自治体主導 CLO のわが国における実態

―大都市型から広域連携型への拡大の背景と問題点―

木村　温人

Ⅰ．直接金融への流れと CLO の位置
Ⅱ．自治体主導 CLO の全国的動向
Ⅲ．金融環境の変化と CLO イノベーションの必要

〈論文主旨〉

東京都は中小企業向けの債券市場を設立し、２０００年3月から０４年3月にかけて計5回の債券発行をし、総額３８００億円を中小企業者に資金供給した。この CLO（Collateralized Loan Obligation）という中小企業貸付債権の証券化というスキームを使った債券市場の設立は非常に画期的なもので、その後全国の自治体に急速な勢いで広まり、中小企業者へ新しい資金供給の途を提供するものとなっている。本稿ではこの自治体主導の CLO の全国的動向を鳥瞰視するとともに、個々のその実体を紹介する中で、今日のわが国の中小企業金融における CLO の意味と問題点などについて見ていく。

〈キー・ワード〉

直接金融、CLO、ABS、Off（On）Balance、無担保・無保証人、信用保証協会保証、ストラクチャード・ファイナンス、アレンジャー、オリジネーター、証券化市場の育成

Ⅰ．直接金融への流れと CLO の位置

１．貸出債権の証券化と限界

戦後復興期から高度経済成長を経て今日に至るまで、わが国金融制度に圧倒的な存在感を示している間接金融も、１９８０年代半ばの金融自由化後、特に９０年代後半に入ってからの金融システム改革以降に比重を下げ、漸次、直接金融にその地領を譲り渡している。この間接金融から直接金融への流れは、いわゆる「失われた１０年」と称される長期不況過程の中で登場した不良債権累増にともなう「貸し渋り」や「貸し剥がし」現象の日常化によって、近年の一時期さらに加速したように思える。すなわち、金融機関を介した間接金融はその融資にともなう物的担保や人的保証によって裏打ち担保されているが、バブル崩壊後のこの長期不況の下でこれら担保の実質価値が大幅下落したために機能不全となり、そのリスク部分が金融機関の財務にいっきに集中したことから、それを回避する方策としていくつかの「直接金融」が取り入れられてきているのである。

直接金融の代表格はあらためて言うまでもなく株式と社債であるが、近年この両者の目的に応じた

多様化（目的株式、新株予約権付社債、同引受権付社債など）が進むとともに、貸付債権を株式化する方式も登場してきており、債権放棄と併行して債務株式化をするデッド・エクイティ・スワップ（Debt equity swap）（注１）や、本稿のテーマである CLO（Collateralized Loan Obligation）もこの範疇に入る。CLO そのものは企業が保有する資産のキャッシュ・フローに基礎を置き、企業の信用リスクを切り離した形で資産調達を行うアセット・バックト・ファイナンス（特定の資産を裏打ちとして発行される資産担保証券 ABS＜Asset Backed Securities＞）の一種で、１９７０年に米国で発行された住宅モーゲッジを裏付けとする証券（Mortgage Backed Securities）から派生的に進化したものである。米国では１９８０年代以降、わが国でも９０年代後半以降、モーゲッジ以外の金融資産を裏付けとした各種の ABS の一つとして発行されてきている。（注 2）

具体的には、CLO は金融機関の保有する貸付債権（ローン）をアセット・プールし、それを裏付け資産として証券化した商品を投資家に販売することで市場から資金調達をする手法である。概略的スキームは､図１に見るところであるが､先ずオリジネーターとなる銀行等の金融機関が貸出を実行し、対抗要件を取得した形で SPV（特別目的会社）にこの貸出債権を譲渡し、SPV はこの債権プールから生み出されるキャッシュ・フローを引当として各種の商品形態によって投資家から資金を調達するというものである。

ただこのスキームは原則的に無担保・無保証人を旨としていることから、譲渡された貸出債権が期間中どの程度毀損するかといういわゆるデフォルト率が大きな問題となる。通常この種の小口多数の債権から構成される場合のデフォルト発生率は、オリジネーターである銀行等の過去の基本情報に依っているのであるが、その定量的計測は必ずしも容易ではなく法人間取引に十分浸透していないなどの課題を抱えていた。一般的には債権の保全手段としては物的担保・人的保証ということになるが、それではこれまでの間接金融による融資とさしたる相違はなく、無担保・無保証人の観点から見るとこの銀行等の金融機関主導の貸出債権の証券化には一定の限界が見られ広く活用される状況ではなかった。

２．自治体主導の CLO

このような状況下に登場したのが東京都の自治体主導の CLO である。１９９９年に就任した石原知事は、選挙公約でもあった「ジャンクボンド市場（米国の中小企業の社債発行市場）構想」をわが国の実体に合わせた形で発展させ、２０００年にその後の全国の自治体をリードする「東京都債券市場構想」を実現化させた。同構想は自治体が主導して中小企業に直接金融の道を拓き、資金調達手段の多様化を図ることで中小企業の振興、ひいては地域産業の活性化に寄与しようというというものであるが、直接的には９０年代後半から深刻化し社会問題にまで発展した中小零細企業等へのいわゆる「貸し渋り・貸し剥し」問題に対応する政策（注３）でもあったと言える。

この構想と実行が上記の金融機関主導の貸出債権の証券化の一定の限界を克服できたのは、金融機関等が「無担保・無保証人」融資を容易な形で行える改良を行ったところにあるといえよう。すなわち図２に見るように、東京都の信用保証協会の保証を付けた方式を取り入れデフォルトによる損失保証を政策的にカバーした点である。東京都は後述のように２００２年から保証協会の保証の無い CLO（図３参照）を実施しているが、発行金額や参加企業の数からみても圧倒的にこの信用保証協会の保証付 CLO である。ちなみに表１は保証有無の比較を整理したものであるが､「有る場合（左欄）」の各項目の要件は「無い場合（右欄）」に比べて組成が容易である。特にオリジネーターとしての地域金

図１．CLO スキームの概略

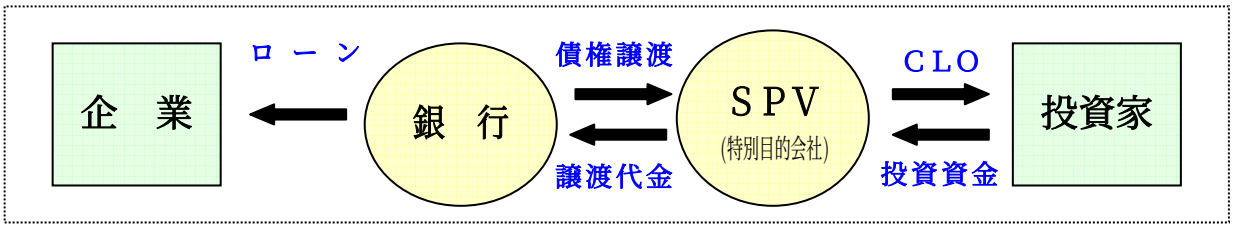


図２.保証協会の保証が有る CLO

■成長途上にある中小企業に無担保かつ第三者保証人不要の長期資金調達機会を提供
■地域金融機関の資金調達手法多様化に貢献
■損失補償を通じた政策的意向の反映

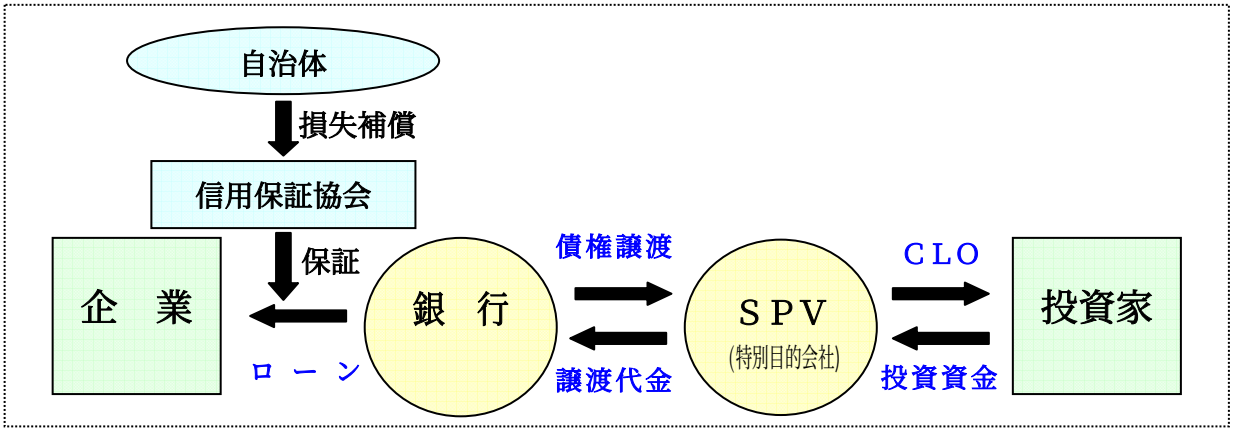


図３．保証協会の保証が無い CLO

■財政負担の無い、純民間型ＣＬＯ
■金融機関の経営方針、ノウハウに依存

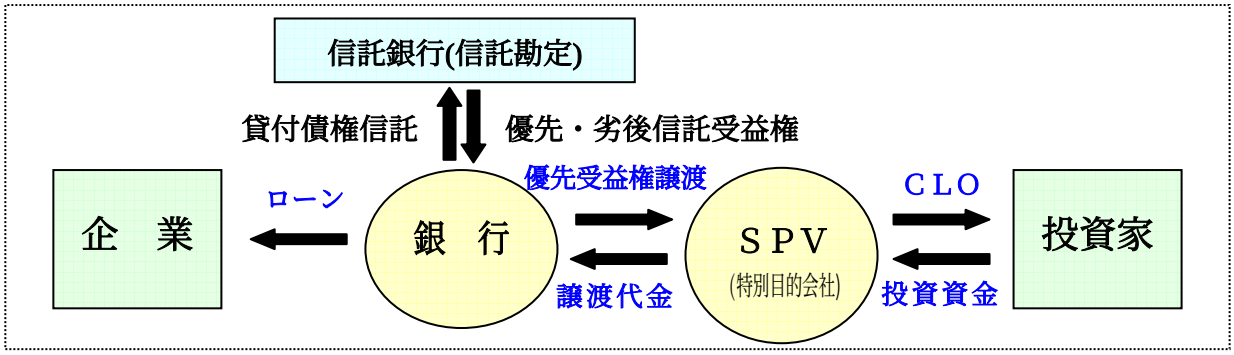


表１．信用保証協会の保証有無の比較

	信用保証協会の保証が有る場合	信用保証協会の保証が無い場合
信用リスク(格付評価)	・主として保証協会の保証債務履行能力に依拠 →以下の事項を総合的に勘案 ・信用保証協会自体の信用力（財務内容・収益力） ・自治体と保証協会の間の損失補填契約等によるサポート ・国の施策としての「信用保証事業」全体に対する評価	・債権プール自体の信用力に依拠 →信用リスクモデル（ＣＲＤなど）を活用した、プールの質の分析 →一金融機関によるローンの場合、行内格付けの利用も検討
コスト要因	・保証料負担による実質負担金利の上昇 →自治体が保証料の一部を補填する例もある	・保証料負担分（１％前後）が低減可能 →但し、融資基準のバーが高くならざるを得ない場合が多い
劣後部分	・信用保証協会の履行能力に直接リンクするトランシェができるものの、通常投資家に販売することの難しい劣後部分の設定は不要	・通常はオリジネーターである金融機関が保有 ・複数の金融機関による場合には、貸出金融機関間の損失負担方法・割合についての工夫が必要
債権プール	・債務者の数等に特段の制約は無い →幅広い金融機関が窓口金融機関として参加可能	・債権プールを組成する為には、各金融機関の組成するプール毎にある程度まとまった債務者数が必要 ・債務者集中を避ける為、一債務者あたりの金額割合については制約がかかる場合もある

（出所）「信用保険月報」２００４年９月号、P７、表３より

融機関等にとってはこの形式の CLO に参加しやすいことは言うまでもなく、アレンジャーとしての大手都市銀行にとっても有利であることは説明を要しないであろう。とりわけ９０年代末から２０００年初頭にかけて深刻化した不良債権問題は、全ての金融機関の財務内容を悪化させ、あの自己資本比率の基準を死守する上でも極めて困難な時期であったことから、CLO の手法によって貸借対照表（B/S）からリスク債権をオフ・バランス（Off Balance）することは絶好の選択肢であった。

II．自治体主導 CLO の全国的動向

１．主導する東京都

既に述べたように東京都の「債券市場構想」の出発点は、中小企業に直接金融への道を拓くこと等とともに、中小零細企業等への「貸し渋り・貸し剥し」問題に対応する政策でもあったわけであるが、２０００年３月の第１回から０４年３月まで計５回、総合計１０本の債券発行を実施している。この中には第４回（2003 年３月）からの CBO（社債＜Bond＞を裏付け資産とした証券化）も含まれているわけであるが、総額３８００億円、対象企業９０００社という実績である。これは中堅信用金庫の規模に匹敵するもので、僅か５年間の実績としては評価に値するものと言えよう。

第１回～第５回までの個々の実績の詳細については表２にみるところであるが、年々改良を重ねるなど自治体主導 CLO の先駆的試みが読み取れる。例えば、実質的に全体を統括していく中核金融機関（アレンジャー）や窓口金融機関（オリジネーター）の選定については、CLO の認知度を高めるた

表２．東京都の各年 CLO の実態

	第１回	第２回	第３回		第４回		
			Ａ方式	Ｂ方式	Ａ方式	Ｂ方式	Ｃ方式
実　施　日	２０００年３月	２００１年３月	２００２年３月		２００３年３月		
発行金額	694億2,500万円	324億8,400万円	830億8,200万円	50億1,600万円	460億6,600万円	520億4,500万円	150億6,000万円
参加企業	1,715社	952社	2,313社	176社	688社	1,426社	189社
中核金融機関	富士銀行／信用金庫	三和銀行／東海銀行	三井住友銀行	東京ｽﾀｰ銀行+ＢＮＰﾊﾟﾘﾊﾞ証券	三井住友銀行	みずほ銀行ほか４行２金庫	みずほ銀行
融資金利	3.14%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	2.67%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	2.47%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	平均2.92%(固定)	平均2.93%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	2.807%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ･固定)	2.57%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ･固定)
発行方式	私募ＡＢＳ方式	公募ＡＢＳ方式	私募ＡＢＣＰ方式	私募ＡＢＳ方式	私募ＡＢＣＰ方式	公募ＡＢＳ方式	公募ＡＢＳ方式
期間・返済条件	３年/満期一括	３年/満期一括	5年/2年6ヶ月据置6ヶ月毎元金均等	1.2.3年選択/分割･一括選択	3年/1年据置6ヶ月毎元金均等	5年/2年据置6ヵ月毎元金均等	２年/満期一括
信用保証の有無	有	有	有	無	無	有	無
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＢＯ

	第５回		
	Ａ方式	Ｂ方式	Ｃ方式
実　施　日	２００４年３月		
発行金額	415億4,000万円	343億1,800万円	44億円
参加企業	344社	1,093社	111社
中核金融機関	ＵＦＪ銀行	三井住友銀行ほか４行２金庫	都内３銀行、日興ｼﾃｨｸﾞﾙｰﾌﾟ証券
融資金利	(期間多様型のため)	約2.5%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	約2.6%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ･固定)
発行方式	私募ＡＢＣＰ方式	公募ＡＢＳ方式／私募ＡＢＣＰ方式	私募ＡＢＳ方式
期間・返済条件	6ヶ月.1年.2年選択/一括･分割選択	5年/2年据置3ヶ月毎元金均等	２年/満期一括
信用保証の有無	無	有	無
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＢＯ

（出所）東京都ホームページより作成

めもあり金融機関各業態に請け負わせている点などが注目されよう。同表ではスペースの関係で詳しくは載せていないが、中核となる大手都銀を順次交替させ、都内の地方銀行や信用金庫の参加、外資系銀行と証券会社などの参入も図っている。またこれにともない債券発行の仕組みも変え、発行方式のイノベーションをしている。この様な多様な金融機関の参加と発行方式の改良は、資金調達の上で金融機関の規模に応じた対応ができ効率的であるとともに、市場において多くの投資家に魅力的な商品を提供出来ることを意味している。

また、画期的試みとして注目されるのは自治体主導 CLO で史上最大の発行金額を記録した第３回の保証協会の保証なしの試みである。純民間ベースの B 方式で、東京都としては（金融機関がリスクテイクすることから）自らの財政負担の無いスキームで、融資期間や返済方法も選択制にするなどの多様化を試みたものである。この方式への参加企業は、結局１７６社（相談件数 1250 社)、発行金額５０億１６００万円と相対的に小額に留まったものの、第４回 以降の同方式（保証協会の保証無し）において、発行方式や期間・返済条件の多様化などによるイノベーションの足掛かりをつくり、参加企業・発行方式の拡大を実現している。

さらに、この様な改良が CLO 参加企業の規模、資本金、従業員のいわゆる「小型化」を実現可能にしている点も注目される。東京都 CLO 参加企業の企業規模は売上高で１０億円～５０億円が多いが、第１回 CLO 以降漸次この規模の縮小を示している。これを資本金でみても３０００万円～１億円が多いところを、１０００万円～３０００万円の企業割合が毎年増加している。この傾向は従業員についてみても同様で１１～３０人から１００人以上が多い中で１０人以下の小規模企業の増加傾向が見られる。この様な企業を帝国データバンクの評点で見ると、５３点～６０点であり比較的信用度の高い「中堅クラス」の企業である。

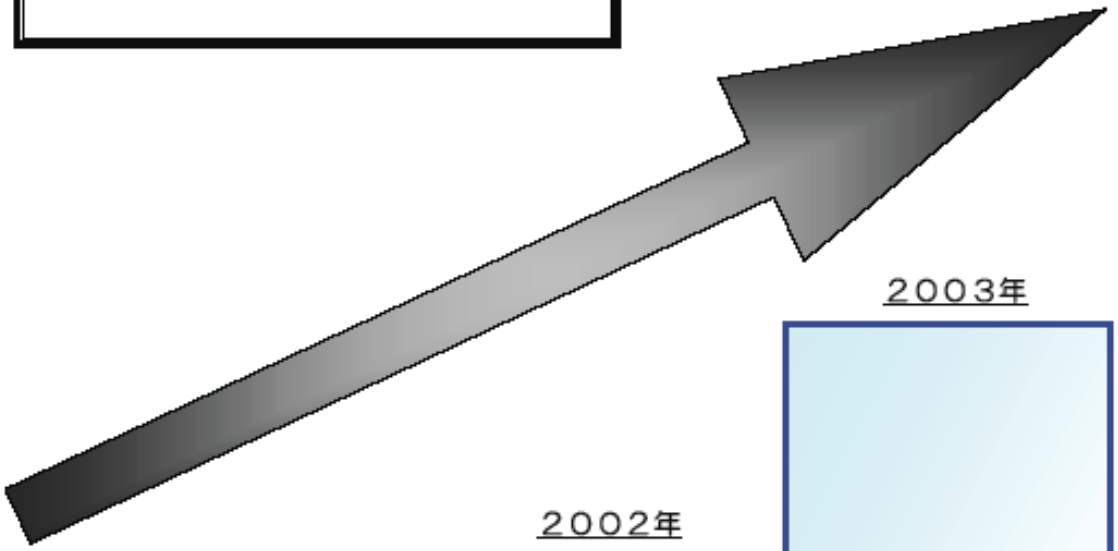
これら先駆的自治体主導 CLO の試みには、先に紹介した CBO 方式による発行も加えられるであろう。第４回 CBO は日本で初めての試みであり、CLO→CBO→株式上場というステップアップ効果を狙ったもので１８９の参加企業と１５０億６０００万円の発行に達している。これは中核金融機関である「みずほ銀行」のアレンジャー能力に依るところも大きいが、続く第５回においては都内の複数地方銀行（東京都民銀行、東日本銀行、八千代銀行）に日興シティーグループ証券を加えた方式は、信用リスクモデルを用いて「信用保証協会の保証無し」であったことなどを勘案すると今後も注目されるものといえよう。

これらの注目点に加え第５回 CLO（B 方式＝信用協会保証有）において、その一部を機関投資家とは別に都民向けに販売し、市民のお金が直接地域の中小企業を支えるいわゆる「資金還流」の試みも実施されたことも、同時期に千葉県・市が CLO の一部を投資信託として県民に販売（４５億円）したこととも併せて注目されよう。

２．追随する大阪府・市と福岡県

主導する東京都に続いたのが大阪府・市と福岡県である。図４は２０００年の東京都の第１回 CLO①以降２００５年実施見込み（千葉県・市②）までの自治体 CLO の全国展開を図解したものであるが、都に遅れること２年で大阪府①と福岡県、その翌年大阪市①②が組成されている。実績の詳細については表３（大阪府)，表４（大阪市）及び表５（福岡県等）にみるところであるが、大阪府 CLO で先ず気づくのは保証協会の保証が全て無い点である。これについては大阪府もスキームの検討時期に多くの議論があった様で、「一般的にはこうゆうスキームを創設することは難しいものと理解して

図4.自治体 CLO の全国展開



2000年
東京都①

2001年
東京都②

2002年
東京都③
大阪府①
福岡県

2003年
東京都④
大阪府②③
大阪市①②

2004年
東京都⑤
大阪府④
千葉県 千葉市①
中部経済産業局グループ①②
愛知県 岐阜県
三重県 富山県
名古屋市① 石川県②
改革派知事グループ(地方分権研究会)
宮城県 和歌山県
鳥取県 佐賀県
首都圏グループ
東京都 神奈川県
横浜市 川崎市
政令指定都市グループ
横浜市 大阪市
神戸市

2005年実施見込
千葉県 千葉市②

（出所）東京都「東京都債券市場構想」パンフレット（04 年 3 月）に大幅加筆修正。

※点線内は合同で実施

表３．大阪府の各年 CLO の実態

	第１回		第２回	第３回	第４回
	Ａ方式	Ｂ方式	Ａ方式	Ａ方式	Ａ方式
実　施　日	２００２年９月	２００２年１２月	２００３年３月	２００３年９月	２００４年３月
発 行 金 額	約３７１億円	約２９８億円	約２４０億円	約１７５億円	約７３億円
参 加 企 業	５４２社	４８３社	３５９社	２７３社	１２０社
中核金融機関	三井住友銀行	大和銀行+リーマンブラザーズ証券	三井住友銀行	三井住友銀行	三井住友銀行
融 資 金 利	平均スプレッド　2.5%	平均スプレッド　2.4%	６ヶ月TIBOR+1.25%～3.95%	３ヶ月TIBOR+1.1%～4.2%	３ヶ月TIBOR+1.1%～4.2%
発 行 方 式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式
期間・返済条件	３年/１年据置６ヶ月毎元金均等	３年/１年据置３ヶ月毎元金均等	３年/１年据置６ヶ月毎元金均等	３年/５ヶ月据置３ヶ月毎元金均等	３年/６ヶ月据置３ヶ月毎元金均等
信用保証の有無	無	無	無	無	無
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ

表４．大阪市の各年 CLO の実態

	第１回	第２回
実　施　日	２００３年７月	２００３年１２月
発 行 金 額	277億6,400万円	270億5,900万円
参 加 企 業	７０８社	７５８社
中核金融機関	ＵＦＪ銀行	三井住友銀行
融 資 金 利	２%程度	３ヶ月TIBOR+1.37%
発 行 方 式	私募ＡＢＳ方式	私募ＡＢＣＰ方式
期間・返済条件	５年/６ヶ月毎元金均等	５年/１年３ヶ月据３ヶ月毎置元金均等
信用保証の有無	有	有
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ

表５．実施自治体の CLO の実態

■福岡県

	第１回
実　施　日	２００２年７月
発 行 金 額	約１３９億円
参 加 企 業	５９７社
中核金融機関	福岡銀行ほか６行
融 資 金 利	６ヶ月 TIBOR＋2.4%程度
発 行 方 式	N.A
期間・返済条件	５年/２年半据置分割
信用保証の有無	有
証　券　化	ＣＬＯ

■千葉県・千葉市

第１回	第２回
２００４年３月	２００５年2月下旬（予定）
224億1,500万円	―
８０６社	―
千葉銀行	千葉銀行
TIBOR＋2.0%～2.2%程度	６ヶ月TIBOR+1.45%/２年スワップレート+1.25
私募ABCP方式/個人向け投資信託	私募ABCP方式/個人向け投資信託
５年/２年据置６ヶ月毎元金均等	５年/６ヶ月毎元金均等・２年/満期一括
有	有
ＣＬＯ	ＣＬＯ

■中部経済産業局ｸﾞﾙｰﾌﾟ

第１回（Ａ方式） 愛知県、三重県、岐阜県、富山県、名古屋市	第２回（Ｂ方式） 愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県
２００４年７月	２００４年１２月
３５５億円	100億円以上（目標額）
1,342社	―
三井住友銀行	ＵＦＪ銀行
2.8196%程度(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	３ヶ月TIBOR＋信用力に応じて
ＡＢＣＰ方式	ＡＢＣＰ方式
５年/１年据置３ヶ月毎元金均等	６ヶ月.１年.２年選択/一括･分割選択
有	無
ＣＬＯ	ＣＬＯ

■改革派知事ｸﾞﾙｰﾌﾟ

第１回 宮城県、和歌山県、鳥取県、佐賀県
２００４年７月
172億700万円
６４９社
商工中金
３%程度(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ･固定)
信託受益権方式
５年/１年据置６ヶ月毎元金均等
有
ＣＬＯ

■首都圏ｸﾞﾙｰﾌﾟ

第１回 東京都、神奈川県、川崎市、横浜市
２００４年９月
目標額３００億円：実績額２６億円
５８社
ＵＦＪ銀行・ＵＦＪつばさ証券
３%前後(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ･固定)
―
３年/１年据置３ヶ月毎元金均等
無
ＣＬＯ

■政令指定都市ｸﾞﾙｰﾌﾟ

第１回 横浜市、大阪市、神戸市
２００４年１２月
目標額500億円：見込額375億円
見込数1,050社
三井住友銀行
３%前後(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)
公募ABS方式/私募ABCP方式
５年/２年据置３ヶ月毎元利均等
有
ＣＬＯ

（出所）表 3～5,各府県市のホームページより作成

いた」が、府の厳しい財政状況の中で結局府財政の負担をともなうスキームについて難色が強かったことや、「財政負担をともなうような信用補完は制度融資の延長でしかなく、中小企業自らの評価によって資金調達をする直接金融に近づけない」などの意見が強く出され、「財政負担の伴わない、言い換えれば民間部門で中小企業等の信用力を評価してリスクを吸収する仕組みを模索することが適切である」(注４）という事になったものである。

このような経過と事情は、表３に見る「中核金融機関」がほとんど三井住友銀行であることと無関係でないように思われる。すなわち、大阪府 CLO の募集においては参加条件としては三井住友銀行の一定以上の格付区分を有する法人であることを前提に、財務要件として（１）純資産額５千万円以上、（２）売上高（年商）１０億円以上、（３）経常利益の黒字（直近決算)、（４）有利子負債・月商の９倍以上といった相対的に高いハードルをクリアーしなければならない。そのため貸出条件の貸付（融資）金利において、同表と後掲表（中小企業向け貸付債権証券化の各自治体事例＜時系列＞）でもわかるように、１％台～４％台の幅のある利率に設定し参加をその面で容易にしているが、審査は実質的に同行の「審査基準」に依るものとなっている。参加企業数は後にも述べるように募集時期の金融環境に大きく影響されるから､このことのみで断定することはもちろん避けなければならないが、第１回の５４２社から第４回の１２０社へと急激に減少しているのは少なくともこの点に関わりが有るように思える。

一方、大阪市は２００３年の第１回、第２回、さらには自ら先導した０４年の政令指定都市グループ CLO においても全て保証協会の保証付で組成している。保証付については「保証をつけることにより、売上高や資産規模といった企業規模だけにとらわれず、成長力の高い中小企業に資金を供給すること、また、多数の金融機関で取り扱いを行うことができる」(注５）ためで、事実、第１回の中核金融機関は UFJ 銀行であるが、地方銀行（近畿大阪、泉州、大正、名古屋）や信用金庫（大阪信金、大阪市信金、大福信金）などの金融機関多数を巻き込んでいるという特徴を持っている。また参加条件においても CLO 申込金額を５０００万円超と以下に区分し、それ以下の場合には直近決算年度で（１）債務超過でないこと、（２）経常利益を計上していること、（３）有利子負債倍率が１０倍以内であること、といった比較的ハードルの低い設定になっている。そのためか第１回の融資目標１００億円に対して実績が２７７億６４００万円となり、第２回においてもほぼ同様の成果を上げている。ただ、第３回目の組成は金融環境の変化等の影響もあり単独 CLO を避けて政令指定都市グループで行なっていることなどからみて一つの転換点にあるように見える。

この様な大阪府・市の動向に対して、僅かではあるが先駆けたのが福岡県 CLO である。大阪府よりも２ヶ月早いこの CLO の組成は、東京都の債券市場創設に倣った面と、これまでの同県のベンチャー企業育成策との総合化を目指した「行政主導」のものといえよう。そのため通常の中小企業のみならず、経営革新支援法承認企業や創造法認定企業、福岡ベンチャーマーケット参加企業などの対象企業者数６２９社（実績５９７社）もその中に参入され、発行金額の割には参加企業数が相対的に大きなものになっている。

３．連携型で全国展開する自治体主導 CLO

その後、自治体主導 CLO は２００４年に入ると大きく局面展開をすることになる。すなわち、福岡県も含めて単独での CLO 組成であったものが、複数県（都市）の連携によって組成されるものが急激に拡大してきている。それも近隣県（自治体）の連携によるものだけでなく遠隔地間での組成も

見られるようになってきている。また地方自治体だけではなく、実質的に中小企業金融公庫による組成も登場してきている。

（千葉版 CLO）

連携型で最初のものは２００４年３月（２００３年度）の千葉県・千葉市の連携 CLO である。詳しくは表５の該当個所の通りであるが、同県信用保証協会の保証付で無担保・第三者保証人不要の CLO で、いわゆるデフォルト時には県が信用保証協会に対して制度融資と同様に一定割合の損失てん補を行うが、千葉市の企業に対しては同市と共同（県・５０％てん補）で行うことになっている。また「県民が支える中小企業」というコンセプトを前面に出して、前述のように一般県民が発行証券の一部を買い易くするように小口の投資信託とし、県内の資金循環を高める工夫も行われている。この千葉版 CLO の最大の特徴は後に詳述するが、他の CLO が全て大手都市銀行のアレンジャー機能に依存しているのに対して、地場の地方銀行である千葉銀行がその一切を取り仕切っている点である。また出来るだけ多くの中小企業に参加をしてもらうために、その他の地場の地方銀行（千葉興銀、京葉銀行）はもとより千葉信用金庫、房総・銚子商工・君津信用組合、商工組合中央金庫など出来るだけ多くの地域金融機関にも参加してもらっている。その結果、当初想定していた発行金額・参加企業を大幅に上回り、それぞれ２２４億１５００万円、８０６社という好成績の実現を見ている。この好調な勢いを駆って千葉版 CLO は０５年２月下旬に第２回の組成を予定している。

（改革派知事グループ CLO）

第二の連携型は同年７月の地方分権研究会（注６）のメンバーである改革派知事グループの複数県連携 CLO の組成である。研究会メンバーの中の宮城・和歌山・鳥取・佐賀の各県の連携であるが、主に宮城県の主導の下に４県が事業主体となり、４県の各信用保証協会と金融機関（和歌山県の「きのくに信金」以外は各県の地銀・第二地銀、計９行）が参加し、全体のアレンジを商工中金が行っている。CLO の組成は上記研究会における「中小企業金融の研究」を母体にして構想されたものらしく、各県単独では実現に困難が予想されたことから遠隔地の複数県ではあるが､連携をすれば融資規模(通常 CLO の組成は１００億円で３００社とされている）の確保は出来るとして組成したものである。わが国初の広域連携型 CLO のスキームは結果的には１７２億７００万円の発行金額と参加企業も６４９社を確保し、引き続き第２回の実施に向けた取り組みを考えているとのことである。

（中部経済産業局グループ CLO）

さらに同年同月に組成された中部産業経済局の CLO も連携型のものとして注目される。この CLO は国の出先機関である同局が提唱し、管内の愛知・岐阜・三重・富山の各県と名古屋市及び同県・市の信用保証協会の参加を取り付ける形で組成したものである。全体の調整は三井住友銀行が当たったが、出来るだけ地域金融機関が主体になるようなスキームにするために名古屋・愛知・十六・大垣共立・百五・北陸の各銀行に岐阜信用金庫と商工組合中央金庫などを加えたものになっている。この広域型 CLO の特徴は参加条件における基本条件（「経常利益を計上していること」等）においては他 CLO と大差は無いが、特別条件（「平均月商・自己資本比率」等）において比較的高いハードルを設け優良な企業を対象にして設定にしたことから、結果的に資本金・売上高の規模の大きい企業が多く参加した点が挙げられよう。またこの CLO の特徴は表５に見るように、信用保証協会の保証無しの第２回 CLO（04 年 12 月）を同時に組成したことである。第２回には新たに石川県が参加（名古屋市は不参加）し中核金融機関は UFJ 銀行になるが、金利設定において融資対象企業に応じて行うなどにより、この方式においても目標額の１００億円を上回る２００億円弱の融資が実行されている様で

ある（04 年 12 月 21 日 News　Release）。

（首都圏グループ CLO）

第四の連携型は首都圏グループ CLO である。この CLO はもともと首都圏の自治体の連絡会議である「８都県市連絡会議」において東京都から提起された広域連携型 CLO であるが、当初の計画に対して十分な成果を得られなかったものである。首都圏 CLO と言う事であれば、千葉県・市と埼玉県・市などが参加した上記会議の参加数になるはずであったが、後に詳述する各種の要因と理由から、結果的には南にウイングが伸びた東京都・神奈川県・横浜市・川崎市の４都県市になっている。参加条件、融資条件等において他の広域 CLO に比べて厳しい要件も無いが、結果的には発行金額目標３００億円に対して実績２６億円、参加企業も僅か５８社という低調に終わっている。これについては「この夏の猛暑の最中に募集をしたため」とする公式的理由などが説明されているが、詳しくは後述に譲る。

（政令指定都市グループ CLO）

連携型の最後は横浜市・大阪市・神戸市の政令指定都市グループの CLO である。この連携は先に述べた大阪市のその後の事情と大きく連動しており、上記の横浜市の事情とも関連の強いものといえよう。すなわち、先の大阪市の二回に及ぶ単独の CLO 以降、金融環境の大きな変化などの影響で、参加企業などが必ずしも十分なものではない事情などから、同市が神戸市に呼びかけ参加企業の母数を確保していた過程で、同じ政令指定都市の横浜市の思惑が一致し、３市の共同発行になったものである。組成は信用保証協会の保証付で、目標額５００億円（大阪市３００億円、横浜・神戸両市各１００億円）、参加企業１０５０社となっているが、正確な実態は０４年１２月下旬に本稿を執筆している事情から、今後の展開はもう少し時間をかけなければ判らない。

III．金融環境の変化と CLO イノベーションの必要

１．首都圏グループ CLO の「不調」とその理由

以上のように大都市「単独型 CLO」に始まり地方中核都市「連携型 CLO」へと全国的に急拡大している自治体主導 CLO であるが、個々に見ていくといくつかの問題を抱えており全てが順調に進んでいるわけではない。例えば首都圏グループ CLO は、既述のように発行金額目標３００億円に対して実績が僅かに２６億円、参加企業においても５８社と低調で、明らかに「不調」の事例といえよう。この個別的理由については、前述の募集の時期の「盛夏の猛暑」というあながち否定できない理由や、スキーム自体が信用保証協会の保証付無しであったこと、また中核金融機関（アレンジャー）が当初の UFJ 銀行から実質的に中小企業金融公庫になってしまっている経緯などが上げられようが、やはり全体的で最大の理由は金融環境の大きな変化であろう。

すなわち CLO の出発点「東京都債券市場構想」を実現化させた直接的要因は、先の９０年代後半から深刻化し社会問題にまで発展した中小零細企業等へのいわゆる「貸し渋り・貸し剥し」問題であったが、実は、あの時期にこの様な対応を金融機関等にとらせた金融環境そのものが大きく変化し、自己資本比率の基準を死守するためのオフ・バランス（Off Balance）を強行する必要が現段階においては無くなって来ているのである。言葉を足して言えば、９０年代末から２０００年初頭にかけて深刻化した不良債権問題はその後の大手都市銀行をはじめとする金融機関等で相当部分「処理」され、近年においては逆にオン・バランス（On Balance）のための中小企業への融資拡大がむしろ優先され

る状況になってきているのである。そのため、融資を受ける側の中小企業側では CLO 融資金利（ｵｰﾙｲﾝ平均３％前後）よりも低い通常の融資金利（現在２％台）を選択するという状況なのである。

この首都圏グループ CLO の「不調」理由を先に「８都県市連絡会議」の神奈川県以外の県・市が不参加であったためと先に述べたが、そればかりではなく参加した神奈川県内の地方銀行をはじめとする地域金融機関（オリジネーター）が独自の担保融資（場合によっては無担保）を積極的に行い、CLO 融資についてはそれほどの力を出さなかったとも言われている。もともとオリジネーターとしての地域金融機関（特に有力地方銀行）は、アレンジャーの大手都市銀行に対して CLO 融資の過程で自らの優良顧客である中小企業の財務内容を提供する立場に置かれるために、これら顧客を奪われる不安感を常に持っているためにオフ・バランスが不必要である状況下においては積極的なこの融資活動を行う動機に乏しいのである。

この様な事情は０４年秋に公募を予定していた埼玉県 CLO も同様で、結局０４年１０月中旬に「見送り」を決定した理由と背景には、上記とほとんど同様のものがあったのである。同県の場合、実質国有化された「りそな銀行（埼玉りそな銀行）」が必ずしも積極的でなかったことはあるとしても、同行以外の２行（武蔵野銀行、埼玉信用金庫）も CLO 体制作りのためのコスト負担に難色を示したことも上記の理由に追加して言いえる。

２．イノベーションによる「千葉版 CLO」の成功

もっともこのような金融環境の変化と金融機関相互の事情があるにしても、現局面においても非常に積極的に CLO の組成を行っている自治体と金融機関がある。先に紹介した千葉版 CLO がそれであるが、地方銀行である千葉銀行が全国の CLO の中、大手都市銀行以外で唯一アレンジジャーとなるとともに融資と回収の窓口業務も行うオリジネーターの役割をも同時に行なっているのである。あらためて言うまでもなく、一地方銀行がアレンジャー機能を担うのは必ずしも容易なことではない。中小企業への融資を束ね、証券化し、SPC(特別目的会社)の設立、投資家への販売、等々、通常の間接金融ではこなし切れない業務範囲をカバーしなければならないわけであるから一朝にしては不可能である。千葉銀行の場合それが出来たのは、実はそのための人員を関係する専門金融機関からヘッド・ハンティングし、数年前からいわゆるストラクチャード・ファイナンス（証券化等の「仕組み」を使っての金融技術）部門を立ち上げ、十分に CLO 組成に対応できる体制を整えていたからである。また０２年から同行はアレンジャーとして千葉県・市、あるいは県信用保証協会などと連携して CLO の「共同研究会」を始め、準備を着々と進めていたのである。このような金融能力のイノベーションが県内のその他の金融機関や行政側の信頼を得るとともに、多くの中小企業の参加を可能にしたと言えるのである。他県の有力地方銀行の担当者から、「１％のフィーではとてもペイしない」、「優良顧客を都銀に奪われるだけ」などという本音を時折聞かされるが、このような千葉銀行のイノベーションは、今後ますます間接金融から直接金融へ金融経済が大きく流れる状況下では大いに参考になる事例の一つではないであろうか（注７）。

３．「全国版 CLO」に新規参入し始めた中小公庫・商工中金

これまで自治体主導 CLO の全国的展開の実態を見てきたが、最後に政府（国）の政策金融機関のこの部門への新たなる参入を紹介しておこう。既に上記（１．首都圏グループ CLO「不調」とその理由」）の個所でも紹介したように、国の中小企業対策の政策金融部門を担っている中小企業金融公庫は、

０４年４月に同法を改正し中小企業総合事業団の信用保険業務を継承する形で証券化支援業務を始め、同年９月の首都圏グループ CLO にアレンジャーとして登場するとともに、この CLO の民間金融機関所有債権の劣後リスクを取る同公庫「買取型スキーム」の CLO を使って UFJ 銀行、東京都民銀行、八千代銀行から１４億円強の無担保融資を買い取っている。同公庫の証券化支援業務にはこの外に中小企業が発行する無担保・無保証の私募債を引受け・束ね・証券化する「自己型」と、民間金融機関（オリジネーター）の貸付債権に部分保証（上限７割）を付すことにより同機関のリスクを低減する「保証型」の３種類ある。同公庫はこのうちの「保証型」で、みずほ銀行と連携し０４年１０月から１１月にかけて募集したところ、当初予定の３００億円を大きく上回る４５０億円に達した。この CLO の募集は全国規模のもので、地域別に見ると５２％が東京の企業であるが、他は全国各地に散らばり、業種においても偏りが比較的小さいことなどリスクを広く分散しているという特徴を持っている。また、この同スキームの好調を受けて同公庫は三井住友銀行と０４年１２月から募集を開始するとともに、「買取型」による証券化で全国の１５～１６の地方銀行、第二地銀、信金といった地域金融機関と連携し、融資条件や参加条件の緩和を図りながら全国展開をめざしている。

さらに、同じ政府系の政策金融機関である商工中金も、先に紹介した改革派知事グループ CLO の実質アレンジャーであり、中小公庫と同様の全国型 CLO を志向しているものと言える。この様な政府系政策金融機関の CLO への新規参入については、現在進められている政府系金融機関のリストラに対する「生き残り策」であるとする見解もあるが、いずれにせよ自治体主導で展開されてきた CLO も開始から４年目を迎えて新たな展開をしていくものと思われる。

（注）

（注１）デッド・エクイティ・スワップ（Debt equity swap）の具体的事例としては、北九州市の北九州モノレールの経営検討委員会（市の第三者機関）の公的資金の投入による累積債務の株式化の提案などが上げられる（この他に大阪府、千葉市も同様の検討をしている）。この方式は元々低開発国の累積債務問題を解決する一つの手法として１９８０年代に実施されたブレディー構想の類似のもので、債務放棄との並行方式で債務を株式化するものである。

（注２）欧米の資産担保型証券の発展については、（財）産業研究所「欧米における金融資産証券化の発展要因及び手法に関する調査研究」（1995 年 3 月）、同「米国における資産担保型証券の実態に関する調査研究」（1996 年 5 月）などに詳しい。

（注 3）東京都はこの他に中小企業への支援策として「新銀行東京」を創設し、「技術力や将来性等に優れた中小企業の総合支援」や「安全・有利な金融商品の提供」を目指した新しいタイプの金融支援策を打ち出している。

（注４）「大阪府中小企業等債券市場の創設について」『信用保証月報』２００２年９月号 pp２－８より

（注５）「CLO を活用する新金融システムへの参加企業の募集について」大阪市経済局２００３年３月３１日より

（注６）地方分権研究会は「全国一律一斉という国の発想とは明確に一線を画し、地方がリーダーシップをとって具体的に構造改革を実行することを目指した」有力知事達の研究会。宮城・福

岡・鳥取・岐阜・和歌山・佐賀・岩手・神奈川の各県知事と学会・経済界の有志で構成されている。

（注７）詳しくは「地域独自のコンセプトによる CLO 活用融資の実施について」『信用保険』２００４年９月号 pp14－16 参照のこと。

（参考文献）

大垣尚司（２００４）『ストラクチャード・ファイナンス入門』日本経済新聞社

岡内幸策（２００４）『証券化入門』日本経済新聞社

奥田昌道（２００４）『債権総論』悠々社

小原克馬（２００３）『プロジェクト・ファイナンス』金融財政事情研究会

片山さつき（１９９８）『SPC 法とは何か』日経 BP 社

北　康利（２００３）『ABS 投資入門』シグマベイスキャピタル社

柴田武男（２００２）「東京都の債券市場構想について」『聖学院大学論叢』第１５巻１号

――――（２００３）「中小企業金融と債券市場」『証券経済研究』第４１号

第一勧業銀行国際金融部（２００２）『PFI とプロジェクトファイナンス』東洋経済新報社

寺山大右（２００１）「資産担保証券の信用補完に関する法律問題」『金融研究』2001 年 4 月号

深浦厚之（１９９７）『債権流動化の経済学』日本評論社

中小企業向け貸付債権証券化の各自治体事例（時系列）

■平成 12 年

	東京都(第１回)
実　施　日	平成 12 年３月
発 行 金 額	694 億 2,500 万円
参 加 企 業	1,715 社
中核金融機関	富士銀行／信用金庫
融 資 金 利	3.14%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)
発 行 方 式	私募ＡＢＳ方式
期間・返済条件	３年/満期一括
信用保証の有無	有
証　券　化	ＣＬＯ

■平成 13 年

	東京都(第２回)
実　施　日	平成 13 年３月
発 行 金 額	324 億 8,400 万円
参 加 企 業	952 社
中核金融機関	三和銀行／東海銀行
融 資 金 利	2.67%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)
発 行 方 式	公募ＡＢＳ方式
期間・返済条件	３年/満期一括
信用保証の有無	有
証　券　化	ＣＬＯ

■平成 14 年

	東京都(第３回)		大阪府(第１回)		福岡県(第１回)
	A方式	B方式	A方式	B方式	
実　施　日	平成 14 年３月		平成 14 年９月	平成 14 年 12 月	平成 14 年７月
発 行 金 額	830 億 8,200 万円	50 億 1,600 万円	約 371 億円	約 298 億円	約 139 億円
参 加 企 業	2,313 社	176 社	542 社	483 社	597 社
中核金融機関	三井住友銀行	東京ｽﾀｰ銀行+BNPﾊﾟﾘﾊﾞ証券	三井住友銀行	大和銀行+ﾄﾚｰﾄﾞｳｨﾝﾄﾞｳｽﾞ証券	福岡銀行ほか６行
融 資 金 利	2.47%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	平均 2.92%(固定)	平均ｽﾌﾟﾚｯﾄﾞ 2.5%	平均ｽﾌﾟﾚｯﾄﾞ 2.4%	6ヶ月 TIBOR+24%程度
発 行 方 式	私募ＡＢＣＰ方式	私募ＡＢＳ方式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式	NA
期間・返済条件	5年/2年6ヶ月据置6ヶ月毎元金均等	1,2,3年選択/分割・一括選択	3年/1年据置6ヶ月毎元金均等	3年/1年据置3ヶ月毎元金均等	5年/2年半据置後分割
信用保証の有無	有	無	無	無	有
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ

■平成 15 年

	東京都(第４回)			大阪府(第２回)	大阪府(第３回)	大阪市(第１回)	大阪市(第２回)
	A方式	B方式	C方式	A方式	A方式		
実　施　日	平成 15 年３月			平成 15 年３月	平成 15 年９月	平成 15 年７月	平成 15 年 12 月
発 行 金 額	460 億 6,600 万円	520 億 4,500 万円	150 億 6,000 万円	約 240 億円	約 175 億円	277 億 6,400 万円	270 億 5,900 万円
参 加 企 業	688 社	1,426 社	189 社	359 社	273 社	708 社	758 社
中核金融機関	三井住友銀行	みずほ銀行ほか４行２金庫	みずほ銀行	三井住友銀行	三井住友銀行	ＵＦＪ銀行	三井住友銀行
融 資 金 利	平均 2.93%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ)	2.807%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ・固定)	2.57%(ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ・固定)	6ヶ月 TIBOR+1.25%~3.95%	3ヶ月 TIBOR+1.1%~4.2%	2%程度	3ヶ月 TIBOR+1.37%
発 行 方 式	私募ＡＢＣＰ方式	公募ＡＢＳ方式	公募ＡＢＳ方式	私募信託受益権方式	私募信託受益権方式	私募ＡＢＳ方式	私募ＡＢＣＰ方式
期間・返済条件	3年/1年据置6ヶ月毎元金均等	5年/2年据置6ヶ月毎元金均等	２年/満期一括	3年/1年据置6ヶ月毎元金均等	3年/5ヶ月据置3ヶ月毎元金均等	5年/6ヶ月毎元金均等	5年/1年3ヶ月据3ヶ月毎元金均等
信用保証の有無	無	有	無	無	無	有	有
証　券　化	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＢＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ	ＣＬＯ

中小企業向け貸付債権証券化の各自治体事例（時系列）

■平成16年

	東京都(第5回)			大阪府(第4回)	千葉県・千葉市(第1回)	千葉県・千葉市(第2回)
	A方式	B方式	C方式	A方式		
実施日	平成16年3月			平成16年3月	平成16年3月	平成17年2月下旬（予定）
発行金額	415億4,000万円	343億1,800万円	44億円	約73億円	224億1,500万円	―
参加企業	344社	1,093社	111社	120社	806社	―
中核金融機関	UFJ銀行	三井住友銀行ほか4行2金庫	都内3信金、日興ｼﾃｨｸﾞﾙｰﾌﾟ証券	三井住友銀行	千葉銀行	千葉銀行
融資金利	（期間多様型のため）	約2.5%（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ）	約2.6%（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ・固定）	3ヶ月TIBOR+1.1%～4.2%	TIBOR+2.0%～2.2%程度	6ヶ月TIBOR+1.45%/2年ｽﾜｯﾌﾟﾚｰﾄ+1.5%
発行方式	私募ABCP方式	公募ABS方式/私募ABCP方式	私募ABS方式	私募信託受益権方式	私募ABCP方式/個人向け投資信託	私募ABCP方式/個人向け投資信託
期間・返済条件	6ヶ月/1年2年選択/一括・分割選択	5年/2年据置3ヶ月毎元金均等	2年/満期一括	3年/6ヶ月据置3ヶ月毎元金均等	5年/2年据置6ヶ月毎元金均等	5年/6ヶ月毎元金均等・2年/満期一括
信用保証の有無	無	有	無	無	有	有
証券化	CLO	CLO	CBO	CLO	CLO	CLO

	中部経済産業局ｸﾞﾙｰﾌﾟ(第1回)	中部経済産業局ｸﾞﾙｰﾌﾟ(第2回)	改革派知事ｸﾞﾙｰﾌﾟ(第1回	首都圏ｸﾞﾙｰﾌﾟ(第1回)	政令指定都市ｸﾞﾙｰﾌﾟ(第1回)
	愛知県、三重県、岐阜県、富山県、名古屋市	愛知県、三重県、岐阜県、富山県、石川県	宮城県、和歌山県、鳥取県、佐賀県	東京都、神奈川県、川崎市、横浜市	横浜市、大阪市、神戸市
実施日	平成16年7月	平成16年12月中旬（予定）	平成16年7月	平成16年9月	平成16年12月中旬（予定）
発行金額	355億円	100億円以上（目標額）	172億700万円	目標額300億円：実績額26億円	目標額500億円：見込額375億円
参加企業	1,342社	―	649社	58社	見込数1,050社
中核金融機関	UFJ銀行、三井住友銀行	UFJ銀行	商工中金	UFJ銀行・UFJつばさ証券	三井住友銀行
融資金利	2.8196%程度（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ）	3ヶ月TIBOR+信用力に応じて	3%程度（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ・固定）	3%前後（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ・固定）	3%前後（ｵｰﾙｲﾝｺｽﾄ）
発行方式	ABCP方式	ABCP方式	信託受益権方式	―	公募ABS方式/私募ABCP方式
期間・返済条件	5年/1年据置3ヶ月毎元金均等	6ヶ月/1年2年選択/一括・分割選択	5年/1年据置6ヶ月毎元金均等	3年/1年据置3ヶ月毎元金均等	5年/2年据置3ヶ月毎元金均等
信用保証の有無	有	無	有	無	有
証券化	CLO	CLO	CLO	CLO	CLO

（出所）各都府県市ホームページより作成。

ＩＭＦ経済危機後の韓国技術政策の展開

－環黄海地域における技術協力促進に向けての一考察－

尹 明憲

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．IMF 後の開発戦略の転換
Ⅲ．IMF 経済危機後の技術振興政策
Ⅳ．今後の課題

〈論文要旨〉

1997 年秋から深刻な経済危機を経験した韓国は、開発戦略のパラダイムの転換を迫られ、果敢な構造改革を遂行してＶ字型回復を遂げた。韓国が選んだ戦略は、「投入」よりも「技術」を重視し、知識基盤経済を実現するためのイノベーション・システムを確立することであり、政府の技術関連政策も大きく変化した。このような韓国での変化は、将来の環黄海地域での技術交流・産学連携に資するところが大きい。

〈キーワード〉

国家革新体制（NIS）、科学技術行政体制、研究開発事業、産・学・研連携、ベンチャー育成政策、

Ⅰ．はじめに

北九州市は「環黄海経済圏」の形成に向けて過去１０年来中国および韓国の主要都市との交流を続けてきたが、環黄海地域における国際交流は経済面を中心にますます加速しつつある。2004 年について見ると、九州地方レベルでは九州経済産業局の主宰で九州７県 2 政令都市の参加による「環黄海経済技術交流会議」が 4 回目を迎えるとともに、行政主導の全体会議だけでなく、相互間の交流をビジネスの現場に反映させるために民間企業・業界団体が主導する「民間ビジネスフォーラム」も開催されるようになった。また、地方自治体レベルでは北九州市が主導してきた「東アジア都市会議」を基盤として行政と民間経済団体が一同に介して「東アジア経済交流推進機構」が組織されることとなった(1)。

このように、環黄海地域での経済交流が浮上するようになった要因として、まず中国が「未来の経済大国」として生産拠点としても市場としても無視できない存在になってきた点が挙げられる。また、グローバル化の進展に伴う地域主義化の潮流が東アジアにも及び、東アジア諸国相互間で自由貿易協定（FTA）締結のための交渉が活発化していることも背景となっている。

ちなみに、環黄海経済圏において実質的に双方向の経済交流が可能であるのは、現在のところ日本と韓国との間であると考えられる。現実に日本政府は韓国政府との間で自由貿易協定をめぐる交渉に入っており、遠からず締結される運びである。また、中国はこれまで体制や商習慣など日本・韓国とは大きく異なっていたので、取引慣行のあり方（紛争発生時の解決方法）も含めて民間企業間で同一ルールの下で交流ができるようになるまでは、もうしばらく時間を要するものと考えられる(2)。当分間は日本と韓国が、いずれ締結される FTA の合意事項とその履行スケジュールも念頭に置きながら、これまで蓄積してきた交流の実績をさらに進めていき、両国間で豊富化されていく交流（＝民間企業

間の取引関係）の枠組みに中国の参与を深めていく方向で環黄海地域での経済交流が今後進展していくのではないかと思われる。

このような状況で出帆した「東アジア経済交流推進機構」については、紙幅の制約のために詳しく論じる余裕はないが、その基本構想で注目すべき点を指摘すると、環黄海経済圏の発展に向けての重点課題・共同プロジェクトの一つとして地域内での「技術交流・人材育成プラットフォームの形成」が掲げられている点である(3)。そこでは、日中韓企業の連携協力による環黄海地域での水平分業の展開が示唆され、「国を跨いだ『技術の集積構造』を共有し、相互に協力し合い、高め合う構造を当地域で創り上げる必要がある」点が指摘されている。また、地域内の知的創造（イノベーション創出）連携を促進するために、「各都市にある大学等の核となる地域 COE（Center of Excellent）やサイエンスパーク、技術移転機関とのネットワーク化や留学生の相互交換による人材育成」、そしてそれら機関が「既存の中小企業の研究・技術開発を支援し、産学連携を強化すること」の重要性が強調されており、環黄海地域全体の産学連携の推進が提唱されている(4)。

本稿では、このような環黄海地域での地域 COE もしくは知的クラスターの形成、さらにそれら相互間の連携を展望する視点から、日本（北九州市）にとって最初の連携パートナーとなりうる韓国を取り上げ、経済危機後の産業・技術政策の変化をテーマとする。

周知のように、韓国は 1997 年後半からアジア全体に波及したアジア経済危機に陥った際に、それまでの経済開発体制が制度疲労していることが露呈し、体制全体に関わるパラダイムの転換を強いられた。今日では国の経済競争力の源泉が技術力にあることは世界共通の認識となっており、多くの国で、米国のシリコンバレーに代表されるような産業クラスターの育成と、そこでの技術創出に求められる産学連携（研究機関および研究者間の有機的ネットワーク）の促進を政策目標としている。上記のように、これは環黄海地域にとっても重要な課題とされている。韓国での開発戦略の転換もこのような方向で変化しており、21 世紀の韓国経済の長期ビジョンとして知識基盤経済の構築を掲げている。このような視点から、本稿では韓国の開発戦略のパラダイム転換を技術政策の変化に着目して探ることとする。

本稿では、Ⅱでまず IMF 経済危機前後の韓国経済の状況を概観し、次に危機後の開発戦略転換の模索について論じる。Ⅲでは危機後に韓国政府の技術政策がどのように変化していったかを検討する。Ⅳでは今後の課題について述べる。なお、韓国経済のパフォーマンスを視野に入れるとすれば、民間企業における技術開発とその成果についても検討する必要があるが、本研究ではその余裕はないので、政府による技術政策に論点を限定する。

Ⅱ．IMF 後の開発戦略の転換

１．経済危機前後の韓国経済

1990 年代に入ってからの韓国経済は、経済危機に直面する 98 年以前までは 5～9%台の実質経済成長率を持続し、1 人当り国民総所得は 4,000 ﾄﾞﾙから 12,000 ﾄﾞﾙ近くにまで増大した(5)。しかし、98 年には一転して－6.7%の成長となり、1 人当り所得は 7,600 ﾄﾞﾙにまで急落した。翌 99 年には V 字型の回復を遂げて 10.9%の著しい成長率で成長し、1 人当り所得も急速な回復を示して 2000 年には 1 万ﾄﾞﾙを上回るようになった。

経済危機前後の経緯についてここで詳論する余裕はないが、周知のように 1990 年代に入ってアジア諸国で金融市場の自由化を進めていたところで、従前から内包されていた金融制度の構造的問題点

が表面化し、1997 年前半にタイで発生した通貨危機がアジア諸国に伝播して、韓国にも波及してしまったのである(6)。経済危機後の韓国では、IMF の救済融資を受けるに当たって提示されたコンディショナリティーにしたがって、金大中政権主導の下で痛みを伴う抜本的な構造改革が緊急措置として公共部門・金融・労働市場・経営の 4 つの分野で実施された。韓国の経済危機については、対外経済関係の変化が直接の契機となったが、その成長過程で長期にわたって解消できなかった構造的問題点に起因することは言うまでもない。韓国にとって構造的問題点の一つは、経済成長の源泉である産業技術を先進国からの「借用技術」に依存してきた点である(7)。

もちろん、発展途上国が先進国の技術を受け入れるにしても、技術導入に要するファンドもしくは技術源泉としての多国籍企業を誘致しうるインフラ整備など、先進国側から技術を受け入れる条件が途上国側に整っていなければならず（技術フロー）、また導入後にも技術を十分吸収・消化するのに十分な技術及びノウハウに関する知識の蓄積（知識ストック）が途上国側になければ、先進国の新技術を定着させることはできない。韓国が長年にわたって技術を借用することができたのは、フローの面でもストックの面でも条件が備わっていたからであると言える。かくして、韓国は先進国からの技術借用を「後発性の利益」として活用して、長期にわたる経済発展を実現させることができたのである。

しかし 1990 年代後半以降に、一方で先進国が知的財産権を対外競争力の源泉として重視するようになり(8)、サムスン電子に代表される韓国企業が世界市場でシェアを高めて先進国企業からライバル視されるようになるにつれて、韓国にとって従来通り先進国から新技術を導入する余地は狭まってきたのである。

ここで経済危機前後の韓国経済の動向を確認することとするが、1988～2002 年の期間について韓国経済の成長趨勢を要因別に示したのが表 1 である。経済成長の要因を分析する際に、経済成長率から労働及び資本投入の成長率を差し引いた残差が技術進歩を示す指標として全要素生産性と呼ばれるが、表 1 では韓国経済の成長要因として GDP と労働投入、資本投入、残差について前年比の成長率で算出した数値を 3 年間の平均で表している。表 1 によると、88～90 年の高度成長はほとんど資本投入によって達成され、残差はむしろマイナスの値を示しており、経済の効率性が損なわれていたと見ることができる。96 年までの時期には資本投入の成長率が小幅となり残差も 3%弱にまで上昇した。しかし、経済危機とその後の構造調整の時期に当たる 97～99 年には労働および資本投入は負の値を示したが、残差だけがプラス値を示している。

ところで、生産性の上昇は必ずしも技術的要因だけではなく、経済効率性を高める制度改革によってももたらされる。周知のように、経済危機後の韓国は金大中政権主導で急激な構造改革を推進して V 字型の回復を遂げた。したがって、この時期の 6.08%にも上る残差が韓国の技術水準が向上したことだけではなく、技術以外の諸々の制度的な要因による生産性向上も反映されている。もちろん、制度的側面も大きく作用していると見たほうがいいであろう。しかし、この時期の韓国政府は経済政策のパラダイム転換を認識して知識基盤経済実現に向けての条件整備に注力するようになったことは確かであり、この点については次節で取り上げる。表 1 に見る限り、資本投入の成長率は 1988～90 年の 7.88%という高い数値に比較して大幅に低下して、2000～2002 年には 1.96%（GDP 成長率に対する寄与度は 31.3%）で、残差は'97～'99 年の期間に比較すれば低下したが、3.01%（同じく寄与度は 48.1%）と比較的高い水準を示した。これは、韓国政府が制度改革とともに技術的なイノベーションを促す政策を採用するようになったことにより、韓国経済の体質も変化しつつあることを示していると見られる。

表１．韓国経済の成長要因（3年間平均）

	GDP	労働投入	資本投入	残差
1988～90年	8.51	1.77	7.88	-1.15
1991～93年	6.72	1.33	2.55	2.83
1994～96年	7.97	1.31	3.87	2.79
1997～99年	3.07	-0.41	-2.59	6.08
2000～2002年	6.26	1.29	1.96	3.01

資料：『韓国主要経済指標』2000．3および『韓国統計年鑑』2003年で得られたデータより算出。

注：・残差＝GDP成長率－労働分配率×労働投入成長率－（1－労働分配率）×資本投入成長率。
・労働分配率＝被用者報酬／（被用者報酬＋営業剰余）
・労働投入＝就業者数×月平均勤労日数
・資本投入＝総固定資本形成
・各数値は3年間の前年比成長率の平均値。

２．開発戦略の転換

IMF 経済危機は開発戦略の転換を迫る「外圧」として現れ、韓国政府は否応なしに開発戦略を転換せざるを得ない状況に置かれるようになった。このような新しい開発戦略の模索は多くの政府系シンクタンクで行われてきたが、その一つの韓国開発研究院（KDI）では経済危機後の状況を踏まえて、21世紀韓国経済の新しいパラダイムと戦略を探る長期ビジョンに関する研究が行われた(9)。

そこで基本的認識として示されたことは、おおよそ次の通りである(10)。韓国の対外競争力での脆弱点は、一方での「資源格差」（知識、技術、資本など核心資源における劣位性）と他方での「制度格差」（各種システム資源の劣位性）にあると捉え、これらを克服するためには市場経済基礎秩序の定着と内部革新基盤の強化が要件となり、そのための政策努力が必要であると主張している。KDI の研究チームが提唱する開発戦略の主眼点は、一つは多国籍企業を積極的に誘致し開放的な社会文化環境を造成することである。国内進出と同時に上記の核心資源をもたらす多国籍企業の誘致は、資源及び制度格差の解消に資するところが大きい。しかし、韓国経済に長期的で持続的な推進力を提供する上で多国籍企業誘致だけでは限界がある点も認識されている。そして、もう一つの戦略として国家革新体制（National Innovation System）の発展が唱えられている。

ところで、「国家革新体制」（National Innovation System：以下では NIS と表記）とは、ネオ・シュムペーター派によって提唱されている概念である(11)。NIS は「ある国家において、技術習得の程度と方向性（あるいは変化をもたらす活動の規模と構成）を決定する国家の制度、インセンティブ構造および能力」と定義されており、営利企業と政府、大学・研究機関の 3 者が主要な構成主体であり、これら 3 者の構成主体が相互に関係を結び影響を与え合いながら、NIS を形成している。そして、構成主体間の関係は各国の与件（制度、歴史的背景、偶然など）によって規定付けられ経路依存的に進展していくので、各国の NIS が同一のものとはならず、イノベーションの実現のしかたは国ごとに特性を帯びて異なったものになると捉えられている。

KDI 研究チームは、従来の韓国政府の技術支援政策を上のような NIS に対する理解とこれに根拠した戦略的構図を欠如したまま、個別主体のイノベーション活動に対して「投入要素」を主とする支援

を行ってきたために、政府主導で行ってきた研究開発活動が事業妥当性の面で産業需要からかけ離れてしまうなど、システムとしてうまく機能しなかったと評価する。その上で、主体相互間特に産学間の連携に着目し、中でも成長動力の拡充のための最大課題が中小企業の競争力補強とイノベーション活動遂行のための科学技術および制度的基盤構築であると指摘している。そして、中小企業に視点を当てる場合、従来の中央集中的、投入要素中心の支援体制下では大きな発展は難しく、各地域が分権的に制度的基盤を構築していくことによって地域にイノベーション機能を集積させ、「集積の経済」と「地域革新体制」を実現させる方向に戦略を改めるべきであると結論付けている。

経済危機後の産業・技術政策の変化は、KDI などの政府系シンクタンクのこのような政策提言を受けて進められたものである。次節では新たな技術振興政策について述べることにする。技術関連の政策については、後述のように多くの政府内部署が関与しており、産業技術の面では外国人投資政策や技術貿易も関連がある。また、技術をめぐる教育・訓練なども技術政策の要素に含まれる。これらをすべて本稿で取り上げる余裕はないので、次節では韓国政府内で科学技術政策を主管する科学技術部によって推進されている国家研究開発事業と産・学・研連携事業に焦点を当て、次にベンチャー企業振興政策に論及することとする。

III．IMF 経済危機後の技術振興政策

１．国家科学技術行政体制の改編(12)

経済危機前後の韓国における科学技術行政体制について簡単に述べる。韓国では 1967 年に設立された「科学技術処」が科学技術関連の基本政策を樹立・施行する科学技術政策専担組織として位置づけられていたが、科学技術政策全般を管理・統括することはできなかった。実際に産業経済政策に直接携わるのは経済企画院や商工部など他の省庁であり、それらは短期的な目標達成により関心を払い、科学技術政策のような長期的な課題には関心がなかったのである。

科学技術政策をめぐる各省庁間の調整は、1972 年に発足された「総合科学技術審議会」で行われることとなっていた。これは、国務総理を議長として各省庁間の役割分担と協力体制を構築することを目的としている。しかし、審議会の活動は不振で発足以来 1990 年までわずか 4 回しか開催されなかった(13)。各省庁が多元的な科学技術政策を展開するようになると、総合調整の必要性から 1991 年からは年に 1～2 回ずつ開催されるようになった。さらにその後、この審議会は副首相（財務部長官）を議長とし科学技術処を事務局とする「科学技術長官委員会」に取って代わられた。

また、国家次元での科学技術政策の発展方向と科学技術開発のための制度発展について大統領に民間次元で諮問する機関として 1991 年 5 月 31 日に「国家科学技術諮問会議」が設置された。諮問会議のメンバーは学識・経験が豊富な各界専門家から選ばれ、大統領が任命または委嘱する 11 人の委員で構成されており、任期は 2 年間である。毎月 2 回定例的に開催される全体諮問会議と特定事案についての小委員会を開催し、大統領諮問報告と関連した行政事務は各省庁から派遣された公務員が事務局として担当する形で運営されている。ちなみに、経済危機前後の時期にあたる第 4 期（'97.5.31～'99.5.31）に出された諮問報告のテーマは第 1 次「技術革新を中心とした国家発展戦略」、第 2 次「経済危機克服のための科学技術革新事業推進法案」、第 3 次「先進経済進入のための企業の技術競争力強化法案」であった。

この経済危機前後の時期には、まず韓国政府内の科学技術政策専担組織である「科学技術処」が 98 年 2 月末に「科学技術部」に改称され政府内の序列が格上げされ、また 1997 年に時限立法として制

定された「科学技術革新のための特別法」が 99 年に改定された(14)。改定事項として重要な点が、「国家科学技術委員会」の設立である。

前述のように、政府内各省庁の調整機構としての「総合科学技術審議会」や「科学技術長官会議」は、いずれも現実的な制約与件のために著しい成果をあげることができなかった。各政府省庁は所管業務への執着が強く、また関連業務を所管するのが政府内で序列が低かった科学技術処であるので、関係省庁の積極的な参与を引き出すのが難しく調整が困難であった。また、調整された結果が予算に忠実に反映されうる制度的装置が不備なままであったので、調整の実効性確保が必ずしも保証されなかった点などがその原因として挙げられる。そして、科学技術分野では長期的なビジョンから計画立案、投資実行が必要となるので、どの分野よりも最高統治権者である大統領の関与が求められる。かくして、経済危機発生後に出帆した金大中政権にとっては、大統領主導による「国家科学技術委員会」の設置・運営を通じた総合調整機能強化が 100 大国政課題の一つと見なされる重要な課題となった。

「国家科学技術委員会」は中長期的視野から科学技術分野の国家目標と戦略を策定するようになった。この委員会では「科学技術革新５カ年計画」を審議し、毎年度の国家研究開発事業の優先順位設定など研究開発予算の事前調整機能を担当し、科学技術投資の拡大と予算の効率的運営に関する案件について討議する。この委員会は、大統領を委員長として、科学技術関連長官、国務調整室長、科学技術諮問会議委員長および民間専門家など計 25 人で構成される。

経済危機後の科学技術行政体制の再編で注目すべきなのは、1999 年 1 月に制定された「政府出捐研究機関などの設立・運営および育成に関する法律」にしたがって(15)、多くの省庁の傘下で別個に活動していた 13 ヶ所の科学技術系政府出捐研究機関（以下では出損研と略記する）の監督・管理機能を国務総理室の所管に移し分野別に基礎技術研究会と産業技術研究会、公共技術研究会、経済社会研究会に配属させて機能別の研究会ごとの連合理事会で研究活動を運営するようになった点である(16)。かくして、研究会ごとに調整を図ることで研究活動の重複などの非効率を避けることができる。なお、科学技術部には教育・研究機関と原子力関連機関、事業管理および支援機関など 8 箇所の研究機関が残った。

２．国家研究開発事業の推進

韓国では失敗リスクが高く経済的効果が大きい新技術分野の研究開発を政府の支援で行ってきたが、このような国家研究開発事業の代表的なものが、1982 年に科学技術部（当時は科学技術処）が着手した「特定研究開発事業」である(17)。「特定研究開発事業」は出帆当初は研究主体別に国家主導と企業主導の 2 事業で行われ、2001 年現在実施目的別に 11 類型の単位プログラムが推進されている(18)。「特定研究開発事業」に網羅される単位プログラムは、特性別に①長期にわたる未来新技術開発事業、②短期の懸案課題解決のための技術開発事業、③特定技術領域での集中開発事業、④創意的研究人材および優秀研究室育成事業、⑤研究開発インフラ構築事業などに分類され、科学技術分野としては、情報通信（IT）、生命工学（BT）、ナノテク（NT）、宇宙航空などが含まれる。科学技術部が「特定研究開発事業」に投入する研究費規模は 82 年当時 133 億ウォンであったのが 2001 年には 5,175 億ウォンに上るようになった。個々の事業では他省庁または民間が投資している事業もあり、全体では 8,220 億ウォンの規模になる(19)。

ところで、経済危機に直面した 1998 年には民間企業は研究開発投資を行う余裕を失い、特に大企業は研究開発活動を投資額で 13.6%、研究開発人員で 6.0%と中小企業以上に縮小してしまった(20)。

それに伴って、国家研究開発事業での政府および政府出捐研究機関の役割が相対的に重要となった。

経済危機以降の「特定研究開発事業」の事業内容の内訳を年度順に挙げると、次の通りである。

＜1997 年度＞

・「創意的研究振興事業」：未知科学技術の創意的開発を支援して次世代の世界的リーダーの育成を図る。

＜1998 年度＞

・「重点国家研究開発事業」：国家科学技術革新を支える核心技術の開発を他省庁も参与して推進。

＜1999 年度＞

・「民軍兼用技術開発」：民間と軍事の両面に活用できる技術を開発して科学技術競争力と国家安保能力の同時強化を目指す。
・「国家指定研究室事業」：核心技術分野の優秀研究室の発掘と育成･支援を図る。
・「21 世紀フロンティア研究開発事業」：92 年から 10 年間実施されて 2001 年に終了する「先導技術開発事業」の後続事業で、21 世紀の世界経済で韓国が十分優位性を持ちうる独自技術を戦略的･選択的な開発が目的。

＜2000 年度＞

・「宇宙技術開発事業」：未来志向的先端産業である宇宙産業の育成のために、重点国家研究開発事業から分離して個別の事業とした。

「特定研究開発事業」は 1990 年代以前には政府出捐研究所（以下では出捐研）が主たる研究主体であり、大学や産業界が加わることはまれであったが、90 年代以降は産業界・学界・出捐研の三者間の連携を重視するようになり、産・学・研の共同研究の推進を重視するようになった。連携の度合いは単位プログラムの性格や研究課題によって異なるが、特に経済危機後には課題選定時に民間企業の参与を認めて選定での優先権を与える場合が多くなっている。

ところで、研究開発活動では開発自体も重要ではあるが、それに劣らず研究成果の拡散と実用化が重要である。しかし、国際経営開発研究所（IMD）の科学技術力評価結果（1998 年）を見ても、R&D の投資額･人員については韓国は世界上位（それぞれ 6 位、10 位）に位置しているが、開発技術の実用化では世界の下位（26 位）と評価されており、成果拡散･実用化の面が韓国の弱点として指摘されている(21)。紙幅の制限があるので、ここでは触れる余裕がないが、この点での改善も 98 年以降行われた。また、国家研究開発事業に対する評価も、98 年以降は金大中政権による財政改革とも関連して、所管省庁が「省益」にしたがって個別に行うのではなく、上述の「国家科学技術委員会」が科学技術部傘下の「韓国科学技術企画評価院」とともに主要国家研究開発事業の大半を体系的に調査･分析して評価を行う方向で体制が整備されるようになった(22)。

３．産・学・研連携の推進

韓国における産･学･研連携は従来から行われていたが、1980 年代には国家研究開発事業が中心で、出捐研主導の研究開発事業に民間機関を補助メンバーとして加える程度であった。しかし、90 年代以降は地方大学を中心に地方での産・学・研技術協力支援制度が実施された。特に 90 年代末の経済危機後には、研究開発活動を萎縮させた民間大企業に代わって、研究開発活動における公共研究所や大学の役割、技術集約的な中小・ベンチャー企業の育成、そして産業技術のイノベーション促進を通じ

た韓国経済の再生が重視されるようになった。また、経済再生のための産・学・研連携は地方における技術開発振興とそれによる「産業クラスター」の形成にも関連しており(23)、地方での技術拠点の形成を目指す政策が展開されるようになった。

技術開発での産・学・研協力を促す制度としては、典型的なのは中小企業庁による地域コンソーシアム事業、産業資源部による地域技術革新センターおよびテクノパーク、科学技術部による地域技術協力センター、優秀研究センターなどがある。その内で地域コンソーシアム事業は、各地域で大学・研究機関が複数の中小企業とともに地元中小企業が抱える生産現場での技術的な隘路技術の解決と技術開発支援を目的としており、1993 年から実施されているが、99 年以降はコンソーシアム構成に必要な最小参与企業数を 10 社から 7 社に下向修正したために急増して、2000 年までの累計で 8,867 社の中小企業と 146 の大学･研究機関が 8,081 の研究課題を設けて共同研究を行い､特許出願 1,257 件、試製品開発 3,692 件、工程改善 2,611 件という成果を上げた(24)。

産・学・研協力では、コンソーシアムのように特定の技術課題を設定してメンバーとなる企業と大学・研究機関が随時参与する形態がある一方で、テクノパークのように中核となる財団を設立して、財団が所有する専用施設を拠点として共同研究や創業支援、教育訓練、試験生産などを行う形態もある。このテクノパークは、経済危機以前の 1997 年 2 月に構想が出されて、危機の時期をはさんで 98 年 9 月に｢産業技術団地支援に関する特例法｣が制定された後に造成され始めた(25)。現在は安山（京畿道)、松島（仁川市)、忠南、光州・全南、大邱（大邱市)、慶北（嶺南大学）の６ヶ所があり、それぞれ産業資源部と地方自治体、地元大学・研究所が運営に参与している。

４．技術開発型ベンチャー企業への助成策

IMF 経済危機以降、韓国政府は中小・ベンチャー企業を財閥系大企業に代わる知識基盤経済時代の成長源泉と位置づけ、深刻化する失業問題に対応するためにも中小・ベンチャー企業の育成に本格的に乗り出した。ベンチャー育成政策の法的根拠になったのは、10 年間の時限立法として 1997 年 8 月に制定された｢ベンチャー企業育成に関する特別措置法｣（以下ではベンチャー法）であり、これによって定められた基準を満たす企業はベンチャー企業として政策的支援を受けることができる。政府が認定するベンチャー企業は次の要件を満たす 4 つのタイプのいずれかに該当するものと規定されている。

①ベンチャーキャピタル投資企業:創業後 7 年以内にベンチャーキャピタル(創業投資会社(組合)、韓国ベンチャー投資組合、新技術事業金融業者（組合）など）から投資を受けて、その投資総額が資本金の 20%以上である企業。

②研究開発投資企業：研究開発費の総売上額（直前４分期）に対する比率が、中小企業庁長が定めた比率（売上額対比 5.0～10.0%）以上である企業。

③特許・新技術開発企業：権利を保有している特許・実用新案によって生産された製品の売上額が総売上額の 50%以上か、輸出額が総売上額の 25%以上を占める企業。

④技術評価企業:技術評価を行う機関から技術性または事業化能力が優秀であると評価された企業。

このような企業に対しては、韓国政府がさまざまな支援を行ったが、支援策は大きく分けて①資金供給と②技術開発及び人材供給、③立地供給の側面から行われた。①資金供給については、ベンチャーキャピタルとしての創業投資会社に対して投資財源拡充のために 1998 年 IBRD 借款資金 4,000 億ｳｫﾝ中の 1,356 億ｳｫﾝをそれらの支援に投じ、また非上場株式への投資が制限されていた年金基金など

の機関投資家にベンチャー企業に対する投資を許容するなどの措置を取った。

②技術及び人材支援としては、国公立大学教授や研究員にベンチャー企業参与を条件とする 3 年以内の休職を許容するとともに、ストックオプション（株式買入選択権）の導入を認めて優秀な技術保有者が長期にわたってベンチャー企業で仕事をするインセンティブを付与した。また、兵役義務制が取られる韓国の特殊事情として企業内研究要員には特例制度（兵役免除もしくは期間短縮）が認められているが、そのために大企業付設研究所で修・博士学位研究員 5 人以上在籍することが条件となるところを中小・ベンチャー企業については 2 人以上で認定するようになった。

③立地支援については、ベンチャー企業の集積化を進めて相互間の技術情報交流のシナジー効果を高めることを目的として、ベンチャービルディング制度を導入した。これは、指定を受けた建物主には各種税金、負担金の減免を認め、施設費も支援する制度である。先述のテクノパークなどにおいても施設内に創業間もないスタートアップ企業の入居を促し技術及び経営、設備などで支援していく創業保育（インキュベータ）センターが多く設置された。

このようなベンチャー企業への政府支援が背景となって、近年韓国で IT 分野をはじめとするベンチャー企業が台頭してきたことは周知のところである。例えば、1998 年末に 2,042 社であった政府認定ベンチャー企業数が 2001 年末には 11,392 社に増加した。もっとも、その後は目標達成のためにベンチャー企業にふさわしくない企業にも過剰支援したという批判が出されて、ベンチャー企業認定基準がより厳格になったために、認定ベンチャー企業数が減少傾向を示し、2002 年 9 月には 9,570 社である。さらに、IT 分野の場合には IT 不況でベンチャー企業の淘汰が一層進んでいると見られる。しかし、政府支援を通じてベンチャー企業が韓国産業の裾野を広げ、淘汰過程で生き残った企業が知識基盤経済の新たな担い手となると考えられる。

Ⅳ．今後の課題

IMF 経済危機後の韓国経済は順調な回復を示したが、その背景となったのが知識基盤経済時代に適合した開発戦略の転換であり、それを具現化した技術振興政策の遂行である。新しい開発戦略に基づく産業技術政策は、ベンチャー認定基準で触れたように、修正が加えられながらも引き続き遂行されていくと見られる。表 1 で 2000～2002 年の期間に資本投入成長率を上回る残差が表れたのもこのような新戦略および技術政策によるところであろう。しかし、長期的なビジョンの下で打出された技術政策の真価を問うためには長期でのパフォーマンスを見極めなければならない。

また、イノベーション過程で主軸をなす研究開発活動の成果は、専門雑誌掲載論文数や特許件数、そして新技術で生産された新製品の件数と当該品目市場でのシェアなど、技術関連指標として現れる。したがって、政府による技術振興政策と関係機関による研究開発活動がどの程度の効果をもたらしたかを見る場合、これらの技術関連指標の変化を分析することが必要となる。

本稿では政府の技術政策に限定して論じてきたが、既に述べたように政府は国家レベルで見た革新体制（National Innovation System）の中の一つの構成主体であり、他の構成主体である企業と大学・研究機関にはあまり言及していない。また、韓国におけるパラダイムの転換が中央集権から地方分権へ向かう中で、革新体制の地方でのあり方、すなわち地域革新システム（Regional Innovation System）にも注目することが必要となる。したがって、政府の技術政策の変遷だけでなく企業と大学・研究機関、これら相互間の関係にも踏み込んで検討し、さらに一地方を事例として地域革新体制にも目を向けることも課題となる。

「地域」ということでは、Ⅰで論じた国境を越えたより広域での「地域」もあり得るのであり、環黄海地域全体にわたる産学連携にも視野を広げることが求められる。実際に日韓両国間での大学発の技術協力の事例は、まだ件数が少ないとはいえ、散見される。筆者が知り得た範囲で事例を紹介すると、熊本大学工学部の K 教授によって開発されたナノプローブ、すなわちナノサイズの針の技術を忠清南道に所在する H 大学がメッキなどの金属加工技術に適用しようとするプロジェクトを挙げることができる(26)。メッキは重金属を扱いその処理如何で環境問題の原因にもなりうるが、この分野では基本的に 50 年間技術的変化がなかったと言われている。ナノプローブを活用することで微細な部分のメッキも適切に行うことが可能となり、重金属を含んだ溶液が無駄に流出することを防ぐことができるということである。韓国側の大学ではキャンパス内の地域技術革新センターで地元中小企業との産学連携事業を行っており、メッキは主として中小企業が担っている基盤技術分野であるので、産学連携事業の対象となりうる。韓国経済の構造的問題点が基盤技術分野を担う中小企業の脆弱性である点はしばしば指摘されるが、先端的なナノテクを劣後した基盤技術と融合させることで、脆弱な中小企業にイノベーションを促進するとともに、環境保全にも寄与するものとして注目すべきプロジェクトであると考えられる。しかし、現在のところは諸般の事情でまだ着手されていないようである。韓国および当該地方が知識基盤経済を実現させるためには、このようなプロジェクトに踏み込んでいく「アニマル・スピリット」が要求されるであろう。

いずれにしても、環黄海地域で、特に北九州地域と韓国との間で同様の技術・研究面での連携で可能性のある案件は数多く見出されると思われる。Ⅰで言及した「東アジア経済交流推進機構」が技術交流・人材育成のプラットフォームとして技術情報の交換と共同研究開発事業の促進を進めていき、国境を越えた地域大のイノベーション・システムを形成していくことが期待される。それが実現されれば、韓国にとってもさらなる長期的発展に寄与するものとなる。

最後に、イノベーションを切り口とする分析は、中国や台湾など韓国以外のアジア各国についても研究が進められているので、韓国との比較研究を手掛けることも今後の研究課題となる。

（北九州産業社会研究所助教授）

【注記】

(1) これまで日本側の北九州市、下関市、福岡市、韓国側の仁川市、釜山市、蔚山市、中国側の大連市、青島市、天津市、煙台市をメンバーとして「東アジア都市会議」が開催されてきたが、「市長会議」と「経済人会議」が別個に開催されてきたこともあって、具体的なビジネスにつながるような成果は少なかった。そのため、地域間・都市間の連携を一層強化して、それらの連携の下で環黄海地域が持つ潜在力を活かしながら新たな産業・企業発展、雇用拡大につながる政策を地域レベルで検討する場として「東アジア経済交流推進機構」が 2004 年 11 月 16 日に発足した。

(2) 筆者は、上記の「民間ビジネスフォーラム」に参席する機会を与えられたが、その時中国側で参加していたのはほとんど地方自治体の幹部であり、民間企業及び経済団体所属の参加者はごく少数であった。そして、彼らの発言の大半が所属地方の PR であった。それに対して、韓国側は企業及び経済団体からの参加者であり、彼らは日本市場進出時に直面する障害要因などビジネスの実務的なテーマで発言しており、日本側がそれに回答する形でしっかりと噛み合った議論が進められた。そのため、中国側の議論が日本・韓国側と論点が合っていなかったという印象を受けた。

(3) 「東アジア経済交流推進機構基本構想(案)」東アジア経済交流推進機構（2004）を参照。

(4) 同上書、18 頁。

(5) この項で利用したデータは、韓国統計庁（2003）による。1 人当り国民総所得（GNI）はドル表示で経常価格で示されていた数値を 1995 年を基準年度とする GDP デフレーターでデフレートして実質値とした。

(6) アジア通貨危機および韓国の経済危機とその後の構造改革については、高龍秀（2000）、木村福成編著（2000）、小川一夫編著（2002）、などの参照を乞う。

(7) 「借用技術」とは速水佑次郎氏が用いた概念である〔速水佑次郎（2000）〕が、服部民夫氏も韓国のこのような発展パターンを「技術・技能節約的発展」と呼んでいる〔松本厚治・服部民夫編著（2001）〕。

(8) 1995 年に世界貿易機構（WTO）が発足した際に、付属書の一つとして知的財産権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS）が導入されたことはその現れである。

(9) 金承塡他（2000）。

(10) 同上書、33～44 頁。

(11) ネオ・シュムペーター派及び NIS についての日本語の文献としては、愛知大学東アジア研究会編（2002）が挙げられる。また、英語圏での NIS については体系的な文献としては、Edquist, Charles and Maureen McKelvey（eds.）（2000）、を挙げることができる。

(12) この項で特に出典を示していない場合には、韓国特許技術研究院（2000）；李在薫（1997）；金仁秀・成素美（1995）、などの文献に依拠する。

(13) 李在薫（1997）、123 頁。

(14) 「科学技術革新のための特別法」は、2001 年 7 月に「科学技術振興法」とともに廃止され、「科学技術基本法」が制定された。

(15) 政府出捐機関は政府の財政的支援で運営されるが、研究スタッフの人事面での弾力性を確保するなどの目的で国立研究機関とは別途の法人組織として運営されているものである。

(16) 韓国特許技術研究院（2000）、145 頁。

(17) その後、産業資源部（当時は商工エネルギー部）の工業基盤研究開発事業（1987 年）など、他の省庁も研究開発事業に携わるようになり、それにともなって省庁間の資源配分の問題が政策課題となってきた。90 年代初めには省庁間の役割分担を明確にして、産業現場関連分野の技術開発は関連省庁に委譲し、科学技術部は核心産業技術、核心源泉基盤技術、大型複合技術および公共福祉技術関連課題に重点を置いて研究開発事業を推進するようになった。

(18) 韓国科学技術部（2001）、93 頁。

(19) 同上書、100 頁。

(20) 尹　明憲（2003）、9 頁。

(21) ﾎｧﾝ･ﾖﾝｽ、ｷﾑ･ｿﾝｽ（2001）、26 頁。

(22) 2002 年に調査･分析対象となったのは、研究事業数 211 件、研究課題数 22,921 件で、投資額では 4 兆 6984 億ｳｫﾝに当たり、同年の政府 R&D 予算（5 兆 1583 億ｳｫﾝ）総額の 91％に相当する〔国家科学技術委員会・韓国科学技術 企画評価院（2003）、25 頁〕。

(23) クラスターとは「ある特定の分野に属し、相互に関連した企業と機関からなる地理的に近接した集団」と定義づけられており〔マイケル・Ｅ・ポーター（1999）、70 頁〕、これら企業・機関の有機的な結びつきがイノベ ーションおよび競争力の源泉となりうる産業の生態系として注目されている。

(24) 韓国産業技術振興協会（2001）、337 頁。

(25)　韓国のテクノパークについては、趙佑鎮（2001）や拙稿（2001）、など参照。
(26)　2003 年度の「東アジア産業フェア」時の技術協力に関する会議についての筆者の聞き取りメモによる。

【引用・参考文献】

（日本語）
愛知大学東アジア研究会編『シュムペーターと東アジア経済のダイナミズム』、創土社、2002 年。
李在薫「韓国における科学技術政策の最近の動向」『研究技術計画』（研究・技術計画学会）Vol.12、No.3/4、1997 年。
小川一夫編著『政策危機の国際比較』、日本評論社、2002 年。
木村福成編著『アジアの構造改革はどこまで進んだか』、ジェトロ、2000 年。
高龍秀『韓国の経済システム』、東洋新報社、2000 年。
趙佑鎮「韓国のサイエンスパーク運動」（久保孝雄/原田誠司/新産業政策研究所編著『知識経済とサイエンスパーク』、日本評論社、所収）、2001 年。
速水佑次郎『開発経済学』、創文社、2000 年。
東アジア経済交流推進機構『第 1 回東アジア経済交流推進機構　会議資料』、2004 年 11 月 16 日。
マイケル・Ｅ・ポーター『競争戦略論Ⅱ』（竹内弘高訳）、ダイヤモンド社、1999 年。
松本厚治・服部民夫編著『韓国経済の解剖』、文眞堂、2001 年。
尹　明憲「韓国における地方先端産業集積の発展方向」『北九州産業社会研究所紀要』第 42 号、2001 年 3 月。
————「韓国における科学技術政策の展開」（『韓国経済研究』第 3 巻、九州大学、所収）、2003 年 12 月。

（韓国語）
金承塡他『危機克服以後韓国経済の成長動力』、韓国開発研究院、2000 年。
金仁秀・成素美「科学技術：政府政策と企業戦略」（韓国開発研究院『韓国半世紀　歴史的評価と 21 世紀ビジョン』、所収）、1995 年。
国家科学技術委員会・韓国科学技術企画評価院『2002 年度国家研究開発事業調査･分析および評価結果』、2003 年 8 月。
韓国科学技術部、『2001 年版科学技術年鑑』、2002 年。
韓国産業技術振興協会『2001 年版　産業技術白書』（韓国語）、2001 年。
韓国統計庁『韓国統計年鑑』2003 年版、2003 年。
韓国特許技術研究院『技術政策と技術開発支援制度総覧』（韓国語）、2000 年。
ﾎｧﾝ･ﾖﾝｽ、ｷﾑ･ｿﾝｽ、『政府‐民間共同研究開発事業の推進体系』、韓国科学技術政策研究院、2001 年。

（英語）
Edquist, Charles and Maureen McKelvey(eds.), *Systems of Innovation : Growth, Competitiveness and Employment* VolumeⅠ・Ⅱ、2000.

中小製造業の新事業展開と産業集積　－九州地域を例として－

柳井雅人

Ⅰ　問題の所在
Ⅱ　九州地域の中小製造業の現状
Ⅲ　新規事業展開の現状と経営姿勢
Ⅳ　新規事業の類型および契機と成功要因
Ⅴ　むすび・・・新規事業展開と産業集積の接点

〈論文要旨〉
本稿は九州・山口地域の中小製造業を例として、新事業展開の契機と成功要因に焦点をあて、集積維持の要素とは何かを追究する。新規事業の成功要因をまとめると、①成長するニッチ市場の開拓、②顧客を新製品の市場として再認識すること、③地域の公的機関を市場、情報等のアンテナとして利用すること、④大手企業から管理・生産技術を学習し異なる市場で試すこと、⑤経営者の先を読む力、を指摘できる。これらの要素が継続的に現れる地域は、革新的な集積地域を形成できるのである。

〈キーワード〉　新規事業、産業集積、接触の利益、異分野展開型新規事業、事業展開型新規事業

Ⅰ　問題の所在

本稿の課題は、新しい事業が生じる際のきっかけと背景を検証し、産業集積の維持に寄与する基本的要因について考察することである。

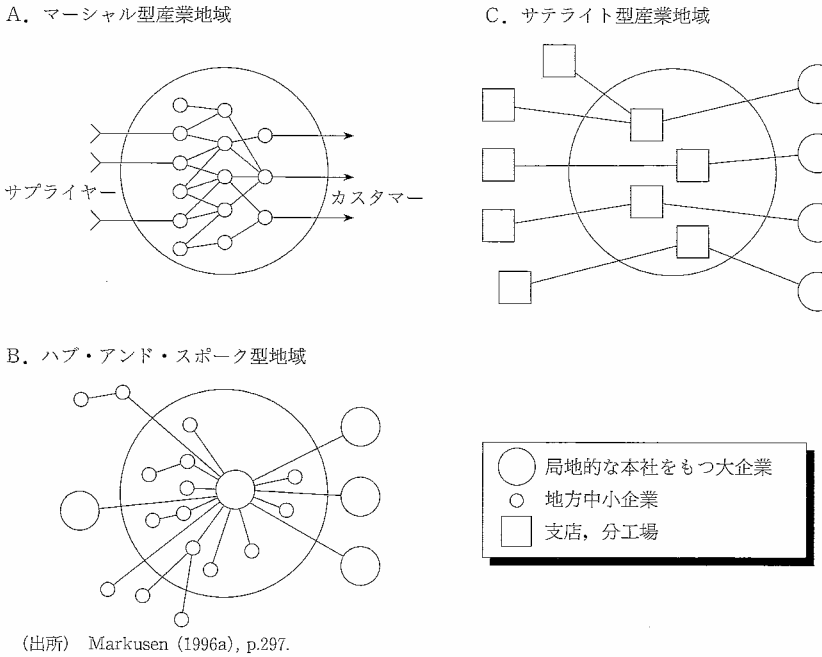
そもそも集積とは、抽象的には経済活動の密度が局地的に高まっている状態である。密度の上昇は、経済主体の規模が大きくなるか、規模が一定でも主体の数が増えることによって達成される。そこにおいては「規模の利益」、「接触の利益」が発生し、集積が維持される力が働いている。[1)]

集積は具体的な財の生産をめぐる関係として考えられるとき、産業集積と呼ばれることになる。産業集積の基本型は、A．マークセンの類型化に従うと３つある。[2)] その中で「地域への多数の企業の密集した状況」[3)]に基づく産業集積は、マーシャル型産業集積と呼ばれる。近年の産業集積論で脚光を浴びているのは、この部分である。[4)]

マーシャル型産業集積とは、「小規模な地方資本の企業によって支配された、取引構造が内部に存在している」集積形態である。[5)]地域外の企業とは弱い提携やリンケージがあるのみである。また地域内で享受する利益は、内部経済よりは外部経済に基づくものが卓越している特徴を持つ。不確実性への対処や取引上の調整を、主に地域内で行える可能性が高いのである。このようなメリットを背景として、産業集積は、企業同士の自己的な組織化によって形成される場合が多い。

中小企業中心のマーシャル型を基本的な特徴としながらも、経営や技能教育、マーケティング等の領域で企業間提携や地方政府の調整、促進策が強い役割を持つ場合、その産業集積のタイプは、「イタリア変形型」と呼称される。[6)]

図表１　マークセンの産業地域類型



（出所）　Markusen (1996a), p.297.

日本における産業集積の研究は、加藤秀雄氏などの著作で実証的に検討されている。[7)] いずれも企業間ネットワークを重視した地域的な産業集積の検出に力をそそいでおり、自治体などの政策的関与の重要性も指摘されている。その意味に限って言えば、日本の産業集積はマーシャル型というよりは、イタリア変形型に近いかもしれない。

ここで、集積の本来の意味である「経済活動の密度の増大」ということに立ち返ってみると、企業の経営数の増加という側面の他に、個々の企業活動の事業展開の動きをとらえることも重要である。軸を地域という視点から、企業という視点に移し、企業の新規事業の展開の特徴から遡って、産業集積地域の輪郭を定める作業も同時的に必要であろう。本稿ではその作業の第１段階として、新規事業が生まれる背景、きっかけ、経営者の意識などを実証的に見渡し、企業のネットワーク形成の基本的な要素を抽出することをねらっている。

その際に対象についても絞ってみる。産業集積が維持されるためには、ベンチャーとは呼ぶことができないような、通常の企業の中で、継続的にイノベーションが起こることも不可欠である。とくに日本におけるように、開業率が廃業率を下回る近年の状況下では、通常の企業の中から、新しい製品群が創造されることが重要なのである。

そこでこの論文では、既存の中小企業が、どのような新規事業を展開しているのかに焦点をあて、産業集積を維持していく上で基本的な要素とは何かを追究する。とくに新規事業が誕生する時点に照準をあわせながら、その背景や理由について整理していくことにする。

手順として、九州地域の製造業を事例としながら、①九州地域の中小製造業の活動状況をおさえ、②とくに活力のある地域を抽出し、③その地域に所在する企業がどのような新規事業展開をはかっているのかを見て、④その成功要因と今後の課題や展望を見通す。なお場合に応じ、九州地域に加えて、経済的な連関の強い山口県を範囲に含めることとする。

(注１) 規模の利益と接触の利益では、前者が本質的な利益である。詳細は柳井（1997）を参照のこと。

(注２) マークセンはスコットなどが唱える新産業空間論（マーシャル型産業集積を主要なものとして扱う）には懐疑的である。

(注３) 伊丹他（1998）では産業集積はきわめて地理的な要因であることが強調されている。また産業集積の形成も重視しているが、その維持のメカニズムに大きな関心をよせている。

(注４) 小田宏信（2004、24～52 ページ）では近年の産業集積論をめぐる理論展開がコンパクトにまとめられている。

(注５) 産業集積については、矢田・松原（2000）を参照されたい。

(注６) イタリア変形型はサードイタリーの分析で抽出されてきた概念である。

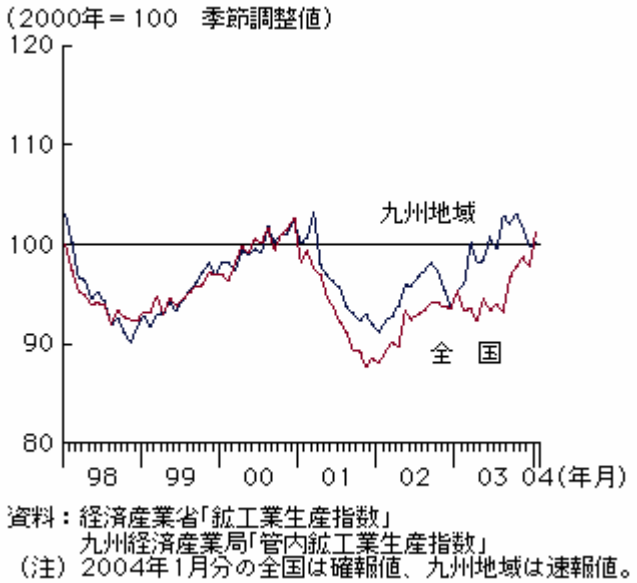
(注７) 加藤（2003）では「多様な工業集積の集合体として『日本』が存在している」（p.227)、「全国各地の地域工業集積が、そうした多様で個性的な発展の道筋を歩みはじめたとき、工業立国日本は確実に再生していく」(p.237)と述べている。

Ⅱ　九州地域の中小製造業の現状

全国の中小製造業の生産指数は、1998 年末と 2001 年末に落ち込んでいる。ＩＴバブルが崩壊した後の 2002 年以後については、生産指数は回復基調にある。中国市場向けで活況にわく電子部品、輸送機械が牽引し、鉄鋼や一般機械へ波及してきたことが、回復に寄与してきた。[8)]

九州地域の中小製造業の生産指数は、全国値と同じ動きを示している。2003 年から 2004 年にかけては、全国値と比較して堅調に推移しており、全国値 94.9 を上回る 99.7 となっている。輸出が好調であった自動車、鉄鋼、半導体などが生産水準をあげていたことが寄与している。

図表２　九州（除く沖縄）の中小製造業の生産指数



（出所）中小企業庁編『中小企業白書』（2004 年版）p.55

2001 年以降、生産指数の上昇傾向にある九州地域であるが、より長期のタイムスパンで見ると、中小製造業の全国における位置づけが独自の動きを示してきたことがわかる。

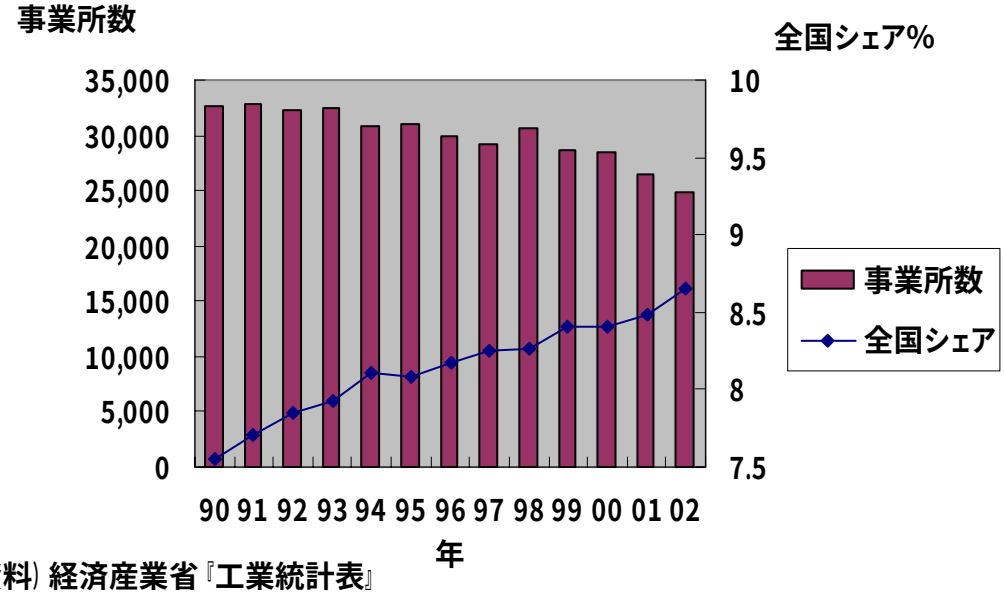
まず図表３で九州・山口における中小製造業の事業所数を見ると、事業所数は長期的に減少傾向にあることがわかる。ところが全国に占めるシェアは 94 年と 99 年で数度、屈折した動きを示すものの、増加傾向にあるという逆の動きを確認できる。

全国における事業所数も減少傾向にあることを考えると、全国よりも減少のペースが弱いということがいえる。

従業員数についても長期的に減少傾向にある。（図表４）しかし全国に占めるシェアは、やはり 95 年に一度減少した後、横ばい傾向にある。九州・山口の中小製造業における事業所数シェアは増加傾向にあるのに対して、従業員数の全国シェアが横ばいであるという対照性がある。すなわち全国と同じような事業所数、従業員数の減少という見た目とは異なり、全国に比較すると、実質的にはより早い速度で１事業所あたりの従業員数が減少している。

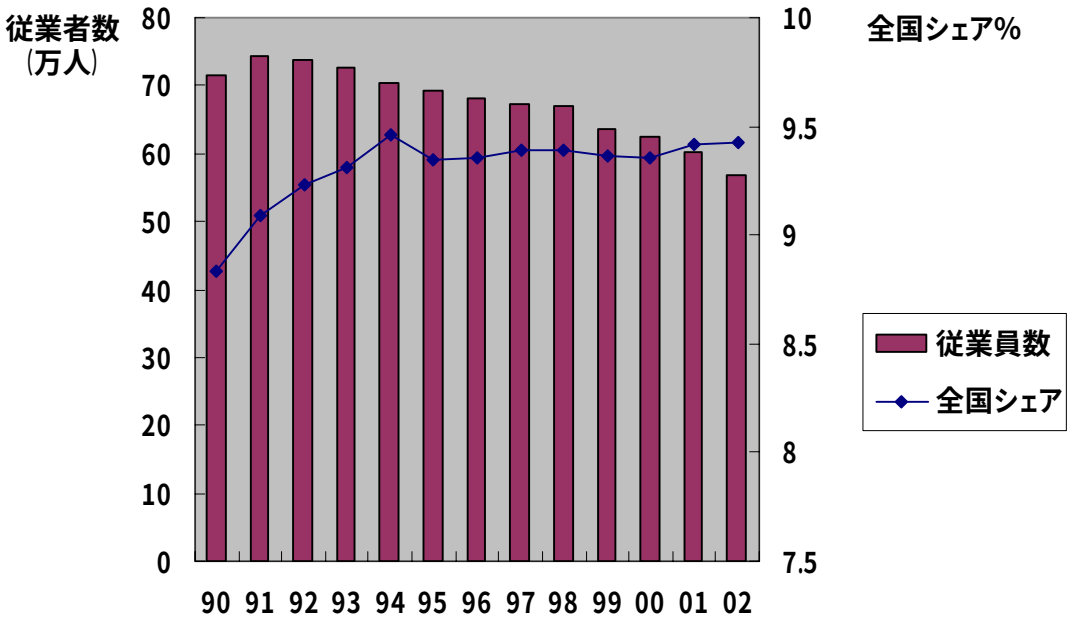
次に出荷額および付加価値額の推移を見てみると、94 年で谷を迎え、97 年を山としながら、その後は減少傾向である。（図表５、６）全国シェアは、どちらの指標も 94 年まで持続的に増加していたが、94 年に横ばい傾向に転換している。2000 年以降は、全国シェアを再度伸ばす傾向にある。

図表３　九州８県･山口の中小製造業（事業所数）



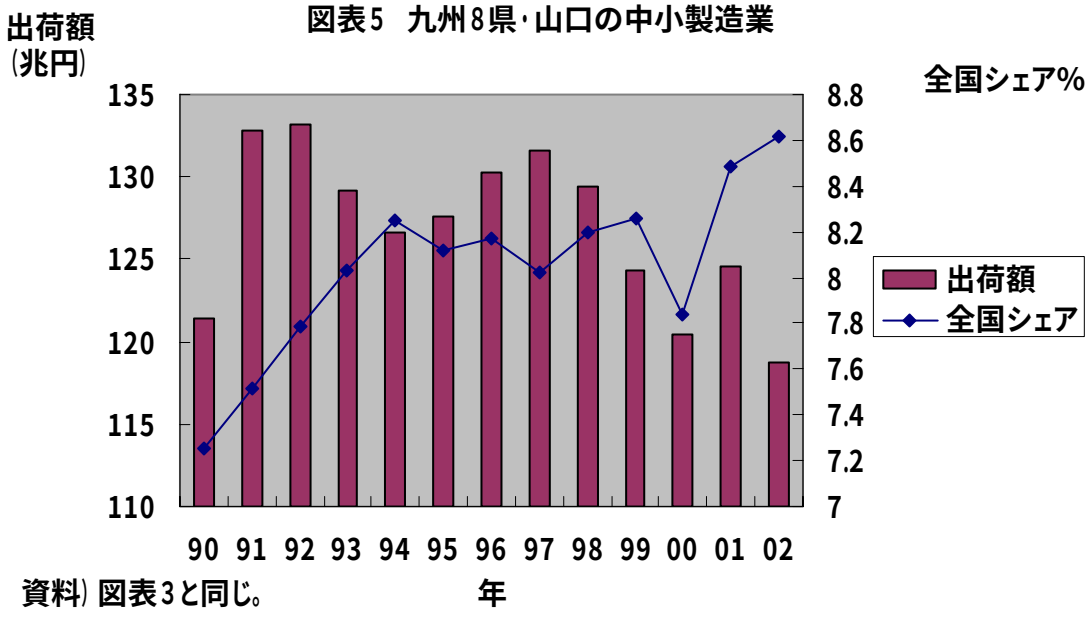
資料）経済産業省『工業統計表』

図表4　九州8県･山口の中小製造業（従業者数）



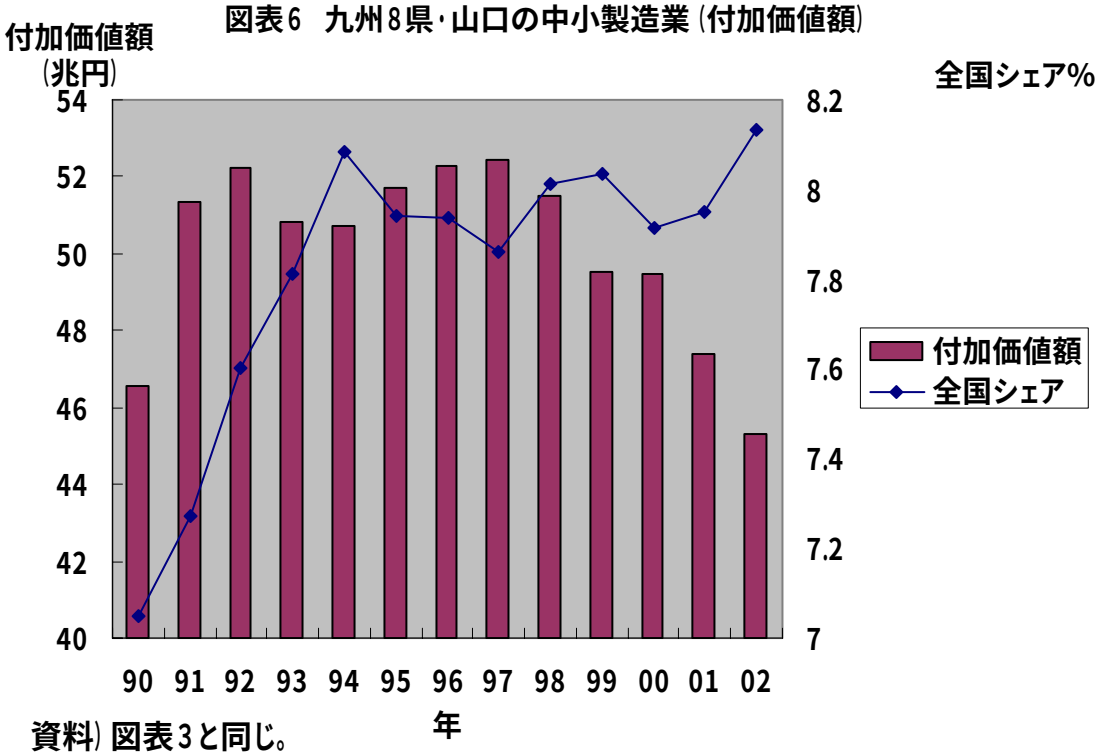
資料）図表3と同じ。

図表5　九州8県･山口の中小製造業



資料）図表3と同じ。

図表6　九州8県･山口の中小製造業（付加価値額）

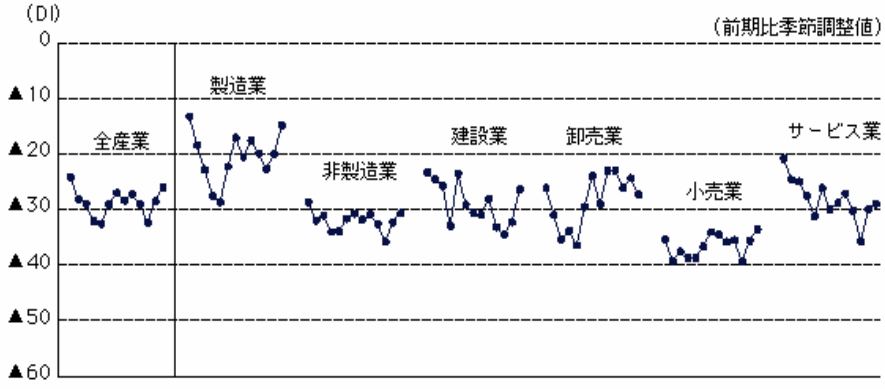


資料）図表3と同じ。

近年の中小製造業において経営者の景気に対する判断も、依然厳しさはあるものの改善している。九州地域の製造業に関する業況判断 DI は、2001 年第４四半期を底に上昇傾向にある。とくに 2003 年第２四半期以降は継続的に上昇している。製造業の業況判断ＤＩは依然マイナスではあるが、非製造業の分野とくらべてマイナス幅は小さい。輸送機械、電子・デバイス、鉄鋼などの好影響が反映している。

図表7　九州7県および沖縄の業況判断DI

（2000 年 10－12 月期から 2003 年 10－12 月期）



資料：中小企業庁・中小企業総合事業団「中小企業景況調査」
（注）１．地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。
２．業況判断DI＝前期に比べて「好転した」企業の割合－前期に比べて「悪化した」企業の割合

（出所）中小企業庁編『中小企業白書』（2004 年版）p.54

『中小企業白書』(2004 年版) を参考に、県別で業況判断ＤＩを見てみると、福岡、大分、鹿児島が復調し、長崎および宮崎に回復の遅れが見られる。福岡は電子・デバイス、輸送機械、大分は電子・デバイスなどの業種が貢献し、鹿児島は焼酎を中心とする食品などが回復に寄与している。

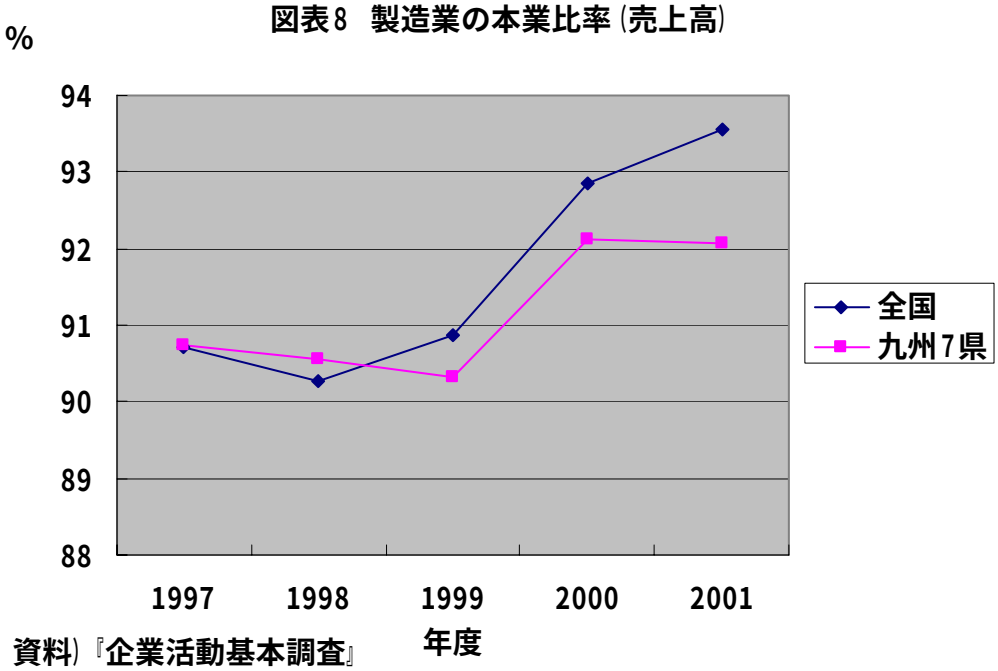
2001 年末より生産指数は回復傾向にあるが、出荷額や付加価値額の金額は減少しており、単価の低下や付加価値の低下が続いているのである。こうしたことから各中小製造業は、付加価値が高く、市場を開拓できる事業を探さざるを得ない状況にあるのである。

Ⅲ　新規事業展開の現状と経営姿勢

『企業活動基本調査』により製造業の本業比率（売上に占める製造品の割合）をみると、全国では 98 年度をボトムとして、それ以後は本業比率が上昇している。九州７県（除沖縄）も、99 年度に底を打ったあとで、2000 年度に比率が上昇している。全国、九州とも、製造業の比率を上げる傾向を見ることができ、本業に力を入れている様子をうかがうことができる。

ただし 2001 年度は異なる結果となっている。全国の場合、本業比率は引き続き上昇しているが、九州の本業比率は低下することになっている。つまり他分野での売上が伸びていることが示唆されており、その中には、新しい事業分野も相当程度含まれているのである。

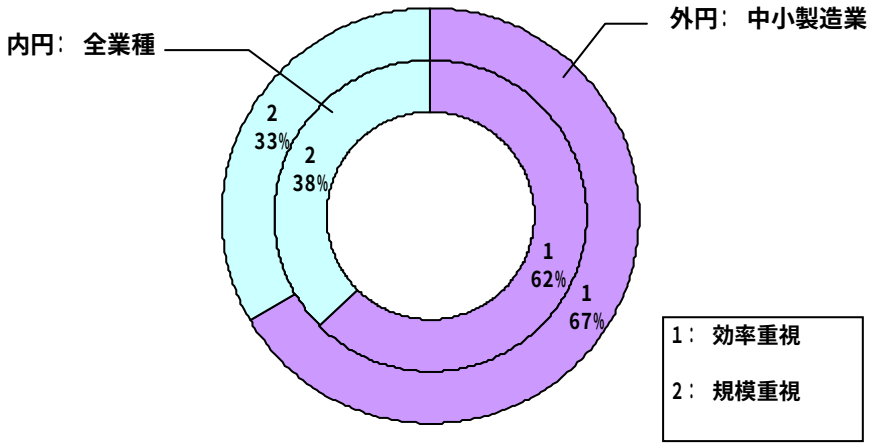
図表８　製造業の本業比率（売上高）



資料）『企業活動基本調査』

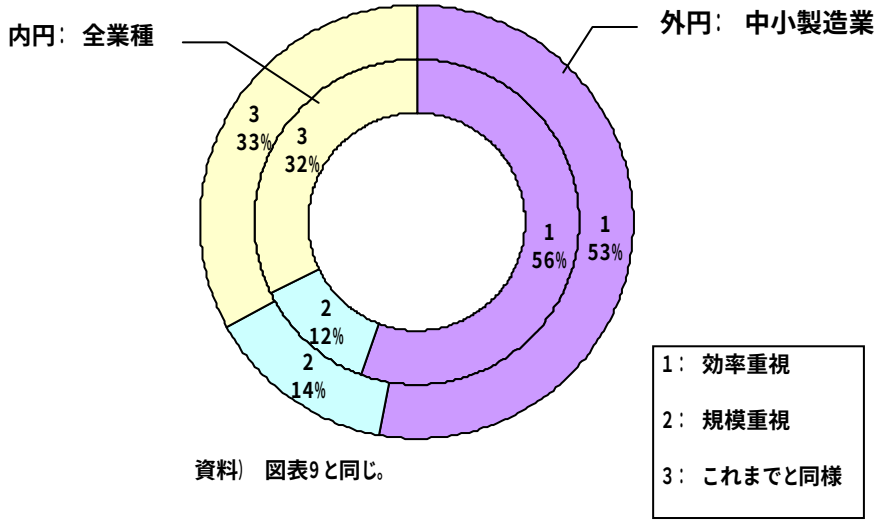
九州における中小製造業は、近年の合言葉になっていた「選択と集中」の理念に基づき、本業における生産効率をあげながら足場を固めていく戦略をとっている。(財) 九州経済調査協会 (九経調) の新規事業アンケートによると (図表９)、九州、山口地域の中小製造業は、全業種と比較して、効率を重視する経営を行ってきた。しかし同じアンケートで、今後は規模を重視する姿勢を強める経営を志向する方向性にある。(図 10)

図表9　これまでの経営姿勢



資料）九州経済調査協会「新規事業に関するアンケート」

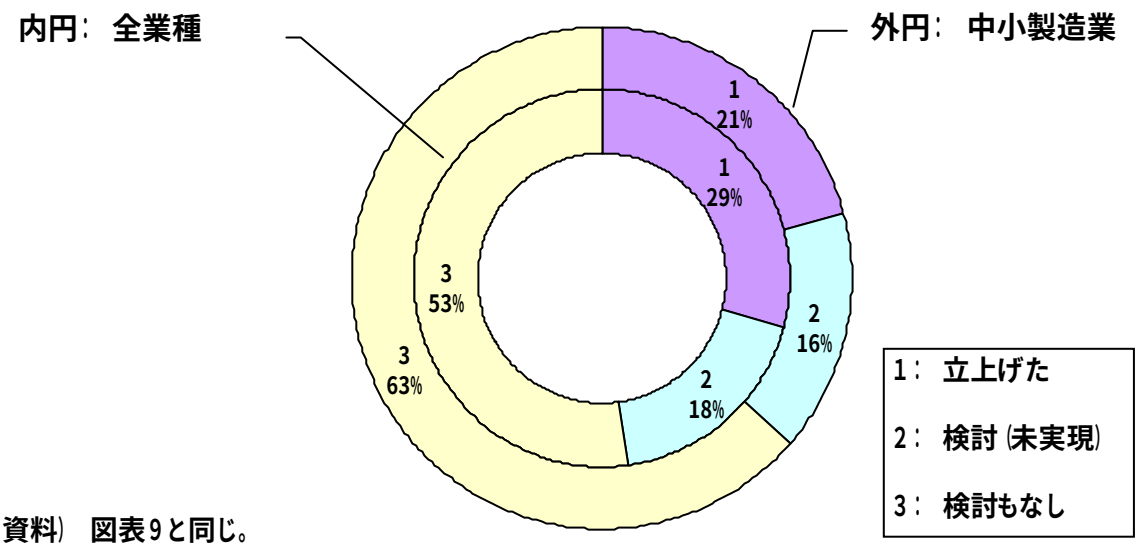
図表10　今後の経営姿勢



資料）図表9と同じ。

九州・山口の中小製造業は本業の製品を高付加価値化するとともに、新しい収益源を確保するために、新規事業を開拓する必要に迫られている。ところが現状では、全業種と比較してという限定つきで、対応がこれからという印象が強い。（図表１１）中小製造業は、全業種と比べて、新規事業立ち上げの検討をしたことがない比率が10%も高くなっている。新規事業を立ち上げている企業も、全業種が約30%に対して、中小製造業は、約20%となっている。

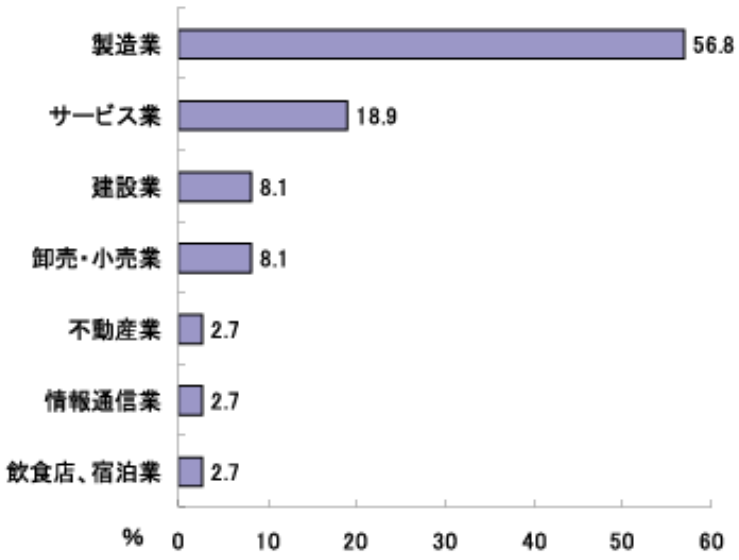
図表11　新規事業立上げの取組み



資料）　図表9と同じ。

新規事業の内容については、製造業が圧倒的に多く、技術的関連を通じた本業とのつながりが強いと思われる。(図表 12）80 年代後半から 90 年代前半にかけて、経営の多角化ブームが起こったが、その際は、技術的連関のない分野、とくに金融や情報、ハイテクなどに展開し、損失をだした企業が多かった。それに対し近年の多角化は、企業自身にとってのコアコンピタンスが何であるかを十分認識したうえでの事業展開が多くなっている。そのため既存技術をベースとする製造業内部での新規事業展開が多いと思われる。製造業以外では、サービス業、建設業、卸売・小売業などへの進出が多くなっている。

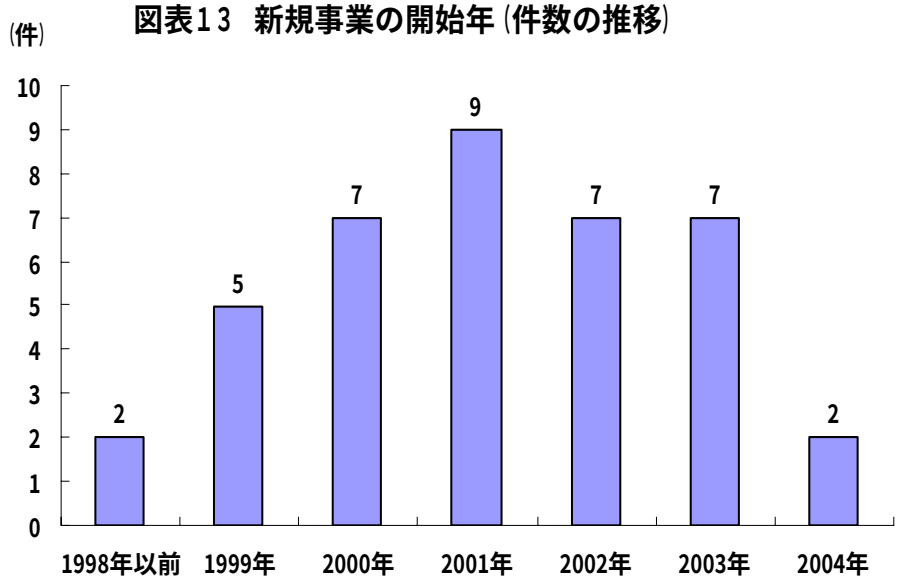
図表12　新規事業の内容(中小製造業)



資料）　図表９と同じ。

新規事業の開始時期をみると、2001 年がピークとなっている。（図表１３）先ほど見た本業比率のグラフとつき合わせてみると、2001 年は、本業比率が低下している年である。サンプルが多くないので如何かと思われるが、ミレニアムのこの年に、まさに事業展開の始まりをつげた企業が多かったのである。少なくとも言えることは、98 年以前が少数であったことと比較して、2000 年前後から新規事業展開が活発になっているということである。

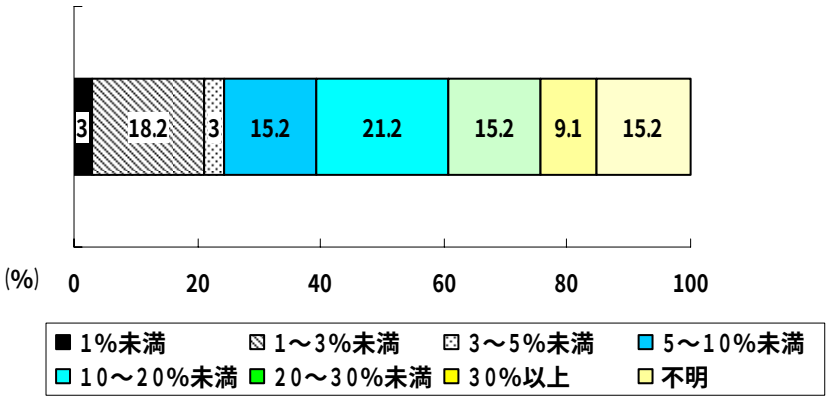
図表１３　新規事業の開始年（件数の推移）



資料）　図表9と同じ。

売上げに占める新規事業の割合は、１～３%未満、10～20%未満の間に属する企業が多い。（図表１４）売上げに占める割合が 30%を越える企業が約１割もおり、事業が成功すると、全体の売上構造を変える力をもつことが示唆されている。

図表１４　売上げに占める新規事業の割合
（中小製造業のケース）

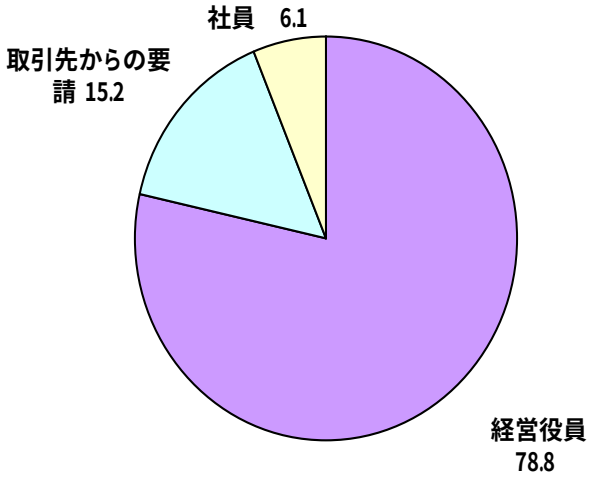


資料）　図表9と同じ。

次に新規事業展開の意思決定と経営資源について見てみる。九州・山口の中小製造業では、新規事業展開を発案する機能は、経営役員（とくに社長）にあり、約 80%を占めている。アンケートでは、経営役員の発案に取引先の要請を加えると 90%を超える。（図表 15）社員からの発案は約６%ほどでしかない。

新規事業の提案やベンチャー設立を支援、奨励する制度も、中小製造業においてはあまり整備されていない。内部の人材資源を有効活用するという視点からすれば、物足りないものを感じる。逆に言えば、意思決定のスピードが迅速であり、成功の度合いも経営役員の判断に大きく左右される結果となっている。要因としては、経営の上層部と現場が、組織的な距離間が近く、規模が小さく、管理機能と現場が一体化していることがある。

図表１５　新規事業の発案者（中小製造業）



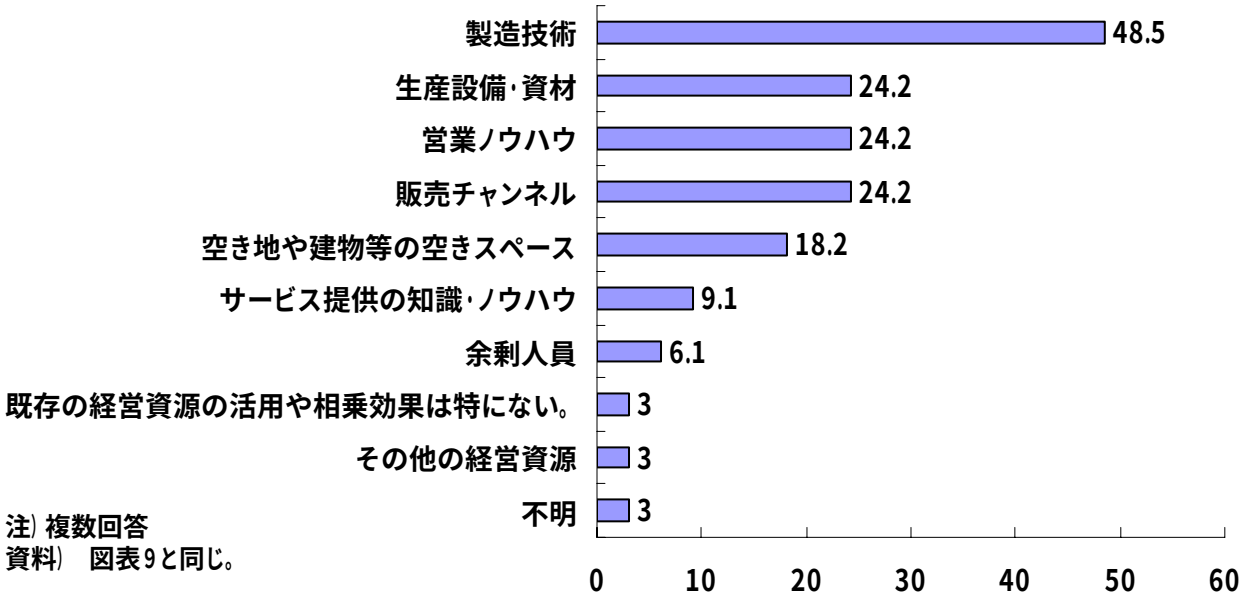
資料）　図表９と同じ。

新規事業展開の際に利用される経営資源は、製造技術、生産設備・資材などモノ作りにかかわるものと、営業ノウハウ、販売チャンネルなどのマーケティングにかかわるものが主である。また意外に重視されているのが、空きスペース、余剰人員などの手持ち資源の有効活用である。

外部資源としては、顧客や取引先からの情報を、事業展開の貴重な糧にしているケースが多い。また人的ネットワークを駆使するなどして、当該事業を手がける同業者や既存企業からアドヴァイスを受けることも多い。それに加えて独自にアンケートをしたり調査を行うものや、大学、他企業、公設試験研究機関と共同研究・開発を行う場合もある。

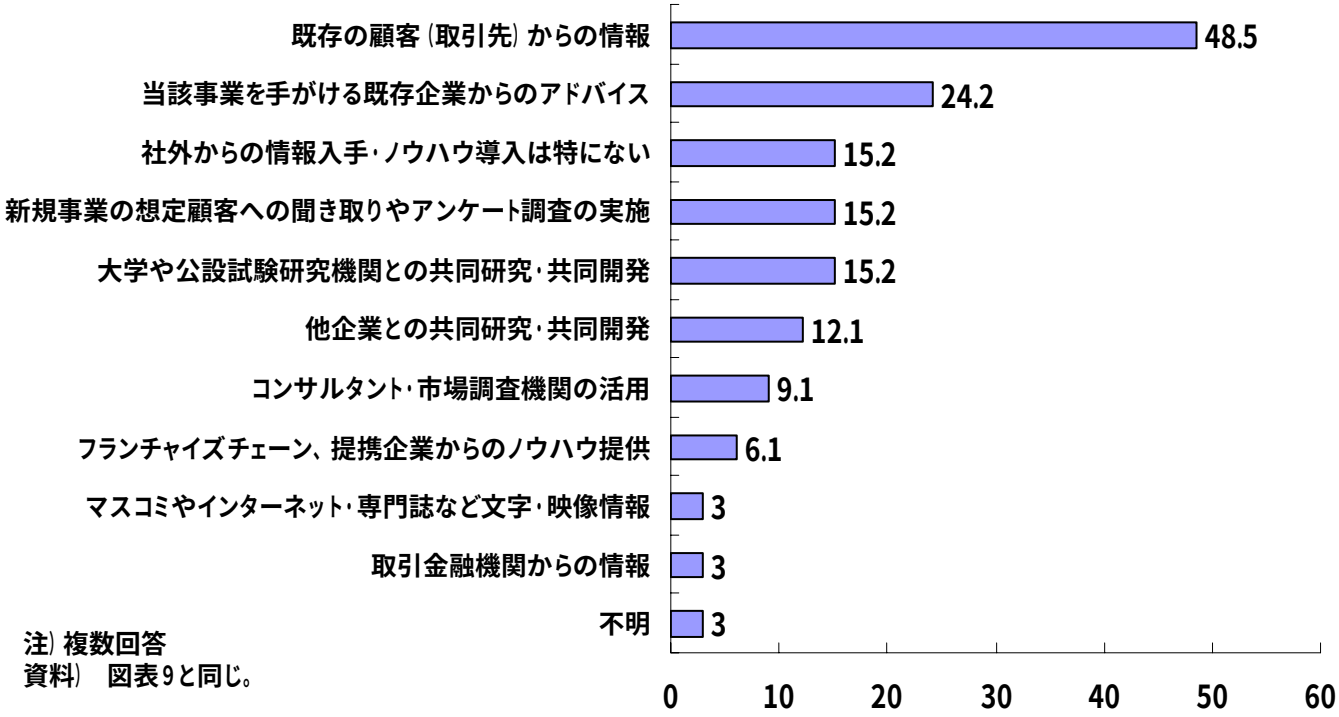
こうしたことから新規事業を展開する際の、典型的なパターンは、顧客や取引先から数多の情報、とくにニーズや克服可能な課題を入手したうえで、自社の保有技術を照らし合わせ、場合によっては既存企業からのアドバイスを受けながら、新製品を開発するというものである。その途上で、参入のタイミングや、保有技術と課題克服の間に横たわる距離感など経営者のカンと呼ぶことができるものが働くことになる。またそれを可能とする設備環境、販売チャンネル、マンパワーなどの内部資源と、共同開発や資金調達を可能とする外的ネットワークの保有も重要な役割を果たしている。[9)]

図表16　社内資源の活用



注）複数回答
資料）　図表9と同じ。

図表17　社外資源の活用



注）複数回答
資料）　図表9と同じ。

（注８）以下は柳井(2005)を、産業集積の視点から大幅に加筆修正したものである。

（注９）これらは「取引力」と呼ばれるものの一部である。取引力とは、取引相手の探索、取引条件の交渉、契約の締結、契約履行の監視にかかる費用で計測されるものである。詳しくは柳井（2004、ｐ.44）を参照のこと。

Ⅳ　新規事業の類型および契機と成功要因

九州・山口地域の中小製造業の全体的な特徴が把握できたので、このうち近年の経営動向が好転している福岡、大分、熊本、鹿児島の各県の特徴ある企業を取り上げ、新規事業のタイプを分類してみる。

そこでまず新規事業のタイプを、保有技術―新規技術、同分野―異分野という軸で分類すると、４つのタイプがある。

「本業展開型」は、従来の保有技術を使いながらも製品を改良しながら、同じ分野で事業を展開するものである。ただし製品は従来と比較して、異なる製品と呼ぶことができるものに限定している。すなわち同分野改良製品である。また従来技術を使いながらも、異分野と呼ぶことができる製品開発を進めながら事業展開しているものを、「異分野展開型」とする。これらは、プロダクト・イノベーションに主要な力点があるケースである。

また新しい技術体系を導入し、従来の製造品を効率よく生産するだけでなく、新しい製品群をも生み出すことが可能となるような事業展開のタイプを「事業高度化型」とする。さらに新しい技術体系を入れながら、従来とは全く異なる製品領域に展開していくものを「事業転換型」とする。これら２つのものは、プロセス・イノベーションに力点をおきつつも、プロダクト・イノベーションにも大きくかかわるケースである。[10)]

以上の４類型は、展開のきっかけに応じて、さらに各々２つに分類することができる。１つは企業によるマーケティング調査や研究活動をベースに、新規事業展開するもので、「ニーズ追求型」である。２つめは、保有製品や保有施設を、他の外部企業が肯定的に評価し、新しい製品用途を提案することによって、事業が創出される「ニーズ持込型」である。ニーズ持込型や追求型は、外部の企業が自社の製品用途を、異なる視点から評価したり、他市場での用途を追求するものなので、保有技術―異分野の組み合わせが多い。そこで図表では「異分野展開型」の箇所を２つに分けて示している。

図表18　新規事業展開の類型化

分野／技術	同分野 ＜高付加価値化＞	異分野 ＜付加価値創出＞
保有技術	本業展開型	異分野展開型―ニーズ追求型 異分野展開型―ニーズ持込型
新規技術	事業高度化型	事業転換型

（出所）筆者作成

さて「本業展開型」では、新製品開発を既存事業の延長上に位置付けし、徐々に改善して新たな製品を開拓するタイプである。

A社（北九州市）は、ふるい、粉砕用の振動モーターで、国内の６～７割のシェアを持っている。モーター技術を使用しながら、産業用ブレーキ、粉体処理機械から廃ガラスびん再資源化装置部品へ事業展開している。ダイオキシン処理の前工程として、自治体を中心として、炉から排出される主灰を選択粉砕する技術が採用された。

B社(福岡市)は、医療用の低周波治療機器メーカーであるが、それを全身用に改良し、ウォーターベッド型マッサージマシンを開発した。従来の電子技術をベースとして、メカニカル技術を融合させた商品である。現場の病院と密着しながらニーズを汲み上げたことが、製品開発にとり大きなきっかけとなった。

C社(北九州市)は、コンベアベルトのメンテナンス業から、コンベアのゴムライナー生産へ展開した「本業展開型」企業である。ゴム・セラミック一体成形技術を持ち、ラギング材でトップシェアを持つ。ラバーシールでは全国で６割のシェアを持つ。現場ニーズをとらえ、ニッチ市場をターゲットにし、50 数件の特許を取得している。

次に、本業の技術を活かしながら、従来の事業とは大きく異なる分野へ参入している「異分野展開型」の企業を見てみる。まず「ニーズ追求型」から見てみる。

D社（北九州市）は、地元大手衛生陶器メーカーの金属加工部品を製造しているが、得意分野の鍛造技術を活かし、電力向けの電線付属部品製造を行っている。１社依存の不安定な状況から脱却するために、取引企業を介して大手地元企業の電線加工へと展開したのである。

E社（北九州市）は、自動車大手の部品製造で管理技術や製造技術の高度化をはたした。これらのノウハウを活かすかたちで、建設業で非効率に製造されてきた非常用ハッチ、自動車部品用工作機械の分野でのプレスクラップ省エネ搬出システムなど多数のアイデア商品を生み出している。本業が利益をあげている間に、健全な次世代の成長部門を模索する姿勢を示している。

F社（熊本市）は、得意のソフトウェア開発技術をベースに、半導体装置や自動車部品などを開発、製造している。半導体の組立工程自動化ラインのソフト技術蓄積が、自動車用フラットパネル生産、搬送コンベヤ、２輪・４輪汎用機エンジンの組立・検査装置の製造に活かされている。

G社（鹿児島市）は、自動機、省力化機器の設計・製造企業である。自動制御器、計装工事から空調、配管工事、メンテナンスまでこなせることから、大規模な維持管理システムを組むことが可能である。焼酎蒸留自動化システムや養鰻場管理システム・装置、堆肥工場向け防臭シャッターなどを設計・製造している。新規の顧客開拓は制御盤や空調設備などの顧客とのつながりから、新製品や新システムを売り込んでいった。

「ニーズ持込型」は、保有資源が経営外部のニーズによって、経営内部とは異なる意義を持ち、それが新規事業展開に影響を与えるものである。展示会やマスコミ報道、自治体の仲介などの影響が大きい。

H社（古賀市）は、レストランなどでも使用される垂直搬送機器（リフター）を生産しているメーカーである。もともとリフター生産がニッチ分野であったが、高精度とスピードを追求し、この分野のトップメーカーとなった。この技術を応用しながら、半導体製造装置関連の非接触搬送装置を開発した。事業展開のきっかけは、展示会に訪れた電子メーカーの問い合わせであった。

Ｉ社（北九州市）は、ステンレスの製缶を得意とする企業である。自工場周辺に空き地ができたことをきっかけとして、共存していた鉄製とステンレス製の製缶工場を分離し、後者の大型工場を建設した。このことがマスコミ報道されたところ、商社が着目し、ステンレスプール製造の話を持ち込んだのである。小学校などへの納入が増え、公共事業関連の売上が伸びる結果となった。

Ｊ社（大分県日出町）は、LSI 製品の設計、製造企業であり、テスター製品に強みを持っている。Ｊ社は蓄積したソフト開発技術と機器製造技術により、介護記録システム、保健師活動支援システムへと展開している。

福祉施設から役所にニーズが持ち込まれ、それを受けた役所が、Ｊ社であれば日ごろから接触があり、技術レベルからいって開発可能であろうと判断したことが大きいきっかけとなった。

「事業高度化型」企業としては、金型製造メーカーのK社（北九州市）がある。樹脂型が需要減に加え、技術面からマシニングセンターに追い出される状況にあり、次世代の加工技術および製品が必要となっていた。このようなとき展示会で知り合った企業から、光造形の先進企業を紹介してもらい技術指導を受け、高精度で高付加価値の樹脂加工が可能となった。

Ｌ社（北九州市）は、切断加工、精密板金加工会社である。加工機にレーザー切断加工機、ウォータージェット切断加工機を導入し、ほとんどの材質の切断加工が可能となった。

「事業転換型」では、異なる技術体系をもとに、本業とは異なる製品開発に挑戦するものである。これは成功するには非常に困難を伴うものとなっている。

M社（熊本県泗水町）は、半導体装置メーカーであるが、異業種分野や全く異なる技術体系に基づく製品製造に果敢に挑戦している。犬の汚物取り装置、ファンシー石鹸製造、魚の撒き餌カプセルなどを開発した。半導体メーカーは、好不況の波をかぶりやすい業界構造のため、新規事業に挑戦する企業が多く見られる。

次に新規事業の成功要因についてまとめてみる。まず第１に、市場に対する目のつけどころに独自性が認められる場合で、既存事業の常識にとらわれないユニークな発想がある。ヒアリングでよく聞く話は、大手が進出しないニッチ市場をめざすということであるが、事業が順調な企業ほど、話に具体性があり、戦略性を感じるものが多かった。

N社（鹿児島県加世田市）は電子機器開発、産業機械設計製造の企業であるが、ＣＤリペア装置（傷んだＣＤの全自動修復装置）やムシダス 2000（害虫駆除装置）なども開発している。地元の主力産業や産業構造が何かを常に考え、そこに市場を見出すとともに、漠然とした消費市場は避けることを考えている。さらに対象となる市場にリピート性を持たせるために、販売後のメンテナンスや消耗品供給に関われるものを、製品として選択することを基本においている。ＣＤリペア装置でいえば、研磨部品がそれにあたる。

第２に、マーケットニーズのアンテナとして、中小企業支援センターや役所を利用していることである。新製品の開発にあたって、福祉や環境など今後の成長分野の情報が、自治体経由でもたらされる場合が多いのである。先に紹介したＪ社の場合、福祉システムのニーズが福祉分野から役所に上がってきた際、担当者の頭の中の企業リストに、Ｊ社があったのである。またA社やＩ社のように自治体需要の取り込みを重視する企業も多い。

第３に、経営者の先見性、大胆な舵取りがある。とくに今回のヒアリングでは、1998 年前後に集中投資した成果が現在いきていると答えた企業がいくつかあったことは興味深い。たとえばO社（福岡県行橋市）は、第２恒温室の完備が、自動車用部品製造の際に精度を高めたことと、最先端の加工機械を複数台購入して、信頼性を高め、受注増につなげていった。レーザー加工機、ウォータージェット切断加工機を導入したＬ社や、光造形モデリングシステムを導入したK社の場合、設備投資した際に、まわりの反対があったものを、社長が決断したことが結果として売上増を導いた。

第４に、人材育成と制度の整備が重要である。Ｌ社は、２ヶ月ごとに成果を明示し、成果主義を徹底化しながら生産効率をあげている。Ｅ社は新製品開発を社員のモラル向上、知名度のアップに使うことも重視している。

第５にシステム志向もしくはトータル志向があげられる。Ｐ社（熊本県益城町）は、熱サイフォン技術をもとに畳み床暖房システムや融雪床板を製造しているメーカーである。システムで完成させないと売れないという考えを持ち、周辺特許や製造手法などの知的所有権の明確化をはかっている。またＢ社における電子技術と

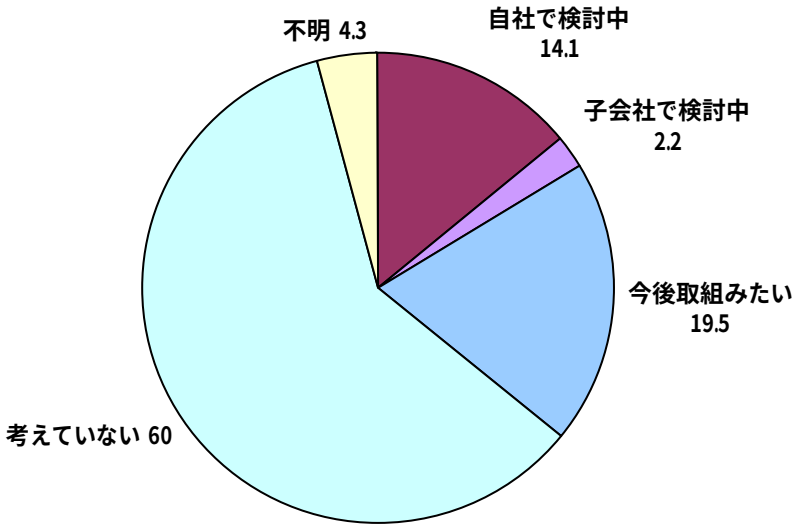
メカ技術を融合した製品開発や、G社におけるシステムや機器の設計、製造から工事、メンテナンスまでを融合した製品開発のように、システム志向によって優位性を保つ戦略をとる企業も多い。

注 10）さらに地域の中小製造業が集団化して受発注を行いながら新事業展開する「地域コングロマリット型」もある。これは先の４類型を組み合わせたものとしてみることができるであろう。「地域コングロマリット型」は、環境関連製品や日用品などに実績をあげているものもあるが、責任の所在やヒット商品の開発で課題を抱えている。

Ⅴ　むすび・・・新規事業展開と産業集積の接点

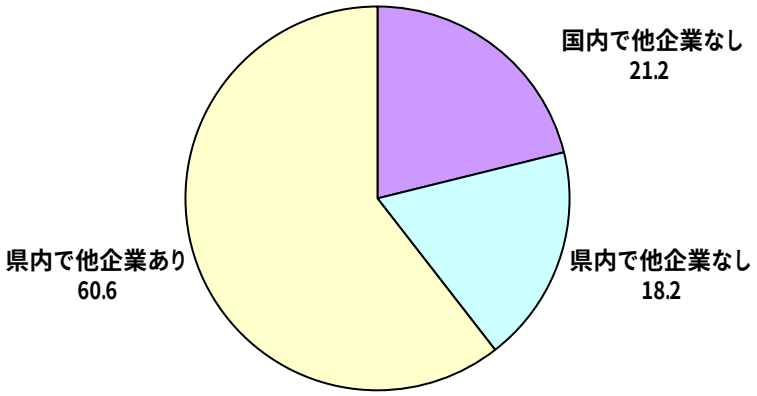
九州・山口の中小製造業は、今後の新規事業展開には慎重な姿勢を見せている。（図表 19）それは、まず第一に、進出先の分野に既に他社が進出し、競合関係が激しいことが影響している。新規事業に展開した企業に関するアンケートによると、約 45%が競合関係が厳しいと答えている。競合相手を見ると、県内に他企業が存在するケースが多く、地元市場で競争関係にさらされる様子が浮かび上がっている。（図表 20）少なくとも県内または国内で競争関係にある企業が存在しない製品の開発を求める必要があろう。それがニッチ市場を求める姿勢につながっていくはずである。

図表１９　新規事業の今後の取組み



資料）九経調「新規事業に関するアンケート」

図表20　他の取組み企業の有無

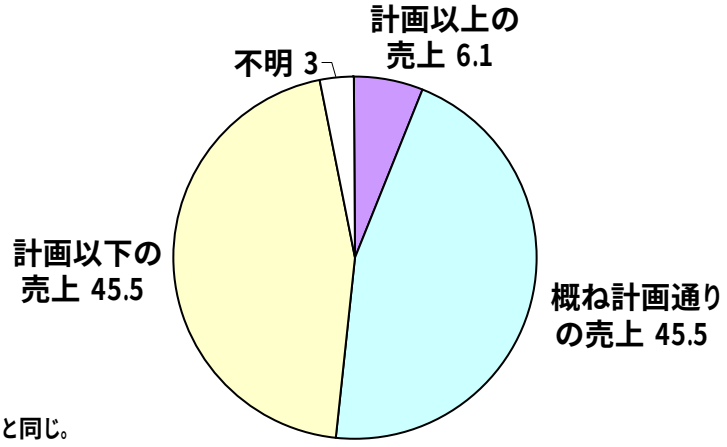


資料）図表19と同じ。

新規事業に関する成否の評価については、売上計画という観点からすると、計画以上の売上げを達成できたのはおよそ６％で、概ね計画通りのものを入れて約半数という状況である。まさに成否が半々のハイリスクな側面を持っている。

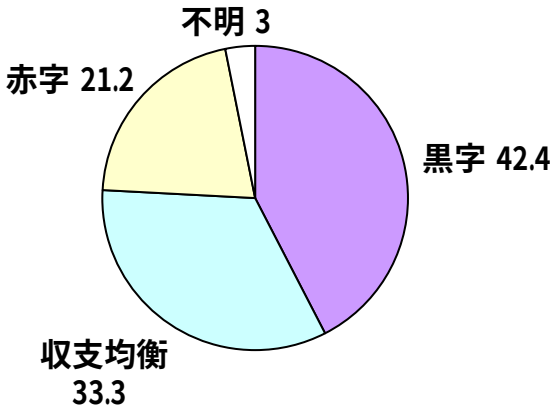
ただし収益そのものの状況を見ると様子が異なっている。（図表２１）新規事業の収益については、黒字となっている企業が約 40％にとどまっている。収支が均衡する企業をあわせると、75％となっている。つまり赤字ではないが、計画通りの収益までには達していないことが見て取れる。事業展開の際にかなりの期待を持つものの、結果が伴わない状況がでていることが示唆されている。

図表21　新規事業の評価（当初計画との比較）



資料）図表19と同じ。

図表22　新規事業の収益



資料）図表19と同じ。

九州地域では企業城下町と呼ぶことができる都市が多いが、そこは常に親企業の収益の波動に左右されてきた。[11] こうしたことから下請けからの脱却や自立型企業への変身を合言葉にしている企業も多い。九州地域の新規事業展開は、全体的には慎重な動きを示しているが、Ⅳで見たように、個々のレベルでは独自の展開を模索している企業も多い。

自立化をはかるためには、取引関係を多角化し、他企業をもって代替不可能なほどの技術の高度化を必要とする。本業を高度化する「本業展開型」「事業高度化型」、コア技術をもとに異分野へ展開する「異分野展開―ニーズ追求型」の企業は、従来からも、そして今後も産業集積の核となり、産業集積を維持する主要なエンジンとなるであろう。こうしたタイプの企業は個々が集積することにより、「規模の経済」を強めることになる。

また他社の保有する経営資源を異なる観点から眺める企業、地元企業群をマーケットの対象と見なして市場開拓をはかる企業、地元自治体を補助金供給者や公共事業の発注者だけではなく、情報提供者、情報仲介者と見なしながら徹底的に活用する企業もいる。「異分野展開―ニーズ持込型」の企業が増加する時、地域の中で、相互関係を結びながら、強固な産業集積が形成されてくるであろう。さらに新技術を携えて、果敢に新しい分野へ挑戦する「事業転換型」企業の出現は地域をイノベーティブな環境へ導く活性剤の役割を持つ。このようなタイプにおいては「接触の利益」が重要なキーワードになってくるのである。

注 11）北九州市、大牟田市や延岡市は、大手企業を中心とした企業集積を形成してきたので、マークセンの分類ではハブ・アンド・スポーク型に近いであろう。

（兼任所員・本学経済学部教授）

参考文献

伊丹敬之「産業集積の意義と論理」（伊丹敬之、松島茂、橘川武郎編著）『産業集積の本質』有斐閣、1998 年

小田宏信「産業地域論―マーシャルから現代へ」（杉浦芳夫編著）『空間の経済地理』朝倉書店、2004 年

加藤秀雄『地域中小企業と産業集積―海外生産から国内回帰に向けて』新評論、2003 年

矢田俊文・松原宏編著『現代経済地理学』ミネルヴァ書房、2000 年

柳井雅人『経済発展と地域構造』大明堂、1997 年

柳井雅人編著『経済空間論　立地システムと地域経済』原書房、2004 年

柳井雅人「中小製造業」（九州経済調査協会編）『九州経済白書』（2005 年版）2005 年

Markusen, Ann(1996)"Sticky Places in Slippery Space－A Typology of Industrial Districts", *Economic Geography*, Vol. 72, No.3

Scott, Allen.J.(1988) *Metropolis*: From Division of Labor to Urban Form, Berkeley: University of California Press,（スコット著、水岡不二雄監訳『メトロポリス』古今書院、1996 年）

新北九州空港におけるビジネス旅客の動向と利用促進の方向性

吉 田　　潔
吉 村 英 俊

はじめに
Ⅰ．新北九州空港の概要
Ⅱ．北部九州及び山口県における空港整備状況
Ⅲ．ビジネス旅客の動向調査結果
１．調査計画及び調査対象者の特徴
２．北九州市及びその周辺地域居住者の動向
３．福岡都市圏居住者の動向
４．首都圏居住者の動向
Ⅳ．利用促進の方向性
おわりに

〈論文要旨〉
2006 年 3 月の開港を目指して周防灘沖に建設が進む「新北九州空港」の利用促進を図るために、まずは競争と連携の対象と成り得る周辺空港を概観、次にビジネス旅客にターゲットをあて、その利用動向をアンケートにより調査し、方向性を示すものである。
なお、調査は地域特性の有意性に配慮して、①北九州市及びその周辺地域居住者、②福岡都市圏居住者、③首都圏居住者の３つの地域に分けて実施した。

〈キーワード〉
福岡空港、東京便･深夜早朝便、アクセス･駐車場、ＰＲ(訴求)

はじめに

新北九州空港は地域の賑わいと活力を生み出す源泉として、極めて大きな可能性を秘めており、現在、2006 年 3 月の供用開始を目指して、周防灘沖の人工島に急ピッチで工事が進められている。また路線の確保においても、新規航空会社であるスターフライヤーが新北九州～羽田線の就航を表明しており、羽田枠の見直しや早朝深夜便の運行等により一日 12 往復を予定するなど、順調に展開している。

この新北九州空港には、長さ 2,500 メートルの滑走路が整備され、高規格道路によって東九州自動車道（建設中）に直結される。また海上空港であることから 24 時間運用が可能であり、他の地方空港に比して高い優位性を有することになる。一方、当該空港の周辺には年間の旅客数が 1,848 万人（2003 年）の福岡空港をはじめ、山口宇部空港、大分空港、佐賀空港が所在し、これら空港と連携して地域の航空需要に応えていかなければならない。

そこで今回、新北九州空港の利用促進を図るために、利用対象の中でも「ビジネス旅客」にターゲットをあて、その利用動向を地域特性に配慮して、①北九州市及びその周辺地域居住者、②福岡都市圏居住者、③首都圏居住者の３つの地域に分けてアンケートにより調査し、利用促進に向けた方向性を提案するものである（図 1-1）。

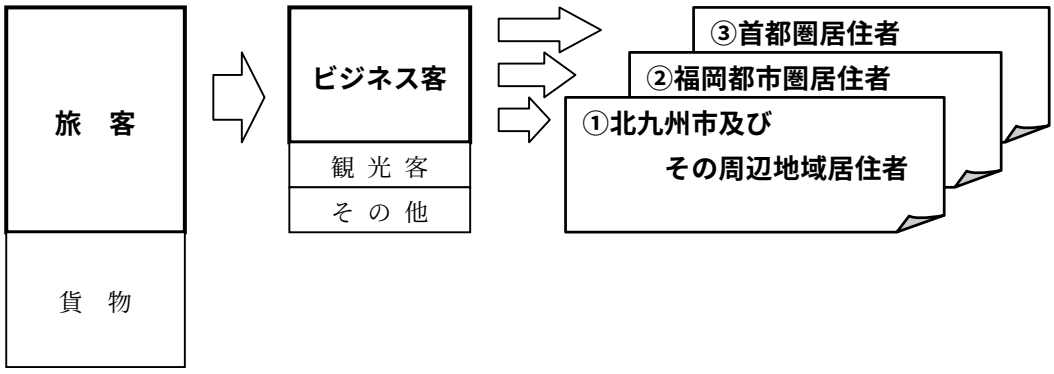


図 1-1　調査対象の絞込み

Ⅰ．新北九州空港の概要

１．整備方針とこれまでの歩み

新北九州空港は、関門航路整備等の港湾工事で発生する浚渫土砂の処分地として造成される人工島を活用して空港を建設する「港湾整備事業」と滑走路等の空港施設を建設する「空港整備事業」、新空港と東九州自動車道を連結する「連絡道路整備事業」との連携事業として推進されてきた。このため建設に要する費用を抑制することができ、総事業費は空港島の護岸築造や埋め立て土砂投入に関わる港湾整備事業で 1,500 億円、空港整備事業で 1,037 億円(2)、連絡道路整備事業で 715 億円、合計 3,252 億円となっている。総事業費の対象範囲が不確かではあるが、同じ海上空港の関西国際空港の第一期事業の総事業費が 1 兆 5,461 億円、中部国際空港の総事業費が 7,680 億円となっており、新北九州空港がいかに経済的に整備されているかが分かる。

新北九州空港は、1971 年（昭和 46 年）10 月に現北九州空港の代替として新北九州空港の建設を国に要望し、10 年後の 1981 年（昭和 56 年）12 月に第 4 次空港整備計画に 2,500 メートル級の新規事業として採択された。その後、1992 年（平成 6 年）1 月に新北九州空港として政令指定を受け、10 月から工事が本格的に着工され、現在に至っている（表 1-1）。

表 1-1　新北九州空港建設におけるこれまでの歩み

1971 年（昭和 46 年）	10 月	**現北九州空港の代替として新北九州空港の建設を国に要望**
1978 年（昭和 53 年）	7 月	新北九州空港建設促進期成会設立（１県・５市・１２町・２村）
1981 年（昭和 56 年）	12 月	**第４次空港整備計画に 2,500 メートル級の新規事業として採択**
		（以後、第５次、第６次、第７次で引き続き採択される）
1992 年（平成 4 年）	8 月	運輸省・防衛庁が空域問題で合意
	12 月	新北九州空港の実施設計調査費１億円が平成５年度政府予算案で認められる
1994 年（平成 6 年）	1 月	**新北九州空港として政令指定を受ける**
	2 月	漁業補償解決
	10 月	新北九州空港建設予定地である新門司沖土砂処分場埋立許可、承認
		新門司沖土砂処分場、**新北九州空港本格着工**
1996 年（平成 8 年）	10 月	第１工区護岸工事概成、埋立開始
	11 月	第２工区護岸工事着手
1997 年（平成 9 年）	3 月	苅田工区埋立完了
	4 月	第３工区護岸工事着手
	5 月	新北九州空港連絡橋起工（県事業）
1998 年（平成 10 年）	12 月	第２・３工区護岸工事概成、第２工区埋立開始
1999 年（平成 11 年）	3 月	苅田工区地盤改良工事開始
	6 月	第１工区埋立完成
	9 月	台風 18 号により第２工区等護岸被災
	10 月	新北九州空港連絡橋中央アーチ部分（400 メートル）架設（県事業）
	12 月	第１工区地盤改良工事開始
2000 年（平成 12 年）	10 月	関門航路の浚渫船「海翔丸」が新たに就航
	11 月	第２工区被災護岸復旧工事概成、　第２工区埋立再開
2002 年（平成 14 年）	2 月	第２工区埋立完了
	5 月	第２工区地盤改良開始
		新北九州空港連絡橋の新松山側側径間部分（700 メートル）架設
2003 年（平成 15 年）	7 月	第２工区地盤改良工事完了
	8 月	第２工区覆土工事開始

（出典、新北九州空港建設促進期成会のホームページを参考に一部修正）

２．新北九州空港の仕様

新北九州空港は本格的な海上空港として、周防灘海上 3ｋｍ沖合いに長さ 4,125m、幅 900m、面積 373ha の人工島（空港島）を建設し、そのうち 160ha を活用して、空港施設を整備するものである。滑走路長は 2,500mで、B-747 等の大型ジェット機の就航が可能となり、ハワイやシンガポールなどへもノンストップで飛行することができる。また、空港島の南部分には約 1,200mの空地が残されており、滑走路の延長が可能となっている（図 1-2）。さらに、新北九州空港との連絡道路については、空港と国道 10 号線及び東九州自動車道苅田インターチェンジとを結ぶ全長約 8ｋｍの県道新北九州空港線の建設が進められている[(3)]。新空港の主な仕様は、1993 年（平成 5 年）に運輸省航空局が策定した「新北九州空港整備基本計画」によると表 1-2 のとおりである。

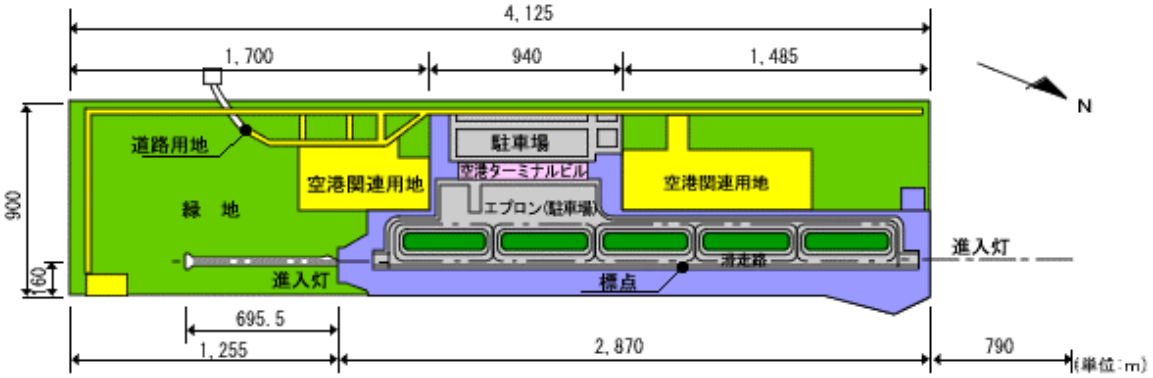


図 1-2　新北九州空港が整備される空港島

（出典、新北九州空港建設促進期成会のホームページ）

表 1-2　新北九州空港の主な仕様

	新北九州空港	(現) 北九州空港
設置管理者	国土交通省大臣	国土交通省大臣
種　　別	第2種空港	第2種空港
位　　置	北九州市及び苅田町沖周防灘	北九州市小倉南区
面　　積	約160ha(空港島面積373ha)	約60ha
滑 走 路	2500m×60m	1600m×45m
誘 導 路	平行誘導路等　2516m×30m	平行誘導路ナシ
エプロン	大型ジェット機用5バース 中型ジェット機用2バース 小型ジェット機用2バース	小型ジェット機用3バース
就 航 機	B-747型旅客機等	MD-87型旅客機等
アクセス手段	東九州自動車道及び新北九州空港道路 将来は軌道アクセス、海上アクセスの導入も検討	
そ の 他	2006年3月開港目標	1944年9月曽根飛行場開設 1991年3月ジェット化

3．新北九州空港の需要

国土交通省がとりまとめた需要予測の実施に関する「国内航空需要予測の一層の向上について(2001年12月)」をもとに、新北九州空港の将来航空需要を予測した結果は次のとおりである。

表 1-3　新北九州空港の将来航空需要予測

年度	年間旅客数	備考
2007 年度（平成 19 年度）	２８３万人	羽田路線　123 万人
2012 年度（平成 24 年度）	３２８万人	羽田路線　137 万人

（出所、国土交通省九州地方整備局による需要予測（2002 年 7 月））

４．新北九州空港の特長

新北九州空港が有する一般的な空港との比較優位性を以下に簡単に記す。

（１）24 時間運用が可能

周防灘沖３km に建設される海上空港のため、航空事故の影響が市街地へ及ぶ懸念がなく、また陸側の住宅地における航空機騒音の影響も少なく、24 時間化が可能である。

（２）滑走路等の延長・増設が容易

空港周辺の水深は約７mと浅く、さらに関門航路の浚渫土砂を利用して埋め立てることができるため、滑走路等の延長・増設が容易かつ安価にできる。

（３）200 万人の都市圏（マーケット）

200 万人都市圏の旅客需要が期待できるだけでなく、多くの優れた生産施設や学術･研究施設、豊かな食と観光資源などがあり､これらと空港との相乗効果により新たな産業･事業が期待できる。

（４）物流拠点として複合一貫輸送が可能

北九州地域は九州・本州間交通の結節点として、これまでも陸上交通幹線が集結していたが、東九州自動車道及び響灘環黄海ハブポート、さらには 24 時間運用可能な新北九州空港が整備されることにより、国内・国際複合一貫輸送が可能となり、とくに貨物の需要が期待できる。

II．北部九州及び山口県における空港整備状況と新北九州空港との関係

北部九州及び山口県には、新北九州空港を取り巻くようにすでに 4 つの空港が整備されており、これら空港と顕在化している需要をいかにシェアするのか、また潜在需要をいかに掘り起こしていくのか、競争と連携の視点から検討していかなければならない。

１．福岡空港

（１）空港の整備及び運用の状況

福岡空港は 1944 年（昭和 19 年）2 月に旧陸軍が「席田飛行場」として建設に着手し、1945 年（昭和 20 年）5 月に滑走路が完成したが、終戦後 1945 年 10 月に米軍に接収されることになり、その後米軍の管理のもとに「板付基地」として運営されてきた。この間、1946 年 10 月に民間航空の国内線として、東京－大阪－福岡の路線が開設、1965 年（昭和 40 年）9 月には福岡－釜山の国際路線が開設され､以来西日本における幹線空港として米軍管理のもとに発展してきた｡その後、1970 年（昭和 45 年）12 月に日米保障協議委員会において運輸省（現、国土交通省）への移管が決まり、1972 年（昭和 47 年）4 月に第 2 種空港として供用が開始された。

福岡空港は現在、国内有数の空港として、国内 26 路線、アジアを中心に海外 9 カ国 21 都市に 22 路線が就航している｡利用実績は 2000 年：19,570 千人､2001 年：19,499 千人､2002 年：19,678 千人、2003 年：18,483 千人と推移し、ほぼ容量限界状態にある。貨物の輸出入額共々、全国第 3 位の旅客数を誇っているものの、福岡空港は滑走路が１本しかなく、また市街地に位置することか

ら、利用時間及び拡張に制約があり、現在の離発着数はほぼ限界に近いといわれている。

（2）新北九州空港との関係

福岡空港に対して、新北九州空港がとるべき戦略的方向性として、次の 3 点が考えられる。

① 福岡空港の能力と今後の航空需要の増加を鑑みて、福岡空港のオーバーフロー分を周辺空港（新北九州空港、佐賀空港）でいかにシェアするか。

② 現在、北九州地域に居住しているにもかかわらず、現北九州空港の便数や悪天候時の欠航等に不足を感じ、福岡空港を利用している旅客をいかに取り戻すか。

③ 上記①②にも関係するが、新北九州空港の強みである 24 時間運用を活かして、深夜早朝便を運行することにより、旅客のみならず、貨物需要をいかに確保するか。

2．佐賀空港

（1）空港の整備及び運用の状況

佐賀空港は佐賀郡川副町に位置し、有明海の開拓地、約 111ha を活用して 1998 年 7 月に開港した第三種空港である。滑走路は 2000mが 1 本整備され、現在、東京便及び大阪便が 1 日 2 便ずつ計 4 便就航している。なお、利用時間は 07：30～21：30 である。後背人口は約 138 万人であり、利用実績は開業年の 1998 年が 197 千人、その後 353 千人（1999 年）、326 千人（2000 年）、332 千人（2001 年）、309 千人（2002 年）、301 千人（2003 年）と推移してきた。

本空港の開業は地元経済の発展に大きく貢献するものと期待されていたが、現実には開業の翌年をピークに旅客数は伸び悩んでおり、地元では空港の活用策を検討してきた。そこで、本年（2004 年）7 月に羽田空港との間に、全国で 2 例目となる夜間貨物便を就航させることとなった。取り扱われる貨物は九州一円を対象に集荷・配送させることから、今後、九州の航空貨物の拠点として発展していくことを地元では期待している。

（2）新北九州空港との関係

佐賀空港に対して、新北九州空港がとるべき戦略的方向性として、次の 2 点が考えられる。

① 福岡空港との関係において、容量限界に近づきつつある同空港の現状を鑑みて、新北九州空港と佐賀空港の 3 空港でいかに機能分担していくか。現状直視としては、福岡空港のオーバーフロー分を新北九州空港と佐賀空港で、どのようにシェアするか。

② 新北九州空港は海上空港として深夜早朝の運用を可能としており、その強みを旅客のみならず、貨物の取り扱いにも生かすことができる。したがって、佐賀空港が本年 7 月からはじめた九州一円を対象にした集配貨物について競争関係の発生が予想される。

3．大分空港

（1）空港の整備及び運用の状況

大分空港は 1957 年（昭和 32 年）3 月に第二種空港として供用を開始したが、その後の旅客需要の順調な増加に対して、市街地に近接しているなどの地形上の制約から拡充、とくに滑走路の延長が不可能なことから、1971 年（昭和 46 年）10 月、現在の国東郡武蔵町に移転した。滑走路は当初 2000mが 1 本であったが、その後 1982 年に 2500mに、さらに 1988 年に 3000mに延長され

た。空港と大分及ぶ別府市との間は、別府湾を横切る形でホーバークラフトが就航しており、全国でも珍しい。なお、利用実績はここ数年 200 万人前後で推移している。また、国際定期便については、これまでのソウル便に加え、2002 年 4 月から上海との間に定期便が就航している。

空港の周辺地域には大分県の「県北国東テクノポリス計画」に基づいて、キャノン、ソニーといったハイテク企業が多く進出している。また、県内ではキャノンのデジカメ工場やダイハツの自動車工場の建設が進められており、旅客及び貨物双方の需要増が期待されている。

（2）新北九州空港との関係

大分空港に対して、新北九州空港がとるべき戦略的方向性として、次の 2 点が考えられる。

① 福岡県と接し、新北九州空港に地理的に近い中津・宇佐地域の需要をどのようにシェアするのか。アクセスの整備次第ではその多くを新北九州空港で確保することが可能である。

② とくに中津地域においては、ダイハツの大規模な工場（正式名：ダイハツ車体㈱、従業員：1,000 名（操業開始時）、生産台数：12 万台（第一期操業時））[4] が 2004 年末にも操業を開始する。協力企業の参入も考慮すると、かなりの旅客及び部品等の貨物需要が見込まれ、両空港間の熾烈な競争が予想される。

4．山口宇部空港

（1）空港の整備及び運用の状況

山口宇部空港は 1966 年（昭和 41 年）7 月に、1200m滑走路を有し、東京及び大阪にそれぞれ 1 日 1 往復運行する第三種空港として供用を開始した。その後、1979 年（昭和 57 年）に第二種空港に変更され、併せて滑走路も 2000mに延長された。2000 年（平成 12 年）には現在のターミナルビルが供用を開始し、さらに翌 2001 年には滑走路が現在の 2500mに延長された。現在、羽田空港との間に 1 日 8 便（往復）が運航しており、利用実績は 2000 年が 700 千人、2001 年が 737 千人、2002 年が 860 千人と順調に推移している。

（2）新北九州空港との関係

山口宇部空港に対して、新北九州空港がとるべき戦略的方向性として、次の 2 点が考えられる。

① 福岡県と接し、新北九州空港に地理的に近い山口県最大の都市、下関市及び周辺地域の需要をどのようにシェアするか。北九州市と下関市の両都市間は従来から「関門地域」として交流を密にしており、下関地域の人々が北九州地域へ来ることに大きな抵抗はないものと考えられる。また、下関市に所在し東京に本社を置く大企業にあっては、現在でも新幹線を使って福岡空港を利用していると聞く。このようなことから、アクセスの整備次第ではその多くを新北九州空港で確保することが十分可能である。

② 下関市は水産品及びその加工品の産業集積が高く、とくに「ふく」をはじめとする生鮮品の輸送は時間を競争要因とする。また、下関及び防府地域には自動車や重工をはじめとする工業集積がある。新北九州空港の 24 時間運行の特長や自動車部品供給地としてのディストリビューションセンター化を進めることにより、これらの貨物需要を取り込むことが可能である。

表 1-4　周辺空港の概要

		福岡空港	佐賀空港	大分空港	山口宇部空港
種　　別		第二種	第三種	第二種	第二種
位　　置		福岡市博多区	佐賀郡川副町	国東郡武蔵町	宇部市沖宇部
面　　積		約 353ha	約 111ha	約 148ha	約 155ha
滑　走　路		2800m×1 本	2000m×1 本	3000m×1 本	2500m×1 本
年間旅客数（千人）	2000 年	19,688	326	2,059	700
	2001 年	19,455	340	1,995	730
	2002 年	19,493	312	2,002	860
利用時間帯		07:00～22:00	00:00～04:00 07:30～21:30	07:30～21:30	07:30～21:30
そ　の　他		国内有数空港	夜間貨物便就航 (2 往復、2004 年 7 月～)	大規模企業の進出 （キャノン、ダイハツ等）	

III．ビジネス旅客の動向調査結果

１．調査計画及び調査対象者の特性

新北九州空港の利用意向等を探るために 3 とおりのアンケート調査を実施した（図 1-1)。　これら調査の方法及び対象者の特性は表 3-1 のとおりである。

まず調査方法において、福岡都市圏が唯一データベースを活用したインターネットリサーチにより実施されているが、他 2 者は任意の事業所に直接依頼する方法を採っている。調査期間においては、平成 15 年 2 月 28 日から平成 16 年 1 月 16 日の概ね 10.5 カ月の期間で実施されており、工事が急ピッチで進行しているものの、認知度等への大きな影響はないものと考える。

次に調査対象者の特性についてみてみると、女性の割合は福岡都市圏（24.9%）＞北九州市及び周辺地域（15.1%）＞関東地区（5.1%）の順になっている。また年代においては、それぞれの地域ともに 30 代・40 代・50 代の現役世代の合計が概ね 85%から 90%の範囲にあり、差異はないものの、北九州市及び周辺地域においては 40 代が多く、福岡都市圏においてはほぼ均等に、首都圏においては 30 代＞40 代＞50 代の順になっている。

なお、本稿では調査結果の特筆すべきものを記載しているに過ぎず、詳細については『「新北九州空港」に関する調査研究Ⅰ』及び『「新北九州空港」に関する調査研究Ⅱ』(1) を参照されたい。

表 3-1　調査計画及び調査対象者の特性

			北九州市及び周辺地域	福岡都市圏	首　都　圏
調査対象			北九州市及びその周辺地域居住の男女個人（当該地域の企業及び団体に依頼）	福岡空港を利用したことのある福岡都市圏（筑豊地区含む：2.8％）居住の男女個人	首都圏居住の男女個人（北九州地域の企業の首都圏事業所に依頼）
調査方法			事業所を通じた自記入によるアンケート	インターネットリサーチ	事業所を通じた自記入によるアンケート
調査期間			2003.12.2～2004.1.16	2003.2.28～2003.3.4	2003.5.15～2003.6.15
有効回収数			815	177	430
被調査者の特性	性別	男性	84.8%	75.1%	93.5%
		女性	15.1	24.9	5.1
	年代	20歳代	10.6%	4.0%	9.1%
		30歳代	26.7	29.4	35.4
		40歳代	33.3	28.8	31.8
		50歳代	25.5	32.2	21.6
		60歳代	3.6	5.6	1.9

注）性別及び年代のカテゴリーにおいて、合計が100％にならないのは未回答があるためである。

２．北九州市及びその周辺地域居住者の動向

（１）調査の視点

新北九州空港の地元である北九州市とその周辺地域居住者の確実な取り込みは、経営の安定化を図る上で極めて重要である。

そこで今回の調査では、地理的に福岡空港に近く、その多くが現在のところ福岡空港を利用していると推測される北九州都市圏の西部地域（戸畑区、八幡東・西区、若松区、直方市、鞍手郡など）に注力し、北九州市及びその周辺地域を東部と西部[(6)]に分けて調査分析した。また、調査の範囲を周辺空港；大分空港、山口宇部空港と競合する地域；中津・宇佐市、下関市にも拡げた。

（２）調査結果

調査結果を示す前に、調査対象者の特性をみておく。居住地は大きく分けて東部 55%、西部 43%である。本社が北九州市にある企業に属している人が 46%、事業所が北九州市にある企業に属している人が 29%となっている。また、これら企業の従業員規模において 300 人以上の大企業に属している人が約 3/4 を占め、そのうち 84%が 1,000 人以上の企業に所属している。職業は一般会社員が 47%、上級会社員（役員・管理職）が 31%、公務員・団体職員が 18%となっている。

《現北九州空港及び福岡空港利用の現状》

①現北九州空港利用の現状

現在の北九州空港の利用経験は、これまでに 20 回以上利用したことのある高頻度利用者が 12%、1～19 回の低頻度利用者が 25%、全く利用したことがない人（非利用者）が 63%になっている。とくに西部居住者においては 80%が利用したことがない。この低頻度及び非利用者が現北九州空港を利用しない理由の第一位は「欠航が多いこと」（66%）であり、他の理由である「空港まで時間がかかりすぎること」（27%）や「便数が少ないこと」（11%）を圧倒している。

②福岡空港利用の現状

北九州地域ビジネスパーソンの福岡空港利用状況において、特筆すべきは「非利用者」がわずか 1%であり、20 回以上の高頻度利用者が 59%であることである。この 20 回以上の利用は、会社役員・管理職で 81%と最も多くみられ、西部地区居住者では 67%、東部では 52%と 15 ポイント程度の差にとどまっている。つまり、福岡空港から地理的に遠い東部地区居住者も、福岡空港は比較的よく利用していることがわかる。

福岡空港の利用理由は、「便数が多くて便利だから」が 60%と第 1 位を占めている。北九州空港の利用は便数の問題ではなく、欠航の問題であることはすでにみたが、福岡空港の利用は欠航がほとんどないこともあって、圧倒的な便数の多さが利用理由の多くを占めている。また、第 2 の理由として「空港までのアクセスがよいから」を挙げている。これはとくに北九州空港の非利用者が 41%と多く反応している。この層は北九州空港を利用しない理由として「空港までの時間がかかりすぎること」をあげていたが、その反対の理由として福岡空港へのアクセスがよいと評価しているのである。また、西部地区居住者の 41%が空港までのアクセスがよいとしている。

《新北九州空港利用の意向》

①新北九州空港の認知状況

新北九州空港が建設されていることの認知率（「よく知っている」）は全体で 61%と高いが、一方、地元北九州地区の住民であるにもかかわらず、「聞いたことはある」程度が 34%、「知らない」が 4%存在し、調査時点がすでに開港の約 2 年前[5]であることを考えれば問題といえる。なお、その低（非）認知層は、女性、若年層、従業員数 100～299 人の中堅企業層、さらに西部地区居住者、北九州空港の非利用者に多い。いいかえれば、現北九州空港の利用がなされていない層が低い認知率となっている。

新北九州空港の建設に関する具体的な内容の認知状況については、最も認知度が高いのが開港予定日であるが、それでも「よく知っている」の割合が 28%にとどまっており、殊に滑走路が 2500ｍ 1 本であることや 24 時間運行可能であることについての認知度はさらに低くなる。このように全体的にＰＲ不足の感は否めないが、現北九州空港の非利用者ほど「知らない」割合が高い。これは北九州地区での空港利用に関心が向いていないためであり、今後この層への積極的なアプローチが必要である。一方、現北九州空港の高頻度利用者は必然的に関心が新北九州空港へ向くわけであり、この層はそれほどのＰＲをしなくても空港利用が新北九州空港へ向かうことは予測可能である。ただし、それでもこの層は、例えば滑走路のことや 24 時間運行可能であることを「知らない」人が 3 割強いることに注意を要する。

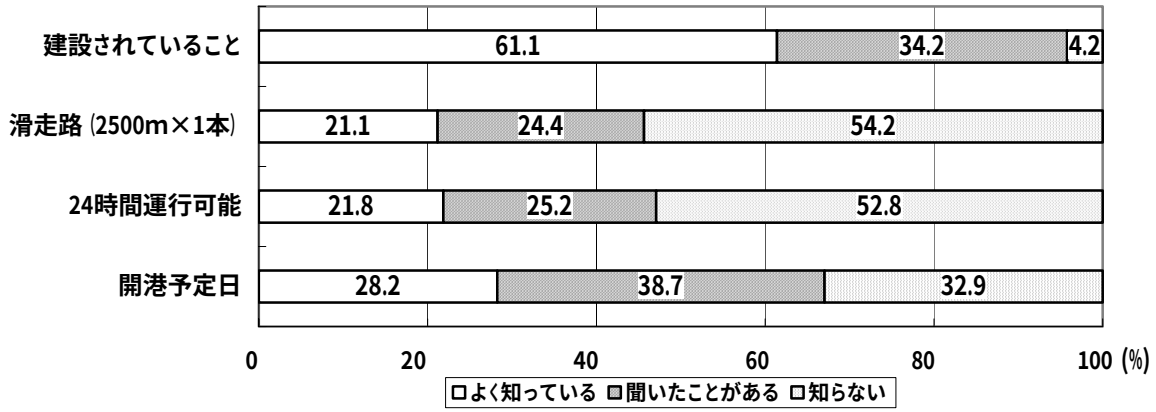


図 3-1　新北九州空港の認知状況（N=815）

②新北九州空港の利用に影響を及ぼす要因

新北九州空港の利用意向に影響を及ぼすであろうと考えられる要因を「海外」「アクセス（とくに駐車場）」「東京便」の 3 つの視点からみてみた。なお、実施にあたっては、空港への想定アクセス条件（表 3-2）を提示し、表 3-3 に示す①から⑭までの運用仮説毎に「そう思う」「そう思わない」とする利用意向を捉えた。

表 3-2　新北九州空港への想定アクセス

・北九州市八幡西区引野口から 30 分程度	・筑豊地区から 30 分程度
・遠賀地区から 30 分程度	・下関市から 30 分程度
・若宮インターから 30 分程度	・中津市から 40 分程度
・宗像地区から 40 分程度	・さらに、小倉駅からのリムジンバスで 30 分程度

表 3-3　新北九州空港の運用上の質問

①アジア各都市に朝到着する深夜発便、あるいはそれらの都市からあまり深夜に出なくてもよい新北九州空港早朝着の便があれば利用する。
②新北九州空港発だと他の空港より安い費用で海外の目的地まで行ける（そのような航空会社の便がある）なら利用する。
③新北九州空港で、海外ビジネス客への特別な配慮がされている（ビジネス用待合室、インターネットのサポート、団体客との区別、早朝深夜客への交通配慮など）なら利用する。
④新北九州空港では海外観光旅行をする際に、観光客への特別な配慮（駐車料金の優待、専用待合室等）がされているなら利用する。
⑤海外旅行の際、新北九州空港に駐車場が十分あり、マイカーでの利用に配慮されているなら利用する。
⑥マイカーで新北九州空港まで行って、駐車場が以下のような条件の時はどのようにお考えでしょうか。
　　イ. 無料の場合　　ロ. 1 日 500 円の場合　　ハ. 1 日 1,000 円の場合
⑦海外旅行の際、新北九州空港へのリムジンバスが便利なら利用する。
⑧新北九州空港で東京便が 1 時間に 1 便あれば利用する。
⑨新北九州空港で東京便が 1 時間に 2 便あれば利用する。
⑩新北九州空港で東京便が朝の出張時間帯に、1 時間に 2 便あれば利用する。
⑪新北九州空港で東京便が朝の出張時間帯に、1 時間に 3 便あれば利用する。
⑫東京からの新北九州空港への便で、夜の出張時間帯に 1 時間に 2 便あれば利用する。
⑬東京からの新北九州空港への便で、夜の出張時間帯に 1 時間に 3 便あれば利用する。
⑭他の空港では不可能な東京への早朝発便、東京からの深夜着便（例、6～7 時発、23～24 時着）があれば利用する。

まず、全体をとおしてみてみると、最も高い利用意向を示すのが「無料駐車場」の場合であり、90%に上る。これに対して「駐車場 1,000 円」の場合は、利用意向は極端に低下し 20%となり、その差は 4.5 倍にもなる。第 2 位の利用意向要因は「安価な海外便」の場合であり 80%を示している。なお、これらの要因はいずれも価格絡みである。

次に、各視点についてもう少し詳細にみてみると、『海外』については、リーズナブルな時間帯でのアジア便への期待は 50%とそれほど多くなく、何よりも安価な海外便を多くの人が期待している。また、海外旅行時の各種配慮については、ビジネスよりも観光旅行時に希望している。これは低頻度利用者及び非利用者、いいかえれば若年層、女性、小規模企業勤務者に多い傾向であった。

『アクセス』については、リムジン等公共交通機関の利用の他、マイカーを使った移動を考えている人が多いようであり、そのため駐車場、とくに料金にかなり敏感であることがわかった。1 日 500 円ならば利用するが、1,000 円になるとその利用意向は極端に下がる。とくにこの傾向は高頻度利用者において顕著である。なお、これらの視点の結果において居住地による差異は見なれなかった。

最後に『東京便』については、早朝深夜を含む朝夜の便の就航とそもそも東京便を充足させることに対して、強い期待を寄せていることがわかった。ただし、あまり便数を増やしても効果はそれほどなく、1 時間に 1 便が妥当なところのようである。これを居住地でみてみると、異なった傾向が見られる。東部居住者においては変動が小さく高率で安定しているのに対し、西部居住者は便数の増加によって、その期待度が上がる。これは現在の福岡空港との比較で、福岡空港と同等もしくはそれ以上のサービスが提供されれば、アクセスも整備されることもあり、利用したいと考えるのではなかろうか。また、現北九州空港の利用頻度に着目してみると、高頻度利用者ほど、東京便の充実を期待している。ただし、便数の増加に対してほとんど反応せず、1 時間に 1 便、朝夕であってもせいぜい 2 便でよいと考えている。

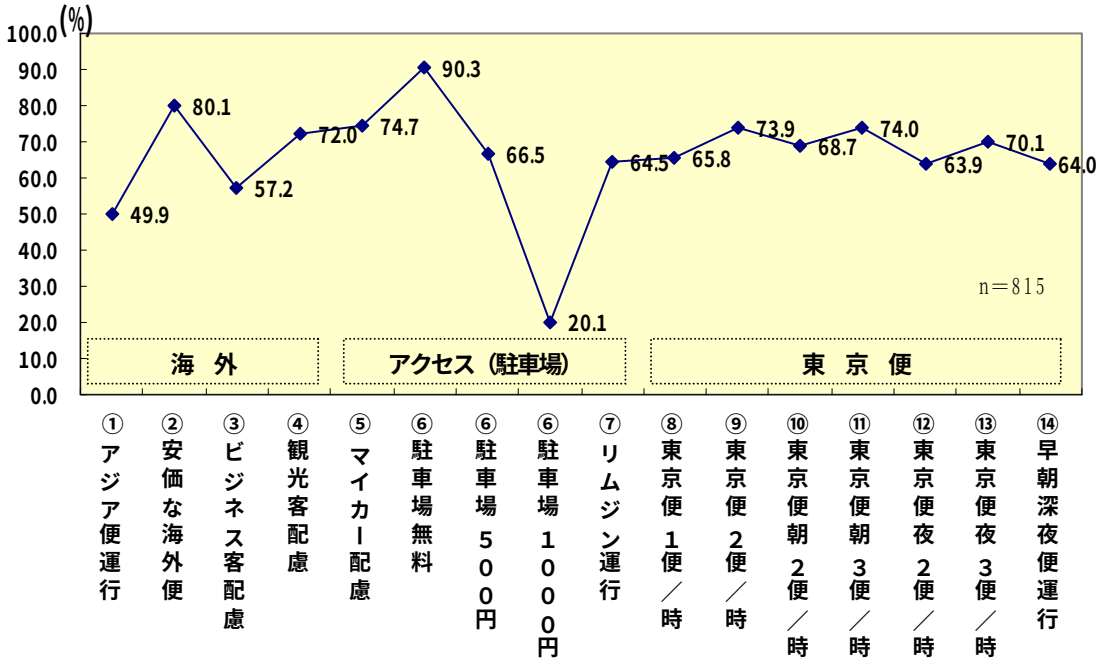


図 3-2　各種運用条件による新北九州空港の利用意向（全体のみ掲載）

③新北九州空港への要望

新北九州空港への要望の第 1 位は「駐車料金の低廉化」であり、6 割を超える。これは前述の各種条件下における利用意向の把握と同様の結果である。駐車料金の高低が利用状況を大きく左右する可能性を秘めているということである。これに「東京便の便数確保」（53%）と「鉄道アクセスの整備」（52%）が続く。

さらに居住地別にみると、新北九州空港へのロイヤリティが低い西部地区居住者が「鉄道アクセスの整備」（55%）を東部居住者より強く求めていることは、地理的な条件からみて当然といえる。

東部居住者は「駐車料金の低廉化」（65%）と「東京便の便数の確保」（60%）のニーズが強い。東京への出張に自家用車を使って新北九州空港まで行き、時間に縛られずにビジネスをしたいといったニーズによるものと考えられる。

なお、現北九州港空港への利用経験別にみると、高頻度利用者ほど駐車場と東京便へのニーズが強い。前述の居住地区との関連も含めて考えると、高頻度利用者層は現空港の近接地である東部地区居住者がほとんどであり、東部居住者のニーズと一致する。

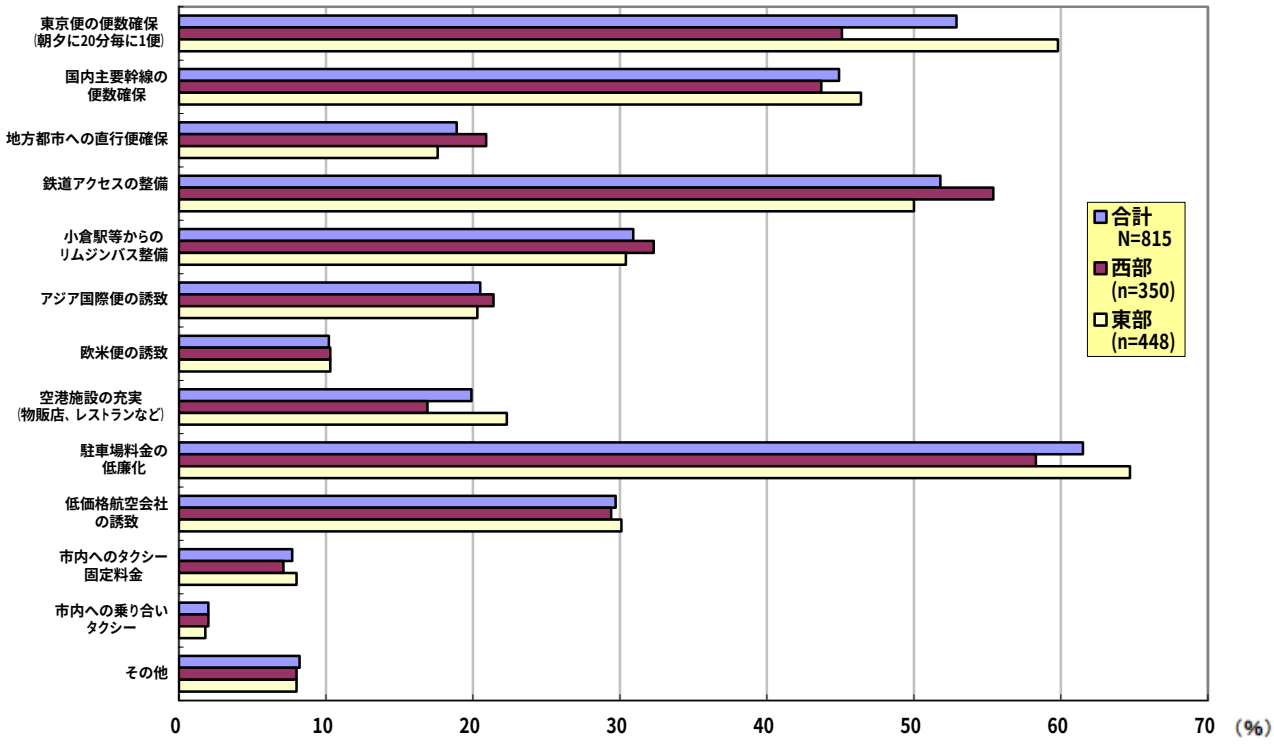


図 3-3　新北九州空港への要望（複数回答）

（3）調査から判明したこと

①現北九州空港及び福岡空港の利用状況

現北九州空港をこれまで全く利用したことがない、もしくは 19 回以下の低頻度利用者が全体で 88%、西部居住者においてはほぼ全数の 99.5%存在するのに対し、福岡空港のそれは 41%、33%と著しく少ない。とくに西部居住者においては、現北九州空港を 20 回以上利用したことのある人が 1 人（0.3%）しかいなかったが、一方、福岡空港においては 67%存在し、圧倒的に福岡空港を

利用していることがわかる。なお、福岡空港の支持理由は「欠航がない」「便数が多い」「空港までのアクセスがよい」などとなっており、いいかえれば、これらは新北九州空港の課題（ヒント）であると言ってよい。

②新北九州空港の認知状況

新北九州空港の建設を「知らない」人は地元であることもあって 4%と低いが、滑走路長や開港時期など、具体的な特徴になると認知度は極端に低くなる。新しい空港が建設されていることは何となく知っているが、具体的なことはよく知らないといったところではなかろうか。例えば、滑走路長（2500m,1 本）を「知らない」人が 54%、過半数存在し、この傾向は西部居住者など、現北九州空港の非・低頻度利用者ほど強い。

③新北九州空港の利用に影響を及ぼす要因

新北九州空港へのアクセス整備は、車対応と軌道対応に大別される。この両者ともに交通手段としては大変重要視されているが、車対応における駐車料金の問題は慎重に対処する必要があることがわかった。もちろん価格要因であるから、低価格であるほど新北九州空港の利用意向率が高くなるのは当然である。しかし、すでにみたように駐車料金が 1 日 500 円の場合と 1,000 円の場合の利用意向率の差は極端である。そして、これは東部居住者、現北九州空港の高頻度利用者ほど敏感に反応しているのである。つまり、新北九州空港のヘビーユーザーと目される層ほど、駐車料金にシビアに反応しているのである。

次に「東京便の充足」については、1 時間に 1 便、朝夕のビジネスアワーにおいてもせいぜい 2 便で十分であり、多ければよいというものではないことがわかった。これも駐車場料金同様、現北九州空港の高頻度利用者に顕著にみられた傾向である。

「海外便」については、リーズナブルな時間帯にアジア便を確保することよりも、まずは安価な海外便を就航させることを期待している。

④要望にみる地域特性

西部居住者は、現北九州空港の利用が低調である。また、新北九州空港の認知度や利用意向も東部地区居住者より低い。これは圧倒的な利便性を誇る福岡空港への近接性からみて当然の結果であるが、新北九州空港の利用促進を図るためには、この地域の居住者の取り込みは是非必要である。要望としては「東京便の充足」及び「アクセスの整備（鉄道、駐車場）」などを挙げているが、福岡空港との比較で常に考え、遜色ない状況を確保し、徹底的に訴求しなければ、いつまでもこれら西部居住者を新空港に取り込めないものと考える。

一方、東部居住者は新北九州空港に近く、そのため関心が高く、運行開始を心待ちにしている層であり、これらファンとも呼べる顧客を逃がさないようにしなければならない。要望としては、とくに高頻度利用者を中心に「東京便の充足」「低廉な駐車場の整備」を期待している。

３．福岡都市圏居住者の動向

（１）調査の視点

福岡都市圏の居住者は当然ながら現在福岡空港を利用していると考えるが、①容量限界に近づきつつある同空港の現状と、②新北九州空港は深夜早朝便の運行が可能という状況を踏まえて、福岡都市圏居住者の新北九州空港の利用可能性を探るものである（Ⅱ1(2)参照）。

そのため、まずは「福岡空港利用の現状」を、次に「新北九州空港利用の意向」について調査を行った。

（２）調査結果

調査結果を示す前に、調査対象者の特性をみる。居住地は福岡市内が 70%、都市圏西・南部が 16%、北九州市に近い都市圏東部が 11%となっている。職業は一般会社員が 38%、上級会社員（役員・管理職）が 31%と民間企業従事者が多く、自営業 8%、公務員 7%が続く。北九州市との関わりでは、70%近い人が「以前住んだことがある」「行き来する」「観光などでよく知っている」など何らかの関わりを持っている。この傾向は年代が高いほど強く、また都市圏東部居住者の半分は北九州市に居住経験がある。

《福岡空港利用の現状》

①福岡空港の利用理由

福岡空港を利用する理由で最も多かったのは、「福岡市の中心部に近い」という利便性であった。なお、同空港へのアクセス手段は地下鉄が 85%で最も多い。次いで自家用車が 55%、タクシーが 44%となっており、一方、福岡都市圏居住者であるだけに高速バスの利用は少なかった。

これに次ぐ理由は、東京や名古屋、大阪などへ行く場合、「新幹線より早い」というものであった。この 2 項目がともに 60%を超える利用理由を示しており、飛行機という比較的費用のかかる交通手段だけに時間節約効果が最大の理由であるとみてよいであろう。

この他「発着便数が多くて便利」や「アジアへの直行国際線がある」ことも利用する理由として比較的多くあげられている。

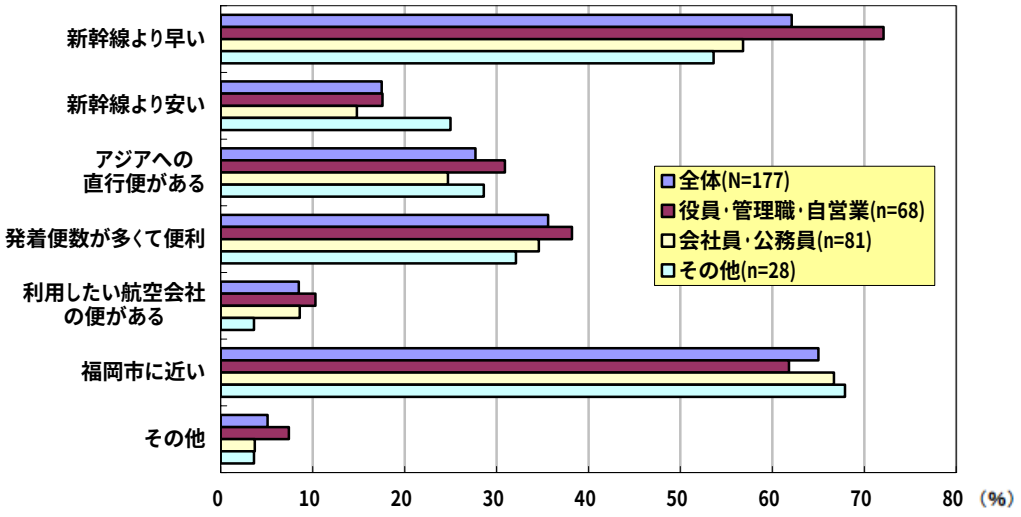


図 3-4　福岡空港の利用理由（複数回答）

②福岡空港の問題点

問題点の第１位としてあげられている項目は、「欧米への国際線がない」ことである。これに次ぐのが「深夜・早朝便がない」ことである。両方とも、福岡空港の利用頻度が高い人ほど問題点として意識する傾向が強い。

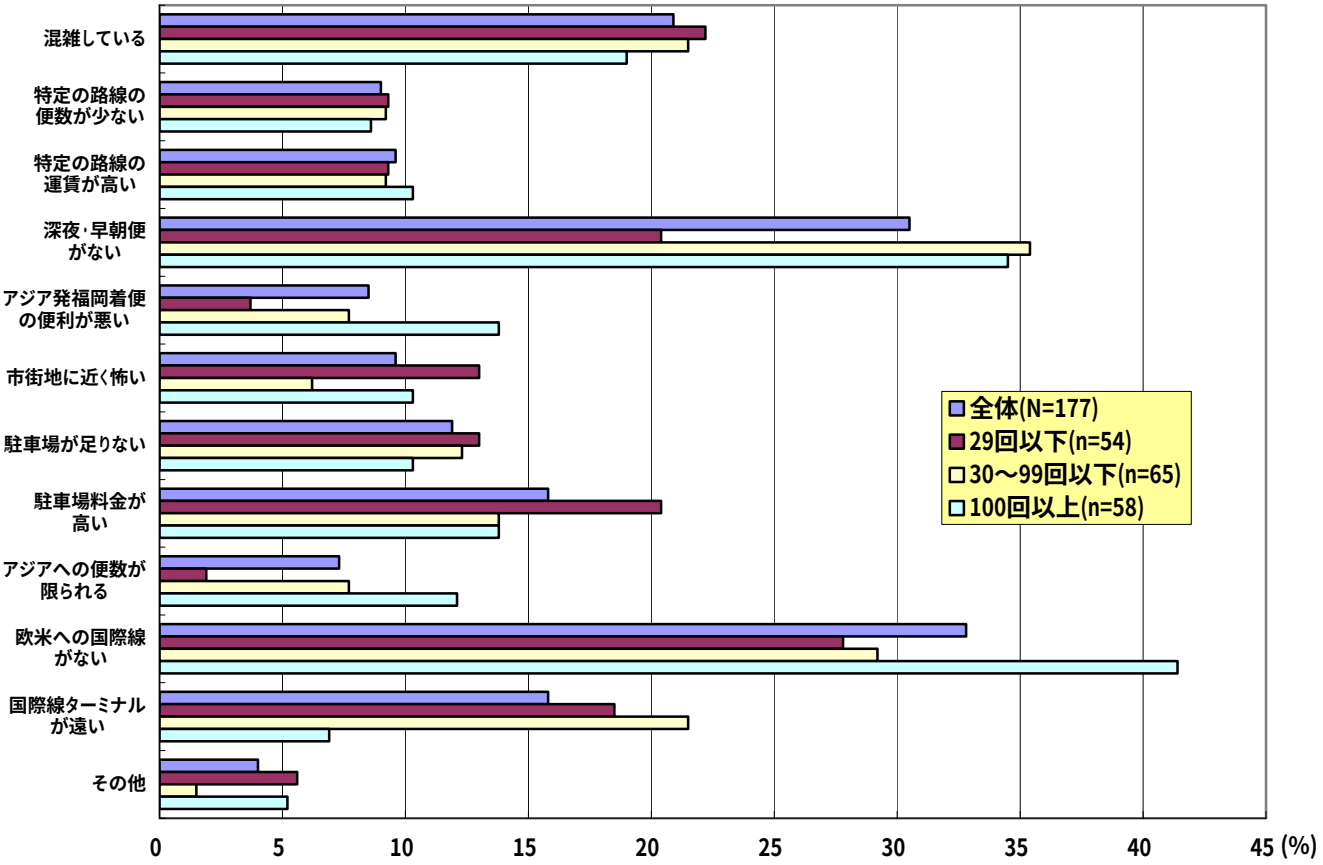


図 3-3　福岡空港の問題点（複数回答）

《新北九州空港利用の意向》

①新北九州空港の認知状況

福岡都市圏住民の新北九州空港建設に関する認知率は、「聞いたことがある」までを含めると 9 割以上であったが、「よく知っている」人は 36%にとどまった。「よく知っている」という認知率の高いのは、都市圏東部（60%）であり、これも地理的な近接性からみて納得できる。また、50 歳以上の中高年層、役員・管理職・自営業でも認知度が高く、逆に認知度が低いのは、若年層、福岡市内及び都市圏西・南部居住者である。

次に、新北九州空港の具体的な内容についてみてみると、滑走路が 2500m 1 本であることの認知は「よく知っている」で 19%であった。24 時間運行可能であることの認知はこれを下回り 13%、2005 年 10 月開港予定（5）であることは 12%の認知しかなかった。新空港が建設されていることは知っているものの、その具体的な内容になると、その理解度は低調である。なお、居住地や年齢、職種にみる傾向は建設に関する認知状況と同様である。

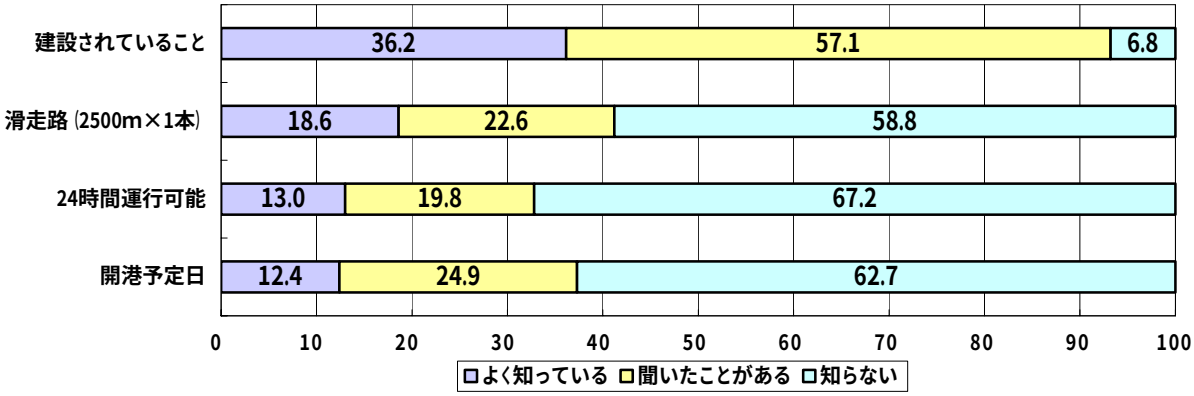


図 3-6　新北九州空港の認知状況（N=177）

②福岡空港と新北九州空港の連携に関する態度

現在の福岡空港の容量限界問題に対して、福岡空港と新北九州空港の「連携」が必要だとの考えから「アジアなど海外路線の一部を新北九州空港に移管させ、福岡都市圏住民も多少アクセス時間がかかっても新北九州空港を利用すべきだ」といった考え方があるが、この考え方に関しての態度を尋ねたてみた。

その結果、福岡都市圏住民は多少アクセス時間を要しても新北九州空港を利用すべきだ、という意見に賛成する割合は 24%、約 4/1 であった。この回答の割合の高いのは、40 歳代、都市圏東部居住者、100 回以上のヘビーユーザー等である。とくに興味を引くのは北九州市との関り別でみると、北九州市との関りが深い人がとくに賛成はしていない点である。地域への思い入れや情緒に流されることなく、アクセス時間や利便性など合理的に判断して利用するという意識であると思われる。

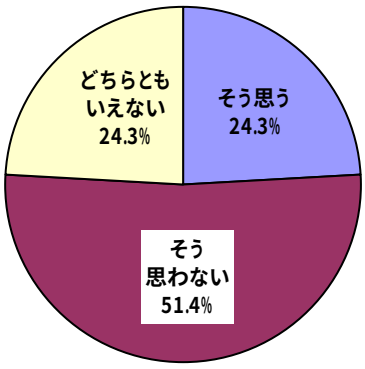


図 3-7　福岡空港と新北九州空港の連携に関する態度（N=177）

③新北九州空港への要望

最も要望が多かったのが、アクセスの整備であり、「鉄道アクセスの整備」が 48%、「小倉駅等からのリムジンバスの整備」で 42%となっている。さらに、「アジア国際便の誘致」「欧米便の誘致」といった海外便の誘致が比較的多く求められている。とくに、ヘビーユーザーは鉄道アクセスやアジア便に対して大変要望が高く、福岡空港との使い分けを考えているためではないかと推測される。

その他、「低価格航空会社の誘致」「駐車場料金の低廉化」の要望が多い。

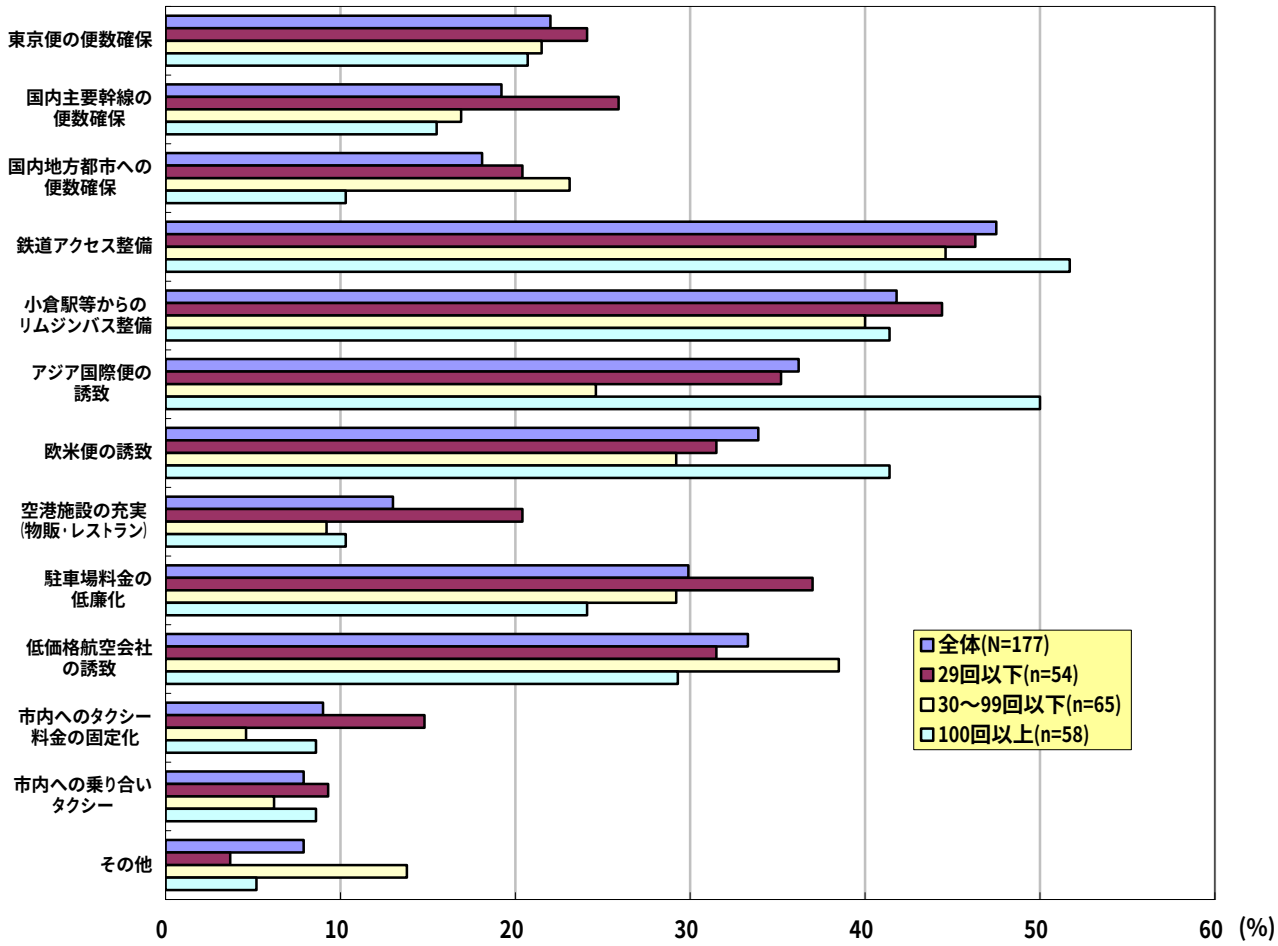


図 3-8　新北九州空港への要望（複数回答）

（3）調査から判明したこと

①福岡空港の位置づけ

福岡空港は都心部からの近接性や便数などに表わされる利便性を持ち、価格面でも利用者に満足を与える福岡空港は、北部九州の拠点空港として揺るぎない地位を占めていることが再確認された。

②福岡空港の弱点

福岡空港の問題点は「欧米への国際線がない」「深夜・早朝便がない」ことが確認された。

福岡空港では、過去欧米便が何度も定期便として就航したが、採算ベースに乗らなかったため就航中止になっている。したがって、九州・山口地区の住民が欧米への旅行を計画する際は、国内では関空か成田、海外では東京より近い韓国の仁川国際空港を利用せざるを得ない状況になっており、不便な状況は事実である。このことはヘビーユーザーにおいて顕著である。

また、福岡空港は市街地に立地し、利便性がよい反面、騒音等の環境問題から深夜と早朝の利用が制限（07:00～22:00）されている。

③新北九州空港の認知度の向上

福岡都市圏住民の新北九州空港建設の認知度は決して高いとはいえない。滑走路長などの具体的な内容になると認知度はさらに低下する。例えば、先にあげた福岡空港の弱点である早朝・深夜便がない点を補完できる 24 時間運航可能であることを認知している割合は僅か 13%である。

④福岡空港との役割分担意識

福岡空港は年間離発着回数が 14 万回と容量限界に達しつつあり、このため佐賀空港や新北九州空港といった近隣空港と役割分担をして、容量限界の状態を回避する必要があるとする意見がある。福岡都市圏住民は多少アクセス時間を要しても、新北九州空港を利用すべきであるという意見に関する態度を測定したところ、約 4/1 の人が賛成をしているということが判明した。この態度は、ヘービーユーザーに多いということも明らかになったが、この層は日常的に福岡空港を利用しているために、その混雑具合などを目にしているのでそのような回答になったものと思われる。

⑤新北九州空港の訴求点

福岡都市圏居住者の新北九州空港への期待は、現福岡空港の弱点の裏返しと言ってよい。つまり、アジア及び欧米といった海外路線の確保であり、深夜早朝便の確保である。また、これらの利用を円滑にするために、鉄道やリムジンバスの整備や低廉な駐車場の確保といったアクセスの整備が求められている。

４．首都圏居住者の動向

（１）調査の視点

北九州都市圏に本社もしくは主たる事業所があり、かつ首都圏にそれらの事業所もしくは本社がある企業の首都圏居住者で、福岡及び北九州都市圏に出張するビジネスパーソンを対象に調査を行ったものである。現在、これらの多くは福岡空港を利用しているものと推測されるが、新北九州空港の開港に伴い、北九州都市圏に業務がある人については、少なくとも新空港の利用者として取り込めないか、その可能性を探るものである。

そこで、まず「当該地域への出張の現状」を、次に「新北九州空港利用の意向」について調査を行った。

（２）調査結果

調査結果を示す前に、調査対象者の特性をみておく。福岡及び北九州都市圏での居住経験について、47%が北九州都市圏に居住した経験を有している一方、36%がそもそも当該地域に居住した経験を有していない。ちなみに福岡都市圏での居住経験者は 10%である。福岡地域に年間の出張回数については、9 回以下の人が約 43%と最も多く、以下 10～19 回（約 24%）、20～29 回（約 16%）と続く。なお、50 回以上出張するヘビーユーザーは 7%に留まっている。本社が北九州都市圏にある企業に属している人が 38%、また事業所の北九州都市圏での位置が東部（門司区、小倉北・南区、苅田町）にある企業に属している人が 65%となっている。

《福岡及び北九州都市圏への出張の現状》

①福岡及び北九州都市圏への出張時の交通手段

当該都市圏へ出張する際の交通手段は「常に飛行機を利用」する人が 82%（未回答を除くと約 89%）と圧倒的に多い。これらの内、「主に福岡空港を利用」する人が 79%存在し、出張者全体の 2/3 が福岡空港を利用していることが分かる。また同様に「主に現北九州空港を利用」している人は約 14%存在し、全体の 1 割強となっている。

福岡空港を利用している人の特徴は、当然の結果ともいえるが、福岡空港に近い八幡東・西区等の西部地区に所在する事業所の企業に所属する人や年間出張回数が 30 回以上のヘビーユーザーの利用が多いことである。

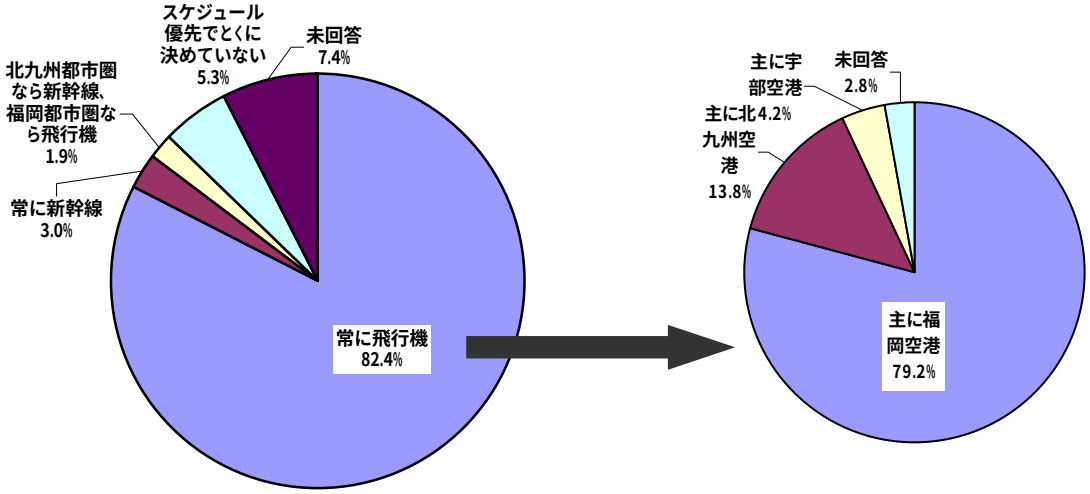


図 3-9　出張時の交通手段（N=430）　　**図 3-10　出張時の利用空港(n=354)**

②航空機の選択条件

現在のところ、「スケジュール優先」で選択する人（約 58%）の方が、「価格優先」で選択する人（約 35%）よりも多い。ただし、現在スケジュール優先で選択している人においても、今後は経費節減の傾向から「価格優先」になっていくものと考えている（約 82%）。なお、これらの人を年代で見てみると、50 代でその意識が高いものの、他の年代ではほとんど差異はない。また、出張回数においても差異はみられない。

航空券の予約方法は、現在のところ未だ「会社担当者に任せる」人が約 39%で最も多いものの、インターネットの普及に伴い「自分がインターネットで予約」する人も 30%存在し、「自分が電話で予約」する人（約 19%）を合わせれば、自分で予約する人が約半数に達する。

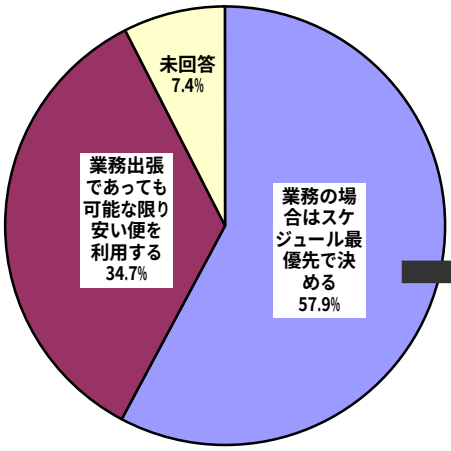


図 3-11　航空機の選択条件(N=430)

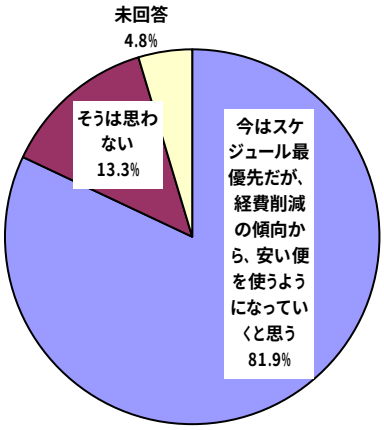


図 3-12　今後の意向（n=249）

《新北九州空港利用の意向》

①新北九州空港利用の意向

新北九州空港の建設を「知っている人」が 36%、「聞いたことがある人」が 40%存在し、認知の程度の差はあるものの約 3/4 の人が知っている。

新北九州空港が完成したならば「利用すると思う人」が 60%、「早朝深夜便を利用すると思う人」が 14%と、肯定的に考えている人が約 3/4 存在するものの、「利用しないと思う人」が建設中にもかかわらず 20%存在する。年間の出張回数が多い人ほど、また事業所の位置が西部地域（八幡・戸畑・若松）にある人の方が利用の意向（期待）が強い。なお、利用に対して否定的な人の中には「欠航の恐れがある」「便数が少ない」など、現在の北九州空港の状況をそのまま引きずっている人が比較的多く見られ、今後のキャンペーン活動が重要であることを示している。

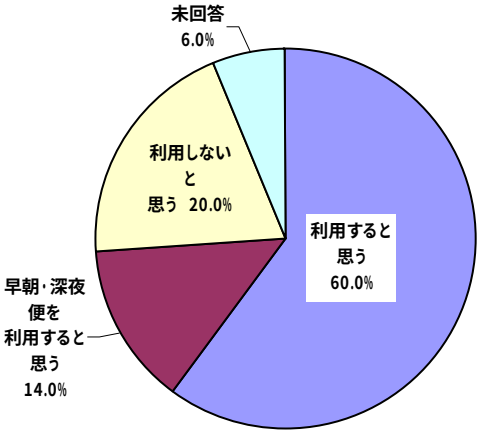


図 3-13　新北九州空港利用の意向（N=430）

②新北九州空港への要望

首都圏居住者であることもあり、70%を超える人が「東京便の充足」を希望している。また同様に北九州～東京間の深夜早朝便に対しても 30%の人が期待している。その他上位には「安価な航空運賃」「リムジンバスや鉄道等のアクセスの整備」などを望む声が多い。

なお、気がかりなのは前項①の利用に否定的な意見の中でも述べたが、新空港では全く問題とされない「悪天候時の欠航」について、懸念している人が今なお半数近く存在することである。ビジネスユースではスケジュール管理が厳しく、予期せぬ欠航は致命的であることは当然のことであるが、開港を２年後(5)に控えた時点でのアンケートにおいても、未だ誤った認識をしている人が半数近く存在するのが事実である。

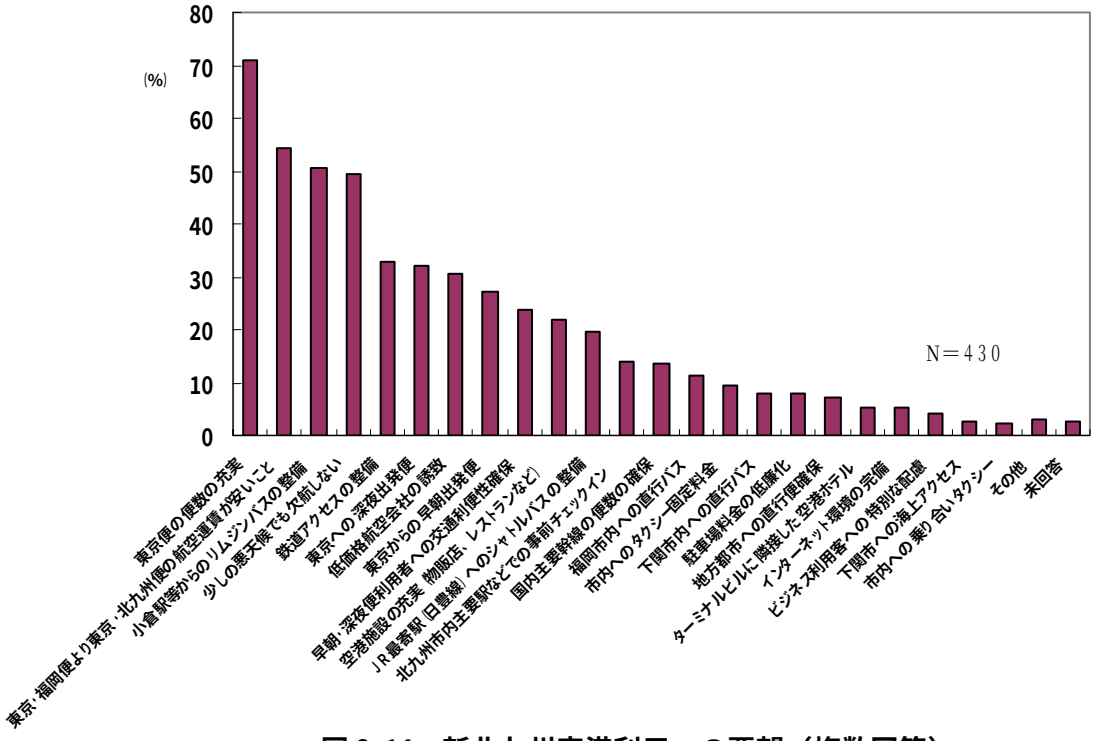


図 3-14　新北九州空港利用への要望（複数回答）

（3）調査から判明したこと

①北部九州への出張時の交通手段

福岡及び北九州都市圏への出張において、80%を越える人が「常に飛行機」を利用しており、その内さらに 80%の人が「福岡空港」を利用している。なお、「現北九州空港」を利用している人は 14%に留まっている。なお、福岡空港を利用している人の特徴は、事業所が比較的福岡空港に近い八幡東・西区（西部地区）に所在し、年間出張回数が比較的多い。

②航空機の選択要件

60%近い人が現在のところ、スケジュールを優先して航空機を選択しているが、これらの内、80%が今後はスケジュールのみならず、価格にも配慮して航空機を選択するようになると考えており、とくに上級管理職層である 50 代にその傾向が強い。

やや景気が好転してきているとはいえ、企業の経費節減要求は一層強まるものと思われ、低価格航空会社の誘致や東京～福岡便よりも安価な航空券の販売などが必要であることが判る。

また、航空機の予約方法においても、若い世代を中心に会社に任せるのではなく、自らインターネットで予約する人が多くなっている。出張旅費が定額制ならば、インターネットを駆使してより安価な航空券を入手するようになるものと考えられる。

③新北九州空港の認知と利用意向

新北九州空港の建設を程度の差はあれ 3/4 以上の人が知っており、利用に対して積極的である。この意向をより利用を確かなものにするためには、新北九州空港への要望や自由意見から「便数

の充足」「アクセスの整備」「安価な航空運賃」を実現する必要がある。なお、すべてを満足させることは非効率的かつ非現実的であり、福岡空港との差別化、顧客の絞込みなどの観点から戦術を検討しなければならない。いずれにして首都圏居住のビジネスパーソンは実利的に行動するものと考えられ、顧客のセグメント毎にどういった QCD（Quality, Cost, Delivery）を提供したらよいか（ポジショニング）といった方向で検討する必要がある。

なお、「悪天候時の欠航」を懸念している人が今なお多く存在しており、PR を通じて開港までに完全に払拭しなければならない。

Ⅳ．利用促進の方向性

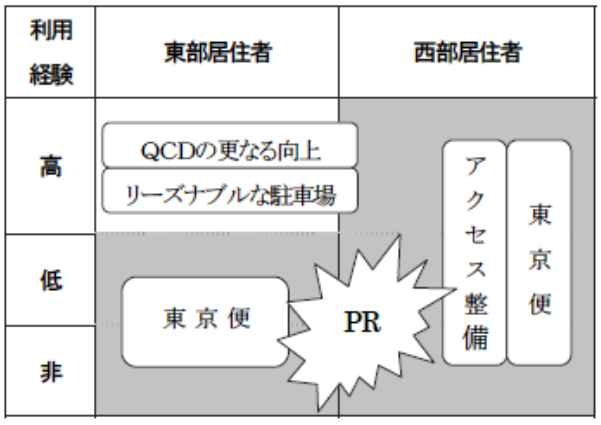
１．顧客の取り込み策

①北九州市及びその周辺地域

まず、利用の根幹をなす『北九州市及びその周辺地域』のビジネスパーソンの動向については、現北九州空港は欠航が多く、アクセス面でも不便な立地にあるため、その結果、非・低頻度利用者が大変多く、この層への新北九州空港の利便性や基本的なメリットを PR する必要がある。また、北部九州で圧倒的な利便性を誇る福岡空港に近接する北九州西部居住者の多くが、現在、福岡空港を利用しており、これらの層をいかに新北九州空港へ取り込むか、安定した需要を確保する上で極めて重要である。

居住地及び現北九州空港への利用経験を分析軸として、各セグメントへのアプローチの要点を表 4-1 のようにまとめることができる。

表 4-1　ｾｸﾞﾒﾝﾄ別にみた顧客取り込み策の方向性



東部居住者で高頻度利用者は、新北九州空港に非常に高い期待を寄せており、この層を確実に取り込むことを死守しなければならない。そのためには、顧客第一主義（Focus on Customer）の徹底のもと、適正な駐車場料金設定など、ニーズを着実に取り込み、　Q（Quality）、C（Cost）、D（Delivery）の視点で方策を検討しなければならない。　一方、東部居住者で非・低頻度利用者には、ビジネスユースの基本である東京便の充足が何よりも吸引策となる。

次に、西部居住者の取り込み策であるが、まず重要なことはなによりも PR（広報活動）である。新聞・テレビなどのマスメディアは言うに及ばず、あらゆる機会を捉えて新北九州空港の利便性や具体的なメリット、例えば、新北九州空港へのアクセス面での利便性やビジネスユースの核となる東京便の充足、ことにニーズの多い朝夕の便数の確保などを素直に訴えることが必要である。

なお、別の調査研究；（財）国際東アジア研究センター・平成 15 年度公募研究プロジェクト「北九州市における空港選択意識に関する研究」によれば、出張回数が多い人ほど、ビジネス時間帯の便数、深夜早朝の便の有無、駐車料金などの具体的な利便性を求めていることが明らかになっている。また現在の福岡空港利用者（その多くは北九州西部地区出発）を惹きつけるには、便数の増加

や鉄道アクセスの整備などの空港としての基本条件の整備が必要である一方､新北九州空港が近い利用者（主として東部居住者）は、深夜便や駐車料金など現空港より更にサービスの向上を求めていることも明確となっており、本調査の結果とほとんど一致しているといえる。

②福岡都市圏

『福岡都市圏』については､現福岡空港の弱みをいかに補完するかという視点で利用促進の方向を見出すことができる。つまり、ひとつは離発着時間により制限されている国内便及びアジア路線の早朝深夜便の運行であり、もうひとつは現在就航していない欧米路線の確保である。またこれらニーズを満たすために、鉄道やリムジンバス、駐車場等のアクセスの充実が必要であることは言うまでもない。

③首都圏

『首都圏』については、顧客満足度を QCD の視点から向上することによって利用を喚起できるものと考えられ、東京～北九州便の充足（Q)、航空運賃の低廉化（C)、アクセスの充実（D）を総合的に向上させることが必要である。また現空港の問題であり新空港では回避される「天候により欠航する」という誤ったイメージを早期に解決することが不可欠である。

表 4-2　地域毎にみる新北九州空港利用促進の要点

	北九州市及びその周辺地域		福岡都市圏	首都圏
	東部	西部		
視点	ニーズの 着実な取り込み	福岡空港と比較した 新空港の利便性の 確保と訴求	福岡空港の弱みを補完	ＱＣＤの向上
具体策	①駐車場料金の適正化 ②早朝深夜の東京便	①東京便の充足 ②アクセスの充実 ③欠航イメージの払拭	①海外路線の充実 ・アジアの早朝深夜便 ・欧米便　等 ②国内主要都市への 早朝深夜便の確保 ③アクセスの充実	①東京便の充足 ②安価な航空運賃 ③アクセスの充実 ④欠航イメージの払拭

（２）新北九州空港の利用促進に関わる戦略提案

新規の事業開発や製品開発においては、マーケティング発想に基づき市場のニーズに適合した製品やサービスを提供することが厳しい競合環境を勝ち抜くために不可欠である。現在、地域開発や地域政策においてもこのマーケティング発想は必要とされており、様々な試みがなされている。一般的製品やサービスのマーケティング戦略を検討するとき、自社の事業分野にどのような競争要因や環境要因（外部環境）があるかを認識し、これに対して自社の強みや弱み（内部環境）を当てはめれば、それぞれの側面でとるべき戦略の方向性がみえてくる。この手法を SWOT 分析といい、外部環境としての機会(Opportunity)・脅威(Threat)と内部環境としての強み(Strength)・弱み(Weakness)の関係から戦略の方向性を明らかにしようとするものである。もちろん、この手法は地域開発においても有効

なプランニング手段であり、これまでの調査研究結果から新北九州空港を取り巻く要因を分析した上で、まとめたものが表 4-3 である。

表 4-3　新北九州空港戦略展開におけるＳＷＯＴ分析

		外部環境	
		機会(Opportunity) **●北部九州の航空需要の一翼を担う**	**脅威(Threat)** **●近隣空港や新幹線との競合が激しい**
内部環境	**強み(Strength)** **●海上空港である** **○24 時間離発着可能** **○視界不良などによる欠航の回避が可能** **○環境負荷が軽い** **●滑走路の拡張が容易（浚渫土砂の利用）** **●建設における地元の理解が深い** **●高速道路との結節が容易** **●低建設コストからくる低コスト空港である** **●駐車場のキャパシティ大** **●近隣に企業集積が進んでいる（事業用地が豊富）**	**【戦略の方向性】** ☆東京便の充実 ☆東京便における深夜･早朝便の確保 ☆地方幹線便の確保 ☆アジア便の確保 ☆アジアへの深夜･早朝便の確保（広域需要の取り込み） ☆パークアンドフライトの訴求 ☆ビジネスユースの訴求	**【戦略の方向性】** ☆他空港（新幹線含む）との差別化 ☆低価格便の誘致 ☆アジアへの深夜･早朝便の確保（広域需要の取り込み） ☆低価格駐車場の訴求 ☆低価格観光パック旅行客の取り込み ☆事業所への専用送迎交通機関の整備
	弱み(Weakness) **●北九州地区の東部に位置する（北九州西部地区から遠距離）** **●後背人口がやや少ない** **●天候による「欠航」イメージが根強い** **●近隣に商業集積や観光資源に欠ける**	**【戦略の方向性】** ☆PR活動の徹底（特に西部地区居住者への） ★「欠航」のない空港のイメージの浸透 ★西部地区居住者への利便性の訴求 ★便利で安価な駐車場の訴求 ★都心部からアクセス可能な公共交通機関の訴求 ☆広域からの集客戦略の立案 ☆観光資源の開発や新空港を核にした地域アメニティの向上	**【戦略の方向性】** ☆空港運営会社による顧客の囲い込み戦略の立案 ☆空港島を活用した各種イベントの開催（市民に親しまれる空港づくり）

①新北九州空港の強みと機会

新北九州空港が置かれている外部環境のうち事業機会と捉えられるのは、「北部九州の航空需要の一翼を担う」という社会的ともいえる使命である。また、新北九州空港が自ら持つ強みは、海上に展開する空港であることや地元の積極的な支援があることなどである。

ここから、発想できる戦略は地元のニーズに的確に応えた戦略であり、それは東京便における利便性やメリットを追及したサービス（製品）の提供であろう。この点は、すでに既存のキャリアではなく新しい航空会社が新北九州と東京羽田間に参入を表明し、具体的な提案を行っていることからもその戦略の重要性は明白である。

これらに関連して、東京便の深夜早朝発着、アジア便の就航、空港へのアクセスの整備などは基本的な戦略であるといえよう。これらの戦略の訴求点は、空港周辺の顧客を過不足なく取り込むという視点である。

②新北九州空港の弱みと機会

新北九州空港は北九州地区の東部に位置し、とくに西部居住者にとっては遠隔地であるというイメージを抱かれており、現空港も含めてこの地域のイメージが形成されていないことである。したがって、新空港になれば解消されるはずの「欠航」イメージが根強くついて回るのである。これが弱みであるといえる。この弱みを克服する戦略は、徹底した PR（広報）作戦である。新北九州空港の建設については、福岡都市圏や東京圏の住民は言うに及ばず、北九州西部居住者にも十分周知されていない。新北九州空港が持つ様々な利点、利便性を積極的に PR し、それらの地域の住民の認知度を向上させ、認識を改めさせる努力が必要である。繰り返しになるが、とくに利用の機会が福岡空港と競合する西部居住者への周知徹底は非常に重要である。

さらに、北九州東部地域の地域力の向上は空港の利用促進と関連が深いものがある。現在、門司港レトロ地区は九州でも有数の観光地として定着したが、この地域との連携を新北九州空港周辺地域は図るべきである。「観光資源の開発や新空港を核にした地域アメニティの向上」は、新北九州空港の付加価値向上につながるし、利用の促進にも直結する。

③新北九州空港の強みと脅威

新北九州空港を取り巻く脅威は、福岡、大分、山口宇部、佐賀などの近隣空港や新幹線との競合が激しいことである。この脅威を新北九州空港が持つ強みで補う戦略は、他空港との差別化戦略である。差別化戦略はマーケティング戦略の重要な手段のひとつである。

その方向性は、海上空港であることのメリットを生かした戦略であることはいうまでもない。

④新北九州空港の弱みと脅威

新北九州空港の脅威と弱みをカバーする戦略は非常に重要である。新北九州空港のマーケティング戦略の基本をなす戦略といえる。このためには、航空会社や空港ターミナル運営会社が行う営業活動を通じた顧客の囲い込み戦略が必要であるし、福岡県や北九州市の側面からの支援が必要とされる。

（吉田　　潔：有限会社地域マーケティング研究所　代表取締役社長）
（吉村　英俊：北九州市立大学北九州産業社会研究所　産学官連携コーディネータ）

【注　記】

(1) 本稿は、平成 14・15 年度に新北九州空港推進協議会から研究助成を受けて実施した調査研究報告書『「新北九州空港」に関する調査研究Ⅰ』及び『「新北九州空港」に関する調査研究Ⅱ』における成果を一部要約及び加筆修正して報告するものである。この調査研究は新北九州調査研究会実行委員会内のワーキンググループ 7 名の共同研究の成果であり、とりまとめを担当した 2 名が報告する。

(2) 空港整備事業費 1,037 億円には、台風被災等の復旧費用 17 億円を含む。

(3) 新北九州空港連絡道路は、全長約 8km（陸上部 5km、海上橋部 2.1km、空港島内のアプローチ部 0.9km）、幅員 22m、4 車線である。なお、通行料については現在、無料化の方向で検討が進められている。

(4) ダイハツ車体株式会社　大分中津工場の概要は、[場所] 中津市今津地区　1 期（約 80ha）、[工場規模] 鉄骨平屋建 約 80,000sqm（延床面積）、[従業員] 操業開始時 約 1,000 名、[生産台数] 第 1 期創業時 約 12 万台／年である。http://www.daihatsu-syatai.co.jp

(5) 開港予定日は調査時点では 2005 年 10 月を提示していたが、その後 2004 年 3 月になって国土交通省は、開港が 2006 年にずれ込むことを発表した。さらにその後、福岡県知事や北九州市長が 2005 年度中の開港は間違いないことを表明したが、その要素は調査時点では入っていない。

(6) 西部（42.9%）；北九州市西部〔戸畑区、八幡東・西区、若松区〕（21.3%）、直方市（6.1%）、鞍手郡（5.6%）、中間市（3.6%）、遠賀郡（2.9%）、宗像市（2.5%）、宗像郡（0.9%）
東部（55.0%）；北九州市東部〔門司区、小倉北・南区〕(20.1%)、京築地域（9.2%）、中津・宇佐市（9.0%）、田川・飯塚市（8.5%）、下関市（8.2%）

【引用及び参考文献・ＵＲＬ】

柴田一郎『都市と空港 －新北九州空港の展望と課題－』九州産業大学 商経論集 第 42 巻、2002 年
足立二雄『新北九州空港の整備と期待される役割』2002 年
国土交通省九州地方整備局港湾空港部『新北九州空港整備事業について』2002 年
国土交通省航空局『数字でみる航空 2004』航空振興財団、2004 年
[福岡空港について] http://www.fuk-ab.co.jp/airport/airport.html
[佐賀空港について] http://www.pref.saga.lg.jp/at-contents/kuko/profile.html
[大分空港について] http://www.oita-cab.go.jp/outline/index.html
[山口宇部空港について] http://www.yamaguchiube-airport.jp/outline.html

出生率低下を文化変容から見る試み　－高度経済成長期において－

石塚　優

目次

はじめに
Ⅰ．いつから少産化は始まったのか・・・統計が示す少産化の推移と現状
Ⅱ．少産化の背景は性別役割と男女のミスマッチと就業環境なのか・・・
Ⅲ．結婚は魅力がないのか－家族機能の外部化は結婚促進要因にはならないのか
Ⅳ．文化的混乱の時期と家族に関わる文化の変容
Ⅴ．豊かさによる選択肢の拡大と縮小－ハヤリモノとマニアモノ

要約

家父長制に代表される長幼の序や農耕社会の中で集団維持を主体とした行動文化に規定された結婚・出産から、第二次大戦後の文化的混乱とその後の高度経済成長に伴う都市的生活や豊かさの実現を背景に、個人を主体とした文化へ変容する過程に注目した場合の出生率低下の要因を検討した。

キーワード：文化変容、価値観の変容、多産少死から少産少死、集団主体と個主体、慣習と慣性

はじめに――出生率低下の主要な要因とされるのは何

人口高齢化の要因として、非婚化・晩婚化による少産化が指摘される。日本の出生の特徴は婚姻関係での出生が大多数を占め、非婚による出生は極く少ないことから（表５参照）、非婚・晩婚の傾向はすなわち少産化の要因とされる。その背景として指摘されるのは、都市化の進展による出生環境の変化（住宅都市の生活者の均質化等）と、賃金生活者の賃金内の生活、狭い居住環境、及び男性と女性の結婚に関する条件のミスマッチがある。これにはパラサイトシングルと称されるように、親との同居による経済面の生活水準を結婚により低下させたくないことや、結婚しなくても不自由のない都市的生活環境による結婚の意味の希薄性及び結婚による自由の制約を嫌う傾向等が指摘されている。更には夫婦家族制の下での子どもの価値の低下やライフコースの多様化により子どもは選択肢の一つとなった等の価値観や伝統的生き方の変化が背景とされる。

また、上記の男女の結婚条件のミスマッチとともに晩婚化・非婚化の二大要因とされるのは、女性の就業上の位置づけである。大都市圏に多いとされるが、女性は補助的労働力という位置づけであり、そのため仕事に自己の能力を活かしたい女性が結婚を後回しにして、男性以上の努力をして男性に合わせる就業形態や、結婚が家事や育児や介護までも女性の役割として負担を増加し、男性は協力せず、自分の時間が拘束されることへの拒否感等が女性に結婚を躊躇させ仕事を選択させるという指摘である。

これらの点に関してはこれまでに多くの研究・調査がなされ、示唆に富む成果が示されてきた。しかし、女性の高学歴化が自己実現を就業に求める等の説明は全ての女性に当てはまらないし、

産業化・都市化による家族機能の外部化が結婚の意味を希薄にした等の説明では結婚が極端に早い場合と、極端に遅い場合の両端の傾向を説明できない。何故に男女間の条件のミスマッチが起こるのかについても、全ての単身の男女が親と同居しているわけではない。また、性別役割観が世代により異なり、若年者ほど否定的であるにもかかわらず女性に負担をもたらしている。

女性のライフコースが多様化したことが示している通り、人生の選択肢は拡大している。しかし、自分の個別性の実現等を意図するならば、伝統との軋轢に代表される文化的側面や、社会システムの成熟により将来に希望を持てないなどによって、選択肢の縮小が進行していると見ることもできる。おふざけでも「勝ち組」「負け組」などとマスメディアが囃すのは、選択肢の縮小を示唆している。そこで、文化的側面である生活の選好度や価値観の変化（多義性の容認、個別性・差異性の優先等）と豊かさ（物質的豊かさ、文化的成熟度、社会システムの成熟度、人間関係の豊かさ等）の関連を機軸とした、要因と背景の関連性を明確にする試みが必要であると感じる。

上述した通り、少産化の各個の要因と背景を強調した研究はあるが（女性労働力の補助的位置づけや男女間のミスマッチ等)、豊かさと選択肢の拡大と縮小、及び価値観の視点から要因や背景を関連づけた研究が少ない（阿藤誠 1997 等がある)。西欧や南欧諸国での男性世帯主主義や男女の性別役割分業等による出生率の比較や、女性の就業環境の整備が出生率を回復させた等の研究は多々存在するし、米国の出生率の高さが女性の就業機会の柔軟性による等の比較研究は存在するが、文化や社会構造、価値観の違いを排除して日本やアジア諸国の急速な少産化にそのまま当てはめることはできない。また、出生率を上げた要因分析として育児手当、住宅保障、所得保障等を政府が政策として実施した成果を指摘する研究や、女性の就業環境（フレックスタイムや在宅勤務、タイムシェアリング勤務等）と子育て環境の改善が出生率を回復させたという研究は多く存在する（しかし、スウェーデンの女性の就業率が高くても就業分野が福祉関連等のパートに偏っている等の就業構造への言及は少ない)。日本での指摘も主にこの点に集中し、女性労働力を補助的労働力から基幹労働力へ位置づけを変えるべきだという提言は人権の視点から重要であるが、人生の中で就業より子育の大切さの肯定は多くない（金子 2001p233、小倉 2003p70 等がある)。しかし、人生の中で何を選択し何を捨てるかは習慣的に行われる生活行動であり、日常性の中で価値観が反映し、個人の人生にとっての重要度が反映し、それを支えるのが社会的豊かさや成熟度であり、それが社会システムに反映し、制度に反映するという観点からの研究は多くはないと思われる。その点を考慮して、最も変化が大きいと思われる高度経済成長期を中心に、以下の通り、家族を取り巻く時代の変化を辿りながら少産化の背景を探ることを試みる。

少産化の始まりは
いつまで性別役割規範を肯定したか
統計でみる就業構造と家族の変化――高度経済成長期
行動規範と慣習が影響する結婚
画一化から差異化、個別化への変容

Ⅰ．いつから少産化は始まったのか

日本の合計特殊出生率は表１に示した通りであり、2003 年には 1.29 と低下している。

表１　合計特殊出生率の推移

年次（年）	出生数（人）	合計特殊出生率	年次（年）	出生数（人）	合計特殊出生率
1872（明治 5）	569,034	…	1965（昭和 40）	1,823,697	2.14
1875（明治 8）	869,126	…	1966（昭和 41）	1,360,974	1.58
1880（明治 13）	883,564	…	1967（昭和 42）	1,935,647	2.23
1885（明治 18）	1,024,574	…	1968（昭和 43）	1,871,839	2.13
1890（明治 23）	1,145,374	…	1969（昭和 44）	1,889,815	2.13
1895（明治 28）	1,246,427	…	1970（昭和 45）	1,934,239	2.13
1899（明治 32）	1,386,981	…	1971（昭和 46）	2,000,973	2.16
1900（明治 33）	1,420,534	…	1972（昭和 47）	2,038,682	2.14
1905（明治 38）	1,452,770	…	1973（昭和 48）	2,091,983	2.14
1910（明治 43）	1,712,857	…	1974（昭和 49）	2,029,989	2.05
1915（大正 4）	1,799,326	…	1975（昭和 50）	1,901,440	1.91
1920（大正 9）	2,025,564	…	1976（昭和 51）	1,832,617	1.85
1925（大正 14）	2,086,091	5.11	1977（昭和 52）	1,755,100	1.80
1930（昭和 5）	2,085,101	4.72	1978（昭和 53）	1,708,643	1.79
1935（昭和 10）	2,190,704	…	1979（昭和 54）	1,642,580	1.77
1937（昭和 12）	2,180,734	4.37	1980（昭和 55）	1,576,889	1.75
1938（昭和 13）	1,928,321	3.82	1981（昭和 56）	1,529,455	1.74
1939（昭和 14）	1,901,573	3.74	1982（昭和 57）	1,515,392	1.77
1940（昭和 15）	2,115,867	4.12	1983（昭和 58）	1,508,687	1.80
1943（昭和 18）	2,253,535	…	1984（昭和 59）	1,489,780	1.81
1947（昭和 22）	2,678,792	4.54	1985（昭和 60）	1,431,577	1.76
1948（昭和 23）	2,681,624	4.40	1986（昭和 61）	1,382,946	1.72
1949（昭和 24）	2,696,638	4.32	1987（昭和 62）	1,346,658	1.69
1950（昭和 25）	2,337,507	3.65	1988（昭和 63）	1,314,006	1.66
1951（昭和 26）	2,137,689	3.26	1989（平成 元）	1,246,802	1.57
1952（昭和 27）	2,005,162	2.98	1990（平成 2）	1,221,585	1.54
1953（昭和 28）	1,868,040	2.69	1991（平成 3）	1,222,245	1.53
1954（昭和 29）	1,769,580	2.48	1992（平成 4）	1,208,989	1.50
1955（昭和 30）	1,730,692	2.37	1993（平成 5）	1,188,282	1.46
1956（昭和 31）	1,665,278	2.22	1994（平成 6）	1,238,328	1.50
1957（昭和 32）	1,566,713	2.04	1995（平成 7）	1,187,064	1.42
1958（昭和 33）	1,653,469	2.11	1996（平成 8）	1,206,555	1.43
1959（昭和 34）	1,626,088	2.04	1997（平成 9）	1,191,665	1.39
1960（昭和 35）	1,606,041	2.00	1998（平成 10）	1,203,147	1.38
1961（昭和 36）	1,589,372	1.96	1999（平成 11）	1,177,669	1.34
1962（昭和 37）	1,618,616	1.98	2000（平成 12）	1,190,547	1.36
1963（昭和 38）	1,659,521	2.00	2001（平成 13）	1,170,662	1.33
1964（昭和 39）	1,716,761	2.05	2002（平成 14）	1,153,855	1.32
			2003（平成 15）	1,123,610	1.29

資料：厚生労働省大臣官房統計情報部「人口動態統計」及び 1898 年までは内務省・内閣統計局「国勢調査以前日本人口統計集成」、1899 年以降は国立社会保障・人口問題研究所「人口動態資料集」、厚生労働省「人口動態統計」による「平成 16 年厚生労働白書」と平成 13 年「国民生活白書」から作成

この水準は人口置き換え水準とされる 2.07 程度の水準をはるかに下回り、2006 年には人口減が始まると推計されている。この低い合計特殊出生率のために高齢化も加速している。

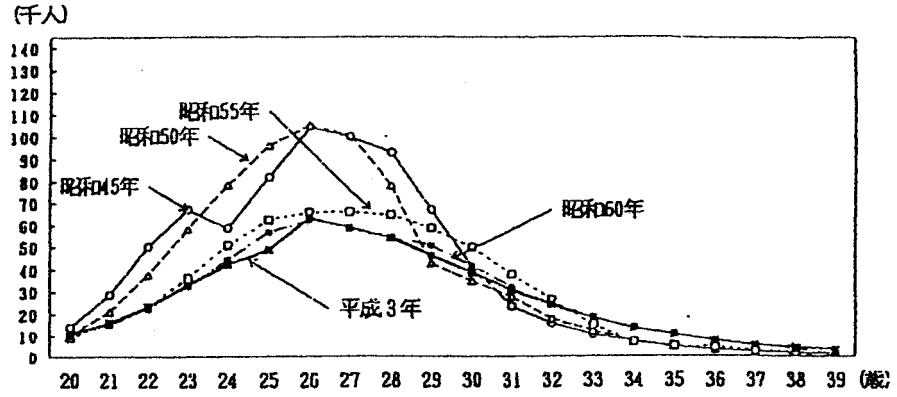
日本のこのような合計特殊出生率の低さは一方では不思議とされる。その理由としては「離婚率が低い」「女性の就業率が低い」「ピルが全面解禁されていない」等がある。不思議とされるのは、西欧諸国が経験した離婚率が高く、女性解放運動があり、ピルが解禁され、女性の就業率上昇が合計特殊出生率の低下と結びついた傾向と異なるためである。この日本の独自性を探ると、非婚化・晩婚化が要因だということである。図１は晩婚化傾向がいつから始まったかを顕著に示している。つまり、晩婚化は緩やかにやってきたようには見えず、急激に生じたように見えるのである。女性の変化が特に明確で 1970（昭和 45）年、1975（昭和 50）年には、結婚適齢期と見て取れるほどに女性の初婚年齢は集中しているが、その突出した山が 1980（昭和 55）年にはつぶれてしまっている。以降はつぶれた状態が右に移行する傾向を示している。これは、結婚適齢期が消滅して晩婚化が進行していることを示唆している。男性も女性ほど極端ではないが、初婚年齢が高くなっていることを示している。この結果は同時に、女性に文化的拘束が、より強く働いていたことを示唆している。しかし、表１の通り、合計特殊出生率が低下を示すのは 1974（昭和 49）年～75（昭和 50）年頃からである。その背景として指摘されるのは、産業化を基礎とした都市化と、それに伴うライフスタイルの変化である。

都市化の傾向は表２に示す通り、1960（昭和 35）年から市部人口の急増が見て取れることから、国民所得倍増計画による高度経済成長期に進展したこと示している。単に都市に生活する人が増加したのではなく、都市的生活スタイルが郡部にまで浸透したという意味での都市化はこれ以降に浸透していくことになる。日本のどこに居住しても、時間の多少の遅速はあっても都市的生活スタイルが可能となるという意味で都市化が実現していく。その生活スタイルは賃金生活を基本に合理性・快適性・利便性に基づく生活である。また、高度経済成長期は、消費は美徳であり、多くの人が画一的で安価な製品を入手することにより、貧困からの脱却とともに、所得の増加と都市的生活の実現を図り、生活の豊かさを実現しようとした。

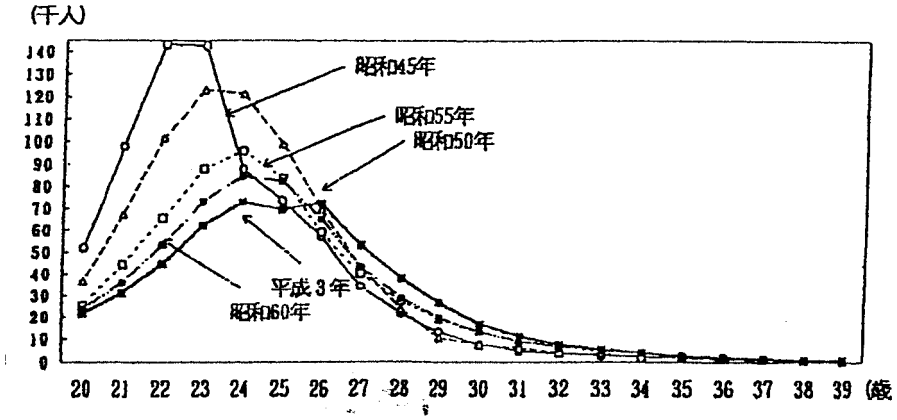
表３は就業人口の推移と賃金生活者の推移を示している。ここに以下のような出生率低下の背景が潜んでいると指摘される。周知の通り、「賃金内の生活（農耕社会でいわれた一人では食えなくても二人なら食えるは通用しなくなる）」「狭い居住空間」「女性の高学歴化に伴う就業率の向上」「夫婦家族制の浸透に伴う子どもの価値の低下（イエの継承者としての絶対的価値から人生の選択肢としての相対的価値へ変化）」「伝統的性別役割観（男は仕事、女は家事・育児・介護）が女性の就業負担を大きくしている」「都市化による家族機能の外部化が結婚そのものの魅力を希薄化した」「地域の人間関係の希薄化」等である。

この中でも特に出生率低下の背景とされるは「女性の高学歴化に伴う就業率の向上」や「伝統的性別役割観（男は仕事、女は家事・育児・介護）が女性の就業負担を大きくしている」に関連が強い「女性労働力の位置づけ」と「都市化による家族機能の外部化が結婚そのものの魅力を希薄化した」と関連が強い「男性と女性の間の結婚条件のミスマッチ」である。この２点について以下で少し紹介する。

図１　初婚年齢の推移（国民生活白書 1992 年 P25）



(2)　初婚の妻の結婚年齢分布の推移



(備考)　１．厚生省「人口動態統計」により作成。
２．夫、妻ともに初婚である夫婦の結婚年齢別の数を表している。

表２　市部・郡部別人口の変化（単位 1000 人／総務省「国勢調査」）

	全国人口	市部人口	郡部人口	市部人口比
1920（大正 9）年	55,963	10,097	45,866	18.0
1930（昭和 5）年	64,450	15,444	49,006	24.0
1940（昭和 15）年	71,933	27,578	45,437	38.3
1950（昭和 25）年	83,200	31,366	52,794	37.7
1960（昭和 35）年	93,419	59,678	34,622	63.9
1970（昭和 45）年	103,720	75,429	29,237	72.7
1980（昭和 55）年	117,060	89,187	27,873	76.2
1990（平成 2）年	123,611	95,644	27,968	77.4
2000（平成 12）年	126,925	99,865	27,060	78.7

表３　産業別就業人口構成の推移(総務省「国勢調査」)

	第１次産業	第２次産業	第３次産業	就業人口(万人)	就業人口比率	総人口(万人)
1920（大正 ９）年	53.8	20.5	23.7	2,726	48.7	5,596
1930（昭和 ５）年	49.7	20.3	23.7	2,962	46.0	6,445
1940（昭和 15）年	44.3	26.0	29.0	3,248	45.2	7,193
1950（昭和 25）年	48.5	21.8	29.6	3,603	43.3	8,320
1960（昭和 35）年	32.7	29.1	38.2	4,404	47.1	9,342
1970（昭和 45）年	19.3	34.0	46.6	5,259	50.7	10,372
1980（昭和 55）年	10.9	33.6	55.4	5,581	47.7	11,706
1990（平成 ２）年	7.1	33.2	59.1	6,173	49.9	12,361
1995（平成 ７）年	6.0	31.6	61.8	6,414	51.1	12,557
2000（平成 12）年	5.0	29.5	64.3	6,298	49.6	12,693

Ⅱ．少産化の背景は性別役割と男女のミスマッチと就業環境なのか・・・

【ケース１】――男女の結婚条件のミスマッチ

出生率低下の要因として指摘される他のひとつは「男女の結婚条件のミスマッチ」である。これは以下に典型的に示されている（小倉 2003)。

◇男性が結婚相手に求める条件――○容姿○仕事をしていること○子育てに専念すること

◇女性が結婚相手に求める条件――○年収 600 万円以上○大卒以上○容姿

【ケース２】――高学歴化した女性が能力を仕事で活かそうとしたときに遭遇する補助的労働力という位置づけ

（１）男女のミスマッチ

ケース１が要因として機能するのは豊かさの象徴として、豊かになった親の生活水準を結婚した場合にも維持したいという生活水準へのこだわりの表れである。

背景には、女性も男性も親と同居し自分の収入は自由に使い、親のパラサイトとしての生活水準を結婚後も維持しようとする志向であるが、結婚が生活水準下げることを拒否するのが事実とすれば、結婚という選択肢は生活水準維持よりも低いことを示している。

さらに以下のような女性の意識も働いているという。（小倉 2003）

○25 歳以下は 30 歳までに、30 歳を過ぎると 35 歳までに、35 歳を過ぎると 40 歳までには、と結婚年齢を節目で先延ばしされ、40 歳を過ぎると生活の変化はもう面倒くさい。

○十分な給料と「家事への協力」

結婚相手の条件が三高（高身長、高学歴、高収入）にかわり「十分な給料が得られること」「理解しあえること」「家事に協力」の三Ｃ（comfortable,communicative,cooperative）へ変化した。そして、結婚後は夫の経済の傘の下で専業主婦を享受し、夫に家事分担すら求め、育児の後は趣味的仕事で社会参加を望むという条件である。エネルギーは子育てよりも「自己実現」に温存し、生活のために働くパートではなく、社会につながっていたい願望を満たすライター、エッセイストが魅力なのだという。「家事専業」でも夫に「家事分担」を求める「新専業主婦」は「男は仕事と家事」「女は家事と趣

味（的仕事）」であり、結婚により、生活費の補助としてパートをし、子育てをし、生活でやつれる（という）のは選択肢に入っていないのである。かつて、1930 年代にアメリカは女性の家事を軽減し、快適な家事と家庭での生活を実現する意図でオール電化を推進したのだが、結果は女性の社会への関心を強め女性解放運動へつながったというのだが。

しかし、３Ｃは結婚の条件であれ、結婚促進と出産要因とはならないのである。３Ｃを満たした後の生活が問題であり、以下のことが示唆されている。

①現在の生活水準の高さは結婚を促進する要因とはならない　②親との同居は結婚阻害要因になる
③人生の選択肢の多さはライフコース決定阻害要因である　④豊かさは結婚阻害要因である

以上が、「男女間の結婚の条件のミスマッチ」の概要であるが、日本の 20～39 歳の男女の親との同居率が西欧諸国と比べて高い中でも、特に 25 歳以上の同居率が高く、同居期間が長期化する傾向が強いことが指摘されている（北村 2002）。南欧諸国のイタリア、スペイン、ギリシャ等も日本と同様の傾向を示している。出生率の低い諸国がこの点でも類似の傾向を示しているが、この点からも親との同居により実現する生活水準の高さが結婚に優先されるという結婚の選択肢が変化していることを示唆している。

このような男女間の結婚の条件のミスマッチと、親との同居の快適性を維持しようとする志向は急に生じた訳ではなく、その経緯を平成 10 年の厚生白書は高度経済成長期を通じたコーホートにより以下の通り分析している。

（２）厚生白書による少産化の分析

厚生白書では出生率低下を第一次と第二次に分けて、経済的要因からの出生率低下と、オイルショック以降の少産化現象を区分している。第一次出生率低下（1950 年代半ば）は経済的要因による低下であり、表１に示した通ように、以降はＴＦＲが安定（２程度）しているが、子どもの経済合理性が変化した時期である。農耕中心社会から産業中心社会へ移行する過程で起こる多産少死型から少産少死へ移行した時期であり、賃金労働者が増加した時期である。都市部の少産化、農村部の多産傾向がこの時期の特徴である。雇用者率が増加し日本的雇用（年功序列、終身雇用、福利厚生の充実、企業内組合）が普及すると共に人口の首都圏、関西圏、中京圏への集中と住宅の郊外化、家族の縮小、及び経済成長による賃金の上昇とともに既婚女性の家事専業化が進み、伝統的家族観として性別役割観と既婚者には子どもがいるという概念が定着したと見なされる時期でもある。

第２次出生率低下（1970 年代半ば）以降、1974 年に 2.05 と人口置き換え水準を下回り、1975 年は合計特殊出生率 1.91 となり、第一期の経済的要因以外の要因による出生率の低下が続く。都市圏で出生率が低下し、加えて子どもの経済合理性の低下によるためではない少産化現象が起こっている。その第２次出生率低下の経緯をコーホートにより大きく２つに分けている。

① 昭和 30 年代生まれの晩婚化――1970 年代後半～1980 年代前半（昭和 50 年代）

この年代の晩婚化は性別役割への母親の不満を見て育った女性の晩婚化である。都市郊外の団地で生活し、仕事に男性をとられ、「隣は何をする人ぞ」に象徴される近隣関係の希薄化の進行による心理的希薄感と共同体による家事・育児専業への評価の喪失を見て育ち、漠たる不満を蓄積し、キャリアウーマン志向が増幅していく世代である。

この世代の志向は付加価値のある結婚を選ぼうとすることによる晩婚化である。消費は美徳の時代に、就学状況等の男女対等化による高学歴なキャリアウーマンを志向し、三高志向（高学歴、高収入、高身長）、仕事も結婚も子どもも手に入れる。あるいは家事専業の場合は消費文化を享受できる条件を

満たす（趣味、交遊、高い消費生活を可能にする優雅な生活）だけの良い大学、良い企業、高収入という金銭的成功を手にする結婚を志向する。

② 昭和 40 年代生まれの晩婚化――1980 年代後半～現在（昭和 60 年代～現在）

キャリアウーマンのほとんどは補助的労働力として位置づけられ、しかも仕事も家事も育児も介護も担う。さらに生活空間がベッドタウンに移り、同質性の高い生活圏では昼間は家事専業の主婦のみの生活。子育て支援への近隣からの働きかけは乏しく、親や兄弟姉妹による支援も前の世代で失われていた世代では、子育ての負担は母親である女性へ集中した。年功序列、終身雇用を前提とした長時間通勤や遠隔地への転勤が当然となり、家庭より仕事を優先させる企業風土が生まれ、仕事と家事・育児の両立を志向する女性には負担が重くなる。1986（昭和 61）年、男女雇用機会均等法が施行されたことにより、女性もやりがいを感じる仕事に就く機会は増加した反面、職場優先の企業風土に合わせた「男性並み」（男性に合わせた）の働き方を求められた。 男性の仕事優先の働き方は、女性に仕事も家事も育児も押し付け、役割分業意識は根強く、男性の家事・育児への参画は極めて少なく、結果的に雇用機会均等法が女性をより負担の重い役割分業に移行させた。

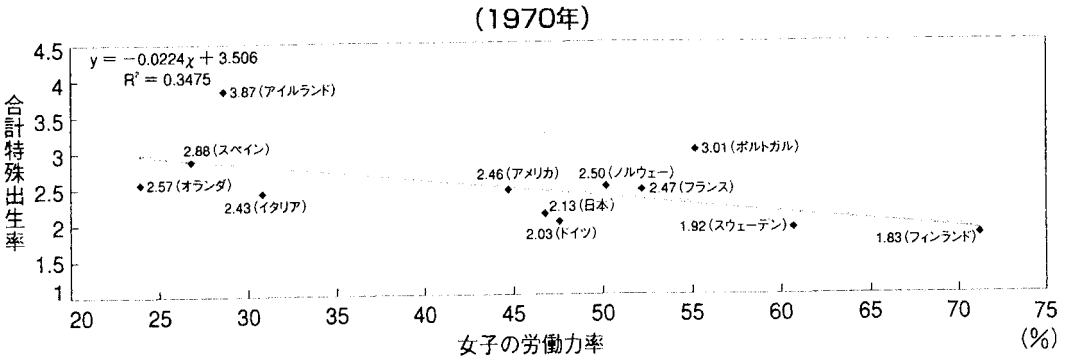
III．結婚は魅力がないのか－家族機能の外部化は結婚促進要因にはならないのか

1970 年代は女性の就労が出生率を下げると言われた。この観点から日本の女性の就業率が低いにもかかわらず、出生率低下を示していることに不思議とされた。しかし、図 2 の通り 1980 年代から女性の就業と出生率の関係は見かけ上逆転する。つまり、女性の就業率が高い国ほど出生率が高いように見えるような変化が生じた。実際は女性の就業率が高い国の出生率はあまり変化せず、女性の就業率が低い国の出生率が低下したためによる見かけ上の変化であるが、相対的に女性就業率が高い国のほうが出生率は高くなったように見える。そして出生率の低い国は南欧や日本などの産業化の後発組に多く認められるために、女性の就業環境に対応する家族政策の遅れが指摘される。結果、社会保障制度での女性の位置づけや家族政策での社会的子育て支援策や男性の家事分担の比較をして、北欧諸国やフランスに比べて子育て支援策が不十分だと強調される。

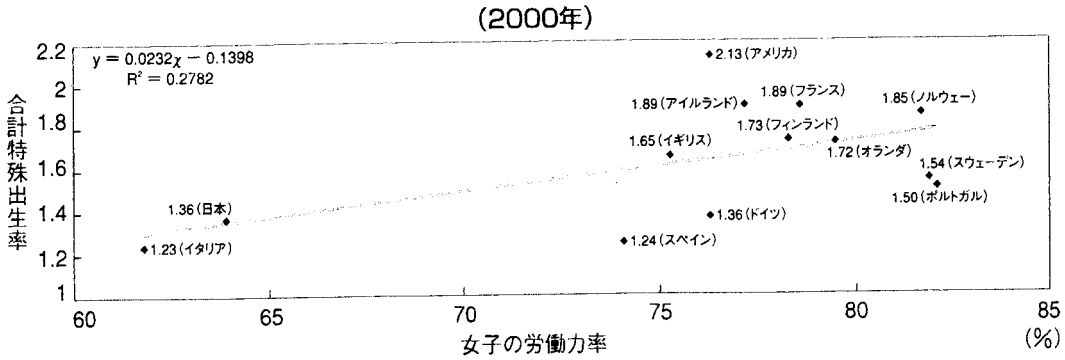
さらに、日本の場合は高度経済成長期を通して定着したとされる女性労働力の位置づけが補助的であることも晩婚化や非婚化の要因と強調される。高度経済成長期は男性の賃金が毎年確実に上昇することを見込めたために、女性は結婚を期に退職し家事専業となるライフコースが定着し（ただし、社会規範として女性に教育はいらないとか、女性を働かせるのは男に甲斐性がない証拠で男の恥ともいわれる風潮もあった)、このために男性が終身雇用であるのに対して女性の就業期間は短く、雇用主は女性にスキルアップのための投資をしても回収できないことから、投資をせずに済む補助的労働力として位置づけてきた経緯がある。ところが、今日のように、女性が高学歴化し、仕事に能力を発揮することで自己の存在を確認しようとする女性にとっては（２で記述したケース２)、国連に差別的として改善を指摘された通り、入社時に一般職・総合職の選択をせまり、一般職は補助的労働力、総合職は男性と同じ労働方式を要求する環境では、選択肢が狭められているといえる。最初から女性は結婚を期に退職するという統計に基づく短期労働力（統計的差別）という扱いを受けることが、女性の他の人生の選択肢を狭めることになっている。つまり、結婚か仕事かの選択や、子育てと仕事の両立という選択であり、仕事と結婚や子育てが両立しない環境に女性が置かれていることが非婚化・晩婚化の要因であるという指摘である。そこで、出生率を上げるためには、性別役割分業や補助的労働力としての位置づけを止めて、女性を基幹労働力として位置づけ、結婚に際しては男女平等に家事や育児

を分担し、子育て支援策として社会的支援を充実し、社会保障制度も男性世帯主主義といわれる方式から個人を対象とした社会保障制度に改める等が出生率低下を止める課題とされている。出生率低下を止めるためには、現金給付や子育て期間の就業保障、所得保障や住宅保障及び企業による子育て環境の整備（育児休業や育児手当、企業内保育所やフレックスタイムや在宅勤務による就業時間の調整等）は必要である。

図２　女性労働力率と合計特殊出生率の関係



Source：OECD, Labour Force Statistics, 1967-1987.
・アイルランド、オランダは1971年、ノルウェー、スペインは1972年、ポルトガルは1974年、
イタリアは年齢25-39歳.
Source：Council of Europe Publishing, Recent demographic developments in Europe, 2001.



Source：OECD, Labour Force Statistics 1980-2000, 2001.
・イタリアは年齢25-29歳.
Source：Council of Europe Publishing, Recent demographic developments in Europe, 2001.

（高橋重郷「日本の少子化（第３回）」エイジング 2004 夏号 p21 より）

しかし、それが全てだろうか。自治体がエンゼルプランや子どもプラン等の名称で子育て支援策を策定し、母親が働くための利用を認めなかった保育所も法改正により母親が働くことが利用の条件のようになり、利用する保育所を選択できるようになってもなお、次世代育成支援促進法が 03 年に成立し、各自治体は次世代育成支援促進計画を作成中という経緯に至っている。いわば産業化により外部化した家族機能の一部を政府や地方自治体が計画や政策として担おうとしているのであるが、出生率低下が続いているのである。

しかし、女性は働くこと以外に多様な人生の選択肢を持つし、女性の就業率は５割以下で、高いとはいえないから、働いていない女性は全て子どもを産んでいるのか疑問が残る。自分の能力を活かす

ために働く女性ばかりではないし、家族機能が外部化し、お金さえあれば、結婚しなくても快適な生活を送ることが可能であるとともに、結婚した場合でも家事の省力化は進んでいる。拠って、家族機能の外部化は結婚阻害要因とも結婚促進要因とも働くはずであるが、問題の所在はこれらのことのみではないようである。以下で、文化的側面の変容、不変容の視点から改めて高度経済成長期に起こった文化的混乱と、非婚化、晩婚化の背景について検討してみる。

Ⅳ．文化的混乱の時期と家族に関わる文化の変容

1のいつから少産化は始まったかの中で、高度経済成長期の終わりである1973（昭和48）年頃には女性の結婚適齢期が消失傾向に移行していることを示したが、その途上で何が起こっていたのであろうか。以下にかなり長い引用文を示して高度経済成長期に起こっており、その後に、今日のバブルのつけよりも、長期に静かにそのつけが回ってきていることを示したいと思う。

「話を団塊の世代からはじめたい。昭和二十二年生まれから二十四年生まれくらいまで、ベビーブームが続いた。この世代は普通の世代の三〜五割増の人間がいる。この階層は人数が圧倒的に多いこと、親たちは戦後の混乱期に結婚し、価値の崩壊にとまどっていたこと、学校のスタートから男女共学を自然のものとして受けとめていたこと、などの特徴を持つ。ベビーブームの大波は、戦後の日本の社会現象をつくってきた。幼稚園、小学校、中学校、高校、そして大学に入るまで校舎の増設につぐ増設。入学難と受験勉強の激化。彼らが十五、六歳のころ、少年非行の激増が問題になり、学校からナイフを追放した。大学に入ると、学園紛争が起こった。大学教授やアカデミズムの権威が、学生たちによって否定された。就職のときは、日本の高度成長期で、大量の数を日本の企業がのみこんだ。そして結婚ブーム。一年に百十万組ほどが結婚した。当時の新聞記事に、「ぼくら三トモ結婚時代」というのがある。三トモとは「共学」で育ち、「友達」同士で「共働き」である。ただし「共働き」は子供ができるまで、すべては計画的にコトをすすめ、家と家の結びつきから、個人主導型が特徴であった。しかし、新しい形式が主流になったわけではない。当時流行した会費制の結婚式は下火になり、相変わらず和服の豪華な花嫁姿に人気が集まり、披露宴の予算も上昇いっぽうだった。その傾向は、現在に至るまで衰えてはいない。新婚旅行は、四十五年ごろから海外志向がふえ、かつて人気を集めていた宮崎や北海道の影が薄くなった。二人を中心にすえたやり方に変化してきているものの、親の負担は決して軽くなったわけではないのだ。

この世代はニューファミリーとよばれた。家よりも、個人個人の結びつき、いままでにないタイプの男女関係が生まれ、新しい生活のスタイルを創造するだろうと思われた。共かせぎ、外食、都心のマンション、車、家具は機能本位……ニューファーリーをねらった雑誌が登場し、デパートにはニューファミリー向けの売場もできた。だが、雑誌も、売場も成功はしなかった。例えば雑誌「クロワッサン」はニューファミリーの女性をねらって発刊されたが、しばらくして「女の新聞クロワッサン」に変わった。「ファミリーは存在していたが、一つの層に固まっていたのではたかった。二十代にも、三十代・四十代…・六十代にも、ニューファミリーの感覚を持った人たちがいた。世代でとらえたのが間違いで、女性全体の意識が変わりつつあったのである。

もっとも、ニューファミリーを層としてとらえて間違いない、そんな現象も起こっていた。マンションがそうである。当時、住宅会杜の重役が話していたことがある。車がビュンビュン通る東京の環状六号線にそってマンションを建てた。これまでなら、このマンションは売るのに苦労するはずだった。空気はよくない、やかましい、日当たりは悪い、そのうえ狭い。しかし、予想に反して売れた。

新婚が買ったのである。彼らにとっては、すべての欠点よりも便利さが優先した。幹線道路に面していて、車を使うのに便利このうえない。欠点が利点にたるのであった。

「神田川」はこの全共闘世代が歌っていた。同棲のまま、過ぎていく二人。「貴方はもう忘れたかしら、赤い手拭マフラーにして、二人で行った横町の風呂屋」劇画の世界があった。実際はバスつきのアパートが出てきて、住環境もよくなっていたが、同棲という形は流行した。お互いの愛情だけを信じ、世間の定めた形式は拒否する生き方。だが、自由な結びつきは長続きしなかった。時間がたつと、二人は別れるか、昔ながらの結婚をした。かつての情熱も薄れて、親たちの期待するような家庭を持った。世代論でいえば、彼らもそれほど変わってはいなかった。大学を変えたエネルギーが、結婚や家庭にまで及ぶかと思われたが、そうはならなかった。・・・・・彼らは・・・・サラリーマンとしても、イバラの道が続く。これからポストがない。課長、部長といくに従って競争は激しい。人が多いところへ、不況やら、行革やらでポスト減らしが進んでいる。会杜はスタッフをふやしたり、転職をすすめたりする。「会杜だけが人生」という生き方が、根本から転換を求められている。」（四方 1984）。この世代は 90 年代後半のバブルのつけを支払うリストラの対照にもなっている。

さて、上記の中で「三トモ」「個人主導型」「しかし、新しい形式が主流になったわけではない。当時流行した会費制の結婚式は下火になり、相変わらず和服の豪華な花嫁姿に人気が集まり、披露宴の予算も上昇いっぽうだった。その傾向は、現在に至るまで衰えてはいない。新婚旅行は、四十五年ごろから海外志向がふえ、かつて人気を集めていた宮崎や北海道の影が薄くなった。二人を中心にすえたやり方に変化してきているものの、親の負担は決して軽くなったわけではないのだ」とある。また「共学・友達・共働き」の世代は「ニューファミリー」と呼ばれ、「家よりも、個人個人の結びつき」「いままでにないタイプの男女関係が生まれ、新しい生活のスタイルを創造するだろうと思われた」。しかし、「ニューファーリーをねらった雑誌が登場し、デパートにはニューファミリー向けの売場もできた。だが、雑誌も、売場も成功はしなかった」と続く。さらに、「同棲は流行した」「お互いの愛情だけを信じ、だが、自由な結びつきは長続きしなかった。時間がたつと、二人は別れるか、昔ながらの結婚をした。親たちの期待するような家庭を持った」と続く。これを「世代論でいえば、彼らもそれほど変わってはいなかった」のであり、「結婚や家庭にまで及ぶかと思われたエネルギーが、そうはならなかった」のである。つまりは家庭や家族に関わる価値観の基底層は不変であり、変容したかに見えた部分は表層の価値観であり、ゆるやかな民主主義を表層で実践して見せた「いいとこ取り」であるともいえる。1960年代には就職列車を増発し、1975年まで中卒者や高卒者を都市部へ運んだ。表４に示した通り、年々高くなる高校進学率の中で、中卒者は「金の卵」いわれ町工場や大企業の工場で工員として現業部門を支えた。それらの人が「一年に百十万組ほどが結婚し」て核家族を形成したのであるが、同時に次のよう事態も進行している。

「「・・・アメリカから帰ってきた女性の友人からですよ。家事にふりまわされているのが耐えられんというんですよ。女のわがままですな、こんな女性がワンサといるんだから、・・・・」弁護士の友人の夫は英語の教師である。彼女は外資系の会杜に勤めていて、英語がとり持つ縁で結婚した。夫はアメリカに留学し、彼女もついていった。向こうでは快適な生活だった。英語を使えたし、休日には夫婦でドライブもできた。三年の間に、子供がつぎつぎとできたが、子育てもそれほど苦ではたかった。半年前に帰国・・・彼女は半年でうんざりしたようである。朝、夫を送り出し、子供に囲まれて、夕方、夫を待つ生活。「英語を自由にしゃべることができて、事務能力もある私が、どうして家庭の中にとじこもり、夫は外に出てやりたいことをやれるのか」と訴える。「子供の成長まで、あ

と十年、いまのような境遇が続くんですよね。それを考えると、たまらないわ」・・・・弁護士だからといって、その友人は離婚の相談をしようとしたのではない。やりきれなさを嘆いてみただけの話である。・・・彼女も団塊の世代であった。男性とは友だちのようにしてつきあってきた。同級生のことは「○○君」とよんだ。大学に入ってもノートを貸すのはいつも女性の方だった。彼女のノートのおかげで無事卒業した男性も多かった。それが就職シーズンになると、厚い壁が女性の前にでき上がる。圧倒的に女性への求人が少ない。「同じことを、同じように勉強してきたのに、どうして女性には機会が与えられないのか」と愕然とする。・・・狭いルートを開拓して就職、学生時代の友だちと結婚する。とたんに男性は亭主然として、いばりはじめる。女性は勉強もできた。ひょっとしたら夫・・より実務能力も上かもしれない。成績は明確に上であった。それが子供ができると、家にとじこもって、おしめをかえたり、食事をつくったりに追われる。」（四方 1984、下線加筆）。という事態が進行している。

これは価値観の変容と不変容の同居である。男性の家族観は「同棲が普通の結婚に落ち着いた」ように緩やかな民主主義の下でも変わらなかった。女性は「三トモ」時代に育ち、能力もあり「個人主導型」の行動文化を実践しようとした時、高度経済成長期に形成された女性労働力の位置づけと基本的に変化のない家族の序列と役割分業に阻まれ「やりきれなさを嘆いて」いる。それを「女のわがままですな、こんな女性がワンサといるんだから」と捉える両者の隔たりは大きい。また、「雑誌「クロワッサン」はニューファミリーの女性をねらって発刊されたが、しばらくして「女の新聞クロワッサン」に変わった。「ファミリーは存在していたが、一つの層に固まっていたのではたかった。二十代にも・三十代・四十代…・六十代にも、ニューファミリーの感覚を持った人たちがいた。」という記述は、女性の「やりきれなさ」が緩やかな民主主義の下で生まれたのではないことを示唆している。それまでに蓄積していた閉塞状態から解放されて、「個人主導型」の時代になり、意志を表明したにすぎないのである。ちなみに性別役割分業に対しては1972（昭和47）年の「婦人に関する諸問題の総合調査」では男女とも「肯定」が圧倒的であり、1976（昭和51）年に同じ調査の結果「男は仕事、女は家庭に同感」が49%、「反対」が40%と拮抗している（湯沢 1977）。また、興味深いのは1974年の「日本人口会議」は「子は二人まで」と宣言している（湯沢 同）ことである。1974年は上述の通り、合計特殊出生率が人口置き換え水準を下回った年であり、その翌年以降の水準は２を回復していないのである。

このような的外れな視点は、静かに進行した女性の「やりきれなさ」のつけを今日払わされている。パート労働、カルチャーセンター、三高志向（高学歴、高収入、高身長）、良い大学、良い企業、高収入の金銭的成功、キャリアウーマンも、子どもを手放したくない親と生活水準を下げたくない子どもの利害が一致した日本的家族関係ともいえる快適パラサイトも、全ては希望をもてない「やりきれなさ」を女性の中に刻み込んだ高度経済成長期の変容と不変容に原点があるといえるかもしれない。この「やりきれなさ」を女性は解消できず、国としても文化としても解消できなかったがための出生率の低下である。

表４に示した通り、産業構造も家族構造も大きく変化し、「第二次産業」「核家族」「単身世帯」が急増する中で、共同体の存在しない環境で家庭に閉じ込められた女性の反乱でもある。先行世代は結婚に希望も夢もないことを示し、更に不況がもたらす就職難は女性の「キャリア」意欲を減退させ、「憧れるが無理」という意識になる。結婚しない人生を積極的に選んでいるのではないが、豊かさを享受してきた世代は「豊かで居心地のよい結婚生活」の確信がない結婚はしたくないのである。一方

で結婚は女性に豊かさをもたらす手段でもあり、手放せない人生の選択肢でもある。故に、女性の人生の選択肢は多様なライフコースと言われるほど多様ではなく、ごく限られた選択肢に縮小した。

このため、制度的側面でキャリア志向の女性に配慮しても効果は薄いのである。自治体がエンゼルプランや子どもプラン等の名称で子育て支援策を策定し、母親が働くために保育所も法改正により利用できるようになり、利用する保育所を選択できるようになった。また、次世代育成支援促進法が 03 年に成立し､各自治体が作成中の計画内容には地域住民で子育てボランティアをしましょう等もある。

これだけ支援が必要と訴えることから明らかなことは、いつのまにか、育児は大きな負担（生活に不利益をもたらす）という認識を共有しているということである。そして地域住民で子育てボランティアをしなければならないと考えるほどに結婚や出産・育児は人生の選択肢として順位が低くなり、「豊かで居心地のよい生活や就業の妨げになるという意識」が強いことを示している。

しかし、問題はここにあるのではない。「結婚は個人の自由」といいながら、**結婚に積極的な夢や希望を感じられなくなった女性が「**親や友人、同僚などの周囲の反応に敏感で､「自慢できる、うらやましがられる」結婚を目指す。「いずれは結婚したい」と意識しながら積極的な夢や希望がもてず、自由気ままな「今」を楽しみ、結婚を先送りすることで、晩婚化が進んでいる」（小倉 2003）のでは、制度的対応に限界があるのは明らかである。

表５、６は高度経済成長期を中心に出生数、出生率、婚姻数、離婚率、高校進学率、高等教育進学率や有配偶女性の中の雇用者率等を示している。この中で高度経済成長期を通じて家事専業化したはずの有配偶女性の雇用率が、実は徐々に高くなっていることや、高校進学率が第一次オイルショック時には今日の水準に近いことが分かる。1960 年の 57.7%から急速な進展を示している。

表４　家族構造、産業構造の推移

年度( )内は昭和	総人口（万）	普通世帯数（万）	普通世帯平均人員	家族構成割合			産業別人口構成割合(%)		
				核家族世帯	拡大家族世帯	単独世帯	第一次	第二次	第三次
				1920 (54.0)	1920(39.4)	1920(6.6)	1920(53.8)	1920(20.5)	1920(23.7)
1947 (22)	7,810	1,579	4.85						
1950 (25)	8,320	1,643	4.97				48.5	21.8	29.6
1955 (30)	8,928	1,738	4.97	59.5(1,035)	37.1(643)	3.4(60)	41.0	23.5	35.5
1960 (35)	9,342	1,957	4.54	60.2(1,179)	35.1(686)	4.7(92)	32.6	29.2	38.2
1965 (40)	9,828	2,309	4.05	62.5(1,446)	29.6(683)	7.9(180)	24.6	32.3	43.0
1970 (45)	10,372	2,707	3.73	63.5(1,719)	25.7(697)	10.8(290)	19.3	34.0	46.6
1975 (50)	11,193	3,139	3.48	64.0(2,007)	22.3(703)	13.7(429)	13.9	34.1	51.7

核家族世帯、拡大世帯、単独世帯の 1920 に続く( )内は比率、表中の( )内の実数はその年度の世帯数(万)

（湯沢雍彦「家族問題の戦後史」より作成）

表５　出生、婚姻、離婚、有配偶女性の雇用者率の推移

年度( )内は昭和	出生			婚姻	離婚			有配偶女性の中の雇用者率(%)
	出生数(万)	出生率(%)	非嫡出子比(%)	婚姻数(万)	離婚数(万)	普通離婚率(%)	対婚姻数離婚率(%)	
1947（22）	267.9	34.3	3.8	93.4	7.96	1.02	8.5	
48（23）	268.2	33.5	3.2	95.4	7.90	0.99	8.3	
49（24）	269.7	33.0	2.7	84.2	8.26	1.01	9.8	
1950（25）	233.8	28.1	2.5	71.5	8.37	1.01	11.7	
51（26）	213.8	25.3	2.2	67.2	8.23	0.97	12.3	
52（27）	200.5	23.4	2.0	67.7	7.90	0.92	11.7	
53（28）	186.8	21.5	1.9	68.2	7.53	0.86	11.0	
54（29）	177.0	20.0	1.7	69.8	7.68	0.87	11.0	
1955（30）	173.1	19.4	1.7	71.5	7.53	0.84	10.5	5.8
56（31）	166.5	18.4	1.6	71.6	7.20	0.80	10.1	
57（32）	156.7	17.2	1.5	77.3	7.17	0.79	9.3	
58（33）	165.3	18.0	1.4	82.7	7.40	0.80	8.9	
59（34）	162.6	17.5	1.3	84.7	7.25	0.78	8.6	
1960（35）	160.6	17.2	1.2	86.6	6.94	0.74	8.0	9.3
61（36）	158.9	16.6	1.2	89.0	6.93	0.74	7.8	
62（37）	161.9	17.0	1.1	92.8	7.14	0.75	8.0	
63（38）	166.0	17.3	1.1	93.8	7.00	0.73	7.5	
64（39）	171.7	17.7	1.0	96.3	7.23	0.74	7.5	
1965（40）	182.4	18.6	1.0	95.5	7.72	0.79	8.1	14.1
66（41）	136.1	13.7	1.1	94.0	7.94	0.80	8.5	
67（42）	193.6	19.4	0.9	95.3	8.35	0.84	8.7	
68（43）	187.2	18.6	1.0	95.2	8.73	0.86	9.2	
69（44）	189.0	18.5	0.9	98.4	9.13	0.90	9.3	
1970（45）	193.4	18.8	0.9	102.9	9.59	0.93	9.3	18.3
71（46）	200.1	19.2	0.9	109.1	10.36	0.99	9.5	
72（47）	203.9	19.3	0.9	110.0	10.84	1.02	9.9	
73（48）	209.2	19.4	0.8	107.2	11.19	1.04	10.4	
74（49）	203.0	18.6	0.8	100.0	11.36	1.04	11.4	
1975（50）	190.1	17.1	0.8	93.4	11.91	1.07	12.8	21.4
2000（12）	119.1	9.5	1.93(03年)	79.8	26.42	2.10	33.1	

注：2），3），4），5）各年国勢調査結果，ただし 4）の 1920 年分は戸田貞三『家族構成』2 章 4 節．7）人口 1，000 人当り出生者数の比，8）全出生子中の非嫡出子の百分比ｔｌＯ）結婚生活に入った時から婚姻届出までの期間が 6 ヵ月未満のものの百分率，12）人口 1，000 人当り離婚件数の比，13）当教卒次離婚数÷婚姻数×100，6）－12）はすべて厚生省「人口動態統計」による。

高校進学率は文部省「わが国の教育水準」「学校基本調査報告書」による

高等教育進学率は 3 年前の中学卒業者数に対する短大・大学入学者比

2000 年の( )内は平成。平成 13 年度「国民生活白書」より作成

（湯沢雍彦「家族問題の戦後史」より作成）

表６　高等学校及び大学への進学率

年	高等学校のへの進学率			大学（学部）への進学率		
	計	男	女	計	男	女
50	42.5	48.0	36.7			
51	45.6	51.4	39.6			
52	47.6	52.9	42.1			
53	48.3	52.7	43.7			
54	50.9	55.1	46.5	7.9	13.3	2.4
55	51.5	55.5	47.4	7.9	13.1	2.4
56	51.3	55.0	47.6	7.8	13.1	2.3
57	51.4	54.3	48.4	9.0	15.2	2.5
58	53.7	56.2	51.1	8.6	14.5	2.4
59	55.4	57.5	53.2	8.1	13.7	2.3
60	57.7	59.6	55.9	8.2	13.7	2.5
61	62.3	63.8	60.7	9.3	15.4	3.0
62	64.0	65.5	62.5	10.0	16.5	3.3
63	66.8	68.4	65.1	12.0	19.8	3.9
64	69.3	70.6	67.9	15.5	25.6	5.1
65	70.7	71.7	69.6	12.8	20.7	4.6
66	72.3	73.5	71.2	11.8	18.7	4.5
67	74.5	75.3	73.7	12.9	20.5	4.9
68	76.8	77.0	76.5	13.8	22.0	5.2
69	79.4	79.2	79.5	15.4	24.7	5.8
70	82.1	81.6	82.7	17.1	27.3	6.5
71	85.0	84.1	85.9	19.4	30.3	8.0
72	87.2	86.2	88.2	21.6	33.5	9.3
73	89.4	88.3	90.6	23.4	35.6	10.6
74	90.8	89.7	91.9	25.1	38.1	11.6
75	91.9	91.0	93.0	27.2	41.0	12.7

（備考）1. 文部科学省「学校基本調査」による。

2. 「高等学校等への進学率」とは、中学校卒業者のうち、高等学校等の本科・別科、高等専門学校に進学した者（就職進学した者を含み、浪人は含まない。）の占める比率。

3. 「大学（学部）・短期大学（本科）への進学率（浪人を含む。）」とは、大学学部・短期大学本科入学者数（浪人を含む。）を 3 年前の中学校卒業者数で除した比率。

（国民生活白書 1998 年より作成）

Ⅴ．豊かさによる選択肢の拡大と縮小――ハヤリモノとマニアモノ

一方では、出産や子育てにともない育児休暇、育児手当、教育費の給付、住宅保障、所得保障等の実現は税金を引き上げることに結びつくと予測される。税の引き上げを出産や子育てを選択するとともに選択するだろうか。子育てや出産の環境を整えるために地域住民がボランティアに参加するだろうか。私たちの生活環境は物質的に豊かであることから以下の指向性が強くない。

出生率の問題は女性が「子育て」にどれほど余剰資源をふり向けたいと思うかだとすれば、余剰資源をふり向ける選択肢が少ない（無い）社会では、「配偶者選択」や「子育て」が必然的に大きく向けられることになるだろうから、自己の能力を活かすために向ける選択肢が少ない（女性が社会的活躍の場が無い。資産形成できない。社会的役割を担って時間が使えない）社会では出産や子育てに余剰資源をふり向けることになるだろう。自己への投資が少なくなる分、出産や子育てが大きくなると思われるし、選択肢が多くあれば余剰資源をふり向けたいと思う対象が違ってくる。

選択肢が増えた最近の 40 年間（高度経済成長期以降）を見ると、グルメに旅行、ブランドに仕事と自分への投資が魅力となり、そのための環境も選択肢も豊富に存在する。仕事をこなすキャリアウーマンは最早、古くなり、かといって「子育て」は魅力がない。さらには男性優位の就業構造があり、「男は仕事、女は家事・育児」という意識が強い（文化的遅滞）社会での能力発揮に「子育て」は負担であるばかりでなく、かっこいいイメージとして選択肢の中にはない。

魅力がある方に余剰資源をふり向けたいと思うのは当然で、社会的に能力を活かすことと「子育て」のバランスが崩れ、「子育て」の魅力が低下していることは、目の前に「にんじんをぶら下げて」（短期的コストベネフィット）も余剰資源をふり向ける対象とはならないのではないか。おそらく「子育て」環境を整備しても、就業環境を整備しても結婚や出生率の上昇には結びつかないのではないか。親との同居が快適生活を実現することで選択されるように、「子育て」の魅力を社会全体で高めることが必要であり、その方策を考えるべきである。

損得勘定が先行する現状では、文化的側面の変化がない限り「子育て」には効果的に結びつかないと予測される。就労より、グルメより、ブランドより、子育てが社会的意義が高い等の、「子育て」の社会的選好度が高くならない限り、出生率の低下や非婚化、晩婚化は続くと予測される。文化的には精神文化と物質文化のタイムラグが常に存在し、物質文化が先行して、精神文化が後を追うのが一般的であるから、このような文化的遅滞が物質文化を魅力ある存在にし、余剰資源をふり向けているのが現状であるならば、「子育て」を精神文化といえるか否かは別として、「子どもを育てること」が人生の選択肢の一つとしても「子どもの価値」が選択肢の中の位置として上がることが出生率上昇の条件となる。しかし、子どもは、見方によっては経済的手段（労働力）、「イエ」の継承の手段等の手段として位置づけられてきた。歴史的には 18 世紀の江戸時代の一般の農村にも出生率低下が認められる時期がある（鬼頭 2000）。その時は農村が豊かになった時期と一致しているし、当時は女性の離婚率も高く、女性が労働力であった時代である江戸時代は、共同体やイエの都合で結婚していたために、豊かになることと、子どもを産み育てることは同時に成立しないことを示唆しているようにも見えるのである。

今日では、最近の景気を牽引しているといわれるプラズマテレビ、液晶テレビ、ＤＶＤレコーダーやデジタルカメラ等はもちろん、携帯電話、洗濯機、冷蔵庫、オーディオにパソコン、携帯電話に自動車、食品等、生活のあらゆる部面でモノはあふれている。そしてメーカーが技術革新に努め、毎年新型が登場し消費を喚起する。自動車も同様に新型車が販売を牽引しているし、新型が発売されない

メーカーの商品の売れ行きはいま一つ伸び悩む。このような環境で、他者よりも早く新しいものを入手すると共に、ハヤリモノを誰よりも早く入手して差別化を図る。そこには貧困でも経済成長が豊かさに向かっている時代に認められた他者と同水準の生活の実現のために他者と同じ規格の画一的で標準的な生活環境を実現するという選択ではなく、他者と少しでも異なるモノや行為により、差異化・個別化を実現するという、選択肢が豊富な時代の選択傾向が認められる。このために標準化され、画一的ではあるが選択の幅がある時代から、他者と少しでも異なることを念頭とすることで選択肢が縮小しているともいえる。極端な言い方をすれば、旧型はビンテージモノ、アンティークモノ、ブランドモノ、マイスターモノでなければ価値がなく、１年でも前の製品は価値が下がってしまうことになる。パソコンのように明確に性能差が現れる物質文化は別かも知れないが、その人らしさや個性が差異化・個別化を求め、豊かさがそれを可能にしているような現状の中で人生の選択肢も縮小し、結婚や出産の選択も条件が狭くなっているといえよう。また、文化のもつ特性である慣性が価値観の基底層に不変容に働き、男性の家意識の強さや結婚すると亭主面をする等の性別役割観、変わったと思った村落共同体が企業の中に存在するともいえる現状の不変容の部分が課題を複雑にしている。

【引用・参考文献】

阿藤誠「日本の少産化現象と価値観変動仮説」『人口問題研究』vol.53-1、1997、pp3-20
小倉千賀子「結婚の条件」朝日新聞社 2003 年、pp177-189
北村安樹子「福祉社会の若者と家族」(『福祉ミックスの設計』加藤寛、丸尾直美編）有斐閣 2002 年、pp83-99
鬼頭広「人口から読む日本の歴史」講談社学術文庫 2000 年、pp133-140
金子勇「高齢化のマクロ社会学」(『家族・福祉社会学の現在』鈴木広他編）ミネルヴァ書房、2001 年、pp225-240
厚生労働省編平成 16 年版「厚生労働白書」ぎょうせい、2004 年
厚生省編 平成 10 年版「厚生白書」ぎょうせい、2000 年
経済企画庁編 平成 4 年版「国民生活白書」ぎょうせい、1992 年
内閣府編 平成 13 年版「国民生活白書」ぎょうせい、2001 年
前田正子「福祉国家と女性」(『福祉ミックスの設計』加藤寛、丸尾直美編）有斐閣 2002 年、pp48-63
湯沢雍彦「家族問題の戦後史」(『現代の家族』ジュリスト増刊総合特集６）有斐閣 1977、pp41-48
――― 「戦後日本家族問題年表」(『現代の家族』ジュリスト増刊総合特集６) 有斐閣 1977、pp384-390
四方洋「離婚の構図」毎日新聞社 1984、pp7-11

抄訳：クラッグ＝パークス「抗議かパートナーシップか　政策過程におけるボランタリーおよびコミュニティ・セクター」

Gary Crag, Marilyn Taylor and Tessa Parkes, “Protest or Partnership? The Voluntary and Community Sectors in the Policy Process”, in *Social Policy & Administration*, Vol.38, No.3, June 2004, pp.221-239.

山﨑　克明

はじめに

近年、日本において、そして北九州市においても、行政と NPO その他の市民活動団体とのパートナーシップや「協働」が叫ばれ、様々な分野でそれが実施されつつある。そしてそこでのキー・コンセプトの 1 つが行政と市民活動団体との「対等者性」である。しかしそのようなパートナーシップ関係が成立する可能性と条件についてはいまだ十分な議論がなされているとは言い難い。以下に抄訳・紹介するクラッグとパークスの手になる小論は、この問題についての議論を深めるための有益な手がかりを提供してくれると考える。

概　要

パートナーシップが強調されるようになると共に、これまでは政策過程の「外部者」“ outsiders”と思われてきた多くのボランタリーおよびコミュニティ組織に新たな参加の機会が開かれてきた。しかしこのことは同時に、それらの組織が内部者として活動する一方で自らの自律性を維持するための努力が必要になるという新たなジレンマを生み出しつつある。本稿はこれらの組織が政策や課題に影響を与えようとする際に行う戦略的選択 strategic choices について検討する。本稿では政策過程における「内部者」と「外部者」という単純なカテゴリー化はせず、戦略的選択はこれよりも複雑かつダイナミックなこと、内部者の戦略は外部者の戦略に依存し、その逆も成り立つこと、多くの組織は両方の場で活動していることを論じる。

キー・ワーズ

政策過程；運動（キャンペイニング）；ボランタリーおよびコミュニティ・セクター；パートナーシップ

序　論

パートナーシップ事業への政府の関心が増大するとともに、ボランタリーおよびコミュニティ組織（voluntary and community organizations, 以下 VCOs と略記する）に大きな新しい機会が提供されている。しかしこれらの組織が政策形成過程に参加するとき、かれらは影響力を得る機会と自立性と自律性 independence and autonomy を維持する必要とのバランスをとるという難しい戦略的決定に直面することになる。かれらはまた、多様な政策領域での協働が増えている強力なパートナーたちと自分た

ちとの資源と力の不均衡という大きな問題に直面することにもなる。

このバランスをとるという行為は新しいものではない。ことに 1990 年代の福祉における契約文化への転換により、（地方）国家（local）state に取り込まれる虞に対する懸念が呼び起こされた。かつては地方政府あるいはその他の法定団体 statutory bodies が提供していたサービスを提供することになった VCOs は、政府購買者の設定した規則や財政的制約の枠組みの中で、次第に心配を増した。従って、1997 年以降、政府が VCOs に討議へのそして潜在的には政策への影響力の一層のチャネルを開放したことは、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターが単なるサービスの供給者と見られることからの歓迎すべき転換であると広く考えられてきたけれども、政策論争に関わることは国家への取り込みであると見られる程度が増すとともに、それと平行した問題が起こってくる。それはまた、周辺的な地位に追いやられている団体に対して政府が進んでしかし不均等に手を伸ばそうとするとき、以前は政府に取り込まれるなどという考えは問題にもならなかった小さなコミュニティ組織を含むより広い範囲の組織に、同じ懸念がいまやぴったり当てはまる。たとえば地方協約 local compact の発展に関する調査研究は、黒人と少数人種（エスニック）（BME）グループが依然として一般にボランタリーおよびコミュニティ・セクターの周辺にいること、それらの社会基盤の整備のための特定の資金の流れができてきているにもかかわらず、これらのグループもまた、協約の発展が政府および地方政府に代わって「彼らの」コミュニティにサービスを供給するという狭い、契約に規定された役割に彼らを縛り付けることに懸念を表明していることを示している（Craig *et al*. 2002）。

取り込みに関する議論はしばしば、VCOs が直面する選択を、内部者か外部者かのどちらか２つとして特徴づける。

他の調査研究は、現実はこれよりもっと複雑であることを示している。例えば Maloney と同僚たち（1994）は内部者を周辺的内部者と中核的内部者に区別する。彼らは、政府は周辺的内部者をまったく締め出すよりも含めた方がトラブルが少ないと主張する。Grant（1995）はこの分析を進めて３類型に区別する。内部者を①囚われグループ（公的資金への依存が政府から身を振りほどくことを難しくしている） ②控えめグループ （しばしば専門家の組織で、彼らがどのような戦略を採ることに決めても、特権的地位と何らかの保護が与えられる） ③旗幟の鮮明なグループ （メディアと世論を注意深く利用することによって内部者関係の中である種の自治 autonomy を得る）が、これである。彼はまた外部者を 3 種類に分ける。①潜在的内部者（信用と資源を持ち、容易に内部者の地位に転換できる）、②外部者（内部者の地位を求めるも失敗）、③外部者としてとどまることを選ぶイデオロギー的外部者が、これである。

Lune and Oberstein（2001）はこれらの関係を違った方法で特徴づける。彼らは個々の組織を個別に見るのではなく組織分野（ないし政策領域）とその中での組織間の関係を考慮に入れることを強調する。彼らは国家と VCOs との関係を３類型に区別する。

①政策分野に*直接的に埋め込まれている*もの。これらの組織はしばしば国家に依存し、効率的に活動するために国家との統合的関係あるいはパートナーシップを構築している。合衆国の社会サービスの文脈では、彼らはこの種の関係を特に一般的とみている。

②*外部者*。意思決定過程、リーダーシップ、権力中枢に挑戦し、自らを国家の諸システムの制度外のものと規定しつつも、利害の共有部分での事象に影響を与えようとする。

③*仲介組織*。国家およびコミュニティ組織と日常的に交流する。彼らはしばしば政策領域でコミュニティ組織の役割、たとえば擁（弁）護活動 advocacy work に関わるが、外部者ではない。

本稿では､英国の VCOs がこんにち包摂と独立(自立)の間の緊張のバランスを取る方法を探るため、政策過程における VCOs の役割に関する調査研究を参考にする。本稿の調査は、文献研究をもとに、内部者と外部者との区別の有用性を提唱することから出発したが、VCOs が政府のアジェンダに引き入れられる虞があるのに｢内部者｣と｢外部者｣とに区別するという戦略は、実際には一見するよりもはるかに複雑でダイナミックであると結論した。

本稿は２部よりなる。第１部では、政策影響力への２つのアプローチの間にあるといわれる区別と、諸組織が挑戦に対処する方法のいくつかをかなり単純に取り上げ、これを急速に変化する政策環境の文脈において、｢内部者｣と｢外部者｣の戦略の相対的利点を検討する。第２部では、組織が２つの戦略の諸要素を結びつける方法を分析する。そこではまた、個々の組織の観点よりも組織領域の観点から、そして政策開発における多くの VCOs の地位の複雑さのはるかに微細な差異の理解を深めることによって、戦略を分析することの利点を論じる。

本研究について

ここで部分的に報告されている調査は 2000 年 4 月から 2002 年 4 月にかけて行われたものである。それには約 150 時間のやや体系的なインタビューが含まれている。第１の段階はボランタリーおよびコミュニティ・セクターの中の媒介団体 intermediary bodies と政府との最初の一組の｢試験的｣インタビューであった。第２段階では 4 つの地方の研究と平行して国の組織の研究を行った。それには VCOs ならびに国および地方の政府の回答者のインタビューが含まれる。第３に、３つの政策領域、すなわち、公害ないし環境、近隣地域の再生、ならびに高齢者の最小限の収入の問題に関わる政策の各々についてのより詳細な事例研究を行った。第３の段階の間､各政策コミュニティにおける４～６の VCOs と地方、広域、国のレベルの政府当局者ならびに少数の他の主要関係者のインタビューを行った。４地方の研究は、イングランドの４つの異なる地域にある、ロンドン・バラ、農村部のシャイア州 shire county、大都市、ならびに新しい独立自治体 unitary authority〔州と地区の２段階の議会があった地域に、1995 年以降、一本化した議会が導入された地方自治体：訳者註〕を含む、多様な地方政策の文脈を提供するために選ばれた。地方の回答者は、異なる規模と構造の組織と、政策の焦点と、それらの仕事に対するアプローチをカバーする広範囲の経験を提供するために、層別化して抽出された。調査研究チームはまた、BME を起源とするようなものを含む比較的小さくより周辺的なグループが、本研究の各パートで十分に代表されるようにした。われわれはまた、内部者／外部者二分法を反映するようなサンプルを得ようとしたが、後に明らかになるように、特に自らを現実に｢外部者｣であると特徴づける組織を見出すことは難しいことが判明した。

政策環境

近年、VCOs の直面する選択は著しく変化してきた。そこで今日のように戦略的選択を探し求める前に、それらが活動している政策環境の変化を理解する必要がある。研究対象とした組織のほとんどが、1977 年と 2001 年に選出されたニュー・レーバー（新労働党）政府は前の政権よりも〔VCOs からの〕影響に対してよりオープンであるということに同意した。あるものは政策環境の｢激変｣“ sea-change ”とまで述べた。中央政府のリードは国レベルでの新たな機会をつくっただけでなく、地方政府レベルでも連携の手を強め、あるいは疑念を持つ人々に変化の必要を説いてドアを開いた。広域政府の出現は変化する政策環境のさらなる要因であった。地方的には、〔VCOs の〕影響の及ぶ新たな空間は、地方行

政の変化あるいは単一政党支配から全面的コントロールの完全な撤退への変化といった諸要因によっても、開放された。

これらの変化は、政府とそれに影響を与えようとするものとの間の、より「透過性のある」境界線をもった政策環境を生み出してきたように見えた。ニュー・レーバーの下で、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターのキーパーソンたちは首相政策班 Prime Minister's Policy Unit、社会的排除対策班 Social Exclusion Unit とその政策行動チーム Policy Action Teams、並びに近隣地域再生班 Neighborhood Renewal Unit といった新しい政策班に引き入れられ、中央の政策諮問グループも設置された。このことはあるものには政策過程を著しく不透明にした。

今日では内部者について様々な意味があり、異なるレベルの「内部者性」が生まれていて、政策環境は流動的状態にあり、すべてのプレーヤーは自分たちの役割にも関与のルールにも確信がない。あるボランタリーおよびコミュニティ・セクターの回答者が表現しているように、「政策は非常にわかりにくくなってきた」。

内部者の戦略と外部者の戦略の比較

この背景から、われわれは内部者と外部者の戦略の相対的価値について広範な見解を見出した。内部者の地位の新しい機会が歓迎され、一般的に有益だとみられた：

「報酬は、あなたは何かをしている、参加している、その真中に入りつつある、という実感である」。けれども、多くの回答者は一定程度の自律性を保持すること、すなわち、彼らが影響を与えようとしている組織から距離を持ちつつそれに関わること、そして特に、資金提供者との距離を保つことが重要であると論じた。この後者の点は回答者にとっては継続的でおなじみの争点であり、彼らの多くは、資金提供者たちは組織を特定の政策に縛りつけあるいは批判を断念させる手段として資金を使おうとしているに違いないと感じていた。

この見解では、政府からの資金提供に依存していることは、組織が「囚われグループ」になる―批判的立場は不可能である―ことを意味した。そしていくつかの組織は、これは現実よりはむしろ虞であると理解していたが、多くはそれは組織を自己検閲に導く可能性があると感じていた。事実いくつかの組織は運動をした結果資金提供を失ったと報告した。Barnes （1999）はパートナーシップへの参加は同様の危険を引き起こし、エネルギーを浪費し受け身の姿勢を奨励すると論じている。回答者の何人かもこれを認めた。彼らは、パートナーシップにある多くの組織が「私なら一度入ってしまえばこれを変えることができるが、彼らはそうしない」と信じて「そのシステムに吸い込まれてしまう」のを見た。彼らの見るところ内部者は簡単には動けなくなった。ある回答者は外部者から内部者への転換は自己検閲の圧力を生み、組織は批判能力を影響能力と交換すると感じた。実際、「私は仕事の関係を維持する必要があるから、著しく批判的な立場をとることは決して有益ではない」という、ある「内部者」の主張は、この見解を支持しているとみることができた。ある「外部者」が論じたように：

> 「政治は戦い、闘争、苦痛、恐怖である。‥‥‥市民性のこのモデルは闘争については一切語ることがない。それは権力についても語ることがない。どの文献にもみられない語の１つは権力である。その代わりにパートナーシップという語がみられる。それはわれわれにとっては呪いである。というのは、われわれはこれまでパートナーシップをみてきたし、試みてきたからである。‥‥‥もしも同じ力を持つのでなければそれは虚偽である。‥‥‥そこでわれわれは、平等な力関係に入ることができるまではパートナーシップを避けるよう心がける」。

政策過程に関与することは必然的に中央国家ないし地方国家 central or local state の視座に組み入れられ、組織自体の価値や慣行が妥協の方向に導かれるという認識に対しては、他の回答者たちが断固として異議を申し立てるであろうし、またそのようにした。われわれの話した組織の幾つかは、そのことが彼らの自律性あるいは政府を批判する能力に影響を与えるとは感じていなかった。というのも、彼らは結局、彼らが選ぶところでのみ協働できるからである。他の者たちは「政府はわれわれの敵ではない。彼らはわれわれの友人である」とさえ論じた。ほとんどはこれよりもっと慎重な見方をしたが、内部者であることは必然的に組織が批判的ではありえないということを意味するということは、受け入れなかった。「内部者」の回答者の 1 人が強調したように、「統制された攻撃性というのは十分ありうる！」。同様に、内部にいるということは保守的見解を持っているということと同じこととは見られていなかった。あるものが体制の一部でありかつ急進的（ラディカル）でありうる（もっともこれは常に容易なことであるわけではなく、かなりの政治的素養を必要とする）。

「内部」にいる人々が、反対戦術が政策変更を導いた事例を示すことは難しいことがわかった。彼らにとっては、外部にいるということは、グループが「過度に否定的で建設的でないという評判」を得て、常に軽視され過小評価される可能性があることを意味した。

あるものはまた、外部者たちは彼らと同意見の人々の「怠惰な会派の世界」の中で活動しているように感じた。幾つかの黒人および少数人種（BME）組織は、何年にもわたる外部者の位置―自分の方から求めたのでない位置―は事実上何も達成したかったと、強力に主張した。これとは対照的に、近年の政府の BME グループ支援に対する関心の向上は、彼らの見るところ、関与の量と質が限定されているにもかかわらず、こうした組織が「資金提供へのアクセスを得、それを配分して変化への扉を開く」ことを認めた。内部者として活動した人々は、それを「断る」のは無責任だろうと述べて、チャンネルを開こうと心がける責任、開く責任について、次のように語った：

> 「関わらないということはわれわれが前進することを不可能にし、進む気がないように見させることになろう。それは開いた窓であり、われわれは誰もそれを二度と締められないよう蝶つがいを取り外すことを望んでいる」。
>
> 「権力の中心が内にあるときに、どうして外にとどまってかけらを拾うのか」。

内部に移動することについてはその他の議論もあった。内部者たちは意思決定者の争点の見方を変えることができる特別の知識あるいは視座を持っているであろう。彼らはたとえば協議会を運営し、あるいはパートナーシップにある少数人種（あるいはゲイ／レスビアン）の候補者を持っており、その結果、彼らはともすれば失われがちな BME あるいはゲイの視座を提示できる。内部者たちはまた、彼ら自身の証拠や調査を政策の計画と開発に提供することもできる。反対に、内部者たちは外部者たちが有効に活用できる可能性のある資料にアクセスできるであろう。内部者たちはまた、特定の人だけに認められた資料にアクセスできるということは、彼らが即座に応答でき、大事なことを損なうことがないことを意味したと述べた。地方レベルでは、回答者たちは一般に内部者の地位を確保することが決定的であると感じていた。それができれば「隠されたアジェンダをモニターする」ことができ、必要な場合にこれらのアジェンダを表に出す上で決定的な役割を演じることができるからである。けれども外部者の組織は、この特別に許された情報へのアクセスが時には内部者の応答能力を弱めるということを示唆した。というのも、それの利用にはたとえば秘密保持の条件が付いていたからである。

逆に自らを外部者と見ている人々は、自分たちの基本的な強さの１つは争点を政策アジェンダに上げさせることにあると感じていた。外部者の組織あるいは戦略は、デリケートな問題について政府が新聞

の評判を恐れてテーブルにつくようにさせることができた。外部者はまた、自分たちは焦点を守ることができた、彼ら自身のアジェンダをより明確に維持することができ、他のたくさんの問題の中に引き込まれることはない、と感じていた。

外部にとどまることを支持する人たちはまた、直接行動の要素がそれ自体として必要であると論じた。「直接行動は誰も傷つけない。それが民主主義を傷つけることも全くない」。多くの組織は紛争や対立が受け入れられることを明確に認めたが、暴力を認めるものは全くいないように見えた。経済的グローバリゼーション、遺伝子組み換え食品、あるいは地方の「民族」関係の衝撃のような問題をめぐる直接的なそしてしばしば暴力的な行動の成長を所与とするとき、これは興味深い観察である。けれどもこれは、われわれが自らをもっぱら外部者であると規定する多くのグループにアクセスできなかったという事実を反映しているのかもしれない。

内部者の戦略を起動させること

内部に位置する方が快適であるように見られる一方、ある回答者たちは内部者であることは現実には外部者であるよりもはるかに厳しいことであると論じた。構造的あるいは組織的に内部にいるときには、根本的な戦略的最先端を保持することはしばしば難しいことである。組織の価値基盤が明確であること、それらの価値を適切な方法で表すことが自由だと感じていることが、組織にとってきわめて重要である。ちなみに、このことは、かれらが他の VCOs と連合体 alliances の一部を構成しているときには、しばしばより難しくなった。

幾つかの組織は、政府との仕事のテーマに関してかなり硬い方針を採り、「力と力を合わせること」が必要だといった。しかし彼らは、この接近法は強力な利害関係者と対決し、確かな「プレーヤー」として活動するに十分強力な権力基盤を構築するのを助けるために、多くの厳しい能力形成が必要なことを認識していた。他の人たちはもっと実用的な見解を取り、「何が勝てるか、何が達成可能と考えるに十分政府に近いか」に焦点を当てる。われわれが話した多くの国（レベル）の組織は、好機が訪れたときにそれらを使うことが重要だと感じていた：「われわれがしようとしていることは、単に同じ問題を『しつこく話し続ける』ことよりも、何が当面の争点であるかを見極めてそれに応答しようとすることである」。この種の位置はかなり直感的にわかることであるが、われわれの証拠は調査研究、討論、フィードバック、メンバーたちとの協議が、争点や戦略を決める上ですべて等しく重要な部分であることを示唆した。１つの決定的な要因は介入のタイミングであるように思えた。もしも政府から見てタイミングが正しくなければ政府は聞く耳を持たないから、それはエネルギーの浪費であることが経験された。

内部者たちはまた、彼らが活動する環境に対する高度の理解が必要であった。たとえば、多様な構成の政党連合が治めている地方自治体が次第に増えていていることは、今日、〔VCOs が〕影響力を増大させる機会を広範囲に提供している。いずれにせよ公式の諸機関のアプローチが同種あるいは無条件であることはまれであった。そこで同種のものや好機の領域にスポットを当て、職員やメンバーの役割や権力の違いを理解することが重要であると考えられた。

Sidney Tarrow（1994）は、変化のときには新しい政治的機会の諸構造が開き、新しい機会が生まれ、それに伴い権力へのアクセスが増大し、権力の連携に転換があり、エリートが分裂し、新しい影響力ある連携の可能性といったことが潜在的に結果されると論じた。内部者も外部者もともに、システムにおけるひび割れを開くことによってこれらの新しい機会を活かすことができる：

「内部者のアプローチがもっとも有効なのは、空白が存在しており、それを生めることができる場

合である」。

課題領域において専門技能とケースを有効に提示する能力を持っていることは、VCOs がどのように認識されるかという場に立ち至ったとき、内部者たちにとって重要な要因であると考えられた：「あなたがもしも有利な情報（攻撃手段）を手に入れ、明瞭な表現力を持っているならば、有効な対話ができる」。政策と政策開発がどのように働いているかについて高い理解力があるということは、影響を与えるために必須であると見られた。政治家や地方議会議員にアクセスすることは可能であるが、「あなたがゲームのトップにいる必要がある」。有効な内部者であることの能力を考えたとき、組織の規模は非常に重要であろう。より大きな組織は多種多様な場に出席する能力を持つ可能性がより高いからである。われわれの調査も、VCOs―特により小さなそれ―は多様なパートナーシップにかかわることの要求に圧倒されるようになりつつあるという、最近のボランタリーおよびコミュニティ・セクターの他の調査者の経験と同じであった。

内部者の戦略を起動せるための他の要件は「建設的に」批判的であるということである：「人々を納得させるのはよい議論でありよい証拠である。……『われわれは手助けするためにここにいる』アプローチは、政策の管理者が常に最大限度に評価しようとしているアプローチである」。政府のプレーヤーは、政府の諸目的に磨きをかけるのを助ける代わりに彼らが「失われた大義」と考えるものを迫り続けるグループに飽き飽きしていた。われわれは運動 campaigning を論じる際にこの点に立ち返るであろう。それにもかかわらず、回答者たちの多くは依然として、広く相談はされるが影響力はないから、自分たちは周辺的であるにすぎないと考えていた。これらの組織にとっては、内部にいるということは、常に政府のアジェンダに取り込まれるのみならず、実証できる大きな利得もなしに組織母体 constituencies との接触がなくなる危険を冒していたのである。この危険はまた、過去数年、助言者としてあるいは政策開発役割を担って、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターから政府に次第に移行してきた中心的な個々人にも当てはまる：

「賢明な活動家たちがこれらの場で働くようそそのかされ骨抜きにされている」。

このことは、彼らの資源を過度に活用し、彼らの有効性を低下させるほどに過重な相談によってさらに悪化した。ある人たちは、こうした組織にとっての秘訣は優先事項を確定し、それらのみのために働くことであり、そうすることによってある深みまでやり遂げることができると論じた。けれども、われわれのデータは、組織が焦点を絞った戦略を採った場合でさえ、それらが無視されるのを止めることができなかったことを示している。たとえば比較的小さな組織は、「実際に影響を与えるために何に焦点を絞ればよいのかを知ることは困難」であったと報告した。「その多くは現実に意思決定がされているところからの逸脱である」と信じてのことであった。ある戦略の他の影響が何でありうるかについてのある種の感覚を得るために、特定の戦略の危険分析 risk analysis をすることは有用である。けれども内部者たちはしばしばより低い、より周辺的なレベルの政策の仕事に引き下ろされているように感じていた。売りに出ていたのはこれがすべてであったと思われたからである。彼らは後でもっと進んだ関与に進むことを期待してこれを受け入れたのであろうが、その後彼らは戦略的政策がしばしばボランタリーおよびコミュニティ・セクターの適切な関与なしに決定されていたことを知った。

内部者が立ち入る政策の領域がより巧妙になればなるほど、潜在的危険がさらに大きくなるように見える。１つの一般的な例はメディアの不当表示である。そこではジャーナリストたちが目立つ活動を追い求めようとする結果、違いと対立に焦点を当てた部分的な見方を示すことになる。政府の報道官も慎重に「誰もが乗船している」絵を示そうとして本当の絵を示すことができず、組織の母体に緊張をもた

らす。政府諸機関は、彼らの参加が必ずしも是認を意味するのではないことを、ときには強調することがなければならない。

外部者の戦略を起動させること

ある回答者は政策運動 policy campaigning と政治運動 political campaigning とを区別したが、これは戦略を検討するときに有用な区別である。政策運動は新聞づくり、ロビー活動、調査をし、「権力の廊下を政治家と踊りまわること」dancing down the corridors of power with politicians と描かれた。政治運動は世論を動員して政治的圧力を創出することに、より焦点を当てられた。それは政治家に対する直接的援助あるいは直接的威嚇と表現できる。どちらの戦略が採られるにせよ、われわれの見方からは、むしろ皮肉にも、調査や情報の価値の方が、他のかたちの正当性よりも特権を与えられているように見えた。運動は、公正で的確であるとみなされれば、すなわち、変化への「専門職的」アプローチを代表していると見られれば、より受け入れられやすかったであろう。調査の活用は、たとえば環境保護運動にとっては中心的である。

とはいえ、運動に関わる人々は、自分たちに付託された権限の強さと限界について明確である必要があると感じた。彼らは運動の中で困難に立ち至ったとき、自分たちを支持する十分強力な組織母体を持っていたか。母体は明確に彼らを支持していたか、そしてそのことを信頼しうる証拠はあったか。どのような運動が彼らの名において行われているかを直接全部メンバーに知らせることの方が、たとえば新聞報道に依存するよりも重要であった。

このことは外部者の戦略にとってのみ真実なのではなかった。組織もまた、より公式のパートナーシップ環境で働くときには自らの母体に絶えず知らせること、そして関与のルールはほとんど気づかないうちに組織をメンバーたちの基盤から引き離すことを知っていることが必要であった。かつて直接活動に参加し、その後政府とより密接に働くようになった組織は、政治システム内で働いており制度化されるようになっていると見られることから、「革命よりも改革を選択した」と批判されてきた。この理由から、恐らく新しいサービス供給を求めて、政策圧力や運動によって変化をもたらすためにサービスを供給しあるいは計画作成に加えられることを期待されたいくつかの組織は、「内部」にそれほど多くを望まず、あるいは内部にいると見られることを潔しとせず、手を引くことを決めた。ここでも環境分野から例をとれば、主たる環境組織が直接行動への参加を減らしたとき、そのメンバーシップが減少したことに注目が集まった。大きな環境組織は 1980 年代に成長した後その数は減少したが、成長と市民の支持は全体に続いてきたように見える。これらの組織に対する資金提供もなお高いままである。

われわれのインタビューでは、運動の役割についての議論の多くが断念された。それは多分、最も多くの問題が組織の慈善的地位 charitable status を巡って提起される領域であったことと、これがしばしば対決的戦術を好まない法定組織において生まれたことによる。変化を声高に要求する一方で地道に細かな日常的なやり方で物事を改善しようとしていると見られることが有効だと組織は感じていた。運動はまた、組織が最初に漸進的アプローチを心がけなかったところ、あるいは組織の圧倒的なアプローチが批判的であると見られたところでは受け入れられにくかったようである。漸進主義あるいは「紳士的」アプローチが失敗した場合に、運動がそれに対応してより大きな効果を持つことができた。重病の高齢者に対する NHS の政策上の姿勢との関係での「蘇生させるな」運動はこうした例の１つであった。そこでは、いくつかの高齢者組織によって引き起こされた強力な新聞報道にさらされるまで、大臣は問題を否定していた。

すでに見たように、組織の母体が変化のなさに失望している場合には、組織の創造的に制御された攻撃は、しばしば点数を稼ぐ最良の方法である。老練な運動家たちは、断固とした姿勢が必要とされる一方で政府のプレーヤーと不必要にあるいは根拠もなしに疎遠にしないことが重要であると述べた。しかし多くの回答者は、政府内に、ことに地方レベルに、批判を扱う能力が欠けていることに言及した：

「ここでは、あなたが批判的だと、あなたは自分たちの側にいないと彼らは考える。われわれが自分たちの見解を持っているに過ぎない場合でさえ、彼らは敵対的だと考える」。

政府内の多くの個々人はボランタリーおよびコミュニティ・セクターの諸団体からの怒りや攻撃に対して用意ができておらず、このことが積極的な組織開発や政策開発の邪魔になっているように見える。ある回答者たちの見方では、政府がボランタリーおよびコミュニティ・セクターに参加を開放する機会が増大すれば、それに伴って、有難く思うセクターが一層従順になるという予想をもたらすことには、ほとんど疑いがないように見える。たとえば、回答者のあるものたちが自ら好んで外部者でいる一方、他のものたちは地方あるいは中央政府、あるいは上級公務員にそのように認識された結果として外部者にされていた。

たとえばある VCO は、高齢者の政策分野で、政府がそれを「古い労働党」であり労働組合運動に影響されていると認識していたために閉め出された。その団体は年金を所得とリンクさせるという政策目標を追求しており、そのメンバーたちの強い支持を得ていたが、そのことには政府はまったく関心がなかった。このようなグループは政府との関係で「シングル・イッシュー」と見られた：「それは遺物のようだ。われわれが建設的に関係することは非常に難しい。というのも、彼らが押し進める優先事項は大臣たちが公的に動く準備のあるものではないものであることは明らかで、われわれは現実に彼らとの話し合いをもつことはできない」。全体として、高齢者の所得の分野で政府に影響を与える最も容易な方法は、政府自体の立場を広く支持すると同時に、実施する上でより実用的な、あるいは特定のマイノリティ・グループのニーズに合うよう政府の考えを少し修正した、代替的視座を提供することができる一団の証拠を政府に提供することであった。

われわれは先に法定組織は外部からの不断の批判によって容易に「止められる」と解説した。いくつかの VCOs は、関与の過程の間は否定的でると同時に肯定的であること、たとえば政府の行った重要な政策転換を認識し、あるいは特定のメンバーあるいは議員の政治的支援を評価することが重要であると述べた。というのは、このことが、政策の否定的側面と考えられるものに注意を向けるために必要な政治的空間を彼らに与えるからである。また、どのようなレベルであれ政党政治に立ち入ることは賢明ではない、中立性を学ぶことが好ましい選択であると一般に考えられている。マニフェストのような政党の政治姿勢を論評することさえ問題だと見られた。

運動が成功するか否かとその実行可能性は、特定の場における「政策サイクル」の段階―課題設定、政策開発、あるいは政策実施の段階―に依存する。それはまた争点の「中心性」あるいは「主要性」に依存する。たとえばわれわれの研究の後の方の政策の場に焦点を当てた段階では、近隣再生の場が政策開発段階のドアが最も開いていたところであった。けれどもある回答者たちは今ではそこはほとんど批判の余地のないように思え、政策は実施段階にあると語った。ここおよび高齢者の政策の場において、政府の優勢な経済的論議に対立する決定に対して影響を持つことも難しかった。たとえば、近隣再生政策の領域で、失業と国家の支援についての支配的な考え方に挑戦する政策解決を押し進める組織は外部者とみなされるか「一匹狼」“ lone voices”と位置づけられた。

内部者と外部者の戦略の結合

この議論は、内部者と外部者の戦略の明確な区別というわれわれの調査研究の出発点が過度に単純化したものであったことを示している。第１に、回答者の基本的見解は、外部者たちは排除されることを望んでいない、内部者たちは中立化されることを望んでいない、どちらも彼らの一般の人々の信用と組織母体との繋がりとを心配している、ということであった。しかし第２に、内部者の考えと外部者の*戦略*、そして内部者の*組織*と外部者の*組織*を区別することも重要である。われわれの調査結果は、多くの組織が内部者と外部者の戦略の両方ともを同時にあるいは異なる時間に追求しようとしていることを示している。組織は対面の討論を通しての影響力と運動の両方の戦略を追求するであろう。環境 VCO の活動分野からの特に顕著な事例がこの点を例証している。あるよく知られた環境 VCO は、そのメンバーの何人かを遺伝子組み換え農産物に損害を与えたために逮捕されまたそれを試みた一方で、同時にその VCO の理事会の議長は英国における遺伝子工学の利用を見直すことに責任を負う政府委員会の委員であった。運動戦略の多くは政府自体を標的とするよりも、一般国民の間に認識を生み、議論を刺激するために一定の活動について一般国民の不満のシンボルを提供することを目指している。

ある VCOs は、より見識のある政治家あるいは職員は、両アプローチの必要性を理解し、一定の組織が両方を同時に追求することを受容するであろうという見解を表明した。環境関係の組織とのインタビューから、非合法の直接行動までを含む挑戦と反対の戦略を採用することが、政府が当該組織との話し合いに関わることもこれらの組織からの論争を受け止めることも、どちらも喜んですることを妨げないことは明らかである。そのことは上述の諸事例が証明している。これらの組織は最初のところで言及した Grant の「旗幟の鮮明な内部者」の分類に該当するであろう。それらは、われわれの第３段階の事例研究の、ある組織がメンバーとして、あるいは何らかの方法で、それらと関係する強力な協力者を持っている場合の全てにわたって見ることができた。

けれどもこの戦略の組み合わせは特に扱いやすいというのではなかった。内部者と外部者のアプローチをともに持つということは、特に運動がかなり攻撃的となる場合には、「ときには常道を外れた点までの機微」を求めるものと記された。組織からの１つの明確なメッセージは、異なる状況あるいは文脈では異なる戦略を使うことが必要である、「特定の状況は特定の戦略を要請する」ということであった。すでに見たように、タイミングが重要な要因であろう。時間の限られた小さな好機の窓が開く、従って、特定の組織的対応が必要である。ある場合には、組織は、おそらく立法あるいは提案された政策の変化、あるいはさらに政府の変化のために生まれるかもしれない機会を予測できなければならないだろう。そしてそれに備え、あるいは少なくとも討論の機会が生じたならば使えるように棚に代替政策を持っていなければならないだろう。幾つかの組織は明らかに 1990 年代を通してそしてそれよりも早くから、政策の文脈が変わることを見越して棚に諸政策を持っていた。

比較的大きく資源のある組織は、かなりのメンバーを動員して公然と運動すると同時に公式の政策会議に出席することができる。メディアを用いることは、こうした組織の多くが必要と感じたときに内部者的戦略と平行して用いる戦略である。

比較的大きく影響力のあるグループのあるものは運動をためらうよりもむしろ、運動は彼らが影響力を生み出す決定的な方法であり、彼らの存在理由の不可欠の部分であると語った。大臣や公務員とのよい関係を持つことは運動に有用だと見られた。逆に、ときには討論が大臣のペースでどんどん進むのを運動が助けることもありうる。

けれども、内部者たちが対立的戦略を用いる一方で、これらの戦略が、代表性の点からであれ彼らの主張している証拠・調査の基礎の点からであれ、十分に根拠のあるものであることが重要である。内部者にとってはどこに彼らが境界線を持っているか、どこで彼らが一定の活動について協働することを拒否し、原則的立場を取るかを明らかにすることが、まさに本質的であるとみなされた。換言すれば、否定的であるということは強力な原則を持っているということと同じではないということである。それは、VCOs がこれらの原則を主張しそれらによって立つということが、一定の種類の活動や討論から離れることを意味するとしてもそうである。

ある内部で働いている組織は、ある種の「二本線」戦略を用い、彼ら自身のより注意深い内部者の戦略と平行して、外部者の戦略を追求することのできる別組織を慎重に作っている。この並行する組織はある意味で比較的大きな団体が作るものであろうが、それは「親」から大幅に自立して活動し、内部者たちが自分たちにはできないと感じることを行ったり言ったりすることができる。同様に、われわれがインタビューした比較的大きな組織の幾つかは、サービスの利用者やコミュニティに基礎を置く組織が独自の発言権を持つための訓練と支援をするという積極的な戦略を追求していた。

より一般的には、内部者組織は、機会の窓を見極めて開く知識と接点を持っている。こうして内部者組織は比較的小さな組織あるいは外部者組織のための政策過程への「連結点」を提供することができる。これが小さな組織に影響力への筋道を与え、彼らを重要な政策形成者や世論形成者と繋ぐことになる。こうして、小さな組織や独立のアプローチを維持することを望む人々は、適切と感じたときにはシステムにアクセスでき、望まないときには外部にととどまることができる。

あるものはまた、VCO の前のメンバーあるいはスタッフを権力の地位に付けることは、かれらが当時ボランタリーおよびコミュニティ・セクターを代表して持っていた影響力の点から見て重要であると論じた。それは、これが対立的立場にとどまっている他の外部者たちが「安全な位置」を見出し、そこから強力な後援の成果として彼らの運動を指揮する機会を与えるからであった。彼らは BME の貴族たちが上院で活発に活動し、BME 問題を提起することによって機会が開かれたことを引き合いに出した。けれどもいくつかの BME 組織は、BME の貴族がかつて持っていた重要な強みを失っていることに批判的であった。BME およびその他の回答者は、この種の人々はしばしば彼らのルーツや本来の価値に疎くなり他の諸圧力に従うようになる、権力へのルートがコミュニティ開発の活動家、反人種差別運動家、あるいは環境運動家として働く生活を始めた人々を蹴散らしたと論じた。

公式・非公式の連合体も、組織が内部者と外部者の戦略を結びつける機会を提供することができる。たとえば内部では個々の組織として活動するが、より広範な連合体の一部として運動するというような場合である。連合体は VCOs に、彼ら自身のセクター内の他の諸組織に影響を及ぼす機会も与える。けれども、すでに記したように、連合体の中で働くということは、連合体が共通に持つことのできるより広いアジェンダを追求する一方で、ある組織の独自のアジェンダを手放さないようにするというおなじみの緊張をもたらす。分野を共有する諸組織は、外部で政府をテーブルにつかせようと圧力をかけている他の諸組織があることを知ったある組織が、内部で働くことを選ぶという非公式の分業を選ぶかもしれない。

幾つかの組織は、内部者モードと外部者モードの両方で同時に働くというかなりの緊張を伴うと広く考えられていることを続けられるとは考えていなかった。また、たとえ連合体の内部でも、あるパートナーたちは他のものよりもより攻撃的で強硬に主張することもありえた。

逆に、外部にいる人たちは、政策論議との関係では彼らの役割は限られてはいるが重要かもしれない

と認識していた。かれらは内部者たちに冷ややかで、法定機関には非専門的とみなされている一方、自分たちなしには最初の段階で公的アジェンダに取り掛かることができなかったであろうと感じていた。従って、政策あるいは必要とされるサービス供給の細部にわたる変更を迫ることは、内部者に適したことであった。ある内部者たちは、その後政策となった政府の提案に対して反対運動をしたという事実にもかかわらず、依然として実施を討論する交渉のテーブルにとどまっており、自分たち自身が静かにしかし注意深く線を守れば「最悪の行き過ぎは起こらない」ことを見た。

そこで、回答者のほとんどは、内部者と外部者のアプローチを一緒に持ち、可能な限り鋭敏に効率的に役立てられるそれらの間の創造的緊張を持つことが有用であるとの見解をとった。けれどもあるものはこれの可能性について悲観的で、ボランタリーおよびコミュニティ・セクター内の対立と敵対がボランタリーおよびコミュニティ・セクターと地方政府との間にある対立と同じほど大きく、そのため国家に分割支配の機会を与えていると論じた。

時の経過とともに変化

諸組織は、内部者と外部者の戦略を同時に結合させようとする一方、時を経るとともに戦略を変える。社会運動の観察者たち（例えば Tarrow 1994 参照）は、これらの運動が、時の経過とともにシステム内で変化を遂げるためにより公式に組織化を図る人々と、外部にとどまり、ときには戦略をより先鋭化する人々とに、どのように分裂するかに注目している。われわれは先に、内部者たちがどのようにしてより過激な回答者たちに「システムに取り込まれること」を告発されているかを記した。逆に、ときには特に漸進的な政策の変更に対して政府あるいは地方政府が長期にわたって抵抗したあと、内部者たちが得点を上げることができずに挫折したために、外部者組織が生れている。けれども、長期にわたって存在してきた組織は、内部者の地位にはめ込まれて内部者戦略を用いることを余儀なくされると感じているかもしれない。こうしてそれは外部者の立場に移ることが難しくなる。特に組織が、物事のなされ方についての組織文化に永く浸ってきた人々によって構成されているところではそうである。

戦略の変更の原因となる要因の 1 つは政策枠組みの転換、もっとも顕著なのは政府の変化あるいは中心的職員の変化であろう。そのとき外部者たちは自らが内側に（内幕を知りうる立場に）いることを知るかもしれない。たとえばこの回答者は以下のように記している：「転換はあったが、ときにはなぜそれが起こったのか、どのようにして内部者になったのかをあなたはまったく知らない。しかしたとえ内部者であっても、あなたは依然として内部の側のトゲである」。事実、われわれが研究した政策領域のすべてにおいて、ニュー・レーバーの環境政策の変化が VCOs の数を増大させた。それらの VCOs は政策過程に関与していると考えられる。けれども転換が最も劇的に見えたのは近隣再生のケースであった。そこでは「かつて外部にあった声がいまでは内部にある」。ある小規模なマイノリティ・グループでさえ、自分たちが政策システムに「引き込まれて」いると感じていた。それにもかかわらず、われわれはまた、特に地方レベルで、典型的にはこれらの論議のほとんどの核にある資金提供の引き上げ、あるいは、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターに対する前任者とは非常に違った、おそらくより敵対的な立場を取る上級職員と関わることによって、内部者たちが外部者役割に放り出された例も見た。

市場の状況の変化も、組織を転換させるであろう。すでに記したように、多くの VCOs は 1980 年代と 90 年代の間に政府の購買者との契約に基づいてサービス供給者となった。その際、彼らはしばしば発展的・運動的威力を失った。サービス組織であるということが、少なくとも一部分、彼らを内部者組織にした。というのも、かれらは今では契約と資金を供給する組織（地方政府、保健機関）によって設

定された「ルールに従ってプレイして」いるからである。このため、ある主要な VCO は、製品やサービスを利用者に直接売ることを通して自律的な資金調達の流れを作ることによって自立する戦略を開発してきた。こうして彼らは、資金を失い地位を掘り崩される危険を冒すことなしに、主流の資金提供者を自由に批判することができた。他の人々は、サービス供給の役割を、政策への影響力を仲介する鍵になる方法と見た。彼らは、顧客グループに必須のサービスを提供しているから、批判的であっても比較的攻略しにくい位置にあると述べた。ある地方議会の職員は、強化されたサービス供給責任を引き受けた組織は、サービス供給への過激なアプローチは実践上の変化のみならず文化的変化をも生み出すことができるから、運動を通してよりも大きな影響力を得ることができると語った。現場で能率的に供給する能力は、政府の回答者に対する組織の社会的イメージと正当性を向上させることは確かである。

むすび

われわれは内部者と外部者、サービス供給者と運動者の４つに区別して政策への影響に対する VCOs のアプローチを分類することを全体的に意図してこの研究を始めた。けれどもこれは有効なアプローチではないことが明らかになってきた。かなりの量のデータ分析からみた全体的な印象は、たとえば内部者と外部者の戦略や取り込みと独立という単純な区別は、政策環境の複雑さや VCOs の選択した戦略の複雑さを反映していない。調査はまた、内部者と外部者の戦略（と組織）の両方ともが常に必要と見られるべきことを示している。

この点ではわれわれは、組織を単独でみるのではなく組織分野の一部としてみることが必須であるという Lune and Oberstein（2001）と同意見である。われわれの調査はまた、内部と外部とに同時に向き合うことのできる第３のタイプの「仲裁」組織についての彼らの提案を裏付けた。けれども、われわれは、彼らのいう「取り込まれた」あるいは「外部者」のカテゴリーに完全に分類できた組織は相対的にはほとんどない、ほとんどの組織は内部者から外部者へのスペクトルに沿って異なる諸ポイントで活動しており、それは争点と政治的機会に対する彼らの読みに依存する方が大きいという調査結果を得た。

こうした状況においては、組織は、政治環境を理解してそれが提供する機会を洗練されたかたちで予想し、状況に応じた戦略を選び、類似の目標を持った諸組織のグループが機会をつかむことを可能にする分業の原理の下で活動することが、重要である。たとえば内部者の戦略によって政策に関わる情報と理解のチャンネルを開くことができるし、その資料に圧力をかけ、告発し、恥をかかせる等々に外部者の戦略を用いることができる。同様に、連合体は秘密のあるいは公然のものであろうし、そこではグループはさまざまな方法で、しかし共有された情報と戦略で、合意された共同の目標に向かって働くであろう。

多くの回答者、中でも政府からの回答者は、そのセクターが共通の声で発言する能力がないように見えることに批判的であった。しかしわれわれの調査結果では、アプローチの多様性は、異なる組織を横断して組織することの失敗ではなく、共有された目標とそれらを達成する異なった方法を通して増大した影響力と権力を得る慎重な戦略的試みであると見られるべきである。

われわれの調査結果は、用いられる戦略および政策分野において変化を生み出そうと試みる組織の多様性の偏差は、共通の目的を達成する上での組織の効率性の点から見て有益でありうることを示している。けれども、同時に、これらの異なる戦略を一緒に管理することには、組織内あるいは組織間に常に緊張があるであろうこと、そしてこれらの関係に対して異なる手段で、対立、協働、新メンバーの選出、対決が組み込まれていることも、調査から明らかであった。また、スペクトルの対極で活動する組織の

間にも緊張があるであろう。これらの緊張がどのように扱われるかは地方の状況と地方のアクターのスキルと眼力に依存するであろう。参加、影響、自立の間に線を引くことはどのような場合でも容易ではない。

こうした理解はまた、政府からのより洗練されたアプローチを要請する。政府は全国協約 national compact に署名する中で、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターの「運動、意見、挑戦」の権利を保障した（Home Office 1998）。このことは戦略の組み合わせが成長しうる政府とボランタリーおよびコミュニティ・セクターとの関係を成熟させる方向に動く可能性を示唆している。ある政府の大臣がわれわれの研究について批評したように：

> 「内部者と外部者？　それは物を箱に詰め込もうとする典型的な学者の見方ではないか。内部か外部かは問題ではない。問題なのは関係の質だ。それは彼らの自立性を取り去るのではなく、効率的な関係を育てることに関することだ」。

けれどもいくつかの地方組織は、地方協約の普及にもかかわらず、そして政府のレトリックにもかかわらず、多くの地方自治体のプレーヤーはこの立場はまったく彼らを超えていると見ていると感じていた。実際、多くの新しい機会が開かれたけれども、中央政府自体は実際にはこれらの目的を実現する何らかの独自の方法を持っていることを示す証拠があった。実際、最近のボランタリーおよびコミュニティ・セクターの横断的検討（Treasury 2002）では、ボランタリーおよびコミュニティ・セクターのサービス供給の役割への政府の関心を再び強調し、そうしながらパートナーシップの窓を幾分閉めつつあるように見える。

参照文献：

Barnes, M. (1999), Users as citizens: collective action and the local governance of welfare, *Social Policy & Administration*, 33, 1: 73-90.

Craig, G. and Taylor, M. (2002), Dangerous liaisions. In C. Glendinning, M. Powell and K. Rummery(eds.), *Partnerships, New Labour and the Governance of Welfare*, Policy Press.

Craig, G., Taylor, M., Wilkinson, M., and Bloor, K., with Munro, S. and Syed, A. (2002), *Contract or Trust? The Role of Compacts in Local Governance*, Policy Press.

Grant, W. (1995), *Pressure Groups, Politics and Democracy in Britain*, 2nd edn, Harvester Weatheaf.

Home Office(1998), *Getting It Right Together*, Home Office.

Lune, H. and Oberstein, H. (2001), Embedded System: the case of HIV/AIDS nonprofit organizations in New York City, *Voluntas*, 12, 1: 17-33.

Maloney, W., Jordan, G. and McLaughlin, A. (1994), Interest groups and public policy: the insier/outsider model revisited, *Journal of Public Policy*, 14: 17-38.

Tarrow, S. (1994), *Power in Movement: Social Movements, Collective Action and Politics*, Cambridge University Press.

Treasury(2002), *Crosscutting Review of the Role of the Voluntary Sector in Public Services*, HM Treasury.

抄訳：レイモンド・ダート「非営利組織における『ビジネスライク』であること―基礎的帰納的類型論―」

Raymond Dart, “ Being ‘ Business-Like ’ in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology ”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* vol.33, no.2, June 2004, pp290-310

山﨑　克明・吉武　聡

はじめに

NPO（非営利組織）および NPO 法人は、大雑把には、事業型と市民活動型とに類型化されるが、そこに必ずしも明確な基準があるわけではない。また、NPO が「事業」に取り組むとき、その活動と営利団体の活動との違いをどこに求めるかについても、必ずしも一致した見解があるわけではない。むしろいまだこの点を十分に意識した議論がないというのが、日本における現状ではないか。しかも、今日、「コミュニティ・ビジネス」や「社会的企業」と呼ばれる事業活動も、次第に増えてきつつある。

そこで、本稿では、これらの点についての考察を深める 1 つの手がかりとして、非営利団体における「ビジネスライク」について論じた文献を抄訳・紹介することとした。この論文は試論の域を出ないものであるが、それだけにかえって考えるべき多くのヒントを与えてくれるものである。なお、本稿は、山﨑と吉武が表記の論文の講読会を行ったものをもとに作成したものである。

概　要

この論文は、カナダの非営利対人サービス組織における詳細な定性的事例分析に基づき、非営利の背景にあるビジネスライク business-like であることを４つのカテゴリーに分類することを提案している。①プログラムの目標、②プログラムのサービス提供もしくは③組織的管理、④組織のレトリック（言語表現）が、これである。

キー・ワーズ：非営利、商業化、ビジネス、類型論、定性的

序　説

非営利組織が、その作業と態度において、よりビジネスライクであることを求められるということが、議論されることはほとんどない。最近の出版物の多くは、非営利セクターの人々に社会起業家であることもしくは「社会的セクター成功のための私的セクター戦略」を実行することを勧めている。

この論文の主たる研究の動機は、ビジネスライクという用語の意味が本質的にあいまいであることである。何が非営利組織における組織とサービス供給の核心部分においてビジネスライクな行動を構成しているのか。ビジネスライクとは、単数形もしくは複数形の表記なのか。この論文は、よりビジネスライクで起業家的な方法によって再編成しようとした、カナダの非営利対人サービス組織の詳細な定性的事例研究によって、これらの疑問に応えようとするものである。ここでは主に、非営利組織がビジネスライクな行動と活動の多種多様な、世間一般の、共通の理解を反映できる方法に焦点を合

わせる。

この調査研究は３つの貢献を提供する。第１に、非営利組織の置かれている特定の状況においてビジネスライクであるということが何を意味するのかを理解するための明快な類型論を提案し、ビジネスライクという用語が（少なくとも）４つの明確な意味を持つことを示す。第２に、ビジネスライクであることが実際に非営利組織の置かれている状況においてどのように問題になるのかについて分析的理解を進める。これは、既存の文献には大きな限界があることを明らかにすることから始める。社会的起業家組織に関する事例研究がないわけではないが、詳細な実験的データはほとんどない。特に、現場の管理者やプログラム・スタッフの言葉や理解に基づく直接的で非規範的なビジネスライクの概念構成を探求したものはほとんどない。第３の貢献は、政策とガバナンスに関する議論との関連についてである。よりビジネスライクになろうとする非営利組織は、効率あるいは有効性への要求とミッションの漂流の可能性を含む重要な疑問を提起する。これらの要求を評価するためには、非営利の文脈においてビジネスライクであることが実際に何を意味し、現実にどのように機能しているかについてのより詳細な理解が必要である。

この論文は、次のとおり展開される。まず、文献研究を通して非営利概念とビジネスライク概念との区別が一般にどのように理解されているかを明らかにする。この節では、両方の概念がとりわけ行動の点においていかに広くてあいまいな意味を持っているかを強調する。ついで、定性的事例研究の方法と調査地点を概説する。この節では、実際の事例研究の分析のための舞台を設定し、十分な根拠のある定性的な事例研究データを提示することによって、ビジネスライクの４つの異なる意味を明らかにする。この事例研究の分析に続いて、非営利セクターにおけるビジネスライクな活動についてこれまですでに説明されあるいは実証されてきたことを例証し、それに複雑さを付け加え、挑戦するという観点から、ビジネスライクの類型論を検討する。

非営利とビジネスライクの概念

この論文の研究テーマの中心は非営利とビジネスライクの概念の区別である。この節では、これらの一般的に区別される概念が、文献レベルで目標として区別されているにすぎず、価値、過程、組織構造といった他の重要な組織行動の次元の点からは、これらの区別がはるかに不明確であることを論証する。この節は、概念相互の関係についての理解の進展に制約があることを強調するとともに、それらの概念の際立った違いを説明するために、非営利とビジネスライクのそれぞれの概念構成の意味と用法を検討する。

非営利の概念は、様々な方法で理解することができる。この研究の組織行動的目的を所与とすると、それは非分配の制約といった法的定義や、残余理論 residual theories によって提案された経済的定義を超えて組み立てられる必要がある。我々は、より確固とした用語として、ルーマン（Lohmann 1989, 1992）の「コモンズ」”The Commons”の提案を利用する。それは親社会的 prosocial 行動、相互関係、自発的労働、共同財 collective goods の生産に焦点を当てた活動を含む組織空間である。私見では、この概念構成は、本調査研究の焦点である組織行動を最もよく捕らえている。それはまた、対人サービス組織における非営利の概念が、営利ビジネスその他の形態の組織とは区別されるものとして、機能的、文化的、制度的、倫理的属性をもつ形態として広く理解されていることも強調する。

この方法で非営利の概念が構成されたとき、それは組織行動の価値、目的、内容のクラスター（集合）を基礎とした本質論的な概念となる。ここで使用されるのは非営利の概念構成へのこのアプロー

チである。非営利の概念構成は、一般の人々の非営利についての理解と共鳴するかたちで特徴づけることが可能であるが、ビジネスライクないし商業的 commercial の概念は、とりわけあまり知られていない非営利の文脈で精緻に構成することは決して容易なことではない。

非営利組織の文脈でビジネスライクであるとは何を意味するのか。この疑問に答えようとするのが本稿の主たる研究目標である。けれどもビジネスライクであるということは決して単純な構成概念ではない。ただ、ビジネスライクの明確で典型的な特質がないということは、この論文にとってはさしたる問題ではない。なぜなら、この調査研究の目的は、組織的文脈において、特にビジネスライクという用語に適用できる社会的に形成された理解、レトリック、さらには固定観念の観点から、その概念構成を帰納的に検討することであるからである。したがって、ここでの焦点は、非営利組織の活動のどの活動が抽象的なビジネスの定義に適合するかということよりもむしろ、非営利の文脈の活動においてビジネスライクという用語が意味をなしうる方法にある。

最近、非営利・営利関係、非営利の商業化、ならびに社会的起業家精神を検討した膨大な著作が出てきた。それらは、非営利の文脈における様々なビジネスライク概念の構成要素を開発してきた。確かに非営利とビジネスの接点に関する著作は多いが、非営利の文脈における商業的あるいはビジネスライクな活動を検討し記述した研究文献はさほど詳細でも優れてもいない。非営利セクターにおけるビジネスライク・アプローチに関する多くの有用な事例研究はあるが、ビジネスライク概念の構成自体を問題にした公刊物はこれまでのところ存在しない。

商業活動ないしビジネスライク活動は、もっとも著名な解説者の一人によって、「(非営利) 組織と（それが通例というわけではないが）関係する、収益が意図された持続的活動」（Skloot,1987）と定義されている。この定義は、単純であるが重要である。それは組織活動自体に本質的な何かというよりも、むしろ活動の主要動機または目標に基づいて、ビジネスライクと非営利の活動の区別を特徴づけている。これらに共通の事例は、美術館のギフトショップ、組織的なコンサルティング、病院の駐車場などのような、利益志向のプログラムに関連した製品やサービスである。

Skloot の非営利による商業的活動の定義は、活動がどのように行われたかを検討していないから、ビジネスライクであることの始まりに過ぎないと説くものもいる。たとえば J. Dees（1998）は、首尾よく競争するためには異なる組織化をする必要があることを強調した。J. Dees ら（1998）にとって、非営利による商業的活動とは、非営利の資金調達やサービス環境において典型的あるいは一般的である以上に市場の規律、市場重視の社会変革、能率とコスト構造の縮小、ならびに財務上の収益に一層の注意を払うことである。このように、非営利によるビジネスライク活動とは、伝統的・制度的に正当化された非営利活動とは異なる動機や目標だけでなく、それらの目標を達成するための異なる道具の収集をも必要とするような活動なのである。

Skloot（1987）のビジネスライクの理解との対比で、非営利に関する文献におけるビジネスライクのもう１つの次元は、まず組織の実践、計画、行動に焦点を当てる。この文献は Skloot の活動目標への焦点と融合し、明確には区別されていない。それは、使用される特定のビジネス・ツール（たとえば、戦略的計画、市場分析、戦略的分析など）のみならず、一般的なビジネス的思考を、収入ないし利益を発生させることを意図した非営利プログラムおよび他のプログラムの分析と管理とに適用することに焦点を当てている。この文献は規範的で、ビジネスライクの分析と非営利の組織化の価値に焦点を当てている。

非営利およびビジネスライクという用語の基本的区別は明快でなければならない。この基本的特徴

づけから、非営利とは、内的に連関した一組の親社会的 prosocial でボランタリーな価値や目標を中心に組織されるものと理解される。その際、それらの価値が実現される方法や構造にはほとんど言及されない。ビジネスライクな活動とは、一般的には、利益動機、営利ビジネスの場で開発された管理のツールや組織デザインのツールの利用、ならびに活動を組み立て組織するための広く構成されたビジネス思考の、ある種の混合によって特徴づけられるものと理解される。この調査研究の焦点は、この区別である。

コミュニティ・サービス組織の基礎的定性的研究

この節では、使用された定性的な研究アプローチとデータを集めた調査の場について概説する。これは予備的研究である。その主たる目的が、まだ根拠のある詳細な論述がされていない現象を複合的な用語で特徴づけ、地図をつくることだからである。この多面的な現象を経験的に地図にするために必要なデータの深さと細部を明らかにするために、根拠づけ理論 grounded theory 志向の分析（Strauss & Corbin,1990）の基礎として徹底的な定性的事例研究が開発された。

この研究は、大量の組織のサンプルの広範囲の断面図を描くというよりもむしろ、特定の組織の集中的かつ詳細な絵を描くように慎重に設計された。この事例研究のアプローチは、組織研究や社会学における調査研究アプローチとして充分認められているけれども、その目標は、広く一般化が可能な用語で特定の現象を描くことよりも、観念、概念、モデルを開発することである。事例研究は、さらに進んだ断面的分析研究 cross-sectional analytical studies のお膳立てをすることができる、根拠づけのある概念を開発するうえで貴重だと一般に理解されている。したがって、この研究の目標は、一般に経験される非営利組織の状況の典型を提示することよりも、同じようなことを例証しあるいは思い起こさせることである。

事例研究の場は､特定の概念的必要性に基づいている｡ビジネスライク活動の広い枠組みを前提に、私は細部にわたって研究できるほどに十分小さく、しかも同時に文献研究において検討したようなビジネスライクの属性が表されるような調査の場を選定した。私が選んだ組織は、他の実務家、資金提供者、コミュニティ・リーダーたちが、強力なミッション志向の、古典的で明確な非営利・親社会的価値に関わり、しかも同時にそのアプローチと少なくともそのプログラムの１つにおいてビジネスライクであると語った組織である。

定性的データの収集は、12 ヶ月間にわたって行われた。研究の焦点が非営利におけるサービス提供の細部と組織に当てられたために、サービス提供スタッフと彼らのマネージャーにインタビューが集中し、彼らには再三のインタビューがなされた。トータルで 33 回、45 分から 2 時間の長いインタビューが行われた。これらのインタビューに加えて多様な短い討論が、文書の収集と現地調査とともに行われた。

根拠づけ理論の方法論（Strauss & Corbin,1990）は、インタビューのメモや文書記録などの検討に用いられた。すべてのメモ、文書、ノートは、最初の 82 のカテゴリーを作り出した過程でオープン・コードにされた。オープン・コードの分析とその後の何度もの考察、メモの再読、ノートの記述、継続的批判的分析（McCracken, 1988） はさらに分析的で、ビジネスライクの類型論の発見に結びついたテーマとカテゴリーを作り出した。

調査の場はコミュニティ・サービス組織（仮名）とし、以下、CSO と略称ことにする。それは過去時制で述べられる。CSO は、カナダの南オンタリオにある中規模の社会サービスを提供する非営利組

織であった。CSO の年間予算は、おおよそ 100 万カナダドルであった。その組織の２つの主要プログラムは､様々なカウンセリングと対人社会支援 personal social support であった｡この組織はまた、ソーシャルワークのスタッフを配置した営利の従業員援助プログラム employee assistance program（EAP）を持っていた｡CSO の非営利プログラムの顧客は主に様々なかたちの緊急事態にある低所得の個人または家族であった。

CSO は 1996 年から 2000 年までの 4 年間に多くの組織と環境の変化を経験し、政府資金の大部分を２つの主要プログラムに費やした。CSO はマネジメントの大きな転換も経験した。「古典的な部局の管理者」といわれる長期在任の常務理事（ED）は、自称「起業家的ソーシャルワーカー」という新しい ED に取って代わられた。新しい ED の指名と時を同じくして、２つの主要プログラム領域の再編成とそのプログラムへの CSO の資源の分散の波が起こった。

臨床サービス Clinical Services （CS）は CSO の最大のプログラム領域で、マネージャー（同時に相当大きな件数 caseload を扱っていた）と３人の常勤臨床カウンセラー（ソーシャルワーカー)、それに何人かのパートの契約スタッフを有していた。CS が扱う問題は、夫婦間の問題からうつ病、性的虐待、家庭内暴力など、非常に深刻であった。CS プログラムは組織の変化の期間にサービス提供モデルを転換した。1998 年以前の CS のサービス提供モデルの特徴は、長い待ちリスト、長期にわたってセラピーを受ける患者、心理療法を中心としたカウンセリング・スタイルであった。新しい ED の着任と同時に CSO の臨床モデルは短期の療法モデルに変化した。この特徴は迅速な窓口へのアクセス、患者との 3 回の契約、特殊な技術と訓練を中心とした認知療法といわれるカウンセリング・スタイルであった。CS のための資金調達は、カナダの非営利の人的サービス組織に伝統的な（すなわち政府資金依存の）ままで、これがそのプログラムの再編成の原因とはならなかった。

CSO の財務カウンセリング Financial Counseling（FC）プログラムは、特にそして典型的にはクレジット・カードの過大債務のような重大な金銭問題を経験した個人と家族のためのカウンセリングと債務管理計画 debt management plan（DMP）プログラムを提供した。FC プログラムには２人の常勤のカウンセリング・スタッフ（うち 1 人は総合的なプログラム・マネージャー）と、常勤の運営アシスタントがいた。ここでのカウンセリングも２つの全く異なるサービス提供モデルの間で展開した。初期のモデルは予算、債務の管理、取り立て代理会社の照合、ならびに家計に関する総合的な情報を提供する一般的なプログラムであった。最近のサービス提供モデルの特徴は DMP に中心を移したことであった｡破産宣告は避けられたが負債から所得へとうまく展開できない個人や家族のために、クレジット・カードの借金の支払いを停止し再編する交渉を行う特別な能力から、DPM が FC プログラムの財政とサービスの中心柱となった。このプログラムを通して個人や家族は債務状況から脱することができ、クレジット会社は少なくとも正道を取り戻すことができた。同プログラムの収入の 80%以上は債権者とサービス受取人手数料からの儲けであった。

従業員支援プログラム（EAP）は多くの点で CS の営利の鏡であった。そのソーシャルワーク・カウンセリング･サービスは CSO での通常の雇用条件を超えた契約ベースで、主として CS のスタッフとマネジメントによって提供された。EAP の供給契約は、従業員の福利厚生制度の一部として、カウンセリング・サービスを提供する地方の雇用者との間で行われた。これらの契約は公開市場での競争に付され、営利と非営利の双方の組織によって競われた。EAP の仕事のすべての収入はサービス料金であった。

分析：CSO の環境における「ビジネスライク」

ビジネスライクであることは、CSO の事例研究の環境においてどのように見えたのか？　この節では CSO の事例研究の物語をビジネスライク活動の類型論として概念化する。それぞれの活動は、各タイプのその環境での意味と重要性についての理解を促すために、定性的事例研究データを用いて濃密に描写されるだろう。ここでの分析はビジネスライクであるということの客観的な意味を生みだすことを意図しているのでなく、むしろ詳細なデータ調査から明らかになり、非営利の文脈においてビジネスライクとして意味をなす基礎的なテーマに基づくより主観的な意味である。この方法で接近することによって、事例研究データは少なくとも４つの別個のビジネスライクな活動を表出する。それは、ビジネスライクの目標と、ビジネスライクのサービス提供組織、ビジネスライクの管理組織、ビジネスライクのレトリック（言語表現）である。以下、それぞれについて詳述しよう。

ビジネスライクの目標

ここにビジネスライクの目標とは、第一義的に、あるいはもっぱら、収入の創出、収益、あるいは剰余金といった用語で目標を立てたプログラム領域である。CSO では３つの主要プログラム領域のうちの２つがこの方法で目標を立てた。両例とも、その目標は資源不足によって説明され、それらの目標は非営利で親社会的な価値と合致するものであった。

ビジネスライクの目標の枠組みは、核心の非営利プログラムの場合においてさえ明快で明確である。EAP のビジネスライクの目標は驚くにあたらない。それはビジネス活動として広く理解されていたからである。EAP を管理していた Elaine（仮名、以下同じ）は、EAP 市場に CSO が参入したのは「これが 20 世紀の大きな『カネのなる木』と考えられていたからだ。・・・EAP プログラムはカウンセリング・センターをドル箱にしはじめていた」と述べた。この引用は、このプログラムを開発した金銭的動機を類型化している。同じ調子で、CSO の常務理事（ED）である Alex は、EAP を「収入創出器」、「収益センター」、そして「ビジネス」とさえ述べた。これらの用語から、その目的がビジネスライクであると理解するのが素直だといってよいであろう。

同種の目標が、非営利の（United Way が資金提供した）FC プログラムに立てられた。Alex と Todd（FC マネージャー）は、利益収入の観点からプログラムを成長させる必要があると述べた。どちらも、月次収入目標と「数値を上げつづける必要」を、そしてあまり資金調達が得られないプログラム領域のために「剰余金」を生むことの必要を述べた。収入創出という目標も、FC プログラムがカウンセラーの時間の 4 分の 3 以上を費やしたサービス料金制の DMP を強調したことによって明白に例証された。これと対照的に、ストレートな金銭カウンセリングのような収入を生まない活動（しかしどちらのカウンセラーもそれに対するコミュニティのニードの重要性について語った）は、FC の活動ミックスの中では、ますます周辺的な役割へと押し出されていった。

いずれの事例においても、これらビジネスライクの目標の発端は資源不足によって説明された。ビジネスライクの目標がどちらのプログラムにおいても好ましい選択であったという証拠はない。EAP のビジネスライクの目標は、常勤のカウンセリング・スタッフにとって不十分な支払いであると述べられた分を取り戻すために実行されたのであった。

同様に、FC のビジネスライク・プログラムの目標は資源不足、特に政府資金の削減に対応したものと述べられた。

1996 年の削減以来、我々は目標値（butts）をクリアしてきた。・・・それで、我々は目標値を引き上げたが、それ以外に、選択の余地はなかった。のんびりと「我々はここで資金の提供を受けた。我々は社会サービス機関だ。」と言っていた日々は過ぎた。

FC の目標はビジネスライクであるけれども、それらもまた伝統的で親社会的で公平な非営利のプログラムの価値と目標に調和した、それらに必要なものとして立てられたのである。プログラム・カウンセラーは言った。「結局、サービスが確実に使えるようにすること、助けを必要とする人々を捜していること、・・・これが目標だ。・・・収入が得られなければサービスは利用できない。」この親社会的目標とビジネスライクの目標との同時発生を裏づける広範な証拠がある。

ビジネスライクな組織ーサービスの提供

ここにビジネスライクなサービスの提供とは、組織、構造、感じが、ビジネスとビジネス・プランに共通に認められる考え方に関係するものと共鳴すると言いうるサービス提供モデルのことを言う。この節では、ビジネスライクなサービス提供の構造を概括し、その起源を財務組織や親社会的な組織の諸要素で述べ、提供されるサービスを組織するモデルの効果を検証する。

CSO におけるビジネスライクのこの次元は、目標の次元よりも帰納的に引き出される。そして、プログラム・サービスの提供がより能率的で、ある程度効果的で、より制約的／集中的で、さほど野心的でなく、あまり対人的でないサービスを大量に生み出すために再構築された方法に言及する。

このビジネスライクであることの複雑で微妙な次元は、私が CS と FC のサービス提供モデルが変化した仕方の類似点を特徴づけようと試みたとき、データ分析に現れた。両モデルは、長期間におよぶ、少量で、それぞれに徹底したサービスを提供するものとして普遍的（たとえば、すべての人にすべてのものを、と Alex が言ったように）と特徴づけられる初期のモデルから、より特定された（そしてより容易に提供できる）顧客グループに対してより焦点を絞ったサービスを、はるかに大量に提供する、より最近のサービス提供モデルへと発展した。

FC においては、ビジネスライクなサービスの提供は（CS とは異なり）債権者と債務者のサービス料金から収入を生み出す必要から生まれた。基礎的なサービスの数が自らを非常に明確に語る。FC はサービス提供の再編の結果として、2 年以上にわたってスタッフの数を増やすことなく、おおよそ７０の DMP の取扱件数からフル稼働で２５０以上に増やした。この劇的な増加はほとんど教科書どおりの計画アプローチによって達成された。

サービス量を増やすために、プログラムの組織がいくつかの方法で変更された。FC においては、大量のサービスが、一般的にビジネスライク（たとえば、「コア・コンピタンスへの集中」や「すべての人にすべてのサービスを与えるものではない」）として特徴づけられる方法で、サービスの集中と限定によって促進された。一般的な金銭問題のカウンセリング（それは長期の支援活動を繰り返し必要とする軽度の精神的障害を持った個人を対象とする）は、ゼロ近くまで減らされた。能力のある顧客は１回だけの資金計画支援のため面談の機会が与えられる（たとえば、顧客は予算を立てる際に手助けされるというより、予算の立て方を教わる）か、もしくは DMP を勧められた。この制約的なサービスの枠に入れられなかった顧客は、たぶん他の機関に回される確率が高かった。専門技術志向のＤＭＰに焦点が絞られたプログラムは、クレジット・カード債務の問題を抱えた定型的な顧客にはっきりと限定して設計された。

これらの事例は、DMP が登場するとカウンセラーとして使える時間がほとんどなくなり、財務カ

ウンセラーの役割がより広く一般的な財務サービス提供者から、より狭く特定されたサービスの専門家に改変されることを証明している。DMP サービスに絞り込まれた対象は、限定的で定型的な DMP サービスから利益を得ることができる個人向け FC に焦点を当て、利益を得ることができない人を他に紹介または除外する効果を持った。プログラムの財務サービス料金の目標は、顧客の対象範囲を狭め、プログラムが関わる問題の対象を制約することによって、大量の顧客に効果的にサービスを提供するプログラムに再編することを通じて達成された。しかしながらこのより狭い領域においては、その業務は非常に効果的であると考えられた。

CS の領域では、そのサービス提供モデルを類似のビジネスライクの方法で一変させた。CS においても FC と同様、その変化はサービス量を増やす必要から行われたが、サービスの量はとりわけ親社会的価値に役立つものであった。CS におけるサービス提供の変化の動機と目標はカネではなかった。それはカウンセリングのための１年にも及ぶ長くいらいらさせる待機リストだった。タイムリーなカウンセリングの重要性について、CS マネージャーは次のように述べた。

> 成功にとって決定的なことは、人々にすばやく対応することだと思う。これまでよくあったように、6 ヶ月待たされなければならないとしたら、お客は「あまりに遅かったので、結婚が終わってしまった」とか「地方病院の救急にいかなければならなかった」と言うことでしょう。

どうすればサービス提供スタッフを増やさないで長い待機リストから脱することができるか？　プログラムの定性的な成果は劇的に改善した。CS において、スタッフを増やさず、また常勤のカウンセリング・スタッフがカウンセリングを行うのに必要な時間数を年間 100 時間削減したのに、待機リストは急速にゼロに向かった。新しいサービス提供モデルは、長期の心理療法から短期の認知療法へと変更された。面談回数を１顧客 3 回までとすることによって顧客はより早く取り扱い件数から離れ、よりすばやい受付と待機リストの短縮を可能にした。CS の場面で認知療法の活用の成功を支えるためにいくつかの変化が要求された。

まずなによりも、3 回のセラピーが有用で効果があると思われるために、カウンセリングに対する顧客やカウンセラーの期待を大幅に狭める必要があった。カウンセリングは、より広い人格的変化に関わるというよりもむしろ、少数のより小さく狭い問題を解決する短期的限定的な関与として再編されるようになった。この変化はより多数の顧客に対するより迅速なサービスをすることを可能にした。

この組織的変化の成果は FC のそれと一致した。いくつかの顧客グループ、典型的にはより高い要求と複雑な問題状況をもつグループは、回数の少ない認知療法を用いることでうまく対応することはできなかった。したがって、CS の顧客の対象はこのアプローチから利益を得ることのできる人々に限定された。サービスが困難な顧客（軽度の精神障害を持つ個人や精神科の治療を受けた患者を含む）は、CS がもはや適切な顧客グループではないと決断し、他の場所に回したグループであった。大まかには、CS は多くの点で、とりわけタイムリーさの点で改善されたと述べられた。しかしそれはもはやニーズのあるすべての人に応えてはいなかった。

「ビジネスライク」組織―管理

ここにビジネスライクの管理とは、サービス提供と区別される組織レベルの管理のことである。この節では、この類型のビジネスライクな組織の意味と含意を明らかにする。CSO の事例研究において、常務理事（ED）はプログラム・レベルの過程とは異なった多くのビジネスライクなマネジメントの例を提供した。Alex は CSO のマネジメントに対する強力なマネージャー的・起業家的アプローチを示

した。それは、組織の方針に対して責任を取ることの強調や、高く評価される結果を生み出すことに向けた強い努力、組織の命令の積極的な解釈および再解釈、並びに利用可能な資源から最大限の結果を梃子にすることに積極的集中することを通して、一般にビジネスライクと特徴づけられている。次の事例は、この分析的カテゴリーを根拠づけるであろう。

Alex はビジネスライクなマネジメント・アプローチを開発するために、特別の概念を用いた。彼は、伝統的な非営利のマネージャーの「善意志向」アプローチとみなしたものと彼の「結果志向」のマネジメント・アプローチとを対比した。彼は伝統的な考え方に従って、「あなたが関わっていたのはビジネスではなかった。あなたはそれをコミュニティの善のために行った。あなたはそれを正当化する必要はなかった。」と記述した。Alex にとってビジネスライクなマネジメントとは、組織の方針に責任を負い、手元にある資源から積極的な行動を起こすことを意味した。彼は「あなたは事務所を経営し、事業をコントロールしなければならない。」と言った。この積極的マネージャー志向に焦点を絞ることは、別の議論に反響した。次の引用の中で、彼が非営利に共通する不十分な資源への不満を積極的マネジメントの枠組みにどのように組み込んだかに注目していただきたい。

> 我々は資源の制約については話したくない。それはほとんど手抜きを奨励することだといってよい。それは「政府の失敗だ」と言おうとするもので、後ろ向きだ。我々は資源を制約されてはいない。資源はある。持っている資源をどう使うのが最良か？　我々は十分なカネがないことを心底知っている。・・・しかしそのことは関係ない。

このマネジメントへの絞り込みは Alex のアプローチにとって重要な含意を持ち、上述のサービス提供モデルの諸分析と間接的につながる。彼は「それぞれのプログラムは今やビジネスセンターだ」と言明した。この言明の操作上の意味は、プログラム・マネジメント、経営、全体的責任がプログラム・マネージャーに分権されたということである（CS や FC のプログラム・マネージャーは、ほぼ目一杯の取扱件数もこなしていた）。Alex はこの変化をビジネス・マネジメントの用語で表現した。「それで事実上、彼らはビジネス・マネージャーになり、それをビジネスのように管理している。そのビジネスがうまく行けば、彼らもうまく行く。それがビジネスの直截な真実だ」。CSO においてそれをビジネスのように経営することは、ED から仕事を委譲し、プログラム・マネージャーにプログラムの方針を管理させ、結果に対して十分な説明責任を負わせることを意味している。

ビジネスライク組織のレトリック（言語表現）

コミュニティサービス組織（CSO）で検証された「ビジネスライク」の最後の次元は、実態というより主として言語に関わるものである。この次元は、CSO の使用するビジネス用語の多くの要素を指す言語表現、議論、言語、範例の領域にある。CSO では、CSO とそのプログラム、構造などがビジネスとして記述され語られるが、このレトリックがごくわずかの意味しか持たない事例が無数にある。

一般的なビジネスライクのレトリックは CSO に共通であった。Alex は彼が「旧式のソーシャルサービス機関」とみなしているものと彼のマネジメント・アプローチとを区別するために、ビジネス言語、業界用語、レトリックを用いる自称「起業家的ソーシャルワーカー」であった。彼は CSO を「ビジネスから借りたアイデアを広く受け入れる・・・典型的な、しかしそれなりに興味ある事業所」と述べ、ドラッカー、ピーターズ、ミンツバー（Mintzber）のようなマネジメントの理論家やビジネスの業界用語（「ビジネス・ユニット」、「ビジネス・プランニング」、ビジネスの「内」と「外」、「CSO をビジネスのように経営する」必要性）に関して議論をあびせた。いくつかの記述において、彼は企

業セクターからの事例を用いたが、ビジネスのレトリックのこの要素はしばしば名目的、包括的、不自然、あるいはこじつけのように見えた。CS の待機リスト問題に関する彼の議論を検討してみよう。

> あなたが今、ハンバーガーを売るチェーン店を経営しているとして、いつも待ち行列ができ、最初の 12 人だけには 15 分以内で対応したが残りの人たちは立ち去ったとしたら、あなたは残りの人たちがどこでハンバーガーを手に入れているか不思議に思うでしょう。私がこの事業所に来たときには待機リストがありました。・・・そして、人々がカウンセリングを受けるまでに数ヶ月かかることがしばしばでした。それで私たちはビジネスの観点から見て、「我々には顧客たちがいる。彼らにどのように対応しようとしているのか？」と言いました。ビジネスの観点からすれば、私たちには待機リストがあってはなりません。

この引用は、特定の行動あるいはアプローチには直接関連しない状況におけるビジネスライクの分析のレトリックを例証している。ビジネスのレトリックにおけるハンバーガーの事例は、CS のプログラムは何年間も待機リストを持っていたがビジネス上の問題はなかった、用務はビジネスの観点でなく、むしろカウンセリングの有効性や差し迫った顧客のニーズといった親社会的価値に基づいて形成されていた、という職務の実態とは合致しなかった。これらの事例は、ビジネスライクのレトリックの直接的な役割や効果が非本質的で最小であるような組織環境におけるレトリックの使用を例示している。

討　論

この類型論は、非営利の環境においてビジネスライクであることについての我々の理解をいくつかの方法で結びつけ、広げる。ビジネスライクの目標の次元に関しては、この事例研究のデータは、文献レビューで明確に検証されたビジネスライクへの焦点を根拠づけ、文脈の中に入れる。ビジネスライクの目標を持った２つのプログラムの存在は、主に、収入の獲得や、さらには使命の達成という文脈において収入創出を検討した社会的企業の文献（Emerson & Twersky,1996）にさえ強く焦点を当てたという点から「商業化」を定義付けた Weisbrod（1998）の焦点と共鳴する。しかしながら、この事例研究のデータは、これらビジネスライクの目標を単に例証しているだけではない。このデータはさらに、とりわけ非営利の目標との、そしてより広い非営利組織の戦略との関係の点で、これらの目標に対する我々の理解に複雑さを加える。

この調査研究は、商業的目標と非営利の目標が少なくとも限定的、制約的な意味においては両立できることを例証している。財務相談（FC）プログラムから得られた事例研究のデータは、ビジネスライクの目標は非営利の親社会的な目標や価値と両立しないかもしれない、そして、ビジネスライクの目標は非営利の価値の焦点の地位を下げるかもしれない、という Weisbrod（1998）の書物（また DiMaggio,1986；Zimmerman & Dart,1998）で組み立てられた関心に挑戦している。このプログラムは、FC における債務管理プラン（DMP）サービスの独特の制度編成のために、*少なくともいくつかの*親社会的な目標とビジネスライクとを明確に同一線上に置き、一つに合わせることが可能であった。しかしながら FC は、収入の創出と親社会的な価値とを統合するために、基本的なニーズに基づく親社会的なサービスの価値が、サービスの量を増やし質を高めるという別の親社会的な価値と交換されるというような方法で再編成することが必要であった。

FC のプログラムは、金と使命の二重のボトムライン（Emerson & Twersky,1996）の目標を設計する範例として、社会的善（社会的に役立つもの social good）を生み出すことを通じて収入を生じさせ

た。このことは、市場と使命の抽象的な領域が、プログラムの親社会的使命自体が市場や財務（金銭）に基礎を置いているという特定の状況において重なり合うという、Dart （1999）が述べた概念を例証している。職業訓練とコミュニティの経済開発の事例（Emerson & Twersky,1996）は、ビジネスの目標が親社会的な開発を容易に可能にさせることがあり得るという別の特殊な文脈を例証している。FC サービスは収入創出と親社会的価値とを合体させる機会を持っていたけれども、事例研究からは、収入を創出し、しかもミッションに中心をおいたサービスに焦点を当てる必要から、別の形の貴重なサービス提供と他の重要な親社会的価値の規定が減らされたことをは明らかである。このことは潜在的に重要な調査結果であり、より広い考察に値する。すなわち、ビジネスの目標は、伝統的に理解されている非営利で構成された価値のある特定された狭い集合と*のみ*両立するかもしれない、ということである。

この調査研究は、文献レビューで明らかにされたものよりも広い非営利組織の文脈において用いられたビジネスライクの目標の使い方を示している。Crimmins and Keil（1983）および Skloot（1987）のような著者は、金が組織的基盤とりわけ重要なプログラムに移し替えられることを認める「内部での補助金の流用」によるビジネス収入の使い方を擁護している。Brinckerhoff（1994）は、組織の使命に対する直接的および間接的の*両方の*利益という点から収入創出目標を立てるべきことを提案した。CSO の事例研究は、この収入が組織的価値を持つかもしれない新たな方法と、商業的な収入の使い方を組み立てるこれらの方法との両方の明快な例証を提供している。

FC では、収入創出の目標は多くの利益を生み出した。DMP の収入はミッション達成の直接的な結果であった。なぜなら、重要な債権者・債務者の問題の解決（すなわちプログラムのミッション）それ自体が収入を生み出したからである。これらのビジネスライクの目標は、より広いプログラムにも資金を提供したために、非営利組織のミッション達成に間接的にも寄与した。これは非営利組織の資源不足（Zimmerman & Dart,1998）という文脈での商業的収入の使い方を例証している。けれども、ここでのデータ分析は非営利組織におけるビジネスライクの目標の第 3 の使用法をも明らかにした。従業員支援プログラム（EAP）では、商業的収入はソーシャルワーカーに十分な支払いができないと感じていた組織によって専門職スタッフの給料の上積みとして用いられた。これは商業的収入のミッションの達成の間接的な役割であると論じられうるかもしれないが、この例は明らかに Brinckerhoff の用語の使い方を超えて広げられている。非営利組織において事業収入を人的資源に使うことは、非営利におけるビジネスライクの目標の使い方や価値の許容範囲が実に広いということを示している。

ビジネスライクのサービス提供の次元に関しては、この事例研究データは、ビジネスライクな組織の理解に少なくとも２つの重要な発展を提供している。社会的起業家精神に関する著作の多く（たとえば G.Dees ほか、2001）や、主流の非営利のマネジメントに関する文献の多く（たとえば Oster,1995）でさえ、非営利がある種のよりビジネスライクな方法で組織化されることを推奨している。しかしながら、この文献は、この組織の微細な意味と効果を見ていない。CSO の事例研究は２つのプログラムの事例を提供している。１つはビジネスライクの目標（すなわち FC）に、もう１つはより伝統的な非営利の目標（すなわち CS）に関わるものである。両例とも、それらのサービス提供モデルを、一般的にビジネスライクと見なされ、周知の強力な組織の官僚制モデル（Morgan,1986）との強い構造的類似性という点から再編成していた。けれどもこの事例研究のデータは、これらのビジネスライクの組織化モデルを単に例証しているのではない。

ビジネスライク・サービスの組織化に対する我々の理解は、また、事例研究分析によってより複雑

にされている。第１に、ビジネスライクのモデルがサービスを基本的に異なる実体に変容させたということが重要である。たとえば CS の新しいサービス提供モデルは、ソーシャルワークという不変の名前から想像できるようなそれ以前に存在したものとは著しく異なっていた。プログラムの目標に対する顧客のタイプからカウンセリングのアプローチにいたるまでのすべてが一変した。FC もまた基本的に違ったサービスとなった。非営利におけるよりビジネスライクな組織を記述する著者（たとえば、Brinckerhoff,2000；Kanter,1999）は、それをサービス提供を根本的に再編成したものというよりむしろ改良したものと記している。ここでの調査結果はむしろ、我々は*改良された*サービスを追及する中で図らずも*新しい*サービスを発展させているかもしれないということを示している。

第２に、CSO におけるビジネスライクなサービス提供は、とりわけサービス*量*の水準が優先されており、数値を上げ、より少ない〔資源〕でより多く〔のサービスを〕を行うことがプログラムの基本的な命令であるような組織状況に十分に焦点が絞られていた。興味深いことに、CSO の量に関する命令は、「ビジネスライク」の目標（FC での）と、親社会的な非営利の目標（CS での）の両方に役立った。したがって、CSO におけるビジネスライクなサービス提供は、Kanter（1999）や Oster（1995）によって述べられたものと同様に、財務上の目標よりも広いサービス目標に関わることには十分柔軟性があった。

ビジネスライクなサービス提供の効用の柔軟性は、文献との重要な連続性を提供している。社会的起業家精神にかかる文献の多くは、ビジネスライクの目標と目標を達成するためのビジネスライクな戦略・戦術との連結を主張している（たとえば、Brinckerhoff, 2000；G.Dees ほか, 2001）。しかしながら、この事例研究は、連結あるいは分離されるビジネスライクの目標とビジネスライクのサービス提供の事例と、ビジネスライクのサービス提供がいかなる種類の財務的方法でも枠組みに収まりきれないプログラム目標に役立つことのできる事例を提供している。この観察の含意は、ビジネスライク活動の諸類型が、しばしば、特定の（そして一般的でない）非営利の組織状況において組織的実践が機能的であると証明できるよりも硬く連結されていると考えられていることである。

ビジネスライクなサービスは公式に立てられた目標とは関係なくサービスの強化と変容とを同時に組織化する、という調査結果は、非営利組織の環境におけるこの組織的アプローチの効果に対する我々の理解に重要な警告を与えてくれる。CSO のビジネスライクなサービス提供のいくつかの要素は、非営利組織が具体化することを典型的に期待されている親社会的な価値の少なくともいくつかとの適合性や両立可能性という点から容易に挑戦されることができる。これらのことは Glumm and Johnson（2001）が議論した戦術ほど極端でも道徳的に疑わしくもないけれども、多くの人が一般に考えているような、いつもながらの正当化された非営利組織の行動ではない。たとえば両プログラムにおける扱いにくい顧客層の排除と、より非人格的な狭い範囲のサービスへの動きとは、Reed（1997）の非営利セクターに関する記述が同セクターの中心的倫理規範（エトス）として位置づけているアクセスしやすさ、基本的ケア、基本的な人間の要求の重要性に挑戦している。サービス提供のビジネスライクへの変容は逆説を体現した。なぜなら、両事例において、それはプログラムの特定の非営利的価値を再構成し、優先順位を変えたからである。ビジネスライクなサービス提供が証拠とした両方の事例研究の場において、少なくともいくつかの親社会的な価値が達成された。しかしながら、これらの変化は組織が長期間にわたって保有してきた他の諸価値の点からは必然的にコストを伴った。CSO が一般的な接近しやすさや基本的な要求といった顧客の価値を放棄したことは、顧客のニーズが他の組織で応えられるかどうかというより大きな問題を提起した。

非営利組織においてビジネスライクであることのマネジメントの次元は、社会起業家の伝統（たとえば、G. Dees ほか,2001；Emerson & Twersky,1996）から生れてくる文献とかれらの社会的な革新への強調と非営利のマネジメントに対する起業家的・活動家的・枠組み破壊的アプローチとに明らかに共鳴している。CSO の事例研究のデータは、これらの考え方を根拠づける方法で例証し、また、社会起業家の概念と非営利セクターについて書かれたマネジメントの変化に対する他の諸アプローチ（Oster,1995）とのつながりの可能性を提案している。しかしまた、ビジネスライクのマネジメントの用法は、非営利組織の環境におけるそれの重要性の新しい政治的解釈をも示唆している。

ビジネスライク・マネジメントに関する Alex の用法、とりわけプログラム段階への組織的委譲を促進させるためのマネージャーの役割の再編（「マネージャーに管理させること」）は、自分の利益を進めるために正当化された戦略や概念を用いるという政治的視座（Bacharach & Lawler,1980）から理解することができる。マネージャーはプログラムをビジネスのように運営するためには道具が必要だという考えを支える Alex の行動は、大量の仕事を彼自身（彼もまたコンサルティングをしていた）から、小さな組織における中心的なサービス提供スタッフであもるプログラム・マネージャーに分離することができたことを意味した。ここに、マネジメントのレベルの間もしくはマネジメントとスタッフの間で進行中の政治的戦いにおいて個人の利益を進めるために利用された、戦術としてのビジネスライクであることの証拠がある。ビジネスライク・マネジメントの役割に関するこの見方は、政治的視座（Smircich & Morgan,1982）からの意味のマネジメントとしてのリーダーシップとマネジメントについて記述した調査研究に匹敵するであろう。

ビジネスライクのレトリック（言語表現）の次元では、ここの事例研究のデータは非営利組織におけるビジネスライクのレトリックや議論の重要性についての解釈の競争を解決する手助けにならない。その代わりに、この事例研究は、非営利の環境におけるビジネスの議論の重要性についての１つの新しい解釈の可能性を示唆している。CSO の事例研究は、ビジネスのレトリックと談論（ディスコース）とに浴びせかけられた。ここでは、最近の出版物は、その特有の状況も異常な状況もどちらも記述していないようである。ビジネスのレトリックが非営利セクターや公共セクターの組織の語彙をどれほど植民地化しているかについてのディスコースはほとんどされていない（Kuttner,1997；Mintzberg,1996；Saul,1995）。けれどもこの変容の効果は現時点までのところ立証されていないし、不明確である。またその重要性について少なくとも２つの大きく異なる解釈がある。

非営利の場における商業的ディスコースの効果については、見方が分かれている。Oakes, Townley and Cooper（1998）は、ビジネスのレトリックは非営利組織にとって否定的な価値を持つという見解の範例を提供した。彼らの博物館の事例研究分析は、ビジネスのレトリックは明確な言語と論理のために設計された組織に対して病理的で有害な効果をもつと結論した。これに対して Emerson and Twersky（1996）や G.Dees ら（2001）のような社会起業家の提唱者の視座ははるかに積極的であった。彼らの論点は、ビジネスのディスコースが社会セクターの組織における革新過程に道を開くことのできるビジネスの技術やマネジメント的な態度と解きがたくつながっている、という点である。

CSO の事例研究は両方の見方に対してとりあえずの条件付き支持を提供しているが、この予備的研究においてさえ、根拠づけられた結論を下すには十分ではない。しかしながら、この CSO のデータの分析は、非営利の場におけるビジネスのレトリックの重要性に関する第３の解釈をより明確に提案している。Alex のビジネス用語の使用の多くは、CS および FC プログラムのマネージャーたちによる別の例と同様に、それが決定や行動に結び付けられていないという意味では、著しく厚みのないも

のであった。ビジネスの事例、ハンバーガースタンドのイメージ、ビジネスの著作者たちの名で投げかけられたディスコースなどは、すべてほとんどまったく実体のないものであることは明らかであった。ここではビジネスライクのレトリックは組織的にあいまいであり、まさしくレトリックであったと理解できる。CSO における言語は、制度的な意味において正当性を確立し（Suchman,1995）、おそらくは新しい組織文化の考え方を強化する手段としてビジネスに依存してきたが、これらの例の多くは、別の種類の組織の方針と実践に重ね合わされた単純な言葉の化粧板にすぎなかったのかもしれない。非営利セクターにおいて商業的と聞こえるものは、組織的にあいまいで、あまり重要でない要素を持った「マネジメント流行り」（Abrahamson,1996）といってしまってもよいものであった。

結　論

非営利組織はしばしば、ビジネスライクという語が何を意味するかについてのなんら明確な枠組みもなしに、もっとビジネスライクであるべきだと言われている。本稿は、１つの非営利組織の事例研究の場において、４つの異なるビジネスライクの次元を明らかにしてきた。これらの調査結果の重要性を結論づける前に、研究の限界と固有の焦点を明らかにしておく必要がある。第 1 に、これらの調査結果は１つの事例研究からの詳細な予備的分析に基礎づけられている。この CSO が変則的または例外的であると疑う理由はないが、ここに提示された調査結果は代表的であるというよりもむしろ主として例証的であり、注意を喚起するものにとどまる。第 2 に、ここで議論したカテゴリーは必ずしもビジネスライクの学問的で専門的な定義を反映するものではない。むしろそれは帰納的かつ根拠づけ的であり、事例研究の場における経験と研究から明らかになったものである。この調査研究の１つの大きな事後的理解は、ビジネスライクであることは、実際には、世間一般のあるいは一般的な理解に影響された、レトリック的で社会的に構成されたカテゴリーであり、ビジネス（あるいはビジネスでないもの）が実際にどのように行動するかということには必ずしも関係しないということであった。

これらの警告にもかかわらず、ここで開発されたビジネスライクの目標、組織、レトリックの類型論は、それ自体有益である。なぜなら、それは、将来の調査研究において概念構成や概念の明確化をはかることに役立つからである。この研究はまた、類型論を超えて、ここで描かれた CSO の姿についてのいくつかの興味深い問題点をも浮き彫りにしている。たとえば、この１つの組織の状況から４つの異なる種類のビジネスライク活動が明らかにされた。この調査結果は重要である。なぜなら、非営利や社会的企業の文献は、ビジネスライク活動を、いくつかの潜在的に異なる現象というよりむしろ１つの現象あるいは緊密に連結された現象の集合と見る傾向があるからである。さらに、ここに記録されたビジネスライクの多くの事例は、組織のまったく異なる面に当てはまる。それらはグループとして同時に生じるか、対になって生じるか、他に起こりうるビジネスライクの表われ方とは別個にはっきりとしたかたちで（基本的には関係なく）生じるかもしれない。このことは、非営利セクターにおける商業化の議論を問題化する。なぜなら、今やこの用語の意味は、複数で複雑なものと理解されることが必要だからである。非営利は、基本的に異なる方法でビジネスライクであると理解されることができる。たとえば、非営利組織*としての*ビジネスライク活動（すなわち、営利セクターと共鳴する構造、道具、メトリックス[作詩法]を用いて構成された組織的要素）と対比され、それとは区別された、非営利組織*による*ビジネスライク活動（すなわちビジネスの目標・財務的な目標を持つ活動）をつくることができる。ビジネスライクのレトリックは、この両方もしくは一方の文脈に適用することができる。

事例研究の結果および CSO におけるビジネスライクの目標、組織、レトリックの本来的な意味と含意のいくつかから提起される複雑で潜在的に気がかりな疑問を前提とすれば、次の調査研究では、非営利の文脈においてビジネスライクあるいは商業的な構成概念をより明確に分解し、特定の次元におけるそれぞれの含意を詳細に探求することが必要とされるであろう。

参照文献

Brinckerhoff, P. (1994), How to turn your entrepreneurial skills toward your mission, *Nonprofit World*, 12(4), 17-19.

Brinckerhoff, P. (2000), *Social entrepreneurship: The art of mission based venture development,* John Wiley & Sons.

Dart, R. (1999, May), *Boundary blurring at the organization level: Do nonprofit business ventures fit in Lomann's (1992) Commons?* Paper presented at the Independent Sector Research Forum, Alexandra, VA.

Dees, G., Emerson, J, & Economy, P. (2001), *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*, The Canadian Policy Research Networks.

Dees, J. D., (1998, January-February), Enterprising nonprofits, *Harvard Business Review,* pp. 55-67.

Emerson, J., & Twersky, F. (Eds.). (1996), *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of non-profit enterprise creation.* The Roberts Foundation.

Glumm, K. & Johnson, J. (2001), Creating the "unfit": Social Darwinism or social triage? －Constructive a supply of parties in private psychiatric hospitals, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 154-179.

Hansmann, H. (1987), Economic theories of nonprofit organization, in W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press.

Johnson, S. (2001), *Social enterprise literature review*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

Kanter, R. M. (1999, May-June), From space change to real change: The social sector as beta site for business innovation, *Harvard Business Review*, p.12.

Lohmann, R.(1992), The Commons: A multidisciplinary approach to nonprofit organization, voluntary action and philanthropy, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 309-323.

McCracken, G. (1988), *The long interview,* Sage.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R.(1993), Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Review*, 36, 1175-1195.

Skloot, E. (1987), Enterprise and commerce in nonprofit organizations. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook,* pp. 380-393, Yale University Press.

Straus, A., & Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research*, Sage.

山﨑　克明：北九州市立大学北九州産業社会研究所専任所員(教授)

吉武　　聡：北九州市立大学大学院社会システム研究科(博士後期課程)在学、北九州市職員