

CITIZENS FORUM for RENEWAL

No. 123

2001年5月号

(社)行革国民会議 東京都千代田区麹町2-3 麹町ガーデンビル9階 電話03-3230-1853 FAX03 3230-1852

<http://www.mmjp.or.jp/gyoukaku>

行革国民会議ニュース

いま再び、「増税なき財政再建」

事務局長 並河 信乃

小泉首相は5月9日の衆議院本会議において、増税によらないで財政構造改革に取り組むことを明言した。以来、「増税なき財政再建」という土光臨調以来の昔懐かしい標語が再び新聞紙上でみかけるようになった。その後、公共事業の抑制や特定財源の見直しなどが大きく取り上げられるようになり、6月中には経済財政諮問会議が次年度の予算編成に向けて骨太の方針を打ち出すとのことである。

こうした流れは、20年前の、土光臨調発足から7月初めの緊急提言までの動きを思い起こさせるものである。土光臨調は、発足後直ちに翌年度の予算編成で3兆円弱の歳入歳出ギャップを埋めるための緊急提言の作成に着手したが、その内容の殆どはかねてから大蔵省が取り組みたいと願っていた項目を列挙したものであった。もともと大蔵省は増税を狙っていたのであるが、それを持ち出す前に徹底した歳出削減を実施した方が世論の納得も得やすいと判断し、臨調と共同戦線をとることになったのである。

今回の小泉内閣が、これまで手を着けられなかった道路特定財源の問題や地方交付税の問題を持ち出しているのも、この機会に取れるものなら取っておこうという財政当局の目論見があることは間違いない。これらの項目は、土光臨調でも課題とはなったが手を着けられず、先の橋本内閣の財政構造改革においても積み残された課題である。たとえ実現できなくとも、将来の増税の道普請の役に立つ。

土光臨調は、増税なき財政再建のために整備新幹線や本四架橋などの建設の凍結、補助金の削減、歳出への厳しいシーリング実施などを行った。しかし、その歳出削減策の殆どは一般会計から特別

会計、財投あるいは後年度へのつけ回し、あるいは財政政策から金融政策へのシワ寄せであった。土光臨調は、こうした応急措置を講じて時間を稼ぎ、その間に財政構造そのものの改革に着手しようとしたのであるが、結局それが果たせず、彌縫策だけが土光臨調の歳出削減策となってしまったのである。赤字国債の発行がゼロとなり、財政再建が表面的に達成したのは、バブル経済による税収の急増と消費税の導入の結果であった。しかし、バブル経済のなかで財政のタガは外れ、バブルの崩壊とともに巨額の財政赤字が残されることとなった。

今回の小泉内閣では、こうした苦い経験を生かさなければならぬ。幸か不幸か、土光臨調の時と比べて、選択肢は非常に限られている。財投はすでに改革に着手しており、無茶なつけ回しは出来ない。金融政策も既に手一杯で新たなことは出来ない。特別会計や後年度につけ回しすることも、世間の目は厳しくなっており、もうこれ以上出来ない。どうしても、一般会計のなかで問題を解決しなければならない訳である。しかも、経済成長率を高めに設定して税収を膨らますという(82年度予算編成のときのような)粉飾も、いまやできない。成長率は誰が考えても急上昇しないし、税収の弾性値も当時よりは下がっているからである。

こうした八方ふさがりから脱却するには、財政の地方分権化しかないというのが小生の持論であるが、ここでは繰り返さない。土光臨調の経験者も入っている経済財政諮問会議が、これまでの経験を生かした方針を打ち出すことを期待したいが、さて、果たしてどうなるであろうか。

土光臨調 20 周年フォーラム「北海道経済の自立に向けて」

4月18日、札幌を皮切りに「土光臨調 20 周年フォーラム」（主催：（社）行革国民会議・（社）北海道開発問題研究調査会）が開催された。全国に先駆けて、土光臨調の原点を見直し、混迷し閉塞感のただよふ今日の日本を本来の活力を取り戻すべき基本的な地域経営の戦略や方法を議論し、できることから実践しようという“運動”である。その第1回目フォーラムを報告する。（なお、このリード部分も含めて、以下すべては北海道開発問題調査研究会の機関誌「しゃりばり」2001年6月号に掲載された記録の転載である）

主催者挨拶：今、再び「土光臨調」の精神を呼び覚ます

全国に「自助自立」の運動を

主催者からご挨拶申し上げます。1981年3月の土光臨調以来、20年が経過しましたが、この間に日本の何が改革されたのでしょうか。

国鉄の分割民営化をはじめ流通などの規制緩和の進展、地方分権の流れ、今年4月からの情報公開法など数々の進歩はあったのは間違いがないのですが、土光臨調に関わった者として、一番に考えていたのは、官依存の経済体質からの脱却でした。

経済の自立を図り20年前に「増税なき財政再建」を掲げ「自助自立」をスローガンとして改革に着手しました。しかし、今日に至るまで、この国の官依存の経済体質は解決されていないのです。これができる限り、日本が今直面している経済構造改革も財政構造改革も乗り越えることはできないように思います。

そこで、今年は土光臨調20周年という節目にもう一度、経済の自立、地域の自立というものの原点から捉え直したいと思います。しかも、考えるだけでなく、できることからどんどん実行していくという運動を始めたいと思っています。札幌が口火を切ることになりますが、この後も福岡、大阪、東京、そして北海道であれば帯広ですとか、仙台とかありとあらゆるところでこのフォーラムを小規模でも行い、日本全体でこうした会合を開きながら、日本全体の体質改善をしていく運動を起こしたいと思います。

こうした問題を東京、あるいは中央だけで議論しても何の解決にもならないということは明らかであります。

並河信乃（（社）行革国民会議 事務局長）
経営者の手腕に学ぶ

本日は基調講演にJR東日本の松田昌士さんをお招きいたしました。松田さんは土光臨調の期間は、国鉄の内部におられたのですが、その後のJR誕生に至るまで、そしてJR東日本の社長も務め、現在は会長であります。いろいろなご苦労はあったものと思います。失礼な言い方ですが、土光臨調の申し子ともいべき方であります。

もうお一人は、宅急便という今まで日本になかったビジネスを創出された小倉昌男さんです。ご承知のように小倉さんの始められた仕事は、役所と協力しながらではなく、役所と喧嘩しながら事業を発展させてこられました。

これだけでも十分にお話をお聞きする価値があると思うのですが、現在、小倉さんが関わっていらっしゃる仕事は、障害者の方々も経済的に自立しなければならぬ、ということで、全国の福祉作業所などをグルグル回り歩きながら、「どうやったら作業所で作ったものが売れるのか、どうやったら障害者が自立できるのか」をテーマにして、そのための経営指導に全力を挙げて取り組んでいらっしゃいます。

本日の会合にお二人を招くことができたことを嬉しく思っております。全国でも北海道でも、この札幌での開催が今後の展開の第一歩になります。こうした議論を永続的にを行い、できることから実践していく運動を期待しております。シンポジウムを開いたから解決できるという単純な問題ではありません。本日のフォーラムに参加された方、都合がつかず参加できなかった方も含めて、運動を展開していきたいと思っております。以上が、本日の趣旨でございます。

基調講演 1 : 国鉄改革の意義と成果

日本の未来を拓く

J R北海道ともども皆様方のご支援で J R東日本は、着実に成長し今日に至っております。今、主催者の並河さんから現在の日本に対する懸念が出されていましたが、私の感じでは 20 年前の土光臨調のときは、今よりも国中が切羽詰まった状況だったように思います。そして、熱気もあふれていたように思います。

土光臨調の基本は、日本の中央省庁を中心として骨格を変えて新しい日本の体制を創ろうとしたものだったのですが、中央官庁の問題にたどり着く前に 3 公社を改革しようというので、国鉄（現 J R）、電電公社（現 N T T）、専売公社（現 J T）を今の姿にしました。ところが、その後の日本社会を見てもみずとそこで一休みしてしまいました。そして、今また 20 年を経て省庁の改編をはじめ、日本をどうするかという議論になっています。従って 20 年前に土光臨調で取り組んだ基本の問題は何一つ変わっていないのです。

確かに一部でいろいろな改革は進んでいるのですが、私どもから言いますともう 1 歩、改革が進んでいないように思います。特殊法人をはじめ、民間でやれば解決する問題を公共でやろうとする仕組みを変えなければ、財政の問題をはじめ日本の未来は拓けないと思います。

その点、産業界にあってあの時期に国鉄を民営化していただいて、大変に感謝しております。ただし、当時は民営化することの恐れを一般の方、社員にも持たれていました。民間になることで経営がまずいと倒産するのではないかという危惧を持たれた方は少なくありませんでした。労働組合ももちろん反対でした。しかし、実は民間になるからこそ夢が実現できるようになるのです。

民営化に対して危惧された方々は、民営化によって経営も自由度が出てきて、ここから生まれる民間の明るさ、やりがいのある仕事もたらす楽しさといったものを思い浮かべることができなかったのです。イフ（i f）というのは歴史にないのですが、もし、国鉄のままであったなら、おそらく鉄道は荒廃の極みに達していたのではないかと思います。国鉄は潰れていたのではないのでしょうか。時間が限られていますので、基本のことだけを皆さんにお伝え

松田昌士（東日本旅客鉄道株取締役会長）
して、もう一度土光臨調の基本精神を思い出してもらって 21 世紀と一緒に創っていきたいと思います。

歴史の大きなエポックだった国鉄改革

なぜ、国鉄改革が必要だったかを知らない世代も出てきています。私どもの新入社員でも国鉄改革の言葉を知らない者もいます。彼らにしますと、小学生時代のことでしょうから無理ありません。これは歴史の大きなエポックだったように思います。

日本の鉄道は、明治 5 年に敷かれて以来 130 年の歴史の中で、鉄道省で運営されていた時期が長いのです。この当時は、近代的な輸送としては独占状態でありました。競争相手は自転車くらいなものでした。

昭和 24 年にもっと効率的に運営をしようということで、今の特殊法人のような形、つまり公共企業体「国鉄」として生まれ変わりました。いろいろな規制の中で経営をしていましたので自由度は少なかったのですが、それでも黒字を出しておりました。ところがちょうど東京オリンピックの年、新幹線が開業した昭和 39 年に国鉄全体で 300 億円の赤字を出しました。それから雪だるま式に借金が増えていって、国鉄の最後のあたりでは年間に 1 兆円を超える赤字を出すようになっていました。それが毎年なのです。

なぜか？ 飛行機の発達とか自動車の発達とか他交通機関との競争が国鉄を追い詰めたという見方があります。しかし、そうではありません。世の中は常に変化して動いております。昔の紡績メーカーが薬品メーカーになっていたりするのです。いろいろと変わりつつ主力製品を生産しています。なぜ、国鉄にそれができなかったのか。

これは長年にわたって独占的に利益を上げる世界に生きてきましたので、利益を全国津々浦々に配分する仕組みはできていたのですが、競争社会で社会の変化に合わせて利益を追求しようという柔軟性を持っていなかったのです。従って当時、会社の形を基本から変えなければ国鉄は生きていけないという命題にぶつかっていました。そこで自主自立の精神を生かして国鉄を分割しようと思いました。地域に合わせ地域に密着した経営を行う以外に道はないと考えました。今、当時を思い起こしても正しい選

択だったと思っています。

ただし、その結果、民営化をするときに世論が真っ二つに裂けるような議論になりました。当時の土光臨調メンバー、中曽根内閣のリーダーシップも私たちを引っ張ってくれました。しかし、これは上から与えられた改革ではなく、内部にいる者で成し遂げた改革だったことが重要です。その意味するところは、これからのわれわれの進路を示す上でも、北海道のこれからのを考える上でも、そこにいる人たちが自分で殻を破って打って出るような気概が必要だということです。上から与えられたものを唯々諾々と受けるようでは、何もできないだろうと思います。

巨額の借金を返しながら

次に、その結果がどのようなことになっているのか、私どものJR東日本を中心にデータを挙げてみます。国鉄改革は借金を国にすべて負担してもらったと思っている方々が少なくありませんが、全くの間違いです。実態は当時で約 25 兆円の借金、その他に青函トンネルとか鉄建公団が建設中の施設に関わる債務などを合わせると全部で約 37 兆円になりました。そのうちの約 14・5 兆円を本州のJR 3社を中心に引き受けました。

発足初年度のJR東日本の収入は約 1兆5600 億円、それに対して長期債務は6兆円以上ありました。しかも平均金利が7分1厘3耗という高いもので（今はそれよりも下がっています）、収入の約4倍強の借金を抱えてスタートしました。せっかく創った会社ですが、経営を間違えますと即座に倒産するかもしれないという状態でした。しかし、本州3社は現在まで、運賃を一度も上げることなく経営できています。この間、近代化、高速化を実現させながら利益を上げて、借金については今までに1兆8千億円を返済しています。民営化したことで非常に自由に技術を開発し、世界中の技術を吸収できたことによって、現在も1000億円程度の経常利益を上げながら健全な経営を進めています。

グループ全体で収入が2兆5千億円、JR単体では約2兆円です。今、借金は4兆5千億円弱ありますので、収入の2倍くらいまでになってきています。でも油断はできません。今はゼロ金利の時代ですが、新幹線は買い取った当時の約束で、固定金利で6分5厘5耗と6分3厘5耗の2本立てで借金を返しているところです。

今、欧州の鉄道会社は日本の民営化システムを学

ぼうとして必死に勉強しています。欧州ではスウェーデン方式でインフラ部門を公的機関が行って、オペレーション部門を民営化しているのですが、これでは成果が上がりません。世界に共通する心理なのでしょうか、官主力のインフラ部門の改革が遅れるのです。同じことをやるなら官よりも民が速くてコストも安い。おそらく北海道の改革でも一番最初に取り組みべきことは、行政コストの削減でしょう。北海道に限らないでしょうが、市町村の合併や公務員の削減はこれからの課題です。

民間企業の良さ

私どもの会社の線路とか電気などのメンテナンスは、4年前で年間2700億円のコストでしたが、平成11年度決算で2350億円に下がっています。これを2005年には2000億円にしようと思っています。これは社員を解雇してそうするのではなく、新しい技術を取り入れてシステム開発することで実現します。例えば、山手線はほとんどをセメントで舗装した軌道に替えようと、現在工事を進めています。このことで約50年間は基本的に整備が不要になり、修繕費の50%が5年にわたって軽減できるのです。

それから鉄道は世界中で技術開発に取り組んでいます。私どもの秋田新幹線ではフランスの会社の技術の一部採用しています。長野の新幹線はドイツのメーカーのものを一部導入しています。どうしてそうなるかといいますと、国内の電機メーカーが出す見積もりが余りにも似通っていたので世界にオーダーを出したところ、国内よりも30%くらい安く調達できました。わが社の技術陣と協力して1年間でシステムを作り上げました。

わが社はお客様が増えているわけではないのですが、世界中の技術を入れることで、利益を生み出すようになってきました。これが国鉄時代になぜできなかったかといいますと、「官」の体質は今の欧州のように変化のスピードについていけないのです。民間は命がけで社員の待遇も良くしようと努力をしています。ここに差が生じるのです。

民間会社の何よりもいいのは、余計なことを考えず利益を社会にも社員にも還元することを目指すことができることです。株式会社であれば赤字を出して社会に還元するという事は考えられないのですが、国鉄時代は、公社ですから黒字を出していないにも関わらず、経済原則にまったくのらないことで

も平然と要求されてそれを受けていたのです。これでは経営は成り立ちません。

意識改革は場所を変えることで

30年近く前のことですが、E E C（欧州経済共同体）の時代に鉄道は国防のために必要な交通機関であるという考えで、国鉄から出る赤字は国防費と同様の扱いで翌年に持ち越しませんでした。ですから累積赤字をもっていませんでした。従って欧州の場合は、社員の意識が甘く、これが今の苦しみになっています。

国鉄も最後の13年間は、11回の値上げをしていました。それが発足して14年間、本州3社ではJRになってから一度も値上げをしていません。それまで毎月のようにあったストライキもほとんどありません。主要な労働組合とは、労使が一体となって、会社経営に対してストライキを闘争手段としないという共同宣言をして、皆で意志を合わせて前に進もうという体制になったのです。

そして業務量はどうなったのかといいますと、会社発足時と現在を比べますと首都圏の輸送力は約30%向上しています。この規模は、関東大手民鉄の2社分に匹敵します。また、JR東日本の鉄道部門は14年前に7万2千人の社員を抱えていましたが、技術開発が進んで今は5万3千人で運行しています。2分30秒で1本を発車させるのは、人間の手ではできませんから、世界最高のA T O Sというコンピュータシステムで管理しています。

しかし、われわれが一番恐れるのは大きな投資をしてそれが失敗したときに、鉄道が潰れることです。そうならないように社員が前向きに仕事をする意識をもってもらうためにいろいろなことをしました。グループ外企業との人事交流や人を招いての研修、中でも14年が経過してみても一番成果が上がっているのは、外で見聞を広めてくることを主眼においた研修です。毎年500人規模で海外研修に行かせています。ものの見方を変えるのは、そう簡単なことではありませんが、場所を変えることで意識は変わるのです。

職員の意識改革ができないと嘆いていらしかった北海道知事に、この話をしましたところ、お金がなくて行政ではできないということでした。官の不自由さです。反対に民間の良さは、経営者が責任をとればできるということです。これが民間会社の良さです。

官庁は人を誉めることができない

事故も国鉄時代より半分以下になっています。鉄道事業で一番悩むのが、踏切事故です。スピードが上がるほど恐ろしいのですが、これも約70%も減少しています。世界中から事故防止のための技術を取り入れて共同開発をしています。

この他にも、社員の中で博士号を取得した者が16人も出ています。私は、14年間の民間経営に携わる前は官庁にいたのです。そこで気づくのは、官庁は人の足を引っ張ることはできても人を誉めることはできない、ということです。

公務員社会は、一生懸命した人とそうでない人との差をつけることの難しい仕組みになっています。法律に違反しない限り解雇もできないし、差をつけることも難しい。給与総額が決まっているので、誰かを誉めることでボーナスをアップすると、誰かを下げなければならないのが官庁の世界です。これはおかしなことです。しかし、民間であるわが社ではボーナスで差をつけていますが、全員がプラスになってもいいのです。ここが民間の良さだと思います。

例えば日常の仕事を通じて現場から上がってくる改善提案は、特許を取るようなものについては、それが外に売れたりする場合は退職などにも関係なく6%の個人還元をしています。これが社員の意欲にもつながり、会社としても改善提案によって年間にして50億円程度の経済効果があると試算しています。提案者の成果はみんなに知らせていきますが、仲間にはいい刺激になっていくものです。堂々と褒め称えるとともに、何がしかの利益を与えるのです。

私も国鉄の2代目ですが、国鉄OBの退職挨拶に大過なく過ごせました……というような挨拶状が届いていたことを覚えています。今のわが社ではこれは減点の対象でしょう。失敗してもいいから前向きに行動するのが本来の人間だと思うのです。減点主義ではなく、このようにプラスの視点で見えていくようにするのが、人間らしいやり方ではないでしょうか。評価をする側の人を訓練して、人間を人間らしくきちんと評価できるようにしたのが、国鉄とJRの違いではないかと思っています。社員はただいればいいというのではなく、やる気のある人が二人いれば力は5になるでしょうし、やる気のない人が二人ではマイナス5になるものです。

情報を共有することから始まる

最後に完全民営化について触れます。

現在、JR会社法により、社債の発行や長期借入、事業計画、重要な財産の譲渡など、経営の重要な事項について、国土交通大臣の認可が必要です。このようにいろいろな規制が今もわれわれを取り囲んでおりますが、今国会に提出されているJR本州3社を適用除外とするJR会社法改正が成立し施行されれば、より自由度を獲得できるものと期待しています。その後、政府が保有する残りの50万株を放出することにより、完全民営化が達成されます。

基調講演2：北海道に望むこと

障害者も自立できる仕組み

今から7年前、ヤマト運輸でお世話になったご恩を返すつもりで障害者の自立と社会参加をお助けしようと福祉財団を設立しました。

それ以来理事長をやっておりますが、障害者の自立は、考えますと簡単です。というか方法はそれしかない。それは働いて、収入を得て、生活する。これだけです。働いて生活すれば自立できます。

しかし働く場がない。政府は日本の企業は常用労働者の1・8%は障害者を雇わなければならないという法律を作っていますが、実際に雇ってもらっている人は1・47%でしかない。ドイツは6%だそうです。

そのため親御さんたちは、「この子どもを残して自分は死ねない、子どもより長生きしないといけない」と言うのです。しかし、そんなことはできない。そこで、共同作業所という名前が一番多いのですが、そこに障害を持った子どもさんを集めて仕事をさせるわけです。

大体において下請けの仕事です。町工場に行って「下請けは何かありませんか？」と親御さんが歩いて仕事をもらってくる。だけど、今、景気が悪いから仕事がないのです。残された自主的な仕事は、リサイクル・廃品回収。要するに空き缶を拾ってきてつぶして売ります。それから牛乳パックをもらってきて洗って、刻んで、それを漉くのです。

今、全国に5000という作業所がありますけれども、そうしたことをやって得る収入は平均すると1万円。その単位は、もちろん1ヵ月です。そうし

現在、欧米の投資家が残りの350万株の約20%を保有しています。3年前ですが、フィナンシャル・タイムスの選んだ世界の優良企業40社の中にわが社が選ばれました。日本から選ばれた4社の一つとして選ばれた理由を聞いたところ、余力人員も借金もあるというマイナス情報もすべて開示していることが評価されたのです。

このように良い情報も悪い情報も共有することで、皆さんが同じ土俵に上がってこれからの北海道地域のことを前向きに議論し、行動に移ってほしいと思っています。

小倉昌男（財団法人ヤマト福祉財団理事長）
た人が何万人といます。

いろいろ調べますと、障害者は保護しなければという考えが強いのですが、障害者の問題はいかに働くかだと思うのです。どうですか？収入を得るために働く、障害者には年金が出ます。例えば目が見えない方は年間100万円、ですから月に直すと8万円くらい障害年金が出ます。それだけでは不十分ですから「年金の他に自分の力で7万円くらいは働かなくてはいけないのでは？」と聞きますと、「その通りです」と答えます。「じゃあ何とか7万円稼いだらどうですか」と言ったら「方法が分からない」と言う。

収入を10倍にする

私は福祉のことは一つも知りません。しかし、40数年間、ヤマト運輸で経営の仕事をやってきました。宅急便を立ち上げて今年で25年になりますが、郵便小包の2倍、3倍の量を扱い、10万人近い社員が働いて今期も増収増益です。その経験を生かすことができる。

そこで全国10箇所で開催セミナーを始めました。札幌が初めてでしたが、九州まで回りました。各作業所の責任者に来てもらい、交通費、2泊3日のセミナー中の世話、夜は必ず飲み放題のセミナーの経費を財団で負担します。ということは、そのくらい気を入れていることを理解してもらい、勉強して、障害者の給料に変えていただきたいからです。今年は6年目に入り、全国10箇所で行います。

ここでやりましたことは、若干引き引き伸ばすと

北海道にも関係があり、お話ができるかと思うのです。例えば北海道の新得町の障害者が関わっている家具工場は有名です。横浜の大きなホテルができたとき、各部屋に入れる家具は全部その障害者が作ったそうです。やればできるのです。

で、やらない、なぜやらないのか。

障害者は能力が低い、作業所はお金がない、コネも何にもないから月1万円で妥協してしまうからです。そんなことはない。私はそれを実践しようとして3年前に私自身もパン作りの研修に行って、東京の私の事務所にスワンベーカーリーというパン屋を開きました。広島の高木ベーカーリーさんの応援を得て、工場で発酵、成型までした急速冷凍のパンを冷凍車で配給してもらうのです。それを前の晩に受け取って、翌日の解凍したい時間を設定して解凍します。それをトッピングしてからオープンに入れてボタンを押すと20分後にパンができる。これなら障害者でもできる。

今、4つの店ができました。そして私のところでは時給750円、交替で150時間労働、10万5千円の月給を払っています。収入1万円だった人が10万5千円になったとたんに、顔つきが変わりました、ニコニコ笑うようになりました。今まで暗い顔をしていた人がみんな明るくなって、日曜日にはピアノを習ったり、お花を習いに行くようになりました。これがノーマライゼーションということなのです。それをやって今日まで来ました。

北海道は1次産業と3次産業で生きる

宅急便を立ち上げたときの私のテーマは、全国どこへでも荷物を送ることができるか、それで採算を取ることができるかでした。

北海道の人は過疎で「大変だ、大変だ」とおっしゃる。では、その過疎や条件の悪さを自分の目で見てやろうというので、会長になってから4年間、毎月2泊3日で札幌に限らず全道を2回り半回りました。そのときいろんなことを感じました。

まず第一に、なんて道がいいのだろう、なんて小学校が立派なんだろう、要するに公共事業です。ありありと分かります。そして民間企業はあまり元気がない、なぜ元気がないか、それは北海道の人口が少ないからです。東北の1・3倍の面積、人口は埼玉県1県に及ばない。過疎という前に人口が少ない、というのは力がないということです。

土地はある、安い。しかし、イニシャルコストが

いくら安くてもランニングコストが高ければ何にもならない。燃料費も光熱費も高い。これでは2次産業は難しい。もし製造原価を安くして競争しようと思ったら、中国に行くのが一番早い。北海道より土地は広い。人件費は10分の1。だからみんな向こうに行きます。従って北海道に製造業っていうのは成り立たないのです。

では何ができるか。2次産業がダメなら、1次産業か3次産業。1次産業はどうかと思い酪農地帯に行ってみました。すると鋼鉄製の大きなサイロを3千万円、5千万円もかけて建てて夜逃げしているケースがめずらしくない。その酪農製品にヨーロッパと競争できるような美味しいチーズがない。そうすると、なぜもっと努力しないのだろう、研究しないのだろう、何で特徴を活かさないのだろうと思うのです。

寒さも雪も好条件

寒さや雪は、自然の条件ですから欠点ではありません。みんな寒いし、みんな雪が降っているのですから、「だからダメ」ではなく、「だからがんばる」のです。

「雪は降ったらいい！」。宅急便を始めたときにそう思いました。雪が降ったら、スキーを運べばいいのです。そう考えて上越のスキー場に営業所を建てたところ、同業者はびっくりしていました。しかし、雪が降ったらスキー場はお客さんで満員です。かといって営業所を作ったらスキーが集まるのではなく、仕掛けを作らなければいけない。ホテルが困らないように保管して、お客さんの来る前の日にスキーを届けることを一所懸命勉強して、苦労してノウハウを築いていくわけです。

お客さんにはスキーが着いていること、ホテルには土曜日に誰それさんが見えますから、そのスキーは土曜日の午前中にお届けします、という情報を流しておく。そういうことがなければ、お客さんはスキーを出してくれません。そして雪が降ると荷物が増える。増収になる。寒いとか、雪が降るとかは条件を活かすことで、好条件になるのです。

北海道は道がいいのですが、その代わり交通事故が多い。内地からレンタカーで来たら100キロでとばして出会い頭の事故というのも無理もない。札幌から旭川に行く途中10キロメートル直線というのがありますね。スピードが出ます。危なかったら出さないようにすればいいので、道を曲げればいい。

欠陥があったら直せばいいのです。

北海道は景色がいい、なんといっても並木がいい。ポプラ並木。じゃあ 10 キロの直線道路の両側にポプラを植えたらいい。どうですか。雪対策にもなる。さらに言えば両側に植えないで真中に植えたらいい。ポプラを真中にずうっと植えてその両側を道路にすれば完全車線分離になる。はるか 10 キロ先からトラックが来るのが見えるなら、正面衝突は起こらない。

観光産業に生きる方法

この札幌で、北海道で、道路を舗装して直線距離を出して時間を稼いで何になりますか。一時間節約しても何の利益もないでしょう。そうでなくて道の作り方を変えて、ゆっくり 60 キロで走る道路にして、観光客をどんどん受け入れる方が北海道には役立つ。要は考え方です。何のために道路を整備するのか。

観光業中心なら九州に負けています。大体、北海道に来る観光客の競争相手は、グアム、サイパンです。東京から正規料金で 2 万 8 千円ならグアムに行った方がいい。プサンに行った方がいい。価格競争の点で負けているのですから、2 万 8 千円を半値にしたい.....誰でも思います。

そして半値にするために自分たちで飛行機会社、エアドゥを作ってしまった。どうしてリスクを全部背負う飛行機会社を作らなければいけないのか。規制を取り払って既存 3 社に競争させることで 1 万 4 千円になります。

失礼な言い方ですが、飛行機会社を作って運賃を下げるというのは、とんでもない考え違いだと思いませんか。目的と方法との間に何らつながりがない。そういう点で北海道は、ぼやいてばかりいるけれど新しいことをおやりにならない。エアドゥを作る元気はいいと思いますが、赤字にしたのでは困る。

簡潔に言えば、1 次産業がもっとがんばり、2 次産業をあきらめて、3 次産業の観光業に徹することです。私の大好きなのは美瑛です。モザイクの畑がすごい、ラベンダーの紫、ポピーの赤、金色に輝く麦畑、それから牧草の緑。この峠からの眺めは、もう日本にない。お勧めナンバー 1 です。別に命令されたわけではなく、農家の方が自分たちでモザイクの畑を作ったということは高く評価されるべきだと思います。

ところがその峠に行くと、へんてこりんな建物が

建っています。町の条例を作れば、美瑛の真中に変な建物なんか作らせないことができます。本当のリゾート地区として理想的な形に出来上がっている大分県の湯布院のように変な建物を作らせない、喫茶店もない、何にもないところに全国から人はやって来るのです。

売る努力をどこまでしているか

話を戻します。障害者の施設では、「物を作ることと、売ることとどっちが大事ですか」と聞くと、「安くて良い物を作れば売れる」と言います。違うのです。作ることと売ることでは、売るのが大事です。売れなければ不良在庫です。作っても、売れなければ何のために作ったか分からない。

先ほど話しましたスワンベーカーリー、東京の王子の住宅街に 15 坪くらいの小さな 2 号店があります。定年で辞めた養護学校の先生が卒業生のためにつくった店です。そこは地域最低賃金、時給 7 0 0 円を払っています。銀座の 7 5 0 円とは違いますが、お母さんは 7 2 0 円。みんなに 10 万円くらいの給料を払っています。よく売れています。ここでもお客さんを待ってなんていられないので、10 万円を払うために売りに行くのです。売り先は警察、消防、病院、みんな夜勤のあるところですよ。夜食のためにパンを買うのです。勤務があるから買いに来られないところに、障害者がパンを手にとらさずして売りに出かける。

それから区役所の助役さんの部屋に入っていく。「助役さーん、おはようございます。パン来ましたから買って下さいねー」というと、「おい買ってやれよ」と言って職員が来て買ってあげる。それから、王子から地下鉄を 2 回乗り換えて、開所式のとときに祝辞を言いに来た霞ヶ関のお役人にも売りに行っている。そして持っていったものは全部売れる。

つまり、このように売る努力を北海道の人はやっているのでしょうか。悪条件をどう自分の都合のいいように変えるか、北海道は雪でどれだけ儲かっていることか。雪のおかげで、雪まつりで儲かり、スキーで儲かり、雪さまさまです。

それで先を見通して、手を打っているのかどうか。どうせ雪はこれからも季節になれば何十年も降るのですから、幹線道路は融雪道路にしてはどうですか。長い目で見て、そのくらいの投資はしてもいいと思う。

需要は作り出すもの

今日は「土光臨調 20 周年記念フォーラム」ですから、そのことにも触れますと、どうも行政改革、規制緩和は充分でない。

私は北海道に来たとき、JR北海道さんに気動車、ディーゼルカーを貸してくださいと言った。雪が降るとトラックは峠を越すところなどが危ない。一番安全なのはJR、鉄道です。しかし、私は鉄道を敷けない、気動車の運転もできない。

そこで毎日、夕方から朝までの間、札幌中心に函館、釧路、小樽とかディーゼルカーを走らせて荷物を運ぶならトラックの事故の心配もない。車両のドアを広くして、荷物を積めるようにする改造費はこちらで持ちます、積み下ろしはうちの社員がやります、とお願いましたが、いろいろな規制があったためか実現できませんでした。トラック屋の感覚でいけば、長い貨物列車を使うよりもディーゼルカー1台の方が運用はやさしい。始めからいろいろな行き先を別にして線路を乗り換えて行ってしまえばいいのです。

時間もなくなりましたので、言いたいことをまとめます。

営業が先か、製造が先か、と言えば営業が先です。

そして生産者が先か、消費者が先かと言えば、消費者が先です。消費者がこうしてほしい、ということをやるのが商売です。経営です。消費者抜きでいくら良い商品、良いサービスと胸を張っても、お客さんが「いいよ」って言わなくては絶対ダメなのです。

買い手が「こういうものがほしいな」って言ったら売り手が作って売る。これが原則です。そう考えると、まだまだビジネスのやり方は変えなければいけないし、ビジネスチャンスは、いくらでもあると思います。

宅急便の経験として言いますと、スキーのように需要は作るものです。需要があるから営業所をつくって運ぶのではなく、営業所をつくってスキーを運ぶノウハウを持ったなら、いくらでもお客さんは来ます。そういう仕掛けをつくれれば、お客さんがスキー担いで来るのです。どうもありがとうございました。

パネルディスカッション：「北海道経済の自立戦略」発言要旨

コーディネーター：宮 脇 淳（北海道大学大学院法学研究科 教授）

パネリスト：内 田 和 男（北海道大学大学院経済学研究科 教授）

並 河 信 乃（（社）行革国民会議 理事兼事務局長）

五十嵐 智嘉子（（社）北海道開発問題研究調査会 理事兼調査部長）

北海道経済の客観的なポジション

宮脇：コーディネーター役の宮脇です。松田会長、小倉理事長の示唆に富むお話が先ほどありましたが、数字的な裏付けも含めて北海道経済の現況について、私の方からポイントを最初に挙げてみます。

1. 北海道の国民所得は（一人あたり）は、世界10位以内。
2. 道民所得は日本の中で中位。
3. 財政移転に依存、受益と負担の乖離が沖縄に次いで2番目。
4. 日本全体に占める経済規模の比率は低下。
5. 強い公的部門、弱い民間部門。
6. 公的サービスと建設業に偏った就業構造。
7. 公共投資のシェアが徐々に低下。
8. 民間投資は非製造業に偏り、全体として停滞。
9. 域外収支は、輸移出超。ただし移出産業に偏り。

10. 就業構造は、一次産業と三次産業に特化。
11. 金融構造としては、預金・貸出金共に企業の占める比率が低い。
12. 個人の預金形成力が相対的に弱く、地方自治体の資金吸収力が高い。
13. 公的金融比率が高い。
14. 社会資本形成は、産業、国土保全が中心。
15. 「育てる」「遊ぶ」の評価高く、「働く」「交わる」が評価低い。
16. 人口減少。人口の集中。
17. 地方自治体の財政赤字拡大。
18. ベンチャーキャピタル、ベンチャー情報ネットが不足。

以上が気づいたところですが、パネラーの方々にはこれから自由にご発言をいただきたいと思います。

並河さんとは、この10年近く行革の話をしてきましたが、結論を言えば地域が経済的に自立をしなければどうしても官依存から抜け出せないということです。事実、この10年は中央集権化が進んできているといえます。

それでは、口火を切るということで、パネラーの方々に現在どのように北海道経済を評価し、今後をどう考えていくのかお聞かせいただきたいと思いません。

財政赤字よりも現行法制度に問題

内田：3年間、行政職（経済学部長）を経験して、国の文教予算は理念的な形でセッティングされていますが、それが実施される段階になるとほとんど跡形もなく、むしろない方がよいような使われ方をしていることを痛感しました。文教予算がついたと言うと、われわれの研究費がついたり、学生の教育状況が良くなると思われませんが、極端に言いますと北大の中央道路をきれいに舗装することが文教予算です。IT予算も理念とは程遠い使われ方をしています。配分の理念と末端での実行との間にギャップがあります。

財政赤字といっても、予算の大枠の理念的なセッティングと実際に使われるときの細目の項目に至るまでに、予算が持っている本来の意味合いが消えているのです。このプロセスが一番問題であると感じました。従いまして、現行法制度の中で新しい理念を組み込もうとしても、それは難しいと感じています。この経験は国立大学という狭い範囲に限定されるのではなく、官依存という北海道が持っている全ての仕組みの中に、このような形でギャップが生まれているのではないのでしょうか。

これからは規制緩和ではなく、新しい枠組みを作るという発想をしなければなりません。つまり、古い枠組みを取るというだけではなく、新しい枠組みを作らなければならないというところにもっと力点を置く必要があります。政策的な話をするときに、過去から見て現在を評価するのではなく、われわれの将来をどのようにしたいのか、どうなるのかという未来から見て、現在を変えなければならないというのが私の考え方です。そして、日本は成熟社会になっていることをもっと自覚すべきだと思っています。

私の方からも北海道に関わるいくつかのデータを出します。北海道人口の社会増減はほとんどゼロで、

自然増加は先細りの状況にあります。また、道民1人当たり所得は、アメリカ、オーストラリア、フランスより上回ってしまっていて、必ずしも道民の生活水準が低いわけではありません。就業構造や産業構造からみて北海道のサービス部門は、全国と比べると高い水準ですが産業波及効果は低下しサービス部門の高度化が進んでいません。

高齢化が財政の硬直化を生み、財政の弾力化を失わせているというのが一般的な考えであります。全道市町村の財政の弾力性と高齢化率をクロスセクション分別でみると両者の間には全く相関がないのです。北海道の1人～4人規模の零細事業社数の割合は低く、全国で見ると東京、大阪、愛知、神奈川とほぼ同じ比率です。このように北海道は中小企業・零細企業が絶対的に少ないので、どのような産業を興すかではなく、その前に中小企業をもっと育てなければいけないと考えています。

地域密着の市民ビジネス

並河：全体の流れから考えますと、地方分権というのはとうとうたる流れであることは間違いないと思います。そして地方分権を実現するためには、財政的な自立を図らなくてはなりません。そのためには地域産業を興してその地域で税収が上がるようにすることも常識です。この地域経済をどのように自立させていくかが最大の焦点になっています。

ところが、ただでさえ難しいこうした課題をさらに難しくしているのが今の経済構造改革、財政構造改革の流れです。不良債権の処理を1日延ばしということはもう駄目です。先延ばしは止めようという経済構造改革の議論の結果、建設業、銀行、中小企業に対して強いインパクトが及んできます。北海道には大きな影響があるでしょう。

そのときに必ず浮上するのは公共事業をどうするかという問題、地方交付税や補助金をどうするかという問題です。これも地域経済に多大な影響を与えますから、改革の議論は、これからの地域経済に対して非常に困難を与えます。

これからの流れの中で、地域経済の自立を考えようというときに、財政構造改革や経済構造改革の荒波をどのように乗り越えていくか。乗り越えない限り、財政構造改革や経済構造改革もできなくなってしまいます。ひいては、地域経済の自立もできなくなってしまうという関係になるでしょう。

官公需に依存度が強い地域は、九州も四国も山陰

も日本全国にあります。いずれも地域経済は難しい状況にあります。しかし、辛いからといって放っておけば、さらに酷くなる構造になっています。そろそろ先送りを止める覚悟を決め、どう乗り越えていくかが今日のテーマだと思っています。

地域経済の自立といったときに、少し議論を整理しておいた方がいいと思います。例えば、通産省も地域産業政策ということを出してレポートも出しています。読んでみても隔靴搔痒の感があります。その原因は、どこに狙いを絞っていくのか、問題をどう整理していくのかというところが曖昧な気がします。輸出産業を育てるのか、あるいは日本全国に名を馳せる中小・中堅企業を育てるのか、あるいはローカルに徹したビジネスを作っていくのかなどいろいろなことが考えられますが、それぞれ対策が違うわけです。みんな、ITだ、ベンチャーだ、とカタカナ言葉ばかり多用して浮ついている気がしています。

もちろん、北海道で輸出産業を育てる事業をしてもいいと思います。しかし、そのような議論、北海道経済をどう自立させるかというのは、多くの人にとってどうでもいいことです。問題はこれからの荒波からどうやって自分の会社を守っていくのか、従業員の給料をもう少し高く払うにはどうしたらいいのか、というような発想・戦略を議論していかなければならないと思います。

わが身さえ守れば良いというのは自己中の典型ですが、北海道民全員が自己中でやれば北海道経済は立ち直っていくのです。抽象的に、北海道経済は、日本経済とはいうのではなく、もっと問題を小さなレベルに絞った議論をする必要があります。それをやらないと、北海道経済はいつまでたっても自立しないのではないのでしょうか。

そこで普通の市民がもっとビジネスに参加していく仕組みが作れないでしょうか。福祉サービスだけではなく、農業、運輸分野の事業も考えられます。小規模でのビジネス形態を全道で興していくことも考えていいと思います。

市場経済は暴力的であって、市民の生活を脅かすからセイフティネットを張らなければいけないという議論があります。しかしマーケットは、重層構造で国際資本みたいなサラサラと資金流動が起こる世界ばかりではなく、顔見知りのところで物を買うという粘着度の高いのもあるのです。むしろ地場に密着した地回り産業みたいなものを全道で興していく

運動も同時に行った方がいい。その方が実践に結びつきやすいと思います。

北海道に中小企業が少ないという穴を埋めるためにも、市民ビジネス的なもの、あるいは、それから発展していく小規模企業を作り上げていくことが必要だと思っています。東京のパン屋さんが地元の人を対象に債権つまり借金証文ですが、これを発行して、債権を持った人はパンと言う形で利子を受け取っていくという動きを新聞で知りましたが、このように小さなコミュニティや、ある種の村、集落でもう少し暮らしやすい方法はないのかを皆で探ることも必要ではないかと思っています。

企業連鎖の要になるもの

五十嵐：最近の北海道のビジネス環境と、わが社（（社）北海道開発問題研究調査会：HIT）について話したいと思います。

皆さんご指摘のように、北海道の産業構造は二次産業が少なく、一次・三次の割合高い。しかし、最近、「産業」活性化の議論はほとんど聞かないようです。むしろ、個々の企業経営に着目した議論が主流になっています。ビジネスモデルをいかに構築するかというところに焦点が当たっています。

ビジネスは新規事業を興すばかりではなく、企業の中の既存ビジネスをいかに活性化させるかという視点と、新規ビジネスをいかに創造していくかという、2つの視点を持っています。

ある企業が活発化すると、その企業と関わっている企業が触発されて元気になっていきます。産業クラスターは、産業そのものだけではなく企業連鎖という形の方が理解しやすいと思います。昔から企業の資源としては、人・物・金・情報と言われていますが、重要な企業活性化の切り口として二つのファクターがあります。一つは、他の企業にはない自社が提供できるサービスあるいは財を捉え直すこと（コア・コンピタンスの確認）。二つ目は、KNOW-HOWもさることながら、KNOW-WHOの重要性です。KNOW-WHOの鍵は、信頼できる人を知っていること、信頼される人になることです。KNOW-WHOの内容を高める場所として、プラットフォームが必要になってきます。異業種交流会というのは従来からも行われてきていますが、これからは人が交流するという感覚が必要です。

先週IT関係のシンポジウムがありました。参加された方はIT関連事業の方が多かったようです。

IT産業活性化の方向も2つあり、1つはIT産業そのものの拡大ともう一つは既存企業のIT化です。そのための課題として指示されたのは、既存企業とのつきあいです。同業種同士の連携については軌道に乗りつつあるようですが、他分野の企業家との交流がほとんどないように思われました。

次にH I Tのこととしてこのフォーラムを捉えてみたいと思います。H I Tはそもそもプラットフォームの機能を持つことを目指してきました。今後、ますますその部分を強めて行こうと内部でも議論を進めています。われわれの顧客の8割方は、官公庁、国や市町村、行政です。これからの私たちのビジネス、KNOW-HOW の一つとしてシンポジウムを考えています。

私自身、ここ10年ほど介護の仕事に取り組んできました。ケアプランのKNOW-HOWのシステムを輸入して売っています。先ほどのお話にありましたが、良い物を作れば売れるだろうと思っていました。ところが、追隨者がたくさんおり、良い物を作っただけでは駄目だと、つくづく思っています。

介護の世界はまだまだ仕組みが遅れています。介護の世界にもIT化の波が押し寄せていますが、ITといってもパソコンに触ったことがない高齢者や介護職員が大半を占めています。その中にパソコンを持ち込んだり、客観的な評価をどうするのかという話を持ち込みやってきました。これからは、そのような方々が、本当は何を求めているのかを考えながら、他との差を考えなくてはと感じています。

最後に近ごろ感じていることですが、介護の側から見て、住環境の問題も大きい。政策的に作られる住環境というのは決まりきっていて、とてもニーズに合わないものです。もっと自由な発想で高齢者のこれからの住環境、北海道の住環境を考えると、次の活性化のチャンスがあると感じています。

成熟社会に合った仕組みを作れるのか

宮脇：これまでもこのようなシンポジウムの中で、次に北海道経済を支える産業は何かという議論がされてきました。その中で必ず出てくるのが、農業や観光などの指摘です。今、お三方からもご指摘いただきましたように、次の時代に何が北海道経済を支える産業なのかが明確に分かれれば苦労はありません。

先ほどベンチャーのお話がありましたが、日本では、新しい事業をやるのがベンチャーだという考え方が強くなっています。しかし本来は、何が次の需

要として中心になるのか分からない。その分からない物に対して、どう投資をしていくのかの仕組みを生み出すのがベンチャーです。従って何が次の中心になるのか分からない中で、北海道ではいかなる経済活動をどのように担ってくれる主体をどう作るのかが中心の議論になると思いました。

そこで、内田先生にお聞きしたいことがあります。北海道において中小企業を育てていくことが必要だと思いますが、東京・大阪・愛知のように中小企業の比率が低い原因、さらには中小企業を生み出していく環境についてお考えがあればお話し下さい。

内田：産業育成より企業育成だということです。今や、旧態依然とした産業区分は意味をなしていないのです。京セラは通信業に、道内の建設会社は地ビールに参入しています。コンビニの売上主要部分は調理済食品です。コンビニは流通業ですが、競争しているのは外食産業なのです。産業区分の中で議論するのは時代遅れです。

北海道は中小企業群が裾野を作っているピラミッド型になっていません。東京・大阪・愛知・神奈川と違うところです。そこに弱点があります。零細企業でもいいから、どう育てていくのかがポイントだと思います。

マクロ的に見た場合、日本の戦後の産業の利潤率は明らかに下がっています。同時に、産業毎の利潤率の散らばり具合が広がっています。高度成長のときには、一つの大きなマクロ的な流れにみんなが乗れるような強い連鎖がありました。今は、そのような連鎖体系になっていません。ITにしても、そこが突破口になって産業全体が連鎖していく形になりにくい状態です。どうしてそうなるのかといいますと、消費者側のニーズが高度成長のときのようにみんなが同じ物を持つという構造体系ではなくなってきているのです。便利な製品を購入することが高度成長の消費でしたが、今は、買うことと使うことを区分しています。持たなくても、借りて利用できればいいのです。高度成長のときは、持っていないと貧乏だと思われていました。ところが今は物を持たないことが、何か主張をしていることのように受け止められるようになりました。大手家電メーカーでは、売るのではなく、貸すという方向で製品を作ろうとしています。ここにも成熟社会の大きな変化が起きています。

サービス産業と結びつくのは消費するための時間

です。車・ビデオ・本などを購入し消費するには、すべて時間を必要とします。ところが、この時間を提供するサービスをどうするのか、朝・昼・晩の区分だけではなく、中間的なイブニングというような区分を作ることによって、観光産業を育成することにも通じると思います。

北海道の経済的な自立というのはどういうことかという、自分のところにあるものを相手と交換することで初めて可能となります。自給自足は経済学の視点からいえば間違いですし、北海道の中で全部完結しようとする考えは間違いです。他地域と交換のパートナーとなれる条件を確立することがポイントになると思います。

もう一つは、官依存がなぜ悪いのかということ、最終的な責任をとらなくてもいいということです。民というのは、何らかの形で責任をとらなくてはなりません。官依存から北海道が脱却するためには、責任の所在をはっきりさせていくという生活スタイルを確立していくことが大事です。官脱却の原点だろうと思います。北海道全体の経済を上げていこうと思えば、責任の所在を明らかにしつつ、そのリスクを分散・分担していく仕組みはどういうものかを官庁側が考えるように持っていく必要があると思います。

市民社会が作るセイフティネット

宮脇：今のお話で非常に重要なのは自立の意味だと思います。北海道として取引相手との間で商売ができる物を持ってなければいけません。民間はもちろん、行政も同じだと思います。北海道としてパートナーに対して提供できる物を今まで見つけているのかということ、残念ながら十分ではありません。

並河さんにお聞きします。何が次に来るか分からないときに、がむしゃらさやしたたかさがないと駄目だと思いますが、そのようなものが北海道では弱いと思います。そのようなものが出てこない背景をどう思われますか。また、北海道の自立の意味をどのように捉えていますか。

並河：北海道は何とかなるよ、今までもやってきたし、大丈夫だよという気分が支配的だったということではないでしょうか。ですから「これからきついや」ということを意識として共有できればよいと思います。

20年前にH I Tが出した新書に「明日の北海道

を考える 21世紀への提言」と、3年後の「北海道 21世紀への道」があります。20年前の提言は、北海道は薔薇色だ、21世紀は北海道の世紀だと書かれてビジョンを語るようなレポートになっています。3年後は、基本的には変わっていませんが、少し渋みが出ています。財政は厳しいけれど、北海道は日本の中で大事なのだから、皆がんばってくれるに違いないという感じを受けます。

ところが、今はそのような悠長なことを言っている場合ではないでしょう。概括すると、20世紀はビックサイエンス、ビックシステムの世紀でした。21世紀は、経済では地域循環、政府では地方自治体、科学では風力発電など小さい循環を大事にするというスモールシステムのイメージです。

マーケットシステムについても、世界市場、日本市場という議論だけではなく、北海道市場、十勝市場など小さいところでのローカルマーケットともいべき交換経済システムも必要ではないでしょうか。これがないと地域の社会生活は、市場経済社会に根こそぎ壊されかねない。これからの市民社会は、自分たちがシステムを制御できることが大事です。制御できるマーケットを作ることがセイフティネットだと思います。自立というのは、そのようなことだと思います。

留まる観光にする情報提供

五十嵐：コントロールできるマーケットは作れるだろうと思います。作れば売れるという時代ではなくなったことを前提に考えてみようと思います。

北海道においては、台湾・韓国からの観光客が多くなってきています。台湾では北海道ブームがあるようです。北海道として台湾の観光客のマーケット調査はできているのでしょうか。どのような人が、どのようなときに、何を求めてやって来て、実際に北海道に来て何をを見ていただいたのか。おそらく、雪や雪祭りを見るのでしょうか、それでは「確認の旅」になってしまい、次のビジネスチャンスに結びつきません。その人たちが、次にもう一度来たい、と思える情報提供しておかなければなりません。

観光は、移動するからということで元運輸省の所管でした。今後の観光は北海道の中をJRで移動するというのは少なくなるだろうと思います。むしろ、あるところに留まって過ごす観光、すなわち滞在型に変わると思います。そのためにどう仕掛けを作っていくかを考えることが必要です。「農村休暇」も

有望だと思われます。今後は個人旅行の掘り起こしをする必要があると思いますが、だからといって、大型観光を否定するものではありません。

北海道の短所といえると思いますが、それがいいぞとなったら、皆が一斉に向かうことです。それでは駄目で、「わが町ではこれだぞ」というものを一つずつ備えていくことが必要です。

北海道でタラコがとれて、福岡で辛子明太子に加工されて戻ってきます。北海道が辛子明太子で受けている利益配分は4割で、6割は福岡のものです。なぜ、福岡で辛子明太子なのか。福岡の辛子明太子事業者でレピシ（秘訣）をもっているのは1社だったそうです。売れ始めたときに、うちだけが儲かっているのは福岡の他の企業が競争相手になってしまうと思い、地元で小さな企業が競争するよりも福岡ブランドとして辛子明太子を作って全体で売り出そうという戦略を作るために、レシピ・秘伝・技術を仲間の企業に公開したのです。それによって、福岡の企業がレシピ・秘伝・技術を持って、企業群を形成して地域を豊かにしてきたのです。

北海道にチーズがないという話がありましたが、北海道の中では、獲れたて、搾りたては美味いだらうという感覚があります。ですから「加工してみようよ」というところが、まだまだ甘い。ある人に、「北海道は素手ベース」と言われたことがあります。もう一歩抜け出すチャンスがないのか会場の皆さんにお聞きしたいと思います。

十勝でチーズ作りを手がけて

会場：十勝から来た者です。北海道の経済自立については、ずいぶん昔から北海道の中間原料提供型から食品製造業に転換する必要があるのではないかとされています。現在は、もう産業全体よりも企業単位で検討していく、行政と民間のリスク分担の仕組みを考え直すような方向に来ていると思います。

平成2年にチーズを作りたい酪農家、地元レストランのシェフ、チーズが好きな一般市民の方々と、十勝ナチュラルチーズ振興会を作りました。当時は牛乳の生産調整があり、捨てることもありました。チーズに加工すれば、牛乳の10分の1の量になるということで、牛乳の消費拡大につながるのではないかと考えて始めました。

当時は北海道や系統組織のご協力は得られませんでした。しかし、始めるからには一流の物を作りたいということで、毎年、技術者を呼び一週間単位の

講習会を開きました。毎年、夏にはフランスの工房を見る、あるいはフランスのチーズマーケットを見るという視察旅行も行ってきました。3～4年前には製造・販売できる仲間が5軒ほどできて、今、十勝では8軒ほど製造・販売しています。その段階で、生産者5人には十勝ナチュラルチーズマーケティングプロジェクトを作ってもらい、作る側と使う側に分担しました。

当時は物珍しさもあって国産ナチュラルチーズの人気が高く、売れていました。5軒で20～30種類のチーズが用意できるので、首都圏でもてはやされたこともありました。その当時から、たまたま国産チーズに対する人気が高いから売れているのであって、それが一巡すると今度は質で評価されることになる、当然価格的にも問題である、単発的な展示会で売るといような流通では太刀打ちできないだろう、どうするかということは今から考えておかねばいけいけいではないかと3～4年前から議論していました。

もう一つは、乳製品に対するHACCPの摘要も考えなくてはならないというのが、本題でした。生産量が少ない小さな工場でありながら、いろいろな種類のチーズを作っている人もいます。しかし、HACCPマニュアルを作るコンサルタントもない段階では自分では対応できません。あるいは、コンサルタントが来ても駄目だと言われるでしょう。1ライン1プロセスにして、すっきりさせなければコストダウンできないではないか、価格競争をどうするかという話になります。

そのような中で、手作りのナチュラルチーズでジステリア菌が出るという事故があり、チーズ製造業者が道庁に呼ばれ、すぐHACCPを導入して検査をするよう言われました。個々の企業単位ではできないので、共同でライン毎のマニュアル作りをするために担当者を保健所から派遣していただきたいし、検査方法も教えていただきたいと要望しました。フランスが国内向けに作っている検査標準のガイドブックを貰ってきて、翻訳作業を進めているところです。道庁が人材育成やチェックをしてくれれば、われわれも対応したいと思っています。趣味で始めて、ある程度売れる物が作れるようになったときに、自立した企業へ、あるいは地域産業としてどう離陸していくかというせめぎあいの段階にあると思います。

このようなことは、特に食品産業の高度化を考えるとときに必ず出てくる問題だと思います。そのとき

に、自分の企業のビジネスモデルをはっきりさせなければなりません。北海道の場合は、地域経済モデルも大事になってくると思います。例えば、チーズだけ作って売れば売れるということではありません。観光で来た人に売るのが一番効率が良いわけで、グリーンツーリズムと連携していきたい。十勝ではアウトドアの体験サービスを進めたいネットワークと、農村ホリデー・農村レストラン・ファームインをやりたいネットワークを作って、お互いがサービスを補完しあえる地域システムを作ろうとしています。その中で、地域全体の観光モデルを作りたいと考えています。

全国をリードしている業種もある

会場：チーズを作ることは難しい訳ではなく、売れないのだと思います。観光客を相手にしたビジネスは成り立たないと思います。売れるためのソフト作りが北海道の中にないということが問題だろうと思います。

私の関係する調剤薬局では、全国の中でシステム化をリードしているのは北海道の業者なのです。そのための努力もしていますので、そんなに北海道は自立していないとは思えないのです。また、それほどどうにかなるだろうと思っている人が多いとも思えません。

地域の歴史・社会性を考えて、この地域に何が必要なのか議論していけばいいのです。

宮脇：北海道の中で新しい挑戦をして全国的に大きな影響力を持っている企業もあると思います。その一方で、大きなウエイトを占めている今までやってきた部分が環境変化に対してうまく対応できていません。そこが北海道経済全体に対して活力を削いでいるかもしれません。

会場：道内で企業活動をされている方々の近くで仕事をしておりますと、全国的にトップクラスで活躍されている方も少なくはありません。北海道に基盤を置きながら、良いと思った物について日本・世界に目を向けていく人が伸びています。育たない方は、北海道の中で一番になってしまうと、そこで安住してしまいます。そこに伸びる、伸びないの差が出るように感じます。

宮脇：日本というのは、流行と競争を間違えると言

われています。流行が競争だと思ってしまい、流行が去ったときに競争にも負けてしまいます。五十嵐さん、地域としてのビジネスモデルについて、どのようにお考えですか。

五十嵐：私が申し上げた連鎖というのは、消費者も含めた新しい意味合いです。全く違う業種が集まったときにマーケットやサービス生まれるという連鎖が必要だと思います。それが地域経済モデルということだと思います。地域の中で、それが外に出て行けるかどうかは次の段階です。今やれることをやっていこうという動きがどんどん出てくれば、情報発信できるのではないのでしょうか。行政の役割には限りがあると思います。北海道行政の悪い癖は、一つの成功例が出たときに、それを普遍化してあてはめようとするところです。普遍化することや基礎を固めることは必要ですが、それに地域をあてはめることは必要ないと思います。

会場：建設会社に勤めていますが、4月付けで大阪から転勤して、初めて札幌に住みました。実際に北海道に来て驚いたのは、保守的なイメージが強いということです。全てにわたって非常に安全な地域ですが、これではビジネスチャンスを失ってしまうと思います。

課題は、マクロの部分ではなく個人が自分でできる範囲から始めることが、北海道の活性化に必要なだと思います。

会場：関西出身です。商品開発を仕事にしていますが、自然の良い物がたくさんありますが、さらに美味しい物にする、利用しやすい物に変えていくという、もう一歩が足りないと思います。関西でいう、これをもっとお金に変えていくことはできないか、もっと拡大しようという気持ちが足りないようです。

2ヵ月くらい前に、秩父別で地域振興のために料理講習会を開催しました。私の母親くらいの方々ばかりでしたが、たくさんの案が出る訳です。これを活かせばもっと良いことにつながると思いましたが、バイタリティのある人の中に入ってもらって議論することも大切です。私が訪ねた施設は立派なものでした。高価な設備を備えていても、宝の持ち腐れという印象を受けました。惜しい人材と惜しい品物をそのままにしています。他の地域でも同じようなことがあると思います。

宮脇：いつも言われていることですが、良い資源があるのに、それを使っていくことができません。雪祭りについてですが、立派な物を作って入場料をとらないなんて、関西では考えられないと言います。いろいろ問題はあるでしょうが、いい意味でのしたたかさも必要なのではないかと思います。

会場：私も札幌は保守的だと思います。北海道は120年以上が経ち、今、商売している社長さんは二代目、三代目です。世間では三代目で会社はつぶれるぞと言われていた真っ只中にあるのだと思います。これから北海道を自立させて商売を発展させるためには、企業人の教育に重点を置かなければ、北海道の自立は成り立たないと思います。

会場：北海道にお役に立ちたいということでUターンしてきました。北海道の人は情報にお金を使いません。北海道のチーズはヨーロッパのチーズに比べ

て美味しくないのですが、売れているとすれば、北海道は日本の中でも安全な食物を作っているだろうという点だけです。安全性がなければ、北海道の食の世界は成り立ちません。北海道はクリーンな環境を維持していけば世界的に評価されると思います。エネルギーについては、世界では天然ガス＝水素化の方向です。アメリカの例でいえば、戦争が起こった場合に石油を使わなければなりませんので、それを温存するために、ヨーロッパの風力技術を盗んでまで国家戦略にあげています。風力イコール天然エネルギーということになりますが、北海道も率先してはどうでしょう。

宮脇：長時間にわたり、熱心にお聞き下さり、また会場からも積極的なご発言をいただきお礼申しあげます。従来と違って行動に結びつくフォーラムでありますことを願っております。

【事務局より】

- 1 国民会議の総会を6月25日(月)、2時30分から5時まで、東京・四谷の弘済会館で開催します。総会議事のあと、経済評論家の田中直毅氏を招いて、経済構造改革、財政構造改革とは何かについて話を伺い、自由討論いたします。ご関心のある方々のご参加をお待ちしております。
- 2 4月18日に札幌において、土光臨調20周年記念フォーラムの第1弾を開催しました。その模様は本号に掲載したとおりですが、転載を快く認めていただいた「しゃりばり」編集部に心から感謝いたします。なお、北海道プロジェクトはこれで終わったのではなく、これを始まりとして今後どのように議論を継続していくかを検討しているところです。
- 3 小泉内閣の支持率は80%以上と驚異的ですが、ワイドショー的興味ではなく、政策論の立場からじっくり観察していきたいと思っております。「議論は出尽くした。あとは断行あるのみ」というのは、これまでなんども繰り返された言葉です。そしてそのたびに、実際にはなにも議論されていなかったことに気づいてきたのです。
- 4 事務局では8月3日(金)に開かれる次の総会に間に合うよう、土光臨調以後20年の総括を行うレポートを作成中です。テーマごとに何人もの大家に分担執筆を依頼中ですので、ご期待下さい。

目次

1	いま再び、「増税なき財政再建」	事務局長 並河 信乃	1
2	土光臨調20周年記念フォーラム：「北海道経済の自立に向けて」		
	主催者挨拶		2
	基調講演1：国鉄改革の意義と成果	東日本旅客鉄道株式会社社長 松田 昌士	3
	基調講演2：北海道に望むこと	ヤマト福祉財団理事長 小倉昌男	6
	パネルディスカッション	宮脇淳・内田和男・並河信乃・五十嵐智嘉子	9
3	事務局より		16