



追手門学院大学 ベンチャービジネス・レビュー

Otemon Gakuin University

巻頭言

村上 喜郁 ベンチャービジネス・レビュー第15号刊行に当たり

論文

朴 修賢

COVID-19がアメリカ・シアトルのファーマーズマーケットに
与える影響と今後の期待

葉山 幹恭

まちバルの事業モデルと地域環境への適応
ーバルフェスタいばらきの事例を中心にー

宮崎 崇将・二宮 章浩

ライフスタイルの変化に合わせた地域産直流通の構築
ークックパッドマートを事例にー

安本 宗春

鉄道遺産の観光活用
ー大井川鐵道を事例としてー

研究ノート

岡崎 利美

非公開企業がESGに配慮した経営を要請される可能性について



目 次

巻 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第15号刊行に当り	村上 喜郁 ……	1
-------------------------	----------	---

論 文

COVID-19がアメリカ・シアトルのファーマーズマーケットに 与える影響と今後の期待	朴 修賢 ……	3
まちバルの事業モデルと地域環境への適応 ーバルフェスタいばらきの事例を中心にー	葉山 幹恭 ……	13
ライフスタイルの変化に合わせた地域産直流通の構築 ークックパッドマートを事例にー	宮崎 崇将・二宮 章浩 ……	21
鉄道遺産の観光活用 ー大井川鐵道を事例としてー	安本 宗春 ……	31
研究ノート 非公開企業がESGに配慮した経営を要請される可能性について	岡崎 利美 ……	41

そ の 他

活 動 報 告	49
研究所組織	54
規 程	55
学生研究会 会則	58
投 稿 内 規	59
執 筆 要 領	61
投 稿 案 内	61

卷 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第15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、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』は第15号を迎えます。一昨年から続く新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的流行は、2023年に入り、なんとか終息の方向を見せ始めています。2022年は、ロシアのウクライナ侵攻など悲しい話題があった一方で、「北京冬季オリンピック・パラリンピック」、「サッカーワールドカップ2022カタール大会」の様な世界的スポーツイベントの開催など、明るい話題も見られるようになりました。また、来る2025年には「大阪・関西万博」が待ち構えており、日本そして在阪の団体も参加に手を挙げています。「いのち輝く未来社会のデザイン」（Designing Future Society for Our Lives）をテーマとした本会は、「国連が掲げるSDGs（持続可能開発目標）の達成」や「日本の国家戦略Society5.0（狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、5番目の新しい社会）」への貢献を目標とし、実業界、ビジネスの世界にも大きな変革の糸口となることでしょう。新型コロナウイルスの世界的蔓延以降、「働き方改革」や「DX（Digital

Transformation）」が進みましたが、今後はさらなる大変革とニュービジネスの誕生が予想されます。本研究所も、これらに目を向けていきたいと考えております。

本誌におきましては、新型コロナ、地域コミュニティを巻き込んだ事業、環境問題、ESG経営、新たな観光資源開発など、今、議論すべき課題を取り上げた素晴らしい論考を多数の先生方からご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。加えまして、本誌の「活動報告」では、2022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れば幸いです。

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、一般財団法人教育振興財団、フジテック株式会社、アプリル株式会社、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

COVID-19がアメリカ・シアトルのファーマーズマーケットに 与える影響と今後の期待

朴 修賢
Soo Hyun PARK

Keywords：ファーマーズマーケット、農産物直売、地域コミュニティ、ローカルフード

1. はじめに

米国農務省（以下、USDAと表記する¹⁾）の国家農業統計サービス（NASS²⁾）が2022年4月28日に発表したデータによると、2020年、アメリカでは、147,000を超える農場が、90億ドル相当の地元の食用食品を生産し、消費者、小売業者、機関、仲介業者に直接販売していた。そして、その直接販売のうち、消費者への直接販売は29億ドルで、33%を占めている。直接販売を行っている農場は、農畜産物の生鮮食品をはじめ、瓶詰めの牛乳、チーズ、肉、ワイン、ジャムなどの加工品または付加価値製品などの地元食品を消費者に直接販売している。農場が消費者へ直接販売する方法は、主としてファーマーズマーケット（Farmers Market）、農場内店舗（On-farm store）、農場から離れた路肩販売、地域支援型農業（CSA：Community-Supported-Agriculture）³⁾、オンライン販売、その他（移動販売、セルフ収穫）に分類されている。

アメリカにおいて、消費者に対する農産物直売市の開設が急速に進んでいたのが、1970年頃よりであるが、その中心になっていたのがファーマーズマーケットであった。当時、ファーマーズマーケットが急成長した背後には、健康な食品を求める社会的要求が高まり、それが一つの社会運動となっていた「ローカルフード運動」の勢いが根底にあるが（Cui, 2014）、今日に至るまでは、新鮮で健康的な食品の調達、地域の食糧安全保障の促進、中小農家のための販路多様化、地域経済の支援、地域社会の栄養改善のための教育場など、多岐にわたる要因と目的によってファーマーズマーケットが立ち上げられ、運営されている。

さらに、地元の食材を提供するという本来の市場としての大きな機能とは別として、今日におけるファーマーズマーケットには、地域社会にとって物質的で象徴的な空間として、地域住民、近隣農家、その他の企業や団体などを含む、地域社会のコミュニティをつなぐ、かつそのコミュニティを拡張させる機能を果たし、地域価値を強化させるという社会的利益が大きく期待されている。

一方、アメリカにおけるファーマーズマーケットは、2013年頃を境目にそれまでの増加傾向が停滞及び減少へと変わっている。さらに、2019年からはCOVID-19感染拡大という予期できなかった状況に直面している。

そこで本稿では、アメリカにおけるファーマーズマーケットの発展経過をたどるうえ、アメリカでも、近年、新興成長地域として、多数のファーマーズマーケットが設立され、特に都心型地域ネットワークの拡張と活性化が進んでいる、シアトル市を対象に、COVID-19の感染拡大を前後にした、ファーマーズマーケットの状況を紹介する。

そこで本稿では、アメリカにおけるファーマーズマーケットの発展経過をたどるうえ、アメリカでも、近年、新興成長地域として、多数のファーマーズマーケットが設立され、特に都心型地域ネットワークの拡張と活性化が進んでいる、シアトル市を対象に、COVID-19の感染拡大を前後にした、ファーマーズマーケットの状況を紹介する。

2. アメリカにおけるファーマーズマーケットの発展と現状

アメリカでは、1970年代頃より農産物直売市の開設が急速に進んでいたが、その中心になったのがファーマーズマーケットであった。ファーマーズマーケットは、農家が自分の作った新鮮な農産物やその他の農産物を持ち寄り、消費者に直接販売するために街なかの広場や路上に集まって開く市である。農家を中心ではあるが、地域の食品系小規模事業者や、川や海の知覚であれば漁師も出店する、いわゆるローカルな食品の取引の場である（佐藤、2019）。USDAは、ファーマーズマーケットのことを、「消費者に農産物を直売するた

めに、二つ以上の農家が共用の物理的な場所に定期的に集まる市」として定義している。

アメリカにおけるファーマーズマーケットは、北東部、中西部、西海岸の人口密度の高い地域に集中する傾向がある。一方、一般にファーマーズマーケットは地元で生産される農産物を扱っているが、「地元」の定義によっては、一部の参加農家は地元の地域外から来ている場合もある⁴。

2.1 歴史

アメリカにおけるファーマーズマーケットは、17世紀、ヨーロッパからの移住者が開いた屋外マーケットが起原となるとされる。最初は、都市住民が新鮮な肉、乳製品、農産物、家禽を手に入れることができる主な手段であったが、次第にモノとヒトの交流する地域の拠点として、何世紀にもわたって存在してきていたとされる。アメリカにおける最初のファーマーズマーケットがいつから存在し始めていたのかを確認することは困難なことであるが、記録に残された最初のファーマーズマーケットは、1634年にマサチューセッツ州のボストン市で開かれたとされる(Hurst, 1947)⁵。

ファーマーズマーケットは、需要の波とともにその人気と数が上下してきたといえるが、20世紀に入り、急速な衰退を見せていたとされる。その理由は、化学肥料や農薬の普及、機械化、土壌管理、灌漑の整備などの農場技術の急速な進化によって農業における過剰生産が起きていたこと(Brown, 2001)、また道路や高速輸送、冷凍・冷蔵技術のような流通インフラの改善によって食品流通における「規模の経済性」が追求されるようになっていたこと(Phillips, 2009)などから、食料品市場の支配権が卸売業者に移り、食料品の主な販売先としてスーパーマーケットのような大型の食料品店が現れ始めていたからである。

しかし、1970年代になると、ファーマーズマーケットは再び注目され、特に1990年代からは急増し続けている。その背景には、第一、アメリカ消費者における食品に対する安全志向と健康志向が高まっていたことがある。工業化し過ぎる農業に対して抵抗感を持ち、生産者が明確に判別できる地元産農産物を求める消費者が増えており、1990年代に、「ローカルフード・ムーブメント」(ローカルフード運動)が起きていたことが、ファーマーズマーケット開設の増加につながっていたとされる(Metz and Scherer, 2021)。さらに、ア

メリカで相次いで発生していた食品汚染事件が、当時のファームマーケット開設・増加の直接的なきっかけとなったとも言われている⁶。

第二、小規模農家が販売において、小ロットの生産物の売り先が無く困っていたことが主な理由として挙げられる(八木, 2010)。市場から締め出された小規模農家の不満が結びつき、1970年代から補助金のような支援策を打ち出す州も現れていたが、補助金の支援は少数の作物と一部の生産者に偏っており、小規模農家に対して根本的な解決策を提供することではなかったのである(EWG, 2020)。

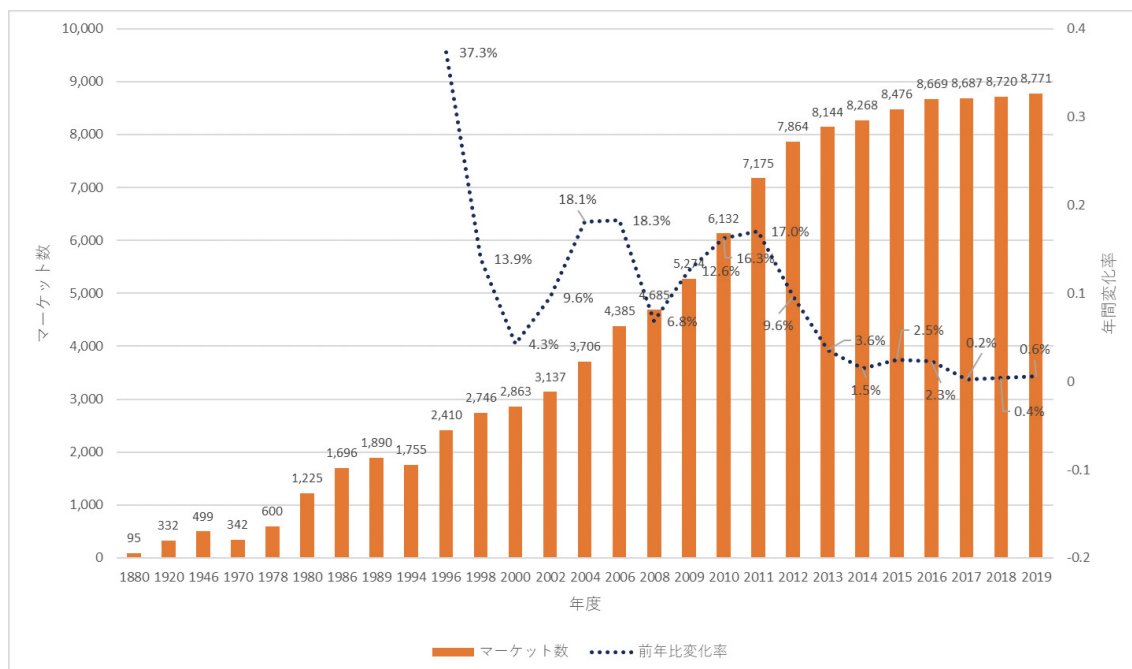
その他に、小規模農家への公正価格保全、消費者と農家の間の直接接点機会作り、地域経済への支援など、当時にアメリカの食料システムが抱えていた様々の問題点を解決するために、ファーマーズマーケットが促進されていたとされる(Metz and Scherer, 2021)。

2.2 成長傾向

既述したとおり、アメリカにおけるファーマーズマーケットが古い歴史を持つのに対して、実質的な急成長を見せていたのは1990年代に入ってからのもので、過去数十年の間である。それゆえ、全体市場の開設件数が統計的に集計され始めたのも、1994年、USDAがファーマーズマーケットのナショナルディレクトリの出版に伴い、全米のファーマーズマーケットのリストを作成してからである。USDAの調査によると、同年のファーマーズマーケットの総数は1,755カ所だったものが、2019年には8,771件に増加しており、年間平均約7%の成長を遂げている。

しかしながら、USDAのリストは、自己申告によって作成されており、数値の正確性を確保するための体系的な審査が欠いていることが指摘されている(Schupp 2017)。但し、その数値の不正確さはアメリカ全体と年々一貫していることが仮定されているがゆえに(Metz and Scherer, 2021)、幾つの文献資料を合わせて推定してみれば、特定年度の正確な件数まで示すことは難しいかもしれないが、アメリカにおけるファーマーズマーケットの拡大と停滞のパターンが【図2-1】のようにある程度推論することが可能となる。

ファーマーズマーケットの拡大と停滞のパターンについて、Brown(2010)は、20世紀に4回の急増を経験したと報告している。その第一回目は、1914年、食



【図2-1】アメリカのファームマーケットの増加推移

出所：USDA-AMS (Agricultural Marketing Service), USDA-ERS (Economic Research Service), Brown (2001), Metz and Scherer (2021) より作成。

注：information is voluntary and self-reported to USDA-AMS-Marketing Division.

1994年～2008年は偶然年度報告。

料価格の上昇に対する消費者の不満を減らすための需要緩和対策として、USDAがカーブサイドマーケットプログラムを開始した時。第二回目は、大恐慌の1930年頃、都市化に支えられた時。第三回目は、1976年に、アメリカ国議会が公法94-463 (PL 94-463) を通過させた時。同法律は、政府の拡張エージェントが農家、地元の活動家、政府当局者と協力して農家の市場を組織することを可能にすることによって、農家による消費者直販売を正当化していたものである。この法律の通過後の数年間は、アメリカ歴史上、ファーマーズマーケットの最も急速な成長を見せており、1980年には、1000件以上のファーマーズマーケットが開設されていたのである。最後、第四回目は、1980年代後半。ファーマーズマーケットの開設件数は、都市コミュニティの成長と発展に比例して上昇を経験している。

成長拡大は2011年をピークに、その後、減速し始め、2016年から2019年の間に年間1%の増加を下回り、ファーマーズマーケットの件数の伸びは緩やかで停滞状態を見せている。最終的に、2019年までに17%減少している【図2-1】。

そして2019年以降からのCOVID-19感染拡大に伴い、

ファーマーズマーケットは新たな転機を迎えている。

3. シアトル市におけるファーマーズマーケット

シアトルはアメリカの太平洋岸北西部最大の都市であり、ワシントン州北西部キング郡に属している。人口は、762,500 (2022年の推定) で、国勢調査によると、2010年から2020年にかけて21%が増えており、アメリカでも人口増加の著しい都市圏の一つである。

Covid-19の感染拡大が最も深刻だった2020年4月から2021年7月にかけては、人口増加率が-0.2%となり、一時的に人口減少が推定されていたが、翌年の2022年には2.7%に上昇し、人口増加の傾向が続いている⁷。このようにアメリカの中でも、特にシアトル市の人口増加傾向が著しい背景には、アマゾン、マイクロソフト、コストコ、スターバックスなど、近年急成長を遂げている企業が本社を構えるなど、振興成長地域として注目されており、かつ外部から有入される人口が多いためである。それゆえ、シアトルには、高所得の都市生活者が多くて、より健康的で、新鮮な地元食材を求めるニーズも多い。シアトルには、1907年に設立された大型パブリックマーケットであるパイクプレイス

マーケット（Pike Place Market）を始め、近隣の中小農家によって栽培・生産される新鮮な地元食材や有機農産物を消費者に直売する、ファーマーズマーケットがワシントン州の中で最も多く開設・運営されている。

3. 1 市場運営

ワシントン州ファーマーズマーケット協会（以下、WSFMAと表記する）⁸は、ファーマーズマーケットとして分類されるには、シーズン平均、少なくとも5人以上の農家によって構成されており、農家らの売上が、全体売上の50%以上を占めることを条件としている。そしてWSFMA（2022）の年間報告書によると、ワシントン州のファーマーズマーケット協会にメンバーとして登録され、かつシアトル市内で定期的に市場を開いているファーマーズマーケットは、全部15件があり、ファーマーズマーケットの運営組織は、SFMA、NFM、Pike Place Market PDAがある【表3-1】。これらの運営組織は、非営利団体として法人化され、

ワシントン州およびキング郡の規制、WSFMAの運営ガイドラインの下でファーマーズマーケットを運営している。

SFMA（Seattle Farmers Market Association）が、ファーマーズマーケット運営のための非営利団体として正式に設立されたのは1990年であるが、SFMAによるファーマーズマーケットの運営の歴史は、1950年代に遡る、シアトル市では最も古い歴史を持っている。SFMAは、1950年代からワシントン州の近隣農家を集め、ファーマーズマーケットを開催していたが、現在は、北部のバラード（Ballard）、東部のマドローナ（Madrona）、中北部、ユニオン湖の北岸にあるウォーリングフォード（Wallingford）の3つのエリアでファーマーズマーケットを開催・運営している。

NFM（Neighborhood Farmers Market）は、1990年代末に設立された以来、小規模の近隣農家の直接販売のためのファーマーズマーケットを開設、運営している。現在は、シアトル市の中でも最も賑やかなエリ

【表3-1】シアトル市内のファーマーズマーケット・パブリックマーケット/Covid-19ペンディング以降の開設状況

FM 組織	マーケット	設立年度	開催日	COVID-19以降開設状況		
				2022	2021	2020
Seattle FM Association (SFMA)	Ballard Farmers Market	2000年	毎週日曜 10am-3pm			
	Madrona Farmers Market		5月-10月 毎週金曜 3pm-7pm			
	Wallingford Farmers Market		毎週水曜 3pm-7pm			closed
Neighborhood FM (NFM)	Capitol Hill Farmers Market	2003年	毎週日曜 11am-3pm			
	Columbia City Farmers Market	1998年	5月-10月 毎週水曜 3時pm-7pm			
	Lake City Farmers Market		6月-10月 毎週木曜 3 pm-7 pm			closed
	Magnolia Farmers Market	2003年	6月-10月 毎週土曜 10 am-2 pm			closed
	Phinney Farmers Market		6月-9月 毎週金曜 3 pm-7 pm		closed	closed
	University District Farmers Market	1993年	毎週土曜 9 am-2 pm			
	West Seattle Farmers Market	1999年	毎週日曜 10 am-2 pm			
African Community Housing & Dev.(ACHD)	Delridge Farmers Market*	2021年	5月-10月 第2・第4土曜 10 am-2 pm			n/a
FM nonprofit	Queen Anne Farmers Market	2007年	6月-10月 毎週木曜 3 pm-7:30 pm			
Pike Place Market PDA**	Pike Place Market - City Hall Plaza	1907年	5月-10月 毎週火曜 10 am-2 pm	closed		closed
	Pike Place Market - First Hill	1907年	毎週金曜 10 am-2 pm			closed
	Pike Place Market - South Lake Union	1907年	毎週木曜 10 am-2 pm			

出所：WSFMA King County Farmers Market Report（2022）

SFMA、NFM、Public Market Centerの各HPより作成。

注：FM：Farmers Marketの略

* FMが現在、WSFMAのメンバーでないことを示す。

** パイクプレイスマーケット内の露店は、パブリックマーケットに分類されるため、正式にはFMに含まれない。

アの一つであるキャピトル・ヒール (Capitol Hill) をはじめとして、南のコロンビア・シティ (Columbia City)、北のレイク・シティ (Lake City) など、幅広いエリアで全部7件のファーマーズマーケットを開設して、運営している。

最後、Pike Place Market PDAは、シアトル最大のパブリックマーケットであるパイクプレイスマーケットの運営組織体である。パイクプレイスマーケットは1907年に設立されたアメリカで歴史的に最も古く、本格的なパブリックマーケットであり、年間1,000万人以上の観光客が訪れる観光名所の一つである。1973年に、シアトル市は、非営利組織であるPike Place Market PDA (Public Development Authority) を設立し、マーケットの日常業務を管理している。パイクプレイスマーケットは、パブリックマーケットとして感謝祭とクリスマスを除き、年中無休、午前10時から午後5時までの営業を行っている一方、シティー・ホール・プラザ (City Hall Plaza)、ファースト・ヒール (First Hill)、サウス・レイク・ユニオン (South Lake Union) のエリアにおいて、小規模のファーマーズマーケットも週に1回開催している⁹。但し、WSFMA は、Pike Place Market PDAによって運営されている3つのファーマーズマーケットは、その運営方式が露店でのファーマーズマーケットではあるが、その運営主体がPike Place Market PDAであるため、公式的にはパブリックマーケットに分類されている。

その他に、デルリッジ (Delridge) とクイン・アン (Queen Anne) のファーマーズマーケットは、別途の運営組織でなく、それぞれのコミュニティによって独立的に運営されている。デルリッジのマーケットは、キング郡のアフリカ系の移民および難民を支援するコミュニティであるACHDによって、2021年から開設されている。また、クイン・アンのマーケットは、少数の地域住民の集りが、2007年からファーマーズマーケットを運営するコミュニティとして発展している。

各ファーマーズマーケットの開催時期は、5・6月から10月までの間となっており、開催頻度は週に1回、それぞれ異なる曜日となっている。但し、COVID-19の感染拡大による社会的な緊張感が最も深刻であった2020年度には、ファーマーズマーケットの定期的な開催が制限され、多くのファーマーズマーケットが閉鎖されていたのである。

3.2 COVID-19前後の市場状況

2019年まで、キング郡には、41件のファーマーズマーケットが運営されており、そのうちシアトル市内では15件のファーマーズマーケットが運営されていたが、2020年3月上旬にCOVID-19の重症度が明らかになった以降、COVID-19パンデミックの影響を強く受けていた。

ワシントン州は、COVID-19の地域での拡大を受け、4月12日に、「在宅待機」の行政命令を出すと同時に、公衆衛生と安全、ならびに経済的および国家的に重要な機能の継続性を確保するために、「必要不可欠な労働力とビジネス」のリスト¹⁰を指定して発表していた。その際、ファーマーズマーケットは、必要不可欠なビジネスの一つとして指定され、シアトルを含むワシントン州において、その運営の継続が許可されていた。

しかしながら、アメリカにおける初期のCOVID-19症例がワシントン州、その中でも、キング郡に集中していたため、キング郡、特にシアトル市は、ファーマーズマーケット運営に対して、他の管轄区域よりも制限的な対策を講じていた。シアトル・キング郡公衆衛生局は、ワシントン州が4月12日に最初のガイダンスを発行する前、3月23日に「ステイホーム、ステイヘルス」という「在宅待機命令」と、「ファーマーズマーケット COVID-19計画要件」を発行していた。その計画によって、ワシントン州が必要不可欠なビジネスに対する開催および営業継続を許可したにもかかわらず、シアトルのコミュニティの公衆衛生と安全を守ることを最優先事項として、ファーマーズマーケットを含む許可されたイベントの全てが、禁止され、その禁止措置は4月13日まで継続されていた。

このような制限を受け、2020年に開催されたファーマーズマーケットの数は、2019年の15件から7件に半分以上に減少していた。市場開催日数の合計数は45%減少して235日になった。但し、開催できた市場の数が激減したがゆえに、市場当たりの平均市場開催日数は、28日から34日に逆に増加していた。また、参加ベンダーの数は874から526に減少しており、来店客数も1,644,968人から405,570人に2019年に比べて24%水準にまで激減していた。

一方、2021年以降、ファーマーズマーケットの運営は回復を迎えているようである。2021年に開催されたファーマーズマーケットの数は、7件から13件に46%増加していた。開催市場日数の合計数は32%増加して

346日となり、2019年の425日を下回っているが、市場当たりの平均市場開催日数は、28日となり、2019年の29日にはほぼ同様になっていた。ファーマーズマーケットが開いているシーズンごとの合計日数は、ベンダーが販売でき、買い物客の買い物ができる頻度となるため、市場運営において重要な条件となり、安定的な収益のためには、平均市場日数の確保が重要となる。また、参加するベンダーの総数は638、来客数は1,013,749となり、2020年に比較しては60%が増加しているが、COVID-19前の2019年に比べると、まだ60%水準に留まっている状況である【表3-2】。

COVID-19パンデミック前後の状況を比較してみ

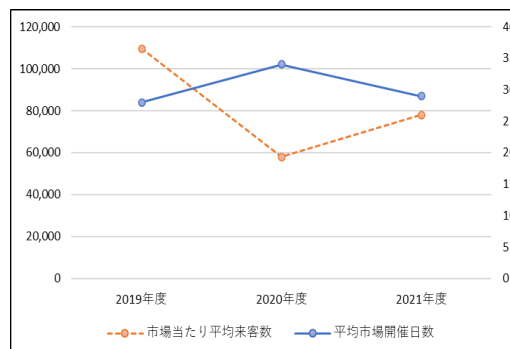
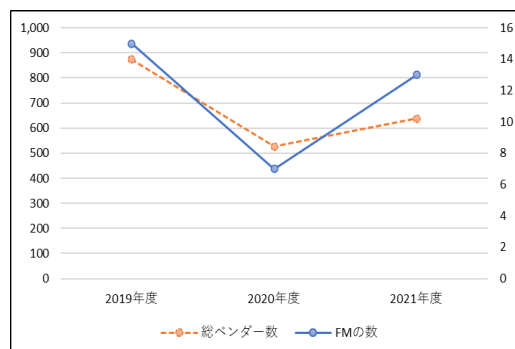
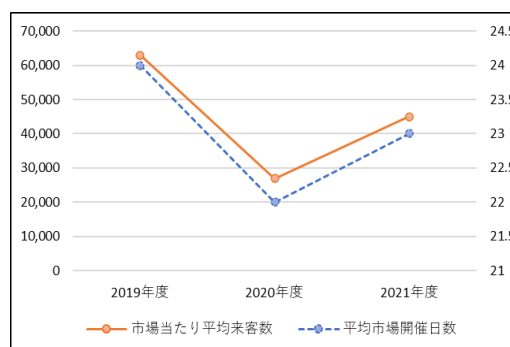
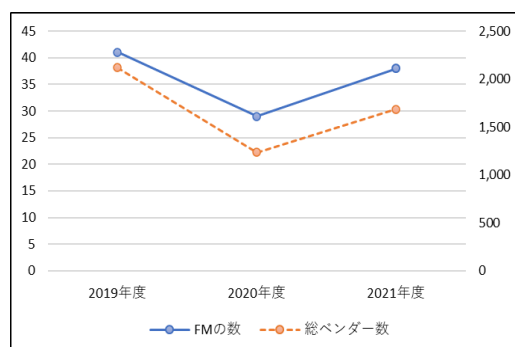
ると、【図3-1】に示しているように、開催を報告するファーマーズマーケットの件数と市場開催日数は、COVID-19パンデミック前の水準にほぼ回復しているが、参加するベンダーの数と来店客の数は、まだCOVID-19パンデミック前の水準を下回っている。

参加ベンダーと市場の日数の減少がファーマーズマーケットの収益の減少につながっているのに対して、コストの増加、特にCOVID-19感染拡大を防止するための人員配置、消毒設備の増設、案内看板の設置などのためのCOVID-19コスト対策費コストの増加、継続的な不確実性の組み合わせにより、シアトル市ファーマーズマーケット全体における2021年の決算成

【表3-2】COVID-19パンデミック前後のシアトル FMの状況

	2019年			2020年			2021年		
	キング郡	シアトル	シアトル以外の都市	キング郡	シアトル	シアトル以外の都市	キング郡	シアトル	シアトル以外の都市
FMの数	41	15	26	29	7	22	38	13	25
FM報告数（報告率）	37(90%)	15(100%)	22(85%)	28(97%)	7(100%)	21(95%)	37(97%)	13(100%)	24(96%)
市場開催日数	864	425	440	620	235	385	854	346	505
平均市場開催日数	24	28	21	22	34	18	23	29	21
総ベンダー数	2,120	874	1,246	1,236	526	650	1,686	638	1,048
総農場ベンダー数	850	444	406	695	526	326	713	638	357
来客数	2,264,580	1,644,968	619,612	752,896	405,570	347,326	1,665,119	1,013,749	651,370
市場当たり平均来客数	62,905	109,665	29,505	26,889	57,939	16,539	45,003	77,981	27,140

出所：WSFMA（2019、2020、2022）より作成。



【図3-1】COVID-19パンデミック前後のシアトル FMの状況推移

出所：WSFMA（2019、2020、2022）より作成。

績は、957,524ドルの営業損失を生み出している。

4. 考察

今日、地域社会におけるコミュニティ機能の再構築と拡張が強く求められており、その役割の担い手の一つとして、ファーマーズマーケットの存在が注目されている。

アメリカにおけるファーマーズマーケットの増加率は、2012年をピークとして停滞及び減少の傾向が見受けられている。停滞の原因について、市場の供給過剰のせいにされることが少なくないが、これに関して Metz and Scherer (2021) は、興味深い意見を述べている。まず、地元のレストラン、流通業者などの中間市場の店舗で、地元の食品販売のシェアが増加していること。これらの店舗での地元産品の入手可能性の増加は、消費者にとって、ファーマーズマーケットで買い物すべき理由がなくなっている、すなわち、地元の小売チャネルとファーマーズマーケットが競争関係になることで、ファーマーズマーケットの成長の鈍化に寄与している。次に、ファーマーズマーケットに参加する農家やCSAからオンライン注文と宅配に対応することが増えていること。特に、COVID-19パンデミックの影響は、オンライン注文の傾向を更に加速させている。

オンラインを用いたソーシャルメディアの出現により、ソーシャルメディアを採用するファーマーズマーケットの数も増えるにつれて、市場、ベンダー、および顧客間のコミュニケーション方法が抜本的に変化しようとしており、ソーシャルメディアは、組織とその対象者との間のコミュニケーションを変革し、組織自体をも変化させている。

これらの状況を踏まえると、ファーマーズマーケットは、流通チャネルとしてのみならず、地域コミュニティとして、今後より多くの変革を迎えることに伴い、その役割の拡張が予測されている。

最後に、本稿では、主に状況的データに基づき、アメリカにおけるファーマーズマーケットの発展過程と、COVID-19パンデミック前後のシアトル市のファーマーズマーケットの状況を推定していた。この内容は、オンラインチャネル及びソーシャルメディアによる地域コミュニティ構築と拡張性の可能性を定量的に検討し、戦略的な方向性とマーケティング実践方策を提示することを目指す、次の研究に繋げていきたいという

ことを述べ、本原稿の終わりに代わりたい。

【補足】

本原稿は、2020年4月から2021年3月までの追手門学院大学教員海外研究における研究テーマの一部として、報告する。

【参考文献】

- 朝日新聞社「でピーナツバター食中毒、死者8人汚染知って出荷」<http://www.asahi.com/special/071031/TKY200901290058.html> (閲覧日：2023年2月8日)
- 佐藤亮子 (2019) 「米国のローカルフードシステムにおけるローカルフードハブの果たす役割—地域食材の集荷・配送機能を超えて—」『同志社政策科学研究』Vol.20 No.2, pp.79-91.
- 八木洋憲 (2010) 「カリフォルニアにおける農産物直売市の運営実態—デベロップ農産物直売市を対象として—」『共済総研レポート』No.109, pp.10-18.
- Brown, A. (2001) “Counting farmers markets”, *The Geographical Review*, Vol.91 No.4, pp.655-674.
- Cui, Y. (2014) “Examining farmers markets’ usage of social media: An investigation of a farmers market Facebook page”, *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, Vol.5 Issue. 1, pp.87-103.
- Environmental Working Group (EWG) “2020 Farm Subsidy Primer. EWG Farm Subsidy Database II, What are Farm Subsidy Payments?”
<https://farm.ewg.org/subsidyprimer.php> (閲覧日：2023年2月8日)
- Hurst, W. M. (1947), “Farmers’ Produce Markets in the United States. USDA,” *Washington, D.C.: U.S. Farm Credit Administration*,
<https://archive.org/details/CAT31315427> (閲覧日：2023年2月8日)
- Metz, J. J. and Scherer, S. M. (2021), “The rise and decline of farmers markets in greater Cincinnati”, *Agriculture and Human Values*,
<https://doi.org/10.1007/s10460-021-10228-8> (閲覧日：2023年2月8日)
- NFM (Seattle Neighborhood Farmers Markets)
<https://seattlefarmersmarkets.org/> (閲覧日：2023年2月8日)

OFM (2022), "State of Washington 2022 Population Trend"

https://ofm.wa.gov/sites/default/files/public/datasearch/pop/aprill/ofm_aprill_poptrends.pdf

Phillips, E. (2009), "Chapter Ten. The Growing Trend of Farmers' Markets in the United States (6-10)", *Case Studies in Food Policy for Developing Countries - Domestic Policies for Markets, Production, and Environment*, Cornell University Press.

Public Market Center (2021), "2021 Annual Report", https://www.pikeplacemarket.org/wp-content/uploads/2022/09/PPM_Annual-Report_2021_FINAL.pdf (閲覧日: 2023年2月8日),

Schupp, J. L. (2017), "Cultivating better food access: role of farmers markets in US local food movement", *Rural Sociology*, Vol.82 No.2, pp.318-348.

SFMA (Seattle Farmers Market Association) <http://www.sfmamarkets.com/> (閲覧日: 2023年2月8日)

Shakow, D. (1981), "The municipal farmer's market as an urban service", *Economic Geography*, Vol.57 No.1, pp.68-77.

USDA-AMS, <https://www.ams.usda.gov/resources/data> (閲覧日: 2023年2月1日)

USDA-ERS, "Growth in the number of U. S. farmers markets slows in recent years" <https://www.ers.usda.gov/data-products/chart-gallery/gallery/chart-detail/?chartId=104402> (閲覧日: 2023年2月8日)

USDA-NASS, "2020 Local Food Marketing Practice Survey" https://www.nass.usda.gov/Publications/AgCensus/2017/Online_Resources/Local_Food/index.php (閲覧日: 2023年2月13日)

WSFMA(2019), "WSFMA King County Farmers Market Report: 2019", pp.1-3. <https://wafarmersmarkets.org/farmers-market-support/farmers-market-data/> (閲覧日: 2023年2月1日)

_____(2021), "WSFMA King County Farmers Market Report: 2020", pp.1-8.

<https://wafarmersmarkets.org/farmers-market-support/farmers-market-data/> (閲覧日: 2023年2

月1日)

_____(2022), "WSFMA King County Farmers Market Report: 2022", pp.1-8.

<https://wafarmersmarkets.org/farmers-market-support/farmers-market-data/> (閲覧日: 2023年2月1日)

¹ United States Department of Agricultureの略。

² National Agricultural Statistics Serviceの略。

³ 地域支援型農業(CSA: Community-Supported-Agriculture)は、地域住民と契約した農家が野菜や果物、卵等の農畜産物を毎週1回あるいは毎月2回など定期的に契約者へ配送するシステムである。

⁴ 米国議会の「食品、保存、およびエネルギー法」(2008)では、地元食品を定義するにあたって、栽培地から総距離400マイル未満まで移動されているもの、もしくは州内で生産されているものまでを含めると定めることで、地元の概念を物理的な距離概念として整理している。

⁵ 1634年3月4日、マサチューセッツ州John Winthrop知事により、ボストン市で毎週木曜日にマーケットを開催し、維持することが発表された。この事実に基づき、多くの関連機関及び協会がボストン市のファーマーズマーケットをアメリカにおける最初のファーマーズマーケットとして紹介している。

⁶ 当時、多くの集団食中毒事件が相次いでいた。1993年、ハンバーガーチェーンのジャック・イン・ザ・ボックスにおいて、ハンバーガーに使われていたビーフパティを生焼けのまま使用したことによって、ジャック・イン・ザ・ボックスのレストランで食事をした住民の間で、腸管出血性大腸菌感染(O157)の多数の症例を報告され、最終的には4つの州で700人以上(うち602人はワシントン州)が感染され、171人の入院と4人の死亡につながる事件につながっていた(FSN, 2017.12.27)。また、2008年以降、米国ではサルモネラ菌による国内産トマト汚染事件などが数多く発生した。さらに2009年、アメリカではピーナツバターによる食中毒が広がり、500人以上が被害を受け、8人が死亡する騒ぎが起きていたが、発生源とされる工場がサルモネラ菌の汚染を知りながら出荷を続けていたことが明らかになり、アメリカ国民を震撼させた(朝日新聞、2009年1月19日)。

- ⁷ OFM (<https://ofm.wa.gov/>) は、2021年 の 人 口推定値を2020年国勢調査の後の2021年11月30日に742,400人と修正して発表した。
- ⁸ Washington State Farmers Market Associationの略。
- ⁹ Pike Place Market PDAは、2023年においては、Van Vorst Plaza（毎週木曜日、10am-2pm）とLindeman Pavilion（毎週金曜日、10am-2pm）の2カ所で、ファーマーズマーケットを開催することを発表している。
- ¹⁰ 「必要不可欠な労働力とビジネスのリスト」には、ヘルスケア、緊急サービス、食品と農業、エネルギー、水と廃水、輸送とロジスティクス、通信および情報技術、政府の運営、重要な製造業、金融サービス、ケミカル、防衛産業基地が含まれている。

論文

まちバルの事業モデルと地域環境への適応 ーバルフェスタいばらきの事例を中心にー

葉山 幹恭
所員
Mikiyasu HAYAMA

1. はじめに

函館西部地区バル街が始まって以降、伊丹まちなかバルなど、様々な地域で同様のフードイベント（以下、「まちバル¹⁾」）が実施されるようになった。実施されたまちバルが続かず数回の開催で終了してしまう場合もあるが、本稿の調査対象とした「バルフェスタいばらき」は2011年よりスタートし、2022年に11回目の開催を迎えるなど、多くの地域で継続して行われるイベントとなっている。このことから、まちバルはフードイベントとして様々な地域で成功した事業モデルであると言える。しかし、飲食店の業種や業態、店舗数、客層などは地域ごとに状況が異なるため、それぞれの地域で同様のまちバルを実施する場合、その地域の事業環境に適応させていく必要がある。もしくは自然的に環境に適応したイベントへと変化していくと考えられる。

本稿では、まちバルの先行事例である日本において、はじめて当該形式のイベントが行われた函館西部地区バル街とそれに次いで実施されたイベントである伊丹まちなかバルについてその形態を事業モデルとして整理し、バルフェスタいばらきの事業モデルと比較することで、まちバルの事業モデルが地域の環境に対してどのような影響を受け、どのように環境適応されているのかを考察していく。

2. まちバルの事業モデル

前述のとおり、本稿の調査対象はいばらきバルであるが、全国各地で行われている多くのまちバルは、先行事例である函館西部地区バル街、それをヒントに行われた伊丹まちなかバルを参考としている。ここでは、

この2事例がどのような事業モデルであるかを整理していく。

2-1. 函館西部地区バル街

函館西部地区バル街は2004年に函館市で開かれた「2004スペイン料理フォーラム in HAKODATE」という国際会議に合わせて行われたイベントが始まりとなっている。翌年からはフォーラムの開催に合わせた特別なイベントという形式ではなく、継続的なイベントとして春と秋の年2回実施されるようになった²⁾。なお、2019年9月に行われた第32回の開催より以降は「コロナ禍」であることから開催中止が続いている。そのため、ここでは第32回の実施内容をもとに分析する。

函館西部地区バル街の公式情報をもとに事業モデルを図で表すと図1のようになる。

函館西部地区バル街の特徴として挙げられるのは、まず企画から運営までを担っている実行委員会が有志のメンバーで構成されている点である。函館西部地区バル街実行委員会(2021)のなかで実行委員会メンバーの田村昌弘氏もニュースレターのなかで「イベントの運営組織の中心は商工会議所や商工会、または商店街やまちづくり系の三セク会社などで、公共的団体が裏方を務める場合が多いようだ。函館のように飲食店主などの有志が運営を担っているものはむしろ少数である。」と述べられている³⁾。なお、後述する伊丹まちなかバル、バルフェスタいばらきについても、ともに実行委員会とは別にイベントを運営する組織が存在している。

次の特徴としては、参加店舗に関する部分である。函館西部地区バル街には参加する宿泊施設が6軒あり

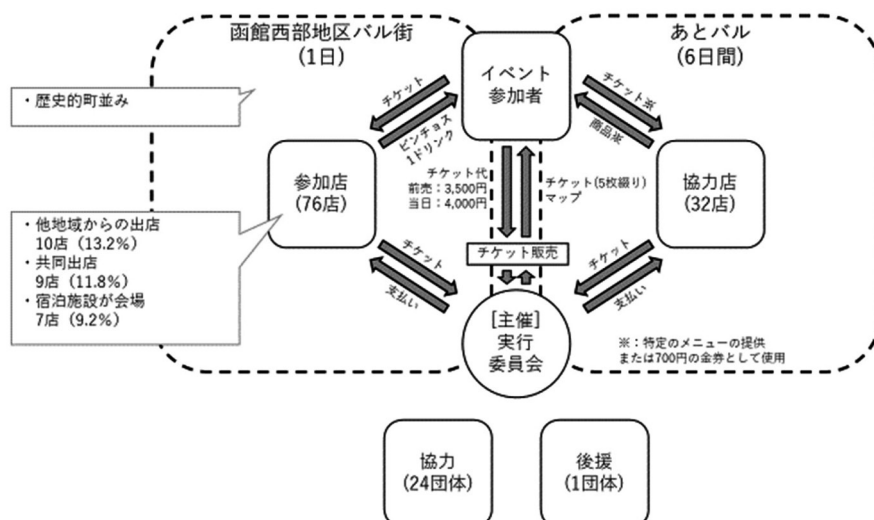


図1 函館西部地区バル街の事業モデル

公式情報をもとに筆者作成。

参加店としては7店の登録がある。これは函館市が観光都市であることの特徴が出ている部分であり、後述する2つのまちバルでは見られない強みである。また、それに加えて函館の歴史的町並みや参加店舗としても登録されている「青函連絡船記念館摩周丸」も地域の観光資源がまちバルと組み合わせられている点も特徴と言える。

そして、その他にも既存の飲食店の出店だけではなく、飲食店の一角を借りての出店や、飲食店以外の施設を使つての出店などがある点、特別参加として他地域のまちバルから参加している点なども後述のまちバルには見られない特徴である。

2-2. 伊丹まちなかバル

伊丹まちなかバルは前述の函館西部地区バル街をヒントにまちの活性化を目指したイベントとして2009年に始まった⁴⁾。函館西部地区バル街と同様に春と秋の年2回開催されていたが、こちらも函館西部地区バル街と同様にコロナ禍により2018年10月の実施より以降、開催を中止する期間が続いた。

伊丹まちなかバルについては2022年10月にイベントが再開されており、ここではこの2022年10月に行われた第27回の実施内容をもとに考察していく。

伊丹まちなかバルの公式情報をもとに事業モデルを図で表すと図2のようになる。

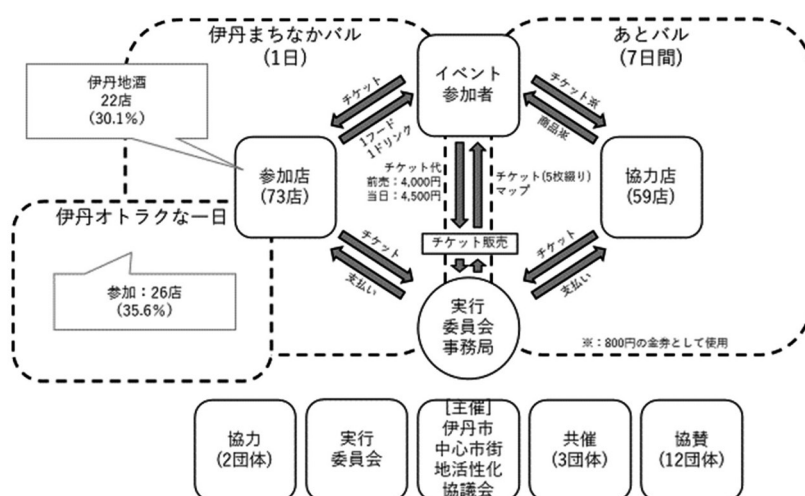


図2 伊丹まちなかバルの事業モデル

公式情報をもとに筆者作成。

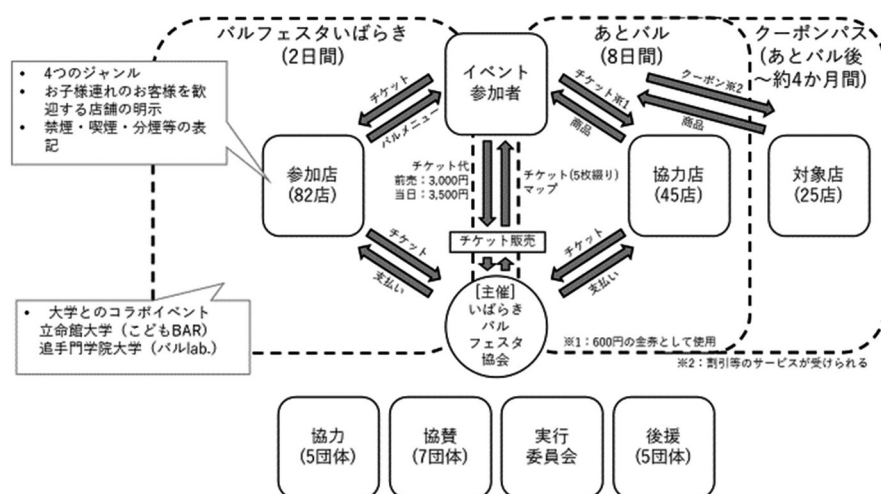


図3 バルフェスタいばらきの事業モデル（2019年「第8回」）

公式ガイドブックおよびインタビュー内容をもとに筆者作成。

伊丹まちなかバルの特徴として挙げられるのは、まず地酒を前面に押し出している点である。伊丹市は「清酒発祥の地」でとされている地域であり、市内には現在も醸造元が2社ある⁵⁾。そのうちの1社の小西酒造株式会社ではクラフトビールも製造されており⁶⁾、これらの地元で作られたお酒をイベントで提供する店舗に対し「伊丹地酒」というアイコンがガイドマップやホームページ上の店舗紹介に付けられている。伊丹地酒のアイコンがある店舗は参加店の73店中22店である。

そして、次に特徴として挙げられるのが「伊丹オトラク」である。伊丹オトラクは地域のカフェやバーで行われている音楽ライブの情報を発信する目的で2005年につくられた音楽プロジェクトである。伊丹まちなかバルがスタートした2009年より、伊丹まちなかバルとの連携企画として「オトラクな一日」というプロジェクト名でイベントが実施されるようになった。伊丹まちなかバルの参加店に「ミュージシャンとサポーターの皆さんとでチームを40組ほど結成し、各お店を「流し」のように演奏して渡り歩く」とプロジェクトの紹介に記されている⁷⁾。伊丹地酒同様に参加店舗にはガイドマップ、ホームページ上にアイコンとして「オトラク」のアイコンがつけられる。2022年10月の伊丹まちなかバルでオトラクのアイコンがある店舗は73店中26店であった。

3. バルフェスタいばらきの事業モデル

バルフェスタいばらき（以下、「いばらきバル」）は2012年より開始された大阪府の茨木市のまちバルであ

る。函館西部地区バル街から始まり、伊丹まちなかバル、そして同様のイベントは様々なまちに広がっていった。角谷（2016）は伊丹まちなかバルの開催に合わせて実施されている「近畿バルサミット」の開催により、他地域へ情報伝達されたと述べている⁸⁾。これら各地まちバルによる地域おこしの動きに影響を受け、茨木市内でのまちバルが企画されるに至った。なお、いばらきバルに関する内容についてはガイドブックなど公式情報のほか、いばらきバルの主催であるいばらきバルフェスタ協会へのインタビュー（2022年8月2日実施）をもとにした内容である。

いばらきバルは先行事例として述べている2事例とは異なり、コロナ禍においても開催中止とせず、イベントの実施方法を変更することで継続しての開催を実現している。しかし、実施方法が先行事例と大きく異なるため、この節では変更前の2019年に行われた第8回の実施内容をもとに考察していく。なお、いばらきバルについては、年2回開催されている函館西部地区バル街、伊丹まちなかバルと異なり、年1回開催されているイベントである。

いばらきバルの公式ガイドブック⁹⁾およびインタビュー内容をもとに事業モデルを図で表すと図3のようになる。

いばらきバルの特徴として挙げられるのは、まず店舗が4つのジャンル（名称は「バル・ジャンル」）に分けられている点である。ジャンルは「飲食バル」「カフェバル」「お土産バル」「ナイト・プレイバル」という名称になっている。それぞれの内容は以下の通り。

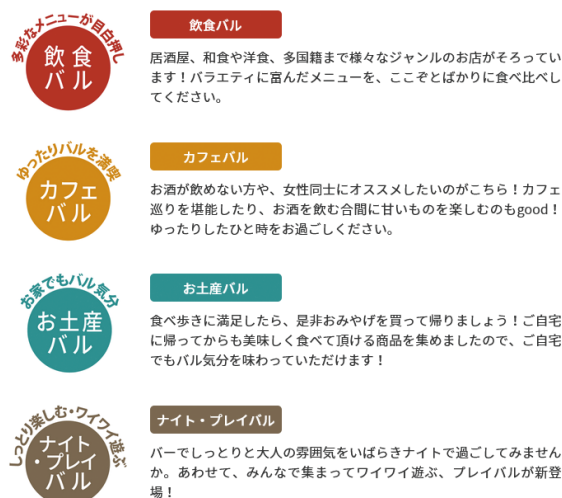


図4 いばらきバルの「バル・ジャンル」

バルフェスタいばらきホームページ

この4つのジャンルが設けられている目的は「お酒が飲めない方や、お子様のいるご家族連れの方でも楽しんでいただけるように」と公式情報に記載されている。また、このジャンル分けにも関連するが、店舗紹介には「お子様連れのお客様も歓迎する店舗」を示すマークや、「禁煙」「喫煙」「分煙」「時間別喫煙」の4つに分けて店舗のたばこに対する対応を表示するなど、一般的なまちバルが対象とする参加者とは異なったターゲットも含まれていることがうかがえる点が特徴である。

次の特徴としては開催が2日間となっている点である。函館西部地区バル街と伊丹まちなかバルは1年に2度開催されるが、1回の開催日数はどちらも1日である。期間の長さについては、2019年が特別な設定ではなく、2014年、2015年、2017年、2018年については3日間とさらに長い期間の開催となっている。また、開催期間に関連した特徴としては、あとバルのそのまた後に「クーポンパス」という制度が設けられている点である。クーポンパスはチケットの半券に印刷されたクーポンをクーポンパス参加店舗で見せることにより、割引等のサービスを受けることができるというものである。一般的なまちバルは短期間に集中して盛り上げようとするものが多い中、いばらきバルはまちバルのイベントを地域での回遊を高める機会として、その後もその機会を長期間継続させるような取り組みとなっている点がユニークである。

そして、参加店舗数が82店舗と函館西部地区バル街、

伊丹まちなかバルと比べ目立っている。2013年から2016年までの4年間については100店舗以上が参加しており、なかでも2015年は最多の119店舗が参加するという規模の大きさも特徴として挙げられる。

その他にもイベント期間中にまちバルとの「コラボイベント」として大学生のイベントが行われている点も特徴と言える。2019年のイベントでは、立命館大学の学生による複数のワークショップやゲームが楽しめるイベント「こどもBAR（バル）」と、追手門学院大学の学生による食育体験型店舗「バルlab.（ラボ）」が行われた。なお、このコラボイベントの参加には、いばらきバルのチケットを1枚使用することで参加できるようになっている。

4. 環境適応についての考察

ここまででまちバルイベントとしてのいばらきバルの特徴を確認してきたが、これらの特徴はどのような事業環境に影響を受け、どのような環境適応が起こったと考えられるのか。この点について考察していく。

（1）参加店舗の多さ

前述しているように2015年のいばらきバルは119店舗と参加する店舗数が多いイベントとなっている。店舗数に関する環境として人口を見ると、茨木市の人口は約28万人、それに比べて函館市は約25万人、伊丹市は約20万人と、先行事例として挙げている地域よりも茨木市の人口は多い。しかし、表1のように飲食店

表1 函館市・伊丹市・茨木市の比較

	函館市	伊丹市	茨木市	全国の市町村（平均）
飲食店数【事業所】	1,749	684	1,022	338
飲食店数（人口千人当たり）【店】	6.58	3.47	3.65	4.26
可住地面積1km ² 当たり人口密度【人】	2,071.3	7,875.3	5,937.9	1,384.1

政府統計の総合窓口（e-Stat）「都道府県・市区町村のすがた」¹⁰⁾をもとに筆者作成。

の数を見ると伊丹市と同程度であり、函館市と比べるとかなり小さな値である。このことから参加店舗の多さについては、事務局による積極的な募集活動や地域の飲食店がまちバルの実施に対して協力的であることのほか、イベントの方向性が特に影響している可能性が考えられる。4つのジャンルに関して記載した部分でも述べているが、いばらきバルのターゲットはまちバルが一般的にターゲットとする人々とは異なっている。様々な人々をターゲットにしていることにより、事業者も参加者も参加しやすいイベントとなっていると言えよう。

（2）4つのバル・ジャンル

茨木市の人口は先述している通りであるが、人口を

年齢別に見ると、また茨木市の特徴が確認できる。図5のように茨木市は伊丹市、函館市に比べ若い世代の人口が多い。前項で述べた様々なターゲットには子供連れの家族や未成年の若者が含めて考える価値が出てくる。4つのバル・ジャンルに分け、一般的なまちバルと同様に飲み歩き・食べ歩きを目的としたニーズも獲得しつつ、一般的なまちバルでは対象とならないボウリング場やゲームセンターなども含めて家族での参加や子供だけの参加も対象となっている点は、人口構成の特徴に合った変化と言える。また、これについては表2のように多くのお店で、お子様連れ歓迎のマークが付けられていることや、たばこの対応に関する情報が提供されている点も同じく人口構成の特徴に合ったところである。

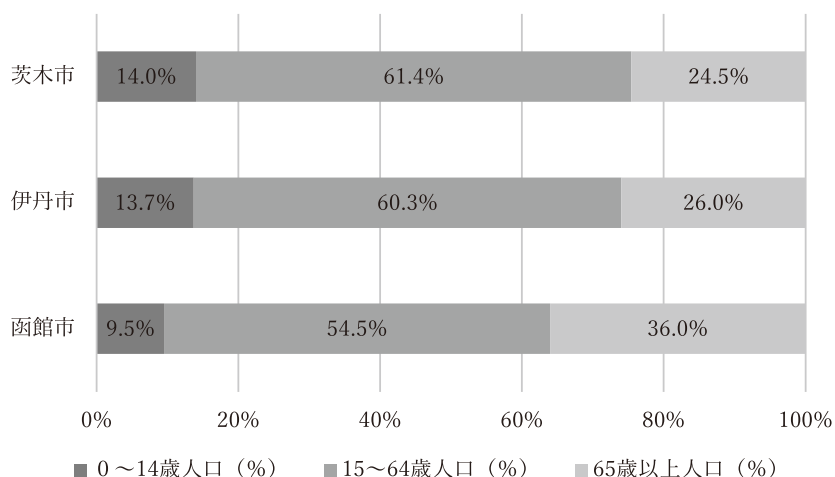


図5 人口構成の比較

総務省統計局「令和2年国勢調査」¹¹⁾より筆者作成。

表2 いばらきバル2019年と2022年の比較①

		飲食バル	カフェバル	お土産バル	ナイト・プレイバル	あとバル	クーポン・パス
2019年	店舗数	50	5	16	14	44	25
	割合	61.0%	6.1%	19.5%	17.1%	53.7%	30.5%
2022年	店舗数	36	13	37	9	-	30
	割合	46.2%	16.7%	47.4%	11.5%	-	38.5%

公式情報をもとに筆者作成。

表3 いばらきバル2019年と2022年の比較②

		お子様連れ 歓迎	禁煙	喫煙	分煙	時間別喫煙
2019年	店舗数	33	32	32	11	6
	割合	40.2%	39%	39%	13%	7%
2022年	店舗数	33	54	14	10	-
	割合	40%	69%	18%	13%	-

公式情報をもとに筆者作成。

(3) 子供向けイベント

これも(1)や(2)の内容と同様、茨木市の人口構成に関連する部分であるが、これはその点に加えて茨木市に大学が多いということも関係する。茨木市には現在5つの大学(キャンパス)があり、うち3大学がこれまでにいばらきバルと連携・協力している。先述のように2019年のイベントでは立命館が子供向けのイベントを行い、追手門学院大学が親子向けのイベントを行っている。近年、大学は地域連携や産学連携など、大学外との積極的なかわりを強めている。また、例えば茨木市では産学連携に関する補助金や大学と地域の連携に対する補助金などを出して連携事業を進めるなどの支援策も充実している。子供向けのイベントはこうした環境に合った取り組みであるとも言える。

(4) コロナ禍への対応

環境適応として最後に、いばらきバルのコロナ禍への対応についても述べておきたい。

先述しているようにコロナ禍により函館西部地区バ

ル街と伊丹まちなかバルは実施を見送った期間があるが、いばらきバルは開催を中止にせず、実施方法を変更して対応している。その方法が図6のかたちである。

チケット制からパスポート制に変更するとともに期間を10日間に伸ばして実施されている。短期間の実施による利用者の集中を避けるためである。また、期間を延ばすほかに感染対策として、参加店舗に対し大阪府の「感染防止認証ゴールドステッカー」を取得することを推奨したほか、WEB予約を導入するなどの対応が取られた(一部の店舗)。また、店内飲食ではなくバルメニューをテイクアウト商品に変える店舗も増え、表1のお土産バルの数値からわかるように割合が大幅に増加した。以上のような取り組みによりコロナ禍であっても継続しての実施を実現させたのである。なお、コロナ禍の実施については感染対策という点のほか、いばらきバルがもともとのお土産バルというものを設けていることや、飲酒を中心としたイベントではなかった点も大きく影響していることも述べておきたい。

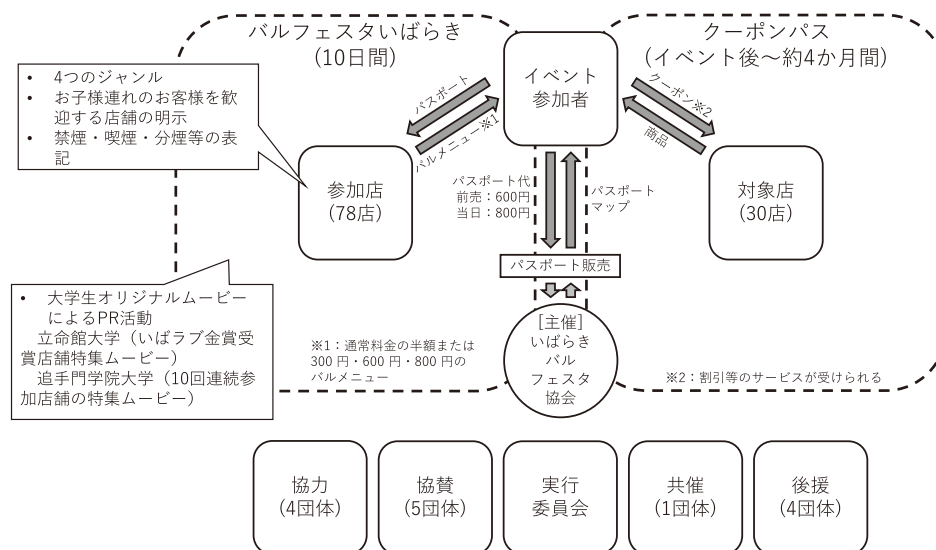


図6 バルフェスタいばらきの事業モデル(2022年「第11回」)

公式ガイドブック¹²⁾ およびインタビュー内容をもとに筆者作成。

5. おわりに

まちバルについてはスペインのバル文化がもとになっていることもあり、ピンチョスを肴にお酒を楽しむというスタイルが基本となっている。函館西部地区バル街はその本場のバル街を再現しようと始められたという背景から、事業モデルが構築されている。伊丹バルについては、その函館西部地区バル街の事業モデル参考として地域の資源である地酒を活かした事業モデルとなっている。いばらきバルについては、特に茨木市の人口構成の特徴といばらきバルの実施内容が適応していることがわかった。

まちバルは多くの地域で行われるようになったが、地域ごとに資源や環境は様々である。まちバルが多くの地域で実施され継続される要因には、まちバルという事業モデルの環境適応性の高さがあると指摘できよう。

そして、コロナ禍のため、まちバルは開催中止とするところも多かったが、再開するところも出てきている。2019年より開催を見送ってきた函館西部地区バル街も再開が予定されている¹³⁾。今後、多くの地域でまちバルが再開されていくことを期待したい。

謝辞

本研究の調査にあたり、インタビューにご協力してくださった「いばらきバルフェスタ協会」の皆様には大変お世話になりました。この場をお借りして、深くお礼申し上げます。

付記

本稿は「追手門学院大学プロジェクト型共同研究奨励費制度（2020年度～2022年度）」に採択された「質的食資源と地域振興に関する研究」の研究成果の一部である。

【参考文献】

- 1) 葉山幹恭 (2022) 「MICE観光における「まちバル」方式採用の有効性—サン・セバスチャンにおける実施事例からの考察—」日本観光研究学会全国大会学術論文集, 37, pp.105-109
- 2) 函館西部地区バル街ホームページ (<https://www.bar-gai.com/>) 閲覧: 2023.2.25
- 3) 函館西部地区バル街実行委員会 (2021) 『バル街からの手紙 Vol.3』 ([https://www.bar-gai.com/wp-](https://www.bar-gai.com/wp-content/uploads/bargai_tegami_vol3.pdf)

[content/uploads/bargai_tegami_vol3.pdf](https://www.bar-gai.com/wp-content/uploads/bargai_tegami_vol3.pdf))

- 4) 伊丹まちなかバルホームページ (<https://itamibar.com/>) 閲覧: 2023.2.25
- 5) 伊丹市観光物産協会ホームページ「伊丹は清酒発祥の地」(<http://itami-kankou.com/itami>) 閲覧: 2023.2.25
- 6) 小西酒造株式会社ホームページ (<https://www.konishi.co.jp/>) 閲覧: 2023.2.25
- 7) 伊丹オトラクホームページ「伊丹オトラクな一日～気分は流しのミュージシャン～」(<https://itami-otoraku.com/ichinichi>) 閲覧: 2023.2.25
- 8) 角谷嘉則 (2016):「函館西部地区バル街」から「伊丹まちなかバル」への情報提供とその経路, 流通研究, 19(1), pp.67-82
- 9) いばらきバルフェスタ協会「いばらきバル公式ガイドブック (2019)」
- 10) 政府統計の総合窓口 (e-Stat)「都道府県・市区町村のすがた」(<https://www.e-stat.go.jp/>) 最終更新日: 2023.2.21
- 11) 総務省総務省統計局「令和2年国勢調査」
- 12) いばらきバルフェスタ協会「いばらきバル公式ガイドブック (2022)」
- 13) 函館西部地区バル街ホームページ「2023年春バルを5月20日開催で」(<https://www.bar-gai.com/230201-2/>) 閲覧: 2023.2.25

論文

ライフスタイルの変化に合わせた地域産直流通の構築 ～クックパッドマートを事例に～

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、クックパッド株式会社（以下、クックパッド）が首都圏で展開する生鮮食品ECサービス「クックパッドマート」の特質を明らかにすることである。

筆者らはこれまで主に物流の側面から新しい産直流通を対象に、生産者起点のプラットフォーム（宮崎・二宮、2020）、地域物流事業者（二宮・宮崎、2021）、宅配型小売事業者（宮崎・二宮、2022）と主体ごとに代表的な事例を取り上げて研究してきた。今回は、消費者と接点をもつプラットフォームであるクックパッドのクックパッドマートを対象とする。クックパッドは、国内を代表するレシピのプラットフォームとして消費者の認知度が高く、レシピコミュニティサイトという持続的な顧客接点を有している。物理的な商品およびサプライチェーンを構築する主体である生産者や流通事業者（小売事業者）、物流事業者とは異なるウェブプラットフォームがいかなる産直流通を構築し、そこにどのような特長があるのかを明らかにしたい。

以上の問題意識に基づき、本稿ではクックパッドが産直流通に進出した背景、つくり出されたクックパッドマートの仕組みや特長について論じる。

2. クックパッドマート創業の背景

1) クックパッド株式会社の課題と戦略

ここではクックパッドがクックパッドマートを創業した背景を述べる。

クックパッドは、1998年に料理レシピのコミュニティウェブサイトとして創業され、国内ユーザー数5000万人以上（2014年時点）の国内有数のレシピのプラットフォームである。

クックパッドの売上収益は、図1のように100億400万円（2021年度）で減少傾向にあり、営業利益も減少傾向にある。事業別にみると、図2のようにレシピの有料会員に関するレシピサービス事業と、広告事業とで95%を占めており、本稿の対象であるクックパッドマートが含まれるその他の売上収益は1割にも満たない。

このようにクックパッドはレシピ関連のウェブサービスに依存する収益構造になっており、そこからの脱却が課題となっている。そのため、2017年からの10年を「投資フェーズ」と位置づけ、「レシピの会社から料理の会社へシフトする」、「レシピ検索の会社というところを脱して、世界でどこよりも一番、料理に寄り添う会社」になることを目標に掲げている。具体的には、①グローバルに展開するレシピコミュニティの磨

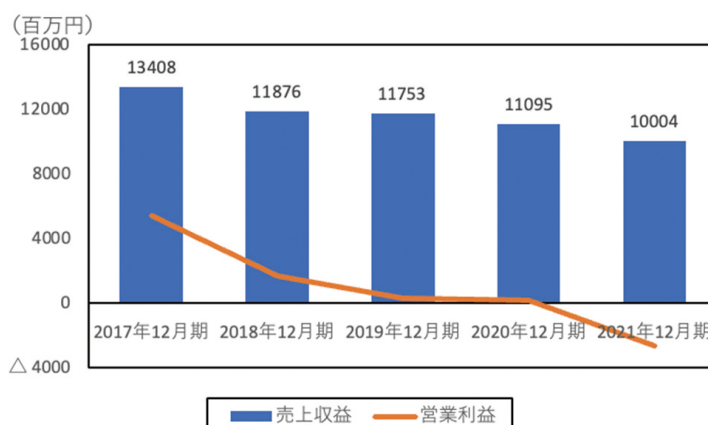


図1 クックパッドの業績推移（連結、国際会計基準）
出所）有価証券報告書に基づき作成。

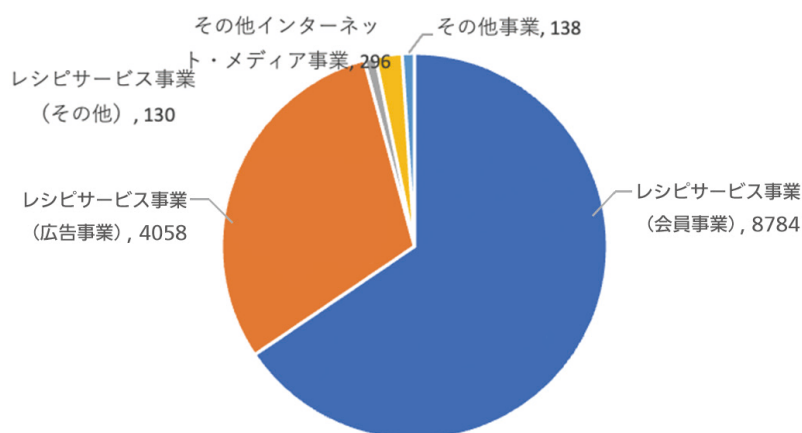


図2 クックパッドの事業別売上収益構成比（2018年度）
出所）同上。

き上げ、②スキルがなくても毎日の料理を楽しむことができるサービス、③買い物体験をもっと自由に、④農業の自律・多様化の4点である。

上記の項目について詳しく述べると、1つ目のグローバルに展開するレシピコミュニティの磨き上げについては、2019年時点の国内の平均月間ユーザー数が5251万人、海外ユーザー数が世界74カ国4185万人である。そのうち、国内の有料会員はおよそ200万人と伸び悩んでおり、海外の有料会員数の増加が求められている。

2つ目は、スキルがなくても毎日の料理を楽しむことができるサービスの提供である。クックパッドマートの強みは産地直送の新鮮な食材の魅力に象徴される。新鮮な素材は手間をかけなくても、さっと塩とオリーブオイルを振るだけでも美味しいというように、新鮮な食材を用いることで「スキルがなくても毎日の料理を楽

しく」のニーズに応えることができる。

3つ目の「買い物体験をもっと自由にする」の対象顧客はまとめ買いする家庭である。仕事帰りに小さな子どもを連れてスーパーで買い物をするのは荷物も多く時間もかかり、非常に労力が高い。まとめ買いには労力もかかるし「その日食べたいものを購入する」自由度はない。スマートフォンなどで注文できれば気軽に、もっと自由に料理を考えることができるようになる。

最後に、農業の自律・多様化に関して、生産者の顔が見える生鮮食品をダイレクトに消費者に届けるとの思いで、農家から直接仕入れ、一方で、消費者からはスマートフォンで受注する。購入から受け取りまで仲介業者を介さないことが特長で、これにより時間もコストも抑えている。

以上のように、レシピという強みを活かしながら、レシピ依存から脱却し、料理のバリューチェーンを構築するという企業戦略の具体的な事業のひとつとしてクックパッドマートが創業された。

2) 生活様式の変化と買い物のギャップ:「まとめ買い」からの脱却

クックパッドマートは生鮮食品ECサービスであり、後で詳述するように置き配を採用している点に特徴がある。同社が置き配を採用した理由を説明する。

クックパッドがレシピの閲覧や利用の状況を把握するために、ユーザーに献立を考える周期についてアンケートを行ったところ、「スーパーに寄ってから考える」、「今日、明日分」、「1週間分を週後半に考える」という結果が多かった。1週間分のメニューを考えるのは負担が大きく、同じようなメニューの繰り返しになりがちである。例えば、その日に獲れた新鮮な刺身のような保存性の低いものを避けるようになっていく。その結果、家庭の食事から「美味しさ」や「楽しさ」という要素が抜けていることが読み取れる。

この背景には、共働きの増加というライフスタイルの変化がある。現在、女性の社会進出にともない共働き世帯は右肩上がりに増加している。しかもパートタイムではなくフルタイムで働く女性が増加している。特に都市部では家庭の多くが共働きで、家庭生活のために使える時間が限られている。その制約された時間の中で、メニューを決定し、食材を購入して、調理するため同じメニューが繰り返されるのである。

このライフスタイルの変化に対し既存の流通は対応できていない。スーパーを含む小売店の営業時間をみると、通勤帰りのタイミングには、営業していない。あるいは、その時間には在庫がなかったり、鮮度が落ちていたり、消費者が欲しいと思う食材を提供できていない。また、寝るまでの限られた時間の中で、店舗で買い物するので、レジに並ぶことさえ負担に感じる人もいる。そのため、週末にまとめ買いをすることになるが、上で述べたようにありきたりの料理になってしまいがちである。

また、これらの時間に制約がある消費者に対応した流通として食品ECがある。既存の食品ECは、生鮮食品だけでなく、加工食品や冷凍食品、飲料、日用品など幅広い商品を提供している。その多くが消費者の自宅まで届ける宅配サービスである。宅配の場合、重い

荷物を自宅まで配達してもらえ点が便利な一方で、自宅で受け取る必要があるため配達のタイミングに帰宅時間を合わせなければならない。最近では宅配ボックスも利用可能になっているが、生鮮食品の場合温度管理が必要なため、冷蔵付き宅配ボックスでなければならない。また、多くの食品ECでは、配送料無料になる最低注文金額を設定したり、定期購入しないユーザーに一定の配送料を負担してもらったりしている。この自宅で受け取る時間的制約や配送料が、食品ECでもまとめ買いが多くなることにつながっている。

日本の食品市場は20兆円程度の市場規模があるが、食品EC市場の割合は1%にも満たない。欧米諸国ではおよそ5~10%と言われており、成長の余地は大きい。その成長の阻害要因になっているのが、この受取の手間や配送料といった点である。

以上のように、共働き家庭にとっては、店舗購入や食品宅配サービスでは時間のミスマッチが問題で、十分に食材を揃えて料理することができない。

そこでクックパッドマートではEC+置き配の組合せを採用している。これであればユーザーは好きな時に注文でき、受取場所も受取タイミングも好きに選んで受け取ることができる。ユーザーからすると一週間分のメニューを毎日に振り分けることができ、土日まとめ買いから毎日少量購入へ移行することができる。

さらに、置き配の選択にはクックパッドの過去の苦い経験も影響している。同社はもともと2012年に「やさい便」(14年からは「産地直送便」とリニューアル)というユーザーがクックパッド上で直接食材を購入できる宅配・まとめ買い型の生鮮食品ECサービスを手がけていた。しかし、宅配のための配送コストが大きく、業績が思うように伸びず、16年8月に事業を撤退している。置き配であれば、ユーザーを集めれば集める程配送効率を上げられ、配送コストを抑えられる。

またクックパッドマートは近隣県から食材を集めるというエリア限定のサービスであるが、その理由は少量の配達でも無料にできる範囲に抑えること、および鮮度の良い多様な食品を素早く流通させることである。

3. クックパッドマートの特質

1) クックパッドマートの仕組み

クックパッドマートは、上述のようにサイトに掲載されている出品者の商品をユーザーが注文し、事前に決めた保管場所で受け取る置き配型のECサービスであ

る。

出店者には、農業や畜産業など生鮮食品の生産者や、精肉店や鮮魚店、ベーカリーなど販売者が含まれる。出店者は、集荷などの条件を満たせば、誰でも出店できる。これには既存のECと差別化するために、個性のある出店者を集めることを意識していることが読み取れる。例えば、サービス開始当初は世田谷区の精肉店「精肉柳屋」や品川区の鶏肉専門店「信濃屋」、西東京市で露地栽培を行う「やすだ農園」、千葉・松戸で無農薬野菜を栽培する「綾善」などの認知度の高い出店者を集めている。

図3は、クックパッドマートの注文から配送までの流れをまとめたものである。ユーザーからの注文を受けた出店者は受注した商品をハブまで持ち込む。遠方の出店者でハブまで直接納入が難しい場合、ローカスポットと呼ばれる一時置き場に商品を持ち込み、クックパッドマートの運送業者がハブまで輸送する出荷サポート便というサービスがある。

ハブとは、出店者が出荷した商品を集約し、ここを基点に各マートステーションに配送を行う。マートステーションとはユーザーが商品を受け取る拠点のことで、冷蔵庫が設置されている。ハブでは、温度管理が必要な商品では冷蔵庫が利用され、その必要のない商品はスチールラックが利用されている。ハブに集められた商品は仕分けられ、クックパッドマートから受託した運送業者が回収して、8時00分～12時00分の間

にそれぞれのマートステーションに格納される。1カ所のハブを基点に1つの車両が5～7カ所のマートステーションに配送する。車両には軽カーゴが使用されている。商品の輸送にはコンテナを活用しており、冷蔵商品はコンテナをシッパーと呼ばれる保冷容器に入れて蓄冷材を使用して温度管理している。

異なるハブの間で商品を移送するハブ便もある。このハブ便により、商品の調達範囲を拡大し、近隣地域の商品を取り扱うことが可能になる。この輸送には2トントラックが使用されている。

ユーザーは12時00分以降、職場から自宅に帰るまでの生活圏内で事前に指定したマートステーションで商品を受け取り、持ち帰る¹。マートステーションの設置場所には、ユーザーが移動の途中に通る場所である駅（東京メトロなど）やマンションと、ユーザーが他の買い物目的などで立ち寄る場所であるコンビニエンスストア（ローソン、ファミリーマート）やドラッグストア（ココカラファイン、ツルハドラッグ、スギ薬局）、コインランドリー、銀行、保育園などの2つの種類がある。2022年時点で東京都と神奈川県、埼玉県、千葉県で1000カ所以上あり、設置場所ごとの構成比率をみるとマンションが30%でもっとも多く、それに次いでコンビニが25%、コインランドリーが16%、ドラッグストアが13%、駅が6%となっている²。

ユーザーは登録料と配送料が無料で利用することができる。出店者も登録料と配送料が無料であるが、販

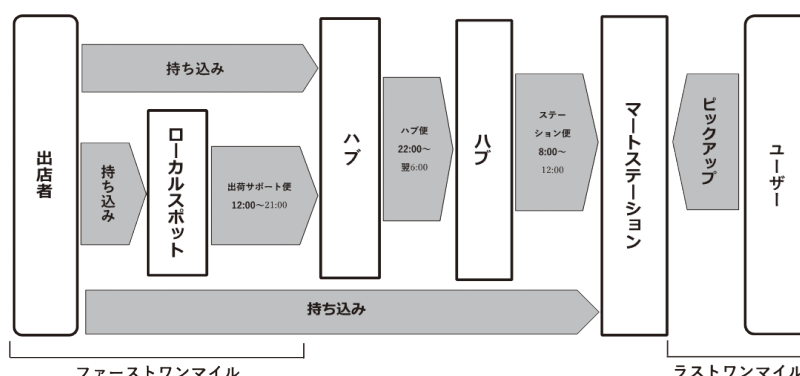


図3 クックパッドマートのモノの流れ

出所）同社サイトにに基づき筆者作成。

¹ クックパッドマートは宅配を行わないことを基本とするが、悪天候や体調不良などの理由からマートステーションに受け取りに行けない場合に宅配して欲しいというニーズに対応するため、2018年11月からバイク便の事業者が主体の配送クラウドソーシングサービス「みんなの宅配」との連携で実証実験を行うなど宅配サービスも進めている。

² 『ダイヤモンド・チェーンストア』2023年2月1日号。

売額に応じてクックパッドマートに販売・配達・決済にともなう手数料を支払う。クックパッドマートはこの出店者からの手数料が収益となる。

この仕組みにより、ユーザーは注文金額や数量にかかわらず送料無料であるため量を気にせず注文することができる。また、受取場所や受取時間をユーザー自身が決められるため宅配に比べて時間的な制約が少ない。そのため、ユーザーは気軽に購入することができる。さらに、なかなか知り得ないその地域ならではの食材もネットを通じて購入することができる。

出店者は、自社の店頭やスーパーなどへの卸販売とは別に、日常的に購入してもらえ販路を開拓できる。既存のECはコストが高く小規模業者では敷居が高かったが、クックパッドマートの仕組みでは、出店に際して初期費用、月額費用、配送費用は不要で、ECサイトに売りたい商品を掲載し、注文があった商品をハブまで届けば、後の輸配送や決済などのフルフィルメントは同社が行ってくれるため小規模業者でも参入が可能となる。農業生産者の場合、スーパー販売での収入は売上の20～30%に対して、クックパッドマートの場合、3分の2程度確保できるといわれている³。

実際に水産物の仲卸業者の事例⁴では、川崎北部市

場の川崎福丸株式会社はもともと寿司店や小売店など業務用の取引が中心であったが、クックパッドマートを活用するようになった。それにより、業務用の取引でも営業時間に仕入れるのが難しかった深夜営業の飲食店や一般消費者などこれまで取引できていなかった層と取引できるようになっている。一般消費者では、スーパーの鮮魚売場では満足できないような魚好きの消費者への販売が増えており、一般に販売していない熟成魚などこだわった商品の取り扱いが伸びている。既存の大手ECモールと比較して注文ページの作成や購入者への商品の配送といった点の負担が軽く、値引き協力の要請の類がないなどの特長があり、利用者が増えている。

マートステーション設置場所の提供事業者は、マートステーションを設置することでクックパッドから使用料を受け取ることができる。マートステーションの設置のコストは、電気代月額2500円程度で設置費用はほとんどかからない。店舗設置であれば、食材を店舗で受け取れることになるので、「ついで買い」や来店促進につながる。

以上のクックパッドマートに関する主体の役割とメリットをまとめたのが表1である。

表1 各プレイヤーの役割とメリット

プレイヤー	役割	メリット
出店者	- 梱包、及びハブまでの持ち込み - 売れ筋商品の見極め - 登録料と送料は原則無料 - 販売額に応じた手数料の支払い	- 店舗販売では接点がない顧客への販路拡大と売上高アップ - 販売額に応じた手数料
クックパッド	- 出店者ごとに個別集荷、あるいは卸売市場内・農産物直売所などに共同出荷用冷蔵庫「マートセルステーション」の設置 - 集められた食材をマートステーションへの配送 - 出店者とユーザーの新規開拓 - クックパッドの収入は販売者が売り上げに応じて支払う手数料のみ。運送業者と契約し、販売店から受け取り場所への配送を行う。	- あらゆる世帯に「毎日の料理の楽しみ」の提供 - ユーザー会費以外の収入源獲得 - 共働き世帯の毎日のメニューが豊富→活用されるレシピの多様化 - クックパッドマートの購入品からレシピの検討の促進（※これまでは順番が逆） - 購入品情報・購買ニーズ情報の獲得（※レシピと連携可能）
マートステーション設置事業者	- 設置場所の提供 - 冷蔵庫等の電力料金の支払い	- 新たな収入源の獲得 - ついで買いによる既存事業の売上アップ
ユーザー	- 登録料と送料は原則無料 - スマホアプリで商品購入 - 受け取るマートステーションの選択 - 近所にあるマートステーションで購入品の受取	- 共働きでも、毎日料理で楽しめる 「好きな時に注文、好きな時に購入品受取」が可能 - これまで知らなかった近隣の「美味しい」食材、「新鮮な」食材との出会い

出所）各種資料に基づき筆者作成。

³ Business Insider Japan, 2020年2月21日。

⁴ 『アクアネット』2019年10月号。

2) クックパッドマートの特質

ここでは前節で説明したクックパッドマート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

クックパッドマートは、宮崎・二宮（2022）で検討した宅配型小売事業者のパルシステムと同様に、顧客の注文から始まるマーケットイン的な仕組みである。一般的な生鮮食料品の市場流通では、需要を予測しながらJAや小売店頭で在庫を行うため、必然的に需給のギャップ、廃棄ロスなどが発生することになる。しかし、クックパッドマートは顧客からの注文を充足する受注生産・販売的な性格を有している。

その上で、クックパッドマートの特長は、前述のようにレシピがあっても、既存の流通では食材が揃えられないという課題に着目し、産直品などへの需要の喚起を行っている点である。これまでは勤務時間などの関係で購入が難しかった食材や、それまで知らなかった近隣の店舗の商品をスマートフォンなどを使って自分の都合のよいタイミングで注文し、受け取ることができることでそれまで産直品などに関心はあるが購入できていなかった層の需要を掘り起こすことにつながっている。

購入しやすくなることで頻繁に購入するようになれば、クックパッドの課題であるレシピの固定化を克服して、色々なレシピを活用してもらえるようになる。様々な料理をつくることで、家族が喜んでくれると継続する意欲も高まる。その結果、地域の食材を毎日購入できるのでクックパッドのレシピを活用して家族に美味しさを提供したくなる循環をつくることができる。

この需要を増大するためにクックパッドマートは、商品の掲載や販促活動（販促キャンペーン、クチコミ情報掲載など）、出店者の生産や販売している商品への想いなどの紹介を行っている。2022年から始まった規格外野菜など市場流通にのりにくい商品を取り扱う「産直アウトレット」や、たまごや牛乳、食パンを毎週108円で購入できる「選べる！おいしい食卓応援定期便」などにより、ユーザーが増加している。この背景には物価の急騰による価格感性の高まりがあるが、少量を低価格で購入できるという特長が需要の拡大につながっている。

供給面では、出店者自身が商品の価格や出荷量を決

定できる点が特徴である。農業生産者など出店者が、期待する利益や売れ行きなどから予想をたて自分で価格を設定する。商品のブランディングを含め、自分で意思決定し、工夫できる幅が広い。このように生産者がリスクを抱える面がある一方で、主体的に決定し、努力する余地が増えている。

② 物流

商品の物流には当然コストがかかる。一般的なネット通販では物流コストの採算をとるためにユーザーは配送料を負担するか、一定金額以上の買い物をする必要がある。それに対してクックパッドマートでは、ユーザーは商品1個から配送料無料である。そのため配送料を気にせず必要な量だけ購入することができる。また、注文から遅くとも翌日には商品を受け取ることが可能である。このように少量を短リードタイムで配送するという高い物流サービスと、配送料無料の相反することを両立させているが、どう実現させているのだろうか。

第1に、すべてをクックパッドが行うのではなく役割分担することでコストを引き下げている。クックパッドマートでは、出店者が集荷のためのハブまで商品を持ち込み、そこで番号ごとにコンテナに配膳を行う。ハブからハブへの輸送や、ハブからマートステーションへの輸送は委託を受けた運送業者がハブの棚からとって、マートステーションに格納する。ラストワンマイルはユーザーが自身で持ち帰る。

このように物流においてコストのかかる集荷と、顧客への配送の部分でクックパッドが担わず、集荷では出店者が各自持ち込み、顧客への配送は置き配の採用によりユーザー自身が行う。出店者はハブに受注した商品にラベルを貼って持ち込み、該当するコンテナに格納する手間はあがあるが、その一方でその手間だけで残りの過程はクックパッドが行ってくれることになる。そのため、出店者にとって参加しやすい仕組みになっている。また、ユーザーも自宅まで自身で持ち帰る手間はあある一方で、配送料は無料で、仕事帰りの帰り道に受け取るなど自分で受取場所や時間を自由に選択することができる。クックパッドがすべてを担うのではなく、コストのかかる部分で出店者や顧客に大きな負担がかからない程度に参加してもらうことで物流コストを下げている。

またクックパッドは自社で物流施設や機器を持たず、クックパッドが分担する輸配送は運送業者にアウ

トソーシングすることでコストを削減している。この運送業者のドライバーへの報酬を高く設定している一方で、徹底的な効率化を進めている。コンテナは出店者・ステーション単位で割り当てられるため、少量の注文でも一定のスペースを取られる。いかにコンテナの充填率を上げるかが課題となる。そのため、コンテナに入っている容積をミリ単位で計算し、積載率をコントロールしている。

さらに物量の確保が行われている。先に述べたようにこの仕組みではユーザーは数量にかかわらず手数料や配送料が無料である。1人がパン1個しか買わなくても20～30人が購入してくれば、受取場所1カ所あたりの数量がまとまり、配送の効率化につながる。配送料を無料にすることでユーザーの心理的な負担を下げ、客数を増やし物量が確保できるようになっている。

クックパッドマートはマートステーションを活用した共同購入のような形になっており、1世帯のために配送するのではなく、複数世帯の商品をまとめて1つの受取場所に配送する。マートステーションごとに1日1～2万円分の注文が入ることを目安に設置されている。

ハブからマートステーションへはルート配送が行われる。マートステーション同士が近接している方が配送効率は高くなる。そのため、コンビニエンスストアのドミナント出店のように一定のエリアに高密度で設置することが重要である。

調達物流に関して、現在この事業は一都三県に限定されている。エリアを限定し、近距離配送に特化することでリードタイムを短縮し、高い鮮度を実現している。

この仕組みの中でクックパッドの役割は、注文量に応じて配車を決定し、手配することである。常に運送業者を手配できるように関係を保ち、毎日一定の物量を確保するようにしている。さらに、IT企業の強みを活かし、クックパッドマートの運営に必要な様々な情報システムを提供している。配送ルートの設定や配車の決定などを行う輸配送システムは、エンジニアで組織された研究開発チームが開発しており、ディープラーニングや機械学習などのAI技術が活用されている。また、出店者向けには、販売する商品の登録に使うウェブシステムと注文内容のラベルを印刷するためのラベルプリンターの提供などを行っている。

この物流や情報システムを提供するために出店者か

ら手数料を徴収している。手数料に関する情報は公開されていないため詳細は不明だが、一律ではなく、受取場所までの距離や食材によって出店者によって異なっている。また、クックパッドは出店者に対して、食材をカットして販売することなど、消費者ニーズと配送料を考慮した提案を行っている。

③ 情報流

青果や鮮魚は工業製品と異なり品質や形状などがバラバラで、供給の波動が大きく、価格も時々刻々と変化する。市場取引では、仲卸業者が過去の経験や、その時の需給の状況から価格を想定し、セリを通して値付けされる。そのため、生鮮食料品を迅速かつ公正に価格決定するためには、需給に関する情報共有が求められる。

先に述べたようにクックパッドマートでは、生産者が価格および出荷量を決定する。この生産者による価格決定を支援するのが、クックパッド開発のアプリである。このアプリでは、取扱い商品の登録や営業日、出荷作業の管理などの情報とともに、取扱い商品の売上情報なども閲覧することができる。生産者は期待する利益を前提に、この売上情報などから需要の動向を予測し商品の価格を決定することになる。

3) 他の小売業との比較からみえる特質

ここではこれまで論じてきたクックパッドマートと既存のネット通販、地元小売店（地元商店やスーパー）との比較を通して、その特質を明らかにする。

表2は3社の比較をまとめたものである。小売店のうち特に大手スーパーは、グローバルに調達網を持ち、本部の依頼で中央集権の考えで調達を効率化する垂直統合型のサプライチェーンになっている。そのためサプライチェーンのどこかで災害などにより交通がマヒしてしまうと、商品が届かないなどの影響が出てしまう。それに対して、クックパッドマートは、分散型の発想で、地域から調達し、地域に配送するサプライチェーンになっている。そのため、災害時でも商品が届かないリスクは低い。

消費者の視点からみると、ネット通販は幅広い品揃えの中からスマートフォンなどを使い、いつでも注文でき、配達してくれる利便性が特長である。その一方で、地元小売店では鮮度の高い生鮮食品や、その地元にはしかない商品を購入できる。クックパッドマートはこの両者の特長を両立しているといえる。

表2 クックパッドマートと既存小売業との比較

	EC	クックパッドマート	小売店
対象商品	生鮮食品を含む幅広い商品	生鮮食品・加工品	生鮮食品を含む幅広い商品
商圏	全国	地元	地元
物流	宅配	置き配	来店購入
供給の条件	供給量：大 出店者数：多	供給量：小 出店者数：少	供給量：中 出店者数：少
購買のタイミング	いつでも	いつでも	営業時間内
レシピとの連動	無し	有り	有り

出所) 各種資料に基づき筆者作成。

また、出店者視点でみると、クックパッドマートは大手ネット通販に比べて販売支援システムなどの面で手厚いサービスを受けることができ、配送料が無料のため小口注文による販売層の増大も期待できる。

以上のようにクックパッドマートは、一般的なECと地元小売店の中間に位置付くものであるといえる。

4. まとめと今後の展開

1) クックパッドマートのまとめ

レシピコミュニティというウェブプラットフォームを提供するクックパッドは、レシピ活用という自社資源の活用という視点から、クックパッドマートに進出した特に都市部では、フルタイムで働く女性の増加と共働きの増加というライフスタイルの変化に既存のスーパーなどの小売店も、ECも対応できていないことに着目した。時間の制約がある中でも、新鮮な農産物やこだわりの食品など購入したいというニーズに対応する形でクックパッドマートが生み出されている。

時間の自由度と低コストの両立を実現するために、クックパッドマートは、ユーザーへの商品の受け渡しに置き配を採用している。また、自身で物流リソースを持たず、最初の過程を出店者に、ラストワンマイルをユーザーに分担してもらうことでコスト削減を行っている。さらに、エリア限定にすることで地域の特徴ある産品を鮮度のいい状態で流通させることが可能になっている。

2) クックパッドによる産直流通の課題と展望

クックパッドマートの今後の課題と展望としてはレシピとの連動と、地域との連携が指摘できる。

まず、レシピとクックパッドマートとのさらなる連動が課題として挙げられる。クックパッドは消費者と接点をもつウェブプラットフォームであり、消費者

の食事に関する意思決定に関与しているという点で小売業よりも最終消費者に近い存在であるといえる。

現状ではクックパッドの提供するレシピと、クックパッドマートとは連動しておらず、ユーザーがレシピを検索し、その結果をみてクックパッドマートで注文するという形になる。しかし、今後はレシピと連動することでメニューを選択したら自動的に食材が届くような仕組みが期待できる。蓄積された顧客の需要情報やレシピの閲覧履歴などから食材やレシピの提案ができるようになることも考えられる。また、供給者のレシピ提案も進み、食材とセットで販売を進めていくこともあるだろう。

このようにクックパッドの強みであるレシピとクックパッドマートとがより結びつくことでサプライチェーンの連動化が期待できる。このようになるとウェブプラットフォームがサプライチェーンにまで展開する独自性がより一層明確になるだろう。

このクックパッドのレシピとクックパッドマートの連動は、機会損失をおそれて過剰な物量が流通している現状に対して、必要な食材を必要なだけ当日購入となり、廃棄ロス低減にもつながる。

次に地域との連携の拡大である。もともとクックパッドマートはエリア密着の仕組みとして考えられており、調達の範囲も販売の範囲も限定されており、地域の食材を取り扱うことは差別化要素のひとつである。この地域との結びつきという点で、地元住民だけでなく、観光後にも産品を買いたくなるという需要に着目した地域活性化策にクックパッドマートが活用される事例が出てきている。それが三浦半島の事例である。

みさきまぐろを目玉に京急グループ、三浦市などが連携して東京から人を観光で呼び込む仕組みをつくった。その観光客が自宅に帰った後も三浦半島の魅力ある産品を購入したくなる時に利用してもらえるよう同

社の仕組みを提供するというものである。特色ある地域産品の既存顧客への提供と、観光客が帰った後の需要の獲得という2つの方向性が相まって事例が成立している。

今後も三浦半島の事例のように、電鉄会社など他の企業と連携しながら、その地域の産品の販売を積極的に進めていこう。

【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】

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事例に～」

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。

—————（2022）「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～」『ベンチャービジネスレビュー』第14号。

『アクアネット』2019年10月号。

『ダイヤモンド・チェーンストア』2023年2月1日号。

「最終赤字から復活なるかクックパッド。脱レシピの会社かける4つの切り札とは？」、Business Insider Japan、<https://www.businessinsider.jp/post-207910>（参照2023年1月30日）

論文

鉄道遺産の観光活用 —大井川鐵道を事例として—

Utilization of railways
—Taking Oigawa Railway as an example—

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、鉄道遺産の観光活用について、大井川鐵道を事例に検討することが目的である。

観光は、日常生活空間を離れた行動であり、何らかの充足感を得る行動である。そして、観光資源は、観光客の行動目的となり、体験等を通じて充足感が得られる資源である。また、観光客の中には、その観光資源に対して、より深く追求・探求しようとする場合がある。例えば、観光資源の専門性や学術性の追求である。

鉄道は、地域間輸送サービスが所期の目的である。そのため、交通サービスの議論では、人や貨物の地域間輸送に関する内容にとどまることが多い。鉄道を単なる地域間の移動手段ととらえるのであれば、速達性や快適性といった移動手段が選択される。それに路線や車両の改良をはじめ、鉄道以外の交通サービスに切り替える。非大都市圏には、採算性を有しない鉄道事業者が多く存在しており、鉄道サービスの維持に様々な取り組みを模索している。

その一方で、鉄道の利用を楽しみとした場合では、列車の運行過程の多様な要素から構成された観光資源である。列車の運行過程の多様な要素の中でも、人々が鉄道を利用する、運行過程といった人々が築き上げた輸送サービスを総合的に鉄道遺産と称する場合がある。これは、鉄道施設（駅舎や橋梁・トンネルなど）と鉄道車両から構成され、鉄道利用を通じた観光体験により効用が得られる。先人たちが築き上げてきたものの、地域交通として活用されてきたものの、といった文化的、非経済価値でありつつも鉄道本来の輸送サービスを資源として再び注目しようとするものである。しかし、鉄道遺産として注目される場合、その多くは、

博物館での展示物や廃線となった路線の鉄道施設であり、地域間の移動を体験するという体験ができない場合が多い。そうした中で、大井川鐵道は、自社が有する鉄道車両を「動静保存」と位置づけ、活用している。こうした問題意識から研究方法は、文献等から鉄道遺産の観光活用について考察した。そして文献調査を基に、大井川鐵道の現地調査（2021年9月26日～27日実施）による実態調査の内容をまとめた。

2. 鉄道遺産の観光活用

2.1. 嗜好の多様化と観光資源

一般的に観光は、日常生活空間と異なる非日常の空間で、何らかの充足感を得る体験・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。梶本（2006）は、「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。このような、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対象が観光資源である。須田（2003）は、観光資源について「観光者の観光意思をもった観光資源への働きかけで、観光資源（目的物）は『観光資源』となる。この行動が中核となって観光行動は展開し発展していく」³と述べ、観光客の目的となるよう受け入れ態勢構築の必要性を指摘している。観光資源は、地域に根付く素材を観光客の嗜好に適うよう創造した地域資源である。

欲求を満たすことにより得られる充足感は、観光客

の行動過程から生じる。空閑（2008）は、人々が楽しいと感じている時は「『わくわく』や『どきどき』もしくは『感動』や『充実感』などがあげられるであろう」⁴と表現することができると述べ、そうした楽しさの仕組みを創造し支えるものがアミューズメントであることを指摘している。M. チクセントミハイ（1996）は「楽しいことがらは、単に期待が満たされたり、欲求や欲望が充足されたりするだけではなく、そうするようにプログラムされたことを超え、予期しなかったこと、おそらくは事前には想像さえしなかったことを達成した時に生じる」⁵と述べ、新規な感覚や達成感覚といった特徴にあげている。また、時間や手間がかかることから、充足感が得られる場合がある。川上（2011）は、不便であることによる益を「不便益」とし、その場所へ行きにくい事、移動時間がかかる事、による不便さから得られる効果について紹介している⁶。従来、各地域で日常的に使用される商品・サービスは、技術や設備など人々が感じる不便さを改良する事で、利便性や快適さを目指し改良される。それにより、商品・サービスの近代化が進むことは、人々の生活の質を高めていく礎を構築する。ただし近代化は、商品・サービスの入れ替わりであり、老朽化や不便さを取り除くことで失われる魅力もある。

第二次世界大戦後、日本の復興と経済発展とともに、一人ひとりの生活満足度の向上や精神的な豊かさを意識する人々が増えているといえよう。そして、安定的な経済・社会基盤が構築されると人々は、精神的な豊かさを求め生活水準の向上を図ろうと欲求が高度化してくる。観光は、精神的な豊かさから一人ひとりの生活水準の向上を図る手段である。より多くの人々が観光を楽しむようになり、欲求も高度化した。劉（2015）は、「観光者や旅行者のニーズは『知的好奇心』『国際相互理解』『異文化に接触する欲望』『快適さや癒しを追求する』などを重視するようになった」⁷と、社会の成熟化とともに観光客の欲求や観光対象が多様化していることを指摘している。近年では、観光資源のすそ野が広がり多様化する傾向がある。観光の楽しみや充足感は、利用時の利便性や快適性にとどまらない。移動を提供する交通サービスは、観光に欠かせない基盤でもある。松原（2010）は、「観光において交通は観光そのものであり、観光行動を支える基本的要素である」⁸と述べている。人々の嗜好が多様化し、交通も観光資源としてとらえるようになった。

以上のことを踏まえると、観光の楽しみや充足感は、利用時の利便性や快適性にとどまらない。つまり、時間や手間といった不便さも、楽しみとなる充足感を得るために必要な体験となる場合がある。観光客の中には、自身の興味関心に対する意識から、さらに深く追求・探求しようと欲求が高度化する場合もある。その中でも鉄道は、輸送サービスの技術、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。

2.2. 観光資源と鉄道遺産

鉄道は、沿線地域や人と観光客を結びつける地域への定着性が高い輸送サービスであり、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もある。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」⁹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¹⁰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%を占めている。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。

鉄道の旅で旅情を感じる時にに関する質問では、「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¹¹。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。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」¹²と述べ、移動手段だけにとどまらないことを指摘している。寺岡（2019）は、「海と山の両方に近く、風景も美しい日本のローカル線。その中には観光地として海外から多くの観光客を集める路線も含まれている」¹³と述べている。つまり、観光客が鉄道を利用をする過程から充足感を得ることができるのである。

日本の鉄道は、非近代的路線から高速鉄道までの多様さが魅力である。外務省は、現代日本の社会、文化を世界に紹介するカルチャー・マガジン（にっぽにか）

で、2017年に「日本列島鉄道の旅」を特集し「谷を越え、山を縫い、川を渡り、トンネルを抜け、海辺を走る。時速320キロの新幹線から、のんびりに行くローカル列車」¹⁴と取り上げている。同特集で鉄道写真家である中井氏は「人々の暮らしに溶け込むように、きめ細かく線路が敷かれ、毎日たくさんの人を乗せて列車が走っています。この列車と人の距離感の近さが、温かみのある日本独自の鉄道風景を生み出している」¹⁵と述べている。2022年1月現在、「にっぽにか」のバックナンバーに観光や旅行といった視点から路線バスや飛行機といった他の公共交通機関の特集は確認できない¹⁶。こうしたことから鉄道は、他の交通サービスと比較して、観光の対象となり、人々に充足感を与えるものと推すことができる。

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。新納（2017）は「駅舎、橋梁、トンネル、信号、車庫、給水炭施設などの構造物、車両の外観と内装、車内サービス、運転士や車掌、乗車券など、システムを構成する個々の部門が、歴史遺産、郷愁を与える存在として、また、ハイテクノロジーを体験する存在として、観光の対象となる」¹⁷と述べている。車両や駅舎、橋梁などの鉄道施設などが観光資源としての対象となり、人々の観光行動の動機となるのである。鉄道の利用過程は、路線、車両、関連サービスから構成されるものである路線であれば、新納が述べるように、駅舎や橋梁やトンネルなどの鉄道を運行するために必要な設備である。そして、車両であれば、製造時期や乗り心地、車内サービスである。駅弁や関連グッズなど、鉄道利用から関連して創造される商品・サービスも、その対象といえよう。

近年では、列車の運行過程の多様な要素の中でも、人々が鉄道を利用する、運行過程といった人々が築き上げた輸送サービスを総合的に鉄道遺産と称する場合がある。三宅（2009）は、「産業遺産の中でも鉄道系は機関車などの車両が展示されていたり、実際に触れたり乗ったりすることが人気の的になっている。鉄道の産業遺産は、動くものばかりと限らない。静的な鉄道遺産である駅舎、線路、隧道、橋梁などの施設も該当する」¹⁸と述べ、産業遺産から派生していることを指摘している。ただし、鉄道遺産は、鉄道車両や路線整備といった産業遺産の側面だけではない。斉木・米屋（2009）は、「先人たちが築き趨勢のどさくさで失われつつある鉄道の魅力」¹⁹と産業遺産として鉄道技術や

建築の観点から価値を有するものや鉄道利用の過程にあるものを挙げている。

日本の鉄道は、19世紀から整備が進められてきた。この当時は、長大なトンネルや橋梁を整備する技術が無い。山間部など交通の難所とされる場所は、地形に沿うよう路線を敷設することから曲線や高低差が大きくなる。そのため、高速化・大量輸送を図るために、新規路線整備が進められた地域もある。また、鉄道車両では、高速性能や乗り心地の改良などを目的に新型車両を導入し、輸送サービス向上も図ってきた。こうした過程は、鉄道事業者の収益拡大や輸送サービスの効率性、快適性の提供機会となりうる。この近代化の過程で、新型車両の導入や路線改良や新幹線の開業など、新たな輸送サービスに代替されていく。そして、近代化の過程において関連する商品・サービスが廃止される場合がある。ただし、川上（2011）が述べるように、旧来の不便さが、鉄道遺産として観光資源の素材となる場合がある。近代化非近代的な路線や車両に魅力から利便性や快適性を求め改良された路線との差異でもある。

このように、鉄道遺産は、先人たちが築き上げてきたもの、地域交通として活用されてきたもの、といった鉄道本来の輸送サービスを資源として再び注目しようとするものである。鉄道施設（駅舎や橋梁・トンネルなど）と鉄道車両から構成され、鉄道利用、すなわち観光体験することから効用を得られる観光資源が鉄道遺産でもある。

2.3. 鉄道遺産と鉄道ファン

鉄道遺産が観光資源の対象として注目される背景には、鉄道に対する人々の楽しみ方の裾野が広く多岐にわたり、こだわりや意識に対する強さから弱さまでの双方に幅を利かせているからである。来住（2019）は、鉄道に対する興味関心について「鉄道好きなら、興味や関心の強さに濃淡があっても、『走っている電車を眺めるのっていいよね』とか『駅にいただけで楽しい』という気持ちは同じでしょう」²⁰と指摘している。観光客の中には、自身の興味関心をもとに、鉄道の車両や運行形態、鉄道施設や変遷などを追求・探求しようとする場合もある。岡田（2020）は、「鉄道趣味は、より専門性・学術性を高めたい指向性と、反対に『ゆるい趣味』指向の双方向に拡大を続けている」²¹と述べ、学術性として日本学術会議協力学術研究団体に属する

鉄道史学会や大学での卒業論文で取り上げる実態から裾野が広い趣味であることを指摘している。

このような、鉄道に対して興味関心を持つ人々を「鉄道ファン」や「鉄ちゃん」と総称され、社会的にも認知される存在である。「平成の新語・流行語辞典」の著者である米川（2019）は、「鉄ちゃん」について、「鉄道ファン、鉄道マニア」²²と解説している。そして、このような人々を俯瞰すると、「乗り鉄」、「撮り鉄」など人々が鉄道に対して興味関心を持つ観点は多様である。来住（2019）や岡田（2020）でも述べたように、利用目的や興味関心は一人ひとり異なる。

彼らは、様々な切り口から鉄道を追求し観光行動をすることから、鉄道ファンは、観光客の一部と考えることができる。特定の商品・サービスに対しても一つひとつでその内容が異なり、掘り下げようとする傾向、費用や時間など、通常とは異なるかけ方をする場合がある。興味関心の探求を目的とした観光行動は、ファン同士や関係者等による交流が創造されることで、彼らの高揚や意識を高めていくことになる。

近年では、鉄道事業者が、自社の応援者として鉄道ファンを顧客にしようとする事例も散見される。これは、観光客を対象とした観光列車の運行、イベント等の実施、鉄道運行関連資源の活用、関連商品・サービスの提供などがあげられる。その中でも、レトロとされる駅舎と旧型の鉄道車両を活用することは、すでに利用することが困難な輸送サービスを再現することでもある。

こうした取り組みは、多様な嗜好を持つ鉄道ファンに対して、幅を利かせたものでもある。鉄道に対する人々の楽しみ方の裾野が広く多様であり、こだわりや意識に対する強さと弱さの双方に幅を利かせることが鉄道ファンの特徴でもある。彼らは、様々な切り口から鉄道を追求し観光行動をすることから、鉄道ファンは、観光客の一部と考えることができる。

以下では、こうした多様な鉄道ファンの嗜好に対して、様々なサービス提供している大井川鐵道を事例について取り上げる。

3. 大井川鐵道と鉄道遺産

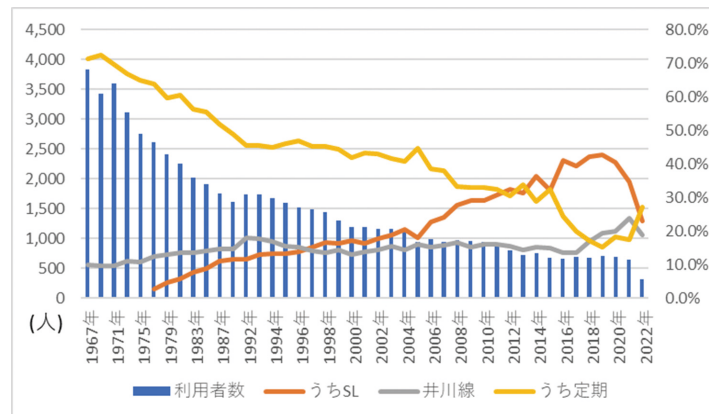
3.1. 大井川鐵道の概要

大井川鐵道（本社：静岡県島田市）は、大井川本線（金谷駅～千頭駅）と井川線（千頭駅～井川駅）と2つの鉄道路線を有している。ダム建設や発電所の資材輸送

が目的に1925年より整備が進められた。そして大井川本線全線が開業したのは、1931年である。また、中部電力が発電用に建設した井川線は、1959年より旅客営業を開始した。ところが、ダム完成とあわせて利用者と資材輸送の減少が徐々に進行した。そして、大井川鐵道沿線では、地域住民の高齢化も進行しており、沿線の中で一番距離が長い川根本町の高齢化率は49.5%である。

ダムや発電所の完成と、沿線の高齢化の進行から定期利用客の減少が進行している。大井川鐵道は、旅客増加から事業存続に必要な収益確保を目指し、鉄道ファンを含めた観光客を呼び込むために鉄道路線の観光資源化を進めた。例えば、1967年の定期利用者は64%（輸送人員383万5,000人）に対して、2019年の定期利用者は14%（輸送人員64万5,000人）であり、観光客が定期利用者を大幅に上回っている。2019年と1967年の旅客数の比較から、輸送人員は減少しているものの、旅客収入について単純な比較はできない。しかし、割引率が高い定期旅客は減少傾向でありつつも、運賃単価が高い観光客の利用増加により補完的していることをうかがわせる。近年では、定期利用者が13%、観光利用者が87%であり、沿線人口減少による定期旅客減少から観光需要を取り込もうと様々な取り組みを展開している（図表1）。具体的に利用者数の推移をみると、蒸気機関車（以下、SL）や井川線が伸びている。SLは、輸送サービスの近代化が進む過程で利用されなくなった旧来の運行方法である。井川線は、近年の定期券発売実績が無く、沿線住民による通勤通学の利用者はほとんど存在しない。そして、乗客のほとんどが日本人観光客であり、外国からの観光客需要は1割にも満たない。

具体例として後述するSLの利用には、通常の普通乗車券もしくはフリーきっぷとは別にSL急行料金800円が必要である。また、「きかんしゃトーマス号」は、3,050円の乗車料金が設定されている。また、大井川本線（金谷駅～千頭駅）で2日間乗降が自由な「大井川本線フリーきっぷ」は3,500円である。金谷駅～千頭駅の普通運賃が片道1,840円であり、往復乗車の普通運賃より若干安い価格設定である。また、観光客の満足度を高めるために様々なグッズ・お土産物としてSLや「きかんしゃトーマス」に関連するお菓子や雑貨などの企画販売を実施している。こうした観光客に向けた様々な商品・サービスの展開からは、大井川鐵道の黒字経営が近年続いている理由である。以下では、大井川鐵道に



図表1 大井川鐵道の利用者数推移

大井川鐵道提供資料を基に筆者作成

おける鉄道遺産について、実際に営業路線で運行している動態保存とその体制づくりに着目し、観光活用の方策について述べる。

3. 2. 鉄道遺産の活用

大井川鐵道の大井川本線は、日本各地で運行されてきた車両（普通電車、SL・電気機関車と客車）を整備し運行している。譲渡車両は、外観・内装が譲渡前の姿を保ち運用している。つまり、各地の譲渡車両を所有することは、譲渡前の運行時に見ることができない鉄道車両が並ぶことになる。そうした様子は、鉄道車両の写真撮影を目的とした鉄道ファンを中心に特別な被写体として、満足度を高めるものとなっている。また、近年の大都市圏で運行する鉄道車両と比べて、聞きなれない走行音や揺れ加減と非日常的な乗り心地を体験することができる。これは、初めての利用者には新鮮な体験である。そして、過去に利用経験を持つ人々は、懐かしさを感じる体験といえる。

大井川鐵道では、日本の鉄道において、過去の実在となった鉄道車両や施設を鉄道遺産として活用している。これは、かつて日本各地で日常的な輸送サービスとして存在した地域資源であり、技術革新により姿を消したものである。譲渡前の技術革新や老朽化により姿を消した鉄道車両は、鉄道ファンである観光客を呼び込むことが可能な観光資源でもある。

3. 2. 1. 観光列車

大井川鐵道は、SLを年間300日以上での定期運行可能な体制を構築し、日本国内でSLを運行する他の鉄道事業者と比較して非常に多い。SLや客車は旧日本国

鉄道（以下、国鉄）から譲渡され、1967年から開始した。その後もSLや客車の譲渡を受け、SL 4 両を「鉄道の動態保存」として所有している。このSLは、第二次世界大戦以前に製造されたC10やC56などもあり、歴史的にも貴重な鉄道遺産でもある。SLは、急なトラブル等が発生し、走行できなくなる場合がある。このため、補機として活用している電気機関車（E10とED500、E31）により運行する場合がある。SLのトラブル発生時に電気機関車を活用等により運休しにくい体制づくりは、多くの観光客に乗車機会を提供し、彼らの満足度を保つための取り組みといえよう。

また、機関車が牽引する客車は、旧日本国有鉄道（現在のJR）から譲り受けたものである。客車は、旧型の非冷房で木製の内装で四人掛けの向かい合わせ型ボックスシート、網棚、国鉄マークの入った扇風機、国鉄時代のポスターがある。四人掛けのボックスシートは、現在では手狭に感じそうな大きさで、テーブルには栓抜きが備え付けられていた。齊木・米屋（2009）の書籍名からもわかるように、「栓抜き」を有する客車そのものが鉄道遺産なのである。また、手狭に感じる四人掛けのボックスシートは、当時の乗り心地を体験するものでもある。

また、客車の窓を大きく開けることができることから、汽笛の音や列車からの風が入るなど、独特な乗り心地を体験することができる。こうした乗車方法も鉄道遺産としてとらえることができる。特に、昨今の鉄道は、普通列車の一部の窓が換気目的に開閉ができるものの開けることができる幅が狭い。また、新幹線や特急列車など列車の高速化が進むことで、窓の開閉ができない車両が増えている。車内販売では、お土産物

や飲み物等も購入できる。各地の鉄道事業者は、コロナウイルス感染拡大以前より車内販売の取り止めが相次いでいた。この理由は、人手不足や売り上げの減少、コンビニ等の整備が進んだことをあげている。大井川鐵道は、観光客に楽しみを提供するコンテンツと位置付け、車内販売のサービスを継続している。日本国内でSLや電気機関車が客車を牽引する定期列車は、すでに廃止された。一部の鉄道事業者が、観光客を呼び込むために、観光列車として運行しているのみである。

また、ただし乗車時には、先述したように乗車運賃と異なる別料金（急行券など）を支払う必要がある。こうした、鉄道遺産を国鉄時代に多数運行されていた長距離鈍行列車をイメージした「長距離鈍行列車ツアー」を開催している。これは、走行距離は223km、11時間半、客車列車に乗車するツアーである。このように、大井川鐵道は、日本各地で輸送サービスの近代化により失われた輸送サービスをSLの運行を軸とした観光資源として活用したのである。

2014年からは、SLと客車を「きかんしゃトーマス号」に改造し、新たなコンテンツとして運行を開始した。「きかんしゃトーマス」は、子どもから大人までの幅広い年齢層が認知するコンテンツでもある。2012年に発生したツアーバス死傷事故による法改正が「きかんしゃトーマス号」の運行開始した背景である。改正以前は、東京を含む首都圏発着の安い旅行ツアー商品で集客を図っていた。ところが、死傷事故による法改正は、バス運転手1人1日の運転距離を500km以下にするという規制強化の内容であった。首都圏を発着する大井川鐵道の旅行ツアーの場合、運転手2名分の料金を加算する必要がある。したがって、安い旅行ツアー商品の企画販売ができなくなり、利用客が減少した。

「きかんしゃトーマス号」の運行は、鉄道遺産の再創造というものといえよう。「きかんしゃトーマス」のキャラクターのライセンスを持つ(株)ソニー・クリエイティブプロダクツは、「Day Out With Thomas」を再現できる場所を探していた。これは、「きかんしゃトーマス」の舞台である架空の島から離れた場所にトーマスが行くという、作中の様子を実在化して演出するものである。そのためには、作中にある条件に合うSLを保有する鉄道事業者でなければいけない。大井川鐵道は、こうした同条件を満たすSLを所有していた。あわせて、複数のSLを所有していたことから、SLをトーマス号に改良しても、従来のSL運行も継続ができた。「き

かんしゃトーマス」のコンテンツを実在化し、「Day Out With Thomas」として運行しているのは、日本で大井川鐵道のみである。世界的に見ても、作品発祥のイギリスをはじめ、オーストラリアとアメリカのみである。案内放送も「きかんしゃトーマス号」の声優が務め、臨場感を演出している。また、SLや「きかんしゃトーマス」の関連グッズを企画し、新金谷駅などで販売がされていた。「きかんしゃトーマス」を実際に再現することにより、これまで訪れていなかった個人やファミリー層の旅行客が増加した。ファンの裾野を広げ、より多様な人々に様々な楽しみの提供を目指したのである。きかんしゃトーマス号の運転期間では、千頭駅でトーマスに出てくるキャラクターのアトラクションを楽しむことが出来る特別イベントを実施している。バスの「パーティー」が「きかんしゃトーマス号」に並行して走ることで、乗客をより楽しませている。また、新金谷駅付近の転車台では機関車の転回や車両工場を見学することができ、小さな子を中心に人気を集めている。子どもを中心とした幅広い年代の支持を獲得し鉄道に詳しくなくても楽しめるものである。

3.2.2. 普通列車

大井川鐵道の「普通電車」は、主に大都市圏の私鉄で活躍した譲渡車両である。そして、二両へと編成が変更された以外は、外装、内装ともに譲渡時の原形をとどめている。2020年現在では3機種あり、①近畿日本鉄道で吉野特急として運行されてきた16000系、②東急電鉄と十和田観光鉄道で運行された7200系、③南海電鉄で運行されてきた21000系、である。

こうした普通列車を利用する観光客は、通勤通学などで日常的に利用していた人々も一定数存在する。そのため、運行当時の懐かしさを車両の乗り心地や車内の雰囲気などから体感し満足する観光客もいる。また、新金谷駅では、元南海高野線の21000系の関連グッズの企画・販売をしていた。普通列車も先述したSLなどと同様にイベント列車として運行していることがある。例えば、「電車ざんまいツアー～近鉄吉野特急貸切電車と撮影会～」と称して、近畿日本鉄道の「吉野特急」を再現するイベントである。これは、先述した普通列車の16000系を、譲渡元である近畿日本鉄道での運行時代「特急」ヘッドマークを掲出して運行するものである。そして、ツアー参加者には、普通列車である譲渡車両を並べて撮影できる特典も付けて販売した。

3.2.3. 井川線

井川線（愛称:南アルプスあぶとライン）は、千頭～井川間を結びアプト式と呼ばれる急勾配を上るための鉄道システムで運行される。沿線は山やダムなどの自然豊かな風景が広がっており、生活利用者はほとんど存在しない。利用客のほとんどは観光客で、奥大井への観光列車としての役割を果たしている。日本一の急勾配（90パーミル）のために、日本唯一のアプト式運行をしている区間（アプトいちしろ駅から長島ダム駅）がある。全線を通して美しい渓谷の風景が広がり、速度が遅いことや沿線の案内放送が充実している。筆者らの乗車時には、車窓からの景色を写真に撮る光景が多くみられた。井川線は、井川駅から千頭駅の全区間を毎日運転する列車本数が3本である。区間運転や土日祝日のみに運行する不定期列車が1、2本の運行はある。そのため、井川線は、先述したような秘境と称される場所でもあり、鉄道利用の企画も楽しみのひとつである。

その中でも奥大井湖上駅は、接岨湖に浮かんだように見えることから井川線を代表的する名所でもある。奥大井湖上駅から徒歩15分程度で、駅的全貌を俯瞰できる展望台に到着する。展望台までは、急な道や階段があるものの、この絶景を求めて途中下車をして展望台へ向かう人々も散見された。

一般社団法人クールジャパン協議会が主催し、日本の良い「モノ」や「コト」の選定では、世界各国の外国人審査員に基づき「COOL JAPAN AWARD」の認定を2019年度に受けた。ここから、大井川鐵道は海外からも注目される要素を兼ね備えているといえよう。また、星空がきれいであることから「星空列車」と称して、奥大井湖上駅で星空を眺めるイベント列車を運行した。大井川鐵道では、星空を眺めることを目的に乗車する人が多いとして企画した。しかし、旅客の中には、列車の運行が昼間のみであり、夜の暗い時間帯に井川線が運航していることに対する希少性を感じて乗車する人がいる。

3.3. 鉄道遺産の活用体制

旧型の鉄道車両は、その維持に苦慮しつつも、「鉄道の動態保存」として自社内で修繕体制を整備している。車両整備は、新金谷駅に隣接する車庫で「電車」、「SL・電気機関車」、「客車」の3つのグループに分けられ実

施している。車両整備士を育成するために大井川鐵道は、①地元の工業高校卒業、②大井川鐵道沿線に在住、③整備士としての意識が高い、といった人々を採用している。

その中でも、SLの運行・整備には、必要な知識や技術を有する検修員および乗務員（機関士・機関助士）が必要である。しかし、多くの鉄道事業者でSLの運行・整備に必要な知識や技術は、口承により継承されてきた。大井川鐵道は、30年以上かけて年間300日以上にわたり運行できる整備環境を整えてきた。大井川鐵道の整備技術は広く評価され、後世に残していこうとする取り組みも確認できた。近年では、東武鐵道が2017年よりSLの復活運行を実施する際、大井川鐵道を含めて既にSLを運行している鉄道事業者が整備士を派遣した。そして、東武鐵道が整備方法を習得するためのスタッフの育成に協力した。日本の鉄道事業者で失われつつある中で、SLの整備技術が大井川鐵道が有することは、社会的にも注目されているといえよう。ただし、保線車両などは所有しておらず、検測関係は日本で1番の大手私鉄会社である「近畿日本鐵道」に委託している。このように、大都市圏からの譲渡車両を使用する普通列車やSLが牽引する客車は旧型のものを使用しており、整備や修理に苦慮することが多い。それでも、大井川鐵道は、自社で整備士を育成しつつ、旧型車両を観光資源として活かした運行を継続している。

その際、大井川鐵道は、沿線地域住民からも理解や協力を得て様々な活動を展開している。例えば、SLの運行では、旅客にススに対する注意喚起を促し、毎回欠かすことのないSLのメンテナンスにより、ススによる負の影響が最小限となるようにしている。また、SLから排出されるススは、周辺環境を汚すことがある。これらは、移動の快適さを求め近代化と共に失われてしまった車両設備である。SLは、黒煙による環境負荷の低減に向けた取り組みを実施している。

大井川鐵道が運行する車両の概要等は、同社の公式HPから確認することができる。そのHPには、鉄道車両について詳細かつ丁寧に紹介されている。鉄道車両の専門性を求める人々から鉄道車両に対して興味関心を持つ鉄道ファンまでの知的欲求に応えるものとなっている。大井川鐵道が作成するHPでは、実際に運用されている鉄道車両について丁寧に解説し、鉄道車両の専門性を求める人々の知的欲求、嗜好に合うものとなっている。SNSでの情報発信として、2015年より

Twitterを始めた。情報の内容は、列車の運行案内から鉄道ファンに向けた情報、紅葉・桜の開花情報など幅広い。近年では、Twitterに連動し、Instagramを活用し、大井川鐵道の観光情報や美しい写真が多数使用した情報発信が実施されている。

大井川本線は、大井川、大井川を渡るための吊り橋、静岡県の名産である茶を作っている茶畑、などを車窓から眺めることができる。また、開業当時の姿をとどめたまま、駅舎やホームなどが多く残っている。ほとんどが無人駅であるものの、駅や周辺の景色がきれいに保たれている。これは、沿線の地域住民がボランティアに近い形で協力するとともに、大井川鐵道の社長からスタッフが、駅の待合室の掃除や花壇の手入れなど景観を保つ活動をしている。こうした、観光客や沿線の地域住民が、大井川鐵道の観光に対する好意的な理解から、SLやトーマス号の運行時に沿線の人々と乗車している旅客の双方が、手を振りあうという行動が見受けられるのである。

SLや国鉄時代の客車、各地の譲渡車両が運行され、懐かしい時代や田舎の風景をイメージさせる物が多い。つまり、日本各地に当たり前のように会った光景を数多く残しており、人々に「懐かしさ」をイメージさせるものとなっている。こうしたイメージのもととなる素材を有していることから、大井川鐵道では、様々な映画やドラマのロケに使用されてきた。代表作には、「男はつらいよ 噂の虎次郎」(1978年公開)、「鉄道員(ぽっぽや)」(1999年公開)、「ゼロの焦点」(2009年公開)が挙げられる。こうしたものは、旅情やレトロ、懐かしさ、などと表現することができる。

鉄道利用における楽しさ裾野を広げるものとして、大井川本線沿線の2つの施設を取り上げる。まず、川根温泉ホテル(4階建て約50室)は、川根温泉笹間渡駅から徒歩約10分のところの大井川沿いに立地する。2019年に大井川鐵道が指定管理者に選定されたことを契機に事業展開を始めた。施設からは、大井川第一橋梁を走行する列車の様子や自然豊かな景観を楽しむつつ、地域の名産物を使用した食事を楽しむことができる。「KADODE OOIGAWA」は、「緑茶と農産物の体験型フードパーク」をテーマにした静岡県県内最大規模の施設で2020年11月営業開始した。大井川流域の農産物を販売する直売所やカフェ、レストランなどが入る。施設は、大井川本線のすぐそばを通り、施設の開業に合わせて、門出駅が最寄駅として開業した。この

ように大井川鐵道は、鉄道利用の楽しさをより広げるための観光事業を展開している。

沿線自治体である島田市や川根本町のホームページ等で観光関連の案内に大井川鐵道に関する情報を取り扱っている。こうした情報は、「SLの運行」が沿線自治体の観光資源として役割を果たしているといえる。そうしたことから、自治体から一部支援を受けることもある。例えば、2011年に新金谷駅付近にある車両基地に転車台を設置した。この整備に島田市は、観光施設整備経費として、「SLを活用した観光振興」を図るためにSL転車台等整備に約9,000万円を負担している²³。一般の列車と異なり、SLには、列車の正方向が存在する。2011年以前は、新金谷駅側にターンテーブルが設置されておらず、SLの正方向運転は、新金谷駅から千頭駅方面の運転に限定された。

4. まとめ

本論文は、鉄道遺産の観光活用について、静岡県の大井川鐵道を事例に検討した。観光資源は、観光客の日常生活圏から離れた場所で何らかの楽しみが得られるものである。これは、観光行動以前の情報収集と現地における体験から構成されるものである。観光客は、自身の興味関心に対する意識により、さらに深く追求・探求しようと欲求が高度化する場合もある。

鉄道は、観光資源の観点から検討すると興味・関心の裾野が広く様々な観点から楽しみの要素があることが特徴である。鉄道に対して興味関心を持つ人々は、鉄道ファンと称され、社会的にも認知される存在である。そして、それぞれの鉄道ファンは、興味関心の強さに濃淡がある。

鉄道遺産は、人々が鉄道を利用する過程、鉄道事業者が鉄道を運行する過程、から構成され、文化的価値を持つ地域資源である。こうしたものは、鉄道車両、駅舎、橋梁、トンネルなどがあげられる。また、鉄道利用から派生して、駅弁や駅そば、関連グッズ、(記念)切符の購入などがあげられる。鉄道は地域資源でありつつも、観光客を呼び込む観光資源としての機能を有しているのである。近年、鉄道ファンをはじめ鉄道利用を楽しむ人々に着目し、彼らの満足度を高めるような取り組みを展開する鉄道事業者が出てきた。

大井川鐵道は、定期旅客減少から観光需要を取り込もうと主体的に鉄道遺産の活用が展開されていた。これは、旧型車両の活用を軸にしつつ、開業時から残る

鉄道施設や沿線の景観を観光活用するものである。

譲渡車両には、旧型の鉄道車両であることによる不便さがある。例えば、SLが牽引する客車の場合、ボックスシートの窮屈さや車両の暗さ、空調の未整備などがあげられる。こうした旧型鉄道車両による不便さは、観光客の不快適さとして利用を敬遠される要素となる。しかし、すでに運行されていないという希少性や特別感として、観光客の満足度を高めるものとなっている。旧型の鉄道車両は、自社内で修繕体制を整備し、維持が難しいのにもかかわらず「鉄道の動態保存」として後世に残していこうとする体制がある。鉄道利用の満足度を多角的に楽しめるよう、関連グッズ等の企画販売、川根温泉ホテルの運営など様々な取り組みを展開している。また、鉄道遺産の観光活用の過程で、沿線の自治体や住民を巻き込む取り組みも見受けられた。大井川鉄道沿線の駅舎などは、定期的な清掃などを実施している。様々な人々から大切に管理することにより、クオリティが高いサービスを提供するものとなっている。

このように、観光客が大井川鉄道を利用することによる楽しさは、旧型の譲渡車両と開業時から残る鉄道施設や沿線の景観を、旅情やレトロ、懐かしさとして体感できることである。自社の経営資源の多角的活用を図り、観光客の訪問を導き出すための価値を創造し、鉄道遺産の観光活用を展開していた。

参考文献

- 外務省 (2017)『にっぽん 日本列島鉄道の旅』日本国
外務省
- 須田寛 (2003)『実務から見た 新・観光資源論』交通
新聞社
- 楓森博 (2010)「鉄道会社と観光ビジネス」 pp.43-60
- 谷口知司編著『観光ビジネス論』ミネルヴァ書房
- 劉水生 (2015)「台湾における観光産業と環境保護」
pp.45-55 原口俊道(監修) 朴峰寛・劉水生・盧駿蔵(編
著)『東アジアの社会・観光・企業』五紘舎
- 槻本邦夫 (2006)「観光行動における消費と欲望の構造
—観光行動論 序説 (1)」 pp.43-53 大阪明浄大学紀
要 (6)
- 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
- 池田邦彦・栗原景 (2018)『テッ語辞典：鉄道にまつ

わる言葉をイラストと豆知識でブーン！と読み解
く』誠文堂新光社

岡田努 (2020)「鉄道オタク」 pp.127-145 山岡重行編
著『サブカルチャーの心理学サブカルチャーから『オ
タク』『オタ』まで』

Mihaly Csikszentmihalyi (1990) FLOW M. チクセン
トミハイ 著=今村浩明訳 (1996)『フロー体験喜びの
現象学』世界思想社

上田真弓 (2007)『ファン・マーケティング—Web 2.0
時代のマーケティング戦略』毎日コミュニケーション

来住憲司 (2019)『『見る鉄』のススメ 関西の鉄道名所
ガイド：見る・撮る・学べるスポット42選』創元社

佐藤尚之 (2018)『ファンベース——支持され、愛され、
長く売れ続けるために』ちくま新書

十代田朗 (2008)「観光地における愉しさの創造」
pp.219-231 村上和夫・河東田博・長田佳久(編)『た
のしみを解剖する—アミューズメントの基礎理論
—』現代書館

空閑厚樹 (2008)「〈楽しい〉を支える多様性—アミュー
ズメントを論じることの現代的意味—」 pp.282-293

村上和夫・河東田博・長田佳久(編)『たのしみを解
剖する—アミューズメントの基礎理論—』現代書館

米川明彦 (2019)『平成の新語・流行語辞典』東京堂出
版

新納克広 (2017)「鉄道ビジネスと観光」 pp.73-85 塩
見英治・堀雅通・島川崇・小島克己(編)『観光交通
ビジネス』成山堂書店

三宅俊彦 (2009)『旅してみたい日本の鉄道遺産』山川
出版社

斉木実・米屋浩二 (2009)『ニッポン鉄道遺産 列車に
栓抜きがあった頃』交通新聞社

注

¹ 今村 (2007) p.322

² 槻本 (2006) p.43

³ 須田 (2003) p.48

⁴ 空閑 (2008) p.282

⁵ M. チクセントミハイ (1996) p.39

⁶ 川上 (2011) p.43、p.67

⁷ 劉 (2015) p.49

⁸ 松原 (2010) p.47

⁹ 楓 (2010) p.54

¹⁰ 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)

<https://www.jtb.co.jp/myjtb/pr/>

2022年1月31日アクセス

¹¹ 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)

<https://www.jtb.co.jp/myjtb/pr/>

2022年1月31日アクセス

¹² 谷口 (2010) p.15

¹³ 寺岡 (2019) p.205

¹⁴ 外務省 (2017) p.4

¹⁵ 外務省 (2017) p.20

¹⁶ 2012年のNO7以降のバックナンバーが外務省HPで
確認できる。

¹⁷ 新納 (2017) p.77

¹⁸ 三宅 (2009) p.4

¹⁹ 斉木・米屋 (2009) p.9

²⁰ 来住 (2019) p.3

²¹ 岡田 (2020) p.135

²² 米川 (2019) p.191

²³ 島田市HP 決算書・決算書附属資料 平成23年度決
算

『平成23年度 決算に係る主要な施策の成果に関する
報告書 (一般会計)』 p.185

[https://www.city.shimada.shizuoka.jp/gyosei-
docs/23kessan.html](https://www.city.shimada.shizuoka.jp/gyosei-docs/23kessan.html)

2022年1月31日アクセス

研究ノート

研究ノート

非公開企業がESGに配慮した経営を要請される可能性について

岡崎 利美

追手門学院大学経営学部

Toshimi OKAZAKI

1. はじめに

2015年に国連サミットで採択されたSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な目標) は、地球規模での問題を解決するために設定された国際目標で、17の目標と、それを達成するための169のターゲットとで構成されている。2020年代になってメディアなどで取り上げられることが急増し、SDGsをテーマにしたセミナーやシンポジウムが各地で頻繁に開催されている。色鮮やかなロゴを目立つところに掲げ、SDGsに積極的に取り組んでいることをアピールする企業や組織も多く、特に関心がなくても、耳や目にする機会は多い。

その一方で、「SDGs」、「ESG」、「サステナビリティ」、「CSR」など似たような用語が多く、違いや関連性がわかりにくいという声が少なくない。また、「正しいこと」だから表立って反対はできないが、単なる流行に過ぎず、数年も経てば忘れ去られるだろうと予想し、冷やかな目を向ける人もいる。

SDGsへの取り組みは、「できること、できそうなことから」、あるいは、「できることに」取り組むというスタンスであれば、難しくはない。17の目標は、貧困、教育、健康、環境、人種やジェンダーに起因する差別など広範な課題に関するもので、身近な問題も多いので、どのような企業でも、目標に関連づけて、できることやできそうなことをいくつか書き出すことができる。よりよい未来の実現に貢献するためであれば、多少の配慮や行動は、それほど苦痛にはならないだろう。また、SDGsへの取り組みは、企業に犠牲を強いるばかりではない。例えば、環境省は、「SDGsの活用によって期待できる4つのポイント」として、「企業イメージの向上、社会の課題への対応、生存戦略になる、新たな事業機会の創出」を挙げている¹。

しかし、「目標達成のために、各々がすべきことをしなければならない」というスタンスでSDGsに取り組まなければならない場合には、困難が伴い、大きな負担が発生する可能性がある。複雑でデリケートな利害調整をおこなったり、社会的、経済的、技術的な難題を克服したりしなければ、達成できない目標やターゲットがあるためだ。すべきことの中には、企業にとって、できないことややりたくないことが含まれてしまう。

環境、特に気候変動は、それをビジネスに結び付けられる一部の企業を除くと、対応が難しい課題である。先進国においては、すでに厳しい環境対策がとられている。できることの多くはすでに実施されており、コストや技術の面で難しいことや、現時点ではできないことが残されている。環境問題にはメカニズムが未解明のものや不確定要素が多く、成果が出るかどうかかわからないことを根気強く続けなければならないかたりするし、効果があつたとしても、目に見える形で劇的に改善されるのではなく、起こり得たかもしれない破壊を未然に防ぐことができたという結果では、アピールしにくい。

SDGsへの取り組みは、企業にとって義務づけられたものではないので、できることから取り組む、あるいは、関わらないという選択も可能だが上場企業であれば、SDGsとの関係で、「SDGsは目標、ESGは目標実現のための手段」と位置づけられることの多いESGを無視することはできない。ESGとSDGsは同じものではないが、ESG課題とSDGsの目標やターゲットには共通点が多いので、ESGに配慮すると結果的にSDGs達成に貢献することになる。

上場企業が無視できないESGは、環境 (E: Environment)、社会 (S: Social)、企業統治 (G:

¹ 環境省 (2020) 「すべての企業が持続的に発展するためにー持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイドー」、第2版、11ページ参照。

Governance) の 3 要素を指す。東京証券取引所は、上場企業が行う企業統治においてガイドラインとして参照すべき原則・指針を示した「コーポレートガバナンス・コード」で、サステナビリティを「ESG要素を含む中長期的な持続可能性」と定義し、基本原則 2 - 3 で、「上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである」、補足原則 3 - 1 ③で、「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである」と定め、実施しない場合は、その理由を説明することを求めている²。

では非上場企業であれば、ESG課題への取り組みを要請、あるいは強制される可能性はないのだろうか。現在はESGへの対応は上場企業とそのグループ会社にしか直接的には要求されていないが、一部の企業だけがESGやSDGsに対応しても、経済全体の持続可能性(サステナビリティ)が実現するわけではない。とりわけ気候変動に関しては、あらゆる組織や個人が最大限尽力しなければ壊滅的な温暖化を防げない危機的状況と考えられる。したがって、影響が大きく、対応能力も大きい上場企業から始め、技術やノウハウが蓄積できれば、その後で非上場企業にも拡大させていくことは必然と思われる。

現在、非上場企業が、ESG課題への取り組みを要請される可能性が高いルートとして、「サプライチェーン上の企業からの要請」と「金融機関からの要請」が考えられる。ESG課題や持続可能性に取り組んでいる上場企業や金融機関と、「モノ」と「カネ」を介して、直接的、間接的につながるからである。

本稿では、まずは上場企業がESGに配慮した経営に取り組みざるを得ない仕組みについて説明し、次にサプライチェーンや金融機関からの要請が非上場企業へどのような影響を及ぼすかを明らかにしたい。なお、ESG課題に適切に対応し、持続可能性を考慮して行う経営を「ESGに配慮した経営」、ESGを考慮して決定する投資を「ESG投資」と呼ぶことにする。

2. 「ESGに配慮した経営」の実効性を確保する仕組み

ESG投資に関連する用語に、「グリーンウォッシュ(greenwash)」がある。環境を表す「グリーン」と、

「うわべだけのごまかし、糊塗」を意味する英単語「whitewash」を組み合わせた造語で、「環境に配慮するふりをしていること」を指す。この用語が広く知られるくらい、グリーンウォッシュや、それに近いことが行われてきたことは否定できない。ESGに配慮した経営やESG投資は、まだ不正、あるいは不公正なものを完全には排除しきれていない段階だといえる。グリーンウォッシュを排除できなければ、ESGへの信頼性が失われるが、その際に鍵となるのは、グリーンウォッシュを判別し、排除する能力をもつ投資家が育つかどうかである。ESG投資が類似するコンセプトとは一線を画するところは、高い分析能力や十分な資金力を持ち、今後経験を積めばグリーンウォッシュを判別、排除し得る可能性が高い投資家が存在する点である。

ESGが提唱される以前から、企業は環境や社会への配慮をした経営を行うべきという考え方は存在する。1990年代から言われ始めたCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)もその1つである。行き過ぎた利益追求の反動として、定期的に、環境や社会に配慮した経営に関心が集まるといってもよいだろう。しかしそれらは一過性のブームのように、関心が失われてしまい、忘れられてしまうということが繰り返されてきた。環境や社会へ配慮する過程で革新的な技術や新奇なビジネスモデルを開発し、事業へと育てた一部の成功企業以外の企業では、環境や社会への配慮は、売上増や利益増に直接結びつかない追加的なコストを発生させる。そのため景気が後退し、株価が下落する局面で、企業の自主的な判断や株主からの圧力から、見直しの対象となってきた。消費者や投資家の多くは、企業の環境や社会への貢献を一貫して高く評価し続けるわけではなく、時間とともに関心を失い、企業イメージへのプラスの効果は低下し、貢献をやめたり、縮小したりしてもダメージが小さくなるためである。

ESGが画期的だったのは、それまでのように企業に対して直接働きかけるのではなく、企業への主要な資金提供者であり、証券市場で大きな影響力をもつ機関投資家に焦点を当てたことである。ESG投資は、2006年、当時の国連事務総長であるコフィー・アナン氏が機関投資家に向けて発表したPRI(Principles for

² 東京証券取引所(2021)「コーポレートガバナンス・コード」、2021年6月版の8～9ページより引用。

Responsible Investment: 責任投資原則)で提唱された。PRIに署名した機関投資家は、投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込むこと、投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めることなど、6つの原則にコミットメントすることを約束する。2023年2月6日現在、世界で5369社、日本からは119社が署名しており、罰則規定はないが、義務を怠ると最悪の場合は除名処分となり、公表される。

日本では、2015年に年金積立金管理運用独立行政法人(以下、GPIF)がPRIに署名し、本格的にESG投資を始めたことで、ESG投資市場は大きな転機を迎えた。GPIFが世界有数の巨大投資家であるだけでなく、GPIFのESG投資への参入に追随する国内機関投資家も増加した。ESGの観点から評価される機会が増え、日本の上場企業はESGへ真剣に取り組まざるを得なくなってきた。統合報告書を公表する企業の増加はその表れの1つである。

GPIFは、ESG投資をする理由を、『『ユニバーサル・オーナー』かつ『世代をまたぐ投資家』という特性を持つGPIFが、長期にわたって安定した収益を獲得するためには、投資先の個々の企業の価値が長期的に高まり、ひいては資本市場全体が持続的・安定的に成長することが重要です。そして、資本市場は長期で見ると環境問題や社会問題の影響から逃れられないので、こうした問題が資本市場に与える負の影響を減らすことが、投資リターンを持続的に追求するうえでは不可欠』³と説明している。ユニバーサル・オーナーとは、巨額の運用資産を持ち、広範な産業・アセットクラスに分散させたポートフォリオを持つために、あたかも経済・市場全体を所有したかのような状態となっている投資家を指す。年金基金や保険会社などが該当し、GPIFは典型的なユニバーサル・オーナーである。

PRIは、従来は企業のESGへの配慮を阻害する要因となってきた、短期的な株価上昇や利益増大にこだわる株主に対し、ESGへの配慮に伴うコスト増は長期的には自分たちの利益に合致することを明確に認識させ、企業が社会的な責任を果たすことを一貫して評価し続けるよう促したのである。ユニバーサル・オーナーといえども、中短期的運用成績を度外視できるわけではないが、従来よりは、長期的な視点でコストやリター

ンを評価することが受容されるようになりつつある。グリーンウォッシュに関しても、疑わしい証券を排除するためには一定のコストが発生するが、運用資金額が小さければ、そのコストが相対的に大きくなり、吸収しきれなくなる可能性がある。その点、GPIFをはじめ、大きな資金を運用する機関投資家たちがESG投資に参入すれば、調査が充実し、やがてグリーンウォッシュが減少することが期待できる。

ESG投資市場の拡大には、有力なESG投資家が存在するだけでは不十分である。企業に対して、ESGに配慮した経営の実践と適切な情報開示を促す仕組みも必要である。その役を担うのが証券取引所である。

PRI発表の3年後、2009年にSSEI (Sustainable Stock Exchange Initiative: 持続可能な証券取引所イニシアチブ)が設立された。SSEIは、ESG投資の普及を目的とする、世界の証券取引所の連合体である。証券取引所が、投資家、規制当局、企業等と協働して、サステナブル投資の促進や企業のESG情報の透明性向上などの促進を目指す自主的なネットワークと位置づけられており、SSEIに参加した証券取引所は、自国でのESG投資を促進する義務を負っている。東京証券取引所等を傘下にもつ日本取引所グループは、2017年12月にSSEIに参加しており、2023年2月11日現在、世界各国131取引所が参加している。

SSEI設立は、2006年のPRI制定とともに、国連がESGを推進するための車の両輪だったといわれる。証券取引所は、企業と投資家双方に影響力を行使できるからである。東京証券取引所も、ESG投資を推進するため、ESG関連商品の充実化の他、上場する企業のESG情報の適切な開示にも力を入れている。

影響力の大きな機関投資家と証券取引所がESG投資を支持しているとき、上場企業がESGを考慮しない経営を続けることは難しくなるだろう。配慮すべき内容や水準は定められていなくても、開示されたESG情報は比較され、評価の対象となり、低い評価は株価の下落要因となる。なお、評価するのは国内の投資家だけではない。2022年東証プライム市場の総売買代金に占める海外投資家の比率は70.6%である⁴。その中にはESGへの関心が高い欧米の投資家が含まれる。

³ 年金積立金管理運用独立行政法人「ESG投資」(<https://www.gpif.go.jp/esg-stw/esginvestments/>)より引用。

⁴ 日本証券取引所グループ「投資部門売買状況」年間売買状況2022年 (https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/investor-type/co3pgt00000058bj-att/stock_val_1_y22.pdf) 参照。なお、2022年は、プライム市場が創設された4月4日から12月30日まで。

ESG投資が標準的な投資方法となったとき、ESG投資ということばは使われなくなるといわれる。ESG投資がかつてほどもてはやされなくなったことは、飽きられて、忘れられかけたというよりは、日本の証券市場に定着し始めた証かもしれない。企業によって温度差はあれ、日本でも上場企業の間ではESGに配慮した経営を行い、財務情報とともにESGに関連する非財務情報を開示することは当然のことになりつつある。では、その流れは非上場にも波及するだろうか。

3. サプライチェーン上の企業からの要請

現在、企業がESGに配慮した経営を実践する際、配慮すべき範囲は、自社やグループ会社など資本関係のある企業に留まらない。グローバル企業が、海外の委託先や原材料を生産する現場などでの人権・労働問題、あるいは環境問題で告発され、世界的に大きな話題となり、不買運動などの社会的制裁を下されたり、信用を失墜したりして、ニュースとなることがある。直接つながりのない企業で発生したESG問題を理由にグローバル企業が非難されるのは、「自社が直接関係するステークホルダーだけではなく、サプライチェーンを通じて間接的に影響を及ぼすことができるステークホルダーにまで活動の範囲を広げ、サプライチェーン全体を通じて『企業の社会的責任』を果たすべきであるという考え方が一般的」⁵とされるためである。

サプライチェーン、すなわち、原料調達、製造、在庫管理、物流、販売などを通じて、消費者の手元に届くまでの一連の流れの中で、部分的にESGに関して完璧な配慮がなされていても、その他の部分で問題が生じていれば、その製品は持続可能であるとはいえない。また、サプライチェーンのなかに人権・労働問題や環境問題を抱えるモノや企業が紛れ込んでいれば、それらに関わるモノやサービスを購入し、使用することは間接的にサステナビリティを阻害する行為に加担したことになる。企業が真にESG課題に対処するためには、サプライチェーン全体に目配りする必要がある。

しかしながら、現実には、サプライチェーン全体では、膨大な数のモノや企業が関与しており、それらすべてを把握し、適切に管理することは容易なことではない。そこで企業が社会的責任を果たし、持続可能な

調達を実現するために、様々なガイドラインが発表されている。特定の農林水産物に関しては、主に環境保全の観点からの認証基準や認証制度が存在し、紛争地域と産出地が重なる鉱物に関しては、米国の金融規制改革法（ドット・フランク法）やEU紛争鉱物規則などによって規制されている。人権の分野では、「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合『保護、尊重及び救済』枠組み実施のために」が2011年に国連人権理事会で採択されている。

一方、特定の対象や分野に限定されない、汎用性の高いガイダンスには、国際標準化機構（ISO）が2017年に発行したISO20400「持続可能な調達」や、2018年にOECD（経済協力開発機構）が発行した「責任ある企業行動に関するデュー・ディリジェンス・ガイダンス（OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct）」などがある。「責任ある企業行動に関するデュー・ディリジェンス・ガイダンス」では、デュー・ディリジェンスの対象となるビジネス上の関係は、「企業のあらゆる種類のビジネス上の関係先を対象とする。すなわち、企業の事業、製品またはサービスに関連するサプライヤー、フランチャイジー、ライセンサー、合併企業、投資家、クライアント、請負業者、顧客、コンサルタント、財務、法律およびその他のアドバイザーならびにその他の非政府組織体または政府組織体。」⁶と広範に定めている。

サプライチェーン上で発生するESGに関するリスクには様々なものがあるが、これまで問題視されてきたものは主に労働・人権問題と環境問題である。海外の委託先工場でのきわめて劣悪な労働環境や、原材料の生産現場での深刻な環境破壊などには早急な対応が必要で、緊急度が高いことが大きな理由である。また、サプライチェーン全体を通じて社会的責任を果たすという概念は比較的新しいので、NPOやメディアが、一般の人々にも理解しやすく、インパクトの強い分野を選んで告発することで、その意義や重要性を効果的に伝えることができるためでもある。ただしESG課題は、労働・人権問題や環境問題に限定されないもので、今後はそれ以外の分野にも拡大することが予想される。

非上場企業の場合、ESGの観点からのデュー・ディリジェンスを実施する主体ではなく、上場企業や公的

⁵ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会（2018）「CSR調達入門書—サプライチェーンへのCSR浸透—」、第2版、4ページより引用。

⁶ OECD（2018）「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」10ページ、表1より引用。

機関などが実施するデュー・ディリジェンスの対象となる可能性が高い。ほかの企業が実施するデュー・ディリジェンスの対象となった場合、最初の対応は、送付されてきた質問状（Self-Assessment Questionnaire : SAQ）へ回答することだろう。そこでリスクが大きいと判断されると、是正措置が要求されたり、現場の監査が実施されたりという次のステップに進むことになる。

ところで、デュー・ディリジェンスは法律に基づくものではないが、任意の取り組みだからといって、評価対象となる非上場企業の負担が軽くて済むとは限らず、むしろ留意すべき点が2つある。1つ目は、海外企業から、日本とは異なる基準や水準での改善を要求される可能性がある点だ。経済のグローバル化が進んだとはいえ、雇用制度や労働慣行などには歴史的な経緯があり、国によって異なる。ある国の制度や状況の下では最良の行動や問題ある行為が、日本でもそうだととは限らない。日本では妥当だとみなされることが、環境問題や人権問題に厳しいEU諸国では不適切と判断されることもあり得る。もし日本の状況や事情を理解していない海外企業から不適切、あるいは不要な改善を要求された場合には、的確に反論し、納得させる必要がある。

2つ目は、日本では規制を設ける際に、中小企業や非上場企業に対しては、基準を緩和したり、適用を免除したりするなどの負担軽減の措置が取られることが少なくないが、デュー・ディリジェンスはサプライチェーン上の企業が独自の方法で実施するものなので、そのような配慮がなく、大企業と同じ基準で評価され、同程度の対応を期待され、要請される可能性がある点だ。

デュー・ディリジェンスのガイダンスには、サプライヤーに問題があるからといって直ちに取引停止にせず、問題解消や改善のために働きかけるべきであると記されているが、取引先企業がその手間をかける保証はない。将来のトラブル回避のために、リスクの高い企業との取引停止は、容易かつ確実な方法になり得る。代替するサプライヤーに変更するために要する金銭的、あるいは非金銭的成本がそれほど大きくない場合には、取引停止が選択される可能性は高くなるだろう。問題点を指摘されてからESGについて調べ始めては、手遅れとなる恐れがある。

なお、持続可能かつ包摂的なサプライチェーンの実

現については、国連のようなESGやSDGを推進する場だけでなく、G7やG20でも度々取り上げられている。2015年のG7エルマウ・サミットで採択された首脳宣言では、特に中小企業におけるデュー・ディリジェンスについての共通理解を確立することの重要性を認識している。

現時点で、サプライチェーン全体を対象としたデュー・ディリジェンスは始まったばかりで、ESGやSDGsに積極的に取り組む一部企業が先行して実施している段階で、多くの企業はまだ様子見である。しかし実施する企業が一定数を超え、実施のためのノウハウが蓄積されると、一気に流れが変わる可能性がある。デュー・ディリジェンスを実施する際には重要度に応じて優先順位をつけられるので、サプライチェーン上にあるすべての企業が対象に含まれるわけではない。しかし自社が対象から外される保証もないのであれば、突然、ESGに関する質問への回答や対応が迫られる可能性があることを認識し、準備しておく方がよいだろう。

4. 金融機関からの要請

前述のとおり、ESG推進者は資金提供者である機関投資家と証券取引所に働きかけることで、企業にESGに配慮した経営をおこなわせる仕組みを作り上げた。直接金融ルートにおいて、効果的にESGへの取り組みを推進する手段を確保したといえるだろう。一方、間接金融ルートにおいても、企業に有効に働きかける仕組みが出来上がっている。

間接金融、すなわち、銀行が仲介する資金の流れに関しては、銀行は各国とも免許制で数も限られており、金融監督機関との関係が密であることから、コントロールが効きやすい。主要国の金融監督当局は、ESG課題のなかでも気候変動について強い危機感を共有し、共同で対応を検討して、影響力を行使しようとしている。気候変動は、早急に対応すべき深刻な課題の1つだが、同時に最も困難でやりたくないことの1つだといってもよいだろう。このやりたがらない課題は、強制力はないにしろ、企業が拒否しにくい間接金融ルートを通じて働きかけがなされる可能性が高い。

気候変動については、2015年の国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）において、「パリ協定（Paris Agreement）」が採択され、翌年に発効している。パリ協定は、京都議定書に代わる、2020年以降の温室効

果ガス排出削減等のための新たな国際枠組みである。世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をすること、そのため、できるかぎり早く世界の温室効果ガス排出量をピークアウトし、21世紀後半には、温室効果ガス排出量と森林などによる吸収量のバランスをとることを、世界共通の長期目標に掲げている。それを受け、日本では、中期目標として、2030年度の温室効果ガスの排出を2013年度の水準から26%削減することを定めている。

日本の金融庁は、金融機関の気候変動への対応について、「顧客企業・産業の脱炭素化に向けた支援といった金融仲介機能（保険会社にあっては保障・補償機能。以下同じ。）の発揮に関する面と、金融機関自身のリスク管理に関する面の両面が存在」する⁷としている。そして前者に関して、顧客企業への適切な支援策を具体的に挙げている。金融機関が取引先企業の気候変動への対応にコミットメントしていくことを金融庁が期待していることは明らかである。

また、気候変動問題を遠い将来に発生するかもしれない漠然とした危機としないために、脅威の程度を具体的な金額で表す試みも始まっている。各国金融当局等は、2017年、金融システム安定の観点から環境問題を協議するために、NGFS（Network for Greening the Financial System：気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク）を創設した。2022年10月3日現在、121のメンバーと19のオブザーバーから構成されており、日本の金融庁は2018年、日本銀行は2019年に参加している。

NGFSは2020年から毎年、気候変動や脱炭素社会への移行に伴う経済影響をシミュレーションした気候シナリオを公表している。気候変動は超長期的な問題で、不確実性が高いため、具体的な影響を把握することが難しい。そこで、NGFSが作成した気候シナリオを基にして、各国政府が気候変動と脱炭素社会への移行に伴うリスクやコストを具体的に試算できるようにすることが目的である。

日本では、金融庁および日本銀行が、3メガバンク及び大手3損保グループと連携して、NGFSが公表する3つのシナリオに基づき、気候変動が金融機関に与える影響についての分析を試行し、2022年にその報告

書が公表された⁸。今回の分析は、国際的にもシナリオ分析の手法やデータが発展途上であることを踏まえ、気候変動の影響に関する定量的な評価を行うことを目的とするのではなく、継続的な分析手法の改善・開発のための端緒と位置づけられている。金融機関がシナリオ分析をビジネス戦略やリスク管理へ活用するには、まだ多くの課題が残されているが、より精度の高い分析が可能になれば、銀行から融資や支援を受けるために、企業は気候変動に関してより厳格な情報開示や対応が要求されるようになるだろう。

ところで、グローバル市場で競争する金融機関の場合、戦略的に環境問題に取り組むEU域内で活動するために日本国内よりも高いレベルでの対応が要求される。ESGへの対応力が競争力にもなる。メガバンク等は、投融資ポートフォリオの温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロとする目標掲げる銀行業界のアライアンス、NZBA（Net-Zero Banking Alliance）に加盟している。目標達成のために、加盟金融機関は自行の投融資先の行動を変えるように働きかけたり、あるいは、選別したりする必要がある。非上場企業であっても、金融機関との取引関係を維持するために、気候変動への対応やESG課題への取り組みを迫られるようになる予想される。

金融機関からの要請は、非上場企業にとって拒否しがたいものになるであろう。金融機関からは、気候変動対応への支援という形で、ESGのなかでもとりわけ対応が難しい環境課題への取り組みを要請、あるいは要求されることが予想される。

5. おわりに

現在は声高にその重要性が主張されるESGやSDGsも、株式市場でもはやされる一過性の“テーマ”に過ぎず、不況や株価の下落とともに忘れ去られ、すぐに次のテーマが出現すると考える向きもある。しかし株式市場のブームが次のテーマに移っても、ユニバーサル・オーナーのようにESG投資を放棄するという選択肢はない投資家が存在する。そして金融監督当局もまた長期的な視点から気候変動やESG課題に取り組む主体であり、短期的な株価変動や景気によって方針を変更したり、放棄したりはしない。つまり、間接金融、

⁷ 金融庁（2022）「金融機関における気候変動への対応についての基本的な考え方」

⁸ 金融庁、日本銀行（2022）「気候関連リスクに係る共通シナリオに基づくシナリオ分析の試行的取組について」

直接金融のどちらにも、長期にわたりESGへの配慮の重要性を認識し、かつ、資金の流れに強い影響力をもつ主体が存在している。そしてそのどちらの影響力も及ばない非上場企業は、多くはないだろう。

ESG投資が常識になり、ESGに配慮する経営が当然のこととなるまでには、まだ時間がかかる。試行錯誤の段階で関心が薄れてしまい、ESGやSDGsは形骸化し、形式的な情報開示や報告のみが継続する可能性がないわけではない。しかし最大の難題である気候変動問題に関して、世界各地で多発する異常気象や大規模化する自然災害が、真摯な取り組みを加速させるかもしれない。夏の酷暑や冬の豪雪、旱魃、頻発する集中豪雨や超大型台風の襲来などによってもたらされる甚大な被害は、気候変動が遠い未来の危機ではなく、今の自分たちの生活を脅かすものとなりつつある。将来起こるかもしれない災害のために現在の快適さを犠牲にすることに比べると、身に迫る危険を回避するために協力し、多少のコストや不自由さを受け入れることについて合意形成する方が容易だろう。

現時点では、ESG投資の対象となり、ESGに配慮した経営を要求されるのは、上場企業やそのグループ会社などにほぼ限定されており、それ以外の非上場企業が、ESGの観点から評価され、選別されるようになるとしても、まだ先のことである。しかし気候変動への対応をはじめ、自社のESG課題を理解し、改善方法を見つけるまでに時間がかかるものが少なくなく、付け焼き刃で対応できるものではない。また、問題がない場合でも、第三者に評価されるときには客観的な判断材料を提示することが必要となる。それは指標で一定の水準を満たすことであったり、制度を設けていることだったり、社内規則やマニュアルに明文化していることだったりする。それらの整備にも手間や時間がかかる。非上場企業においても、ESGに配慮した経営に移行しなければならない可能性があると考え、早めに準備を始めるのが賢明な方針と思われる。

参考文献

- 大嶋秀雄（2021）「NGFSの気候シナリオが示す『2050年脱炭素』の世界～民間企業で行うリスク分析に向けて求められること～」、『Research Focus』、No.2021-020。
- 太田康夫（2021）『サステナブル・ファイナンス』、日本経済出版。

小平龍四郎（2021）『ESGはやわかり』、日経文庫。

富田秀実（2016）『ESG投資時代の持続可能な調達』、日経BP社。

水口剛（2017）『ESG投資』、日本経済新聞出版。

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 9月10日(土)

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・事業性評価の必要性

●第2回 9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:金融検査マニュアル廃止後の金融実務と本業支援

●第3回 10月5日(水)

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長)

演題:経営資源の有効活用と経営管理

●第4回 10月12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:相続・事業承継対策～相続・遺言・事業承継の基本的知識～

●第5回 10月19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:消費者契約に関する法律と企業経営・金融取引

●第6回 11月2日(水)

講師:中西 通雄(経営学部教授)

演題:情報セキュリティのポイントと基礎知識

●第7回 11月9日(水)

講師:中西 通雄(経営学部教授)、橋本 幸枝(経

営学部講師)

演題:社会人として知っておきたい情報セキュリティ知識

●第8回 11月16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26日(土)

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マーケティングスキル

●第10回 12月7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 12月14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:事業性評価における共通価値の創造と管理会計

●第12回 12月21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 1月11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18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・事業計画策定のポイント

●第15回 2月1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) 共同研究「北大阪の元気な中小・中堅企業プロジェクト」および受託研究「起業関連コンテンツ制作に関する検討」

株式会社サイネックスから共同研究課題「北大阪の元気な中小・中堅企業プロジェクト」(研究代表者:村上喜郁所長)を受託いたしました。学内での研究体制を構築し、北おおさか信用金庫と協力して研究対象となる企業の選定を開始いたしました。また、一般財団法人教育振興財団からの受託研究課題「起業関連コンテンツ制作に関する検討」(研究代表者:村上喜郁所長)については、研究所内に担当委員会を設置し、コンテンツの枠組み作りと1シリーズ目の撮影を開始しております。

(3) 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。夏期休暇から秋学期にかけて10回開催し、延べ77名が参加しました。外部講師としてアプリー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: 9月20日(火) 17:30～19:00

概要説明・アイデア出し

第2回: 9月27日(火) 17:30～19:00

ビジネスプランのポイント

第3回: 9月28日(水) 17:30～19:00

プレゼン資料を作成①

第4回: 9月29日(木) 17:30～19:00

プレゼン資料を作成②

第5回: 10月4日(火) 17:30～19:00

プレゼン準備①

第6回: 10月5日(水) 17:30～19:00

ビジネスプランの実現性①

第7回: 10月6日(木) 17:30～19:00

ビジネスプランの実現性②

第8回: 10月11日(火) 17:30～19:00

プレゼン準備②

第9回: 10月12日(水) 17:30～19:00

資料のブラッシュアップ①

第10回: 10月13日(木) 17:30～19:00

資料のブラッシュアップ②

「第13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10組(12名)選出されました。全11チームが受賞した中、4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、プレゼンテーションの資料作成、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。

学外のコンテストへのチャレンジもありました。学生研究会にも参加していた2チームが第24回キャンパスベンチャーグランプリ(CVG)大阪大会に応募しました。残念ながら2次審査(セミファイナル)への出場は叶いませんでしたが、ここ数年、学外でのコンテストへの出場や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。

(4) 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月を除く、原則木曜日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、4/21(木)、5/26(木)、6/16(木)、7/21(木)、9/15(木)、10/13(木)、11/10(木)、12/22(木)、1/19(木)、2/14(火)、3/9(木)でした。

(5) 研究所紀要『ベンチャービジネス・レビュー』第15号の刊行

本誌は、論文5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13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76組、応募者152名(のべ290名)で、本学のみならず、関西大学高等部のチームからの応募もありました。12月20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48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

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4組、動画賞1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関西大学高等部のチームは、奨励賞とのW受賞と健闘しました。今回の特別部門は「withコロナ、新生活様式でのニュービジネス」という今の社会を映し出すテーマであり、多くのチームがこのテーマにチャレンジしました。審査員からは、プレゼン動画の作り込みを含めて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9回 追手門グッズコンテスト」の開催

茨木市の協力を受け、オンラインで実施しました。応募総数86組、応募者178名（のべ人数は403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20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77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（茨木市選考による防災アイデア特別賞とのW受賞）、優秀賞（各部門1組）計2組（うち1組は質疑応答賞とのW受賞）、防災アイデア特別賞1組、奨励賞6組、動画賞1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「おぼえっとペーパー」は改良を重ねて「ぼうさいおぼえっとペーパー」としてグッズ化されました。グッズには、「子供たちが防災知識を身につけることで、災害時に慌てず安心安全に対応できるように」との思いが込められています。イオンタウン茨木太田で開催されたイベント「OIDAI地域防災大作戦!!」において参加者に配布されました。また、市内施設への設置検討も進めています。

本コンテストは、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。

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）

ほくせつ探検大学は、2016年9月から始まった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

共同プロジェクトであり、北おおさか信用金庫からは活動に係る経費の出資を受け、2018年7月からは、株式会社サイネックスにサポートを受けながら進めています。

本年度も宮崎崇将所員指導のもと、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。また北おおさか信用金庫のサイト「マッチングもーる」の中の「ほくせつ食マッチング」のコーナーで北摂地域の飲食店に関する情報を紹介しました。

今年度の特筆すべき取り組みとして、4月初旬に高槻阪急の「高槻マルシェ」に協力しました。具体的には、高槻マルシェに出店するトマトやたけのこなどの地元の農業生産者を学生が取材して、紹介動画やチラシを制作し、イベントの店頭で活用してもらいました。

3年ぶりに茨木商工会議所に協力して7月30・31日に茨木フェスティバルに出展し、茨木市民アンケートを実施しました。市民アンケートに協力してくれた来場者にお菓子すくいをしてもらい、またほくせつ探検大学のSNSをフォローしてくれた人には追加でお菓子をプレゼントし、学生が作成したチラシを配布しました。

さらに北おおさか信用金庫からの依頼により、北摂地域の新しいマップ制作に取り組みしました。通常取材している飲食店などではなく、北摂地域の基本的な寺社仏閣や公園、公共施設など観光スポットを学生が取材し、マップとしてまとめました。2月に完成・印刷し、3月には北おおさか信用金庫の店舗などで配布する予定です。

(2)「きたしんビジネスマッチングフェア2022」への出展

今年度は11月9・10日にマイドームおおさかにて開催されました。

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1～2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。

2022年11月に刊行しました。本研究所のホームページでも公開しています。

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 特別号』の刊行

(2) 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所
『Newsletter vol.25』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。

2022年度 活動一覧

月 日	主 な 活 動 内 容
2022/4/1	新規所員着任
2022/4/8	ほくせつ探検大学 (於：高槻阪急) たかつき北摂界限マルシェ 店頭での広報活動
2022/4/21	第1回所員会議
2022/5/2	第9回追手門グッズコンテスト 応募開始
2022/5/16	ほくせつ探検大学 講演会 (SNSマーケティングセミナー) 講師：櫻田人司氏 (株式会社Wide Open Marketing取締役社長)
2022/5/26	第2回所員会議
2022/6/16	第3回所員会議
2022/6/23	第9回追手門グッズコンテスト 応募締切
2022/7/20	第9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
2022/7/21	第4回所員会議
2022/7/30 ～ 7/31	茨木フェスティバル (於：IBALAB@広場) 市民アンケートの実施 ※茨木商工会議所との共同研究
2022/9/9	第13回追大学生ビジネスプランコンテスト 応募開始
2022/9/15	第5回所員会議
2022/9/20 ～ 10/13	学生研究会 ビジネスプランコンテスト対策セミナー (計10回) 講師：福嶋伸之氏 (アプリル株式会社代表取締役) 9/20・9/27・9/28・9/29・10/4・10/5・10/6・10/11・10/12・10/13
2022/10/13	第6回所員会議
2022/10/17	ほくせつ探検大学 講演会 (編集セミナー) 講師：竹村匡己氏 (savvy編集長)
2022/10/29	学園祭にて「Otemon Design Awards 2022」 (経営学部、茨木中高、ベンチャー研共催)
2022/10/31	第13回追大学生ビジネスプランコンテスト 応募締切
2022/11/9 ～ 11/10	きたしんビジネスマッチングフェア出展 (ほくせつ探検大学活動紹介ほか)

2022/11/10	第7回所員会議
2022/11/26	フードツーリズム講演会開催「地域の食資源としてのコナモンの魅力」 (追手門学院大学・日本フードツーリズム学会・ベンチャー研共催 講師：熊谷真菜氏（日本コナモン協会会長）
2022/11/27	グッズコンテスト グッズ化「ぼうさいおぼえっとペーパー」の イベントでの配布（追風防災イベント@イオンタウン茨木太田）
2022/11/29	ほくせつ探検大学 各グループリーダーの北おおさか信用金庫訪問
2022/11/30	『ベンチャービジネス・レビュー』特別号発行
2022/12/20	第13回追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
2022/12/22	第8回所員会議
2023/1/19	第9回所員会議
2023/2/14	第10回所員会議
2023/2/26	グッズコンテスト グッズ化「ぼうさいおぼえっとペーパー」の イベントでの配布、ポスター掲示（避難訓練コンサート@ローズ WAM）
2023/3/9	第11回所員会議
2023/3/26	グッズコンテスト グッズ化「ぼうさいおぼえっとペーパー」の イベントでの配布、パネル展示（@茨木市立中央図書館）
2023/3/31	『ベンチャービジネス・レビュー』15号発行
2023/3/31	Newsletter vol.25発行

2022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	枋 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	中 野 統 英	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	安 本 宗 春	地域創造学部専任講師
所 員	山 下 克 之	経営学部教授
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	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 毎日放送 顧問 岩井コスモ証券 監査役
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

2023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 この規程に関する事務は、研究企画課の所管とする。

(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

- 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。

附 則

この規程は、2022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（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16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：2023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：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15号

編集・発行 2023年3月31日 印刷

2023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
