

# ビジネス・サポート 通信



第78号(全44ページ)

(発行者) 特定非営利活動法人 ビジネス・サポート  
〒107-0052 東京都港区赤坂八丁目1番9-701号  
ホームページ : <https://npo-bs.info/>

(事務局) TEL&FAX: 043-376-1415  
E-mail : hashimoto.13530.shizu.sakura  
@catv296.ne.jp

## (目次)

【念頭所感】 NBS 観野理事長ご挨拶	..... 2 ページ
【NBSの活動についてのお知らせ】	..... 3 ページ
・2025年度 第3四半期 活動報告	
・2025年度 第4四半期 活動予定	
・伝言板コーナー	
【連載コラム】	
ムーミンを生み出した寛容経営とは ～北欧に根付く人間中心経営を学ぶ～	..... 5 ページ
【編集ノート】	
第1部 『日本のコメ問題』	..... 17 ページ
第2部 『ケアの倫理』	..... 25 ページ
第3部 『日本の航空政策』	..... 32 ページ
【編集後記】	..... 44 ページ

【念頭所感】

## ごあいさつ

特定非営利活動法人ビジネス・サポート

理事長 観野 福太郎

年頭に当たり、先ずは 2026 年こそ大過なき良き年であることを、会員の皆様と併に祈念致したいと存じます。

ところで、遺憾ながら年初から悲しい話でスタートさせて頂きます。

当会の創設者であります木村忠夫様が 2025 年 7 月 8 日に満 82 歳でご逝去されました。

木村様は 2025 年 2 月 3 日開催の NBS 新春講演会・新年会にもご出席され、木村様とのご親交が縁で講師をお引き受けいただいている熊野英生先生(第一生命経済研究所チーフエコノミスト)とも親しくご歓談されていたのですが、その五ヶ月後に思わぬ訃報に接することになりました。

NBS としては木村様を偲ぶ会の開催をご親族にご相談致しましたが、「関係の皆様もご高齢の方が多く、却ってご迷惑をお掛けするのでは」とのことでの御辞退されました。尚、先月 12 月 3 日に行いました青山での忘年会には会員 17 名が出席され、開会の冒頭に木村様の経産省での二年後輩にあたる井出亜夫様に「献杯」の発声をお願いいたしました。そして会場の窓外から望む木村様の御自宅の方角に向かい、それぞれの偲ぶ思いの杯を捧げました事、また懇談の一時を木村様から御世話になつた思い出を語りながら過ごしました事を、会員の皆様に御報告いたします。

さて、2025 年は暑熱の夏を始めとした異常気象、コメ価格から不動産に至る諸色に亘る物価騰貴等々、理屈を説明されても心の納得がいかない物事が多発する“困惑の年”でした。

賃上げ率以上の物価上昇！年金生活者から社会人一年生まで、日本国中が日々の生活に工夫を要する時代となっています。先の講演会で拝聴した様に、我国の社会全般が DX 的進化を実現し、また経済全般の組み立てを変革し、例えはその果実の一端である所得水準が世界のトップ水準となるといった、変革の年のスタートとなる事を会員の皆様と併に祈念します。

また、数少ない明るい世間の話題は坂口志文さんと北川進さんのノーベル賞受賞です。しかし、日本の現在の学術環境を考えた時、受賞者全員が過去から何度も基礎研究への補助金拡大、大學の経常費補助金の拡大を訴えられてきていますが、実際の現場では全くその動きが及んでいません。筆頭責任を負うべき政治の世界では、与野党ともに相変わらずの選挙目当てのバラマキ補正予算の上塗りで、政治理念の貧困が、その実際の結果として国民の実生活の貧困という形で、ツケ廻しをしてきていると言えます。

先進国と呼ばれる国々の中で、唯一、四十年近くも停滞を続ける日本社会の病根とその解決方法を、会員の皆様とともに是非、学び行動する一年となる事を切望しています。

末筆ながら、会員の皆様の益々の御健勝を祈念しつつ、本会活動への変わらぬ御協力と御支援をお願いいたします。

2026 年 元旦

## NBS の活動についての御知らせ

### ◆ 2025 年度 第3四半期（2025 年 10 月～12 月）〔活動報告〕

#### ◎「NBS 秋季講演会」

開催日時 2025 年 10 月 3 日（金）

開催場所 霞が関 商工会館 5H 会議室

講師 廣濱 泰久 氏（中小企業家同友会全国協議会 会長）

演題 『わが社の成長と中小企業家同友会』

#### ◎「NBS 冬季特別講演会」

開催日時 2025 年 12 月 3 日（水）

開催場所 霞が関 商工会館 5H 会議室

講師 西山圭太 氏（元）商務情報政策局長

演題 『DX の思考法』

---

### ◆ 2025 年度 第4 四半期（2026 年 1 月～3 月）〔活動予定〕

#### ◎「NBS 夏季特別講演会」

開催日時 2026 年 2 月 9 日（月）

開催場所 霞が関 商工会館 5H 会議室（予定）

講師 熊野英生氏（第一生命経済研究所 経済調査部 首席エコノミスト）

演題 『2026 年日本経済・社会の展望（仮題）』



## «伝言板 コーナー»

NBS からの “お知らせ” を掲載するとともに、会員の皆様  
からご提供いただいた“情報”を掲示いたします。

“知らせたい情報”・“お役に立つ情報”などなど、  
会員の皆様のからの「情報提供」をお待ちしています。

[連絡先：NBS 事務局 橋本 宛]

### “NBS からの お報せ”

■NBSでは新規の会員の方を、隨時、募集しています。

会員の皆様には、お知り合いの方で NBS の活動にご興味をお持ちの方がおられましたら、是非、ご紹介をお願いいたします。

・お問い合わせ、ご質問等 は 事務局 担当：橋本 まで、ご連絡ください。

☎ 090-9304-3108

E-mail <hashimoto.13530.shizu.sakura@catv296.ne.jp>

■NBS では以下のアドレスでホームページを開設しています。

過去の「BS 通信」や各種「講演会」・「勉強会」の資料も閲覧ができますので、  
是非、一度アクセスしてみてください。

ホームページ アドレス : <https://npo-bs.info/>

# ムーミンを生み出した寛容経営とは ～北欧に根付く人間中心経営を学ぶ～

植嶋平治

鎌倉マネジメントラボ所長  
元青山学院大学経済学部非常勤講師



トーベ・ヤンソンとムーミン一家

出所「ムーミン流マネジメント」

ムーミンの物語はご存じだろうか？単なるアニメーションと思っている方も多いでしょうが結構奥が深い。

ムーミン(スウェーデン語: Mumin、フィンランド語: Muumi、英語: Moomin)は、スウェーデン系フィンランド人の女性作家トーベ・ヤンソンが第二次世界大戦下 1939 年から翌年にかけて書かれた「ムーミントロールの不識な旅」が第一作であるとされている(「トーベ・ヤンソン人生、芸術、言葉」(ボエル・ベヴェスティン 2007)。丁度フィンランドをソビエト軍が攻撃し、フィンランドの独立が脅かされている時代である。ヤンソンは同書の中で当時の心中をこう書いている「悲しく、爆弾に怯えていた時の暗鬱とした気持から抜け出したかったのです。(中略)ある種の現実逃避でした。

すべてが自然で身近で、可能だという、信じられないような世界に入り込みたかったのです。」これがすべての出発点である。

ムーミンといわれているが正式にはムーミントロールといってムーミン族の妖精(トロール)である。そして出版されたのは 1945 年「小さなトロールと大きな洪水」、今年で出版から 80 周年を迎える。

日本では、1964 年に「ムーミン谷の冬」が翻訳・出版され、以降 1968 年から 1972 年にかけシリーズが翻訳された。フジテレビ系のアニメで登場したのがこの時期である。ムーミンの声を岸田今日子が演じ好評を博していたが、ヤンソンを描いた先ほどの書籍によると、「当初の日本でのアニメは暴力や戦争シーンが描かれ、非暴力を徹底した作者の意図に反した」ため、日本以外での放映はヤンソン自身によって差し止められたそうだ。

そして新たにヤンソンなどが制作から関わり、オランダ、フィンランドの合作で日本でアニメ版を制作、1990 年にテレビ東京系で「楽しいムーミン一家」放映が開始され、それが全世界に広まった。日本で人気を今も博しているのは単なるアニメではなく、その哲学的なストーリーや北欧の雰囲気が醸し出す日本文化の自然に神が宿るアニミズムとの共通性が底流にあるように思える。

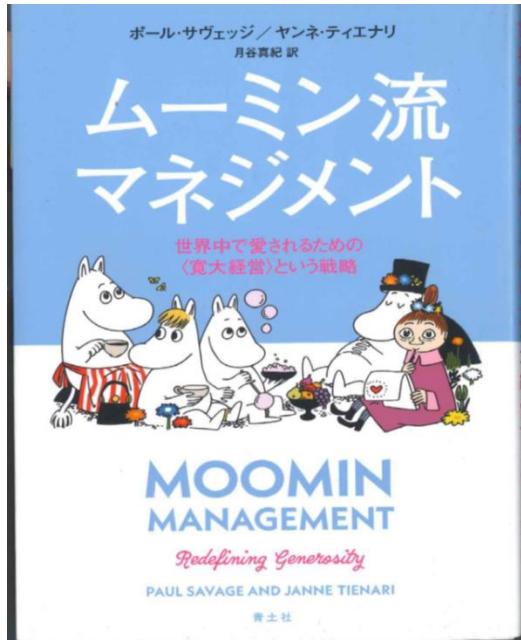
今回は「ムーミン」というキャラクターを世界のブランドまでに育て、単に営利目的ではない「物語」にまで昇華させたその経営手法に焦点を当てたい。

私自身がこのムーミンに注目しているのは、フジテレビでの放映時代での不思議な登場人物が暮らすムーミン谷の風景が、私が生まれ育った奈良県生駒という谷間の光景と類似していることからくる親近感と、登場人物の中でも特に「スナフキン」の第三者的な発言や、批判的な目でものを見る「ミイ」、いつも「無駄だ無駄だ」が口癖の学者「じゃこうねずみ」の存在が、青春時代の私に「自分を客観視する態度」を与えてくれたからだ。



(出所)「ムーミン谷の名言集」トーベ・ヤンソン(1998 年 9 月)

あれから 50 年以上も経てこれをテーマに書こうとしたのは「ムーミン流マネジメント」(ポール・サヴェッジ/ヤンネ・ティエナリ)邦訳 2025 年 10 月 31 日発行を手に取ったことから始まる。この副題は「世界中で愛されるための「寛大経営」という戦略」である。まさかあのムーミンと経営がつながるとは意外であった。(下図)



## ■ ムーミン流マネジメントとは

以下はこの共著者の一人であるヤンネ・ティエナリ教授(ハンケン経済大学・フィンランド)のコメント(注)を基に、その要点を整理する。

(注)「Managing a business through generosity – new book explores Moomin's path to success」(03.06.2024)

[https://www.hanken.fi/en/news/managing-business-through-generosity-new-book-explores-moomins-path-success?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hanken.fi/en/news/managing-business-through-generosity-new-book-explores-moomins-path-success?utm_source=chatgpt.com)

緊張や悲しみに満ちた世界において、「寛容さによるマネジメント」は今ほど重要な時代はない。ここでは、ムーミン・ビジネスにおける事例を通して、寛容さを経営の原則・実践へと昇華する方法を考察する。ムーミン流のやり方は、人を大切に扱うことが健全な組織と成功するビジネスに欠かせないことを示している。寛容さは英雄的な個人の資質ではなく、共有され、育まれるべきものなのだ。

## 寛容さとは何か

寛容さ(generosity)は様々な意味で捉えられる。日常語では「必要以上に他者に与えられる人」を指して“気前がよい”と表現することが多い。親切さが「助けたい気持ちや共感」だとすれば、寛容さは「特別な価値を持つ何かを与えること」に関わる。

寛容であることは私たち自身にも良い影響をもたらす。寛容さは幸福と結びついており、無私の行為をすると幸福感が高まることが研究でも確認されている。脳内でも“寛容であろう”と決めた瞬間に変化が起こるとされる。

一方、企業における寛容さは、目的を持ち、計測され、成果に向けて設計されている場合が多い。逆説的だが、企業における寛容さはポジティブさと結びつき、謙虚さや誠実さを育み、他者に希望や信頼を与えるリーダーシップにも通じる。また“奉仕型リーダーシップ”とも親和性があり、個人的利益よりも大きな善を優先し、リーダー自身の真摯さ・本物性にも関わる。

しかしヤンネ・ティエナリ教授はじめ「ムーミン流マネジメント」の著者たち(注1)の調査では、寛容さを個人の中に宿るものと捉えることには問題があることがわかった。ムーミン・ビジネスのエスノグラフィー(注2)を通じて見えてきたのは、「寛容な個人」ではなく、「寛容さを育てる共有された実践」の存在だった。

(注1)著者ポールサベッジ./ヤンネ・ティエナリのこと以降著者たちと表現

(注2)エスノグラフィー(ethnography)は、ギリシア語の *ethnos*(民族)、*graphein*(記述)から来た英語で、「民族誌、民族誌学」と訳される。民族学、文化人類学などで使われている中心的な研究手法で、フィールドワークによって行動観察をし、その記録を残すこと。たとえば外界から閉ざされた場所で暮らす民族を調査するために、その民族を長期にわたって観察し、話を聞いて、彼らの文化や行動様式を詳細に記録する。この手法は、心理学や教育学、医療分野やビジネスの分野でも取り入れられており、ビジネスの分野では、マーケティングやマネジメント、人材育成などでも新たなニーズや問題を発見するために有効な方法として注目を集めている。

## 寛容な遺産の上に築く経営

ムーミンは、冒頭で述べたようにフィンランドの芸術家トーベ・ヤンソンが生み出した、洋ナシ型の顔をしたトロール(妖精)のキャラクターである。ヤンソンは物語、コミック、アニメーションなど様々な媒体を通じて、違いを尊重するムーミン哲学を育てた。彼女の作品は世界中で愛されるようになり、その価値観には「違いの受容」「友情」「冒険」「前向きな反骨精神」が込められている。

誰も完璧ではないが、誰もが受け入れられる——これがムーミンの核にある思想だ。そしてヤンソンは一貫して“英雄”という概念に懐疑的だった。

この精神はムーミンのビジネス運営にも反映されている。共通の目的とビジョン、すなわち「人々に安心と喜びを届け、善いことを行う」ことが組織の中心にある。ビジネスの主軸は著作権を活用したアート・ブランドの育成とライセンス販売であり、“善いことをする”ことが成長性と収益性を持つビジネスになっている。現在では700以上のライセンス企業が関わり、年間の小売価値は10億ユーロ近い。

ムーミンでは長年にわたり、独自の「寛容さによるマネジメント」が育ってきた。それは、人を思いやり、尊重し、時にはユーモアを交えつつ関係性を育むスタイルである。ムーミン・ビジネスは個々人の寛容さに頼らず、組織として人々に安心と喜びを届ける仕組みづくりに取り組んでいる。

### 寛容さは“共有された実践”である

寛容さを個人に宿るものとして捉えると、自己管理テクニックやマインドフルネスなどの個人レベルの話に矮小化されてしまう。また「寛容なリーダー」という英雄像を追い求め、素朴な本物性を求めるという誤った方向に進みがちだ。

寛容さを「個人の性質」として測定・計画しようとするほど、その本質を見失う。著者たちの主張はこうだ：

寛容さとは、人と人の“間”に生まれるものであり、決して個人の内部に閉じて存在するものではない。

寛容さは状況・環境・関係性の中で立ち上がり、意味を持つ。それは成功するときもあれば失敗することもある。ムーミンの組織でも実際にそうだ。寛容さは数値化や管理の枠に収まりきるものではない。

そこで著者たちは、寛容さを「共有されたマネジメント実践」と捉える。これは透明性・包摶性(inclusion)を基盤とし、人との関わり、空間、技術など複数の要素の相互作用から生まれる。そこには必然的に摩擦や対立が含まれるが、それを乗り越え、関係を修復していくことこそ寛容さの本質である。

つまり、寛容さによるマネジメントとは、“寛容さが生まれる条件を整えること”である。

### 寛容な戦略づくり

ムーミン・ビジネスでは戦略づくりが常に開かれている。これが、ヤンソンの遺産から生まれた“共有の目的”に沿ってビジネスを進めるための核となっている。

ムーミン組織の企業価値「愛・平等・勇気」は、日常的にメンバー間で議論され、組織の羅針盤として機能している。

著者たちの観察の結果、ムーミンでは戦略にありがちな複雑な専門用語や儀式的な会議が見られないことがわかった。人々は無意味な管理や計測に煩わせられず、プロフェッショナルとして信頼され自由に動けている。共有された目的意識があるからこそ、意思決定が迅速で実行もスムーズだ。

開かれた戦略は、新技術への適応でも力を発揮する。ヤンソンの 2D 作品が 3D 空間に翻訳され、モバイルゲームなどの新たな形で生命を宿すとき、組織メンバーのアイデアや洞察が極めて重要になる。これはトップダウンでは決して実現しない。

さらにヤンソンの遺産には「環境への深い関心」も含まれている。ムーミン・ビジネスは“善いこと”を掲げるがゆえに、サステナビリティを当然視してしまうリスクもある。しかし組織全体の継続的な対話によって、サステナビリティは重要な戦略課題として明確に位置づけられ、行動へと移されている。

ライセンシー(ムーミン名義で商品を作る企業)の責任ある行動を確保することも、最重要課題の一つである。

## ムーミン・ビジネスから学べるマネジメントの洞察

著者たちの研究から導かれる主な学びは次のとおりである：

### 1. 寛容さは“経営の中核原理”になり得る。

愛・勇気・平等を強調することで、人を大切にする文化が生まれ、革新的な解決や強靭な組織が育つ。

### 2. “寛容なブランドづくり”は、原点への忠実さが鍵である。

オリジナルの価値と芸術性を守りながらブランドを進化させることで、忠実な顧客と強固なエンゲージメントが生まれる。

### 3. 寛容さは“戦略的パートナーシップ”と“コミュニティづくり”を強化する。

価値観を共有する仲間との協働はビジネスの広がりと相互利益をもたらす。

## ■デンマークに見る寛容経営

ここで北欧の中でもデンマークに焦点を当て、寛容なマネジメントの例を見てみよう。デンマークは「国際競争力」、「幸福度」、「SDGs」のすべてで世界トップクラス。デンマークは、国際競争力(経済的豊かさ)、ウェルビーイング(幸福度)、サステナビリティ(SDGs)のすべてを高次元で達成し、理想的な豊かさを実現している国の 1 つである。

IMD 1(国際経営開発研究所)の「世界競争力ランキング」<sup>2</sup> では 2022 年に世界 1 位を獲得し、2024 年も 3 位を維持している。また毎年、国連の関連団体が発表する「幸福度ランキング」<sup>3</sup> (2024 年版)では世界 2 位、「SDGs 達成率ランキング」<sup>4</sup> では(2024 年版)世界 3 位にランクインしており、理想的な国家の在り方を実現しているといえる。因みに北欧各国はこの幸福度ランキングで上位を占めている。

## 【図表】デンマークと日本の各種世界ランキングの比較



© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc

(出所)<https://www.nttdatas-strategy.com/knowledge/reports/2025/250325/>  
「北欧・デンマークにみる、2040年を見据えた人間中心の社会システム」  
NTT データ ビジネストラנסフォーメーションユニットアソシエイトパートナー 河本 敏夫  
(2025.03.25)

上記 NTT データの河本氏によると、デンマークにおける社会の在り方として①人間「を」中心に設計すること。②人間「が」中心に設計することが特徴としている。

まず、①の「人間『を』中心に設計」については、デンマークでは家具のデザインや街づくりにおいて、生活の中で自然に溶け込むデザインを追求するという文化が根付いている、という。この「体験価値」の視点から物事を考えるという文化が、デジタルサービス開発にも生かされている。具体例として「仮想待合室」を挙げる。デンマーク企業の Queue-it 10 社は、突発的なアクセス増加により Web サイトにつながりにくくなったり、アクセスに時間がかかったりする状況に着目した。

同社は単に「待ち時間」を短縮するだけでなく、「待っている時間」を退屈させないように工夫した「仮想待合室」のサービスを開発し、世界中に展開している。例えば、国際イベントのチケット予約や決済手続き、EC サイトのセール、新型コロナウイルスのワクチン予約などで利用されている。このサービスは体験価値に着目した好例といえる。

(注) Queue-it 社 日本公式 Web サイト:<https://queue-it.com/jp/>

次に、②「人間『が』中心に設計」するとは、行政や企業(供給者)と市民(利用者)の関係性を見直し、当事者である市民が主体となってサービスや制度を共創することである。日本では、行政が考えた施策案についてパブリックコメントなどで意見照会するのが一般的である。一方、デンマークでは、政策課題発見の段階から市民が関与し、行政とともに議論を重ねる。その上で「課題解決策の立案」、「案の決定」、「実行」、「評価改善」といった一連のサイクルが住民参加型で行われる。この仕組みにより、行政と住民が同じ方向を向き、地域課題の解決に取り組むことが可能となる。

このように、寛容の要素としてあげられている「人間中心」の経営理念がデンマークの社会の在り方の底流に流れ、国際競争力や幸福度ランキングにも表れていると河本氏は分析している。

## ■寛容がイノベーションを推進する

ムーミン・ビジネスから説かれる「寛容」を実際のビジネスの場で検証しよう。

経営学・戦略論では共有・オープン化=リスクという見方があり、寛容や贈与が競争力を低下させる可能性を暗に示してきた。

イノベーション・エコシステム(注)において、企業間が知識・資源を共有することで価値を創出する構造が説明されている。だが、研究の多くは「他社から受け取る(inbound openness)」ことに焦点を当て、「他社に与える(outbound openness)」ことが競争優位を損なうのではないかという懸念をあまり検証してこなかった。

(注)イノベーション・エコシステムとは、複数の企業・組織が相互に依存・統合して新たな価値を共同で創出するネットワークである。企業が単独では持ち得ない知識・能力・プロセスをパートナーから得るという構図。

オーストラリアのマッコーリー大学マッコーリービジネススクールの Muhammad Aftab Alam 教授たちは、戦略論の“生態系”メタファーを取り込み、企業の競争優位が「一社の力」ではなく、複数社の相互作用・ネットワーク力によって生まれるという観点を提示している。(注)ここではその論文に基づき、複数社の相互作用・ネットワーク力がイノベーションにつながる点を明らかにしたい。

(注)The Ethics of Sharing: Does Generosity Erode the Competitive Advantage of an Ecosystem Firm?(Muhammad Aftab Alam ほか著、2023年)

エコシステム内の企業が「相互依存(interdependence)」および「統合(integration)」を高めるほど、イノベーション資源の共有・協働が進み、それが競争優位に寄与する。

企業のオープンイノベーション活動には「受け入れ(inbound openness)」と「供出／与える(outbound openness)」の二つの方向がある。これまで研究の焦点は主に受入側(inbound)にあったが、出力側(outbound)については未解明・「競争優位を失うのでは」との懸念もあった。

本研究では、米国シリコンバレーおよびオーストラリアのマッコーリー・ビジネス・パークという2つのイノベーション・ハブから、計 794 名のマネージャーを対象にアンケート調査を実施。統計的手法として階層回帰分析・構造方程式モデリングを用いた。また、本研究は、エコシステム連結性(interconnectedness)が競争優位(competitive advantage)に与える影響を、inbound オープンネスおよび outbound オープンネスが媒介(メディエーター)するモデルを構築・検証する。

分析の結果、outbound openness が inbound openness よりも強い媒介効果を持ち、エコシステム連結性から競争優位への伝達をより高めることが判明した。すなわち、「与える」企業ほど競争優位を高めるということだ。この outbound オープンネス=与えるが寛容の場を提供していることになる。

これは、エコシステム企業がリソース共有のリスクを無視してよいと言っているわけではない。アウトバウンド・オープンネスには模倣の危険(imitation)がある。パートナー企業が利益を獲得し、起源企業が不利になる可能性があるといわれてきた。しかし、本研究はエコシステムにおける競争優位は、「ライバルを遠ざけること」より「信頼・つながり・相互依存を深めること」に依存する。そしてアウトバウンド・オープンネスは、パートナーのコミットメントを高め取引コストを削減し、エコシステム全体の競争力を押し上げ、結果として自社の競争優位にもつながる。

つまり、リソースを「与える」こと=寛容な場を提供することによる総合的な利益は、模倣リスクの潜在的損失を上回ることが多いというのだ。

さらに社会的複雑性(social complexity)と因果曖昧性(causal ambiguity)により、企業間の関係性そのものは模倣が非常に困難である。パートナーとの信頼や寛容性を備えた関係性は、競争企業にとって再現が極めて難しい。特に、資源の相互依存度が高い場合、パートナー企業同士の活動が互いに強化し合うため、このような関係性を模倣すること自体が不可能に近くなる。

本研究が明らかにしたことはオープンネス(Inbound / Outbound)は相互接続性、競争優位の関係を部分媒介する。特にアウトバウンド・オープンネスでは与えること(Generosity)=寛容が競争優位を強化する。ネットワーク構造の倫理性がエコシステムの健全性に重要で、これは模倣されにくい「信頼・寛大さ・相互依存」の関係性は長期的競争優位の源泉となる。

この発見はパラダイムシフトを示唆している。情報やノウハウを「出すことは損ではなく、むしろ得になる」という序列転換。知識共有・協働という価値観が戦略資源になるという示唆が強い。この結果は、ビジネス倫理とイノベーション・エコシステム研究をつなぐものであり、企業が“善を行う”=“強くなる”という可能性を示す。従来の戦略論で「他社に与えることが優位を失う要因」とされてきたことを再考させることになる。

## ■寛容を経営で実践するには

実務に対しては、企業(特にエコシステム型)には“知識・資源を与える”文化・制度を作ることが推奨される。具体的には、透明性・信頼構築・パートナーコミットメントを高める制度設計が鍵となる。自社の知見・資源を地域やパートナーと寛容に共有するための構造(例:オープン・ワークショップ、地域共同プロジェクト、ライセンスの低価格提供など)を考えるヒントとなる。

結論として、エコシステム企業は「寛容に知識・資源を共有すること(outbound openness)」によって、結果的に競争優位をより高める可能性がある——つまり“doing well by doing good”が実証的に支持されたというメッセージで締めくくられている。この結びのメッセージは、社会的価値・倫理的実践とビジネスの強みが一致し得るという希望的かつ実証的な結論を提示している。

## ■寛容と偏狭

では寛容を現場感覚で理解するため、寛容と反対の言葉「偏狭」と比較してみよう。寛容な会社が繁栄し偏狭な会社が下降線を描くのは、イメージだけで説明すれば「寛容」とは「ゆるい」と感じる人もいる。「偏狭」とは「頑な」「ガンコ」といったイメージ。しかし、寛容な会社とは寛容とは「ゆるい」

ということではない。新しい価値観に対して寛容であることが重要である。新しい価値観に寛容である会社は繁栄が約束されている。なぜなら、新しい価値観が広がることによって新たな市場ができるばかり、拡大されるからだ。新しい価値観は市場(マーケット)的には新市場のひとつとしてとらえられる。

### 寛容な会社の特徴

寛容であるか、そうでないかは、反応を見れば一発でわかる。「これ、どう思います？やりませんか？」と新しい価値観の商品・サービスを提案したときの反応でわかる。寛容がベースにある会社は「なるほど…、そうなんですね。よくわかりませんが、とりあえず進めてみましょう」という反応。寛容ではない会社は「？？ そんなの卖れないでしょ」と拒絶されます。

### 偏狭な会社とは

偏狭な会社とは、新しい価値観に対して偏狭であるのは当然ですが他にも狭いところで生きている。たとえば、社内常識を世間常識より優先させていること。

社内の文化のほうが世間より大事だったりする。そのため、顧客に対する接し方が社内の上司より低かったりする。顧客より社内を優先することもあるくらい。それが偏狭な会社の特徴。そのため新しい価値観を受け入れるはずもなく、化石化していく。

このように寛容と偏狭で考えてみると次世代経営はどのような姿勢で進めるのかがわかる。自らの価値観で「拒絶したくなるもの」を一旦受け入れるという姿勢が求められるということだ。

(出所)「世代経営に到達するために試されるのは経営者の寛容な感覚」

(2019/08/25)fj コンサルタンツ代表 藤原毅芳

<https://businesscreation.jp/2019/08/25/%E6%AC%A1%E4%B8%96%E4%BB%A3%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%81%AB%E5%88%B0%E9%81%94%E3%81%99%E3%82%8B%E3%81%9F%E3%82%81%E3%81%AB%E8%A9%A6%E3%81%95%E3%82%8C%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%AF%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%80%85/>

### ■寛容経営の実践に向けたチェックポイント

プロジェクトに寛容経営を落とし込むにあたり、次のような問い合わせが有効である。

- 組織／事業の価値観として「寛容・愛・平等・勇気」は明文化／共通理解されているか？
- 意思決定のプロセスに、関係者が幅広く参加できる仕組みがあるか？またそこに「違いを受け入れる」「声を聞く」仕組みがあるか？
- 社員・スタッフ・利用者・地域との関係において、「制度通り／ルール通り」以上に「個別事情」「人としての対応」がなされる余地があるか？
- ブランド・パートナーシップ・外部連携(例:自治体、地域企業など)を、「価値共有・共に育む」ものとして捉えているか？
- 組織文化・場づくりにおいて、“楽しさ・関係性・立ち止まって話す／場を共有する”という要素があるか？(＝ムーミン事例では「パーティー」が文化的装置として語られている。)
- 「寛容さ」が形骸化せず、日常実践として機能する条件(例えば、責任・信頼・透明性・対話など)は整っているか？

## ■最後に

ムーミン・ビジネスの底流にある寛容は、個人の態度や考え方に対するものではなく、「人と人」「組織と組織」との間に生まれるものであり、その寛容を生むには「愛・勇気・平等」という経営理念の存在が示されている。

なぜ寛容が評価されているのかを実証したのが、イノベーションを生むオープンな連携関係の分析で、イノベーション資源の共有・協働が進み、それが競争優位に寄与するという連携効果はもちろんあるが、とりわけアウトバウンド・オープンネス=寛容ではその強みは模倣できない点であった。

ムーミンを生んだのは冒頭で紹介したようにフィンランドというソ連(ロシア)との緊張と隣り合わせの北欧独特の地政学的な環境であった。ムーミンは単なるキャラクターではない。不安と恐怖に満ちた世界の中で、「あるべき世界」を想像し続けた結果として生まれた思想的存在なのである。

さらに「寛容」は「世界の幸福度ランキング」(注)評価指標の一つに用いられており、ランキングではフィンランドが一位、アイスランドを含めた北欧諸国が上位を独占していることもうなずける(下図参照)。

(注)英オックスフォード大学のウェルビーイング研究所が 2012 年から発表している。以下の項目を数値化し、「最良の生活」を 10、「最悪の生活」を 0 とした幸福度を導き出している。「World Happiness Report」  
[https://files.worldhappiness.report/WHR25.pdf?\\_gl=1\\*1tszn7k\\*\\_gcl\\_au\\*MTQ3ODcxNjI4Ni4xNzY1NjQ5MDMw](https://files.worldhappiness.report/WHR25.pdf?_gl=1*1tszn7k*_gcl_au*MTQ3ODcxNjI4Ni4xNzY1NjQ5MDMw)

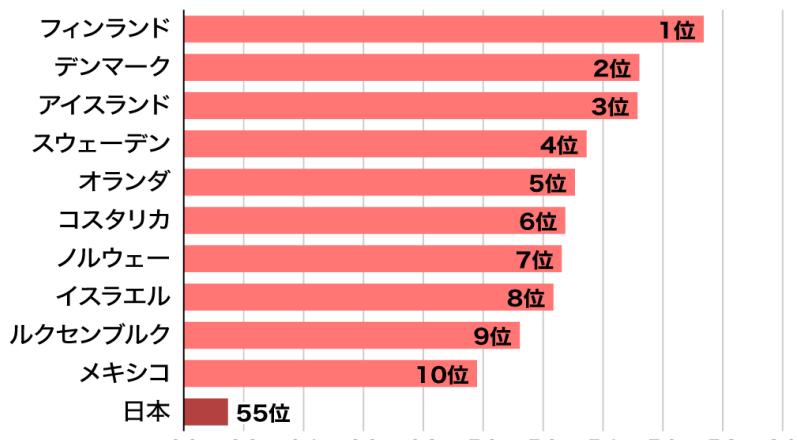
1. 1 人当たり国内総生産(GDP)
2. 社会的支援
3. 健康寿命
4. 人生選択の自由度
- 5. 寛容さ**

「寛容さ(Generosity)」は、Gallup World Poll(GWP)の「過去 1 か月間に慈善団体に寄付をしましたか？」という質問をもとに測定。

寛容は、他者への寄付や助け合いといった利他的な行動を通じて表れる社会的価値観を示す。研究によれば、寛容な行動は個人の幸福感を高める効果があり、寄付や他者への支援は自己効力感や社会的つながりを強化し、人生に対する満足度を向上させる要因となる。また、寛容な社会では相互支援や信頼が促進され、社会全体の幸福度が高まる傾向がある。さらに、寛容な行動は社会的孤立感や精神的な苦痛を軽減し、人生評価を向上させる可能性があり、個人および社会全体の幸福感を高める重要な要素となっている。

## 6. 汚職・腐敗の認知度

### 上位10カ国と日本の幸福度



出所:世界幸福度報告書2025年版

nippon.com

「ものごとって、みんなとててもあいまいだ。まさにそのことが、わたしを安心させる」

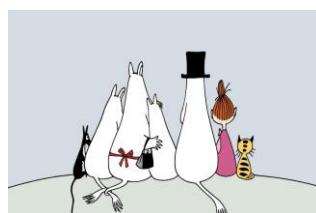


ムーミンが、家族が冬眠している間に家から抜け出し、冬のムーミン谷を冒険する中で出会ったトウーテッキ(挿絵上)は、ムーミンに「ものごとって、みんなとててもあいまいなのよ。まさにそのことが、わたしを安心させるけどね」と語っている。

この言葉は、物事の曖昧さや不確実性を受け入れる姿勢を示しており、寛容の本質に通じている。寛容とは、他者の違いや不完全さを受け入れる心の広さを指し、曖昧さを受け入れることは他者を批判せず、柔軟な心で接することを可能にする。このような態度は、社会的なつながりや信頼を深め、幸福感を高める寛容の精神を象徴するものといえる。トウーテッキの言葉は、完全な理解や明確な答えを求めるのではなく、曖昧さの中に安心を見出すことで、他者との関係をより調和の取れたものにする可能性を示唆している。

### 「ムーミン谷の冬」講談社文庫表紙

読者の皆さん、是非トウーテッキの「ものごとって、みんなとててもあいまいだ。まさにそのことが、わたしを安心させる」を新年のあいさつに盛り込み、寛大経営に踏み出されてはいかがか。



## 《はじめに》

「BS 通信」の編集ノートは、その時々のトピックスの中からジャンルを問わずに事務局で選んだテーマについて、種々の「文書」をお届けしています。

今回は、第1部「日本のコメ問題」、第2部「ケアの倫理」、第3部「日本の航空政策」の三つのテーマについて編集した文書をお届けします。

NBS 事務局長 橋本弘毅

## 第1部 日本のコメ問題



参考資料:総務省統計局の小売物価統計調査(2025年06月24日発表資料)。

昨年の初夏に、突如として上昇を始めた「コメの小売価格」は、結局、この年末を迎えるも、上昇前の価格から二倍以上のレベルで高止まりしています。

「令和のコメ騒動」と言われたこの問題は、石破政権での「コメの増産策」が、高市政権では「市場不介入策(=減産政策への再回帰)」へと再転換され、本質的な問題解決は先送りしたまま、「騒ぎは無かった」かの様な“だんまり”を決め込んでいます。

果たして、この問題の“本質”は何処にあるのでしょうか。

### ◇ 日本の農業問題への概観

「日本では、農業協同組合、官僚、政治家によって形成された農政トライアングルが、兼業農家の戸数の維持を政策形成の目的としてきたために、多くの政府の失敗が起きてきた。結果的に都市労働者と比べても農村の主業農家(注)と比べても、平均的には豊かな兼業農家が農村に大量に滞留し、政府から大きな補助と規制による保護を得ている。

この補助と保護が農業の経営規模を小さくし、非効率を生み出している。日本農政の歪の基本は、ここに原点がある。したがって兼業農家を減らし、主業農家の規模拡大を促すことが、今後の日本の農政の基本でなければならない。」(日本経済新聞出版社 2010年刊「日本の農林水産業」P.4)

(注)主業農家…農家所得の50%以上が農業所得で、年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家

これは15年前に出版された「日本の農林水産業」の中に記されている“日本の農政改革”への提言です。お解りの様に、今回の“騒ぎ”も含め、「日本の農政」が未だに数十年に亘る停滞を脱し得ないのは、今回の米価格の暴騰から「お米券」騒ぎへと続く問題の大元に居座る「農政トライアングル」の故であり、その強靭さと頑迷さには「失望感」を超えて「あきらめ感」さえ感じてしまいます。

政権党である自民党の「農林族」を支える政治団体は、主に農協系の全国農業者農政運動組織連盟(農協政治連盟)と、土地改良事業に関係する全国土地改良政治連盟(土政連)です。土政連に関しては、その莫大な「土地改良利権」に関与して、政治家・官僚・土建業者の関係が取りざたされますが、農協政治連盟と関わりの深いタイプの農林族は「国内農家保護」を旗印として、農産物の市場開放や農業の法人化などの「現状を変える」提案に対して、“慎重”という名の反対論を頑として譲りません。歴代の「農水相」は、こうした“政治勢力”に改革の芽を摘み取られてきました。

ところで、一般に戦後の「農地改革(⇒小規模自作農政策)」は、“日本民主化のシンボル的政策”的成功例として、或る種の“聖域化”された存在の感がありますが、果たして、「戦後の農地改革」の

実態は如何なるもので有ったのでしょうか。現在の農業の状況を冷静に捉えるためにも、以下に明治以降の農業政策についての概観を示してみます。

現行の農業組織ですが、その淵源を辿れば、明治 11 年頃に全国的に群生した「農談会(勧農会・共進会など)」が大元です。それが明治中期に至り、地主層の働きかけも有って、1895(明治 28 年)年に「全国農事会」が発足し、その 4 年後の 1899(明治 32)年には「農業の改良と農業関係者の福利増進」を図る「農会法」が成立します。この「農会法」に基づき、全国的に農業の技術指導や経営の普及を通じて政府の農政を浸透させるための「農会」が全国の市町村単位で設立され、区域毎に農会の組織・権限が規定されました。また、農商務省や地方長官(県知事等)には農会に対する検査、命令、処分の権限が与えられ、政府は農会を通じて農民のコントロールを図りました。

ところが、戦時色が濃くなるにつれ、「小作争議の鎮静化」と戦時体制下での「戦争継続体制作り」に資する「反当り収量の増加」を目的として、1926(昭和元)年に「自作農育成政策」が公布されます。そして、これが「戦後の農地改革」のモデルになるのですが、その狙いは小規模自作農を政府のコントロール下に置くことでした。しかし「自作農育成政策」は地主層の強力な反対に会ったため、小作地の自作農化は 1943(昭和 18)年段階でも達成率は対象地の 1 割に満たない状況でした。これに対し、戦時下ではありましたが挺入れの意味も有り、同年(昭和 18)に既存の農業団体を統合する「農業団体法」が公布され、旧来の農会が廃止された上で関連組織は中央農業会・全国農業経済会・農林中央金庫の三本立てに整理され、各地区の組織は農業会という名称で再出発しました。

そして敗戦の結果、1946 年に至って占領軍は「農民解放指令」を発布し、「自作農創設維持政策」の徹底化を強力に推進しました。また農業会は、発足からわずか 4 年後でしたが、1947(昭和 22)年に全面的に解体され、同年公布の「農業協同組合法」によって全国の各市町村に農業協同組合が、また府県ごとには、単位農協への指導・販売・購売・信用などを専門とする都道府県単位の「連合会」が設けられます。また中央には、全国指導農業協同組合(昭和二十九年全国農業協同組合中央会となる)、全国販売農業協同組合連合会(全販連)、全国購売農業協同組合連合会(全購連)が設けられ、旧農業会のもっていた全機能は農協関連組織に全面的に転移・解消されました。

以上、明治から現在に至る「農業組織の沿革」を駆け足で粗述しましたが、「占領軍」の狙いは狙いとして、自作農としての権利を手にした「農民層」は、自然の流れで「その権利の維持」のために政治家と結びつき、保守化していきます。また、こうした「自作農」を基盤とする「農協」等の新しい農民組織も、その組織の元々の原型を「農業会」に置いていた結果、「仏作って魂入れず」で法律の文言は変わっても、運営実態は「戦前の旧組織の遺伝子」をしっかりと受け継ぎ、「官僚指導型」で運営されて行きます。こうして大量に産み出された「小規模自作農」の権利擁護の保守意識と合わせて、獲得したお互いの「権利」を守るための「農政トライアングル」が形成されました。

爾来 80 年、例えば村の食品店が「万屋」から「スーパーマーケット」に、そして、「コンビニ」に形態を変えていったように、「農業」も時代の変化によって、その姿を適正な「経営形態」に変化していくのが当然なのですが、例えば「農業への参加」そのものがその地区の「農業委員会」の承認を必要としている様に、農業は法的にも「他者の参入」を徹底的に排除する仕組みとなっています。

こうした農業の現状の課題に対する「分析」と具体的改善案として、以下に「日本経済新聞」に掲載された作山巧氏の論考をお示しします。

(日経 やさしい経済学) 2025年9月26日~10月9日掲載  
『コメ政策と食料安全保障』

明治大学 教授  
青山学院大学博士(国際経済学)  
元農林水産省国際交渉官  
専門は貿易政策論

さくやま たくみ  
**作山 巧**

## ① 「令和の米騒動」で浮かんだ論点

2024年後半から2025年前半にかけてのコメ価格高騰は、「令和の米騒動」とも呼ばれ、大きな社会問題になりました。その過程では、例えば次のような論点が浮上しました。

まず、価格高騰の要因と政府の対応です。

前者では、生産量の減少要因として、猛暑による精米歩留まりの低下、高齢化による生産者の減少などが挙げられ、消費量の増加要因として、南海トラフ地震臨時情報に伴う買いだめ、小麦価格の高騰、インバウンド需要などが指摘されました。

後者の政府の対応では、政府備蓄米が脚光を浴びましたが、放出の遅れに対しては批判もあります。コメの輸入制度への関心も高まったようです。国産米価格の高騰によって、これまで消費者が目にする機会の乏しかった米国産やベトナム産、台湾産といった多様な輸入米を目にする機会も増えています。同じ時期にトランプ米大統領は、「日本のコメの関税率は700%」と一方的に指摘し、輸入拡大を求めました。このため、米国産米の輸入拡大が日米間の関税交渉の材料としても注目されたのです。

最後に、今後のコメ政策のあり方です。石破茂首相(当時)の意を受けた農林水産省は、コメの増産や輸出拡大という方針を打ち出しました。しかし、増産による価格低下を懸念する自民党農林族議員や農業団体は、「需要に応じた生産」を主張し、転作を伴うコメ政策の継続を求めています。実は、「令和のコメ騒動」の前から、日本のコメ政策は多くの問題を抱えており、農水省は水田政策の27年度見直しを表明しています。

この連載では、「令和のコメ騒動」を契機に関心が高まった日本のコメ政策のあり方を、広い視点から考えます。農業保護の欧米との比較、食料安全保障や貿易ルートとの関係などについて、経済学の考え方を参照しながら説明します。同時に農水官僚としての経験を踏まえ、政治的・戦略的な観点も交えた現実的な政策提言を目指します。

## ② コメ政策と食料安全保障

今回は、日本のコメ政策と仕組みを国境措置と国内措置に分けて説明します。

まず国境措置です。コメは世界貿易機関(WTO)の協定に基づく関税割当で保護されています。関税割当は、一定量の輸入(枠内輸入)に低い関税を適用し、それを超えた輸入(枠外輸入)には、より高い関税を適用する制度です。

コメの枠内輸入量(ミニマムアクセス)は年間約77万トンで、農林水産省が輸入します(国家貿易)。ただ、主食用として流通するのは10万トンのみで、残りの約67万トンは飼料用などに売却するため、毎年約700億円の損失が発生します。

枠内輸入に対しては、農水省が1キログラム当たり最大292円のマークアップ(輸入差益)を徴収します。一方で、枠外輸入に関しては税関(財務省)に1キログラム当たり341円の関税を払うことで、民間企業が自由にコメを輸入できます。マークアップや関税は、最近の輸入価格の200~300%と、極めて高率です。

国内措置の主体は転作への補助金です。主食用米の需要量はピーク時からほぼ半減し、全ての水田で主食用米を生産すると供給過剰で価格が下がります。農水省は麦や大豆などを作付けする転作を推進しており、その補助金は最近では約 3,500 億円に達します。

この結果、2024 年産米で見ると、水田面積 177 万㌶のうち、主食用米の作付けはその 7 割に過ぎません。このように日本のコメ政策は、転作作物への補助金で主食用米の生産量を減らして価格を引き上げるという、間接的な供給制限に依存しているのです。

また、国内措置には政府備蓄米もあり、凶作に備えて農水省は約 100 万㌧の備蓄米を保有しています。毎年約 20 万㌧の主食用米を購入し、5 年間の保管後に飼料用などに売却するため、年間約 400 億円の損失が生じますが、備蓄米を市場から隔離することでコメの価格を引き上げる効果があります。

日本は高率の関税で国内価格を国際価格より引き上げ、さらに転作で国内価格を需給が均衡する価格より引き上げるという、**二重の消費者負担でコメを保護**しているのです。

### ③ 価格高騰の要因と政府の対応

今回は 2024 年後半以降のコメ価格高騰の経過、副作用、政府の対応を整理し、農林水産省の検証結果と問題点を検討します。

スーパーでのコメの販売価格は、以前は 5 キロ㌘当たり 2,000 円以下でした。しかし、23 年 11 月に 2,000 円を超えて、南海トラフ地震臨時情報の発表を受けて購入量が急増した 24 年 8 月以降、価格上昇が加速しました。9 月には 3,000 円を突破し、25 年 5 月には 4,238 円に達しました。コメの小売価格は 1 年半で倍以上となり、物価上昇の一因となったのです。

これに伴う副作用としてコメの輸入が急増しました。民間企業によるコメの輸入量は、23 年までは国産と競合しない長粒米を中心に年間約 800 ㌧でした。しかし、国産米の価格高騰で、1 キロ㌘当たり 341 円という高率の枠外税率を払っても、輸入米の方が国産米より安くなつたのです。このため主食用米の輸入が急増し、25 年の民間輸入量は上半期だけで 4 万㌧を超えました。

農水省は 24 年産米が流通すれば一定の価格水準に落ち着くとして、対策に及び腰でした。しかし、25 年に入つても価格高騰は続きました。同年 1 月に入札による備蓄米の放出を決定し、5 月には随意契約による備蓄米の放出を開始しました。その効果も有つてスーパーでの販売価格は、6 月以降下落に転じました。今回のコメ価格高騰の要因や政府の対応について、農水省は 25 年 8 月に検証結果を示しています。それによると、23 年産米と 24 年産米は高温で精米歩留まりが低下し、生産量が想定を下回る一方、需要量は増加し、2 年間で最大 80 万㌧が不足したことで価格が高騰したと総括しています。

しかし、この検証結果には欠けている点も有ります。第一に、コメの生産量が減つた一因は政府主導の転作であるにもかかわらず、それへの言及がありません。第二に、必需財であるコメは、価格が 1% 変化した際の需要量の変化率である価格弹性値が小さいという特徴があり、農水省が提唱する米の増産で今後は価格暴落の恐れがあるにも関わらず、その対策が示されていないのです。

### ④ 費用負担と受益の関係

今回は、今後のコメ政策の改革に対する示唆を得るため、日本の農業保護の特徴を欧米と比較します。経済協力開発機構(OECD)は、農業保護を受益者の観点から次の 3 つに分類しています。・一つは**生産者への支援**で、関税による保護と直接支払いがあります。

・次が**消費者への支援**で、現在は「補助的栄養支援プログラム」(SNAP)と呼ばれる米国のフードスタンプが含まれます。これが農業保護に当たるのは農務省の所管で支援対象が食品のみだからです。

・もうひとつは**農業部門への支援**で、農村のインフラ整備などが含まれます。

これらの保護策の費用負担者を見ると、生産者への支援のうちの直接支払い、消費者への支援、農業部門への支援は、政府の財政支出で財源は税金であり、**費用負担者は納税者**です。一方、生産者への支援のうち関税による保護は、その分だけ高い価格で購入する**消費者の負担**となります。

OECDによれば、2023年における日米欧の農業保護は次の通りです。

・米国の総額は1,180億ドル(約17兆円)で、最多は消費者への支援の696億ドルです。

・欧州連合(EU)は1,153億ドルで、741億ドルの直接支払いが最多です。

・日本は総額286億ドル(コメへの保護はその20%)で、148億ドルの関税による保護が最も多くなっています。

これらを費用負担者の視点から見ると、米国で主流の消費者への支援は**納税者負担**で、米国農産物の需要拡大を通じて生産者も受益します。また、EUで主流の生産者への直接支払いも**納税者負担**で、域内産農産物の価格低下を通じて消費者も受益します。このように、納税者負担の政策は、その効果を生産者と消費者が分け合い、両者が受益するのがメリットです。

これに対し、日本の農業保護の主流である関税による保護の費用負担は**消費者**です。欧米とは対照的に農産物の純輸入国である日本は、関税を課すことで財政負担なしで農業を保護できるという立場にあります。しかし、**消費者負担による保護**には、**生産者と消費者の利害対立を生む**という問題もあるのです。

## ⑤ 日本が自給率を重視する理由

②で述べたように、日本のコメは多様な手段で保護されており、その根拠とされるのが食料安全保障です。そこで今回は、日本のコメ政策と食料安全保障との関係を整理します。

国連食糧農業機関(FAO)は、食料安全保障を「全ての人が、いかなる時にも、活動的で健康的な生活に必要な食生活上のニーズと嗜好を満たすために、十分で安全かつ栄養ある食料を、物理的、社会的及び経済的に入手可能であるときに達成される状況」と定義しています。日本では、改正された食料・農業・農村基本法に「良質な食料が合理的な価格で安定的に供給され、かつ、国民一人一人がこれを入手できる状態」との定義が追加されました。

食料安全保障には、十分な食料が供給されるという**供給可能性**と、全ての個人が食料を入手できるという**入手可能性**があり、前者が必要条件で後者が十分条件です。FAOの定義は後者に限定しているのに対し、基本法の定義は両方をカバーしています。

ただ、食料安全保障の現状を評価する指標は両者で異なります。FAOは世界の飢餓人口を毎年公表しており、24年は世界人口の約8.2%に当たる6億7300万人でした。FAOは、個人レベルの入手可能性を基準に定義しており、それを満たさない人口を推計しています。

一方、日本では25年4月に決定した「食料・農業・農村基本計画」における主な指標は食料自給率です。具体的には供給熱量ベースの食糧自給率を、23年度の38%から30年度には45%に引き上げることを目指しています。基本法で供給可能性と入手可能性の両方を規定しているにも関わらず、FAOのような個人レベルの指標はありません。

こうした指標から見ると、政府が重視するのは、輸入が途絶えた際の国レベルでの供給可能性で、それを表すのが食料自給率です。仮にコメを100%輸入に依存することになれば、供給熱量ベース

の食糧自給率は 17% に低下します。島国の日本では輸入が途絶える事態への備えは必要です。これが、コメの保護と食料安全保障が結びつく理由なのです。

## ⑥貿易ルールの非対称性

日本の食糧安全保障でコメは重要な品目で、国内での凶作時には輸入も欠かせません。そこで今回は食料安全保障を担保するための貿易ルールの現状と問題点を整理します。

世界貿易機関(WTO)の協定のうち、物品貿易を対象とする「関税及び貿易に関する一般協定」(GATT)は、輸出入の数量制限を禁止しています。しかし、「食料その他輸出締約国に取つて不可欠の产品的な不足を防止し、又は緩和するために一時的に課するもの」は、その例外として輸出数量制限が認められます。この解釈に関する各国の共通理解はなく、要件を満たすと当事国が判断すれば、食料への輸出数量制限の発動は容易です。さらに、どれほど高率でも、輸出に対する関税(輸出税)の発動は自由です。

輸出数量制限と輸出税を合わせて輸出規制と呼び、食料でも多くの発動例があります。米国のニクソン政権は、国内の供給不足を受けて 1973 年に大豆の輸出を制限しました。その後も、国際価格が高騰するたびに、新興国や発展途上国を中心に食料輸出規制が頻発しています。さらに、地政学的な対立の高まりを受け、食料などの必需品が経済的威圧に用いられるリスクも増しています。

こうした現状は、食料輸入国である日本にとって脅威です。これまで日本は、多数国間の GATT・WTO や二国間・複数国間の経済連携協定(EPA)を通じて、農産物の関税を削減・撤廃し、輸入を増やしてきました。特にコメでは毎年 77 万トンのミニマムアクセス米を義務的に輸入しています。このように、輸入国には事実上の輸入義務がある一方で、輸出国に供給義務はありません。

こうした貿易ルールの非対称性は、自由貿易の限界を示しています。ミクロ経済学を国際貿易に適用した国際貿易論では、関税のない自由貿易が輸出入両国の利益とされてきました。しかし、凶作や経済的威圧で輸出が止まる事態は想定外です。輸出国に輸出を強制する手段がない以上、日本人の主食であるコメのような必需品では、輸出国が供給義務を果たさない事態に備えることも必要です。

## ⑦国際市場への依存は期待薄

日本人にとって、コメといえば丸みを帯びた短粒米が常識ですが、世界的に主流なのは細長い長粒米です。この違いは日本のコメ政策にも重要な意味を持つため、今回は世界のコメ市場の実態を紹介します。

米国農務省によると、2024 年における世界の穀物輸出量は、小麦が 2.1 億トン、とうもろこしが 1.9 億トンなのに対し、コメは 0.6 億トンでした。また、生産量に対する輸出量の割合である貿易率は、小麦が 26%、とうもろこしが 16% のに対し、コメは 11% でした。このように、コメは生産量に対して貿易量が少なく、国際価格の変動が大きいのが特徴です。

世界のコメの品種は、熱帯や亜熱帯を中心のインディカ種と温帯を中心のジャポニカ種に大別されます。前者には長粒米やバスマティ米が含まれ、後者には日本の短粒米や米国カリフォルニア州の中粒米が含まれます。インディカ種とジャポニカ種には、主成分であるデンプンの組成を含めて様々な違いがあります。

上記の米農務省の統計は、インディカ種とジャポニカ種を区別していません。両者を区別した農林水産政策研究所の小泉達治氏らの 21 年の論文によれば、17 年の世界生産量は、インディカ種が 4 億 1,735 万トンなのに対し、ジャポニカ種は 4,599 万トンで、その割合は 15% でした。また、同年の世界の輸出量は、インディカ種の 4,599 万トンに対し、ジャポニカ種は 233 万トンで、その

割合はわずか 5% です。

ジャポニカ種の国際市場は、各国が自給を追求して国際市場が薄くなっているのです。国際市場に依存できずに各国が自給に固執するという、ゲーム理論でいう「囚人のジレンマ」が成立しており、この均衡を解消するのは困難です。

日本人が主食とするジャポニカ種が、世界では少数派という点は、日本のコメ政策にも重要な含意が有ります。世界のジャポニカ種の輸出量は日本の年間消費量の約 3 割に過ぎず、国際市場に大きく依存はできません。また、粘り気が多いジャポニカ種は、主な用途が日本食向けとなるため、輸出の拡大には一定の限界があります。

## ⑧コメ政策と食料安全保障（1）

石破茂首相はコメの輸出拡大を重視し、農林水産省も野心的な目標を掲げます。今回は国産米の輸出拡大の可能性を検証します。

農林水産省は 2025 年 4 月に決定した「食料・農業・農村基本計画」で、コメの輸出量を 30 年までに 24 年の約 8 倍となる 35 万トンに増やす目標を設定しました。実際に 14 年から 24 年にかけて、コメの輸出量は 4,516 トンから 10 倍の 4 万 5,112 トンへ増え、輸出額も 14 億円が 8 倍の 120 億円に増えました。

国産米の輸出増加の要因を貿易理論で考えます。伝統的な貿易理論である生産要素賦存説によれば、貿易パターンは財の生産に必要な生産要素の相対的な比率と、各国における生産要素の相対的な存在量の組み合わせで決まります。

まずコメという財は、労働力に対して相対的に多くの農地が必要な **土地集約財** です。また、日本は国土の 67% が森林で、人口に対して農地が相対的に少ない **土地希少国** です。コメは輸入一辺倒になるはずですが現実は異なります。生産要素賦存説で日本のコメ輸出は説明できません。

その一因は第 7 回で説明したコメの多様性を無視しているからです。例えば、沖縄名産の泡盛の原料には、以前から長粒米が使われてきました。一方、日本食人気により、海外で短粒米の需要が伸びています。実際に日本がミニマムアクセスで輸入するのは中粒米や長粒米が中心なのに対し、輸出するのは短粒米です。このように、消費者の多様な嗜好を考慮した **新貿易理論** では、国産米の輸出を説明できるのです。

では、国産米の輸出拡大には何が必要でしょうか。日本国際学園大学の荒幡克己教授の 16 年の論文によれば、輸出先の所得が 1% 変化した場合の日本のコメ輸出量の変化率を示す所得弹性値は 2.9 でした。所得の増加と嗜好の多様化には相関があるため、輸出先の所得が増加すれば国産米の輸出拡大が期待できます。また、輸出先の輸入価格が 1% 変化した場合の日本のコメ輸出量の変化率を示す価格弹性値はマイナス 1.9 であり、国産米の輸出拡大には価格の引き下げが有効です。(注：相手国の所得が 1% 増加し、日本米の価格を 1% 下げれば、理論的な輸出量は 4.85% 増えます。[NBS 事務局が追記しました。])

## ⑨コメ政策と食料安全保障（2）

農林水産省は 2027 年度に水田政策を見直すことを表明しています。そこで今回は、石破首相が農相だった際に発表した試算を基に、コメ政策改革の選択肢を検討します。

石破首相は農相だった 09 年に、計量経済モデルによるコメ政策改革の試算結果を公表しました。事実上の強制だった生産調整参加を選択制とし、未達成者へのペナルティーも廃止する一方で、生産調整参加者には米価下落に伴う損失を直接補填するとの内容です。

石破農相による試算の意義は、異なる政策の効果を計量経済モデルで定量的に示したことです。

例えば、07年のコメ政策を継続すれば、コメ消費量の減少に伴って転作が強化され、10年目の60キロ当り米価は、農家手取り価格が1万5,557円、市場価格が1万8,443円となり、財政負担は5,792億円、消費者負担の増加額は7,026億円になります。(負担額合計で1兆2,818億円)

これに対し転作を廃止すると、10年目の60キロ当り米価は、農家手取り価格が6,373円、市場価格が7,514円に下落します。しかし、農家手取り価格が1万1,660円になるように、8,415億円の財政負担で販売農家に直接補填すれば、消費者利益は1兆4,258億円増加します。つまり、転作の廃止による米価の下落により、農家への直接補填に伴う財政負担を大幅に上回る消費者利益が得られるのです。(両者の単純合計で5,843億円の利益。転作策との合計差異は1兆8,661億円)

石破農相の試算は、転作を廃止した場合の損益の増減を07年と比較していますが、現在は拓殖大学の教授である高橋大輔氏は09年の論文で、転作の実施に伴う損益を計算しました。それによれば1995年~2006年の平均で、転作に伴うコメ農家の利益は5,240億円なのに対し、消費者負担は8,100億円、財政負担は1,398億円で、**差し引き4,258億円が社会的な損失でした。**

つまり、消費者と納税者の負担に対する生産者の利益は55%に過ぎず、転作は所得移転の効率性が低い政策です。その理由はコメ生産者の所得確保という目的を、コメ価格の引き上げという間接的な手段に依存し、消費者に多額の損失が発生しているからです。

## ⑩コメ政策と食料安全保障（3）

この連載の最後に、前回までの内容を踏まえて、今後のコメ政策のあり方を提言します。

まず、国境措置（主たる措置は関税政策）に大きな変更は必要ないと考えます。高関税に伴う消費者負担はありますが、食料自給率への寄与や輸出規制の恐れ、短粒米の貿易量の少なさを考慮すれば、コメの自給は妥当でしょう。

他方で、**国内措置は大幅な見直しが急務**となっています。現在のコメ政策は、農林水産省の需給見通しをもとに、転作への補助金で主食用米の生産量を減らし、価格を上げるという間接的な供給制限が主体です。しかし、需給の一致による適正価格の実現は至難の業です。最近は見通しが不足側に外れて消費者が価格高騰に直面し、それ以前は過剰側に外れて生産者が価格低迷に苦慮しました。

この問題の解決策は、**転作を廃止し、価格低下に伴う生産者の損失を直接支払い**で補填することでしょう。転作を廃止すればコメの市場価格は高騰前の半分以下になると考えられ、特にコメ消費量の多い低所得者には朗報です。生産者も直接支払いがあれば価格下落のリスクがなくなります。つまり、現在の生産者と消費者の対立という構図は解消されるのです。

転作の廃止には懸念もあります。麦や大豆などの転作作物の自給率の低下や、コメの生産拡大に伴う作期の重複などです。しかし、過剰な水田の畠地化を進めた上で、麦や大豆に一定の支援を行なえば、こうした懸念は解消できるはずです。

この提言の障害は財政負担でしょう。第9回で紹介した石破茂農相（当時）の試算では、転作廃止に伴う直接支払いの財政負担は**8,415億円**で、現在の転作予算の倍以上です。ただ、この課題（試算）は消費者利益を無視した財政の理論です。生産者利益の変化を一定とすると、試算にあるように転作廃止に伴う消費者利益の増加額は**1兆4,259億円**で、**差し引き5,844億円のプラス**になります。

少なくとも国内措置については、**保護政策を歐米のような納税者負担に転換**すれば、消費者と生産者が共存共栄できるのです。(完)

## 第二部 『ケアの倫理』

「ケアの倫理」は 1980 年代以降に広がった規範倫理学の学説の一つで、アメリカの倫理学者・発達心理学者のキャロル・ギリガン女史が、その著書『もうひとつの声』(1982 年刊)で述べたものです。これは、それまで一般的な学説となっていた「人間の発達論」に関する“女性の未成熟性”という観点を否定する視点で提唱した考え方です。

ケアの倫理がもたらした新しい道徳的観点は、今までの倫理観が「何が正しいか？」と問うのに対し、ケアの倫理は「どのように応じるか？」という問い合わせを立てるという違いです。そして、ケアの倫理は普遍的な基準を適用することに対して、それは「道徳的な盲目性・無関心を助長するという問題を発生させかねない」との批判的な観点を提示しています。

愚生のような昭和に育った世代（特に男性）は、ややもすると「自立した個人」が各人の責任を果たしていく「組織」を思考の前提にしがちです。しかし、例えば「NPO 団体」や各種の「ボランティア団体」のような組織においては、軍隊組織の様な「指揮命令」は馴染まず、上記の「ケアの倫理」的な組織運営の視点が必要だと考えますし、一般企業においても、如何なる視点で導入をするのか、検討すべき問題だと考えます。

なお、ケアの倫理における「基本的な理念」には、

1. 程度の差はあれ、人は誰しも、誰か他の人に対して依存しており、相互依存関係のうちに置かれているという点に着目し、義務論や帰結主義が有している、人はそれぞれ独立した利害関心をもっており、その間でやりとりが生じる、という人間観とは対照的な座標軸を設定する。
2. 自らの選択とその結果を被りやすい、傷つきやすい(vulnerable)人たちは、その人が選択によりどれほど影響を受けるかに応じて、特別に考慮されるべきであるという「弱者」への視点を重要視する。
3. 実際に関係する人たちの利害関心を無視せず考慮するために、細かな状況とその文脈に注意を払うことが必要である。

といった考え（視点）が挙げられます。今回の植嶋先生の【連載コラム】「ムーミンを生み出した寛容経営とは」とも通じるところが有るかと思いますが、ご参考までに、以下に「日経 経済教室」に掲載された「ケアの倫理」に対する三つの論考を転載いたします。

注）編集子の判断で、当誌での記載の順番は（下）（上）（中）の順にしています。

### 『ケアの倫理と現代』

（日経 経済教室）

2025年11月14日(金)掲載

#### ケアの倫理と現代（下）

#### 誰もが誰かにケアされる

ポイント	・人には他者からのケアが必ず必要である ・平等はつながりと結びつきで担保される ・社会のあり方を考えなおすよりどころに	品川哲彦 [しながわ・てつひこ] 関西大学名誉教授 1965年生まれ 京都大院修了 同大博士（文学） 専門は哲学、倫理学
------	---	---

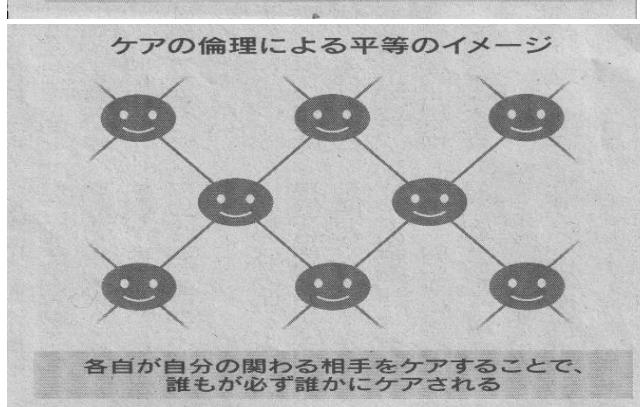
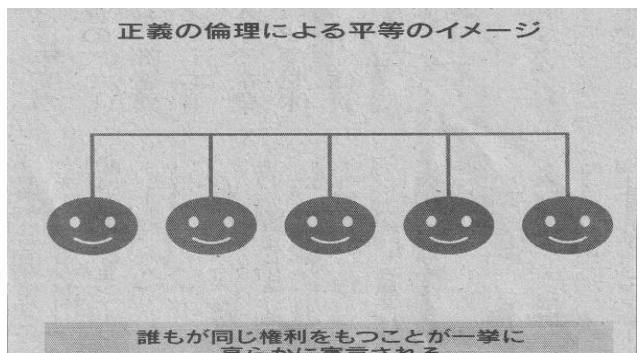
稻盛財団は 2025 年の京都賞を心理学者キャロル・ギリガン氏に授与した。彼女の著作「もうひとつ別の声で」(1982 年)は道徳性の発達理論を一新し、その主張は心理学を超えて倫理学、社会学、政治学、法学などに波及した。

道徳性の発達理論とは善悪をどのように考えるのか、その考え方の発達過程を研究するもので、それまでの有力な理論はローレンス・コールバーグ氏の理論だった。それによれば、人は、最初は権威(たとえば親)に服従して得られる自己利益を善と考え、次は周囲や社会への順応、ついで整合的で普遍的にあてはまる法則を善と考える次元に成熟していく(どこまで成熟するかは人による)。

これに対しギリガン氏による調査では、女性は関係者それぞれの事情と必要と意向とを聞き取り、できるかぎりすべての人に受容される解決を模索する傾向がある。そこから彼女は人は誰もが傷つきやすく、他者によるケアが必要だ、と考えることが最終的な成熟だとする発達理論を構築し、これを「ケアの倫理」と名づけ、コールバーグ理論を「正義の倫理」と呼んだ。

両者は成熟とは何か、どのように考えを進めて道徳的判断を下すのか、守るべき重要な道徳規範とは何かにおいて対立し、とりわけ後者二つの争点は心理学から倫理学に引き継がれる。

\*\*\*\*\*



誰もがケアされるべきだというケアの倫理の要請は、正義の倫理のいう平等と同じように見えるかも知れない。だがその描像は異なる。

正義の倫理が同じ権利があることを一挙に高らかに宣言した時、その結果は、ときとして実質的な平等が実現しているかどうかの配慮を欠くことがある。

これに対し、ケアの倫理では、誰もが自分に関わりのある人々を気遣うことで、そうして編み上げられたケアのネットワークのなかへ一人も取り残さず包み込み、誰もが必ず、誰かにケアされることを目指している。繋がりや結びつきのもとで成り立つ平等なのである。(上図参照)

ところで、近代の理想的な人間像はダニエル・デフォーの小説の主人公、ロビンソン・クルーソーだといわれている。無人島で自分の努力と才幹で生き抜いた自立と自律の人。正義の倫理の描く人間像はそれに符号する。

ケアの倫理によれば、現実の人間はそんな強いものではない。子ども、病人、障害者、高齢者。誰もが人生のある時期には他の人の世話を受け、いつ、そのような立場になるかもわからない。それどころか、誰の世話にもならず独り立ちしていると自負する健常な壮年者も、実は多くの人の気遣いが有ってはじめて、そのように暮らしていっているのかも知れない。ケアを不当に低く評価する正義の倫理は、家事や育児や看護や介護において、人の世話を主として担ってきた女性たちを不当に低く評価する。

気遣い気遣われる関係は、恥じでも引け目でもない。ともに生きている手ごたえを私たちはそこに感じることもある。このような形で、ケアの倫理は、社会は自立した平等な個人から成るとする、近代の描像に疑念を呈する。ケアの倫理の主張が心理学、倫理学から、さらに社会学、政治学、法学などの分野にも波及したゆえんである。国家による干渉からの個人の自由を唱道して、近代社会を作り上げたリベラリズム、市場での取引が最も自由な合意を体現するとみなす新自由主義、ケアの倫理は前者に加え、とりわけ個人主義と競争主義を招き、福祉を削減する後者を批判する。

この論点をいささか古く感じるひともいるだろう。リベラルは多くの先進国で退潮している。格差の拡大で、新自由主義の人気も陰った。経済のグローバリゼーションに代わってブロック経済に通じかねない自国ファーストが多くの国で叫ばれている。その思潮の多くは国民の一体感、地域社会での人と人の繋がりの回復を求めており、ひょっとすると、そこでは仲間への気遣いも称揚されるかもしれない、と。

しかし、ケアの倫理は、たった今、つながりが出来てしまった人々とのあいだにも、気遣い気遣われる関係を要請する。文化や伝統を重視する、共同体主義とはそこが異なる。その点にケアの倫理が現代に示す、新たな展望のひとつがある。

スーパー・マーケットに並ぶ品々。ノルウェー産の塩ザケ、モーリタニア産のタコ、モロッコ産のエンドー……。いったんグローバリゼーションを経験した世界は、依然としてひとつのままである。日常的な生活用品を考えるにも、それが生産されている場の自然環境やそこで働く人々の労働環境が視野に入ってくる。地球規模で進む環境破壊のもと、私たちは遠国の人々と既にひとつの網の中に入ってしまっている。

身近な経済活動でもケアの視点は要請される。24年間に筆者は消費者庁の取材を受けた。ネットなどを利用する取引で、十分に理解できていないまま契約を交わしてしまう消費者の脆弱性に関する調査だ。双方が情報を理解して自律的に意思決定して同意を交わすという近代経済学の商取引のモデルは、買い手の側で、ひょっとすると売り手の側でも、成り立たなくなっているのかも知れない。

\*\*\*\*\*

23年ギリガン氏は新著「ひとつの人間の声で」を刊行した。最早ケアの倫理は、それまで聞き届けられてこなかった女性たちの「もうひとつの声」ではなく、人間全体の声だという宣言である。但し、「男性たちに強者、勝者であるように迫り」、「女性たちは単に強者の要求に従ってその役に立ち、弱者を世話する役目を強いる」家父長制のもとでは、女性たちがケアの倫理を唱えざるをえないはめになるのだ。

だが、強者と弱者、勝者と敗者、支配する者とされる者との分断が消滅する真の民主主義が実現すれば、だれにも気遣いといったわりを求めるケアの倫理こそが人間の倫理となるという主張である。ケアの倫理は、人間の生き方、人々が一緒に生きる社会のあり方、社会を成り立たせる政治や経済の果たす役割を、改めて考え直すように提言しているのである。

# ケアの倫理と現代（上）

## 「正義の倫理」に抗する概念

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケア労働は女性中心という偏見まだ強く</li> <li>・個人の自立を目指すだけが正義ではない</li> <li>・日本社会はケアの欠損状態との認識を</li> </ul>	<small>たんきひろかず</small> <b>丹木博一</b> 上智大学短期大学部教授 1961生 上智大 大学院哲学研究科 博士後期課程単位取得退学。 専門は現象学、ケア論
------	--	--

かつては性別分業が当たり前で、他者を支える「ケア労働」は女性が担うべきものと見なされていた。世の多くの男たちは一家の大黒柱だという自意識に甘んじて、ケアすることの意義とその負担感を実感することなく、女性蔑視ともあいまって、社会におけるケア労働に対する過小評価を推し進めてきた。時代は移り、男女共同参画社会が唱えられて久しいが、今もって男女間にはかなりの賃金格差がある。加えて、全職種の平均賃金に比べて保育士や介護士の賃金水準が低いことも歴然としている。（下表参照）

\*\*\*\*\*

保育士など女性比率が高い職種の平均賃金									
全職種	男性			女性					
	構成比	平均年齢	勤続年数	決まって支給する現金給与額	構成比	平均年齢	勤続年数	決まって支給する現金給与額	
65.6%	43.0歳	13.3年	37.0万円			34.4%	40.7歳	9.3年	26.2万円
保育士	5.4%	31.3歳	6.2年	24.8	94.6%	36.3歳	7.8年	22.1	
幼稚園教諭	4.5%	38.3歳	10.6年	29.7	95.5%	32.7歳	7.6年	22.5	
看護師	9.6%	36.2歳	7.1年	34.2	90.4%	39.3歳	8.1年	33.0	
福祉施設介護員	36.2%	37.8歳	6.1年	24.0	63.8%	42.0歳	6.4年	22.1	
ホームヘルパー	20.8%	40.1歳	4.6年	24.2	79.2%	48.3歳	6.8年	22.5	

年収換算・月収換算した賃金						
全職種	男性			女性		
	年収換算	月収換算	年収換算	月収換算	年収換算	月収換算
549.4万円	45.8万円	376.2万円	31.4万円			
保育士	363.7万円	30.3万円	324.7万円	27.1万円		

（出所）厚生労働省平成28年賃金構造基本統計調査

いま、「ケアの倫理」が各方面で注目されている。社会におけるケア労働が過小評価されている事実に光を当て、ケア労働に対する正当な評価を求めるとともに、ケアが当然のように女性の仕事と見なされてきたことに異議申し立てを行い、ケア労働の担い手に対するケアの必要を主張するなど、さまざまな問題提起のよりどころとなつた。

さらに、経済成長を至上命令とする陰で、抜本的な解決が見送られてきた経済格差や人権侵害、環境破壊などの諸問題は、ケアの軽視という共通の病巣を持ち、互いに絡まっているという視点が示された。

ひときわ重要なのは、人間関係の基本をどう理解すべきかと言う、私たちの価値観に対する問い合わせである。1980年代初頭の米国で「ケアの倫理」を初めて唱えたキャロル・ギリガン氏は、道徳性の発達を専門とする心理学者だった。それまで権威として重んじられてきた米国の心理学者、ローレンス・コールバーグ氏の議論では、ひとは罰の回避や利己的動機に基づいて行為選択を行う前慣習的段階を経て、社会的ルールや集団の合意に従う慣習的段階へ進み、さらに民主的手続きを経て法が変更可能であることを理解し、法を超えた正しさを追求し普遍的な倫理規範にのつとつて判断する脱慣習的段階へ至る、といった発達段階論が提唱されていた。

コールバーグ氏は道徳の問題を権利と規則の問題として捉え、道徳性の発達を認知的発達の一種と見なしたのである。これに対し、ギリガン氏は評価の尺度そのものにジェンダーバイアスが掛っているのではないかとの疑惑を表明した。コールバーグ氏が子どもたちの道徳性の発達段階を検証するために用いた「ハインツのジレンマ」というものを以下に示す。

妻が難病で高額な治療薬を必要としているが、購入するだけの資金を持たない夫ハインツは、何人の友だちに借錢を申し入れるがそれでも足りず、薬を開発した医者に直接相談を持ち掛けるまでの、断られてしまった。追い込まれたハインツは薬を盗むべきか。

こうしたモラル・ジレンマに対し、11歳の男子ジェイクは、命はお金よりも尊いからという理由で盗むことを肯定する。ジェイクは法の意義は認めた上で、法と命の価値を比較し、価値の高いほうを優先したのである。コールバーグ理論では、ジェイクは道徳について、法的慣習のレベルを超えた普遍的な合意が成り立つはずだと考えたことになる。

それに対し、同じ年の女児エイミーは、盗んではいけないけれど妻を死なせてもいけないと悩み、明確な回答を示せなかった。彼女が窃盗に同意しなかったのは、法の問題というより、ハインツが捕まって刑務所に送られてしまうと、妻の病気は一層おもくなるかもしれないと考えたためだった。その結果、コールバーグ理論においては、混乱し、うろたえたエイミーの発達段階はジェイクよりも低いとされたのである。

しかし、師であるコールバーグ氏に対し、ギリガン氏は異を唱えた。ジェイクは権利間の葛藤に目を向けた一方、エイミーはさまざまな責任の間の葛藤に注目した。ジェイクの目には権利を勝ち取るために敵対しあっているように見える人々は、エイミーの目には、互いがよりどころとしている関係のネットワークを共有する人たちとして映っていた、と解釈したのだ。

エイミーが抱えていた関係性におけるケアと責任の問題を適切に理解するための視座は、コールバーグ理論に用意されていないと看破したギリガン氏は、他者のニーズにどう応えるべきかという視点をもっと重視すべきであり、さまざまな責任相互の葛藤を解決するためには、立場を異にする複数の声に耳を傾け、それぞれのニーズに心を配り、文脈や状況を踏まえた物語的思考を形成することが必要だと論じた。

そこでギリガン氏は、道徳性の発達を、責任と関係性についての理解の発達として捉え直すことを提案した。男性優位の社会では、ケアの役割を担うのは女性であり、ケアには自己犠牲の精神が求められるといった考えが女性に植え付けられるため、女性は自分自身のことをケアの対象から除外して他者に奉仕するか、さもなければ責任を免れたいという誘惑に屈してしまいがちになる。女性の道徳的葛藤の内実をつぶさに見つめ続けたギリガン氏は、女性の発達課題を「依存対象からの分離と自立」と捉えるのではなく、むしろ「愛着関係を大切にしながら、自分を犠牲にすることなく、自分と他人への責任を担うこと」として捉えるべきだと主張した。こうして、権利主体としての個人の自立を基盤に据える「正義の倫理」に対し、愛着関係に根差した自他の利害関心全体への心配りを基盤に据える「ケアの倫理」を対置して見せたのである。

ひとはみな、傷つきやすく未熟な状態で生まれてくる。生き延びるために他者からの手厚いケアを受けなければならないことは、男女に関係なく人間全体の条件である。他者から支えられながら成長せざるを得ないという「弱さ」こそが、人間が複雑で豊かな文化を築きあげる土壌になる。社会に適応するための身体技法を身に付けたり、言葉を習得したりすることは、みな、生きるためにケアをしてくれる人からしつけを受けたり、語りかけられたりするなかで実現されるものである。

\*\*\*\*\*

ケアは生の基盤であるのに、特別なイベントではなく身近な人によって継続される日常的な営みであるためか、ケアの提供をありがたく感じるのはまれだ。自分がケアする側に回り、その大変さを実感したときくらいではないだろうか。

ケアが行き届いているときには、誰が何に対してどのようにケアをしているかに気づくことはほとんどない。気づくのはケアが欠損したときである。幸か不幸か、今の日本社会は様々な局面でケアの欠損に気づかざるを得なくなってしまっている。

子どもが欲しいのに子どもが持てないという若い人たちが抱える困難一つをとっても、根は深いと言わざるを得ない。せめてケアの欠損に気づくことが、ケア関係の重要性を再認識し、人間として基本的なニーズに応えることのできる社会の構築に向けての胎動になればと願う。

## ケアの倫理と現代（中）

### 「自立」「依存」二元論の先へ

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケア労働は女性中心という偏見まだ強く</li> <li>・個人の自立を目指すだけが正義ではない</li> <li>・日本社会はケアの欠損状態との認識を</li> </ul>	山根純佳[やまね すみか] 実践女子大学教授 1976年生まれ 東京大 院修了、同大博士(社会学) 専門は社会学、ジェンダー研究
------	--	---

他者との関係性や責任に基づく「ケアの倫理」は、普遍的な権利や公正性にもとづく「正義の道徳」のオルタナティブ(alternative：対置概念)として登場し、現在、哲学、政治思想における一大潮流となっていて、新自由主義がもたらした格差から環境問題まで、現代社会(の様々な)課題に挑む倫理として期待を集めている。

米国の心理学者、キャロル・ギリガン氏が「ケアの倫理」を発見したのは、心理学の実証研究において無視されてきた少女たちの声からだった。(一般に)定説とされてきたローレンス・コールバーグ氏の道徳性発達の理論では、(それは主に男性被験者を対象としてきたものであるが、)男性が正義の道徳を追求するのに対し、女性の道徳的発達は途中で止まるとした。これに対し、ギリガン氏は、「関係性と責任を重視する女性たちは、正義の道徳を実現する道筋とは異なる倫理を語っているのだ」と主張した。そして伝統的に女性の善さとされてきた「他者のニーズをケアし、感受性を發揮する」という道徳特性をこそ、(正義の道徳においては、)道徳性の発達において女性には欠陥があると決め付けていたのだ、と続けた。

コールバーグとギリガンの道徳の発達段階		
	コールバーグ	ギリガン
道徳の原理	正義や公平	ケアと責任
第一段階： 前慣習的	段階1：罰と服従 罰を回避し、権威に服従	自己の生存にケア
個人的見解	段階2：道具主義的相対主義者 取引や有効性の観点から判断する	移行期 「責任」と自己中心性概念の登場
第二段階： 慣習的	段階3：対人関係の調和あるいは 「良い子」志向 多数意見や承認されることを重視した判断をする	責任概念の内容： 他者へのケア「母性的な道徳」
社会的見解	段階4：「法と秩序」志向 規則や社会的秩序を守ることを重視する	移行期 伝統的な女性の美德であるケアと自己犠牲の混同に気づく
第三段階： 後慣習的	段階5：社会契約的法律志向 個人の権利や社会全体の価値に従つて合意することを重視する	責任概念の内容： 自己と他者へのケア
普遍的見解	段階6：普遍的な倫理的原理志向 人間の権利や平等性などの倫理に従つて判断する	誰も傷つけられるべきではないという命題

(正義の道徳と同様に)ケアの倫理も段階的に発達をしていく。大学生や、中絶に直面した女性たちへの調査からは、自己犠牲の倫理に留まることなく、他者への要求と自己のニーズや権利を調停し、「誰も傷つけられるべきではない」という普遍的道徳命法(定言命法)に到達する女性たちの発達が論じられている。

ギリガン氏はケアの倫理を支配や競争を是とする家父長制への抵抗の倫理と呼んだ。こうしたギリガン氏の研究に対しては、女性の「声」を女性の「本質」と同一視し、「他者の期待に応える」女性の位置をその「本質」として固定化するものだという批判も生まれた。

また、研究対象が白人中産階級の少女に限定されていたことに対しても、人種・エスニックマイノリティーや階層の低い人々を対象とした場合には、道徳的判断に関して、男女の差異は見いだすことができないという指摘もされた。それでも、白人中産階級の男性をモデルとした「正義の道徳」の普遍性を相対化した点において、ギリガン氏の研究のインパクトは大きかった。「ケアの倫理」は男並みの権利の獲得や平等を志向するリベラル・フェミニズムとは一線を画し、女性の経験に根差した哲学や政治理論の礎を提供したと言える。

ギリガン氏の議論に触発された女性研究者たちは、ケアの倫理を、母親をはじめとした「他者を

ケアする人の一般倫理」として定義し、家庭の中で子育てや介護を担ってきた女性たちの倫理を政治の世界に拡大すべきだと主張した。そもそも、18世紀以降の西洋の思想が前提にしてきた自立・自律した個人とは、他者のニーズや自己の責任に無関心でいられる特権を有した人々である。誰かのケアに依存している子どもや高齢者、そして依存する人々のニーズに応えるケアする人々(依存される人々)は、こうした自立した市民のカテゴリーからは排除されてきた。

米国のケアの倫理学者 ジョアン・トロント氏は、他者のニーズへの責任を認識し、適切にケアする倫理をすべての市民が実践する「共にケアする」民主主義社会を提唱している。共にケアする民主主義の下では、移民や女性に割当られている「ケア責任」を再分配し、お金のある人だけがケアを受ける不平等を是正する「ケアに満ちた社会」が実現しうるのだと。

では、ケアの倫理やケアの民主主義は家父長制を変革し、ケアを担う人々の不平等を是正する力を持ちうるのだろうか。この問い合わせる際に思い出すエピソードがある。

ある女性研究者が「双子の赤ちゃんの世話が大変だ」と同僚に伝えた際に、返ってきた言葉が「ケアの倫理の実践ですね」であったという。その人は、「双子を育てる困難」というケアの現実が、「ケアの美德」に置き換えられたことにショックを受けていた。もちろんケアの倫理を支持する人々はこう述べるだろう。「ケアに満ちた社会であれば、人々は双子の乳児を育てる親の困難に耳を貸し、また手助けするだろう」と。しかし、そうだろうか。さきほどの同僚は、「ケアする市民として自分も学生や上司をケアしている、お互い頑張ろう」と思って、そう伝えたのかも知れない。ここでの問題は、乳児を育てる人が直面する苦労や困難に関する知識を、この同僚が持っていないことにある。

\*\*\*\*\*

女性たちは長らく、女性の本質とされてきた「適切にケアする」ことを求められてきたが故に、ケアの大変さを公に語れない立場に置かれてきた。さらに、階級、人種、障害などのカテゴリーによって「適切にケアできない」「ダメな母親」というレッテルが貼られることがある。ケアの不平等を是正する為には、こうした難しい状況でケアしている人たちのケアの現実を知り、学ぶ必要がある。その意味で、女性たちが「できない」「これは私の責任ではない」と声を上げる事こそ、男性中心的な社会を変える契機になるはずだった。

しかしケアが倫理として評価されるとき、大変なケアを担う人々の声は封じられる。結果として、市民は不平等なケアの現実を学ぶことができない。ケアすることに「倫理」的な意味を付与することは、現実にケアされる人々の声をも封することになる、という認識は重要だ。障害者運動が問題視してきたのは、何が当事者のニーズであるかを、外部から決めてかかる親や専門家のパターナリズム(家父長主義)である。障害者の運動は自分たちが利益やニーズの当事者であり、自己の利益やニーズを語れる条件の整備を訴えてきたのだ。

その立場からみれば、よい市民であれば「よりよくケアできる」という発想は、ケアする側のおごりと言ってもよい。誰かの生活や生命を支えるというケアの活動は、社会において必要不可欠である。しかし私たちが相手のためになると判断したことは、正しいかも知れないし間違っているかも知れない。これは子どもや高齢者のケアにおいても同様である。こうした不確実性を直視するなら、「善さ」を問うことなく、自分が「何がわからないのか」を愚直に考えるしかない。

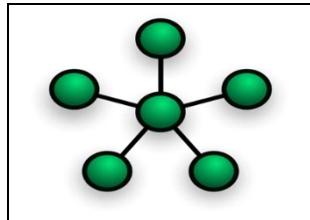
何よりギリガン氏をはじめ「ケアの倫理」の議論は、ケアを通じて成長する個人を前提としている。「ケアに満ちた社会」でも、ケアする能力・責任を有する市民と、ケアされる脆弱な人々の二分法は維持される。これは自立と依存を区分し、後者を不可視化してきた近代社会の延長に過ぎない。

「自立・自律」の対概念としての「依存」も、自己利益と対比される「他者への責任」も特定の人(多くは女性)にケアを委ねてきた近代の文脈依存的な概念である。特定の人にケアの責任が付与され、無償や低賃金でケアをしている不平等を解決するには「倫理」から離れた場所で、ケアに関わる人たちの「ケアの現実」が語られなければならない。

## 第三部 日本の航空政策

人口の減少や経済力(国力)の減退が進んだ日本では、国力復活の手段として「インバウンドの取り込み」が一つのテーマとなっています。次に取り上げる論考では、その基盤となる日本の「航空政策」を概観しますが、それについての前提の知識として、航空行政に関わる三つの Key Word を以下で説明します。

### ◇ ハブ空港理論（ハブ・アンド・スポーク）自転車の車軸(ハブ)とスポークのような形で路線を開設する手法



もともと、交通の路線は二点間を単純につなぐ「ポイント=トゥ=ポイント(P to P)」で開設される。従って、例えば A～H の 8 つの空港間で全ての空港を繋ぐには 28 路線が必要になるが、一つのハブ空港を経由する形なら 7 路線で済む。旅客数が一定なら、運航便数を午前午後の 2 倍にしても一便の乗客人数は 2 倍に増える。移動時間の点での利便性は劣るが、便数等を勘案すれば利便性はかえって向上する。

アメリカでは 1955 年にデルタ航空によりスポークハブ分布モデルが開拓され、1970 年代初頭にフェデラル・エクスプレスが貨物輸送で本格的な「ハブ空港システム」を採用した。そして、1978 年の「航空規制緩和法」制定により、アメリカ国内の航空会社が軒並みこのモデルを採用し、その後、それが世界的に広がった。

### ◇ 航空アライアンス〔航空連合〕

(各国の主要航空会社間でアライアンスを組むことにより、更に重層的なハブ空港システム機能を実現できる。)

航空業界では 1990 年代から、個別に一部航空会社間で、コード・シェア(共同運航)便やマイレージサービスの相互乗り入れなどの業務提携が行われ始めていたが、航空業界における国際的な規制緩和の流れと競争の激化により、世界的な規模で航空連合が結成され、現在、各国の主要な航空会社は、ほぼ「スターアライアンス」、「スカイチーム」「ワンワールド」の3大アライアンスに収斂されている。

連合内における各航空会社は前述したコード・シェアなどによる旅客の誘導のほか、機体や事務所、整備拠点の提携(代行)による運航経費の削減も行われることがある。また、例えばスターアライアンスでは、事故時には事故が起きた地点に最も近い加盟会社が救助にあたることになっているなど、非常時の対応などでも連携している。

### ◇ 格安航空会社 (LCC= Low Cost Carrier)

「IATA カルテル」が代表する、既存の大手航空会社と政府が結託した結果起きていた航空運賃の高止まりは、世界的な海外渡航の大衆化により批判的となり、1980 年代半ばには IATA に加盟している既存の大手航空会社においてもカルテル運賃システムが崩壊した。

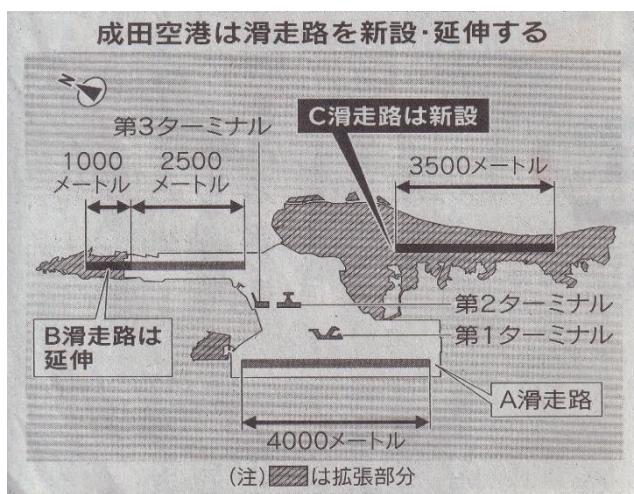
アメリカでは 1978 年にジミー・カーター政権によって施行された航空規制緩和 (Airline Deregulation Act)(新規航空会社の設立や路線開設が事実上自由化された)の影響を受けて、1981 年にピープル・エキスプレス航空が格安な運賃で大西洋横断路線やアメリカ国内線に就航した。また、それに先立つ 1971 年に設立されたエア・フロリダは、航空規制緩和を受けて急速にその規模を拡大し、格安航空会社のはしりとして脚光を浴びた。

こうした動きを受けて、デルタ航空やユナイテッド航空などの既存の大手航空会社は、格安航空会社のビジネスモデルを部分的に取り入れた子会社の格安航空会社を相次いで設立した。しかし、2000 年代後半に入り、比較的に格安航空会社の歴史が古いヨーロッパやアメリカにおいても、格安航空会社同士の客の奪い合いとそれがもたらす価格競争による収益性の悪化等により、現在は LCC 企業も業界として本格的な淘汰の段階に入っている。

なお、数日前に日経のローカル版に以下の記事が掲載されましたので、参考までに紹介します。

	日経 千葉版 (2025年12月25日掲載記事) <b>成田空港、機能強化へ飛躍 工事と並行、用地取得急ぐ</b>
--	--

日本の空の玄関口にして、国内最大の貿易港である成田空港で、滑走路を延伸・新設して 3 本体制にする工事が進んでいる。航空需要の増大を見据え、拠点空港としての機能を大幅に強化する国家プロジェクトは「第二の開港」とも呼ばれる。2029 年の供用開始に向けて、成田国際空港会社 (NAA) などは未取得用地の確保を急ぐ。



予定通りの供用開始には用地の取得がカギとなる。未確保の用地は農地や墓地など約 140 万平方㍍(11 月末時点)。「相続手続きが未了で交渉相手となる地権者が確定していない土地も多い」と NAA の担当者は説明する。登記上の名義人が明治時代の人物のケースもあるという。

11 月末時点の用地確保率は 86.9% にとどまり、直近 8 ヶ月の伸びは 4 ポイントほど。NAA は「25 年度内に確保の目途をつけたい」とし、国などからも用地取得業務の経験者を集めるなどしてペースアップを図っている。

25 年 11 月時点で成田空港には海外 104 都市と結ぶ 106 路線が就航している。世界各地からビジネス客や観光客が降り立ち、年間の国際線旅客数は国内空港で最多の約 3,200 万人(24 年)に上る。

貿易港としても 24 年の輸出額、輸入額は共に国内トップ。輸出はアジア向けが約 7 割を占め、半導体製造装置や光学機器などが多い。輸入品を輸出する「再輸出品」も 2 割ほどあり、国際的なハブ空港として機能している。

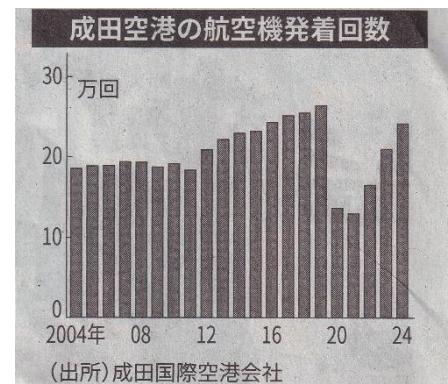
発着回数は新型コロナウイルス禍から回復して今後も増加が見込まれ、国や NAA などは 10 月、地元との合意を経て年間発着枠を 30 万回から 34 万回に増やした。それでも、夕方のピーク時間帯は航空会社からの就航希望に応えられていないという。

国際航空運送協会(IATA)の推計によると、アジア・太平洋地域の航空需要は 43 年にかけて平均で年 5.1% の伸びが続く。国はかねて 20 年代に成田・羽田空港の需要が処理能力を超える可能性があると、合計の年間発着容量を現在の約 83 万回から 100 万回に増やす目標を掲げる。すでに 4 本の滑走路がある羽田の拡張余地は乏しく、容量拡大には成田の機能強化が欠かせない。

空港の機能強化の効果を周辺地域に波及させるため、千葉県と NAA は「エアポートシティ」構想を掲げ、物流や航空・宇宙などの産業集積や、空港内外で働く従業員らの住まいの整備を進める方針だ。発着容量の拡大によって国際線・国内線の総旅客数は現在の年間 4,000 万人から 7,500 万人に増えると予想される。スカイライナーなどのアクセス路線を担う京成電鉄は、新型特急の導入などによる輸送力増強に動き出している。首都・東京、日本全体の国際競争力を高め、周辺地域に変化と発展をもたらす巨大プロジェクトが着々と進んでいる。

航空機がひっきりなしに発着する B 滑走路の南東、C 滑走路の予定地周辺では現在、土とセメントを混合して地盤の強度を高める工事が進む。滑走路本体の地盤改良も順次開始し、造成から舗装、航空灯火などの設置作業へと移る。

3500 箇の C 滑走路に加え、現在 2500 箇の B 滑走路も北西に 1000 メートル延伸。空港の敷地は 1,198 万平方㍍から 2,297 万平方㍍に、ほぼ倍増する。新旅客ターミナルの整備や貨物施設の集約なども議論が進む。



上述の記事の通り、日本の玄関口 成田空港は、開港(1978年5月20日)から既に半世紀近い年月が経過した現在でも、日本を代表する「国際空港・成田」の「有るべき姿」での視点からは程遠い、「つぎはぎ空港」の姿を曝しています。それは、この数十年の日本の航空政策が、将来のビジョン展望に基づくのではなく、国内事情と官庁の許認可権の枠内での処理に終始した結果の姿と言えます。そして、そうした年月の中で日本を代表する航空会社二社の「輸送量(有償旅客キロ数)」は以下の通り、大きく「世界ランク」を落としています。〔輸送量の単位は億キロ、()内は世界順位〕

航空会社	1990年	2022年	航空会社の経営の視点が、羽田空港の使用権を始めとした、許認可権という“カップの中の嵐”に終始した結果が、左表の数値と言えます。
JAL	550(第9位)	370(第34位)	
ANA	400(第13位)	440(第29位)	

次いで、より「学術的な見解」として、「日経・経済教室」に掲載された二つの「論考」を紹介します。

## 『国内空港の未来図』

(日経 経済教室)

### ① 容量拡大後の誘致戦略が鍵

2025年10月1日(水)掲載

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>成田は乗り継ぎ客を増やせるかが課題に</li> <li>羽田は将来の施設再配置も視野に検討を</li> <li>成田・羽田経由で地方空港に誘客進めよ</li> </ul>	加藤一誠〔かとう かずせい〕 慶應義塾大学教授(1964年生) 同支社大学経済学部卒、同大博士 専門は交通経済
------	--	--

21世紀に入り、国内の拠点空港の発着容量が増えている。2005年に中部国際空港が開港し、滑走路では07年に関西国際空港の2本目が完成。10年に羽田空港の4本目、20年に那覇空港の2本目、25年には福岡空港の2本目が建設された。同じく25年には大阪・関西万博に合わせ、関空や神戸空港で空港運用や飛行経路の見直しにより容量が増加した。また27年度には中部空港で現滑走路のメンテナンスのため、代替滑走路が供用される予定である。

首都圏では20年に新しい飛行経路である都心上空ルートが追加され、羽田空港の容量が増えた。そして成田空港では「第2の開港プロジェクト」が進む。成田国際空港会社は29年3月完成目標に、第3滑走路の新設や第2滑走路延長の工事を進める。

\*\*\*\*\*

日本は人口が減少しているのに、なぜ新しい滑走路を建設するのか。それは「重力モデル」という人の移動に関する原則があるからである。移動には出発地と目的地があり、その規模を決める重要な要因は両地の経済力や人口である。つまり、国際空港で結ばれる相手地域の経済活動が活発になれば移動は増える。

空港は航空会社に選ばれてこそ機能を発揮する日本の企業活動や観光地の魅力が旅客を引き付けることで、航空会社は日本への路線を維持する。この需要を受けとめるために空港への投資は重要であり、国内線・国際線あわせて年に約1.3億人が利用する首都圏空港の容量拡張は、日本の国際的な経済競争力を維持するためのものである。成田国際空港で「第2の開港プロジェクト」が完成すると、同空港の発着容量は年間30万回から50万回へと増加する。現在の成田は深夜から早朝にかけての離着陸に政権があるが、この条件が緩和される。

出国者数が新型コロナウイルス禍前の水準に戻らない今、格安航空会社(LCC)の誘致に加え、アジアの東端という成田の好立地を生かして乗り継ぎ客を増やせるかが問われる。空港会社は3つに分かれるターミナルを一つに集約した「ワンターミナル」を建設するという。その大きな理由が乗り継ぎ客

である。近隣の仁川国際空港(韓国)や桃園国際空港(台湾)は国際線の乗り継ぎ客を取り込み、旅客数を増やした。しかし成田は極東のハブとしていた米国のデルタ航空が拠点を仁川に移したこともあり、成田の乗り継ぎ客数は13年度比で半減した。(国土交通省「国債旅客動態調査」)  
乗り継ぎは航空会社の選択に左右されるため、容量拡大後の誘致戦略が鍵になる。

成田はわが国最大の「貿易港」でもある。貨物取扱量は1995年まで10年連続で世界一を誇った。コロナ下の21年に295万トンと過去最高を記録したが、24年は195万トンに減少し、世界順位は15位にとどまる。**乗り継ぎ貨物が少ないことが理由である。**航空は価値の高い商品を運ぶ。貨物専用機で運ぶ商品と、旅客機の胴体下部の貨物スペース(ベリー)に入れて運ぶ商品がある。LCCの多くは積み込みに時間を要する航空貨物を取りたがらないから、貨物を増やすには乗り入れ航空会社の“量と質”が問われる。成田空港内の貨物取り扱い施設は開港以来、本格的に改修していないため古く、しかも分散している。空港施設の外にも民間の関連施設が多く立地するが、こちらも老朽化している。

「第2の開港プロジェクト」では、これらを空港内の東側用地に集約する。空港東側には圏央道のインターチェンジ(IC)を設ける構想が進み、利便性は格段に上がる。もっとも人手不足はさらに深刻になるだろうから、施設のデジタルトランスフォーメーション(DX)による省人化は必須である。

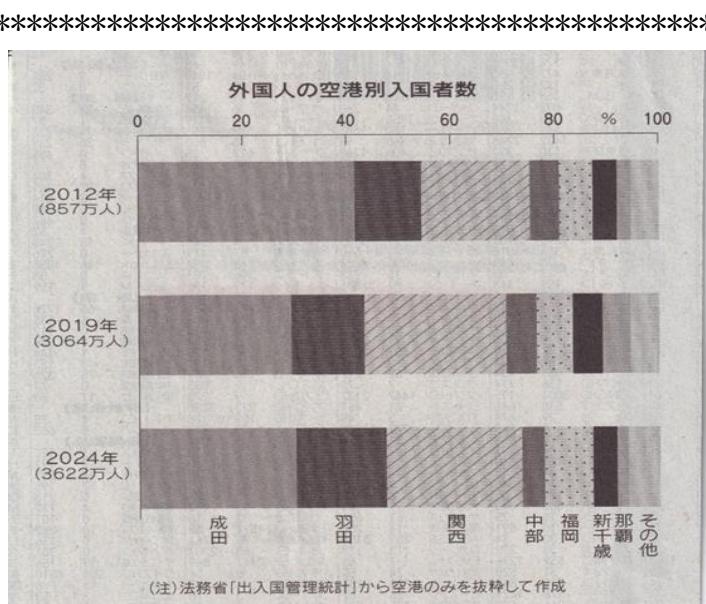
国内の港湾に目を転じると1980年代以前に世界10位以内にあった横浜港や神戸港の貨物取扱量は減少し、2023年は68位と72位(日本港湾協会による)に留まる。アジアの大規模港湾に追い抜かれ、日本は幹線から外れつつある。

成田空港が国内港湾のたどった衰退の道を歩むのか、現在は岐路にある。国や航空会社の集中投資による成田の再興で、空港間競争に立ち向かう体制をいち早く整える必要がある。

成田の最大の課題は鉄道アクセスの改善で、成田スカイアクセス線の単線区間の解消などが急務である。一方、羽田のアクセス改善は目前に迫る。31年度にJR東日本の羽田空港アクセス線が開業し、東京駅と羽田が18分で結ばれる。千葉方面からのアクセスが改善し、首都圏における羽田の勢力圏は拡大しうる。

羽田は国際線を含め3つのターミナルがあり、国内線と国際線の乗り継ぎには場合によっては70分以上の時間を設定する必要があった。しかし第2ターミナルを国内線・国際線の両用とし一部の便の利便性を高め、今後は第1ターミナルとの接続工事が控える。

そして、PFI(民間資金を活用した社会資本整備)で整備・運用されている国際線エリアは、旅客・貨物とともに30年代に事業者との契約が切れる。羽田発祥の地ともいえる旧整備場地区にもスペースがある。国には、羽田の今後の施設再配置も見越した大きな絵を描いてほしい。



訪日外国人客はコロナ禍で落ち込んだものの、24年には3,600万人を数え、25年もそれを上回る勢いである。図に示すように、訪日客は成田・関西・羽田の3つの空港で73%を受け入れているが、国際定期便の80%弱を担うのは外国航空会社である。

他方、地方空港にはコロナ禍前から外国航空会社のチャーター便が多い。地元が期待するのは訪日客の消費による経済活性化である。地方自治体などは外国旅行会社に補助や優遇をインセンティブとして提供し、実質的な旅費を下げることで訪日客を呼び込もうとしている。

地方自治体や空港の関係者は海外商談会に出席後、外国旅行会社と個別にインセンティブの条件を交渉する。外国旅行会社は他の自治体の例を出し、より多くを得ようと試みるという。多くの自治体がそれに応じるため、上方圧力がかかる。自治体同士で情報を共有し交渉すれば圧力を抑制できるが、連携は出来ていない。費用対効果や持続可能性という観点からの議論も必要である。

慶應義塾大学の中村知誠助教の研究によれば、海外から国内地方空港への直行便を利用する訪日客と成田や羽田を経由して地方を周遊する訪日客の一人当たり消費額を比較すれば、後者が大きい。日本全体を考えれば、成田・羽田を経由した地方誘客を促進することが望ましく、自治体もそれを選択肢とすべきだ。

現在、訪日客の訪問地は東京・大阪・京都で約 75%を占め、地方分散が課題だ。地方周遊を促せば採算が悪化している国内線の収益への一助にもなる。こうした地方誘客への活用余地も、今後の成田・羽田への投資を進める根拠となる。

## ② 関空、ハブ機能の強化が必要

2025年10月2日(木)掲載

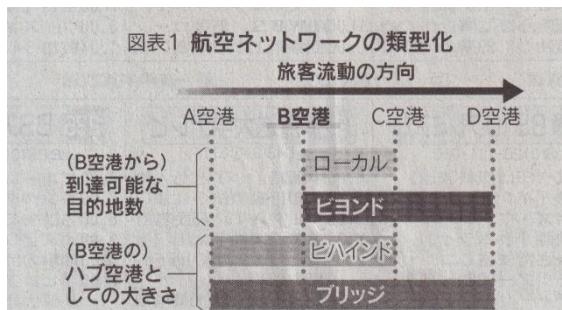
ポイント	・関空はローカル空港としての機能が中心 ・関西圏から首都圏やソウルに旅客が流出 ・災害リスク踏まえ補完・代替体制構築を	松本秀暢〔まつもと・ひでのぶ〕 関西学院大学 教授 (1969年生) 京都大 博士(経済学) 専門は交通政策、 神戸大教授を経て現職
------	---	---

2025年4月、神戸空港で国際チャーター便の運航が開始された。関西国際空港(関空)では年間発着回数の上限が従来の1.3倍にあたる約30万回へと引き上げられ、成田と同水準になった。さらに30年を目標に、神戸空港における国際チャーター便の定期便化を進めると同時に、大阪国際(伊丹)空港も含めた関西3空港全体の年間発着回数を約50万回に拡大する方針が掲げられている。

関西圏における新たな3空港時代の到来であり、その運用のあり方は日本の国際空港戦略に直結する政策課題である。本稿では、旅客流動を4類型に整理した上で、①関空における旅客流動の実態②関西3空港から東京2空港(成田・羽田)への旅客流出 ③ソウル経由旅客の現状 を概観し、今後の関西3空港の展望を考察する。

\*\*\*\*\*

図表1に示されている通り、旅客流動は、▶ローカル … B空港とC空港の間の乗り換えを伴わない



旅客流動  
▶ビヨンド … C空港での乗り換えを伴うB空港と  
D空港の間の旅客流動  
▶ビハインド … B空港での乗り換えを伴うA空港と  
C空港の間の旅客流動  
▶ブリッジ … B空港およびC空港での乗り換えを伴う  
A空港とD空港の間の旅客流動  
の、4タイプに分類される。

航空ネットワークの観点からは、ローカルとビヨンドの合計はB空港の「到達可能な目的地数」を、ビハインドとブリッジの合計はB空港の「ハブ空港の大きさ」を示している。

まず(1)関空における旅客流動の実態をみると、19年の出発旅客数(1,442万人)の内、ローカルが1,200万人、ビヨンドが216万人、ビハインドが23万人、ブリッジが3万人である。

このことから、関空は主にローカル空港として機能しており、一定数のビヨンド旅客を有する一方で、ハブ空港としての機能は限定的である。このため空港間競争の観点からは、乗り換え需要戦略的に創出し、ハブ機能を強化することが喫緊の政治課題であるといえる。

ハブ空港の機能は、国内線一国内線(内内ハブ)、国内線一国際線(内際ハブ)、国際線一国内線(際内ハブ)、国際線一国際線(際際ハブ)の4類型に区分される。関空における乗り換え旅客(26万人)の内訳は、国際ハブが8万人と最大であり、次いで際内ハブ(6.9万人)と内際ハブ(6.7万人)が同水準、内内ハブ(4.8万人)が最小となっている。

ここで、関空出発旅客の「経由空港」(ビヨンドで関空がB空港の場合のC空港)の上位3空港をみると、①香港(21.4万人)が最も多く、次いで②羽田(18.9万人)、③仁川(15.3万人)となっている。この中で、最も多い香港に着目すると、その目的空港(ビヨンドでBが関空、Cが香港の場合でのDの空港)としては、東南アジアの諸空港(バンコク、ジャカルタ、シンガポール等)が上位を占めている。

また、関空経由の上位3出発空港(ビハインドで関空がBの空港の場合のAの空港)としては、①羽田(3.3万人)、②新千歳(2.9万人)、③那覇(1.9万人)となっている。その中で、①の羽田を出発空港とする場合の目的空港(Aが羽田、Bが関空の場合のCの空港)を見ると、日本国内の空港(那覇、新千歳、宮古等)や、中国(青島、杭州、大連等)等になっている。

関空ともう一つの空港で乗り換える旅客(ブリッジで関空がB空港の場合のC空港)の場合は、関空一アムステルダム経由(4,400人)、関空一ヘルシンキ経由(3,900人)、関空一パリ経由(2,900人)が多くなっている。

続いて、(2)関西3空港(関空・伊丹・神戸)発の旅客の東京2空港経由での旅客流出(ビヨンドでB空港が関西3空港、C空港が羽田・成田の場合)に着目すると、①関空発の東京2空港経由国際旅客数が21.5万人(羽田経由18.9万人、成田経由2.6万人)、②伊丹発が49.2万人(羽田経由31.9万人、成田経由17.3万人)、③神戸発が3.6万人(羽田経由3.6万人)である。

特に伊丹では、大手航空会社の誘客戦略により、32万人(羽田14.8万人、成田17.2万人)が東京2空港経由で国際線に乗り継いでいる。これは関西圏の国際航空需要が首都圏に吸収されていることを示している。

图表2 日本発ソウル経由の乗り継ぎ旅客数とその割合(2019年)			
出発空港	経由空港	乗り継ぎ旅客数(人)	総旅客数(人)
			乗継ぎ旅客数の割合(%)
成田	仁川	196,200	1,227,575
	仁川	153,413	1,334,260
	金浦	20,776	372,911
	計	174,189	1,707,171
福岡	仁川	130,193	1,028,450
	仁川	37,889	158,516
	金浦	45,178	966,772
	計	83,067	1,125,288
中部	仁川	77,883	453,755
新千歳	仁川	60,654	472,264
那覇	仁川	16,192	353,823
仙台	仁川	12,179	47,135
岡山	仁川	11,697	56,662
新潟	仁川	8,561	26,896
鹿児島	仁川	7,244	73,407
青森	仁川	6,981	24,388
その他	仁川	20,184	428,371
合計		805,224	7,025,185
			11.5

(注) OAG Traffic Analyserから作成。  
「その他」は小松・大分・旭川など16空港の合計

最後に、(3)ソウル経由旅客(ビヨンドでB空港が日本の国内空港、C空港が仁川、金浦の場合)については、日本の28空港がソウルと接続しており、日本とソウルの総旅客数(702.5万人)の内、80.5万人(11.5%)がソウル経由の国際旅客である。  
[2019年実績、图表2 参照]

関空においても、ソウル経由の乗り継ぎ旅客は17万人を超える。そして、その目的空港(ビヨンドで関空がB空港、仁川がC空港の場合のD空港)は、アジア・欧州・北米を始め、世界各地に広がっている。

本来、これらは日本国内の拠点空港で取り込むべき旅客であるが、現状ではソウルが日本の国内ハブ空港機能を部分的に代替している。これは日本における拠点空港の地位低下を招きうる構造的課題であり、政策的対応が強く求められる。

\*\*\*\*\*

関西圏はオランダ一国に匹敵する経済規模を有している。アムテルダムの滑走路が6本であることを考えると、5本の滑走路(関空2本、伊丹2本、神戸1本)は決して多いわけではない。加えて18年の台風21号による関空の機能不全を踏まえると、防災上のリスク分散の観点からも神戸の国際化は大きな意義を持つ。

日本は自然災害が多発する国であることを考慮すれば、今後の制度設計においては、国際線運用

の分散と補完・代替体制の構築を前提とすべきである。国土構造の国際比較からも、日本は英国やフランス、韓国のように首都空港一極型ではなく、イタリアやスペインと同様に第2都市が首都を補完する「二極型」に分類される。上記の第二都市のミラノやバルセロナは3空港を有し、18万便規模で運用されており、大阪との共通点も多い。こうした事例に学ぶならば東京2空港と関西3空港の二極体制の確立は、空港政策上の戦略的選択肢となる。その際、ドイツのルフトハンザ航空がミュンヘンをアジア路線のハブと位置付ける「ハブ空港マネジメント」の事例は参考となろう。

以上の3つの観点からの現状分析と考察を踏まえると、関西3空港の未来図は単なる地域的な空港運営の問題ではなく、日本全体の国際空港戦略を左右する政策課題である。

とりわけ①乗り換え需要の戦略的創出、②首都圏やソウルへの旅客流出抑制、③防災上のリスク分散を踏まえた複数空港の一体運用の3点は、今後の政策的優先課題として明示できる。

関西3空港の適切な機能分担と最大活用を通して関西圏全体の空港競争力を高め、国内二極体制の一翼を担うことができれば、日本の国際的な空港競争力向上に資するものと期待できるだろう。

最後に(若干、“三面記事”風ですが)、日経・ビジネス欄に連載された「航空行政」に関する記事をご紹介します。

<b>産業史秘録</b>	<b>航空自由化 流転の40年</b> 「産業史秘録」は歴史的な産業事件や勝負の分かれ目となつた事案を振り返り、今につながる教訓や視点を考察します。
--------------	---

(日経新聞 ビジネス欄 2025年12月17日～12月24日掲載記事)

運賃や路線開設を企業が決められるようになった日本の航空自由化から、12月で40年が経過した。この間、日本航空(JAL)の経営破綻があったが、競争を是とした政策は継続され、運賃やサービス面で利用者の利便性は向上した。一方で、国内線では消耗戦の末、経営危機に直面する航空会社も出てきた。自由化の光と影を探り課題を考える。

## ① 経営統合でしぼんだ改革

「中堅航空会社には政府による支援が必要だ」。10月1日に霞が関で開かれた「国内航空のあり方に関する有識者会議」。スカイマーク社長の本橋学は各社の幹部を前にこう訴えた。

国内線は高単価のビジネス客の減少に燃料代などのコスト高が重なり、空港使用料の減免措置や燃料油の補助金などの政府支援がなければほぼ全社が赤字だ。自由化に伴う競争政策が招いた一つの帰結ともいえる。

<b>1985年に航空自由化がスタートした</b>
<b>路線参入・撤退の緩和(1986年～)</b> ・国内主要路線の複数社参入可能に ・ANA・JASの国際線参入可能に
<b>JALの完全民営化(87年)</b>
<b>新規参入が可能に(97年～)</b>
<b>運賃の自由化 認可制→事前届け出制(2000年)</b>

日本の航空自由化は米国からの規制緩和圧力を受け、1985年に打ち出された。「JALは国際線と国内幹線」「全日本空輸(ANA)は国内線主体」といった航空会社ごとの事業区分を撤廃した。

### 迫る ANA

運輸省(当時)は航空行政の重心を「国内航空会社の保護・育成」から「競争の促進」に移した。路線の拡充や運賃・サービスの多様化を競争を通じて促しも利便性と企業競争力の向上を目指すことになった。

それから 40 年。中堅を中心に各社は国内線のダイヤ調整などを国に頼る姿勢を隠さない。競争よりも保護を求める「先祖返り」ともいえる動きだ。なぜ、官民は競争による適者生存を貫けなかつたのだろうか。歴史を紐解くと四半世紀前のある再編にたどり着く。JAL と日本エアシステム (JAS)の統合だ。

## JAL、JAS、競争より権益優先

### 国内線地盤沈下の遠因に

両社は 2001 年 11 月に経営統合を発表した。国際線主体の JAL が、国内線を張る JAS と統合して事業区分の壁を崩し、本格的な自由化時代の到来を期待された。

そもそも日本の航空自由化は国営会社だった JAL と国土交通省が握る様々な権益や裁量を、ANA を含めた後発組が勝ち取っていく歴史だった。

自由化当初は羽田や成田空港の容量の制約で航空会社が路線を自由に張れる余地が少なく、国交省の意向もあって事業区分の壁は 00 年に入るまで、実質維持された。空白の 15 年、これを打ち破って再編を果たしたのが、意外にも既得権益者であった JAL だった。

「野村さんと岸さんが JAS 統合を巡り話し合ったようだ」。00 年春、資金部長の西松遙(のちの JAL 社長)に ANA 社長の野村吉三郎と JAS のメインバンク 東京三菱銀行(現三菱 UFJ 銀行)頭取の岸暁との極秘会談の情報が入った。

「これはしめたぞ」。報告を受けて JAL 執行役員の池田博は膝を打った。「イベントリスクなどで収益が安定しない国際線だけでは経営が持たない」。池田は同じ認識を持つ副社長の横山善太らと豊富な国内線を持つ JAS との経営統合を JAL 社長の兼子勲に切り出す機会を長くうかがっていた。

兼子は JAS との経営統合に乗り気ではなかった。統合すれば組合の数は増える。労務出身の兼子は出自や社風、待遇が違う両社の統合は将来に大きな不安の種を抱え込むと考えていた。

しかし、宿命のライバルである ANA が再編に動く一方で、経営環境も苦しさを増していた。

01 年には米同時テロが発生し、主力の国際線が壊滅的な被害を受けた。国内線でも当時 5 割のシェアを持つ AA が全国どこでも 1 万円でいける格安キャンペーン「超割」で攻勢をかけた。ANA への対抗と苦境の打開に向け「保守的で変化を好まない」とされた兼子も態度を変えた。

実は JAS を巡っては外資も動いていた。

自由化で再編統合、新規参入が進むが経営破綻も相次いだ		
	★ 設立	✗ 経営破綻など
1996年	★ スカイマーク設立(写真①、写真は 98 年の事業免許申請での会見)	
97	★ 北海道国際航空(現 AIRDO)設立	
2001	◎ JAL・JAS 統合発表(写真②)	
02	✗ AIRDO 民事再生法申請 ★ 神戸航空(現スターフライヤー)設立	
04	✗ スカイネットアジア、産業再生機構(当時)に支援要請	
10	✗ JAL 経営破綻(写真③)	
11	★ ANA が LCC(ビーチ・エアウェイズ)を設立 ★ JAL が LCC(ジェットスター・ジャパン)を設立	
15	✗ スカイマークが民事再生法申請	

### 外資に背向ける

成田空港に多くの路線を持つ米ノースウエスト航空(現デルタ航空)が JAS に食指を動かしていた。1999 年から JAS と国内線で共同運航(コードシェア)を始め、その後、日米路線にまで提携関係を広げていた。

米政府も執拗に、日本に航空市場の開放を迫っていた。JAS が規模に勝る米国勢の傘下に組み込まれれば、日本市場は外資の草刈り場になる。国内線で ANA としのぎを削った JAS はシステム分野で連携していた JAL を選んだ。02 年にはノースウエストとの提携も解消。JAS 争奪戦は JAL が競り勝った。JAS との統合で「ドル箱路線」の羽田-新千歳、同福岡線は便数で ANA を上回った。

## JAL・ANAの国際的な存在感は低下している

	1990年	輸送量	2022年	輸送量
1位	エアロフロート・ロシア航空	2420	アメリカン航空(米)	3080
2	アメリカン航空(米)	1230	ユナイテッド航空(米)	3060
3	ユナイテッド航空(米)	1220	デルタ航空(米)	2920
4	デルタ航空(米)	940	サウスウエスト航空(米)	1990
5	ブリティッシュ・エアウェイズ(英)	660	エミレーツ航空(UAE)	1990
:	:	:	:	
9	JAL(日)	550	29 ANA(日)	440
13	ANA(日)	400	34 JAL(日)	370

(注)輸送量は億RPK(有償旅客キロ)。出所は国土交通省

航空行政に長年携わってきた国交省元航空局長の前田隆平は自戒を込めて振り返る。(この責任は)「国際競争にさらすのを極端に恐れた航空局の姿勢と、既成権益を守ってもらうだけで積極的に競争に参加し打ち勝つていこうとしなかったJALの努力の欠如にある。(肩書は当時、敬称略)

## ② ANAが崩した「羽田の壁」

日本航空(JAL)と日本エアシステム(JAS)が2001年11月に経営統合を発表し、国際線と国内線の住み分けは崩れ、自由化の第一歩を踏み出した。各社が自由に路線を張り、競争をさらに促進するには乗り越えなければならない壁が残っていた。「羽田は国内線、成田は国際線」と運輸省(現国土交通省)が頑として譲らない羽田空港の国際化問題だ。

### 国際化へ韓国便が足がかり

### 行政の縛り なお厳しく

JAL・JAS統合で主力の国内線にJALが乗り込み、窮地に立った全日本空輸(ANA)。その前年に社長に昇格した大橋洋治は追い込まれていた。「この際、国際線から撤退すべきだ」。JAL・JAS統合を受け、社外取締役まで含めて多くの役員が大橋に国際線からの撤退を進言した。

ANAは自由化直後の1986年に国際線に参入した。成田空港の国際線枠はJALが占めていたため、関西国際空港を国際線の拠点として据えたものの、客足は伸びなかった。就航以来、国際線は一回も黒字化したことはなかった。

### 国交省強く反対

一縷の望みが羽田空港の国際化だった。ANAにとってホームグラウンドである羽田空港を国際線の拠点にする。ANAが国際線の慢性的な赤字から脱却し、さらにはJAL・JAS陣営に対抗しうる「切り札」だと考えた。ちょうど大橋が社長に就任した01年、羽田空港に4本目となるD滑走路の建設が決まった。しかし、共用開始は2010年とずっと先だった。

JAL・JAS統合を受けて ANAは矢継ぎ早に対抗策を打ち出す	
☒	羽田空港の国際化 (新滑走路の開設+国際定期便の就航)
☒	共同運航の推進
☒	ボーイング787の導入(ローンチカスタマー) =低燃費で航続距離が長い→新規路線の開設に効果
☒	LCC参入・新ブランド立ち上げ (ピーチ・アビエーション、バニラ・エア、AirJapan)
☒	貨物事業の強化(沖縄ハブ構想)
☒	アライアンスの深化 (イールドマネジメント、ネットワーク戦略の導入)
☒	ANAホテルの売却など財務体质の改善
☒	ビジネス客取り込み強化など営業戦略の見直し

しかし、統合に伴う改革は進まなかった。ANAと外資の動きに触発された後ろ向きの「追い込まれた再編」だったからだ。

種類が増えた機材の統一や燃費の悪いジャンボ機の退役は遅れた。人員や拠点などの合理化も進まず、組合は8つに増え、対立もあった。海外では路線のネットワーク化が進み、国をまたいだ提携が相次いだが、JALの航空連合(アライアンス)加盟はANAより8年後の07年と遅れた。

再編の旗手し皮肉にも、国際線に加え国内線の権益も手に入れた結果、競争力を磨くより守りに走り、改革の目はしぶんだ。兼子の社長としての最後の決算となった04年3月期には886億円の最終赤字に転落、破綻への道をたどる。

間の輸送力確保のために昼間帯に首都ソウルから最も近い金浦空港と羽田空港の直行便を期間中に開設することを求めてきた。ANA は絶好の機会とばかりに飛びついた。当時の日韓関係は竹島問題や慰安婦を巡る日本の教科書問題など、外交上の課題が山積していた。両国間の悪化に苦慮していた外務省も日韓関係修復の足掛かりになると歓迎した。国交省も定期便ではなく、旅行会社が航空機を貸切る「チャーター便」ということであればということで、その韓国側の要望に応じた。

ANA にとって幸運だったのは、W 杯が終わってからも韓国側が間を置かず、金浦—羽田線の「定期便化」を要請してきたことだった。韓国大統領の盧武鉉(ノ・ムヒヨン)は両国の課題を解決する手段として「日韓シャトル外交」を掲げ、金浦—羽田の定期便開設こそが両国親善の「象徴」になると主張した。「羽田からの国際定期便就航」という悲願達成に向け、ANA は早速、日韓議員連盟会長の森喜朗に接近した。森も韓国側の提案を拒む理由はない。二つ返事で首相の小泉信一郎に進言、03 年 6 月の日韓共同声明に「羽田—金浦線の航空便の早期運航を推進する」との文言が盛り込まれた。

日韓間での定期便就航に湧く ANA だったが対照的に国交省は成田空港の地元から猛烈な抗議にさらされた。そこで国交省が持ち出したのが「ペリメーター規制」だ。羽田から最も遠い国内線は石垣便だが、その距離(1947 キロ)以内であれば羽田からも国際便の就航を認めるというものだ。韓国に次ぎ、ペリメーターの範囲内で国際線を張れるのは中国しかない。北京は範囲外であり、該当するのは上海・虹桥空港になる。しかし、虹桥はすでに中国の国内線の拠点で発着枠は満杯だった。当時は中国も自国の航空産業育成のために外資に対して閉鎖的だった。

「羽田空港=国内線」「成田空港=国際線」の壁が崩れる(羽田空港の国際化)	
2001年	羽田空港D滑走路建設決定
02	日韓サッカーW杯に伴い羽田—金浦に臨時チャーター便就航
03	▪羽田—金浦に定期チャーター便就航 ▪「ペリメーター規制」の導入
07	羽田—虹桥(中国・上海)に定期チャーター便就航
08	▪羽田—香港に定期チャーター便就航 ▪羽田D滑走路を国際定期便に決定 (昼:3万回、深夜早朝:3万回)
09	羽田—北京に定期チャーター便就航
10	羽田D滑走路供用開始 →定期チャーター便は定期便に
14-20	羽田発着枠第2・3次配分

通常の役所同士の事務折衝では到底実現できない。ここでも ANA は政治に働きかけた。首相の安倍晋三や国交相の冬柴铁三に日中友好のための「外交案件」として取り上げてもらい、路線開設につなげようとロビー活動を開始した。そして 07 年 4 月、日中首脳会談で羽田—虹桥間の定期チャーター便の開設が盛り込まれた。その後、中国とはペリメーター外となる羽田—北京首都国際空港間にも路線が開設した。

## 政治の力借りて

羽田—金浦線の開設の際、羽田からの国際線は成田からの路線とかぶらないことが条件とされた。しかし、ANA がこじ開けた羽田—北京首都国際空港便は羽田から海外の国際空港に初めて乗り入れる「例外」となった。第一次安倍政権が打ち出した「アジア・ゲートウェイ構想」を勢いづかせ、羽田の国際化に道を開くことになる。

路線開発の自由を唱えながら「羽田は国内線、成田は国際線」という縛りをかけ続けてきた国交省。身動きが取れなかった ANA は外圧と政治の力を借りるしかなかった。撤退論まで出た ANA の国際線は参入 19 年目の 05 年 3 月期に初めて黒字化した。

現在、国内線では全社が実質赤字の状態だ。採算が厳しい羽田発着の地方路線を訪日客を受け入れる国際線に置き換える「内際転用」という手法もあるが、外資への開放につながることから国交相は否定的だ。自由化から 40 年たった今も、羽田枠を差配する行政の裁量は残っている。

### ③ デルタに差し出された JAL

2002 年からの羽田—金浦空港間の日韓臨時チャーター便の就航以来、航空自由化は一段と進んだ。日本エアシステム(JAS)を取り込んだ日本航空(JAL)だが、広がった既得権益に安住し、破綻の危機に追い込まれた。「護送船団方式」でもたれ合った官民は、自由競争による再編淘汰を受け入れる覚悟もなく、危機に翻弄され続けた。

「JAL に出資する意向はないか」。2009 年秋、国土交通省航空局長の前田隆平は旧知のデルタ航空幹部に連絡した。「もちろんある。しばらく待ってくれ」。程なくすると副社長から「500 億円用意する」と返事があった。

JAS の国内幹線も手に入れた JAL だが、路線の統廃合や機材の統一は進まず、組合も増え、水膨れ体質が経営の足を引っ張った。08 年秋のリーマン・ショックがとどめとなった。日本政策投資銀行(DBJ)やメガバンク 3 行による 1,000 億円の協調融資もすぐに消えた。最後の手段として前田は外資に救いを求めた。「外資に信用補完してもらえば、銀行も支援してくれる」と踏んだ。しかし、JAL 破綻を回避しようとした前田の懸命な努力にもかかわらず、そのシナリオは一瞬で水泡に帰した。

#### 再編淘汰、官民とも覚悟なし

09 年 8 月の衆院選で民主党へ政権が代わり、国交相についていた前原誠司がデルタによる JAL 救済案を一蹴したためだ。前原は自民党政権下で設置した「有識者会議」を解散させ、「JAL 再生タスクフォース」を立ち上げた。しかし、その一方的なやり方に金融機関や JAL が反発、設置から一か月後の 10 月末に解散に追い込まれた。

迷走する JAL の経営問題は結局、リーマン・ショック後の地域の企業再生を担う目的で設置された企業再生支援機構(現・地域経済活性化支援機構)に持ち込まれた。委員長は大手スーパーのマイカル(現イオン・リテール)などの再建にかかわった弁護士の瀬戸英雄だ。

「再建手法はこちらが決める」。瀬戸は前原に機構が JAL 再建を引き受ける条件として「政治や行政が介入しない」ことを約束させた。

2009 年 12 月 26 日、JAL 本社の役員会議室。瀬戸は若手幹部を集め、唯一再生できると考えた法的整理での再建を説明すると、堰を切ったように反発の声が上がった。

「JAL は交通インフラを担う企業だから、最後は国がなんとかしてくれる」。瀬戸は反対の声に JAL 社員の本心を見た。「国への依存意識を払拭しなければ再生はままならない」。

2020 年 1 月 4 日、DBJ は法的整理後の資金繰りに支障が生じないように進めていた JAL に対する 6,000 億円の融資枠を設定することを決めた。一度は固辞されたが、会長には京セラ名誉会長の稻森和夫が就いた。JAL は 19 日、会社更生法を申し立てた。

国は自由化後も最後まで JAL を守ろうとした。一方で JAL の破綻が現実味を帯びてくると、海外勢に閉ざしていた羽田の発着枠を多く持つ JAL を外資に引き渡そうとした。その場しのぎに終始し、自由化の看板は揺れ続けた。

### ④ 新生 JAL におびえた ANA

会社更生法適用で負債の大幅カットや大規模な人員削減により日本航空(JAL)の業績は急回復した。この事態に全日本空輸(ANA)は「公正な競争」を国土交通省に求めた。その結果の一つがドル箱路線である羽田空港の発着枠を ANA に多く割り振った「傾斜配分」だ。

「JAL と ANA の長距離国際線の統合、後押ししてもらえませんか」。ANA 専務の竹村滋幸は民

主党幹事長の小沢一郎のもとに通い詰めた。2010年1月にJALが申請した会社更生法以降、JALの業績は急回復している。JAL再建の先頭に立つ会長の稻森和夫を説得してもらおうと親交が深い小澤に仲介を頼んだ。

しかし、小沢はなかなか首を縦に振らない。そこで竹村は稻盛と同じ京都に地盤を置く自民党元幹事長の野中広務を訪ねて談判した。「稻盛一小沢の縛は固いからな。それは無理だよ。」

稻盛は「JALの復活には臭い線も必要だ。そもそも国際線がANA一社になったら独占の弊害がある」とANAの提案には断固反対していた。

### KKRが幻の買収提案

「JALを買収したらどうか」。ANA会長の大橋洋治の経営思想や人柄に興味を示していた米投資ファンドのKKRの共同創業者、ヘンリー・クラビスが竹村を訪ねて提案したこと也有った。

だが、JAL国際線の統合やKKRの提案が社長の伊東信一郎を動かすことはなかった。パイロットや事務方は水と油ほど気風が違う。統合してもうまくいかないという判断になった。

新生JALとの競争で劣後することを恐れたANAは「不公平な競争」の是正を求めて自民党に接近していく。東日本大震災の対応でつまずいた民主党が数少ない誇れる実績がJALの再生案件だった。政権への返り咲きを目指す自民党は、JAL再上場を政治問題化した。

JALが再び政争の具と化すなか、12年8月10日に国交省が生み出した案が、通称「8・10ペーパー」だ。16年度までJALに路線開設や機材などの投資を原則禁止する趣旨だった。この縛りを再上場の条件とした。人員削減や年金の減額など痛みを伴う改革をしてきたJALもANAの「不公平な競争」という主張を受け入れられない。国に対してJALは「なぜ民間企業の自由な活動を制限するような新たな基準を唐突に設定したのか」とのコメントを出し、抗議した。

米国では破産法11条(チャプター11)の適用後、競合に吸収されるケースも多い。ANAは民事再生法を申請したエアドゥのようにJALを傘下に収めることはしなかった。一方で、国交省は羽田の発着枠に差をつけるという行政の裁量が大きく働く「伝家の宝刀」を抜いて、JALの勢いをそいだ。航空自由化による競争の末、国内線が全社実質赤字となった現在、破綻に追い込まれる航空会社が出てくる可能性はある。再編・淘汰もありうる自由化の下で公正な競争環境を確保し、健全な競争をどう促すか。自由化の在り方に真正面から向き合う時だ。

## ⑤ 成田の利用者 韓国の半分以下

日本航空(JAL)の破綻から5年後の2015年、スカイマークが民事再生法を申請した。スポンサーの座を狙って米デルタ航空が名乗りを上げたが、ANAホールディングス(HD)が阻んだ。締め出された外資は逆に「日本離れ」を進め、韓国の台頭を後押しする皮肉な結果を招いた。

「デルタの日本参入阻止のために必死だった」。デルタが経営破綻したスカイマークのスポンサーになれば、国内線で初の外資参入となる。「黒船」の来航にANA・HD副社長の竹村志滋幸は身構えた。デルタは09年のJALの経営危機時にも出資を打診した。日本上陸への再挑戦だった。

### かすむ日本の空 第三極も育たず

国土交通省は全日本空輸(ANA)、JALに対抗する「第三極」を形成して競争を促すため、羽田空港に新興航空会社育成を目的とした特別枠を設けて配分してきた。その旗頭であったスカイマークの破綻で日本発の本格的な格安航空会社(LCC)誕生の期待は途絶えた。

スカイマーク争奪戦の当初は、最大の債権者であった米リース会社と組んだデルタが優勢との見方が多かった。しかし、ANAは同じくスカイマークの大口債権者であった欧州エアバスに近づいた。将来的な機材購入などを材料にエアバスを巻き込み、形勢を逆転させた。規模に勝るメガキャリア

に羽田枠を渡すまい、との ANA の一心がデルタを退けた。

JAL に続き、スカイマークの支援で再び日本勢に袖にされたデルタも黙ってはいなかつた。



ANA、JAL に対して強力な反撃に出た。日本勢を見切り、18 年に大韓航空と提携した。さらに 20 年にはアジアのハブ空港として位置付けていた成田空港から撤退し、韓国の仁川空港に拠点を移した。仁川は運行時間に制限のある成田と異なり、24 時間空港で使い勝手に優れる。韓国政府も海外エアラインを積極的に誘致した。

日本の空を閉ざした結果、成田の利用は少なくなった。24 年の成田の国際線利用者は 5 年ぶりに 3,000 万人の大台を回復したが、仁川の国際線利用者は 7,066 万人と世界 3 位だ。就航都市数も約 180 都市と成田(122 都市)を上回る。

航空自由化から 40 年となったが、「日本の空」にはかすみがかかる。「国内航空のあり方に関する有識者会議」のメンバーである東京科学大学教授の花岡伸也は「市場原理に任せて再編が進めば供給量は適正化される。最初から協調・協業ありきではいけない」と話す。

欧州では 1980 年代から格安航空会社(LCC)が勃興して淘汰が進んだ。現在は独ルフトハンザや英ブリティッシュ・エアウェイズといった大手は国際線を、欧州域内の短距離線は LCC という住み分けができている。深刻な人口減で市場が縮小する日本では、大手 2 社と中堅 4 社、LCC がひしめき合う。もう一段の再編・淘汰は避けられない。(肩書は当時、敬称略) [この項 了]

#### 【編集後記】

- ▶ 計画性の不足で今号は予定外にページ数が嵩みましたことを、先ずもってお詫びいたします。思わぬ文章量となりましたので、ご興味のある「記事」だけでもお読みいただければと存じます。
- ▶ さて、「高市政権」の支持率は、日本発の女性総理ということも有り、世論調査では極めて高い数値が発表されていますが、果たして「世評」ほどに“実績”を残せるのか、疑問無しとは言えません。
- ▶ 先般、日銀が「政策金利」をほぼ一年振りに 0.25% 利上げし 0.75% に改訂しましたが、如何せん、円レートは相も変わらず 150 円台後半を推移し、世界が見る「日本の行く末」は「悲観」の色が拭えないようです。尤も、今号の編集の為、各種のデータを照合する必要が有りましたが、何といっても現行の「国債残高」は 25 年 9 月末で 1,192 兆円、2024 年の政府総債務残高(対 GDP 比)ランキングは、堂々?の世界第二位(236.11%)と有れば、一昔前の「サラ金」も二の足を踏む数値です。それに対し、高市政権は「物価高対策」を名目に各自治体に「諸々の助成金」を配っていて、愚生の住まう市でも、先般、後期高齢者への助成として「タクシー券」が配されました。
- ▶ ところが、その内容たるや「御粗末」の極みで、「タクシー券」の利用時に「身分証明書」を提示するのは仕方がないとしても、ご親切にも「タクシー券(額面 500 円の金券)」には配布された「個人名」が記載されており、記載の氏名以外の使用は不可となっています。確かに後期高齢者は「定期的に病院に通院する」人も多くいますが、その中で「タクシーの利用」のみを優先的に迫られる高齢者は限られています。愚生の知人は、自分宛に届いた「タクシー券」を隣に住む 95 歳の女性に差し上げようとした処、「せっかくだけど記名済みの券で、他の人は使えないのよ」と言われて、初めて「使用規則」を知った由。“無駄な施策”だと、抗議も込めて市役所に問い合わせた処、担当者は「使いにくいのは良く分かっているのですが、何かに使わなければ、お金は国に返還することになるので…」との回答。印刷費から配布経費等々、間接費がいくら掛っているのか。そして、結果としての最終利用率がどの程度になるのか…。どうせ国の金と高を括る現場の感覚を「高市さん解っていますか?」
- ▶ 今回、「編集ノート」で三つのテーマに関わる文書を掲載記載しましたが、「蔓延する事なかれ主義と無責任主義」。日本丸の進路は、行く手遙かで、まだまだ “波高し” です。 (片断知崇徒)