

| | |
|------|---|
| タイトル | 北海道経済活性化の戦略的要素を考える：その4.産学官連携による経済活性化のための組織をどうつくるか |
| 著者 | 黒田，重雄 |
| 引用 | 北海学園大学学園論集，125：17-42 |
| 発行日 | 2005-09-25 |

北海道経済活性化の戦略的要素を考える

—— その4. 産学官連携による経済活性化のための組織をどうつくるか ——

黒 田 重 雄

目 次

1. 本稿のはじめに
2. 北海道はこれまでどのような組織を活用してきたか
 - 2-1. 北海道ではこれまで何をどうしてきたか
 - 2-2. これからの北海道における問題をどのような考え方で解決するか
3. 地域経済活性化のための新しい組織づくりの必要性
 - 3-1. 組織とはどのようなものか
 - 3-2. 組織をどう設計するか
4. 現代における組織の考え方と新しい組織の出現
 - 4-1. 組織形態にはどのようなものがあるか
 - 4-2. 営利組織と非営利組織の垣根
 - 4-3. 新しい組織形態の登場
5. 北海道の組織は非営利であってマーケティングを展開
 - 5-1. 経営方法はファブレス経営
 - 5-2. マーケティング戦略をスムーズに実行できる組織
6. 本稿のおわりに（「北海道株式会社」の設立を）

1. 本稿のはじめに

これまで本シリーズで、いくつかの点を指摘してきた。まず、北海道経済が活性化しない要因として、基本的には、北海道企業が活性化していないことにあるが、わけても流通過程における卸部門の弱体化に帰因している点を強調した。また、その北海道企業の内実として、市場開拓に積極的でない、また、道外とりわけ海外志向に乏しいなども挙げてきた。

では、これからどうしたよいかと言う点については、まずもって、常態化した赤字体質（すなわち、北海道の総支出の3分の1を移輸入しているのに、総生産の4分の1しか移輸出していな

い)を脱却することと毎年のように大幅赤字を計上している海外との取引である貿易収支を解消することのための「新しい仕組み」作りにとりかかる必要性を強調してきた。

また、その新しい仕組みを考える際のポイントとしては、まず、北海道における現行の流通過程にあって、今後の活性化のカギを握るとされる「卸部門」の強化の重要性を掲げてきた。

さらに、何を(道産品を)、どこへ(東アジアへ)、どのようにして運ぶか(海路を大型のリーファー・コンテナ船で)についても検討してきた。

そして、次の(おそらく本シリーズの検討事項としては最後の)問題は、実際にそれを「誰」が行っていくかということになる。

本稿は、その「誰」は、「産学官連携体制による非営利株式会社」であるということについて検討したものである。そこで問われるテーマは、北海道全体の利益、すなわち、公益性を前提としながら(非営利)、市場の開拓や拡大、大量に物を運ぶ、それによって収益を上げるという大きな事業を行う(営利)組織を作ることは可能かということになる。

2. 北海道はこれまでどのような組織を活用してきたか

2-1. 北海道ではこれまで何をどうしてきたか

これまで北海道庁(以下、北海道)がイニシアチブを取って行ってきた運動や事業は多岐にわたっている。一村一品運動、産業クラスター構想、IT化、観光立国、地産地消、コミュニティ・ビジネスがあり、最近では、経済特区構想、一村一雇用創出、道州制、市町村合併等々である⁽¹⁾。

そして、これらの事柄を内容に応じて、さまざまな「組織」を活用しつつ展開してきた。その組織形態は、北海道直営(企業局)をはじめ、北海道が何らかの出資者となる公社、第3セクター、財団法人、社団法人、委託事業等の多様な形を取ってきている⁽²⁾。

また、北海道経済活性化の起爆剤にということで、道外からの有力企業誘致も行ってきた。苫小牧東部開発株式会社(現・株式会社苫東)、千歳の輸入促進地域(FAZ: Foreign Access Zone)等である(いずれも廃止の憂き目にあっている)。

2-2. これからの北海道における問題をどのような考え方で解決するか

(1) 地域経済活性化へ経営手法を導入することについて

以上のことから、これまでなされてきた方式では、北海道全体の活性化をもたらすにはほど遠いとか、また、既存産業のバランスある発展を考える積み上げ方式では経済活性化は望めないなどの声が上がりがだしている。そしてまた、北海道という地域を経済的に引っ張り上げる新しい考え方や手法が求められ模索されている。

近年、地域活性化に経営の手法導入する動きが活発化している。地域の活性化に、「企業経営」や「マーケティング」の考え方やテクニックを応用しようとする動きである。

例えば、街づくりにおける「シティ・マーケティング」、「地域経営」という考え方にあらわれ

ている。

海野（2004）は、「地域経営」ということを唱道する⁽³⁾。その意味するところは、企業経営方式を取り入れることである。

こうした説には、ひとまずの考え方としては首肯するが、やはり、いろいろ問題の出ることを危惧せざるを得ない。議論を前提とした場合に付きものの調整・統制の問題である。それぞれの立場で、何でも「地域のために行っている」場合が多くなり、その調整（ガバナンス）が至難の業となりかねないということである。調整までには多くの時間が掛かるであろう。前向き意見だけでは調整がつかず、逆に、それは地域のためにはならない（ほとんど貢献しない）という論理も必要となる可能性がある。

したがって、筆者は、こうした考え方を一段推し進める必要性を感じている。例えば、マーケティングをする場合でも、皆の総意を待っていたのではできない場合が多いのである。市場に対して臨機応変の対応が欠かせない。したがって、小回りが利かねばならない。

経営におけるマネジメントとは、「管理」という側面が強いが、この場合も組織（企業）の管理は内向きではなく、外（市場）との関係を第一に実行されなければならない。

そうすると、単に皆がそれぞれの立場で「地域経営」を行いつつガバナンスしていくというのではなく、「地域経営」を実践する実行部隊としての組織形成が必要となる。

近年、そうした考え方をシンプルな形に表現したものとして「産学官連携で事に当たる」という言葉がある⁽⁴⁾。

この場合、事柄の性質上、北海道も中心メンバーの一角を占めなければならない。その上、道は叱咤激励する側ではなく、道自らもビジネス行動の先頭に立たねばならない。

かつての「通産省」の「日本株式会社」の再来である。北海道をじり貧から救うためには他からの揶揄にも構わず行動しなければならない。言うまでもなく、これまでの道の体質・縦割り行政の中での道職員だけではできない。北海道全体の合意ある^{こそ}挙っての参加の形、今日言うところの「産学官連携体制」を取る必要がある。

したがってまた、北海道の問題を具体的に解決していくために、「産学官連携」を前提とする「組織」が形成されねばならない。

そういう組織が構想できるのかを考えるのが本稿の目的である。

(2) 公益性と収益性のバランスについて

現代でも一人でビジネスを行うことはできる（SOHO：Small Office-Home Office）。しかし、大きなことをなすには組織を作る必要がある。大きな企業でも、時に、ある種の目的を持たされ、各部署から選抜された人々によって構成された特別編成隊（タスクフォース）を作っている。出来る限り短時間で事を成すことを求められる（ソニーのウォークマンや、ある企業の独り暮らしの独身女性のためのテレビの開発等にタスクフォースが編成され成功したことで有名である）。も

し、ある程度の成果がでないようであれば、即解散となることが前提である。

前述されたように、自治体は、事業活性化を推進すべく、社団法人、第3セクター、PFI等を組織するが、一方、企業は、自社の活性化のテーマ実現のため、企業内ベンチャーやタスクフォースを組織化する。

両者の相違の一つは、前者には「公益性」が必須とされ、後者には「収益性」が求められることである。

おそらく縦割り行政と言われる道庁の中にもある事柄（例えば、中国へ如何に道産品を輸出するか、北海道では採れない冬場の野菜の調達をどうするか等）について検討する横断的に組織される選抜検討会（これもタスクフォースである）なるものが編成されているはずである。しかし、これは、あくまでも道庁の枠内での仕事であり、公共性・公益性の配慮が第一となる（そしてまた、議会の承認が必要となる）。

地域活性化という場合、道庁のみに任せられないのは、このためである。知事と共に道庁マンがこぞってか、道庁内のタスクフォースがやろうとしても出来ないのは「公益性」という硬い枠組（足かせ）である。また、企業の場合は、収益性が第一であり、例えそれが社会的に見て重要な事業であっても、収益の見込めないコストばかり掛かりそうな事業からは手を引かなければならない。

したがってもし、地域のために何かことを起こそうとすると、企業も自治体もそれぞれの母体を飛び出した方がよい場合がでてくる。

企業からの人の飛び出しには、独立（ベンチャービジネス、ボランティアなどで）や他社へ移る等の手立てがある。

自治体の場合でも同じだが、課業や事業を外部に委託する方式を検討することになる。

しかしながら、「地域経済活性化」を御旗に掲げるこの組織は、公益性を持たねばならないが、また一方で、成果を上げる意味では収益性（経営的センス）を合わせ持つという性格が必要になる。

公益性と収益性の一見背反するような性格を具備する「組織」（仮に、北海道タスクフォース（HTF）と呼んでおこう）をどうすれば可能となるのであろうか。このHTFの中で、メンバーが持つそれぞれの特性を有効かつ適切に発揮させられないものであろうか。

先に見た「地域経営」という考え方にしても、前提として地域に存する人々や企業や団体がこぞって「地域活性化」を志向していなければならず、また、「地域経営は皆の協働」で唱道される。そして経営する母体は「協議会」であって、それはどちらかという調整という役回りになるらしい。

しかし、前提そのものが崩れている昨今であってみれば、結果としてこうした考え方には首肯し難いものがある。仮にそうした考え方が正しいもの（筆者はそうは思わないが）であっても、啓蒙があまねく浸透するまで相当な時間が掛かることが想定される。

やはり、HTFの組織形態の検討が必要である。しかしながら、こうした仕事は既存のビジネスが出来なかったように、一般の「収益性」重視のビジネス（例えば、株式会社）に全てを委ねることはできない。北海道経済を活性化させるという「公益性」の要素が相当大きいと考えるからである。

では、どういう実行可能な組織形態が想定できるのであろうか。

(3) 自治体の市場介入について

ここで、もう一つ考えておかねばならないことがある。それは、政府や自治体の市場介入についてである。

北海道（庁）は、危機的な財政状況にある。その中味はこれまでの検討で明らかなように、

- 1) 北海道総生産の4分の1を移出し、北海道総支出の3分の1を移入するという体質によって発生している域際収支の赤字（特に、貿易収支の赤字は膨大である）、
- 2) 流通過程において物資の運ぶ機能を果たす重要な役割を担う卸部門の弱体化、
- 3) 2)と関連して、道産品の（道外における）市場開拓がなく、したがって、ほとんど閉鎖的ともいえる市場で取引が行われてきている。

などによって、北海道は、税収が見込まれず、ひたすら財政支出の削減を図ったり、効果的な支出を行うため道州制や市町村合併が提唱されたりしている。そのこと自体は大いに結構なことではあるが、支出よりも税収や道が行う事業収入を拡大する手立てを考える方がより重要であろう。

特に、財源の中核である事業税を生み出す企業業績の拡大が欠かせない。しかし、現状では、上記の理由により、これ以上の業績拡大は望めない。現状の流通システムの下では物資の流動の拡大は不可能と言わないまでも出来ない状況にあるからである。

ここは、北海道自らが出場し、道経済を牽引して行くしかないのである。この牽引という場合、道外や海外で道産品をPRすることのみを意味しない。積極的にビジネスに関わることを考えている。しかし、道が直接、海外などでビジネスを行うことはできない。何らかの組織を作ってその下でビジネスを行う必要があるということである。

ここで、そんなに軽々しく自治体が市場に参入できるのかという疑問が提起されよう。

その問題提起に関しては、まず、今日、北海道という自治体がビジネスの世界に参入することには、ほとんど問題がないのである。理由はこうである。

かつて、「規制緩和」の嵐が吹き荒れたことがある（現在もと言えるかもしれないが）⁽⁵⁾。そこでは、規制必要論者との議論が沸騰したし⁽⁶⁾、経済や文化など種々の専門的な立場から論戦が戦わされた⁽⁷⁾。

現在、日本は混合経済体制を取っている。つまり、「市場万能主義」では「市場になじまないもの」があることや「所得格差」など問題が拡大してしまう（市場の失敗）ということ、政府の役割を強調する体制である⁽⁸⁾。とにかく、流通過程に公正取引委員会が介入するケースは日常茶飯

事である。

再び、日本では、市場経済に政府の介入（役割）を重視する「混合経済体制」であることを改めて強調したい。

では、自治体（地方政府）が実際にビジネスの世界にどのように入っていけるのかである。

考え方としては、かつての通産省が日本株式会社と揶揄された輸出振興方式を参考としたい。北海道が、文字通り、北海道企業の先頭に立って（なりふり構わず）移輸出振興に務めることである。

ここでは、実際には、民と官を分けへだつものは、ほとんどないと考えた方がよいであろう。（なお、哲学の世界では、存在する物は善でなければならず、いかなる「組織」も本来的に「公共性」を帯びたものが存在し得るとする説もある⁽⁹⁾）

北海道経済活性化の担い手は北海道しかないということであれば、自らが中心となって形成される組織には相当な権限が与えられねばならない。

最近のマスコミ紙上で、著名な国際経済学者であるポール・クルーグマンが「市場過信は、危機を招く」と述べている⁽¹⁰⁾。これは、世界経済において中国やロシアなどの市場経済化が進む中で、「自由な市場」や「自由な資本移動」が最良だという考え方が浸透してきていることに対する警鐘を鳴らす意味合いを持っている。

「市場の失敗」については、これまでもさまざまな角度から言われてきた。しかしながら、政府の介入の仕方は問題である。それは、国営以外のビジネスを行えるのか、行えるとした場合にどのレベルまで行えるのかに関わっている。

現在（平成17年6月）、国会では、郵政民営化の論議が加熱している。賛成反対意見の落としどころの検討が行われたりしている。

しかし、あくまでも公営がつきまとう。完全な営利追求ははばかれる。しかし、現実には営利追求が図られなければ、活性化は望めない。

その点、現行で最も営利追求できるのは、株式会社形態である。これに、公益性を注入できないかということである⁽¹¹⁾。

地方自治体にも、この点を改めて強調したい。本稿4-3節で、自治体が経営する株式会社での成功例をだすが、北海道（公的部門）が市場に介入することには十分の理論的根拠が存するのである。

3. 地域経済活性化のための新しい組織づくりの必要性

本章では、産学官連携による経済活性化のための組織をどのように形成するかが検討されるが、考え方としては、「組織それ自体は、ミクロの世界であったも、マクロの要素をかなりの程度挿入したもの」にしようとするものである。つまり、「公益性の強いミクロの組織（株式会社）」を作ろうとすることにほかならない。

これまでは、「民のことは民で、官のことは官で」という住み分けで考えるか、「官の事業の一部を民営化する」というエイジェンシー理論や PFI の考え方で行くかで検討されてきた。

しかし、ここで考えている組織（例えば、「北海道株式会社」と呼んでおこう）は、ある種の機能を有する「独立」の組織と考えている。

3-1. 組織とはどのようなものか

「組織」は、いつごろからこの世に存在しているかについて、R. F. ダフトは、以下のように述べている⁽¹²⁾。

「今日では信じがたいかもしれないが、我々が知っているような「組織」が存在するようになったのは人類の歴史上それほど古いわけではない。19 世紀後半においてさえ、規模や重要性を備えた組織はほとんどなかった。労働組合もなく、貿易協会もなく、大企業や非営利組織、あるいは政府官庁さえほとんどなかった。それ以来、何という大きな変化が起きたのだろう。産業革命と大規模組織の発展が社会全体をすっかり変えてしまったのだ。次第に、組織は人々の生活の中心となり、いまや我々の社会に途方もない影響力を行使している。さまざまな組織が我々の周囲を取り巻き、さま、きまな方法で我々の生活を形づくっている」。

19 世紀前半あたりまでの長い間、商行為（ビジネス）は「商人」が行っていた。生産手段が大規模になってくるにつれ、一人ひとりの人間では仕事ができなくなってきた。そこから組織が生まれた。

その典型が、19 世紀後半の米国であった。大量の物資が必要となって大規模工場が出現する。多くの人を雇わねばならなくなって組織化が行われ、その組織内に「管理」の問題が登場する。研究面でもこの辺で盛んになり、1911 年にテイラーの「科学的管理の原則」がでてくる。これが「(近代) 経営学」の嚆矢と言われ、「管理」を中心テーマに据える学問として展開されていっている。

商人を前提とする「商学」から枝分かれして、組織を前提とした「経営学」が新しく生み出された時期であるということもできる⁽¹³⁾。

しかしこのころは、大きな市場を前提としていたため、組織は、クローズド・システムとして機能していれば十分であり、その意味で「公式的組織」でよかった。

これに対し、現代の組織はオープン・システムとして機能すべしと R. F. ダフトは言う。

また、組織を設計するに際して、外部にさまざまに存する環境との適合を目指す必要がある（コンティンジェンシー理論）と同時に、ときに働き掛ける必要もある（ネオ・コンティンジェンシー理論）。組織には目標（ミッション）があり、組織が実際に追求するオペレーション上の目標（測定可能な成果を述べるもの）もある。ミッションは組織の存在理由であり、組織のビジョンや共有の価値観、信念や存在理由を描くものである⁽¹⁴⁾。

では、組織はどのような貢献をしているのか。また、なぜ組織は重要なのか。

ダフトは、組織が人々や社会にとって重要だという理由、すなわち、「組織のメリット」を7つ挙げている⁽¹⁵⁾。

- 1) 資源を結集して望みの目標と成果を達成する
- 2) 商品とサービスを能率的に生産する
- 3) イノベーションを促す
- 4) 近代的な製造技術とコンピュータ・ベースの技術を活用する
- 5) 変化する環境に適応し、環境に影響を与える
- 6) オーナー、顧客、従業員のために価値を生み出す
- 7) 多様性、倫理、従業員の意欲と統制にかかわる挑戦課題に取り組む

こうした組織のメリットは、何かことを起こす際には最も効果的な方式と言えよう。

では、北海道地域経済活性化のためにこうした組織を形成するとして、その構成メンバーは誰か。

ことが地域経済活性化という大きな目的を持った仕事である性質上、個人では成し遂げることは出来ない。また、自治体のみでも出来なかったことが實際上証明されている。

「地域経営」の考え方で、それぞれの立場の個人や組織や団体が経営的センスを持って協働の精神でことに当たると言っても、それを何らかの形での管理運営する方式が必要となって、そうして作られた「協議会」は調整機能中心のものになりがちである。

いずれの組織でも管理運営上の問題が噴出している。現行のNPO方式など過去いろいろ試みられてきたが、実際に盛り上げに欠けているところをみると、ほとんど上手くいっていないことの証左と見て差し支えないであろう。

これまでの個人や組織や団体ではうまくいっていないということで、現在では、産官連携、産学官連携が謳われている。産業クラスター構想などでは、盛んに連携の重要性が唱道されている。現実にも成果もでてきている。その意味では、産学官が構成メンバーに入り、協力体制を築くことに異議はない。

問題は、「組織形態」をどう設計するかである。それも、公的組織なのか、私的組織なのか、つまり、その組織は公益性を求めるのか、収益性を求めるのか、別様に言えば、非営利組織とするのか、営利組織とするのか、また、それらとは違ったものなのか、という問題である。

3-2. 組織をどう設計するか

ここで、これまでの事業形態およびその形態の考え方について見てみよう。

(I) 公共事業方式

まず、公共事業である。しかし今日、後に見るごとく市場開拓や市場拡大などマーケティングの要素をきわめて強く作用させねばならない状況であるときには、最早なじむ事業方式ではない。

(2) 民活導入方式

民活注入として検討されてきたのは、社会基盤整備への「民活導入方式」であった。いくつかの考え方がある。

- (a)民間事業：プロジェクトの発掘から施設の保有まですべて民間で行う（一般自動車道等）。
- (b)第3セクター方式：行政と民間が共同出資して事業主体を設立する。
- (c)エイジェンシー方式(独立行政法人)：行財政改革の一環として考えられている。郵貯を入り口としてきた国の財政投融资計画と、出口（運用）の特殊法人による官業経営の仕組みをどう位置づけるかの問題から出てきた。業務の一部を委託・委譲する方式（郵政3事業（郵便，郵貯，簡保），国立大学等について議論された），エージェンシー（省庁の仕事減らしのために導入された英国の保守党政権時代の行革手法。日本では、「独立行政法人」と命名す）

【制度の導入考え方】：

{仕事を外に出す（アウトソーシング）→受け皿（外局＝エージェンシー）}

企業会計的な手法で財務運営を透明化し、活発にしようという行政サービスの組織概念（現に、特許庁，車検，登記などの仕事（国家権力で行うサービスだからできるが，民間が自由にやれば，制度としてなりたたなくなる）で特別会計として独立採算）

- (d)公設民営方式：既設の官業（郵貯・簡保など）の公社化の一環として考えられている。例えば，郵便局を民間に開放する。販売勧誘リスクを明らかにして証券会社などにも郵便局などを開放すれば，預貯金に偏在する家計資産の構造改革の一助になる。「郵便局が民間商品を売り，手数料収入を得る「公設民営」の形も考えられる⁽¹⁶⁾。
 - (e)PPI (Private Participation in Infrastructure) 方式：計画までは公共が行い（立地場所の選定・確保），設計，建設，運営，維持管理，資金調達はどこかを民間が引き受ける⁽¹⁷⁾。
- なお，日本でも，1999年7月「PFI法」成立して日本版PFIがスタートしている。

(3) 私企業活用方式

政府が法律に基づいて設立する会社である⁽¹⁸⁾。ときに，政府保有株式を売却して完全民営化もあり得る。

4. 現代における組織の考え方と新しい組織の出現

現代には，さまざまな組織が存在している。現代の組織形成の考え方からすると，完全営利追求株式会社から草の根ボランティアまでの無限の形態が考えられるし，実際にも新しい組織が続々でてきている。

例えば，「非営利株式会社」とか「特別目的会社」といった法人の出現である。つい最近までは，会社と言えば，営利を目指す法人として株式会社，有限会社，合資会社，合名会社ぐらいであった。また，非営利の法人（公益法人）としては，社団法人や財団法人であった。

しかし、今日では、時代の変化とともにビジネス環境も複雑かつ多様化している。組織も当然のことながら、そうした状況に即応しなければならなくなっている。その一つの対応手段として動きの良い組織変革を行うことになったり、また、新しい組織形態が生み出されているということである。

とにかく、その組織や社会が目的とするところに合致させるべく法人が続々登場してきている。その中には、営利と非営利を組み合わせたような「非営利株式会社」(商法に基づく株式会社の一つである)、ある社会的に必要な目的のためだけに認められる法人である「特別目的会社」(「資産の流動化に関する法律」で作られる社団法人、つまり非営利の公益法人である)、非営利であるが一定の枠内で営利を認める NPO 法人 (NPO 法に基づく) などがある⁽¹⁹⁾。

4-1. 組織形態にはどのようなものがあるか

(1) 組織の種類

法的には、「法人」という形で区分している。

法人とは、自然人以外のもので、法律上の権利義務の主体とされるもの。一定の目的のために結合した人の集団や財産について権利能力(法人格)が認められる。

法人は、いくつかの種類に分けて考えられる。①公法人と私法人、②社団法人と財団法人、③営利法人と公益法人・中間法人である。

具体的には、「財団法人公益法人協会」が、【表1】のような「法人」分類を行っている⁽²⁰⁾。

公法人ないし公益法人としての自治体が行う事業には、現行においても非営利、営利の両方がある。【表1】に見るごとくそれぞれに監督官庁の法的縛りの中で事業を行っている。

【表1】 法人分類

| | 非 営 利 | 営 利 |
|-----|--|--|
| 公 益 | 公益法人 社団法人 (民法) 財団法人 (民法) 学校法人 (私立学校法) 社会福祉法人 (社会福祉事業法) 宗教法人 (宗教法人法) 医療法人 (医療法) 更生保護法人 (更生保護事業法) 特定非営利活動法人 (特定非営利活動促進法) | 公共企業 電気会社 (商法・個別事業法) ガス会社 (商法・個別事業法) 鉄道会社 (商法・個別事業法) |
| 非公益 | 中間法人 労働組合 (労働組合法) 信用金庫 (信用金庫法) 協同組合 (各種の協同組合法) 共済組合 (各種の共済組合法) 中間法人 (平成14年4月施行) | 営利企業 株式会社 (商法) 合名会社 (商法) 合資会社 (商法) 有限会社 (有限会社法) 相互会社 (保険業法) |

(注) 特殊法人、認可法人を除く。

(財) 公益法人協会発行『公益法人の設立・運営・監督の手引 (6訂版)』から

岩井(2002)は、「株式会社という法的制度は、来るべきポスト産業資本主義の時代においても、多様な組織形態を生み出していくに違いない」と述べている⁽²¹⁾。

例えば、北海道経済活性化のため(公益性が必要である)、道庁内でなく、外部にある組織を作って事業展開しようとする(収益性が必要である)とき、どのような組織形態が考えられるのだろうか。

4-2. 営利組織と非営利組織の垣根

近年、政府や企業活動の行き詰まりが顕在化する一方で、民間非営利セクターの役割に注目が集まり、ボランティア活動やNPO、NGOなどによる民間非営利事業や企業のフィランソロピーや寄付活動などに対する期待が急速に高まっている。

まず、公益性重視の観点から【表1】中の、「特定非営利活動法人(NPO: Non Profit Organization)」がある。

NPOは、「非営利」組織である。したがって、NPOは、利益を得ることが目的ではなく使命実現を第一に考える営みである。しかし、会費収入のみではその運営もままならないことから、「使命実現のために利益をあげる取り組み(本来の事業収入を超えてはならないが)」も含まれている。

一般に、「非営利組織」では、①無給の役員が組織運営の中心となり(組織面のチェック)、②利益が出ても、それを構成員で配分せず、全額を次年度以降の事業資金に投資する(経理面のチェック)とされている。実際に、NPOでは株式会社のような配当はないし、組織を解散する際に残った資産を構成員つまり役員や職員、会員、その他の関係者一で分配することもできないものとなっている。

(筆者も、「NPO法人・北海道インパクト推進協議会」を立ち上げているが、会費収入だけでは運営を賄えず、収益事業を絶えず行っている)

こうしたNPO法人という枠内の組織では、北海道経済活性化に必要な「収益を上げること」、すなわち、「収益性」追求は不可能といっても過言ではないであろう。

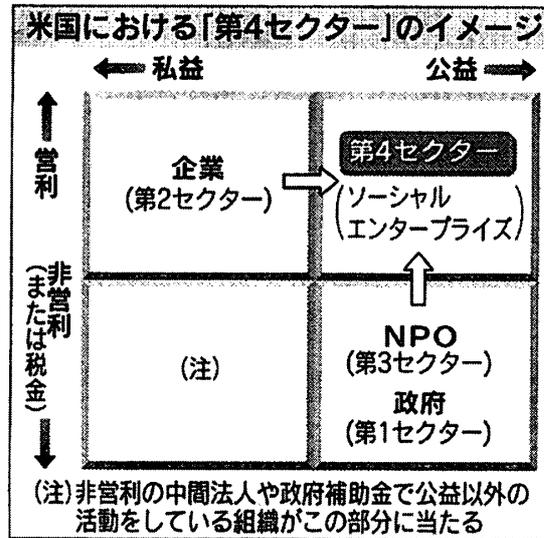
こうした背景から、最近クローズアップしてきている考え方に、非営利か営利かではなく、非営利と営利の組合せ方式がある【図1】⁽²²⁾。

【図1】中の第1象限にある「第4セクター」がそれである。その性格は、公益性強く、営利性高いとなっている。

『日本経済新聞』(2004)によると、米国では、第4セクターを「社会的企業」とし、「公益・営利」を特徴とするものと位置づけられている。日本では札幌市の「NPO法人・YOSAKOIソーラン祭り組織委員会」が設立した、祭の衣装などを販売する株式会社「よさねっと」が先行事例となっている。「NPOで名を売りネットワークをつくったところで採算部門を会社として独立させ、利益をNPOに寄付する。資金的な心配がなくなり、NPOの使命も果たせる」としている。

日本でも社会的企業は増えており、「会社=営利企業」の発想を改める時代がくるかもしれない

【図1】 第4セクター



出所：『日本経済新聞』(2004)⁽²²⁾。

と結論している。

石塚 (1999) は、こうした「非営利組織」を5区分している【表2】⁽²³⁾。

また、跡田・渡辺 (2004) は、本稿の4-3節の(2)で説明される「非営利株式会社」を分析している。そして、その特性を「所有と分配の分離」にあるとしている【図2】⁽²⁴⁾。

彼らは、その組織の具体像として以下のようなものを考えている。

- a) 所有と分配の分離—利益の第三者分配
- b) 利益金額を社会貢献積立金に拠出する
- c) 非営利型の株主は社会投資家 (株主：社会投資家，起業者：社会起業者 (社会事業を自らの意志で始める人))

一方、社会的企業についての定義には、岡安 (2003)，Department of Trade and Industry of UK (2002)，欧州委員会企業総局等がある⁽²⁵⁾。

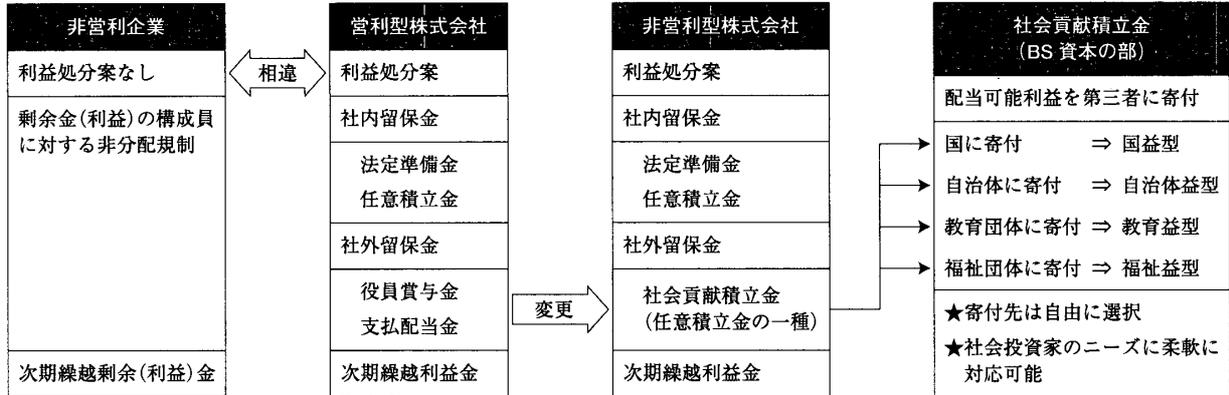
社会起業者については、Mort, Weerawardena & Carnegie (2003) の検討が参考となる【図

【表2】 非営利組織の5区分

| 区分 | 原理的特徴 | | 例 |
|------------|-------|------------------|---------------|
| 1. 伝統的 NPO | 配当禁止型 | 統制型・非市場・非効率・利己目的 | 財団 |
| 2. 単一メンバー | 配当禁止型 | 参加型・非市場・非効率・利他目的 | アソシエーション, NPO |
| 3. 単一メンバー | 部分配当型 | 参加型・市場・効率・利己目的 | 生協・労協 |
| 4. 複数メンバー | 配当禁止型 | 参加型・非市場・非効率・公共目的 | 福祉アソシエーション |
| 5. 複数メンバー | 部分配当型 | 参加型・市場・効率・利他利己目的 | 社会的協同組合 |

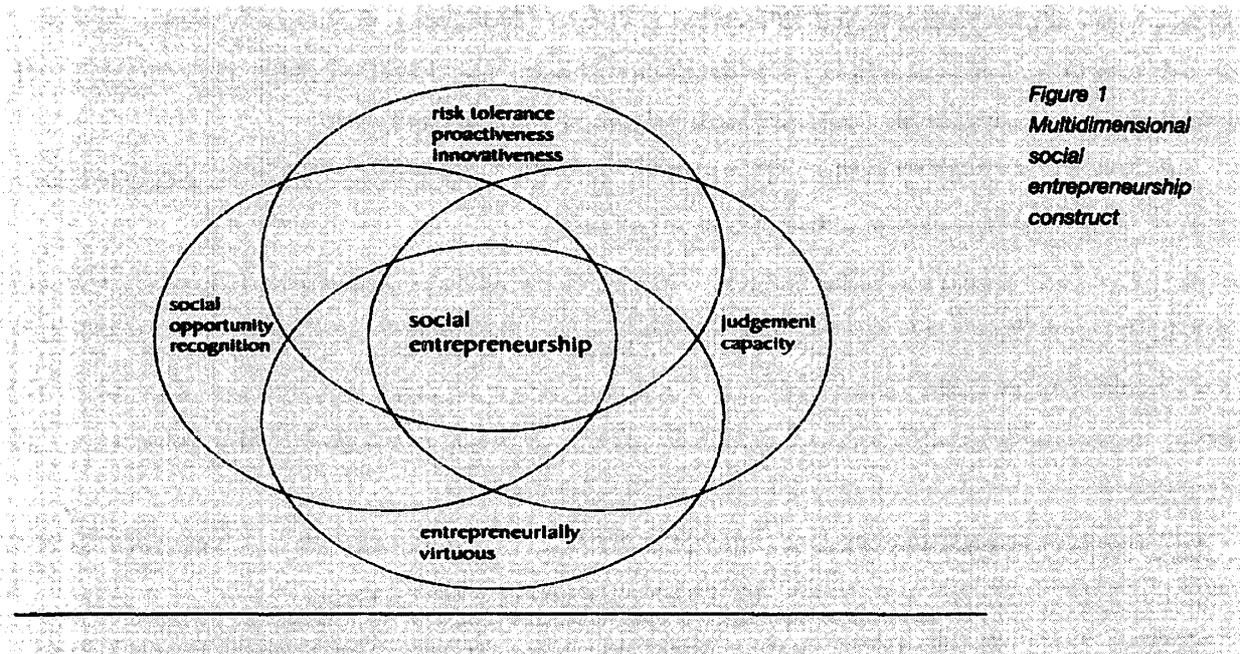
出所：石塚秀雄 (1999)⁽²³⁾。

【図2】 跡田・渡辺（2004）の企業形態別の利益処分の比較の考え方



- ▼非営利企業……………利益の社外留保なし（利益の配当禁止）
⇒利益の内部再投資で目的の遂行
- ▼営利型株式会社……………①利益を役員や株主に分配。
②残余財産を株主に分配。
- ▼非営利型株式会社……………①役員賞与の廃止。
②配当可能（処分可能）な利益の全額を社会貢献積立金として一時留保し、第3者に寄付（事実上無配方針）。
③解散時点の残余財産（最終期の利益処分）は、その全額を第3者に寄付。
⇒利益の外部再投資で目的の遂行
*「取締役会が非営利型利益処分案を承認」かつ「株主総会の議決を得る」こと（必要条件）。
*非営利型の利益処分案の作成と残余財産の寄付を定款に記載し、経営方針を明確化する（十分条件）。

【図3】 社会起業家の多次元構成要素



3】⁽²⁶⁾。

ここで、

social entrepreneurship：社会的企業家たること

social opportunity recognition：社会的機会認知能力

risk tolerance proactiveness innovativeness：危険を厭わない革新性

judgement capacity：判断能力

entrepreneurially virtuous：企業家的勇敢性

また、社会的事業については、斉藤（2004）や J Gregory Dees（1998）で検討されている⁽²⁷⁾。

4-3. 新しい組織形態の登場

地域経済が思うように盛り上がってこない状況に業を煮やした自治体が自ら先頭に立って経営する株式会社が出現しているし、これまで文科省の管轄下に置かれていた義務教育レベルに、株式会社立中学校が登場している。これらは非営利株式会社の例とされているが、その特徴を見ておこう。

(1) 自治体が経営する株式会社

自治体の事業が民営化されている例に、イギリスの非営利水道会社 Glas Cymru がある⁽²⁸⁾。この会社は、有限責任会社（Companies Limited by Guarantee）であるとされる。

日本では、自治体が地域経済活性化のためにやることといえば、第3セクター方式か社団法人を作って地域の展示会を行うことぐらいであった。第3セクター方式は、ほとんどが不成功に終わっている。武士の商法と揶揄されていた。ところへ「株式会社」を立ち上げたのが、岩手県であった。今から40年以上も前の1964年に立ち上がった「岩手県産株式会社」は、それまでの社団法人と違って、収益性第一を謳って経営し成功している会社である⁽²⁹⁾。

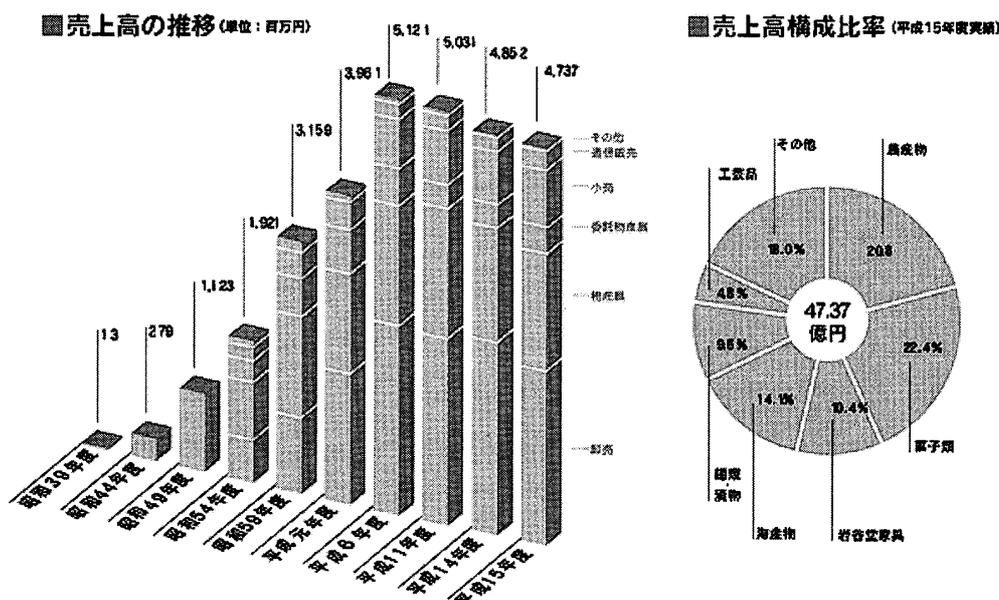
この会社の株主は岩手県を初め、県内市町村、地方銀行、業界団体、地元の生産者等からなっており、いわゆる第三セクター方式の会社としている。

そして、この会社の行う事業の特色は、「岩手県内で生産される製品の卸・小売と宣伝・販路拡大を目的とした物産展や見本市等の販売業務を行う他、県内生産者への情報提供や販売促進のための商品開発・改良事業等を行っております」とホームページで謳われているように、「県産品の販売」を自らが積極的に行うという点にある。また、そうしたときに赤字が出たからといって議会で追及されない仕組みにもなっているようにも考えられる。

仕入れ先は、岩手県内生産者および組合団体等約400社であり、販売先も、全国有数の百貨店をはじめ問屋、小売店、レストラン（飲食店）等約500社となっている。

事業所として、岩手県（本社）の他、東京支店、大阪、名古屋、福岡に営業所を有している。

これまでの売上高の推移および売上高構成比（2003年度）は、【図】のようになっている。



無の状態から47億の年商を上げるまでに拡大している。民間のみに任せていたらこれほどまでの売上は達成できなかったのではないかと。

北海道でも、かつて岩手県産(株)に倣って、現「社団法人・北海道貿易物産振興会」を「株式会社化」しようと委員会を作って検討したことがあったが、赤字が出たら議会对策が大変だと見送られた経緯がある⁽³⁰⁾。

なぜそういうアイデアが出たかという点、実際に、「県」が「県産品」の販売を株式会社形態で行っていた「岩手県産株式会社」という先例があったからである。

現在(平成17年6月)、国会では、郵政民営化の論議が加熱している。賛成反対意見の落としどころの検討が行われたりしている。

地方自治体、特に「北海道」も率先して地域産物の販売面に力を注ぐ時代が来ている。

そこで問題は、あくまでも公益がつかまとうので、完全な営利追求ははばかれる。

しかし、現実に営利追求が図られなければ、活性化は望めない。その点、現行で最も営利追求できるのは、株式会社形態である。これに、公益性を注入できないものであろうか。

(2) 非営利株式会社の登場

(a) 「株式会社・よさねっと」

「非営利型株式会社」とは、毎期の利益全額と残余財産を第3者に寄付する経営方針を持った会社である。まさに、ノン・プロフィット・カンパニーである。

日本では、前章でも第4セクターの例とされた、札幌市のNPO・YOSAKOIソーラン祭り組織委員会が設立した、祭の衣装などを販売する「株式会社・よさねっと」がその先行事例とされている⁽³¹⁾。

そして、その特徴に、「NPOで名を売りネットワークをつくったところで採算部門を会社として独立させ、利益をNPOに寄付する。資金的な心配がなくなり、NPOの使命も果たせる」というのがある⁽²²⁾。

「株式会社・よさねっと」は、2001年5月(サイト・オープンも同時)に設立されている。事業目標は、「YOSAKOIソーラン祭り及び祭り参加者を中心としたネットワークをインターネット上に実現し、相互により円滑かつ活発なコミュニケーションをサポートします。また「YOSAKOIソーラン祭り」の信用力、ブランド力を活用したサイトを立ち上げ、北海道の特産品、名産品を中心とした販売をネット上で行い、北海道経済の振興に貢献するサイト事業とします。」。事業内容は、「YOSAKOIソーラン祭り及び全国のYOSAKOI祭りのネットワーク化 北海道の生産者を中心とした生産物などの通信販売 北海道を中心としたNPO/NGOなどの活動サポート」である。業務領域は、

- ・コミュニケーション提供サイト運営：YOSAKOIソーランHP、支部HP及び全国「YOSAKOI」祭りHPなどの運営
- ・情報提供サイト運営：YOSAKOIソーラン及び全国YOSAKOI祭りの情報提供サイトの運営、祭りの音楽・画像・写真及び立体画像の配信、YOSAKOIソーランを通じた北海道の観光情報提供
- ・eコマースサイト運営(物販からの収入)：北海道の名産品、特産品の販売・オークション、サービス提供販売、決済などのサイト運営、YOSAKOI NETグッズ販売
- ・バナー広告管理：バナー広告の効果的管理、広告獲得のための営業活動

(b) 株式会社立中学校の登場

学校法人とは、私立学校の設立を目的とした学校教育法に基づく公益法人で、学校運営の主体となる。個人や株式会社、有限会社のように営利を目的とする法人ではなく、非営利組織として学校の運営に当たることになっている。

岡山県の学校法人「朝日学園」が、2004年4月に開校した「株式会社朝日学園・朝日塾中学校」も、非営利の株式会社形態で設立されている⁽³²⁾。

[以下は、朝日塾中学校のホームページよりの要約である]

朝日塾中学校の運営母体である株式会社朝日学園の約8割の株式は、学校法人朝日学園が所有し、残りの2割は鳥海学園長が個人で出資した。資本金は5000万円。定款(法人の目的・組織・業務などを定めた規則)には「利益は全額、町などに寄付する」と非営利目的をうたっている。があり、小学校を開校した時の負債が多くある朝日学園は、この条件をクリアできなかった。

しかしその後、廃校となった小学校の校舎を生かしたい御津町と学園の思惑が一致し、政府が

地域を限定して規制を緩和する「構造改革特区」に株式会社での学校経営を提案し、朝日塾中学校の開設が認められている。

株式会社立学校のデメリットは、学校法人が運営する私立学校に助成される国からの補助金(中学生1人あたり年間25万円)がない点だ。そのため、生徒の保護者や学校の負担が大きくなる可能性がある。その半面、文部科学省の学習指導要領に縛られず、株式会社の方針で学校運営ができるメリットがある。

5. 北海道の組織は非営利であってマーケティングを展開

5-1. 経営方法はファブレス経営

北海道株式会社が、まず取り組まねばならないこと（マーケティング戦略という）は、「市場開拓」と「物流」の問題解決である。そのため、これまでの道内企業のあり方の反省が必要となる。

この会社の経営方式としては、企画設計、製造、流通、販売の一貫体制を想定していない。「ファブレス経営」を行う⁽³³⁾。すなわち、市場調査・企画・設計と販売を主とし、製造は他の道内企業に依頼する（アウトソーシング）方式である。

こうした経営方式の代表には、米国のデル・コンピュータ、日本の(株)ミスミ、イタリアのベネトン、などがある。

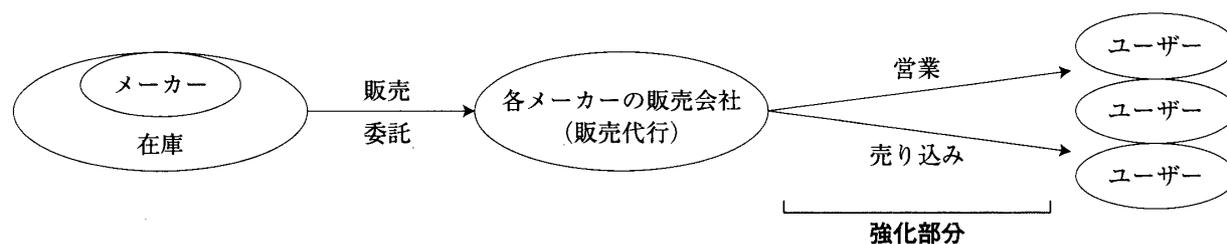
デル・コンピュータ（パソコン通信販売）の場合、顧客の注文に応じて各種部品を調達して組み立てる。《開発—設計—製造—販売—サービス》という一連のプロセスにおいて、デルの担当するのは「設計」と「販売」である。

ミスミ（精密機械部品販売）の経営方式も、「ファブレス経営」と考えられるが、ミスミの経営陣によると「マーケット・アウト」方式であるという⁽³⁴⁾。

すなわち、「メーカーからユーザーへモノを流すことを考えるとき、一般的には、プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式を採っている。基本的には、在庫販売の形式であり、メーカーが販売会社に販売を委託し、ユーザーに売り込むこととなる。

これに対し、ミスミの場合は、マーケット・アウト（プロダクト・イン）方式ともいえる受注生産方式でとなっている。顧客のニーズに合わせて商品企画のコーディネートを行い、メーカーに生産委託を行う形式である」となっている。

【プロダクト・アウト（マーケット・イン）方式】=在庫販売



【マーケット・アウト（プロダクト・イン）方式】=受注生産販売



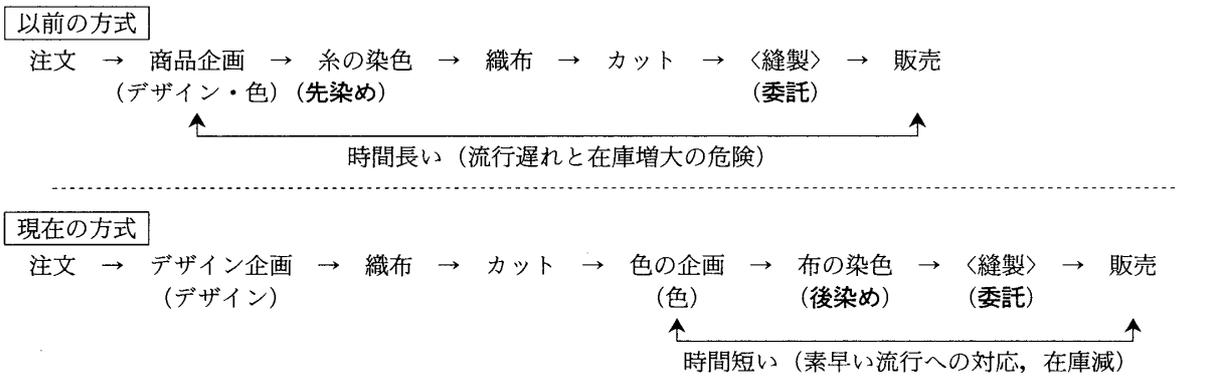
また、ミスミは、自らを「購買代理商社」と称し、流通プロセスにおける卸売業者としての位置づけを行うとともに、「持たざる経営」を強調している。いわゆる企画部門のみが本体であり、製造をはじめ総務、研究開発、経理、人事、販売といった会社組織における通常の部門をアウトソーシングするという「戦略的マーケティング組織」を実践している⁽³⁵⁾。

一方、ベネトン社 (Benetton：アパレル製造販売) の場合は、ファブレス経営方式に加えて、これまで一般的であった先染め方式でなく後染め方式という製造工程上の変更(プロセスの変更)を行うことによって、現代消費者の早く手に入れたいという欲求に応えるべく、注文から納品までの期間短縮を成し遂げ(速度の経済性の達成という：economy of speed)、一層同業他社との差別的優位性を発揮している⁽³⁶⁾。こうした製造工程変更によって、差別的優位性を達成することを「リエンジニアリング」(顧客徹底対応方式)と呼んでいる。

しかし、「ファブレス経営」という経営方法は、北イタリア地方の「産地」における「インパナトーレ」と呼ばれるコーディネート企業が参考となる⁽³⁷⁾。インパナトーレは、製造を行わない点に特徴があるが、そうかといって単なる調査会社でも販売会社でもない。その両方を合わせ持った企業である。イタリアでは、業界ごとに数多くのインパナトーレが存在している。インパナトーレ同士が競争するシステムとなっている。

インパナトーレ自身が職人企業を専門職ごとに束ね、その有する情報網を駆使し、世界的視野

ベネトン社のリエンジニアリング (プロセスの変更)



で取引相手（市場）を探し、それに見合った商品を企画設計し、適切な職人に製造依頼し、それをすみやかに顧客に提供するという意欲的な企画力と販売力をもった企業（株式会社）なのである。

こうして、イタリア・ブランド製品が全世界を駆けめぐっている。イタリアは、世界第6位の工業国であるが、その中心は中小企業であり、また、中小企業が輸出の中心的役割を果たして貢献しているのは、そこにあると言われている。

つまり、古いものを、全く新しいものに蘇らせているところにイタリア・ブランド製品の神髄があるとされる。ここで、インパナトーレが行うことは、イタリア国内のみならず、世界中からの注文をとって、それに最も適した12世紀以来の伝統的技術を受け継ぐ職人企業（ほとんど家内工業）に製造を依頼し、出来上がったものを回収し顧客に届ける方式である。

インパナトーレ1社で、職人企業を数十社、数百社と契約しており、各々の職人的・技術的特徴を熟知している。

ここで注意されねばならないのは、ミスミやベネトンは、もともとは精密機械分野や縫製業分野での経験豊富な製造企業であったということである。そのノウハウを存分に生かして代理業者となっているということである。

ここで想定される北海道株式会社がやることは、インパナトーレ的なものであり、道産品（既存製品、新製品とも）を束ね、世界に向けて発信し販売していくことになる。

したがって、北海道株式会社は、企画設計・製造、そして出荷から納品までの一貫体制を整え、それを（インフラとして整備された）ITを駆使したインターネットを使って管理・監視していく組織となっていなければならない。

一体化の考え方は、すべての産業の一体化も指している。個々の産業について発展を考えるのではなく、自社製品の製造（出荷）、流通、販売（納品）という一連のプロセスにかかわる産業を協力的に一体化させるということである。結果的に個々の産業が発展しているわけである。

今までは、どちらかというところある産業への政策的配慮が各産業へどう波及するかといった産業連関分析による発展を目指す方向性や個々の産業の発展を指向する産業組織論的検討が主流であった。その意味で産業の横並び的な検討が主流であったが、これからは調達から販売までに位置する産業を縦に並べた形での一体的産業間のシナジー（相乗）効果を発揮できるような仕組みが必要とされてくる。

産学官や各産業が、それぞれ「北海道」という会社の中でどういう役割を果たさなければならないかは、後の問題として、まず、マーケティングの観点から、道産品をどのようにしてオファーしていくかを順を追って説明してみよう。

5-2. マーケティング戦略をスムーズに実行できる組織

マーケティングでは、二つのマーケティングが研究されている。マイクロ・マーケティング（以

下、ミクロ)とマクロ・マーケティング(以下、マクロ)である。ミクロでは、文字通り、個々の企業について如何に消費者にアプローチするかの研究がなされ、マクロでは、流通システムのあり方に関する研究を行っている。

マーケティングとは、「組織(一般的には企業)が、持てる活動を目的に向かって結集する」ということである⁽³⁸⁾。目的は、「買ってくれる人や集団」(これを市場という)を探し、そして実際に買ってもらうことである。企業にとっては、市場開拓、市場拡大なくして企業利益もなく、したがって企業存続もあり得ない。

一般に、会社には、マーケティング部門が置かれており、会社における1部門を構成しているにすぎないという印象がある。しかし、購買、製造、研究開発、経理、販売等の全部門が全社的に統合化され、一丸となってその目的に向かわねばならないと考えているのがマーケティングであると言う点が強調されねばならない。

また、一般に、消費者の手にわたるためには流通過程がある。川が川上から川下へと流れていくように、モノを作ることから始まって、運んで、消費者に販売する、製造(川上)→卸・運送(川中)→販売(川下)という流れのことである。

しかし、今日のビジネスでは、この順序を逆転させねばならないとしている。販売→卸・運送→製造の考え方である。言い換えると、買ってくれる人がいてこそ、モノづくりがあるのだということになる。企業がしのぎを削る競争激化の世界では当たり前の発想である。

したがって、現代企業行動の欠くべからざる要素は、市場探索ないし開拓となる。

ここでいう「市場探索」には、二つの含意がある。一つは、既存の自社製品を受け入れてくれるところ(市場)を探索することである。また、もう一つは、ある有望な市場があつて、その市場の欲求応えられるような製品を自社が制作し、それを実際に届けられるような市場を探索するの意である。

實際上、企業にとって市場探索は簡単ではない。どのような市場も、常に変化し変質していくものだからである。しかしながら、買い手市場あつてこそその事業継続・成長発展である以上、自社製品にとって適切な市場を探索し、そこへ向けて既存製品や新製品をオファーしていくことしか道はないのである。

こうした市場探索姿勢が、これまでの道産品オファーには欠如していたと言わざるを得ない。

では、道産品に対して、こうしたマーケティングをすみやかに実行できる組織を作る必要がある。

北海道というレベルで考える関係上、道をはじめ道内自治体、民間などあらゆる階層、産業組織に属する道民こそでの参加が前提される組織でなければならないことは言うまでもないが、具体的にそれらもどのような組織形態に取りまとめていくのが問題となるが、本稿ではそうした点について考えて見たものである。

6. 本稿のおわりに（「北海道株式会社」の設立を）

基本的な考え方を検討してみよう。まず、繰り返しになるが、道産品を積極的に外に出していくことから、「マーケティング組織」を提唱したい。マーケティングをすみやかに実行できる組織の意であり、それは、ピラミッド型組織でなく逆ピラミッドでもない、全ての活動をマーケティングの下で統合される組織である。また、組織形態としては基本的には「株式会社」がよいと考えている。

結論から言えば、北海道の経済活性化を考えようとするならば、「北海道株式会社」ぐらいの仮説が必要になるのであり、またそれを受け入れないと、もはや道産品のマーケティングはできないということなのである。

かつて日本が「日本株式会社」と呼ばれた、すなわち当時の通産省が先頭に立って輸出振興を図り、貿易黒字を生み出していった方式を活用する考え方である。

確かに、当時の海外、特に米欧には、安くて良質な日本製品を受け入れる素地はあった。しかし、今日、北海道にとってそうした市場が存在するのか、あるいは将来出現する見通しは立つのであろうか。

株式会社にするのは、民活、そしてマーケティング力を最大限発揮するためである。

これまでのように税金で賄っていることから公益性優先の足かせのある組織では、マーケティング力を発揮できないからである。

とはいえ、公益性を忘れてはならないことから、北海道が中心となるべきであろうが、その場合たとえば、現在多くの公的部門で検討され、また実行されている各種民活導入方式が検討されることになるであろう。

本稿では、北海道地域経済活性化の戦略的要素として、「非営利株式会社」の設立を期待している。その理由については、上記に記されているが、改めて要約する。

組織は、オープン・システムとして機能するものでなければならない。しかも、たえず外国との対応が課せられ、輸出のための市場開拓や市場拡大を志向しなければならない。したがって、「国際マーケティング」を行う必要がある。

現代においては、すべての企業にとって、このマーケティングの積極的展開なしに事業の継続はもとより企業の存続もありえないと言われて久しいものとなっている。

しかし、これまでの北海道における企業や団体の活動で最も欠けていた部分が、これまでも繰り返し述べてきたように、「もの作り」ではなく（流通関連の）「マーケティング」であったと言っても過言ではない。

このようなことから、組織を設計するに際しては、マーケティングを積極的に展開する要素を持ち、かつ「収益性」を第一とする「株式会社」とするが、合わせて、その利益の分配については、公的部門へ回されるものとする。つまり、一般的な意味での株主への利益分配を考えておら

ず、利益はそっくり公的部門へ回され、例えば「北海道」や「地方公共団体」の財源として活用されるものとなる。これが「非営利株式会社」の意味である。

繰り返しになるが、北海道は、地域経済活性化のために、もっぱら外国への輸出志向の「商社機能」を持つ「非営利株式会社」を持つことである。この会社のメンバーには、産学官から選抜された社会起業家的性格を有した人々であることが望ましい。

これが、筆者が考えている「北海道株式会社」である。

注と参考文献：

- (1) 例えば、「コミュニティ・ビジネス」とは、「地域のニーズ、課題に対応し、事業を通して地域に貢献することを目的とするビジネス」のことであり、「地域住民が自ら取り組んでいる事業」のこととされる。コミュニティビジネスの実施主体は、民間非営利活動団体（NPO）、企業組合、農業法人のほか、有限会社、株式会社、ベンチャー企業などによって運営される。コミュニティビジネスの活動の分野は、生活密着型ビジネス（介護サービス、家事サービス、子育て支援など）をはじめ、地域振興（まちづくり、文化の継承・創造、国際交流など）や資源循環型社会の推進（環境・リサイクル、新エネルギー、省エネルギーなど）のほか、今後新たな産業の創出や産業創出支援などさまざまな分野が考えられる。それを通じて雇用の創出効果も期待されている。現在、都道府県や市等の自治体も地域の課題に合致しているということであれば、積極的にその事業をサポートするべく、さまざまな支援を行っている。（<http://www.gioss.or.jp/policy/d02-10-3.htm>）

- (2) 例：

北海道企業局：発電事業（鷹泊発電，夕張川発電，天塩川発電），
工業用水道事業（室蘭地区工業用水道，苫小牧地区工業用水道，
石狩湾新港地域工業用水道）

公社：北海道住宅供給公社

第3セクター：苫小牧東部開発株式会社（現・株式会社苫東）

北海道ちほく高原鉄道の「ふるさと銀河線」，

エア・ドゥは実質北海道の第3セクター航空会社か北海道営航空会社

社団法人・北海道総合在宅ケア事業団

社団法人：北海道貿易物産振興会（現在脱退）

委託事業：北海道介護実習・普及センター，適応指導総合調査研究事業（NPO法人）

- (3) 海野 進（2004）『これからの地域経営—ローカル・ガバナンスの時代—』，同友館。

「地域経営とは、地域で活動する住民、集落、団体、企業などが経営主体となって、協働で行っていくものであり、それぞれの経営主体が地域のことを考えながらそれぞれの諸活動を継続・発展していくことであり、これらが緩やかにマネジメントされなければならない。地域において、地域経営の観点から、地域の現状を認識し、地域の戦略をたてて、具体的な経営活動を行っていかなければならない。その場合に、地域における協働、共治という考え方でマネジメントしていく—ローカル・ガバナンスという観点で経営していく。各地域経営主体が協力と連携のもと、マネジメントしマーケティングをし、かつそれぞれが独立して地域の内発的発展のために継続的な活動を行っていかなければならない。このような活動を継続することによって、地域が自立的かつ自律的に維持可能な発展を図り、生き抜いていく必要があるのである。」

- (4) 産学官連携については、文部科学省研究振興局がまとめている。

* 文部科学省研究振興局：（http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/bbl020515_i.pdf）

また、「産学官連携の啓蒙」という観点から下記講座がある。

* 原山優子「産学官連携講座・第7回」：http://dndi.jp/harayama/hara_7.html

そして、産学官連携のあり方についての、「科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会（第16回）議事録」（2003年1月30日）：

* (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu8/gijiroku/002/03041802.htm)

も参考になる。しかし、ここでは産学官連携をどう考えるかの意見交換が中心であり、連携をどのように形作るかについての検討は行われていないように見える。

(5) 伊藤隆敏（1992）『消費者重視の経済学—規制緩和はなぜ必要か—』，日本経済新聞社。

(6) 佐和隆光（2001）『市場主義の終焉—日本経済をどうするのか—』，岩波新書。

他に：石黒一憲（2002）『法と経済』（シリーズ・現代の経済），岩波書店。

榊原英資（1999）『市場原理主義の終焉—金融15年—』，PHP研究所。

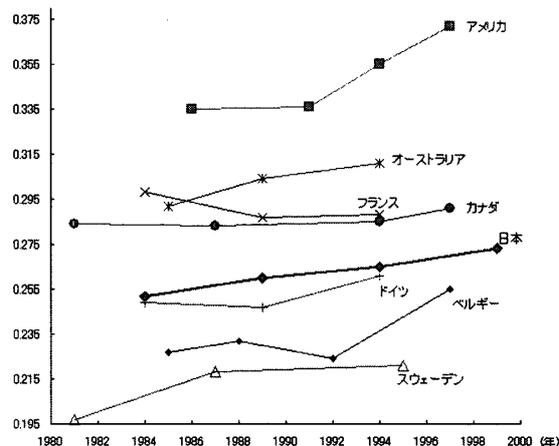
高橋洋児（1996）『市場システムを超えて—現代日本人のための「世直し原論」—』，中公新書。

(7) 「特集・平等と公正—4つの視点—」（『アステーション』，TBS プリタニカ，2002（58））

(8) かつて，わが国では，バブル期に「所得格差」や「資産格差」の拡大が言われた。現在でも依然として「所得格差」の拡大基調が言われている。

下図は，総務省統計局が発表した「（平成11年）全国消費実態調査トピックス」における「所得格差」（ジニ係数）の国際比較である。

【図】 ジニ係数の国際比較



出所：総務省統計局「（平成11年）全国消費実態調査トピックス」，平成14年8月。

こうした所得格差の中で，日本は漸増傾向，競争の激しい米国では拡大傾向，ヨーロッパでは，やや安定的である。

ここで，一つの説がある。最近の経済学分野の研究では，「市場経済に参加する個々人は，じつは，結果的に不平等が生じることを望んでいて不平等を製造する（Manufacturing Inequality）のだ」という理論がある。G. S. ベッカー等の「社会的ステイタス」を求める結果が社会に「不平等」を作っているというものである^(K)。

* Gary S. Becker, Kevin M. Murphy and Ivan Werning (2005), “The Equilibrium Distribution of Income and the Market for Status,” *Journal of Political Economy*, Apr. 2005, 113(2), pp. 282-310.

* 小林慶一郎（2005）「社会的地位を求める競争が社会に「不平等」をつくる」『週刊ダイヤモンド』，2005年7月25日号，p.27。

このため米国ではステイタスを求める競争が激しいため、お金を使う結果不平等が起こる。ヨーロッパではもともとステイタスに不平等が存するため結果的に所得格差は低いように見えると考えられるものである。

こうした説は、国際の分野では成立するのかも知れないが、一国レベル、例えば、日本では、そうした一般化は当てはまらない。北海道はジニ係数は全国10地方中、最も低かった(昭和44年～昭和59年の15年間で、平成11年・全国消費実態調査(第42表、第43表)でも北海道のジニ係数の低さ、その西高東低状態は変わっていないようである)が、ステイタスに差が存在しているとは考えにくいからである(注1)。(注1) 黒田重雄(1996)「比較マーケティング」, 千倉書房, pp.65-71.)

- (9) 山崎直司(2004)『公共哲学とは何か』, ちくま新書, p.180。
- (10) ポール・クルーグマン(2005)「世界経済どこへ」『朝日新聞』(朝), 2005.1.1。
- (11) 政府が関わっている(経営に参画している)事業は、数多い。

特殊会社

政府が特別の法律に基づいて設立する株式会社で、特殊法人の一形態。国営に比べて効率的な経営が期待でき、異業種への参入や子会社への出資などがしやすい。職員の身分は非国家公務員となり、柔軟な経営が可能になる。ユニバーサル(全国一律)サービスなど公共性の維持は、法律で義務付けることができ、政府保有株式の売却により完全民営化への道筋もつけやすい。

- ◆政府が設立した株式会社, 特殊法人の1形態
- ◆設立根拠法を持ち, その中で主管省による規制が明記
→株式の政府保有や, 事業計画, 取締役等の人事などが「許認可」

特殊会社の例:

NTT, NTT 東, NTT 西, JR 北海道, JR 九州, JR 四国, JR 貨物, 電源開発, 関空, 日本たばこ

- (12) Richard L. Daft (2001), *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition.
(高木晴夫訳(2004)『組織の経営学』, ダイヤモンド社, p.9.)
- (13) 加護野忠男(1997)「『鋭い刃物』が切り残すもの」『経済セミナー』, No.505, pp.14-17。
- (14) Richard L. Daft (2001) (訳本, p.31)
- (15) Richard L. Daft (2001) (訳本, p.9)
- (16) 藤井良広「郵政改革「公社後」官民切り分け」『日本経済新聞』, 2001.4.13。
- (17) 組み合わせによって以下のものがある。

PFI (Private Finance Initiative): 官業を維持する場合でも、運営は民間による PFI (民間資金を活用した社会資本整備) にすべき(宮脇)。

例: 独立採算型…有料道路, 有料橋, ゴミ発電所など

公共サービス提供型…病院, 刑務所など

ジョイント・ベンチャー型…都市開発プロジェクト, 鉄道など

(浜銀総合研究所「キーワード・PFI」『グラフによる経済レポート』, 1998.6)

(「社会資本整備への道探る—国際シンポ・海外にみる PFI—」『日本経済新聞』, 1998.11.23)

BOT (Build-Operate-Transfer, Build, Own and Transfer),

例: トルコ上水道プロジェクト

(<http://www.mitsui.co.jp/pfiecobz/05/index2.html>)

BLT (Build, Lease and Transfer),

BOT を若干変形させた方式。政府が約束した額のリース料を民間資本に支払う仕組み。

(慶応義塾大学地域研究センター編(1997)『アジアの物流—現状と課題—』, pp.239-240)

BOO (Build, Own and Operate):

例: インドネシア火力発電所プロジェクト

(<http://www.mitsui.co.jp/pfiecobz/05/index2.html>)

(18) 特殊会社

政府が特別の法律に基づいて設立する株式会社で、特殊法人の一形態。国営に比べて効率的な経営が期待でき、異業種への参入や子会社への出資などがしやすい。職員の身分は非国家公務員となり、柔軟な経営が可能になる。ユニバーサル(全国一律)サービスなど公共性の維持は、法律で義務付けることができ、政府保有株式の売却により完全民営化への道筋もつけやすい。特殊会社の例としては、持ち株会社のNTT、その傘下のNTT東日本とNTT西日本のほか、JR北海道、JR九州、JR四国、JR貨物、日本たばこなどが挙げられる。

(19) 筆者も、北海道経済活性化を目的とするNPO法人「北海道インパクト推進協議会」を仲間とともに2004年7月に立ち上げている。

(20) 財団法人公益法人協会：

(<http://www.kohokyo.or.jp/non-profit/hojin/hojin-categoly/index01.html>)

(21) 岩井克人(2002)「株式会社の本質：その法律的構造と経済的機能」『現代経済学の潮流2002』(第4章)、東洋経済新報社、pp.71-105。

(22) 日本経済新聞(2004)「営利と非営利 重なる時代・企業とNPO 垣根低く」『日本経済新聞』、2004.10.11。

(23) 石塚秀雄(1999)「イタリアの社会サービスセクターと社会政策—マロッキ報告へのコメント—」、1999.3.8。

(24) 跡田直澄・渡辺清(2004)「非営利型株式会社の提案—所有と分配の分離—」『経済セミナー』3月号、No.590、pp.42-47。

(25) 岡安喜三郎「社会的企業と新しいタイプの協同組合」「社会的企業の定義」をめぐって(2003.6.12)：
(http://www.rivo.mediatti.net/_jokayasu/_files3/hakken6-oka.html#_edn3)

欧州委員会企業総局ホームページ：

(<http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/introduction.htm>)

Department of Trade and Industry of UK, *Social Enterprise: a strategy for success*, London, July 2002, p. 17.

(<http://search1.dti.gov.uk/cgi-bin/cqcgi/@dti.env>)

(26) Gillian Sullivan Mort, Jay Weerawardena, Kashonia Carnegie (2003), "Social entrepreneurship: Towards conceptualization", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, Iss. 1, pp. 76-88.

齊藤 楨(2004)『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』、岩波新書、p.31。

(27) 齊藤 楨(2004)『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』、岩波新書、p.33。

J Gregory Dees (1998), "Enterprising nonprofits," *Harvard Business Review*. Boston, Jan/Feb, Vol. 76, Iss. 1, pp. 55-65.

(28) 植村哲士(2003)「英国民間非営利水道事業会社が示唆する「第3の道」

『NRI Consulting News』2003.3：

(http://www.nri.co.jp/opinion/c_news/2003/pdf/cn20030305.pdf)

(29) 岩手県産株式会社のホームページ：
(<http://www.iwatekansan.co.jp/>)

武士の商法の成功例と言え、幕末期の「大野藩」がある。借財は歳入の80年分(石高の約20年分)。貧窮の越前大野藩を蘇生させるべく、刀を捨て、天賦の商才と経済感覚を武器に改革する侍、内山七郎右衛門良休。藩直営の特産店『大野屋』の設立、流通革命、価格破壊を施し、蝦夷地への開拓投資など奇策をもたらして藩を復興させた。

*竹内 均(2003)「幕末の大野藩—財政難を切り抜けた独自の藩政改革—」『Newton(ニュートン)』、2003年4月号、(株)ニュートンプレス、pp.102-113。

*大島昌宏(2000)『そろばん武士道』、学陽書房。

(30) 社団法人・北海道貿易物産振興会の概要：
(<http://www.lilac.co.jp/bussan/gaiyo.htm>)

- (31) 株式会社 yosanet (かぶしきがいしゃ よさねっと) ホームページ：
(<http://www.yosanet.com/gaiyo.html>)
- (32) 株式会社朝日学園・朝日塾中学校ホームページ：
(<http://www.asahijuku.com/shinbun/log/0011.htm>)
- (33) ファブレス (fables) とは、電子回路の設計だけを行い、製造工場をもたない半導体メーカーのことであるが、「ファブレス経営」 (fables business) とは、生産設備を持たず、自社で独自に企画・設計した製品を他社に委託して生産すること。
- (34) (武居雅夫 (1999) 「ミスミのマス・カスタマイズ・マーケティング」 『JMA-REPORT』 ((社) 日本マーケティング協会), No.33, p.5, 1999.6。
- (35) (株)ミスミのホームページ：[\(http://www.misumi.co.jp/\)](http://www.misumi.co.jp/) 精密機械部品卸
(アスクル株式会社 URL：<http://www.askul.co.jp>) オフィス用品通販
(菱食 食品卸)
(ダイカ 日用雑貨卸)
- (36) アパレル業界で、世界 120 カ国に進出し海外の顧客に対応しているベネトンは、その代表的な企業とされている。
(今井賢一 (1990) 『情報ネットワーク社会の展開』 (第 6 章補論「ベネトンはいかに成功したか」), 筑摩書房, pp.192-204)。
- (37) 水野敏明 (1998) 「イタリア中小企業の競争力の背景」 『企業診断』 (同友館) Vol.45, No.4, 1998 年 4 月号, pp.52-58。
- (38) 黒田重雄・菊地 均・佐藤芳彰・坂本英樹著 (2001) 『現代マーケティングの基礎』, 千倉書房。