

Otemon Gakuin University



追手門学院大学

ベンチャービジネス・レビュー

第14号

巻頭言

村上 喜郁 ベンチャービジネス・レビュー第14号刊行に当り

論文

安本 宗春

観光資源としてみる駅弁

—信越本線横川駅の駅弁「峠の釜飯」—

井上 秀一

専門職組織における管理会計システムの展開可能性に関する考察

—我が国の大学を対象とした文献レビュー—

宮崎 崇将・二宮 章浩

宅配型小売事業者による地域産直流通の構築

～パルシステムの九州地域からの産直流通を事例に～

李 建

予算スラックの測定と定量化可能性



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14号刊行に当り	村上 喜郁 ……	1
-------------------------	----------	---

論 文

観光資源としてみる駅弁 ―信越本線横川駅の駅弁「峠の釜飯」―	安本 宗春 ……	3
専門職組織における管理会計システムの展開可能性に関する考察 ―我が国の大学を対象とした文献レビュー―	井上 秀一 ……	13
宅配型小売事業者による地域産直流通の構築 ～パルシステムの九州地域からの産直流通を事例に～	宮崎 崇将・二宮 章浩 ……	23
予算スラックの測定と定量化可能性	李 建 ……	33

そ の 他

活 動 報 告	45
研究所組織	50
規 程	51
執筆要領	57

卷 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第14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

本年度も災禍の中、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所の紀要を発行することが出来ました。本号で、『ベンチャービジネス・レビュー』も第14号となります。昨年から続く新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的流行は、2021年度も終息することはありませんでした。しかしながら、我が国日本において遅れていた国民のワクチン接種も、年末には2回目が8割に達するような状況となっております。また、企業等のテレワークや働き方改革も、これまでの導入の困難はなんだったのかを疑うほど進みました。年末も差し迫って、感染力の強いとされるオミクロン株の登場などの不安要素もあるものの、ワクチンの3回目接種の目途や経口治療薬開発など、明るい材料も見えつつあります。そして、それを反映し、経済面においても明るい兆しも見えつつあります。

我々学界においても、昨年度は感染拡大に配慮した現地調査や研究会の中止など、研究とその成果発表に係る障害も多数ありました。本年度は、リアルとオンラインを合わせたイベントの開催や遠隔的な手法を用いた研究も進み、社会科学分野についても新型コロナウイルスの社会的な影響に関わる様々な研究成果も出揃ってまいりました。本誌におきましても、多数の先生方から様々な分野からの玉稿を投稿いただいております。ここに、改めましてお礼申し上げたいと思いま

す。

本研究所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、昨年に続き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、各種セミナーやコンテスト事業は、オンラインにより開催することが出来ました。加えて、学生プロジェクト「ほくせつ探検大学」を中心に、感染に十分な配慮をおこないつつ学外でのイベントに参加いたしました。さらに現在、研究員においては、いわゆる「withコロナ／afterコロナ」の中堅・中小企業に関わる研究プロジェクトを進めつつあります。本誌の「活動報告」では、この様な2021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概要を掲載していますので、あわせてご覧ください。

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、株式会社リーベン・ジャパン、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

観光資源としてみる駅弁

—信越本線横川駅の駅弁「峠の釜飯」—

Ekiben as a tourist resource

—Ekiben at Yokokawa Station on the Shin-Etsu Line ‘Tōge no kamameshi’—

安本 宗春

追手門学院大学地域創造学部 専任講師

Muneharu Yasumoto

1. はじめに

本論文は、観光資源として駅弁に着目した。特産品として駅弁は、観光の喜び、楽しみを特定の地域と結び付ける観光資源となるからである。

観光は、観光客の日常から離れた非日常的な体験・活動である。観光資源は、様々な体験・活動の対象から何らかの充足感を得られる資源である。その中で、食資源は、人々の生活に欠かせない身近な存在であるとともに、観光行動の目的として多くの人々が支持するものである。観光行動の目的となりうる食資源は、地域への定着性がある特産品も含まれるといえよう。地域独自の食文化の形成は、その活用過程において地域との関わりを形成するものである。つまり食資源は、単に味覚に対するひとり一人の感覚だけではなく、歴史や調理、提供の過程まで幅広い観点から検討する必要がある。

食資源の一部である駅弁は、鉄道路線の整備とともに発展してきた。当時の日本国有鉄道（以下、国鉄）は、駅弁など飲食物を駅構内で販売する飲食物を販売することができないという法律があった。このため、事業者には許可を与え駅構内で物販サービスを提供してもらう必要があった。その際、駅弁を販売する事業者は、商品や価格も国鉄から認可を得る必要がある。駅弁は、移動時における食事の提供を目的としたものである。一部は、多くの人々が支持する駅弁となり、地域イメージを想像させる観光資源となる可能性がある。

本論文では、信越本線横川駅を中心に販売される「峠の釜めし」に着目した。それは、碓氷峠越えに必要な機関車付け替えのため停車時間を活用し、益子焼の器に地域で採れた食材を数多く活用した駅弁を販売し発

展してきた。また、鉄道の高速化やモーターレーゼーションの影響により駅弁需要が少なくなる中で、横川駅の特産品として現在も製造・販売されている。こうしたことは、横川駅や信越本線といった地域を示すものと結び付けるものとなるから、地域への定着性が高いものとなる。以下では、文献から観光資源としてみる駅弁について検討し、10月15日に実施した現地調査とその考察を述べる。

2. 観光資源としてみる駅弁

2.1. 観光資源と食資源

観光は、一般的に日常生活空間から離れて、非日常の空間で何らかの効用・充足感を得る体験・活動といえよう。今村（2007）は、「観光とは、生活過程における『非日常的な現象』である」¹と述べ、人々の生活の中にある非日常的経験・体験であるとしている。根本（2006）「観光とは『観光欲望の充足を目的とした日常空間の一時的・自発的転換行動』だと定義することができる」²と述べ、人々が日常空間を離れて欲望（観光欲望）を充足させる活動であるとしている。非日常と日常の関係について山田（2010）は、「ある地域社会の日常は、そこから遠く隔たった別の地域社会の人たちにとって非日常と映ずる。観光という営みが非日常体験として成立するのは、そうした日常性＝非日常性の分節を持つ」³と述べ、観光客からみた外の地域の日常を体験するものであると論じている。観光資源の中には、企業が観光客等の来訪者に対して地域の特産品として企画・販売する場合がある。高橋（2010）は、観光ビジネスの視点から地域ブランドについて「『行きたい価値』を構築するブランドはその対象が景観、サー

図表2-1 行ってみたい旅行タイプ

	第1位	第2位	第3位	第4位
2020年	自然観光 (47.6%)	温泉旅行 (46.9%)	グルメ (41.1%)	歴史・文化観光 (37.2%)
2019年	温泉旅行 (49.8%)	自然観光 (49.8%)	グルメ (42.3%)	歴史・文化観光 (41.9%)
2018年	温泉旅行 (47.4%)	自然観光 (46.5%)	グルメ (40.6%)	歴史・文化観光 (38.5%)
2017年	温泉旅行 (51.2%)	自然観光 (50.4%)	歴史・文化観光 (41.9%)	グルメ (39.8%)
2016年	温泉旅行 (57.7%)	自然観光 (45.1%)	グルメ (41.6%)	テーマパーク (37.2%)
2015年	温泉旅行 (62.8%)	自然観光 (55.8%)	グルメ (51.9%)	歴史・文化観光 (40.8%)

出所 公益財団法人日本交通公社HP JTBF旅行者調査 旅行年報の各年を基に筆者作成
<https://www.jtb.or.jp/research/theme/statistics/statistics-tourist/> (2021年12月22日アクセス)

図表2-2 訪日前に最も期待していたこと (全国席・地域、単一回答)

	第1位	第2位	第3位
2019年	日本食を食べること (27.6%)	自然・景勝地観光 (14.2%)	ショッピング (11.3%)
2018年	日本食を食べること (27.9%)	自然・景勝地観光 (14.0%)	ショッピング (12.5%)
2017年	日本食を食べること (26.1%)	自然・景勝地観光 (14.8%)	ショッピング (13.9%)
2016年	日本食を食べること (26.0%)	ショッピング (14.4%)	自然・景勝地観光 (16.4%)
2015年	日本食を食べること (26.0%)	ショッピング (17.0%)	自然・景勝地観光 (14.9%)

出所 観光庁HP 訪日外国人消費動向調査 各年年度報告書を基に筆者作成
<https://www.mlit.go.jp/kankoch/siryou/toukei/syouthityousa.html> (2021年12月22日アクセス)

ビス、歴史、イベントなど複合的でとらえにくい、地域が提供できるサービスや付加価値を明確化し消費者に持ってもらいたい地域のイメージ伝達がその目的となる」⁴と述べ、観光客の満足度を高めていくことの必要性を指摘している。観光は、観光客の様々な体験・活動の対象から何らかの充足感を得ている活動である。そして、観光資源は、観光客の日常生活圏から空間的に離れた場所にあり、そこで何らかの体験により充足感が得られる資源である。これには、地域に根付く素材を観光客の嗜好に適うように企画・販売する特産品も包含される。

観光客の様々な体験・活動の対象として「食」は、多くの人々の楽しみとするひとつであり、観光行動の目的となりうるものである。岩崎 (2019) は、全国の消費者に対して、「観光地+『 』=満足」の『 』の空欄部分に思い浮かぶ単語を自由に入れてもらったところ、最も多い単語が「おいしい」であること、上位10個の単語のうち「食事」、「グルメ」、「料理・ごはん」、「食べ物」と食に関する単語であるという調査結果⁵から、食は、観光客を呼び込む重要な素材であることを指摘している。財団法人日本交通公社が発行する「旅行者動向」では、「行ってみたい旅行タイプ」として、「グルメ」(おいしいものを食べる旅行)を毎年多くの人が支持されている。過去5年間では、2017年を除き、毎年3位以内に「グルメ」(おいしいものを食べる旅行)が入っている。また、「自然観光」(自然や景

勝地を見てまわる観光旅行)や「歴史・文化観光」(歴史や文化的な名所を見てまわる観光旅行)もグルメと並んでほぼ上位にいる。訪日外国人観光客も日本人と同様に、食事に対する期待は大きいことから、食事が観光目的の一部といえよう (図表2-2)。

こうしたことから「食」は、食べるということに加え、地域との関わりや歴史などに興味・関心を持つ人々も一定数いると考えることができる。つまり、「食」は、食べるまでの過程そのものが、観光客の興味関心の対象となるのである。庄司・原田 (2015) は、「食の文化は、食に関わる企業だけではなく、それを調理するアクター、食を食べるアクター、そしてその食を直接的、間接的に供するアクターのネットワークを形成することによって価値が生み出される」⁶と述べ、非常に広い範囲から構成され、地域と文化をつなぐ役割を持つことを指摘している。

観光資源は、観光客の非日常における様々な体験・活動の対象から何らかの充足感を得られるものである。その中で、食資源は、人々の生活に欠かせない身近な存在であり、観光行動の目的として多くの人々が支持する観光資源でもある。観光行動においては、単に食べることに加えて、それに対する歴史・調理から提供過程が、観光客の楽しみや喜びといった人々の感覚的な効用を高めていくものとなる。こうした活用過程は、地域との関わりでもあり、地域独自の食文化を形成させるものとなる。

2.2. 食資源を目的とした観光

観光行動における「食」の喜びや楽しみは、生産から消費に至る過程までの広い範囲から地域とかかわりから構成される。観光行動における食の消費方法や楽しみ方については、ガストロノミー・ツーリズム、フードツーリズムの一環から研究が進められている。尾家(2013)は「ガストロノミーは『食べ物を選択し調理する学問や技術』という意味である」⁷と述べ、食と個人や社会の関係を考察するものと指摘している。中子(2017)「ガストロノミー・ツーリズムの概念は、特に地域の文化や固有性に強く結びつき、生産(物)、調理、消費が個別に存在するのではなく、一定の地域の中で連鎖し、特定のイメージを表出し、旅行者に新たな文化体験を提供する」⁸と述べ、新しい価値と文化を創造するものであるとしている。ただし、フードツーリズムやガストロノミー・ツーリズムと称して観光する人々は少ないであろう。観光学大辞典では、フードツーリズムの説明の中に『「食・食文化」と『ツーリズム』の融合した新たな旅行形態。わが国では、『グルメツアー』や『食べ歩き』の言葉で表現される場合が多い」⁹として取り上げている。そして、「旅行動機づけとして、いかに食文化に関心があるか」¹⁰と「食が旅行の第一の目的であるか、従属的であるか」¹¹の観点があることから、食と観光の関係は広範囲であるとしている。

地域づくりの素材として「食」の精算から提供・消費までの過程についても着目される場合がある。安田(2013)は「地域の食」について、「地域住民が誇りに感じ食している、その土地固有の食材、加工品、料理、飲料、およびその食に係わる空間、イベント、食文化」¹²と定義している。その際、「その土地らしい食であり、地域の人々がその食に対して、誇りを感じ、かつ今日も実際に食べられていること」¹³と「地域の食」を考えていく際のポイントを整理している。日本経済新聞では、「食」による町おこしが増えてきている事例を受け、①「元祖」、②「集積」、③「独自性」、と三類型があるとまとめている¹⁴。安田(2010)は、日本経済新聞の分類を受け、次のように整理している¹⁵。「元祖」は、「発祥した地」であり、一般に普及した料理の地域としている¹⁶。「集積」は、地域住民の特徴的な食への嗜好や飲食店の集積に着目¹⁷である。「独自性」は、「地域固有の食材や地域に定着した料理、食文化、近年地域住民が考案したもの」¹⁸、としている。「食」は、その地域の個性を形成するコンテンツあり、郷土の歴史

の視座にもなる。農林水産省は、郷土料理について「全国各地の農山漁村で受け継がれてきた食文化の代表であり、それぞれの地域の風土や歴史の中で個性を生かしながら創意工夫され、その美味しさのみならず、それぞれの地域の誇りとともに育まれてきました」¹⁹と述べている。つまり、食は、味覚に対する感覚的なものに加え、歴史や調理方法など幅広く観点を包含するものである。近年、「食」の質的な部分にも着目され、地域づくりに用いられることが増えている。

人々の生活水準が豊かになった今日、一人ひとりの食生活が多様化している。また、技術進歩などにより、食材の長期保存や広域的な流通が可能になってきている。したがって、各地域の料理・食材といった食資源を求めて現地へ訪問する必要はないのである。つまり、自宅等でもその食資源を消費することができる。それにもかかわらず、観光における楽しみとして食べることを望む人々が多い。これは、観光客が訪問地域の非日常の空間で食資源を消費することが観光行動の一環として、観光の満足度を高めるものとなるからである。つまり、観光資源として食資源は、その歴史や調理、提供過程まで幅広い観点から構成される観光をガストロノミー・ツーリズムやフードツーリズムといえよう。

2.3. 観光と駅弁

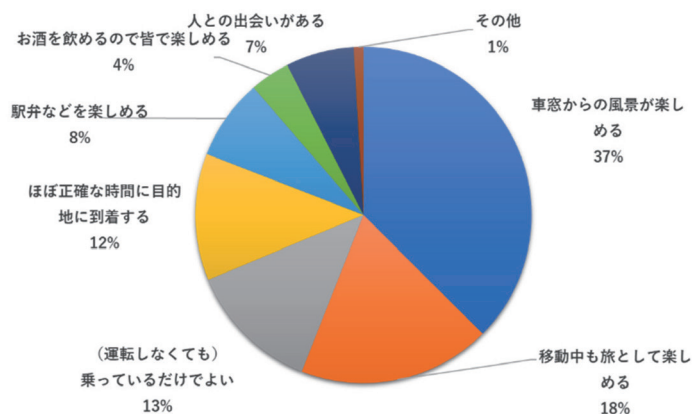
鉄道は、沿線地域や人と観光客を結びつける輸送サービスであり、鉄道の沿線地域の歴史や文化など多角的な観点から構成される観光資源である。谷口(2010)は、「観光地へのアクセスや景観を楽しむとともに、さらには、その移動のプロセスにおいて特別な列車に乗ることを楽しむ目的で資源化されている例や、鉄道や列車そのものが観光資源となっている」²⁰と述べ、観光に快適な移動手段だけにとどまらないことを指摘している。楓(2010)は、「目的地への移動手段や車窓からの景観を楽しむという機能とともに、列車そのものの魅力も含めて観光者に鉄道を誘導する狙いがある」²¹があるとして、観光資源として鉄道の可能性を指摘している。人々が鉄道から得られる充足感、楽しみについてJTBが実施したアンケート²²を考察する。まず、鉄道旅行が良いと感じる点として、「車窓からの景色が楽しめること」が40%、「移動中も旅として楽しめる」が19.8%と続き、「駅弁などを楽しめる」が8.3%と駅弁が鉄道旅行の楽しさの一つである。そして、鉄道の旅で旅情を感じるときに関する質問では、「車

窓からの風景」や「駅弁」が多いという調査結果をまとめている（図表2-3）²³。また、『『各地での方言を聞く』や、『地元の人とのふれあい』など、その土地ならではのものの、その土地とのふれあい』²⁴である。旅の販促研究調査（2010）が実施した「鉄道を利用した旅行の良い点」では、「車窓からの景色が楽しめる」が79.1%、「駅弁などが楽しめる」が59.4%であった（図表2-4）。こうしたアンケート結果の内容では、移動の利便性だけが鉄道を利用する目的となっていないことがわかる。

アンケート結果にある「駅弁」や「車窓からの風景」は、鉄道を利用することにより得られる充足感である。こうした充足感は鉄道利用過程から得るものであり、鉄道が多角的な関係性を有する観光資源ともいえる。近年では、輸送サービスだけではなく、利用することにより充足感が得られる人々が増えている。また、鉄道施設（駅舎や橋梁・トンネルなど）鉄道関連施設を

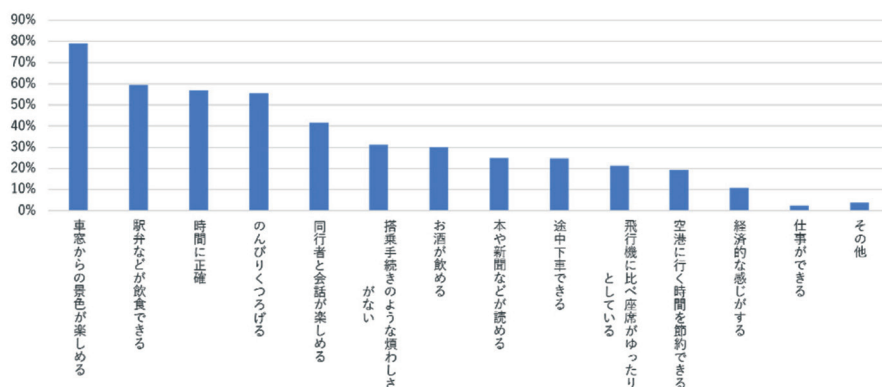
文化財と捉える場合がある。駅弁や関連グッズ、おみやげ物など、鉄道利用から関連する商品・サービスの企画販売を実施し、集客を狙う場合がある。近年では、こうした商品・サービスは、移動過程の充足感を高める目的とする傾向がある。また、本論で取り上げる駅弁も含め、鉄道利用のイメージを基にした商品であっても、鉄道を利用しなくても消費できる商品・サービスも出てきている。

近年では、大都市を中心に列車の高速化による速達輸送の整備により輸送サービスが向上された。また、日本国有鉄道の分割民営化以降、不採算路線の廃線や減便、不採算駅の人員削減や無人化、売店の閉店が進んだ。本論で取り上げる駅弁は、鉄道での移動時間が長い場合、車内で食事をするというニーズを満たすものである。しかし、高速化に伴い移動時間が短縮され、車内で食事をするというニーズを持つ人は少なくなる。そのため、新幹線や夜行列車などの長距離列車に



図表2-3 鉄道の旅が良いと感じる所

出所：JTBWEBアンケート「たびQ」調査結果（vol.32）2009年第27号（2009.6.27）を基に筆者作成



図表2-4 鉄道を利用した旅行の良い点

出所：旅の販促研究調査（2010）「鉄旅研究」p.60を基に筆者作成

連結されていた食堂車の廃止や車内販売も縮小される傾向にある。従来の鉄道施設や関連商品・サービスは、異なる観点からの価値を見出されている。現在でも販売を継続している駅弁は、そうした価値意識の一環である。つまり、駅弁は、地域をイメージさせるコンテンツとして地域の中に定着した発展を遂げているからであろう。長浜（2021）は、「駅弁が『郷土の味』代表としての価値を身に着けることができたからだ。そして、その価値を醸成し、高めていき、『郷土の味』としての駅弁の認知と人気を全国に広めた京王百貨店駅弁大会の功績が大きい」²⁵と述べ、1990年代後半からの発展を分析している。また、沼本（2021）は、輸送サービスの向上やモータリゼーション発展により飲食等の消費機会が減っても「日本が誇る『鉄道食文化』である『駅弁』は、世界の鉄道会においても類は有りません」²⁶と述べ、駅弁が発展し続けている理由を分析している。

このように駅弁が地域に根差した発展を遂げた背景には、自由に企画・販売できなかったことが理由として考えられる。日本国有鉄道（以下、国鉄）は、飲食が提供できないということが法律により定められていた。したがって、各地域の事業者には駅構内での営業権を与えて飲食の提供を行っていた。また、販売価格が管理されるとともに、商品も許可制であった。そのため、駅弁は「国鉄構内営業中央会」の会員のみ販売することができた。JR発足時に、そのような制度は解消され、自由に駅弁を販売することが可能となった。一方で、駅弁を文化として守るために「国鉄構内営業中央会」から「日本鉄道構内営業中央会」と改称し、1988年に会員のみが使用できる駅弁マークの商標登録をした。こうした参入障壁の高いことは、販売を安定させ地域の特産品としての優位性を構築しやすい環境にあるといえる。しかし、商品そのものの魅力がなければ、持続的な販売を展開することが困難である。

3. 地域特産品としてみる駅弁

3.1. 「峠の釜めし」と信越本線横川駅

「峠の釜めし」は、1958年2月1日より荻野屋（本社：群馬県安中市）が、製造・販売している駅弁である。ただし、後述するように横川駅以外でも購入することが可能である。峠の釜めしは、コシヒカリを自家精米して、利尻昆布と秘伝のダシで炊いた薄い醤油の炊き込みご飯に、国産の若鶏肉・椎茸・ゴボウ・タケ

ノコ・ウズラの卵・グリーンピース・紅しょうが・栗・杏、が益子焼の釜に入っている。あわせて、香の物（キュウリ漬け・ごぼう漬け・小ナス漬け・小梅漬け・わさび漬け）がついている。

峠の釜めしを製造・発売する荻野屋は、信越本線横川駅が開業した1885年より横川駅にて「おにぎり」と「たくあん」を添えて販売していた。全国の駅弁の歴史の中で、宇都宮駅（1885年10月15日販売開始）に次ぐ古さである。横川駅は、1997年に北陸新幹線（高崎駅～長野駅）の開業まで信越本線のすべての列車が停車する駅である。これは、群馬県の横川駅から長野県の軽井沢駅の区間は通称「横軽（よこかる）」と称され、鉄道路線では急勾配で交通の難所とされる碓氷峠がある。そのため、横川駅と軽井沢駅の双方の駅では、補助機関車の連結と切り離しという運行上に必要な作業から、通常の旅客が乗降するだけの停車と比較して長い時間停車する。

補助機関車の連結と切り離しの停車時間に「峠の釜めし」を求める人々が存在した。しかし、北陸新幹線の開通に伴い、横川駅から軽井沢駅の「横軽」と称される区間が廃止され、横川駅が群馬県側の終点になった。そして、上野方面から信越本線に直通する全ての特急列車・急行列車が廃止された。それでも、横川駅の駅弁である「峠の釜めし」の販売が継続しているのは、鉄道旅行のイメージを活かしつつ、鉄道利用者以外にも販路を広げていたからである。

3.2. 峠の釜めしの開発・販売

荻野屋が「峠の釜めし」を発売する以前は、近隣の高崎駅や軽井沢駅で発売する駅弁と比較して特徴がなく、販売が伸び悩んでいた。1951年に就任した荻野屋社長の高見澤氏（4代目）は、横川の特産物といえる名物がないために、「峠の釜めし」を新たな名物となることを目指して開発を試みた。高見澤氏は、列車の乗客にヒアリングや自身の体験などから、「真心こもった手作り味であること、温かいこと、ご飯が折箱の蓋につかないこと」²⁷が、横川駅の特産となる駅弁に必要であるとした。

各地で販売される駅弁は「折り詰め弁当」であるとともに、冷めた状態で販売されている。当時は電子レンジのようなものはないため、温かい状態であることは、他の駅弁との差別化にもなる。こうした当時の状況から、「峠の釜めし」は、そうした常識を打破した駅

弁である。群馬県の山郷や家庭的、ふるさと、素朴さ、というイメージを引き立たせるため、土釜に山の幸をふんだんに使用した釜飯に入れる。土釜は保温性があるとともに、風味を染み込ませることができる。そのため、より美味しくなる。また、食べ終わった釜めしの器をお土産として持ち帰ることが出来ることを特徴としていた。

しかし、地域の駅弁を管轄する国鉄の高崎鉄道管理局は、「峠の釜飯」の販売を認めなかった。それは、「峠の釜めし」の販売価格が120円という高額設定であること、陶器を使用した釜に対することが理由である。価格については、標準的な駅弁販売価格として、通常の駅弁が80円、特殊な駅弁が100円であった²⁸。ただし、かけそばが1杯25円ほどのことを踏まえると、駅弁そのものは高額な料金設定であることをうかがわせる²⁹。また、陶器を使用した釜に対しては、食後の陶器の処理問題であり、乗客が食べ終わった陶器を窓から捨てる恐れがある³⁰ということから難色を示した。しかし、当時の「峠の釜めし」を試食した横川駅の駅長が、「これは横川の名物になる」との後押しがあり、販売の許可が下りた³¹。また、首から四角い木箱を下げる駅弁販売が主流であった時代において、重い陶器を利用した「峠の釜めし」は、販売スタッフからの評判が悪かった。その時、同年9月号の雑誌『文藝春秋』の旅のコラムに掲載を契機に人気商品になった。雑誌発売前の一日あたりの販売個数が30個から50個程度³²であったのに対して、雑誌発売後に600個³³も売れたからである。

このように、信越本線を利用し、信州、北陸方面への鉄道利用の満足度を高める駅弁として、横川という地域と結びつきながら認知が広まった。フジテレビジョン系テレビドラマ『釜めし夫婦』のモデルにもなり、1966年より日本全国に放映された。このドラマ化は、現在の映像作品の舞台を訪れる「コンテンツツーリズム」の一環ともいえるものであり、横川の地域イメージを日本各地に広く浸透させるものとなった。

3. 3. 販路の拡大と関連商品の開発

荻野屋が製造・販売する「峠の釜めし」は、鉄道利用者を中心とした観光客に横川駅をイメージさせる駅弁と観光資源として販売されるものであった。しかし、鉄道利用者ということだけでは、経済・社会の変化に対して対応することが困難である。特に、企業が製造・販売する商品・サービスは、事業として存続可能な流

通を展開する必要がある。日本では、モータリゼーションの発展により、マイカーや観光バスの利用者が増えてきた。それにより、鉄道や鉄道に関連した事業者が影響を受けるようになる。日本各地で駅弁を販売する事業者もその一つであり、苦戦を強いられるようになった。

荻野屋では、「峠の釜めし」に定着した横川駅で販売する駅弁というイメージを活かし、早い時期からドライブインを整備して、鉄道利用者以外への販路拡大を試みた。国道18号線沿いの横川駅付近に「峠の釜めしドライブイン」を1962年にオープンした（現在、「峠の釜めしドライブイン横川店」、写真3-1）。そして、観光バスにより訪れる観光客の需要を取り込んだ。2022年1月現在、横川駅だけではなく、高速道路サービスエリアから一般道路のドライブインなどに販路を広げ、駅弁を販売している。その際、「横川駅」や「おぎのや」、「駅弁」といったパッケージをそのまま活用している。また、上信越自動車道の横川サービスエリア（上り線）では、実際の車両の一部分を設置している（写真3-2）。また、飲食可能なスペースとして開放し、そこで「峠の釜めし」を食べることが可能である。

また、全国各地などで行われる「駅弁大会」や「駅弁フェア」などのイベントに出荷し販売を実施している。「駅弁大会」の中でも日本最大規模で歴史が長い「元祖有名駅弁と全国うまいもの大会」は、京王百貨店新宿店で毎年1月上旬～中旬に催されている。近年では、2015年と2020年の2回出展した。そのほかにも、新潟県上越市高田本町商店街からの依頼を受け、偶数月の年金支給日に毎回120個ほどを販売していた³⁴。当日の朝に製造・輸送して保温性を保った状態で販売することから、人々からの評価が高かった。このように、イベントなどによる出張販売を通じて、販路の拡大に努めてきたことがわかる。

近年では、これまで述べてきた「峠の釜めし」を軸にしつつ、多様なお弁当の企画販売をしている。「峠の釜めし」の「益子焼の器が重い」³⁵という人々もいる。そうした人々のニーズに対応するために、パルプモールド容器に入れた「峠の釜めし」を開発した（写真3-3）。また、「峠の釜めし」と同じ具材を使用した「鶏ごぼうおにぎり」をはじめ、「峠の鶏めし」や「峠の親子めし」など、峠の釜めしで使用する器や具材を基に、新たに企画・製造しているお弁当である。

新型コロナウイルス感染拡大前は、横川駅の1日の

日本最古の駅弁屋

おぎのや 駅弁 本舗

おぎのや

<http://www.ogiyori.co.jp/>

A photograph of the Oginoya building, a two-story structure with a prominent sign on the roof. The building has a brick facade and large windows. In the foreground, there is a display of books and a sign that reads "OGINOYA".

A yellow and red vintage train car, likely a Japanese steam locomotive, is displayed in a museum. The car has a yellow body with red accents around the windows and doors. A wooden bench is positioned in front of the car. To the right, a red stanchion barrier is visible. The background shows a museum interior with a white pillar and a sign.

A black oval tray containing a Japanese meal. On the left is a large bowl of ramen with chopsticks resting on a white plate. To the right of the ramen is a bowl of miso soup. Further right is a small bowl of pickles. At the bottom right is a small bowl of sauce. A menu card is visible on the left side of the tray.

– 9 –

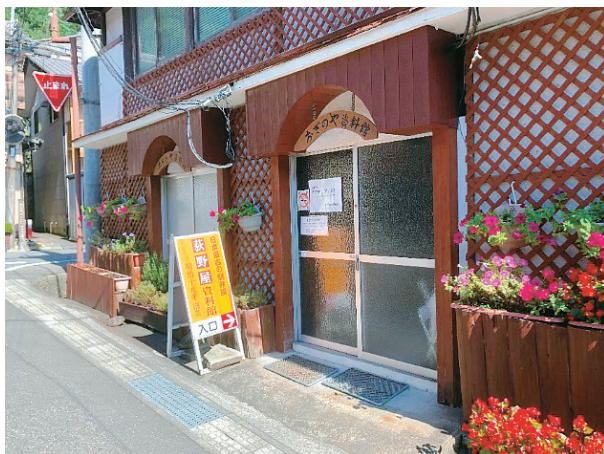


写真3-6 萩野屋資料館
筆者撮影



写真3-7 萩野屋資料館の館内
筆者撮影

バイクで訪れた観光客を確認することができた。また、本店の向かい側には、「萩野屋資料館」がある（写真3-6、写真3-7）。こうした展示物から、信越本線や横川駅、という鉄道旅行や地域と深いかわりを持ち発展したことがわかる。この資料館は、土日祝日など観光客で込み合うときに開館し、本店が込み合っていないときの休けいと見学スペースとして活用している。「萩野屋資料館」の内部は、「峠の釜めし」の歴史等について展示されている。

4. まとめ

本論文は、観光の喜び、楽しみを特定の地域と結び付ける観光資源として、駅弁の中でも「峠の釜めし」を事例に検討した。

観光資源は、観光客の日常に対する非日常的な存在であり、様々な体験・活動の対象から何らかの充足感を得られるものである。その中で、食資源は、人々の生活に欠かせない身近な存在であるとともに、観光行動の目的として多くの人々が支持するものである。観光をした際、食べることは、多くの人々が支持する喜び、楽しみである。観光した際には、その土地の特徴を活かし観光客のイメージや嗜好に合うよう創造し、その地域独自の食として活用されている場合もある。観光行動の目的となりうる食資源は、地域への定着性がある特産品であろう。地域独自の食文化の形成は、その活用過程において地域との関わりを形成するものである。つまり食資源は、単に味覚に対するひとり一人の感覚だけではなく、歴史や調理、提供の過程まで幅広い観点から検討する必要がある。観光研究では、

ガストロノミーツーリズム、フードツーリズムとしての一環であろう。

食資源として駅弁は、鉄道路線の整備とともに発展し、移動時における食事の提供を目的としたものである。当時の国鉄は、駅構内での物販サービス提供をするために、事業者に許可を与えて実施していた。販売商品や価格までも認可を取る必要があるため、販売へのハードルが高かった。そうしたハードルの高さは、多くの人々から支持する駅弁が開発できれば、特産品となる可能性がある。昨今では、鉄道技術として高速化や大量輸送化が進行、モーターゼーションの発達、などにより輸送サービスに対する人々の意識変化が著しい。こうしたことは、鉄道利用への依存度が高いなど、販路が小さい駅弁事業者は、廃業を余儀なくされた。その中で本論文が取り上げた信越本線横川駅を中心に販売される「峠の釜めし」は、碓氷峠越えの機関車付け替えという交通要所という地域特性の中で発展した。そして、信州、北陸方面への鉄道利用の満足度を高める駅弁として、横川という地域と結びつきながら認知され、多くの人々が支持する駅弁となった。ただし、北陸新幹線の開業やモーターゼーションの影響を受けても、製造・販売が継続している。こうしたことは、横川駅や信越本線といった鉄道旅行をイメージを活かしつつ、鉄道利用者以外にも販路を拡大したからである。

「峠の釜めし」の特徴である土釜は、隣接する栃木県で製造されている益子焼である。つまり、駅弁を構成するすべての資源が群馬県安中市で賄われているわけではない。それでも、鉄道旅行というイメージを尊重

し人々の満足度を高める商品として支持されるのである。駅弁の歴史、背景、提供過程を観光客がイメージして体験することは、観光資源の中でも食資源の楽しみや喜びといった満足度を高めていくものである。そして、駅弁と地域とを関連付けられることは、地域をプロモーションするツールとしての機能を有するものである。

参考文献

- 安田亘宏 (2013)『フードツーリズム論—食を活かした観光まちづくり』古今書院
- 岩崎邦彦 (2019)『地域引力を生み出す観光ブランドの教科書』日本経済新聞出版
- 原田保・庄司真人 (2015)『コンテキストとしての食の文化と歴史』pp.16-21 原田保・庄司真人・青山忠靖編著「地域デザイン学会叢書食文化のスタイルデザイン—“地域”と“生活”からのコンテキスト転換—」大学教育出版
- 香川眞編著 (2007)『観光学大事典』日本国際観光学会監修 木楽舎
- 今村元義 (2007)「戦後のわが国における観光政策に関する一試論—地域・経済政策との関連で—」pp. 321-336群馬大学社会情報学部研究論集 第14巻
- 小泉日和・横関隆登 (2020)「『食べ歩き』の概念およびその二分化の生成要因」pp.15-24『観光研究』31(2) 日本観光研究学会
- 沼本忠次 (2021)『旅鉄Biz003 名物駅弁秘話 苦境を乗り越えた会心のアイデア』天夢人
- 中子富貴子 (2017)『現代ロシアにおけるガストロノミー・ツーリズムの動向』pp.185-197「神戸山手大学紀要 (19)」神戸山手大学
- 長浜淳之介 (2021)『なぜ駅弁がスーパーで売れるのか？ 挑戦する郷土の味』交通新聞社新書
- 田中トモミ (1988)『天からの贈り物—「峠の釜めし」誕生秘話』アドア出版
- 尾家建生 (2013)『ガストロノミーの現代的意義』pp.29-36「大阪観光大学紀要 (13)」大阪観光大学
- 楓森博「鉄道会社と観光ビジネス」pp.43-60 谷口知司編著 (2010)『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房
- 高見澤志和 (2021)『諦めない経営「峠の釜めし」荻野屋の135年』ダイヤモンド社
- ² 槻本 (2006) p.43
- ³ 山田 (2010) p.88
- ⁴ 高橋 (2010) pp.139-140
- ⁵ 岩崎 (2019) pp.144-145
- ⁶ 庄司・原田 (2015) p.16
- ⁷ 尾家 (2013) p.29
- ⁸ 中子 (2017) p.187
- ⁹ 香川編著 (2007) p.25
- ¹⁰ 香川編著 (2007) p.25
- ¹¹ 香川編著 (2007) p.25
- ¹² 安田 (2013) p.12
- ¹³ 安田 (2013) p.12
- ¹⁴ 日本経済新聞 2002年2月4日
- ¹⁵ 安田 (2010)によると、B級グルメやご当地グルメを類型化したものであり、佐々木 (2008) の考察を踏まえ、整理している。
- ¹⁶ 安田 (2010) p.31
- ¹⁷ 安田 (2010) p.32
- ¹⁸ 安田 (2010) p.32
- ¹⁹ 農林水産省HP (郷土料理百選パンフレット)
https://www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/kyodo_ryouri/
- ²⁰ 谷口 (2010) p.15
- ²¹ 楓 (2010) p.54
- ²² JTB広報室HP JTBWEBアンケート「たびQ」調査結果 (vol.32) 2009年第27号 (2009.2.27)
<chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.jtb.co.jp%2Fmyjtb%2Ftabiq%2Fpdf%2F20090227.pdf&clen=46139&chunk=true>
2022年1月20日アクセス
- ²³ JTB広報室HP JTBWEBアンケート「たびQ」調査結果 (vol.32) 2009年第27号 (2009.2.27)
<chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.jtb.co.jp%2Fmyjtb%2Ftabiq%2Fpdf%2F20090227.pdf&clen=46139&chunk=true>
2022年1月20日アクセス
- ²⁴ JTB広報室HP JTBWEBアンケート「たびQ」調査結果 (vol.32) 2009年第27号 (2009.2.27)
<chrome-extension://efaidnbmnnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.jtb.co.jp%2Fmyjtb%2Ftabiq%2Fpdf%2F20090227.pdf&clen=46139&chunk=true>

¹ 今村 (2007) p.322

pdf&clem=46139&chunk=true

2022年1月20日アクセス

²⁵ 長浜（2021） p.5

²⁶ 沼本（2021） p.15

²⁷ 高見澤（2021） pp.26-27

²⁸ 田中（1988） pp.178-179

²⁹ 長浜（2021） p.123

³⁰ 長浜（2021） p.123

³¹ 長浜（2021） p.123

³² 田中（1988） p.248

³³ 田中（1988） p.248

³⁴ 新潟日報「峠の釜めし 上越で最後の出張販売ファ
ンが列、別れ惜しむ2021/08/18 11:38」

[https://www.niigata-nippo.co.jp/news/local/
20210818636085.html](https://www.niigata-nippo.co.jp/news/local/20210818636085.html)

³⁵ 荻野屋HP「峠の釜めし（パルプモールド容器）」

https://www.oginoya.co.jp/bento/kamameshi_eco/
2022年1月20日アクセス

³⁶ 長浜（2021） p.127

³⁷ 長浜（2021） p.120

論文

専門職組織における管理会計システムの展開可能性に関する考察

—我が国の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、専門職組織の代表例である大学における管理会計システムの展開可能性について、理論的な貢献のために今後どのような調査が求められるのかを検討することである。本稿では、その目的を達成するために文献レビューを行う。

専門職の概念について、例えば、太田（1993）は、（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つを専門職の要件として列挙している。しかし、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いる（進藤 1991）。また、具体的な専門職の範囲についても研究者によって異なる（吉村 1992）。

Etzioni（1964）は、専門職組織の特徴として、（１）組織構成員の50%以上が専門職であること、（２）組織の主要な活動において専門職が非専門職に対し優位的権限をもつ関係にあることを指摘している（Etzioni, 1964, 邦訳1967:120-121）。井上（2021）は、Etzioni（1964）の専門職組織に基づき、「会計化（Accountingization）」（Power and Laughlin 1992）の観点から、医療機関と大学を対象とした文献レビューを行っている。井上（2021）によれば、管理会計システムが機能する可否かを左右する要因として、（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つを指摘できるといふ。

しかし、専門職組織における管理会計システムの展開可能性について、井上（2021）は、組織の「会計化」という１つの要因を検討したに過ぎず、また、公的病

院と国公立大学を対象としており、私立大学も含めた大学全体の管理会計システムの展開可能性については検討できていない点で限界がある。

そこで、本稿では、これらの限界を克服するため、「我が国の大学において管理会計システムがどのように展開されているのか、展開できない場合は何が問題となるのか」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。本稿の構成は以下のとおりである。第２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３節では、我が国の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４節では、文献レビューの結果を基にリサーチ・クエスチョンについて考察する。第５節では、本稿のまとめと今後の課題について述べる。

2 リサーチ・デザイン

レビューにあたり、まず、本稿における専門職、専門職組織、管理会計システムの範囲を定める。専門職をどのように捉えるのかについては、（１）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捉える、という２つの立場があり、管理会計研究では、前者が主たる議論の対象となってきた（藤原・井上 2013）。そこで、本稿においても前者の立場を採用する。

専門職組織の範囲について、Etzioni（1964）では専門職組織の代表例として、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、社会事業機関が列挙されている。また、専門職組織は、専門教育が長期（５年以上）の専門職職員が雇用されている「完全専門職組織」、より

短期（5年未満）の専門職職員が雇用されている「半専門職組織」に大別される（Etzioni 1964, 邦訳1967：120-121）。

完全専門職組織には、大学の他に医療機関も含まれる。我が国の医療機関においても、公私を問わず、管理会計システムに関する研究蓄積や実践例が数多く存在する（例えば、荒井 2019；衣笠 2013；高橋 2011ab）。そのため、管理会計の展開可能性の検討という観点からは、研究蓄積のより少ない大学に焦点を当てる方が、本研究の貢献可能性が高い。そこで、本稿では、完全専門職組織のうち大学を対象とする。大学の範囲については、各国によって制度や文化が異なるため、我が国の国公立大学と私立大学を範囲とする。

大学をはじめとする非営利組織の管理会計システムにおいては、財務数値による管理だけでなく、非財務数値を含めた管理が求められる（Anthony and Young 2003, 邦訳2010）。そのため、本稿では、組織の目的を実現するために組織構成員に影響を与えるプロセス（Anthony and Govindarajan 2007）という広義の管理会計システムを前提とする。

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、大学、非営利、経営、経営管理、管理会計、管理会計システム、マネジメントコントロールシステム（MCS）、導入、実践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、ワーキングペーパーなどは本稿では取り扱っていない。

3 大学における管理会計システムの展開可能性に関する文献レビュー

本節では、大学における管理会計システムの展開可能性について、（1）管理会計システムの設計、（2）管理会計システムに影響を及ぼす要因、（3）管理会計システムの展開例の3点についてレビューを行う。

3-1 管理会計システムの設計

船越（1993）は、非営利組織を「公益性を有する活動を主目的とし、積極的営利性を有しないという非営利性ないし採算性を有する民間（私的部門）の組織体」（船越 1993：171）と定義している。船越（1993）の定義に基づけば、大学は非営利組織に該当するため、ま

ずは非営利組織における管理会計システムの特徴について概観する。

非営利組織における管理会計システムの機能と意義について、船越（1993）によれば、「非営利組織体の管理会計は経済性中心の企業とは異なり、公益活動の達成度合と採算性の維持という2つをどう両立させるかという目的のために機能すると考えられる。つまり採算性を維持しつつ、いかに公益活動を達成できるかということのために管理会計が必要となる」（船越 1993：186）という。

また、Anthony and Young（2003）によれば、管理会計システムの基本概念には、（1）戦略形成、（2）タスク・コントロール、（3）マネジメント・コントロールの3つがあるという。（1）戦略形成は、理念やビジョンという組織の目的を実現するための戦略を決定するプロセスである。（2）タスク・コントロールは、日常のオペレーションを効果的かつ効率的に実行することを確保するプロセスである。（3）マネジメント・コントロールは、組織の目的や戦略を所与とし、それらを実現するプロセスである。また、マネジメント・コントロールは、公式的なものと非公式的なものに分かれ、公式的なものには、①戦略的計画策定、②予算編成、③実行と測定、④報告と評価が含まれ、非公式的なものには、ミーティングやメモ等が含まれる。営利組織でも非営利組織でも管理会計システムの基本概念は同じであるが、非営利組織の場合は、マネジメント・コントロールにおいて組織内の専門職との相互作用が求められるなど、営利企業とは異なるいくつかの考慮すべき点が存在する（Anthony and Young 2003, 邦訳 2010：3-29）。

Anthony and Young（2003）が指摘するような非営利組織において考慮すべき点について、藤原（2014）は、管理会計研究における非営利組織の特質として、（1）業績測定の困難性、（2）外部的制約、（3）従業員の特徴の3点が、これまでの管理会計研究の主たる議論であったことを文献レビューにより明らかにしている。藤原（2014）は医療組織を対象としているが、同じ完全専門職組織である大学においても、藤原（2014）のレビュー結果を基に以下のとおり議論可能である。

（1）業績測定の困難性について、専門職組織における成果概念には経済性や効率性に加えて有効性の概念が存在する。大学であれば、教育の質のように財務数値により測定することが困難な要素がある。仮にそれ

を測定できたとしても、部署間あるいは専門職間で専門性が異なるため、同一の評価尺度で評価することの妥当性や比較可能性が問題となる。

(2) 外部的制約について、非営利組織では経営について組織外部から制度上の制約を受けるため、それに応じて管理会計システムも大きな影響を受ける。大学であれば、文部科学省をはじめとする政府の方針や圧力、社会からの監視、あるいは法律改正によって、経営の意思決定が左右される。

(3) 従業員の特徴について、組織構成員の多くを専門職が占め、専門職は管理会計システムに基づく会計的な管理に対し、抵抗を示す可能性がある。大学であれば、教員は専門性や学部に対しては関心があったとしても経営に対しては関心がない、あるいは自律的な行動を抑制されるような意思決定には抵抗を示すという状態である。

以上是非営利組織における管理会計システムの特徴であるが、大学の管理会計システムにはどのような特徴があるのだろうか。鈴木 (2018) は、(1) 部門別損益計算、(2) 責任会計、(3) 中長期経営計画の策定と予算管理、という3点を中心とした管理会計システムを構築し、大学の経営を可視化する必要性を主張している。

例えば、(1) 部門別損益計算について、財務会計をベースとする学校法人会計基準上、資金収支内訳表では、学部、学科、課程別の資金の動きまで把握することが求められているのに対し、事業活動収支内訳表では、大学や高校といった施設単位の各部門までの範囲に留まり、それ以上の細分化は要求されない。そのため、各学部や学科の損益の状況を把握することは任意となっており、経営判断や意思決定を行う際には、事業活動収支計算書や資金収支内訳書などの財務計算書類に留まらない手法を活用する必要がある (鈴木 2018a)。

(2) 責任会計について、学部、学科、研究科、研究室、委員会、教室、部、課、室、センターなど組織図と結びついた部署別に会計単位を区分し、さらに各部署が有するプロジェクトやイベントを業務別・個別に把握する。すなわち、マネジメント可能な単位まで組織を細分化することで、それぞれの収支の責任が明確化され、収支計算や採算管理が徹底されるようになる (鈴木 2018bc)。

(3) 中長期経営計画の策定と予算管理について、鈴

木 (2018defg) によれば、中長期経営計画と予算・行動計画 (アクションプラン) が紐づいておらず予算管理が機能しない原因として、以下の5点があげられるという。(1) 中長期経営計画を作成する部署と予算を担う部署が異なり垣根を超えた調整ができていないこと、(2) 中長期経営計画作成の重要性を理解していない部署が存在すること、(3) 建学の精神や大学の理念、中長期経営計画の目的が忘れられ、予算が形骸化していること、(4) 予算管理には、予算編成と予算統制の2つがあることを組織内で明確に認識されていないこと、(5) 管理可能性原則に基づき各勘定科目が管理可能費と管理不能費に分けられていないこと。これらの問題点を踏まえ、実効性のある中長期経営計画と予算管理のためには、トップが予算編成方針を示し、現場からのボトムアップで戦略の構築と管理可能性原則に基づく予算目標の設定を行い、経営者と教職員の双方が納得しながら進捗管理を行う必要があると鈴木 (2018defg) は指摘している。

上記を踏まえ、理想的な管理会計システムを設計できたとしても、大学の組織特性によって運用が困難になる場合がある。次項では、管理会計システムに影響を及ぼす要因について組織特性の観点からレビューを行う。

3-2 管理会計システムに影響を及ぼす要因：組織特性

大学経営においては組織の独自の文化を理解することが不可欠であり、大学の組織特性を理解せずに運営しても、効果が見られないだけでなく弊害も大きい (両角 2020)。例えば、学部や学科レベル、あるいは各部署の業務別やイベント別の予算管理を行ったとしても、各部署から強い反発が生じることが予想され、学内から様々な政治的圧力が掛かるようになり、学内のコンセンサスを得ることに非常に多くの時間を費やすことになるという反応が見られる (鈴木 2018h)。鈴木 (2018h) は、そのような反応が見られる原因として、営利追求を目的としない大学業界では学内の会計マインドが乏しいために、管理会計の価値観が醸成されないことを指摘している。すなわち、管理会計システムの設計・運用においては組織特性を理解する必要があるといえるが、大学にはどのような組織特性があるのか。

大学の組織特性について、両角 (2020) によれば、(1)

専門性を重視し、分化している、(2) 専門職化の度合いが小さい、(3) 扁平な階層構造、(4) 部分の相互依存関係が弱い、(5) 役割を果たすことが明確に現れない、(6) 教員の権利や経営参加が重視されている、(7) 大学を動かすエンジンは利益ではなく、物事の意味づけ、という7点が先行研究で指摘されてきたという。

小日向 (2017) によれば、大学の経営管理は、(1) 非営利組織としての価値基準と、(2) 専門職組織としての意思決定の仕組みに特徴があるという。教員は研究や教育の成果という長期を要する社会的評価を重視し、利益という数量的かつ短期的な評価には馴染まない。また、経営管理上の意思決定は、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 (小日向 2017)。

中島 (2019) によれば、大学は組織の目標が多義的であり、教員組織全体は多様な背景をもった人で構成されているため、政治的組織になりやすいという。また、中島 (2019) は、大学組織においてマネジャーが組織を統合するために必要なスキルとして、コンセプトスキルをあげ、政治的組織の意思決定においてマネジャーは、ビジョンや価値観との関連性を強調する、新しいデータや根拠資料を用いる、長期的な視点を提供する等が求められると指摘している。

両角 (2020)、小日向 (2017)、中島 (2019) で指摘されている組織特性は、専門職の特性と組織構造の観点から説明することが可能である。専門職の特性について、Gouldner (1957) では「コスモポリタンローカル」の概念が提唱されている。コスモポリタンは、雇用されている組織への忠誠心は低い、専門知識や専門技術へのコミットメントは高く、準拠集団が組織外にある者である。一方、ローカルは、コスモポリタンとは逆に、専門知識や専門技術へのコミットメントは低く、雇用されている組織を準拠集団とする者である (Gouldner 1957)。大学であれば、教員はコスモポリタンであり、事務職員はローカルと捉えることができる。大学における教育や研究などの主要な活動は教員に依存するため、大学経営においては、各教員の専

門性が重視され、利益ではなく物事がどのように決定されるかが重視される。

組織構造について、(3) 扁平な階層構造は、Mintzberg (1983) ではプロフェッショナル官僚制と呼ばれる。プロフェッショナル官僚制は、専門職とそれを支えるサポート・スタッフの2つの集団がメインとなる組織構造である。現場は専門性の高さや需要の大きさから自律的に行動することが認められており、現場を管理するマネジャーの重要性は他の組織と比較して低くなる。そのため、プロフェッショナル官僚制はミドル層が薄いフラットな組織構造となる (Mintzberg 1983)。

大学の組織特性を考慮しなければ、管理会計システムは機能しないといえるが、実際に管理会計システムを展開している大学では、管理会計システムはどのように設計・運用されているのか。次項では管理会計システムの展開例についてレビューを行う。

3-3 管理会計システムの展開例

前述した組織特性を踏まえ、我が国の大学において管理会計システムがどのように展開されているのかについて、国公立大学と私立大学のケースをレビューする。

3-3-1 国公立大学のケース

我が国の国公立大学における管理会計システムの展開例については、大学病院のケースが主であり、大学の管理を目的として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 (井上 2021)。しかし、これは国公立大学において管理会計システムが不要ということの意味しているわけではない。国公立大学においても管理会計システムについて議論することは理論的にも実務的にも意義がある (佐々木 2017)。井上 (2021) は、国公立大学における管理会計システムのケースを整理したうえで、国公立大学においては、専門職としての目標や価値観と組織としてのそれらを一致させ、組織内の合意形成を図るために、主にバランス・スコアカード (以下では、BSCとする)¹ が導入されていることを指摘している。

国公立大学のBSCのケースとして、例えば、奥居

¹ 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)

(2005)は、愛媛大学において「組織情報システム」と「教育研究データベース」を構築したうえでBSCを導入することで、組織としてのベクトル一致が図られ、大学運営幹部の評価指標に基づく進捗確認や意思決定への理解が促進されたことを報告している。一方で、奥居(2005)は、評価指標を基に改善活動を継続する組織風土を醸成し、教職員の意識と行動を改革することを課題として指摘している。

安達(2008abc)では、国立大学の法人化の経緯と改革の現状がレビューされ、国立大学法人改革の課題として、(1)ガバナンス面、(2)人事面、(3)財務面の3つ²が指摘されている。これら3つの側面を踏まえ、安達(2008c)は、九州大学版のBSCとして「QUEST-MAP」を構築し、組織と各部署のベクトルを一致させ、成果を客観的に把握することを試みている。安達(2008c)によれば、QUEST-MAPは、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の役割が期待されるものの、①個別部局の変化を促進し、サポートする全学的な組織変革のための仕組み、②QUEST-MAPをファシリテートできる人材の育成、③定量的な指標の検証と部局間の調整という点で課題があるという。

公立大学のケースとしては森田(2018)がある。森田(2018)は、大学運営の阻害要因として、(1)大学運営目標の曖昧さ、(2)大学教職員の行動適正性の不備、(3)大学経営における利益意識の欠如をあげ、これら3つの問題に対応するため、山陽小野田市立山口東京理科大学にBSCを適用している。森田(2018)によれば、BSCにおけるKPI(Key Performance Indicator:重要業績評価指標)目標の達成のため、「いつまでに」「誰が」「何を」行わなければならない、という3点へのコミットメントを合言葉にアクションプランを作成したという。アクションプランは、各部門から3課題についての問題点と対策案を提出、それを当年度実施項目と中期項目に分類、当年度実施項目について目標と取り組みを具体化、アクションプラン表への計画化とい

う流れで作成され、アクションプラン表に基づき、毎月の進捗管理が行われる。これら一連の取り組みの結果、各KPIについての成果は上がっているが、一方で、企業における4つの視点を大学においてどのように読み替えるか、アクションプラン項目の抽出のマンネリ化をどのように防ぐかが課題であると森田(2018)は指摘している。

BSC以外の管理会計システムについては中期計画のケースがある。例えば、篠田(2010)は、中期目標の設定とその達成度評価が国立大学法人制度の根幹をなし、これまでの国による直接管理・統制から評価による間接的管理への移行によって、国立大学の自律的改革やマネジメントの確立が促されたと指摘している。そのうえで、篠田(2010)は、国立大学法人の中期計画の策定と認証評価について、東京工業大学と岡山大学のケースを紹介している。

東京工業大学では、評価結果の改善・指摘事項を検証し、改善策の具体化と提案を行う評価活用班と中期計画の策定と推進を担う企画室が連携し、評価を基本政策に直接反映させている。岡山大学でも、評価を業務上担当する学長室が中期計画の策定と推進を担っており、評価を基本政策に直接反映させている。両大学とも、各種データを教員個人評価にもつなげており、評価を通じて、組織や制度、システム改革だけでなく、教員個人の教育改善にもつなげようとしているところに特徴がある(篠田2010)。

3-3-2 私立大学のケース

私立大学における管理会計システムの展開例について、国公立大学と同様にBSCの適用例が報告されている。例えば、中嶋(2009)は、MI21と呼ばれる明星大学における大学経営改革の一環として導入されたBSCの設計・運用プロセスについて報告している。中嶋(2009)によれば、全学の戦略マップやBSCは、学長と事務局を中心とするMI21推進ミーティングの主導で作成され、各学科の戦略マップとBSCは、学科ごとに

² 安達(2008c)によれば、それぞれの側面について以下の内容を指摘できるという。

- (1) ガバナンス面：①個別部局内における意思決定メカニズムの再構築、②自律分散協調型の大学運営を具体的にサポートするための手段とスタッフの確保
- (2) 人事面：①優秀な教員を確保するための業績評価システムの確立と、業績等に連動する処遇面での自由度の確保、②事務職員の活性化、③事務組織の見直し
- (3) 財務面：①財務諸表を一層有効活用するための会計基準の見直し、②寄付金や民間借入、学債発行を梃子とする外部の不特定多数者による大学運営評価の活用

選抜された教職員を中心とするSDU (Strategy Drive Unit: 戦略展開単位) が推進役となり、作成されたという。全学の方向性や重点課題が共有され、各学科の活動に落とし込まれたことや、組織内で共通認識を持つことが可能になったことがBSCの効果としてあげられるが、その効果はBSCの導入それ自体によってもたらされるのではなく、BSCの設計・運用プロセスにおけるメンバー間の情報共有によってもたらされると中嶋 (2009) は指摘している。

経済学部 BSC マネジメント委員会 (2012) は、改組経済学部の運用のため、九州大学のQUEST-MAPを参考に、九州共立大学経済学部版BSC戦略マップを策定している。経済学部BSCマネジメント委員会 (2012) によれば、学生目線で学部の教育内容を学生に周知できないかという問題意識から「教育活動マップ」を作成し、さらに、「教育運用BSC」を設計したという。また、経済学部BSCマネジメント委員会 (2012) は、学部長がトップと現場教員との間に立ち、両者へのコミュニケーション・ツールとして教育運用BSCを活用することで、過程内外の教育活動が可視化され、認知および理解の向上に貢献できたことを指摘する一方で、結果の情報共有に基づく組織文化の改革を課題として指摘している。

篠田 (2010) は、戦略経営を「目標と計画、その遂行システムが機能している現実の経営」(篠田 2010: 7) と定義し、22の私立大学³における戦略経営の実践例を紹介している。篠田 (2010) は、これら22の私立大学のケースの経営上の特徴について、(1) ミッションに基づく戦略や目標が明示され、強みや伝統に特化した事業に資源を選択集中していること、(2) 戦略をアクションプランに落とし込み、教育計画や業務計画、予算編成に具体化する仕組みを持っていること、(3) トップが直接構成員に戦略を語り掛け、浸透を図るとともに、各組織はそれを具体化し、実践に落とし込んでいること、(4) 経営・教学の政策一致、事務局も含む全学協力体制の構築、という4点を指摘している。

これら4点は戦略経営の観点から整理された特徴であるが、管理会計システムにも共通した特徴といえる。例えば、篠田 (2010) で紹介されている実践例を管理

会計システムの展開例として捉えるなら、(1) ミッション・ビジョン・戦略から中期計画への落とし込み (大阪経済大学、神奈川大学)、(2) アクションプランの具体化 (福岡工業大学、新潟工科大学)、(3) PDCAの年間計画化 (広島工業大学)、(4) 現場提案を重視した事業計画 (国士舘大学、京都女子大学)、(5) 方針管理 (静岡産業大学)、(6) 中期総合計画と人事考課 (中村学園大学)、(7) 外部評価を活用した中期目標の設定と予算編成 (新潟薬科大学) などは、中長期計画の策定と予算管理に関するトピックであり、管理会計システムの議論の中心となるものである。

中長期計画の策定と予算管理について、上記以外の大学の例としては、駒坂 (2017ab) と山中 (2017ab) がある。駒坂 (2017ab) は、東北学院大学の中長期計画「TG Grand Vision 150」と、それに基づき財政基盤の安定と組織内のベクトル一致を図る「東北学院中期財政フレーム」を紹介している。駒坂 (2017ab) によれば、財政フレームが中長期財政計画や事業収支の財政的シミュレーションの指標となっており、また、予算や事業計画を実行する際に、財政フレームが提示する目標値を達成することで財政の健全性が担保されるという。

山中 (2017ab) は、共立女子大学における学園ビジョンに基づく中長期計画の策定と、「内示積算方式」による予算制度について紹介している。内示積算方式とは「『予算単位』ごとに、当該年度に使用できる予算額を内示し、その範囲内で予算を編成する方式」(山中2017b: 26) である。共立女子学園では、大学、短期大学の学部・学科、各併設校、事務局の各課・室が予算単位として設定され、過去数年間の予算執行状況、定員充足率を踏まえた将来収支予測、過年度の部門別収支を踏まえて内示額が決定される。また、予算編成においては、目的別予算制度が採用され、各予算単位で個別の業務計画を策定し、そのために必要な予算が計上される (山中 2017b)。山中 (2017ab) によれば、予算制度の導入により、(1) 収支構造の安定化、(2) 教育研究活動への還元、(3) 目的別の予算実績の把握という3点が可能になったが、一方で、予算制度におけるPDCAサイクルの徹底や、中長期計画における各

³ 大阪経済大学、福岡工業大学、広島工業大学、山梨学院大学、東京造形大学、桜美林大学、国士舘大学、静岡産業大学、女子栄養大学、中村学園大学、星城大学、京都女子大学、京都ノートルダム女子大学、神奈川大学、大妻女子大学、兵庫大学、長岡大学、新潟工科大学、長岡造形大学、新潟青陵大学、新潟薬科大学、金沢工業大学の22大学である。

項目の具体的な評価指標の設定と達成度の検証が課題であるという。

4 考察

これまでのレビュー結果を基に、リサーチ・クエスチョンについて考察する。まず、国公立大学と私立大学の管理会計システムの展開例の共通点として、BSCが採用されていることがあげられる。BSCが採用されている理由の1つとして、国公立大学も私立大学も専門職組織という特徴を持ち、政治的組織の側面を持っていることが考えられる。中島（2019）が指摘するように、大学は組織の目標が多義的であり、教員組織全体は多様な背景をもった人で構成されることから政治的組織になりやすい。そのため、組織のベクトルを一致させる手段として、戦略マップを作成し、ビジョンや価値観の共有が図られるBSCが採用されやすいと考えられる。

しかし、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り、そもそも導入する余裕がない場合、あるいは継続性が問題となる場合がある（山崎 2008）。BSCを適用し、効果があったことを示す先行研究は多いが、BSCを継続して適用しており、継続性を担保する仕組みを明らかにした先行研究は少ないため、それを明らかにすることができれば理論的にも実務的にも貢献できる可能性がある。

BSC以外の管理会計システムについては、国公立大学も私立大学も中期計画に関するケースが報告されている。私立大学では中期計画と予算を紐づけ、予算管理を行うケースは見られたが、国公立大学については、認証評価や法人評価対応を前提としており、私立大学で見られるような管理会計システムの展開は見られなかった。その理由の1つとして、収支がトントンになるように予算が組まれ、安定的な収入は見込めるが経営上の裁量が少ない国公立大学と、総収入に占める学費収入の割合が高く、収入は不安定だけれども経営上の裁量がある私立大学では、採算管理に対する意識が異なり、管理会計システムに対する理解や必要性に影響を及ぼしていると考えられる。もし国公立大学において経営上の裁量が緩和され、自律的に戦略展開やそれに基づく収支の管理を行えるようになれば、管理会計システムの役割が増大し、活用が促進される可能性がある。

私立大学では（1）ミッション・ビジョン・戦略から中期計画への落とし込み、（2）アクションプランの具体化、（3）PDCAの年間計画化、（4）現場提案を重視した事業計画、（5）方針管理、（6）中期総合計画と人事考課、（7）外部評価を活用した中期目標の設定と予算編成なども取り組まれており、組織内のベクトル一致と予算管理のために管理会計システムが展開されている。組織と専門職である教員集団の目標を一致させるために、トップからは方針を提示し、方針を実現するための各部局単位の予算目標の設定や事業計画の策定はボトムアップによって行われている。

しかし、各部局の目標では、研究目標や教育目標などの非財務的目標が設定されており、必ずしも会計数値が使用されているわけではない。また、予算目標についても、費用面の予算のみであり、収益面の予算目標が設定され、各部門や個人単位で進捗管理が行われているわけではない。そのため、現場の個々の活動によってどれだけの収益が生み出され、利益にどのように貢献できているのかという視点で改善活動を行うことができない。すなわち、管理会計システムと現場の活動がルース・カップリング、あるいはディカップリングの状態で維持されている。このような状態で維持されている理由の1つとして、鈴木（2018h）が指摘するように、各部門の成果を会計数値により明らかにすることで生じる組織内のコンフリクトを考慮し、意図的に管理会計システムと現場の活動を連動させていない可能性がある。

管理会計システムの展開において非財務数値を重視する場合でも、研究成果や教育成果が大学としての質の向上や募集力強化にどのようにつながり、ひいては大学の収益にどのように貢献できるのかという個々の活動と業績との関連を示すことは可能である。そのため、大学において管理会計システムを適用すること自体は可能である。ただし、国公立大学も私立大学も同じ大学という完全専門職組織であるため、管理会計システムによって生じる組織内のコンフリクトは、他の組織と比較して生じやすい傾向にある。

組織内のコンフリクトを調整することで、管理会計システムを継続して展開する可能性が高まると考えられる。BSCの例であれば、BSC推進チームが組織と専門職集団との間に立ち、組織内コンフリクトの緩和を図り、BSCの展開と継続性の担保に貢献している。一方で、鈴木（2018）の一連の報告で指摘されているよ

うに、大学の管理会計システムは一般企業と比較して脆弱であり、その脆弱性ゆえに組織内のコンフリクトが発生している可能性もある。管理会計システムの精度を高め、現場にとって有用なデータをタイムリーに提供できる体制を整えることで、管理会計システムに対する現場の受容が高まり、展開可能性が高まることも考えられる。

そこで、管理会計システムの展開を阻害する組織内コンフリクトの原因を把握する必要がある。例えば、組織内政治なのか、会計の知識不足なのか、あるいは管理会計システムが脆弱なのか、そもそも管理会計システムを導入するコストを上回る便益が享受できるかなど、原因の切り分けと検討を行い、それぞれへの対応が求められる。それゆえ、それぞれの組織にとって理想的な管理会計システムは異なり、他の大学で成果が出ているシステムをそのまま適用しても成果につながるとは限らない。

5 おわりに

本稿では、「我が国の大学において管理会計システムがどのように展開されているのか、展開できない場合は何が問題となるのか」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。我が国の大学においては、BSCをはじめとする管理会計システムを適用することで組織内のベクトル一致を図り、また、中期計画と予算を紐づけ、予算目標の達成が図られている。しかし、管理会計システムの展開においては、組織内のコンフリクトが問題となるが、その原因は多岐に渡るため、それぞれの組織でどのような調整が求められるのかについて、管理会計システムの精度を高めることも含め検討する必要がある。

文献レビューの結果、今後の大学の管理会計研究においては、以下のような定性面・定量面の両方の調査が求められるといえる。(1) 管理会計システムと現場の活動はどのように連動が図られているか、(2) 管理会計システムを展開することで業績に対し、どの程度影響を与えるのか、(3) 管理会計システムの導入に伴う組織内のコンフリクトを緩和するために管理者はどのような対応を行っているのか、(4) 管理会計システムに対し、組織内のコンフリクトはどの程度影響を及ぼしているのか、(5) 管理会計システムが必要な場合と不要な場合でそれぞれの組織にどのような違いがあるのか。

これらを明らかにすることで大学の管理会計システムについて理論的にも実務的にも貢献できる可能性があるが、本稿では議論できていない。これらの課題については、今後の課題として別稿に譲ることとしたい。

引用文献

- Anthony, R.N., and D.W.Young. 2003 “Management Control in Nonprofit Organization(7thed)”, McGraw-Hill (浅田孝幸・松本有二監訳. 2010『ケーススタディ 医療・NPOの経営管理ガイドブック』中央経済社)
- Anthony, R.N. and Govindarajan,V. 2007 *Management Control Systems* 12th Ed. McGraw-Hill,Irwin.
- Etzioni.A.1964 *Modern Organizations* (渡瀬浩(訳) 1967『現代組織論』至誠堂)
- Gouldner, A. W. 1957 “Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. I .,” *Administrative Science Quarlery*, 2(3): 281-306
- Mintzberg, H. 1983 *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc
- Power, M. and R. Laughlin. 1992. “Critical Theory and Accounting,” M. Alvesson and H. Willmott (eds.), *Critical Management Studies*. Sage, London: 113-135
- 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2)」『日経研月報』356: 30-39
- 安達明久 2008c「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3)」『日経研月報』357: 32-41
- 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
- 井上秀一 2021「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—」『ベンチャービジネスレビュー』13: 15-26
- 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
- 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
- 小日向允 2017『大学の経営管理—原論の試み—』論創

- 社
- 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
- 経済学部BSCマネジメント委員会 2012「大学におけるバランスト・スコアカード経営の可能性—九州共立大学経済学部の取組を事例に—」『九州共立大学研究紀要』2(2):45-61
- 駒板高明 2017a「中長期計画と中長期財政計画ならびに予算管理の実質化(1)」『文部科学教育通信』412:26-28
- 駒板高明 2017b「中長期計画と中長期財政計画ならびに予算管理の実質化(2)」『文部科学教育通信』413:22-24
- 櫻井通晴 2010『管理会計(第四版)』同文館出版
- 佐々木多恵 2017「国公立大学法人に対する管理会計研究の意義」『公会計研究』18(1):29-43
- 篠田道夫 2010『大学戦略経営論』東信堂
- 進藤雄三 1991「医療システムの変貌—医師の地位変化をめぐる—」『社会・経済システム』10(0):66-71
- 鈴木理誉 2018a「大学経営のための戦略的管理会計論(3) 部門別損益(資金収支内訳表と事業活動収支内訳表の限界)」『文部科学教育通信』429:28-31
- 鈴木理誉 2018b「大学経営のための戦略的管理会計論(4) 責任会計1」『文部科学教育通信』430:29-31
- 鈴木理誉 2018c「大学経営のための戦略的管理会計論(5) 責任会計2」『文部科学教育通信』431:27-29
- 鈴木理誉 2018d「大学経営のための戦略的管理会計論(10) 実効性ある予算と中長期経営計画1」『文部科学教育通信』437:30-32
- 鈴木理誉 2018e「大学経営のための戦略的管理会計論(11) 実効性ある予算と中長期経営計画2」『文部科学教育通信』438:30-31
- 鈴木理誉 2018f「大学経営のための戦略的管理会計論(12) 予算管理を形骸化している原因」『文部科学教育通信』439:30-32
- 鈴木理誉 2018g「大学経営のための戦略的管理会計論(13) 管理可能費と管理不能費」『文部科学教育通信』440:28-30
- 鈴木理誉 2018h「大学経営のための戦略的管理会計論(14) 管理会計はなぜ実行されないのか」『文部科学教育通信』443:28-30
- 高橋淑郎編著 2011a『医療バランスト・スコアカード研究—経営編—』生産性出版
- 高橋淑郎編著 2011b『医療バランスト・スコアカード研究—実務編—』生産性出版
- 中嶋教夫 2009「明星大学におけるバランスト・スコアカード(BSC)への取組み」『企業会計』61(6):929-935
- 中島英博 2019『大学教職員のための大学組織論入門』ナカニシヤ出版
- 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
- 船越洋之 1993「非営利組織体の管理会計—その必要性と在り方—」『三田商学研究』35(6):170-198
- 森田廣 2018「アクションプランとKPI管理による大学の業務改革—大学経営へのBSC(バランス・スコアカード)的手法の導入—」『山陽小野田市立山口東京理科大学紀要』1:83-91
- 両角亜希子 2020「6 組織のマネジメント」小方直幸編著『新訂 大学マネジメント論』放送大学教育振興会、84-97
- 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
- 山中大樹 2017a「学校法人共立女子学園の中長期計画と予算制度(1)」『文部科学教育通信』414:22-24
- 山中大樹 2017b「学校法人共立女子学園の中長期計画と予算制度(2)」『文部科学教育通信』415:26-29
- 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

(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

宅配型小売事業者による地域産直流通の構築 ～パルシステムの九州地域からの産直流通を事例に～

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

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

1. はじめに

本稿の課題は、宅配型小売事業者としてパルシステム生活協同組合連合会（以下、パルシステムと略記する）を取り上げ、同生協が構築した着荷主主導の共同物流の意義と、それを含めた同生協の産直流通全体の特長を明らかにすることである。

筆者らはこれまで、新しい産直流通をテーマに、プラットフォーム（宮崎・二宮、2020）、物流事業者（二宮・宮崎、2021）と主体ごとに代表的な事例を取り上げて研究を行ってきた。今回は、宅配型小売事業者としてパルシステムを対象とする。パルシステムは、1977年に首都圏の15生協によって組織された事業連絡会議として発足し、2022年3月時点で1都10県¹に会員を有する事業連合組織である。同生協の中心である商品供給事業はすべて宅配であり、その商品供給高は2020年度に1865億円となっており、コロナ禍による宅配需要を背景にますます成長している。

このパルシステムを対象とする理由は、1つには生

協の中でも先駆的に産直に取り組んでいる点である。もう1つは、着荷主の立場から他の宅配型小売事業者を巻き込み産地からの共同物流を構築するという独自の取り組みを行っている点である。

以上の問題意識からここでは、パルシステムが中心となって構築した着荷主主導の共同物流の背景や特徴、またこの共同物流を含めた同生協の産直流通全体の特長について論じていく。

2. パルシステムによる着荷主主導の共同物流の構築

1) パルシステムにおける産直の位置づけ

パルシステムの商品供給高は2020年度におよそ1900億円に達するが、そのうち食品は約1500億円と大部分を占めている²。その食品に占める青果物の割合（金額ベース）は15%、供給高は約200億円である。この青果物において産直比率は96%とほぼすべてが産直品とあってよいほどである³。さらに同生協の加工食品にも産直品が使用されている。

¹ 宮城県、福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、静岡県の1都10県である。

² パルシステム生活協同組合連合会（2021）。

³ パルシステム生活協同組合連合会 交流政策室（2021）。

パルシステムの産直は、単に生産者と直接取引しているというだけでなく、同生協が掲げる産直四原則、①生産者・産地が明らかであること、②生産方法や出荷基準が明らかで生産の履歴がわかること、③環境保全型・資源循環型農業を目指していること、④生産者と組合員相互の交流ができること、に基づく産直協定書を産地と取り交わした上で、産直の取引を行っている。この産直協定書を交わした産地を産直産地と呼び、全国に389カ所、青果物では278カ所ある。

パルシステムの産直品は、農薬や化学肥料の使用状況に応じて「コア・フード」、「エコ・チャレンジ」、それ以外の産直品と分かれている。青果物では、エコ・フードが2,938t (5.7%)、エコチャレンジが9,400t (18.3%)、それ以外が39,069t (76.0%) となっている。

以上のように、パルシステムの宅配にとって産直品は事業の中心を構成する不可欠なものであり、その安定供給は事業の生命線といえる。

2) 関東における共同物流のトライアル事業

上述のようにパルシステムにとって産直品は非常に重要な位置づけが与えられており、産地をバックアップする物流網の構築を通じ、農産品の安定供給と物流コストの低減に努めている。

パルシステムによる共同物流の構築は、1990年代後半に産直仕入れの大部分を占める関東から始まっている。まず千葉県の実産者によって構築され、その後茨城県、山梨県、栃木県へと拡大していった。さらに、近畿地域の和歌山県、奈良県にも拡大していった⁴。

物流網の構築は、当初はパルシステム単独の集荷システムとして考えられていた。しかし、生産者側の同生協以外の宅配型小売事業者への出荷が残されてしまい、生産者にとってはメリットが小さく、参加が期待できないため断念した。

そこで生産者による他の宅配型小売事業者への出荷にも配慮して、同一地域内にある生産者に、パルシステムへの出荷に限定しない共同物流の構築を働きかけた。そこで目指されたのは、生産者自らが主体となって運営する共同物流である。同生協への出荷のみを対象とするものでなく、参加する生産者の実態に即して、複数の宅配型小売事業者への出荷を対象とする仕組み

とした。それにより生産者としても参加のメリットを大きくすることができる。

この関東での経験を通して、パルシステムは生産者の目線にたち自分たちの利益だけを考えるのではなく、生産者にとって十分なメリットが出せるように生産者起点で宅配型小売事業者がまとまる必要があると考え、共同物流の構築を行うようになっていたと考えられる。

3) 九州での着荷主主導の共同物流構築の経緯

関東で共同物流を構築している時に、福岡県の産直産地からドライバー不足問題に関する相談が入ってきて、それを契機に九州の共同物流構築が始まった。

2013年秋頃、生産者に対して、物流事業者から「荷物を引き取りに行けない」「運賃を大幅にアップしてもらいたい」との案内や要請が相次いだ。物流業界では、少子化に伴う高齢化や週1、2日しか家に帰れない職場環境などを理由にドライバーの希望者が減少し、それが深刻化していた。さらに軽油価格高騰などによるコスト上昇で運賃の引き上げが不可避な状況にあった。

その解決の1つは貨物をまとめることだが、有機農産物などの生産者は、生産者単位では出荷量が少ないため、貨物のロットをまとめるのが難しい。また、鮮度が重要な産直品では収穫時期と出荷時期をずらして在庫をもってロットをまとめることも難しい。

パルシステムの産直を地域別に数量ベースで見ると、関東中心とする近隣地域で7割、北海道2割、九州1割未満となっており、九州は数量ベースでは1割程度に過ぎない⁵。しかし、産直産地数でみると、九州が全体の4分の1を占めている。また、九州からの調達は近隣地域からの調達が難しくなる冬場主体となり、特に冬場の品揃えつくる上で不可欠である。そのため、九州の産直品は、数量は多くないが、重要な産地である。この相談を受けて、パルシステム子会社のジーピーエスを中心となり、生産者や物流事業者と共同物流のための調査を実施した。

その調査の結果、多くの生産者が複数の宅配型小売事業者と取引実施していることが明らかになり、複数の宅配型小売事業者の物量をまとめる方向が見いださ

⁴ 徳田 (2016)、36ページ。

⁵ パルシステム生活協同組合連合会 交流政策室、前掲書。

れた。そこで参加団体を呼びかけたところ、らでいっしゅばーやや、大地を守る会、生活クラブ連合会が名乗りを上げ、複数の宅配型小売事業者が連携する着荷主主導の共同物流の構築が可能となった⁶。

この共同物流の物流業務は、丸善グループに委託された。同社が選択された理由としては、以下のようなものがある。第1に、産直物流の取り組みへの本気度が高い（物流リードタイムの短縮に対する意識が高い）。第2に、衝撃に弱いいちごの品質を保てるようなエアサス車がトラックの98%を占める。第3に、福岡から関東への長距離輸送をツーマン輸送ではなく西宮市の拠点を活用し、ドライバーを交代するやり方を採用できる。第4に、西宮の冷蔵倉庫を利用しながら、コールドチェーンを整備できることがあげられる。

4) 宅配型小売事業者による産直流通の仕組み

ドライバー不足問題を契機に九州で構築された着荷主主導の共同物流を含む、パルシステムの産直流通の仕組みを整理する。

図1は、パルシステムの産直流通の全体像を示したものである。この産直流通は、組合員の注文から始まる。組合員からの注文を集約して、パルシステムは生産者に発注する。受注した生産者は期日までに必要な量を揃えて、設定された集荷センターに持ち込む。持ち込まれた荷を物流事業者が集荷し、久留米にある自社の物流拠点に輸送する。この物流拠点で荷を集約し、西宮トラックターミナルへと輸送する。西宮トラックターミナルで荷の積み替えが行われて、関東方面へと運ばれる。各宅配型小売事業者の配送センターに輸送され、そこから各物流事業者の組合員・会員に宅配さ

れる。

複数の宅配型小売事業者が連携できた要因として、第1に、産直を取り扱う宅配型小売事業者も同社と同じくドライバー不足で入手できないリスクに直面していたことがある。第2に、パルシステムより規模の小さい宅配型小売事業者からするとこの仕組みに参加することでコストメリットを得られるため物流で争わないという判断をした。第3に、九州からの産直という産地のバラエティを増やすことができるという点が挙げられる。

産直流通は、新鮮さが強みの1つであり、卸売市場を経由する市場流通と異なり短リードタイムで輸送する物流が必須である。これまでは生産者に物流を委ねていたが、今回のドライバー不足は小規模ばかりの生産者では解決できない。そのため、産直品を取り扱う宅配型小売事業者としては、自ら安定した調達物流の仕組みを構築せざるを得ない。その結果、産直のサプライチェーン全体に関与することとなった。生産者との調達物流と、最終消費者への宅配の両方を把握し、連携させることができるようになったのである。

調達物流の仕組みを自ら構築した結果、生産者から発送した時の品質を維持しながら、コストとリードタイムの最適なバランスをコントロールできるようになった。また、今回の事例では、特に冷蔵便で共同輸送できるようになったことも特徴である。

上記のような考察を通じ、ドライバー不足時代に、産直の宅配型小売事業者が構築すべき流通システムが見えてきた。ドライバー不足が契機となり、宅配型小売事業者がサプライチェーン全体においてより多くの役割を果たすモチベーションを持つにいたった。

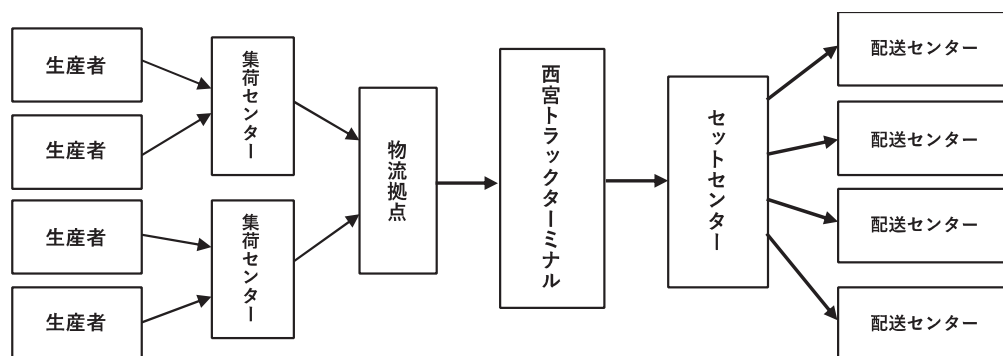


図1 パルシステムの九州地域からの産直流通の全体像

出所) 各種資料より筆者作成。

⁶ その後、バイオ・マーケットなどが参加した。

3. 宅配型小売事業者による産直流通の特長

1) 宅配型小売事業者による産直流通の特性分析

ここでは、前節で説明したパルシステムの構築した着荷主主導の共同物流と産直流通の全体の特長について需給調整、物流、情報流の3つの側面から論じる。

① 需給調整

青果流通の中心である市場流通と比較した場合の特殊性として、新鮮さを訴求点とする産直流通は市場流通と比較して、早く売り切る必要がある。そのため、市場流通ではJAが荷合わせして大量輸送するなどコスト重視であるのに対して、産直流通では生産者から消費者にわたるリードタイムが重視されるため、相対的に少量多頻度に発注する形になる。また、市場流通では同一品種・同一等級で荷合わせするのに対して、産直では生産者ごとに区別されるため、需要予測は通常よりも困難になる。

市場流通は需要と連動せずに収穫しており、JAや卸売市場での在庫がバッファの役割を果たしている。そのため、市場流通はプロダクトアウト的といえる。その一方で、パルシステムは顧客の注文に始まり、それを充足する形で供給されるためマーケットイン的といえる。しかし、前述のように青果物の供給は不安定であり、小規模で、生産者ごとに区別される産直ではより一層供給は不安定なため、注文とのミスマッチが生じやすい。パルシステムでも、発注量に対する過不足が発生する可能性がある。

需給のギャップに対して、収穫量が過剰の場合は、生産者は収穫量が過剰のリスクに対して対策をもつ必要がある。食べ頃までに注文が紐付くかどうかが生産者にとって重要である。注文が紐付かなかった場合は

①市場流通、②加工食品、③周辺の直売所・道の駅で販売などが考えられる。パルシステムの仕組みは、他の宅配型小売事業者を含めた仕組みなので、リスクの低減にもつながっている。

収穫量が過少の場合は、代替商品を提案するなどして対応している。パルシステムが顧客に近いために、供給過剰時にはその時のニーズ動向をふまえたおまかせセットなどで在庫を販売しきることができる。

② 物流

物流の側面で大きな特徴の1つは当然着荷主主導の共同物流を構築したことであるが、もう1つの特徴として西宮に中継点を設定したことがある。

共同物流構築の契機となったのは、ドライバー不足を中心とした物流環境の変化から安定的な輸送が困難になった点がある。関東と九州の間に中継点を設けることで、九州から来たドライバーは西宮まで輸送してそこで荷物を引き渡して九州に戻り、西宮からは東京から来たドライバーが輸送する。その結果、ドライバーの負担が軽減され、この輸送に関わるドライバーを確保しやすくなる。コンプライアンス重視の世の中になり、長時間労働になる長距離輸送を行うことが難しくなっている状況に対応した方法である。このように中継点をもうけて関西より西と東でドライバーを完全に分けて、宿泊をとまなう長距離輸送を削減することが可能となった。コンプライアンスという面では、CO₂排出量を従来よりも10%削減することが可能となり、環境負荷の低減にも寄与している。

中継点の設定は労働環境の改善だけでなく、リードタイムの短縮を可能にし、物流品質の向上にもつながっている。中継点を活用することでリードタイムが

表1 市場流通とパルシステムの商品供給の比較

	市場流通	パルシステム
着目点	供給に着目	需要に着目
重視する指標	コスト	消費者にわたるまでのリードタイム
供給形態	プロダクトアウト	マーケットイン
在庫	バッファ在庫	無在庫
在庫補充の考え方	低頻度・大量の仕入れ発注 業務コストを削減	多頻度・少量の仕入れ発注 新鮮さ（品質）を重視
商品の区分の考え方	品目別・生産者単位	品目単位

出所）筆者作成。

従来に比べて平均3時間程度短縮できるようになっ

た⁷。産直品は「新鮮さ」に魅力を感じる最終消費者に選ばれるために鮮度が重視される。さらに、中継点での受け渡しを冷蔵環境の中で行うようにして、コールドチェーンの整備による品質の高度化も実現している。

コストの面でも、この共同物流を実現しなければ生産者は宅配チルド便を利用せざるをえなくなっていた。その場合、貨物10kg当たり1,500円程度の料金が発生する。それに対して、この共同物流では800円程度で発送することができる。

以上のように、この中継点を設定したことで、労働環境の改善、リードタイムの短縮、共同物流による低コスト化とコールドチェーンによる新鮮さの維持といった効果を実現した。

③ 情報流

パルシステムが自ら安定的な調達物流の仕組みを構築したことで、直接生産者とやりとりが可能になり、納期情報や移動中の在庫も含めた在庫情報管理、需要の連動性を高めた計画立案ができるようになった。

パルシステムと最終消費者の間では、同生協による販促活動やマーケティング活動が行われている。上では発注後の情報を対象にしたが、発注情報そのものに注目すると、POSデータなど実績情報や顧客の属性情報、販促のための需要予測などの幅広い情報をパルシステムは把握でき、販促活動と物量とを連動させられる。農総研の仕組みでは生産者の収穫量をそのまま小売事業者に流していたが、パルシステムの仕組みでは販促活動も加味して需要と供給の連動性を高めている。

最終消費者と生産者の間では、最終消費者と生産者をつなげる仲介・代理機能が挙げられる。パルシス

テムが、生産者に対する励ましにつながる取り組みとして最終消費者の生の声を提供している。その結果、生産者は最終消費者をより身近に感じられ、何が喜ばれるかが分かるようになった。一方最終消費者も、生産現場の見学などを通じて、生産者をより身近に感じられ、安心感を得ている。産直の宅配型小売事業者は、「最終消費者の代理」であると同時に、「生産者の代理」でもあるという両面性をもっている。だからこそ最終消費者と生産者をつなげる仕組みを構築できるのである。

以上のように、パルシステムは生産者と最終消費者の両方と接点を持っているため、顧客に関連する情報（ニーズ・需要情報、生産者からの出荷情報など）を把握でき、その情報を用いてサプライチェーンの全体を能動的にコントロールすることができるのである。

2) 他の産直流通との比較からみえる特質

ここでは筆者らがこれまで研究してきた農総研やたべねっとみえとパルシステムの比較を通して、宅配型小売事業者による産直流通の特質を論じる。

① 販売リスクの分担

表2は、三者の販売リスクの分担などをまとめたものである。

パルシステムの仕組みでは、基本的に最終消費者からの注文をもとに供給が決まる。生産者とパルシステムとでリスクを分け合っている。生産者の供給能力の上限があるため機会ロスが発生する可能性がある。一方で、生産者は同生協収穫量の過剰が発生するリスクがある。しかし、他のチャネルに流すことでリスクを低減することもできる。

農総研は、生産者が納品先や価格などを決めて、リ

⁷ 「物流ニッポン」2014年12月8日付。

表2 販売リスクなどの負担

	パルシステム	農総研	たべねっとみえ
小売販売時の在庫保有者	パルシステム	生産者	たべねっとみえ
生産者	小	大	小
物流事業者	ほぼゼロ	ほぼゼロ	大
小売事業者	小	ほぼゼロ	ほぼゼロ
サプライチェーンの特徴	生産者と流通事業者がリスクを分け合いながら、需要連動化できる仕組み	全国的な物流インフラを提供することで生産者の権利と義務を拡大する仕組み	物流事業者が地域活性化のために生産者とエンドユーザーを結びつける仕組み

出所) 筆者作成。

スクを負う仕組みである。小売事業者（スーパーなど）は売り場を提供しているだけなのでほとんど販売リスクがない。

たべねっとみえは、店舗販売とほぼ同一で同社が見込みで仕入れて販売する形になっており、同社が販売リスクを負うことになる。小売事業者（スーパーなど）は販売スペースを提供しているだけでほとんど販売リスクがない。

② 物量の集約の仕方

表3は、三者の物流のあり方についてまとめたものである。

パルシステムは、新鮮な産直品の安定供給を求めて調達物流の整備に舵を切ったことで、生産者視点で物流を考え、複数の宅配型小売事業者への納品の物量をまとめて物流を効率化することを選んだ。

農総研は自社の物流プラットフォームにいかに多くの農産物をのせるかが重要であり、そのために同社の仕組みに賛同する生産者を開拓している。

たべねっとみえの仕組みでは、調達物流は本仕組み

とは異なる物流の帰り便を利用しているために物量をまとめる必要がない。

③ 情報と意思決定

表4は、三者の情報の流れと意思決定のあり方をまとめたものである。

パルシステムは、マーケットイン型を目指して需要情報（市場分析・把握、ニーズ情報の明確化、販促企画）の管理を行っている。それに加えて、最近のドライバー不足をきっかけにして、一般的な小売事業者と違って最終消費者に対する物流進捗情報まで管理している。

農総研は、プロダクトアウト型で、生産者が収穫した分をそのまますべて店舗に届けている。そのため管理しているモノの流れに関する情報は少ない。なお価格や販売店舗は生産者が決定しているため、販売結果情報を生産者に送って、次の意思決定に活用できるようにしている。

たべねっとみえは見込み販売型で、生産者の近くの集荷場から店頭までのすべてを管理している。自ら店頭の売れ行き情報とマーケット情報（店舗周辺の住民

表3 物流の比較

	パルシステム	農総研	たべねっとみえ
サプライチェーンの類型	小売による調達物流	物流プラットフォームによる物流	物流事業者による商品供給
輸送リードタイム	中継点を設けて九州の農産物を短リードタイムで関東に届ける	ルールに基づくことにより安定供給かつ短リードタイムを実現する	各店舗在庫の状況を見ながら翌日は自社倉庫の在庫を補充する。
物量のまとめ方	競合するEC事業者と組んで物量をまとめている。	農総研のプラットフォームで販売したい生産者を増やしてまとめている。	産直とは別の物流の帰り便を活用しているため、物量をまとめることを重要視していない。
物流事業者の労働環境	中継点を設けてドライバーの長距離輸送の負担を低減	物流事業者への発注のみで、発注先におまかせ	限られた人員で全店舗に配送するため現状では負担が大きい。

出所）筆者作成。

表4 情報と意思決定の比較

	パルシステム	農総研	たべねっとみえ
タイプ	マーケットイン型	プロダクトアウト型	見込み販売型
市場分析・把握	パルシステム	生産者	たべねっとみえ
ニーズ情報の明確化	パルシステム	—	たべねっとみえ
販促企画	パルシステム	—	—
発注量・在庫量の決定	エンドユーザー	生産者	たべねっとみえ
物流計画・進捗情報	パルシステム	農総研	たべねっとみえ
販売結果情報フィードバック	パルシステムが自社で把握	店頭での販売結果情報を農総研経由で生産者へ	たべねっとみえが自ら店頭で判断

出所）筆者作成。

の需要特性やニーズ情報）を鑑みて、商品の補充・発注をしている。物流事業者でありながら小売事業者の顔も持っているため、モノの流れに関与しながら、発注量・在庫量、物流計画・進捗情報のすべてを把握している。

パルシステムは農総研やたべねっとみえと比較して、販促企画で多彩さを発揮している。それは最終消費者との接点があり、その情報を多様に活用することができるからである。たとえば、おまかせセットに着目すると、生産者にとってはより販売したいものが販売でき、最終消費者にとっては知らないものを知る機会となる。

4. おわりに

1) 宅配型小売事業者による産直流通のまとめ

世の中のドライバー不足にともなう安定調達のリスク増大に対して、パルシステムは生産者に取りに行く調達物流を構築するにいたった。その物流では生産者起点で物量を少しでも多くするために複数の宅配型小売事業者との共同調達の仕組みである。

パルシステムが構築した仕組みでは、最終消費者にもっとも近い同社が需給調整を行っているがゆえにサプライチェーン上には必要な量しか流れず需要連動している。また、前述のように共同調達化しながら関西に中継点を設けて九州から東京まで短リードタイムで輸送している。中継点の設置により、各ドライバーの長距離の往復がなくなり労働環境も改善されている。さらに、調達物流化にともない需要情報のみならず物流進捗情報まで把握してマーケットインを目指している。

2) 宅配型小売事業者による産直流通の課題と展望

宅配型小売事業者の事業特性に応じて課題と解決案をリストアップすると、以下のようになる。

1つ目の特性として、最終消費者と直接接していることが挙げられる。そのメリットを活かしてより高いレベルで需給調整を実現するという課題が指摘できる。その解決案のひとつとして、おまかせセットや加工品の比率を上げて、廃棄ロスを削減することや、品目単位で需要予測の精度を上げることが考えられる。

2つ目の特性として、物流の実行を物流事業者に依存していることが挙げられる。本稿では宅配型小売事業者による調達物流の構築といったように物流領域に関与しているが実行部分には関与しきれておらず、企業間のつなぎ目での鮮度維持にリスクを抱えている。その解決案として考えられるのは、梱包仕様に手を加えてそのリスクが発生時にも問題ないようにすることである。他にも荷台やコンテナなど荷物が置かれている環境を不活性化ガスで充填することで鮮度を維持することもできる⁸。このように鮮度管理の仕組みをつくることが重要で、さらなる輸送リードタイムの短縮もその1つである。

3つ目の特性は、最終消費者とは逆に生産者との間には距離があり、情報のやりとりが少ないことである。本稿のように宅配型小売事業者が生産者に近寄ったことをきっかけに、生産者と最終消費者の間をとりもつ役割を果たすことができるようになった。具体的には、最終消費者には安心感を、生産者には顧客満足度の情報を提供するようなことが考えられる。例えば、Oisix

表5 宅配型小売事業者の課題

小売事業者の特性	課題	解決案
最終消費者と直接接している	仕入れ量と販売量をより高いレベルで一致できていない	・おまかせセットと加工品の比率を上げるようにする ・品目単位で需要予測の精度を上げる
物流事業者に依存している	企業間のつなぎ目での鮮度維持が物流事業者任せである。	・輸送中に鮮度が維持できるような梱包仕様にする。 ・輸送リードタイムを短縮する
生産者との情報のやりとりが少ない	・最終消費者にさらなる安心感を与えられない ・最終消費者が満足しているかどうか生産者は知る方法がない	・生育状況や生産情報（肥料の量やタイミングなど）を提供する。 ・ユーザーの声を生産者と共有する仕組みをつくる。

出所) 筆者作成。

⁸ 参考：郵船ロジスティクスの鮮度管理 <https://www.yusen-logistics.com/jp/resources/press-and-media/6963>（最終閲覧日：2022年1月21日）

では、サイト上で利用者の感想の募集などを行っている⁹。

パルシステムは共同物流の将来展望として2つを挙げている¹⁰。1つは季節変動の平準化や車両の積載効率を高めるためにドライ商品と日配品との混載を行うことである。もう1つは中国・四国地方での青果物輸送における同様の仕組みを導入することである。そこからさらに北海道と東北地方の出荷団体を対象に同様の仕組みを導入することを計画している。

宅配型小売事業者の将来展望を考える上で、川上と川下それぞれへの働きかけという観点が必要である。

まずは川上との関係を考える。本稿では安定調達に焦点を当てて生産者との接点ができたことを述べたが、次のステップとしてはその接点を地域レベルの農産物のブランド化に活かすことができるのではないだろうか。ユニクロと東レが「ヒートテック」を共同開発したように、最終消費者のニーズが分かる宅配型小売事業者が商品企画を行い、それに基づいて生産者が品種改良などで商品を実現していくというような関係をつくるべきではないか。

パルシステムの顧客の中には飲食店も考えられ、上記のようにブランド化された農産物をそこに売り込んで、販売先を増やすことは生産者にとっても宅配型小売事業者にとっても喜ばしいことである。

次に川下との関係を考える。最終消費者が生産者や農産物と触れ合えるように産地ツアーをさらに強化するとよいのではないだろうか。たとえば、最終消費者が農作業や農産物、調理法について質問できるような意見交換の場を積極的につくってはどうか。その先には農地の一部を最終消費者が所有して、収穫後それを届けるような仕組みづくりなども考えられる。

過疎化地域においては物量の不足から物流が非効率になることが予想される。そこでパルシステムのような宅配型小売事業者が各住宅に届けられる荷物をすべてまとめてラストワンマイルを配送することが求められている。これにより収益性を高められる。

3) 今後の研究の課題

これまで農総研、たべねっとみえ、パルシステム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、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。スーパーなどの宅配型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、リスクの分散や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に応じて、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2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れて流通する段階で、特定の範囲内で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。

第3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

⁹ Oisixの感想募集のページ：https://www.oisix.com/Html.gift-giftVoiceM_html.osx（最終閲覧日：2022年1月21日）

¹⁰ 「物流ニッポン」2014年12月8日付。

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ても拘わらずマーケット発想を持てずそのメリットを活かせていない。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。宅配型小売事業者ではマーケット発想を持つことができるようになっているが、店舗型小売事業者ではまだまだ希薄なところが多い。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。このように見えてくると宅配型小売事業者においても、地域活性化につながる商品開発に関しては余地がある。これは生産者との関係をさらに深化させるということでもある。

【謝辞】

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】

- 池田真志（2021）『生鮮野菜流通システムの再構築』農林統計協会。
- 徳田博美（2016）「生産地と消費地をつなぐ新たな野菜物流ネットワークの挑戦—九州地域の共同物流を事例として—」『野菜情報』147号、34～42ページ。
- 中澤満正（2011）『これから生協はどうなる—私にとってのバルシステム』社会評論社。
- 二宮章浩・宮崎崇将（2021）「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～」『ベンチャービジネスレビュー』第13号、5～14ページ。
- バルシステム生活協同組合連合会（2021）『バルシステムガイド2021』。
- バルシステム生活協同組合連合会 交流政策室（2021）『産直データ 2021』。
- 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、5～15ページ。

論文

予算スラックの測定と定量化可能性

A study on the measurement and quantifiability of budgetary slack

李 建
追手門学院大学経営学部 教授
Ken LEE
Professor,
Faculty of Management
Otemon Gakuin University

Keywords：予算スラック、測定尺度、定量化、予算達成可能性、変換公式

1 はじめに

予算管理分野においては、予算スラックに関する研究が一つの大きな研究の流れを構成している。そこでは、予算編成にマネジャーを参加させることによって、マネジャーの予算目標へのコミットメントが高まる一方で、情報の非対称性により予算スラックが形成されることが考えられてきた。一般に、予算スラックとは、「予算として承認された原価が最低限必要な原価を超える額および最適な達成可能収益が予算収益を超える額とから成るもの」として定義される（小菅, 1997, p.185）。

予算スラックには、プラスの側面とマイナスの側面がありうるが、先行研究の多くは、予算スラックを資源配分を歪めるもの、資源の無駄、非効率的なものなどとみなし、マイナスの側面が強調されてきた。その場合、予算スラックはなくすることが最善とされ、いかに予算スラックを削減できるかに焦点が置かれる。反面、予算スラックのプラスの側面に注目する研究においては、予算スラックの存在がむしろマネジャーのモチベーションを高めることや、環境不確実性に対処するためのバッファとして機能する効果があることなどが報告されており、いかに予算スラックを適正水準に保つかが焦点となっている。

さらに、予算参加と予算スラックの関係についても、予算編成にマネジャーを参加させることが予算スラックの形成に結びつくのか否かが最大の関心事となっているが、数多くの関連研究にもかかわらず、両者の関

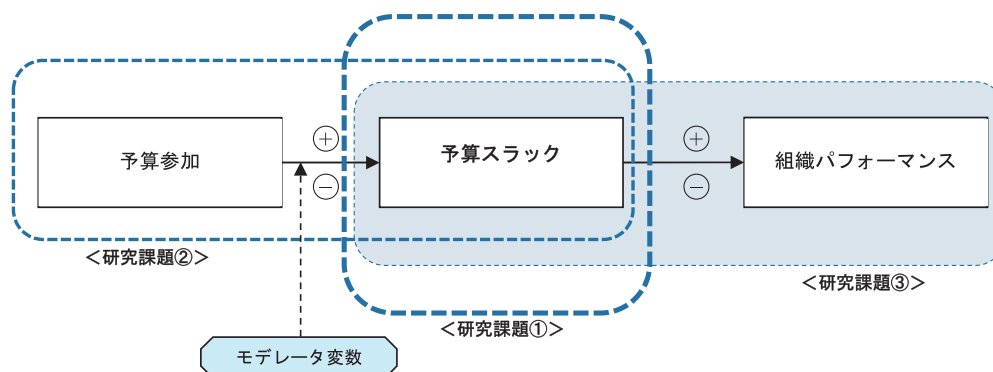
係については一致した結論が出ておらず、研究結果は分かれている（Dunk, 1993；Merchant, 1985；Nouri and Parker, 1996）。すなわち、予算参加が予算スラックを助長するという結果を報告した研究がある反面、予算参加が予算スラックを減らす効果があるという結果を報告した研究も見受けられる。この点については後述することにする。

いずれにしても、予算スラック関連研究においては予算スラックをどのように測定するかが重要なイシューとなっており、心理学分野におけるパーソナリティ測定尺度としてのビッグファイブのような、諸研究者のコンセンサスをベースにした共通の尺度の必要性が高まったといえる。本研究は、予算スラックの測定尺度に関する先行研究をレビューし、予算スラックの定量化可能性について検討することを研究の目的とする。

2 予算スラック研究のフレームワーク

予算参加と予算スラックの関係をまとめた先行研究においては、両者の関係は図表1のように表わされる。すなわち、予算参加が予算スラックに影響を及ぼし、予算スラックが組織パフォーマンスに影響を及ぼすという関係が成り立つのである。前述のように、予算参加から予算スラックへの影響はプラスの影響もマイナスの影響も考えられるが、それを決定する要因としてモデレータ変数の存在がある。

図表1 予算スラック研究のフレームワーク



（出所）李ほか（2008），p.7 に加筆・修正

代表的なモデレータ変数としては、情報の非対称性（Dunk, 1993；Fisher et al., 2002）、組織コミットメント（Nouri, 1994；Nouri and Parker, 1996）、インセンティブ・スキーム（Chow et al., 1988；Chow et al., 1991；Walker and Johnson, 1999）、予算強調（Dunk, 1993；Merchant 1985；Van der Stede, 2000）などが挙げられる。これらモデレータ変数の影響によって、予算参加が予算スラックにプラスに作用することもあると、マイナスに作用することもあるということである。

Lukka(1988)は、予算バイアス(すなわち、予算スラック)の研究課題として、①予算バイアスの直接的な測定尺度の開発、②予算バイアスに関する説明モデルの開発、③予算バイアスの組織的影響に関する体系的分析、といった3点を挙げているが、これら3つの研究課題を予算スラック研究のフレームワークの中に示すと図表1のとおりとなる。図表1に見るように、「予算スラック」は研究課題②と研究課題③を結ぶ連結ピンとしての役割を果たすものであるため、予算スラック研究のさらなる進展のためには予算スラックをいかに正確に測定できるかが重要な意味を持つ（研究課題①）。

3 予算スラック研究の推移

予算スラック研究はこれまでどのような形で行われてきたのであろうか。その推移を把握すべく、欧米の会計専門雑誌7誌を対象に、「budget (ary)」(あるいはbudgeting)と「slack」の両方をタイトルに含む論文を調べ、その内容分析を行った。時系列的に集計した論文の推移は図表2のとおりである。

図表2から分かるように、「budget (ary)」(あるいはbudgeting)と「slack」の両方をタイトルに含む論文は、直近10年間には2本しか発表されていない。ジャーナル別では、AOSが8本で断トツといえる。予算管理研究において予算スラック研究が大きな研究の流れになっていることを踏まえると、計17本という論文数は決して多いとはいえない。これは、これまでの予算スラック研究が、予算スラックそのものを研究対象にする研究というより、参加型予算との関連の中で予算スラックを取り上げる研究が多かったためであると推察される。

次に、図表2に各論文が依拠した研究方法等を示してみると、図表3のとおりとなる。研究方法として実

図表2 予算スラックをタイトルに含む論文数

			1991年以前	1992-2001	2002-2011	2012-2021	TOTAL
1	TAR	The Accounting Review	2	1	1	0	4
2	JAR	Journal of Accounting Research	2	0	0	0	2
3	JAЕ	Journal of Accounting and Economics	0	0	0	0	0
4	CAR	Contemporary Accounting Research	1	0	0	0	1
5	JMAR	Journal of Management Accounting Research	0	0	1	0	1
6	AOS	Accounting, Organizations and Society	3	2	2	1	8
7	MAR	Management Accounting Research	0	0	0	1	1

図表3 予算スラック研究に用いられた研究方法

		1991年以前	1992-2001	2002-2011	2012-2021	TOTAL
1	TAR	Onsi (1973) 質問票	Dunk (1993) 質問票	Fisher et al. (2002) 実験法	0	4
		Chow et al. (1988) 実験法				
2	JAR	Young (1985) 実験法 Kirby et al. (1991) モデリング	0	0	0	2
3	JAE	0	0	0	0	0
4	CAR	Belkaoui (1985) 実験法	0	0	0	1
5	JMAR	0	0	Stevens (2002) 実験法	0	1
6	AOS	Merchant (1985) 質問票 Waller (1988) 実験法 Chow et al. (1991) 実験法	Nouri (1994) 質問票	Webb (2002) 実験法 Davila & Wouters (2005) ケース・スタディ	Church et al. (2019) 実験法	8
			Van der Stede (2000) 質問票			
7	MAR	0	0	0	Baerdemaeker & Bruggeman (2015) 質問票	1

験法を用いた論文が9本でもっとも多く、質問票調査が6本、その他が2本となっている。

予算スラックの共通の測定尺度を模索するという本研究の立場から、質問票を用いた実証研究にとくに注目すると、図表3の網掛けの3つの研究、すなわち、Onsi (1973)、Dunk (1993)、Van der Stede (2000)において独自に予算スラックの測定尺度が開発されていることが分かる。質問票を用いたその他の3つの研究においては、Merchant (1985)とNouri (1994)の研究がOnsi (1973)の尺度を用いており、Baerdemaeker and Bruggeman (2015)の研究がDunk (1993)の尺度を用いている。

4 代表的な予算スラックの測定尺度

前節において、質問票調査における予算スラックの測定尺度としてこれまで3つの尺度が開発されていることを述べたが、ここではその内容についてより具体的に検討することにする。

1) Onsi (1973) の尺度

Onsi (1973)の研究は、今回の文献調査においても最も古いものとなっており、したがって、そこで開発

された予算スラック測定尺度はもっとも初期の尺度として位置づけられる。

Onsi (1973)の尺度は、ニューヨーク州の北部・中西部に主な事業基盤を持つ大規模な7つの多国籍企業の132名のマネジャーを対象に行った質問票調査のために開発されたものである。ただし、予算スラックそのものを測定するのではなく、予算スラックに対するマネジャーの態度 (slack attitude) を測定することで予算スラックの形成を類推するという立場をとっている。すなわち、予算スラックに対するマネジャーの態度が予算スラックそのものの形成に結びつくと考えたのである。そこで用いられた予算スラック (に対するマネジャーの態度) の測定尺度は下記の4項目からなるものであった (5点リッカート・スケールを使用)。ここでは、原文に加えて日本語訳もつけることにする。

O①To protect himself, a manager submits a budget that can safely be attained.

O②The plant manager sets two levels of standards: one between himself and production (sales) manager, and another standard between himself and top management, to be safe.

O③In good business times, the plant manager accepts a reasonable level of slack in a departmental budget.

O④Slack in the budget is good to do things that cannot be officially approved.

- ・自分を守るために、マネジャーは無難に達成できる予算を提出する。
- ・工場長は、安全のために、2つの水準の標準を設定する。一つは自分と生産（販売）マネジャーとの間のモノ、もう一つの標準は自分とトップ・マネジメントとの間のモノ。
- ・好景気の時に、工場長は部門予算に含まれる妥当な水準のスラックを容認する。
- ・予算に含まれているスラックは、公式的に承認されないコトをするのに良い。

既述のように、Onsi (1973) の尺度はその後、Merchant (1985) やNouri (1994) においても使用されている。ただ、この尺度を、Onsi (1973) が「予算スラックに対するマネジャーの態度」(slack attitude) と名付けたのに対し、Merchant (1985) は「予算スラック形成性向」(propensity to create slack) と呼んでいる。Nouri (1994) の研究においても、「予算スラック形成性向」の名称のもと、Onsi (1973) の尺度が使用されているが、相違点としてはNouri (1994) においては7点リッカート・スケールが用いられたことである ($\alpha = 0.75$)。

Onsi (1973) の尺度は、上記7誌以外のジャーナルに掲載された実証研究においてもよく利用されている。例えば、Lal et al. (1996) では、「予算スラック形成性向」をOnsi (1973) の4項目尺度を用いて5点リッカート・スケールで測定しており ($\alpha = 0.74$)、Nouri and Parker (1996) は7点リッカート・スケールでそれを測定している。さらに、ナショナル・カルチャーにより予算スラック形成性向に差が見られるか否かを検証したLau and Eggleton (2004) や、Hughes and Kwon (1990)、Maiga and Jacobs (2008) においてもOnsi (1973) の尺度が使用されており、Onsi (1973) の尺度はもっとも広く受け入れられた予算スラック測定尺度の一つといえる。

2) Dunk (1993) の尺度

Onsi (1973) からちょうど20年後、Dunk (1993) は、オーストラリアに本拠を置く61社の118名のマネジャーを対象に質問票調査を行った。そこで用いられた予算スラックの測定尺度は下記の4項目からなるものであった(7点リッカート・スケールを使用、 $\alpha = 0.6833$)。ここでは、原文に加えて日本語訳もつけることにする。

D①Budgets set for my area of responsibility are safely attainable.

D②Budgets for my area of responsibility are not particularly demanding.

D③Budgetary targets have not caused me to be particularly concerned with improving efficiency in my area of responsibility.

D④Targets incorporated in the budget are difficult to reach. (reverse-scored)

- ・私の責任領域に対して設定される予算は、無難に達成できるものである。
- ・私の責任領域に対して設定される予算は、とくにきついわけではない。
- ・私の責任領域において、予算目標のために私が能率向上をとくに気にすることはなかった。
- ・予算に組み込まれた目標は達成するのが難しい。(逆)

ただし、当初は上記4項目に加え、下記の2項目も候補に挙がっていたが、因子分析の結果として因子負荷量の小さい下記2項目を除外している。

D⑤Standards set in the budget induce high productivity in my area of responsibility. (reverse-scored)

D⑥I have to carefully monitor costs in my area of responsibility because of budgetary constraints. (reverse-scored)

- ・予算で設定される標準は、私の責任領域において高い生産性を誘発する。(逆)
- ・予算制約のため、私は自分の責任領域内にあるコストを注意深くモニターしなければならない。(逆)

Dunk (1993) の尺度はその後、Dunk (1995) や Baerdemaeker and Bruggeman (2015) においても予算スラックを測定するための尺度として用いられている。Dunk (1995) では4項目尺度がそのまま使われているが、Baerdemaeker and Bruggeman (2015) においては、探索的因子分析の結果として、因子負荷量の小さいD①の項目を除外し、D②、D③、D④の3項目を予算スラックの測定尺度としている ($\alpha = 0.70$)。Baerdemaeker and Bruggeman (2015) ではまた、Dunk (1993) の3項目尺度と前述のOnsi (1973) の尺度、および後述するVan der Stede (2000) の尺度との相関分析も行われており、Dunk (1993) の尺度とOnsi (1973) の尺度の相関は $r = 0.23$ ($p < 0.01$)、Dunk (1993) の尺度とVan der Stede (2000) の尺度の相関は $r = 0.79$ ($p < 0.01$) で、いずれにおいても有意な相関が認められた。

3) Van der Stede (2000) の尺度

Van der Stede (2000) は、ベルギーに本社を置く37社の大規模な多角化企業を対象に質問票調査を行った。その調査で用いられた予算スラックの測定尺度は、既存研究の定義に基づき、下記の5項目で構成された ($\alpha = 0.68$)。ここでは、原文に加えて日本語訳もつけることにする。なお、V①～V④までは7点リッカート・スケール (1: 全く違う～7: 全くその通り) を用い、V⑤の項目は5つの選択肢から選ぶというものであった (5件法)。これら5項目に対するスコアを標準化したうえで、標準化済みのスコアを単純平均することによって予算スラックの測定を行っている。

V①I succeed to submit budgets that are easily attainable.

V②Budget targets induce high productivity in my business unit. (reverse coded)

V③Budget targets require costs to be managed carefully in my business unit. (reverse coded)

V④Budget targets have not caused me to be particularly concerned with improving efficiency in my business unit.

V⑤The fifth item is a fully-anchored question asking whether the budget is

(1) very easy to attain;

(2) attainable with reasonable effort;

(3) attainable with considerable effort;

(4) practically unattainable;

or (5) impossible to attain.

・私は容易に達成可能な予算を提出することができる。

・予算目標は、私のビジネス・ユニットにおいて高い生産性を誘発する。(逆)

・予算目標のため、私のビジネス・ユニットにおいて、コストを注意深く管理する必要がある。(逆)

・私のビジネス・ユニットにおいて、予算目標のために私が能率向上をとくに気にすることはなかった。

・次の5つの選択肢から選択: 「予算は、～」

(1) 達成が非常に容易

(2) ほどほどの努力で達成可能

(3) 相当の努力で達成可能

(4) 実質的に達成不可能

(5) 達成不可能

4) 3つの尺度間の関係

前述のとおり、Dunk (1993) は当初、予算スラックの測定尺度として6つの項目を検討していたが、因子負荷量の小さい2項目 (D⑤とD⑥) を除外し、残り4項目 (D①～D④) で予算スラックの尺度を構成している。一方、Van der Stede (2000) の5項目尺度には、表現は若干異なるものの、Dunk (1993) の4項目のうち3項目 (D①、D③、D④) が流用されており、しかもDunk (1993) が除外したD⑤とD⑥がそのまま含まれていて、結果的に、Dunk (1993) の当初の6項目のうち5項目がVan der Stede (2000) の尺度を構成しているといっても過言ではない。具体的には、V①=D①、V②=D⑤、V③=D⑥、V④=D③、V⑤=D④のような対応となっている。そういった意味では、Van der Stede (2000) の尺度はオリジナルなものではなく、Dunk (1993) の尺度と類似したものであるといえる。

これまでの3つの尺度の分析から、「予算は無難に達成できるものである」というDunk (1993) のD①の項目は、「マネジャーは無難に達成できる予算を提出する」というOnsi (1973) のO①の項目とほぼ一致していることが分かる。またこれは、「容易に達成可能な予算を提出することができる」とするVan der Stede (2000) のV①の項目ともほぼ同じといえる。結果的に、「予算が無難に (容易に) 達成できるものであるか否か」が予算スラックの測定において3つの尺度の共通項と

なっているのである。

5 予算スラックの定量化の試み

欧米の会計専門雑誌7誌に登場した既述の3つの予算スラックの測定尺度は、いずれもリッカート・スケールを用いて予算スラックの度合いを相対的に測定しようとするものである。ただ、諸研究間の横の比較や時系列的な比較を可能にするためには、予算スラックの度合いを定量化できる尺度の開発が不可欠である。そもそも予算スラックは、マネジャーが意図的に形成するものであるという認識がベースとなっているので、予算スラックを形成したマネジャー本人でないと予算スラックの大きさが分からないはずであるため、予算スラックの測定はマネジャー本人の認知に基づかざるを得ないという制約がある。その制約を踏まえたうえで、いかにマネジャーの認知レベルのモノを定量化できるかが課題となる。

前節で考察した3つの尺度を用いて予算スラックの定量化を図ることは難しく、それがこれら3つの尺度の限界といえる。この点については、伊藤（2015）においても、上記の尺度がスラックの量を具体的な数値として測定するところまでには至っていないことを限界として指摘している。このような限界を克服し、予算スラックの定量化を図り、予算スラックを「見える化」することが予算スラック研究の今後の課題といえる。以下では、そのためのヒントとなる研究を2つ取り上げることにしたい。

一つ目の研究は、Nohria and Gulati (1996, 1997)の研究である。Nohria and Gulati (1996, 1997)は、組織スラックとイノベーションの関係を究明すべく、ヨーロッパと日本の多国籍企業の子会社マネジャーを対象に質問票調査を行った。そこでは、組織スラックの測定尺度として、次の2つの項目を設けている。なお、Nohria and Gulati (1996, 1997)の研究においては、予算スラックの代わりに組織スラック (organizational slack) という名称が使用されているが、研究内容から判断すると、彼らのいう組織スラックは実質的に予算スラックに該当するものである。

NG① Assume that due to some sudden development, 10% of the time of all people working in your department has to be spent on work totally unconnected with the tasks and responsibilities

of your department. How seriously will your output be affected over the next year?

NG② Assume that due to a similar development, your department's annual operating budget is reduced by 10%. How significantly will your work be affected over the next year?

- ・突然の展開により、あなたの部門で働く全構成員の時間の10%があなたの部門の業務や責任と全く無関係な仕事に費やされなければならないと仮定します。あなたの部門のアウトプットは来年にかけてどの程度深刻な影響を受けますか。
- ・類似の展開により、あなたの部門の年間運営予算が10%削減されると仮定します。あなたの部門の仕事は来年にかけてどの程度大きな影響を受けますか。

Nohria and Gulati (1997)の尺度の特徴は、まず、「1：アウトプットは影響されない、3：提示された資源減と同じくアウトプットも10%ほど低下する、5：アウトプットは20%以上低下する」といった5件法で2つの項目への回答を求め、各項目への回答にそれぞれ0～30までの値を対応させ、スラックの定量化を図ったことである。すなわち、10%の責任増 (NG①)、あるいは10%の予算減 (NG②) でアウトプットは影響されないと予測したサブユニットは、高水準のスラックを有するものと考えて30を対応させ、アウトプットが20%以上低下すると予測したサブユニットは、低水準のスラックを有するものと判断し0の値を対応させることで、0～30の値を持つ2つの項目の得点を合計し、0～60の値を持つ予算スラックの尺度を作り出したのである。

このNohria and Gulati (1997)の尺度は、その後、Yang et al. (2009)の予算スラック研究において使用されたが、Yang et al. (2009)では、0～60の値を割り当てる代わりに、7件法（1：アウトプットは影響されない、4：提示された資源減と同じくアウトプットも10%ほど低下する、7：アウトプットは20%以上低下する）で予算スラックの水準を測定するという変更が見られた。すなわち、1は予算スラックの水準がもっとも高い状態、7は予算スラックの水準がもっとも低い状態を各々示している。Yang et al. (2009)によって一部修正されたNohria and Gulati (1997)の尺度は、後にSu et al. (2018)の予算スラック研究においても

使用されている。

次に、予算スラックの定量化を考える上でヒントとなるもう一つの研究として、Merchant and Manzoni (1989) を挙げることができる。この研究は上記7誌に掲載されているものの、タイトルに「slack」を含まないため、図表2と図表3には含まれていない。Merchant and Manzoni (1989) は、予算目標の達成可能性 (budget-target achievability) を調査すべく、北米企業12社のプロフィットセンター・マネジャー、その上司、そしてコントローラーを対象にインタビュー調査を行った。そこで用いられた質問は次のとおりであり、マネジャーたちに予算達成可能性の主観的確率を直接的に尋ねているところに大きな特徴がある。

MM①At the time your profit budget for this year was approved, what did you feel the probability was that it would at least be achieved?

- ・今年度の利益予算が承認された時点で、その予算が少なくとも達成されるであろう確率はいくらだと感じましたか。

予算スラックにはネガティブなイメージがあるため、「予算の中に予算スラックがどのくらい含まれていますか」というストレートな質問に対しては、マネジャーからの正直な回答は期待し難い。これまでの予算スラック研究が「予算スラックの形成性向」や「予算のタイトネス」によって間接的に予算スラックの度合いを測定しようとしたのもそのためである。一方、「予算が少なくとも達成されるであろう確率はいくらだと感じましたか」という上記の質問は、心理的ハー

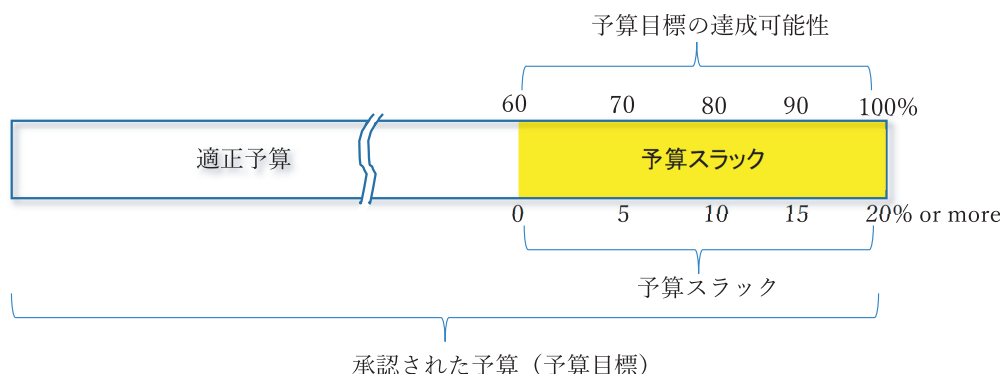
ドルを下げ抵抗感を和らげることで、マネジャーからかなりの程度正直な回答を引き出すことができると推察される。Merchant and Manzoni (1989) の調査結果がこのことを裏付けている。

既述したとおり、予算スラックの測定項目のうち、「予算は無難に達成できるものである」(D①)、「マネジャーは無難に達成できる予算を提出する」(O①)、「容易に達成可能な予算を提出することができる」(V①)などは、予算が無難に(容易に)達成できるものであるか否かが、予算スラックの測定において共通項となっていることを示唆するものである。これら予算スラック尺度の共通項としての「予算が無難に(容易に)達成できるものであるか否か」というのは、Merchant and Manzoni (1989) が調査しようとした「予算目標の達成可能性」に他ならない。すなわち、Merchant and Manzoni (1989) の「予算目標の達成可能性」の調査は別の見方をすれば「予算スラック」の調査そのものであるといえる。

Merchant and Manzoni (1989) の研究結果からは、プロフィットセンター・マネジャーの場合、予算目標の達成可能性(に関する主観的確率)が23%～100%の間に分布しており、90%以上と答えたマネジャーが半数を超えていることが分かる。予算目標の達成可能性が90%以上ということはその予算には少なからぬ予算スラックが含まれていることを物語っている。予算目標の達成可能性の程度は予算スラックの程度のパロメーターともいえるので、予算目標の達成可能性が定量化できたということは予算スラックも定量化できるということを意味している。すなわち、予算目標の達成可能性を予算スラックに変換することで、予算スラックの定量化が可能というわけである。

その際、予算目標の達成可能性100%のときの予算

図表4 「予算目標の達成可能性」から「予算スラック」への変換



図表5 予算スラック測定尺度の比較

	Onsi (1973)	Dunk (1993)	Van der Stede (2000)	Nohria & Gulati (1997)	Merchant & Manzoni (1989)
測定対象	予算スラックに 対する態度 (予算スラック形成性向)	設定される予算の タイトネス	設定される予算の タイトネス	10%の責任増、 10%の予算減の影響	予算目標の達成可能性 (主観的確率)
質問 項目数	4項目	4項目	5項目	2項目	1項目
スケール	5点リッカート・ スケール	7点リッカート・ スケール	7点リッカート・ スケールと5件法	5件法と0～30の 割り当て (2項目で0～60)	達成可能性の確率を %で測定

スラックをいくらとするのか、逆に予算スラック0%のときの予算目標の達成可能性をいくらとするのかを先に決定する必要がある、これら2つが決まれば変換率 (conversion rate)、あるいは変換公式 (conversion formula) は自ずと決まってくることになる。この点を確認するために、2つほど仮設例を設けることにしたい。

まず一つ目は、予算目標の達成可能性100%のとき予算スラックは20%以上とし、予算スラック0%は予算目標の達成可能性60%の地点に当たると仮定する場合である。このとき、変換公式は「(予算目標の達成可能性の%-60%)÷2=予算スラックの大きさ」となり、仮に予算目標の達成可能性が70%であれば予算スラックの大きさは5%となる(図表4)。換言すれば、上記の変換公式が成り立つ状況では、予算目標に適正予算の5%に当たる額のスラックが含まれているとき、マネジャーはその予算目標の達成可能性を70%と認識することになる。

もう一つの例は、予算目標の達成可能性100%のときの予算スラックを30%以上とし、予算スラック0%は予算目標の達成可能性70%に該当すると仮定する場合である。このとき、変換公式は「(予算目標の達成可能性の%-70%)÷1=予算スラックの大きさ」となる。この変換公式のもとでは、仮に予算目標の達成可能性が90%であれば、予算スラックは20%となる。すなわち、予算目標に適正予算の20%に当たる額のスラックが含まれているときに、マネジャーは予算目標の達成可能性を90%と認識するのである。

このように、予算目標の達成可能性と予算スラックの間にどのような対応を想定するかによって、変換公式は柔軟に変えられるため、状況要因を適切に反映したもっとも現実的な変換公式を試行錯誤により模索していくことが可能である。いずれにしても、この変換

方式によって予算スラックは0～20(あるいは30)の範囲内で定量化が行われることになるので、異なる研究間で予算スラックの絶対値を比較分析できる基盤ができあがることになる。

6 むすび

予算スラックの測定尺度として開発されたこれまでの尺度をまとめると、図表5のとおりである。図表5には、欧米の会計専門雑誌7誌に掲載されている論文ではあるが、タイトルに「slack」を含まないMerchant and Manzoni (1989)の研究と、上記7誌以外のジャーナルに掲載された論文であるNohria and Gulati (1997)の研究を含めている。

予算スラックを客観的に測定することは難しく、Onsi (1973)は、予算スラックに対するマネジャーの態度(予算スラック形成性向)を測定することで間接的に予算スラックの度合いを測定しようとした。予算スラック形成性向が高いほど実際に予算スラックが形成される可能性も高いと考えたからである。その後、Dunk (1993)が予算のタイトネスを中心に予算スラックの測定尺度を開発しており、Dunk (1993)の尺度に含まれている項目のほとんどが後にVan der Stede (2000)の尺度に流用されている。ただ、これらはいずれも予算スラックの相対的な大きさ(1～5、あるいは1～7の間)を測定するに過ぎず、予算スラックを定量化するまでには至っていない。

図表1に示したように、予算参加が予算スラックに及ぼす影響(研究課題②)や、予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響(研究課題③)について研究する際には、マネジャーの認知レベルにとどまる予算スラックをいかに正確に測定できるか(研究課題①)が大きな意味を持つ。文献レビューの結果として、本稿では、Merchant and Manzoni (1989)の尺度が予

算スラックの定量化のベースを提供する可能性が高いことを示したが、「予算目標の達成可能性」から「予算スラック」への変換公式の設定においては他にも検討すべき課題が残されている。マネジャーのパーソナリティの影響もその一つといえる。Belkaoui (1985) や Waller (1988)、Young (1985) などの研究においては、リスク中立的なマネジャーに比べ、リスク回避的なマネジャーほど予算スラックを形成しやすいとされている。それ故、リスク中立的なマネジャーとリスク回避的なマネジャーとでは、変換公式が異なることが容易に推察される。

例えば、予算スラックが相対的に少ない予算目標に対して、前者のマネジャーは予算目標の達成可能性を90%と答え、後者のマネジャーは70%と答えるかもしれないのである。予算スラックはそれを形成するマネジャーの認知に基づいて測定されるものであるため、そのマネジャーがどのようなパーソナリティの持ち主かというのは重要な意味を持つであろう。それ故、心理学分野の研究成果をも取り込みながら学際的な研究として予算スラック研究を展開していく必要性が認められる。

予算スラックのこれまでの研究においていくつかの予算スラックの測定尺度が開発されてきたが、予算スラックの定量化という観点からすると、いまだコンセンサスが得られる共通の尺度は現れていない。予算スラックを数値化して見える化できれば、予算スラック研究の一層の進展が図られ、関連研究も次のステップにレベルアップできるのではないかと思慮される。本研究において予算スラックの定量化の可能性について考察したが、本研究を踏み台として関連研究がさらに蓄積され、いずれ予算スラックの共通の測定尺度が確立されることを期待する次第である。

(付記)

本論文は、科学研究費補助金（基盤研究C：課題番号20K02026）による研究成果の一部である。

参考文献

伊藤正隆 (2015) 「予算スラックの測定に対する取り組みと課題」『流通科学大学論集－流通・経営編－』27(2)：195-217.
小菅正伸 (1997) 『行動的予算管理論（増補第2版）』中央経済社.

中川優・伊藤正隆 (2012) 「参加型予算と予算スラック」『産業経理』72(2)：25-36.

松木智子・福田直樹・李建 (2012) 「目標としての予算に関する実態調査：日本企業4社の比較ケース・スタディ」『帝塚山経済・経営論集』22：37-56.

李建 (2017) 「日本企業の予算管理に関する一考察：予算スラックの観点から」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第9号，31-39.

李建 (2019) 「予算スラックの最適レベルに関する考察」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第11号，29-36.

李建・松木智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』198(1)：1-28.

李建・松木智子・福田直樹 (2010) 「予算管理」(加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』第5章，109-152頁に収録).

李建・松木智子・福田直樹 (2012) 「予算スラックと日本的予算管理」『京都学園大学経営学部論集』21(2)：31-53.

Baerdemaeker, J. D., and W. Bruggeman. 2015. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research* 29 : 1-12.

Belkaoui, A. 1985. Slack budgeting, information distortion and self-esteem. *Contemporary Accounting Research* 2(1) : 111-123.

Chow, C., J. Cooper, and K. Haddad. 1991. The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: A multiperiod experiment. *Accounting, Organizations and Society* 16(1) : 47-60.

Chow, C., J. Cooper, and W. Waller. 1988. Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review* 63(1) : 111-122.

Church, B. K., X. Kuang, and Y. Liu. 2019. The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society* 72 : 74-84.

Davila, T., and M. Wouters. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional

- budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30(7/8) : 587-608.
- Dunk, A. S. 1993. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review* 68(2) : 400-410.
- Dunk, A. S. 1995. The joint effects of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance* 35(2) : 61-75.
- Dunk, A. S., and H. Nouri. 1998. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17 : 72-96.
- Fisher, J., L. Maines, S. Pfeffer, and G. Sprinkle. 2002. Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review* 77(4) : 847-865.
- Hughes, M. A., and S. Y. Kwon. 1990. An integrative framework for theory construction and testing. *Accounting, Organizations and Society* 15(3) : 179-191.
- Kirby, A. J., S. Reichelstein, P. K. Sen, and T. Y. Paik. 1991. Participation, slack, and budget-based performance evaluation. *Journal of Accounting Research* 29(1) : 109-128.
- Lal, M., A. S. Dunk, and G. D. Smith. 1996. The propensity of managers to create budgetary slack: A cross-national re-examination using random sampling. *The International Journal of Accounting* 31(4) : 483-496.
- Lau, C. M., and I. R. Eggleton. 2004. Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting* 17 : 137-174.
- Lowe, E. A., and R. W. Shaw. 1968. An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process. *The Journal of Management Studies* (October) : 304-315.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13(3) : 281-301.
- Maiga, A. S., and F. A. Jacobs. 2008. The moderating effect of manager's ethical judgement on the relationship between budget participation and budget slack. *Advances in Accounting* 23 : 113-145.
- Merchant, K. 1985. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 10(2) : 201-210.
- Merchant, K. and J. Manzoni. 1989. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64(3) : 539-558.
- Nohria, N., and R. Gulati. 1996. Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal* 39 : 1245-1264.
- Nohria, N., and R. Gulati. 1997. What is the optimum amount of organizational slack? ; A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal* 15(6) : 603-611.
- Nouri, H. 1994. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 19(3) : 289-295.
- Nouri, H., and R. Parker. 1996. The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting* 8 : 74-90.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48(3) : 535-548.
- Otley, D. 1978. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research* 16(1) : 122-149.
- Schiff, M., and A. Y. Lewin. 1968. Where traditional budgeting fails. *Financial Executive* (May) : 50-62.
- Stevens, D. E. 2002. The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research* 14 : 153-171.
- Su, M. F., K. C. Cheng, S. H. Chung, and D. F. Chen. 2018. Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance; Evidence from IT manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management* 29(8) : 1316-1331.

- Van der Stede, W. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25(6) : 609-622.
- Van der Stede, W. 2001. Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research* 12 : 119-137.
- Yang, M. L., A. M. Wang and K. C. Cheng. 2009. The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29 : 527-536.
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23(2) : 829-842.
- Walker, K., and E. Johnson. 1999. The effects of a budget-based incentive compensation scheme on the budgeting behavior of managers and subordinates. *Journal of Management Accounting Research* 11 : 1-28.
- Waller, W. S. 1988. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society* 13(1) : 87-98.
- Webb, R. A. 2002. The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society* 27 : 361-378.

そ の 他

活動報告

1. 研究活動

(1) 受託研究「中核職員を対象とした研修プログラムの開発」

北おおさか信用金庫からの受託研究課題「中核職員を対象とした研修プログラムの開発」(研究代表者:水野浩児所員)の成果として、「令和の地域金融機関管理職に求められるスキル向上プログラム」と題した研修を行いました。研修はベンチャービジネス研究所の所員が中心となって講師を務め、北おおさか信用金庫の管理職候補の職員を対象に、以下のプログラムを実施しました。

●第1回 7月21日(水)

講師:水野 浩児(経営学部教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:金融行政の変化と協同組織金融機関の役割

●第2回 8月4日(水)

講師:水野 浩児(経営学部教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:金融検査マニュアル廃止後の金融実務と本業支援ポイント

●第3回 8月24日(火)

講師:村上 喜郁(経営学部教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:地域金融機関経営における「地域貢献」の視点

●第4回 8月28日(土)

講師:池内 博一(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:相続・事業承継対策～事業承継に関わる相続の知識～

●第5回 9月8日(水)

講師:池内 博一(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:消費者契約と企業経営～消費者契約法改正と企業や金融機関への影響～

●第6回 9月22日(水)

講師:中西 通雄(経営学部教授)

演題:情報セキュリティで何を守るか

●第7回 10月6日(水)

講師:中西 通雄(経営学部教授)

演題:情報セキュリティ対策

●第8回 10月20日(水)

講師:宮崎 崇将(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:事業性評価に必要なフレームワークと企業経営

●第9回 11月4日(木)

講師:宮崎 崇将(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:マーケティングミックスのポイントと近年の動向

●第10回 11月10日(水)

講師:宮宇地 俊岳(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:財務報告における企業の戦略的会計行動

●第11回 11月17日(水)

講師:井上 秀一(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:事業性評価と管理会計

●第12回 12月1日(水)

講師:百嶋 計(経営学部教授)

演題:企業経営と税の基礎知識

●第13回 12月15日(水)

講師:長岡 千賀(経営学部准教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:コンサルティング機能発揮に必要なビジネス心理スキル

●第14回 1月12日(水)

講師:水野 浩児(経営学部教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:事業性評価のポイントと目利力・包括担保法制と協同組織金融機関

●第15回 1月19日(水)

講師:水野 浩児(経営学部教授/ベンチャービジネス研究所所員)

演題:金融機関若手職員の指導方法と今後の金融行政
※会場はすべて追手門学院大学総持寺キャンパス

(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。秋学期に10回開催し、のべ145名が参加しました。外部講師としてアブ

リル株式会社代表取締役の福嶋伸之氏を招き、実践的な指導をいただきました。講義だけでなく、グループワークなども行いました。

- 第1回 10月7日(木) 13:45～15:15
ガイダンス・プランA作成
- 第2回 10月14日(木) 13:45～15:15
プレゼン資料作成A①
- 第3回 10月14日(木) 15:30～17:00
プレゼン発表作成A②
- 第4回 10月21日(木) 13:45～15:15
プレゼン発表作成A③
- 第5回 10月21日(木) 15:30～17:00
プレゼン発表会A
- 第6回 10月28日(木) 13:45～15:15
プランA再検討・プランB作成
- 特別回 10月28日(木) 17:00～18:00
茨木市主催学生向け起業セミナー
- 第7回 11月4日(木) 13:45～15:15
プレゼン資料作成B①
- 第8回 11月11日(木) 13:45～15:15
プレゼン資料作成B②
- 第9回 11月18日(木) 13:45～15:15
プレゼン発表会B
- 第10回 11月25日(木) 13:45～15:15
プランB再検討

「第12回 追大 学生ビジネスプランコンテスト」に多くの参加者が応募し、2次審査へは13組(33名)が選出されました。全9チームが受賞した中、6チームが本研究会を受講したメンバーが所属するチームでした。本研究会でプランニングから学び、資料作成やプレゼンテーションの指導を受けた成果が如実にあらわれています。

今年度は、学外のコンテストでも成果がありました。一般財団法人 学生サポートセンター 主催「令和3年度 第19回 ビジネスプランコンテスト」において、本研究会参加者のチーム(代表:河野雄太さん/経営学部3年生)のプラン「防災deliver+α 国民の意識付け」がアイデア賞を受賞しました。同じく河野さんが代表を務めるチームは、11月26日に開催された、第23回キャンパスベンチャーグランプリ(CVG)大阪大会の2次審査(セミファイナル)にも出場し、「手軽に防災備蓄

ラクサ」と題したプランを発表しました。昨年度から引き続き、学外でのコンテストへの出場、入賞件数が増加しています。本研究会の継続的な取り組みが、一定の成果として学外でも評価されてきています。

(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(8・1月を除く、木曜日13:25～13:40)の間隔で、オンラインにて実施しました。開催日は、4/22、5/27、6/17、7/12、9/16、10/21、11/11、12/23、2/15、3/10でした。

(4) 研究所紀要『ベンチャービジネス・レビュー』第14号の刊行

本誌は、論文4本にて、2022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。本研究所のホームページでも公開しています。

2. 学生支援・教育活動

(1) 「フジテック杯 第12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85組、応募者140名(のべ421名)で、本学のみならず、追手門学院高校のチームや他大学の学生との混成チームからの応募もありました。12月9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56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、最優秀賞と質疑応答賞のW受賞1組、フジテック株式会社の選考によるフジテック特別賞1組、優秀賞4組、奨励賞3組(うち1チームは動画賞とのW受賞)、動画賞2組、高校生敢闘賞1組の受賞が決定しました。高校生敢闘賞を受賞した追手門学院高校のチームは、動画賞とのW受賞と健闘しました。今回の特別部門は「カーボンニュートラルに向けたニュービジネス」という難しいテーマであったにも関わらず、多くのチームがこのテーマにチャレンジし、最優秀賞は特別部門のプランとなりました。審査員からは、年々レベルがあがってきているという講評もいただきました。コロナ禍でも中断することなく継続して取り組んできた成果であるといえます。

(2)「第8回 追手門グッズコンテスト」の開催

株式会社リーベン・ジャパンの協賛を受け、オンラインで実施しました。応募総数100組、応募者132名（のべ396名）で、今年度の応募者はすべて追手門学院大学の学生でした。7月21日のグッズアイデア発表会（2次審査）においては、1次審査を通過した20組75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（うち1組は動画賞とのW受賞）、株式会社リーベン・ジャパンの選考による特別賞 いばらきバル賞が1組、奨励賞3組、動画賞2組、質疑応答賞1組の受賞が決定しました。

優秀賞受賞チームのグッズ「宣伝効果抜群？ 当たりつき紙石鹸」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。また、いばらきバル賞を受賞したチームのグッズ「フードカバー」については、リーベン・ジャパン代表取締役の眞島尚生氏に高く評価していただき、グッズ化が具体的に検討されました。残念ながら今回はグッズ化には至りませんでした。本コンテストの応募作品や学生の魅力的なアイデアを社会に発信する場ともなりつつあります。本コンテストの取り組みが、今後は産学官連携の端緒となることを期待します。

さらに今年度は図書メディア課からの依頼により、総持寺キャンパスの「まちライブラリー」に優秀作品のパネル展示を行いました。

3. 地域連携活動

(1) ほくせつ探検大学

（北摂エリアマッププロジェクト）

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（SNS、紙、動画）を用い、発信しました。

今年度の特筆すべき取り組みとして、10月17日に「地域連携学生フォーラム in OSAKA 2021」（会場：グランフロント大阪）で、学生2名がほくせつ探検大学の活動報告を行いました。

8月に千里阪急（百貨店）からSNSを通じてイベントのご提案をいただき、主にオンラインミーティング

を重ね、11月17日～23日に「千里さんぽ」という名称でコラボ企画を実施しました。具体的には、学生がこれまで取材してきた店舗や商品などの出店や、北摂7市3町に関するクイズラリー、ほくせつ探検大学の活動紹介などを行いました。出店に関しては、学生も千里阪急のスタッフに同伴して交渉に行きました。

12月から3ヶ月連続で、ラジオ番組「水野浩児の月曜情報スタジオ」に学生が出演しました。

宮崎崇将所員指導のもと、現在学生研究員はプロジェクト6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。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。

(2)「きたしんビジネスマッチングフェア2021」への出展

昨年度はコロナ禍の影響を受け、「きたしんマッチングもーる」としてホームページ上に開設されたマッチングサイトにて参加しましたが、今年度は12月8・9日にマイドームおおさかにて開催されました。会場のセミナーブースにおいて、井上秀一所員が「中小企業における管理会計」と題したセミナー動画に出演し、多くの来場者が視聴していました。

宮崎所員引率のもと、ほくせつ探検大学の学生メンバーが参加しました。ほくせつ探検大学としてブースを出展し、1日を2つのシフトに分け、1つのシフトを3～5名の学生が担当しました。ブースではチラシを用いて、来場者にほくせつ探検大学の活動を紹介しました。出展している北摂地域の企業等のブースを訪問し、同じように活動の紹介を行いました。また、4件ほど企業からのマッチングの問い合わせがあり、学生と宮崎所員とで対応しました。

今回やりとりをした企業とのつながりを今後の活動に活かしていきたいと思います。

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.24』の刊行

2022年3月末に刊行予定です。本研究所のホームページでも公開しています。

2021年度 活動一覧

月 日	主 な 活 動 内 容
2021/4/1	新規所員着任
2021/4/22	第1回所員会議
2021/5/10	第8回追手門グッズコンテスト 応募開始
2021/5/27	第2回所員会議
2021/6/17	第8回追手門グッズコンテスト 応募締切
2021/6/17	第3回所員会議
2021/6/28	ほくせつ探検大学 講演会 櫻田人司氏（(株) Wide Open Marketing取締役社長）
2021/7/15	第4回所員会議
2021/7/21	第8回追手門グッズコンテスト 2次審査（発表会）オンライン開催
2021/8/2	ほくせつ探検大学 春学期活動報告会
2021/9/10	フジテック杯 第12回追手門大学生ビジネスプランコンテスト 募集開始
2021/9/16	第5回所員会議
2021/10/7	第1回学生研究会
2021/10/14	第2・3回学生研究会
2021/10/17	ほくせつ探検大学 地域連携学生フォーラムで活動報告
2021/10/21	第6回所員会議
2021/10/21	第4・5回学生研究会
2021/10/28	第6回学生研究会
2021/10/31	フジテック杯 第12回追手門大学生ビジネスプランコンテスト 応募締切
2021/11/4	第7回学生研究会
2021/11/9	総持寺キャンパス「まちライブラリー」グッズコンテスト入賞作品のパネルを展示 （展示期間：半年程度を予定）
2021/11/11	第7回所員会議
2021/11/11	第8回学生研究会
2021/11/17	ほくせつ探検大学 千里阪急コラボ企画「千里さんぽ」実施（11月23日まで）
2021/11/18	第9回学生研究会
2021/11/25	第10回学生研究会
2021/11/29	ほくせつ探検大学 千里阪急コラボ企画報告会（オンライン）
2021/12/8	ほくせつ探検大学「きたしんビジネスマッチングフェア2021」出展 井上所員 フェア会場でセミナー動画を配信（12月9日まで）
2021/12/9	フジテック杯 第12回追手門大学生ビジネスプランコンテスト 2次審査（発表会）オンライン開催

2021/12/13	ほくせつ探検大学 セミナー 櫻田人司氏 (Wide Open Marketing代表取締役社長) 「ブランディング・ワークショップ」
2021/12/18	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第1回收録
2021/12/23	第8回所員会議
2021/12/27	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第1回放送
2022/1/22	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第2回收録
2022/1/31	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第2回放送
2022/2/15	第9回所員会議
2022/2/19	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第3回收録
2022/2/21	ほくせつ探検大学 ラジオ大阪「月曜情報スタジオ」第3回放送
2022/3/10	第10回所員会議
2022/3/30	ほくせつ探検大学 高槻阪急コラボ企画「高槻マルシェ」実施（4月12日まで）
2020/3/31	『ベンチャービジネス・レビュー』14号発行
2020/3/31	Newsletter vol.24発行

2021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 内 博 一	経営学部准教授
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	枳 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	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	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

2022年1月現在 50音順

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、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 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。
- 6 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。
- 7 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。
- 8 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、学長室の所管とする。

(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。

附 則

この規程は、2020年4月1日より施行する。

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。

『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、研究所及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、及びCiNiiへPDFファイルを公開する。

第15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」及び「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12月（予定）

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：venture@ml.otemon.ac.jp

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第14号

編集・発行 2022年3月31日 印刷

2022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
