

東海大学紀要

政治経済学部

第52号

目次

太平洋条約からハブ・アンド・スポークスの同盟システムへ
西田竜也 1

旧ソ連圏における地域主義と新たな脅威
藤巻裕之 27

少子高齢化と地域創生；伊勢原市のケース(完) ——街の活性化政策——
小崎敏男 45

箱根町における入湯税収の推移と時系列的特徴について
——地域別別月次データによる分析——
平賀一希 63

ビジネスモデルのデザイン
岩谷昌樹 77

カスタマイゼーションのスタンダード戦略
——オンワード・パーソナル・スタイル社のケースより——
遠藤誠二 95

医療機器分野におけるユーザーイノベーションの促進要因
——画期的な手術用縫合針の製品開発における事例——
亀岡京子 105

準大手監査法人における女性会計士の働き方に関する検討
松原沙織 119

2020

東海大学

JOURNAL OF THE FACULTY OF POLITICAL SCIENCE AND ECONOMICS TOKAI UNIVERSITY

Number 52

Contents

From a Pacific Pact to the Hub-and-Spokes Alliance System

Tatsuya NISHIDA 1

The Regionalism and the New Threats in the Post-Soviet Area

Hiroyuki FUJIMAKI 27

Declining Birthrate, Aging Population and Region Creation

Toshio KOSAKI 45

On time-series feature of the hot spring tax

Primitive analysis in Hakone town

Kazuki HIRAGA 63

Design of Business Model

Masaki IWATANI 77

The Customization Society: The Case of Onward Personal Style Co., Ltd.

Seiji ENDO 95

What Makes User Innovation Foster at Medical Device Sector?

Case Study of Product Development of Innovative Suture Needles for Surgeriest

Kyoko KAMEOKA 105

The study on women accountants who work at medeium-sized auditing firms

Saori MATSUBARA 119

2020

Tokai University

太平洋条約からハブ・アンド・スポークスの 同盟システムへ

西 田 竜 也*

From a Pacific Pact to the Hub-and-Spokes Alliance System

Tatsuya NISHIDA

Abstract

This article examines the process of diplomatic negotiations for building security arrangements in the Pacific area from January to April 1951 in order to understand how the U.S. alliance system originally started. This research, in particular, focuses on investigating why and how the idea of a comprehensive Pacific Pact, which had been drafted by John Foster Dulles and John Allison, transformed into two bilateral and a trilateral alliances.

The original concept of the Pacific Pact developed when the U.S. decided to promote both peace settlement with Japan and the Japanese rearmament. The American government, therefore, needed to provide security to countries, which fears the resurgence of the Japanese militarism, at the same time facilitating Japan to begin its rearmament. A comprehensive collective security arrangement, members of which were expected to be the U.S., Japan, Australia, New Zealand, the Philippines and possibly Indonesia, was considered best to meet these different needs. However, it was ultimately separated into the U.S.-Japan Security Treaty, the Mutual Defense Treaty between the U.S. and the Philippines, and the Australia, New Zealand and the United States Security Treaty (ANZUS).

Unlike the existing studies that tend to rely on American and British diplomatic documents, this research employs archival documents of Australia in addition to those of these two countries. This paper also attempts to illuminate how American strategic

* 東海大学政治経済学部政治学科教授

thinking on the Pacific pact evolved and why they opted for the hub-and-spokes system as a tentative solution, although existing research tend to emphasizes preferences of American allies such as Japan and the U.K. as determinants of alliance pattern more than those of the U.S.

目次

はじめに

1. 対日講和と太平洋地域の安全保障
2. 米国の太平洋安全保障措置案に対する英国と日本の反応
3. キャンベラ会談と豪州の対応
4. フィリピンの参加問題
5. 米国による方針の決定

おわりに

はじめに

現在、アジア太平洋地域にある米国同盟システムのうち、旧日米安全保障条約、米比相互防衛条約、豪州、ニュージーランド、米国による3国間の安全保障条約（ANZUS¹⁾）は約70年前の1951年に署名された。そして、1953年から54年にかけて米韓相互防衛条約、東南アジア相互防衛条約（SEATO）、そして米華相互防衛条約が締結された。一方、欧州では1949年4月には北大西洋条約（NAT）が締結され、その後 NAT をもとに、ソ連を中心とする共産主義勢力に軍事的に対抗することを目的として、北大西洋条約機構（NATO）という平時の巨大な軍事機構が発展している。NATO が単一の包括的な多国間の条約をもとに発展し、加盟国が他の加盟国全てに対し防衛義務を負うのに対し、アジア太平洋地域の米国同盟システムは、日米、米比、米韓間の2国間条約や ANZUS などの3国間条約など、米国を中心としつつも、米国以外の加盟国同士は相互に防衛義務を負わないことから、ハブ・アンド・スポークスの同盟システムと呼ばれたりする²⁾。このように、米国が冷戦初期の比較的同時期に大西洋地域と太平洋地域では、単一の条約に基づく包括的な多国間条約とハブ・アンド・スポークス・システムという異なる形式の同盟システムを選択したことは興味深い。

本稿では、このうちアジア太平洋地域のハブ・アンド・スポークスの同盟システムの原型となる日米同盟、ANZUS そして米比同盟が、どのように作られたかを明らかにすることが目的である。ハブ・アンド・スポークスの同盟システムが作られた要因や経緯については、すでに幾つかの研究がある。例えば、国際関係論では、「なぜアジアに NATO は存在しないのか」というテーマなど、幾つか関連する論文が書かれている³⁾、また、外交

史の立場からは、1950年前後に検討された太平洋条約（Pacific Pact）の発展過程を中心に幾つか研究が進んでいる⁴⁾。

本研究の目的は、米国が当初は、米国、日本、豪、NZ、フィリピンそして場合によってはインドネシアを含む単一的で包括的な太平洋条約の締結を検討していたにもかかわらず、最終的にはなぜ、日米、米比の2つの2国間条約とANZUSという3国間条約という現在のハブ・アンド・スポークス・システムの原型を選択したかを明らかにすることにある。そのために、本研究では、日本や米国の公文書に加え、豪の公文書も用い、これまでとは違った史実や視点を提供したいと考える。既存研究では、結局ハブ・アンド・スポークスの同盟システムが成立した理由として、英国政府の影響力と日本の多国間安全保障への消極的態度の2つが主要な要因として挙げられることが多い⁵⁾。

もちろん、この2つの要因はハブ・アンド・スポークスの同盟システムの成立に影響を与えてはいるものの、2つの点で注意を要する。まず、英国の影響力を重視する立場は、1951年2月1日にガスコイン（Alvary Gascoigne）駐日英国代表部主席が米国案の「島嶼国」防衛のための安全保障措置に強く反対し、ダレス（John Foster Dulles）特使が包括的な太平洋条約の構築方針を転換したというものであり、日本の消極的姿勢を重視する立場は、ダレスが日本を訪問した1951年1月後半から2月初めにかけて行われた日本側との交渉において、日本が多国間の太平洋条約ではなく二国間の安全保障条約を志向したことが、太平洋条約の必要性を失わせたというものである。

しかし、まず、これら2つの議論に共通する問題として、確かに日本を含んだ形で包括的な太平洋条約をこの時点では、ダレスは一旦断念しているのであるが、米国政府関係者は、中長期的には日本を含んだ包括的な太平洋条約を必ずしも完全に諦めていたわけではないということである。これは後述するようにキャンベラでのダレスと豪側との協議でも明らかにされているし、また、ダレスを含む米国政府関係者の様々な演説の中でかなり明確に示されている。次に、ダレスは英国の意見を聴取し、その意向をできるだけ尊重しているものの、英国の要求をそのまま受け入れたことはなく、むしろ必要に応じて英国の要求を拒否し、米国の国益を優先させる準備を常に整えていたのである。それが、端的に表れたのが、後述する米国、豪州、NZの3国間の安全保障措置へのフィリピン参加問題である。この問題は、米国が固執したこともあり、1951年4月中旬に太平洋地域の安全保障措置の大枠が決まるぎりぎりまでもつれている。もし、既存研究が指摘するように、太平洋条約の意義が、日本との講和条約を締結するために支払わなければならない代償としての役割が中心であるのならば、後述する通り、必ずしもフィリピンの参加を得た形での4か国条約に固執する必要はない。しかし、ダレスは51年4月の最終段階まで、フィリピン参加の可能性を留保するのである。そして、その際、英国からフィリピンが参加すること

になっても英国は反対しないとの約束を得ていることが、豪の外交文書は明らかにしている。以下では、まず米国政府が対日講和を進める上で考えていた太平洋条約の概要とそれに対する英国と日本の反応、次に、キャンベラ会談を中心とする豪州の対応、そして、フィリピンの参加問題をめぐる米、英、豪の間のやり取りを概観し、その上で、最終的に米国の同盟政策に関する方針を明らかにする。そして、最後に、フィリピンの参加問題から窺える太平洋条約の意義と示唆を考えてみたい。

1. 対日講和と太平洋地域の安全保障

米国が太平洋地域の安全保障措置を真剣に検討するようになったことと、対日講和条約とは密接な関係があった。1950年の秋以降、中国の義勇軍の参加もあり朝鮮戦争で米軍の形勢が極度に悪化するようになると、米国では国務省を中心に早期の対日講和を進めようとする動きが活発になり、その関連で太平洋地域の安全保障に関する措置の検討も進められるようになったことは既存研究が明らかにしている⁶⁾。この安全保障措置は、当時国務省の顧問であったダレスと国務省北東アジア部長のアリソン（John Allison）が中心となって検討した。このダレス＝アリソン案の内容は、加盟国として、米国に加え、日本、豪州、NZ、フィリピンそして可能であればインドネシアを想定し⁷⁾、また、条約や協定ではなくより拘束力の弱い宣言の形を想定した。そして、米国がこれら太平洋の島嶼国の防衛に軍事的にコミットする一方、加盟国はそれぞれ加盟国の一国に対する攻撃を自らの平和と安全保障に対する脅威とみなし憲法の規定に沿って必要と考えられる行動を起こすとした集団防衛の考えを採っている。さらに、NATOのような大規模な機関ではないものの、より緩やかな形で太平洋防衛理事会（Pacific Defense Council）を作ることも想定していた。そして、注目を惹くのが、日本軍を国家の軍隊としてではなく、国際軍の中に統合し、かつ国際機関の監視下に置くこととしていた点である⁸⁾。

こうした安全保障措置を検討したのは、幾つかの意図が複雑に絡み合っていたことに留意する必要がある。まず、この措置は対日講和条約の受け入れ条件となっていたことである⁹⁾。特に、対日講和条約、特に、何ら制限を設けない日本の再軍備に難色を示していた豪やNZが、講和条約を受け入れる見返りとして米国による安全保障の保証を求めているという事情があるのだが、これは後述する。そして、この米国による保証に加え、フィリピン、豪州、NZといった日本の軍国主義の復活を恐れる国が、安全保障措置への参加を通じて日本の再軍備の進め方につき影響力を持たせることで、日本の軍隊が再び将来の脅威とならないようにすることも意図されていたのである。また、日本の再軍備を日本だけではなく国連憲章に基づき国際的な目的に活用することで、憲法改正の問題を回避し再軍

備を容易にするとも考えられていた¹⁰⁾。さらに、米国軍部の要請により、太平洋の島嶼国に限定し、アジア大陸諸国や英国植民地に米国の軍事的コミットメントが及ばないように配慮していた¹¹⁾。以上に加えて重要な点は、豪州やNZの兵力を活用して日本を防衛することも想定されていたことである。これは太平洋地域の安全保障措置が検討されていた1950年の12月から1月にかけての米国の公文書からは必ずしも明らかではないのであるが、4月に行われた米国の国務省と統合参謀本部（JCS）との会合の中で明らかになっている¹²⁾。

つまり、包括的な太平洋地域の安全保障措置には、「対日講和を受け入れる代償」、「日本の再軍備の促進」、「日本の再軍備に対する安全装置」、「日本の再軍備を日本の防衛に加え国際的な地域安全保障へ活用すること」そして「豪、NZなどによる日本の防衛」といった5つの意図が複雑かつ巧妙に組み込まれていたのである。ダレスはこれら5つの側面を持った太平洋地域の安全保障措置案を携えて、対日講和を進めるために、51年1月から2月にかけて、日本、フィリピン、豪州、NZへのミッションへと出発する。

2. 米国の太平洋安全保障措置案に対する英国と日本の反応

ダレスは以上のような内容の安全保障措置案の概要を、日本を訪問する前の1951年1月12日にワシントンでフランクス（Oliver Franks）駐米英国大使に伝えていた¹³⁾。これに対して英国政府は、ダレスが東京に滞在している間の2月初旬に、駐日英国代表部のガスコインを通じて、同措置が英国を含まず、かつ、英国が太平洋地域の責任を放棄するものとみなされることに加え、英米間の対立を浮き彫りするものとして、強い反対を伝えている¹⁴⁾。また、英国政府は、ダレスがキャンベラに到着する前の2月8日に、キャンベラにある英国の高等弁務官事務所からマクブライド（Philip McBride）豪首相代行宛の書簡の中で、英国政府の公式見解として、問題点をより詳しく指摘している¹⁵⁾。特に問題とされていたのは、米国の提案が、1) 豪とNZの兵力を日本の防衛を約束することを含んでおり、これは豪とNZの中東への防衛コミットメントと矛盾すること、2) 「島嶼国」に限定した措置の締結は、措置の対象とならない東南アジア諸国、特に、インドシナ、サイアム、マラヤ、香港に悪影響を及ぼすこと、さらに、3) 将来的に東南アジアからインド、パキスタンそしてセイロンなどの国々を含む広範な条約システム構築することを難しくするといった点も挙げられていた。そして、豪及びNZ政府が、このような措置に同意しないよう釘を刺していた。こうした英国の反応は豪政府には予想外であったようで、スペンダー（Percy Spender）豪外相は、「文書のトーンと反対の強さには大変な驚きであった」と英国政府からの書簡に対する返信の中で述べている¹⁶⁾。そして、既述した通り、この英国から強い反対を、この包括的な安全保障措置を締結する方針から米国政府が転換した主要な

理由として挙げる既存研究もある。しかし、ここで注意すべきは、以下に見るようにこの反対とダレスが包括的な措置から日本を切り離したことは、必ずしも直接は結びつかないということである。なぜなら、まず確かにダレスは日本訪問中にこの措置から日本を切り離しているが、以下に見るように、ダレスはガスコインから反対を受ける前に既に日本の切り離しを考え始めていることが挙げられる。次に、より実質的な理由として、英国の反対は、英国が除外されていることや、他のアジア大陸諸国への影響に対するものであって、日本の参加を問題として、米国案から日本を除外することを求めていたわけではないからである。

そこで、重要になるのは、ダレスが日本を訪問した際に、包括的な太平洋地域に関する安全保障措置につきどのような日本側とどのような議論がなされたかである。ダレス自身が述べたように、日本では太平洋地域の安全保障措置に関しては一般的にしか議論するつもりはなかったし、あくまで日本での交渉の主眼は、対日講和条約や再軍備、そして駐留米軍のあり方にあったが¹⁷⁾、ここでは太平洋条約に関する交渉を中心に見ることとした。ダレスと吉田はダレスの訪日中に3回会談を行っているが、その第1回目の会談で、具体的な太平洋地域における安全保障措置を提示することはしなかったものの、吉田に対して「自由主義国の一員として犠牲を払い貢献する意思があるか」と迫っている。これに対して、吉田は「何らかの貢献はしたい」と述べつつも、具体的な貢献策については明確な回答を避けている¹⁸⁾。そして、この会談の後、ダレスは翌日の米国側調査団の打ち合わせ会議の中で、「日本が参加する地域防衛取極めは現時点ではおそらく現実的ではなく、将来に向けて留保しておいたほうがよい」と述べている。つまり、この時点でダレスの中では日本を含む形での太平洋条約はすでに消えかけており、これはガスコインとの会談の前のことである。そして、さらに、2月1日の第1回目の日米事務レベル折衝では、アリソンがより具体的に太平洋協定について、「米国は、時間はかかっても、太平洋地域で北大西洋条約のような地域的集団安全保障が成立し、日本もその一員として参加し、太平洋の安全保障を確保したいと考えるが、日本はこの地域的集団安全保障に対してどのような貢献をするつもりか」と質問しているが、日本側からは明確な回答はない。また、この協定についての質問に関連し、米軍と共に他の国の軍隊が駐留することについて、日本側としてどう考えるかとの問いに対し、日本側は「米軍のみの駐屯を望む」とこれにははっきりと答えている¹⁹⁾。

ダレスが日本の参加を得た形での地域防衛取極めが現実的ではないと判断した理由は、その後、日米の間で行われた2国間安全保障条約や再軍備に関する交渉の中から理解することができる。日本側は日米間の協定つまりは安全保障条約を国連憲章にある地域的取極めに基づいた集団安全保障の関係に設定しようとしたが、アメリカ側は、そうした考えを

拒否している、これは既存研究も示す通り、米国が北大西洋条約の締結の際に、外国と相互防衛の関係に入る条件とした1948年のヴァンデンバーグ決議にいう「継続的かつ効果的な自助及び相互援助」を行う意思と能力を、日本は再軍備に消極的である以上持っていない、したがって、対等に相互に防衛しあう関係には入る資格がないと判断したからであった²⁰⁾。これは、旧日米安全保障条約の条文が、ANZUS条約と米比相互防衛条約の条文とこの点において明確な対照をなしていることにも表れている²¹⁾。つまり、ダレスが日本を含んだ形での太平洋地域における安全保障措置を断念したのは、集団安全保障を実現する上で「ただ乗り」をすることは認めないという原則に日本の交渉姿勢が反していたからだと考えられる。そう考えると、ダレスが集団安全保障措置から日本を外した実質的理由は、英国による反対というよりも、日本側の集団安全保障措置や再軍備に対する日本の消極的姿勢にあったと考える方が妥当であると考えられるのである。

しかし、この日本を太平洋地域における集団安全保障措置から外すという判断は、あくまで暫定的なものであり、将来の日本による参加を完全に諦めたわけではないことに留意する必要がある。このことは次に見る通り、キャンベラを訪問したダレスが、豪とNZの外相と太平洋地域における安全保障措置につき議論した際にも、日本を含んだ包括的な集団安全保障措置の可能性や、より具体的に将来における日本の参加についても取り上げていることから明らかとあってよい²²⁾。

3. キャンベラ会談と豪州の対応

太平洋地域の安全保障措置を構築することは、1949年に政権の座に就いた豪のメンジース (Robert Menzies) 政権にとって主要な外交目標であり、同政権の外相スペンダーは特に熱心であった²³⁾。豪がこのような安全保障措置の構築を求めていたのは、まず、英米を中心として進められている世界戦略の策定に豪がそれまで関与できていないにもかかわらず、2度の世界大戦や朝鮮戦争にはその兵力を派遣するなど、世界情勢の影響を大きく受けていたからであった。したがって、豪は自らの安全保障が影響を受ける世界戦略の形成に関与したいと考え、そのための手段として豪州が関与する安全保障措置の設立を求めるようになったのである²⁴⁾。特に、豪やNZは世界戦略を担う英連邦の一員として中東地域へもその兵力を派遣しており、こうした軍事的コミットメントを安心して遂行するためにも自国の安全保障を万全にしておく必要があった。また、2つ目の理由として、対日講和が進み、特に、日本の再軍備に対して何ら制限をかけない形で進むようになると、豪やNZはこれに反対し、将来の日本の軍国主義復活に対する安全保障という意味からも、米国からの保証を得る重要性が一層高くなったのである²⁵⁾。

このように、太平洋地域の安全保障措置の構築に強い関心を持っていた豪政府は、米国政府が1950年末以降太平洋地域の安全保障措置を検討し始めると、迅速に米国政府関係者にアプローチしている²⁶⁾。また、豪政府、中でも、スペンダー外相は英国の動きに敏感になっていた。既述の通り、ダレス一行がキャンベラに着く以前に、ダレスの日本滞在中に米国が提案した安全保障措置に対し英国が強く反対したことをキャンベラのウィリアムズ (Edward Williams) 英国高等弁務官からの2月8日付書簡を通じて承知しており、米国が太平洋地域の安全保障措置構築を断念したのではないかと心配していた。したがって、スペンダーは、再び太平洋地域の安全保障問題を交渉テーブルに戻し、交渉を促進するために、「対日講和」と「太平洋防衛条約」という2つの文書を作成の上、閣議に提出し準備を整えていた。この2つの文書は相互に関係しており、対日講和と太平洋地域の安全保障措置が密接に関係していることを示している。

具体的には、米国は対日講和を進める際に、日本の再軍備に何ら制限を課さないことを望んでいたのに対し、「対日講和」という閣議文書は、「豪州が対日講和条約の中で、日本の再軍備を制限する条項を書き込むことを目的とする」としていた。特に、「講和条約が、日本が原子力、生物、化学兵器の開発することを明確に禁止する条項を含むよう強く主張する」とし、「日本が規制を遵守していることを確保する適切な手段を見つけ」ることとし、規制機関の設立の可能性も示している。また、「一定の戦略物資についても日本への輸入に対する何らかの制限を設けるべきである」とした²⁷⁾。

他方で、「太平洋防衛条約」という閣議文書では、豪政府の対処方針として、「米国による我々の安全保障に対する保証を確保すること」を「できるだけ豪州によるコミットメントを太平洋地域全体に広げず」に実現することを「第一目的」としつつも、米国から「幅広い多国間協定に合意することが求められるかもしれない」としている。次に、米国の保証を求める理由としては、従来通り、「豪州は現在世界戦争を想定したハイレベルの戦略計画に対し意見できないにもかかわらず」、「豪州は決定に従い、貢献してきた」一方、「自国の死活的利益を犠牲にしてコミットすることはできない」とし、もし今後も「豪州が兵力を遠隔地戦闘地域に派遣する」等の貢献を行うのであれば、「自国の兵力が海外にある場合には豪州本土の安全保障を強く求める権利がある」としている。そして、特に、第二次世界大戦の経験から、「現在、日本の再軍備に制限を設けることなしに講和条約を締結することを米国が希望していると承知する」が、豪政府は「日本は脅威ではないと言うことはできない」として日本を安全保障上の脅威として挙げている。そして、結論として、もし米国等が「日本の軍国主義の復活の可能性に対する効果的な制限を課すことに消極的で、かつ、共産主義に抵抗するための世界戦略で豪州に対し実質的な貢献を求めるのであれば、米国からの確固とした防衛保証を強く求めるべきである」として、これまでの

豪州の立場を繰り返している²⁸⁾。

そして講和条約と太平洋防衛の相互関連性を指摘しつつ、「講和条約では将来の日本の侵略を想定した、安全装置となるような条項を含むよう可能限り最大限の圧力をかけ続ける」としつつも、「講和条約は最終的には何ら制限を含まず、豪にとって受け入れ不可能なものになるかもしれない」と譲った上で、受け入れ不可能な講和条約に直面した場合に備え、「米国からの適切な保証を得ることが一層重要性を持つ」としている。そして、対処方針として、「第一の目的」は、相互支援を約束し、かつ、協議と計画のための適切な機関を持つ「米、豪、NZ間の確固とした3国間協定を締結すること」として、仮に日本の再軍備に制限のないソフトな対日講和条約となる場合にも備えて、米、豪、NZ以外の参加も認める「幅広い協定に我々が関与することにもドアを開けておかなければならない」としている。他方で、仮に米国が提案する包括的な「島嶼国」防衛協定を検討する場合には、日本を防衛するために「豪軍の派遣を含む約束を負うことは明らかに非現実的であり、また、同様の義務をフィリピンに対し負うことも望ましくない」と米国以外の潜在的同盟国に対する支援の約束には消極的であった²⁹⁾。

つまり、ダレスと協議を行う前の豪政府の対処方針は、対日講和については、可能な限り日本の再軍備に対する制限を講和条約の中に盛り込むように努める一方で、豪とNZの安全保障に対する米国からの保証を得るために米豪NZの3国間協定の締結を目指すこととした。しかし、日本の再軍備に対してソフトな講和条約が締結される場合には、将来の日本の軍国主義復活が脅威となり、米国による保証がなおさら重要となるので、3か国以外の国の参加を認めざるを得ない場合もありうると考えたのである。しかし、その場合でも日本やフィリピンに対する支援には消極的だったのである。

そして、1951年2月16日から豪、NZと米国の間での交渉が始まっている。協議の冒頭にダレスが行った発言では、ダレスの口から太平洋地域の安全保障措置に関する言葉は出てこず、スペンダーを随分と心配させたようで、スペンダーは東京での英国の強力な反対により、米国案は「空気中に消えてしまった」と表現している³⁰⁾。しかし、スペンダーを始めとする豪とNZの努力もあってか、その後の協議では太平洋地域の安全保障措置に関してかなり時間をかけて議論を行っている。まず、16日の協議では、ダレスは英国からの強硬な反対があったことを認めつつ、米国としては全ての選択肢、1) 米国と太平洋諸国それぞれと2国間条約を締結する案や、2) 豪州、NZ、米国の間で3国間措置、米国とフィリピンの間で2国間措置を講じる案、3) 豪、NZ、フィリピン、米国間の4か国間措置に加えて日米の2国間措置を講じる案、さらには5) 以上の5か国全てが参加する包括的な措置を検討する用意があるとしている。加えて、英国による反対については、スペンダーの問いに答える形で、「英国の反対を妥当なものとして認めたわけではないが、英第52号 (2020)

国の意見は重要であり、引き続き強く反対するならば今後の交渉に困難が予想される」と述べている³¹⁾。そして、翌日午後の協議では、日本の太平洋地域での集団安全保障措置への参加可能性についても議論されており、スペンダーは「米国、豪州、NZ以外の国を含む包括的な太平洋条約が長期的には望ましいものの、現在はそのような条約は現実的ではない」と述べ、ダレスの意見に賛同している。これに対して、ダレスは、「日本では、日本は国家の軍隊ではなく国際的な集団安全保障の軍隊を創設することを目指すべきと強調してきたし、いずれ日本は自分の力でボートを漕ぎ始めなければならない。したがって、米国、豪州、NZや他の国がすべきことは、日本の兵力の発展が集団安全保障の目的に使われるよう導くことであり、日本国とその周辺に作り上げる環境が決定的に重要になる」と述べている³²⁾。そして、ダレスがマッカーサー（Douglas MacArthur）宛にキャンベラ会談の結果を報告した電信の中でも、会談が「最終的には米、豪、NZは太平洋地域の安全保障措置に関する条約案につき概ね合意に至った」こと、但し、「その条約案には、加盟国の問題については言及せずに、特に、合衆国はフィリピンが創立メンバーとして参加する強く求める可能性があることを豪とNZに対し明確にした」ことが報告されている³³⁾。さらにこの電信の中で、将来日本がヴァンデンバーグ決議にある「継続的かつ効果的な自助と相互支援」を満たした時には日本の参加を認めるよう豪とNZに促した」とある³⁴⁾。また、これは後の英豪間のやり取りで明らかになるのだが、キャンベラで合意された条約の適用範囲について、当初豪提案では「赤道より南に限定し、有事の南太平洋及び南西太平洋地域」となっていたが、米国側はその場合、「米国が豪とNZの本土及び島嶼部の安全保障を保証するのに対し、豪が保証するのは米領サモアだけとなり、そのような不均衡は米国議会が受け入れる見込みはほとんどない」と指摘し、結局条約の適用範囲を太平洋地域全域となっている³⁵⁾。これはダレスが3国間条約を将来の包括的な太平洋地域の集団安全保障措置となることを見据えていたからだろう。このように、ダレスが豪州との協議の中でも、将来的により包括的な太平洋地域の集団安全保障措置を構築し、そこに日本を含む可能性を検討していたことは重要である。

キャンベラ会談が終了すると豪政府は、ダレス訪問前の2月8日付の英国政府からの書簡に対する返事として、キャンベラ会談の結果報告も併せて英国政府に伝えている。このスペンダーからハリソン（Eric Harrison）在ロンドン豪州高等弁務官宛の2月21日付の電信は、メンジース首相とスペンダー外相の両者のメッセージを6ページの長きににわたり伝えており、極めて興味深い³⁶⁾。その中で、まずメンジースは、豪、NZに加え日本やフィリピンなどを含んだいわゆる「島嶼国協定案は、あくまで米国の提案であり豪からの提案ではない」ことを明確にし、キャンベラ会談の結果、「豪やNZが希望する豪州、NZ、米国の3か国からなる安全保障条約案が起案された」ことを伝え、条約案も英国政府に送っ

ている。そして英国政府がこの条約案を支持し実現するよう「最大限の協力を提供する」ことを求めている。その上で、米国が今後、フィリピンの参加を強く求める可能性にも触れ、その場合でも「英国もしくは同盟国の極東地域での利益に悪影響とはならない」と述べ、フィリピンが参加する場合にも英国が認めるよう暗に促している。一方、スペンダーは同電信の中で、東京でダレスが提示した島嶼国協定案に対し、英国が単に強い反対を伝えるだけでなく、「豪やNZの立場に言及があつてほしかった」と恨み節を述べつつ、英国の反対には理がないと反論している。特に、米国案に英国が反対する理由の一つとして、中東地域への豪とNZへのコミットメントと矛盾が生ずる可能性を指摘しているのに対し、スペンダーは、太平洋地域の安全が保証されることで中東へのコミットメントを容易にするための「裏ドアに門をかける」ものであると反駁する。また、米国案で排除される大陸アジア諸国には懸念を払しょくする宣言等を発出することで十分に対処可能であるとして、英国の反対を退けている。さらに、ここでは詳しく取り上げないが、他にも「日本の再軍備」や「白人たちの条約」など4点にわたり2月8日付書簡に見られる不正確な記述を逐一厳しく指摘し、修正を求めており、スペンダーが英国政府の対応に敏感に反応し、不信を募らせている様子が窺える。

4. フィリピンの参加問題

以上に見た通り、豪政府はダレス一行との会談で、安全保障措置に関する条約案につき概ねの合意を得ることに成功した。しかし、参加国の問題を含め、米国政府が豪、NZに対する保証をまだ確約したわけではなく、条約案が今後どうなるかはまだ不確定だった。したがって、豪政府としては条約案の大枠が確定し、何らかの形で公表されることが重要であった。特に、対日講和との関係で、条約案の確定が遅れることは問題があった。なぜなら、太平洋の安全保障に関する条約案が進展しないうちに、日本の再軍備に対して制限のない対日講和条約が先に進み公表されるようなことになれば、国内政治上の大きな問題となるだけでなく、対日講和条約の方が先に確定してしまえば、米国は太平洋の安全保障措置を進めるインセンティブを失い、場合によっては米国からの保証を得る機会を完全に失ってしまうリスクがあったからである。その意味でも、豪、NZ、米の3国間の安全保障措置にフィリピンの参加を認めるか否かは重要であった。しかし、ここでも反対を表明したのは英国であった。以下では、フィリピンの参加問題と同時並行的に進んでいた対日講和に関するやり取りを中心に取り上げる。

キャンベラでは太平洋地域の安全保障措置を中心に議論し、対日講和についてあまり突っ込んだ議論ができなかったためか、ワシントンに戻ったダレスに、豪政府は対日講和に

関する豪の立場を改めて伝えている³⁷⁾。その内容は基本的に、キャンベラ会談に向けた対処方針の内容通りで、「対日講和条約に戦略物資の輸入制限を含む日本の再軍備に関する効果的で合理的な制限を含むこと」とし、「再軍備に制限のない対日講和は受け入れられない」として反対を表明している。具体的には、「軍事力を日本本土の防衛に限定し、特に、海軍を厳しく制限し」、また、「原子力、生物、化学兵器の開発と使用を放棄すべし」としている。このように、豪政府がこの段階で対日講和条約に対して改めて厳しい態度を表明したのは、それがこれまでの基本方針であったことに加え、米国による保証を確実に得るための戦術的な布石を打つという意味合いもあったかもしれない。これに対して、ダレスは詳細な回答は後日行うとしつつ、「日本に対する禁止や制限は永続的な平和の実現のためには良い方法ではない」と述べ、自身のベルサイユ講和会議での経験を振り返りつつ、「集団安全保障措置に日本人が参加するというアイデア」の有効性を訴えている³⁸⁾。特に、「制限を課すと、制限を実施する措置も課さなければならなくなる」として再軍備に制限を加え、かつ、それを監視する難しさを指摘している。それに対し、「集団安全保障の考え方を発展できれば、日本人が自発的に制限を受け入れる可能性が高まる」と述べ、そのために「まず日米間の2国間措置」を発展させ、「その後他の国と共に他の安全保障措置に組み込む」という段階的なアプローチを提示している。そして、興味深いのはNATOの例を取り上げつつ、「究極的には、フランスが海軍力ではなく陸軍力に集中したように…(中略)…日本は世界的もしくは地域的集団安全保障措置の一部として、海軍や空軍の発展を諦め陸軍の発展に集中する」という展望を示して、豪政府の説得を試みている。このようにダレスは、再軍備に制限を加えることの難しさと無益さを繰り返す一方、集団安全保障措置を発展させ、そこに日本を将来的に参加させることの重要性を再び強調している。

こうして、米豪間で対日講和に関してやり取りが行われる一方で、ダレスはワシントンに戻ると、国務省内でフィリピンの参加問題につき議論している。国務省では「賠償問題を求めるフィリピンに抵抗する」ためにも、また「米国がフィリピンに基地の権利を持つ」ことから、創立メンバーとしてフィリピンの米、豪、NZの3か国安全保障措置への参加を認める強い意向があることが判明したのである³⁹⁾。この米国務省の意向は駐米英国大使にも「フィリピンの参加は本質的に重要」として伝えられ、英本国政府の反応を確かめるよう要請している。ダレスとしては英国からの回答を受領後、最初の重要なステップとして上院外交委員会の非公開協議で条約につき提起するつもりだった⁴⁰⁾。

豪州からキャンベラ会談の結果報告と併せて太平洋地域の安全保障措置に関する条約案を送られ、また、米国から同条約へのフィリピンの参加可能性についての見解を求められたことで、英国の対応に注目が集まることとなった。しかし、英国政府は、豪政府から条

約案とキャンベラ会談のメモを受け取った際に、「参謀本部と閣僚による検討の後、来週までに返答できるだろう」と回答したにもかかわらず⁴¹⁾、政府としての公式見解をなかなか伝えなかった。英国政府からの回答が遅れた理由としては、1951年2月から3月にかけて、英国の外相であったベビンが病に倒れ辞任しただけでなく、首相であったアトリー（Clement Attlee）も入院し、太平洋地域の安全保障措置が形作られている重要な時期に英国政府内で機能不全を起こしていたからかもしれない⁴²⁾。また、より実質的な理由として、英国の外務省と国防省の見解が必ずしも一致していなかった、更には閣僚間の対立があったことを挙げる既存研究もある⁴³⁾。そして、英国政府の回答の遅れが豪政府との間で更なる軋轢と相互不信を引き起こすこととなった。スペンダーは3月9日付のロンドン宛の電信の中で、率直に不快感を示すだけでなく、この遅れは英国政府が「自国の立場に有利になるよう」交渉を進めるための「意図的な行為」ではないか、また、ワシントンで米務省と英国大使が協議を進めていたことから、英国が米国と共同戦線を張ろうとしていると疑心暗鬼になって、英国の回答を督促している⁴⁴⁾。これに対しゴードン・ウォーカー（Patrick Gordon Walker）英連邦関係相は返事の遅れを詫びつつ、以上のスペンダーが指摘するようなことはないと釈明している⁴⁵⁾。しかし、このゴードン・ウォーカーの回答も、フィリピンの参加問題や太平洋地域の安全保障措置に関する条約案に対する英国政府の立場を明らかにするものではなく、今度はメンジース首相がアトリー首相に対し回答を促している⁴⁶⁾。

英国から公式な回答がようやく届いたのは3月14日であった。ゴードン・ウォーカー英連邦関係相からメンジース首相宛のメッセージの中で、豪とNZの防衛ニーズは十分理解し、「裏ドアに門をかける」重要性を完全に受け入れ、豪とNZに対する米国の保証は「世界戦略や中東地域での共同計画の強化への重要な貢献となる」としつつも、フィリピンが米、豪、NZの3国間安全保障措置に参加することには明確に反対を表明している。その理由としてまず、「1国を含み他の国（例えば、インドシナ、サイアム、北ボルネオ、マラヤなど）を含まないことは当該近隣領域で困難を引き起こす」こと、また、2番目の懸念として「英国がこの地域で負う責任を放棄しているとみなされてしまう」こと、さらには「英国が太平洋地域で不当に米国に追従している印象を与える」ことを挙げている。その上で、豪とNZ政府に対し、英国政府のフィリピンの参加に対する立場を共有し、「米国にフィリピンの参加を認めないよう働きかける」ことを要請している⁴⁷⁾。また、同時に、2月21日付のスペンダーからの電信に対して反論、もしくは釈明するエド・メモワールも英国政府から届けられている⁴⁸⁾。

以上のように、英国からの回答は、太平洋地域の安全保障措置の必要性につき理解を示し、豪、NZ、米による3国間協定であれば受け入れ可能性を示している点で、豪政府に

としては進展であったが、フィリピンの参加を認めていないことは問題であった。したがって、メンジースやスペンダーは3月14日付の書簡に対して回答する際に、フィリピンの参加の問題につき、注意深くかつ迅速な検討を行っている⁴⁹⁾。そして、英国からの回答に対し一週間程度で次の内容の返信をスペンダーからゴードン・ウォーカーに対して送っている。

まず、英国が豪とNZの安全保障のために米国の保証を得ることの重要性を理解し、豪、NZ、米間の「3か国条約案を受け入れ可能」としたことに謝意を表明し、米国の保証が「中東防衛の共同計画を強化することに貢献する」ことを指摘している。また、豪政府としては3国間の条約締結が「第一目的」であり、フィリピンの参加の問題は、あくまで「米国からの提案」であることを強調している。その上で、日本の軍国主義復活は豪にとっては現実的な脅威であること、そして、日本の再軍備に制限を課さない講和条約が進んでいる以上、米国からの保証は一層重要性を持つこと、また、フィリピンの参加は米国の議会や世論を踏まえた場合、米国にとり政治的に重要であり、現在の米国政府の検討状況からすると、フィリピンの参加を求める提案を断念する可能性は低く、「3国間条約を得られる見込みはない」という展望を示している。そして、フィリピンの参加問題はデリケートな問題であり、フィリピンを除外するよう圧力をかければ、却って「米国からの保証を得る可能性が完全に失われる危険」性を指摘し、「米国の保証を得るこの機会を掴めなければ、このような機会は2度と来ないかもしれない」と危機感を露わにしている。そして、豪政府としては「3か国条約を確保する見込みがなければ、フィリピンを含む4か国条約を受け入れる用意がある」と結論付けている。したがって、フィリピンの参加に反対する英国の方針に豪州は「同意」を与えられないと率直に伝えている⁵⁰⁾。

しかし、この後もフィリピンの参加問題を巡っては決着がつかず、やり取りが続く。ダレスはフランス駐米英国大使に対し、英国政府の公式見解を求めたものの、フランスは3月30日になっても、閣議で討議されていないとして問題を先送りしている⁵¹⁾。一方、米国は豪州に対し、講和条約案と説明メモを配布することを提案したのに対し、太平洋地域の安全保障措置に関する条約より、対日講和が先行することを怖れたスペンダーは、ダレスに配布の延期を求めている。また、同時にスペンダーは、米政府内での検討状況を心配したのか、最終的な結論がどうであれ、米国の示す安全保障措置を豪政府としては受け入れることを示唆している⁵²⁾。また、この間米国務省内では、フィリピンを含む4か国条約に固執しているわけではなく、むしろ豪、NZ、米国の間の3か国条約と米比間の2国間条約に分けて検討する方向に傾いているとの情報ももたらされたが、これも決して米国の最終的な結論ではなかった⁵³⁾。そのような中、スペンダーは英国政府からの回答の遅れに苛立ちと不信を一層募らせ、フィリピンの参加問題が、太平洋地域の安全保障措置に与

える悪影響を心配して、ロンドンに対し強い調子で英国政府の検討状況を照会する一方⁵⁴⁾、ワシントンではフィリピンの参加問題に対する豪州の立場をフランクス英国大使に伝え、豪州の立場に配慮するよう求めている⁵⁵⁾。

英国政府が自らの最終的な立場をはっきりさせ、米豪両政府の関係者に伝えてきたのは、ようやく4月になってからだった。ゴードン・ウォーカー英連邦関係相はハリソン駐英豪大使に、回答が遅れたことを詫びつつ、「英国の閣議は3か国措置を承認し、もしそれが実現不可能で安全保障措置が完全に失われるのであれば、フィリピンを含んだ4か国条約を希望する。これはフランクス駐米英国大使も理解しており、米国側に伝えられる」と述べた。その上で、もし米国からの回答がフィリピンの参加を求めるといふものであれば、「本件はワシントンで完了する」とし、英国の回答が最終的なものであることを確認している⁵⁶⁾。その後フランクスは、4月5日にダレスと会うことになったと豪側にわざわざ電話をよこし、「太平洋条約の実現見込みを危うくすることはしない」と豪側を安心させている⁵⁷⁾。そして、フランクスはダレスとの面会后直ちに、会談では「英国政府は豪、NZと米国が検討する条約に悪影響を及ぼす、もしくは危険にさらすつもりはないことを強調し」つつ、「条約に1国だけアジアの国を含むことは他のアジア諸国が外されていることを却って目立たせ、将来的には他のアジア諸国を含むより広範な防衛措置を構築する」ことを考えた場合、「英国は豪、NZ、米国の3国間の条約の締結を強く望む」と米側に伝えたことを豪側に明らかにしている⁵⁸⁾。しかし、フランクスは豪側には伝えていなかったようであるが、実は、ダレスはフランクスに対し、もし米国が、フィリピンが参加する4か国条約を最終的に求めた場合の英国政府の対応についても回答を迫っていた。これは、豪側の記録に明確に残っている。具体的には、フランクスがダレスと面会した日の翌日、アリソン米国務省北東アジア部長が豪大使館に電話をかけ、「ラスク次官補とダレスが、米国議会の圧力によりフィリピンの参加が必要となった場合につき突っ込んで質したのに対し、フランクス大使はフィリピンが参加する条約と、条約を全く締結しないことを選択しなければならないのであれば、英国政府は4か国条約に反対はしないだろうと返答した」ことを伝えている⁵⁹⁾。そして、この「英国は3か国措置を強く希望するものであるが、…(中略)…フィリピンを含む4か国措置が米国にとって議会との関係で不可欠であるならばこれを受け入れる」方針はダレスからスペンダーに対しても電信で直接伝えられ、その上でダレスは、「豪とNZを含む3か国もしくは4か国間の措置が可能となったので」、4月15日を目途にハイレベルの声明を出すことを提案している⁶⁰⁾。このように、ようやく英国の立場が明確になったのであるが、しかし、これも最終的な決着というわけではなかった。ダレスがスペンダーに送った電信にもあるように、ダレスは自国政府内での協議、特に軍部との協議を終えていなかったからである⁶¹⁾。そして、太平洋条約の最終

的なあり方に影響を与えたのは米国の「軍事的な問題」であったのである。

5. 米国による方針の決定

1951年4月18日にトルーマン（Harry Truman）大統領は「極東の安全保障に関する大統領声明」を発表したが、これは太平洋地域の安全保障措置に関する米国政府の基本方針を示している。具体的に、声明は「太平洋地域の自由世界の立場を強化することを決意し」、また、「対日講和と関連して、豪州及びNZは米国との間に、太平洋地域でいずれかの一国が攻撃された場合、この3か国はそれぞれの憲法手続きに従い共通の危険に対処するため行動する措置を提案し」、そしてこの措置は「継続的で効果的な自助と相互支援」を原則として安全保障強化のための協議を設ける」としている。そして、「講和条約締結後の安全保障措置として、日本側の要望を踏まえ日本国内とその周辺に米軍が暫定的に留まる」一方、フィリピンに対しては「米国はフィリピンに対する武力攻撃は米国の平和と安全に対する危険とみなし、行動を起こすとの認識」を表明した⁶²⁾。これは、豪、NZ、米国の間の3国間条約と日米及び米比の間の問題をそれぞれ切り離して考えることを意味し、ハブ・アンド・スポークスの同盟システムの原型が明らかにされた瞬間と言ってよい。但し、声明は「これらの措置は地域の平和の強化への自然な最初のステップ（natural initial steps）である」と結び、今後の発展への含みを残している。

以上の声明は、4月5日の時点で、ダレスとラスクがフィリピンを含む4国間措置でも受け入れる用意があるという言質をフランスから取り付けていたことを考えると興味深い。英国からこのような言質を得ていたにもかかわらず、なぜ米国政府は結局4国間条約ではなく、3国間条約を取って選択したのか。この点を明らかにするには、ダレスが英国の立場を確認した後の行動を明らかにする必要がある。

最終的に、米国が3国間条約を選択したのは、軍部の意向が働いたことを米国側の文書は示している。特に、4月11日に国務省と統合参謀本部（JCS）の間の定例会議の内容は、太平洋地域の安全保障措置に対する軍部の考え方とその背景が詳しく描かれており極めて興味深い⁶³⁾。具体的には、ブラッドレー（Omar Bradley）JCS議長が、まず本件につきJCSは最終的な立場を決めたわけではないと前置きした上で、太平洋地域の安全保障措置の長所と短所の分析状況を説明した。一方、ダレスは、1月から2月にかけて日本、フィリピン、豪州で行った協議の概要を説明しつつ、1月にトルーマン大統領から対日講和に関連して太平洋地域の集団安全保障措置につき関係国と議論を始めるよう指示を受けた際には、相互支援に基づいた日本、豪州、NZ、フィリピンの5か国を含む包括的な太平洋条約につき検討することが目的だったと指摘した上で、「英国が強硬に反対したこ

と」や、豪、NZ、フィリピン「3国の国内世論が日本と同盟関係を結ぶことに反対していること」により、包括的な5か国条約の締結は非現実的となったが、豪、NZ、米国の3国間条約であっても「米国側が強く求めれば英国政府はフィリピンの参加を再検討する」余地があること、そして「相互支援の約束は、単にそれぞれの国の領域だけでなく、太平洋地域全体の軍隊、公船、航空機に対する攻撃にも及んでおり、米国がフィリピン、琉球、日本に駐留する限り、包括的な条約と同じ機能を果たす」として問題はないと説明している⁶⁴。また、「豪とNZは中東防衛にも関与しており、こうした遠距離地域へのコミットメントを行う前に、自国の安全を確保するために、自国が属する地域での米国の防衛計画を知る権利はある」とも述べている⁶⁵。

これに対しブラッドレー JCS 議長は、「共同計画の実施は豪と NZ の参加を促すためであった」と述べ、そして、「日本が攻撃を受けた場合に他の国が日本の防衛に駆けつけることは間違いないか」、また、「なぜ日本と共に条約に参加することを拒むのか」とダレスに畳みかけ、ダレスは豪や NZ では「国民世論が日本を同盟国とすることに強く反対しており、1, 2年後であれば可能かもしれないが、現在は不可能である」と答えている。さらに同議長は続けて「5か国条約の下での共同計画の実施を認めたのは、いずれかの国が攻撃を受けた時に皆で行動するためである」と加え、コリンズ (Joseph Collins) 将軍も「日本の防衛に他の国が駆け付けられないのであれば米国が日本防衛計画を開示する必要もないだろう」と述べ、さらにはシャーマン (Forrest Sherman) 提督ももともと「JCS は豪と NZ は5か国条約に合意するものと理解しており、現在の状況は全く異なる」ことを指摘した。そして、シャーマン提督とブラッドレー議長は、「太平洋地域の安全保障措置をできるだけ非公式なものとするのを希望し」、特に、シャーマン提督は「日本とフィリピンには米国の計画へ関与させずに米国の権利を維持することが重要であり、豪と NZ に関しては条約案が定める「共同計画に関する機関、計画の方法や調整のあり方に一切言及を避けることが重要」と述べた。さらに、コリンズ将軍は、「合同計画にはフィリピンの参加も望ましくない」として否定した。これに対してダレスは「豪と NZ は合同計画への参加を強く希望しており、これを条約から削除することは簡単ではない」、また、「フィリピンとは異なり豪と NZ はこれまで多くの戦いに参加し、潜在能力もフィリピンより高く、統合計画の参加では豪、NZ の2国とフィリピンは区別してよいのではないかと反論している。その上で、ダレスは豪州では選挙が迫っており、日本ではマッカーサー連合軍最高司令官が解任され動揺が広がっていることを踏まえ、太平洋地域の安全保障措置に関する検討が遅れることは様々な悪影響を及ぼすとして、JCS による速やかな検討を促している⁶⁶。

以上の国務省と JCS の会合は、最終的な結論を示すものではないが、JCS の考え方を示

す貴重な資料である。既述の通り、1950年の12月から翌年の1月にかけて、米国軍部はそれまでの消極的姿勢から、太平洋地域の集団安全保障措置に前向きな姿勢に転換したが、その理由はその時期の外交文書からはよくわからない。しかし、この4月の国務省とJCSの会議議事録からは、JCSが包括的な太平洋条約を支持するようになった理由が、JCSは豪とNZを含む条約の加盟国が、日本が攻撃された場合に日本を米国と共同で防衛することを期待し、そのためであればJCSは加盟国との共同計画の策定を厭わなかったことが明らかにされている。これは1950年12月頃のアジア情勢を思い浮かべると更に理解しやすい。当時、米国は朝鮮戦争で危機的状況に陥り、日本を防衛するために米軍の兵力が不足し、マッカーサー将軍が緊急に地上兵力の増強を求めたほどであり、1月の段階では日本防衛に最小限必要な4個師団が全て不在であった⁶⁷⁾。また4月の時点でも2個師団しか米軍は駐留しておらず、この危機的な状況は9月まで続くことが予想された⁶⁸⁾。つまり、朝鮮戦争での戦況が悪化し、かつ米国が投入できる兵力に限界があった中、豪州やNZ等の軍事力を活用して喫緊の課題である日本の防衛を実現するために、集団防衛の性質を持った太平洋条約を締結することを米国軍部も望んでいたのであった。しかし、ダレスが持ち帰ってきた太平洋条約案は、JCSが望んでいたものとは異なっていた。豪やNZによる日本への軍事的支援、特に、危機が続く9月までの来援の可能性は否定されていた。よって、JCSからすれば喫緊の課題に対応しない、もしくは、できない加盟国と共に計画を共有する必要は全く感じられなかったのであろう。

したがって、米国軍部は4月13日のマーシャル（George Marshall）国防長官からアチソン（Dean Acheson）国務長官宛の書簡の中で、フィリピンについては現状維持を主張し、「フィリピンの参加を拡大することは却って国益を損なう」と述べ、4国間条約からフィリピンの切り離しを求めている。また、豪、NZ、米による3国間条約については「簡潔な宣言の形式が望ましいとし、政治的理由により正式な条約を結ばなければならない場合でも、軍事計画や組織については一切言及しない」ことを要求している⁶⁹⁾。このように、ダレスは米、豪、NZ、そしてフィリピンが参加する4国間条約に英国政府は反対しないとす言質を苦勞して獲得したにもかかわらず、米国軍部は極めて現実的な理由から、米、豪、NZによる3国間条約を志向し選択したと考えられるのである。

おわりに

本稿は、太平洋地域のハブ・アンド・スポークスの同盟システムがどのように始まり作られたかを理解するために、1951年1月から4月にかけての外交交渉プロセスを分析した。特に注目したのは、1月にダレスとアリソンが提案した米、日、豪、NZ、フィリピ

ン、そして可能であればインドネシアの参加を想定した集団安全保障を目的とする包括的な単一の条約案が、いかなる理由で最終的には旧日米安全保障条約、ANZUS、そして米比相互防衛条約という3つの条約へと分解していったかを解明しようとした。

そして、日米に加え豪州の外交文書を多く参照することで、これまで見られなかった事実や異なる視点を提供しようとした。具体的には、米、豪、NZによる3国間安全保障措置にフィリピンが参加することに対する英国の反対を最終的にはダレスが覆す言質を得ていたこと、また、1951年1月に包括的な太平洋集団安全保障条約を米国軍部が支持するようになった理由、つまり、豪、NZによる日本の来援への期待があったことをある程度根拠とともに示すことができたと考えている。特に、この時期の豪州は、英連邦諸国の一員として英国との関係が極めて重要であった一方、太平洋戦争以降は覇権的地位にあった米国との関係を強化して自国の安全保障を確保しようとしており、また、米英と比較すると国力でははるかに及ばなかったこともあり、米英の動向に影響されやすかった。そういった事情もあってか、豪州の外交文書は、米英の動向を詳細に把握し、両国の考え方を把握するのに有益な記録を残していたのは本研究にとって大変幸運であった。

本研究で明らかになったことは、日本の再軍備に対する消極的姿勢が、ダレスが包括的な太平洋条約から日本を切り離す大きな要因になっていたことである。もともと太平洋条約を検討した理由は、太平洋諸国が対日講和受け入れる代償としての側面のほかに、日本の憲法問題を回避して再軍備を促進させると同時に、加盟国が日本の再軍備に影響力を発揮できるようにすることで安全装置とする側面があったのである。しかし、日本が再軍備に消極的だったことで、日本は集団安全保障システムに参加する資格を持たないとされ、包括的な太平洋条約から切り離されてしまったのである。

同時に、日本が再軍備に消極的だったことで、太平洋条約は豪やNZに日本の再軍備に制限を課さない対日講和条約を受け入れさせるための代償としての意味しか持たなくなつたと考えるのは行き過ぎである。ダレスは、1951年1月から2月にかけて日本を訪問した際、吉田総理をはじめ日本の政府関係者と会い、日本が再軍備に対して極めて消極的であることが判明しても、日本の再軍備を諦めなかったように、将来の日本の包括的な太平洋条約への参加も諦めていなかったからである。ここに、日本の再軍備と包括的な太平洋条約は相関性が見られる。ダレスが包括的な太平洋条約を諦めていなかったことは、既述の通り、キャンベラでの協議からも明らかである。ダレスは、やがては日本が再軍備を実現し、太平洋地域での主要な軍事力を備えることが予想される以上、その日のために日本の兵力を国際管理下に置き国際の平和と安全保障に活かすことで、他の加盟国の懸念を打ち消す必要が生じ、よって、いずれ包括的集団安全保障が必要になると考えていたのである。その結果、豪、NZ、米国による3国間条約もあくまで暫定的なものとなされたのであ

る⁷⁰⁾。そして、そうした考えは、トルーマンが ANZUS 条約締結は、あくまでアジア太平洋地域の平和への最初のステップ (natural initial steps) であると述べたように⁷¹⁾、大統領をはじめとして、米国政府内でも一定程度共有されていたのである⁷²⁾。

また、本稿は英国の反対の本質についても見直す余地があることを指摘した。当初、米政府が考えていた包括的な太平洋条約案が変更を余儀なくされたのは、ダレス自身も述べているように、確かに英国による反対を考慮した側面もあった。しかし、これもまたダレス自身が述べているように、例え英国の主張を重視したとしても、それをそのまま妥当なものとして受け入れていたわけではない。実際、日本訪問の時点での英国の反対は、包括的な「島嶼防衛」協定全体に対する反対であった以上、英国の反対だけで太平洋条約からなぜまず日本だけが切り離されたのかは説明することは難しい。また、フィリピンの参加問題でもダレスは英国の反対をそのまま受け入れてはいない。最終的にダレスはフィリピンを含めた4か国条約の受け入れを英国に認めさせることに成功しているし、米務省とJCSのやり取りは、英国の反対とは関係なくJCSがフィリピンを4か国条約から切り離していたことを示している。なぜなら、米軍部がフィリピンを4か国条約から切り離したのは、基本的にはフィリピンにおける軍事行動権や施設維持の特権を守るためだったと考えられるからである。

つまり、ダレスを中心とする米国内務省は、日本、英国、豪、NZなどの関係諸国の意見や事情に配慮しながらも、これらの国の主張に妥協ばかりを余儀なくされたわけではなく、自らの理想と考えるシステム、即ち包括的な集団的安全保障の将来的な実現を目指していた。そして、その一方で当時の米国にとり望ましい安全保障措置として、米軍部の考えも踏まえて極めて現実的に判断した結果、最終的には旧日米安全保障条約、ANZUS、そして米比相互防衛条約という3つの条約、つまりは現在のハブ・アンド・スポークスの同盟システムへの原型を暫定的に選択し、作り上げたと考えられるのである。

—了

註

- 1) ただし、現在、米国はNZに対する条約義務を停止している。
- 2) 厳密に言えば、NZと豪州は相互防衛の関係にある。
- 3) 例えば、Christopher Hemmer and Peter J. Katzenstein, "Why Is There No NATO in Asia? Collective Identity, Regionalism, and the Origins of Multilateralism," *International Organization*, vol. 56, no. 3 (Summer, 2002); Galia Press-Barnathan, *Organizing the World: The United States and Regional Cooperation in Asia and Europe*, Routledge, New York and London, 2003; Victor Cha, *Power Play: The Origins of the American Alliance System in Asia*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2016など。

- 4) 例えば, David W. Mabon, "Elusive Agreements: The Pacific Pact, Proposals of 1949-1951," *Pacific Historical Review*, vol. 57, no. 2 (May 1988), 細谷千博『サンフランシスコへの道』中央公論社, 1984年, 古関彰一・宮里政玄「講和・安保占領の終了と独立」袖井林二郎・竹前栄治編『戦後日本の原点(下) 占領史の現在』悠思社, 1992年, 菅英輝『米ソ冷戦とアメリカのアジア政策』ミネルヴァ書房, 1992年, 中西寛「戦後アジア・太平洋の安全保障枠組みの模索と日本1949~51」『年報・近代日本研究』第16号, 1994年, また, 最近では浜井和史「対日講和とアメリカの「太平洋協定」構想: 国務省における安全保障取極め構想」史学研究会『史林』87(1), 2004年。
- 5) 例えば, 英国の反対を重視するものとして前掲, 細谷, 前掲書188頁, Mabon 前掲論文 168-171, 174頁, 日本の消極的態度を挙げるものとして浜井, 前掲論文33-35頁がある。
- 6) 例えば, 細谷, 前掲書150-158頁, 中西, 前掲論文91-93頁, また, 浜井, 前掲論文, 20-23頁。
- 7) Draft Letter to Dulles, Jan.4, *Foreign Relations of the United States* (以下 *FRUS* と略記。), 1951, VI, part 1, 789; Memorandum by Allison, Jan. 11 and 12, *FRUS*, 1951, VI, 790-791.
- 8) Memorandum by Dulles, *FRUS*, 1951, VI, 135; Memorandum by Allison, Jan. 11 and 12, *FRUS*, 1951, VI, 790-791.
- 9) Draft Letter to Dulles, Jan.4, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 789.
- 10) Memorandum by Dulles, *FRUS*, 1951, VI, 135; Memorandum by Allison, Jan. 11 and 12, *FRUS*, 1951, VI, 790-791.
- 11) Memorandum by Allison, Jan. 4, *FRUS*, 1951, VI, 133-134.
- 12) 米国の軍部は, 太平洋地域での多国間の集団安全保障措置に対し, それまでの反対を1950年12月から翌年1月にかけて前向きな姿勢に転換している。これはこの時期に米軍が朝鮮戦争で苦境に立たされ, 日本を守るための在日駐留米軍が不足してしたことと関係する。そこで, ソ連による日本攻撃の可能性を真剣に憂慮した米国軍部は, この集団安全保障措置を通じて豪州やNZが日本の防衛に駆けつけることを期待していたのである。詳しくは後述の, 本稿の「5. 米国の方針の決定」を参照。
- 13) Memorandum by Dulles, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 135; Memorandum by Allison, Jan. 12, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 793-794.
- 14) Sebald to Acheson, Feb. 2, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 143-144.
- 15) Letter from Williams to McBride, Feb. 8., 1951, A1838 TS686/1 part 1, The National Archives of Australia (以下 *NAA* と略す。)。この書簡については英国外務省の電報を豪首相への書簡の形式で発出したことは極めて不適切であったとゴードン・ウォーカー (Patrick Gordon Walker) 英連邦関係相は批判したとされる。Private letter from J.K.Wallen to Allan, Mar. 8, 1951, A6768 EATS77 part 2, *NAA*.
- 16) Cablegram from Spender to Harrison (No. 1071) Feb. 21, 1951, A6768 EATS77 part 1, *NAA*.
- 17) Memorandum by Feary, Jan. 26, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 815.
- 18) Memorandum by Allison, Jan. 29, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 830; 「吉田・ダレス会談(第1回)」1951年1月29日, 外務省『日本外交文書 サンフランシスコ平和条約 対米交渉』(東京: 2007年) 175-176頁。
- 19) 「日米事務レベル折衝(第1回)」1951年2月1日, 外務省『日本外交文書 サンフランシスコ平和条約 対米交渉』(東京: 2007年) 195頁。

- 20) 坂元一哉, 「日米同盟の絆: 安保条約と相互性の模索」(有斐閣, 2000年) 51-53頁。
- 21) 具体的には, ANZUSの第二条で, “by means of continuous and effective self-help and mutual aid will maintain and develop their individual and collective capacity to resist armed attack.”そして米比相互防衛条約の第二条で, “the Parties separately and jointly by self-help and mutual aid will maintain and develop their individual and collective capacity to resist armed attack.”とあるのに対し, 旧日米安保条約には該当する条文は存在しない。米比相互防衛条約では, continuous and effective が削除されたが, これは同文言が残ることで, 却ってフィリピンが米国からの軍事援助に対する依存が強まることを, 米国軍部が嫌ったためであり, ヴァンデンバーグ決議の趣旨が弱められたわけではない。Memorandum by the JCS to Marshall, Aug. 8, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 239.
- 22) Memorandum by Feary, Feb. 16, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 162; Memorandum by Feary, Feb. 19, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 169-171; Dulles to MacArthur, Mar. 2, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 176. また, ダレスは日本を発つ前に豪政府関係者と面談した際にも, 日本の安全保障措置への参加は将来的なものだと, 日本の参加を完全には諦めていないことを明らかにしている。Cablegram from Tokyo to Canberra, (No. 51), Feb. 8, 1951, A1838 532/11 Part 3, NAA.
- 23) Percy Spender, *Exercises in Diplomacy: The ANZUS Treaty and the Colombo Plan*, Sydney: Sydney University Press, 1969, 15-16.
- 24) スペンダーは1950年の秋に米国を訪問しており, この辺りの考えは国務省を中心に米国にもよく知られていた。例えば, Memorandum by Simmons, Sept. 13, *FRUS*, 1950, VI, part 1, 213; Memorandum by Acheson, Sept. 18, *FRUS*, 1950, VI, part 1, 223を参照。
- 25) 例えば, 1950年10月のヒッカーソン (John Hickerson) 国務省次官補との会合の記録でもこの辺りのことは書かれており, “Notes on Talk Concerning a Pacific” A1838 532/11 Part 1, NAA. また, 1951年1月にロンドンで開催された英連邦首脳会議でも豪代表はこの点を強調している。Cablegram from London to Canberra (No. 10), Jan. 10, 1951, A6768 EATS77 Part 1, NAA.
- 26) 1951年1月9日, スペンダー外相は太平洋安全保障措置に関するアメリカへのアプローチを始める。Cablegram from Canberra to Washington, D.C. (No. 8), A1838 TS250/7/10, NAA. また, 同月22日には, 米国務省のアリソンから米国が考える太平洋地域の安全保障措置について聴取している。Cablegram from Makin to Spender (No. 108), Jan. 21, 1951, A6768 EATS77 Part 1, NAA.
- 27) “Japanese Peace Settlement,” Feb. 15, 1951, A4311 493/16, NAA.
- 28) “Pacific Defence Pact: Forthcoming Exploratory Talk with Mr. John F. Dulles,” Feb. 15, 1951, A4639/265, NAA.
- 29) 同上。
- 30) Cablegram from Spender to Harrison (No. 1071), Feb. 21, 1951, A6768 EATS77 part 1, NAA.
- 31) Memorandum by Feary, Feb. 16, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 161-162.
- 32) Memorandum by Feary, Feb. 17, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 169, 171.
- 33) Dulles to MacArthur, Mar. 2, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 176-177. 太平洋条約への参加国, 特にフィリピンの参加問題について立場を留保したことは, ダレスからスペンダー宛に送られた書簡にも明確に記されている。Letter from Dulles to Spender, Feb. 18, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 34) Dulles to MacArthur, Mar. 2, *FRUS*, 1951, VI, part 1, 176.

- 35) Cablegram from Canberra to Wellington (No. 36), Mar. 21, 1951, A6768 EATS77 Part 3, NAA. この電信は3月14日付ゴードン・ウォーカー英連邦関係相からメンジース首相宛の書簡に対する返信案に対してNZ側のコメントを求めたものであるが、NZ側は特にコメントはないと返事している。そして、その翌日にNZと豪がほぼ同時にそれぞれの首相から英首相に宛に送ることで同意している。Cablegram from Doidge to Spender (No. 43), Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA; Cablegram from Canberra to Wellington (No. 91), Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA; Telephone Conversation with Mr. Shanahan, Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 36) Cablegram from Spender to Harrison (No. 1071), Feb. 21, 1951, A6768 EATS77 part 1, NAA.
- 37) Cablegram from Canberra to Washington, D.C. (No. 153), Mar. 5, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA.
- 38) Cablegram from Makin to Spender (No. 321), Mar. 6, A6768 EATS77 part 2, NAA.
- 39) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 288), Feb. 28, 1951, A1838 TS250/7/10, NAA.
- 40) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 331), Mar. 7, 1951, A6768 EATS77 part 2, NAA; Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 355), Mar. 13, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 41) Cablegram from Harrison to Spender (No. 1119), Feb. 25, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 42) Cablegram from Harrison to Spender (No. 1394), Mar. 11, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA; W. David McIntyre, *Background to the Anzus Pact: Policy-Making, Strategy and Diplomacy, 1945-55*, Christ Church, New Zealand: Canterbury University Press, 29.
- 43) Private letter from J.K.Wallen to Allan, Mar. 8, 1951, A6768 EATS77 part 2, NAA; McIntyre, 前掲書, 327頁。
- 44) Cablegram from Spender to Harrison (No. 441), Mar. 9, 1951, A1838 TS250/7/10, NAA.
- 45) Cablegram from Harrison to Spender (No. 1394), Mar. 11, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 46) Cablegram from Menzies to Harrison (No. 1530), Mar. 14, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 47) "Text of Personal Message from Mr. Gordon-Walker to Mr. Menzies," Mar. 14, 1951, A1838 TS250/7/10, NAA.
- 48) Cablegram from London to Canberra (No. 1448), Mar. 14, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 49) このことは、3月14日付のゴードン・ウォーカー英連邦関係相からの書簡について、特にフィリピンの参加問題について分析した資料が豪州国立公文書館に幾つか残されていることからわかる。例えば、From Spender to Menzies, "Pacific Security Arrangements," Mar. 15, 1951, A6768 EATS77 Part 3, NAA や Pacific Division, "Pacific Pact: Inclusion of the Philippines," Mar. 16, 1951, A6768 EATS77 Part 3, NAA など。
- 50) Cablegram from Canberra to Wellington (No. 36), Mar. 21, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA. この電信は3月14日付ゴードン・ウォーカー英連邦関係相からメンジース首相宛の書簡に対する返信案に対してNZ側のコメントを求めたものであるが、NZ側は特にコメント

- はないと返事している。そして、その翌日に NZ と豪がほぼ同時にそれぞれの首相から英首相に宛に送ることで同意している。Cablegram from Doidge to Spender (No. 43), Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA; Cablegram from Wellington to Canberra (No. 91), Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA; Telephone Conversation with Mr. Shanahan, Mar. 22, 1951, A6768 EATS77 Annex A, NAA.
- 51) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 468), Mar. 30, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA.
- 52) Cablegram from Spender to Dulles (No. 223), Mar. 22, 1951, A1838 TS250/7/10, NAA.
- 53) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 468), Mar. 30, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA; Cablegram from Makin to Spender (No. 488), Apr. 2, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA; Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 495), Apr. 3, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA; Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 501), Apr. 4, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA.
- 54) Cablegram from Harrison to Spender (No. 1686), Mar. 28, 1951, A6768 EATS77 part 4, NAA; Cablegram from Spender to McCarthy (No. 1966), Apr. 4, 1951, A4534 48/2, NAA.
- 55) Cablegram from Spender to Makin (No. 271), Apr. 4, 1951, A5460 217/6 part 2, NAA.
- 56) Cablegram from London to Canberra (No. 184), Apr. 5, 1951, A5460 217/6 Part 2, NAA.
- 57) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 502), Apr. 5, 1951, A4534 48/2, NAA.
- 58) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 518), Apr. 6, 1951, A4534 46/2/4 part 2, NAA.
- 59) Cablegram from Washington, D.C. to Canberra (No. 523), Apr. 7, 1951, A4534 46/2/4 part 2, NAA.
- 60) Telegram from Dulles to Spender (unknown no.), April 6, 1951, A6768 EATS77 part 5, NAA.
- 61) 同上。
- 62) “Statement by the President on the Security of the Far East,” April 18, 1951, Harry S. Truman Presidential Library & Museum, (<https://www.trumanlibrary.gov/library/public-papers/84/statement-president-security-far-east> 2020年4月10日アクセス)。
- 63) “Substance of Discussions of State-Joint Chiefs of Staff Meeting,” 21 Mar. 1951, RG 59 Miscellaneous Lot File Lot 61D417, Meeting Summaries and Project Files, 1951-1959, JSC-State Meetings, Box 50, Vol. I, 3 of 3, The U.S. National Archives and Records Administration (以下、USNARA と略す。)
- 64) 同上。この部分は、ANZUS が包括的な集団安全保障の機能が想定されていたのではないかという古関の主張と軌を一にする。古関・宮里, 前掲論文, 287頁。
- 65) Substance of Discussions of State-Joint Chiefs of Staff Meeting,” 21 Mar. 1951, RG 59 Miscellaneous Lot File Lot 61D417, Meeting Summaries and Project Files, 1951-1959, JSC-State Meetings, Box 50, Vol. I, 3 of 3, USNARA.
- 66) 同上。
- 67) 浜井, 前掲論文, 20頁。
- 68) Substance of Discussions of State-Joint Chiefs of Staff Meeting, 21 Mar. 1951, RG 59 Miscellaneous Lot File Lot 61D417, Meeting Summaries and Project Files, 1951-1959, JSC-State Meetings, Box 50, Vol. I, 3 of 3, USNARA.

69) *FRUS 1951 V*, 201-202.

70) このことは ANZUS 条約の条文から理解できる。具体的に、ANZUS 条約のみならず米比相互防衛条約で「アジア太平洋地域におけるより包括的な地域安全保障システムの発展をまっけて」と定めており、特に、ANZUS 条約では前文と第 8 条の両方でこの文言が使われている。

71) *FRUS*, 1951, VI, part 1, p. 204.

72) またダレスも、アジア太平洋地域でのハブ・アンド・スポーク・システムはあくまで暫定措置であると明確に述べている「付録59 1951年4月23日工業クラブにおけるダレス特使の演説」外務省『日本外交文書 平和条約の締結に関する調書』第二冊 (IV・V) (東京：外務省, 2002年), 701頁。

旧ソ連圏における地域主義と新たな脅威

藤 卷 裕 之*

The Regionalism and the New Threats in the Post-Soviet Area

Hiroyuki FUJIMAKI

Abstract

Since the end of the Cold War, the post-Soviet states have participated in regional collectives in order to maintain their political, economic, social and cultural autonomy from only threats to political power, often which manifest via non-state actors. As concerned threats to Russia and the Central Asian states shifted from the “West” to the “South” in origin, this has meant that the security of the aforementioned has also transformed from a traditional to a non-traditional type. During the 90’s and 00’s, these states faced the question of how to maintain national integrity against Islamic extremism from the “South” and “Domestic” anti-government forces. The main threats of the post-Cold War era are of a hard-to-identify nature, such as organized crime (drug or human trafficking), terror, and separatist organizations. These are the main causes for an institutionalization of the area based on regional collective security.

目次

はじめに

1. 地域統合研究からリージョナル・セキュリティ・ガバナンスへの展開
2. 旧ソ連圏における非伝統的脅威
3. 旧ソ連圏と主要国際機関による多国間協力

おわりに

* 東海大学政治経済学部政治学科准教授

はじめに

冷戦期にソ連邦の直面していた脅威とは、安全保障面においては、米国の同盟国からなる北大西洋条約機構（NATO）であり、日米同盟であり、経済的には米国の構築した自由主義経済圏であった。ソ連邦を構成する各共和国は、それら西側の脅威に単独で立ち向かうには、あまりにも小さく、また脆弱であった。旧ソ連圏諸国¹⁾は、それらを理由にソ連の提供する「上から」の地域主義を受け入れることによって安全と経済的分業体制を共有してきた²⁾。ソ連崩壊後に新たに独立した旧ソ連諸国は、冷戦期同様小さく、また脆弱な国家のままであった。最も重要なことは、それら諸国を「保護」してきたソ連の存在を期待することができない新たな国際環境で独立することを余儀なくされたことである。当初、ロシア、ウクライナ、ベラルーシは独立国家共同体（CIS）を創設することでソ連の機能を継承する機構を創設した。

旧ソ連諸国の中でも中央アジア諸国は冷戦後、自国の自律性を維持するために地域主義に依存し、また、普遍的国際機構に参加することで政権の正統性の確保と非国家主体による脅威へ対応してきた。ロシアを含めた旧ソ連諸国の脅威が「西」から「南」に変化したことは、脅威の主体が伝統的安全保障から非伝統的安全保障へ変化をしたことでもあった。現実には、旧ソ連諸国は1990、2000年代を通して、「南」からのイスラム過激派の攻撃、反政府勢力の攻勢に対して国家統合を如何に維持するか、という深刻な問題に直面してきた。

本稿の問題意識は、ロシアを含む旧ソ連圏諸国がどのような理由で、どのような性格の多国間協力を行ってきたのか、ということである。本稿は二つの大きなテーマから構成されている。前半では、地域統合論からリージョナル・セキュリティ・ガバナンスに繋がる理論的系譜を提示し、旧ソ連圏における地域主義への理論的应用を試みる。後半では、旧ソ連圏諸国が、非伝統的安全保障上の脅威や国家の正統性確立の必要に対応するため、どのように多国間主義を活用して来たのかを明らかにするものである。まず、はじめに地域統合理論は欧州以外の地域主義を分析するためにどのように展開してきたのかを俯瞰する。次に実証的な例として、ロシアと中国主導のSCOによるリージョナル・セキュリティ・ガバナンスは中央アジア諸国に非伝統的安全保障を提供しているのかを検討する。最後に、中央アジア諸国が地域的国際機構以外に普遍的国際機関との協力関係を結ぶことで地域の安定を図ったことを論ずる。

1. 地域統合研究からリージョナル・セキュリティ・ガバナンスへの展開

(1) 地域統合進展の理由

国際政治学における国家間のリベラルな国際協力を分析する枠組みは、地域統合論を基礎にして、機能主義、新機能主義、その後、地域統合現象の停滞、現実主義の台頭の後現れた相互依存論、レジーム論、グローバル・ガバナンス論、リージョナル・セキュリティ・コンプレックス・セオリー、比較地域主義論、そして、リージョナル・セキュリティ・ガバナンスへと発展してきた。

1975年のエルンスト・ハース (Ernst Haas) による地域統合理論の敗北宣言³⁾ にも関わらず、地域統合は世界中に波及しており、地域統合理論も発展しているのは、国際政治の現実には諸国家にとって地域統合／地域主義が合理的な選択肢であったからである。ミトラーニーが提唱した古典的地域統合理論は、そのエトスを継承されながら、場所を変え、環境に適応しながら現代に応用されているのである⁴⁾。鴨武彦が指摘しているように、国際社会におけるコミュニケーションの増大、貿易、金融、方法、人の交流など、相互依存が深化することによって、冷戦下に盛り上がりを見せた現実主義的な国際政治観の質的な変化が促されてきた⁵⁾。また、古典的な地域統合理論の根底には、主権国家が並列するアナキーな国際社会観に平和を保つことができる条件は何か、という国際政治学における大きな課題に挑戦する試みがあったのである⁶⁾。つまり、国民国家を超越した (supra-national) な存在が地域的な規範によってもたらされる制度が、国家間紛争の予防に繋がると考えられたのである。

このようにして国際社会は、アナキーな体系を取りつつも国家間で共有する「秩序」によって「社会」を維持してきた。ヘドリー・ブル (Hedley Bull) は、『国際社会論』において「主権国家から成る社会」が存在するといえるのは、一定の共通利益と共通価値を自覚した国家集団が、—その相互関係において、それらの国々自身が、共通の規則体系によって拘束されており、かつ、共通の諸制度を機能させることに対してともに責任を負っているとみなしているという意味で— 一個の社会を形成していることと条件付けた⁷⁾。もし、今日の国家群が国際社会を形成しているとすれば、それは、国家が一定の共通価値を承認することによって、また、自らが相互関係の処理において、一定の規則に起因して拘束されていると考えているからである⁸⁾。例えば国家は、互いの独立権を尊重すべきこと、締結した合意を遵守すべきこと、相互に武力を行使する際、一定の制限に拘束されることを理解しているし、同時に国家は、国際法上の様々な手続き形式、外交、国際機構の仕組み、戦争の法規・慣例のような制度を機能させるために互いに協力するからである⁹⁾。

(2) 地域統合研究の展開と限界

古典的地域統合論の限界とはその理論の応用される地域の狭さ、つまり欧州における地域統合のみが射程とされていたことであった。国際統合論者に突き付けられた重要な批判は、国際統合理論は国民国家を超越し、超国家的機構の創造を理論的なゴールとしたことにある。欧州統合を理論化することを目指した研究者達は、スタンレー・ホフマン (Stanley Hoffman) によれば、国民国家における主権や国境の存在を過小評価し、また、多くの場合、分析の対象地域を欧州西部の地域主義に限定した¹⁰⁾。1950年代の古典的な国際統合理論は、主に3つのアプローチに集約できる。①既存の諸主権国家と憲章の制定によって一体化する国際連邦主義、立憲主義のアプローチ。②デビット・ミトラニー (David Mitrany) が提唱した機能的な国際機関は国際社会の平和と安定に貢献し、その役割の増大が国家主権の委譲を促すとする機能主義アプローチ¹¹⁾。③人的コミュニケーションと価値の共有が平和的な地域圏を創造するとした社会的コミュニケーション・アプローチ、ないし交流主義アプローチである¹²⁾。

1950年代に理論化された国際統合理論は、その後、多様化する地域主義を説明する事に限界が生じた。その大きな理由は、一つには、多くの地域主義は、欧州統合に代表される伝統的な地域統合をモデルにする制度的、官僚主義的な構造を意識的に避けているからである¹³⁾。90年以降活性化した地域主義には、独立国家共同体 (CIS)、上海協力機構 (SCO)、アフリカ連合 (AU)、そして米州機構 (OAU) など伝統的な地域主義の形態を取りつつも超国家的な地域主義を目指さずに、非公式の政治協力や「上からの地域主義」“regionalism above” など、これまでとは異なるユニークな統合を展開したことである¹⁴⁾。

二つには、民主主義は地域主義の前提条件ではないということである。近隣に安定した民主主義国家が不在でも、安全保障上の共通の脅威、経済上の共通の利益を共有できる可能性があれば地域主義は進化してきた。実際に、中東には湾岸協力会議 (GCC)、中南米には、メルコスール (MERCOSUR) やアンデス共同体 (Andean Community) などがあり、アフリカには AU、旧ソ連圏には CIS、SCO などの未発達な民主主義国家または、権威主義国家による地域主義が成立しているからである。

三つには、古典的な地域統合論 (特に、新機能主義) において研究者を拘束してきた政治統合というゴールを放棄することができたことである。ジョセフ・ナイ Jr. (Joseph Nye Jr.) とロバート・コヘイン (Robert Keohane) の提示した相互依存論の貢献は非常に大きかった¹⁵⁾。このことは、古典的な地域統合理論を無理に他の地域に応用するという試みから解放されたことと同時に、政治と経済の分離という現実へも対応することが可能となった。特にこの点が重要な理由は、欧州統合の分析枠組みとして発展してきた地域統合理論を他の地域主義に応用することで、結果的には、欧州以外の地域主義を「未熟」、

「失敗」以外の評価を得ることを非常に困難にしていたのであった¹⁶⁾。

(3) 旧ソ連圏におけるリージョナル・セキュリティ・ガバナンス

リージョナル・セキュリティ・ガバナンスは、グローバル・ガバナンスが対応することができない、より地域志向の強い諸問題を解決する概念であり、特に冷戦後、地域的国際機構が国際秩序を提供してきたといっても良いだろう。特に、本稿で扱う広義のセキュリティ問題に対応することは、域内諸国の国民国家体型を維持するためにも重要な役割を担っている。グローバル・ガバナンスの扱う国際的に普遍性を持つ、地球規模の問題をより地域的な枠組みと規範によって問題解決を試みる。前述のように、古典的な地域統合論を理論上の規範とすると旧ソ連圏における地域主義は、スピル・オーバーを期待できない「上からの地域主義」であること、市民社会が脆弱なことなどから、既存の地域統合論の分析枠組みから逸脱する。しかし、「上からの地域主義」であることでむしろ、同地域の域内構成諸国は利益を得てきたともいえるのである。

例えば、冷戦終結と共に解体したが、社会主義圏にはWTO、経済相互援助会議(COMECON)などがそうであろう。社会主義経済圏の地域主義は、地域大国による強力な政治経済的求心力によって人為的に創出された、政治的な地域主義であった。それらは、安全保障分野における域外からの脅威を梃子に統合を推進し、「半強制的」な統合を実現した。経済的な特徴としては、COMECONへの高度な依存体質があげられ、加盟国は計画的な国際分業体制に統合されることで経済的独立性を維持することが困難になった。その結果、冷戦終結後、旧COMECON加盟国は計画的モノカルチャー産業構造からの脱却が困難を極め、市場への統合に多大な時間を要したほどに冷戦期のソ連を中心とした地域主義への依存度は高かったのである。社会主義経済統合の基本的な機能とは、域内において恒常的な相互交流(計画調整)と国際分業体制(産業部門化)を成立させ、域内の自給自足体制を確立することであった。歴史の示すように、ソ連による「半強制」性をともなう「社会主義経済統合」は結果的には機能不全に陥り、強制性を持つ国際分業体制は、域内諸国にとって抜け出すことの困難な結び付きを構築してきた。

(4) 旧ソ連圏地域主義の脅威とは

冷戦が終結したことで、軍事面を中心とした安全保障の規範から、より広い脅威に対応するために非伝統的安全保障分野の確立が急務となった。具体的なイシューは、反政府勢力や組織犯罪による人身売買、麻薬、武器、テロリストの越境、環境問題、エネルギー安全保障などが含まれる。伝統的な安全保障が国家を脅威としていたのに対して、非伝統的安全保障においてはその限りではなく、反政府勢力、組織犯罪、テロなど非国家主体が冷

戦後の新たな脅威として国際社会で認識されて久しい。もちろん、非伝統的安全保障は冷戦期も存在していたが、冷戦後に表面化したのには理由がある。一つには、冷戦期にイデオロギーによってソ連という共同体に押し込められていた、潜在的な国家に対する脅威が表面化したことである。二つには、1997年のアジア経済危機である。東南アジアを直撃した大規模な経済危機は、アジア、旧ソ連圏の貧困層をさらに貧困にした結果、組織犯罪による貧困層を中心とした犯罪ネットワークが活性化した。三つめには、2001年の9.11以降、米国による中東と中央アジアへの積極的な軍事介入が始まった。その結果、そもそも不安定な地域がさらに不安定化し、テロや犯罪組織への人員の補充も実現したのである。

2004年のG8で米国が示した「大中東構想」、「アラブの春」などは、中央アジアにおいてもレジーム・チェンジ（体制変換）を起こさせた。特に、リビア、エジプト、そしてシリアへの欧米諸国の介入と中央アジア諸国で起こった一連の「カラー革命」はプーチン大統領（Vladimir Putin）に非伝統的安全保障領域の危機意識を強めさせた。米国による権威主義体制国家に対する民主化政策は、結果的に破綻国家か権威主義体制へ逆戻りするという結末であった。その結果、アルカイダやISなどのイスラム原理主義者達が欧州を含むユーラシア全体に拡散したとプーチンは考えた。

旧ソ連圏の地域主義を分析する枠組みに既存の地域統合理論がどの程度応用することが可能なのか、というテーマへの取り組みは、既存の地域統合理論を批判的に応用することである程度の進展を見てきた。例えば、ステファン・アリス（Stephen Aris）は地域統合理論の系譜からリージョナル・セキュリティ・ガバナンスの概念を用いて旧ソ連圏の地域主義研究を行ってきた¹⁷⁾。アリスは、非伝統的な脅威の解決は、域外国からの脅威を前提とする同盟ではなく、域内の非伝統的な脅威を解決するためにSCOが創設されたことを指摘した¹⁸⁾。また、フセイン（Imtiaz Hussain）は、SCOをNATO主導の対テロ戦争のような“hard security”ではなく、分離主義やテロのような非伝統的な脅威を“soft security”として分類している¹⁹⁾。パルマー（Norman Palmer）は、新機能主義者が提唱したスピル・オーバー現象が旧ソ連圏の地域主義では理論的に起こり得ないことに注目し、「自発的な地域主義」“spontaneous regionalism”や「上からの地域主義」“regionalism from above”などの概念を紹介してきた²⁰⁾。

2. 旧ソ連圏における非伝統的脅威

(1) 冷戦後の旧ソ連圏におけるリージョナル・セキュリティ・ガバナンス

ロシアと中国の提供するリージョナル・セキュリティ・ガバナンスが、旧ソ連圏における非伝統的安全保障の脅威に貢献できる可能性はあるのだろうか。旧ソ連圏において、リ

ーショナル・セキュリティ・ガバナンスが機能し、また重要視される背景を安全保障における権力の分散化、階層的な地域統合、そして、民主化は地域主義の前提条件とはなり得ない、という3つのポイントから考えてみたい。

a. グローバル・セキュリティの「地域化」

冷戦後の国際安全保障環境の変化は、覇権国米国の安全保障政策の負担を各地域の覇権国に分担させる、グローバル・セキュリティの「地域化」によって妥当性と重要性を持った。一つに、第二次世界大戦後の世界で米国が覇権国として欧州とアジアにおいて開放的で相互に依存する政治経済体制を確保し、また、中東のエネルギー資源を世界市場に統合するために、米軍のグローバルな展開が必要であった²¹⁾。冷戦の終焉と9.11の後、米軍の海外駐留先は9.11前の約3倍に達し、派兵先は発展途上国への展開が飛躍的に増えたことによってそれまでの安定的な米軍の駐留先であった欧州とアジアからの基地の再編が必要となった²²⁾。二つに、グローバル・セキュリティの「地域化」は、大国間のグローバルな権力闘争の方法として巨大な地域主義を利用するという構造を特に旧ソ連圏において冷戦の終結と同時に消滅させた。米ソ超大国の同盟国によって構成された地域主義は、安全保障面と経済面それぞれにおいて対立構造を構築した。冷戦終結と共にワルシャワ条約機構と COMECON は解散し、90年代の NATO 不要論は、政治的に造られた巨大な地域主義ではなく、域内大国による地域的公共財の提供が地域主義の前提と考えられるようになったことを示した。このような国際政治学上の大きな変化は、ネオ・リアリストが説明するように安全保障面におけるパワーの「分散化」を国際システムにもたらしたと同時に、地域間力学の再編成の重要性を再認識する機会を国際社会に与えた²³⁾。

そして、冷戦直後の90年代、権力の真空地帯となった中央アジア諸国は、自国の安全保障のために域内大国との地域主義を構築しようとし、伝統的安全保障分野におけるリージョナル・セキュリティ・ガバナンスを CIS に求めたのである。ロシアが CIS 諸国に提供したリージョナル・セキュリティ・ガバナンスは、域外国家からの軍事的脅威を前提にした同盟関係であった²⁴⁾。しかし、現実問題には CIS 諸国にとっての脅威とは、旧ソ連圏の外にある国家ではなく、むしろ域内の非伝統的安全保障にあったのである。その結果、CIS の代わりにグアム (GUUAM: グルジア, ウクライナ, ウズベキスタン, アゼルバイジャン, モルドバ) や経済協力機構 (ECO) のような域内の非伝統的安全保障分野のための協力という明確な目的を持った機能的な地域主義が創設された。

b. 旧ソ連圏におけるエネルギー経済協力

旧ソ連圏における経済統合の進展は、天然資源の国際市場への輸送の問題と地域紛争の

防止に重点が置かれてきた。武力による国益の追求は、武力紛争による物質的コストの増大を招き、平和裡に国益を追求することが可能な機能的な地域協力の「網」を破るだけでなく、長期的なコストが膨大になる。例えば、中央アジアの覇権をめぐる競争は、地域紛争のコストよりも国際市場からすれば弱小ともいえる旧ソ連圏のエネルギーを域内諸国間で協力して国際市場に統合させることの方が合理的である。

旧ソ連圏には、主権国家が並存する所謂ウェストファリア的国際観では理解し得ない、階層的な国際秩序が存在する。アナキー（無政府的）な国際秩序の原則に従えば、旧ソ連圏におけるエネルギー協力は域内市場におけるロシア、中国を含む中央アジア諸国の競争である。しかし、現実には同地域のエネルギーをめぐる競争は、旧ソ連圏のエネルギーをソ連時代に敷設した大規模なパイプラインのインフラに依存し、ロシア主導で国際政治における「ロシア産」エネルギーの価値を高める政策が取られてきた。そのためには、平等な域内諸国間の自由な競争よりも域内大国の半強制性によって諸国が主権の部分的な委譲をする階層的な秩序によって経済合理性を高めてきた²⁵⁾。

c. 地域主義に民主化は要求されない

第1章で述べているように、近隣に安定した民主主義国家が存在しない場合でも、地域主義は加盟国の民主化を進展させるかどうかはあまり関係がない。実際に、中東にはGCC、中南米にはMERCOSURやアンデス共同体などがあり、アフリカにはAU、旧ソ連圏にはCISやSCOなどの未発達の民主主義国家による地域主義が成立している。重要なことは、民主主義の歴史のある国家間の地域主義ではなくても、域内の権威主義／民主主義国家主導による地域統合に関わる共通の非伝統的安全保障問題を共有できているかどうかなのである。それらが機能するケースが、中口の提供するセキュリティ・ガバナンスであると考えられる。旧ソ連圏、特にSCOのリーダー達は、冷戦後に共通の問題を見出し、解決するための地域協力を模索してきた。実際に、ソ連時代より東欧、カフカス、そして中央アジアは地域主義によって共通の利益を得る試みが取られてきた。

欧州連合（EU）における地域主義と民主化の関係が欧州審議会を通して相互補完関係にあるように、旧ソ連圏には民主化は、地域主義を深化させるのか、という問題である。EUにおいては、ギリシャ、スペイン、ポルトガルといった「民主化の波」を経験した諸国にとって、EUへの加盟は経済的利益を得るためと共に、自国の民主主義の安定を約束する前提条件であった。この動きは、冷戦後EUへの加盟準備に入った東欧諸国の民主化を加速させる効果を持っていた。また、同時期には旧ソ連諸国の欧州安全保障協力機構（OSCE）への加盟が相次いだ。ソ連崩壊後の同地域における安定した民主主義政権による開放された市場は米国や欧州諸国にとって、大きな関心事であった。欧州諸国は、旧ソ

連地域諸国の OSCE 加盟に対して、民主化の高いハードルを課すよりも、加盟後に民主化を促進させることを選択した。しかし、中央アジア諸国が国家統合という難題に取り組んでいる現状を見る限り、この試みが成功と評価するのは難しいだろう。

冷戦後、主権の正統性の維持に大変な労力を費やしてきた中央アジア諸国の指導者達にとって、他国と協調姿勢を取ることは困難に見える。しかし、ユーラシアの再統合の初期段階において中央アジア諸国の指導者達にとって主権の維持とその相互認証という国家存亡の共通課題を見出すことは困難なことではなかった。それゆえに、ユーラシアの大国であるロシアと中国の提供する地域主義である SCO が対テロ、対組織犯罪、対反政府勢力に対抗する地域的公共財を共有してきたのである。このように、中口を含むユーラシア諸国にとっての脅威が「西」（欧米諸国家）から「南」へ変化をしてきた。

（2）旧ソ連圏の地域協力の前提としての中口和解の過程

中口国境問題を解決する過程は、中央アジアが伝統的安全保障から非伝統的安全保障問題を多国間枠組みで解決するための準備過程であった。SCO 加盟国の地域主義へ参加する動機は安全保障であり、それも非伝統的安全保障分野である。SCO の前身である上海ファイブは1996年に創設されたが、1990年代の中央アジアをめぐる中口関係は、機構創設というよりもむしろ、両国の軍事的対話の過程で生まれたと言える。SCO の創設は、米国の一極支配に対抗するために中国とロシアが創設したという理解もあるが、実際はソ連崩壊後に生じたロシア、中央アジア諸国、そして中国との国境問題を解決するためであった。もう一つの SCO 創設の背景には、中国の影響力の増大に伴う、同地域における中口間の軍事分野の信頼強化であった。

現在の SCO を中心とした中口間の「蜜月」関係の背景は冷戦末期のゴルバチョフ・ソ連共産党書記長（Mikhail Gorbachev）政権と中国間の調整から始まった。1960年代以降の中ソ国境問題は武力衝突にまで発展した。ゴルバチョフは、国境地域の安定化と安全保障分野における協力関係の構築に向けた対話を続けてきた結果、1987年中ソ国境交渉が再開され、1989年5月ゴルバチョフの訪中によって中ソの政治関係は正常化されたのである。その後、新生ロシアと中国の安定した関係は、エリツィン（Boris Yeltsin）政権によって継続され、プーチン（Vladimir Putin）政権2001年善隣友好協力条約（2001年7月16日調印）と国境画定交渉の完成（2004年）という大きな政治的な安定状態を得た。

このような、冷戦末期から継続された中口間の安定状態は、中央アジア諸国をも巻き込むことになった。1996年上海において、中ソ間の国境地域安定化のための協議が行われた。そこには、同様に中国との国境問題を共有するカザフスタン、キルギスタン、タジキスタンの大統領も参加をした。のちの上海ファイブと呼ばれることになる4月26日の会議

で5カ国首脳は、国境地域における軍事分野の信頼強化に関する協定に調印をした。翌1997年4月、モスクワにて中口間の共同宣言に多国間枠組みへの発展への可能性を読み取れる。すなわち、冷戦思考の放棄、ブロック政治への批判、二国間と多国間による協調・協力を通じた平和と安全保障の追求、そして、それらのコンセプトは新たな普遍的意味を持つ安全保障観として合意された²⁶⁾。これらの合意には、冷戦後中口間による中央アジア地域の権益の争奪を予防する意味もあり、また、同時期に中央アジアに設置された米国基地への牽制の意味も含まれた。

上海ファイブが非伝統的安全保障分野における地域安全保障協力の対象として、テロリズムを共通の脅威としたのは、1998年アルマトイで行われた第3回首脳会談からである。同会談では、5カ国によって域内経済の活発化、石油・ガスパイプラインや輸送システムのインフラ整備などメンバー諸国間の経済協力関係強化が合意されたと同時に、民族分離主義、宗教過激主義、国際的テロリズムなどの非伝統的脅威の存在が共有された(1998年7月)。翌年のビシュケク声明においては、国際テロリズム、麻薬・武器の不法取引、不法移民、民族分離主義、宗教過激主義への対抗するための共同声明が発表された(1999年8月)。2001年上海開催の首脳会談では、中国と国境を接していないウズベキスタンが上海ファイブの正式加盟国となったことで、同機構が今後国境問題解決のための枠組みからより広い枠組みへ拡大することを意味した²⁷⁾。加盟国が6カ国となった上海ファイブはSCOの設立宣言を発表し、テロリズム、分離主義、過激派に加盟国が共同で対抗するために、キルギスタンのビシュケクに地域テロ対策機構を創設することが合意された。

上海ファイブ創設から始まる中央アジアの地域協力は、冷戦期中ソ国境問題解決のための対話に始まり、中口国境問題においても両国の国内、および国際環境に対して前向きな対話が継続された。さらに、中国と国境を接するカザフスタン、キルギスタン、タジキスタンが参加することで上海ファイブとなり、域内外からの国家対国家という伝統的安全保障の脅威を極力排除した上で、共通の非伝統的脅威に対抗するための取り組みとしてウズベキスタンを取り込み創設したのがSCOであった。

中国がSCOに加盟国にリージョナル・セキュリティ・ガバナンスを提供する動機はロシア、中央アジア諸国とシンクロする。中国にとって非伝統的安全保障における勢力の拡大はSCOを通して達成することと同時に、中国国内に抱える反政府勢力へその影響力が及ばないようにすることも重要な目的である²⁸⁾。なぜなら、現在の中国にとって最大の問題は、国家間安全保障よりむしろ経済成長と国家統合を如何にバランスさせつつ深化させるかということだからである。

(3) SCO 諸国の抱える非伝統的安全保障上の脅威

冷戦後の中央アジア諸国にとって安全保障上の最大の脅威は、国家対国家を想定した脅威ではなく主権の保全と非国家主体からの攻撃に対応することとなった。これまで、ほとんどの場合中央アジア諸国は、自国の安全保障を地域大国に依存することで自国の政治的・経済的自律性を維持してきた²⁹⁾。ところが、前述のように CIS が機能不全に陥った原因をロシアの外交政策が伝統的安全保障観から脱却できずにいた点に求めるとすれば、2003年の米国のイラク戦争後にロシアと中国が非伝統的安全保障分野での協力そのこと自体、SCO 加盟国にある種の地域的公共財を提供していると考えられる。なぜならば、繰り返しになるが各共和国が特に留意した問題は、政権の正統性と非国家主体からの攻撃の2点だからである。冷戦後の中央アジア諸国に挑戦する脅威とは、「脅威の特定が困難」であり、「所在の確定が困難」な組織犯罪（ドラッグ、人身売買など）、テロリスト、そして、分離主義、反政府組織の存在である³⁰⁾。それらの要因が中央アジア諸国に集団的自衛的発想に基づく地域主義の組織化へのニーズを高めているのである。

中央アジアにおける深刻な問題とは、国際連合（UN）や米国の提供する国際公共財が地域に住む人々に届かないことである。政治の透明性、グローバルに共有されつつある人権概念、市民団体の発言力などは、同地域では保障されていない。その代わりに、冷戦後に力の空白となった中央アジアを中国とロシアが国境線を定め、そして、中口の軍事的協力関係を強化することで、伝統的脅威を封じ込めてきたのである。そのようにして、SCO が地域的公共財を提供してきたといえる。

タジキスタンはアフガニスタンと1,400キロメートルに及ぶ国境線を共有し、中央アジア諸国中もっとも「南」からの脅威に直面する国家である。そのため、エリツィン大統領に仲介された「手打ち」によってタジキスタン内戦を終わらすなど、政治経済的のみならず、安全保障面でもロシアに依存をしてきた。タジキスタン南部境界の守備にあたってきたロシア国境守備隊は約15,000人、合同平和維持軍としてロシア機械化狙撃師団8,000人が駐留していた³¹⁾。すなわち、同地域にはアフガニスタンから勢力を伸ばすタリバンの北進とタジキスタン内のタジク人反タリバン勢力マスード派の対立構造がある。また、フェルガナ盆地（ウズベキスタン東部からクルグスタン、タジキスタンに広がる盆地）から発生したイスラム過激派ウズベキスタン・イスラム運動（IMU）は同地域にイスラム国家の樹立を目指している。IMU は、タリバンがカブールを制圧したことをきっかけにアフガニスタンに活動拠点を築いた。その後、IMU はアルカイダからも資金援助を得たことで活力を得て、1997年タジキスタン内戦終了後もアフガニスタンとタジキスタンの長大な国境線を越境してウズベキスタン、キルギスタンに攻撃を行っている³²⁾。ウズベキスタンからの国境線強化の要求、また中央アジアの水源の約半分を擁するタジキスタンの水利間

題は米国への基地の貸与を決定させた。

米国の対タリバン戦争のための中央アジア駐留はSCO加盟国には大きな経済的な利益のみならず、安全保障分野における利益も大きかった。上記のような内戦後の対テロ対策に苦しむタジキスタンのような国では、ロシアへの配慮を怠らないようにしつつ、米国への軍事協力や空港の提供も行った。同時にこの時期のプーチン政権は対米協調路線を取り、国内世論も米国の対テロ戦争を肯定的に認知していた。

しかし、2003年3月の米国のイラク戦争を支持したのは、中央アジアではウズベキスタン一国のみであった。その他の4カ国（カザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、トルクメニスタン）は親米路線から態度を一変させ、よりSCOとの協調路線にシフトした。米国が中央アジアへのコミットメントを維持しないことが理由でIMUなどのイスラム過激派の活動が再活性化したことである。イラク問題に対して中ロが最後まで米英と合意を見いだせないことは、アフガニスタンから北進するイスラム過激派をロシアの援助なしでは食い止めることが出来ないSCO諸国には重要な問題であった。

3. 旧ソ連圏と主要国際機関による多国間協力

1990年代、国連、米国、そして欧州は積極的に旧ソ連諸国を独立国家として主要国際機構への加盟を承認してきた。しかし、前述したように、旧ソ連圏に国連や欧米の国際機構が提供する政治の透明性や人権などの国際公共財は届きにくい。そのため、中央アジア諸国は、中ロが主導する地域主義が諸国の直面する非伝統的な脅威を解決するための地域的公共財を提供することに期待したのである。本章では、普遍的国際機構がどのように中央アジア諸国と協力して公共財を提供してきたのかを論ずる。

(1) 冷戦後のソ連圏の変化

戦前戦後を問わずロシアは常に大きく、中国を除いた近隣諸国は小さな存在だった。ソ連は連邦制を取っていながら、トレーニン（Dmitri Trenin）の指摘するように実際は帝国であった³³。「支配圏（zone of control）」としての東欧はいずれも1945年から1950年の間にソ連圏に入り、安全保障面においてはワルシャワ条約機構、経済協力においてはCOMECONへ1991年まで参加した。1991年以降徐々にソ連との距離を持ち始めた東欧諸国は、欧州への回帰を始め、「勢力圏（zone of influence）」へ移行した。ロシアは東欧諸国の安全保障上の影響力を維持することを条件に西欧と欧州の交流を黙認したが、結果的にロシアは東欧を勢力圏に維持することに失敗し、東欧を失った。また、冷戦後の国際秩序形成の過程で、欧州の一員に回帰しようとするロシアに対して、NATOは東方拡大と

形だけのパートナーシップともいえる PIP で答えた³⁴⁾。

冷戦終結後、東欧諸国が EU に加盟したことにより、EU と国境を接する諸国はロシアにとって地理的な近接性に比べて政治的には手の届かない地域となった。しかし、ソ連邦を構成していたロシア共和国の盟友ウクライナとベラルーシに関しては、ロシアは別の戦略を取ってきた。「ロシア」を広義に構成する両国は、ソ連が崩壊する過程において歩調を合わせ、その他の旧ソ連諸国が欧州へ向かう中ロシアに留まったのである。しかし、2014年以降のウクライナ問題において、ロシアはウクライナを東西に分断することによってロシア側につなぎ止めるという戦略を取った。

ソ連邦が崩壊後独立した旧ソ連邦構成共和国は、次々に国連への加盟を実現し、同時に国連専門機関へも加盟した。1990年代を通して、これら共和国の国連専門機関への加盟にはバラつきがあったが、2000年代に大多数の共和国が加盟した。

(2) 冷戦後の非伝統的安全保障分野における国連機関と地域機構の協力

冷戦期、国連はこれまで米国のつくる国際秩序を維持するために最も信頼できる国際紛争の調整者として機能してきた。何故ならば、米国にとって国際紛争の勃発は、ソ連に対して紛争地域への軍事介入と影響力の拡大の機会を与えると考えられてきたからである³⁵⁾。時には、米国の友好国に軍事的介入を求められたとしても、それは同時に、ソ連の影響力の拡大というリスクを背負いながらの調停であったために、国連の旗を立てることが前提であった（ソ連の影響力は、1960年代まで東欧と中国に限定されていたとしても）。

ソ連の崩壊は米国にとって国際的な調停者としての活動をより容易にし、国連や国際機関に二極構造の軛からの脱却を促した。しかし、米国は一極体制下における米国主導の人道的介入の成果を性急に得ようとした結果、国連メンバー諸国は介入に慎重になった³⁶⁾。1992年、当時のブトロス・ガリ事務総長（Boutros Boutros-Ghali）「平和への課題（Agenda for Peace）」において予防外交を提唱した国連は、紛争予防のシステムを発展させるという新たな使命を得た³⁷⁾。国際社会における一連の「失敗」とされた、ルワンダでの虐殺、アンゴラの内戦、そしてユーゴスラビアの経験は国際社会の切実な要求と相まって人道的支援はより重要性を増した。

ガリは、紛争地域に展開する地域機構へ特別代表を送り、地域機構による地域の安定を目指した。OAU には、紛争予防に関する新部署の新設を促し、ASEAN には地域紛争調停機能を新設し、西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）は直接的に紛争介入を果たした。そして、地域機構は国連が世界的規模で人道的介入を展開することが期待された役割を補完したのである。

(3) 冷戦後の非伝統的安全保障分野における国連機関と旧ソ連圏地域機構の協力

旧ソ連圏地域においては、OSCE、CIS、SCO、集団安全保障条約（CSTO）は広義の紛争予防の分野において国連と協力関係にある。特に、人権問題において国連人権高等弁務官事務所（OHCHR）国連開発計画（UNDP）と虐殺と大規模残虐行為の予防に関する特別顧問事務所は活動を活発化してきた。冷戦後、地政学的に重要性を増した中央アジア（カザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン）では、ソ連なき後の力の空白地帯で米国、中国、そして、ロシアによる「新たなグレートゲーム」が繰り広げられた。そこには、国家だけではなく前述のようなテロ組織、組織犯罪のグループが国境を越えて活動することで中央アジア諸国の主権を脅かしてきた。

2007年、国連中央アジア予防外交センター（UNRCCA）がトルクメニスタンのアシカガバートで設立された。中央アジア諸国共通の地域的課題を UNRCCA は各国外務省と各国際機構と協力して予防外交を行なっている。この地域の共通した問題とは、中途の国家建設、脆弱なガバナンス、民族と地域エリート間の政治的軋轢などが根深い社会構造である³⁸⁾。このような問題は、当該諸国のみならず、国連機関とも共有されてきた。例えば、国境を越える麻薬、テロなどの組織犯罪に対する取り組みとしては、UNRCCA と国連アフガニスタン支援ミッション（UNAMA）、そして、国連薬物・犯罪事務所（UNODC）などの国連機関は、中央アジア地域情報・調整センター（CARICC³⁹⁾）の協力関係が地域の安定化に重要な役割を持っている。なぜならば、中央アジア地域の半政府組織の多くはアフガニスタンの不安定度と密接な関係がある⁴⁰⁾。

テロリズムも同様に国境を越える。2011年から国連テロ対策実施タスクフォース（CTITF）、EU、そして中央アジア各国政府は、中央アジアにおける国連グローバル対テロ戦略によって国連が中央アジアの安定に尽くすことを宣言した。このような地域的な公共財（regional public goods）は大国小国であれ、一国で旧ソ連圏に提供することは不可能である。そのため、国連機関、中央アジア諸国政府、そして、中央アジア諸国の参加する国際機構は積極的に協力体制を構築して、地域的な公共財を提供しているのである。

おわりに

ソ連時代とロシアの共通の国家的目標とは、域外大国の圧力を受ける恐れのない地域的な支配体制を基礎に国際的な影響力を行使することである。プーチン政権第2期のロシアは確かに米国の秩序に挑戦をする国家となったが、プーチンには新たな領土獲得の野望はなく、むしろ旧ソ連圏における覇権国の立場を取り戻すことに終始している。ソ連／ロシアが積極的に領土を拡張することはこれまでも稀であったし、現在も継続して防御的な発

想からロシアの国益と伝統的な勢力圏の維持を求めている。おそらく、ロシアの持つ世界観とは、一強多極なのである。一強とは米国であり、影響力は減退したが現在でも国際公共財を提供することができ、継続して国際社会はその公共財を共有している。多極は、ロシア、中国、そしてBRICS 諸国である。諸大国がこれらの圏域をめぐり、影響力を伸ばし権威を打ち立てるべくしのぎを削ることは、グローバル政治の本質であるが、同時に大国によって地域的な優越性を打ち立てることは自然であり地域的な安定につながる⁴¹⁾。つまり、ロシアと中国という地域大国による地域主義の構築、そして、旧ソ連諸国が必要としている非伝統的安全保障を提供することは同地域の秩序形成につながるのである。なぜならば、反政府勢力によるテロ、組織犯罪による人身売買や麻薬によるSCO 加盟国への打撃、そして、国民国家体系を維持することに対する脅威は、冷戦後中央アジア諸国に共有されてきたからである。

本稿の目的を欧州以外、特に旧ソ連圏における地域主義の展開を整理し、ロシア、中国、そして、旧ソ連諸国がどのような理由で、どのような性格の多国間協力を行ってきたのかを明らかにすることとした。第一に欧州以外の地域統合を分析するにあたって古典的な地域統合理論の限界を示した。本稿では、ミトラニーやハースなどの機能主義者、新機能主義者を古典的な地域統合理論と分類（決して統合理論の不備や非妥当性を指摘するものではない）し、相互依存論、レジーム論、比較地域主義論、グローバル・ガバナンス論、リージョナル・セキュリティ・ガバナンス論などを発展的な地域主義論とし、冷戦崩壊前後の地域主義が活発化した国際社会を分析することが可能になったことを指摘した。第二にSCO が加盟国に対してリージョナル・セキュリティ・ガバナンスを提供してきたのか、という問題である。SCO 諸国が望むのは、域外の敵からの保護ではなく、むしろ域内に存在する反政府勢力や組織犯罪からの政権維持への挑戦である。この点において、伝統的安全保障から脱却できなかつたCISとは違いSCO はある程度の貢献をしてきた。第三に普遍的な国際機構からの国際公共財が旧ソ連諸国にまで及んでいない問題を指摘し、国連機関と中央アジアの地域機構の限定的な協力関係は、これまでも中央アジアに地域的公共財を提供してきたことに言及した。

旧ソ連圏における地域主義には次のような三つの課題がある。第一に、SCO はこれまで幾多の大規模な軍事演習を行っても、自らを安全保障同盟と説明したことはない。実際に機能的にもSCO 軍のアフガニスタンへの派兵を議論したことはあったが、いまだにSCO 軍は現実味を帯びていない。今後も継続して、非伝統的安全保障面における貢献を加盟国に提供できるか否かは、中口の蜜月がどのくらい続くかにかかっている。スターリンの死後以来、数十年ぶりに中口関係が安定していることが、中央アジアにおいて中口両国が同地域に貢献できる前提なのである。第二に、内政不干渉を重視する中口両国が国家

間協力を前提とする地域主義をどの程度まで進展させるのだろうか。本稿で述べたように地域主義とは本来、域内に存在する様々な諸問題を域内の複数のアクターが協力して解決をすることが期待されるのである。もし、旧ソ連圏の地域主義がいつまでも「上から」の地域主義を甘受するならば、同地域の自発的な地域主義の発展を期待するのは困難である。しかし、それでも独立後いまだに政権の正当性を維持することに奮闘する旧ソ連諸国にとって、安定した中口関係を基礎にした「上から」の地域主義は現状としては必要である。第三に、中央アジア諸国が今後普遍的な国際機構の提供する国際的公共財を共有することは自国の政治の透明性、人権の向上などを実現し、政権の正当性を達成する上で非常に重要なのである。

註

- 1) 本稿の対象地域は旧ソ連圏の中でも特にロシア、中央アジア諸国である。
- 2) Norman D. Palmer, *The New Regionalism in Asia and the Pacific* (Lexington, MA: Lexington Books, 1991) pp. 45-46.
- 3) Ernst B. Haas, *The Obsolescence of Regional Integration Theory* (Institute of International Studies, University of California, 1975), p. 88.
- 4) David Mitrany, *A Working Peace system. An Argument for the Functional Development of International Organization* (London: Royal Institute of International Affairs, 1943) pp. 174-213.
- 5) 鴨武彦『国際安全保障の構想』岩波書店、1990年、113頁。
- 6) 保城広至「地域統合論から「新しい」地域主義へ—なぜ廃れ、かく蘇ったか—」(“ISS Discussion Paper Series, J-216, 東京大学社会科学研究所, 2015年2月) 10頁。
- 7) Hedley Bull, *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics* (Hampshire: Macmillan Press, 1977) (ヘドリー・ブル (白杵英一訳)『国際社会論—アナーキカル・ソサイエティ』岩波書店, 2001) 14頁。
- 8) Bull, *Ibid*, p. 15.
- 9) Bull, *Ibid*, p. 15.
- 10) Stanley Hoffmann, “Discord in Community: The North Atlantic Area as a Partial International System,” *International Organization*, Vol. XVIII, No. 3, (Summer 1968), p. 529.
- 11) ミトラニーは、1943年に『実働平和システム論』(A Working Peace System)を発表し、「国際組織の機能的発展のための議論」として諸国にとって共通の問題も同程度の関心を呼ぶものではない。共通の利害関係が存在するところで、当該利害関係が共通する範囲で、これを組織化し、その帰結として「平和」を追求するとした。このような考え方を「機能主義」と呼ぶ。
- 12) Kozma Ferenc, 「発展水準均等化の弁証法と社会主義的統一経済統合についての討論」『平和と社会主義の諸問題』(日本語版) (1973年冬季号) 日本共産党中央委員会, 101頁。
- 13) 前述のようにハースの地域統合論の理論的敗北宣言があったとしても、地域主義の増加と多様化は研究者の関心を引いてきた。
- 14) Palmer, *op. cit.*, pp. 45-46.

- 15) ナイとコヘインによる相互依存論は次の文献を参照されたい。Robert Keohane and Joseph Nye Jr., *Power and Interdependence: World Politics in Transition* (Little, Brown, 1977).
- 16) T. J. Pempel, "Introduction: Emerging Web of Regional Connectedness," T. J. Pempel (ed.) *Remapping East Asia: The Construction of a Region* (Cornell UP, 2005) p. 5.
- 17) Stephen Aris, *Eurasian Regionalism: The Shanghai Cooperation Organization* (London: Palgrave Macmillan, 2011) p. 101.
- 18) Aris, *Ibid.*, p. 102.
- 19) Imtiaz Hussain, *The Shanghai Framework and Central Asia –Chop-suey Governance?*, Emil J. Kirchner and Roberto Dominguez, *The Security Governance of Regional Organizations* (New York: Routledge, 2011), p. 244.
- 20) Palmer, *Ibid.*, pp. 45-46. 藤巻裕之「地域統合論の理論的展開—旧ソ連圏のケースを中心に—」『東海大学教養学部紀要』, 第44号, 2013, 東海大学出版会。
- 21) Kent E. Calder (2008) *Embattled Garrisons: Comparative Base Politics and American Globalism* (New York: Princeton University Press, 2008) (ケント・カルダー (武井揚一訳) 『米軍再編の政治学』 日本経済新聞出版社, 2008年) 35頁。
- 22) カルダー, 前掲書, 110頁。発展途上国への駐留は, 米国にとって人的経済的な負担のみならず, 時には敵対する地域にも大規模な部隊を駐留させるリスクを負うことになった。
- 23) Buzan and Waever, *Regions and Powers: The Structure of International Security* (New York: Cambridge University Press, 2003), p. 27.
- 24) CIS 憲章によれば, 安全保障のみを扱う軍事同盟ではないが, 社会経済面における協力は進展しているとは言えない。
- 25) そもそもアナーキーな国際社会に秩序をもたらすとされる覇権国と同盟国の関係も階層的であると言える。このような覇権安定論によれば, 国際社会の安定は覇権国の提供する国際公共財を共有することで安定すると主張する。また, 国連安全保障理事会では常任理事国にのみ拒否権が与えられている事実も階層的な国際観を具現化した制度と言える。このような, 国際政治学の理論を旧ソ連圏の分析に応用した研究には次のものがある。湯浅剛『現代中央アジアの国際政治』明石書店, 2015。
- 26) 湯浅, 前掲書, 225頁。
- 27) 島村智子「上海協力機構 (SCO) 創設の経緯と課題」『レファレンス』(国立国会図書館調査及び立法考査局) 56 (12) 2006年, 49頁。
- 28) Pavel Koshkin, "Will Central Asia Become a Field of Rivalry or Cooperation?" *Russia Direct*, Nov 3, 2016, accessed Nov. 11, 2016, <http://www.russia-direct.org/analysis/will-central-asia-become-field-rivalry-or-cooperation>.
- 29) 藤巻, 前掲書, 56頁。
- 30) Aris, *op. cit.*, p. 100.
- 31) 中島隆晴「タジキスタン—全方位外交の継続・強まる権威主義」『中央アジアの行方』勉誠出版, 2003年, 237頁。
- 32) 中島, 前掲書, 238頁。
- 33) ドミトリー・トレーニン (河東哲夫, 湯浅剛, 小泉悠訳) 『ロシア戦略—ユーラシアの大変動を読み解く』作品社, 2012年, 49頁。
- 34) 羽場久美子『拡大するヨーロッパ—中欧の模索』岩波書店, 1998年, 56頁。

- 35) Zartman, I. William, and Saadia Touval, "International Mediation in the Post-Cold War Era", *Managing Global Chaos: Sources of and Responses to International Conflict* (1996), pp. 447-448, accessed March 8, 2017, <http://n.ereserve.fiu.edu/010016216-1.pdf>.
- 36) Zartman, *Ibid*, p. 449.
- 37) Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peacekeeping*, UN Document A/47/277-S/24111, June 17, 1992. (プトロス・プトロス・ガリ『平和への課題』国際連合広報センター, 1992年。)
- 38) Miroslav Jenca, "The Concept of Preventive Diplomacy and Its Application by the United Nations in Central Asia," *Security and Human Rights*, 24 (2013), pp. 185-186.
- 39) CARICC のメンバーシップは、アゼルバイジャン、カザフスタン、キルギスタン、ロシア、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタンなどの地域諸国から構成されている。
- 40) Jenca, *Ibid*, p. 188.
- 41) トレーニン, 前掲書, 343頁。

少子高齢化と地域創生；伊勢原市のケース(完)

——街の活性化政策——

小 崎 敏 男*

Declining Birthrate, Aging Population and Region Creation

Toshio KOSAKI

Abstract

The challenge for Isehara is to reduce population and revitalize the city. A common problem between the two issues is the outflow of youth population. We considered policies such issues. The problem of population decline is divided into the problem of declining birthrate and the problem of aging. Marriage policy is important on the issue of declining birthrate. With regard to the aging problem, it is necessary to create a town where the elderly can work longer. In order to revitalize the city, attracting companies is important.

目次

1. はじめに
2. 伊勢原市の人口分析
3. 伊勢原市の労働市場分析
4. 伊勢原市の産業構造分析 第49号
.....
5. 伊勢原市が抱える問題とその対策 第50・51・52号
 - 5-1 少子化問題とその対策……第50号
 - 5-2 高齢化問題とその対策……第51号
 - 5-3 街の活性化問題とその対策……第52号
6. おわりに

* 東海大学政治経済学部経済学科教授

5. 伊勢原市が抱える問題とその対策

前節まで、伊勢原市の現状と今後の将来推計をいくつか考察してきた。ここで、伊勢原市が現在あるいは将来取り組まなければならない問題を整理しその対策を考える。大きく2つに集約できる（**図5-3-7参照**）。第1は人口減少問題であり、第2は街の活性化問題である。第1の人口減少問題は、少子・高齢化問題と人口流出問題である。人口流出問題は、第2で検討される産業の育成とも関係するが、基本的には伊勢原市内あるいはその近郊に若者の雇用創出を必要とする。第2の問題は基盤産業の育成や観光産業、企業誘致等による街の活性化である。

5-1 少子化の問題とその対策……『東海大学紀要政治経済学部』第50号。

5-2 高齢化問題とその対策……『東海大学紀要政治経済学部』第51号。

5-3 街の活性化問題とその対策

■伊勢原市の産業

伊勢原市の産業は『東海大学紀要』第49号で考察しているが、伊勢原（2014e）『伊勢原市産業ビジョン』を参考にしながら要約をしておこう。それによれば、神奈川県内19市の中で、三浦市、平塚市、海老名市に次ぐ4番目に農地面積比率が高い。市域面積に対して2割の農地面積を持つ。また、主な産業は卸売業・小売業、製造業、医療・福祉産業、さらに大山・日向に代表される宿泊・飲食サービス業であった。『平成24年 経済センサス』によれば、上述された産業で伊勢原市全従業員数の6割を超える。事業所の売上では、卸売業・小売業で伊勢原市全体の4割を占め、次に製造業で3.5割程度、医療・福祉で1割程度となり、これで8割程度を占める。観光関係の宿泊業・飲食サービスの売上は全体の1.8%、農業に至っては全体の0.32%である。

■伊勢原市の産業戦略¹⁾

産業戦略は市の政策上、最も重要な政策の一つと位置付けられる。産業の隆盛は、その市に雇用を生み出し、そこに住む市民に所得を与え、消費を拡大させ、個人市民税と法人市民税により市税収入の増加が期待できるからである。伊勢原市の産業戦略の体系は、伊勢原市（2013a）『伊勢原市第5次総合計画』、伊勢原市（2013b）『伊勢原市第5次総合計画 中期戦略事業プラン』、伊勢原市（2013c）『伊勢原市第5次総合計画 概要版』、伊勢原市（2018）『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画』2018年度～2022年度にまとめられている。伊勢原の基本構想は2013年度から2022年度の10年間を計画している。基本計画では、前期5年間、後期5年計画となっている。中期戦略事業プランは前期・後期の5年間をさらに3年間で見直し2年間の計5年を2回繰り返すことにより、基本構想を実現す

る構成となっている。それによれば、伊勢原市のまちづくりは、5つのキーワードから構成されている。すなわち、(1)「暮らし力」、(2)「安心力」、(3)「活力」、(4)「都市力」、(5)「自治力」を連携しながら、「豊かな自然に包まれみんなの力が次代を拓くしあわせ創造都市 いせはら」に繋がるコンセプトとなっている。

こうした中で産業政策は(3)「活力」と(4)「都市力」に関係している。まちづくりの目標として、「個性豊かで活力あるまち」(3)を基本構想として、「産業の活力があふれる元気なまちづくり」(3-6)と「都市の活力を生み出す魅力あるまちづくり」(3-7)の2本が基本政策となっている。前者の「産業の活力があふれる元気なまちづくり」(3-6)は、今後、少子高齢化による人口減少により、経済規模が縮小してまちの活力が低下することが予想される。そこで、温暖な気候、大都市近郊を活かした農林業、商業、工業対策により地域産業を活性化し、魅力的で活力あるまちづくりを行う。くわえて、大山や日向など豊かな自然環境と文化遺産などを活用し、観光の振興などにより多くの人が訪れ、賑わう、元気なまちづくりを行う。後者の「都市の活力を生み出す魅力あるまちづくり」(3-7)のためには、既存産業の活性化とともに、新たな活力の源となる産業の創出や中心市街地の整備が必要である。そこで、新たな産業基盤の整備や中心市街地などの都市基盤の整備に取り組む。

基本政策(3-6)は「地域の産業が盛んなまちをつくる」(3-6-1)と「多くの人が訪れる賑わいのあるまちづくり」(3-6-2)の2本を施策展開の方向としている。前者(3-6-1)は、商業や工業などの地域産業を振興し、消費や雇用機会の拡充など地域の経済活動を活性化するとともに、新たな産業の集積や多様な産業の連携などにより、地域の産業を活性化させる。また、大都市近郊の利点を生かし、新たな付加価値を生み出す農業を振興し、水源林など大切な森林の保全と管理を行う。後者の(3-6-2)は、地域資源を最大限に活用し、伊勢原ならではの観光地づくりや歴史的なつながりのある地域との連携などにより、観光が盛んで賑わいのあるまちづくりを行う。また、豊かな自然や文化遺産、充実した医療や子育て環境など、市がもつ魅力的な特徴を積極的に発信して、多くの人々が訪れて、暮らしてみたいと思われるまちづくりを行う。

基本政策(3-7)は、「都市の骨格を支えるまちをつくる」(3-7-1)の施策展開の方向性を提示している。それによれば、新東名高速道路や国道246号バイパスの開通に伴う広域的な交通利便性の向上や充実した医療環境などの地域特性と優位性を生かした、産業基盤の整備や積極的な企業誘致を行い、新たな都市の活力を創造する。また、伊勢原駅北口周辺をはじめとする市の中心市街地の整備や商店街の活性化を民間活力を生かし取組む。

施策展開の方向(3-6-1)は「地域を支える商業・工業の振興」(3-6-1-19)と「地域とつながる都市農業・森林づくりの推進」(3-6-1-20)の2本が施策となり、一方、施策展開の

方向(3-6-2)は、「伊勢原ならではの観光魅力づくり」(3-6-2-21)と「いせはらしティセールの推進」(3-6-2-22)の2本が施策となっている。こうした施策を行う具体的事業がそれぞれ2～4事業程度提示されている(図5-3-1参照)。一方、(3-7)の基本政策を行うために「都市の骨格を支えるまちをつくる」(3-7-1)の施策展開方向があり、さらに「地域特性を生かした新たな産業基盤の創設」(3-7-1-23)と「交流がひろがる拠点の形成」(3-7-1-24)の2本が施策となっている。その下に、1～2事業が提示されている。さらに、各事業を担当する部と課が記述されている。

提示されている施策「地域を支える商業・工業の振興」(3-6-1-19)の事業の1つに、「今後のまちづくりにおける産業展開のビジョンを市内外に発信し、新たな都市基盤整備を契機とした産業振興や産業間の連携など、産業ビジョンを推進し、地域経済の活性化」(伊勢原2013a)116頁；(伊勢原2013b)91頁)を目的として伊勢原(2014e)『伊勢原市産業

						事業 <経済環境部 商業観光振興課> ・産業ビジョンの推進(産業間の連携1事業) ・企業立地促進事業(企業訪問件数30件) ・ものづくりの創造・連携推進事業(セミナー・情報交換会8件) ・商店街活性化支援事業(イベント開催15回)
	3-6-1	3-6-1-19	施策	地域を支える商業・工業の振興		
			施策展開の方向	地域を支える商業・工業の振興		
			地域の産業が盛んになるまちづくり			
			従業員数			
			うち市内在住者数			
				<市内事業所の従業員数及び市内在住の従業員数> 2010年度 2017年度 41,319人 41,500人 <市内の商店数> 2009年度 2017年度 823店 830店		
						事業 <経済環境部 農業振興課> ・農業基盤整備促進事業(水路L=120m:景観延長) ・農業経営基盤強化対策事業(9.6ha:荒廃農地解消面積) ・有吾島取戻事業(2,066.41㎡:被害額の削減) ・農産物ブランド化推進事業(6品目) ・林業基盤整備事業(L=1,100m:整備延長)
				3-6-1-20	地域とつながる都市農業・農産物の推進	
					<農地の集約化面積> 2011年度 2017年度 60.8ha 75ha <森林管理可能エリア率> 2011年度 2017年度 33% 100%	
	基本政策3-6		産業の活力がある元気なまちづくり			
						事業 <経済環境部 商工観光振興課> ・大山麓力再発見事業(108万人:年間入込観光客数) ・日向麓アップ事業(イベント年間5回・パンフレット作成) ・観光拠点ネットワーク事業(イベント3回) ・花・歴史・健康政策コースづくり事業(コース設定数8コース)
				3-6-2-21	伊勢原市ならではの観光魅力づくり	
					<伊勢原に迎える観光客数> 2011年度 2017年度 170万人 185万人 <観光客が市内で消費する観光消費額> 2011年度 2017年度 10億円 13億円	
				3-6-2	施策展開の方向	
					多くの人が訪れる賑わいのあるまちをつくる	
						事業 <企画部 広報広聴課> ・シティセールス推進事業(テレビ放映18回) ・いせはらしイメージアップ推進事業(キャラクター出演20回)
基本構想3			個性豊かで活力あるまち			
				3-6-2-22	いせはらしティセールの推進	
					<様々なメディアを活用したソーシャル件数> 2011年度 2017年度 307件 525件 <人口の社会動向> 2011年度 2017年度 転出超過 転入超過	
				3-7-1-23	地域特性を生かした新たな産業基盤の創設	
					<産業系市街化区域の拡大面積> 2011年度 2017年度 — 22ha <新たな産業用地における企業進出の割合> 2011年度 2017年度 0% 100%	
	基本政策3-7		都市の活力を生み出す魅力あるまちづくり			
				3-7-1-24	交流がひろがる拠点の形成	
					<街なか南北往来者数> 2012年度 2017年度 9,400人/14h 10,000人/14h <都市計画道路伊勢原駅前線の用地取得の割合> 2011年度 2017年度 28% 49%	
						事業 <都市部 都市整備課> ・伊勢原駅北口周辺地区整備事業(35%)

図5-3-1 伊勢原市が考えるまちの活性化の体系

資料：伊勢原市(2013)『伊勢原市第5次総合計画』。

伊勢原市(2013)『伊勢原市第5次総合計画 中期戦略事業プラン』。

伊勢原市(2018)『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画』。

注：事業に関する数字は2015年度計画予定の数字。また、2017年度の数字は計画予定の数字。

ビジョン』が公表されている。それによれば、3つの視点から産業ビジョンの実現に取り組むとなっている。

第1は、交通アクセスの改善。新東名高速道路や国道246号バイパスの広域幹線道路やインターチェンジの開通と、さがみ縦貫道路（首都圏中央連結自動車道）の開通により、関西・東海圏と関東・首都圏へのネットワークが拡大される（図5-3-2参照）。こうした交通アクセスの改善をビジネスチャンスと捉えて企業誘致の活動を積極的に展開する。

第2は、伊勢原の魅力。首都圏近郊都市である利点、温暖な気候と豊かな自然と歴史・文化遺産、充実した医療環境などを十分に活かして、街の活性化を行う。

第3は、新たな可能性。「産業基盤整備」「さがみロボット産業特区の指定」「神奈川県の新たな観光の核づくり認定事業」などによる、街の活性化を試みる。伊勢原市は「さがみロボット産業特区の指定」に2013年2月に指定されている。神奈川県及び対象地域9市2町と連携し、高齢化社会における介護負担の軽減や災害時の危険箇所の搜索、生活支援や災害対応へのロボットの実用化、普及促進を行う。特区の規制緩和や財政支援措置等を

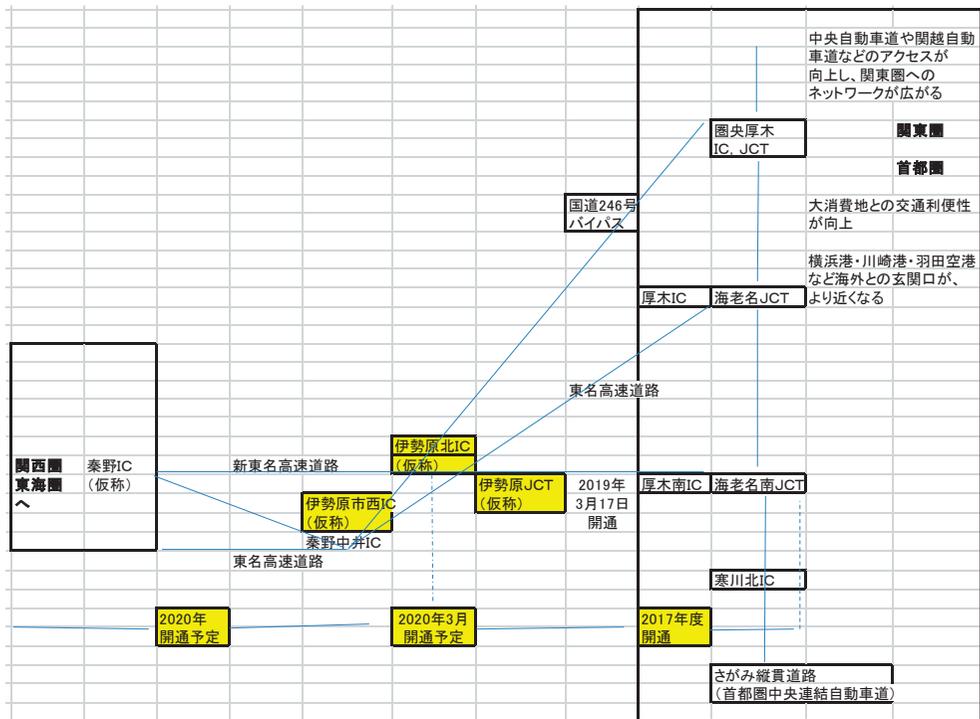


図5-3-2 伊勢原市の交通アクセスの改善

資料：伊勢原市（2014e）『伊勢原市産業ビジョン』。

伊勢原市（2018）『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画 2018年度～2022年度』152頁一部著者により修正

利用して、企業誘致を促進して、関連企業の集積を行う。また、神奈川県は横浜・鎌倉・箱根に次ぐ、県内第4の観光地づくりをおこなっている。歴史的観光地である「大山」の地域資源を活用して、第4の観光地を目指し、『大山魅力再発見「平成大山講」プロジェクト』が、新たな観光の核づくり事業として2013年2月に認定され、神奈川県と連携して日本遺産登録に向けて動いた。その結果、2016年4月25日付けで、日本遺産に認定されている。

図5-3-3は、伊勢原市の産業振興の将来像を示している。産業の将来像として、上に挙げた3つの視点、①交通アクセス性、②伊勢原市の魅力、③新たな可能性を活かす企業誘致や観光客、雇用などを確保して、1)工業（環境と調和した活気ある工業）、2)観光・商業（何度も訪れたいくなる「伊勢原」）、3)農業（地域資源を活かす力強い都市近郊農業）

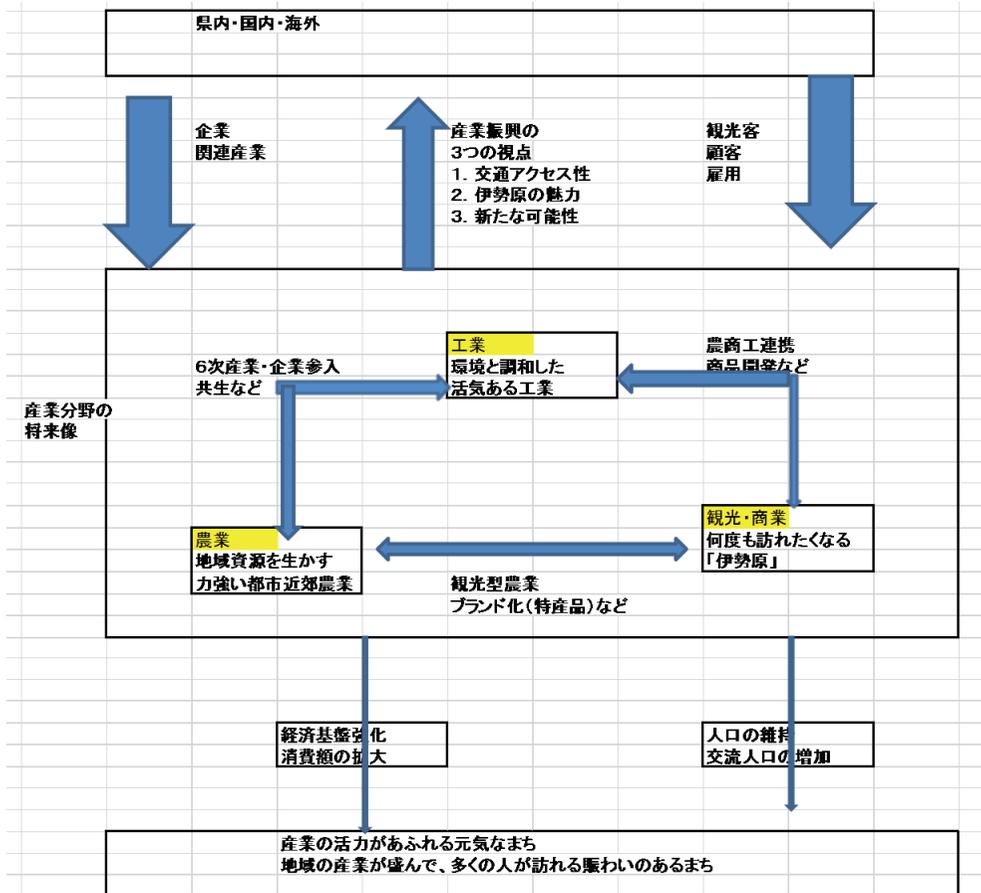


図5-3-3 伊勢原市の「産業の将来像」

資料：伊勢原市（2014e）『伊勢原市産業ビジョン』13頁。

農業）を考えている。1）と2）では、農商工連携・商品開発など、2）と3）では、観光型農業、ブランド化（特産品）など、3）と1）では、6次産業・企業参入・共生などを考えている。こうした産業群から、県内・国内・海外へ生産輸出を行うことにより、経済基盤が強化され消費が拡大し、さらに人口の維持と交流人口の増加により、基本政策の「産業の活力があふれる元気なまち」の実現を試みる。

■工業の課題とその対策

工業統計によれば、事業所の数と従業員数は2007・08年をピークに事業所数も従業員数も減少している。産業分類では、金属製品製造業、生産用機械器具製造業、プラスチック製品製造業の事業所の立地が比較的多い。製造業出荷額は、リーマン・ショックにより2008年に大きく落ち込み、その後持ち直している。構成比で見ると、電気機械が3割、業務用機械・輸送用機械が約1割、金属製品や生産用機械が7%を占めている。工業系用途地域が市街地区域内の18.6%で相対的に低い。企業誘致のための産業用地が不足している。

伊勢原（2014e）の報告書では、次の4つの課題を提示している。第1は、小規模な事業所で経営者の高齢化や後継者不足が見られる。そのために経営者の人材育成が必要である。また、市内事業者が持つ固有の技術やノウハウを活かした新たな技術開発への支援が必要である。第2に、海外展開する事業者への海外の情報提供や経営の安定支援が必要である。第3に、市街化区域における住宅と工場の混在解消、さらに中小企業の生産性向上が課題である。こうした課題に応えるために、産業集積の促進や中小企業の集団化などの対策が求められる。第4に、広域幹線道路やインターチェンジの開通によるビジネスチャンスを的確に捉え、新たな企業立地及び産業用地の創出が必要であると指摘している。

		施策方針1-1 中小企業の経営力向上に向けた 商工会等と連携した経営支援	施策の方向性	「中小企業の経営力強化及び再稼働や補助金等に向けた支援策の拡充」 商工会等と連携し、経営相談や融資制度、再投資への支援策の拡充などにより、 既存中小企業の技術開発や経営基盤の確立を促進し、意欲 的な事業展開の土壌づくりに取り組む。
	基本方針1 元気なまちづくり 地元企業	施策方針1-2 幅広い業種を誘引した技術開発に向けた 異業種や産学官による技術連携	施策の方向性	「ものづくりイノベーション」の新たな展開に向けた技術連携の促進づくり 異業種や大学との連携など、新たなものづくりを促進するイノベーションの推進。 また、成長産業として期待されるロボット産業への参入やイノベーションの促 進に取り組む。
		施策方針1-3 住工混在等の種別用途の改善 に向けた工業用地の確保	施策の方向性	「臨海地域の向上に向けた中小企業集積化」 新たな工業用地の確保に向け、関係部局と連携した東部第二土地区画整理事業の推進。 さらに、住工混在等の種別用途の改善や中小企業の集積化に向け、 事業所間の交流・連携・共同による近代化・合理化を図る中小 企業集積化に取り組む。
将来像 環境と調和した 元気ある工業 市街		施策方針2-1 企業立地の受け皿となる新たな産業用地の創出		「東部第二地区や北インター周辺地区等の新たな産業用地の創出」 新たな産業用地の確保に向けて、関係部局と連携した東部第二土地区画整理事業及び 伊勢原北インター周辺地区まっつり事業を推進
	基本方針2 魅力ある産業 集積地の形成	施策方針2-2 新たな企業立地に向けた誘致活動		「さがみロボット産業特区や地域資源を活かした副産物等の企業立地促進」 さがみロボット産業特区の規制緩和や支援制度等を活かし、また、医療環境や農産物 など、本市の優れた地域資源を活かした関連産業の企業誘致活動に取り組む。
		施策方針2-3 企業立地しやすい支援策等の拡充		「企業立地制度の拡充や新たな支援策等の拡充」 企業誘致に向けた立地しやすい体制を整備し、県の立地制度と連携した支援制度の 拡充に向け、新たな支援策の策定

図5-3-4 伊勢原市の工業とその課題と対策

資料：伊勢原市（2014e）『伊勢原産業ビジョン』より著作作成

工業の維持・振興は市にとり、税収の増加と雇用確保にとり必要であり、また地域経済の発展に不可欠である。そのために、工業団地での中小企業の情報共有等による連携による生産性向上が必要である。伊勢原市は工業における目指す将来像として、「環境と調和した活気ある工業」を標榜し、その基本方針として、(1)「元気で活気ある地元企業」と(2)「魅力ある産業集積地の形成」を挙げている。第1の「元気で活気ある地元企業」は、厳しい社会経済情勢においても、経営力の強化を図る意欲ある事業者や競争力のある事業者が、本市に拠点を置き続ける事が出来る環境整備を行い、優れた技術を持つ地元企業の事業拡大等を支援する(図5-3-4)。

第2の基本方針「魅力ある産業集積地の形成」は、新東名高速道路等の広域幹線道路やインターチェンジの開通による交通アクセスの改善を利用した地域経済の活性化である。より具体的には企業誘致やその受け皿となる産業用地の創出や立地支援策の拡充である。また、「さがみロボット産業特区」指定による関連産業、充実した医療環境、農産物などの地域資源の活用した企業立地の促進を行う(詳細は図5-3-4参照)。

■農業

伊勢原市の農業の特徴は、大都市近郊にある立地を活かした農業である。“プロが稼ぐ農業”としての経営力の強化、農業経営の担い手育成とともに法人参入などの営農スタイルが促進されている。また、地産地消、安定した販路体制の確立、農業環境の改善などが図られ、力強い都市近郊農業である。

伊勢原市の農業面積は、市域面積の約20%を占める1,142haとなっている。平均気温は15.4℃(平成24年)と比較的温暖な気候である。稲作、野菜、果樹、畜産など多種多様な農業が営まれている。主要な作物の収穫量は、水稻、みかん、ジャガイモ、大根などとなっている。農業を取り巻く環境は、農業従事者の高齢化や担い手不足、有害鳥獣の問題を抱えており、農家数も減少傾向である。2010年の総農家数は10年前と比較で11%程度減少し1,298となり一方で、耕作放棄面積は86haから126haと拡大傾向となっている。農業粗生産額は2006年で4,030万円と減少傾向が続いている。

伊勢原市(2014e)によれば、伊勢原市の農業の課題を4つ指摘している。第1は、需要の更なる拡大のために、既存ブランドに加えて、新たな特産品の開発が求められる。第2は、農業の担い手の不足と高齢化が課題である。また、荒廃農業や遊休農地の拡大が見られる。第3に、農業経営力の強化や担い手の確保・育成が求められている。また、農地の保全対策も課題となっている。第4に、広域幹線道路や都市計画道路、インターチェンジなどの建設により、農地が減少するため、農業と都市の共生とそう双方の活用への対策。

図5-3-5は、そうした課題を克服し将来「地域資源を生かす力強い都市近郊農業」を目

指すために、基本方針として2つ挙げている。第1は、「伊勢原ブランドの確立」である。都市近郊農業の利点を最大限に発揮し、野菜をはじめ、果樹や畜産、施設園芸など多品目の農畜産物を、伊勢原ブランドとして確立する。そのために、施策方針①地産地消の推進②特産品の開発③荒廃農地の活用と観光農業の3つである。施策の方向性としては、①直売所や体験農業②企業参入と6次産業化③観光型農業の推進の3つを提示している（図5-3-5参照）。

基本方針2は「経営力強化と農業環境づくり」である。効率的で収益性の高い農業経営に向けて、地域の農業を担う若いリーダーの養成と農業関係機関が主体的に活動し、小規模農家との連携を図り、担い手の確保を行う。さらに、農地の保全や有害鳥獣対策を行い、加えて、都市施策と共生した農業施策を推進する。施策方針として、①自立した収益性の高い農業経営体質づくり②担い手の育成③農地の保全の3つである。施策の方向性は、①農業再生協議会の連携強化②人・農地プランの内容充実③農地の適正管理と基礎整備の3つが提示されている（図5-3-5参照）。

目指す担い手像 地域資源を生かす 力強い都市近郊農業	基本方針1 伊勢原ブランドの確立	施策方針1 都市近郊の優位性を活用した地産地消の推進	施策の方向性1 直売所や体験農業で住民交流 ・農産物ブランド名「阿夫利の恵み」やキャラクター「クルリン」の活用、JA直売所の改修や経営見直しによる販売環境の整備などを通じて、農産物のPRや購入促進など、地産地消に向けた取組み ・市民農園などでの都市住民との交流を進め、農業体験や耕作の機会を増やすことにより、健康づくりの普及や農地の保全を図る。
		施策方針2 組織的な経営や特産品の開発等で働きがいのある生産環境づくり	施策の方向性2 企業参入や6次産業化への支援 ・地域農業を支える組織的な担い手の確保・育成や受け入れを通じ、新たな産業との連携を促進するとともに、働きがいのある生産環境づくりに取組む。 ・企業参入などの新たな担い手による特産品の開発や6次産業による研究・加工製品や販売ルートの拡大など、魅力ある新たなブランドづくりに取組む。
		施策方針3 荒廃農地等を活用して“おもてなし”の心で観光農業の振興づくり	施策の方向性3 資源を活用した観光型農業の推進 ・国による規制緩和や農業政策の改革を注視し、民間活力の参入や農業イノベーションなど、新たな魅力づくりとしての観光型農業の推進 ・歴史ある食農文化などによる既存の地域資源の活用、また荒廃農地等を活用した花青栽培などを通じて、観光地伊勢原のPRととも心からのおもてなし。
	基本方針2 経営力強化と農業環境づくり	施策方針1 農業経営力の強化につなげる自立した収益性の高い経営体づくり	施策の方向性1 農業再生協議会の連携強化 ・国が進める農政改革への対応に合わせ、効率的な生産や収益性が高い経営力のある担い手の育成と確保に取り組む。 ・県や市の行政と農業委員会、農業再生協議会において、販売形態の多様化や安定した販路の確保に向けた研究を進めるとともに、具体的な活動の強化。
		施策方針2 担い手の確保と育成に向けた地域の将来を話し合う産地づくり	施策の方向性2 人・農地プランの内容充実 ・地域の中心となる経営体（農家）への農地集積や集約、小規模農家間の連携など、「人・農地プラン」の充実強化の促進。 ・地域での話し合いの場としての産地会（協議会）の設置を促進するとともに、営農組合や作業受託組織といった法人との連携支援。
		施策方針3 農地の保全や管理に向けて多面的機能を活用した農業環境づくり	施策の方向性2 農地の適正管理と基礎整備 ・国の農政改革では、農地の質質を進め基礎整備も行う機構の各農設置、また農地の多面的機能の活用を進める。本市独自でも地域環境整備に取り組む。 ・農地の適正管理に向けて、農業基礎である道路や水路の整備とともに、有害鳥獣被害への地域一丸となった体制整備に向けて、今後とも支援を図る。

図5-3-5 伊勢原市の農業の課題とその対策

資料：伊勢原市（2014e）『伊勢原産業ビジョン』より著者作成

■観光・商業

・観光

伊勢原市を代表する観光地として、大山・日向薬師が存在する。大山は、標高1252mの独立峰でその雄大な姿から、古代から国を護る山・神の山として、また海上からは羅針盤をつとめる海洋の守り神としてあがめられてきた。山岳を御神体とする修験道の聖地としても知られている。大山は別名「あふり山」と呼ばれ、「あめを降らす山」の意味で、阿夫利神社は江戸時代より庶民の雨降り信仰を集めた。大山寺・阿夫利神社下社へ行くために利用するケーブルカーを2015年度リニューアルした。阿夫利神社下社からの望む相模湾のパノラマは壮観である。また、大山寺は成田山。高幡不動尊と並び感動三大不動尊である。日向薬師は日本三薬師のひとつである。仏教芸術の宝庫として知られ、重要文化財の「日光月光菩薩」や阿弥陀如来像などが安置されている。

年間170～180万人の観光入込客数である。95%が日帰り観光客である。そのため、宿泊費を含めた市内の観光消費額は減少傾向にある。最盛期から4割程度に落ち込んでいる。また、大山には公営の駐車場が整備されているが、駐車場不足のため最盛期の時期には最長2km以上の渋滞となる。また、トイレの老朽化・バリアフリー化・サイン設置についての改善の声が寄せられている。大山魅力再発見「平成大山講」プロジェクトでは、平成大山講プロジェクト推進協議会（地域団体や企業、大学、周辺自治体で構成）が自然と歴史を体感できるハイキングコースの設置や、外国人宿坊体験ツアーなど、アクションプログラムを展開している。

■商業

伊勢原市には、「伊勢原」「大山・日向」「高森・石田」の3つの地域に、10の商店会が活動している。商店会では、福引売り出し、夏祭り、イルミネーション点灯など、年間を通して多数の集客イベントを行っている。しかし、商店経営者の高齢化と後継者の不在などで、商業経営環境は悪化しており、小売業、卸売業共に店舗数は減少傾向にある。「市民購買行動等実態調査（平成23年）」によれば、商店街・大型店舗来訪者の8割は市内居住者である。市内にある大型店舗の年間商品販売額及び従業者数は、年々減少傾向にある。10年前と比較すれば、年間商品販売額は35%減少し、従業員数は約25%減少している。

■観光・商業の課題

伊勢原市（2014e）によれば、観光に関しては次の2点を指摘している。第1は、観光地の駐車やトイレ、バリアフリー化などの観光インフラの整備と観光客の満足度を高めるための「おもてなしの精神向上」を挙げている。第2に、市内の観光資源を十分に活用し、新たな魅力創出を図ることにより、観光資源を活かす必要がある。

商業に関しては、第1に、商店街を訪れる顧客を増加させるために、商工会等と連携した推奨土産品情報の発信や、新たな特産品の開発、商店街における魅力あるイベントの開催により、個店及び商店街の魅力向上が必要である。第2は、交流人口の増加により新たな客層の獲得がなによりも必要である。

こうした課題を克服するために、「何度も訪れたくなる「伊勢原」」を標榜し、基本政策として次の2本を提示している。第1は、「伊勢原ファン」の獲得である。大山・日高の自然や文化遺産などの既存の観光資源だけでなく、農業や商業などと連携して、新たな伊勢原市の魅力を創造するために、ソフトとハードの両面を充実させて、何度も訪れる“伊勢原ファン”を獲得していく。そのための施策方針として、①「おもてなしの精神」の醸成②観光インフラの充実③他産業との連携の3つを挙げている。施策の方向性は、①地域におもてなしの精神を根ざす取組み②観光地の駐車場や観光トイレの整備③農業や商業との連携による新たな魅力創出の3つを挙げている。基本政策の2は「活気とにぎわいのある商店街」である。新たな特産品の開発や個店や商店街の魅力を高め、国内外から伊勢原を訪れて観光客数の増加を見込む。施策方針として①特産品の開発②おもてなしの向

			施策方針1 リピータの増加につなげるための「おもてなしの精神」の醸成	施策の方向性1 地域におもてなしの精神を根ざす取組み ・観光従事者はもとより、地域全体がおもてなしの精神で観光客を迎え入れ、伊勢原を去る際に「伊勢原に来てよかった」「また来たい」と思っていただけにするために、地域を対象としたおもてなし講座等を開催し、おもてなしの精神の向上に努める。
	基本方針1 「伊勢原ファン」の獲得		施策方針2 観光インフラの整備による観光客の満足度向上	施策の方向性2 観光地の駐車場や観光トイレの整備 ・観光ピーク時に不足する駐車場対策として、パークアンドライドを前提とした新たな駐車場の整備の検討や、清潔な観光トイレの整備を進め、ハード面でも観光客を迎え入れる体制を作る。
目指す将来像 何度も訪れたくなる「伊勢原」			施策方針3 他分野産業との連携による新たな魅力の創出による観光誘客	施策の方向性3 農業や商業との連携による新たな魅力の創出 ・体験型観光の一つとして、農業との連携による観光農園や、商業との連携による新たな土産物の創出などにより、伊勢原の観光地としての魅力に新たな付加価値を生み出すことで、観光誘客を図る。
			施策方針1 特産品の開発による個店・商店街の魅力向上	施策の方向性1 新たな特産品の開発による新たな魅力創出 ・そのお店に行かないと手に入らない、その商店街に行かないと味わえない、といった顧客を惹きつける力を持った新たな特産品を開発し、新たな魅力の創出に繋げる。
	基本方針2 活気とにぎわいのある商店街		施策方針2 おもてなしの向上による顧客の満足度向上	施策の方向性2 おもてなしの向上による魅力ある商店街づくり ・商店街を訪れる買物客や観光客が満足するために、各個店が魅力ある店づくりに努めると共に、各商店による各種イベントの実施や、大型店と個店との連携などにより魅力ある商店街づくりを進める。
			施策方針3 観光客をターゲットにした新たな顧客の獲得	施策の方向性3 観光との連携に在る観光客の取込 ・観光事業としての注目されている体験参加型ツアーなど、様々な観光施策に商業施策をうまく融合・連携した新たなイベントの実施や、まちなみ景観に配慮した統一感のある商店街の形成などにより、観光客を新たな顧客として取り込むための施策を進める。

図5-3-6 伊勢原市の観光・商業の課題と対策

資料：伊勢原市（2014e）『伊勢原産業ビジョン』より著者作成

上③観光客の囲い込みの3点が挙げられている。施策の方向性として、①新たな特産品による新たな魅力創出②おもてなしの向上による商店街の魅力③観光との連携による観光客の取り込みを挙げている（[図5-3-6参照](#)）。

■伊勢原市の産業政策の再考²⁾

伊勢原市は、産業の振興として①交通アクセス性②伊勢原の魅力③新たな可能性の3つの視点から取り組んでいる。現在のところ、近隣の市よりその成果が上がっているように観察される。人口の社会増減は増加傾向にあり、今後25年間は近隣の市（秦野市・平塚市）より人口減少・高齢化の波は低いものの、全国・神奈川県より高齢化の速度は速くそのシェアも大きい。今後は、産業政策も高齢化の状況を勘案しながら産業政策を行うことが必要である。また、第4次産業革命である情報化、スマートシティの取組みも今後必要とされる。

現在、交通アクセスの改善、特に道路アクセスが進みつつあるものの、新宿・横浜への鉄道の通勤時間の改善は見込めず、通勤している人々の改善は困難であると思われる。そのため、第3の新たな可能性を求める企業誘致は伊勢原市にとり最も重要な産業政策となる。

■工業政策の再考

現在の伊勢原市の工業政策は、上述した企業誘致に力を入れながら新たな産業用地の創出を行っている。工業政策にとり、重要な施策は生産性を高めることである。その具体的な施策として、企業規模の拡大が挙げられる。今後、中小企業は高齢化の問題で、事業継続の後継者問題が生じる。商工会議所と密接に連携をとり情報の共有化を行い、後継者がいなく継続出来ない企業と事業の拡大を希望している企業のミッチングを図ることは極めて重要となる。それにより、企業規模の拡大が実現され、規模の経済性からの生産性の上昇拡大が望める。また、工業団地内での情報の共有を行い、中小企業の連携を呼びかけて、連携による企業の生産性の拡大を市としてバック・アップする施策などが考えられる。

■農業政策の再考

伊勢原市は温暖な気候にめぐまれているため、多様な果物や農産物が収穫されている。こうした利点と都市近郊農業の特徴を活かし、量ではなく質重視の農業政策が重要となると考えられる。その手段としての農業の6次産業化と農産物の付加価値化への対策が急務である。農業政策としては、市外への高付加価値と地元市民に安価な安全な農産物の提供の2面性を備えた農業政策が望まれる。工業化と農業の並存関係のバランスに注意する必要がある。ここでも、高齢化により農業の後継者問題が起きるので、工業と同様にマッチング機能を農協と市で協働する必要性が生じる。

こうした伊勢原市の農産物は、積極的にふるさと納税と結び付けることも重要である。

その際には、納税者が選択し易い視点でふる里納税を再度検討してもらいたい。現在、多種多様な産物が提出されているが、納税者が選択しやすくなっているか今一度、検討してみる価値があると思われる。

■観光・商業政策の再考

観光では、江戸時代から続いている「大山詣で」の伝統と2016年に認定された日本遺産を最大限に活用して、交流人口の増加を図りたい。また、「大山」「日向薬師」など伝統と文化遺産ならびに自然豊かな恵まれた環境を利用した観光・商業の拡大に繋げたい。そのためには、温泉と宿泊の宿、地元の果物販売などの充実が望まれる。また、情報通信の各地域への充実と海外向け情報発信が必要と考えられる。加えて、周辺の道路・公衆設備などの整備が喫緊の課題である。

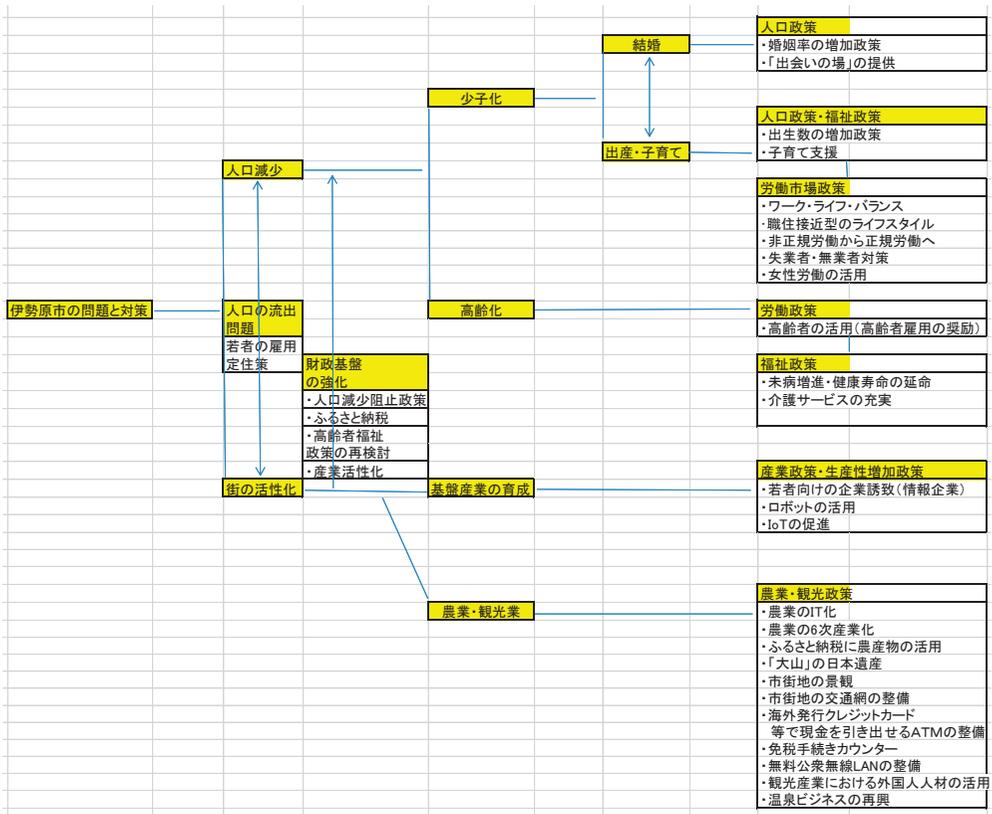


図5-3-7 伊勢原市が抱える問題点とその対策

まとめ

本稿は『東海大学紀要政治経済学部』49号、50号、51号と52号で伊勢原市の地域創生に関する考察を行って来た。必ずしも十分ではないが、また、機会があれば再検討するとして本号で一旦閉めることにする。4つの号で考察してきたことを図5-3-7でまとめた。伊勢原市の問題とその対策に関して、人口減少と街の活性化と言う2つの課題があり、その2つの課題に共通している問題として若者の人口流出問題がある。こうした課題に付随して、市の財政基盤問題が存在している。

第1は、人口減少問題である。人口減少の問題は、少子化問題と高齢化問題に分類される。少子化問題に関しては、婚姻政策と出産・子育て政策に分けられるが、前者の婚姻政策はどこ市もほとんど手付かず状態である。伊勢原市も同様の問題を抱えていた。今回、地方創生で僅かに動き出している（伊勢原市（2016b;2018））。今後、婚姻政策にウェイトを置いた政策の充実が必要である。注意しなければならないことは、行政が婚姻関係に直接介入するのではなく、婚姻に関する状況整備であるということである。税制をはじめ空き家の借り上げを婚姻者に安く提供するなど婚姻を促す政策あるいは出会いの機会提供やそうした場の提供機関への支援等である。経済的に結婚することによりメリットを若者が感じられる施策が必要である。後者の出産・子育て政策に関しては、北欧や他の市で行われているサービスをより細かく調べ、施策に取り入れてさらなる充実を図る。

高齢化問題は、今までは高齢者の福祉重視の施策が取られてきたが、今後は高齢者がより長く働ける街創りが必要である。それにより、労働力不足の解消と社会保障費の削減効果が期待される。70歳、75歳程度まで働ける社会システムの構築を早急に創生する必要がある。そのためには、労働時間や労働日数の柔軟性を内包する企業システムの奨励を行う必要がある。

第2は、街の活性化対策の課題である。街の活性化は、市にとり最も重要な施策である。なぜなら、街の活性化がなければ、人口の流出が起り、現状では人口減少となり街の財政基盤が脆弱化する。そのために、最も重要施策は、企業誘致である。企業を誘致するための産業用地の創出であり、企業への支援策である。幸いにも近隣に東海大学・産業能率大学があり、若者が多く彼らを引き付ける職場創りが最優先される。最後に、観光・商業に関しては、伊勢原市の「大山」「日高薬師」など自然と伝統を活かした観光産業とそれに付随する商業政策が重点施策となる。

註

- 1) 以下の内容は伊勢原市（2013a）『伊勢原市第5次総合計画』、伊勢原市（2013b）『伊勢原市第5次総合計画 中期戦略事業プラン』、伊勢原市（2013c）『伊勢原市第5次総合計画 概要版』、伊勢原（2014e）『伊勢原市産業ビジョン』、伊勢原市（2018）『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画』を要約したものである。
- 2) 誌面の制約もあり、詳述できないため、筆者が書いた伊勢市（2019）『伊勢原市まち・ひと・しごと創生総合戦略 評価報告書』77-84頁参照されたい。

参考文献

- 伊勢原市企画部経営企画課（2013a）『伊勢原市第5次総合計画』伊勢原市企画部経営企画課。
- 伊勢原市企画部経営企画課（2013b）『伊勢原市第5次総合計画 中期戦略事業プラン』伊勢原市企画部経営企画課。
- 伊勢原市企画部経営企画課（2013c）『伊勢原市第5次総合計画 概要版』伊勢原市企画部経営企画課。
- 伊勢原市（2016a）『伊勢原市 人口ビジョン』
- 伊勢原市（2016b）『伊勢原市 まち・ひと・しごと創生 総合戦略』
- 伊勢原市企画部経営企画課（2018）『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画 概要版』伊勢原市企画部経営企画課。
- 伊勢原市企画部経営企画課（2018）『伊勢原市第5次総合計画 後期基本計画』平成30（2018）年度～平成34（2022）年度 伊勢原市企画部経営企画課。
- 伊勢原市（2014a）『伊勢原市財政健全計画（平成26年度～平成29年度）』。
- 伊勢原市（2014b）『第6期 伊勢原市高齢者保健福祉計画・伊勢原市介護保険事業計画（平成27年度～平成29年度）』
- 伊勢原市（2014c）『いせはらシティプロモーション推進計画』。
- 伊勢原市（2014d）『伊勢原市子ども・子育て支援事業計画（案）』。
- 伊勢原市（2014e）『伊勢原市産業ビジョン』。
- 伊勢原市（2015a）『いせはらシティプロモーション推進計画 アクションプラン』。
- 伊勢原市企画部経営企画課（2015b）『統計 いせはら』伊勢原市。
- 伊勢原市企画部経営企画課（2018）『統計 いせはら 平成30年版』伊勢原市。
- 伊勢原市（2019）『伊勢原市まち・ひと・しごと創生総合戦略 評価報告書』
- 伊藤実（2015）「人口減少社会における雇用創出」『NETT』No.88, 2-5.
- 岩澤美帆（2002）「近年の期間 TFR 変動における結婚行動および夫婦の出生行動の変化の寄与について」『人口問題研究』No.58-3, 15-44.
- 岩澤美帆（2008）「初婚・離婚の動向と出生率への影響」『人口問題研究』No.64-4, 19-34.
- 岩澤美帆（2015）「少子化をもたらした未婚化および夫婦の変化」高橋重郷・大淵寛編（2015）『人口減少と少子化対策』原書房, 49-72.
- 岩澤美帆・三田房美（2005）「職縁結婚の盛衰と未婚化の進展」『日本労働研究雑誌』No.535, 16-28.
- 一般社団法人北海道総合研究調査会（2014）『地域人口減少白書』生産性出版。
- 宇南山卓（2010）『少子高齢化対策と女性の就業について—都道府県別データから分かること

一』RIETI Discussion Paper Series,10-J-004.

宇南山卓 (2013)『仕事と結婚の両立可能性と保育所：2010年国勢調査による検証』RIETI Discussion Paper Series, 13-J-039.

宇南山卓 (2014)『女性の労働市場・家計内分配と未婚化』RIETI Discussion Paper Series 14-J-048.

尾崎雅彦・中西穂高 (2011)「地域経済活性化要因の研究」RIETI Policy Discussion Paper Series, 11-P-014.

神奈川県 (2015)『平成25年秦野保険福祉事務所年報』平塚保険福祉事務所秦野センター。

加藤久和 (2015)「地方創生と女性雇用の課題」『NETT』No.88, 1.

官邸 (2015) 第6回資料1『まち・ひと・しごと創生基本方針検討チーム報告書』。

木全真理 (2015)「超高齢社会に向けた政策への展開」『統計』第66巻, 第10号, 23-29.

小西葉子・斎藤有希子 (2012)「特化型と都市化型集積の生産性への影響：事業所データによる実証分析」RIETI Policy Discussion Paper Series, 12-J-006.

国土交通省 (2014)『国土のグランドデザイン2050』

小崎敏男 (2006)「人口減少と女子労働政策」『中央大学経済学論纂』第46巻第1・2号併合, 31-50頁。

小崎敏男 (2010)「若者を取り巻く労働市場の変化と出生率の変化」『東海大学紀要政治経済学部』第42号, 103-130頁。

小崎敏男 (2011)「女性の働き方と少子化に関する考察」『東海大学紀要政治経済学部』第43号, 39-62.

小崎敏男 (2012a)「若者の就業と非就業」小崎敏男・牧野文夫編『少子化と若者の就業行動』原書房, 1-28.

小崎敏男 (2012b)「各国の若者を取り巻く環境の変化と出生率」小崎敏男・牧野文夫編『少子化と若者の就業行動』原書房, 151-179.

小崎敏男 (2014)「子供の有無と女性の働き方に関する考察」『東海大学紀要政治経済学部』第46号, 13-25.

小崎敏男 (2015)「地方創生と地域労働政策」『NETT』No.87, 32-36.

小崎敏男・牧野文夫・吉田良生 (2011)『キャリアと労働の経済学』日本評論社。

小崎敏男・牧野文夫編 (2012)『少子化と若者の就業行動』原書房。

小崎敏男・永瀬伸子編 (2014)『人口高齢化と労働政策』原書房。

近藤恵介 (2015)「高失業率に対する人口移動の反応：日本の市町村データを用いた空間計量経済分析」RIETI Policy Discussion Paper Series, 15-J-011.

黒田達朗・田淵隆俊・中村良平 (2014)『都市と地域の経済学』有斐閣ブック。

清成忠男 (2011)『地域創生への挑戦』有斐閣。

財務省 (2015)『日本の財政関係資料』。

坂爪聡子 (2007)「都道府県別にみた出生率と女性就業率に関する一考察」『京都女子大学 現代社会研究』10, 137-150.

林 宜嗣・山鹿久木・林亮輔・林勇貴『地域政策の経済学』日本評論社。

佐々木信夫 (2015)『人口減少時代の地方創生論』PHP 研究所。

佐藤泰裕 (2014)『都市・地域経済学への招待状』有斐閣。

高橋泰 (2015)「全国各地の医療・介護の余力を評価する」日本創成会議 首都圏問題検討分

- 科会『東京圏高齢化危機回避戦略』。
- 徳井丞次・牧野達治・児玉直美・深尾京司（2013）「地域間の人的資本金格差と生産性」RIETI Policy Discussion Paper Series.13-J-058.
- 内閣府（2015）『少子化社会対策白書』。
- 内閣府（2015）『高齢社会白書』。
- 内閣官房（2014）『まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」』
- 内閣府地方創生推進事務局（2017）『地域少子化対策検討のための手引き—働き方改革を中心に—（第2版）』
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 内閣府地方創生推進事務局（2017）『まち・ひと・しごと創生総合戦略（2017改訂版）』
- 内閣府地方創生推進事務局（2019）『まち・ひと・しごと創生基本方針2019につて』
- 中西穂高・坂田淳一・鈴木勝博・細矢淳（2013）「地域資源活用企業による地域活性化に関する政策的考察」RIETI Policy Discussion Paper Series. 13-J-017.
- 中田裕人（2015）「高齢者の生活を支える地域ケアと住まい」『統計』第66巻，第10号，9-15.
- 中野智紀（2015）「地域包括ケアからケアする社会」『統計』第66巻，第10号，16-22.
- 中村信太郎（2015）「私たちが迎える超高齢社会の姿と地域包括ケア」『統計』第66巻，第10号，37-43.
- 中村良平（2005）「地域経済の循環構造：序説」『岡山大学経済学会雑誌』第36巻4号，39-67.
- 中村良平（2008）「都市・地域における経済集積の測定（上）」『岡山大学経済学会雑誌』第39巻4号，99-121.
- 中村良平（2015）『まちづくり構造改革』日本加除出版。
- 中村良平・森田学（2008）「持続可能な地域経済システムの構築」RIETI Policy Discussion Paper Series. 08-P-011.
- 日本創生会議 首都圏問題検討分科会（2015）『東京圏高齢化危機回避戦略』。
- 橋本由紀・宮川修子（2008）『なぜ大都市圏の女性労働力率は低いのか—現状と課題の再検討—』RIETI Discussion Paper Series 08-J-043.
- 久繁哲之介（2015）『地域再生の罫』ちくま新書。
- 前田展弘（2015）「セカンドライフの就労を支援するモデル開発」『統計』第66巻，第10号，30-26.
- 増田寛也編（2014）『地方消滅』中公新書。
- 増田寛也・富田和彦（2015）『地方消滅 創生戦略編』中公新書。
- 三原岳（2015）「医療・介護の一体的な提供に関する現状と課題」『統計』第66巻，第10号，2-8.
- 谷口守（2015）『入門 都市計画』森北出版。
- 松浦司（2013）「希望子ども数の決定要因分析」『経済学論纂（中央大学）』第53巻第5・6合併号，551-569.
- 山浦晴男（2012）『最新 地域再生マニュアル』日経印刷。
- 山下祐介（2014）『地方消滅の罫』ちくま新書。
- 労働政策研究・研修機構（2015）『地域のけるにおける雇用機会と就業行動』JILPT 資料シリーズ，No.151.
- Florida,R.（2005）Cities and the Creative Class, 小長谷一之訳（2012）『クリエイティブ都市経

小崎敏男

済論 地域活性化の条件』日本評論社。

Jacobs,J. (1984) *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*, 中村達也 訳
(2015) 『発展する地域 衰退する地域：地域が自立するための経済学』ちくま学芸
文庫。

Kondo,k (2015), “Does Agglomeration Discourage Fertility? Evidence from the Japanese
General Social Survey 2000-2010”, RIETI Discussion Paper Series 15-E-067.

箱根町における入湯税収の推移と 時系列的特徴について

——地域別別月次データによる分析——

平 賀 一 希*

On time-series feature of the hot spring tax
—— Primitive analysis in Hakone town ——

Kazuki HIRAGA

要約

The aim of this research is preparation for empirical analysis of the hot spring tax. This research uses the monthly data of hot spring tax in Hakone town that has five areas and is separating two schemes (i.e. day trip or stay) and analyzes it to show the descriptive statistics and figures and decompose trend and cycle using Hodrick and Prescott filter. We see that the behavior of trend and cycle in each area is quite different.

1. はじめに

昨今外国人観光客の急増によって、観光業の成長が予想されていた¹⁾。その中で、観光に対する課税の議論も、応益原則や観光公害といった論点から、宿泊税や観光税といった課税について検討、導入されてきている。他にも、わが国においては観光資源の一つとして広く存在する温泉に関する課税手段として、入湯税が挙げられる。入湯税は、鉱泉浴場を利用する入湯客に対して、市町村が一定の税額を課す間接税（従量課税）であり、かつ用途が鉱源泉の保護管理施設や環境衛生施設、消防施設（活動）および観光振興に要する費用をまかなう目的税として徴税されている。そのため、観光に関連した財政の役割だけ

* 東海大学政治経済学部経済学科教授

でなく、環境・衛生の面においても、入湯税が基礎自治体の財政に影響を与えていると見なされる。

本稿では、入湯税の決定要因について、わが国において最も多い神奈川県箱根町の地域別データを用いて検証を行う。具体的には、箱根町にある5地域（湯本、温泉、宮城野、仙石原、箱根）月次データを用いて、入湯税（日帰り、宿泊別）について季節調整やHodrick-Prescott filterを用いたトレンド要因と変動要因に分解した上での時系列的特徴、および地域間の相関関係について予備的検証を行う。予備的分析の結果、箱根町の入湯税の状況については、宿泊であるか日帰りであるかや、地域別で分類することによって、トレンドの規模も向きも異なることや、変動の大きさも大きく異なることが分かった。

箱根町の動向について研究した論文としては、能勢（2008）、能勢・古屋（2008）、河東他、山本他（2013）、有馬他（2014）、服部他（2016）および外山・西尾（2019）が挙げられる。能勢（2008）は日光と箱根の観光地形成の違いについて、観光資源、交通環境および初期段階での外国人観光客の規模の違いなどに着目して、文献調査を基に考察している。河東他（2013）や有馬他（2013）では、箱根町の観光拠点である強羅や箱根における外国人観光客の動向について、アンケート調査に基づいて検証している。有馬他（2014）では、箱根湯本における外国人観光客の土産物購買行動を箱根湯本駅近辺での動線調査およびアンケート調査を基に分析した。服部他（2016）では、箱根、元箱根地区（芦ノ湖近辺の地域）における観光地としての特徴をフィールドワークなどの定性調査に基づいた分析を行っている。外山・西尾（2019）では、観光地に対する愛着とスイッチングコストがどのような要因によって高められるかについて、探索的因子分析を用いて検証している。

入湯税に関する研究としては、梅川・吉澤・福永（2015）では入湯税の超過課税の用途をどのようにすべきかについて、超過課税を設けている自治体（例：岡山県美作市、三重県桑名市）の事例を紹介したうえで、検討している。

本稿の先行研究との差別化できる点としては、箱根町の入湯税収という頻度および地域別で入手可能な公的データを用いて定量的な検証を試みているところである。本稿においては予備的分析を主に行っているが、今回紹介するデータについては、様々な政策評価の定量分析に利用可能であり、昨今議論されているエビデンスに基づいた政策立案（Evidence-Based Policy Making; EBPM）につなげることができる。

以降の構成は以下の通りである。第2節では、入湯税や箱根町の基礎的な情報について概観する。第3節では本稿で使用する入湯税のデータの特徴について、考察し、第4節でHodrick-Prescottフィルターを用いてトレンドと景気循環（サイクル）要因に分解して、再検証する。第5節で結論を述べる。

2. 入湯税および箱根町の基礎情報について

2.1. 入湯税の制度と特徴について

入湯税は環境衛生施設、鉱泉源の保護管理施設および消防施設その他消防活動に必要な施設の整備ならびに観光の振興および観光施設の整備に要する費用に充てるための目的税として入湯客に課されている地方税（市町村税）である²⁾。標準税額としては、150円が従量税の形で徴収されているが、実際の税額は表1のように自治体によって異なる。例えば、本稿で取り上げる神奈川県箱根町では、宿泊客に対しては150円、日帰り客に対しては50円という不均一税率を採用している³⁾。入湯税の税収額については、2019年は約6.4億円と全市区町村の中で最も多い税収を集めており、決算ベースで入湯税が箱根町の税収に占める割合のうち、約11.1%（2017年度決算、総税収約64.3億円のうち入湯税収約7.1億円）となっており、町財政に対して少なくない規模を持つ税源である⁴⁾。入湯税の用途としては、観光の振興・観光施設の整備に33.1%（約2.3億円（総事業費約4.3億円））、消防施設等の整備に7.8%（約0.6億円（総事業費約5.9億円））、ごみ旅費施設の維持管理や下水道の整備など環境衛生施設の整備に59.1%（約4.2億円（総事業費約4.6億円））に振り分けられている。これらの数字を見るに、箱根町においては、特に環境衛生施設の整備については、入湯税収に依存する割合が大きいことが読み取れる。

2.2. 箱根町の特徴

箱根町は温泉や芦ノ湖、大涌谷など多くの観光資源を有しており、観光客が年間で約2千万人が訪れており、うち宿泊客が450万人ほどとなっている⁵⁾。そのため、箱根町の主要産業は観光業など第3次産業が多くを占めており、第3次産業従事者比率は89.1%（2015年度）と、全基礎自治体の中でも第8位と高い水準となっている。また、財政力指数（＝基準財政収入額÷基準財政需要額）は1.395（2017年度）と普通交付税の不交付団体である。一方、経常収支比率が95.5%、実質公債費比率が12.8%、将来負担比率が85.6%（すべて2017年度決算）と全市町村平均よりは高い水準となっており、財政状況に余裕が

表1 入湯税の税額別団体数（平成29年度）

税額	20	40	50	70	80	100	120	130	150	200	210	250	合計
団体	1	5	14	3	3	49	2	3	896	2	1	2	981

（注）不均一税率を行っている場合は、税額の高いほうを掲載している。

（参照）総務省ホームページ「入湯税の概要」

（https://www.soumu.go.jp/main_content/000632884.pdf）

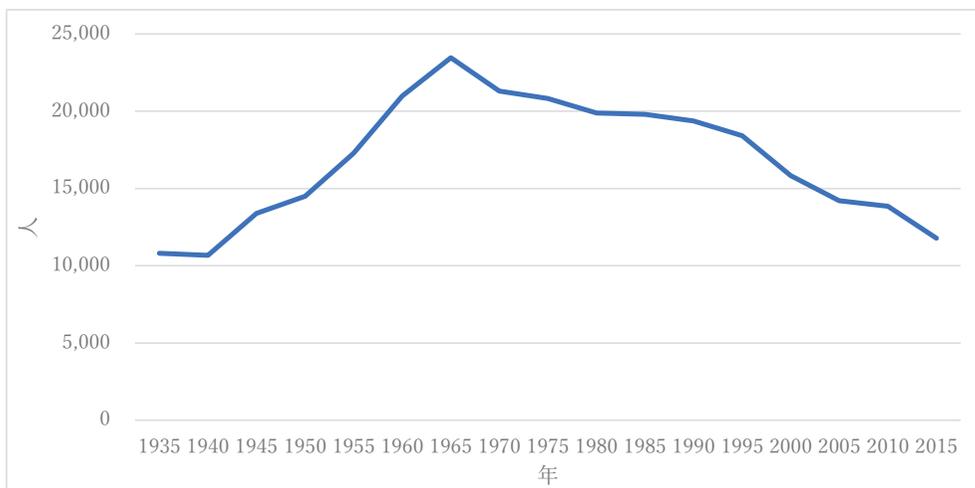


図1 箱根町の人口推移

(出所)「国勢調査」のデータを基に筆者作成

あるというわけでないことが読み取れる⁶⁾。

箱根町の人口は図1の通り、1965年をピークに減少を続けており、2015年時点で11,786人と1965年に比べ約半分に減少している。実際、「日本創成会議」で作成された自治体別人口推計結果においても、箱根町は消滅の可能性がある自治体に分類されている。そのため、一自治体の例を用いているが、他の観光地(温泉)を有する消滅可能性自治体についても、同じような分析を応用することができる。

図2では、箱根町の地理的状況を示している。箱根町は5つの地域に分けられることができる。箱根湯本駅があり、鉄道など公共交通機関の玄関となる湯本地域、大平台や宮ノ下、小涌谷といった箱根登山鉄道沿線がある温泉地域、強羅や二ノ平など温泉保養地(例:ユネッサン)がある宮城野地域、大涌谷や仙石原すすき草原があり、静岡県御殿場市とを結ぶ国道138号を通じて東名高速道路からのアクセスがある仙石原地域、芦ノ湖があり箱根町の観光拠点である箱根地域の5地域に分けられている。

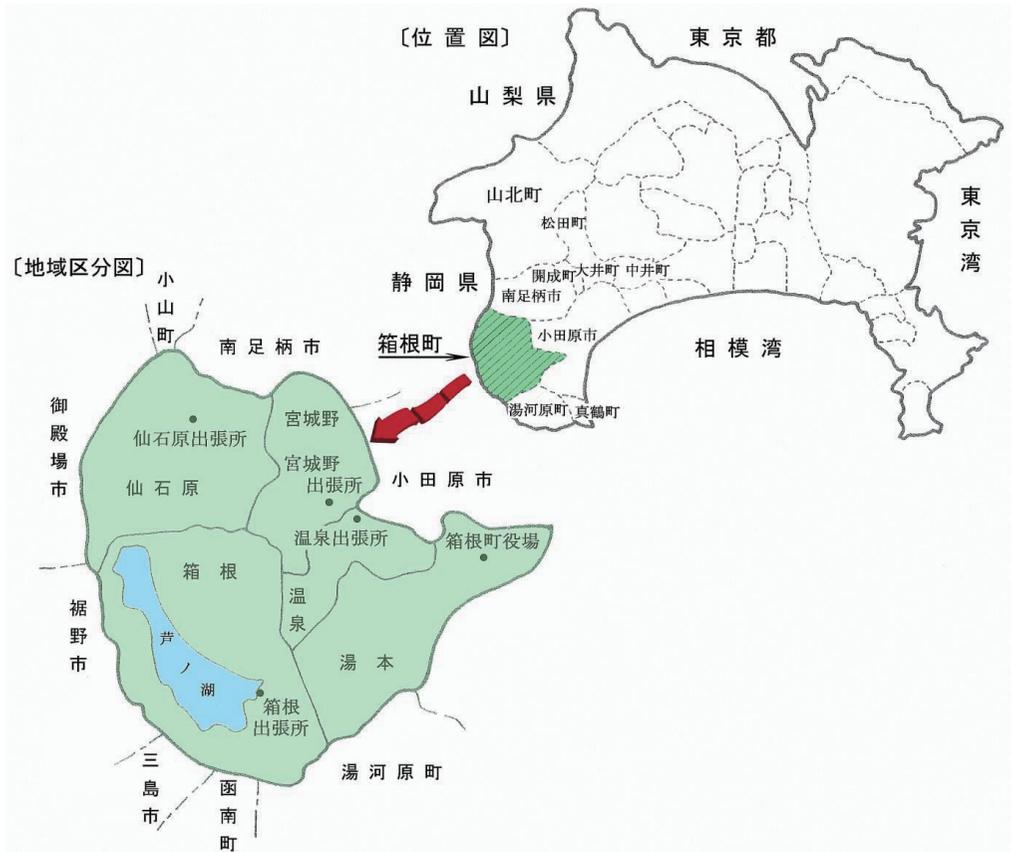


図2 箱根町の位置及び地域区分

(出所) 「統計はこね 平成30年度版」より引用

3. 入湯税収のデータの特徴

ここでは、箱根町が独自に収集している地域別入湯税のデータについて説明する。箱根町では、入湯税収のデータを毎月5地域別に収集・作成している⁷⁾。データとしては、2008年1月より収集しており、毎月の入湯税額は前月分の実績値として集計されている。入湯税額については、日帰り（1人50円）および宿泊（1人150円）のそれぞれの総額がデータとして集計されているため、温泉を有料で利用した人数としても利用することができる。図3では、箱根町の月別の総入湯税収の推移を示している。図3より読み取れる特徴としては、以下の2点が挙げられる。1点目は、季節変動が大きく、特に9月の税収が大きい（すなわち8月に温泉施設に来た客数が多い）ことが分かる。2点目としては、2011年4月と2014年3月、および2015年8月に入湯税が減少しているが、これは東日本大震災（2011年3月）、大雪による道路通行止め（2014年2月）、箱根山の噴火レベル（レベル1からレベル2への引き上げ、6月30日にレベル3（大涌谷等への立入規制）に引き上げ、11月20日にレベル1への引き下げ）の上昇（2015年7月）が生じたことによる観光客数の減少によるものである。また、最近では2019年11月にも入湯税収が減少しているが、これは2019年10月に生じた台風18号による被害が大きかったことによるものである。

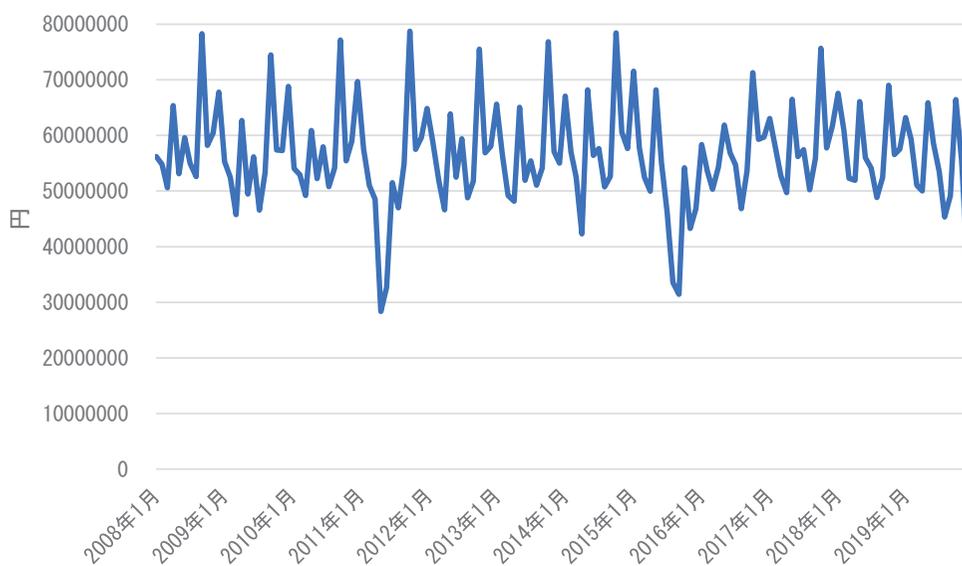


図3 箱根町の総入湯税収の推移

(参照) 箱根町「統計はこね」より筆者作成

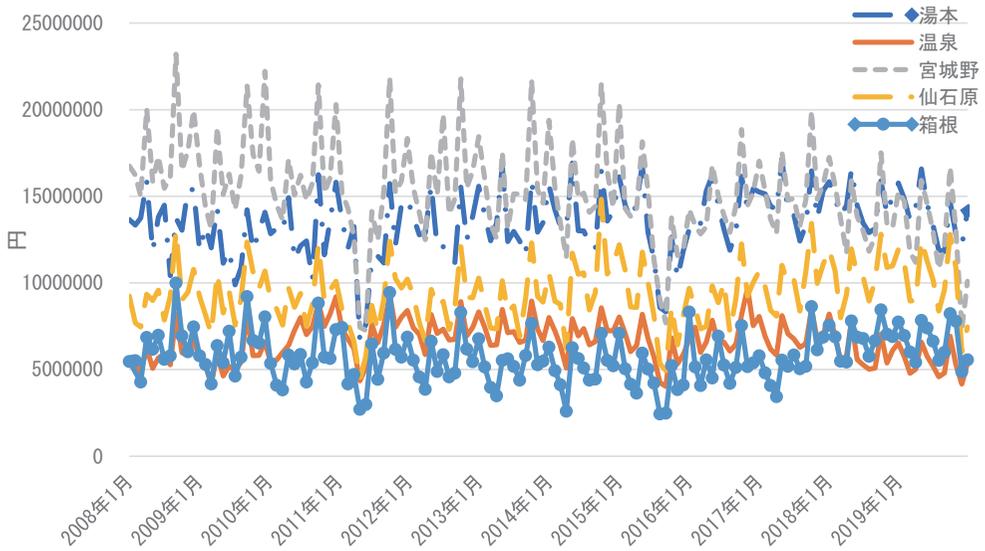


図4 入湯税収（宿泊）の地域別推移

(参照) 箱根町「統計はこね」より筆者作成

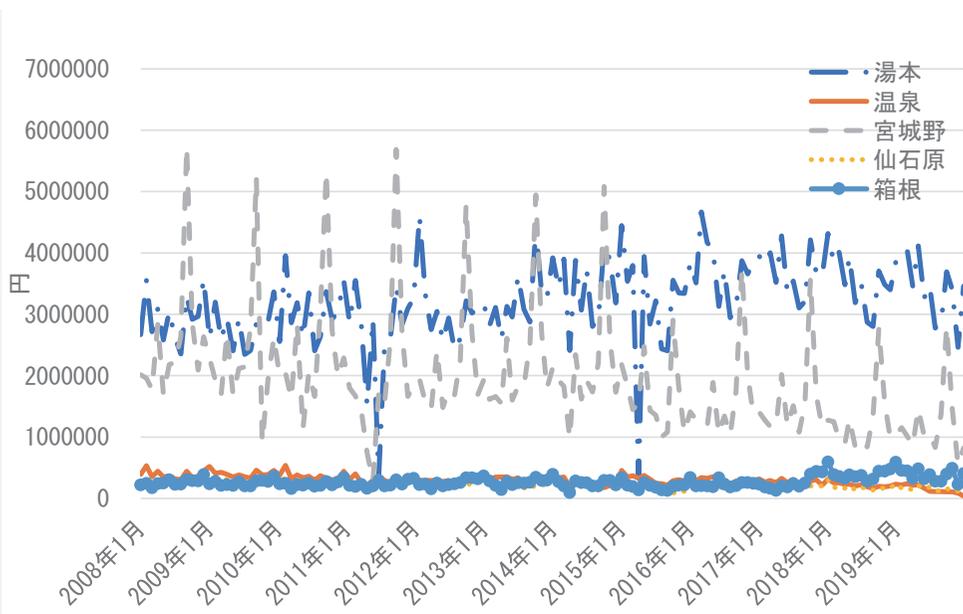


図5 入湯税収（日帰り）の推移

(参照) 箱根町「統計はこね」より筆者作成

次に図4と図5より、宿泊と日帰りにおける入湯税収の地域別の推移が示されている。図4、5より湯本地域と宮城野地域、および仙石原地域における税収が多いことが読み取れる。特に、図5において、日帰りの入湯税収については、湯本地域と宮城野地域がほとんどを占めていることが分かる。日帰り入湯税収の変動については、9月の税収が多いことと、東日本大震災や箱根山の噴火レベルの引き上げといった負のショックが生じたときの減少率が宿泊よりも大きいことが読み取れる。また、図5では、湯本地域は長期的な傾向としての入湯税収は毎月約300万円程度の値となっているが、宮城野地域については減少トレンドがあるように読み取れる。

表2では地域別宿泊・日帰り別でみたときの記述統計を表しており、表3は各地域間の入湯税収の相関行列が記されている。表3より、宿泊についてはデータの散らばりが日帰りに比べて小さいため、相関係数が相対的に大きくなっているが、日帰りについては、地域間の相関は高くないことが読み取れる。

表2 入湯税収の記述統計（日帰り、宿泊別、単位：円）

(1) 日帰り

	湯本	温泉	宮城野	仙石原	箱根
平均	3220465	299211.5	1917876	223936.8	271359.7
中央値	3206075	299575	1711900	220650	249025
最大値	4668000	539450	5728750	408150	592950
最小値	326850	40600	275950	67850	93200
標準偏差	650755.9	86700.88	979728.4	66188.11	88606.23

(2) 宿泊

	湯本	温泉	宮城野	仙石原	箱根
平均	13490730	6604036	15212068	9391581	5760167
中央値	13528725	6594900	15086775	9231600	5564925
最大値	17160900	9704550	23204850	14826450	10003200
最小値	6640050	4029450	7260600	4437150	2443350
標準偏差	1866985	1201464	2927921	1765825	1431473

表3 入湯税収の相関行列

(1) 日帰り

	湯本	温泉	宮城野	仙石原	箱根
湯本	1	0.005956	0.097473	0.074807	0.406129
温泉	0.005956	1	0.338659	0.714783	-0.18971
宮城野	0.097473	0.338659	1	0.392786	0.047833
仙石原	0.074807	0.714783	0.392786	1	0.139223
箱根	0.406129	-0.18971	0.047833	0.139223	1

(2) 宿泊

	湯本	温泉	宮城野	仙石原	箱根
湯本	1	0.556425	0.601129	0.70537	0.550017
温泉	0.556425	1	0.678826	0.575022	0.432558
宮城野	0.601129	0.678826	1	0.729271	0.692433
仙石原	0.70537	0.575022	0.729271	1	0.817943
箱根	0.550017	0.432558	0.692433	0.817943	1

4. Hodrick-Prescott フィルターを用いたトレンド・サイクル分解

前節で用いた入湯税収データからも分かる通り、入湯税のデータには季節変動要因と長期的なトレンド要因の両方が含まれていることが考えられる。そのため、入湯税のデータについては、季節調整（12か月移動平均法）を行ったうえで、トレンド成分と変動成分とを分解するため、Hodrick-Prescott フィルターをかけて要因分解する。

Hodrick-Prescott フィルターは、入湯税収のデータ $\{y_t\}$ から、以下の式を最小にするようなトレンド成分 $\{\tau_t\}$ を推定して求める。

$$\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (y_t - \tau_t)^2 + \frac{14400}{T} \sum_{t=2}^{T-1} [(\tau_{t+1} - \tau_t) - (\tau_t - \tau_{t-1})]^2.$$

図6 日帰り入湯税のトレンドの推移

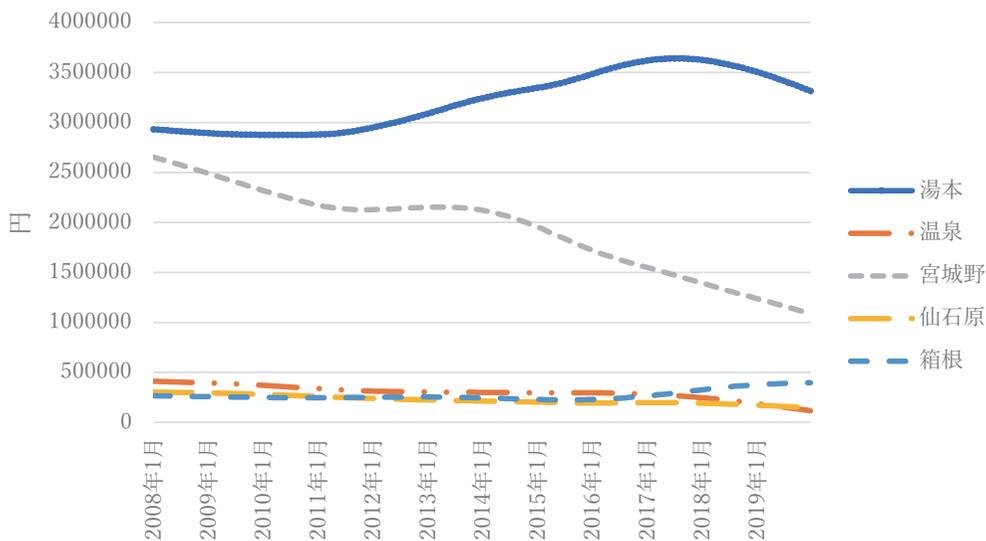
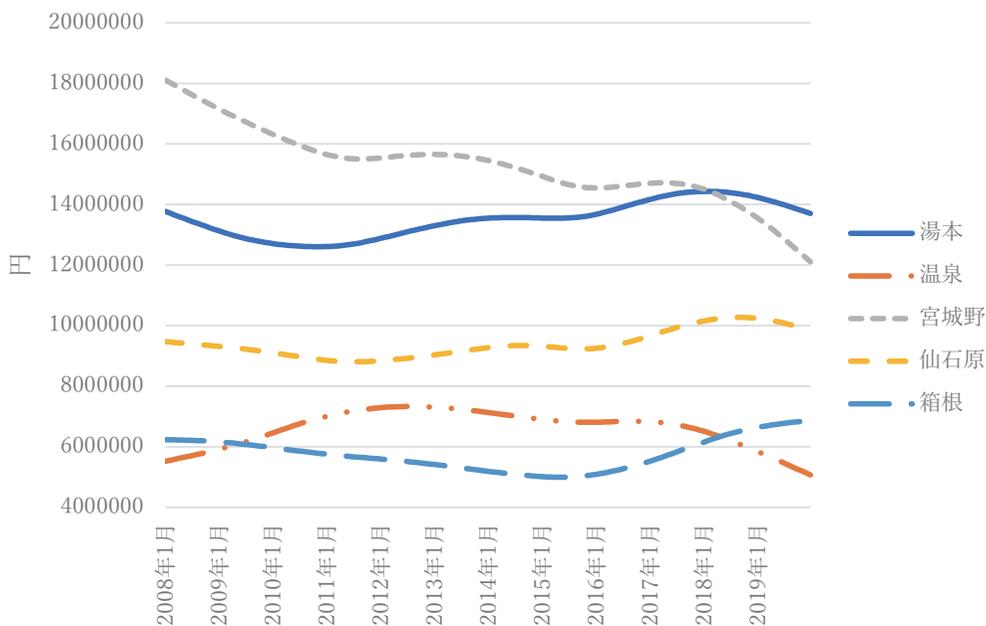


図7 宿泊入湯税のトレンドの推移



4.1. トレンドの推移と考察

図6では日帰り入湯税収のトレンドを、図7では宿泊入湯税収のトレンドを表している。図6より読み取れることとしては、日帰り入湯税収のトレンドが湯本地域については2011年から2017年まで増加傾向（すなわち、日帰り観光客が増加トレンドにあった）一方、宮城野地域については減少トレンドにあることが示唆される。これは、公共交通の便がよい湯本地域が相対的に交通の便が悪い宮城野地域に日帰り入浴需要の置き換えが生じていることが理由の一つとして考えられる。図7では湯本地域および仙石原地域については宿泊入湯税収のトレンドは変わらない一方、宮城野地域は減少している。特に宮城野地域は2008年時点では、日帰り入湯税収が毎月約270万円（日帰り客数約5.4万人）、宿泊入湯税収が約1800万円（観光客数約15万人）であったのが、2019年においては日帰り客数が毎月約100万円（日帰り客数約5万人）で約3分の2、宿泊入湯税収が毎月約1200万円（観光客数約8万人）と3分の1ほど減少している。

4.2. 循環要因の推移と考察

次に、変動要因（サイクル）の動きについて考察していく。図8では宿泊入湯税収の変動要因の推移を、図9では日帰り入湯税収の変動要因の推移を表している。図8、9より分かることとしては、東日本大震災や箱根山噴火レベル上昇による負のショックの影響のインパクトが明確になったことである。例えば、東日本大震災による税収減のインパクト

図8 宿泊入湯税収の変動要因の推移

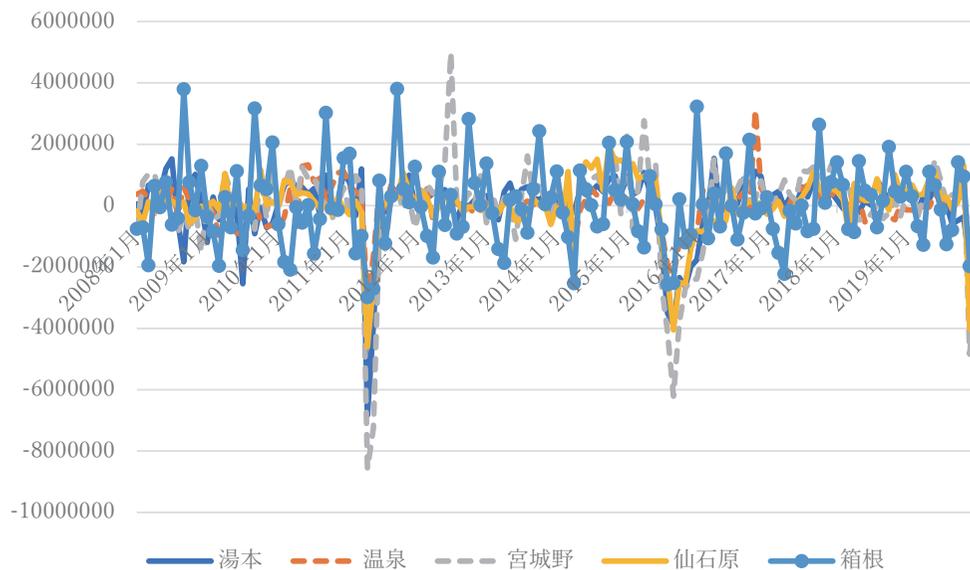
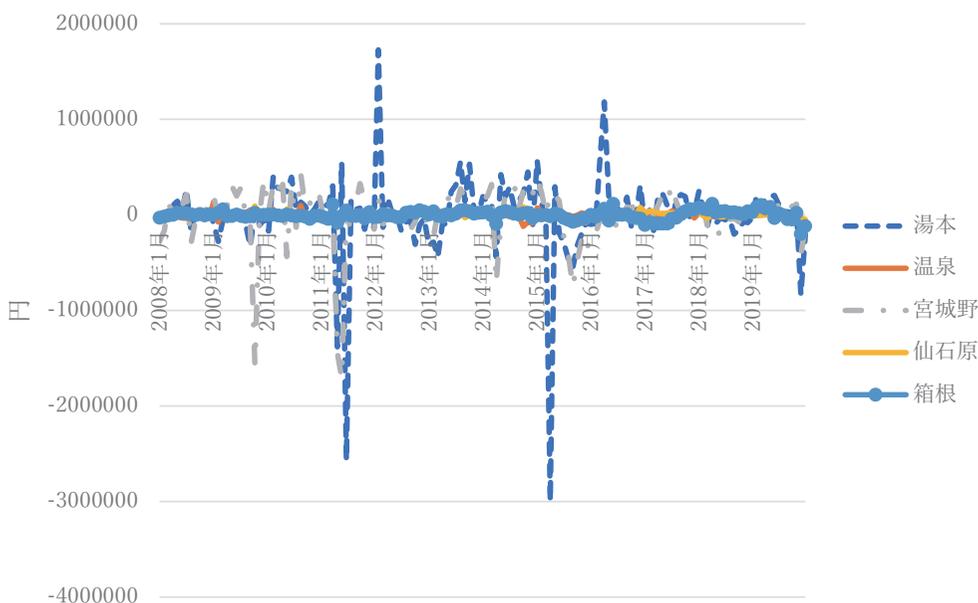


図9 日帰り入湯税収の変動要因の推移



(2011年4月時の税収)は、宿泊入湯税収では宮城野地域では約856万円、湯本地域では約683万円、仙石原地域では約460万円である。一方、日帰り入湯税収では、減少幅のピークが少しずれており、湯本地域で2011年6月に約256万円、宮城野地域では2011年5月に約170万円の減少となっている。これは、日帰り需要については、震災後の自粛ムードなどによる影響が出ているものと思われる。実際、図8の宿泊入湯税収についても、変動要因のマイナスは2011年7月まで生じていることから、震災ショックの影響が3か月後まで生じていたことを示唆している⁸⁾。

5. おわりに

本稿では、入湯税の決定要因について、わが国において最も多い神奈川県箱根町の地域別データを用いて検証を行う。具体的には、箱根町にある5地域(湯本、温泉、宮城野、仙石原、箱根)月次データを用いて、入湯税(日帰り、宿泊別)について季節調整やHodrick-Prescott filterを用いたトレンド要因と変動要因に分解した上での時系列的特徴、および地域間の相関関係について予備的検証を行う。予備的分析の結果、箱根町の入湯税の状況については、宿泊であるか日帰りであるか、および地域別で分類することによって、トレンドの規模も向きも異なることや、変動の大きさも大きく異なることが分かった。

本稿では、研究の予備的調査のために入湯税収のデータの整理、概観およびトレンドと変動要因の分解のみを行っており、トレンドや変動要因が何によって影響を受けているかについては、記述での説明に留めている。しかし、外生的イベント（大震災や噴火、台風等）による影響を動学的に分析することや、誘導型であっても入湯税関数を推定することは有用である。また、箱根町のデータは入湯税に限らず、観光脚の消費データについても、集計データにはなるが地域別の月次データで利用可能である。これらのデータを用いた研究についても、政策的かつ学術的にも価値のある研究に繋がられる。

これらについては、次の研究として取り組みたい。

註

- 1) 令和元年時点での議論であり、直近の新型コロナウイルス（COVID-19）の影響を鑑みると、足元の状況は非常に苦しく、今後に関する議論についても、留意が必要である。
- 2) 法律上の根拠としては、地方税法701-701条29によって定められている。
- 3) それ以外にも、12歳未満（小学生以下）や、修学旅行など教職員が引率する高等学校以下の生徒および児童など、および疾病による長期療養を必要とする人については、課税が免除されている。
- 4) 税収のうちもっとも多いのが固定資産税（約44.9億円（2017年度））で、次いで町民税（約10.8億円（2017年度））となり、入湯税は3番目に大きい税目となる。また、箱根町の歳入における税収の占める割合は62.6%（2017年度）と他基礎自治体よりも高く、地方交付税が約0.6億円であり、普通交付税については不交付となっている。
- 5) 外国人宿泊客数は2014年度が約21万人であったのが、2017年度には約54万人と2.5倍以上増えており、インバウンド需要に対する対応は箱根町の産業および財政の面からも重要な点である。
- 6) 経常収支比率が高い理由の一つとして、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（2019）「類似団体別職員数の状況」より、人口1万人当たり職員数が276.57人（総人口11,968人のうち331人）であり、類似自治体（人口1万人以上1万5千人未満、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次80%以上かつⅢ次60%以上の団体）の平均103.18人よりかなり多くなっていることが挙げられる。しかし、職員数が多いことによって、行政サービスの質や水準が高められること、および今回の分析データのような、他の基礎自治体では入手不可能だが政策評価や学術研究にとって非常に有用なデータを作成することができることは留意すべきである。
- 7) 直近1年分については、箱根町ホームページでも公開されている。
- 8) Hodrick-Prescott フィルターの注意点としては、エンダース（2019）やHamilton（2018）での指摘されているように、トレンドを平滑化するために、データ系列の不規則成分に見せかけの動きを創り出してしまうことがある。そのため、変動要因の結果については留意が必要である。

参考文献

新谷明大・川端南実希・北澤美千絵・栗本美咲・小林竜太・佐野湧・畠山里美・早崎由紀・菊池俊夫（2014）「箱根湯本における外国人観光客の土産物購買行動と土産物店・宿泊施設

- のサービス・コミュニケーションの状況」観光科学研究第7巻, pp.45-52.
- 有馬貴之 (2017)「箱根における外国人観光客と地域の対応」2017年度日本地理学会秋季学術大会論文
- 有馬貴之・湯船佑樹・寺田悠希・大谷徳・安藤康也・青木美岬・赤津莉奈・浅川翠・梅川智也・吉澤清良・福永香織 (2015)「温泉地における安定的なまちづくり財源に関する研究」観光研究第27巻第1号, pp.91-100.
- ウォルター・エンダース (2019) (新谷元嗣・藪友良訳)『実証のための計量時系列分析』有斐閣.
- 河東宗平・雨宮尚弘・梶山桃子・川嶋裕子・塩川さところ・有馬貴之・菊池俊夫 (2013)「箱根・強羅における外国人観光客の受け入れ態勢の現状」観光科学研究第6巻, pp.189-194.
- 能勢元子 (2008)「日光, 箱根を対象とした観光地形成過程についての考察—観光資源, 交通環境と初期段階の外国人利用の差異に着目して—」東洋大学大学院紀要 第45巻, pp.31-56.
- 能勢元子・古屋秀樹 (2008)「日光, 箱根における外国人観光者と日本人観光者の評価特性分析」日本都市計画学会 都市計画論文集第43巻第3号, pp.595-600.
- 服部陽太・杉本興運・太田慧・菊池俊夫 (2016)「箱根・元箱根における観光と空間形成」観光科学研究第9巻, pp.59-66.
- 山本大地・小林菜里奈・中塚典孝・前澤由佳・有馬貴之・菊池俊夫 (2013)「箱根町箱根における外国人観光客の受け入れ態勢の現状」観光科学研究第6巻, pp.195-200.
- Hamilton, H.D. (2018) "Why You Should Never Use the Hodrick-Prescott Filter," Review of Economics and Statistics 100 (5), pp.831-843.

ビジネスモデルのデザイン

岩谷昌樹*

Design of Business Model

Masaki IWATANI

Abstract

A company's long-term competitive advantage depends on its ability to create innovative business models that adapt to changing environments.

In Europe, only a few companies can successfully create business models.

On the other hand, companies in Silicon Valley have a high ability.

The major barriers that companies face when creating a business model include: (1) It is not easy to break the common sense of the industry. (2) It is difficult to grasp innovation not in terms of technology and products but in terms of business models. (3) Lack of systematic tools. These are the challenges that modern companies must overcome.

This paper captures the construction of such a business model from the perspective of design management, based on a wealth of examples.

目次

はじめに：ビジネスモデルのデザイン能力

1. 4つのデザイン価値システム
2. ビジネスモデルの「4つの箱」
3. ビジネスモデル構築に際する3種類の選択

おわりに：「伸びゆく手」の形成

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

はじめに：ビジネスモデルのデザイン能力

スイス・ザンクトガレン大学のオリヴァー・ガスマン教授らは、現代企業の長期的な競争優位性を左右するのは、環境の変化に合わせて画期的なビジネスモデルを創造する能力だと指摘する¹⁾。とりわけ欧州では、ビジネスモデルの創造をうまく実施できている企業は、ネスレなど数える程度しかなく、その一方で、グーグルやアップルなど、シリコンバレーで成長を遂げる企業は、この能力は高いという。企業が、こうしたビジネスモデルを創造する際に直面する大きな障壁には、①業界の常識を打ち破ることが容易ではないこと。②イノベーションを技術や製品の話ではなく、ビジネスモデルという観点で捉えることが難しいこと。③システマチックなツールが欠如していることの3つが挙げられる²⁾。これらは、現代企業の克服すべき課題そのものであるといえる。

また、ゲイリー・ハメルは、イノベータの中でも斬新なビジネスモデルによって、まるでロケットを発射するかのように大躍進した新興企業を「ロケット (rockets)」タイプと見なす³⁾。しかし、ほとんどの場合、そのビジネスモデルは偶然の産物であり、創業者のビジョンが色あせるとともに、イノベーションの速度は落ちていくとし、例としてスターバックスやサウスウエスト航空、IKEA、イーベイの名を挙げる。こうしたロケットタイプにならずに、躍進が持続するビジネスモデルをデザインすることが不可欠になってきている。

例えばヤフージャパンは、アメリカの親会社ヤフーが後発のグーグルやフェイスブックなどに追随され、ブランド価値を低めている一方で、既存の情報を自社で再編集して提供するというコンテンツ・プラットフォームに徹したビジネスモデルを確立し、維持し続けることで、サービス開始以来、連続した増収増益を実現してきている。

ヤフージャパンのビジネス領域は、メディア・サービス（ヤフーニュース、検索など）にある。このビジネス領域のもとに、①マーケティング・ソリューション（広告収入、情報掲載料など）、②コンシューマ（ショッピング、オークションなど）、③セントラルサービス（決済手段の提供、ポイントサービスなど）という3つの事業（つまりメディア、電子商取引、新事業）から収益を得ている。中でもマーケティング・ソリューションが全体の約70%の収入があり、その内の広告関連の収入だけでも全社売上の半分以上を占めている。

この点をさらに強化するために、2013年10月にヤフーショッピングの出店料と売上に応じて支払うロイヤリティを廃止することを、ヤフージャパン会長の孫正義が公表した。それまでは出店料が初期費用21,000円、月額費用25,000円であり、ロイヤリティを売上の1.7

～6%支払う必要があった。それが決済手数料やTポイントの原資負担（売上の1～15%）などの一部費用を支払えば、出店・販売できるようになった。ヤフオク！も出店料（月額18,900円）、出店システム利用料（出品ごとに1,050円）を無料とした⁴⁾。

出店者から「場所代」を徴収するというテナント貸しのモール型ビジネスモデルを止めた狙いは、無料であることを誘引として、出店者を大量に増やすことにある。これにより、ショッピングの品揃えがよくなり、価格競争力が高まり、サイトの魅力が増す。そうなるとう集客力が出てきて、買い手が増加する。このとき発生するビッグデータ（サイトを訪れる大量のトラフィック）を解析することで、より効果的な広告を打てるようになる。つまり出店料の無料化は、広告収入ビジネスモデルの強化のために「一時的には損をしても中長期的には得する」施策なのである。ここに見るのは、ヤフージャパンがビジネスモデルを時代性に合わせてデザインできる能力である。

1. 4つのデザイン価値システム

デザインマネジメントの見地からすると、ビジネス成功の鍵を握るのは、まずデザインをコストではなく投資であると見なすような革新的CEOが社内にいることである。例えば2000年にP&Gのトップに就任したA・G・ラフリーは、デザイン重視でP&Gが新たなイノベーションを切り開けると信じ、C&D（Connect & Develop）戦略でデザイン思考を実践した。彼は、デザインには次の5点のような利点があると確信していた。

①デザインはP&Gの消費者理解に新しい視点（人類学的、民族学的アプローチ）をもたらし、大きく改善させる。②デザインは、常にトータルな楽しい経験をもたらし、消費者とブランドの間に強い信頼と愛着のきずなを築く。③デザインは、小売業者、卸売業者とともに「市場展開」する方法を大きく変える（店内での買い物経験のデザイン）。④優れたデザインで世界規模のスケールメリットが働く（SK-II、パンテーンなどは1ブランド1パッケージで統一している）。⑤デザインは、ブランド、商品、ビジネスモデルにイノベーションの新たなアイデアを生み出す⁵⁾。

こうしたデザインの利点を得るため、A・G・ラフリーは2001年、P&Gのパッケージデザイン部長のクローディア・コッチャカを直属の部下とし、以後5年間で約150人の中堅デザイナーを中途採用し、イノベーションプロセスの初期段階からデザインを取り入れ、融合することを促進した。社外のデザイン専門家にも、年に3回のデザイン顧問会議において意見をもらうなど、デザインへの投資を積極的に行った。

また、そうした革新的CEOの存在とともに、社内の戦略的デザインディレクターもしくは社外のコンサルタントが、デザインの価値を会社の中心に置くことができることも必

要である⁶⁾。この2つが揃い踏みするときに、ビジネスは首尾良く展開される。その反対に、革新的CEOか戦略的デザインディレクター（ないしコンサルタント）のいずれかがいなくなると、デザインの価値は危ういものとなる。

例えば、サムスンが1990年代後半からデザインを中心に据えたブランド形成力を高めたきっかけは、サムスンが雇用していた日本人デザインコンサルタントが李健熙CEOに「サムスンはすでに世界クラスのデザイナーがスタッフとして存在する。問題はそのプロセスにある」と指摘されたことに始まる。

そこで李健熙CEOは、パサデナのアート・センター・カレッジからインダストリアルデザインコンサルタントのゴードン・ブルースと、グラフィック、パッケージング&エレクトロニクスメディア部門のチェアマンであるジェームズ・ミホをソウルにあるイノベーション・デザイン・ラボ（通称ids）に招き入れた。ゴードン・ブルースにはプロダクトデザインの、ジェームズ・ミホにはニューメディアのそれぞれチェアマンに就いてもらった⁷⁾。

こうした役者（革新的CEO、戦略的デザインディレクター）が揃ったことで、サムスンは1996年からデザイン革命（デザインをスタイリングだけでなく、顧客調査やマーケティングなど幅広い意味でデザインを捉えること）に着手したというわけである。そのもとで、サムスンの強みとなったのは、長期的視野で（5～10年先を想像して）新製品のラインを考えることのできるCNB（creating new business）グループであった。

そうした革新的CEOないし戦略的デザインディレクターやコンサルタントは、次に挙げるようなデザインの4つの力、もっと言えば4つのデザイン価値システムを巧みにマネジメントする⁸⁾。

①差異化をもたらすものとしてのデザイン…ブランド、顧客ロイヤルティなど顧客の観点を重視することで、市場で競争優位を得ることができる。ここでの問題意識は「ビジョンに到達するために、顧客に対してどうやってデザインで表現するか」にある。

②統合役ないしパフォーマンスとしてのデザイン…視覚化するスキルを用いてチームにコンセンサスを図るなどプロセスの観点を重視することで、イノベーションおよび新製品開発を改善できる。ここでの問題意識は「利害関係者を満足させるために、どうやったらデザインがビジネスプロセスを秀でたものができるか」にある。

③変化をおこすものとしてのデザイン…ブルーオーシャンへの製品の投入など学習に基づいた観点から、新たなビジネス機会を創出できる。ここでの問題意識は「デザインを用いて変化したり改善したりする能力をどのように維持できるか」にある。

④グッドビジネスとしてのデザイン…ブランド価値が高まる、あるいは市場シェアが拡大することなど、売上や収益を伸ばすことができる。その意味で財務的観点の重視といえ

る。ここでの問題意識は「商業的成功のために、デザインはどのように利害関係者の前に姿を現すべきか」にある。

2. ビジネスモデルの「4つの箱」

以上のような4つのデザイン価値から確実に利益を得るには、ビジネスモデルを必要とする。例えば、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）が2005年にシニア・マネジャー4,000人以上を対象にしたグローバル・サーベイでは、彼らの実に54%が、新製品・サービスに関する新しいビジネスモデルが、未来の競争優位の源泉になると回答している⁹⁾。

このようなビジネスモデルには、様々な定義がある。例えば、競争的な市場の場において、企業がいかに活動して、利害関係者に対する価値を創出し、それを捕まえて離さないかという、企業の論理のことだとされる¹⁰⁾。

この定義に基づく、良いビジネスモデルとは、①企業の目標と同調している。②自己回復できる（適切でない選択をやめて新たな選択をなせること）。③ a) 他社からのビジネスモデル複製という模倣、 b) 利害関係者からの妨害、 c) 組織の自己満足という緩み、 d) 他社の新製品の代替可能性といった脅威に対して、頑健であるという特徴を有するものとなる¹¹⁾。

あるいは、ビジネスモデルとは、企業が顧客やパートナー、ベンダーなどいかにビジネスを行うかを決定する、相互に連結した、および独立した活動のシステムだと見なされる。つまり、特殊な活動の束であるという見方である¹²⁾。いずれの定義も、企業がどのようにビジネス活動を行うのかに焦点が置かれる。

そうしたビジネスモデルの成立には、顧客にとって価値が提案できていることや、途切れることなく収益性を挙げられることが求められる。さらには、そのために貢献できる経営資源とその活用プロセスが決め手となる。

例えば、ネスレの「ネスカフェ アンバサダー」は価値主導（Spirit）のマーケティング（コトラーが提唱するところの「マーケティング3.0：ブランド管理…より良い社会を実現するという崇高な目標を掲げて消費者の価値観に訴えること」¹³⁾）によって、ビジネスモデルを構築している。顧客を消費者という単に企業にお金を払ってくれる存在でなく、生活者として捉えて、価値を提案するということである。この場合の価値とは、コーヒーを通じて生まれるコミュニティという精神的価値・社会的価値である。

ネスレが目をつけたのは、オフィスであった。企業の経費削減のため、無料コーヒーが減り、社員は各自、異なる場所でコーヒーを買うようになっていた。また、ウェブでのや

り取りが増えたことで、会話を通じたコミュニケーションが減っていた。要するに、休憩時間に同じ場所に集まって、コーヒーを片手に世間話をする機会が減少しているのである。ここにネスレはビジネスのチャンスを見出した。「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」をオフィスに置くアンバサダーを公募する形式を採り、そのバリスタマシンとアンバサダーを中心として、社内でのコミュニティが生まれていくというのが、このビジネスモデルのシナリオである。

また、ネスレは、家庭用としては「ネスプレッソ」を提供している。ネスプレッソは、ベンチマーキングではなく「ベンチブレイキング（ネスレと競合他社との間に可能な限り大きなギャップを作る（水をあける）ためのあらゆる努力をすること）」という「ギャップ創造」を行っている¹⁴⁾。具体的には、専用のマシンとカプセルを購入する形式にすることで、顧客を囲い込むものである。

このようにオフィスや家庭にネスレがビジネス活動の場所を移していることは「傾斜 (tilt)」と称される。つまり、企業が価値を創造し、競争優位を求める重力 (gravity) の中心が、事業のアップストリーム活動 (R&D, サプライチェーンなど) からダウンストリーム活動 (販売, 顧客インタフェース, アフターサービスなど) に傾いてきているのである¹⁵⁾。

また、こうしたビジネスモデルを確実にしているのが「イノベーション・ピアノキー (イノベーションの鍵盤：それぞれの要素がつながり合うことで、ひとかたまりの革新的な仕組みをつくり出すこと。それはまさに複数の鍵盤を一度にひき、美しい和音を出し、ハーモニーを奏でるようなもの)」である。ネスプレッソの場合のイノベーション・ピアノキーは、ビジネスモデルの他に、①プロダクト…本格的な味を家庭でも実現。②ネットワーク…外部メーカーと提携して、OEMで専用マシンを生産。③チャネル…顧客に直営店 (ネスプレッソ・プティック) やネットで直接販売。④コミュニケーション…直営店で専門家がアドバイス、というものである¹⁶⁾。

こうしたビジネスモデルについては、イノサイト (イノベーションを基軸とした戦略コンサルティング会社) のマーク・ジョンソン会長が、次のようなビジネスモデルの「4つの箱」として整理している¹⁷⁾ ので、以下に詳しく述べてみよう。

(1) 顧客価値提案

顧客がそれまでより有効に、もしくは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりすることを助ける商品やサービスの提供。アップルがスマートフォン市場を牽引したことなどがこれに当たる。

その反対に GAP の2000年代における売上高やブランド価値の下落は、顧客価値提案が

定まっていなかったことを物語る。30歳以下をターゲットに絞ったアバクロンビー・アンド・フィッチなどに対抗するため、2002年夏に流行のファッションを商品ラインに採り入れ、移り気な若者を取り戻そうとした。しかし、彼らは見向きもせず、さらにはそのことで、それまで頻繁に来店していた35歳以上の顧客層の反感も買ってしまい、結果として「誰の関心もひかないブランド」という印象を与えることになった。

そこで2002年9月にポール・プレスラー（ウォルト・ディズニー社でテーマパーク運営などを務める）がCEOの座に招かれた。彼が行ったことは32万人に及ぶ世界の顧客調査であり、顧客を年齢や性別ごとにグループ分けして、それぞれに向けた広告をつくった。また、価値観の違い（流行を好むか定番を好むかなど）で顧客を分けたりもした。

こうした消費者動向調査から分かったのは、GAPとその傘下ブランドであるオールド・ネイビーとバナナ・リパブリックの3ブランドの区別がはっきりとしていないということだった。つまり、3ブランドの市場が重なっていることが明らかになったのである。そこで、オールド・ネイビーは若者向けに廉価とし、バナナ・リパブリックは高めの年齢層向けに高価格とし、その中間（18～30歳）をGAPのメインターゲットとし、さらには35歳以上の女性顧客向けの新ブランドとして、フォース&タウン（2004～2007年）も立ち上げた。

フロックウォッチング社代表のジェームズ・ハーキンが、このようにブランドで顧客を区切ることに「GAPは自分たちの顧客を、こぼれないように小さく狭い容器に移そうとした」¹⁸⁾と見なし、そのことがターゲットとした顧客には不快感を、ターゲットにされなかった顧客には疎外感を与えかねない指摘した。実際には、GAP以外の3ブランドがGAPの売上を妨げる結果（ブランドの食い合い）を招き、2004年から2009年までに売上は163億ドルから145億ドルと11%落ち込んだ。インターブランド社によるグローバルブランドランキングもGAPは2007年から2013年までに61位、77位、78位、84位、84位、100位、100位と、年を重ねるごとに順位（ブランド価値）を下げ、2014年では99位、2015年には100位圏外となった。

ここに見る教訓は、小売環境が激変する中で、年齢から特定できる（実際には特定できると思い込んだ）層を網羅的にターゲットにするということでは、顧客価値提案はできないということである。ジェームズ・ハーキンが言うように、顧客価値提案には、自社の「ニッチ（niche：生息できる場所）」¹⁹⁾を明確に見つけ出すことが不可欠である。デザインマネジメントの見地から捉えると、ポール・プレスラーのなした過度の市場調査は、デザイナーの情熱を削ぐことになる。現に市場調査に重きを置きすぎたことで、GAPを離れていったデザイナーは多数いた²⁰⁾。肝心なのは、デザイン起点で（デザイナーをコアとして）、顧客価値提案することにより、ニッチの創出につなげるということである。

(2) 利益方程式

企業がどのように自社と株主のために価値をつくり出すかという青写真。a) 収益モデル（どこまで「売上＝価格×販売数量」を得られるか）、b) コスト構造（直接費、間接費）、c) 商品やサービス一単位あたりの目標利益率（1回の取引で得るべき利益）、d) 経営資源の回転率（資源活用のスピード）の4つが変数となる。例えばアマゾンではキャッシュフローを消費者負担として、b) 間接費を低くし、c) 1回の取引で得る利益率は低い、d) 在庫回転率を従来の書店と比べて大幅に高めることで、a) 収益を得る仕組みを採っている²¹⁾。

また、アップルの iTunes は、それ（音楽販売ビジネス）だけでは利益モデルを形成できないので、iPod などのハードを販売することで利益方程式を成立させている。

研究開発機関の SRI インターナショナル（シリコンバレー）は、このようなアップルの利益方程式を「ゴールデン・ナゲット1個分」の画期的イノベーション（デザイン、技術、プロセス、ビジネスモデルの組み合わせによる1つの画期的進化）と評価する²²⁾。ゴールデン・ナゲットとは競争優位を得るためのカギを握る要因のことを示すものである。例えばゴールデン・ナゲット2個分は一気に時代を変えるイノベーション（マイクロソフト・ウィンドウズ、グーグルなど）、ゴールデン・ナゲット2分の1個分は目覚ましいイノベーション（最初に売り出された高級アイスクリームなど）といったふうに格付けされる。

そうした基準からゴールデン・ナゲット1個分と評価されるアップルの利益方程式は、キング・ジレットが創業時に髭剃り本体は無償で提供し、替え刃（消耗品）を薄利多売することで利益を上げたビジネスモデル（ジレット・モデル²³⁾）とは逆の形を採る。つまり iPod などのハードを高価で販売しておいて、楽曲というソフトを安価で提供するという「逆・髭剃りと替え刃型」のビジネスモデルなのである。また、前述した「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」は無償で提供し、補充用のコーヒーを専用のオンラインショップで購入してもらう仕組みを採るので「ジレット・モデル」である。

アップルに関して見ると、例えば2006年9月期から2010年9月期までの1年ごとの商品別売上（構成比²⁴⁾）は、iTunes などの音楽関連サービスは10%→10%→9%→9%→7%、iPod は40%→34%→25%→19%→13%と推移した。iPod の構成比が下がるとともに、マッキントッシュも38%→42%→38%→32%→27%と減っていた。これは、その代わりに iPhone 関連が2007年9月期から新たに加わり、2%→18%→30%→39%と上昇したからである。これに2010年9月期からは iPad も加わって、7%の構成比を占めた。要するに、ハード（髭剃り）の層を厚くすることで、利益方程式を打ち出しているのである。

利益方程式について、より理解を深めるため、アップルとの対比として HTC (High

Tech Computer：宏達国際電子、1997年創業の台湾メーカー）を取り上げてみよう。HTCは当初、PalmやHPなどにウィンドウズ搭載の携帯電話をつくるというOEMによって成長してきたが、2006年からは自社ブランドの製品を製造・販売することを製品市場戦略として掲げた。グーグルの 안드로이드搭載のスマートフォンなどが同社の代表製品となった。

HTCはCIを“Quietly Brilliant”（ひそやかな輝き）としており、2011年のインターブランド社によるベスト・グローバル・ブランドのランキングでも、98位に初登場するなど、自社ブランドによる製品市場戦略は功を奏した。

だが、ビジネスモデルの観点から見ると、HTCのビジネスモデルは、ハードウェアのデザインと製品イノベーションに集中したままであった。つまり、優れた髭剃り（スマートフォンというハード）は販売しているのだが、アップルのように替え刃（ソフト）が揃っていなかった²⁵⁾。

アップルのように、(a) コンピュータ (iMac)、タブレット (iPad)、フォン (iPhone)、MP3プレイヤー (iPod) といった製品のバリエーション（ハードの層の厚さ）、(b) iOS、iTunes、App Store、iCloud といった相互作用的なソフトウェア（ソフトの充実）、(c) フラッグシップストア (Apple Store) およびオンラインショップ (App Store) の独自展開（ハードとソフトへの魅力的なタッチポイントの創出）といった利益方程式を、HTCは確立できなかった。

この違いが、2011年のベスト・グローバル・ブランドで、98位のHTCに対して、アップルが8位という圧倒的な大差を付けた、一つの要因であると言える。さらに言えば2013年では、アップルは長年首位に君臨したコカ・コーラを抜き、1位となった一方で、HTCは100位圏外という差の開きがあった。

2018年春には、世界シェアは1%にも達せず、売上は前年比68%減となった。こうしたHTCの凋落の原因は、上記に挙げた利益方程式によるものと、ファーウェイ（華為）やシャオミ（小米）といった競合他社の台頭によるものだった。株価を見ても2011年4月には1,300台湾ドルだったのが、2018年9月には40台湾ドルを割り込んでいた。

(3) 主要経営資源

顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドなど。

(4) 主要業務プロセス

持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段。

この2つについては、タタ・モーターズが「10万ルピー（約2,000ドル）の価格で、オートバイに替わる家族の移動手段を得る」という顧客価値を実現するため、部品に関する特許を取り、長期・大量の部品調達購入を契約し、原材料調達・製造・流通のプロセスを劇的に変化させたことが好例となる。タタ・モーターズのように、ビジネス環境に大きな影響を与えたり、「予期できぬところ（X-factor）」から登場したりする企業は「ブラックスワン」と称される²⁶⁾。成功するための王道の手段を用いる既存企業（ホワイトスワン）とは異なるビジネスモデルを築いているということである。

また、今後において、電気自動車が普及するには、電気自動車そのもの以外に、バッテリーの充電スポットという主要経営資源の整備やそれを実現するための主要業務プロセスが欠かせないことははっきりとしている。

あるいは、アマゾンの電子書籍端末「キンドル」（2007年発売）は、同社のアマゾン・ドットコムというヴァーチャルに顧客と関わるオペレーティング型のプラットフォーム（主要経営資源）を継続的に提供するために、フィジカルに顧客と関わるインストルメンタル型のプラットフォーム（主要業務プロセス）という役割を担っている²⁷⁾。

電子書籍端末で先行していたソニーの「リーダー」よりも大きくて重く、画質も劣るとされるにも関わらず、優位に立っているのは、通信モジュールを内蔵したことと、紙の本より圧倒的に安い本（例えば紙の本でベストセラーの27ドルの新刊小説を9ドル99セントで販売するなど）を大量に取り揃えることができたからである²⁸⁾。

キンドルが通信モジュールを内蔵したのは、ターゲット顧客の重要なニーズ（解決すべきジョブ）を「いつでもどこでも好きな本を読みたい」というものに再定義したことによる。こうした買いやすい環境をつくり出すことによって、コンテンツは多く売れるようになり、それによって通信費を回収した。

また、本を大量に取り揃えられたのは、アマゾンが「地球上で最大級の品揃え（Earth's Biggest Selection）」という「エブリシング・ストア」をめざすという明確なビジョンがあったからである。これは当初「ガゼルプロジェクト」と呼ばれたもので達成された。つまり、チーター（アマゾン）が弱ったガゼル（一定数の既刊本がアマゾンで売れてくれなければ倒産しそうな弱小出版社）に近づくとという手法である²⁹⁾。これは直ちに法務部により、耳触りの良いように「小出版社交渉プロジェクト」と改称されたが、豊富なコンテンツはキンドルのビジネスモデルを確立させる大きな要因となった。

一方のリーダーは「リブリエ」という名前で当初、日本で2004年に発売したが、月額料金制のレンタル（貸し本屋）型で、ダウンロードした本は60日間しか読めなかった。ここに、双方の顧客価値提案を実現するために必要な主要経営資源（テクノロジー）は何かについての認識の違いを見出すことができる。

これはまた、主要業務プロセスに関して、出版社をどれだけ取り込めたかという点でも違いが出ていた。リーダーで用意されたコンテンツの数は、書籍の販売がビジネスの起点であるアマゾンが手がけるキンドルとは比べものにならないほど少なかった。ソニーが出版社と値段や印税、規格、著作権保護などの交渉を繰り返す一方で、アマゾンは出版社にとって魅力的なビジネスモデル（電子書籍での利益は自社が1冊当たり数ドル損失を出しても、出版社には通常の書籍販売と同様の利益を得られるようにして、自社利益はキンドルの販売で得ることにした）を提示することで、上記に示したように出版社を取り込んだのである。つまり、出版社に対する交渉力（バーゲニングパワー）で差が付いたのである。

ここで注目したいのは、キンドルとリーダーとの差異が、利便性や多様性によって生まれており、電子書籍端末というハードウェアのデザイン性では差異が生じていない点である。これに関して、アマゾン社でキンドル開発（第1、第2世代）の極秘プロジェクトに現場責任者の一人として携わったジェイソン・マーコスキーは、最終的に勝敗を決めるのはデザインであり、現行の電子書籍端末にはデザインの面白みが欠けていると指摘する³⁰⁾。「私たちが求めているのはきらびやかな装飾ではなく、心に訴えかけてくるデザインである」とし、その解決策は「紙の本特有の優れたデザイン性を見直し、それを取り入れること」だという³¹⁾。その点で、プロダクトのデザイン性は、ビジネスモデルの仕上げとして位置付けることができよう。

これに関して『フォーブス』誌発行人であるリッチ・カールガードは、人の健康が「長期にわたる健康」を目標として、①身体的な健康、②精神的・感情的な健康、③社会的な健全性からなる正三角形で示されることになぞらえて、企業も「持続的な成功」という目標を達成するには、①戦略的基盤（市場、顧客などを熟知していないと淘汰される）、②ハードエッジ（コスト、サプライチェーンなど企業の実行能力となるもの）、③ソフトエッジの三角形が巧く機能しなければならないとしている³²⁾。

このうち、ソフトエッジが企業の持続的優位を支えるものとなり、それは、(a) 信頼、(b) 豊かな知性（スマート：経験から学び取る力）、(c) チーム（柔軟でスピードのある小さな組織）、(d) テイスト（データでは測れない人の感性を捉えること）、(e) ストーリー（顧客がSNSで語りたくなるような物語）から成り立つとされる。その中のテイストこそ、上記で示したプロダクトのデザイン性に当たるものである。

総じて、以上のような事例に見るようにビジネスモデルは、いかに組織を運営すべきかについて「経営的な選択（貢献できる経営資源とその活用プロセスの決定）」をすることと、その「選択の結果（顧客価値や収益性はどこまでか）」までを含むものである。

これに関して、ロン・アドナー（ダートマス大学教授）は、死角となりがちな「自社の
第52号（2020）

周りを取り巻くイノベーション・エコシステムを形作るパートナーたちの能力、やる気、可能性」が重要だとし、①コーイノベーション・リスク (co-innovation risk：自身のイノベーションの成功は、他社のイノベーションの成功にかかっているというリスク)³³⁾、②アダプションチェーン・リスク (adoption chain risk：エンドユーザーが提供価値全体を評価する前に、エンドユーザーへの価値提供にかかわるパートナーがイノベーションを受け入れるリスク)³⁴⁾の2点を「ワイドレンズ (wide lens)」で捉える必要があると唱える³⁵⁾。

例えば、ミシュランのPAXシステム (パンクしてもしばらくは均一に走り続けることのできるランフラットタイヤ) は画期的なアイデアであったが、ミシュラン単独では成し遂げることはできないビジネスモデルだった。コーイノベーション・リスクはホイールメーカーや部品サプライヤーによって回避できたが、エンドユーザーがPAXシステムのメリットを享受するには、自動車メーカー (設計時に組み込む必要があるため) や修理工場 (専用設備や修理能力を新たに必要とするため) が、主要経営資源及び主要業務プロセスとして参加することが必須だった。

しかし、自動車メーカーにとっては標準タイヤでも利用できるTPMS (タイヤ・プレッシャー・モニタリング・システム：空気圧モニター) が普及したことで、タイヤのパンク数は軽減することが予想できたので、PAXシステムに相対的な優位性を感じにくかった。また、修理工場にとってPAXシステムの導入は、既存のタイヤと比べて絶対数の少なさゆえに、初期投資するには魅力の低いものであった³⁶⁾。PAXシステムがビジネスモデルとして成立するには、自動車メーカーと修理工場のアダプションチェーン・リスクを回避する必要があるのだった。

その反対に、アダプションチェーン・リスクを回避した例に、デジタルシネマがある³⁷⁾。映画スタジオにとってアナログフィルムからデジタルへの移行は、画質の向上 (画像の高解像度化) や複製費・輸送費の削減 (低コスト化) につながり、世界一斉公開 (デイ・アンド・ナイト方式) も可能となる。暗号化されるので海賊版が出回りにくくなるし、一斉公開になるので海賊版を手にする者も少なくなるなど、その価値は計り知れないものであった。配給会社にとっても予告編を数種類用意することができるので、効果的な宣伝が行えるようになる。劇場オーナーもより少ないスタッフで投射機器を操作することができる。観客もより鮮やかになった画質を楽しめることになる。

ただ1つ、アダプションチェーンでネックになったのは、映画館であった。デジタル化でスポーツやコンサート中継もできるようになるし、3D映画の上映により収益も高く見込めるようになるのだが、デジタル化への切り替えコスト (デジタルプロジェクターなどの購入費。さらにそれは10年しか寿命が無いのでその持続的購入費) が高かったのである。その解決として採られたのが、まず規格の標準化であり、次に資金調達の仕事みだっ

た。映画スタジオが映画館にデジタル映画環境への投資を助成するという VPF（バーチャルプリントフィー）プログラムが採用されたのである。新たなサードパーティとして登場したデジタルシアター・インテグレーターが映画館の代わりに初期費用を支払うことで、映画館はコスト負担を軽減しながらデジタル化できた。2005年に始まった VPF により、デジタルプロジェクターの普及率は2006年末で全米の映画スクリーンの5%未満だったが、2010年末には38%にまで増えた。世界で見ると25%のスクリーンがデジタル化したことになった。

3. ビジネスモデル構築に際する3種類の選択

以上で見てきたようなビジネスモデル構築の際には、3種類の選択をすることになる。1つは政策的な選択である。これは全社的な組織行動（人材の活用や支援、工場の立地など）を決める。ソーシャルゲーム会社が外部のゲーム制作会社を買収し、自社だけのゲームコンテンツを提供できるようにすることもこれに該当する。もう1つは資産的な選択である。これは企業が効果的に用いる「目に見える経営資源（製造設備、サテライトコミュニケーションシステムなど）」に関係する。店舗窓口を有する旅行代理店がオンラインでの予約サービスも行っていることや、古くはウォルマートがKマートに対してクロスドッキング方式で物流システムを自前で構築したことなどが例として挙がる。いま1つは統制的な選択である。これは企業的意思決定の仕方（例えば自社工場を持つか否かなど）に関するものである。この選択が最も企業の効率性に影響を与える³⁸⁾。例えばIBMは1990年代に、ハードウェアのサプライヤーからサービス・プロバイダーと転身し、コンサルティングやITメンテナンスといった活動を開始したことや、昨今において出版社が電子書籍事業に着手しているのも、統制的な選択である。

こうした3種類の選択をした結果、その成果について、まだ非効率な部分があれば柔軟にそれを修正し、それで十分効果がある場合にはそれを固定する。そこまでがビジネスモデルの範疇となる。そうして構築されるビジネスモデルを堅固な土台にしてこそ、4つのデザイン価値は最大限にその威力を発揮し、確実な利益を企業にもたらすのである。

おわりに：「伸びゆく手」の形成

本稿で見てきたビジネスモデルのデザインについては、小川絢一が示すように「オープン&クローズ」という形で考えると、理解しやすい。オープンとは「製造業のグローバルイゼーションを積極的に活用しながら、世界中の知識・知恵を集め、そしてまた自社／自

国の技術と製品を戦略的に普及させる仕組みづくり」のことである。クローズとは「価値の源泉として守るべき技術領域を事前に決め、これを自社の外あるいは自国の外へ伝播させないための仕組みづくり」のことである³⁹⁾。

このクローズとは、すなわち自社のコア領域であり、その領域内で技術革新を追求したり、知的財産と契約で守ったりすることが求められる。デザインマネジメントの見地からは、デザインをコア領域に据えることであると言える。その一方で、オープンとは、他社に委ねる領域（付加価値の低い組み立て製造など）であり、そこではチャンドラーが指摘した専門的経営者のマネジメントを意味する「見える手」をオープン市場に向かってしっかりと伸ばしていく「伸びゆく手」が求められる。つまり「グローバル市場に散在する多種多様な価値を、自社のコア領域へ取り込む仕組みづくり」⁴⁰⁾としての「伸びゆく手」が重要なものとなるのである。

この点から、小川絢一がオープン&クローズの考え方を駆使して「伸びゆく手」を形成しながら、新たな勝ちパターンを構築するためには、細分化された特定領域の専門家ではなく、知的財産の枠組みを超えて産業構造を俯瞰的に捉える「軍師型の人材」が必要である⁴¹⁾と唱えるように、時代性を捉えてビジネスモデルをデザインできるマネジメント能力にかかっている。本稿の「はじめに」で取り上げたヤフージャパン会長の孫正義の「伸びゆく手」の事例が、このことを雄弁に物語っている。こうしたビジネスモデルのデザインという点も、デザインマネジメントの重要な論点であるという認識を持たなければならない。

付け加えて、時代性を捉えるには、成功している多くのビジネスモデルが、社会的なメガトレンドに的確に答えていることに注目すると良い。社会的なメガトレンドには、主に次の9つが挙がる。①知識社会…基本的なニーズは満たされているので、各人の人としての充足感を満たすことが重要になる。②ネットワーク化と接続性…輸送と通信コストの低下により、世界がさらに狭くなっている。③一極集中化…都市部への集中のペースが加速している。④マイホーム主義…人々は騒々しい環境や閉鎖社会から逃れて安らぎたいという願望を持っている。⑤資源の欠乏…資源の供給が限界に達しつつある。⑥アイデンティティの追求…個人は個性を追求し続ける。⑦安全保障…自然災害、テロ、政情不安が続いている。⑧地方自治…グローバル化の反動で、地方分権と地域問題が再注目されている。⑨人口動態の変化…先進国は高齢化と出生率の低下の問題に直面する。今後のビジネスモデルは、こうした社会的なメガトレンドのいずれかに同調するような形で構築すべきである。

註

- 1) オリヴァー・ガスマン, カロリン・フランケンバーガー, ミハエラ・チック著, 渡邊哲, 森田寿訳『ビジネスモデルナビゲーター』翔泳社 2016年, 15ページ。
- 2) 同上書25~36ページ。
- 3) Hamel, G., *What Matters Now : How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012, p. 47. /有賀裕子訳『経営は何をすべきか—生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社 2013年, 71ページ。
- 4) 蛭谷敏『爆速経営 新生ヤフーの500日』日経BP社 2013年, 136~137ページ。
- 5) A・G・ラフリー, ラム・チャラン著, 斎藤聖美訳『ゲームの変革者 イノベーションで収益を伸ばす』日本経済新聞出版社 2009年, 151~152ページ。
- 6) Vogel, C. M., “Notes on the Evolution of Design Thinking : A Work in Progress,” Edited by Lockwood, T., *Design Thinking : Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, 2010, p. 14.
- 7) Brunner, R. and Emery, S. with Hall, R., *Do You Matter ? : How Great Design Will Make People Love Your Company*, FT Press, 2009, pp. 78-79.
- 8) Borja de Mozota, B., “The Four Powers of Design : A Value Model in Design Management,” Edited by Lockwood, T., *op. cit.*, 2010, p. 66.
- 9) “Business 2010 : Embracing the Challenge of Change,” white paper, Economist Intelligence Unit, New York, February 2005, p. 9.
- 10) Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E., “How to Design a Winning Business Model,” *Harvard Business Review*, January-February 2011, p. 107.
- 11) *Ibid.*, p. 102.
- 12) Amit, R. and Zott, C., “Creating Value through Business Model Innovation,” *MIT Sloan Management Review*, Spring 2012, p. 42.
- 13) マーケティング1.0は製品中心 (Mind) のマーケティング (製品管理) で, 製品を販売することが目的であり, 製品開発が主なコンセプトとなり, 機能的価値が提案される。マーケティング2.0は消費者志向 (Heart) のマーケティング (顧客管理) で, 消費者を満足させ, つなぎとめることが目的であり, 差異化が主なコンセプトとなり, 機能的・感情的価値が提案される。それに対して, マーケティング3.0では, 価値主導のマーケティングで, 世界をより良い場所にするのが目的であり, 価値が主なコンセプトとなり, 機能的・感情的価値に加えて精神的価値が提案される。ネスレでは「ネスカフェ」というインスタント・コーヒーを発売したことがマーケティング1.0, 「ネスカフェ ゴールドブレンド」による差異化 (「違いの分かる男」というキャッチフレーズでアピール) がマーケティング2.0, 「ネスカフェ アンバサダー」の実施がマーケティング3.0となる (フィリップ・コトラー, 高岡浩三「成熟市場における新しいマーケティング戦略」『Diamond Harvard Business Review』October 2014, 44~53ページ)。マーケティング3.0の10の原則には次のようなものが挙がる。①顧客を愛し, 競争相手を敬う。②変化を敏感にとらえ, 企業は積極的な変化を。③評判を守り, 何者であるかを明確に。④製品から最も便益を得られる顧客を狙う。⑤手ごろなパッケージの製品を公正価格で提供する。⑥自社製品をいつでも入手できるようにする。⑦顧客を獲得し, つなぎとめ, 成長させる。⑧事業は全てサービス業である。⑨QCD (品質・コスト・納期) の改善を。⑩情報を集め, 知恵を使って最終決定を (高岡

- 浩三+フィリップ・コトラー著『マーケティングのすゝめ 21世紀のマーケティングとイノベーション』（中公新書ラクレ567）中央公論新社 2016年、68～73ページ）。また、マーケティング4.0として、顧客一人ひとりの可能性を引き出し、自分の願いを叶えてくれる製品やサービスが乏しいという問題を解決することが21世紀のマーケティングとしている（同上書86ページ）。
- 14) フリードヘルム・シュヴァルツ著、石原薫訳『知られざる競争優位—ネスレはなぜCSVに挑戦するのか』ダイヤモンド社 2016年、117～119ページ。
- 15) Dawar, N., *Tilt : Shifting Your Strategy from Products to Customers*, Harvard Business Review Press, 2013.
- 16) ドミニク・テュルバン、高津尚志『ふたたび世界で勝つために グローバルリーダーの条件』日本経済新聞出版社 2015年、79～87ページ。
- 17) マーク・ジョンソン著、池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ 2011年、52～79ページ。
- 18) ジェームズ・ハーキン著、花塚恵訳『ニッチ』東洋経済新報社 2013年、87ページ。
- 19) 同上書7ページ。
- 20) Lee, L., "Too Many Surveys, Too Little Passion," *Business Week*, August 1 2005, p. 38.
- 21) 公認会計士の大山誠は、2016年度と2018年度のアマゾンの英文決算書を分析し、その年度間での営業利益が196.7%、その中でもAWS（アマゾン・ウェブ・サービス）部門の営業利益が134.7%成長しており、製品・サービス別に見ても全ての事業部門で売上高が成長していることを明らかにした（大山誠『グローバル企業のビジネスモデルをつかむ英文決算書の読み方』ソシム、2019年、第4章）。
- 22) カーティス・R・カールソン、ウィリアム・W・ウィルモット著、楠木健監訳、電通イノベーションプロジェクト訳『イノベーションの5つの原則—世界最高峰の研究機関SRIが生み出した実践理論』ダイヤモンド社 2012年、172～175ページ。
- 23) キング・ジレットは、自社製品（Gillette Safety Razor）の初期の広告に自ら登場して「他人の使ったブラシ、石鹸、理髪用品に、自分の顔が触れても平気な人々が多数存在するという危険性」に警鐘を鳴らし「自分の顔のことは自分が一番良く知っている」「顔の手入れは、自分しかできない」と主張した。そのため、男性に毎日、ジレット剃刀を使用する生活習慣をつけるように勧めた（スーザン・ストラッサー著、川邊信雄訳『欲望を生み出す社会 アメリカ大量消費社会の成立史』東洋経済新報社 2011年、103ページ）。その際の製品普及方法が、ジレット・モデル（髭剃りと替え刃型ビジネスモデル）であった。キング・ジレットの自伝では「自身の成功は、低コスト生産により、替え刃の売値が安くできるため、消費者が切れ味の悪くなった髭剃り刃を使い捨てて、新しいものに買い換えることに抵抗を少なくさせたこと、つまり、替え刃を生産するというアイデアに起因する」と見なしている（Adams, Jr., R. B., *King C. Gillette : The Man and His Wonderful Shaving Device*, Little, Brown, 1978, p. 49.）。ドラッカーは、このジレットを「販促用製品（製品をセットとして販売し、製品本体の方を販促品や付属品と見なすこと）の古典的な例」として取り上げている（P. F. ドラッカー著、上田惇生訳『ドラッカー選書2[新訳] 創造する経営者』ダイヤモンド社 1995年、30～31ページ）。
- 24) 長谷川正人『なぜアップルの時価総額はソニーの8倍になったのか?』東洋経済新報社 2011年、61ページ。

- 25) Amit, R. and Zott, C., *op. cit.*, 2012, pp. 42-44.
- 26) Andersen, M. M. and Poulfelt, F., *Beyond Strategy : The Impact of Next Generation Companies*, Routledge, 2014.
- 27) オペレーティング型, インストルメンタル型は Breidbach, C. F. and Brodie, R. J., “Nature and purpose of engagement platforms,” Edited by Brodie, R. J., Hollebeek, L. D. and Conduit, J., *Customer Engagement : Contemporary issues and challenges*, Routledge, 2016, pp. 129-132. を参考にしている。
- 28) 根来龍之『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』日経 BP 社 2014年, 18～29ページ。
- 29) ブラッド・ストーン著, 井口耕二訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望 アマゾンを創った無敵の奇才経営者』日経 BP 社 2014年, 341～342ページ。
- 30) ジェイソン・マーコスキー著, 浅川佳秀訳『本は死なない Amazon キンドル開発者が語る「読書の未来」』講談社 2014年, 86～87ページ。
- 31) 同上書87～88ページ。
- 32) Karlgaard, R., *The Soft Edge : Where Great Companies Find Lasting Success*, Jossey-Bass, 2014, pp. 4-17. /野津智子訳『グレートカンパニー—優れた経営者が数字よりも大切にしている5つの条件』ダイヤモンド社 2015年, 3～21ページ。
- 33) コーイノベーション・リスクの論理は掛け算で示される。例えば1社の成功確率が85%のイノベーションがあり, それを4社でコーイノベーションする場合, 85%を4回かけて52%の成功確率となる。間違えてはいけないのは, 4社の平均値である85%ではなく, 潜在確立の積である52%という点である。1社が成功確率20%だとすると, 全体の複合確率は12% ($85\% \times 85\% \times 85\% \times 20\%$) となる。ここで重要なのは, 成功確率85%の企業を95%に高めたところで全体の複合確率は14% ($95\% \times 85\% \times 85\% \times 20\%$) と2%しか上がらないが, 成功確率20%の企業を30%にすると全体の複合確率は18% ($85\% \times 85\% \times 85\% \times 30\%$) と6%上昇し, 12%に比べると成功確率は1.5倍になるという点である(ロン・アドナー著, 清水勝彦監訳『ワイドレンズ』東洋経済新報社 2013年, 34～38ページ)。要するに, どの企業のコーイノベーション・リスクを軽減すべきかの見極めをワイドレンズで行う必要があるということである。
- 34) アダプションチェーン・リスクの論理は最小値で示される。例えば2つのイノベーション提案があり, いずれもエンドユーザーまでに2つの仲介者(卸売業者, 小売業者)を通過するものとする。1つ目の案がイノベータにとって4, 卸売業者にとって3, 小売業者にとって-1(前払費用や再訓練, アフターサービスの問題による), エンドユーザーにとって5という価値を生むとすると, システム全体の正味プラスは11 ($4 + 3 - 1 + 5$) である。2つ目の提案はそれぞれ1ずつの価値を生み出し, 正味プラスは4 ($1 + 1 + 1 + 1$) とする。この場合, エンドユーザーにとっても価値が高く, 正味プラスも高い1つ目の提案が成功するかのように思えるが, 実際には1つでも結合がマイナスならば失敗するので(ミシュランのPAXシステムがそれを示している), 2つ目の提案が成功することになる。
- 35) 同上書 はじめにvi～x ii ページ。
- 36) 同上書 3～20ページ。
- 37) 同上書55～67ページ。

岩谷昌樹

- 38) Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E., *op. cit.*, 2011, p. 103.
- 39) 小川紘一『オープン&クローズ戦略—日本企業再興の条件』翔泳社 2014年, 7 ページ。
- 40) 同上書12ページ。
- 41) 同上書18ページ。

カスタマイゼーションのスタンダード戦略

—オンワード・パーソナル・スタイル社のケースより—

遠藤 誠 二*

The Customization Society: The Case of Onward Personal Style Co., Ltd.

Seiji ENDO

Abstract

This study investigates Onward Personal Style Co., Ltd. that created a new customization system. The company establishes a relationship with customers directly and through virtual settings by providing a customized suit within a week at reasonable prices and high-quality standards. Finally, the customization systems will be discussed.

Keywords: Customization; Self-services; Smart Retailing; Quick Response

概要

本研究では、オンワード・パーソナル・スタイル（O.P.S.）社の代表取締役社長 関口 孟氏とのインタビューを通じて、新たなカスタマイゼーションについて調査を行った。O.P.S.社は店舗とネットの両オペレーションを戦略的に統合し、顧客のサイズにフィットした高品質なスーツを、既製品と遜色のない価格で1週間以内に提供することによりカスタマイズ製品を普及させ、顧客との長期的関係の構築を推進させていた。最後に、今後のO.P.S.社の店舗のオペレーション、顧客との関係、カスタマイゼーションの可能性について考察してゆく。

キーワード：カスタマイゼーション，セルフ・サービス，スマート・リーテイリング，クイック・レスポンス

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

1. はじめに

カスタマイゼーションは、約20年の紆余曲折をへて近年再び注目を浴びつつある研究分野である (e.g., Endo and Kincade, 2008; Fogliatto, da Silveira, and Borenstein, 2012; Madhavaram and Hunt, 2017; 遠藤, 2020)。特に、さまざまなテクノロジー (例: コミュニケーション・テクノロジー) の進化により、製品のカスタマイゼーションと同時に、サービスのカスタマイゼーションの進化が顕著に見られるようになった (Gandhi, Magar, and Roberts, 2013)。その例として、スマートフォンや SNS の普及により企業が個々の顧客と直接リアル・タイムに対話することで具体的なデータ分析が可能となり、正確な顧客のニーズにあったカスタマイズ・サービスをリアル・タイムで提供できるようになり、さらに進化したクイック・レスポンス・システムが構築されつつある (cf., Kincade, Cassil, and Williamson, 1993; Chintagunta, Hanssens, and Hauser, 2016)。

そのカスタマイゼーションのケースとして、オンワード・パーソナル・スタイル (O.P.S.) 社が挙げられる。O.P.S. 社は、店舗とネットの両オペレーションを戦略的に統合し、高品質ながらも既製品と遜色のない価格のスーツを1週間以内に提供することでカスタマイズ・スーツを普及させ、顧客との長期的関係の構築を推進している企業である。さらに O.P.S. 社は、カスタマイゼーションの原点であるイージー・オーダー・システムの開発を行ったオンワード樫山社 (現: オンワード・ホールディングス社) の関連企業でもある (樫山, 1998)。これはカスタマイズ・スーツのオーダー・システムを簡素化させたもので、のちにパナソニック・オーダー・システム (POS) や NIKEiD などに多大な影響を及ぼしている (Kotha, 1996; 遠藤, 2017; 小野・遠藤 2018)。そこで、本研究では、まず、オンワード樫山社、オンワード・ホールディングス社、さらに O.P.S. 社を簡単に説明し、インタビューと文献調査を基に O.P.S. 社のカスタマイゼーション戦略を考察してゆく。

2. 調査方法

本研究の調査対象企業として O.P.S. 社を選定した。選定の理由としては、O.P.S. 社が新たなカスタマイゼーション・システムを構築し、そのシステムを通じて新製品開発や新たなサービスの可能性を試みているということがあげられる。本研究では質的研究における調査法の一つであるケース・スタディー法で、O.P.S. 社の活動を通じてカスタマイゼーションのメカニズムを検証した (Yin, 2013; Gummesson, 2017; 遠藤, 2017)。この調査では主に、O.P.S. 社の代表取締役社長 関口孟氏へのインタビューと店舗の観察、O.P.S. 社の

ウェブサイト、さらに文献資料などを基に分析を行なった。インタビューの主な質問内容は、これまでの調査で使用されたものを基に制作した (e.g., Endo and Kincade, 2008; 遠藤, 2020)。具体的な質問項目の例には、O.P.S. 社の活動、カスタマイゼーションの状況、スーツ市場の現状と課題などが含まれる。

3. ケース：オンワード・パーソナル・スタイル (O.P.S.) 社

3.1. オンワード襷山社

オンワード襷山社は、襷山純三氏により1927年10月に襷山商店として大阪に誕生した日本有数のアパレル企業である。創業以来、襷山氏は時代を先取りし、さまざまな製造システム、製品、販売方法などを開発してきた。第二次世界大戦後、襷山氏は「日本に既製服の時代が来る」と考え、既製服の新たな市場を開拓してきた (襷山, 1998)。そして、オリジナル・ブランド戦略とライセンス・ブランド戦略により日本の主要なアパレル・メーカーとしての地位を確立していく。オリジナル・ブランドでは、組曲、23区、五大陸などを開発した。また、ライセンス・ブランドでは、ソニア・リキエル、ポール・スミス、カルバン・クラインなどの世界的に有名な企業との提携を行っている。さらに、かつてオンワード襷山社にとって重要なブランドであるジャン・ポール・ゴルチェやイブ・サンローランなどとも提携していた。

本研究において、特に注目するものは、1954年に開発された「イージー・オーダー・システム」である。それまでのオーダー・スーツは手間と時間がかかる高価なものであったのに対して、イージー・オーダー・システムは合理的で、簡素化された製造プロセスにより、顧客のサイズにフィットしたスーツを低価格で約2週間という短期間に提供できる。このシステムは「パターン・メイキング」とも呼ばれている。そのメリットは、顧客が自分のサイズにフィットしたスーツを短期間に低価格で購入できるだけでなく、企業が生地だけを在庫として持つことで顧客のニーズに柔軟に対応でき、財務的な負担も大幅に軽減することを可能にしたことである (襷山, 1998)。襷山氏は創業以来、社会の変化を敏感に観察しつつ消費者志向に基づいた商品の販売や最新の製造・販売システムの開発を推進してきた。その中で、彼の開発した「イージー・オーダー・システム」は、顧客のニーズに応える多品種少量生産により在庫を極力抑えることができる画期的な生産・販売システムであり、カスタマイゼーション・システムの原点ともいえる。言い換えれば、「多品種一品生産システム」ということができる。まさに、オンワード襷山社は、マーケティング志向の企業である (襷山, 1998)。

3.2. レディー・メイドからオーダー・メイドへ

榎山氏のマーケティング志向のスピリットを継承した O.P.S. 社は、「イージー・オーダー・システム」を進化させたカスタマイズ・スーツを提供する企業として2017年に誕生した。その伝統の継承を示すものとして、O.P.S. 社のホームページの URL (<https://kashiyama1927.jp>) には榎山商店の創業年である「1927」が密かに使われている。まさに、オンワード榎山社への原点回帰による挑戦である。そして、O.P.S. 社が開発したカスタマイゼーション・システムは、製造工程のみならず、店舗のオペレーション、新たなカスタマイズ製品開発、顧客との長期的関係の構築、F2C (Factory to Consumer : 工場直送システム) などが、戦略的に統合されているのである。

3.3. 店舗のオペレーションと顧客との長期的関係の構築

2017年にスタートした O.P.S. 社の店舗は、現在日本全国に展開されている。その形態は、主に4種類の店舗から構成されている。まずは銀座などの路面にある基幹店である。これらの店舗では、生地やサイズを測るスーツのサンプルなどが展示され、高級な生地を揃えたカスタマイズ・スーツのセクションもある。店舗内にはスタイル・ガイドと呼ばれるサイズを測定し、顧客に対してさまざまなサポートをする店員が配置され、顧客との関係を構築している。さらに、銀座の店舗のようには大きくない小規模の店舗を日本各地に展開している。これらの店舗には1~2名の店員が常駐し、基幹店と同じようにサンプルの生地が配列され、サイズを測るジャケットが配置されている。その例としては、羽田空港 第1ターミナル内に展開している店舗がある。この店舗は「羽田で過ごす」をテーマに2018年に新たにオープンした The Haneda House 内のショッピング施設内に展開され、新たな販売形態を模索している (The Haneda House, 2020)。空港の利用客だけでなく、空港関係者も利用する店舗であり、搭乗の待ち時間や休憩時間にカスタマイズ・スーツを購入している。

仮設の店舗は注目すべき形態である。例えば WeWork などのシェア・オフィスの一角に置かれているが、店員は常駐していない。予約が入った時だけ店員がその店舗を訪れて、顧客のサイズを計測するシステムになっている。このオペレーションは店員を常駐させないことで、人件費の大幅な節約と接客待ちの無駄な時間の節約による店員の生産性の向上に貢献している。これらの仮設の店舗は機動性と柔軟性が非常に高い店舗である。最後にオンラインの店舗である。このオペレーションのポイントは、実際の店舗で一回サイズを計測すれば、次回からはスマートフォンでカスタマイズ・スーツを購入できる仕組みになっていることである。自分のサイズと好みに合った生地、デザイン、細部のパーツなどを、全てオンラインで簡単に選択できる。一連の流れは、POS や NIKEiD の流れを汲

んでいる非常に分かりやすいシステムとなっている (Kashiyama, 2019)。

以上のように、O.P.S. 社のシステムはリアルとバーチャルの両環境を戦略的に統合し、カスタマイズ製品を手軽に購入できるシステムを展開することで、顧客との長期的関係を構築している。まさに、O.P.S. 社の「オーダーメイドの民主化」を推進させるシステムなのである。

3.4. カスタマイズ製品

O.P.S. 社のカスタマイズ・スーツは、高い品質でありながらも既製品と遜色のない価格で提供されている。その特徴として1週間以内という納入期間の短さがある。1950年代にオンワード樫山社が開発した「イージー・オーダー・システム」では、カスタマイズ・スーツが約2週間で提供されていたが、O.P.S. 社ではビジネス・パーソンのライフスタイルに焦点を当てた顧客志向による理由から、その半分の1週間と設定している。週末に、カスタマイズ・スーツをオーダーし、次の週末に受け取り、次の月曜日から気分を一新して出社できるというストーリーである。したがって、その期間は8日でもなく、2週間でもない。

主な製品にはメンズ・レディースのスーツ、セットアップ、レディース・シューズがある。メンズ・スーツは、スタンダード、コンフォート、ハイ・グレードの3つのスタイルがあり、それぞれのスタイルには、3万～7万円の価格レンジがある。それぞれにネイビー、ブラック、グレーなどの基本的なスーツのカラーが用意されている。また、ジャケットでは、ボタンの数、サイド、裏地などの細部を選択でき、また、パンツでは、シングルやダブルなどを選択できる。メンズ・スーツでは、フォーマル・スーツも提供され、タキシードは7万円ぐらいから購入可能となっている。これは、レディースの場合も同じような仕組みでカスタマイズ製品を購入してゆく。O.P.S. 社のシステムでは、いくらアイテムを選択しても価格が変わらないNIKEiDのようなシステムと (Nike, 2020)、選択するアイテムにより価格が変動するTREK社のProject Oneのようなシステムが組み合わせられている (Project One, 2019)。レディース・シューズの価格帯は、1万円から2万円程度で、スーツと同じように最短で1週間で顧客に提供できるシステムである。スーツと同様に、デザイン、色、ヒールの高さ、シューズ先のデザインなどを選択できる非常に分かりやすいシステムである。

3.5. F2C (Factory to Consumer)

O.P.S. 社のカスタマイゼーション・システムのポイントは、F2Cにより顧客が直接的に製造現場とつながることを可能にしたことである。通常の既製品の購買システムでは、顧

客が店舗（オンライン・オフライン）を訪れ、その店舗にある在庫から既製品を選択する。その製品は、様々な予測から事前に製造されて店舗に保管されている。いわゆるレディー・メイド製品である。一方、カスタマイゼーション・システムでは、製品はその店舗には在庫として存在していない。顧客が注文することで、店舗を通じてその情報が生産現場に送られ、生産が開始され、カスタマイズ製品が顧客に提供される。その意味でカスタマイズ製品は、顧客と工場との共創的生産活動でもある。その流れにおいて工場が果たす役割は大きい。工場がいかにかイック・リスパンスな対応を行い、製品を顧客に的確に提供するが重要である。

4. まとめ

本研究では、O.P.S. 社の新たなカスタマイゼーション戦略に焦点をあて調査を行った。O.P.S. 社では、実際の店舗とネットの両リテール環境を戦略的に統合させ、高品質なスーツを既製品と遜色のない価格で顧客に1週間以内に提供することにより顧客との長期的関係の構築を推進していた。特に注目すべきポイントは、顧客と直に接するタッチ・ポイント（店舗）やスマートフォンなどを使い製造現場と顧客をつなぎ、できるだけ人の接触を軽減し、ショッピング・プロセスを簡素化し、カスタマイズ・スーツを工場から直接顧客に迅速に届けるシステムを構築したことである。このシステム開発により、店舗に在庫を抱えることなく、顧客のニーズに迅速に対応することが可能となった。さらに、2着目のオーダーからは、過去の顧客データからスマートフォンでも手軽にカスタマイズ・スーツを注文できるようにすることで、顧客との長期的関係を維持するシステムの構築をめざしていた（cf. Grönroos, 1997; Endo and Kincade, 2008）。カスタマイゼーション・システムにおいて重要なセルフ・サービス化を通じた新たな挑戦である。まさに、O.P.S. 社が単にアパレル製品を製造・販売する企業から個々の顧客のニーズに迅速に対応するサービス企業へと進化しつつあることを示している。

インターネットが普及する以前のカスタマイゼーション・システムは、顧客が店舗を訪れ従業員と直接コンタクトし、カスタマイズ製品を注文し、Fax を通じて顧客のデータを工場に送り、店舗でカスタマイズ製品を受け取る流れであった。その例としてナショナル自転車工業株式会社（現：パナソニック・サイクルテック社）が開発した POS（Panasonic Order System）によるカスタマイズ高級自転車がある。このシステムは偶然にも、当時の社長である小本 允氏がオンワード樫山社のイージー・オーダー・システムからヒントを得たものである（小本, 2006）。さらに、Issey Miyake Inc. の A-POC（A Piece of Cloth）では、顧客が店舗を訪れ店員と共に一枚の布から自分の好みにあったカスタマイズ製品を造

る画期的なカスタマイゼーション・システムを提供していた (O'Flaherty, 2014)。その後、Nike Inc. が、オンラインを通じてカスタマイズ・シューズを提供する NIKEiD を立ち上げ、世界のカスタマイゼーション・マーケットを再構築していった。

現在、新たなカスタマイゼーションはオンラインとオフラインの両環境の戦略的統合により、リアル世界とバーチャル世界を再統合させながら新たなビジネス・モデルを再構築させようとしている。その両世界の接着剤として重要な役割を果たしているのが、スマートフォンを始めとした携帯端末機器と QR コードなどでデータを瞬時に読み取るテクノロジーである。O.P.S. 社ではスマートフォンで生地タグに装着された QR コードを読み取ることで、顧客の好みの生地情報を蓄積し、その情報から 2 回目以降のオーダーの手間を大幅に省くシステムを開発した。その結果、店舗や人員の削減にも寄与していた。さらに、このシステムを応用しレディース・シューズへもカスタマイズ製品を拡張していたことから、今後は O.P.S. 社が掲げる「オーダーメイドの民主化」をさまざまな製品で拡大していくと考えられる。言い換えれば、既製服の分野において、カスタマイゼーション・システムがスタンダード化し、個々の顧客のニーズに合ったさまざまなカスタマイズ製品を提供できるようになるであろう。

今後のカスタマイゼーション・システムでは、従来のサプライ・チェーン (Supply Chain: 「供給」の「鎖」という一方的で、閉鎖的な情報の流れのチェーン) に、顧客が自由に積極的に参加することが可能となるであろう。セルフ・サービス化が進化する中で、双方向的で、柔軟なりレーションシップ・チェーン (Relationships Chain) が模索されている。同時に、セルフ・サービスの進化のなかで、タッチ・ポイントにおけるスタイル・ガイドの役割の重要性もさらに増すであろう。つまり、新たなカスタマイゼーション・システムにおけるサプライ・チェーンでは、組織は顧客とより共創的であり、より直接的であり、より長期的な双方向の関係の構築を目指すこととなるであろう (cf. 遠藤, 2020)。その意味で、O.P.S. 社の挑戦は今後のカスタマイゼーションにおいて非常に注目すべき活動であり、今後のカスタマイゼーション・システムの進化の可能性を提示している。

謝辞

今回の紀要の寄稿にあたり、東海大学 総合社会科学研究所の研究費及び日本学術振興会 (JSPS) による科学研究費補助金 (課題番号 19K01946) のサポートにより調査・分析を行った。この研究をサポートして下さった関係者の方々に深く感謝する。特に、株式会社オンワード・パーソナル・スタイル 代表取締役社長 関口 猛様、ならびに株式会社チャコット 代表取締役社長 馬場 昭典様には、この研究を進めるうえで非常に重要な機会と情報を頂いたことをお伝えしたい。

参考文献

[日本語]

- 遠藤誠二 (2017) 「顧客と企業の関係：デモグラフィック・デザインからデモグラフィック・ユーザー・デザインへ」 東海大学紀要政治経済学部 49, 159~172.
- 遠藤誠二 (2020) 「共創によるカスタマイゼーションのメカニズム：弘前工業研究所のエコシステムを中心に」 東海大学総合社会科学研究 3, 35-42.
- 檜山純三 (1998) 「檜山純三 走れオンワード 事業と競馬に掛けた50年」 日本図書センター
- 小本 允 (2006) 「体験 松下での経営再建」 同文館出版
- 小野晃典 遠藤誠二 (2018) 「世界も注目したマス・カスタマイゼーションの30年」 マーケティング・ジャーナル, 37 (4), 102-118.

[英語]

- Chintagunta, P., Hanssens, D. M., and Hauser, J. R. (2016). "Editorial: Marketing Science and Big Data," *Marketing Science*, 35 (3), 341-342.
- Endo, S. and Kincade, D. H. (2008). "Mass customization for long-term relationship development: Why consumers purchase mass customized products again," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (3), 275-294.
- Fogliatto, S. F., da Silveira, G. J. C., and Borenstein, D. (2012). "The mass customization decade: An updated review of the literature," *International Journal of Production Economics*, 138 (1), 14-25.
- Gandhi, A., Magar, C., and Roberts, R. (2013). "How technology can drive the next wave of mass customization," *McKinsey on Business Technology*, 32 (Winter), 2-9.
- Grönroos, C. (1997). "Keynote paper: From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing," *Management Decision*, 35 (4) 322-339.
- Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Iansiti, M., and Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, March 1-10.
- Kincade, D.H., Cassil, N. and Williamson, N. (1993). "The quick response management system: structure and components for the apparel industry," *Journal of the Textile Institute*, 84 (2), 147-55.
- Kotha, H. (1996). "From Mass Production to Mass Customization: The Case of the National Industrial Bicycle Company of Japan," *European Management Journal*, 14 (5), 442-450.
- Madhavaram, S. and Hunt, S. D. (2017). "Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital," *Journal of Business Research* 74 (1), 38-46.
- O'Flaherty, C. M. (2014). Meeting Mr. Miyake. Retrieved from <https://mds.isseymiyake.com/wp-content/uploads/2014/02/FINANCIAL-TIMES2.pdf>.
- Yin, R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

[ウェブサイト]

オンワード・ホールディングス。(2019, November 16). Retrieved from <https://www.onward-hd.co.jp>

The Haneda House. (2020, January 20). Retrieved from https://www.tokyo-airport-bldg.co.jp/company/files/whats_new/1199_1122_0924.pdf

Kashiyama. (2019, November 10). Retrieved from <https://kashiyama1927.jp>.

Nike. (2020, January 20) . Retrieved from <https://www.nike.com/jp/nike-by-you>.

Project One. (2019, December 14). Retrieved from https://www.trekbikes.com/us/en_US/project-one/.

[インタビュー]

遠藤 (2019, 11 8)。パーソナル・インタビュー。

医療機器分野における ユーザーイノベーションの促進要因

——画期的な手術用縫合針の製品開発における事例——

亀岡京子*

What Makes User Innovation Foster at Medical Device Sector?
Case Study of Product Development of Innovative Suture Needles for Surgeon

Kyoko KAMEOKA

Abstract

The paper is to explore what interaction occurs and to identify the main factor for promoting the process while a medical device manufacturer (SME: small- and medium-sized enterprise) creates innovative products with professional users such as doctors in hospitals. Recently, although the use of terms “Open Innovation” and “User Innovation” have proliferated in both academic and practical business literatures, most cases seem to touch upon interactions with consumers or customers. We, however, attempt to examine the process of those collaborative and innovative activities from the various views of parties concerned. In this case study, we discuss how the users’ need could be incorporated into actual substances with supports of coordinators. As a result, we conclude that successful innovation has passed through collaboration with whom can translate certain abstract needs into concrete and precise designs. The finding implies that it is crucial to have some specialists who can work for medical-engineering collaboration or for coordinators in such a new product development project.

目次

1. はじめに
2. 先行研究のレビューと問題の所在
3. マニー株式会社の事例研究
4. ディスカッション
5. 結論と残された課題

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

1. はじめに

本研究では、中小企業がオープンイノベーションを活用して、製品開発プロセスにおいてどのようにユーザーのフィードバックを取り入れているか、そしてその促進要因とは何かを明らかにする。

外部知識を企業内に取り入れ、社内の知識を外部に提供することで新たな価値を生み出しイノベーションを起こすオープンイノベーション (Chesbrough, 2003) の概念は、もはやイノベーション研究で広く受け入れられている。アカデミアの世界ではこの概念は広く伝播し、イノベーションを管理するための重要な実践手法であると認識されているが (例えば, Chesbrough, et.al., 2014; Dahlander and Gann, 2010など), 現実として日本企業ではどうだろうか。

2016年に経済産業省産業技術環境局が取りまとめた「イノベーション政策について」(中間報告書)によると、前年2015年の同省の産業技術調査では「自社単独での開発」が61.4%を占めている。このデータは標本数が97社と限定され、比較的大企業を対象に調査されたと考えられるものの、ある程度の日本の産業界の状況を俯瞰的に捉えられるであろう。つまり、依然として「自前主義」(NIH 症候群, Katz and Allen, 1982)による研究開発が多く日本の企業で続いていることが推測できる。

また、日本企業が抱える研究開発あるいはイノベーションに関わる問題は「自前主義」だけではない。成熟企業が多い日本でイノベーションを創出するためには、新たな技術を探求しつつ、既存技術を深化させる「両利きの経営」の問題を考えなければならない (O'Reilly and Tushman, 2016)。ただし、イノベーションを巡る議論は多面的にさまざまな検討がなされているため、本稿では特に限定した医療機器分野の製品開発プロセスを考察の対象とする。この分野のユーザーは、医師や看護師、臨床検査技師などプロフェッショナル人材である。彼ら、彼女らの使用感のフィードバックの把握が製品の特性から見て不可欠である。さらに、企業規模から考えた場合、限られた経営資源では自前主義を固持すれば持続可能な製品開発は叶わなくなるであろうと考えられる。

では、新製品を開発するにあたり、どのようなフィードバックをどのように獲得し、現実の製品設計に活かしていくのかを検討していく。また、その際の障害は何か、あるいは新たな価値を生み出すイノベーションを起こすための要因となるものは特に存在するのかも合わせて、事例から検討する。

本稿で取り上げた事例は、マニー株式会社の製品開発である。同社は栃木県宇都宮市に本社を置く医科・歯科治療機器を扱う医療機器メーカーであり、特に手術用縫合針の製

造・販売を行っている。ニッチ市場において高品質の製品を提供する企業として、数々のマスメディアにも取り上げられている。同社の製品開発力やイノベーションの源泉はどこからもたらされるのか、オープンイノベーションや近年盛んに取り上げられているエコシステムの概念から分析することにより、新たな知見を得たい。

結論を先取りすると、ユーザーとの関係性とグローバルニッチの企業の在り方は、従来のイノベーション論の中だけでは捉えられていないことが分析から分かった。

2. 先行研究のレビューと問題の所在

2.1 オープンイノベーションとエコシステム

もともとオープンイノベーションとは、複数の企業間での知識・情報のやりとりがイノベーションを生み出すことに繋がるという概念で、2003年にチェスブロウによって発表された (Chesbrough, 2003)。それ以降、多くの研究者によって議論されており、戦略、組織、行動、知識、法律、ビジネス、経済といったさまざまな角度から議論されている (Enkel, Gassmann and Chesbrough, 2009)。ここで、Enkelらはオープンイノベーションをめぐる議論について、企業活動プロセスからみると3つのコアとなるプロセスに分類できるとしている。それは、①インバウンド型 (outside-in) ②アウトバウンド型 (inside-out) ③一体型 (coupled) で、それぞれの意味するところは以下の通りである。

- ① インバウンド型プロセスは、サプライヤー・顧客・外部から流入する知識を統合することにより、自社の知識ベースをより豊かなものにする。大企業が外部から知識を調達することでイノベーションの成果を挙げている実証研究結果もある (Laursen and Salter, 2006)。
- ② アウトバウンド型プロセスとは、市場に自社のアイデアを持ち込む、知的財産を売却する、アイデアを外部環境に移転させて技術を増やす等により利益を獲得することである。実証研究では、調査対象企業の43%がライセンスイン¹⁾の施策を構築している一方で、外部向けに自社技術を商品化する際にライセンスアウト²⁾の施策を取る企業は36%だったことが分かっている (Enkel and Gassmann, 2008)。
- ③ 一体型プロセスとは、連携、協調、ジョイント・ベンチャーを通じて成功に不可欠であり、意見を交換し合うような関係性の構築、すなわち補完的パートナーとの共創 (co-creation) を意味する。調査に参加した企業は、外部の提携できそうな相手先を様々な方法で利用している。83%は主として競合しない市場や技術のトップ企業とつながり、79%の提携先は世界レベルの大学と、61%は地元の大学とつながりがある (Enkel and Gassmann, 2008)。

このほかオープンイノベーション研究では多岐に渡るアプローチが提起されているが、それでもまだ十分に議論されていない部分がある。それが、近年関心を集めている中小企業（SMEs）において、オープンイノベーションがどのような役割を果たしているかという議論である（Brunswick and Vanhaverbeke, 2015; Vanhaverbeke, 2017; Vanhaverbeke et al., 2018, Radziwon and Bogers, 2019）。例えば、同時に、中小企業は大企業ほどオープンイノベーションの恩恵を受けていないとする議論もある（Vanhaverbeke, 2017）。また、中小企業にはその身軽さや柔軟性から、外部知識を提供する戦略を採ることがあり、それらは①最小②サプライチェーン③技術指向④アプリ指向⑤全方位といった5種類の提供の仕方があるとしている。

2.2 ユーザーイノベーションと医療関係のイノベーション

従来、イノベーションを生み出す主体は製品を開発するメーカーだと考えられてきたが、近年ではユーザーが関与するユーザーイノベーションについても議論が盛んに行われている（Baldwin and von Hippel, 2011; von Hippel, 2005; Lüthje, Herstatt and von Hippel, 2005; Lettl, Herstatt and Gemuenden, 2006）。もっとも、ユーザーがイノベーションに関与するだけでなく、牽引しているという事実は以前から議論されており、1986年の時点でフォン・ヒッペルは「リードユーザー」の存在を指摘していた（von Hippel, 1986）。

彼は、ユーザーの中でも特に技術に詳しい人々のことを「リードユーザー」と呼び、リードユーザーたちは自らの経験を活かしてニーズを予測する研究所と協力し、新規性の高い製品のアイデアを生み出せる存在とみなしていた（von Hippel, 1986）。さらに、近年の議論では、リードユーザーはユーザーのコミュニティとの情報交換を通じて、次世代にドミナントとなる製品デザインをもたらすこともある（Hienerth and Lettl, 2011）。

このように、企業は自社以外から技術を取り入れる際に、自社以上に深い知識を持つリードユーザーと協力関係を構築することはあった。また、このような特別な技術的知識のない、通常のユーザーであっても、企業との相互作用が新たな価値を創造するという共創（co-creation）の視点も生まれてきた（村松, 2015）。これらの考え方は消費者・顧客としてのユーザーを捉えるマーケティングの研究領域であるが、前項で説明したオープンイノベーションの類型化でいえば「一体型プロセス（coupled）」から捉える際の「共創」の考え方と共通している。

このユーザーイノベーションの概念はIT部門で議論されることが多かったが、近年の医療機器部門でもユーザーとの協力関係により開発を進めることについての議論がなされている。例えば、ある米国での調査では、医療機器に関わる26,000件の特許のうち、約20%は医師による発明であり、これはユーザーイノベーションとみなされている（Chatterji,

et al., 2008)。

また、医療機器とITは親和性が高い。例えば、患者やその親族あるいは医師が作った医療用スマホアプリは、ソフトウェアメーカーの開発者が作った医療用アプリと同程度ダウンロードされ、その年間の収益はソフトウェア専門開発者の3倍にも上るという研究結果もある (Goeldner and Herstatt, 2016)。

さらに医療分野では、医師が生み出したテクニック (technologyではなく techniques) は製品イノベーションにつながっていることも4つの事例研究から明らかにされている (Hinsch, et al., 2014)。具体的には、①末梢神経の外科手術領域で神経圧迫症候群を治療するための内視鏡の利用、②脳外科手術領域で神経の状態を治療するための内視鏡の利用、③内分泌学領域で甲状腺への低侵襲アプローチ、④一般的な外科手術において経腔的胆嚢摘出術といった、これらの医師のテクニックが普及して、医師以外の人たちの手によって手術器具などが生み出されている。

2.3 問題の所在と本研究のフレームワーク

先行研究から、医療機器分野では医師たちがユーザーの立場から製品イノベーションにつながる知識や情報の供給源となっていることが分かった。上述のHinschら(2014)の研究では、まず医師のテクニックの普及の仕方は通常の製品開発プロセスに類似していることを明らかにしている。すなわち、手術時に実践し、フィードバックを得て適合させ、さらに試行錯誤するといった繰り返しのステップを経ている。ただし、経営学的インプリケーションでは、あくまでも医師のテクニックがそのまま製品イノベーションに繋がっているわけではないことが挙げられている。この4つの事例は、いずれもドイツ人医師と同国の医療機関と機器メーカーの関係である。

では、日本の場合、医療機器分野において、どのように製品イノベーションが生まれ、またドイツとは異なった日本企業や日本人医師に特有のイノベーションが生まれるプロセスがあるのだろうか。さらに、中小企業でオープンイノベーションの恩恵を受けることができるのだろうか。

そこで、本研究では医師のニーズをどのように企業側が取り入れているのかに着目して、医療機器メーカーのマニー株式会社の事例を取り上げて分析を行う。

3. マニー株式会社の事例研究

3.1 マニー株式会社の概要

マニー株式会社は、1959年に設立され、栃木県宇都宮市に本社、同県塩谷郡に高根沢工
第52号 (2020)

亀岡京子

場を有する医療機器の製造販売・輸入販売を手掛けている。自社で開発した専用加工機械や試験機を駆使し、治療部位や術者の要求に応じて、10,000種以上の手術縫合針や2,000種の歯科用根管治療器を提供している。

創業者の松谷正雄氏が1956年に現在の高根沢工場において起業し、鉄製アイト縫合針の製造を開始したことが同社の起源である。しかし、縫合針を錆びにくくするために、クロムやニッケルを含ませた合金鋼18-8ステンレスアイト縫合針の技術開発を始め、1959年に株式会社松谷製作所として商号を登録した。そして、2年後の1961年には世界で初めて18-8ステンレス縫合針の製造に成功し、その後、レーザードリリング技術の開発技術を進化させ、極細治療器に事業を集中させることになった。

現在、ベトナム、ミャンマー、ラオスに生産工場を設立、中国、ベトナム、インドに販売拠点を設置している他、ドイツの歯科修復材企業を子会社化するなどグローバルな事業展開を行っている。

また製品の取り扱いは、外科治療機器・眼科治療機器・縫合針・歯科治療機器などがある。外科治療機器のカテゴリーには、内視鏡下鼻副鼻腔手術用の耳鼻咽喉科用メス、鼻中隔縫合用持針器、取り外し可能な皮膚ステープル、深部縫合結紮器、血管ナイフ、滅菌済針付ステンレスワイヤー、骨用のこぎりなど多品種にわたる製品が含まれている。また、縫合針は10,000種以上、歯科治療機器は2,000種以上を揃えている。

手掛ける事業は医療機器のみ、世界一の品質を目指し、ニッチ市場（年間世界市場5,000億円程度以下）以外には参入しないとといった明確な戦略を採用している。同社は、この戦略に沿った製品開発活動が行われている。

3.2 製品開発におけるユーザーのニーズの取り込み

ここからは、マニー株式会社の製品開発について、2018年10月26日、本社にてインタビューを行った内容である。

同社の製品にマニセプツ（深部縫合結紮器）という製品がある。これは、通常の持針器と針では届かないような深いところや、狭いところを縫合するために使用される。鉗子把持操作の中で刺通、深部手術に最適な直針縫合器となっている。縫合針自送式が新たな機構として追加され、一度の操作で縫合と結紮が可能となる画期的な製品である。これによって手術時間を短縮でき、痛みなどの患者の身体的負担も減らすことができる。

マニセプツの開発は、次のような経緯から始まった。20年以上前に、大学病院の医師から1件の問い合わせが入った。

「産婦人科の手術で深いところを縫合するのに手が入らずうまくいかないの、

何とか簡単に縫える器具はないだろうか」。

「このちょっと指が入らない深いところを縫うため、とても手術時間はかかるし、切開の距離も長くなってしまう。小切開で深いところへ持って行って、ぱっと渡るのがないのかな」。

その後、何回も医師とやり取りをしてこの製品アイデアに辿り着いた。当初、確定した形状の図面もなく、既存製品の一部分を切削したり曲げたりして試作品を作成させ、医師に持参して臨床で使用してもらおうといった試行錯誤を繰り返した。その結果、良い物ができるなどということになると、次に「鉗子」の部分については、鉗子メーカーで試作品を手作りで一本作ってもらった。そして、医師に届けて臨床し実際に使用してもらい、これで良いということになるとその形状を図面に起こすというプロセスで2年から3年程度はかかったという。

製品として完成した後、他の医師からもアイデアと製品自体はとても良いとの評価を得た。それは、現在でも同じである。ただし、爆発的に売れたというわけではなかった。多少、使いこなしが難しいなど、いくつかの難点もあるという。それでも、製品の良さが伝わり、耳鼻科の外科手術にも使えないかといった要請があり、改良を重ねた。製品開発のプロセスとしては同様で、既に完成している産婦人科用の縫合器を基にして、より狭い、また形状の複雑な箇所で使用できるように試行錯誤を重ね、今度は1年半程度で製品は完成した。この完成品もまた、耳鼻科の医師たちに大いに歓迎された（図1）。

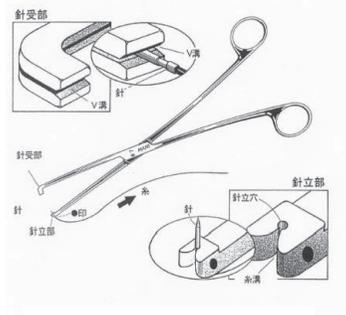


図1 マニセプツ

出所：マニー株式会社提供

では、海外の医師と医療機器メーカーの製品開発への取り組みと日本の医師とマニーとのそれでは、どこが異なるだろうか。特に、今回の聞き取り調査で得られた意見ではないが、日本人医師のほうが外国人医師よりも「手先が器用で器具を使いこなせる」といった話を聞くことはある。そこをメーカー側ではどのように捉えているのだろうか。

基本的に、日本の先生方と一緒に物づくりをするというのはその器用さの部分が必要なのではなく、ニーズを細かく把握して、それを企業側に投げることができ、またその要望が多いということが重要ではないかと考えています。私共は、日本でモノを作ることによって鍛えられて、その結果、その製品は世界的に認めら

れるものになるのではないかと考えています。

さらに、製品が完成し、発売すればそれで終わるというものでもない。製品に対する要望はさらに変わっていく。

発売前後でも、何回もキャッチボールはありますが、発売後もいろいろな手術手技を研究されている先生もいらっしゃるため、需要は変わってきます。眼科のメス一つにしても、売り出してからもいろいろ需要が変わってくるんですよ。以前、われわれが眼科用メス市場に参入したときは3.2ミリぐらいの切開だったのに今は2.2ミリぐらいです。そうなるとうまくなってくるため、縫合も要らないねとか、いろいろ変わってきます。したがって、常に市場の動向を聞きながら改善していかなければならないということはあるですね。

以上のことから、メーカーとして医師のニーズを聞き、技術的な可否や費用対効果などさまざまな要因を考慮しつつ、柔軟に対応しながら要望に応じてきたという歴史がある。ただし、平成29（2017）年に公布され、平成30（2018）年4月1日に施行された臨床研究法³⁾によって、20年以上前に行っていた試行錯誤の開発手法をそのまま踏襲することは叶わなくなっている。

3.3 医工連携と医用生体工学者の働き

医療機器と言ってもCTスキャンといった設備からステントのように人の身体の中に入るものまで、適用範囲はかなり広く、その開発プロセスの一般化は困難である。それでも、マニー株式会社のように、ユーザー（医師）の要望を受けて、20年以上も前からユーザーイノベーションを生み出している企業もある。その背景には、どのような動きがあるのだろうか。この項では、医師の立場として、いかに製品開発に関与するのか、その背景や現在の状況について話を聞いた。

現状でも、医師が医療器具のアイデアを思いつくことはある。ただし、アイデアがあっても実際の設計や実装はメーカーの設計者や医学工学系の研究者により行われることが多い。そうは言っても、もっとうまく効率よく手術ができるように工夫したり、ものづくりができることは楽しいと考えたりする医師もいる。

ここから分かるように、積極的に自らアイデア（要望）をメーカーに出して、イノベー

タイプな新製品を創出しようという医師は少なからず存在する。しかし、圧倒的多数というわけでもない。また、医師は「こうなれば良いのに」というニーズやウォンツは提案できるが、実際に図面を引いて、感覚的な要望を実際の寸法や機能に落とし込み、機器・器具類の機能性を高める設計を実際に行うのは医学工学者という存在が大きくなっていく。

ただし、そのことが医師からのフィードバックが製品開発や改良にとって重要な意味を持つことを減らすものではない。例えば医療機器メーカーによっては医療系の学会や医療機器類の展示会で、医師に製品についての意見を聞くこともある。

マニー株式会社では、戦略立案に際して「実施しないこと」を5項目、明確にしている。その中の一つである「製品寿命の短い製品は扱わない」という姿勢も、むしろ日本企業としては重要視したい項目となるだろう。海外であれば使い捨てになりそうな製品も、日本ではそうではない。道具に対する考え方といった文化的な背景や合理性の概念なども、ユーザーイノベーションを考えるうえで、何らかの影響を与える一因になりそうである。

4. デイスクッション

4.1 中小企業における外部知識の役割

今回の事例では、医療機器の中でも特に医療器具に焦点を当てた。大量生産も可能に思える製品ではあるが、企業の戦略として、医師のニーズに応え、製品のバリエーションを数多く揃えている。イノベーションの観点からこのことが持つ意味を考えてみよう。

Hinschら(2014)の議論では、ドイツ人医師の事例では、(手術)テクニクが医師同士のつながりの中で広がり、それがメーカーへの要望につながり、製品イノベーションが生まれるという流れであった。ところが、マニー株式会社の場合、医師はメーカーに直接要望を伝え、そのユーザーによるフィードバックを製品開発に盛り込むかどうかは、メーカー側の意思決定によるものであった。製品が完成すると展示会や学会などで製品発表の機会が生まれこともあるという意味では、製品開発活動が営業活動にも直結しているとも考えられる。もちろんドイツの事例とは機器類の種類などが異なっているだろうが、中小企業ならではの自由度や医師とのつながりの強さは、やはり日本の文化的な関係性が存在するように見える。

事例を考えると、医療機器でも特にマニー株式会社を取り扱う医療器具に関しては、イノベーションを牽引する「リードユーザー」の存在は見られない。また、技術的にユーザーがメーカーよりも深い知識を持つといったこともない。ただ、ユーザーとメーカーが共に試行錯誤しながら協力関係で製品を生み出していく。また、ユーザーは製品を使用する目的が非常に明確であり、「現状よりも良い製品」のイメージをしっかりと持っている。その

イメージを正当化し、自分たちの願望を図面に書き起こすことはユーザーには難しいため、そこにユーザーとメーカーをつなぐ存在が必要になる。ここでは医学工学研究者の存在がそれに相当する。具体的には、狭い部分で使うための機構や使い心地をよくするための設計変更などを同社の開発者たちと医学工学系研究者が相談して決定していくことになる。

5. 結論と残された課題

本研究では、中小企業がユーザーを巻き込み、オープンイノベーションを行なう際に、どのように情報がやり取りされ、それが促進される要因は何かを問いとしてあげた。事例から分かったことは、製品イノベーションを生み出すための情報・知識はまず、ユーザーからメーカーにユーザーのニーズという形で伝えられた。その時点では、あくまでも無形のニーズである。それをメーカー側で正式に受け止め、開発に活かしていくかどうかは、最初の時点では確定していない。しかし、何らかのアイデアはユーザー側から提供される。アイデアはクローズドな環境でのやり取りになる。ただし、製品化されるためには時には曖昧で感覚的な要望を定量的な数値データに変換する中間的な存在（この場合は医学工学研究者）も必要になる。過去においては、長期にわたり試行錯誤により繰り返しの修正作業で形状を確定させていたこともあったが、時代と共に制度的な面もあり、費用対効果も考え、より協調的で組織化されたイノベーション活動が行われていると考えられるということが分かった。

今後の課題としては、今回、日本人医師の特性を医療器具の製品イノベーション促進要因の一つに挙げていたが、医療機器にもさまざまなレベルがある。それがそのようなユーザーイノベーションの経緯を辿っているのかは今回触れることができなかった。今後も研究対象を広げていく必要があると考えている。

先行研究を見ても、各国の医療制度との関係性もあり、医療機器類を一般的な工業製品と同等にイノベーション研究として分析することは困難な部分も実際にある。しかしながら、まだまだ標準化の問題等も存在することは確かである。

国民の福利厚生観点や社会保障費問題の観点からも、今後とも経営学領域だけの研究に留まらず、経済学あるいは社会学、そして医学や医用工学など学際的な研究がさらに求められる分野であることは間違いないと考えられる。

謝辞

本研究は科研費・基盤研究(C)「医療・医薬・介護分野の機器・ロボットの国際競争力をもたらす技術・製品開発プロセス」(課題番号:16K03893)および科研費・基盤研究

(C)「医療・福祉用の機器・ロボット開発におけるイノベーション促進とエコシステムの形成」(課題番号:19K01898)の助成を受けました。2018年10月26日にインタビューに応じて頂いたマニー株式会社の鈴木隆夫様, 岩崎健司様, 須田昌人様には厚く御礼申し上げます。また, 東京医科歯科大学教授の中村亮一先生(2018年10月2日, インタビュー当時, 千葉大学所属), 米国 Monell Chemical Senses Center 研究員の久保木章仁先生(2018年8月8日インタビュー, 東京慈恵会医科大学・耳鼻咽喉科学講座・助教)にはそれぞれ医用工学分野, 医療分野の状況について話を伺いました。重ねて御礼申し上げます。

註

- 1) ライセンスインとは, 他社が持つ特許権やノウハウ等に対し, 対価を支払って自社に導入すること。
- 2) ライセンスアウトとは, 自社で取得した特許権やノウハウ等を他社に売却したり, 使用を許諾したりすること。
- 3) 臨床研究法については, 以下 URL を参照のこと。
mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000163417.html
厚生労働省 Web ページ: ホーム>政策について>分野別の政策一覧>健康・医療>医療>

参考文献

- Baldwin, C., C. Hienert, E. von Hippel. (2006). "How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study," *Research Policy* 35, 1291-1313.
- Baldwin, C., E. von Hippel (2011). "Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation," *Organization Science* 22 (6), 1399 - 1417.
- Brunswick, S., W. Vanhaverbeke. (2015). "Open Innovation in Small and Medium - Sized Enterprises (SMEs) : External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators," *Journal of Small Business Management*, 53 (4), 1241 - 1263
- Chatterji, A.K., K.R. Fabrizio, W. Mitchell, K.A. Schulman. (2008). "Physician-Industry Cooperation in The Medical Device Industry - When physician-inventors team up with industry, is it collaborative innovation or conflict of interest?" *HEALTH AFFAIRS*, 27 (6), 1532 - 1543. DOI 10.1377/hlthaff.27.6.1532
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston. (ヘンリー・チェスブロー著『OPEN INNOVATION』, 大前恵一朗訳, 産業能率大学出版部, 2004年)
- Chesbrough, H., Bogers, M. (2014). "Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation," In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, Oxford, 3-28.
- Dahlander, I., Gann, D.M. (2010). "How open is innovation?" *Research Policy*, 39 (6), 699-709.
- Enkel, E., Gassmann, O. (2008) Driving open innovation in the front end. The IBM case. *Working Paper University of St. Gallen and Zeppelin University, St. Gallen and Friedrichshafen*.

- Enkel, E., O. Gassmann, H. Chesbrough (2009). "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon," *R & D Management*, 39,4, 311 - 316.
- Franke, N., F. Schirg, K. Reinsberger. (2016). "The frequency of end-user innovation: A re-estimation of extant findings," *Research Policy* 45, p1684-1689.
- Franke, N., F. Piller. (2004). "Values Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market," *The Journal of Product Innovation Management* 21, 401-415.
- Gambardella, A., C. Raasch, E. von Hippel. (2017). "The User Innovation Paradigm: Impacts on Markets and Welfare," *Management Science*, Vol.63, No.5, 1450-1468.
- Goeldner, M., C. Herstatt. (2016). "Are Patients and Relatives the Better Innovators? The Case of Medical Smartphone Applications," *Technology and Innovation Management, Hamburg University of Technology, Working Paper* No. 91, March 2016. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2743314>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2743314>
- Hienerth, C. (2006). "The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry," *R&D Management*, 36 (3), 273-294.
- Hienerth, C., C. Lettl. (2011). "Exploring How Peer Communities Enable Lead User Innovations to Become Standard Equipment in the Industry: Community Pull Effects," *Journal of Product Innovation Management*, 28 (S1). 175-195.
- Hinsch, M.E., C. Stockstrom, C. Lüthje. (2014). "User Innovation in Techniques: A Case Study Analysis in the Field of Medical Devices," *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 23 (4), 484 - 494.
- Katz, R., T.J. Allen (1982). "Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups," *R&D Management*, 12,1, 7-19.
- 経済産業省 産業技術環境局 (2016). 「イノベーション政策について～研究開発・イノベーション小委員会 中間とりまとめのポイントと今後の主な取組みについて～平成28年8月」, https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/pdf/004_02_00.pdf, (参照：2020年5月10日)
- Laursen, K., Salter, A. (2006). "Open for Innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms," *Strategic Management Journal*, 27 (2), 131-150.
- Lettl, C., C. Herstatt, H.G. Gemuenden. (2006). "Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology," *R&D Management*, 36 (3), 251-272.
- Lüthje, C., C. Herstatt. (2004). "The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research," *R&D Management*, 34 (5), 553-568.
- Lüthje, C., C. Herstatt, E. von Hippel. (2005). "User-innovators and 'local' information: The case of mountain biking," *Research Policy*, 34, 951-965.
- Mention, A.L. (2011). "Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?" *Technovation* 31, 44-53.
- Moore, J.F. (1993). "Predators and prey: A new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71 (3), 75-86.

- Moore, J.F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*, New York, Harper Business.
- 村松潤一 (2015). 『価値共創とマーケティング論』, 同文館出版
- O'Reilly, C.A.III, M.L. Tushman (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press. (チャールズ・A. オライリー著, マイケル・L. タッシュマン著, 『両利きの経営』, 入山章栄 訳, 富山和彦 訳, 渡部典子 訳, 東洋経済新報社, 2019年)
- Radziwon, A., M. Bogers (2019). "Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem," *Technological Forecasting & Social Change*, 146, 573-587.
- Svensson, P.O., R.K. Hartmann (2018). "Policies to promote user innovation: Makerspaces and clinician innovation in Swedish hospitals," *Research Policy* 47, 277-288.
- von Hippel, E. (1986). "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32 (7), 791-805.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT press (エリック・フォン・ヒッペル著 『民主化するイノベーションの時代－メーカー主導からの脱皮』, サイコム・インターナショナル監訳, ファーストプレス社, 2006年)

準大手監査法人における女性会計士の 働き方に関する検討

松原 沙織*

The study on women accountants who work at medeium-sized auditing firms

Saori MATSUBARA

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the issues about women accounts who work at medium-sized auditing firms in Japan. Methodology is in-depth interviews with 20 women accountants who work as partner. The results of this paper are as follows. Most of all medium-sized auditing firms, women accountants tend to leave organization by themselves if they are not promoted to the next organization level whithin specific time period. The medium-sized auditing firms don't accept double track and evaluate short time work. This working style get into difficulties for women accountants who face life events. As a background, the social norm is embedded that house wife protect their home.

目次

1. 問題の所在
2. 先行研究と研究の位置づけ
3. 分析手法
4. 女性会計士に関する現状
5. 女性会計士の働き方
6. おわりに

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

1. 問題の所在¹⁾

会計士の働き方は監査の品質に関わる点が指摘されているが（金融庁・監査法人のガバナンス・コードに関する有識者検討会 2017）、監査法人を代表とする専門職組織の働き方に関する研究の蓄積は乏しい。これまでの質問票調査をベースとした先行研究によれば、大手監査法人と準大手監査法人は²⁾、異なる組織文化を有する点が指摘されてきた（大柳・永見 2009, 佐久間・那須 2018）。このことは、大手監査法人と準大手監査法人における働き方に直接影響すると考えられる。

Spence et al (2017) は、聞き取り調査をベースに、日本の大手監査法人の特殊性を明らかにしている。さらに松原 (2019) は、聞き取り調査をベースに、小野 (2016) に基づき大手監査法人における女性会計士の働き方の特徴として、家庭内そして組織内での男女間性別分業を位置付けている。そして、こうした分業構造が長時間労働に寄与している可能性を指摘している（松原 2019）。これらの知見は、大手監査法人において女性会計士が男性会計士と同等に働いていくには、障害が多いことを示唆している。しかし、これまでの聞き取り調査をベースとした先行研究は、大手監査法人のみを対象としており、準大手監査法人における会計士の働き方（特に女性会計士が昇進しながら働き続けることの難しさ）や、その背後にある社会規範や雇用慣行は明らかにされていない。日本の監査市場の特徴として、英国で見られるように大手監査法人が圧倒的な占有率を占めていない点が挙げられる（町田 2018）。このことは、大手監査法人以外の監査法人での働き方も見過ごすことができない可能性を示唆している。一般に、準大手監査法人の職位は、大手監査法人と同様にスタッフ、シニアスタッフ、マネージャー、シニアマネージャー、パートナーに分類される。パートナーは、監査法人の共同経営者であり、マネージャーから管理職として位置付けられる。

以上をふまえ、本稿は、準大手監査法人で女性会計士が直面する問題を明らかにすることを目的とする。具体的には、丹念な聞き取り調査をベースとした定性的分析手法を用いることにより、社会規範や雇用慣行といった目に見えにくい部分を観察する。

結論を先取りすると、準大手監査法人の多くは、大手監査法人と同様に昇進しなければ働き続けることが難しくかつ複線という働き方が一般的に受け入れられていない。さらに時短制度で働く女性会計士を評価することが難しい風土が根付いている。この状況は、特にライフイベントを抱える女性会計士が働き続けることについて困難をもたらすと考えられる。このような働き方の背景として、専業主婦が家庭を守る社会規範が見られた。

本稿の構成は、次の通りである。まずはじめに、先行研究を取り上げ本研究の位置づけ

を示す。次に、分析手法について説明する。そして、女性会計士の働き方に関する現状をデータに基づき明らかにした上で、インタビューデータとフレームワークを往復しながら準大手監査法人での女性会計士の働き方がどのような意味を持つのか分析する。最後に、これらの関係を解きほぐし結論を導く。

2. 先行研究と研究の位置づけ

日本における監査法人の組織文化や働き方に関しては、下記の先行研究が挙げられる。

大柳・永見（2009）は、質問票調査を通し、規模の異なる法人ごと組織文化が異なることを明らかにし、佐久間・那須（2018）も同様の結果を得ている。鄭・竹内（2017）は、質問票調査を通し、大手監査法人に勤務する公認会計士が、大手以外の専門職や一般事業会社に勤務する会計士に比べ、組織アイデンティフィケーションが低い傾向にある点を示している。林・田村・柴谷（2018）は、質問票調査を通し監査法人の人事の実態を示している。これらの先行研究は、日本の大手監査法人と準大手監査法人で異なる働き方や組織文化が根付いている可能性を示唆している。

大手監査法人の働き方に関して Spence et al（2017）は、大手監査法人に所属するパートナーへの聞き取り調査を通し、日本の大手監査法人の働き方の特徴としてお金よりも名誉が重視されている点を示している。松原（2019）は、小野（2016）に基づき大手監査法人に所属するパートナーへの聞き取り調査をベースに、大手監査法人における女性会計士の働き方の特徴として、家庭内そして組織内での男女間性別分業を位置付けている。具体的には、専業主婦が家庭を守ることを前提とした働き方が見られる点（松原 2019）やライフイベントを機にメインである監査部門でのキャリアパスが途絶えている点を指摘している（松原 2018, 松原 2019）。そして、大手監査法人における長時間労働の本質が、長期・安定的なクライアントとの関係性を基盤とした監査業務の特殊性や専門職であるがゆえに派生する雇用慣行（昇進できないといづらくなる）といわゆる日本の雇用慣行の一部が相互に関連している点にあることを指摘している（松原 2019）。

上述のように聞き取り調査を主とした定性的分析手法に基づいた日本の監査法人の研究は、主に大手監査法人を対象としている。一方、準大手監査法人における女性会計士の働き方については見られていない。具体的には、目に見えにくい社会規範や雇用慣行が、どのような形で女性会計士が昇進しながら働き続けることを、困難にしているのか明らかにされていない。以上を踏まえ、本稿は、準大手監査法人で女性会計士が直面する問題について、社会規範や雇用慣行といった目に見えにくい部分の一端を明らかにすることを目的とする。

3. 分析手法

本稿は、日本の準大手監査法人で主にパートナーとして働く女性会計士（20名）にそれぞれ1時間30分程度聞き取り調査を行ったものである。これは、準大手監査法人の最高位として働いているパートナーは、これまでの経験から準大手監査法人での働き方の全体像を見ることができると考えるためである。当該聞き取り調査は、2019年2月から2019年7月のあいだに、スノーボーリング方式で行っている。スノーボーリング方式は、最初にインタビューに応じて頂いた方に次にインタビューさせて頂く方を紹介してもらう方法である。インタビュー調査は、事前に決めた質問項目をベースに、当日補足する質問も行う半構造化インタビューに基づく。質問内容は、準大手監査法人へ入所した動機、働き方、そして家庭と仕事の両立の3点である。インタビュー内容は、レコーダーで記録し逐次テープ起こしを行い、これをベースにコーディングを行っている。コーディングは、データ分析ソフト（Max QDA）を用いている。分析は、研究対象に対して、インタビューデータだけでなく関連する資料や論文等も参照し、多面的な角度から光を当てるトライアングレーションアプローチを用いている（佐藤 2014）。これにより、準大手監査法人での働き方がどのような意味を持つのかより深く吟味することを可能にする。以上を踏まえ、本稿は、インタビューデータとそれに基づくコーディング結果を往復しながら、関連する資料や論文等を参照して分析を進めている。

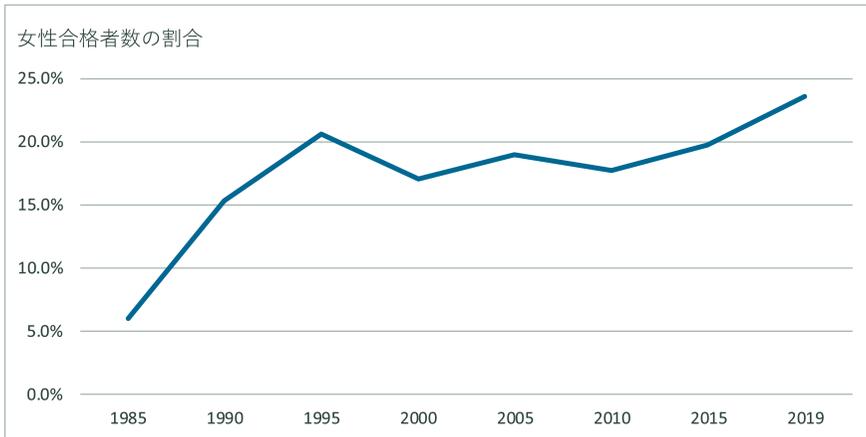
4. 女性会計士に関する現状

女性会計士の働き方に関する議論は、監査法人でキャリアを開始するまでの時期（公認会計士試験合格まで）とキャリアを形成していく時期（監査法人入所以降）の2つの時期に分類される（松原 2016）。以下では、これらについて一般に公表されている最新のデータに基づき現状を確認する。

監査法人でキャリアを開始するまでの時期に関しては、公認会計士試験が重要な位置づけとなる。図1は、公認会計士試験が創設されてから今日に至るまでの会計士合格者全体に占める女性の割合（%）の推移を示している。図1より、日本における会計士合格者に占める女性の割合は、1985年に男女雇用機会均等法が成立し翌年に施行されて以降15%前後を推移していることが読み取れる（松原 2016, Matsubara & Endo 2017）。具体的には、1985年に男女雇用機会均等法が成立し翌年に施行されると同時期に女性の公認会計士試験合格者数の増加がみられるが、男女雇用機会均等法以降大幅な増加は見られず15%から

20%前後を推移してきた。しかし、2019年に会計士合格者全体に占める女性の割合が初めて20%を超えている。この背景として女性会計士活躍促進協議会の取り組みや大手監査法人における女性活躍への取り組みがあげられる。例えば、女性会計士活躍促進協議会は³⁾、2030年度までに公認会計士試験合格者に占める女性比率を30%へ上昇させることをKPIの1つとして掲げている。また、大手監査法人では、それぞれ監査法人内部で女性活躍への積極的な取り組みがみられる。

図1 会計士試験合格者に占める女性の割合



(出典) CPAAOB 公表の各年度の「公認会計士合格者調」から加工した。

一方、会計士としてキャリアを形成していく時期に関しては、女性会計士の監査法人における定着率は高いとはいえない(松原 2016)。会計士の大多数が所属する組織である監査法人では、上述のように大きく分けて、スタッフ、シニアスタッフ、マネージャー、シニアマネージャー、パートナーと呼称される職位に分類され、一般にパートナーは監査法人の最高位として位置づけられ共同出資者となる。日本においてパートナーとして活躍する女性会計士の数はいずれの大手監査法人においても数パーセントにすぎない^{4) 5)}。しかし、Big 4 と呼称される大手監査法人では、パートナーに占める女性比率の上昇傾向が見られる⁶⁾。この背景には、上述のように監査法人内外での取り組みや女性会計士活躍促進協議会の取り組みが挙げられる。一方、準大手監査法人におけるパートナーに占める女性比率は、大手監査法人に比べて低い状況が続いているようだ⁷⁾。例えば、準大手監査法人では、基本的に監査法人内部における女性活躍への積極的な取り組みは見られない。

このように大手監査法人でパートナーに占める女性会計士比率の上昇傾向が見られるが、準大手監査法人ではその傾向が見られない。このことから、特に準大手監査法人にお

ける女性会計士の定着には課題が潜んでいることが推察される。

5. 女性会計士の働き方

これまでのインタビュー調査によれば準大手監査法人も大手監査法人と同様に、自分自身と監査法人を同一に重ね職場を優先する働き方が見られた（松原 2019）。そのような中、女性会計士はキャリアを形成していくにあたり、結婚あるいは出産といったライフイベントを機に家庭と仕事の両立あるいはいずれか一方の犠牲を迫られてきた点が指摘されている。

「母親としての対応ができないのがつらいですね。保育園の送り迎えも父母にやってもらいました。土日もどちらか、土曜日出たり、日曜日出たり。同じことをやらないと働けないとなったらできる人がいなくなってしまうですね。男性会計士の方は、ほとんど奥様が専業主婦なので、ベースは一緒ではないです。」

上述の記述は、女性会計士自身の努力のみならず、親や社会による全面的なサポートがなければ、ライフイベントを機にキャリアを優先した働き方が難しいことを示唆している。さらに、仮にこのような形でキャリアを優先することができたとしても、家庭を犠牲にして働かざるを得なかったことへの思いが吐露されている。この背景には、大手監査法人と同様に専業主婦が家庭を守ることを前提とした働き方がみられる（松原 2019）。

筆者のインタビューによれば、近年、多くの女性会計士は、ライフイベントを機に時短制度を採用している。しかし、この働き方は、大手監査法人で見られたように評価がついてこない傾向にある（松原 2019）。この背景には、キャリアを優先してきた他の会計士の思いもあるようだ。インタビューに応じて下さった会計士は、労働時間とそれに対する業績が異なるにもかかわらず、同じベースで評価され昇進していくことについて疑問の声が多いことを指摘していた。

「時短で働くと、基本的に昇進には入ってこないです。皆さん優秀なので長い時間働く方がアサインされる仕事も多く、その分パフォーマンスも多くなりますよね。そうすると、時短あるいは残業なしになるとパフォーマンスが少なくなりますよね。」

このように皆が優秀であるがゆえに、働く時間が長ければそれだけアサインされる仕事数も増え、結果として業績も増えると考える法人内の傾向は、労働時間を重視することへ

帰着し、時間に制約のある会計士を、評価という点で異なる土俵へ位置づける結果を招くだろう。換言すれば、大手監査法人と同様に労働時間を重視しそれを評価の一部とする慣習を目に見えない形で埋め込んでしまう可能性を示唆している（松原 2019）。

また、この背景には、準大手監査法人にみられるクライアントとの関係性もあげられる。すなわち、準大手監査法人では、クライアントに対する意思決定の速さということや、細かな相談に対応しクライアントと寄り添えるということが求められているようだ。換言すれば、クライアントへの対応にできるだけ多くの時間を使える人材が現場で求められている。

「やはり、せっかく準大手監査法人を選んで頂いているのでクライアント対応には時間をかけています。できるだけ意思決定が速いというのが準大手の売りでもあると思うので、それに対応できる人材を求めています。」

このようなクライアントへの迅速な対応を重視した準大手監査法人で見られる働き方の特徴は、労働時を重視する方向へ帰着するだろう。

さらに大手監査法人と同様に準大手監査法人も昇進しなければ居続けることが難しい働き方が根付きつつある傾向がみられる⁸⁾。インタビュー調査によれば、準大手監査法人の大多数では、大手監査法人で見られたようにパートナーになる前の職位のまま一定の期間昇進することが難しい場合、法人側から退職を促すことはしないが、組織で働き続けることが難しくなり、本人自ら退職を選択する働き方が根付きつつあるあるいは根づいている状況がみられた。この背景には、大手監査法人と同様に専門職である以上、昇進することに監査法人で働き続ける一つの意味を見出すという考えや、キャリア歴を考慮に入れた場合の働きにくさがあるようだ（松原 2019）。例えば、設立後10年経過していない準大手監査法人では、同様の働き方が根付きつつある過程がみられた。

「女性の悩みのほとんどがこれです。時短で5年ぐらい働いているがいづらいと、いてもいいよと言うのですが、せっかく監査法人で働いている以上昇進せずに居続けるのは考えてしまうようです。他にも働き方はいろいろありますから。後輩が抜いていき、その人から指示を受け、仕事の評価を受けるというのは、つらいということを知ります。それで辞める必要はないのですが、実際は嫌なのでしょうね。やはりいろいろ葛藤があるようですね…。」

このように大手監査法人と同様に準大手監査法人でもパートナーになる前の職位のまま働き続ける方法（以下、複線）が根づいているとは言い難い。一方、インタビューに応じ

て下さった会計士の中には複線を望む声も見られた。しかし、複線による働き方は、専門職としての働き方に課題を残しているようだ。この背景には、上述のような、昇進しなければ監査法人で働き続ける意味がないのではないかという思いや年齢を考慮せざるを得ない背景がみられる。

実際に準大手監査法人でパートナーの職位に着く女性会計士は、自分自身と職場を同一に重ね、男性以上の仕事振りがみられる。インタビューに応じて下さった会計士は、この点を強調していた。

「男女関係ないから選んでいる仕事だと思っています。男女の差をあまり考えたことがなくて、普通に男性と同じまたはそれ以上に働いてきました。」

このようにパートナーまで昇り詰めた女性会計士の多くは、男性会計士と同等もしくはそれ以上の働き方を内面化している。この特徴は、大手監査法人と同様であり（松原2019）、日本に女性会計士が誕生してから継続してみられるものである（日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会編1998）。

6. おわりに

本稿は、準大手監査法人で女性会計士が直面する問題を明らかにすることを目的としている。具体的には、丹念な聞き取り調査をベースとした定性的分析手法を用いることにより、社会規範や雇用慣行といった目に見えにくい部分の一端を観察している。

検討の結果、準大手監査法人の多くは、大手監査法人と同様に昇進しなければ居続けることが難しくかつ複線という働き方が一般的に受け入れられていない。特に前者に関して、設立後10年を経っていない監査法人では、このような働き方が形成されている過程がみられた。これらの背景には、専門職である以上、昇進することに準大手監査法人で働き続ける一つの意味を見出すという考えやキャリアが短いものが上の職位に就く場合に年齢を考慮せざるを得ない風潮が見られた。さらに、時短制度で働く会計士は、フルタイムで働く会計士と同じ土俵で評価を受けることが難しい傾向にある。特に、クライアント対応の迅速さやきめ細かな対応が求められる準大手監査法人は、これらの傾向が強いようだ。実際に、準大手監査法人でパートナーまで上り詰めた女性会計士は、猛烈な働き方を内面化している例が多く見られた。そして、このような働き方の根底には、専業主婦が家庭を守ることを前提とした社会規範がみられる。

しかしながら、これらの働き方は、ライフイベントを抱える会計士に厳しい状況を招く

だろう。以上を踏まえると、ライフイベントを抱え時間に制約のある会計士も、キャリアを形成できるような環境作りが求められていると考えられる。

註

- 1) 本稿は、女性会計士の方々にインタビューさせて頂いた結果に基づく。第一線でご活躍されている女性会計士の方々へのインタビューを通し、多くの知見に触れさせて頂いた。ご協力頂いた女性会計士の方々に深くお礼を申し上げたい。ただし、本稿のすべての責任は筆者に帰するものである。
- 2) 大手監査法人は、次に挙げる4つの監査法人を指す。新日本有限責任監査法人、PwC あらた監査法人、有限責任あずさ監査法人、有限責任トーマツ監査法人（日本語に表記した場合のアルファベット順で記載）
公認会計士・監査審査会（2018）によれば、準大手監査法人は次に挙げる6つの監査法人を指す。仰星監査法人、三優監査法人、太陽監査法人、東陽監査法人、ひびき監査法人、PwC 京都監査法人（日本語に表記した場合のアルファベット順で記載）本稿は、準大手監査法人間の比較は行わず最大公約数的な議論を行う。
- 3) 日本公認会計士協会は、2017年に女性会計士活躍促進協議会を立ち上げた。
- 4) 女性会計士のパートナーへの昇進について検討された文献は多くないが、主として西欧のコンテクストから女性がパートナーへ昇進する際の困難や不平等が指摘されてきた（Kumra & Vinnicombe, 2008; Spurr, 1990; Whiting et al, 2015）。
- 5) 閲覧可能な大手監査法人の2019年時点の監査品質に関する報告書による。
- 6) 例えば、閲覧可能な監査品質に関する報告書によれば、Big 4を代表する大手監査法人のパートナーに占める女性比率は、2008年に4.5%であったのに対し2019年には7.5%まで上昇している（EY 新日本有限責任監査法人 2017, 2018, 2019）。
- 7) 2017年、2018年、2019年の閲覧可能な準大手監査法人における監査品質に関する報告書および筆者の聞き取り調査に基づく。
- 8) 林・田村・柴谷（2018）は、昇進しなければ退職させる労働形態を「アップ・オア・アウト」と位置付け、「アップ・オア・アウト」の受け入れについて136の事務所へ質問票調査を行っている。その結果、78の事務所から回答を得られ、準大手監査法人に関しては、回答が得られた大手監査法人と同様にアップ・オア・アウトの方針を採用していないと回答している。
なお、林・田村・柴谷（2018）は、次に挙げる監査法人を大手監査法人に準ずる規模の準大手監査法人として位置付けている。PwC 京都監査法人、仰星監査法人、三優監査法人、太陽有限責任監査法人、東陽監査法人および優成監査法人（優成監査法人は太陽有限責任監査法人と2018年7月に合併している。）

参考文献

- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, Vol.19, pp. 65-74.
- Matsubara, S., & Endo, T. (2017). The change and continuity of accounting professionals in

- Japan: Interpretive policy analysis perspective. In T. Nakano (ed.). *Japanese Management in Evolution: New Directions, Breaks, and Emerging Practices*. New York: Routledge, pp. 278-292.
- Spence, C., Zhu, J., Endo, T., & Matsubara, S. (2017). Money, honour and duty: Global professional service firms in comparative perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.62, pp. 82-97.
- Spurr, S. J. (1990). Sex discrimination in the legal profession: A study of promotion. *ILR Review*, Vol.43 No.4, pp. 406-417.
- Whiting, R. H., Gammie, E., & Herbohn, K. (2015). Women and the prospects for partnership in professional accountancy firms. *Accounting & Finance*, Vol.55 No.2, pp. 575-605.
- EY 新日本有限責任監査法人 (2017) 『監査品質に関する報告書2017』
- EY 新日本有限責任監査法人 (2018) 『監査品質に関する報告書2018』
- EY 新日本有限責任監査法人 (2019) 『監査品質に関する報告書2019』
- 大柳康司・永見尊 (2009) 「組織文化から捉えたわが国監査法人の特質」黒川行治編著『実態分析 日本の会計社会 市場の質と利益の質』中央経済社, pp. 263-316.
- 小野浩 (2016) 「日本の労働時間はなぜ減らないのか？長時間労働の社会的考察」『日本労働研究雑誌』 Vol.677, pp. 15-27.
- 金融庁・監査法人のガバナンス・コードに関する有識者検討会 (2017) 『監査法人の組織的な運営に関する原則 (監査法人のガバナンス・コード)』金融庁。
- 公認会計士・監査審査会 (2018) 『平成30年版モニタリングレポート』
- 佐久間義浩・那須伸裕 (2018) 「第24章 監査事務所の組織文化と監査の品質—アンケート調査に基づく検証—」『日本監査研究学会課題研究報告 監査の品質に関する研究—最終報告—』 pp. 321-335.
- 佐藤郁哉 (2014) 『質的データ分析法』新曜社。
- 日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会編 (1988) 『翔け 日本の女性会計士のあゆみ』日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会。
- 日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会編 (2019) 『公認会計士のワーク・ライフバランス及びキャリアに関するアンケート調査結果』日本公認会計士協会近畿会女性会計士委員会。
- 鄭龍権・竹内規彦 (2017) 「日本の公認会計士における組織及び職業的アイデンティフィケーション：基本属性および職業態度との会計に関する探索的研究」『早稲田国際経営研究』 Vol.48, pp. 57-70.
- 林隆敏・田村威文・柴谷哲朗 (2018) 「第25章 監査事務所の人事に関する意識調査」『日本監査研究学会課題研究報告 監査の品質に関する研究—最終報告—』 pp. 337-357.
- 町田祥弘 (2018) 『監査の品質』中央経済社。
- 松原沙織 (2016) 「日本における女性会計士の現状」『ディスクロージャーニュース』 Vol.31, pp.140-145.
- 松原沙織 (2018) 「大手監査法人で女性会計士が直面する問題」『Disclosure & IR』 Vol.5, pp. 68-74.
- 松原沙織 (2019) 「大手監査法人における働き方に関する考察」『産業経理』 Vol.78 No.4, pp. 146-158.

(付記) 本稿は JSPS 科研費 (16K04005) の助成を受けた研究成果の一部である

投稿規定

1. 投稿の有資格者は、(i) 本学部の専任教員、(ii) 他学部の専任教員あるいは本学部の非常勤講師でかつ本学部の専任教員との共同研究者、とする。
2. 投稿原稿の受付は随時行うが、当該年度の「紀要」掲載分の締切は、毎年3月31日とする。
3. 当該年度の「紀要」に掲載する原稿は、1人につき1編を原則とする。
4. 原稿の執筆要領は次のとおりとする。
 - (i) 原稿枚数は400字詰横書原稿用紙40枚以内（注、図表などを含む）とする。
 - (ii) 欧文の場合は刷上りページで上記に準ずるもの（15ページ以内）とする。
 - (iii) 邦文原稿には英文の題名もつける。
 - (iv) 邦文原稿、欧文原稿とも、英文アブストラクトをつける。
5. 投稿原稿は未発表の原文に限る。またその内容は、本「紀要」が本学部教員の研究成果の公開を目的としていることに鑑み、それにふさわしいものでなければならない。
6. 著作物の電子化と公開について
 - (i) 掲載された著作物の著作権は、執筆者が有する。
 - (ii) 掲載された著作物の執筆者は、当該の著作物に関する複製及び公衆送信を政治経済学部紀要委員会に対して許諾したものとみなす。同委員会が複製及び公衆送信を第三者へ委託した場合も同様とする。
 - (iii) 掲載された著作物は、東海大学機関リポジトリを通じてコンピュータ・ネットワーク上に公開する。

東海大学紀要 政治経済学部 2020—No.52 2020年9月30日 発行

発行者・発行所 東海大学政治経済学部
神奈川県平塚市北金目4-1-1 (〒259-1292)
Faculty of Political Science and Economics, Tokai University
Kitakaname, Hiratsuka-shi, Kanagawa-ken, 259-1292, Japan