

Otemon Gakuin University



追手門学院大学

ベンチャービジネス・レビュー

第13号

March 2021

巻頭言

村上 喜郁 ベンチャービジネス・レビュー第13号刊行に当り

論文

二宮 章浩・宮崎 崇将

物流事業者による地域産直流通の構築
～大王運輸のたべねっとみえを例に～

井上 秀一

専門職組織における管理会計システムの活用形態と会計化に関する考察
—我が国の医療機関と大学を対象とした文献レビュー—

葉山 幹恭

フード・トレイルの事業モデルと地域食資源利用
—カナダ・オンタリオ州の事例調査から—

報告

宮崎 崇将・村上 喜郁

2020年度「経営学部WIL発信力強化セミナー」実施報告書

学生支援

学生研究会講義録



追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

目 次

巻 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第13号刊行に当り	村上 喜郁 ……	1
-------------------------	----------	---

論 文

物流事業者による地域産直流通の構築 ～大王運輸のたべねっとみえを例に～	二宮 章浩・宮崎 崇将 ……	5
専門職組織における管理会計システムの活用形態と会計化に関する考察 —我が国の医療機関と大学を対象とした文献レビュー—	井上 秀一 ……	15
フード・トレイルの事業モデルと地域食資源利用 —カナダ・オンタリオ州の事例調査から—	葉山 幹恭 ……	27

報 告

2020年度「経営学部WIL発信力強化セミナー」実施報告書	宮崎 崇将・村上 喜郁 ……	37
-------------------------------	----------------	----

学 生 支 援

学生研究会講義録	43
----------------	----

そ の 他

研究所組織	53
活 動 記 録	54
規 程	56

卷 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第13号刊行に当り

ベンチャービジネス研究所所長
経営学部 教授 村上 喜郁

このたびベンチャービジネス・レビュー第13号が刊行される運びとなりました。2020年度は、新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的流行により、産業構造や働き方の大きな変化など、ビジネスの世界においても激動の年となりました。2020年3月13日に成立した新型コロナウイルス対策の特別措置法、これに基づき同年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に「緊急事態宣言」が発出され、4月16日には対象が全国に拡大しました。

教育業界においてもこの影響は多大であり、多くの大学では授業が開講できない、学期の開始出来ない状況が続きました。そのような状況の中、追手門学院大学では、従前より活用を進めておりましたLMS（学習管理システム：Learning Management System）である「Webclass」、総持寺 新キャンパスと共に稼動したBYOD（Bring Your Own Device）に加え、遠隔会議システム「ZOOM」や「Webex」等を活用した授業を通常通り学期始めの4月より開始できました。これも当学の教員、職員の共同と尽力の成果であると考えています。また、この様な大規模な遠隔教育の新しい業務のなか、本誌に投稿して下さった研究所員の先生方には、改めて心からお礼申し上げたいと思います。

本研究所の他の事業におきましても、新型コロナウイルスの蔓延は大きな影響がございました。例年、茨木市商工会議所と協力し実施しておりました「茨木フェスティバルにおける市民アンケート」は、茨木フェスティバル未開催にともない中止いたしました。一方で、関係各位のご協力を受け、2019年度より、株式会社サイネックスと進めておりました共同研究成果の書籍出版、各種セミナーやコンテスト事業のオンライン化などを実現することが出来ました。以下では、この様な2020年度の追手門学院大学ベンチャービジネス研究所の活動を概観いたします。

1. 研究活動

(1) 「元気ビジネス調査・研究」プロジェクト

2019年度より、追手門学院大学ベンチャー研究所と

株式会社サイネックスが共同し、石盛真徳研究所員をプロジェクトリーダーとして、「元気ビジネス調査・研究」プロジェクトを実施しました。その研究成果として、2020年度は報告書を作成しています。また、一般ならびに事業者向けに書籍として、追手門学院大学出版会より『北大阪の元気な中小・中堅企業2021』（2021年3月予定）を出版します。

(2) 学生研究会の開催

「ビジネスプランコンテスト対策セミナー」と題し、オンラインで研究会を開催しました。外部講師としてアブリル（株）福嶋伸之氏を招き、実践的な指導をいただきました。講義だけでなく、遠隔会議システムによりグループワークなども行いました。秋学期5回（以下、日程一覧）、木曜日4限（15：00～16：30）の開催で、53名（のべ109名）が参加しました。

- 第1回 10月1日（木）アイデアを出す（課題：プラン2案以上作成・応募書類記入）
- 第2回 10月8日（木）プランを強化し、弱点を無くす（課題：財務計画作成）
- 第3回 10月22日（木）応募書類の評価と推敲（課題：応募書類の推敲と提出）
- 第4回 11月5日（木）プレゼン・プレゼン資料の作成方法（課題：プレゼン資料作成）
- 第5回 11月12日（木）プレゼン資料のブラッシュアップ

「第11回 追大 学生ビジネスプランコンテスト」に44名が応募し、2次審査へは16名が選出されました。また、12月7日に開催された「キャンパスベンチャーグランプリ（CVG）大阪大会のファイナル」に当学生研究会のチームが進出し、「中小企業基盤整備機構近畿本部長賞」を受賞しました。このチームは本学のビジネスプランコンテストにも応募し、最優秀賞に選ばれました。

(3) 所員会議の開催

当研究所が関わる研究活動、教育活動、地域連携活動等についての報告、連絡、相談、検討などについて、月1回（5・8月を除く、木曜日12:45～13:15）の間隔で、オンラインにて実施しました。開催日は、4/30、6/18、7/16、9/17、10/22、11/12、12/17、1/14、2/19、3/12でした。

(4) 研究所紀要『ベンチャービジネス・レビュー』第13号の刊行

本誌となります。論文3本、報告書1本の内容にて、2021年3月に資源節約とインターネット（リポジトリ）による公開を意図し、電子出版にて刊行いたしました。

2. 学生支援・教育活動

(1) 「フジテック杯 第11回追大 学生ビジネスプランコンテスト」の開催

フジテック株式会社の協賛を受け、オンラインにて開催しました。応募総数94組、のべ419名（今年度の応募者はすべて追手門学院大学の学生でした）。12月10日のビジネスプラン発表会（2次審査）において、1次審査を通過した20組（のべ90名）が、事前に提出したプレゼンテーション動画に基づき、オンラインで審査員との質疑応答を行いました。審査の結果、最優秀賞1組、フジテック特別賞と優秀賞のW受賞1組、優秀賞の3組、奨励賞4組が決定。また、オンライン開催に伴い動画賞・質疑応答賞が設置され、それぞれ1組ずつが受賞しました。

(2) 「第7回 追手門学院グッズコンテスト」の開催

応募総数80組（今年度の応募者はすべて追手門学院大学の学生でした）と初めてのオンラインでのコンテスト開催に多くの学生が参加してくれました。7月23日の「グッズアイデア発表会」においては、1次審査を通過した20組49名が、事前に提出したプレゼンテーション動画に基づき、オンラインで審査員との質疑応答を行いました。審査の結果、最優秀賞1組、優秀賞（各部門1組）計2組、アプリル賞1組、奨励賞3組が決定しました。また、オンライン開催に伴い動画賞・質疑応答賞が設置され、それぞれ1組ずつが受賞しました。

最優秀賞のグッズ「マスクケース」は改良を重ねて商品化され、研究所の協力者や支援者、大学の来訪者

などへ配布され、本研究所の活動成果をアピールする一助となりました。

3. 地域連携活動

(1) 「北摂エリアマッププロジェクト（通称：ほくせつ探検大学）」

北おおさか信用金庫、株式会社サイネックスとの産学連携共同プロジェクトとして継続実施しました。学生研究員が中心となり、北摂エリア（7市3町）の魅力を引き出し、地域創生に役立つことを目的として3つの媒体電波（ラジオ）・IT（インターネット）・紙を用い発信しました。今年度は2020年11月2日から11月30日の期間、Expocityの観覧車を運営するRedhorse OSAKA WHEELとのコラボ企画「みる！きく！楽しむ！オオサカスカイランド」を開催しました。来場者にリーフレットを配布し、観覧車内では学生研究員のアナウンスによる解説音声流すなど、学生ならではの視点で北摂エリアの魅力を発信いたしました。また、期間中には「ほくせつイメージキャラクター総選挙」も開催し、多くの来場者に投票いただきました。本コラボ企画に対して、北おおさか信用金庫、EXPO観覧車合同会社から特別なご支援をいただき、実現することができました。「ほくせつイメージキャラクター総選挙」については、北おおさか信用金庫のホームページ「きたしんマッチングもーる」上で特設サイトが開設されています。

現在、学生研究員はプロジェクト5期生が中心となって活動しており、引き続きSNSなどにおける情報の更新や紙媒体のブラッシュアップを行うなど、活動を継続中です。担当については、本年度8月より宮崎崇将研究所員に交代いたしました。なお、この活動は、2016年9月からのプロジェクトであり、プロジェクトに係る経費は北おおさか信用金庫に出資いただき、2018年7月からは、株式会社サイネックスにサポートをいただきながら進めています。また、ケーブルテレビジェイコムが活動の様子を定期的に報道し、北摂ブランド構築のため産官学が連携した活動を行っています。

(2) 「きたしんマッチングもーる（オンライン）」への参加

毎年11月に開催されていた「北おおさか信用金庫主催のマッチングフェア」に代わり、「きたしんマッチン

グもーる」としてホームページ上にマッチングサイトが開設されました。本サイトに、ほくせつ探検大学がこれまでの活動で取材してきた北摂エリアの飲食店を紹介する「ほくせつ探検食マッチング」、11月に開催したEXPOCITY観覧車コラボ企画の「ほくせつイメージキャラクター総選挙」のページが特設されています。マッチングサイトを利用する企業に向け、ベンチャービジネス研究所および学生研究員の活動を広くPRすることができました。「ほくせつ探検食マッチング」は今後も定期的に更新を予定です。

4. その他

(1) 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

『Newsletter vol.23』の刊行

2021年3月末に刊行予定です。

末筆となりますが、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所の活動にご協力いただきました、茨木商工会議所、茨木市、大阪市、北おおさか信用金庫、株式会社サイネックス、フジテック株式会社、EXPO観覧車合同会社、日本政策金融公庫、ガンバ大阪、毎日放送、アブリル株式会社、ラジオ大阪、ジェイコム、校友会、山桜会、ご協力いただきましたすべての皆様に、この場をお借りして心からお礼申し上げます。

論文

論文

物流事業者による地域産直流通の構築

～大王運輸のたべねっとみえを例に～

二宮 章浩

長岡技術科学大学卓越大学院プログラム
客員教授

Akihiro NINOMIYA

Visiting Professor,

WISE Program

Nagaoka University of Technology

宮崎 崇将

追手門学院大学経営学部 准教授

Takamasa MIYAZAKI

Associate Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

1. はじめに

本稿の課題は、事例分析を通じて物流事業者だからこそ構築できる産直流通の特質と課題を明らかにすることである。その事例として、大王運輸株式会社が三重県で取り組むたべねっとみえ事業を取り上げる。

消費の変化にともない産直品に対する需要がますます増大している。この産直品に対する需要の増大を受けて、既存のJAや卸売市場流通とは異なる流通が成長してきている。筆者らは宮崎・二宮（2020）で、農業総合研究所（以下、農総研）の事例を取り上げた。その仕組みは、同社が提供するプラットフォームを活用すれば産地でつくられた農産物が都市部のスーパーの産直コーナーで販売されるというものであった。価格や販売先を生産者が決定できるという特徴を持ち既存の卸売市場流通とはまったく異なる分権的な流通であった。ただし産直流通の形態はこの農総研の方式ひとつではなく、様々な主体が多様な形態で流通をつくり出しており、主体ごとにどのような特長が存在するのか明らかにすることは産直流通の更なる発展につながるのではないかと考える。

農総研とは異なる方式のひとつが、大王運輸（本社：三重県多気郡明和町）のたべねっとみえ事業（以下で

は、たべねっとみえと記述する）である。たべねっとみえは、物流事業者である大王運輸が主体となり、三重県内における産直品の流通を可能にする仕組みで、物流事業者が物流に拘らず、販売まで含めて幅広くサプライチェーン内の役割を果たすことで実現したものである。本稿では物流事業者が中心となるからこそそのメリットや特長、課題について明らかにする。

2. たべねっとみえ事業化までの経緯

1) 三重県の農産物流通の概況

まず農産物流通の前提となる三重県の地理的、経済的特徴を確認する。

三重県の地理的な特徴についてみると、面積が5776.87km²と全国で25番目の広さであり、中程度の広さということになる。特徴としては、東西の長さが約108kmであるのに対して、南北の長さが約180kmと、南北に長い地形であることが挙げられる。その結果、物流ルートも南北に伸びることになる。

三重県は、北勢地域、中勢地域、伊賀地域、伊勢志摩地域、東紀州地域の5つに分かれている。地域別に人口や経済的な特徴を見ると、北勢や中勢など県北部の人口が多く、主要な消費地となっている一方で、県

南部は地域経済における第一次産業の重要度が高い。そのため、南部の特色ある農水産物を北部の消費地にもっていくことが県の活性化につながると考えられる。以下では5つの地域別に特徴を詳しくみていく。

表1に基づき人口の分布を見ると、北勢地域が全体の46.9%を占めており、中勢地域と合わせて全体の70%を超えている。人口密度で見ても県全体の平均が314.5人に対して、北勢地域は936.5人と約3倍である一方で、東紀州地域では88.7人と4分の1程度であり、北勢地域に人口が大きく偏っていることが分かる。高齢化については、老年人口の占める割合が、北勢地域が25.4%であるのに対して、伊勢志摩地域では34.8%、東紀州地

域で42.3%となっており、県南部の方が、高齢化が進んでいることが分かる。

農業生産面で見ると、表2のように人口に占める農家の比率は県中部・南部が高く、専業農家に限定してみると、東紀州地域が他地域に比べて圧倒的に高い。県南部ほど農業が重要な産業であることが分かる。

流通面で見ると、表3のように小売業事業所数は北勢地域と中勢地域で全体の65%、小売業年間商品販売額では70%以上である。このように生産面でも、流通面でも北勢地域、中勢地域が大半を占めている。所得の面でも、県全体が315万5000円に対して、北勢地域では346万4300円であるが、伊勢志摩地域は248万300円、

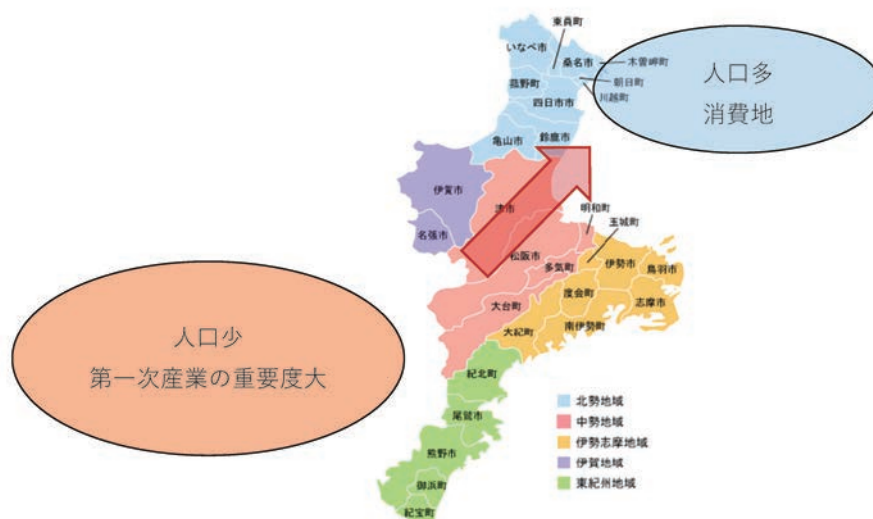


図1 三重県の域内循環の課題

出所) 三重県庁ホームページ、<https://www.pref.mie.lg.jp/KEIMACHI/HP/shitenba/62211043170.htm>、2020年8月20日最終閲覧。

表1 三重県の地域別の人口

	総人口		老年人口		人口密度
		構成比		構成比	
北勢地域	840,230	46.9%	213,741	25.4%	936.5
中勢地域	483,725	27.0%	143,261	29.6%	275.5
伊賀地域	165,151	9.2%	53,210	32.2%	384.8
伊勢志摩地域	233,814	13.1%	81,339	34.8%	229.4
東紀州地域	67,456	3.8%	28,548	42.3%	88.7
総計	1,790,376	100.0%	520,099	29.0%	314.5

注) 総人口と老年人口は2018年10月時点、人口密度は2015年10月時点の数値である。

出所) 三重県統計課「三重県の人口」および総務省統計局「国勢調査報告」に基づき作成。

東紀州地域は229万6400円となっており、大きな開きがある。これは、北勢地域が製造業の事業所数では半数、製造出荷額では7割以上を占めていることと連動していると思われる。

表4のように、産業別総生産をみると、東紀州地域は、他地域と比較して、第一次産業の比率が高い。その地域の製造業の比率を見ると約10%と北部の地域に比べて著しく低い。工場誘致が容易ではないこともあり、東紀州地域の経済を活性化させる上で第一次産業の重要性は高く、農林水産業の強力な推進が課題である。さらに、農産物などの知名度が高まれば観光業などへの波及効果も期待できる。そのため、第一次産業

を活性化し、東紀州地域など県南部の地域経済を維持していくためには農産物流通の仕組みの整備は喫緊の課題である。

以上のように、三重県を地域別に見た場合県北部の北勢地域が人口でも、所得面でも中心を占めており、県南部との経済的な格差は大きい。したがって、県内の経済活性化策、あるいは県内の消費促進策の観点から、農業従事者が相対的に多い県南部の農林水産物を県北部で販売する事業が推進され、そんな中でたべねっとみえが生まれた。次に、たべねっとみえの前身のトライアル事業をみていく。

表2 三重県の地域別の農家数

	総農家数		販売農家数		専業農家数	
		人口比		総農家数に占める割合		総農家数に占める割合
北勢地域	14,879	1.8%	8,510	57.2%	1,924	12.9%
中勢地域	14,519	3.0%	8,687	59.8%	2,301	15.8%
伊賀地域	5,822	3.5%	4,029	69.2%	887	15.2%
伊勢志摩地域	5,733	2.5%	3,393	59.2%	921	16.1%
東紀州地域	1,968	2.9%	1,077	54.7%	600	30.5%
県 計	42,921	2.4%	25,696	1.4%	6,633	15.5%

注1) 2015年2月時点の数値である。

注2) 販売農家とは経営耕地面積30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家のことを指す。

出所) 農林水産省「農林業センサス」に基づき作成。

表3 三重県の地域別の経済（2016年度）

	製造業事業所数		製造品出荷額		小売業事業所数		小売業年間商品販売額		市町内総生産		市町民所得
	構成比		構成比		構成比		構成比		構成比		
北勢地域	1,777	50.8%	7,097,651	71.7%	5,263	40.5%	817,195	46.7%	4,519,377	55.0%	3464.3
中勢地域	806	23.0%	1,321,499	13.4%	3,243	25.0%	499,873	28.6%	1,941,706	23.6%	2847.2
伊賀地域	408	11.7%	982,214	9.9%	1,178	9.1%	155,100	8.9%	753,592	9.2%	3055.5
伊勢志摩地域	408	11.7%	412,728	4.2%	2,388	18.4%	217,259	12.4%	798,234	9.7%	2480.3
東紀州地域	99	2.8%	81,387	0.8%	925	7.1%	60,052	3.4%	207,998	2.5%	2296.4
県 計	3,498	100.0%	9,895,478	100.0%	12,997	100.0%	1,749,478	100.0%	8,220,907	100.0%	3155.0

注) 製造業事業所数と製造品出荷額は2017年6月時点、小売業事業所数は2014年7月時点、小売業年間商品販売額は2013年、市町民所得は2016年度点の数値である。

出所) 三重県統計課「三重の工業」、「三重の商業」、「三重県の市町民経済計算」に基づき作成。

表4 三重県の地域別・産業別構成比（2017年度）

	農林水産業	鉱業	製造業	建設業	卸売・小売業	運輸・郵便業	情報・通信業	金融・保険業	不動産業	娯楽・サービス業	公務	教育	保健衛生・社会福祉業	その他	
北勢	0.5%	0.1%	48.3%	2.1%	4.2%	8.0%	6.0%	1.6%	1.1%	2.4%	7.3%	3.5%	3.1%	4.1%	3.5%
伊賀	0.8%	0.1%	48.5%	2.0%	3.5%	6.0%	4.3%	1.7%	0.9%	2.3%	7.3%	3.4%	6.4%	3.6%	3.5%
中勢	1.1%	0.1%	21.6%	3.6%	4.4%	9.5%	5.9%	1.9%	4.7%	4.5%	9.5%	5.3%	6.8%	7.9%	5.1%
伊勢志摩	3.4%	0.1%	21.2%	2.5%	5.5%	10.0%	4.2%	7.2%	1.6%	3.8%	8.1%	4.3%	7.2%	7.4%	5.2%
東紀州	5.5%	0.6%	10.6%	3.1%	8.1%	10.9%	7.1%	2.0%	1.6%	3.5%	8.8%	3.0%	13.3%	6.7%	4.4%
県内総生産	1.1%	0.1%	38.6%	2.5%	4.4%	8.4%	5.7%	2.2%	2.0%	3.1%	7.9%	4.0%	4.9%	5.3%	4.1%

注) 輸入品に課される税・関税等を除く。

出所) 「平成29年度三重県の市町民経済計算」に基づき作成。

2) トライアル事業の実施

(株)百五銀行・(株)百五経済研究所が中心となり、東紀州地域、志摩・紀勢地域、伊賀地域の生産者・加工事業者と、北・中勢地域の小売店を紐づけ、その間を物流事業者が商品を運搬して結び、農林水産物や加工品の販売を行うというトライアル事業が行われた。その背景には、上述のように三重県は南北に長く、県内で商品が円滑に流通していない課題がある。そこで流通の円滑化を通じて、東紀州地域の農林水産業の振興、および加工・販売の活性化による地域経済の拡大と雇用の維持・拡大を目指すことになった。

表5のように、2012年11月から地域を変えながら4回のトライアルが実施された。第1回のトライアルを通して、①農家の近くに集められた農産物の集荷機能、②ドライだけでなく、冷凍・冷蔵も含めた輸送機能、③農業生産者と小売事業者との間を繋ぐ商社機能などの必要性が見えてきた。

それを受けて、新たな担い手として大王運輸が選ばれ、第2～4回のトライアルが行われた。同社が選ばれた理由としては、三重県全体をカバーした物流網を既に構築していること、冷凍、冷蔵、ドライのすべての温度帯に対応可能な車輛と保管設備を保有していること、肉の加工食品を中心に、県内一円のスーパーへの配送を行っており、スーパーとの接点を保持していること、包装・ラッピング・シールなど流通加工も対応可能なことが挙げられる。一方で、大王運輸が引き受けた要因としては、マルチスキル化など物流だけの枠を超えて進化し、生き残ろうとする戦略と合致していること、経営者が地域活性化に貢献したいという強い想いを持っていたということが挙げられる。

この4回のトライアルを経て、大王運輸が事業を引

き継ぐことになった。

3) 大王運輸の概要

大王運輸は1955年に現在の三重県志摩市で創業された物流事業者である。同社の経営理念は「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」である。

もともと地元で水揚げされた鮮魚や水産加工品の輸配送業務が中心であったが、現在は肉加工品（ハム、ソーセージ）、冷凍食品、アイスクリームなどの加工食品を三重県内の主要なスーパーに納品している。主な取引先は丸大食品や伊藤ハム、三菱食品などである。

大王運輸の物流事業者としての特徴は、三重県全域を網羅する配送網をもっているということである。同社が独自につくり出した共同配送システムであるDCL（大王コールド・ライン）で三重県全体を効率的に配送する仕組みを実現している。これにより、三重県全域のスーパーに配送できると同時に、その帰り便により生産者のすぐ近くの集荷場まで取りに行くことが可能になっている。

3. たべねっとみえの概要と特質

前節までの経緯をふまえて、本節ではトライアル事業後に大王運輸が本格運用しているたべねっとみえについて概要を説明した上で、その特質を論じる。それを通じて、物流事業者が主体となった地域型の産直流通の要点を明らかにする。

1) たべねっとみえの仕組み

大王運輸が運営するたべねっとみえの仕組みについて説明する。

図2は、たべねっとみえの全体像を示したものであ

表5 トライアル事業の概要

名称	期間	生産者・品目	物流会社	売上
東紀州地域 物流・流通 トライアル事業(第1回)	2012年11月2日～ 11日(10日間)	7生産者、35品目(買取販売15品目、委託販売20品目)	大井運送有限会社、 フレッシュ物流株式会社	約115万円
東紀州地域 物流・流通 トライアル事業(第2回)	2013年4月26日～ 6月27日(2ヶ月間)	32生産者、約200アイテム	大王運輸株式会社	166万7300円 (平均2万7900円/日)
志摩・紀勢地域物流・流通 トライアル事業	2013年6月28日～ 8月29日(2ヶ月間)	22生産者、約100アイテム	大王運輸株式会社	144万3359円 (平均2万4000円/日)
伊賀地域物流・流通トラ イアル事業	2013年8月30日～ 10月31日(2ヶ月間)	20生産者(伊賀地域:19生産者)、約10アイテム	大王運輸株式会社	149万9863円 (平均2万5000円/日)

出所)「物流ブルー・オーシャン戦略研究会2016年8月会合資料」に基づき作成。

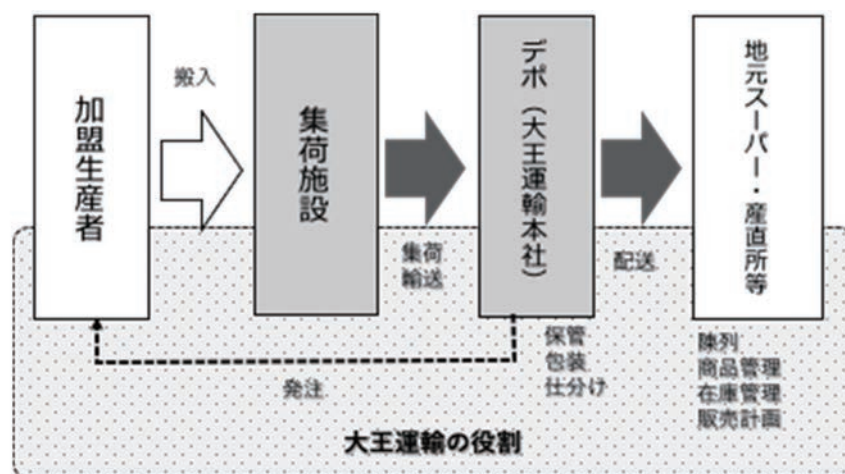


図2 たべねっとみえの仕組み

出所）筆者作成。

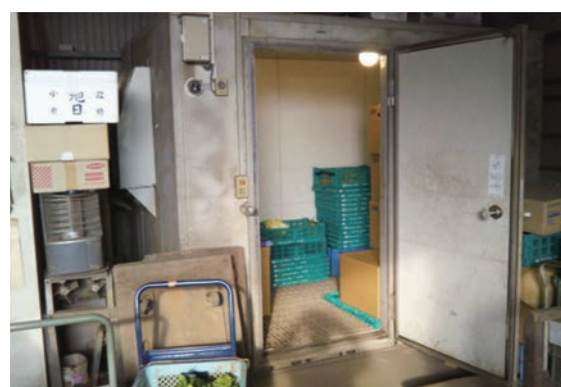
る。たべねっとみえでは、まず大王運輸が主に伊賀地域や伊勢志摩地域、東紀州地域など県南部の加盟生産者に発注を行う。加盟生産者は、受注した商品を所定の集荷場所（画像1）に搬入する。大王運輸が集荷場所を回って商品を回収し、デポ（大王運輸本社倉庫）まで輸送する¹。集荷に関する特徴として次の2点が挙げられる。1つは、各集荷場所が生産者の近接した場所であるということである。2つ目は、集荷には、同社が別事業で構築しているスーパーへの配送ネットワークの戻り便も活用していることである。これは2-3）で述べたように三重県内全域のスーパーへの食品配送を行っている大王運輸だからこそ可能な仕組みである。

集荷された商品は一旦デポで保管され、たべねっとみえ担当ドライバー（以下では担当ドライバーと表記する）が配送当日に品目別の数量を決定し、配送ルートを決めて配送する（画像2）。荷主に指定された配送品目・数量を指定時間までに運ぶ一般的な物流と違い、担当ドライバー自らがそれらすべてを決めるのが特徴である。

売場は主に北・中勢地域の地元スーパー（スーパーサンシャワー号館など北勢地域を中心に展開するスーパーやJAなど）の産直コーナー（画像3）で、小売店の買取販売ではなく、大王運輸の委託販売である。生産者から買い取った商品を店頭で委託販売することになるため、販売リスクは大王運輸が全面的に負担する

ことになる。店頭の在庫管理も同社が担う。したがって、前述のように各店舗への配送品目・数量の決定を担当ドライバーが行っている。また、売場で商品の陳列や、小売店頭・デポの在庫量に応じた加盟生産者への補充発注も担当ドライバーが行っている。

収益は、小売店頭での売上から小売事業者が手数料（賃料）を差し引いて、大王運輸に対して支払われることで確定する。そこから、同社が加盟生産者に対する支払いを行う。



画像1 集荷場所

出所）筆者撮影。

¹ 県南部の一部では中田商事が生産者から集荷して中間デポに集め、大王運輸がひきとっている。



画像2 配送車両

出所) 同上。



画像3 スーパーの売り場

出所) 同上。

2) たべねっとみえの特性分析

宮崎・二宮(2020)で述べたように、農産物流通の機能は①需給調整、②物流、③情報流の3つの観点から捉えることができる。この3つの観点からたべねっとみえの特質を説明する。

(1) 需給調整

販売する商品は、事前に登録された加盟生産者に対して大王運輸が発注する²。加盟生産者への発注は店舗ごとに詳細に予測した数量ではなく、全店舗合計の大まかな総量の発注である。配送当日には、在庫量を踏まえて、デポから全店舗に配送する品目と数量を決定してトラックに積み込んで、次の手順に従って、届ける。

- ① 積み込んだ各商品に対して、店舗ごとの大まかな納品量の見当を付ける。
- ② 店舗に店頭棚の空き具合と競合の販売価格を確認する。(場合によっては店舗と交渉する。)
- ③ それらの情報に加えて、店舗ごとに売れる品目

をイメージして配送ルート(立ち寄る店舗の順番)を決める。

- ④ それらを踏まえ、担当ドライバーのカンも含めた需要予測に基づき、各店舗への納品量と価格を決定する。
- ⑤ 最終的に全店舗に積み込んだ荷物を全て置き切る。売場に置けなかった分は店舗のバックヤードに置かせてもらう。
- ⑥ 店舗内を見渡し、過去の販売実績と照合しながら補充が必要な品目と量を決定する。デポに戻った際に、発注する。

加盟生産者と大王運輸との取引は委託販売方式ではなく買取方式を採用している。各店舗での競合商品の価格や卸売市場の価格情報などの情報を確認しながら納品時に、価格を設定する。

以上のように、たべねっとみえにおける需要と供給の調整は大王運輸の担当ドライバーが責任と権限を持って担っている。事前に細かな配送計画はなく、逐次調整を行いながら配送している。他の産直生産者との店頭スペースをめぐる競争で、店頭スペースを維持できるだけの数量が必要である。一方で、買取方式のため売れ残りは大王運輸の廃棄ロスにつながるため最小限にしなければならない。このトレードオフを最適化するように生産者に発注する必要がある。時間に伴って変化する店頭スペースの状況に合わせて、各店舗の需要を予測し、納品数量と価格を調整する。このように、通常のドライバーと違って、担当ドライバーが需給調整に大きく関与し、その権限を持っていることが分かる。

(2) 物流

加盟生産者の物流上の役割は、所定の集荷場所に受注した商品を搬入することである。その後、大王運輸が注文に対して計画的に集荷場所に集荷、そして集荷場所からデポ、デポから小売店までの輪配送を行っている。集荷は肉の加工食品などたべねっとみえ事業以外の物流の戻り便を活用しており、コストを削減している。

大王運輸による買取なので、デポにおける在庫管理は自ら行う。デポは全温度帯(常温・冷蔵・冷凍)に対応しており、店舗への配送には冷凍・冷蔵など複数温度帯に対応した専用ワンボックスカーを使用してい

² 加盟生産者は同社が百五銀行など他社と連携して開拓している。

る。以上のように物流全般を大王運輸が担っている。

ただ店舗への配送は、事前に決まった配送ルートがあるわけではなく、配送商品を見ながら、より多く送り込みたい店舗を優先するルートを担当ドライバーが判断して決定している。地理的要素だけでなく、店頭スペースや需要の大きさなど販売の要素も含めてルートを決定している。物流費などのコストを下げるよりも販売し切る（売れ残りを防ぐ）を重視している。このように配送便を行う担当ドライバーにはマーケティング的な能力と店頭状況に応じた配送計画立案・修正の能力が求められる。

特定の商品が店頭・店舗バックヤードに置き切れるかどうかは、店舗管轄エリアの需要だけでなく、その時点の店頭の空き状況も考慮しながら配送ルートを適切に設定できているかが影響する。例えば、ピーマンの配送品が多い場合、どの店舗でより多く売れるかを考慮して、そこで押し込まないといけない。もし一番需要が見込める店舗を配送ルートの最後にしてしまうと、偶然その時に店頭スペースがないとデポに持ち帰らざるをえない、あるいは廃棄することになる。このようなことを考慮して、配送ルートを決定することが担当ドライバーには求められる。

(3) 情報流

売場の販売状況に関して、大王運輸の担当ドライバーが実際に目で見て確認して、店舗の従業員と話をしながら、販売動向を把握している。一方、加盟生産者に対しては大王運輸が発注し、加盟生産者には直接販売動向（市場動向）はフィードバックされない。この点は、宮崎・二宮（2020）で述べた農総研と異なる。

大王運輸が販売リスクを負いながら、販売に関する各種情報を駆使して意思決定を行っているが、その実現には、マーケティング能力³が必要になる。その鍵となるのが販売情報に加えて店舗周辺の顧客情報や需要情報である。運ぶ場所（店舗）は決まっているが、店舗から与えられた注分量ではなく、担当ドライバー自らが各店舗の納品量を決めて配送する。たべねっとみえでは担当ドライバーに意思決定権限が集中しているのである。その判断を効果的に行うために重要なのが店舗周辺の顧客情報であり、消費者の属性を知った上で、そのニーズにマッチした品揃え（品目ごとの量）を行うことが担当ドライバーには求められる。すなわ

ち、多く売れるかどうかは店舗周辺の住民の属性（特性）に基づく、担当ドライバーのマーケティング分析力に大きく依存している。

その反面、意思決定が担当ドライバーに集中・完結しているため、配送中に他の社員と情報共有する必要がなく、情報の引継ぎ漏れなどは発生しない。

(4) 小括

上記では、①需給調整、②物流、③情報流の3つの観点から捉えたがそれをまとめると、たべねっとみえの3点の特質が見えてくる。

第1に、大王運輸が生産者と消費者をダイレクトにつなぐ役割を果たしているということである。そもそも大王運輸がたべねっとみえに取り組む目的は、県内の魅力ある農産物をより多くの県民に知ってもらうという生産と消費の乖離の解消である。大王運輸が介入することで、生産と消費を結びつけようと言うのがたべねっとみえである。同社が県内全域にわたる物流網を既に保有していたことが、生産者と消費者のダイレクト化を実現可能にしている。

第2に、大王運輸は単に物流の側面だけでなく、商流の側面でも生産と消費を結びつけている。たべねっとみえでは大王運輸は加盟生産者から農産物を荷物として預かるのではなく、買取を行った上で、その農産物を小売店舗で、消費者に販売している。すなわち、同社は物流機能だけでなく販売機能まで担っているのである。大王運輸の委託販売ではなく、買取制度にすることで生産者は安心して出荷することができるようになり、より品揃えを豊富化することができるようになる。ただし、その一方で、大王運輸は通常の物流事業者であれば負うことのない販売・在庫リスクを抱えることになる。そのリスクに対応するために同社の担当ドライバーはマーケティング能力を身に付け、強化している。

第3に、担当ドライバーに配送以外にマーケティング能力を求めている。通常のドライバーであれば配送の正確さと配送効率を考えて配送するのが主な役割であるが、たべねっとみえの担当ドライバーは配送効率だけでなく、需要予測を加味して「売れる」ことを考えながら配送しなければならない。通常のドライバーとは異なるマーケティング・販売ノウハウが求められる。

³ ここではマーケティング能力を顧客の消費特性など需要を把握し、それを品揃えなどに反映させる能力のことを意味する。

このように重要な意思決定を担当ドライバーが担う理由としては、加盟生産者よりも実需（販売・消費）に近く、モノの動きや消費者のことをより知っていることが挙げられる。担当ドライバーは、各店舗の消費特性や商品別の売れ行きを把握しており、生産者と消費者との需給バランスを俯瞰できる立場にある。需給バランスを取るため、各店舗の周辺の消費者属性（家族構成のイメージなどまで）を把握して、「何が」、「どの店舗で」売れるかを推測している。

この仕組みの意義を生産者や小売事業者、消費者からあらためて捉え直すと以下ようになる。

生産者にとっては、JAだけでなく、たべねっとみえにも商品を出荷することで、リスクを分散することができる上に、地元産や新鮮さを強みとした販売を行うことができる。

小売事業者にとっては、大王運輸に場所貸しすることで、自分たちが在庫リスクを抱えることなく、新鮮さや地元産という付加価値のある商品を提供することができる。競合店舗に対して顧客を呼び込む目玉となるという側面と、場所貸しという販売に左右されない安定的な収益源をつくるという側面を持ち、大きなメリットに繋がっている。

消費者にとっては、新鮮な地元産（県内産）の農産物を手軽に買うことができる。県内の知らない美味しい農産物、農産物加工品を入手でき、これまで知らなかった三重県の魅力を知るきっかけにもなる。

以上の意義から、大王運輸は新鮮な地元産を求めている消費者に県内各地の魅力を産直として、県内で幅広く届ける（特に、県南部の生産者は県北部にも届けたい）という意図のもとに取り組んでいる。

3) 他の農産物流通と比較したたべねっとみえの特質

ここまでたべねっとみえの特性を分析してきたが、あらためて他の事業主体であるJA、農総研との比較を行うと以下のように整理される。

第1に、物流事業者であるがゆえに、たべねっとみえでは1社による機能横断的な産直流通が実現されていることである。大王運輸は企画・管理だけでなく実行までふくめて全て行っている。全国対応している農総研は実行を考えていないし、JAは企画・管理機能のみである。その一方で、物流の実行もできる大王運輸は生産者のすぐ近くの集荷場から店頭までという広範囲な機能横断を実現することができた。ここから物流

事業者が主体である意義が見えてくる。

第2に、このような機能横断的な産直流通を実現しようとする、流通範囲が狭く、販路も少なく、物量（ロット）も少ない仕組みとならざるをえなかったことである。ここから地元密着の物流事業者が行う限界がみえる。

第3に、マーケットイン発想に基づいた仕組みである。生産者からの買取であるため売り切らなければならず、それがマーケットイン発想を大王運輸に求めることとなった。具体的には、各店舗の需要量を基準に店頭の空きスペース、競合の価格を考慮して、発注品目・量（＝納品品目・量）を決めて廃棄ロスを減らしている。JAも農総研も基本は収穫したものをすべて市場に流通させるというプロダクトアウトの発想であるのに対し、たべねっとみえは自ら販売を行うことで、生産者側に寄りすぎずにサプライチェーン全体を俯瞰し、調整する姿勢を持って事業を行っている。物流事業者が小売まで担う意義がこの点に表われている。

以上のように、物流事業者であったことで機能横断的な産直流通が実現可能であった。そして、これまでの物流事業者が持たなかった販売機能にまで拡大したことによりマーケットイン発想をもつに至った。結果として、たべねっとみえは、JAのサプライチェーン統括力、農総研の「新鮮さを届ける産直」のための物流プラットフォーム構築力（物流網の構築・販路の拡大・生産者の開拓）のみならず、物流および販売を実行する能力、在庫適正化（売れ残りの最小化）や配送ルート最短化のために必要なマーケティング能力といった能力をあわせ持つことになった。

これらを実現できる業種としてはベンチャー企業、あるいは物流事業者が有力候補として挙がるのではないであろうか。物流事業者だからこそ、たべねっとみえが実現できたのではないかと思われる。

4. おわりに

1) たべねっとみえの課題と展望

たべねっとみえは、農産物流通における各主体（生産者・小売事業者）の役割を変えた物流プラットフォーマーの農総研とは大きく違い、物流を基軸にあらゆる機能を一手に担っている。これまで地元で構築してきた物流網を活用しながら、物流事業者の大王運輸が物流だけでなく商流、情報流まで包括するとともにサプライチェーンを産直流通という観点で、新しい形に作

り直した（プロデュースした）点が特長である。物流事業者が自ら流通を組織し、配送・販売計画（概略）を立て、販売まで行うことになり、大きな困難を伴ったが、物流事業者の生き残りのひとつの可能性を示していると言えるのではないだろうか。

たべねっとみえの課題としては、第1に、人材育成の難しさがある。本論で述べてきたようにこの事業にとっての要は担当ドライバーである。物流事業者が商流機能にも足を踏み入れたために、需要動向を考慮しながら配送計画を自分で立てなければならないなど担当ドライバーの役割も多くなった。このことが、人材育成を難しくしている。基本的にはOJTを通じて、先輩から吸収する教育方法である。これまでスーパー店舗の従業員と仲良くなりながら店舗の棚を多く確保するノウハウや、各店舗の近隣住民の嗜好を把握するノウハウを各人が蓄積してきた。これらを社内で共有できるように形式知化し、更にそこに新たな流通ノウハウを追加して、人材育成の仕組みとして作り上げていくべき段階に来ていると思われる。

第2に、サプライチェーン内で横断的な役割を果たすがためにコストが増加したが、それを補うような利益体質に改善できていないという課題である。スーパーでの販売では場所代が必要になる。しかも、買取制度のため売れ残りの廃棄はすべて大王運輸の損失となる。その解決に向け、2つの方向性が検討されている。1つ目は、売れ残り商品を加工・販売できるようなレストラン経営や加工品製造といった六次産業化の推進である。2つ目が販売機会（顧客）を増やすための県外進出である。これまで築き上げてきた仕組みを他地域に横展開し、そこ地域間交流することで、市場を拡大しようとしている。これまで仕組み作りが主体であったが、これからの中心は利益体質の改善である。

第3の課題は、本事業の本来の目的である「より多くの三重県内の消費者（住民）に県内の魅力を届けること」がまだ十分できていない点である。販売店舗の開拓が進んでいない現状がある。そこで、三重県内、県外の三重県出身者などに利用してもらえるオンラインの活用も模索されている。それと共に、眠っている三重県の商品の掘り起こしにも積極的である。商品開拓を継続していくには、生産者から提案してもらう仕組み、あるいは消費者が買いたくなる商品への改良の仕組みも必要になると思われる。

2) 今後の研究の課題

これまで農総研、たべねっとみえを事例に研究してきたが、今後の研究の課題は次のとおりである。

第1に、本稿では物流事業者による産直流通事業を取り上げたが、産直品流通の形態には様々な主体が構築した仕組みが存在している。今後は、例えばパルシステムなど小売事業者が構築した産直流通の仕組みを取り上げ、それとの違いなど明らかにすることが考えられる。

第2に、顧客ニーズと物流効率性の観点から、市場流通と産直流通のバランスの最適化に関する研究が求められる。現在は、それぞれ個別の流通チャネルとして存在しており、消費者からみると選択肢の増加と捉えられる。スーパーなどの小売事業者からみると品揃えの幅が広がり、より多くの顧客を呼び込むことができる。加盟生産者からみると流通チャネルが増加し、リスク分散（補完）の可能性が広がっている。しかし、供給能力の面をみると、ドライバー不足などの背景もあり、市場流通と産直流通の物流ネットワークを一体管理してドライバーを共同利用することも必要になると想定される。現在は、主に生産者都合で、市場流通と産直流通の物量バランスが決まっているが、本来は消費者の購買動向（例えば、低価格ニーズと新鮮さニーズのバランス）に応じて、横断的に（市場流通と産直流通を一体とみて）ドライバーやトラックを割り当てられるべきである。そのような最適な流通・物流の管理の仕組みの構築が今後ますます求められると推測される。

第3に、産直品の流通の拡大と地域の独自性との関係である。現在の産直流通は、拡大期と位置付けられ、眠っている地域の魅力が掘り起こされて流通する段階で、特定の範囲内の販売であっても売上拡大が見込まれる。しかし、いつか飽和して、売上拡大が見込めない時が来ることが想定される。そんな中、さらに売上拡大を考えると販売エリアを拡大する必要性がある。全国どこにいても最低限のものが手に入る現代では、地域外で販売するためには物珍しさという付加価値がキーとなってくる。これは、地域別により地域の特色を活かした農産物の開発を求めることとなり、すべての農産物ではないが、各地域が担当する野菜を分担しながら、全国の消費者の食を満足する姿もイメージされる。こうした産直流通の拡大が生産者や地域の活性化にどのように影響するのかを明らかにする必要がある。

る。

第4に、産直流通における小売事業者の役割についてである。小売事業者は消費者目線で品揃えを開拓することでこれまで成長してきたが、その一つの方向としてスーパーで産直品の売場が増加している。ただ、その売場の多くは生産者などの委託販売となり、小売事業者の不動産化という捉え方もできる。より多くの商品を扱う小売事業者は消費者にもっとも近い位置にいるにも拘わらずマーケット発想を進化させたり、そのメリットを増加させたりできていない。それは、たべねっとみえで物流事業者でありながらマーケット発想を持つようになった大王運輸と対照的である。ただ、マーケット発想を持とうとしている小売事業者もある。例えば、パルシステムは「新鮮さ」を安定的に届けるために九州の農産地から店舗まで一気通貫の流通の仕組みを作っている。これは、消費者目線から、多様かつ複雑なニーズを充足したい、あるいは潜在ニーズを発掘したいという思いがきっかけと思われる。最近ではセブン・イレブンやイオンなどでPB商品開発が行われているが、これも小売事業者による消費者目線からの存在感アップの表れである。農業の活性化・地域の活性化において、小売事業者はどう貢献できるのか、あるいはどう貢献すべきかを検討する必要がある。

【謝辞】

株式会社百五総合研究所主席研究員の山本浩和氏にはご多忙中インタビュー調査に対応いただいた。この場を借りて深く御礼申し上げます。

本研究は、追手門学院大学プロジェクト型共同研究奨励費の助成を受けたものである。

【参考文献】

浜崎章洋・天白拓治・藤原廣三（2018）「コールドチェーンの物流共同化に関する研究：大王運輸による三重県内の冷凍冷蔵食品の共同配送を中心に」『日本物流学会誌』第26号。

宮崎崇将・二宮章浩（2020）「消費者ニーズの変化と農産物流通構造の変化」『ベンチャービジネスレビュー』第12号。

論文

専門職組織における管理会計システムの活用形態と会計化に関する考察 —我が国の医療機関と大学を対象とした文献レビュー—

井上 秀一

追手門学院大学経営学部 准教授

Shuichi Inoue

1 はじめに

本稿の目的は、管理会計システムの導入に伴う組織の「会計化 (Accountingization)」(Power and Laughlin 1992) を鍵概念として、我が国の医療機関¹および大学を対象とした専門職²組織の管理に関する文献レビューを行い、先行研究の課題を提示することである。

専門職組織の大きな特徴として、高度な専門的知識を持つ専門職が存在し、組織の中核業務や業績は専門職に依存していることがあげられる (Abernethy 1996)。専門職組織における管理会計システムの特徴について、藤原・井上 (2017) は、医療機関を専門職組織の代表例として、(1) 経営管理者ではなく専門職が意思決定権限を有していること、(2) 組織目標と個人目標が乖離しやすいこと、(3) 個人の業績管理に対して抵抗を示すことの3点を指摘している。

とくに、(3) のように専門職が管理会計システムに対する抵抗を示すような状況は、「会計化」の枠組みで議論されている。Power and Laughlin (1992) は、医療よりも会計的な目標の達成を優先し、現場の活動が管理会計システムによって歪められてしまうような状況を会計化と呼び、医療活動が会計によって規定されるリスクを指摘している。

しかしながら、管理会計システムを用いた専門職組織の管理に関する議論は、医療機関を代表例としつつも、他の専門職組織に関しては十分にされていない。

加えて、海外の先行研究が主であるため、我が国の専門職組織においても同様の議論ができるのかについては検討されていない点で限界がある (藤原・井上 2017)。そこで、本稿では、これらの限界を克服するため、我が国の医療機関と大学を対象とした文献レビューを行う。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、専門職、専門職組織、会計化の概念整理を行う。第3節では、リサーチ・デザインとして、本稿のレビュー枠組みを設定する。第4節では、我が国の医療機関と大学を対象とした文献レビューの結果について詳述する。第5節では、文献レビューの結果をもとにリサーチ・クエスションについて考察を行う。第6節では、本稿のまとめと今後の課題について述べる。

2 専門職、専門職組織、会計化の概念整理

本節では、文献レビューの枠組みに関する議論を行うため、専門職、専門職組織、会計化の概念整理を行う。

2-1 専門職

吉村 (1992) によれば、専門職は職業一般ではなく、ある特徴的性質をもって他から区別される諸職業として取り扱われ、ある種の価値、もしくは規範の共有という要素に言及することによって、専門職の概念の境界線が引かれるという。例えば、日和 (2016) は、専

¹ 我が国の医療機関は、医療法第1条の2第2項によれば、「医療提供施設」と定義され、病院、診療所、介護老人保健施設、調剤を実施する薬局の4つがあげられている。先行研究では、医療機関という場合病院に議論が集中しているため、本稿では病院に限定して論を進める。

² 本稿では、プロフェSSIONALを専門職、プロフェSSIONを独占的職業集団 (専門職集団) と捉えている。プロフェSSIONALやプロフェSSIONの示す範囲と専門職や独占的職業集団の示す範囲は、完全に一致するものではない。しかし、本稿でその差異を厳密に定義し、説明することは本稿の範疇を超えているため、プロフェSSIONALを専門職、プロフェSSIONを独占的職業集団として記述する。

専門職の概念を明らかにする研究は職業社会学を中心に行われており、その多くは専門職と非専門職を比較し、専門職の条件を導出する「属性モデル」であると指摘している。

日和 (2016) は、属性モデルに基づくプロフェッショナルの条件として、(1) 専門職の活動そのものに求められる属性、(2) 専門家個人に求められる属性、(3) 専門職団体に求められる属性、(4) 社会との関係に影響を受ける属性の4点をあげている。属性モデルでは、専門職の概念が具体化されているが、専門職の条件に関する各属性と各要素について統一的な理解があるわけではなく、属性の有無で判断するのか、あるいは属性の程度で判断するのかによって専門職と非専門職の分け方が異なる (日和 2016)。

太田 (1993) は、専門職の要件として、(1) 専門的知識・技術に基づく仕事であり、長期的教育訓練を必要とすること、(2) サービスの提供に専門職としての倫理的規範が求められること、(3) 倫理的基準を維持する職業団体が存在すること、(4) 専門性・倫理性を保証する内的規制が存在し、専門領域において独占的権限が伴うことの4点をあげている。

藤原・井上 (2013) によれば、専門職の概念は多様な理論的パースペクティブから議論されてきた経緯はあるが、次の2つの立場に大別されるという。(1) 専門職を独占的職業集団に所属する個々人と解釈する立場と、(2) 独占的職業集団の存在の有無にかかわらず、個々の従業員が有する専門的知識・権力・自律性などの程度として専門職を捉える立場である。前者では、専門職を機能主義的に捉え、資格や独占的職業集団の有無などにに基づき専門職と非専門職を区別している。一方、後者では、専門職を、独占的に市場を占有しようとする職業集団に所属する一員と捉え、専門職同士の勢力すなわち「管轄権 (Jurisdiction)」(Abbott 1988) に関する闘争の結果、特定の専門職が成り立つと考えられている (藤原・井上 2013)。

白石 (2000) は、研究者間でおおむね合意が得られている専門職の定義として、(1) 専門的な知識や技術を有すること、(2) 自律性を有すること、(3) 専門性に独占的権限が伴うこと、(4) 独自の倫理綱領を備えていること、(5) 専門職業団体が存在することの

5点をあげている。また、白石 (2000) は、後述する Etzioni (1964) の定義に基づけば、同じ医療専門職でも医師は「完全専門職」であるのに対し、看護職は「半専門職」という位置づけになると指摘している。

このように、専門職の概念は一義的に定められてはおらず、諸定義の公約数として理解されており (進藤 1991)。具体的な専門職の範囲は研究者によって異なる³ (吉村 1992)。

2-2 専門職組織

Etzioni (1964) は、専門職組織の特徴として、組織構成員の50%以上が専門職であることと、組織の主要な活動において専門職が非専門職に対し優勢な権限をもつ関係にあることを指摘している。具体例として、総合大学、カレッジ、たいていの高校以下の学校、調査組織、治療的精神病院、大規模な一般の病院、社会事業機関をあげている。また、専門職組織のうち、専門教育が長期 (5年以上) の専門職職員を雇用している組織を「完全専門職組織」、より短期 (5年未満) の専門職職員を雇用している組織を「半専門職組織」として大別している (Etzioni, 1964; 邦訳1967: 120-121)。

専門職組織の構造について、Mintzberg (1983) は、病院、大学など多くの専門職により構成され、垂直的・水平的に高度に分権化された組織形態をプロフェッショナル官僚制 (Professional Bureaucracy) と呼んでいる。プロフェッショナル官僚制において、現場の専門職は、マネジャーが管理することが困難なほど高度な専門的知識や技術を有し、かつそれに大きな需要があることから、自律的に業務を行うことが許容されている。しかし、多様で単純なルーティン業務を専門職がこなすことは、業務上も経営上も非効率であるため、専門職を支えるサポート・スタッフが必要となる。そのため、プロフェッショナル官僚制では、自律的な専門職集団と官僚的なサポート・スタッフ集団の2つがメインとなり、他の組織と比べミドルラインが薄くなるという特徴がある (Mintzberg 1983)。

太田 (1993) によれば、専門職組織における専門職と組織との関係は、官僚制組織との関係で論じられることが多く、その理由の1つとして、専門職の論理と

³ 専門職と混同されやすい言葉として専門家 (スペシャリスト、エキスパート) がある。専門家は「ある限定された領域や部門に属し、そこで活動するための特別な知識や技能をもっている人」 (日和 2016: 59) を意味するため、専門職の示す範囲とは明確に異なる。

官僚制の論理は本来相容れないものと考えられているという。例えば、専門職は専門職としての活動に専念できる安定した地位・身分、自律的な活動の保障などの諸条件を求めるのに対し、官僚制は命令—服従という権限の構造を基本とするため、両者の間に緊張関係が生まれる（太田 1993）。

専門職と組織との間の緊張関係を巡る主要な議論の1つに役割コンフリクトがある。蔡（2007）によれば、組織を役割システムと見た場合、組織の構成員は組織からの役割期待を忠実に遂行する演技者であるという。役割コンフリクトは、組織の構成員が、両立不可能な複数の役割期待、あるいは自身の価値観や規範とは異なる役割期待を遂行するよう周囲から圧力がかけられている状態と理解され、その状態が深まると組織や個人のパフォーマンスが低下することが知られている（Kahn et.al. 1964；Rizzo et.al. 1970；蔡 1999）。

医療機関を例にあげると、公式的には官僚制的な指揮命令系統が存在するが、これとは独立して、医療上の必要性に応じて医療専門職集団の命令が最優先されるという意味で排他的な権限をもつ医療専門職集団独自の命令系統が存在する（進藤 1990）。このような医療専門職集団と経営管理者の二重の権限構造によって、医療専門職は経営管理者からの命令と医療専門職集団からの命令との間で役割コンフリクトを抱えることになる（Smith 1955）。

例えば、医療専門職は専門性には高いコミットメントを示すものの、直接的に会計的なコントロールに関与させると役割コンフリクトを抱える傾向にある（Abernethy and Comerford 1999）。より具体的には、「人間を相手とする我々が、なぜ製造業のやり方に学ばなければならないのかという反応」（大西 2008：16）が見られる。

このように、専門職と官僚制は対立軸で捉えられることが多いが、必ずしも両者が対立するわけではない。例えば、太田（1993）は、官僚制は制度や規則によって管理者の権力の行使を制限し、個人の権利・自由を保障しようとする立憲的な側面があり、その側面に焦点を当てると官僚制は必ずしも専門職に適合しないものであるとは断定できないと指摘している。太田（1993）に対し、長尾（1995）も、官僚制の構造的特性の多くは専門職の特性と分岐的・対立的であるが、専門職と官僚制があらゆる点で対立的であるとは限らず、いくつかの点において両者は一致し、対立的側面

においてもその度合いは様々であると指摘している。

長尾（1995）によれば、専門職と官僚制との間に生じるコンフリクトの主要な直接的な原因は専門職の自律性の要求にあるが、自律性の要求の強さや実際に享受しうる自律性の度合いは専門職個々人の要因よりもむしろ、専門職の種類や専門職が所属している組織と密接に関係しているという。例えば、医師や弁護士のような完全専門職が組織構成員の割合の多くを占め、かつ軽視できない役割を担う時は、組織側で対応策が講じられない限り、コンフリクトの顕在化は避けがたい。一方で、病院の看護部門や学校の教師などの半専門職は、完全専門職に比べ、官僚制の原則を適用してもコンフリクトは顕在化しにくい（長尾 1995）。

自律性に関連して、組織研究の視座から専門職に関する研究レビューを行っている西脇（2013）によれば、自律的な専門職組織と他律的な専門職組織についてそれぞれ以下のとおり説明している。「自律のプロフェッショナル組織とは、組織の執行者（officials）が専門職従業員のグループに、目的の定義と執行、パフォーマンス基準の設定、基準遵守の監視、に関してかなりの責任を委譲している組織で、病院や大学が該当する。一方、他律のプロフェッショナル組織とは、専門職従業員が管理業務に従事し、彼らに認められている裁量の量が相対的に小さい組織のことで、図書館や中等学校（secondary school）などのパブリックエージェンシーが該当する」（西脇 2013：111）。すなわち、西脇（2013）の説明に基づけば、ある専門職が自律的であるか他律的であるかは相対的なものであり、専門職に認められている自律性の質と量で区別されるということである。

2-3 会計化

前述したとおり、専門職組織においては、専門職が専門性を持ち、かつ業績の中核を担っているため専門職が中心である。専門職組織において一般企業と同様の経営管理を行うと、専門職は役割コンフリクトを抱え、パフォーマンスが低下する恐れがある。そこで、専門職をどのように管理するかが経営管理上重要となる。専門職組織の中でもとくに医療機関の管理会計研究では、専門職の管理に焦点を当てた研究がさかに行われてきた（Abernethy et al. 2007）。

管理会計システムにおける専門職の管理を巡る主要な議論の1つに「会計化」がある。Power and

Laughlin (1992) は「システムによる生活世界の植民地化」(Habermas 1981; 邦訳1987) の概念に基づき、会計による生活世界の植民地化を会計化と呼んでいる。システムによる生活世界の植民地化について、Habermasは次のように述べている。「目標や関係やサービス、それに生活空間や生活時間までが金銭に換算され、意思決定や義務と権利、責任や依存関係のすべてが官僚制化され、私生活態度や文化的・政治的な生活形式を構成する諸要素が、生活世界の記号的な構造から切り離されるに及んで初めて、貨幣や権力の媒体による機能の被拘束性がますます顕わになってくる」(邦訳1987: 313)。すなわち、貨幣や権力というシステムが従来のコミュニケーションに取って代わり、日常生活の多くの側面が貨幣や権力に基づき官僚制化され、本来の姿を失うことを示唆している。

Power and Laughlin (1992) は、生活世界の植民地化の概念を基に、会計が従来のコミュニケーションに取って代わり、現場の活動を規定する「会計による生活世界の植民地化」を会計化と呼んでいる。Power and Laughlin (1992) の定義に基づけば、医療の会計化に伴う悪影響については、過少診療や過大診療を行う、あるいは診療単価の高い患者を優先し、診療単価の安い患者は後回しにするなど医療よりも会計的な目標の達成を優先するような状況が考えられる。一方で、良い影響については、会計によって医療が見える化でき、各部門の業績評価や経営改善につなげるような状況が考えられる。

先行研究においても、専門職組織の会計化について、主に医療の文脈で議論がなされている。管理会計システムの導入に伴う医療の会計化がもたらす悪影響を示唆する研究としては、前述した役割コンフリクトの議論に加え、業績測定の困難性も指摘されている。例えば、医療の成果概念には経済性だけでなく社会的な価値に直結する有効性の概念が含まれ、業績を正確に測定することは困難である(藤原 2014)。

また、業績測定が困難であるがゆえに、医療専門職は会計数値が現場の活動を正確に反映していないと疑い、潜在的に財務スタッフや管理会計システムに対して不信感がある(Pollitt et al. 1988)。さらに、財務数値のみを判断材料として診療科を廃止した場合、その地域の患者は診察を受けられる医療機関が移動範囲内に存在しないという状況が発生しうる(高瀬 2012) など、医療の社会的な影響が大きいと、医療を会計化

することに対して、医療専門職が抵抗を示す場合が少なくない。

しかし、医療の会計化がもたらす良い影響を示唆する研究もある。例えば、Kurunmäki (2004) は、医療専門職が管理会計に関する知識を身につけるハイブリッド化(Hybridization)のプロセスを描写している。Kurunmäki (2004) によれば、医療専門職が現場の活動と会計数値を結び付けることで、自律的な診療と予算目標の達成を両立していたという。Pettersen (2018) もNPMを背景としたノルウェーの病院改革のケースを通じて、公的機関を取り巻く複雑な環境や背景の変化がハイブリッド化を促進することを指摘している。

一方、Østergren (2009) は、ノルウェーの複数の医療機関へのインタビュー調査から、Kurunmäki (2004) のいうハイブリッド化が見られたケースと、Jacobs (2005) で指摘されるような一部の医療専門職だけが会計の知識を身につける分極化(Polarization)が見られたケースの両方が報告されている。

3 リサーチ・デザイン

第2節の概念整理に基づき、本稿では「専門職組織はどのように管理され、組織の会計化に対してどのような対応を行っているのか」というリサーチ・クエスチョンを設定し、文献レビューを行う。文献レビューの範囲について、本稿では、我が国の医療機関や他の専門職組織でも海外の先行研究で議論されている会計化の議論が可能であるかに焦点を当てるため、国内文献を中心としてレビューを行う。

専門職の範囲について、前述したとおり、専門職の範囲は研究者によって異なるため、本稿における立場を明確にする必要がある。本稿では、専門職について、管理会計研究において主たる議論の対象となってきた「独占的職業集団に所属する個々人と解釈する立場」を採用する(藤原・井上 2013)。

専門職組織の範囲について、医療機関、大学、教会など古くから専門職としての地位を確立してきた典型的な専門職組織に雇用される専門職と、企業等の非専門職組織に雇用される専門職は区別して議論する必要がある(太田 1993)。本稿では、専門職組織に管理会計システムを導入した場合に生じる会計化に焦点を当てるため、専門職に大きな裁量のある自律的専門職組織、すなわち完全専門職組織である医療機関と大学をレビューの対象とする。

医療機関と大学の範囲について、前者は公的病院（国公立病院、自治体病院、大学病院など）と私立病院、後者は国公立大学と私立大学が考えられる。公的病院や国公立大学は、私立病院や私立大学と比べて、より高い公益性や公共性が求められる。専門職組織の管理と会計化という観点からは、公益性や公共性の高い組織ほど役割コンフリクトが生じ、会計化に関する強い反応が見られる可能性があるため、本稿では、公的病院と国公立大学を対象とする。

管理会計システムの範囲について、専門職を会計的なコントロールに直接関わらせると役割コンフリクトを生じる傾向にある（Abernethy and Comerford 1999）ため、非財務数値によるコントロールによって補完される必要がある。その観点から、本稿における管理会計システムは、Anthony and Govindarajan (2007) で指摘されているような、計画・統制のための個々のツールにとどまらない広義の管理会計システムを前提とする（藤原・井上 2013）。

文献の収集は、CiniiとGoogle Scholarのキーワード検索を用いて行っている。キーワードについては、専門職、プロフェッショナル、専門職組織、プロフェッション、経営、経営管理、管理会計、マネジメントコントロールシステム（MCS）、会計化、病院、医療機関、大学、導入などを組み合わせて検索を行っている。また、検索された論文の参考文献を辿り、本稿に関係するものも収集している。ただし、検索された論文のうち、学会報告要旨、修士論文、博士論文などは本稿では取り扱っていない。

4 公的病院と国公立大学の管理会計システムに関する文献レビュー

本節では、公的病院と国公立大学の管理会計システムに関する文献レビューを行い、リサーチ・クエスチョンに関する知見を整理する。

4-1-1 公的病院の経営管理上の特徴

我が国の医療機関においては、医療の質の向上と経営の効率化の両立を図るため、管理会計システムの導

入が進められてきた（荒井 2013、衣笠 2013）。医療機関における管理会計システムの全体像について、荒井（2013）によれば、（１）戦略遂行マネジメント、（２）責任センターマネジメント、（３）プロセスマネジメント、（４）経営情報マネジメントの４つの領域が存在し、これらの領域に対応する手法や活動が含まれるという。例えば、予算管理は責任センターマネジメントに該当し、バランス・スコアカード（以下では、BSC）⁴は戦略遂行マネジメントと責任センターマネジメントの２つの領域にまたがるものである（荒井 2013）。

医療の質の向上と効率的な経営を両立するために管理会計システムの活用が考えられ、実際に医療機関においても一定程度管理会計の活用が始まり、その効果も検証されつつある（荒井 2019）。しかし、医療機関としての特性を考慮せず、一般企業で採用されている管理会計手法をそのまま病院に導入すると、医療専門職が管理会計システムに対して抵抗を示すなどの逆機能が発生することがある。そのため、医療機関の管理会計システムにおいては、（１）組織構造、（２）組織構成員、（３）成果の測定に関する経営上の特徴を考慮する必要がある（藤原・井上 2017）。

以上は医療機関共通の特徴であるが、公的病院ではさらに高い公益性が求められる。例えば、総務省の新公立病院改革ガイドラインによれば、公立病院改革の目的について下記の通り述べられている。「公・民の適切な役割分担の下、地域において必要な医療提供体制の確保を図り、その中で公立病院が安定した経営の下でべき医療・不採算医療や高度・先進医療等を提供する重要な役割を継続的に担っていくことができるようにすることにある」（総務省 2018：２）。

公的病院では、この役割を果たすため、医療サービスの対価である診療収入の他に、国庫補助金、病院事業債、一般会計繰出金等が重要な収入源となっている（佐藤 2005）。公的病院は私立病院と比較し、診療収入以外の収入源に依存する側面があるため、医療専門職をはじめとした職員が経営に関して私立病院よりも積極的ではないという傾向がある。例えば、田中（2014）

⁴ BSCは「1992年にKaplan and Nortonによって業績評価システムとして考案されたものであるが、現在は、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点という４つの総合的な視点から、戦略マップを用いて、ビジョンと戦略の効果的な策定と実行を確保し、報酬連動型の業績評価システム、および経営目的に役立てられる戦略的マネジメント・システムである」（櫻井 2010：255）

が指摘するように、「自治体病院の特徴は、経営に対する意識が職員1人1人にとって非常に低いという問題がある」（田中 2014：112）。

4-1-2 公的病院における管理会計システム

公的病院における管理会計システムについては、BSCに関する研究が主として報告されている。高橋淑郎（2011）によれば、伝統的な財務尺度を中心とした予算管理だけでは、財務偏重となり、近視眼的な判断を誘発したり、無形資産への投資がおろそかになったりするため、非財務指標も含めて業績評価を行うBSCが医療機関に導入されたという。公的病院におけるBSCについては、三重県立病院への導入事例（荒井 2005）をはじめ、各病院の導入事例が数多く報告されている。中田（2015）によれば、公私病院におけるアンケート調査結果から、都道府県立病院、他の病院、市町村立病院の順にBSCの採択率が高いという。

BSCの導入効果について概観すると、（1）組織としての目標が明確され、個人の目標との一致が図られること、（2）BSCが組織内コミュニケーションのツールとなり、垂直的・水平的な活動が促進されること、（3）職員満足度や顧客満足度等の非財務指標の向上を通じて財務数値が改善されることが指摘されている（例えば、阿部 2006；荒井 2005；市川・熊川 2006；岩佐 2014；小田 2011；熊川 2006；佐々木 2011；須藤他 2011；原田 2005）。

一方で、山口（2010）では、新潟県立病院におけるBSCの問題点として、（1）組織の継続性に対する疑念、（2）戦略の自由度に関する制約、（3）戦略策定についての課題、（4）院長シートから下位シート（部門長シート・セクション長シート）への展開についての課題という4つが指摘されている。（1）は財政再建のために病院再編を行うのではないかという疑念がある場合、再編対象となる病院にとっては、BSCを展開することに意義を見出せないという問題である。（2）は設備投資を行うとしても、累積欠損金が巨額に上り、原価低減と不採算部門の縮小以外に戦略の選択肢が存在しないという問題である。（3）は戦略策定能力が不足しており、策定された戦略も、市場対応力の強化が不十分かつ特定機能の強化に偏りがちであるという問題である。（4）は上位シートとの連携が確保されない、医師の参画が得られない、個々の病院の帰属意識が低い、経営管理機能が脆弱、インセンティブがな

いというBSCの展開における問題である（山口 2010：119-122）。

山口（2010）で指摘されている問題点の一部は、他の事例でも報告されている。例えば、高橋昌里（2011）では、駿河台日本大学病院の小児科BSCの作成プロセスを通じて、医師をはじめとする医療専門職はBSCに関する活動を行う時間的余裕がないこと、また、院長に経営上の権限（人事権、契約締結権、予算編成権など）がないことという問題点が指摘されている。羽田（2010）では、東北地方のある公的病院へのBSC導入において、一部の職員のみがBSCの作成に関与し、担当外の職員はBSCの作成や打ち合わせに参加しなかった結果、約半数の職員がBSCについて無理解であったことが報告されている。

公的病院における他の管理会計システムの活用例については、HOMAS（国立大学病院管理会計システム）を用いた診療科別原価計算（岡本他 2006、亀田他 2006、塩崎 2016）、テナント式管理会計と院内取引制度（藤井他 2011）、オーブンブック・マネジメント（黒木・田中 2019）がある。

HOMASは国立大学病院共通のインターフェースとして開発されたものである。病院内の部門区分や勘定科目の統一化が図られ、計数の比較可能性が担保されているため、施設間のデータ比較が可能である（岡本他 2006）。先行研究では、HOMASを用いた各部門の損益計算を通じて、各部門の問題点や改善点の把握を行うという経営分析や意思決定目的での利用が報告されている（例えば、岡本他 2006、亀田他 2006、塩崎 2016）。これらの報告は、病院における原価計算は、ほとんどの場合、経営分析や意思決定のために利用され、職員の経営に関する意識醸成や自律性促進のために利用されているわけではない（荒井 2013）という指摘に通ずる。

テナント式管理会計と院内取引制度は、佐賀大学病院において開発された管理会計手法である。前者は各診療科を専門病院とし、その集合体として管理する手法であり、後者は部門間に依存関係があるサービスに収入とコストの関係をを用いる制度である（藤井他 2011）。荒井（2013）では、テナント式管理会計と院内取引制度は「テナント式原価計算」として紹介され、開発者へのインタビューが示されている。荒井（2013）は、テナント式原価計算を導入し、診療科別に損益計算を行い、その結果を毎月職員に公表することによっ

て、診療科別保有病床の既得権益化がいかに非効率であるかが明白になったこと、病院全体としての病床数の最適配分が実現されたことを指摘している。

オープンブック・マネジメントは、財務諸表をはじめとする会計情報の開示・共有を通じた経営管理を行うことで、職員へのエンパワメントを図る管理会計手法である（Case 1996）。黒木・田中（2019）では、横浜市立大学附属病院へのオープンブック・マネジメントの仕組みの導入が紹介されている。黒木・田中（2019）によれば、経営改善プロジェクト「10の提言」とよばれる取り組みを通じて、職員の危機意識が醸成され、ひいては財務業績の改善につながったという。しかし、一方で、黒木・田中（2019）は、継続性や長期的意思決定との連携、組織間での情報共有、インセンティブ制度の設計などについて課題があり、業績を高めていくために複数の手段を組みあわせて展開していく必要性を指摘している。

4-2-1 国公立大学の経営管理上の特徴

18歳人口の減少や家計の悪化など外部環境の悪化を背景として、大学にはより効率的・効果的な経営が求められている。しかし、ガバナンスやマネジメント・システムが形骸化し、機能していないことが経済界等から厳しく指摘されている（山崎他 2018）。大学における「効率性」について、橋野（2013）によれば、効率性という言葉は多義的であり、先行研究では一意的な理解は得られていないという。その上で、橋野（2013）は、教育行財政研究における効率性の概念を、「1）節約としての効率性、2）業務の標準化・機械化としての効率性、3）平均的水準の優位としての効率性、4）技術的効率性、5）配分的効率性」（橋野 2013：117）の5つに大別している。

これらの効率性は、テイラーの科学的管理法を背景としたものもあれば、投入産出比を背景としたものもあるため、文脈によって判断する必要がある。上辺だけの効率化は実質的な非効率化を生じさせる危険性があるため、個別の事情を踏まえ、最適な改善策を講じることがマネジメント上の重要な課題となる（山崎他 2018）。

大学のマネジメント上の特徴について、小日向（2017）によれば、（1）専門職組織としての意思決定の仕組みと、（2）非営利組織としての価値基準の2点により、一般企業とは異なるマネジメントが求められ

るという。

（1）について、大学の組織構造は専門職である教員集団と一般企業に共通する管理機構の二重構造になっており、一元的なトップダウンによる意思決定は容易ではない。そのため、経営管理上の意思決定も、教員集団の専門性に基づく多様な意見を基盤とし、法人と教員集団との意見交換および調整活動によって合意形成が図られる。（2）について、大学は設立の理念や建学の精神を基盤とした使命や目標が実現できたかが価値基準である。研究や教育といった活動の成果は社会的な評価が重要であり、利益という数量的な評価に馴染まず、また、研究や教育の評価は長期を要する（小日向 2017：78-84）。

以上は大学共通の特徴であるが、国立大学について、両角（2020）によれば、2004年の国立大学法人化に伴い経営の自由度は増したが、運営費交付金の削減により法人化以降の12年間で全体の運営費交付金は12%減少し、大学の経営に大きな影響を与えているという。公立大学について、渡部（2012）によれば、2004年の公立大学法人制度以降、全ての公立大学が法人化したわけではなく、運営主体を地方公共団体とするか、公立大学法人とするかは、公立大学を設置する地方公共団体の判断によるという。また、法人間の財務状況についてもバラつきが大きい（渡部 2012）。公立大学法人の財務状況に関連して、渡部（2015）は、設立団体からの運営費交付金の分析を通じ、ほとんどの公立大学において収入に占める運営費交付金比率が下がっており、運営費交付金の額が段階的に引き下げられていることを指摘している。

このように国公立大学では、運営費交付金の削減に伴う収益の減少をはじめとして、組織の会計化圧力を生じさせる誘因が存在し、組織内でコンフリクトが生まれやすい状況にある。そのため、管理会計システムについても、医療機関と同じく、非財務数値も含めた広義的管理会計システムとして設計・運用を行う必要がある。

4-2-2 国公立大学における管理会計システム

国公立大学における管理会計システムについては、大学病院のケースを報告しているものが主であり、病院も含めた組織全体の管理のために管理会計システムを導入するような報告は限られている。その理由として、例えば、山崎（2008）は、BSCは組織の状況によっ

て形式が異なるアドホックな性質を持つため、それぞれの組織に合わせてBSCを導入・運用するためのコストは得られる便益や効用を上回る可能性があることを指摘している。とくに、大学は、認証評価制度の導入や外圧によって評価を行うこと自体が目的化し、評価と予算が別のPDCAサイクルとして存在する（山崎2008）。

前述したように、国公立大学では、管理者集団と教員集団との間でコンフリクトが生じやすい状況にある。そこで、医療機関と同じく、管理会計システムとしてBSCを導入し、管理者集団と教員集団の合意形成を図る必要性が主張される。例えば、横山（2007）は、自身の実務経験に基づく提言として、BSCを大学に導入し、期待される効果を7点列挙している。それらを要約すると以下のとおりである。（1）顧客志向をベースとして「経営の論理」と「教学の論理」がバランスよく検討できる。（2）顧客満足や業務改革、能力開発を考えることで大学内外の目標をバランスよく策定できる。（3）短期的な目標と長期的な目標のバランスが図られる。（4）経営の可視化が可能となる。（5）組織、体系、戦略に関する一連の目標体系を無理なく策定できる。（6）教職員全員参加の運動が展開しやすい。（7）展開を通じて人事制度の変革に結びつけやすい（横山2007：77）。

以上を踏まえて、国公立大学におけるBSCの適用例として奥居（2005）がある。奥居（2005）によれば、愛媛大学においてBSCを効率的に運用するために経営情報システムに着目し、大学の業績評価をモニタリングするシステムとして、「組織情報システム」と「教育研究データベース」の2つを構築したという。奥居（2005）は、BSC導入の効果として、これら組織内の共通基盤としてのデータベースと教員の個人評価を組み合わせ導入することにより、組織と個人の目標一致が図られるとともに、大学運営幹部に対して評価指標に基づく進捗確認や意思決定への理解が深まったと報告している。

安達（2008）の一連の報告では九州大学のBSC導入事例としてQUEST-MAPが紹介されている。QUEST-MAPは、（1）全体像の可視化、（2）コミュニケーションの仕組み、（3）大学の特性を考慮した指標の設定の3点に特徴があり、「自律分散協調型の大学運営」を実現するためのツールとして導入されている（安達2008c）。QUEST-MAPに関連して、新谷（2008）は、

九州大学の大学院改革と人間環境学府の教育について紹介しており、教育課題として九州大学のBSC導入について触れている。具体的には、BSCのプロジェクトチームであるQUESTの指導のもとワークショップを実施してきたが、QUESTから『部局内の交流が生まれず、意思決定の場への参加率も低く、構成員の意識もバラバラである』という診断を受け、『人間環境学研究院としての方向性や組織化の意義が当事者においてある程度定まらない限り、これ以上のサポートは難しい』との通告を受けた」（新谷 2008：229）と説明されている。

BSC以外の管理会計システムについては、原価計算の適用可能性を指摘している城田（2004）がある。城田（2004）は、原価計算のフレームワークに基づき国立大学の物件費とその管理について考察を行っている。城田（2004）によれば、国立大学における業務の態様は多岐にわたることや、非営利組織であるがゆえに営利企業を前提とした原価計算をそのまま当てはめることは限界があるという。そのため、城田（2004）は、国立大学の特徴を踏まえたコスト管理モデルを確立することが資源の効率的利用への足がかりになると指摘している。

5 考察

第4節のレビュー結果を基に、リサーチ・クエスチョンに対する考察を行う。医療機関も大学もEtzioni（1964）で定義されている「完全専門職組織」であることから、専門職集団は現場の活動に対して強い権限と責任を負っており、かつ自律的に活動することが認められている。そのため、上位下達を基本とし、目標利益達成への誘導を図る一般企業の管理会計システムをそのまま導入すると組織内でコンフリクトが生じる恐れがある。

そこで、医療機関や大学では、会計数値による計画・統制だけではなく、非財務数値による管理も含めた広義の管理会計システムが求められる。例えば、太田（2013）は、日本の大学におけるBSCは、経営管理システムとしての役割よりも、組織内の情報や意識の共有化を実現するシステムとしての役割を担うことが多いと指摘している。すなわち、専門性の発揮と組織目標の達成を両立し、経営管理に対する合意形成を行うためのコミュニケーション・ツールとして、管理会計システムが利用されている。BSCで効果があったとされ

ている先行研究は、それぞれの組織に応じて管理会計システムをカスタマイズし、コミュニケーション・ツールとして活用することによって、組織内目標の一致や危機意識の醸成、ひいては財務業績の改善につながることを指摘している。

以上の議論は専門職と組織との対立構造を前提としているが、専門職組織において両者が必ずしも対立構造にあるわけではない。対立構造ではなく協力関係であるにもかかわらず管理会計システムが機能しない可能性も考えられる。とくに、公的病院や国公立大学では、管理会計システムが機能しない理由として、インセンティブや裁量の問題が存在する。例えば、山口(2010)はBSCを展開するインセンティブがないこと、高橋昌里(2011)は院長に経営上の権限がないことを指摘している。経営上の権限について、尻無濱(2020)によれば、自治体病院経営者の裁量がどのような要因に基づき、どの程度制限されるのかについて質問票調査を行った結果、院内事務方、首長部局、首長が経営者の裁量を広範かつ強く制限している可能性が示唆されたという。

また、BSCをはじめとする管理会計システムの導入・運用には時間的・金銭的コストがかかるため、そもそも導入する余裕がない、あるいは継続性をどのように担保するかという問題もある(山崎 2008)。とくに、国公立大学は運営費交付金が減少傾向にあるため、管理会計システムの導入・運用コストに見合うだけの効果が得られるかどうかについては検討の余地がある。

会計化の観点からは、管理会計システムを導入・運用することに伴い、会計化の程度に差はあるものの組織は会計化されることになる。組織の会計化を「会計的な目標を達成するためのトップから現場への圧力」と捉えた場合、自律的な専門職ほどその圧力に対し抵抗を示す可能性がある。医療機関や大学などの完全専門職組織において管理会計システムが計画・統制のための経営管理システムというよりも、コミュニケーション・ツールとして利用されているのは、会計化による圧力を緩和するためと考えられる。BSCのような組織内の目標一致を図るツールが利用されることで、専門職の会計的な管理に対する理解が促進され、会計化による圧力が緩和された結果、現場の活動と管理会計システムの連動が実現されるといえる。

しかし、同じ管理会計システムであっても、組織によって機能する場合もあれば機能しない場合もある。

その違いについては、(1) トップの経営に関する知識や経験、(2) ミドルマネジメントの役割、(3) 事務方のサポート体制の3つが考えられる。

(1) について、我が国の医療機関や大学のトップは必ずしも経営のプロではないため、経営に関する知識や経験が豊富にある場合と不足している場合で、経営管理上、大きな差が生じる可能性がある。尻無濱(2020)が指摘するように、自治体病院経営者が経営改善を行えるだけの十分な知識や経験を持っているかどうか定量的に分析を行う必要がある。

(2) について、Mintzberg (1983) が指摘するように、完全専門職組織である医療機関と大学はプロフェッショナル官僚制であり、ミドルマネジメントは機能しにくい構造にある。しかし、ミドルマネジメントはトップと現場の橋渡しを行う存在であるため、トップから現場への会計的な圧力を緩和する役割を担うことが可能である。井上・藤原(2016)は先行研究のレビューに基づき、医療機関におけるミドルマネジメントの果たす役割として「吸収役」と「双方向の窓」の2つを指摘している。井上・藤原(2016)によれば、ミドルマネジメントがこれら2つの役割を果たし、専門職の役割期待を調整することを通じて、組織内の秩序がコントロールされるという。

(3) について、BSCをはじめとする管理会計システムを導入し、それを継続的に実施するためには、事務方のサポート体制が必要となる。例えば、BSCであれば、奥居(2005)で報告されているような情報システムの構築が必要であり、また、BSCを継続的に実施するための推進役の存在も必要となる。

組織の会計化の影響を緩和するという観点から、上記3点を考慮した上で管理会計システムを設計・運用すれば、医療機関や大学のような完全専門職組織であっても管理会計システムは機能する可能性がある。先行研究では、管理会計システムが機能しない要因を専門職の特性に求めてきたが、それは絶対的な要因ではなく、数ある要因のうちの1つに過ぎないといえる。

6 おわりに

本稿では、「専門職組織はどのように管理され、組織の会計化に対してどのような対応を行っているのか」というリサーチ・クエスチョンを設定し、文献レビューを行った。レビューの結果、医療機関や大学などの完

全専門職組織における管理会計システムが機能しない要因は、専門職としての特性というよりもむしろ会計化の影響であることが指摘できる。専門職としての特性は、会計化の影響から現場を保護するための1つの防衛反応ともいえよう。会計化の影響を緩和することができれば、完全専門職組織であっても管理会計システムは機能する可能性がある。

しかし、誰がどのように会計化の影響を緩和することで管理会計システムがどう機能するのか、また、管理会計システムが機能することによって財務業績にどう結び付くのかについては本稿で議論できていない。加えて、私立病院や私立大学も対象とし、公私の比較をすることで、同じ完全専門職組織でも管理会計システムが機能するあるいは機能しない要因を導出できる可能性があるが、その検討ができていない。さらに、医療機関や大学以外の完全専門職組織として監査法人や弁護士法人など、半専門職組織として図書館や中等学校などがあげられるが、これらの組織について検討できていない。以上の限界については、今後検討していく必要がある。

引用文献

- Abbott, A. 1988 *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press
- Abernethy, M. A. 1996 "Physicians and resource management: The role of accounting and non-accounting controls," *Financial Accountability & Management* 12(2) : 141-156
- Abernethy, M. A. and Comerford, S. E. 1999 "Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals," *Behavioral Research in Accounting* 11: 93-110
- Abernethy, M. A., Chua, W. F., Grafton, J. and Mahama, H. 2007. "Accounting and Control in Health Care: Behavioural, Organisational, Sociological and Critical Perspectives," Chapman, C. S., Hopwood, A. G. and Shields, M. D. (eds.). *Handbook of Management Accounting Research Vol. 2*. Elsevier Ltd: 805-827
- Anthony, R. N. and Govindarajan, V. 2007 *Management Control Systems* 12th Ed. McGraw-Hill, Irwin.
- Case, J. 1996 *Open-book Management* (佐藤修 (訳) 2001『オーブンブック・マネジメント』ダイヤモンド社)
- Etzioni, A. 1964 *Modern Organizations* (渡瀬浩 (訳) 1967『現代組織論』至誠堂)
- Habermas, J. 1981. *Theorie des kommunikativen Handelns* (丸山高司・丸山徳次・厚東洋輔・森田数実・馬場孚瑳江・脇圭平 (訳) 1987『コミュニケーション的行為の理論 [下]』未来社)
- Jacobs, K. 1995 "Budgets: A Medium of Organizational Transformation," *Management Accounting Research*. 6(1): 59-75
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoek, J. D. 1964 *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley & Sons, Inc
- Kurunmäki, L. 2004 "A hybrid profession — the acquisition of management accounting expertise by medical professionals," *Accounting, Organizations and Society* 29: 327-347
- Mintzberg, H. 1983 *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc
- Østergren, K. 2009 "Management control practices and clinician managers: the case of the Norwegian health sector," *Financial Accountability & Management* 25: 167-195
- Pettersen, I. J. 2018 "Reforms in Management Control and the Concept of Hybridization: The Diversity in Changes of Functions and Systems," Levi Gårseth-Nesbakk and Frode Mellemvik (eds.). *Dealing with Expectations and Traditions in Research*: 85-108
- Pollitt, C., S. Harrison., D. Hunter., G. Marnoch. 1988 "The reluctant managers: clinicians and budgets in the NHS," *Financial Accountability & Management* 4(3): 213-233
- Power, M. and R. Laughlin. 1992. "Critical Theory and Accounting," M. Alvesson and H. Willmott (eds.). *Critical Management Studies*. Sage, London: 113-135
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. 1970 "Role Conflict and Ambiguity in Organizations," *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163
- Smith, H. L. 1955 "Two Lines of Authority: The Hospital's Dilemma," *Modern Hospital* 84: 59-64
- 安達明久 2008a「民間の経営手法導入の観点から見た「国立大学改革の現状と課題」(その1)」『日経研月報』

- 355 : 24-33
- 安達明久 2008b「民間的経営手法導入の観点から見た「国立大学改革の現状と課題」(その2)」『日経研月報』356 : 30-39
- 安達明久 2008c「民間的経営手法導入の観点から見た「国立大学改革の現状と課題」(その3)」『日経研月報』357 : 32-41
- 阿部敬子 2006「三重県立志摩病院—BSCをコミュニケーションツール、人材育成ツールとして活用する看護部導入のプロセス—」『看護』58(7) : 86-93
- 荒井耕 2005『医療バランスト・スコアカード—英米の展開と日本の挑戦—』中央経済社
- 荒井耕 2013『病院管理会計—持続的経営による地域医療への貢献—』中央経済社
- 荒井耕 2019『病院管理会計の効果検証—質が高く効率的な医療の実現に向けて—』中央経済社
- 市川幾恵・熊川寿郎 2006「昭和大学病院—BSC導入で向上した組織コミットメントと業務効率—」『看護』58(7) : 94-102
- 井上秀一・藤原靖也 2016「医療機関における管理会計システムとミドルマネジメントの調整—ミドルマネジメントの組織内調整に関する文献レビュー—」『メロコ管理会計研究』8(2) : 49-62
- 岩佐嘉美 2014「自治体病院におけるバランスト・スコアカード導入と財務指標の相関関係」『日本医療経営学会誌』8(1) : 5-19
- 太田肇 1993『プロフェッショナルと組織—組織と個人の「間接的統合」—』同文館
- 太田浩 2013「戦略的国際化における Balanced Scorecard 活用の可能性」『大学マネジメント』9(4) : 2-12
- 大西淳也 2008「デンマークの病院経営改革とリーン・マネジメント—トヨタ生産方式の変質とその位置づけ—」『信州大学経済学論集』58 : 1-23
- 岡本健・松島俊介・原博文 他 2006「HOMAS (国立大学病院管理会計システム) による救急医療部門の経営分析」『日本救急医学会雑誌』17(6) : 210-218
- 奥居正樹 2005「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』3 : 1-17
- 小田隆晴 2011「自治体におけるBSC—山形県立中央病院—」高橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究—経営編—』生産性出版、167-187
- 小日向允 2017『大学の経営管理—原論の試み—』論創社
- 亀田隆明・藤江進・丸山浩 2006「国立大学病院管理会計システム HOMASが果たす経営改善の実際 (総特集 病院経営再構築のための2つの視点—経営基盤を強固にする 物流・経営・管理システム—)」『月刊新医療』33(9) : 52-57
- 衣笠陽子 2013『医療管理会計—医療の質を高める管理会計の構築を目指して—』中央経済社
- 熊川寿郎 2006「都立豊島病院の看護部のBSC」、日本医業経営コンサルタント協会 (編著)『医療機関BSC導入ハンドブック』日本医業経営コンサルタント協会 : 88-105
- 黒木淳・田中利樹 2019「大学病院へのオープンブック・マネジメント適用と課題—横浜市立大学附属病院「経営改善プロジェクト」をケースとして—」『横浜市立大学論叢』70(1) : 59-78
- 櫻井通晴 2010『管理会計 (第四版)』同文館出版
- 佐々木巖 2011「医療連携のBSC—東北大学病院地域医療連携センター—」高橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究—経営編—』生産性出版、259-271
- 佐藤清和 2005「自治体病院における経営状況の分析—地方公営企業法の全部適用と経営状況との関連性—」『青森公立大学経営経済学研究』10(2) : 75-98
- 塩崎英司 2016「国立大学病院向け管理会計システム「HOMAS2」の有用性 (総特集 現場の声に答える 医療ITの新潮流検証—システム構築・導入の具体的な効果を示す—)」『月刊新医療』43(9) : 50-53
- 白石裕子 2000「看護職の「専門職性」に関する一考察」『香川県立医療短期大学紀要』2 : 143-151
- 尻無濱芳崇 2020「自治体病院経営者の経営上の裁量とその阻害要因に関する研究」『会計検査研究』62 : 41-60
- 城田努 2004「国立大学における物品調達分析」『大学財務経営研究』1 : 153-167
- 進藤雄三 1990『医療の社会学』世界思想社
- 進藤雄三 1991「医療システムの変貌：医師の地位変化をめぐって」『社会・経済システム』10(0) : 66-71
- 新谷恭明 2008「九州大学の大学院改革と人間環境学府における教育」『環境科学会誌』21(3) : 223-230
- 蔡仁錫 1999『プロフェッショナルの研究成果の決定要因—研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理—』慶應義塾大学産業研究所組織研究シリーズ No.2

- 蔡仁錫 2007「専門職集団と組織—科学者・技術者の組織への包摂と役割コンフリクトを中心として」『日本労働研究雑誌』49(8)：21-32
- 須藤秀一・山本浩二・亀井美和子 2011「自治体病院でのBSC導入効果」高橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究—実務編—』生産性出版、358-371
- 総務省 2018「新公立病院改革ガイドライン」https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/hospital/hospital.html、2021年1月28日参照
- 高瀬智章 2012「自治体病院の業績評価と会計情報—業績評価上の問題点と適切な会計技法の考察—」『国際経営論集』43：51-63
- 高橋昌里 2011「大学病院小児科におけるBSCの試み—小児疾患の移行医療から総合診療へ—」高橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究—実務編—』生産性出版、256-266
- 高橋淑郎 2011『医療バランスト・スコアカード研究—経営編—』生産性出版
- 田中伸 2014「国立病院の財務管理問題」『年報財務管理研究』25：110-118
- 長尾周也 1995「プロフェッショナルと組織」『大阪府立大学経済研究叢書』83：1-150
- 中田範夫 2015「公立病院におけるBSC採用に関する現状：合計6回の調査より」『山口経済学雑誌』63(5)：313-334
- 西脇暢子 2013「組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビュー」組織学会(編)『組織論レビュー』白桃書房：95-145
- 橋野晶寛 2013「教育行財政研究における「効率性」概念の考察：米国における概念・手法の史的展開と到達点」『日本教育行政学会年報』39(0)：115-132
- 羽田明浩 2010「バランスト・スコアカード(BSC)の導入効果—BSC導入F病院の職員アンケート調査のケーススタディー—」『立教ビジネスレビュー』3：136-146
- 原田博子 2005「萩市民病院におけるバランスト・スコアカードの導入—情報システム導入の観点から—」『看護管理』15(5)：364-372
- 日和恭世 2016「専門職としてのソーシャルワークの再検討：専門職の概念に焦点をあてて」『別府大学紀要』57：57-66
- 藤井進、高崎光浩、佛淵孝夫 2011「大学病院における新たな管理手法である『テナント式管理会計』と『院内取引制度』の構築と導入の評価—医療の質と経営の質の両立によるコスト削減—」『日本医療マネジメント学会雑誌』12(1)：35-45
- 藤原靖也 2014「管理会計研究における非営利組織の特質に関する検討：諸外国における医療組織を対象とした文献のレビューを踏まえて」『原価計算研究』38(1)：95-105
- 藤原靖也・井上秀一 2013「医療機関における管理会計システムの役割—ミドルマネジメントの観点から—」『メルコ管理会計研究』6(1)：63-72
- 藤原靖也・井上秀一 2017「医療機関の戦略遂行におけるミドルマネジメントの調整プロセスに関する検討」『原価計算研究』第41(2)：123-133
- 両角亜希子 2020『日本の大学経営—自律的・協働的改革をめざして—』東信堂
- 山口直也 2010「広域自治体病院におけるBSC(Balanced Scorecard)の導入—新潟県立病院のケース—」『会計検査研究』42：107-124
- 山崎その 2008「大学のマネジメント手法に関する一考察—バランスト・スコアカードの利点と欠点」『大学行政管理学会誌』12：67-77
- 山崎その・宮嶋恒二・伊多波良雄 2018『これからの大学経営』晃洋書房
- 横山皓一 2007「「有効な経営手法を取り入れた大学改革」：検討の価値があるバランスト・スコアカードによるインターンシップの推進と評価」『インターンシップ研究年報』10(0)：72-79
- 吉村治正 1992「プロフェッション論の変容と展開—社会変動論との関連を念頭に—」『慶応義塾大学大学院社会学研究科紀要』35：45-53
- 渡部芳栄 2012「公立大学・公立大学法人の財政・財務分析」『高等教育研究』15(0)：71-92
- 渡部芳栄 2015「地方公共団体による公立大学法人運営の方針：中期計画における運営費交付金に着目して」『大学論集』47：153-168
- (付記)
- 本稿は科学研究費補助金・若手研究課題番号20K13658による研究成果の一部である。

論文

フード・トレイルの事業モデルと地域食資源利用 —カナダ・オンタリオ州の事例調査から—

葉山 幹恭

追手門学院大学地域創造学部 講師

Mikiyasu Hayama

1. はじめに

近年、日本において農業・食文化など地域資源を活かした地域振興の動きが活発に行われている。代表的な事例としては「B-1グランプリ」が挙げられ、地元の食資源を活用し地域の企業・団体が一体となった地域振興が図られている。こういった活動は地域の交流人口の増加につながる事が期待されるが、地域資源の利用方針や地域連携の方針について、誰がどのようなマネジメントを行うのかは大きな課題となる点である。そこで、観光において関心が高まっているのがDMO（観光地域づくり法人）である。DMOとは、「Destination Management/Marketing Organization」の略で、観光庁では「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」と定義されている¹。このDMOは日本で関心が高まる以前より、カナダのオンタリオ州ではこのような組織的な取り組みが先進的に行われている。ここでは、食品や農産物が単体の商品や訪問目的ではなく、そのまちにある観光資源と連携して地域を巡る「フード・トレイル（Food Trail）」として取り組まれている。カナダのフード・トレイルについては、すでに尾家ら（2018）、中子（2018）、尾家（2019）において本稿と同じ地域の調査が行われフード・トレイルの内容がまとめられている。尾家（2019）ではその特徴を日本の食の街道との比較からフード・トレイルの競争優位性に

ついて言及されているが、本稿では2つの事例へのインタビュー調査から、地域連携体制と地域食資源利用の状況について考察することを目的とした。

2. インタビュー調査

2-1. インタビュー対象とその地域の概要

（1）Blue Mountain Village Associationの概要

Blue Mountain Village Association（以下、BMVA）はBlue Mountain Village（以下、BMV）というリゾート村、およびその周辺地域のマーケティングを行う目的の団体として1999年に設立された非営利組織である。

BMVはブルーマウンテン（Town of The Blue Mountains）というトロントから北西の方角に約150km離れた場所に位置する7,025人²のまちに所在する。この地域にはスキー場を中核に、その麓にホテルやコンドミニウムなどの宿泊施設、飲食店や小売店などの店舗を有している。これらのBMVの観光および各店舗のプロモーションを担うのがBMVAである。BMVAはこの地域のマーケティングを行う団体としての活動も行っており、BMVにおけるイベントや周辺地域を含めた観光プロモーションに取り組んでいる。

（2）Stratford Tourism Allianceの概要

Stratford Tourism Alliance（以下、STA）は2007年にストラトフォード地域の観光振興を目的として設立された非営利組織である。

ストラトフォード（City of Stratford）はトロントから西の方角に約150km離れた場所に位置する人口

¹ 観光庁（2018）、p.3。

² Statistics Canada（2017）を参照。

31,465人³のまちである。この地域は「ストラトフォード・フェスティバル」で有名であり、フェスティバルを目的として国内外から観光客が訪れる観光産業を中心としたまちとなっている。STAはその観光案内の窓口となり、パンフレットなどによる地域情報の提供や観光に関する事業者らのマーケティング活動を行っている。

2-2. BMVAへのインタビュー

日時：2020年3月3日14時30分～（約1時間）
場所：Thornbury Cider & Brew House（90 King St E, Thornbury, Blue Mountains, Ontario）
インタビュー：Patti Kendall氏（BMVA: Director, Marketing & Events）

（1）フード・トレイルの内容

BMVAが取り組んでいるフード・トレイルの中心は、「アップルパイ・トレイル（Apple Pie Trail）」という名称のセルフガイド方式のツアーである。セルフツアーのためガイドマップ（図1）がつくられており、

旅行者はこのマップをもとにマップに掲載されているポイントを自由に訪問することができる。なお、このアップルパイ・トレイルであるが、ガイドマップに掲載されている（ナンバリングされているものに限る）施設・店舗の28か所中、6か所のみがアップルパイを提供する店舗であり、尾家ら（2018）でも述べられているように、アップルパイはこの地域の特徴を表すもの（シンボル）という位置づけであるといえる。

アップルパイの他には、リンゴ農園・直売所、リンゴに関する飲食店や小売店、この地域の自然や地形をいかしたレジャー、アクティビティ施設、博物館など多様なラインナップである。なかでもアップルサイダー⁴というリンゴを原材料とする発泡酒が人気であり、ガイドマップでも大きく取り上げられている。

（2）BMVAの運営と地域連携の体制

このトレイルは対象範囲が広く、グレイ郡（County of Grey County）とシムコー郡（County of Simcoe）の複数の地域にまたがっており、BMVがあるブルー

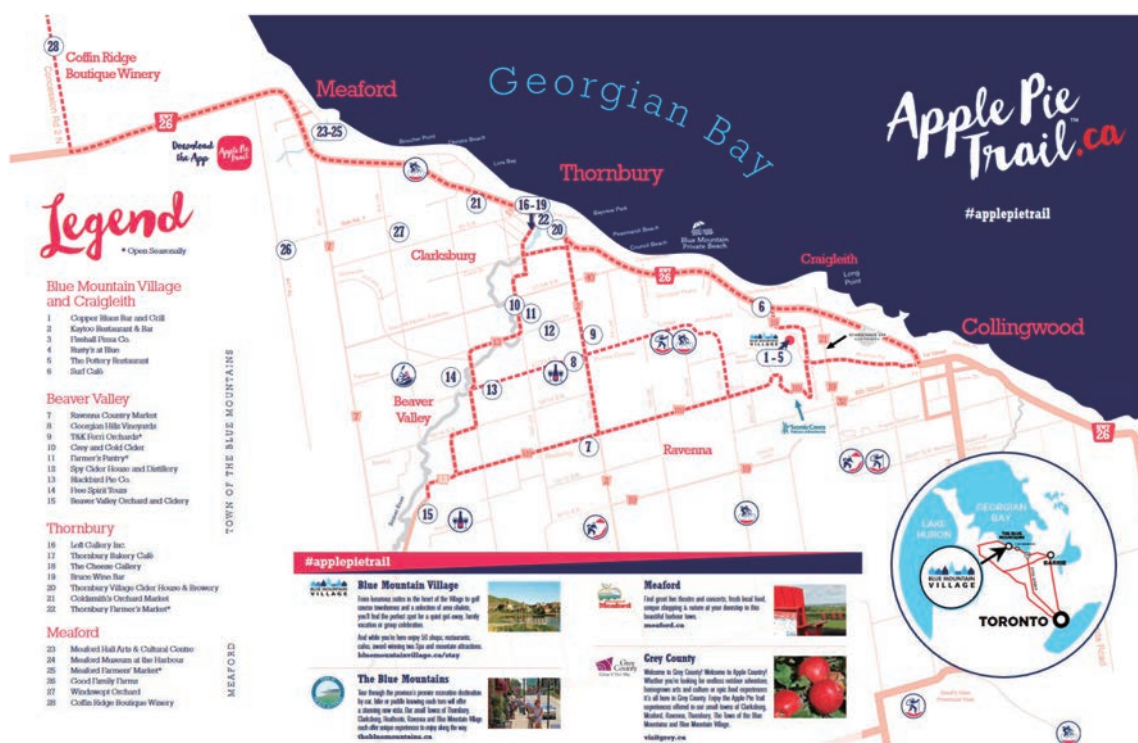


図1 アップルパイ・トレイル MAP

出所：Apple Pie Trail Website

³ 2に同じ。

⁴ 日本では一般的に「シードル」と呼称されている。

マウンテンのほか、西側にあるミーフォードという人口10,991人⁵のまち（Municipality of Meaford）と、東側にあるコリングウッドという人口21,793人⁶のまち（Town of Collingwood）で展開されている。

BMVAはアップルパイ・トレイルを運営するための資金調達として参加店舗のメンバー制をとっている。メンバーになるためには会費をBMVAに納める必要が出てくる。会費は年間の契約とシーズンの契約に分けられており、営業期間が限定される農園や直売所などの施設も参加しやすい配慮がなされている。資金は参加するメンバー以外からも調達しており、ブルーマウンテンから5,000カナダドル、グレイ郡から2,000カナダドル、ミーフォードから2,000カナダドルと、アップルパイ・トレイルに関連の深い各自治体から資金が拠出されている。このことから、図2のようにこの取り組みが官民、そしてDMOが一体となった事業となっていることがわかる。なお、運営資金の構成では全体では3分の2が自治体およびメンバーからの資金で、残りの3分の1がBMVAからとなっている。

メンバーとの連携としては、事業者向けのツアーが実施されている。これは地域の施設・店舗をお互いが

知る機会を設けることが目的である。また、このツアーにはBMVにあるホテルのフロント従業員も参加しており、自身が経験することを通じてより良い宿泊客への観光案内につなげてもらえるように取り組まれている。その他、BMVAはアップルパイ・トレイルに関連したイベントやツアーの創出のため、旅行会社（バス会社）とオペレーター（飲食店・小売店などの事業者）をつなげる役割も担っている。イベントやツアーの企画をBMVAがサポートすることもあるが、基本的には旅行会社とオペレーターで開発が行われる。

インタビューでは地域連携において協会を設立したことに大きなメリットがあると述べられた。BMVは企業であり基本的に自社の営利活動を行う。一方、BMVAはBMVの事業範囲の枠にとらわれない地域を含めてプロモーションできる。これにより地域との関係性を深め、相互により影響をもたらすことが期待できるのである。これまでBMVを訪れる人々は、ただリゾート村内にのみ滞在して、周辺地域に足を延ばすことがあまり起こっていなかった。BMVを含む地域では盛んに農業が行われている。また、自然が豊かで観光につなげられる資源も存在する。こういった地域資

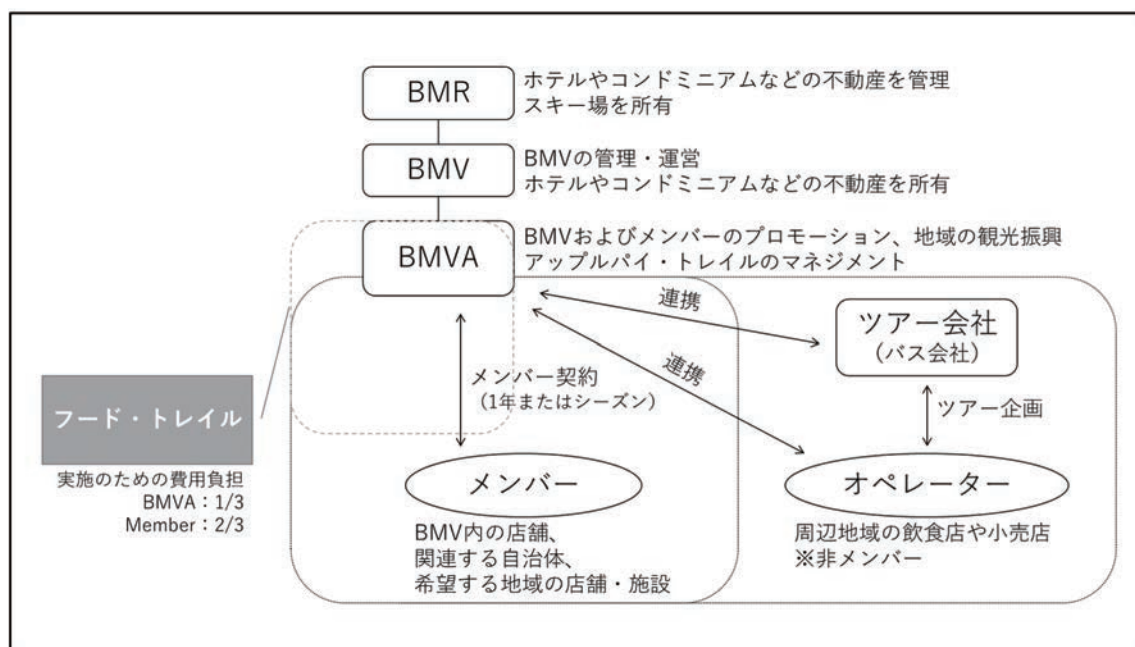


図2 BMVAを中心とした事業モデル

インタビューした内容をもとに筆者作成。

⁵ 2に同じ。

⁶ 2に同じ。

源をBMVAがつながけてマーケティングを行うことで、BMVを訪れた客が地域の経済に波及効果をもたらすとともに、多様な観光を地域に構築することでBMVを訪れる人を増やせること、長期間滞在してもらえること、リピーターになって何度も訪れてもらえることのための取り組みが成されているのである。

2-3. STAへのインタビュー

日時：2020年3月5日13時00分～（約1時間）
場所：STA（47 Downie St, Stratford, Ontario）
インタビュイー：Lucy Mclay氏（STA: Visitor Experience Team Lead）

（1）フード・トレイルの内容

STAが取り組んでいるフード・トレイルは「チョコレート・トレイル(Chocolate Trail)」と「ベーコン&エール・トレイル (Bacon and Ale Trail)」の主に2つである。これらのトレイルも前述したBMVAのアップルパイ・トレイルと同様にセルフガイド方式でそれぞれにガイドマップが用意されているが、大きく異なる点はバウチャーがそれぞれに用意されているところである。バウチャーはともに33.90カナダドルという価格で販売されており、STAで購入することができる。価格は2つのトレイルで同じであるが枚数が異なり、チョコレート・トレイルは6枚、ベーコン&エール・トレイルは5枚となっている。これはエールを提供するには原価が高くなってしまったためである。

各トレイルは最大で30店舗の掲載という設定が設けられており、毎年参加の意思が確認されている。参加店舗は先着順に決定するが、商品は各トレイルのテーマに関連するものに限られ、6カナダドル以上の販売価格となるものであることが条件となっている。この条件については、参加申請の際の書類でチェックされる他、STAで設けられている品質管理体制で、提供される商品に問題がないかの確認が行われている。また、一定の営業が行われていることも参加の条件となっている。理由はマップに掲載するためには、不定期な営業時間では問題であるからである。なお、各トレイルのガイドマップに掲載されている店舗数はチョコレート・トレイルが25店舗、ベーコン&エール・トレイルが15店舗である（2020年3月5日時点）。トレイルの利

用者は年間1,500人（2019年のデータ）ほどであり、チョコレート・トレイルが約1,050人、ベーコン&エール・トレイルが450人とチョコレート・トレイルが人気である。これらのフード・トレイル以外に、以前、メープル・トレイルとパンプキン・トレイルを提供されていたこともあるが、通年で行うフード・トレイルは先の2つだけに縮小されている。

（2）STAの運営と地域連携の体制

STAは6人で運営されており、エグゼクティブ・ディレクター、パートナーシップ担当、マーケティング担当、IT担当、会計担当、受付担当という構成になっている。観光客の多い夏のシーズンは5人程度の学生アルバイトが雇用されている。これは5月頃から8月頃まで⁷来場者が多くなるストラトフォード・フェスティバルに合わせての対応である。

地域のマーケティングについては、（図3のように）有料のパートナーシップ契約を結ぶ形となっており、パートナーとなった事業者のプロモーション活動をSTAが担っている。パートナーについてはホテルなどの宿泊施設、飲食店、小売店、イベントなどで、その他、自治体もこのパートナーに含まれている。チョコレート・トレイルとベーコン&エール・トレイルに参加する店舗は、このパートナーシップ契約を結んだ店舗を対象に募集が行われている。

プロモーション活動としてはSTAによるGoogle AD、SNS（メインはInstagram）からの情報発信が行われている。また、パートナーがSNS等で発信している情報もSTAのSNSから再度発信（シェア）されており、パートナーの情報を様々な人が閲覧できる状態にできるよう取り組まれている。加えて、マーケティングの一環として“Media Visit”という取り組みが実施されている。これはSTAがライターに依頼し、雑誌でパートナーの紹介をしてもらうことや、ブロガーにパートナーの店舗などを訪問してもらい、紹介する記事を書いてもらうことで、様々な視点からの情報発信とSNSなどを使った迅速な情報発信がSTAのマーケティングの強みとなっている。その他、ストラトフォードの料理人や提供されている料理について紹介する“Stratford Culinary Guide”という雑誌の発行が行わ

⁷ 公演期間は年によって異なる。2019年シーズンは4月16日に最初の公演が行われ、11月3日が最終公演であった。特に5月から9月にかけて公演数が多い。

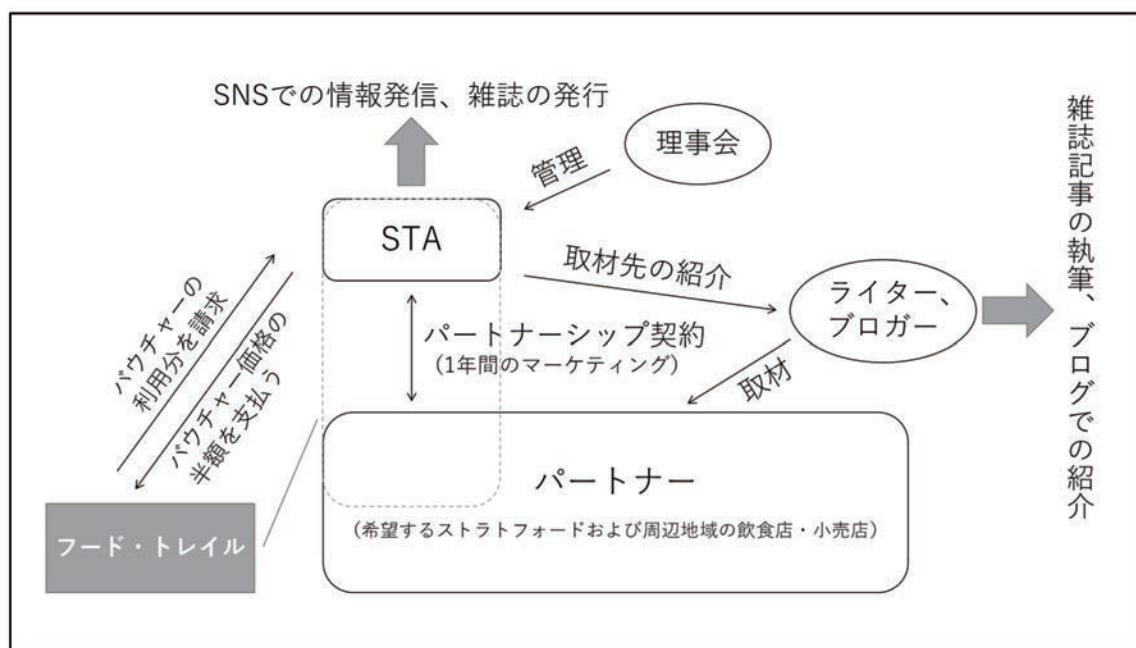


図3 STAを中心とした事業モデル

インタビューした内容をもとに筆者作成。

れており、2019年で発刊25周年とSTAが長年にわたって、特に食に焦点を当て地域との連携に取り組まれていることが表れている。

3. 2 団体の地域の産業と活動目的の差異

(1) ブルーマウンテン

ブルーマウンテンはBMVにあるスキー場およびホテルなどを中心とした比較的大きなリゾート地であるため、この地域における重要な産業として観光が位置づけられる。また、BMV周辺には農地に適した広大な土地があるため、この地域では農業も重要な産業である。表1からわかるようにグレイ郡の農林漁業に従事する人数はストラトフォードやカナダ全体に比べて割合が非常に高くなっている。

BMVAへのインタビューで述べられていたように、この地域にとって観光は重要な存在であるものの、スキーリゾートを中心とするため、リゾート施設外の地域への経済的波及効果は限定的である。また、長期滞在につながりがたいという課題が存在する。さらに、ウィンタースポーツであるため繁忙期と閑散期という偏りが生じやすく、地域での安定した雇用という面でも課題が残る。

一方、農業においては、生産地であるという地域の

特徴はあるものの、流動資源であるということから、加工や現地での消費に対して積極的な取り組みを行わなければ、付加価値を高められず消費地へと移動してしまうことが課題となる。

BMVAの活動目的はBMVおよび周辺地域のマーケティングである。そのため、これら観光および農業課題に対応する必要がある。リゾート地と周辺地域の資源を結びつけるアップルパイ・トレイルの取り組みは、この地域の農業として特に代表的であるリング、自然環境を活かしたアクティビティ、そしてそれらへの訪問客をもてなすBMVのホテルなどの宿泊施設、これらが三位一体となっている。周辺地域の観光の振興を図ることで、ウィンターシーズン以外の観光にもつながる広域的でシーズンを限定させない取り組みとなっている。

(2) ストラトフォード

ストラトフォードは1950年代にそれまで町の経済の中心であった鉄道会社の撤退があり、それに代わる産業の創出として観光業に注力し劇場が作られた。以降、シェイクスピア劇などの戯曲が現在に至るまで公演され、「ストラトフォード・フェスティバル」として国内外に知られる観光資源に育て上げている。フェ

表1 グレイ郡とストラトフォードの産業別労働者数（一部の産業）

	グレイ郡		ストラトフォード		カナダ全体	
	(人)	(%)	(人)	(%)	(人)	(%)
労働人口（15歳以上）	48,085		17,125		17,990,085	
農林漁業（狩猟を含む）	3,270	6.8	130	0.8	437,650	2.4
製造業	5,410	11.3	3,165	18.5	1,619,295	9.0
小売業	5,265	10.9	1,985	11.6	2,031,665	11.3
芸術、娯楽、レクリエーション	1,200	2.5	785	4.6	363,405	2.0
宿泊業、飲食業	3,100	6.4	1,450	8.5	1,130,750	6.3

出所：Statistics Canada（2013）より作成。

スティバルの来場者数は2018年シーズンで502,605人であった⁸。一つの観光資源に対して人口約3万人のまち⁹にこれほど多くの人々が訪れるため、おのずと他の産業に対しても大きな波及効果がもたらされる。表1にあるように特に宿泊業や飲食業といったサービス業の割合が高く、フェスティバルが少なからず影響を及ぼした結果であると考えられる。このような地域の特徴があることから、STAとしては観光の入り口としてのフェスティバルの魅力をいかに発信できるか、そして、フェスティバルを目的とする観光客にいかにストラトフォード全体での観光消費につなげていけるかが重要となる。また、ブルーマウンテンの事例と同様に、ストラトフォードにもシーズンの課題がある。先述しているようにフェスティバルは夏に来場者が多くなるため、STAでもアルバイト従業員を雇い対応するなど、シーズンによって観光客数に偏りがある。そのため、フェスティバルの期間ではない時期にも安定した観光客を集めていけることが求められる。

4.2 団体の地域食資源利用の比較

（1）アップルパイ・トレイル

BMV周辺のアップルパイ・トレイルが行われている地域には広大な農地があり、3.で述べたように農業が盛んに行われている。また、この地域はリンゴの生産が活発に行われてきた歴史があり特産品となっている。特にミーフォードはまちのロゴにリンゴが使われており、まちの特徴としてリンゴを全面に打ち出している。現地を訪問した時期がリンゴのオフシーズンで

あったためリンゴの生産や観光の状況については視察することができなかったが、写真1のようにリンゴを模した造りの観光案内所があり、オンシーズンは観光客への案内が行われている。

カナダのリンゴの生産は農業統計によると2019年の生産量で約40万6千トンであったが、そのうち、オンタリオ州では約15万トンが生産されている¹⁰。図4からわかる通り、アップルパイ・トレイルが行われている地域周辺での生産が盛んであり、生産のデータからもリンゴの生産地とフード・トレイルで提供する商品との関連性が深いということが表れている。

ここまででこの地域が食資源の生産地であることがわかったが、問題は3.（1）でも言及している通り、一次産品はそのまま消費地に移動させることもできる場所であり、食資源による観光振興を考える際には、現地での取り組みが必要である。その点については、アップルパイなど、フード・トレイルの域内で生産から加工、販売までが行われており、六次産業化が実現されていることがアップルパイ・トレイルとしての魅力につながっている。また、同じくリンゴを原材料に六次産業化の取り組みとして成功しているのがアップルサイダーである。アップルパイ・トレイルにもクラフトサイダーを造るサイダリーが7箇所紹介されており、リンゴを起点とした複数の地産地消が営まれている。

⁸ Stratford Festival Website、“OUR HISTORY” および“MEDIA RELEASES”を参照。

⁹ 2に同じ。2016年の人口は31,465人であった。

¹⁰ Statistics Canada（2020）を参照。



写真1 ミーフォードの観光案内所

筆者撮影（2020年3月3日）。

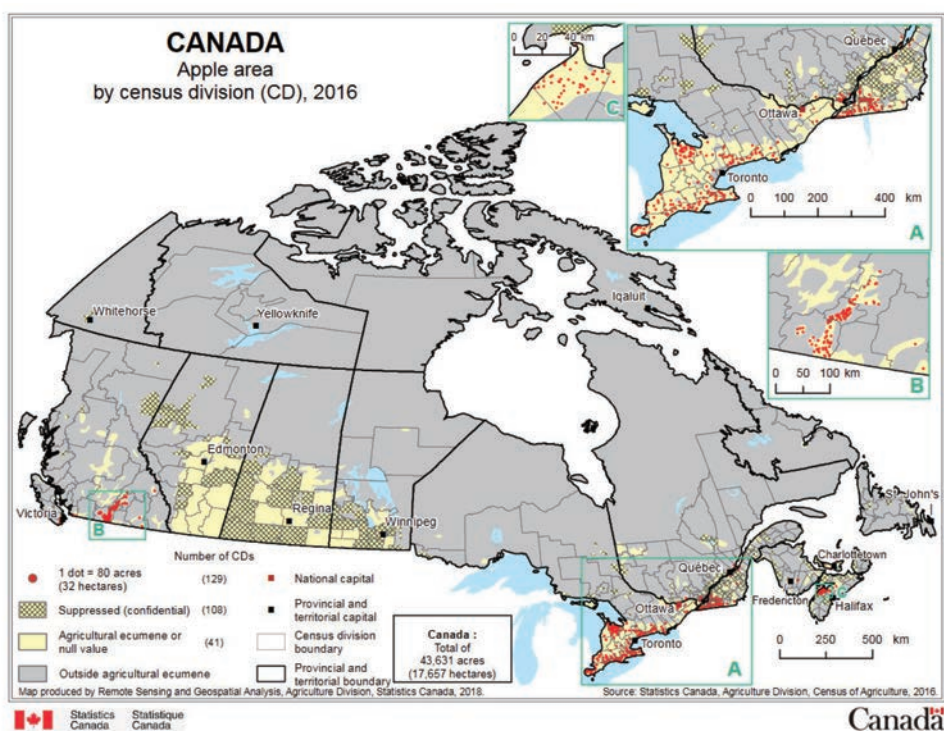


図4 カナダのリンゴ生産分布図（2016年）

出所：Statistics Canada（2019a）。

(2) チョコレート・トレイル、ベーコン&エール・トレイル

ストラトフォードは大きなまちではないが、第2次産業の鉄道産業、そして第3次産業の観光業を中心に発展してきたことから、経済成長と産業構造の変化の法則からすると一次製品の生産に関わる労働者は古くより比較的少ない地域であったと考えられる。また、表1からわかるように、この地域の農業は全国から大きく下回る割合になっており、産業構造に都市の特徴が表れている。

フード・トレイルを行う上で地域に農業や漁業が乏しい状況は地域の特性を打ち出しにくい。それはチョコレート・トレイルとベーコン&エール・トレイルに当てはまり、カカオ豆は言わずもがな、ベーコンについても図5のように豚はオンタリオ州において飼養頭数が多いものの、ストラトフォード地域における生産ではなく少し離れた地域で生産されているため、マーケティングとしてアップルパイ・トレイルのような地産地消というプロモーションが難しくなる。その他、地元産の原材料という以外のプロモーションとしては、例えば奈良地方の名物である「柿の葉ずし」のように原材料の柿は取れないが、特徴ある地域の調理方法が歴史的に長期間にわたって存在し、それを以て地域食としてのプロモーションは可能である。ベーコン&エール・トレイルにおいてもピーミール・ベーコン(Peameal Bacon)¹¹と呼ばれる脂肪分が少ないロース肉の表面にコーンミールをまぶして作られるベーコンを使った商品を提供するお店があったが、このベーコンはトロントが発祥地とされており、特にこの地域を代表する食品であるとは言えない。エールについても図6のようにベーコンと同様である。

5. おわりに

ここまでカナダ・オンタリオ州においてフード・トレイルを実施する組織の活動目的、地域との連携体制、地域の食資源利用という点から2つの事例を見てきた。同じ州内のフード・トレイルであっても、その地域の環境や運営組織の目的によって形が大きく異なることがわかった。

BMVAのアップルパイ・トレイルでは、リゾート

地という観光資源を軸に一次製品の生産地であるという地域資源を活かし、生産地を消費地にしていこうとする地産地消型の取り組みとなっていた。また、アップルサイダーなど地場産の食資源を積極的に現地で加工、販売していこうとする六次産業化の取り組みも見られた。加えて、リゾート地という長期滞在型観光における課題に対して、DMOであるBMVAは地域連携と統合的なプロモーションを通じて、一層の滞在期間の延長と周辺地域への経済波及効果を生み出している。

STAのチョコレート・トレイル、ベーコン&エール・トレイルでは、生産地という食資源としては魅力を打ち出すことが難しい地域ではあるが、古くから芸術のまちとして発展してきた地域の歴史や文化との関係性、特にフェスティバルへの来訪者をターゲットとした食の消費地としてのメリットを活かした都市型観光を強化する取り組みが見られた。

2つの事例はそれぞれ異なる部分が多いが、共通した部分も見受けられた。それは地域の食資源と観光を結びつけるDMOの役割の重要性と食の生産地または消費地のメリットを最大化させ地域振興につなげようとする点である。ブルーマウンテンおよびその周辺地域は生産地としての特性の強い地域であり、食資源としては恵まれた環境であるが、広範囲に存在し個々の食資源が単体の資源でしかない。これをBMVAの存在により観光スポットや地域の店舗をつなげる事で広域の連携が実現され相乗効果をもたらす働きがあった。また、ストラトフォードは消費地としての特性の強い地域であり、集客という点では恵まれた状況であるが、観光目的が多様なものでなければ地域としての効果につながらない。これをSTAの存在により地域が取り組みやすい食のテーマが設定され観光振興への共通意識が構築されていたのである。

カナダ・オンタリオ州におけるフード・トレイルは、DMOが中核となり地域連携、特に個別に営利活動を行う事業者をつなぐことで、地域食資源を最大限活用する事業モデルを構築していることが分かった。また、その導入においては、以下の2点が特筆される。地域にそもそも存在した食資源を有効に活用していること、また、地域全体への波及効果が高いことである。

¹¹ カナディアン・ベーコン (Canadian Bacon) とも呼ばれる。ピー (Pea) はエンドウのことであり、古くはピーミールを使って作られていたが、現在ではコーンミールを使って作るものが一般的である。

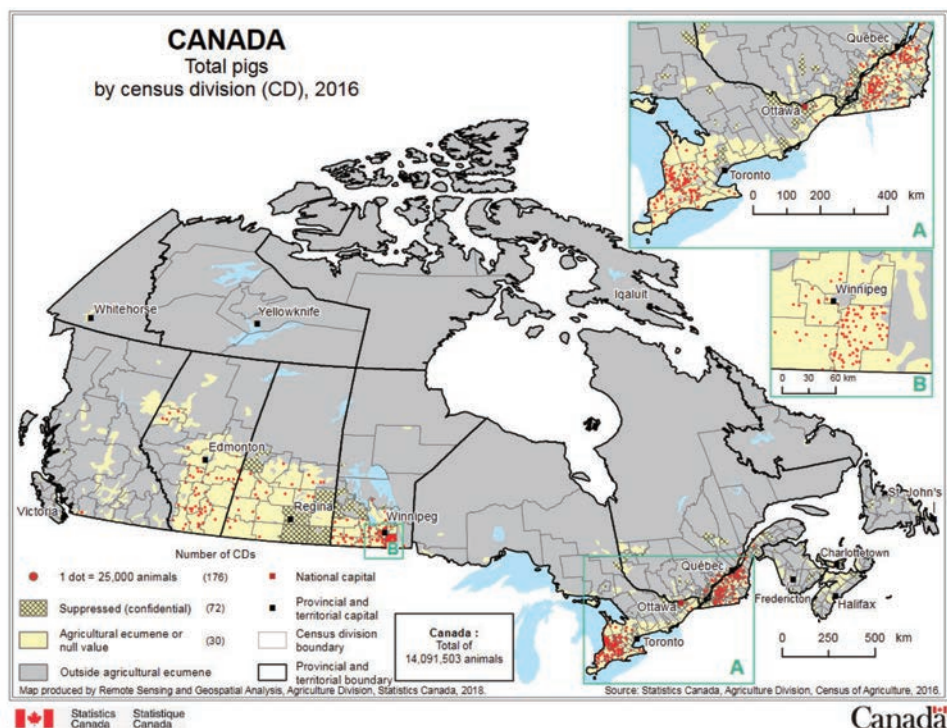


図5 カナダの養豚分布図（2016年）

出所：Statistics Canada（2019b）

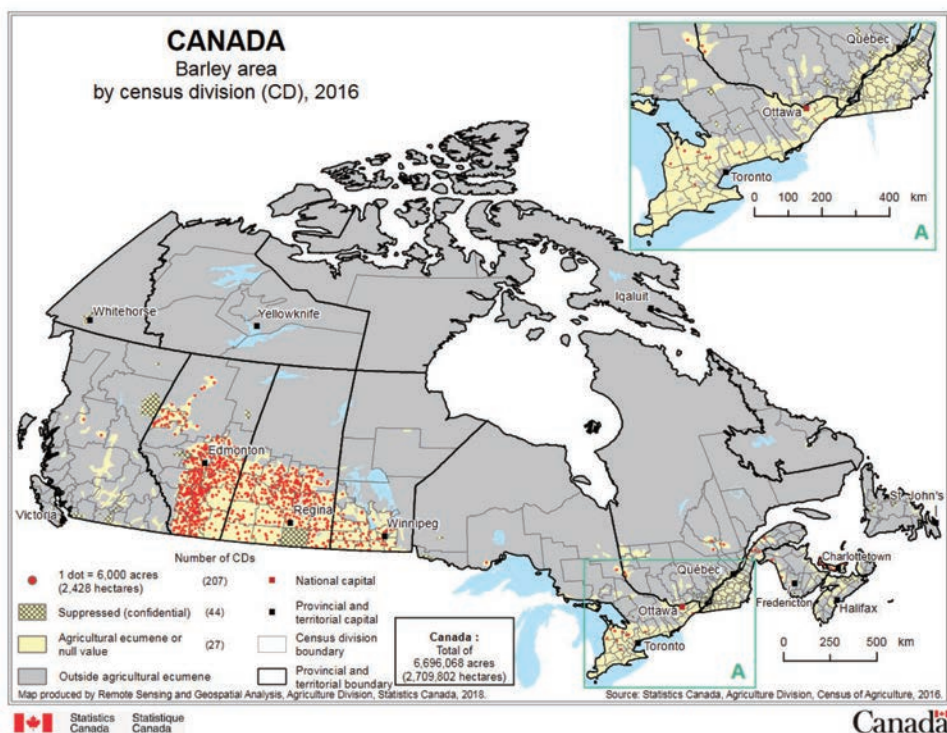


図6 カナダの大麦生産分布図（2016年）

出所：Statistics Canada（2019c）

第一の地域の食資源については、生産地としてまた消費地として多くの地域が持ち得るものである蓋然性が高い。また、新たな建築物や施設などへの投資も極めて少なく、参加する事業者への負担も少ない。これは導入の容易性を表している。

第二の地域全体への波及効果であるが、「面としての地域」としても「産業間のつながり」を見ても有効である。面としては、かなり距離の離れた事業者や観光スポット同士であったとしても、それを結び付け観光客を移動させる動機づけとなる。加えて、産業のつながりに注目した場合でも、起点を「食」とすることで、第一次産業である農業、その加工品を扱う第二次産業、さらに飲食の提供や宿泊に関わる第三次産業へと経済効果が広がる構造となっている。すなわち、フード・トレイルの事業モデルは、地域に2つの意味で広く好影響を与えるのである。

これら導入の容易性と経済効果の広がりを見るに、DMOを中核としたカナダ・オンタリオ州型のフード・トレイル事業モデルは、日本においても導入が難しくなく、またその成果を上げる可能性を大いに秘めていると評価したい。

謝辞

フード・トレイルへのインタビュー調査にあたり、取材先を紹介していただきました尾家建生氏に心から謝意を表します。また、取材に同行していただき本稿についてもご助言をいただいた村上喜郁氏に深くお礼申し上げます。

付記

本稿は、「追手門学院大学 特色ある研究奨励費制度(2018年度～2019年度)」に採択された「ガストロノミー資源の理論的研究」の研究成果の一部である。

参考文献

- Statistics Canada (2013) “2011 National Household Survey” Release date: 2013-05-08
Statistics Canada (2017) “Census Profile, 2016 Census” Release date: 2017-11-29
Statistics Canada (2019a) “Thematic maps from the Census of Agriculture, 2016; Apple area by census division (CD), 2016” Release date: 2019-06-04
Statistics Canada (2019b) “Thematic maps from the

- Census of Agriculture, 2016; Total pigs by census division (CD), 2016” Release date: 2019-06-04
Statistics Canada (2019c) “Thematic maps from the Census of Agriculture, 2016; Barley area by census division (CD), 2016” Release date: 2019-06-04
Statistics Canada (2020) “Area, production and farm gate value of marketed fruits, 2019” Release date: 2020-02-11
尾家建生 (2018) 「ガストロノミーツーリズムの商品開発に見るDMOの役割—フードツアーとフードトレイル」第33回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.249-252
尾家建生、李美花 (2018) 「日本の「食の街道」と欧米の「フードトレイル」の比較研究」観光研究、Vol.29、No.2、pp.75-81
尾家建生 (2019) 「場所の味覚、フードトレイルと価値共創—ステークホルダーのネットワークと観光客の相互作用—」第34回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.49-52
尾家建生 (2020) 「広域フードトレイルと価値共創の研究」第35回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.197-200
観光庁 (2018) 「「日本版DMO」形成・確立に係る手引き (第3版)」
中子富貴子 (2018) 「カナダにおけるフード・トレイルとステークホルダー—フード・ツーリズムにおける戦略と協力体制—」第33回日本観光研究学会全国大会学術論文集、pp.249-252
Apple Pie Trail Website (<https://www.applepietrail.ca/>) 閲覧: 2020-1-15
Stratford Festival Website (<https://www.stratfordfestival.ca/>) 閲覧: 2020-1-15

報 告

報 告

2020年度「経営学部WIL発信力強化セミナー」実施報告書

宮崎 崇将

追手門学院大学経営学部 准教授

Takamasa MIYAZAKI

Associate Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

村上 喜郁

追手門学院大学経営学部 教授

Yoshifumi MURAKAMI

Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

1. はじめに

本稿は、2020年度 追手門学院大学 経営学部「課題解決型授業の推進」事業内で開催した「経営学部WIL発信力強化セミナー」（全4回）の実施報告書である。2018年に創立130周年を迎えた追手門学院大学含む追手門学院は、これを契機に、主体的に学び、協働して問題解決にあたる学習スタイルとして、「WIL（Work-Is-Learning：行動して学び、学びながら行動する）」¹コンセプトを提唱している。同学経営学部でも、「追手井プロジェクト」や「北摂エリアマッププロジェクト」などWILの正課科目を中心として教育活動に積極的に取り組んでいる。

この「WIL」では、その構成要素（目標）として、「社会有為・協働性・発信性」の3つを掲げている。本セミナーは、この3つの構成要素の中でも、各学部の専門教育で学ぶ機会の少ない「発信性」の技術面に焦点を当てた。そこで、新型コロナ蔓延の状況に配慮し、遠隔配信の90分全4回シリーズのセミナーとしてWIL活動を後方支援する内容を企画した。すなわち、WIL活動に参加する学生を対象²として、「外部への情報発信力」を高めることを狙いとしたのである。

具体的には、「インターネットを用いたイベント等への参加者の募集と管理」、「動画の撮影と編集」、「SNSを用いた情報発信」、「チラシやポスターのデザイン」といった個別のWIL活動において実践面での課題となるスキルの向上を目指し、各課題につき専門家を招聘する形で実施されている。以下では、各回の内容につき、同時に実施した参加者アンケートの分析を含めて報告する。

2. 第1回セミナー

1) 第1回セミナーの概要

第1回セミナーは、「インターネットを用いたイベント等への参加者の募集と管理」をコンセプトに、Googleフォームの活用に関する基本的スキル取得をすることを目標に設定した。セミナータイトルは「Googleフォームで参加者募集と管理」と題した。株式会社アプリの福岡伸之氏を講師に招き、2020年9月24日（木）13時20分より（90分）、遠隔会議システム Zoomを使用して開催した。当日は、在学生、教職員、卒業生を含め、27名の参加希望者を集めた。

¹ 追手門学院大学「WILで革新する追大の新教育」ホームページ <https://www.otemon.ac.jp/guide/neweducation.html>（2020年12月公開）

² 本セミナーでは、遠隔会議システムであるZoomを利用したこと、会場のキャパシティ等の問題が発生しないことから、参加対象者として、WIL参加学生を指導する立場となる追手門学院大学の教職員、ならびに卒業生にも門戸を開放した。

2) 第1回セミナーの内容

大まかな内容は、①Googleフォームでできること、②テンプレートの選択、③パーツの追加、④設問／選択肢の作成、⑤フォームの公開、⑥画像の挿入、⑦セクションなど詳細の設定についての講義をおこなった。また、ワークとして実際にスマートフォンでGoogleフォームをつかってアンケートの作成を実施した。

3) 第1回セミナーの成果と課題

参加者アンケートを見ると、図1のように9割の参加者がイベントに「非常に満足した」、もしくは「満足した」と回答している。また、図2のように、仕事や関係する分野において役立つ部分があるかという問いに対して、6割強の参加者が「非常にあった」と回答している。「あった」を含めれば、9割強の参加者が役立ったと答えているのである。

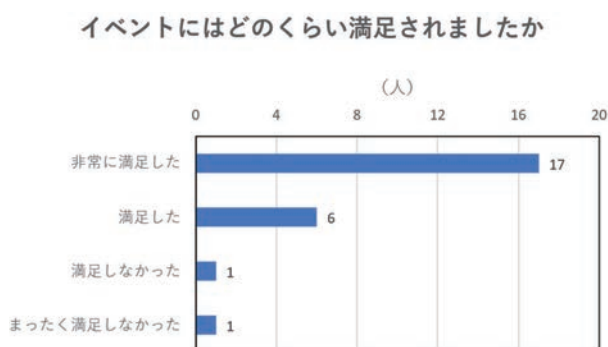


図1 第1回セミナーの満足度 (n=25)

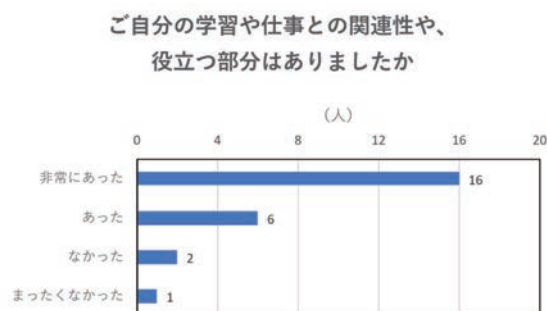


図2 第1回セミナーの有用性 (n=25)

自由回答では、次のような回答が見られた。講義そのものに対しては、「フォームの作り方と編集の基礎すら知らなかったのととても参考になりました」や「Googleフォームは以前から見たことはあるが、今回初

めて作成してみて思ったより難しくなかった。とても参考になる内容で、社会人になって使う機会があれば、生かしたい」というようにGoogleフォームをまったく使ったことがない参加者にも分かりやすい内容であったという意見が多かった。また、実際にgoogleフォームの制作過程を見せ、双方向で実施したことで理解しやすかったという評価も多数見られた。講義形式だけでなく、質疑が可能なワーク型でのセミナー内容は、他の回でも積極的に取り入れたい。

3. 第2回セミナー

1) 第2回セミナーの概要

第2回セミナーは10月1日(木)13時20分より(90分)で実施し、35名の参加があった。セミナーはZoomを使ってオンライン形式で開催した。当回は「スマホで作る一段上の動画制作」をコンセプトに、大学生が手持ちのスマホで撮影し、動画編集アプリを使って動画制作ができるようになることを目標にして設定した。セミナータイトルは「スマホとアプリで簡単動画編集」と題し、講師として株式会社LaASU1の遠藤尚博氏を招いた。第2回目の内容と成果は以下のとおりである。

2) 第2回セミナーの内容

セミナーではまず現代の社会における動画の意味について説明された。日常の生活の中で、例えば電車を乗り換える1分間に動画を見るというように、スマートフォンによって私たちの生活の中で動画が非常に身近な存在になっている。それにより、テレビで30分や1時間のTV番組を見るという感覚から、スマートフォンで3分や5分で完結するYouTube動画を見るというように私たちの映像に対する時間感覚が変化しており、映像に求められるものが変わっている。

動画制作のメソッドについて、①企画、②撮影、③編集の3つの側面から説明された。

第1に「企画」に関して、実際のテレビCMなどを題材に、動画の企画を行う上で、「誰に」と「どんな商品(サービス)なのか」ということをしっかりと考える必要があること、そのために徹底的にクライアントと対話することでイメージの共有化をすることや、調査を行うことが不可欠であることが示された。

第2に「撮影」に関して、三分割法と画角、光の使い方という基本的な3点を意識することで、素材となる画像や動画の質が高まることが説明された。

第3に「編集」では、動画編集ソフト「VLLO」でフリー素材を活用して編集作業を行った。その上で、①伝えたいメッセージは何か、②動画と音楽のマッチ、③動画のテンポ「3秒ルール」という動画編集のポイントが解説された。

3) 第2回セミナーを通じた成果と課題

前項のように、今回のセミナーでは単に動画編集ソフトの使い方だけではなく、動画の意義や企画の重要性などを含めた包括的な内容となった。

参加者に対するアンケートを見ると、図3のようにほとんどの参加者が「非常に満足した」、「満足した」となっている。また、図4のように、セミナーの内容の有用性に関しても、多くの人が役に立つ部分があったと答えている。

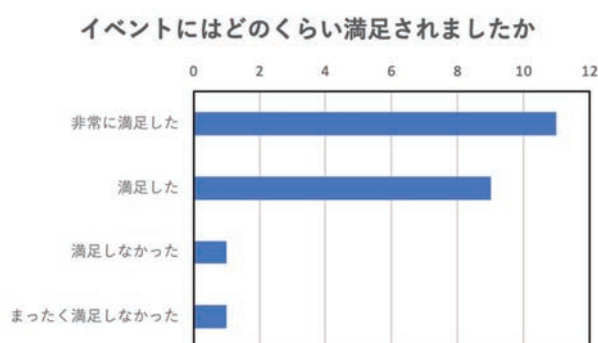


図3 第2回セミナーの満足度 (n=22)

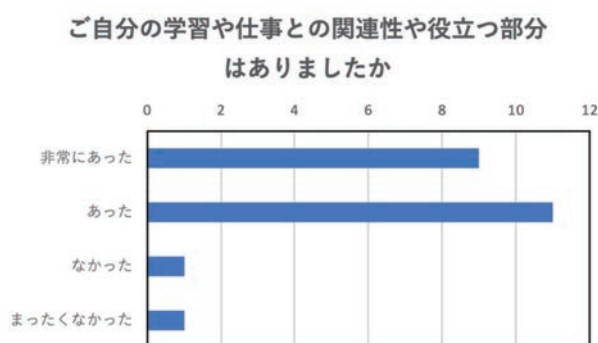


図4 第2回セミナーの有用性 (n=22)

自由回答を見ると、「このセミナーで特に勉強になったことを教えてください」という設問に対して、「動画編集の良いアプリを知れた」や「動画編集において、抑えるべきポイント」、「撮影・編集のテクニック」といった撮影や動画編集、アプリの使い方など技術的な

ものが挙がった。加えて、「動画の編集技術だけでなく、動画を作成する目的など本質的な部分まで説明があり、とても勉強になりました」、「動画を見る機会が増えていく中でどのように活用していき、どのような目標を持ってやれば良いのかがわかった」という動画の位置づけや企画の部分が勉強になったという意見も多く見られた。

その一方で、「その他、セミナー全体についてのご質問やご意見がありましたらご記入ください」という設問に対して、「講座の中の動画作成のコンセプトみたいなのが無かったのでどのようなものを作ればいいのかわからなかった」や「動画編集作業をもっと詳しく知れるのかと思っていた」という意見が見られた。これは実際の動画作成の際に参加者がかなり自由な状態で作る形であったことと、90分という限られた時間の中で動画制作に関わる全体を取り上げたため動画編集の基礎などをより詳しく知りたい参加者には不満を感じる部分があったと考えられる。この点は、今後の課題としたい。

4. 第3回セミナー

1) 第3回セミナーの概要

第3回セミナーは10月8日(木)13時20分より(90分)実施し、28名の参加があった。セミナーはZoomを使ってオンライン形式で開催した。当回は、「日々、なんとなく行っているSNSを改善する」をコンセプトに、「SNSによる効果的な情報発信」を目標にして設定した。セミナータイトルを「Instagram、Twitter、SMSで情報発信」と題して、やりなおし英語サロンの伊藤裕子氏を講師に招いた。第3回目の内容と成果は以下のとおりである。

2) 第3回セミナーの内容

まず、現代の社会におけるSNSの意義について説明があった。消費者アンケートで「朝起きてまず何する」という質問に対して、「SNSを見る」は、「トイレに行く」に次いで2位になっている。また、「SNSが自分の暮らしに必要という人の割合」は10代、20代では男女とも60%を超えている。このように若者を中心にSNSは生活の中で不可欠なものになっており、企業がマーケティングを行う上で非常に重要なツールとなっている。

SNSとして日本ではInstagram、Twitterなどが使用

されており、多くの人が利用しているが、多くの場合漠然として利用されている。そこで有名なインフルエンサーであるゆうこす（菅本裕子）の著書などをもとに、SNSに取り組む上での基本的な考え方や姿勢について説明された。ポイントとしては、①自分が心からワクワクできる寝食を忘れるくらいに好きな軸を見つけテーマに選ぶこと、②自分が思っている以上にしっかりと自分のことを伝える、③漫画のストーリーだと思え、④夢や願望だけでは応援すらされない、⑤より簡単にキャッチーに、の5点である。ここからSNSを考える際に、常に「自分の想い」、「届けたい層のニーズ」、「自分の環境」の3つを踏まえることが重要であると指摘された。

実際にSNSに取り組む上で、主にInstagramに役立つおすすめのアプリとして、SNS投稿のためのテキスト改行アプリ「改行くん」、写真加工アプリ「Snapseed」、デザインツール「Canva」の3つが紹介された。

このおすすめアプリを使って、実際にInstagramで一時的に作られたアカウントに各自写真や文章を考えて投稿し、それを評価してもらうというトレーニングを行った。

3) 第3回セミナーを通じた成果と課題

参加者に対するアンケートを見ると、図5のようにほとんどの参加者が「非常に満足した」、「満足した」となっている。また、図6のように、セミナーの内容の有用性に関しても、多くの人が役に立つ部分があったと答えている。

自由回答を見ると、「写真加工にアプリを教えてもらえたうえに、とても使いやすかったから非常にためになった」、「画像加工アプリの具体的な方法」、「写真の加工方法やアプリについて具体的に知ることが出来たこと」、「自分の知らなかったSNSを知ることができました！画像編集はSNS以外にも使えるので、ぜひ活用したいです」、「SNSを使った広報の時にはどのような画像編集が、見る人を惹きつけられるのかということがわかり勉強になりました」といった写真加工の方法やアプリを知ることができてよかったという意見が多かった。また、「ただ自分の好きな写真を投稿するのも良いが、フォロワー側の立場になって分かりやすさを追求することも大切だと学びました」や「年齢層まで考えて投稿はしていなかったので考えたいと思いました」といったSNSに取り組む上での基本的な考え方が

イベントにはどのくらい満足されましたか

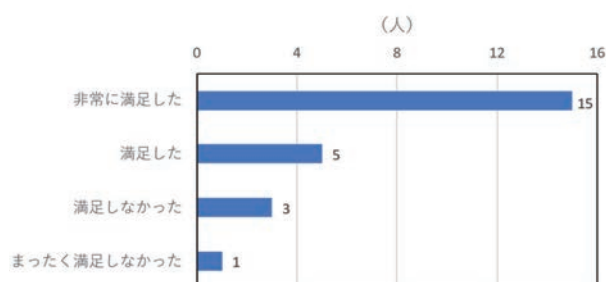


図5 第3回セミナーの理解度 (n=24)

ご自分の学習や仕事との関連性や、役立つ部分はありましたか

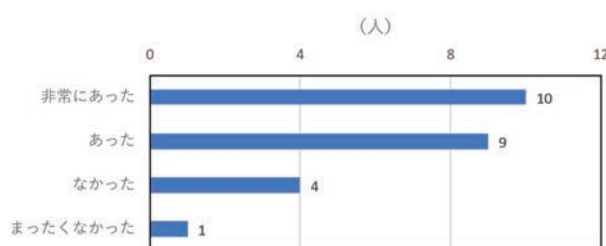


図6 第3回セミナーの有用性 (n=24)

勉強になったという意見も見られた。

その一方で、「投稿を受け取る受信者（ターゲット）の種類によって写真や加工も変えていくべきだと思うのですが、そういったことにも触れてほしかったです。それか、今回は『このターゲットに絞る』と最初に決めてほしかったです。目的に応じた写真加工や工夫がいたと思いました」、「素材となる写真を撮る際の画角や被写体の割合なども知りたいです」、「どのようにしたらバズるのかの例を知りたかった」といったより実践的でより詳しいノウハウについて、もっと知りたかったという要望が挙げられていた。

5. 第4回セミナー

1) 第4回セミナーの概要

第4回セミナーは、「チラシやポスターのデザイン作成」をコンセプトに、参加学生がそれぞれの活動の中で作成することが必要となるであろうチラシやポスターのデザインに関するスキルを向上させることを目標に設定した。セミナータイトルは「チラシ・デザイン・スキルアップ」と題した。アイデアリミックスクラブ株式会社のデザイナー奥村雅一氏を講師に招き、2020

年10月15日（木）13時20分より（90分）、遠隔会議システムZoomを使用して開催した。当日は、在学生、教職員、卒業生を含め、39名の参加希望者を集めた。

2) 第4回セミナーの内容

「チラシ・デザイン・スキルアップ」セミナーは2016年度より、アイデアリミックスクラブ株式会社と共同開発したセミナーであり、2020年度で5回目を迎える。また、専用のテキスト等も作成し、毎回のブラッシュアップも進んでいる。

今回も先述のテキストを使用し、講義を進めた。大まかな内容は、①情報の整理、②レイアウト(1)版面・マージンの設定、③レイアウト(2)グリッドの設定、④レイアウト(3)優先順位の適応、⑤レイアウト(4)強弱の設定、⑥配色、⑦文字・書体選び、⑧情報の図式化等についての講義をおこなった。また、ワークとして多くの参加者が使用可能なMicrosoft PowerPointを用いて実際にチラシを作成する過程例が提示された。

3) 第4回セミナーを通じた成果と課題

先にも述べたように、チラシあるいはポスターの作成に関わる個別の技術だけではなく、作成の大きな流れ、そして事前準備としての情報の整理などについての学修をおこなった。また、デザインの実践的なテクニックだけでなく、それを支える理論的な部分や考え方も紹介された。

参加者アンケートを見ると、図7のように8割弱の参加者がイベントに「非常に満足した」、もしくは「満足した」と回答している。また、図8のように、仕事や関係する分野において役立つ部分があるかという問いに対して、実に7割強の参加者が「非常にあった」と回答している。「あった」を含めれば、8割弱の参加者が役立ったと答えているのである。当該のセミナーについては、すでに5回目の開催を迎え、相当程度内容が洗練されつつあると考える。

自由回答では、以下のような回答が見られた。講義そのものに対しては、学生にも使いやすいPowerPointを標準としている内容であること、実際に制作過程を見せることで、理解しやすかったという評価があった。また、感覚的なものではなく、理論的な説明が分かりやすく、実践にも役立ちそうであるという意見が多く見られた。具体的には、「ジャンプ率」や「黄金比率」などデザインにおいては比較的初歩的かつ実用的な手

イベントにはどのくらい満足されましたか

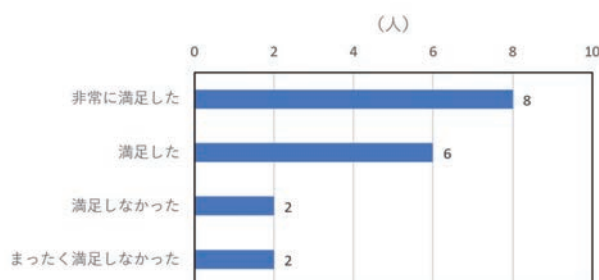


図7 第4回セミナーの満足度 (n=18)

ご自分の学習や仕事との関連性や、役立つ部分はありましたか



図8 第4回セミナーの有用性 (n=18)

法を消化したことが評価されていた。この点だけににおいても、「WIL」を含めた諸活動における情報発信に資するセミナーであったと思料できる。

6. おわりに

最初に、新型コロナウイルスの蔓延の中で、急遽企画・実施した本セミナーが無事に終えられたことに感謝したい。2020年は、新型コロナウイルスの蔓延により混乱の年であった。この影響は、もちろん教育業界、大学業界でも同様である。幸い追手門学院大学では、従前により導入を進めていたBYOD（学生が各自に情報端末を持つ）とLMS（学習管理システム）、そして、教職員ならびに関係各位の努力により、4月の学期開始より授業を始めることができた。一方で、新型コロナウイルスの感染拡大に配慮する形で、多くのカリキュラムが遠隔授業により実施された。当セミナーが意識した「WIL」に関しても、その学修内容の性質から、非常に困難を伴ったことが想像に難くない。

実際に、筆者の担当科目であった「大阪府中央卸売市場 提携事業」や「農事法人 見山の郷 提携事業」などについても、例年とは大きく異なる形で実施するこ

とを余儀なくされた。場合によっては、十分な学修が進められない場面も発生した。そこで、このような「新型コロナウイルス禍における状況にこそ必要なセミナー」をおこなうべきであるという問題意識のもと、秋学期に全4回のWIL活動を後方支援するセミナーを開催した。

各回のセミナー内容とそのアンケートの結果を見るに、企画意図であった学部での学修では学びにくい「外部への情報発信」、特に実践面での課題となるスキルの向上は、一定の成功を得たと考える。急な準備であったため、参加者の募集・周知やセミナー全体のフォーマットの不統一などの課題は残ったが、これは今後の課題としたい。

最後に、短い準備時間しかない中で初めてのセミナーに対応して下さった講師の先生方、また学内でご協力くださった関係各位、参加してくれた在学生、卒業生、教職員の皆様に、改めてお礼申し上げたい。

学 生 支 援

2020年度学生研究会講義録（全5回）

今年で8年目を迎える「学生研究会」。例年、春学期と秋学期に対面で実施していた本研究会ですが、今年度はコロナ禍に見舞われたことにより、春学期は残念ながら中止せざるを得ませんでした。しかし、秋学期には本研究会はじまって以来の試みとして、オンラインでの開催を実現することができました。活動内容をビジネスプランコンテスト対策に特化し、学内外のビジネスプランコンテストへの応募を目指すべく、5回の実践的な研究会を実施しました。講師の福島伸之先生（アプリル株式会社代表）の丁寧かつ適切なお指導により、充実した活動となりました。昨年度に引き続き、単発での参加もできるようにしたことや、申込フォームを導入したことにより、気軽に、興味をもった回にどこからでも参加できる環境を整えることができました。5回という少ない回数ではあったものの、53名（のべ109名）の学生が活動に参加する結果となりました。本研究会に参加した学生チームの中には、今年度の学外のビジネスプランコンテストで受賞した者もあり、ビジネスプランコンテストへのサポートを毎年続けてきた一つの成果があらわれたものといえます。

今年度の研究所主催のグッズコンテスト（7月）、ビジネスプランコンテスト（12月）もオンラインで開催されたことから、オンラインを活用したあらたな活動を模索する一年間となりました。今年度の経験や挑戦が、来年度にも活かされることを期待します。

以下は、2020年度学生研究会の活動記録（福島先生による講義録）です。

第1回（2020.10.1）

時限Ⅳ

・概要説明

・瞬発アイデア出し→1分でビジネスプランを考え、チャット欄で送る

・アイデアについて

・思いつき＝「こんなことが出来たら良いな～」という思い

・アイデア＝思いつき＋それを可能にする方法

・企画＝アイデア＋具体案

プランは企画です。

・組み合わせアイデア出しシートの説明

相反する、あるいは関係のないジャンル2つを設定し、そのジャンルのランダムなワードを10個出す。

ワードを1つずつ選び、組み合わせて作ったアイデアを5個考える。

例：『新しいもの』×『古いもの』

『若者』×『お年寄り』

『観光地』×『インドア派』

→今週は使えませんでしたので、次回やります。

・チームごとにブレイクアウトルームに分かれて、瞬発アイデアを発表しあい、チームごとのプランを作成

※このプランは仮のもので、変更可能です。

- ・チームごとのプランの発表、福島から質問／意見
 - どうやってお金を儲ける？
 - 運営コスト（含む人件費）は？
 - アプリ開発のコストは？
 - どう宣伝する？
 - リスクは？
 - ユーザー／ターゲットは？
 - タイトル重要です
 - アプリ開発にはコストが掛かります
 - お金を貰う方法は（運動会の例で）若者から、お年寄りから

・ビジネスプランコンテストのポイント

- ・流行りの話題
- ・社会問題
- ・学生らしいもの
- ・SNS
- ・ハートフルなもの

【宿題】

- ・ビジネスプラン案（タイトルと概要）をチームで最低2件、考えてください。
- ・チームを組んでいない人は1件でOK。

第2回（2020.10.8）

時限Ⅳ

- ・働く女性が子育てで困ることを一人1つ以上チャットに挙げてください
- ・働く女性が子育てで困っていることを解決するアイデアを考えます。5分程度
なぜ？を5回くりかえす
- ・ブレイクアウトし、組み合わせアイデアシートを用いて、アイデア出しをします。10分程度
チャットに、2つの異なる種類のものを挙げてください
 - ・新しいもの／古いもの
 - ・楽しいこと／つらいこと
 - ・体を動かす／頭を使う
 - ・田舎暮らし／先端技術
 - ・レジャー／お金
 - ・安いもの／便利なもの
 - ・学生らしいもの／社会問題
 - ・コロナ禍／ジャンクフード
 - ・勉強／娯楽
 - ・SNS／人と会う

- ・マーケットについて考えよう
 - ・ターゲット → ターゲット母数
 - ・広告 → 到達率、転換率
 - ・ターゲット母数×到達率×転換率 = 売上
 - ・ターゲットは広いのと狭いのとどちらが良い？
 - ターゲットが広い場合：
 - 広告が一部にしか届かない → 到達率が低くなる
 - 商品が魅力的でない → 転換率が低くなる
 - ターゲットが狭い場合：
 - ターゲット母数が小さい
 - ・広告は転換率が高いほど効率が良い
 - つまりニッチが良い！
- ・広告について考えよう
 - ・オンライン広告
 - SNS
 - 検索キーワード広告
 - ・AIDMA、AISASについて
- ・販路について考えよう
 - ・オンライン販売
 - 送料
 - モール手数料
 - ・リアル店舗
 - 委託手数料
 - 店頭在庫
- ・売上について考えよう
 - ・マーケットから予測した平均客数×平均単価 = 売上
 - ・サブスク、LTV
- ・財務計画について考えよう
 - ・資本金
 - ・売上
 - ・原価（売上－原価＝粗利益）←仕入れ←資本金
 - ・販管費（人件費、地代家賃、水道光熱費や消耗品費、広告宣伝費、租税公課）
 - （粗利益－販管費＝純利益）
 - ・キャッシュ
 - ・これらの月々の推移

【宿題】

- ・プランを確定し、応募書類にタイトルと概要を記入する

- ・財務計画を検討し記入する
- ・応募書類の記入項目のうち、（よく分からないものを除いて）最も書くのが難しいものを挙げる
- ・チーム名を決める（仮で良いです）

第3回（2020.10.22）

時限Ⅳ

財務計画おさらいクイズ

- ・原価（売上－原価＝粗利益）←仕入れ←資本金
- ・販管費（人件費、地代家賃、水道光熱費や消耗品費、広告宣伝費、租税公課）
（粗利益－販管費＝純利益）

販管費おさらいクイズ

- ・販管費に含まれないもの
原価

売上おさらいクイズ

- ・マーケットから予測した平均客数×平均単価＝売上
- ・サブスク、LTV

販路おさらいクイズ

- ・オンライン販売
送料
モール手数料

広告おさらいクイズ

- ・オンライン広告
SNS
検索キーワード広告

マーケットおさらいクイズ

- ・ターゲット層とは
年代・性別・職業・行動・趣味嗜好など
- ・広告の指標
到達率（リーチ率）、転換率（コンバージョンレート）
- ・売上の計算式
ターゲット母数×到達率×転換率
- ・ターゲットは広いのと狭いのとどちらが良い？
広告は転換率が高いほど費用対効果が高い
つまりニッチが良い！

--

具体的に決めてください

1. ターゲット
2. 広告手法
3. 販路
4. 売上予測
5. 販管費、特に広告費、何にいくら必要か
6. 財務計画、資本金の額

調べてください

7. 競合・類似例
8. 製品の場合、製作依頼先・単価・ロット数
9. アプリの場合、開発費用
<https://www.creativevillage.ne.jp/mitsumori/>
10. その製品・サービス、またはターゲット層に関する何かのデータ・表・グラフ

考えてください

11. マネタイズ方法
12. いつ、どこで、誰と使うか
13. どういった方法で知るか、誰のどんな評価が決め手になるか
14. どのSNSをどう使うか、投稿数を稼ぐ・バズらせる工夫

実行してください

15. 製品のプロトタイプを入手、またはサービスを知人などで実際に行う
16. 友人・家族などにアンケート（印象・単価など）
17. それらを体験して良かった点・悪かった点のリストアップ・改善検討

--

ブレイクアウトして

- ・チーム名、プラン名、プラン概要を福嶋に説明
- ・福嶋より評価、アドバイス
- ・応募書類の記入項目について相談
- ・財務計画を検討し記入

--

【宿題】

- ・応募用紙に記入し、提出
- ・質問や相談のある人は連絡ください

第4回 (2020.11.5)

時限Ⅳ

プレゼン資料作成のポイント

●構成

1. 問題提起
2. 問題を分解
3. 解決策！
↓ なーんだ、とならないようにバランスも考えて
4. 内容 …
5. 詳細（マネタイズ・マーケット・コスト）
6. 問題点・まとめ
(時間がなければ質疑応答に賭ける)

最低各1ページ、多くても各5ページくらい

●各ページについて気をつけること

グラフ・図・表 ○
箇条書き（図・写真） △
文章 ×

●『大学生、本を読む』PDF

アニメーションが消えたりしていますが、
参考にしてください。

--

【宿題】

・特にありません。プレゼン資料を考えておいてね。

第5回 (2020.11.12)

時限Ⅳ

プレゼン資料作成のブラッシュアップ

●説明の流れを考える

- ・ 見ている人の気持ちの動き
- ・ 見ている人の理解度
- ・ 効果的な順序

●見た目について

- ・ 写真で雰囲気を伝える
- ・ 色にも気を遣う
- ・ 装飾を使いすぎず、効果的に使う
- ・ アニメーションを使いすぎず、効果的に使う
→ 意味合いにあわせて

●評価について

- ・ オリジナル性
- ・ 市場性
- ・ 実現可能性
- ・ 社会貢献性
- ・ プレゼンテーション能力

自己採点で、すべての項目を4～5にすることが入賞条件。

●オリジナル性

- ・ 新しさ
- ・ 着目点
- ・ 課題の困難さ、解決の鮮やかさ

●市場性

- ・ ターゲットの選定
- ・ 広告手法の適切さ
- ・ データを用いること

●実現可能性

- ・ 実際にやってみること
- ・ アンケート
- ・ 既存の技術・新しい技術の組み合わせ

●社会貢献性

- ・ 課題の着眼点、ありきたりでないか

- ・解決方法が普通のことでないか
- ・受益者の気持ちを想像する

●プレゼン資料のアドバイス

ブレイクアウトルームに分かれてアドバイスしました。

--

【宿題】

- ・特にありません。選出されたチームは頑張ってください！

学生研究会 会則

2016年4月1日制定

(目 的)

第1条 本会は、ベンチャービジネス研究所の目的に則り、本学学生が社会に出て役立つ人材になる為、ベンチャービジネスの理論並びに実態調査を学び研究することを目的とする。

(会員資格)

第2条 会員資格は、本学全学部生（院生含む）対象とする。

(入会手続)

第3条 会員になろうとする者は、所定の入会申込書を提出しなければならない。

(除 名)

第4条 会員が、次のいずれかに該当するときは、所員会議の決議により除名することができる。

- (1) 研究会の名誉を傷つけ、又は目的に反する行為をしたとき。
- (2) 会員としてふさわしくないと認められる行為をしたとき。

(退 会)

第5条 会員は、退会届を提出して、任意に退会することができる。

(改 正)

第6条 規則の改正は、所員会議に諮り決定する。

付 則 本規則は、2016年4月1日より施行する

そ の 他

2020年度ベンチャービジネス研究所 所長・所員・研究員・顧問一覧

役 職	氏 名	所 属 等
所 長	村 上 喜 郁	経営学部教授
所 員	池 田 信 寛	経営学部教授
所 員	石 盛 真 徳	経営学部教授
所 員	稲 葉 哲	地域創造学部専任講師
所 員	井 上 秀 一	経営学部准教授
所 員	岡 崎 利 美	経営学部准教授
所 員	佐 藤 敦 信	地域創造学部准教授
所 員	朽 尾 安 伸	経営学部准教授
所 員	長 岡 千 賀	経営学部准教授
所 員	朴 修 賢	経営学部教授
所 員	葉 山 幹 恭	地域創造学部専任講師
所 員	水 野 浩 児	経営学部教授
所 員	宮宇地 俊 岳	経営学部准教授
所 員	宮 崎 崇 将	経営学部准教授
所 員	八 木 俊 輔	経営学部教授
所 員	山 下 克 之	経営学部教授
所 員	安 本 宗 春	地域創造学部専任講師
所 員	李 建	経営学部教授
研 究 員	金 川 智 恵	経営学部教授
研 究 員	中 野 統 英	経営学部准教授
研 究 員	梶 原 晃	久留米大学文学部教授
研 究 員	田 淵 正 信	公認会計士・税理士
研 究 員	村 田 崇 暢	経営学部非常勤講師
顧 問	金 森 喜久男	一般社団法人 情報セキュリティ・リスク マネジメント関西研究所 代表理事 パナソニック株式会社 客 員
顧 問	木 田 洋 一	一般社団法人広報支援機構 理事 岩井コスモ証券 監査役 毎日放送 顧問
顧 問	合 田 順 一	茨木商工会議所会頭
顧 問	寺 本 博 美	三重中京大学名誉教授
顧 問	西 岡 健 夫	追手門学院大学名誉教授

2021年1月現在 50音順

※ 2020年度 ベンチャービジネス研究所 活動記録 ※

月 日	主 な 活 動 内 容
2020/4/1	新規所員着任
2020/4/30	第1回研究所委員会
2020/5/1	新規所員着任
2020/5/11	グッズコンテスト募集（5/11～6/11）
2020/6/10	ほくせつ探検大学（Redhorse OSAKA WHEEL 企画 オンライン打合せ）
2020/6/18	第2回研究所委員会
2020/7/14	ほくせつ探検大学（Redhorse OSAKA WHEEL 企画 オンライン打合せ）
2020/7/16	第3回研究所委員会
2020/7/23	グッズアイデア発表会（グッズコンテスト2次審査）
2020/8/19	ほくせつ探検大学 サイネックス打合せ
2020/8/20	ほくせつ探検大学 オオサカホイル（EXPO観覧車合同会社）打合せ
2020/9/9	ほくせつ探検大学 学内プレゼン／北おおさか信金打合せ
2020/9/10	ビジネスプランコンテスト募集（9/10～10/31）
2020/9/11	ほくせつ探検大学 オオサカホイル（EXPO観覧車合同会社）打合せ
2020/9/17	第4回研究所委員会
2020/10/1	第1回学生研究会@オンライン
2020/10/8	第2回学生研究会@オンライン
2020/10/8	ほくせつ探検大学 北おおさか信用金庫打合せ
2020/10/22	第5回研究所委員会
2020/10/22	第3回学生研究会@オンライン
2020/10/23	ほくせつ探検大学 EXPOCITY観覧車キックオフ説明会 開催
2020/11/2	ほくせつ探検大学 EXPOCITY観覧車コラボ企画 開始（～11/30）
2020/11/5	第4回学生研究会@オンライン
2020/11/9	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」出演
2020/11/11	ほくせつ探検大学 J:COMより取材（11/18放送）
2020/11/12	第6回研究所委員会
2020/11/12	第5回学生研究会@オンライン
2020/11/27	サイネックス社報告（水野所員・石盛所員）
2020/11/30	ほくせつ探検大学 EXPOCITY観覧車コラボ企画 終了
2020/12/5	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪 番組収録
2020/12/10	フジテック杯 第11回追大 学生ビジネスプランコンテスト@オンライン発表会
2020/12/14	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」出演

2020/12/17	第7回研究所委員会
2020/12/17	ほくせつ探検大学 北おおさか信用金庫 観覧車企画報告会／マスクケースの配布
2021/1/14	第8回研究所委員会
2021/1/18	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」出演
2021/2/6	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪 番組収録
2021/2/15	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」出演
2021/2/19	第9回研究所委員会
2021/2/28	大学出版会『北大阪の元気な中小・中堅企業2021』出版
2021/3/12	第10回研究所委員会
2021/3/31	『ベンチャービジネス・レビュー』13号発行
2021/3/31	Newsletter vol.23発行

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006年2月13日制定

(趣 旨)

第1条 この規程は、追手門学院大学学則第58条に基づき、追手門学院大学（以下「大学」という。）にベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

(目 的)

第2条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネスの理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

2 研究所はイノベーションを志す中堅中小企業の事業承継の調査研究を行い、地域社会に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

(事 業)

第3条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

- (1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
- (2) 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催
- (3) 研究及び調査の受託
- (4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
- (5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
- (6) グループ研究の実施
- (7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
- (8) 学生起業家育成支援
- (9) 地域活性化のための調査及び提案
- (10) 地域文化の発展のための教育の実施
- (11) その他目的達成に必要な事業

第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

- (1) ベンチャービジネス研究グループ
- (2) 投資に関する研究グループ
- (3) マーケティング研究グループ
- (4)アントレプレナーシップ研究グループ
- (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ
- (6) 国際研修・調査グループ
- (7) アカウンティング・グループ
- (8) その他必要と認められる研究グループ

(研究成果の公表と評価)

第5条 研究所は、毎年1回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

(組 織)

第6条 研究所に所長、副所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2 所長は、学長の推薦により常任理事会の議を経て、学長が任命する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。

3 所長が年度の途中で任命された場合は、前項の定めにかかわらず、就任した年度の翌年度の4月1日から起算して2年を経過する日までを任期とする。

4 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。

5 副所長は、所員のうちから、所長が推薦し、第8条に定めるベンチャービジネス研究所委員会の議を経て、学長が任命する。

6 副所長は、所長を補佐し、ベンチャービジネス研究所の要務に従事する。

7 副所長の任期は、所長に準ずる。ただし、所長の任期の終期を超えることができない。

8 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。

9 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推進に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。

10 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。

11 顧問は、所長の諮問に応え意見を述べることができる。

(運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2 委員会は、所長、副所長及び所員をもって構成する。

3 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。

4 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

(事務の所管)

第9条 研究所に関する事務は、研究・社会連携課の所管とする。

(規程の改廃)

第10条 この規程の改廃は、委員会の議を経て、大学教育研究評議会の議の後、学長が決定する。

附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2012年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

附 則

- 1 この規程は、2014年4月1日から施行する。
- 2 この規程の施行の際、現に所長である者は、引き続き所長として在任し、任期満了の日までその職務を執行するものとする。

附 則

この規程は、2015年1月19日から施行する。

附 則

この規程は、2016年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2019年4月1日から施行する。

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』 投稿内規

(2016年12月15日制定)

(目 的)

第1条 追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー（以下「ベンチャービジネス・レビュー」という。）は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）における活動の成果の発表を目的とする。

(編集・発行等の機関)

第2条 ベンチャービジネス・レビューの企画、原稿の募集及び編集は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所・ベンチャービジネス・レビュー編集委員会（以下「委員会」という。）が行い、発行は研究所が行う。

2 委員会は、所長、副所長及び編集委員をもって構成員とする。

(執筆者の資格)

第3条 執筆の資格を有する者は次の各号に掲げる者とし、執筆は公募とする。

- (1) 所員
- (2) 研究員
- (3) 顧問
- (4) その他、ベンチャービジネス研究所所員会議で審議し、委員会で承認された者

(原稿の要件)

第4条 論集に執筆する原稿の要件は次の各号のとおりとする。

- (1) 未発表であること。
- (2) 完成原稿であること。
- (3) 原稿の種類は次のいずれかに該当するものであること。
 - ① 論文
 - ② 研究ノート
 - ③ 資料
 - ④ 書評
 - ⑤ その他、委員会の承認を得たもの
- (4) 追手門学院大学研究倫理規程を遵守した研究原稿であること。

(原稿の採択)

第5条 執筆原稿の掲載の採否は委員会が決定する。

(論集の発行)

第6条 論集は、各年度1回発行することとし、各年度の原稿募集・執筆期限・発行日は委員会が決定し、公表する。

(原稿の形式)

第7条 論集に執筆する原稿の形式は、委員会が別に定める「ベンチャービジネス・レビュー執筆要領」によるものとする。

(著作権等)

第8条 ベンチャービジネス・レビューに掲載された論文等の著作権は、研究所および執筆者に帰属するものとする。

2 ベンチャービジネス・レビューに掲載された論文等は、電子的に保存し、原則として学内外に公開するものとする。

(改 廃)

第9条 この規程の改廃は、委員会の議を経て、研究所の所員会議議決で行う。

附 則

1 この内規は、2016年12月15日から施行する。

追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー執筆要領

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』投稿内規7条に則り、執筆原稿の形式を以下のように定める。

- 1 原稿の制限枚数（本文・註・図表等のすべてを含む）は、以下のとおりとする。
 - (1) 字数は（図表を含め）約1万8千字まで。印刷製本時の頁数換算でA4用紙10～20枚程度。但し論文の場合はA4用紙20枚程度まで可能。
 - (2) 原稿書式はA4判縦用紙に横書きで、1頁48字×37行を標準とする。
 - (3) 表紙にテーマ（和文・英文）執筆者氏名と所属（和文・英文）を明示する。
- 2 原稿の提出方法は、媒体（フロッピーディスク、USBメモリー等）、または、電子メールによる添付ファイルにて行う。
- 3 原稿は完成原稿で提出し、著者による校正は2回までとする。なお、校正の段階で大幅に加筆・修正は行わない。
- 4 学外者が執筆した場合には原稿料として薄謝を支払う。
- 5 図・写真・表等を転載・引用している場合は、執筆者が著作権者に転載・引用の許可をとっているものとする。また、追手門学院大学機関リポジトリ及びCiNiiへの掲載許可も取得すること。
- 6 本誌は電子媒体で刊行する。本誌に掲載された論文の公衆送信権・複製権を含む著作権は全てベンチャービジネス研究所に帰属する。
- 7 刊行後は、追手門学院大学リポジトリ、およびCiNiiへPDFファイルを公開する。

第14号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿内規及び執筆要領にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。他誌との重複投稿はご遠慮ください。
- ②締め切り：2022年1月25日(火)必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（研究棟6階603号室）

〒567-8502 大阪府茨木市西安威2-1-15

TEL：072-641-7374 FAX：072-643-9597 Email：ventureb@otemon.ac.jp

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第13号

編集・発行 2021年3月31日 印刷

2021年3月31日 発行

発行所 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所
〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号

【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597

【E-mail】ventureb@otemon.ac.jp

【URL】<http://www.otemon.ac.jp/research/labo/venture/>

編集者 村上 喜郁

印刷所 友野印刷株式会社

〒700-0035 岡山市北区高柳西町1-23

【TEL】086-255-1101
