

2018  
10  
NO.404

# 調査ニュース

秋の特別号

## 今月の注目点

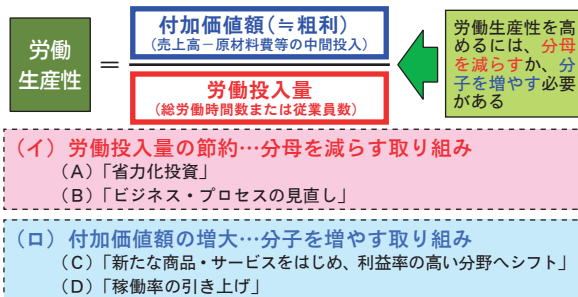
### ～生産性向上に向けて関心高まる「カイゼン活動」～

足元で企業の人手不足感が強まっており、また、少子高齢化等を背景に今後も労働力人口の減少が続くと見込まれています。こうした中、「いかに労働生産性を向上させるか」は多くの企業が直面している共通の課題です。この課題を克服するカギとなるのが「省力化投資」「ビジネス・プロセスの見直し」「稼働率の引き上げ」など(図表1)であり、そのためのツールとして、日本発の“生産性向上の哲学”ともいわれる「カイゼン活動」(以下、「カイゼン」)への関心が高まっています。

「カイゼン」は製造業の取り組み」といったイメージが強いものの、実は非製造業においても有効なツールです。今後、業種を問わず「カイゼン」導入の取り組みが増えることで道内企業の生産性向上が図られ、道内経済成長の追い風になっていくことが期待されます。

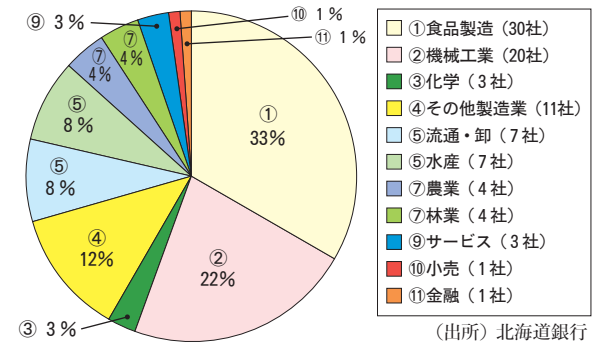
北海道銀行は2018年8月、本部内(営業推進部)に「道銀・生産性革新サポートチーム」を組成いたしました。トヨタ生産方式による「カイゼン活動」の導入支援を通じ、業種を問わず、道内企業の「生産性革新」および「働き方改革」を一層強力にサポートして参ります(当行ではこれまでも生産性向上に関するコンサルティング支援を行っており、累計のサポート実績は91社に上っています。図表2)。  
なお、お問い合わせ等がありましたら、各本支店宛にお気軽にご相談ください。

図表1 「労働生産性」を高めるには



(注) 「労働生産性」は、労働投入量1単位当たりの付加価値額を指す。  
(出所) 日本銀行「地域経済報告(さくらレポート)別冊『非製造業を中心とした労働生産性向上に向けた取り組み』(2017年12月1日)」

図表2 「カイゼン」コンサルの実施実績(業種別割合)  
(北海道銀行、2012年11月～2018年8月、累計91社)



最近の道内経済動向	2
経済観測	3
●2018年度北海道経済の見通し(年央改訂) ～道内民需による押し上げ、観光消費の好調さ持続を受け、4年連続のプラス成長～	
北海道の未来 シリーズ⑰ 寄稿	6
●宇宙ビジネスがもたらす北海道経済の活性化 ～宇宙と世界と北海道～	
行政の窓 寄稿	10
●「PPP/PFI」と地域活性化	
道内ユニーク企業紹介 シリーズ⑳	14
●独自の加工技術と地域特化のブランド戦略で道内水産加工業界をリードする ～株式会社マルサ笹谷商店(釧路市)～	
海外の窓 ～道銀 ウラジオストック駐在員事務所だより～	16
●ロシアにおける長寿化と介護用品市場の将来性	

このたびの「平成30年北海道胆振東部地震」において被害を受けられた皆さまに対しまして、謹んでお見舞いを申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。



## 最近の道内経済動向

- 道内景気は、住宅建築・公共工事が低調に推移しているものの、観光入込客数の増勢持続、個人消費や設備投資の堅調さなどから、全体としては持ち直している。
- 先行きは、公共工事などが減少傾向で推移するものの、観光の好調さに加え、個人消費・設備投資で持ち直しの動きが続くとみられることから、全体では堅調さを維持しよう。ただし、「平成30年北海道胆振東部地震」による影響（下押し圧力）が懸念される。

※基調判断は、2018.9.3時点で入手可能な主要経済指標を参考とした（7月実績が中心）。

### ●個人消費は持ち直し基調にある

7月の主要6業態別小売店の合計販売額（全店）は前年比▲1.1%と、19カ月ぶりに前年実績を下回った。記録的大雨等に伴う外出手控え（客数の減少）や、前年にみられた猛暑特需の反動減などが影響した。7月の乗用車新車販売台数（軽含む）は同3.2%増となり、4カ月ぶりに前年実績を上回った。新型車投入効果の顕在化などが押し上げ要因となった。なお、7月の下押し圧力は一時的なものとみられ、また、インバウンド消費は好調さを維持しているなど個人消費全体では持ち直し基調にある。

（注）主要6業態とは、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、家電大型専門店、ドラッグストア、及びホームセンターを指す。

### ●設備投資は持ち直し基調、公共工事は減少傾向にある、住宅建築は減少している

北海道財務局発表の法人企業景気予測調査（4-6月期）によると、18年度上期の設備投資計画（全産業、含むソフトウェア、除く土地）は、前年同期比16.1%増（製造業：同8.0%増、非製造業：同21.3%増）と、前回（1-3月期）調査から10.5ポイント上昇した。その一方、公共工事請負金額（7月）は、前年比▲6.8%（885億9百万円）と3カ月連続で減少した。発注機関別にみると、災害復旧工事のはく落により市町村（同▲9.6%）が大きく減少した。7月の新設住宅着工戸数は、同▲1.5%と4カ月連続で減少した。相対的な値ごろ感を背景に分譲戸建て（同2.1%増）は4カ月連続で増加したものの、持家（同▲2.3%）および分譲マンション（同▲19.3%）が全体を押し下げた。

### ●生産は横ばい圏内で推移している

鉱工業生産（6月）は、前月比▲3.4%と5カ月ぶりで低下した。ダム工事発注などで「セメント」が増産となった窯業・土石製品（同4.0%上昇）など5業種が上昇。一方、定期修理により「ガソリン、灯油」を減産した石油・石炭製品（同▲33.3%）、新製品量産までの端境期のため「無線通信装置（携帯電話等）」を減産した電気機械（同▲6.6%）など11業種が低下した。

### ●輸出は底離れしつつある

7月の通関輸出額（速報値）は前年比▲1.2%（319億円）となり、4カ月ぶりに前年実績を下回った。中国向け「ホタテガイ」などが前年実績を上回ったものの、北米向け「自動車の部分品」、中米向け「船舶」などが全体を押し下げた。

### ●観光は拡大している

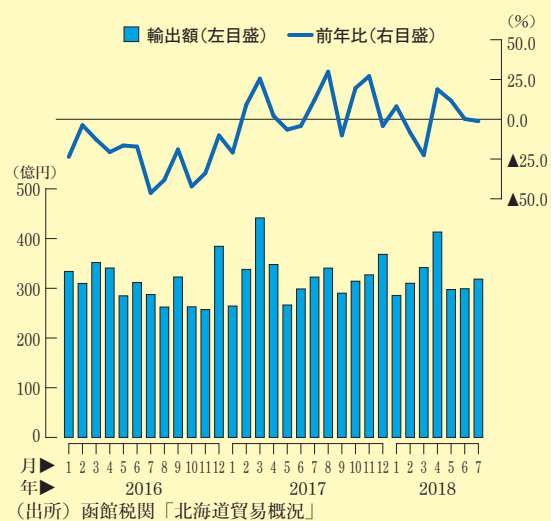
7月の外国人入国者数は、前年比11.4%増と26カ月連続で前年実績を上回った。一方、国内客が中心となる7月の来道者数（国内交通機関経由）は、航空機利用客の伸び悩みを受けて同▲1.0%と、2カ月ぶりに減少した。もっとも、要因は機材点検による欠航の影響など一時的なものとみられ、観光全体の基調は拡大が続いている。

### ●雇用情勢は回復している

7月の有効求人倍率（パート含む常用）は前年比0.07ポイント上昇の1.16倍と、102カ月連続で前年実績を上回った。ただし、職種・地域間では、雇用のミスマッチが見受けられ、人手不足の状況が続いている。

通関輸出額の推移（北海道）

2018年1-7月累計の輸出額が前年同期比で小幅な減少（▲0.6%）となる中、品目別で見ると、ホタテガイを含む「甲殻類及び軟体動物」は、同34.7%増（数量では同2.4倍）となった。  
ホタテガイの輸出額は、主産地・オホーツク海で発生した魚場被害（14年度冬の大型低気圧の影響）からの回復に伴う水揚量の増加を受けて、輸出額全体を下支えている。



# 2018年度北海道経済の見通し（年央改訂）

～ 道内民需による押し上げ、観光消費の好調さ持続を受け、4年連続のプラス成長～

足元の道内景気は、観光入込客数の増勢持続に加えて、個人消費や設備投資が堅調に推移していることなどから、全体としては持ち直し基調を維持しています。本稿では北海道銀行が8月1日に発表した「北海道経済の見通し（2018年度年央改訂）」について、そのポイントを解説します。

（注）本稿の内容は8月1日に発表した内容に基づいており、9月6日に発生した「平成30年北海道胆振東部地震」の影響は加味されていません。

## 1. 18年度の道内景気見通し

18年度の道内景気は、全体としては持ち直し基調で推移し、4年連続のプラス成長となる見込みです。個人消費は雇用・所得情勢の改善持続などを背景に、持ち直し基調で推移すると見込んでいます。企業部門では、観光関連における受入態勢強化、食料品製造業などでの投資意欲の高まり等を背景に、設備投資が増勢基調を維持するでしょう。政府消費は、公務員人件費の抑制が続くものの、現物社会給付（医療費・介護費など）の拡大等を背景に増加すると予想。さらには、外国人観光客の増勢が続く観光入込客数（図表1）は今後も底堅く推移するとみられ、観光消費額の押し上げなどを通じて、財・サービスの移輸出は回復基調が続くでしょう。

一方、住宅投資は、供給過剰感の高まりを背景とした貸家着工の反動減が続くとみられ、下押し圧力が強まると見込んでいます。また、公共投資は16年夏の台風災害向け復旧工事のはく落などを主因に、前年実績を下回ると予想しています。

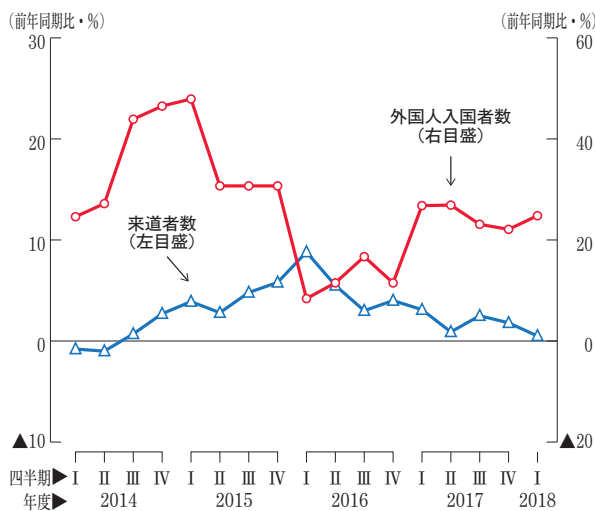
以上をまとめると、18年度の道内経済は、設備投資などの道内民間需要（以下、民需）による押し上げに加えて、観光消費の好調さ持続を背景に、持ち直し基調で推移する見通しです。これらをふまえ、北海道銀行では、18年度の実質道内経済成長率を0.6%と予測しました（図表2）。

## 2. 持ち直しが続く個人消費

個人消費への影響が大きい雇用・所得情勢は改善が続いています。幅広い業種において、人手

図表1 増勢が続く観光入込客数

年度	来道者数		外国人入国者数	
	人数(人)	前年比、%	人数(人)	前年比、%
2014	12,308,189	0.2	929,999	36.3
2015	12,822,900	4.2	1,242,832	33.6
2016	13,507,286	5.3	1,394,405	12.2
2017	13,776,913	2.0	1,735,615	24.5



（出所）（公社）北海道観光振興機構、法務省

図表2 北海道経済の見通し（18年8月1日改訂）

項目	年度	(前年比、%)			<前回(12月)予測>	
		16年度 【実績見込】	17年度 【実績見込】	18年度 【見通し】	17年度 【見通し】	18年度 【見通し】
実質道内総生産(支出側)		0.9	1.1	0.6	1.2	0.6
個人消費		0.3	0.9	0.8	1.0	0.9
住宅投資		6.4	▲1.4	▲2.7	▲1.4	▲2.1
設備投資		8.7	2.2	2.1	2.7	2.6
政府消費		0.9	0.5	0.3	0.3	0.3
公共投資		4.7	4.2	▲1.5	6.2	▲4.5
純移出入など		▲8.4	▲0.7	▲0.2	—	—
個人消費		0.2	0.6	0.5	0.7	0.6
住宅投資		0.2	▲0.0	▲0.1	▲0.0	▲0.0
設備投資		0.8	0.2	0.2	0.2	0.2
政府消費		0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
公共投資		0.4	0.3	▲0.1	0.4	▲0.3
純移出入など		▲0.8	▲0.1	▲0.0	—	—
道内民需(再掲)		1.1	0.7	0.6	0.9	0.8
公的需要(再掲)		0.6	0.5	▲0.0	0.5	▲0.2
名目道内総生産		1.0	1.8	1.0	1.5	0.8
消費者物価指数(道内)		0.0	1.4	1.3	1.0	0.8
鉱工業生産指数(道内)		0.2	2.2	0.7	2.1	0.5

- （注1）実質道内総生産は2011暦年連鎖価格方式。前回予測は2005暦年固定基準年方式。
- （注2）在庫変動が存在するため、各需要項目寄与度の合計値と実質道内総生産の伸び率は必ずしも一致しない。
- （注3）「純移出入など」は、「財貨・サービスの移出入（純）」・統計上の不突合・開差」を意味する。
- （注4）消費者物価指数（道内）は総合指数を採用。
- （注5）16年度以降は道銀地域総合研究所の予測値（ただし、消費者物価指数、鉱工業生産指数は、17年度まで実績）。
- （出所）北海道、北海道経済産業局、総務省などの資料を基に道銀地域総合研究所作成

不足感が強まっており、企業収益の改善も相まって、人材確保・定着に向けた賃上げ圧力が高まると予想されることから、所得の回復テンポは緩やかに高まっていくと見込んでいます。個人消費を展望すると、足元における主要6業態別小売店<sup>(注1)</sup>の合計販売額は、コンビニエンスストアなどがけん引役となり、増加トレンドが続いています(図表3)。天候要因による一定の振れ幅を伴いつつも、今後も増勢を持続する展開となるでしょう。

年度を通じてみると、個人消費は雇用・所得情勢の改善持続に加え、耐久消費財(省エネ型の家電、安全技術を搭載した自動車など)の買い替え需要の堅調さ、旅行・娯楽などの「コト消費」に対する支出増加などを背景に、持ち直し基調を維持すると予想しています。

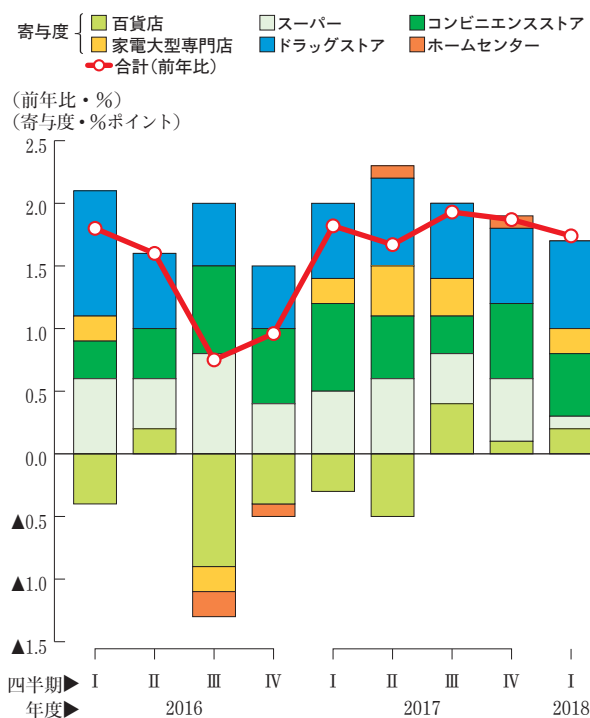
(注1) 主要6業態別小売店は、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターを指します。

### 3. 減少が予想される新設住宅着工戸数

住宅投資の先行指標となる新設住宅着工戸数は、18年4-7月累計で前年同期比▲4.7%となり、貸家(同▲4.5%)が着工戸数全体の下押し要因となっています。

このような足元の動向をふまえて18年度を展望すると、全体の約半数を占める貸家の減少傾向が続くとみられるため、全体の着工戸数は前年比▲2.7%の36,074戸と、2年連続で前年水準を下回ると予想しています(図表4)。利用関係別にみますと、持家は、地価・資材価格・人件費の上昇を背景に、建築価格が上昇傾向にあり、前年をやや下回る水準になるでしょう。貸家は、相続税対策を目的に17年度半ばまで続いた旺盛な投資を受けて、供給過剰感が高まっています。その結果、空室率の上昇などに伴い利回りが低下傾向にあるなど、投資意欲を抑制する展開が今後も続くとみられます。分譲住宅では、分譲マンションは札幌市内の再開発事業に伴う大型物件の着工状況などを考慮すると、前年実績を僅かに下回ると予想。一方、分譲戸建ては、持家・分譲マンションの物件価格が上昇傾向にある中、相対的な値ごろ感が支持され、需要の高まりが続くとみられます。また、19年10月に予定されている消費税増税を見据えた駆け込み需要が一部で発生すると見込まれます。

図表3 主要6業態別小売店の販売額



(出所) 経済産業省「商業動態統計」

図表4 新設住宅着工戸数の見通し(道内)

	実績				見通し
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
新設住宅着工戸数(戸)	32,225	34,329	37,515	37,062	36,074
(前年比、%)	▲7.8	6.5	9.3	▲1.2	▲2.7
持家(戸)	10,604	10,904	11,312	11,466	11,421
(前年比、%)	▲20.3	2.8	3.7	1.4	▲0.4
貸家(戸)	17,809	19,539	21,810	21,052	20,091
(前年比、%)	1.8	9.7	11.6	▲3.5	▲4.6
分譲住宅(戸)	3,586	3,608	4,018	4,134	4,170
(前年比、%)	▲8.1	0.6	11.4	2.9	0.9
マンション(戸)	1,728	1,823	1,966	1,916	1,899
(前年比、%)	▲14.2	5.5	7.8	▲2.5	▲0.8
戸建(戸)	1,816	1,781	1,977	2,178	2,230
(前年比、%)	▲2.8	▲1.9	11.0	10.2	2.4

<参考>

名目住宅投資(億円)	4,977	5,279	5,599	5,627	5,537
(前年比、%)	▲4.9	6.1	6.1	0.5	▲1.6

(注1) 新設住宅着工戸数は、17年度までが実績。18年度以降が道銀地域総合研究所の予測値。

(注2) 名目住宅投資は、15年度までが確報値。16年度は速報値。17年度以降は道銀地域総合研究所の予測値。

(注3) 利用関係別には上記のほかに給与住宅があるも、構成比が小さいため記載していない。

(注4) 分譲住宅の内訳には上記のほかに「その他」があるも、構成比が小さいため記載していない。

(出所) 国土交通省、北海道

## 4. 成長期待分野を中心に高まる設備投資意欲

設備投資では、維持・更新投資に加えて、本道における成長期待分野などでの投資が上向くとみえています。具体的には、①観光関連における受入態勢強化、②自動車部品や機械製造業での能力増強、③食料品製造業などでの省力化・合理化への対応、などです。

①では、海外客のけん引による観光入込客数の増加に対応すべく、空港ターミナルビルの整備や、リゾート開発を含む宿泊施設の新・増築などでの増加を予想しています。②では、海外需要の増加を想定した能力増強を図るために、自動車部品工場の新設、鉄鋼業でのコークス炉の改修などが見込まれます。③では、生産性向上を目的とした乳製品製造工場の新設などが挙げられます。これらに加えて、複数地区における市街地再開発事業や、風力発電などの再生可能エネルギーを活用した発電・送電設備向けの投資などもプラス材料になると見込んでいます（図表5）。

設備投資は、需要面から道内総生産を拡大させるのみならず、企業の供給力向上につながります。幅広い分野での設備投資の増加は、道内経済の活力を生み出す源泉となるでしょう。

## 5. 当面の注目点

18年度の道内経済は、インバウンド需要の好調さ持続に加えて、個人消費、設備投資といった民需による底上げを通じた成長が期待できます。一方で人口減少ペースが全国よりも早い本道において、人手不足は深刻さを増しています。「働き方改革」の推進などを通じた生産性向上が、持続的な成長に向けて重要なカギとなるでしょう。

また、成長期待分野では「食」「観光」「ヘルスケア」での前向きな動きに加えて、「宇宙開発」「自動走行」などの拠点形成も進みつつあります。関連産業の拡大にも期待が集まっており、新たな技術やサービスの誕生は、地域の課題解決につながる可能性を十分に秘めています。

2018年度は、北海道命名から150年を迎える節目の時期です。19年度には、相次ぐ国際的なイベント開催に加えて、改元や消費税増税などが予定されています（図表6）。時代の転換点に向けての準備を官民一体となって着実に進めることで、北海道経済の活性化に結実していくことが期待されます。（伊藤 慎時）

図表5 主な大型投資案件

項目	概要
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>雪印メグミルクは、国産乳製品の製造拠点である北海道・磯分内工場に、200億円の設備投資を実施。20年度下期稼働予定。</li> <li>新日鐵住金は、北海製鉄（室蘭市）が保有するコークス炉の改修を決定。投資総額は約130億円。19年度上期稼働予定。</li> <li>北海道住電精密（奈井江町）は、国内外からの需要増加を受け、機械加工分野に使用される超硬合金製刃先交換インサートの生産能力を約2割増強。投資総額は約80億円。19年12月稼働予定。</li> </ul>
新千歳空港国際線ターミナルビルの大規模拡張工事	<ul style="list-style-type: none"> <li>新千歳空港ターミナルビルディング（千歳市）は、新千歳空港国際線ビルの大規模拡張工事に着手（17年11月）。延床面積は、現在の約2倍に匹敵する約124,000㎡。4～8階に海外富裕層向けホテルも新設。総工費は約650億円。20年3月末完成予定。</li> </ul>
札幌市内市街地再開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>大同生命保険（大阪市）は、ビル北隣の民間ビルを取得した上で、地上14階地下1階の複合ビル「（仮称）大同生命札幌ビル」に建て替え。20年春開業予定。</li> <li>苗穂駅北口西地区優良建築物等整備事業：マンション、病院、サービス付き高齢者住宅、商業・業務施設を建設。21年春完了予定。</li> <li>いちご地所（不動産業、東京都）は、千秋庵本店が入居していた札幌市中央区南3条西3丁目のビルを建て替える。新ビルは地上13階でホテル、店舗、飲食店などが入居予定。18年9月に着工し20年2月の完成予定。</li> </ul>
風力発電の利用拡大に向けた送電網整備事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道電力やユラスエナジーHD（東京都）が出資する北海道北部風力送電（稚内市）が、稚内市から中川町まで総延長約100kmの送電線を整備。総事業費約500億円。21年秋完成予定。</li> </ul>
国内最大級蓄電池併設型メガソーラー発電所の建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎SBエナジーと三菱UFJリース（共に東京都）</li> <li>「ソフトバンク苫東安平ソーラーパーク2」を安平町に建設。総事業費100億円超えの見込み。出力約6万4,600kw（一般家庭約1万9,854世帯分）。20年度稼働予定。</li> <li>「ソフトバンク八雲ソーラーパーク」を八雲町内に建設。総事業費300億円規模の見込み。出力約10万2,300kw。20年度稼働予定。</li> <li>◎東急不動産、三菱UFJリース、日本グリーン電力開発（全て東京都）</li> <li>「（仮称）すずらん釧路町太陽光発電所」を釧路町に建設。出力約9万2,264kw。19年度中稼働予定。</li> </ul>

（出所）各種報道などを基に道銀地域総合研究所作成

図表6 2018-19年度の主要イベント・注目点

実施時期	主な予定（○印は道内関連）		
2018年度	下期	10月	明治維新150周年（全国各地でイベント開催）
			たばこ税が8年ぶりに増税
		○「さっぽろ創生スクエア」グランドオープン	
		11月	米国大統領中間選挙
		○スピードスケートW杯開催（第1戦：帯広、第2戦：苫小牧）	
		12月	「4K・8K」テレビのBS実用放送が開始
2019年度	上期	1月	国際観光旅客税（通称：出国税）の導入
		2月	○石狩湾新港発電所1号機（56.94万Kw）の稼働開始
		○北海道と本州を結ぶ北本連系設備の容量を増強（60万kw→90万kw）	
		3月	英国がEUから離脱
		4月	働き方改革関連法の施行（順次実施）
	下期	○統一地方選挙（道知事選など）	
			新元号の公表
			天皇陛下が退位
		5月	新天皇即位・新元号への改元
		6月	G20サミット首脳会議の開催（大阪）
7月	参議院議員選挙		
9月	○ラグビーW杯2019の日本開催（9/20～11/2）（札幌市での試合開催は9/21、22）		
10月	消費税率を8%から10%に引き上げ		
年度内	○G20観光関係会合、俱知安町で開催		
	○新千歳空港国際線ターミナルビルの大規模拡張工事完了		
	T P P発効見直し		

（出所）新聞報道、官公庁・企業などのウェブサイトなどを参考に、道銀地域総合研究所作成

北海道銀行発表の「北海道経済の見通し（2018年度年次改訂）」にかかる資料全文は、以下よりご覧いただけます。  
【北海道銀行ウェブサイト（アドレスは本誌の裏表紙に記載）→法人のお客さま→北海道経済の見通し】

## 宇宙ビジネスがもたらす北海道経済の活性化 ～ 宇宙と世界と北海道～



鈴木 一人

北海道大学公共政策大学院 教授  
(国際政治経済学)

### 《著者略歴》

1970年長野県生まれ。2000年英サセックス大学ヨーロッパ研究所博士課程修了。08年から北海道大学准教授、11年4月から現職。

13年から15年まで、国連安保理のイラン制裁委員会専門家パネルのメンバー。『宇宙開発と国際政治』（岩波書店）で12年度サントリー学芸賞（政治・経済部門）。

### 1. はじめに

2017年、大樹町に拠点を置くインターステラテクノロジズ(株) (以下、インターステラ社) が初めてのロケットの打ち上げ試験を始めてから、にわかに北海道における宇宙開発が取り沙汰されるようになり、昨年は「北海道宇宙元年」と呼ばれるようになった。残念ながら今年6月末の第二回打ち上げ実験は失敗に終わったが、北海道における宇宙開発への熱は高く、単なるインターステラ社の挑戦に便乗したブームではなく、新たな産業創出に向けてのうねりとなっている。

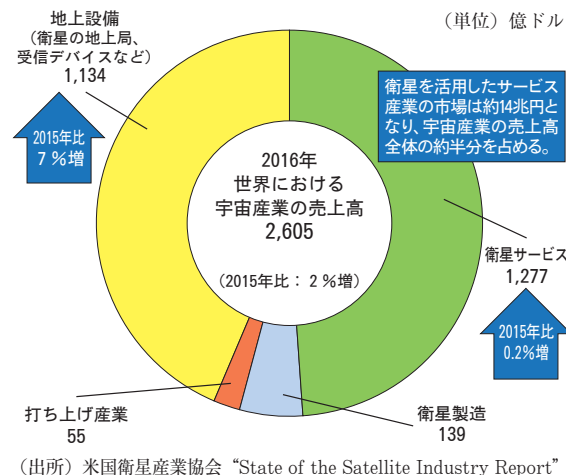
### 2. 宇宙ビジネスの現在

しばしば、宇宙開発は衛星開発やロケット作りなどの目に見える産業部門であると認識されるが、「宇宙ビジネス」はそれよりもはるかに裾野が広い。日々目にする気象衛星からの情報やNHK等のBS/CS放送、東日本

大震災をきっかけに全国の自治体に配備されるようになった衛星携帯電話、ポケモンGOをはじめとするゲームやエンタテインメントにもGPS衛星信号が使われているように、我々の生活には宇宙システムを使ったサービスが数多くある。こうした衛星を使った「宇宙ビジネス」は消費者向けのサービスだけではなく、様々なビジネス向けのサービスもある。例えば地球観測衛星の画像で世界中の石油備蓄タンクを定点観測し、タンクの残量を見ることで需要を予測して原油先物市場への投資をアドバイスするといったサービスもある。また衛星から海面温度・プランクトン分布など海洋データを取得し、魚群探知を容易にしたり、生け簀の給餌のタイミングを調整するといったサービスを行う会社もある。

このような、衛星を活用したサービス産業は世界における宇宙産業の売上高全体の約半分を占めており、その勢いは増している。さらに、衛星の地上局や受信デバイスなどの地上設備も伸びている。とりわけ重要になっているのがGPS受信チップや航空機などの衛星信号受信機などの分野である。現在、自動運転車やドローンなど、衛星データを使ったサービスが急激に増えており、それに合わせて産業の拡大が続いている(図表1)。

図表1 世界における宇宙産業の市場規模



さらに、近年は衛星の小型化と多数の衛星を同期しながらサービスを提供するコンステレーション事業<sup>(注1)</sup>が広がっている。これによって数千機の衛星が打ち上げられることとなっており、衛星製造もかつてのようなハイテクを満載した一品ものの衛星を作るのではなく、多数の衛星を同時に製造するという製造技術の革新も起きている。また、これらの衛星を打ち上げるための小型ロケットの開発（大樹町のインターステラ社もその一つ）が進められており、アメリカ企業ながらニュージーランドから打ち上げられるロケットラボは衛星を搭載したロケットの打ち上げを成功させている。

今日の宇宙ビジネスは大きな転換期にあり、新たなチャンスが次々と生まれている。この機会を捉えるため、数多くの宇宙ベンチャーが世界中で立ち上がっている。もちろんベンチャーは全てが成功するわけではないが、新しい機会を求めてチャレンジする人たちが後を絶たない。そして北海道にも宇宙ベンチャーが立ち上がり始めている。

### 3. 北海道におけるビジネスチャンス

北海道は土地が広大で人口が都市に集中しているため、人口密度の低い地域が非常に多い。つまり、人の目の届かない場所が多くあり、それらの場所で農業や林業が営まれている。こうした地域では、定常的に宇宙から観測しデータを活用することで、これまでになかったサービスや事業を展開できる可能性がある。すでにトラクターなどの農業機械の自動化や、病気になった農作物が発する光の波長を捉え、スペクトラム分析が可能なセンサーを搭載した衛星によって、病気になった箇所を発見し、早期に対処するといったことは実験的に行われている。これらはまさに北海道ならではの衛星利用の形態であり、現在、北海道庁を中心に「北海道衛星データ利用ビジネス創出協議会」が設けられ、産学官が協力して衛星データ利用を活性化させる活動が進められている。

(注1) 多数の衛星を一体的に運用して、通信や地球観測データなどのサービスを提供すること。

しかし、北海道における宇宙ビジネスの可能性はそれだけではない。すでに述べたインターステラ社は北海道を拠点に衛星打ち上げロケットを開発しているが、これは同時にインターステラ社に部品を供給し、また打ち上げを支援するための様々なロジスティクス（物流や飲食の提供）、さらには衛星打ち上げを見に集まるファンに提供する観光サービスといった産業を誘発する可能性を秘めている。

さらに言えば、既存の衛星データ業者が提供するサービスでは必要なデータが得られない場合、北海道で独自の衛星を開発し、打ち上げるということも可能になっている。衛星の小型化が進む中で、宇宙利用はより「パーソナル化」し、かゆいところに手が届く衛星を相対的に廉価で作ることができるようになっている。北海道にはそうした衛星を開発し、運用する企業はまだ十分に育っていないが、これらの産業が育つ可能性は十分にある。

写真1 宇宙から見た北海道



(提供) 金井宇宙飛行士

衛星が「パーソナル化」ということは、かつてのように衛星を作ってそのデータを幅広いユーザーに提供するというビジネスモデルではなく、特定のユーザーが求めるデータを個別に開発した衛星を使って提供することを意味する。汎用衛星では得られないデータを得ることがビジネスになる、というトレンドが生まれ始めている。つまり、衛星データの需要のある北海道で、そのニーズをくみ取り、テーラーメイド（個別仕様）で製造する衛星を提供することで、そのデータ利用サー

ビスを実現させ、そこで得られたノウハウを使って、北海道から全国、そして世界にサービスを広げていくことができる。こうしたビジネスを展開していくモデルとして北海道は最適な環境を提供している。

#### 4. 宇宙の「六次産業化」を推進せよ

北海道は宇宙ビジネスを展開する理想的な環境にある。衛星データを使ったサービスの需要が高く、衛星を開発し、製造する能力があり、さらには北海道でその衛星を打ち上げることができる。これは世界のどの場所でも実現できない特殊な条件である。例えばアメリカの衛星射場は砂漠や低湿地にあり、周囲数十キロにわたって人が住まない地域にある。日本でも種子島や内之浦といった射場は工業地帯や大学などの研究機関から遠く離れている。しかし、大樹町の場合、すぐ近くに帯広市などの人口集積地があり、また苫小牧市の工業地域から車で数時間以内に移動できる距離にあり、さらには札幌市などにデータ利用を可能にするIT企業や研究機関がある。

写真2 大樹町多目的航空公園



(提供) 大樹町

これは言い換えれば北海道で宇宙の「六次産業化」が可能ということである。「六次産業化」は農業の分野でよく使われるコンセプトだが、宇宙にも十分適用できる。ロケットを打ち上げる発射基地が一次産業、衛星とロケットの開発・製造が二次産業、そしてそれらを活用したデータ利用サービスが三次産業であり、これらを北海道内で完結することができる。

このメリットは意外に大きい。衛星データを

利用するユーザーのニーズは様々であり、通常、衛星メーカーは大口のユーザー（例えば大手通信会社）とのコミュニケーションは取るが、漁師や測量会社、農業機器メーカーと対話しているわけではない。それは、これらのユーザーが世界中に分散し、非常に多様なニーズを持っているため、集約するコストが高いからである。しかし、北海道にはこれらのユーザーが集まっている。彼らとの対話は可能であり、しかも現在、北海道庁がこうしたユーザーをとりまとめる努力もしている。こうして窓口が一本化していくと、衛星メーカーもニーズを反映した衛星を作っていくことができる。

さらに、ロケットはどんな衛星を載せるかによって、様々な調整が不可欠である。衛星とロケットのインターフェイス（すりあわせ）を間違えれば、ロケットが成功しても衛星が無事に軌道に放出されることにはならない。世界的には、これまで大型衛星と大型ロケットの組み合わせは設計段階で調整され、開発過程で何度も調整するというパターンを取ってきたが、小型衛星の場合、大型衛星の相乗りで打ち上げられることが多く、インターフェイスの調整をすることはできなかった。しかし、小型打ち上げとなれば、個々の衛星ごとに調整が必要となる。衛星メーカーとロケットメーカーが同じ場所で顔をつきあわせながら調整できれば、その調整コストが下がるだけでなく、打ち上げの成功確率が高まるということも期待できる。

こうした、衛星データ利用者と衛星メーカー、衛星メーカーとロケットメーカーが顔をつきあわせ、お酒を飲みながらワイワイ議論して新しいアイデアを生み出すという環境は、世界のどこにもない。そういうことが可能になれば、まさに北海道は「六次産業化」の聖地となるだろう。

#### 5. 宇宙のシリコンバレー化も夢ではない

北海道が宇宙開発の「六次産業化」の聖地となることは、世界に対して「宇宙開発をしたい者は北海道を目指せ」というイメージを作ることになる。北海道に行けばロケットに



よる衛星打ち上げも、衛星開発も、衛星データを使ったサービスもできるとなると、世界各地で進んでいるベンチャー企業の立ち上げを北海道でやろうという人たちが出てくる可能性もある。まさに、現在ITビジネスにチャレンジする若者が、何はともあれシリコンバレーを目指すのと同じである。

しかし、ロケットや衛星データ利用があるから、というだけで世界中から宇宙を目指す若者が集まるわけではない。やはりそこには政治による手当てが必要となる。ベンチャー企業の一番の悩みはいかに資金を集めるかということであるが、それを可能にする官民ファンドの整備が不可欠であろう。もちろんベンチャーへの投資はリスクが高いが、そのリスクを吸収しつつ、産業振興を可能にするファンドとして官民ファンドは有用であろう。

また、重要になってくるのは規制に関する問題である。ロケットや衛星は安全規制を含め、様々な規制の下にあり、異なる省庁が管轄する規制に対して、それぞれに書類を申請する必要がある。そこで、煩雑な手続きを一括して処理するような仕組みが求められる。現在、世界では宇宙ベンチャー企業の誘致合戦が進んでおり、オランダやルクセンブルクではこうしたワンストップサービスを展開している。宇宙のシリコンバレーとなるためには、こうした国際的な競争に勝ち抜くだけの環境整備もしていかなければならない。

## 6. 北海道の産業界の協力も不可欠

宇宙の「六次産業化」を進め、北海道を

写真3 衛星データを使って無人運行するトラクター



(提供) 北海道大学野口教授

「宇宙のシリコンバレー」とするには、北海道の産業界の協力が不可欠である。北海道における様々な産業のニーズや人々の生活から生まれるニーズを把握しているのは、日々業務としてそれらに接している多くの非宇宙産業の企業である。インフラ整備やメンテナンス、観光や農業など、普段は宇宙と関係ない業界であっても、移動を伴うものであれば地理空間情報を活用したサービスなどを考える際に衛星データを必要とするであろうし、広大なインフラを監視するのに宇宙からのデータを利用するということもあるだろう。また、例えば福祉サービスであっても車いすが移動しやすい道路や除雪されている道とそうでない道を判断するに当たって、衛星画像は有用な情報となるだろう。

今後の課題としては、こうしたユーザーに使いやすいフォーマットで衛星データを届ける中間的な産業の育成であろう。衛星データは素人が見てもすぐにわかるわけではなく、解読するためにはそれなりの訓練や技術が必要となる。最終ユーザーのニーズを理解しながら、衛星データを解読し、理解しやすいフォーマットに加工することが不可欠になる。こうした中間的なデータ加工産業を産業界が育て、そして日々のニーズをフィードバックしていくことで、どのような衛星データを集め、分析していくのかを掴みやすくなる。こうしたフィードバック体制こそが「六次産業化」の鍵であり、そうした繋がりができていくことで北海道の宇宙コミュニティが「シリコンバレー」となっていくのである。

写真4 インターステラ社のMOMO 2号機



(提供) インターステラテクノロジズ株

## 「PPP/PFI」と地域活性化

国土交通省 総合政策局社会資本整備政策課  
官民連携政策係長 舟橋 大祐  
(北海道銀行より出向中)

### 1. はじめに

効率的かつ効果的に社会資本を整備し、質の高い公共サービスを提供することは公共施設等の管理者等に課せられた重要な政策課題である。

しかしながら、少子・高齢社会が到来する中で、国及び地方公共団体（以下、公的セクター）とも、社会保障関係費の増大が他の政策的な支出を圧迫しており、投資的経費は減少傾向にある（図表1、2）。また、生産年齢人口の減少に伴い、今後も税収増加は期待しにくく、かつ、公務員数の減少も続こう。さらに、活用されていない公的不動産が多数存在しており、地域活性化に向けた有効活用が求められている（図表3）。このため、財源・マンパワーの両面において、公的セクターが全ての事業をこれまでどおり担うのは困難になっていくと思われる。

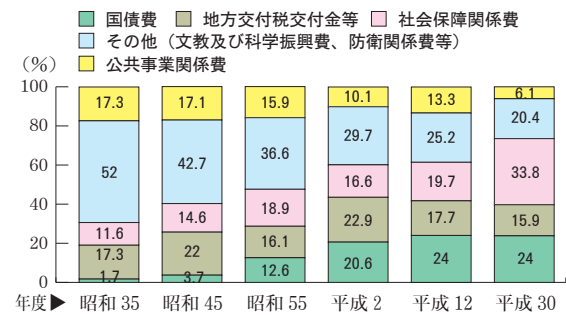
こうした状況の中、社会資本の整備と財政健全化の両立を図るために重要な役割を担うのが「PPP/PFI」（以下、PPP等）である。「未来投資戦略2018」（平成30年6月15日閣議決定）や「経済財政運営と改革の基本方針2018」（平成30年6月15日閣議決定）においても推進項目の一つとして明記されるなど、政府は一体となってその推進に取り組んでいる。PPP等は、財政健全化の観点のみならず、民間の創意工夫によって地域に新たな価値を創出するものとして地方創生の観点からも大きな効果が期待されている。

今後多くの公共施設等が老朽化による更新時期を迎え、維持管理・更新費の急増が見込まれる。国及び地方は一体となって、公的負担の抑制に資するPPP等の推進を加速していく必要がある。また、質の高い公共サービスを提供し続けていくためには、管理の効率化、集約・再編等によるコストの低減だけで

なく、公共空間で稼ぐ視点が必要であり、民間の資金・ノウハウ・人材を活用することが求められている。

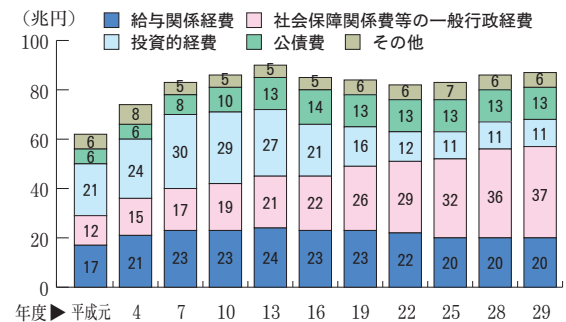
本稿では、PPP等の意義や現状、推進施策について概説する。

図表1 国の歳出内訳（構成比）  
〈国の一般会計歳出に占める主要経費割合の推移〉



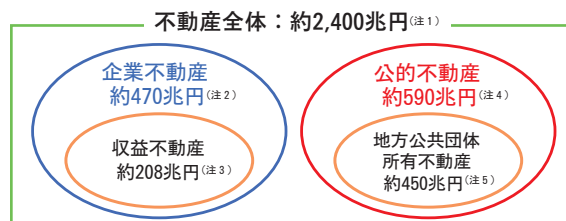
（注）平成12年度までは決算、平成30年度は政府案による。  
（出所）財務省公表資料をもとに国土交通省作成

図表2 地方財政計画の歳出推移



（出所）H29.5.31地方財政審議会意見参考資料より国土交通省作成

図表3 公的不動産の規模



（注1）内閣府「国民経済計算（平成25年度確報）」をもとに算出。  
（注2）国土交通省「土地基本調査」に基づく時価ベースの金額（平成20年1月1日時点）。  
（注3）PRUDENTIAL REAL ESTATE INVESTORS「A Bird's Eye View of Global Real Estate Markets:2012 update」(円換算)をもとに算出。  
（注4）内閣府「国民経済計算」をもとに算出。固定資産及び土地の総額(平成25年末時点)。  
（注5）内閣府「国民経済計算」をもとに算出。地方公共団体が所有する不動産のうち固定資産の総額は、一般政府の所有する固定資産を総固定資本形成の累計額（昭和155年度～平成25年度）のうち地方の占める比率で按分したもの。  
（出所）国土交通省「PFI・PPPに関する地域ワークショップ」（平成29年1月25日）資料

## 2. 「PPP/PFI」の意義

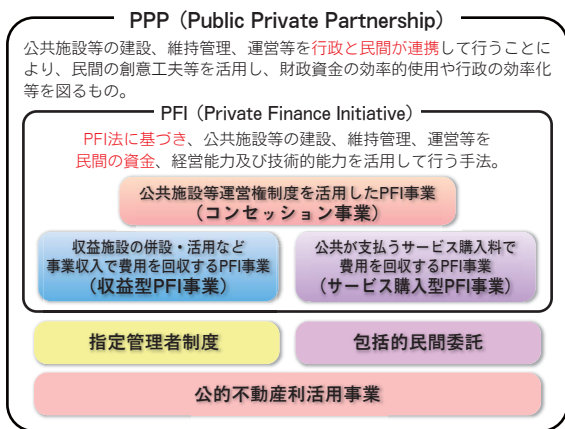
### (1) 「PPP」について

「PPP (Public Private Partnership)」は、公共施設等の整備・運営を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的な使用や行政の効率化等を図る手法である。例えば、「指定管理者制度」「包括的民間委託」等がこれに当たる(図表4)。

### (2) 「PFI」について

「PFI (Private Finance Initiative)」は、「PPP」に含まれる。公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより、同一水準のサービスをより安く、又は、より上質のサービスを同一価格で提供する手法である。「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(以下、PFI法)に基づき実施される。

図表4 「PPP」と「PFI」の概念図



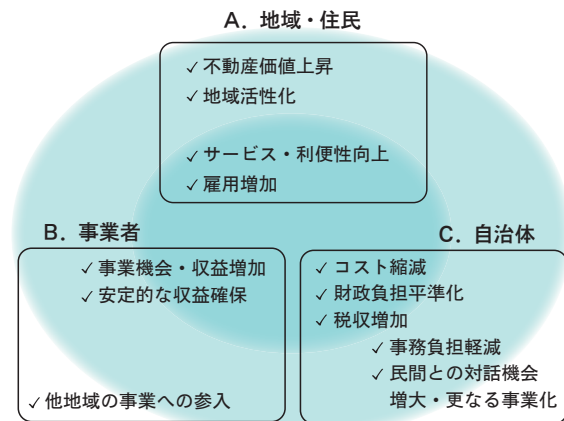
(出所) 国土交通省

PPP等を活用することで、効率的・効果的かつ良好な公共サービスの実現や、新たなビジネス機会の拡大による地域経済の好循環の実現、加えて、公的負担の抑制による経済・財政一体改革への貢献、などが期待されている。

なお、前述の通り、PPP等はあくまでも手段であり、その目的は、行政が抱える課題の解決、民間事業者・市民が活動する環境の整備、それらを通じた地域の利便性向上・活性化である。よって、①地域課題を的確に把握

し、行政としてのビジョンを策定する。その上で、②結論ありきではなく事業発案段階から民間事業者と対話しつつ、先事例も参考にして柔軟に手法を検討する。③結果として、各主体にとってメリットが発現する、といった取り組みにすることが重要である(図表5)。

図表5 「PPP/PFI」による主体別メリット



(出所) 国土交通省

## 3. 「PPP/PFI」推進の現状

### (1) PFI事業の実施状況

PFIの事業化実績をみていくと、平成11年(PFI法施行)から平成28年度末までの間、全国においては、件数で609件、契約金額で約5.5兆円に及んでいる。件数は近年増加傾向にあり、平成28年度は過去最多の56件となった。

一方、北海道内においてはこれまで、実施方針が公表されている事業が23件となっている(図表6)。

図表6 道内におけるPFI事業(抜粋)

事業名	施設種類	事業方式	事業類型	公表日
女満別空港特定運営事業等	空港	公共施設等運営権方式	独立採算型	平30.03.29
北海道内国管理4空港特定運営事業等	空港	公共施設等運営権方式	独立採算型	平30.03.29
稚内市一般廃棄物最終処分場整備・運営事業	廃棄物処理施設	BTO方式	サービス購入型	平29.02.17
平取町生活支援ハウス整備事業(振内地区)	社会福祉施設	BTO方式	-	平28.04.27
(仮称)帯広市新総合体育館整備運営事業	教育・文化関連施設	BTO方式	ジョイントベンチャー型	平27.09.10
(仮称)伊達市学校給食センター整備運営事業	学校給食センター	BTO方式	サービス購入型	平26.03.25
釧路市立学校施設耐震化PFI事業(第二期)	義務教育施設等	BTO方式	サービス購入型	平25.08.19
釧路市立学校施設耐震化PFI事業(第一期)	義務教育施設等	BTO方式	サービス購入型	平24.05.17

(注) これまで公表された23件のうち、平成24年以降分(8件)のみを記載した。

(出所) 特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会HP

地域活性化等の観点においては、PFI法に基づくPFI事業のみならず、地域の実情に即した幅広い官民連携事業（PPP）が重要であると考え。一例として、北海道銀行が関与した、「遠別モデル」と呼ばれるPPP事業を以下で紹介する（図表7.8）。

図表7 地域金融機関の関与によるPPP事例  
【遠別モデル】

**遠別町と㈱ハスコムとのPPP事業の構築**

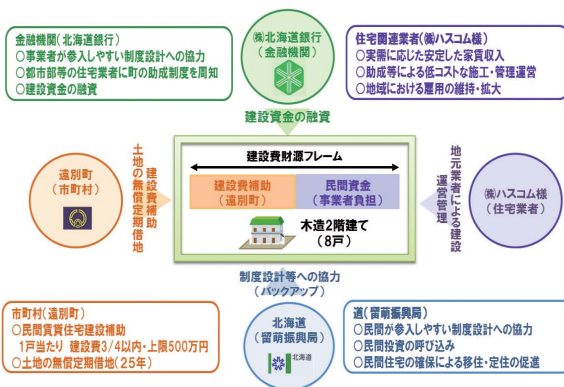
遠別町では、「職場のある遠別町に住みたくても住宅がない」など若者を中心に住宅ニーズがありましたが、町営住宅の新築・改修が難しく、民間による集合住宅の供給を希望していました。このニーズを受けて北海道銀行は、留萌振興局と連携し、同時にPPPによる民間集合住宅建設を提案。同町では、PPP事業のスキームで民間集合住宅建設を進めるため、公募により決定した㈱ハスコム（旭川市）と事業契約を締結しました。

**遠別町のPPP事業スキーム**

遠別町と㈱ハスコムとの間で、町有地にかかる25年の無償定期賃貸契約を結び、㈱ハスコムが木造2階建集合住宅の建設・保有・運営管理を行うスキームです。

（出所）北海道銀行のセミナー資料

図表8 「遠別モデル」のスキーム



住宅不足が課題の道内市町村に対して、『遠別モデル』を広く展開することで、自治体の財政負担を抑え、民間活力を活かした地方移住や定住の促進、住環境の整備が期待できます。

（出所）北海道銀行

（2）「PPP/PFI推進アクションプラン」の改定

PPP等は政府一丸となって推進が図られている。平成28年度には、民間資金等活用事業推進会議において、最新動向を踏まえた「PPP/PFI推進アクションプラン」（以下、アクションプラン）が制定され、今年度は6月15日の同会議においてアクションプランの改定が行われた。

今回の改定ポイントとしては、次の3点が挙げられている。

- ① 実施主体の経験や地域の実情に応じた支援・負担軽減策の検討等を通じ、実施主体の裾野拡大を図る。
  - ② 空港をはじめとするコンセッション事業等の重点分野に公営水力発電・工業用水道を追加。
  - ③ 改正PFI法で創設されたワンストップ窓口制度や助言制度等の円滑な運用により、国の支援機能の強化を図る。
- これらを含め、改定アクションプランにおいては、事業規模目標、推進のための施策、コンセッション事業等の重点分野と目標などが記載されている（図表9）。

図表9 アクションプランの概要  
（平成30年改定版）

改定のポイント		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施主体の経験や地域の実情に応じた支援・負担軽減策の検討等を通じ、実施主体の裾野拡大を図る</li> <li>・空港をはじめとするコンセッション事業等の重点分野に公営水力発電・工業用水道を追加する</li> <li>・改正PFI法で創設のワンストップ窓口制度、助言制度等の円滑な運用により、国の支援機能の強化を図る</li> </ul>		
改定版概要		
PPP/PFI推進のための施策		
コンセッション事業の推進	実効性のあるPPP/PFI導入検討の推進	地域のPPP/PFI力の強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>○コンセッション事業の具現化のため、重点分野における目標の設定</li> <li>○独立採算型だけでなく、混合型事業の積極的な検討推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公共施設等総合管理計画・個別施設計画の策定・実行開始時期に当たって今後数年間にわたる国及び全ての地方公共団体で優先的検討規程の策定・運用が進むよう支援を実施</li> <li>・地域の実情や運用状況、先行事例を踏まえ、人口20万人未満の地方公共団体への導入促進を図るよう、分かりやすい情報の横展開</li> <li>・PPP/PFIの経験の少ない地方公共団体や小規模の地方公共団体への実施主体の裾野拡大に向けて、実施主体の負担軽減策として、柔軟性・実効性のある検討・導入手法の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○インフラ分野での活用の裾野拡大</li> <li>○地域・ブロックプラットフォームを通じた具体的な案件形成、民間企業の参入意欲刺激</li> <li>・官民対話の普及推進</li> <li>・地元企業の事業力強化</li> <li>・PPP/PFI推進に資するデータの見える化推進</li> <li>○情報提供等の地方公共団体に対する支援</li> <li>・改正PFI法で創設のワンストップ窓口制度、助言制度等の運用による支援強化</li> <li>・先進的な地方公共団体の取組や組織設計等の分析・横展開、期間満了案件の検証</li> </ul>
公的不動産における官民連携の推進		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域の価値や住民満足度の向上、新たな投資やビジネス機会の創出に繋げるための官民連携の推進</li> <li>・特に市場性の低い地域での優良事例の成功要素抽出・横展開</li> </ul>		
コンセッション事業等の重点分野	空港【6件達成】、水道【6件：～平成30年度】、下水道【具体的検討6件達成、実施方針目標6件：～平成31年度】、道路【1件達成】、文教施設【3件：～平成30年度】、公営住宅【6件：～平成30年度】、クルーズ船向け旅客ターミナル施設【3件：～平成31年度】、MICE施設【6件：～平成31年度】、公営水力発電【3件：～平成32年度】、工業用水道【3件：～平成32年度】	
事業規模目標	21兆円（平成25～34年度の10年間） 【コンセッション事業7兆円、収益型事業5兆円、公的不動産利活用事業4兆円、その他事業5兆円】	

（出所）内閣府公表資料をもとに国土交通省作成

また、地域においてPPP等の活用を推進するためには、地域の民間事業者がイニシアチブを発揮し、主体的役割を果たせるような枠組みづくりが必要である。このため、地域における産官学金で構成され、関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う地域プラットフォームの形成を推進し、地域の民間事業者によるPPP等の案件形成力を高めることとしている。

具体的には、

- インフラ分野での活用の裾野拡大
- 地域・ブロックプラットフォームを通じた具体的な案件形成、民間企業の参入意欲刺激
- 情報提供等の地方公共団体に対する支援
- PFI推進機構の資金供給機能や案件形成のためのコンサルティング機能の積極的な活用、に取り組むこととしている。

#### 4. 「PPP/PFI」推進に向けた支援施策

国土交通省では、地方公共団体等が実施するPPP等の推進に資する具体的な案件や取り組みを支援している。支援内容の概要は以下のとおり（図表10）。

##### ① 地域プラットフォーム形成支援

産官学で構成される地域プラットフォームの形成・運営を支援し、地域における関係者のPPP等に係るノウハウの習得及び官民対話の機会を創出することにより、案件形成を促進。

##### ② 先導的官民連携支援事業

地方公共団体が先導的な官民連携事業の導入検討を行う際に必要となる調査委託費を国が助成することにより、案件形成を促進。

##### ③ 官民連携モデル形成支援

中小規模の地方公共団体が実施する官民連携事業について、地域課題の確認から事業化に至るまで一貫通貫で支援することにより、そのプロセスやスキームを幅広く展開することで、中小規模の地方公共団体における案件形成を促進。

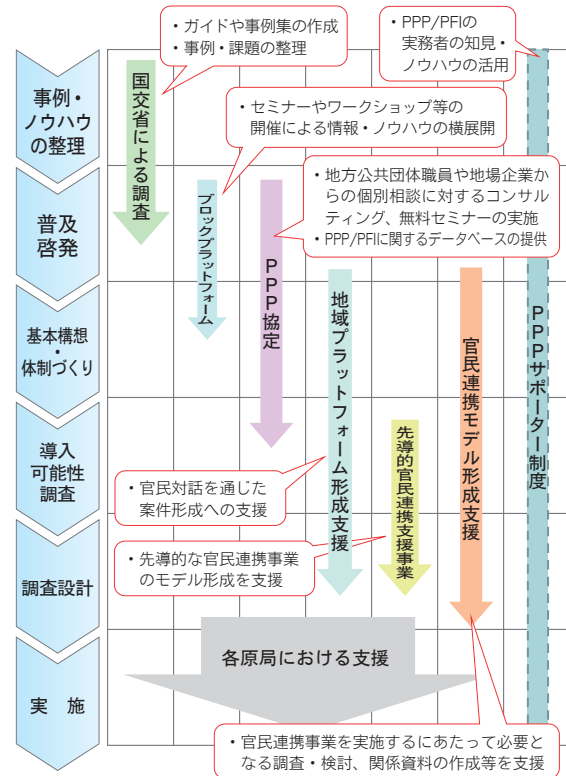
##### ④ PPP協定

国土交通省と民間事業者とでパートナー協定を締結し、パートナー事業者によるセミナーやコンサルティング等を推進することで、地方公共団体職員や地場企業がPPP等に関する知識・ノウハウを習得する機会を創出。

##### ⑤ 国土交通省PPPサポーター制度

これまでPPP等事業において成果をあげてきた実務者を、国土交通省が有識者の意見を聴いてサポーターとして任命。任命された者が、地方公共団体等の依頼に対して知見・ノウハウを提供することで、地方公共団体等が主体的にPPP等の案件形成を推進。

図表10 PPP/PFI推進に資する支援施策  
(国土交通省社会資本整備政策課)



(出所) 国土交通省

#### 5. おわりに

今後は、民間ビジネス拡大に向けて効果が大きい手法の導入を進めていくとともに、これまでPPP等への取り組みがあまり行われてこなかった分野や地方公共団体も含め、より広い範囲・地域でそれぞれの実情に合った多様なPPP等を展開していくことが求められる。

特に、人口20万人未満の中小地方公共団体においては総じて取り組みが進んでおらず、案件の掘り起こしが求められている。

十分に進んでいない取り組みの推進に向けては、各地域における官民のネットワーク形成が必要であり、そのためには、地域金融機関の役割が大きく期待されることである。今後もPPP等の推進にご理解・ご協力をお願いするとともに、前述の通り、国と地域金融機関との協定などを有効に活用いただき、行政課題の解決や地域活性化などが図られることを期待したい。

(注) 当該寄稿に関する全ての文責については、執筆者個人に帰属します。

## 独自の加工技術と地域特化のブランド戦略で 道内水産加工業界をリードする

～株式会社マルサ笹谷商店（釧路市）～

周囲を海に囲まれ豊かな水産資源に恵まれた北海道において、水産加工業は一次加工を主体に発展してきました。しかし、近海における資源環境の悪化を受け、近年の経営環境は厳しさを増しています。今回はこうした中で、大手食品メーカーの協力工場として万全の地歩を確立するとともに、独自の加工技術と地域特化のブランド戦略で飛躍を目指す(株)マルサ笹谷商店(以下：同社)を紹介します。

### 【経営のキーワード】

- 率先垂範の現場主義
- 独自の加工技術
- 徹底した品質至上主義
- 地域特化のブランド戦略

### 率先垂範の現場主義が経営力の源泉

同社は水産加工業として、年商や従業員数等の事業規模において道内トップクラスに位置するリーディング企業の一社です。創業者である笹谷正幸会長は、加工製品（写真1）の出来を大きく左右する原材料の調達に際し、長年の経験から「海や魚の状況を肌で感じる事が何より重要」と考えており、現在でも毎日早朝から市場に出向き、競りに参加しています。こうした考えや率先垂範の行動姿勢は、他の役員に浸透。さらに、部門を問わず全職員の意識統一にもつながっており、同社が大手企業から、協力工場として揺るぎない信頼を獲得し、それを維持し続けている経営力の源泉となっています。

### 徹底した品質至上主義

スケトウダラの一次加工品であるすり身の製造が同社の事業の支柱です。ただ、原料魚の国内漁獲高は毎年最低値を更新しており、国内で流通するすり身は、米国産冷凍すり身（北米スケトウダラの資源量は高水準を維持）が多くを占めるようになってきました。こうした中でも食味や安全性を重視する同社は、安

心の道産原料（ほぼ100%）にこだわりつつ、練製品の安定供給に貢献しています。安定した調達量の確保には道内複数市場で競りに参加する必要があるため、調達コストが割高になるケースもありますが、決して品質に対する妥協はしません。また、競り落とした原料魚は、系列物流会社の活用などで迅速に、高い鮮度を維持した状態で道内各地の市場から同社加工場に運んでいます。

### 独自の加工技術

同社では業務用に加え、一般消費者向けの商品も数多く手掛けています。特に人気の高い「いくら醤油漬」（写真2）と「いか塩辛」は、調味料の納入業者と秘密保持契約を結ぶ他、レシピを知っているのは社内数名のみ、と製造方法の漏洩防止には万全の態勢を整えています。また、登録商標「<sup>まぐろ</sup>釧鯖」は二千匹に一匹とも言われる800g以上の特大釧路産鯖を独特の製法で熟成一夜干しにしたもので、脂ののりが良く、かつ、さらりと上品な味わいを実現しています。厳しい衛生管理が求められる HACCP 認定工場です。門外不出の製法



(写真1) 定番の人気商品群



(写真2) 「いくら醤油漬」の生産ライン

により製造された商品は、その美味しさや安全性が評判となっており、値頃感のある価格と相まって、地元では大変な人気となっています。こうしたことが評価され昨年は、「いか塩辛釧路港」が東京都知事賞、「釧鯖低温熟成一夜干し」が大日本水産会会長賞を同時受賞しています。

### 地域特化のブランド戦略

同社は消費者向けの統一ブランド「釧之助」を掲げ、個々の商品パッケージに使用するほか、商品の小売店舗名としても活用しています。また、お客様と直接向き合える実店舗や自社サイトにこだわっており、現在は、商品をスーパーや百貨店に卸すことや、ショッピングサイトへの出店は行っていません。なぜなら、中間マージンの発生する他力に頼った販売手法はお客様の利益に繋がらないと考えているからです。2012年11月に釧路市中心部にトライアル店舗「釧之助共栄大通店」を、次いで2014年4月には、笹谷正幸会長の出身地である爾志郡乙部町で「釧之助乙部店」を開店。

こうした先行店舗での手応えが予想以上だったことから満を持して2018年7月、釧路郡釧路町に「釧之助本店」を開業しました(写真3)。

「釧之助本店」は総工費31億円を投じた巨艦施設で、単に同社商品の小売店としてだけでなく、道東初の水族館を設置し(写真4)、魚と触れあえるゾーンも併設。更には各種飲食スペース(写真5)や加工品・生鮮品の直売所など、家族連れが一日過ごせる異色の施設です。開業以来、地元釧路は勿論、道東各方面からの来客で賑わっています。地域ブランドとしての「釧之助」は着実に浸透しており、釧路に特化した魚屋としてのコーポレートアイデンティティーは確立されつつあります。「釧之助本店」も、まずは地元釧路に愛されることを最優先としています。

### 成長戦略への布石

同社は今回の出店を機会に、自社公式HPを全面リニューアルしました。「釧之助本店」の魅力発信を主体とし、加えて、お客様に商品の味を体験してもらい、「釧之助ファン」を拡大するのが目的です。贈答品等で同社商品を知った遠隔地のお客様に、リピート購入していただくためのツールと位置付けています。



(写真3)「釧之助本店」(左：外観、右：正面入口の巨大円柱水槽)



(写真4)くしろ水族館「ぶくぶく」(釧之助本店店内)



(写真5) 飲食スペース「釧ちゃん食堂」(釧之助本店店内)

笹谷社長は「水産加工品の高付加価値化を更に推し進め、“見る、食べる、買う”の3つを一カ所に集約したこの施設を最大限に活用し、時代の要請に合った魚食の普及、食育の浸透を通じて、社員一丸となって地域の発展に貢献していきたい」と意気込んでいます。「釧之助本店」をブランド発信基地とし、他の追随を許さない商品開発力を武器に将来の成長戦略への布石を打つ同社は、今後も更なる発展が期待されます。(三井 浩之)

#### 【会社概要】

本 社 釧路市大楽毛 8 番地の19  
 ☎ : 0154-57-3594 FAX : 0154-57-5672  
 設 立 1983年6月(創業1975年6月)  
 代 表 者 笹谷 智貴  
 資 本 金 98百万円  
 売 上 高 19,661百万円(2018年5月期)  
 従 業 員 550名  
 事 業 所 工場:14カ所 販売店:3店 飲食店:3店  
 事業内容 水産加工業  
 関連会社 3社(物流業、製造業、冷蔵庫業)  
 U R L <http://www.sennosuke.net>

## ロシアにおける長寿化と介護用品市場の将来性

北海道銀行ウラジオストック駐在員事務所  
副所長 山崎 龍人

### 日本の平均寿命と要介護者数

世界有数の長寿国・日本。平均寿命（2017年）は、男性が81.09歳、女性が87.26歳となっており<sup>(※1)</sup>、医療技術の進歩や健康意識の高まりも相まって毎年伸长しています。

長寿化が進めば進むほど、介護を必要とする人の数が増加する傾向も見受けられます。要介護（要支援）認定者数を年齢階級別にみると、70歳以上が全体の91.6%を占めており（図表1）、2000年度に256万人だった認定者数は、2015年度は約620万人にまで増加しています（図表2）。このため、今日の日本では、介護関連の用品・サービスに対する需要が拡大傾向にあります。

（※1）出所：厚生労働省「平成29年簡易生命表」。

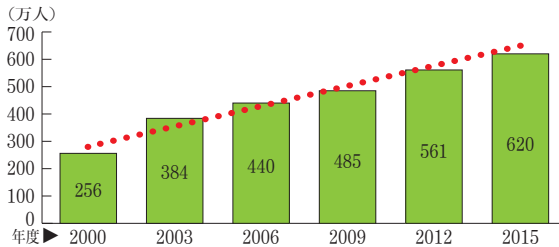
「平均寿命」とは、出生時（0歳）の平均余命（その後、生存できると期待される年数）。

【図表1】要介護者等の年齢階級別構成割合（2016年）

年齢階級（歳）	40～64	65～69	70～74	75～79	80～84	85～89	90以上
割合（%）	4.1	4.4	7.7	14.5	24.6	24.3	20.5

（出所）厚生労働省「平成28年 国民生活基礎調査の概要」

【図表2】日本における要介護（要支援）認定者数



（出所）厚生労働省「介護保険事業状況報告（年報）」

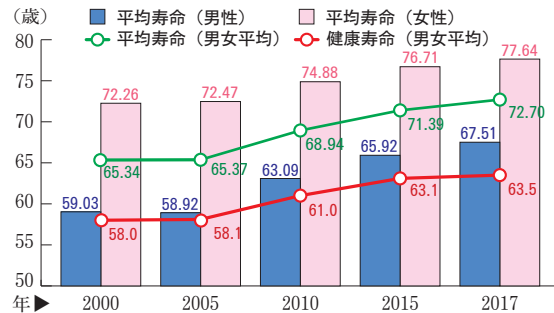
### ロシア人の長寿化

一方、ロシア人の平均寿命（図表3）は、日本と比べて短命であり、ソ連崩壊以降も長らく60歳代で推移しました。しかし、近年では、医療技術の進歩やライフスタイルの改善などから72.7歳まで伸びており長寿化の傾向がみられます。そうした中で、平均寿命と健康寿命<sup>(※2)</sup>の差は拡大が続いており、今後は日本と同様、長寿化に伴って介護を必要とする人の数が増加していくと予想され

ます。

（※2）「健康寿命」とは、出生時（0歳）の健康余命（その後、介護を受けたり寝たきりになったりせずに日常生活を送れると期待される平均的年数）。

【図表3】ロシア人の平均寿命と健康寿命



（注）2017年の健康寿命には2016年の数値を記載。

（出所）世界保健機関（WHO）、ロシア連邦国家統計局

### ロシアにおける介護用品市場

ロシアにおいて、介護用品の店頭販売は、薬局など一部の店舗に限られており、市場としては決して大きくありません。また、介護用オムツ、車いす、入浴介助用品などの商品は一通りあるものの、品数は少なく、しかも、そのいずれもがロシア製や中国製が大半を占めているなど、日本製品の参入がほぼないのが現状です。日本製の幼児用オムツが高品質な商品としてロシア全土に広く浸透していることなどを考慮すると、ロシアの介護用品市場は日本にとって、まだまだ未開拓の領域といえそうです。

### 「介護」は長寿国家・日本が貢献できる分野

世界に先駆けて超高齢化社会を迎えた日本では、旺盛な需要に伴い、介護関連の商品・サービスが広く提供されています。

今後、ロシアでもこれらに対するニーズが大きく高まる可能性があり、介護関連のビジネス、とりわけ介護用品の輸出は、対ロシアビジネスにおいて有望な分野の一つになっていくものと期待されます。

日本の介護商品や介護サービスを通じて、ロシアへの事業展開をご検討の際には、何なりとご相談ください。

## 調査ニュース（2018・10）NO.404

発行 株式会社 北海道銀行（ウェブサイト <http://www.hokkaidobank.co.jp>）

企画・編集 株式会社 道銀地域総合研究所 経済調査部（照会先：黒瀧）

〒060-8676 札幌市中央区大通西4丁目1番地 道銀別館ビル

TEL (011) 233-3562 FAX (011) 207-5220

〈本誌の無断転用、転載を禁じます〉