HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	北海道経済活性化の戦略的要素を考える ： その1.北海道では卸の弱さが活性化の阻害要因であること
著者	黒田，重雄
引用	北海学園大学学園論集，121：107-134
発行日	2004-09-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

北海道経済活性化の戦略的要素を考える

―― その１．北海道では卸の弱さが活性化の阻害要因であること ――

黒　田　重　雄

１．はじめに―本稿の目的―

北海道経済活性化にとって道内企業の活性化が緊詰の課題であるというのは，誰もが依存のないところであろう。しかし，そのカギを握っているのは，卸売業であるというと訝る向きも多いと考えられる。

筆者は，マーケティングを研究していることもあり，個々の企業にとってマーケティングが欠かせないと同時に，一国あるいは地域の経済活性化にとってもマーケティングの観点はきわめて重要であると言いたいのである（実際に，本道の企業者はマーケティングが弱いので，結果として本道経済が弱いのであるという言い方をされている）。

そしてそのことは，流通過程で言えば，メーカーと消費者市場との間に立つ中間業者の役割を重視することにつながっていく。実際，その中間にはほとんどの産業が入るが(後述)，とりわけ商業（卸・小売）の役割が重要となるのである。したがって，この部門が活性化すると，それに続く，あるいはそれを補う他の産業が全体的に活性化することになるからである。

ところで，本道の場合は，卸部門の弱さが全国的に見て際立っている。一般には，構造的不況業種の代表のように見られ，中には，早晩，流通革新の進展の中でやがて自然淘汰され，場合によっては消えていく運命にあるという言い方もされている部門である。

しかし，現実にはこの部門の機能は，決して侮られるべきものではなく，むしろ強化した方が北海道にとってのメリットは大きいということを強調したいのである。さらに，それなしに本道の経済活性化はありえないと言いたいのである。

本稿では，本道経済活性化にとって何故に卸売業の強化が重要であるのかをマーケティングの観点から検討し，そのための若干の具体策を提起してみたい。

２．企業活性化に対する卸の役割の重要性

筆者は，これまでも北海道経済活性化の基本的な考え方を提示してきている[(1)(2)]。

具体的には，道産品とは何か，市場はどこか，その市場へ誰がどのようにして運んでいけばよいのかなどが検討課題とされてきた。

本稿では，こうした検討における一つの問題として浮かび上がっていた，個々の企業の活性化と流通過程の特性との関連問題に焦点を当てた分析を意図している。

2－1．北海道の財政力の弱さ

本節と次節で二つのことを検討する。一つは，北海道経済活性化にとって道内企業の活性化が緊詰の課題であるということを具体的に表わす指標が「北海道の財政力」であること（2－1），もう一つは，企業の活性化の阻害要因は，流通過程における卸機能の弱体化であること（2－2）である。

最初に，北海道企業の不活発が，道財政に直接跳ね返っている状況をみてみよう。

北海道の財政力評価は，全国の中では悪い方である。㈱日本格付研究所(2002)「都道府県財政力評価推移一覧」によると【表1】，1996年度以降，47都道府県中の30位台で推移しており，2000年には37位と低迷している(3)。

一方，最も財政力評価のよかった東京都でさえも企業業績の悪化問題が深刻化している。すなわち，都府県のピーク時から平成10年度までの法人二税（法人事業税，法人住民税）の落ち込み幅は東京30.6%，大阪44.3%，愛知39.1%に上っているからである。

いずれの都道府県でも，企業の状態が悪く，企業税からの自主財源が落ち込んでいる。企業の活性化が全国的に急がれている(4)。

平成16年度の北海道予算では，北海道の『ほっかいどう』にもあるように，「厳しい財政を立て直し，明日への活路を。中長期の再建プランも進行中です」として，厳しい財政の立て直しが急務としている【図1】(5)。

すなわち，地方交付税の大幅な削減などから，平成16年度の実質的な収支不足は，1,730億円が見込まれるからである。民間企業であれば〝倒産〟ともいえる「赤字再建団体」（自治体の赤字が一定額（道の場合約650億円）を超えると国の指導・監督下で財政再建に取り組むことになる。予算編成の自主権が実質的に失われるため，福祉や教育などの独自の事業も制限される）への転落を回避し，将来にわたって持続可能な財政構造を構築するため，これまで以上に厳しい姿勢で財政の立て直しに取り組まねばならないというわけである。

自主財源である「道税」等（36.5%）よりも，依存財源である地方交付税，国債支出金，道債等の割合（63.5%）が高くなっている。道債は，20.3%（歳入の5分の1を占める）であるが，それでも新規発行を抑制したとある。「道債」とは，借金のことであり，地方自治体が発行する公債を「地方債」といい，道では「道債」という。道債残高は約5兆5千億円（平成16年度末見込み）で，道民1人あたり約97万円の借金となる（平成10年では，1人あたり借金額74万円で，その多さは，47都道府県中8番目であり，そのときの全国平均は，57万6千円であった)(6)。

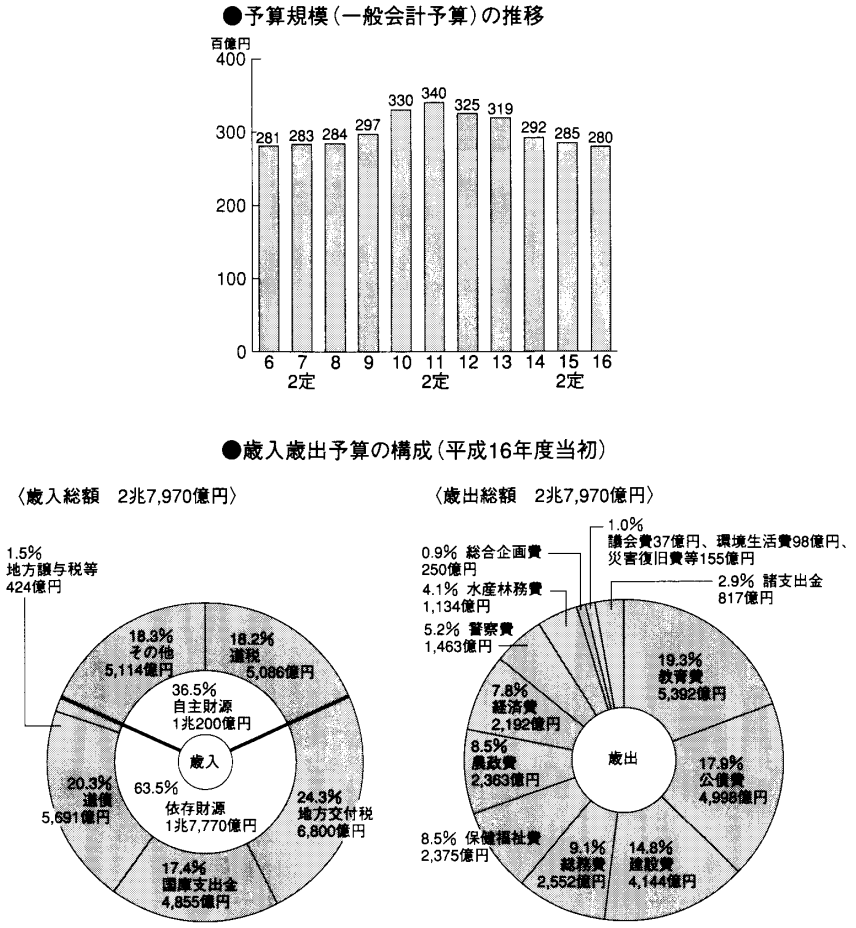
道では，「10年間の立て直しプランで財政構造を改革します」としている。

【表１】都道府県財政力評価推移一覧

96年度		97年度		98年度		99年度		00年度	
東京都	4＋	東京都	4＋	東京都	4	東京都	4－	東京都	4
愛媛県	4＋	愛媛県	4－	愛媛県	4－	鳥取県	4－	鳥取県	4－
鳥取県	4	鳥取県	4－	鳥取県	4－	愛媛県	3＋	愛媛県	4－
福島県	4	岐阜県	4－	岐阜県	3＋	岐阜県	3＋	岐阜県	4－
岐阜県	4－	三重県	4－	佐賀県	3＋	佐賀県	3＋	佐賀県	3＋
三重県	4－	福島県	3＋	福島県	3＋	三重県	3＋	三重県	3＋
香川県	4－	佐賀県	3＋	宮崎県	3＋	福島県	3＋	群馬県	3＋
佐賀県	4－	栃木県	3＋	三重県	3＋	宮崎県	3	福島県	3＋
秋田県	4－	宮崎県	3＋	島根県	3＋	群馬県	3	宮崎県	3＋
栃木県	4－	和歌山県	3＋	栃木県	3	島根県	3	栃木県	3
滋賀県	4－	福井県	3	福井県	3	栃木県	3	和歌山県	3
宮崎県	4－	新潟県	3	香川県	3	福井県	3	神奈川県	3
新潟県	4－	香川県	3	群馬県	3	和歌山県	3	島根県	3
群馬県	3＋	島根県	3	新潟県	3	沖縄県	3	福井県	3
茨城県	3＋	山梨県	3	和歌山県	3	石川県	3	徳島県	3
山梨県	3＋	滋賀県	3	山梨県	3	新潟県	3	石川県	3
山口県	3＋	石川県	3	茨城県	3	徳島県	3－	山口県	3
岩手県	3＋	群馬県	3	石川県	3	香川県	3－	山梨県	3
和歌山県	3＋	茨城県	3	徳島県	3	青森県	3－	沖縄県	3
石川県	3＋	岩手県	3	山口県	3	高知県	3－	千葉県	3
千葉県	3＋	山口県	3	岩手県	3－	山口県	3－	青森県	3
福井県	3＋	愛知県	3	青森県	3－	山梨県	3－	香川県	3
島根県	3＋	徳島県	3	沖縄県	3－	岩手県	3－	高知県	3
京都府	3＋	埼玉県	3	埼玉県	3－	茨城県	3－	京都府	3
埼玉県	3＋	青森県	3－	滋賀県	3－	滋賀県	3－	新潟県	3
静岡県	3＋	静岡県	3－	高知県	3－	千葉県	3－	滋賀県	3
青森県	3＋	福岡県	3－	京都府	3－	大分県	3－	福岡県	3－
愛知県	3＋	京都府	3－	福岡県	3－	福岡県	3－	愛知県	3－
徳島県	3＋	沖縄県	3－	大分県	3－	埼玉県	3－	岩手県	3－
長崎県	3	広島県	3－	山形県	3－	神奈川県	3－	茨城県	3－
神奈川県	3	千葉県	3－	北海道	3－	愛知県	3－	山形県	3－
福岡県	3	神奈川県	3－	長崎県	3－	北海道	3－	大分県	3－
広島県	3	秋田県	3－	秋田県	3－	山形県	3－	秋田県	3－
兵庫県	3	長崎県	3－	千葉県	3－	長崎県	3－	埼玉県	3－
高知県	3	大分県	3	広島県	3－	秋田県	2＋	宮城県	3－
宮城県	3	山形県	3－	愛知県	3－	広島県	2＋	長崎県	3－
山形県	3	高知県	3－	宮城県	2＋	京都府	2＋	北海道	3－
北海道	3	熊本県	3－	静岡県	2＋	鹿児島県	2＋	鹿児島県	3－
沖縄県	3	北海道	3－	鹿児島県	2＋	宮城県	2＋	広島県	3－
長野県	3	宮城県	3－	熊本県	2＋	静岡県	2＋	静岡県	3－
鹿児島県	3	富山県	3－	富山県	2＋	奈良県	2＋	奈良県	2＋
奈良県	3	兵庫県	2＋	奈良県	2＋	富山県	2＋	熊本県	2＋
富山県	3－	奈良県	2＋	神奈川県	2＋	熊本県	2＋	富山県	2＋
大分県	3－	鹿児島県	2＋	長野県	2＋	大阪府	2	長野県	2＋
熊本県	3－	長野県	2＋	兵庫県	2	長野県	2	岡山県	2＋
大阪府	2＋	大阪府	2	岡山県	2	岡山県	2	兵庫県	2＋
岡山県	2＋	岡山県	2	大阪府	2－	兵庫県	2	大阪府	2

（注）網掛けは市場公募地方債発行団体
出所：㈱日本格付研究所「都道府県財政力評価推移一覧」

【図1】平成16年度の北海道予算



2－2. 北海道における産業構造上の卸の劣勢

(1)　卸の対全国比

経済活動別総生産額（構成比）を，北海道と全国で見てみよう【表2】，【表3】[7][8]。

産業構造上の特性として，北海道が，全国との比較で従来から指摘されているのは，製造業のウエイトの低さと第1次産業の相対的大きさと第3次産業の肥大化ということである。

これに対し，「卸・小売業」が経済活動別総生産額の構成比割合について取り上げられることはあまりない。

平成13年度の「卸・小売業」については，上の【表1】，【表2】に見るように，生産額に占める割合は，北海道が13.9%，全国が（13年暦年）で13.2%とほとんど変わらないように見える。

一方で例えば，㈳北海道商工指導センター（1996）では，発表した調査報告書の中で「北海道の卸売業」についての特性や問題点を指摘し，その課題と方策を検討している[9]。

そこでまず，卸売業と小売業に分けて対全国比を検討してみる【表4】。

【表２】経済活動別総生産額（北海道）　（単位：億円，％）

項目／年度	実数		対前年度増加率		構成比	
	12 年度	13 年度	12 年度	13 年度	12 年度	13 年度
1　産業	180,369	178,551	0.3	−1.0	85.6	85.8
(1)農業	4,773	4,884	−5.6	2.3	2.3	2.3
(2)林業	466	404	−8.0	−13.3	0.2	0.2
(3)水産業	1,557	1,642	−5.3	5.4	0.7	0.8
(4)鉱業	450	435	−11.2	−3.3	0.2	0.2
(5)製造業	21,451	19,885	9.9	−7.3	10.2	9.6
(6)建設業	24,293	23,351	−9.1	−3.9	11.5	11.2
(7)電機・ガス・水道業	5,042	4,849	−4.4	−3.8	2.4	2.3
(8)卸売・小売業	**28,844**	**28,867**	**0.6**	**0.1**	**13.7**	**13.9**
(9)金融・保険業	9,375	10,544	3.4	12.5	4.5	5.1
(10)不動産業	22,071	22,464	1.5	1.8	10.5	10.8
(11)運輸・通信業	17,090	16,684	−1.5	−2.4	8.1	8.0
(12)サービス業	44,957	44,543	2.7	−0.9	21.3	21.4
2　政府サービス生産者	29,266	29,635	0.5	1.3	13.9	14.2
(1)電機・ガス・水道業	2,738	2,848	4.8	4.0	1.3	1.4
(2)サービス業	6,859	6,789	−1.4	−1.0	3.3	3.3
(3)公務	19,669	19,997	0.6	1.7	9.3	9.6
3　対家計民間非営利サービス生産者	3,749	3,824	−9.5	2.0	1.8	1.8
(1)サービス業	3,749	3,824	−9.5	2.0	1.8	1.8
4　小計（1+2+3）	213,385	212,010	0.1	−0.6	101.3	101.8
5　輸入品に課される税・関税	513	518	2.8	0.9	0.2	0.2
6　（控除）総資本形成に係る消費税	1,290	1,278	3.3	−0.9	0.6	0.6
7　（控除）帰属利子	2,017	3,059	13.3	51.7	1.0	1.5
経済活動別道内総生産（4+5−6−7）	210,591	208,190	0.0	−1.1	100.0	100.0
（再掲）　第１次産業	6,796	6,929	−5.7	2.0	3.2	3.3
第２次産業	46,193	43,670	−1.2	−5.5	21.9	21.0
第３次産業	160,395	161,410	0.8	0.6	76.2	77.5

（注）四捨五入の関係で，内訳項目の合計が合計項目の計数と一致しない場合がある。詳細は，主要系列表の主－１を参照。

出所：北海道総合企画部経済調査課道民経済分析グループ「平成 13 年度道民経済計算推計結果について」

なお，この表における年間販売額の業種別構成（比）は，次のようになっている。

□　年間販売額の業種別構成比（14 年）

〔卸売業〕		〔小売業〕	
①　農畜産物・水産物	22.0%	①　各種食料品	14.1%
②　食料・飲料	14.0%	②　燃料	12.5%
③　建築材料	11.0%	③　百貨店・総合スーパー	11.1%
④　鉱物・金属材料	9.7%	④　その他の飲食料品	10.7%
⑤　医薬品・化粧品等	7.0%	⑤　自動車	10.2%

（注）商業統計（経済産業省）による。

表内の表 a，表 b，表 c より，平成 14 年度の商業（卸と小売の合計）の対全国比では，事業所数 4.0%，従業者数 4.3%，年間販売額 3.7%である。

【表3】経済活動別総生産額（全国）

	10暦年	11暦年	12暦年	13暦年	14暦年
1．産業	90.1	89.8	89.8	89.6	89.3
(1)農林水産業	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3
(2)鉱業	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
(3)製造業	21.2	21.0	21.2	20.1	19.7
うち電気機械	3.7	3.8	4.0	3.3	3.0
(4)建設業	7.4	7.3	7.2	6.9	6.6
(5)電気・ガス・水道業	2.7	2.7	2.7	2.8	2.7
(6)卸売・小売業	**14.5**	**13.8**	**13.2**	**13.2**	**13.2**
(7)金融・保険業	5.5	5.7	5.9	6.3	6.5
(8)不動産業※	12.0	12.3	12.5	12.8	13.2
(9)運輸・通信業	6.5	6.2	6.2	6.2	6.1
うち通信業	1.9	1.7	1.7	1.7	1.6
(10)サービス業	18.7	19.1	19.6	19.8	19.9
2．政府サービス生産者	8.1	8.3	8.4	8.6	8.9
3．対家計民間非営利サービス生産者	1.9	1.9	1.8	1.8	1.9
合　計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
第1次産業（農林水産業）	1.5	1.4	1.3	1.3	1.3
第2次産業（鉱業，製造業，建設業）	28.7	28.4	28.4	27.1	26.4
第3次産業（その他）	69.7	70.1	70.2	71.6	72.3
（参考）電気機械＋通信	5.6	5.5	5.7	5.0	4.6

※不動産業の生産には帰属家賃（持家を賃貸と同様のサービス生産と考えること）を含む

出所：内閣府経済社会総合研究所「平成14年度国民経済計算確報」

また，小売業と卸売業を分けた対全国比では，【表5】のようになる。

北海道の卸売業及び小売業が全国に占める割合をみると，昭和60年以降，商店数，従業員数，年間販売額はともにほぼ横ばいで推移している。

平成14年の北海道の卸売業及び小売業の年間販売額は，それぞれ13兆5,716億円，6兆6,762億円となっている。この年間販売額の対全国シェアは，卸売業が3.3%，小売業が4.9%となっており，両業種の違いが浮き彫りとなる。

北海道の人口シェア（4.5%）や道内総生産のシェア（4.0%）と比べて，小売業では全国を上回る様相で推移しているに対し卸売業の停滞低落傾向に歯止めが掛かっていない[10]。

小売業の売上げについては「小売店1店舗あたりの年商は，全国47都道府県中第2位」という統計もある[11]。

ここで，卸売だけに限ってみると，【表6】，【表7】にみるごとく，北海道は全国に比して，4人以下の小規模事業所がやや多く，大規模事業所が少な目であることが示されている[12][13]。

平成11年から14年にかけて，北海道卸売業事業所数の減少は全国を上回る状況である。就業者規模別に見ても，5～9人規模以外は軒並み二桁の減少率であり，4人以下の小規模事業所では，13.1%も減少した（全国，9.9%減少）。また，100人以上では，5分の1強（21.3%）も減っ

【表４】 卸・小売業の事業所数，従業者数，年間販売額の対全国比

表 a　事業所数の推移　（単位：事業所，%）

項目		昭和63年	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年
北海道	総数	80 523	82 431	77 174	71 872	71 980	66 506
	（対前回比）	(2.1)	(2.4)	(△6.4)	(△6.9)	(△8.0)	(△7.6)
	卸売業	17 594	19 045	17 656	16 200	17 584	15 499
	（対前回比）	(6.0)	(8.2)	(△7.3)	(△8.2)	(△6.1)	(△11.9)
	小売業	62 929	63 386	59 518	55 672	54 396	51 007
	（対前回比）	(1.1)	(0.7)	(△6.1)	(△6.5)	(△8.5)	(△6.2)
	全国比	(3.9)	(4.0)	(4.0)	(4.0)	(3.9)	(4.0)
全国	総数	2 056 173	2 067 206	1 929 250	1 811 270	1 832 734	1 679 590
	（対前回比）	(0.7)	(0.5)	(△6.7)	(△6.1)	(△7.0)	(△8.4)
	卸売業	436 421	461 623	429 302	391 574	425 850	379 547
	（対前回比）	(5.7)	(9.1)	(△7.0)	(△8.8)	(△5.2)	(△10.9)
	小売業	1 619 752	1 605 583	1 499 948	1 419 696	1 406 884	1 300 043
	（対前回比）	(△0.5)	(△1.8)	(△6.6)	(△5.4)	(△7.5)	(△7.6)

表 b　従業者数の推移　（単位：人，%）

項目		昭和63年	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年
北海道	総数	500 484	523 590	540 385	521 721	547 818	516 518
	（対前回比）	(7.3)	(4.6)	(3.2)	(△3.5)	(△2.7)	(△5.7)
	卸売業	173 869	189 655	182 574	166 088	171 164	148 077
	（対前回比）	(7.2)	(9.1)	(△3.7)	(△9.0)	(△8.4)	(△13.5)
	小売業	326 615	333 935	357 811	355 633	376 654	368 441
	（対前回比）	(7.3)	(2.2)	(7.1)	(△0.6)	(0.0)	(△2.2)
	全国比	4.5	4.5	4.5	4.5	4.4	4.3
全国	総数	11 183 062	11 709 235	11 965 549	11 515 397	12 524 768	11 977 465
	（対前回比）	(8.3)	(4.7)	(2.2)	(△3.8)	(△0.5)	(△4.4)
	卸売業	4 331 727	4 709 009	4 581 372	4 164 685	4 496 210	4 003 866
	（対前回比）	(8.3)	(10.2)	(△2.7)	(△9.1)	(△5.9)	(△11.0)
	小売業	6 851 335	7 000 226	7 384 177	7 350 712	8 028 558	7 973 599
	（対前回比）	(8.3)	(1.2)	(5.5)	(△0.5)	(2.6)	(△0.7)

表 c　年間商品販売額の推移　（単位：百万円，%）

項目		昭和63年	平成3年	平成6年	平成9年	平成11年	平成14年
北海道	総数	20 736 320	24 761 277	23 422 041	23 943 919	22 300 001	20 247 834
	（対前回比）	(5.6)	(19.4)	(△5.4)	(2.2)	(△14.9)	(△9.2)
	卸売業	14 890 570	17 682 964	16 257 233	16 452 303	15 182 736	13 571 643
	（対前回比）	(6.1)	(18.8)	(△8.1)	(1.2)	(△17.3)	(△10.6)
	小売業	5 845 751	7 078 313	7 164 808	7 491 615	7 117 266	6 676 190
	（対前回比）	(4.5)	(21.1)	(1.2)	(4.6)	(△9.8)	(△6.2)
	全国比	3.7	3.5	3.6	3.8	3.5	3.7
全国	総数	561 323 898	713 802 802	657 641 928	627 556 411	639 285 131	548 582 513
	（対前回比）	(6.0)	(27.2)	(△7.9)	(△4.6)	(△9.3)	(△14.2)
	卸売業	446 483 972	571 511 669	514 316 863	479 813 295	495 452 580	413 457 190
	（対前回比）	(4.4)	(28.4)	(△10.0)	(△6.7)	(△9.7)	(△16.5)
	小売業	114 839 927	142 291 133	143 325 065	147 743 116	143 832 551	135 125 323
	（対前回比）	(12.9)	(22.5)	(0.7)	(3.1)	(△8.0)	(△6.1)

注１）平成６年の産業分類の改訂に伴い，３年の数値は新分類に組み替えており増減率とは一致しない。
注２）平成11年調査において事業所の補足を行っており，前回比（増減率）については時系列を考慮したもので算出している。
出所：北海道（2003）「平成14年商業統計調査結果」『北海道統計』，No.669，p.20。

【表5】卸売業と小売業別統計

■　卸　売　業

	年　次	北海道	対前回調査伸率(%)	全　国	対前回調査伸率(%)	全国シェア(%)
商店数(店)	63年	17,594	6.0	436,421	5.7	4.0
	3年	19,045	8.2	461,623	9.1	4.1
	6年	17,656	△ 7.3	429,302	△ 7.0	4.1
	9年	16,200	△ 8.2	391,574	△ 8.8	4.1
	11年	17,584	△ 6.1	425,850	△ 5.2	4.1
	14年	15,499	△ 11.9	379,547	△ 10.9	4.1
従業者数(人)	63年	173,869	7.2	4,331,727	8.3	4.0
	3年	189,655	9.1	4,709,009	10.2	4.0
	6年	182,574	△ 3.7	4,581,372	△ 2.7	4.0
	9年	166,088	△ 9.0	4,164,685	△ 9.1	4.0
	11年	171,164	△ 8.4	4,496,210	△ 5.9	3.8
	14年	148,077	△ 13.5	4,003,866	△ 11.0	3.7
年間販売額(億円)	63年	148,906	6.1	4,464,840	4.4	3.3
	3年	176,830	18.8	5,715,117	28.4	3.1
	6年	162,572	△ 8.1	5,143,169	△ 10.0	3.2
	9年	164,523	1.2	4,798,133	△ 6.7	3.4
	11年	151,827	△ 17.3	4,954,526	△ 9.7	3.1
	14年	135,716	△ 10.6	4,134,572	△ 16.5	3.3

(注)　6年、9年、11年、14年は代理業、仲立業を含む。

■　小　売　業

	年　次	北海道	対前回調査伸率(%)	全　国	対前回調査伸率(%)	全国シェア(%)
商店数(店)	63年	62,929	1.1	1,619,752	△ 0.5	3.9
	3年	63,386	0.7	1,605,583	△ 1.8	3.9
	6年	59,518	△ 6.1	1,499,948	△ 6.6	4.0
	9年	55,672	△ 6.5	1,419,696	△ 5.4	3.9
	11年	54,396	△ 8.5	1,406,884	△ 7.5	3.9
	14年	51,007	△ 6.2	1,300,043	△ 7.6	3.9
従業者数(人)	63年	326,615	7.3	6,851,335	8.3	4.8
	3年	333,935	2.2	7,000,226	1.2	4.8
	6年	357,811	7.1	7,384,177	5.5	4.8
	9年	355,633	△ 0.6	7,350,712	△ 0.5	4.8
	11年	376,654	0.0	8,028,558	2.6	4.7
	14年	368,441	△ 2.2	7,973,599	△ 0.7	4.6
年間販売額(億円)	63年	58,458	4.5	1,148,399	12.9	5.1
	3年	70,783	21.1	1,422,911	22.5	5.0
	6年	71,648	1.2	1,433,251	0.7	5.0
	9年	74,916	4.6	1,477,431	3.1	5.1
	11年	71,173	△ 9.8	1,438,326	△ 8.0	4.9
	14年	66,762	△ 6.2	1,351,253	△ 6.1	4.9

(注)　商業統計調査(経済産業省)による。
※平成6年の産業分類の改訂に伴い、3年の数値は新分類に組み替えており対前回調査伸率とは一致しない。
※平成11年調査において事業所の補足を行っており、対前回調査伸率については時系列を考慮したもので算出している。

【表６】卸売業就業者規模別事業所数推移（北海道）

就業者規模	平成 11 年	平成 14 年	構成比（%）		前回比（%）
			平成 11 年	平成 14 年	14 年/11 年
卸売業計	17,586	15,499	100.0	100.0	▲ 11.9
2 人以下	3,905	3,372	22.2	21.8	▲ 18.3
3 人～ 4 人	4,128	3,612	23.5	23.3	▲ 12.5
5 人～ 9 人	4,843	4,421	27.5	28.5	▲ 8.7
10 人～19 人	2,755	2,438	15.7	15.7	▲ 11.5
20 人～29 人	900	755	5.1	4.9	▲ 16.1
30 人～49 人	637	551	3.6	3.6	▲ 13.5
50 人～99 人	324	276	1.8	1.8	▲ 14.8
100 人以上	94	74	0.5	0.5	▲ 21.3
4 人以下（小規模事業所）	8,033	6,984	45.7	45.1	▲ 13.1
5 ～99 人（中規模事業所）	9,459	8,441	53.7	54.5	▲ 10.8
100 人以上（大規模事業所）	94	74	0.5	0.5	▲ 21.3

出所：北海道（2004）「第 4－1 表　支庁・市区別事業所数，従業者数，年間商品販売額等（法人＋個人）（卸売業）」『平成 14 年商業統計調査結果』より作成。

【表７】卸売業就業者規模別事業所数推移（全国）

就業者規模	平成 11 年	平成 14 年	構成比（%）		前回比（%）
			平成 11 年	平成 14 年	14 年/11 年
卸売業計	425,850	379,549	100.0	100.0	▲ 10.9
2 人以下	89,464	80,474	21.0	21.2	▲ 10.0
3 人～ 4 人	97,204	97,204	22.8	23.1	▲ 9.7
5 人～ 9 人	120,134	106,839	28.2	28.1	▲ 11.1
10 人～19 人	69,900	61,410	16.4	16.2	▲ 12.1
20 人～29 人	21,781	19,022	5.1	5.0	▲ 12.7
30 人～49 人	15,188	13,101	3.6	3.5	▲ 13.7
50 人～99 人	8,574	7,560	2.0	2.0	▲ 11.8
100 人以上	3,605	3,399	0.8	0.9	▲ 5.7
4 人以下（小規模事業所）	186,668	168,218	43.8	44.3	▲ 9.9
5 ～99 人（中規模事業所）	235,577	207,932	55.3	54.8	▲ 11.7
100 人以上（大規模事業所）	3,605	3,399	0.8	0.9	▲ 5.7

出所：経済産業省（2004）「Ｉ卸売業」『平成 14 年商業調査　概況』

ている（全国は，5.7%減）。

北海道では，もともと少ない大規模卸の減少が著しいのである。これにはいくつかの原因が考えられる。吸収合併の進展による卸売事業所の減少である。

例えば，最近の合併と上げられているのは，日用雑貨卸のあらた(ダイカ)，医薬品卸のほくやく，酒類卸の北酒連，丸ヨ西尾などである[14]。

しかし，近年における卸売の年間販売額が減少していることから，卸売業者同士の合併のメリットが北海道経済全体の底上げには繋がっていないことを窺わせている。

(2)　地方における卸の役割の減退

W／R比率は，

$$\frac{\text{一国の卸売総販売額}}{\text{一国の小売総販売額}}$$

で計算される。このW／R比率は，一国レベルでの流通段階の長さの指標と見られている。一般に，日本4.0%，欧米1.7程度と言われ，日本における「流通段階は長い」などと使用される。平成14年時点で，W／R比率は，全国3.1，北海道2.0と北海道の低さが目立つのである。

事業所数の割合は，平成14年で，小売（3.9%）と卸（4.0%）でそれほど違いのないのに，年間販売額では，小売4.9%の高さであるに対し，卸3.3%という低さである。

こうした点からみて，商業の中でも，本道卸売業の劣勢と，同時にその零細・小規模性を見て取ることができるのである。

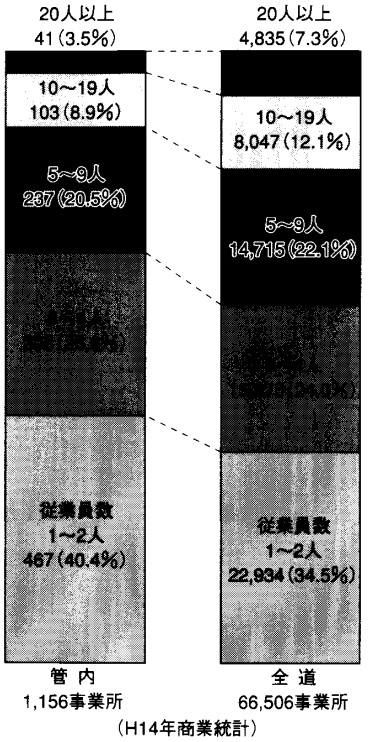
一方，支庁別に見るとその点が一層明らかになる。例えば，日高支庁では，卸売販売額が小売販売額を下回っている【表8】，【図2】[15]。

【表8】日高支庁の商店数・販売額

区　　分	管　内	全　道
事業所	1,156	66,506
卸売業	127	15,499
小売業	1,029	51,007
従業員数（人）	6,934	516,518
年間販売額（億円）	1,333	202,478
卸売業	336	135,716
小売業	997	66,762
1事業所当たりの従業員数（人）	6.0	7.8
1事業所当たりの年間販売額（億円）	1.2	3.0

（H 14年商業統計）

【図2】日高支庁の卸売業・小売業の規模別事業所



理由はいろいろ考えられる（大手スーパーの買い付けなど直販の進展等）が，基本的に道内地方においては卸機能が活性化の役割を果たせない構造となっていることの証拠といえよう。

北海道の場合には，活性化の源には商社機能が必要となる。卸売業を活性化させねばならないが，これまでほとんど卸部門にメスが入れられていない。

(3)　道外の大手商社はどうしているのか

札幌は支店経済であると言われて久しい。これについては，札幌商工会議所で，平成3年と平成8年に行った調査に基づく「報告書」を出している[16]。

それによると，札幌市の本店・支店（外国会社を除く）と支店の本社所在地の状況は，それぞれ【表9】,【表10】のようになっている。

【表9】札幌市の事業所本店・支店数（実数）

	総　数	単独事業所数	本社本店	支　店
平成3年（1991）	44,084（100%）	22,027(50.0%)	4,129（9.4%）	17,928(40.7%)
平成8年（1996）	44,291（100%）	22,279(50.3%)	3,931（8.9%）	19,081(43.1%)

【表10】札幌市の支店の本社所在地数（実数）

	本社所在地	道内			他の都府県		
			うち札幌	その他		うち東京	うち大阪
平成3年	17,928	9,899	8,347	1,551	8,029	5,441	1,006
割合(%)	100.0	55.2	46.6	8.7	44.8	30.3	5.6
平成8年	19,081	10,405	8,736	1,669	8,673	5,674	1,075
割合(%)	100.0	54.5	45.8	8.7	45.5	29.7	5.6

出所：札幌市企画調整局「札幌市統計書・平成9年版」平成10年3月，1998.3

なお，平成3年の札幌市の製造業事業所数は3,815社，平成8年の札幌市の製造業事業所数は3,438社で，道外本社製造業事業所数は192社（5.6%）となっている。

札幌商工会議所によると調査における回答企業（1280社）の本社所在地は，東京・大阪で，7割を占めている。

東京：749社　　(58.5%)
大阪：170社　　(13.3%)
道内企業：175社　(13.7%)
その他：186社　　(14.5%)

また，支店（1280社中）の業種別内訳（うち道外企業は1,103社）

建設業　　130社（11.8%）
製造業　　385社（34.9%）
卸売業　　292社（26.5%）
小売業　　38社　（3.4%）
金融業　　36社　（3.3%）
サービス業　115社（10.4%）

調査においては，業種としては，卸売業（商社）の札幌支店は4分の1を上回っている。

「報告書」では，調査結果の要約を以下のように示している。

（a）　札幌支店は，営業販売機能を中心に強化，計画策定・情報収集機能も高まる。従業者の3分の1が営業職である。

（b）　道外本社の札幌支店の道内からの原材料等調達率は，低い（地元からの調達率は低い）。

（c）　また，道内企業との交流は，「取引先の紹介」「市場動向のアドバイス」程度で，活発に行われているとはいえない状況にある。

以上を総合してみる限り，北海道における卸売業の弱体化の背景を見て取ることが出来るのである。

3．なぜ卸機能を重視するのか

道では，「今年度（2004年度）の重点政策は，経済・産業の振興と雇用創出」と題として，その重点項目を発表している[5]。すなわち，

「今回の予算編成では，極めて厳しい財政状況の中でも道民の皆さんが将来への活路と展望を持てるよう，当面の緊急課題に重点を置きました。特に今年度は【経済の再建に向けた産業の振興と雇用の創出】に力を入れ，中小企業の振興，北海道産業の活性化，新事業・新産業の創出，地域の特性を生かした新たな雇用の場づくりなどに取り組みます。これらを柱に，将来を見すえた中長期的な課題にも取り組み，〝住んでいることを誇りに思える，夢のある北海道＝新生北海道〟の創造をめざします」として，以下の（a）（b）（c）（d）の4点を上げている。

（a）経済の再建に向けた産業の振興と雇用の創出

①　中小企業の振興

産業活性化のリード役となるすぐ優れた企業群（エクセレントカンパニー）を育成するため，経営革新などに取り組む企業を支援します。また，中小企業の経営安定や事業再生につながる金融支援策の充実を図ります。

②　北海道産業の活性化

北海道の特性と優位性を生かした産業の活性化をめざし，一次産業をはじめとする「食」関連産業の振興に積極的に取り組みます。また，観光産業と他産業との連携を強化して地域観光の魅力アップを図り，花の観光を展開します。

③　新事業・新産業の創出

産学官が連携して研究開発から事業化まで一貫した取り組みを行う「リサーチ＆ビジネスパーク構想」を推進します。また，地域特性を生かした新たな事業や既存の産業における新事業展開を支援し，ITやバイオ関連などの新産業分野を振興します。

④　雇用の創出

地域の特性を生かした雇用創出を促進する「一村一雇用おこし」に取り組みます。また，若年者の就職支援や季節労働者の雇用安定を図る「北海道雇用創出プラン」を着実に推進していきます。

（b）創造性豊かなひとづくり

子どもを安心して産み育てることができる地域社会をめざし，社会全体で総合的に子育てを支援する体制づくりを進めます。また，子どもたちの人間性や創造性をはぐくむ環境づくりや，個性と多様な能力を育てる教育を進めます。

（c）安全・安心で活力あふれる地域づくり

だれもが住み慣れた地域で安心して暮らすことができるよう，医療や福祉サービスの提供体制を充実させます。また，安全・安心なまちづくりや交通安全の取り組みを強化し，大規模災害への予防対策などを充実させます。

（d）恵まれた環境の未来への継承

資源リサイクルの推進，廃棄物の適正処理と有効利用を進めることにより，資源の循環的な利用を促進します。また，世界に誇る北海道の自然環境を保全・継承するための取り組みや森林環境の整備を進めます。

ここでは，（a）経済の再建に向けた産業の振興と雇用の創出，という内容を如何に実現させていくかについて検討する。

これまでも，政策課題をクリヤーするためにはさまざまな考え方について検討されてきたが，これまで北海道の将来計画を設計するに際して用いられてきた推計方法は，例えば，産業連関分析や北海道マクロ経済モデルであった[17]。そこで求められた数値が土台として使用されてきた。その理由は，基本的には，将来とも比較的安定した産業構造を前提にし，どこをどう動かしたときにその波及効果はどうなるかという方式が一般的な手法として想定されていたからである。言い換えれば，過去の数値を前提として将来へ引き延ばす考えでよかったところからきている。

しかし，現在のような変化の激しい，あるいは，変化させねばならない時代には，過去にとらわれない，全く新しい方式によって抜本的に北海道を捉え直す必要性が出てきている。

この節では，北海道経済活性化の新しい道筋をつけるための理論である「マーケティング」と「クラスター理論」を紹介する。

3－1．マーケティングとは

北海道の地場企業には，「マーケティングがない」とはよく言われることである。この場合の「マーケティング」は，おおむね「売り方が悪い」といった意味で使用されていることが多いようである。しかし，こうした解釈はかならずしも的を得たものとは言えない。

研究面では，「マーケティングの定義」は，いまだ定まったものとはなっていないが，基本的には，「市場に向けての企業の持てる活動の組合せ，ないし全活動」ということである。

したがって，決して企業活動の一部門を取り扱うものではないし，ましてや単なる販売技術やその巧拙を云々するものではないという点が，まずもって強調されねばならない。

本節では，最初，「マーケティング」とは何かを考える。次いで，そこには，個々の企業活動を取り扱う「ミクロ・マーケティング」と流通のあり方を取り扱う「マクロ・マーケティング」(マクロ）の考え方があり，北海道の場合，このマクロにおいて重要な役割を有する商業，特に卸機能の弱点が北海道経済活性化を阻害している点を明らかにする予定である。まず，「マーケティングとは何か」である。

(1)　ミクロ・マーケティング

研究面では，「マーケティング」には，「ミクロ・マーケティング」(個々の企業に焦点）と「マクロ・マーケティング」(流通過程に焦点）とがあって，一般に，「マーケティング」という場合，「ミクロ・マーケティング」を指している。

「ミクロ・マーケティング」の基本的な考え方は，個々の企業の市場対応取り扱っている。ここでの「市場」の意味は，「購買者の集まり（頭数)」のことである。

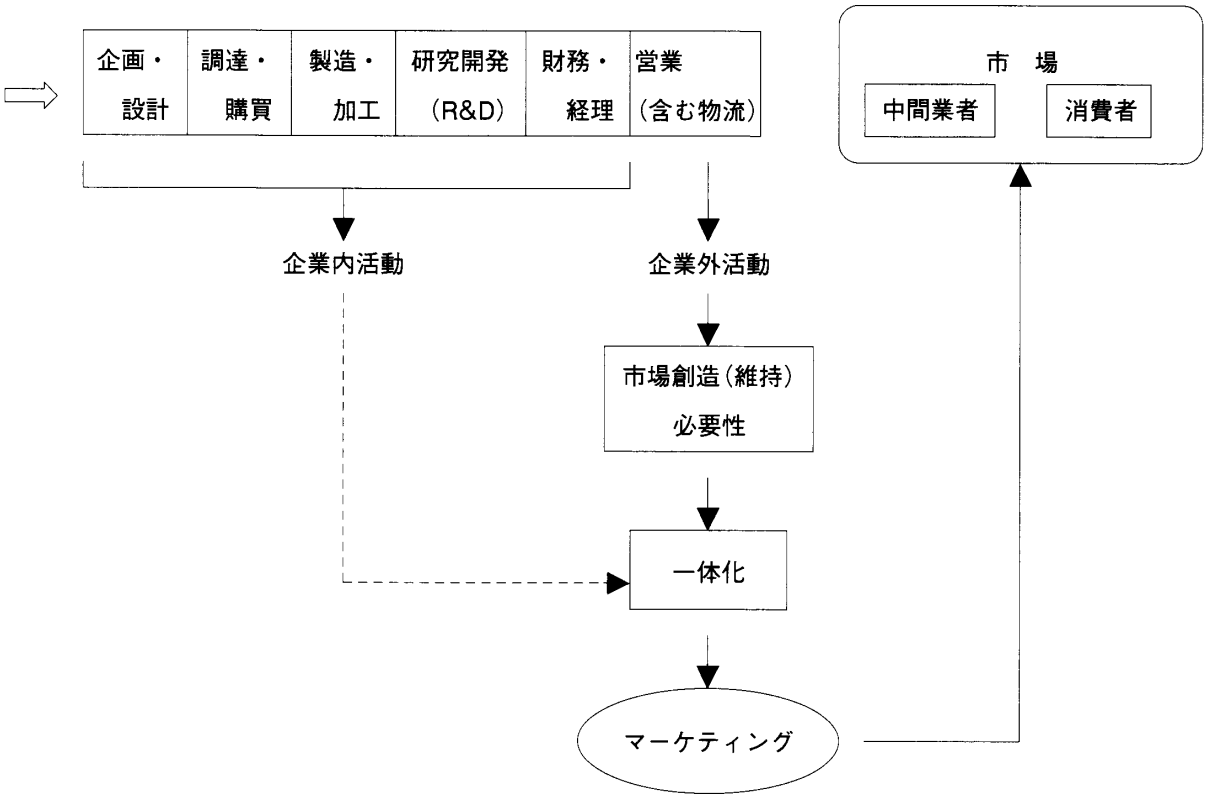
【図3】は，全社一丸となって市場に対応する企業（メーカー）のあり方を示している。

実際に実行している顕著な例として，2004年3月期決算で純利益一兆円を突破した企業となったトヨタ自動車がある。製造業だけに限ると，GEを抜いて世界一という。

この企業について，最近の雑誌に以下のような記事（座談会）が載っている[18]。すなわち，

「大部屋方式といって，デザイナーからエンジン，生産技術，製造，販売，そして部品メーカー

【図3】経営の職能的側面とマーケティング（製造企業（メーカー）の場合）



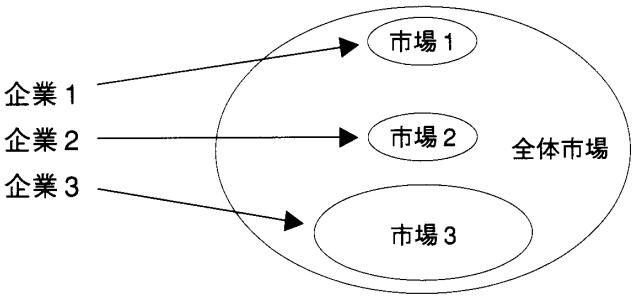
に至るまで各部門から人が集まって議論しながら新車のコンセプトを立てている。つまり，開発リードタイムを短縮するため，これまでの設計段階から各者が加わるデザイン・インと違い，コンセプト・インといって，設計より前のコンセプトから大部屋方式を採用している。これだけの大組織でありながら，皆でコンセプトを練るというのは，どこか町工場的雰囲気を感じる。」

この座談会のもう一つの重要ポイントは，トヨタが，例えば，ホンダと違って，マイケル・ポーターの「クラスター理論」を実践しているということである（クラスター理論については，次項で検討する）。

マーケティングでは，「全社的に市場対応」することが，メーカーのみならず，商業（流通業），サービス業などを含むすべての企業が持っている（あるいは，持っていなければならない）機能のあり方と考えている。

一般企業のマーケティングを図示したものが【図４】である。

【図４】企業の市場対応

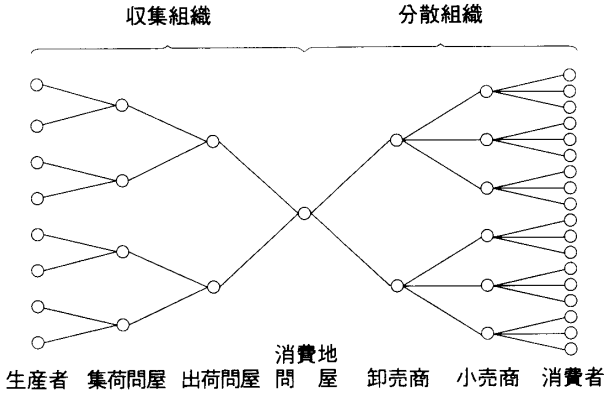


(2)　マクロ・マーケティング

これに対し，「マクロ・マーケティング」では，流通過程において，商品を如何にして効率的・効果的に市場へスムーズに流していくかの問題に関わっている。

従来より，日本の「流通組織」は，【図５】のように考えられてきている。

【図５】流通組織



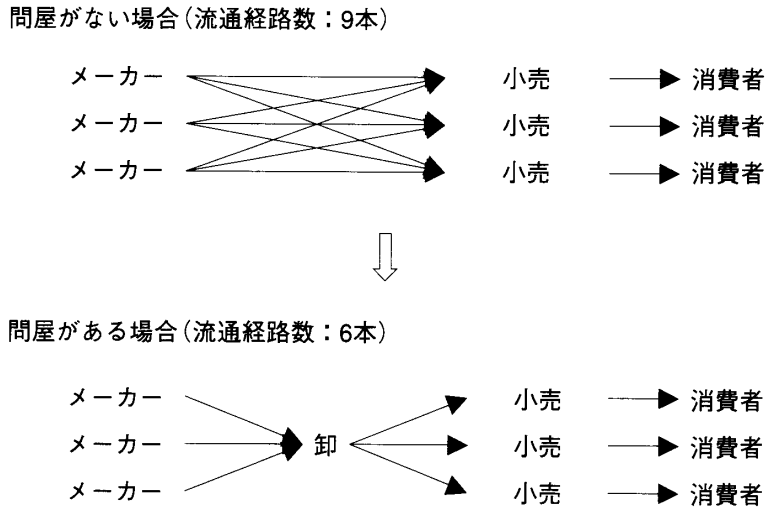
こうした流通組織を単純化して，一般に，生産者（メーカー）から消費者への流れの「流通過程」を

メーカー　→　卸（卸1　→　卸2）　→　小売　→　消費者

としている。

ところで，卸（問屋）がメーカーと小売の間に介在することのメリットは，「流通効率化」として以下のように考えている。

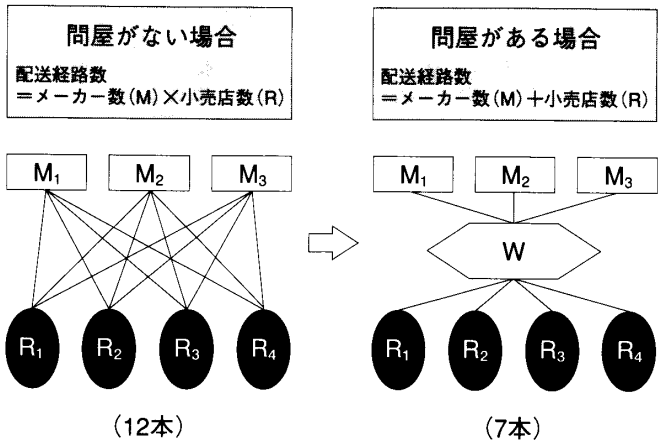
まず，メーカー数3，小売り数3の場合は，



次に，メーカー数3，小売り数4の場合は，西田（2002）によると【図6】となる[19]。

このように卸売機能として，メーカーと小売の間に介在して効率的・効果的な結びつけが考えられる。

【図6】効率的結びつけの例



マクロ・マーケティングでは，メーカーから消費者までスムーズに商品がてにわたっているかどうかが問題となる。基本的には，「流通政策」の問題となる。

また，流通過程は単純化されて，

メーカー　→　商業　→　市場（消費者，購買者）

となり，「商業」機能の重要性を考察してきた。

メーカー　→　卸　→（大部分の産業が介在）　→小売　→　市場（消費者，購買者）

「商業の定義」としては，下表のように，最広義定義から最狭義定義まであるとされているが[20]，メーカー以外の大部分の企業が商取引を行っていることから，商業に含まれると考えても間違いないであろう。

商業の領域

- 最広義商業
  - 広義商業
    - 商品売買業（狭義商業）
      - 貿易商品売買業
      - 国内商品売買業
        - 直接商業（卸売商業・小売商業）…（最狭義商業）
        - 仲継商業（問屋・商品仲立入代理商）
    - 広告業
    - 通信業（電信・電話業・放送通信業）
    - 運送業（鉄道・自動車内水路・海上・航空の各運送，および陸上ならびに水上の小運送）
    - 倉庫業（普通・特別・分置保管・混合保管・加工・保税などの倉庫）
    - 金融業（銀行業・信託業・無尽業質屋・証券売買業など）
    - 取引所（商品および証券取引所ならびにその関係業者）
    - 保険業（各種の生命保険および損害保険）
    - 商品仲立人以外の仲介業（手形・船舶・保険・運送・広告などの各仲介入）
  - 賃貸業（土地・建物・各樹齢賃貸業）
  - 場屋（じょうおく）取引業（旅館・飲食店*・理髪店・浴場・劇場・映画館・寄席・球戯場・麻雀屋・ダンスホール等）
  - 電気・ガス供給業
  - 印刷・撮影業
  - 他人のためにする製造加工業（委託・注文などによる製造加工）
  - 作業請負業
  - 労務請負業
  - 不動産売買業（土地建物などの売買業）

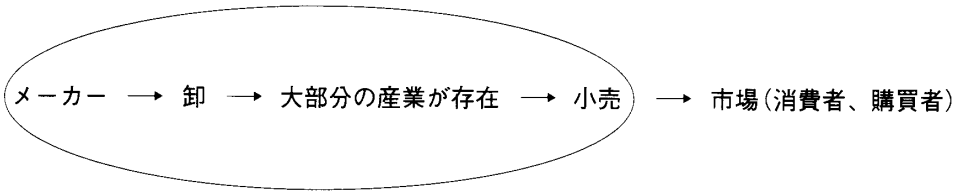
＊：「商業統計」では，小売業に含まれている（筆者注）。
出所：久保村隆祐・原田俊夫編（1973）。

このようにみたとき，もし，卸機能を持った部門ないし卸売業が活性化するということは，ほとんどの産業・企業の活性化の結果ないしそれらの活性化を促すといっても過言ではない。

ところで，例えば，ある加工食品の流通過程において，ビジネスは，【図７】の◯で囲った部分である。

北海道では，◯内の卸までが大部分小規模零細経営となっている（小売り部門には大規模

【図7】ビジネスの部分



なものが相当数存在している)。すなわち,

メーカー(小規模)　→　**卸**(小規模)　(→　小売　→　市場)

その結果,(小売+市場)も小さくならざるを得ない状況にある(【図8】)。

出来る限り大きな市場に対応しようとすれば,卸を束ねる必要も生じる【図9】。

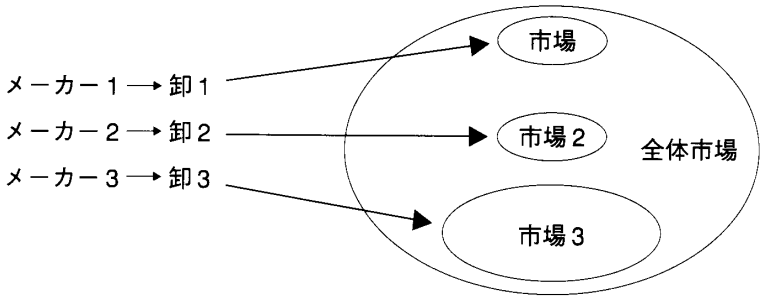
結果として,一つの可能性が明らかとなる。

メーカー・小規模→　卸を束ねる(卸・大規模)→　より大きな市場

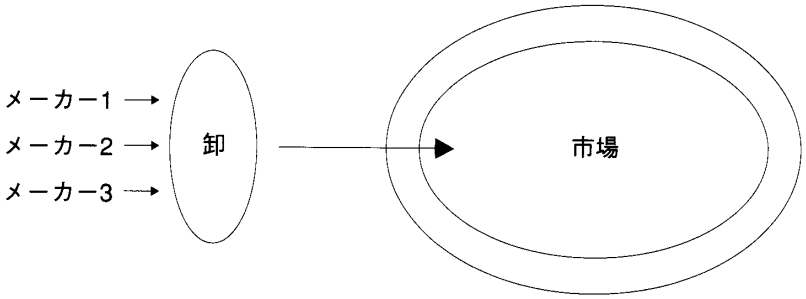
をカバーする。

今後,こうした考え方が重要となる。例えば,中国のような巨大市場に対応するような場合である(東アジアを中心として次回検討予定である)。こうして,市場が大きい場合は,商社機能を有する必要性が出てくる(黒田論文(2002)で検討された「北海道株式会社」に相当する)。

【図8】小規模卸と小さい市場



【図9】大規模卸と大きな市場



3－2．地域活性化とクラスター理論

(1) クラスター理論とは

次いで，クラスター理論について説明する。マーケティング学者マイケル・ポーターの競争戦略論に「クラスター理論」がある。この理論は，ある産業を核としてぶどうの房のように新しい産業増やしていくという「産業クラスター」の基になる考え方とされているが，それは間違い（北海道をはじめ全国で現在盛んに検討されている「産業クラスター」の考え方それ自体に問題はない）で，これは「地域的盛り上がりの理論」である。

国際貿易問題で「地域」を重視したのは，P. クルーグマン（1991）である[21]。彼は，「国家の国際競争力」という概念に疑義を呈した。すなわち，国際経済学と経済地理学との境界線が曖昧になってきているということからである。したがって，彼の場合には，国家と言う国境はあまり意味をなさない。外部経済の効果を都市間の距離で測り，外部経済性の適用範囲は，「地理的集中モデル」（地域集中化ジニ係数で測る）より判断される。

また，M. ポーター（1990）は，地域における企業（ビジネス）環境状況が地域活性化の原動力になると論じている[22]。

すなわち，地域のビジネス環境が競争に与える効果を，4つの相互に関連した影響に従ってモデル化し，ダイヤモンド形で図示した。4つとは，（a）要素条件（インプット・コストおよび品質），（b）需要条件（地域の顧客の水準），（c）企業戦略および競合の状況（地域での競争の性質と激しさ），そして，（d）関連産業・支援産業（その地域におけるサプライヤー・関連産業の規模と水準）である。

この「ダイヤモンド理論」では，これらの要素がどのように組み合わさって，ダイナミックで刺激的な，そして非常に競争力のあるビジネス環境を生み出していくことを示している。

「クラスター」とは，このダイヤモンド理論が実際に現れたものである。近接性（企業・顧客・サプライヤーが同じ地域に存在すること）によって，イノベーションや改善へのプレッシャーが一層強まるとしている。

すなわち，クラスターとは，特定の分野において，相互に関連のある企業・機関が地理的に集中している状態である。クラスターは，関連する複数の産業や競争上大きな意味を持つ他の団体をも包摂するものである。

理屈の上では，グローバル市場がよりオープンになり，輸送と通信の高速化が進めば，競争における「地理的条件」の比重は減少するはずである。グローバル市場と企業内ネットワークを介して遠隔地からも効率よく調達できるのであれば，どのような企業もそうした地理的なメリットを利用できることになる。その結果，事実上そうした地理的なメリットは，競争優位の根拠としての意味を失ってしまう。

実際に，企業のグローバル化と情報技術の進展で，世界の経営資源の調達が可能になっている。ポーター論文に以下のような文章が引用されている[23]。

「ホンダ（日本）は，従業員の22%，総資産の39%は日本国外に置き，生産・組み立て施設は，39カ国で維持運営している。同社製自動車・オートバイは，150カ国で販売されている。原材料や資本は，世界各地から調達している。」

結局のところ，グローバル市場と企業内ネットワークを介して遠隔地からも効率よく調達できるのであれば，どのような企業でもそうした地理的なメリットを利用できることになる。こうしたことは，もはや地理的条件が競争には影響しないということかというと，次ぎのような事実をどう説明すればよいのであろうかとM.ポーターは言う(24)。

米国には，ワールドクラスの投資信託会社（ミューチャル・ファンド）はボストンに集まっている。繊維関連企業はノースカロライナ州とサウスカロライナ州に集積している（その他米国には，カリフォルニア・ワイン・クラスター，シリコンバレー，ハリウッドのエンタテイメント・クラスター，ノースカロライナ州ハイポイントの家具クラスターなどがあるとしている）。

また，優秀な自動車メーカーはドイツ南部に，アパレルや高級家具・靴メーカーなどはイタリア北部，家電は日本に集中しており，ポルトガルにはワイン・クラスターもある。

つまり，一方で，「集積効果」を発揮する「地域」が発展している例が，世界中に数多く存在しているということである。

そこには，関連する産業やサプライヤーはもちろんのこと競合企業も多く集中している。こうした地域における産業集積の状態を，ポーターは，「クラスター」（cluster）と呼び，グローバル競争時代には，このクラスターが競争優位のカギを握っているとしたのである。

すなわち，現代のインターネット社会では，企業は世界中からデータを収集し，良質にして安価な部品調達などを可能にしていることから，それに対抗できない地場の部品工場は潰れていく運命にあるとなるように考えられがちであるが，地域における「ある産業に属する企業集積」によって，競争優位を達成できるという理論なのである。

M.ポーターは，結論的に次のように述べる。「今日，世界の経済地図は，クラスターと呼んでいるものに支配されている。クラスターとはすなわち，特定分野の競争における成功が，一つの場所に十分に集積されている状態である。クラスターは，事実上すべての国家・地域・州の経済，さらには都市経済にさえ見られる顕著な特性となっており，経済先進国ほどその傾向が強い」。

企業の内部で何が起きているかも大切であるが，クラスターという概念から明らかになるのは，企業のすぐ外にある環境が，同じく大切な役割を果たしているということである。

(2)　クラスターの典型例を北イタリアの「産地」にみる

M.ポーターにも取り上げられた「クラスター」をイタリア北部の「産地」で見てみよう。

最初に，産地を生み出すイタリアという国の特性を概観しておこう。

岡本（1997）によると，企画・デザインから販売までのプロセスを，大企業ではなく無名の職

人や小規模な企業が協力して「メイド・イン・イタリー」を製造するのが，イタリアのシステムであるという[25]。

これには，ファッション製品だけでなく，機械類やスポーツカー，家電製品，ワインもある。「メイド・イン・イタリー」の主役は，企業家精神に満ちた職人や中小企業の経営者たちなのである。

職人や企業家は北部から中部にかけて広く点在する「産地」でさまざまな製品を作り上げる。そこには技術形成や技術開発のための施設が置かれ，さまざまな情報がプールされ，必要な原材料，機械，サービスを提供する関連企業が立地して，幅広い企業のネットワークが形成されている。

しかし一方で，岡本（1997）は，メイド・イン・イタリーを生み出す仕組みは，単なる経済活動ではなく，社会構造，文化活動，そして生活環境などと深く結びついているように思われるとも述べている。

イタリア社会の特性の特性として上げられているのは，まずもって，多様性である（イタリアという国はあっても，イタリア人はいない）。したがって，個人差，階層差，地域差が大きい（多数の政党が生まれる素地もここにあると考えられている）。

個人差：顔付き，身長，髪の色など北部（ゲルマン系），中部，南部（ギリシャ系，アラブ系）の人々の民族的な違いは明らかである。

階層差：社会階級の存在（例えば，資本家，都市中産階級（民間および公務員の上級管理職と職人を含む），自営農民，労働者階級（農業労働者，工業労働者そして商業，輸送，サービス関連の労働者を含む）し，これは，所得の格差のみならず，それぞれ異なる生活様式，価値観，文化を有しており，人間関係も社会階層を軸として形成されている。そのため，同一階層内ではコミュニケーションは頻繁に行われるが，階層間では情報交換や情報共有はそれほどでもない。

地域差：地域による習慣や文化の違い（例えば，食文化の相違）（多様性）。同時に，それぞれの地域は閉鎖的である。

一方，多様性は，創造力と活力の源泉でもある。イタリアにおいて数多く散在している「産地」のある地域を総称して「第三のイタリア」と呼んでいる。ボローニャ，フィレンツェ，ヴェネツィアにほぼ囲まれた地域である（ローマ以南の古く栄えた「第一のイタリア」，ミラノ，トリノ，ジェノヴァを中心とした工業地帯（「第二のイタリア」）とは異なる意である）。

「第三のイタリア」では，一定業種の「職人企業と中小企業」が集積して，ネットワークを形成しながら最終製品の生産までの工程を分業する「産地」が生まれている。産地内のそうした分業システムは，「伸縮性のある専業化」（flexible specialization）とも呼ばれる。産地は柔軟な企業関係を利用して需要や環境の変化に対応することに成功している。産地は，雇用創出と輸出競争力で目覚ましい成果を上げている。

次ぎにいくつかの産地例を概観してみることとする。

例えば，トスカーナ州の州都フィレンツェ近くに「プラート」というマチがある。プラートはもともと欧州有数の毛織物産地であったが，1991年で約11,850の関連中小企業群と48,000人の従業者が集積している。

水野（1998）によって，ここでの状況を概略で示すと以下のようになっている[26]。

製品構成：主力製品は，紳士・婦人用服地である。このほか，ニット製品，ニット用ヤーン，梳毛テキスタイル，その他製品（履物，家具，インテリア，衛生，自動車用内装材，産業用）など多様な製品が作られている。

生産構造：約8,000の繊維関連企業は，紡糸から織物の仕上げに至るまでのすべての工程（紡績，染色，撚糸，製織，仕上げなど）をカバーしている。

①インパナトーレ（Impannatori）：デザイナーがテキスタイルのサンプルを考案し，見本市や展示会（ファッションショウ）等を通じて顧客から注文を取り寄せ，原材料を手当し，工程企業に生産加工を外注し，自らのリスクで販売する，いわば産地のコーディネーターである。ほとんどは生産設備を持たない（ファブレス化）企業である。

②工程企業：工程企業の多くは技能工。機織り機を操作する機屋（はたや）（約5,000社），紡績（約500社），染色仕上げ（約300社）などによる分業体制が形成されている。

企画，生産，販売のプロセス：

製品の企画→「インパナトーレ」が行う。見本市や展示会，ターゲット市場ごとに契約しているエージェント，ファッションデザイナー，デザイン企画会社などを通じてマーケット情報を入手し，社内のテキスタイルデザイナーが色柄などのデザインや素材を企画する。

見本づくりと生産連携→産地の工程企業とプロジェクト・チームを編成する。企画内容によって工程企業とのチーム編成を組み替える。

流通構造→商社は存在しない。世界の主要市場毎に契約したエージェント網を通じて販売されている。流通システムはシンプルである。プラート全体で，1シーズンに約6万種類もの新しい生地が発表される。これをもとに，5～6色のカラーバージョンでプレゼンテーションする。

本発注から生産→モノカラー，同一素材，後染めの場合で最小受注ロットは200 m，受注から納期まで約40日である。イタリアの他の産地では，一般に最小受注ロットは2,000 m，納期は4～5カ月かかると言われている（ちなみに，中国国内の色つき生地の最低ロットは，3,000 mという[27]）。プラートの産業は，多品種少量生産に徹しているということができる。

生産技術と機械設備→機械は比較的古い。地元の中小メーカーが開発したり改良したりした機械も動いている。熟練による生産技術が残っている。多様な生産技術や機械設備といったハード的な部分と，固有のノウハウや感性といったソフト的な部分が結合して（「暗黙知から形式知へ」のみではない），多様でオリジナリティのある製品が生み出されるらしい。

また，ミラノ北部コモの南には，家具の産地がある。福川（1998）によると，きわめて大規模な産地になっている[28]。従業員数は平均6人，28万社，国内生産の5％，輸出は20％を占めるという。顧客の求めに応じて家具を作るという「Personalized」をキーワードにしている。

基本的に産地では，伝統的に技術を継承する職人による大生産地，一品生産，ファッション性も高く，したがって高く売ることが可能となっている。

革靴のディビエラ・デル・ブランタという地域は，数量で3％，金額で6％のシェアしかないが，製品の80％は欧州のファッション的な店で売られている。サンローラン，フェンディー，カルバンクラインなどの靴はほとんどここで作られている。

また，一企業でクラスター理論を活用しているのは，トヨタ自動車である。すなわち，先に見た座談会のもう一つの重要ポイントは，トヨタが，ホンダと違って，マイケル・ポーターの「クラスター理論」を実践しているということである。北イタリアの「産地」などと同様に，地域的な競争優位の考え方である。「近接性」と「集積性」のメリットを考えるものである。すなわち，「摺り合わせ」を容易にすることや「物流コスト」の削減など「近接性」「集積性」の効果を出している。

トヨタは，マイケル・ポーターの「地域による競争優位性」を発揮していると言えるのである。

この他，これからの仕組み作りの土台となるであろう方法論としては，経営の方式としての「ファブレス経営」方式，中間業者がどのような機能を果たすべきかを考えさせる理論である，W. オルダーソンやL. P. バックリン等の提起した「延期と投機の理論」などがある。

「ファブレス経営」については黒田（2002），「延期と投機の理論」については，黒田他著（2001）を参照されたい[29][30]。

4．卸機能の充実と残された検討課題

ミクロ・マーケティングによって，個々の企業は，市場に向けて持てる資源や部門を一体化して行動すること，また，マクロ・マーケティングによって，流通部門の役割の重要性を見てきた。

特に，流通部門には，製造業以外のほとんどの産業・企業が含まれると考えられることから，経済発展のカギを握っていると言っても過言ではない。特に，流通部門の中心的役割を担っていると考えられている卸売業の存在は重要である。

全国的な卸売業の低落傾向の中で，北海道の卸は凋落に一段と拍車が掛かっているようである。一連の構造的不況産業・業種とされ，所詮は消えていく運命にあるとされている所以である。

しかし，全国的には自然淘汰の過程にあるという見方もされている。現代が求める機能を果たせるか否かで業績の良いところと悪いところがはっきりしてきて，ときに吸収合併が頻繁に起こっている結果が出ているからである。

これに対し，北海道の場合は若干様子が違っている。全体的に卸の機能が次第に失われつつある。ここにモノを運ぶ機能が失われることは，それに関わる産業の衰退も起こることは必然であ

る。北海道の場合は，これまで通り，それぞれが持っている産業としての機能を存分に発揮して貰う必要がある。

一方で，別の問題もあった。これまでの産業を横並びにし，そこでの実績（データ）を前提として将来を展望するという産業連関的，マクロ・モデル的方式が採用されていた。これらの分析方法は，結果的に過去を引きづる考え方に基づくものであった。

八方塞がりとなった現代では，設計方式も根本か変える必要がある。これまでのような「産業の横並び的見方」(産業連関分析)をやめ，産業を縦列一列にみる見方，丁度前後一列に並んだ人々の前から順に頭の上でボールを送っていくような「玉送り競争的見方」(マーケティングの考え方)を採用することを提起したい。

北海道には，これまでも良いモノがたくさんあった。しかし，域際収支の赤字幅の大きさから見ても明白であるが，外（道外，海外）にはなかなか出ていかない状況が続いている。

これまでの北海道の仕組みを変えていく必要がある。特に，卸部門にメスを入れ，その拡張を図ることである。

北海道では，メーカーは，小規模であっても，良質なモノを作ったり，捕ったりに専念してもらう。そして，それを卸が外向けに大量に流していくというプロセス（過程）作りをしなければならない。このため，大規模な卸（商社機能を持つ）が「束ねる仕組み作り」が欠かせないのである。

商社機能を持った卸売業を活性化させねばならない。ここに産学官の知恵と経済力の結集を図る時期にきているというのが筆者の考えである。

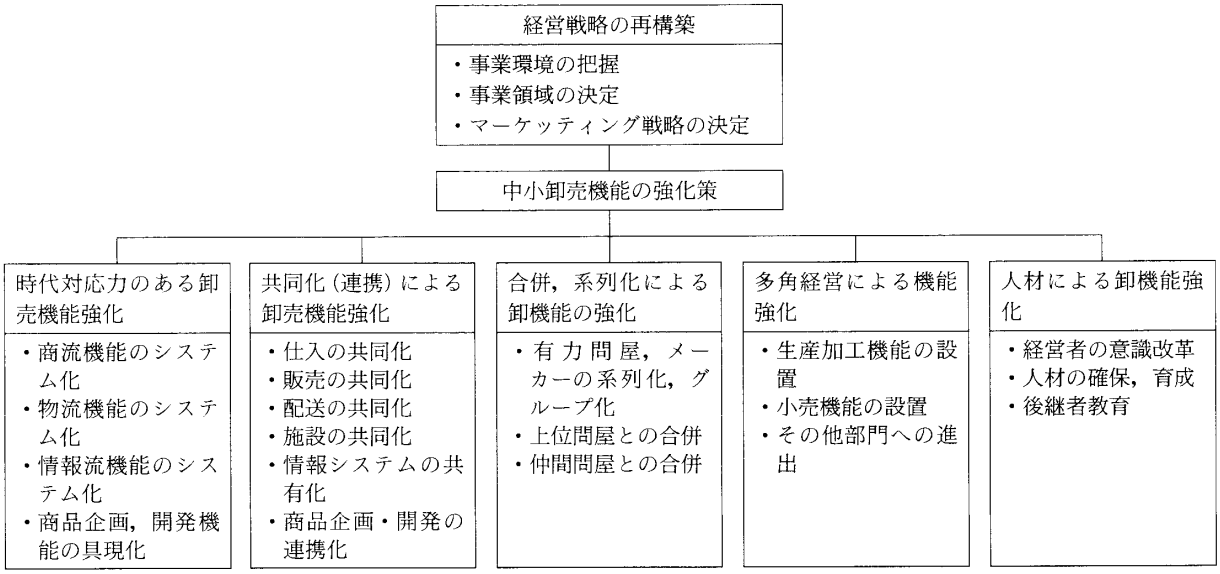
次いで，北海道の場合は，クラスター理論を活用することも重要となる。ただ，北海道全域が地域ではない。現在のような支庁という広さより，イタリアの「産地」などを参考とすると札幌圏，帯広圏，釧路圏など圏域で考えた方がよいであろう。こうして，圏域ごとの産業集積を考慮するものである。

㈳北海道商工指導センター(1996)では，「第4章．本道卸売業の進むべき方向と振興方策」で，消費財系卸売業は，「メーカーの販売代理業から消費者の購買代理業」へ，産業財系卸売業は，「製造業や事業所への資材，部品提供業からそれぞれの購買代理業」へ転換することが必要であるとし，また，そのためには業界の共同化や合併・系列化など卸の大型化の推進が欠かせないとしている【図10】(31)。

卸売業を活性化させねばならないことは言うまでもないが，共同化や合併の必要説の根底には，小型・零細事業では全体の活性化は望めず，やはり，大型化・商社化機能の必要性がある。従来の活性化説には，これまで，ほとんど重要性がおかれていない問題であったと言えるであろう。

北海道経済活性化にとっては，北海道の将来へ向けての設計のし直しが必要となっていることに異を唱える人はいないであろう。しかしそのためには，設計し直しの要素である，活性化のカギを握る主要な製品は何か，それを誰がどの市場へどのようにして持って行く（運んでいく）か

【図 10】道商工指導センターによる本道卸売業の具体的振興方策



を解決しなければならない。

本稿では，そのうち「運ぶ」役割を担う卸売機能の重要性を取り扱ってきた。そして，北海道経済活性化を阻害する要因として，卸部門の劣勢を取り上げてきた。

この部門を活性化させることが緊急課題であること，また，商社機能を持った組織が必要であることを強調してきた。個々の卸が自力でそれを成し遂げることができないとなれば，別途新たに作られねばならないほどの緊急性を帯びている。

そうした部門にこそ産学官連携の力を注ぐ必要があるというのが筆者の考えである。いずれにしても，組織をどう立ち上げるか，道産品の市場はどこか，また，そこへどのようにして運ぶかなどについては，それぞれクリヤーされねばならない問題もあり，これらについては，次回以降の検討事項である。

注と参考文献

(1) 黒田重雄（2002）「道産品のマーケティング―'試される大地・北海道'を試す―」『学園論集』（北海学園大学），第 113 号，pp.123-143。
(2) 黒田重雄（2003）「農業企業化と株式会社―その課題と対応を考える―」（㈳北海道雇用経済研究機構編『平成 14 年度自主研究・北海道が担う食料安全保障とは―そのII―』，第 2 章所収，pp16-35。
(3) ㈱日本格付研究所（2000）「都道府県財政力評価推移一覧」：
(http://www.jcr.co.jp/topics/tihou1.htm)
(4) ㈱日本格付研究所（2000）「平成 10 年度決算による 47 都道府県の財政力比較」：
(http://www.jcr.co.jp/topics/zaisei.htm)
(5) 北海道広報広聴課（2004）『ほっかいどう』（保存版），平成 16 年 7 月 1 日。
(6) ㈱日本格付研究所（2000）「平成 10 年度決算による 47 都道府県の財政力比較」
(7) 北海道総合企画部経済調査課道民経済分析グループ「平成 13 年度道民経済計算推計結果について」

(8)　内閣府経済社会総合研究所「平成14年度国民経済計算確報」：
(http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/h16-nenpou/point.pdf)

(9)　北海道の卸売業の現状と問題点については，以下の文献が参考となる。
㈳北海道商工指導センター(1996)『北海道卸売業振興指針―時代対応力のある卸売業への転換―』，平成8年5月。
「第4章．本道卸売業の進むべき方向と振興方策」

(10)　北海道の経済要覧　2003：
(http://www.pref.hokkaido.jp/skikaku/sk-kcsnj/youran/yoran2003/2003.htm)

(11)　平成9年と平成6年を比較した分析に以下のようなものもあった。
澤井石油商事ホームページ：(http://city.hokkai.or.jp/~sawai/rumoi/hokkaido-keizai.htm)
平成9年商業統計で北海道の卸・小売業は，商店数が合わせて7万1.841店，従業員数が52万1,527人，年間販売額が23兆9,439億円となっている。
これを平成6年と比べると，小売業では，商店数が6.5%，従業員数が0.6%減少，販売額が4.6%増加している。また，1店あたりの年間販売額は約1億3,457万円で，全国平均に比べてかなり高く，東京に次いで第2位となっている。
卸売業では，商店数が8.3%，従業員数が9.0%減少，販売額が1.2%増加している。

北海道の商業　　平成9年

項　　目	北海道	全国順位比	全　国
卸売業商店数	16,169店	5	390,929店
卸売業従業員数	165,894人	5	4,160,529人
卸売業年間販売額	16兆4,523億円	5	479兆8,133億円
小売業商店数	55,672店	7	1,419,696店
小売業従業員数	355,633人	5	7,350,712人
小売業年間販売額	7兆4,916億円	5	147兆7,431億円
小売店1店舗あたりの年商	1億3457万円	2	1億407万円
小売店1店舗あたりの人口	102,9人		88.5人
従業員1人あたりの年商	2,107万円	5	2,010万円
従業員1m²あたりの年商	115万円	9	115万円
輸出額	1,847億円	0.36%	50兆9,380億円
輸入額	6,959億円	1.70%	40兆9,562億円

(12)　北海道「第4－1表　支庁・市区別事業所数，従業者数，年間商品販売額等（法人＋個人）（卸売業）」『平成14年商業統計調査結果』より作成：
(http://www.pref.hokkaido.jp/skikaku/sk-kctki/20deta/80syoukou/syougyo/main.htm)

(13)　経済産業省「Ⅰ卸売業」『平成14年商業調査　概況』：
(http://www.meti.go.jp/statistics/syougyou/2002kak/gaikyo1.pdf)

(14)　「道内の主要卸の動向」『北海道新聞』，2004．7．16。

(15)　北海道日高支庁：(http://www.hidaka.pref.hokkaido.jp/)。

(16)　札幌商工会議所部会運営部（1993）「第3回・札幌支店企業の活動実態―好景気下における支店企業の動向―」，平成5年3月。

(17)　これまでの分析方法例
（a）　産業連関分析
産業連関分析例（北海道企画振興部経済調査課主査）：
(http://www.pref.hokkaido.jp/skikaku/sk-kcsnj/bunseki/

report/syokuryou/4.bunsekireport-2.htm）

（b） 北海道マクロ経済モデル

北海道においては，道内外の環境変化や国の経済対策等が，本道経済に及ぼす影響を計量的に把握する目的で，マクロ経済モデルを開発し平成3年度（1991）に公表している。

経済が安定しているときにはこうした方法は相当な効果が期待できると思われるが，これまでにない新しい産業構造を構築して出発しなければならないと言いながら，過去の構造を引きずる方式を使っていたという矛盾が生じている。端的な話し，商業，特に北海道における卸売業の重要性をそうした分析から帰結することはできない。

(18) 「トヨタがGMを追い抜く日・純利益1兆円'怪物企業'の挑戦」『文藝春秋』，2004年8月号，pp. 130-141。

(19) 西田邦生（2002）「第三期流通革命の時代」『マーケティング・ホライズン』（日本マーケティング協会誌），平成14年10月号，pp24-26。

(20) 久保村隆祐・原田俊夫編（1973）『商業学を学ぶ』，有斐閣選書。

(21) Paul Krugman (1991), *Geography and Trade,* The MIT Press.（北村行伸・高橋亘・妹尾美起訳（1994）『脱「国境」の経済学―産業立地と貿易の新理論―』東洋経済新報社，p.25)）
「地域集中化ジニ係数」については，訳本p.147。

(22) Michael E Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations,*（『国の競争優位』，ダイヤモンド社。）

(23) M. E. Porter (1998), "Global Competition and the Localization of Competitive Advantage", *Proceeding of the Integral Strategy Cofllegium*, JAI Press.（沢崎冬日訳（1999）「地域の優位性の連携を活かすグローバル戦略―バリューチェーンを世界規模で展開する―」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』（ダイヤモンド社），February／March，通巻第136号，74-95頁）。

(24) M. E. Porter (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 77-90.（沢崎冬日訳（1999）「クラスターが生むグローバル時代の競争優位―イノベーション創出のメカニズムを学ぶ―」『DAIAMOND・ハーバード・ビジネス』（ダイヤモンド社），March，通巻第136号，28-45頁）。

(25) 岡本義行（1997）『イタリアの中小企業戦略』三田出版会，p.206。
長手喜典（1994）「80年代におけるイタリア中小企業活動の展開と90年代の変動」『北見大学論集』第32号，p.47-72。

(26) 水野敏明(1988)「イタリア中小企業の競争力の背景」『企業診断』(同友館)，Vol.45, No.4, pp.52-58。

筆者のプラートの会社訪問記（1999年9月22日）

古都フィレンツエ市街から北西約20 kmにあるプラート市へ向かう。天気は良好で暑いぐらい。途中，フェラガモ本社を横目に見ながら高速を使って20分程でプラートに入る。

目指す場所を探すのに大分手間取る。案内人の車でプラート市内をぐるぐる回って，ようよう目的の会社（工場）に到着した。この会社は，紡毛をやっており，工場のなかの糸を紡ぐ機械が見えた。早速，経営者（R氏）を紹介された。

彼は，2年前に親から経営を任されている。会社設立は，父親により1962年であった。父親は，それまで職工であったが，独立した。1986年に当人が引き継いだ。彼の学歴は，工業専門学校卒とのこと。

全盛時(78年ごろ)には，雇用職工は14名だったが，現在は，4名となっている。この他，当然のこととして家族も働き手である。職工減少の理由の一つは，90年以降に科学繊維が普及し，紡毛依存が減少した。それまでは，組合で価格維持を図っていたので，どうにかやっていけたが次第にそうもいかなくなり，R氏の会社でも，新しい大型の機械を導入している。また，職工には就業規則（労働時間基準）があるが，家族にはそれがなく，良いときには不眠不休での仕事が可能である。

1978年　職工数（14名）　月産（3万トン）

1999年　　（4名）　　（6万トン）

価格は，10%ダウンしたが，利益には変化なし。

プラートにおける職工数の最も多い工場では，26名を使って，月産16万トンとのことである。

プラートは，13世紀あたりより毛織物産業で有名な土地柄であるが，壊滅的打撃を受けた戦後における紡毛産業の立ち直りのきっかけは，慰問品のセーターをほぐして，また糸に縒り直すことであったという。以後順調に推移してきた紡毛産業も80年代は停滞，90年代は変化の時代であったと考えられている。

国際的競争に晒されている。輸出は，12%ダウンしたが，輸入は，30%増加しているという。アパレル・メーカーは東南アジア，特に中国に原料を依存する傾向を示してきている。大手アパレルも資本参加して自らの紡毛会社を所有するようになっている。メーカーにおける当社からの直接採用は，10%程度である。

組合（ギルド）でもコストダウンを図る努力がなされるようになってきた。と同時に，組合も90年代に入って，纏まりを欠くようになっている。コストダウンを図るため機械の導入も行われているが，経営は楽とは言えない。

プラートの紡毛（ソモウを含む？）企業数は，減少してきている。

1994年　380社

1999年　268社（組合員）

しかし，700年の伝統を誇り，独特の技術が受け継がれていることから，技術の差により生き残り，発展してきた職人会社の素地がうかがわれる。

(27) 谷崎　光（1996）『中国てなもんや商社』。

(28) 福川伸次（1998）「21世紀・これからの日本，北海道」『北海道経済同友会会報』第345号（1998．2．23）。

(29) 黒田重雄（2002），前出論文。

ファブレス（fabless）とは，電子回路の設計だけを行い，製造工場をもたない半導体メーカーのことであるが，「ファブレス経営」（fabless business）とは，生産設備を持たず，自社で独自に企画・設計した製品を他社に委託して生産すること。

例えば，米国のデル・コンピューター（パソコン通信販売）の場合，顧客の注文に応じて各種部品を調達して組み立てる。〈開発―設計―製造―販売―サービス〉という一連のプロセスにおいて，デルの担当するのは「設計」と「販売」である。

(30) 黒田重雄・菊池均・佐藤芳彰・坂本英樹（2001）『現代マーケティングの基礎』，千倉書房，pp.152-154。

(31) ㈳北海道商工指導センター（1996）『北海道卸売業振興指針―時代対応力のある卸売業への転換―』，平成8年5月，p.80。