

拓殖大学 経営経理研究

芦田 誠教授
小林幹雄教授 退職記念号
西尾篤人教授

第 117 号

2020 年 3 月

芦田誠先生へ、感謝の言葉……………	武 上 幸之助 (1)
退職に当たって……………	芦 田 誠 (3)
芦田 誠教授の略歴および教育・研究業績……………	(5)
小林幹雄先生のご退職に寄せて……………	袴 田 裕 二 (11)
退職にあたって……………	小 林 幹 雄 (13)
小林幹雄教授の略歴および教育・研究業績……………	(15)
ご退職によせて——おくることば——……………	金 山 茂 雄 (17)
退職に当たってお礼の言葉……………	西 尾 篤 人 (19)
西尾篤人教授の略歴および教育・研究業績……………	(21)

論 文

テキストマイニングによる文献研究 ——営業研究分野への適用事例——……………	北 中 英 明 (27)
米国退職給付会計変更にとまなう企業対応分析……………	宮 川 昭 義 (45)
消費者向けカット野菜の流通特性……………	池 田 真 志 (59)
プロスポーツクラブの経営を支える 地方自治体の制度設計とその波及効果 ——広島東洋カープと楽天野球団のケーススタディ—— ……………	松 橋 崇 史 (75)

経営経理研究・投稿規則……………	(89)
経営経理研究・執筆要領……………	(91)

前 号 目 次

内田金生先生を偲ぶ……………金 山 茂 雄（ 1 ）

内田金生准教授の略歴および教育・研究業績……………（ 3 ）

論 文

技術経営のグローバル化（2）

——IT の経営と経済効果—— ……………金 山 茂 雄（ 5 ）

オランダのスマート農業における金融機関の役割

——ラボバンクの貸出業務とリレーションシップ

バンキング—— ……………山 村 延 郎（ 23 ）

在日外資系子会社の業績管理システムの公式性

およびイネープリング認識について……………李 燕（ 39 ）

研究ノート

日本における企業内昇進の実態に関する研究の展開

——1990 年代までの研究を中心に—— ……………石 毛 昭 範（ 53 ）

拓殖大学経営経理研究・執筆要領……………（ 69 ）

拓殖大学
經營經理研究

第 117 号

拓殖大学經營經理研究所



芦 田 誠 教 授



小 林 幹 雄 教 授



西 尾 篤 人 教 授

芦田誠先生へ、感謝の言葉

拓殖大学商学部 教授 武 上 幸之助

芦田誠先生は、拓殖大学と共に生まれ、ご発展を遂げて来られた真の生粋「ミスター拓大」であります。本学商学部貿易学科を御卒業、同大学院商学研究科修士、博士課程を修了され副手、助手、講師、助教授、教授と歴任され、米国カリフォルニア大学バークレー校での研究員活動、また学内要職、学科長、学部長、評議員、経営経理研究所長、副学長、そして理事と本年 120 周年を迎える本学史に於いても、半世紀を本学に学び奉職された稀貴な誇り溢れる存在でおられます。

一方で学外委員も多く兼務され、横浜商工会議所百年史編集委員、日本道路公団「長期経営問題検討委員会委員」、建設省委託調査道路経済研究所「欧米の道路政策研究委員」、東京都企画報道室「公共交通の一元的運営に関する研究調査委員」、日本交通学会理事・同監事など行政、また学会に於いて要職を歴任されたのは、偏に芦田誠先生の研究、教育、行政業務に向けての真摯な姿勢と謙虚な御人柄に拠る御経歴と拝念します。御研究面では専門業界でも名声ある中央経済社「基礎から学ぶ交通と物流」他、著名図書、書籍 21 冊を超え、学術論文は 56 編、数多くの学会行政研究セミナーパネル等、交通、国際物流分野の先端研究第一人者として有り余る実績を残しておられます。また学生指導の面では、野球部長、体育寮舎監、学生支援センター長等、学生への親身で慈愛ある極め細やかな御配慮で責務を果たされて居られます。

凡そ 46 年の長き御奉職では、現在の本学発展の様々な機会、諸相にも直面され、指揮を御取り揮われておられます。中でも東日本大震災に際し、被災学生への支援、震災現地への被害調査、またボランティア学生への指揮配慮、被災調査から物流の在り方に新しい視点を与えた御著書「ロジスティクスの改革、最前線と新しい課題」税務経理協会版を、広く世に問い、防災物流の視点から学会啓蒙にも尽くされた御姿を決して忘れることはできません。この芦田先生の常に提唱される「レジリエンス Resilience 復興力：困難に突き当たっても立向かい復元する力」は日本商工会議所共同主催パネルでも賛同され、震災のみならず、本学の発展の気質基盤でもあり、それを自ら体現されたのが芦田先生の栄えある御足跡であったのだと確信します。

この度、この拓大に最も所縁の深い、正しく拓大で学び、共に歩み、本学に最大の貢献を尽くされた芦田誠先生と云う真に大きな本学の支え、支柱が、御定年勇退を迎える期に際して、残る者全てが深く惜念思い、その御人望を慕い、此処に於きまして、心より謝意を申し上げます。

芦田誠先生、この半世紀を拓大に尽くされ、皆に模範を示され、大きな貢献を残され、重ねて、幾多の御尽力に深い感謝の言葉を贈ります。

2020 年 1 月 15 日 記

退職に当たって

拓殖大学商学部 教授 芦 田 誠

拓殖大学大学院商学研究科博士課程1年生として学びながら、拓殖大学に副手として勤務する2足の草鞋の教員生活がスタートしたのが1974年（昭和49年）4月でした。副手は指導教員のティーチングアシスタント、ならびに定期試験や入学試験の監督、入試問題の袋詰めなどが主要な業務でした。以来46年間の長きにわたって拓殖大学にお世話になりました。

その間うれしかったことは、何よりも2009年10月3、4日に第68回日本交通学会を拓殖大学で開催することができたことです。統一論題は、京都議定書の達成が危ぶまれていた環境問題で「環境と交通」、2日間で22本の研究発表が行われ、拓大からの発表は「日米の物流大賞からみた物流改革最前線（宋・芦田）」であった。懇親会場は拓大から徒歩10分の茗溪会館。全国から243名の会員が参加し、盛会裏に終了した。毎年発行される学会誌「交通学研究」の歴代学会開催校一覧に、第68回開催校拓殖大学・統一論題「環境と交通」とあるのはいつみてもうれしいことです。

他方、在職中苦労したことは、担当科目の交通論や国際物流論が実学に近い科目であったため、「理論と実際の融合」に力を入れなければならなかったことです。1990年2月、3万トンの貨物船に便乗してアメリカ・オークランドから横浜港へ13日間かけて帰国したり、2008年より物流の実践的な研究教育で知られている日本ロジスティクスシステム協会の「環境フォーラム」に毎月参加し、最先端の企業の物流事情を肌で感じるとともに、その成果を研究と教育に還元していったことは、今となってみればよき思い出として残っていますが、当時は結構きつかったことを覚えています。

よく言われるように「人」という字は支えられて成り立っていますが、46年間の大学における私の歩みもまったく同様でした。学内においても学会においても、また2年間のアメリカ留学中においても多くの方に支えられて活動し、ここまでくることができました。お世話になった方にい語りかける言葉はただ一つ「感謝」の言葉しかありません。これまで親しく言葉を交わし、支えてくださった方々、本当に有難うございました。

結びに、教職という人の成長にかかわる仕事に携わることができて本当によかったと思っています。私自身、学生さんと話をしている時が一番楽しく充実していました。教職に就く機会を与えて頂きました拓殖大学に心より謝意を申し上げ、退職に当たってのご挨拶に代えさせていただきます。

2020年1月15日 記

芦田誠教授の略歴および教育・研究業績

【学歴】

- 1972年 3 月 拓殖大学商学部貿易学科卒業
- 1974年 3 月 拓殖大学大学院商学研究科修士課程修了
- 1976年 3 月 慶応義塾大学大学院商学研究科修士課程聴講生修了
- 1977年 3 月 拓殖大学大学院商学研究科博士課程満期退学

【職歴】

- 1974年 4 月 拓殖大学副手
- 1977年 4 月 拓殖大学助手
- 1978年 4 月 拓殖大学講師
- 1981年 4 月 拓殖大学助教授
- 1988年 4 月～90年 3 月 カリフォルニア大学バークレー交通研究所客員研究員
- 1990年 4 月～現在 拓殖大学教授
- 1993年 4 月～1999年 3 月 東京経済大学非常勤講師「基礎経済学」担当
- 2006年 4 月～2006年 9 月 日本道路公団研究所「高速道路調査会」客員研究員
- 2012年 5 月 九州大学大学院工学府都市環境システム工学特別講座講師「物流（集中講義）」
- 2011年～2016年 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会国際物流管理士資格認定講座講師
「米国担当」

【職務上の実績（学内外における活動）】

（1）学内

- 1980年～2019年12月 鉄道研究愛好会部長，新聞部長，硬式野球部長
- 1991年 4 月～1994年 3 月 商学部経営学科経営コース主任
- 1997年 4 月～1999年 3 月 商学部貿易学科長
- 1999年 4 月～2003年 3 月 商学部長
- 1999年 4 月～2003年 3 月 拓殖大学評議員
- 2001年 4 月～2003年 3 月 文京キャンパス再開発構想検討委員会委員
- 2003年 4 月～2009年 3 月 商学部自己点検評価委員長
- 2003年 4 月～2017年 3 月 大学院商学研究科教務委員
- 2009年 4 月～2013年 3 月 商学部カリキュラム検討委員会委員長
- 2009年 4 月～2013年 3 月 経営経理研究所長
- 2013年 4 月～2019年 3 月 副学長，学生支援センター長
- 2015年 4 月～2019年 3 月 拓殖大学理事
- 2018年 7 月～2019年12月 拓殖大学第2 体育寮舎監

(2) 学外

- 1976年～1994年 日本交通政策研究会「農村交通政策研究委員」
1978年～1981年 横浜商工会議所「百年史編纂委員」
1979年～1980年 日本道路公団「長期経営問題検討委員会委員」
1982年～1983年 東京都企画報道室「公共交通の一元的運営に関する研究調査委員」
1983年～1988年 道路経済研究所，建設省委託調査「欧米の道路政策研究委員」
1985年～1987年 八王子商工会議所「中小製造業経営実態調査研究委員」
1985年1月 秩父広域市町村圏「埼玉県における市町村代替バスの現状と課題」講師
1987年6月 足立区青年商工会議所・教育委員会主催「足立区の川を考える」講師
1990年4月～1991年3月 高速道路調査会，日本道路公団委託研究「諸外国における高速道路の将来計画に関する調査研究委員」
1991年7月 運輸省運輸審議会「関東地区13バス事業者の運賃変更に関する公述人」
1994年9月 州立カリフォルニア大学バークレー校「土木工学部教員昇任外部論文審査委員」
2008年～2015年 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「環境フォーラム」委員
2010年12月 九州大学大学院工学研究院博士論文審査員
1974年～現在 日本交通学会会員（元理事，元監事）
1976年～現在 日本経営学会会員
1977年～現在 日本消費経済学会会員（元業務幹事，元選挙管理委員長，元評議員）
1992年～現在 日本海運経済学会会員

【その他（上記の項目以外の教育・職務上の能力について記載）】

- 2004年9月 拓殖大学物流セミナー主催（国際教育会館），韓国物流協会会員39名参加
2007年9月 拓殖大学物流セミナー主催（国際教育会館），韓国物流協会会員20名参加
2009年10月 日本交通学会「第68回研究報告会全国大会（拓殖大学）」開催（大会委員長）
1991年～現在 日本交通学会，公益事業学会，消費経済学会のコメンテーター，査読委員を歴任

〈著書〉

- 経営学の基礎 共著 1980年5月 創成社 pp.61-116
交通論12章 共著 1980年9月 成山堂 pp.36-62, 79-92
横浜商工会議所百年史 共著 1981年2月 横浜商工会議所 pp.531-562
情報とコミュニケーション 共著 1985年4月 創成社 pp.239-264
公共交通政策の転換 共著 1987年5月 日本評論社 pp.235-258
経営行動科学辞典 共著 1987年4月 創成社
諸大学における交通論の展開「拓殖大学編」 共著 1988年3月 「交通学説史の研究（Ⅲ）」運輸
経済研究センター pp.24-35
現代基礎経営学 共著 1992年5月 創成社 pp.101-151
現代商業・流通辞典 共著 1992年6月 中央経済社
新・経営行動科学辞典 共著 1996年3月 創成社

交通問題の基礎と視座 単著 1997 年 5 月 エーアンドエー pp.1-49
 現代消費生活経済辞典 共著 1997 年 1 月 税務経理協会
 現代マーケティング辞典 共著 1998 年 4 月 中央経済社
 企業と環境 共著 1999 年 10 月 税務経理協会 pp.83-104
 21 世紀社会の企業情報 共著 2000 年 12 月 創成社 pp.121-141
 道路経済学論集 共著 2002 年 8 月 高速道路調査会 pp.238-246
 現代交通観光辞典 共著 2004 年 5 月 創成社 36 項目
 基礎から学ぶ交通と物流 単著 2006 年 7 月 中央経済社 pp.1-256
 交通ハンドブック 共著 2011 年 10 月 白桃書房
 ロジスティクスの改革最前線と新しい課題 単著 2013 年 3 月 税務経理協会 pp.1-135
 現代交通問題・考 共著 2015 年 12 月 白桃書房 pp.225-238

〈学術論文〉

群馬県利根村交通調査報告書 共著 1978 年 8 月 日本交通政策研究会
 公企業の役割について 単著 1979 年 3 月 「公共企業体の経営理念についての基礎報告書」, 日本道路公団審議室 pp.1-10
 プール制の根拠とその限界 単著 1980 年 2 月 「有料道路事業の経営に関する社会的経済的の要因の調査分析」, 日本道路公団審議室 pp.26-35
 道路交通情報の要件 単著 1981 年 6 月 「情報とコミュニケーション」, 拓殖大学経理研究所 pp.63-68
 2000 年の米国交通政策 共著 1982 年 1 月 「高速道路と自動車」第 25 巻第 1 号, 高速道路調査会 pp.26-34
 栃木県益子町交通調査報告書 単著 1982 年 8 月 日本交通政策研究会 pp.1-267
 都市公共交通の運営——公共交通の一元的運営に関する研究調査 共著 1983 年 6 月 東京都企画報道室 pp.31-36
 欧米道路政策の最近の動き 共著 1984 年 3 月 建設者委託調査「諸外国の道路政策」, 道路経済研究所 pp.112-158
 市町村代替バス現状と課題 単著 1984 年 10 月 「経営経理研究」第 33 号, 拓殖大学経理研究所 pp.125-150
 イギリスにおける公共交通政策の実例——P.B.グッドウィン氏の講演より—— 単著 1985 年 1 月 「高速道路と自動車」第 28 巻第 1 号, 高速道路調査会 pp.66-70
 アメリカにおける州道路財政の動向 単著 1985 年 3 月 建設者委託調査「諸外国の道路政策」, 道路経済研究所 pp.1-23
 アメリカの教訓——荒廃する道路の現状と政府の対応—— 共著 1986 年 3 月 「報告」, 拓殖大学海外事情研究所 pp.167-178
 道路財政と道路パフォーマンスの変化 単著 1986 年 3 月 建設省委託調査「欧米道路政策の動き」, 道路経済研究所 pp.36-51
 イギリスにおける鉄道・道路間競争の軌跡——T.C.バーカー教授講演会—— 単著 1986 年 7 月

- 「高速道路と自動車第」29 巻第 7 号，高速道路調査会 pp. 58-63
- 中小製造業経営実態調査報告書 単著 1987 年 2 月 八王子商工会議所 pp. 1-36
- 補完的道路財源の特質と評価 単著 1987 年 3 月 建設省委託研究，道路経済研究所 pp. 7-39
- 道路整備における新財源の工夫——米国の動きを中心として—— 単著 1987 年 9 月 「第 2 回全
国大会予稿集」2 巻 1 号，日本都市情報学会 pp. 53-54
- 米国道路財政の新しい動き 単著 1988 年 3 月 「経営経理研究」第 40 号，拓殖大学経理研究所
pp. 27-65
- 連邦補助幹線道路の新しい動き——1987 年連邦補助幹線道路法を中心として—— 単著 1988 年
3 月 建設省委託研究「欧米道路政策の動き」，道路経済研究所 pp. 1-24
- サンフランシスコ地震の教訓「エマージェンシー管理に着目して」 単著 1990 年 2 月 「海外事
情」，拓殖大学海外事情研究所 pp. 117-140
- 諸外国における高速道路の将来計画に関する調査 共著 1991 年 2 月 日本道路公団委託研究，
高速道路調査会 pp. 75-105
- The Private Sectors Involvement in Financing U.S 単著 1991 年 3 月 「経営経理研究」第 46
号，拓殖大学経理研究所 pp. 89-117
- 土地利用の変化とインフラ整備 単著 1991 年 3 月 「交通研究（年報）」，日本交通会 pp. 139-
150
- 注目される交通インパクトスタディ 単著 1992 年 9 月 「経営経理研究」第 49 号，拓殖大学経
理研究所 pp. 25-58
- 都市バスの経営努力とは何か 単著 1994 年 3 月 「経営経理研究」第 52 号，拓殖大学経理研究
所 pp. 33-56
- 高齢者の自動車事故対策 単著 1994 年 3 月 「交通研究（年報）」，日本交通会 pp. 191-208
- 地方中小都市における交通政策——館林市のケース—— 共著 1994 年 9 月 日本交通政策研究
会 pp. 1-100
- 日本の外航海運は生き残れるか？ 単著 1996 年 6 月 「経営経理研究」第 56 号，拓殖大学経理
研究所 pp. 1-36
- 統一論題「外航海運業と経営戦略」 共著 1996 年 10 月 「海運経済研究」，日本海運経済学会
pp. 51-70
- 中国進出日系企業と立地と物流問題 共著 1999 年 10 月 「海運経済研究」，日本海運経済学会
pp. 163-182
- トラック運送会社の環境問題への取り組みと評価——日米韓を中心として 単著 2001 年 3 月
「交通研究（年報）」，日本交通学会 pp. 195-204
- 変貌する中国進出日系物流企業の役割 共著 2001 年 12 月 「企業行動の軌跡と発展」，拓殖大学
経営経理研究所 pp. 87-102
- 物流概念の変遷と SCM 戦略 単著 2004 年 12 月 「経営経理研究」第 76 号，拓殖大学経営経理
研究所 pp. 20-52
- 日本の物流費のトレンドと算定基準 単著 2005 年 5 月 隔月刊「物流」5 月号，韓国物流協会
pp. 57-59

- 日本のグローバル物流企業の採用と人材育成 単著 2006年3月 隔月刊「物流」3月号, 韓国物流協会 pp.29-31
- 日系物流企業の海外進出企業 単著 2006年5月 隔月刊「物流」5月号, 韓国物流協会 pp.28-31
- 日米の物流大賞にみる物流改革最前線 共著 2008年3月 「経営経理研究」第82号, 拓殖大学経営経理研究所 pp.1-27
- アメリカにおける物流改革 単著 2008年6月 Logistics Systems Vol.17, 日本ロジスティクスシステム協会 pp.58-59
- 日米における物流改革の比較考察序章 単著 2009年3月 「経営経理研究」第85号, 拓殖大学経営経理研究所 pp.65-87
- 日米の物流大賞からみた物流改革最前線 共著 2010年3月 「交通学研究」, 日本交通学会 pp.55-64
- 東アジアにおけるFTAの展開と日系企業の物流戦略 単著 2010年12月 「運輸と経済」70巻12号, 運輸調査局 pp.52-62
- グローバル化と物流の国際化 単著 2011年12月 「経営経理研究」第93号, 拓殖大学経営経理研究所 pp.79-106
- 東日本大震災と物流 共著 2013年10月 「海運経済研究」第47号, 日本海運経済学会 pp.95-104
- 検証“東日本大震災と物流”——何が変わったか—— 単著 2014年3月 「産業と人間」, 拓殖大学 pp.335-352
- 物流がいまおもしろい 単著 2015年3月 「産業と人間」, 拓殖大学 pp.338-351
- ネット通販と物流 単著 2017年1月 「産業と人間」, 拓殖大学 pp.321-339
- The Great East Japan Earthquake and Logistics ~Based on the Kumamoto Earthquake~ Co-Author 2017年3月 The BUSINESS RESEARCH INSTITUTE TAKUSHOKU UNIVERSITY, No.109 pp.1-27
- サプライチェーン・マネジメントにおけるスマート化への進展過程 監修 2019年3月 「経営経理研究所」115号, 拓殖大学経営経理研究所 pp.5-22

【その他】

- 新聞「福祉色濃い公営バス」 共著 1985年1月16日 埼玉新聞 1面
- 紹介「高齢者の自動車事故対策」 単著 1993年12月 「運輸と経済」運輸調査局 pp.85-86
- ラジオ放送「日本の物流」 単著 2000年10月6日～10月20日 7:45-55 韓国KBS(国営放送)ラジオ
- 新聞「物流の魅力どう伝える」 単著 2005年6月21日 週刊「輸送経済」, 輸送経済新聞社 1面
- 新聞「物流・大学での専門化進む」 単著 2005年10月25日 週刊「輸送経済」, 輸送経済新聞社 12面
- テレビ放送「特番日本と韓国の道路の上の革命」 単著 2007年3月2日 韓国国営テレビ(KBS)
- 講演「アメリカの物流改革最前線——グリーン物流を中心として——」 単著 2008年9月10日 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

小林幹雄先生のご退職に寄せて

拓殖大学商学部 教授 袴 田 裕 二

令和2年3月末をもって、小林幹雄先生が御退職されます。

先生は、昭和48年に東北大学経済学部をご卒業されて国税庁に入られ、税務大学校の副校長や金沢国税局長を務められて平成19年に国税庁を退職されました。その直後に本学商学部の教授になられ、商学部と商学研究科で租税法を担当されてきました。平成23年度から26年度にかけては商学研究科委員長を務められました。平成30年度からは客員教授として、大学院での演習と授業を担当されてこられました。

先生は、私にとって国税庁での12年先輩（役所の感覚では大先輩）です。役所で小林先生の直接の部下になったことはありませんでしたが、今から20年くらい前、小林先生が国税庁本庁の審理室長を務められていた時、私の同期の友人が審理室で働いていましたのでときどき部屋に行って、いろいろと話をしていました。小林室長がおおらかで明るい感じの方でしたので、部屋の雰囲気も明るく、入っていきやすかったのを覚えています。

2年前に拓殖大学に採用していただけたことが決まって、小林先生の研究室に挨拶に伺いました。以前と同じおおらかで明るい雰囲気、大学のこと、授業のこと、いろいろと教えていただきました。また、授業で使っておられたプリントをみせていただき、大学院での徴収法の授業も見学させていただきました。当時、「教員紹介」でご自身のことについて、「アバウトな人柄で」と書いておられたように記憶しています。お人柄は温厚で細かなことを気にせず、周囲を緊張させない方ですが、学問への取り組みは、真摯かつ緻密で、授業の資料を拝見してもそれはすぐわかりましたし、授業を見学させていただいても、内容について細かな点まで正確に理解された上で、わかりやすく構成し直して説明されていたのがわかりました。授業中のやりとりからは、先生が学生に慕われているのがわかりましたし、教えておられた徴収法は、民法や民事執行法、倒産法などさまざまな法律に詳しくなければ教えられる科目で、租税法の教員の中でも教えられる人がかなり少ない科目でした。優れた先生の後に来ることになって大変なことになった、と内心思いながら帰途についたのを覚えています。

その後、私が拓殖大学に就職した後も、ときどき週末の夕方の大学院での授業の前に私の研究室に立ち寄ってくださって、様々な話を聞かせてくださり、また、授業の組み立て方や論文指導の方法などいろいろと相談に乗っていただいて、いつも助けていただきました。

大変お世話になりました、本当にありがとうございました。また今後ともご指導のほどよろしくお願い申し上げます。

これからもお身体を大切にされ、ますますご活躍されることをお祈りし、ご退職にあたっての感謝の言葉とさせていただきます。

退職にあたって

拓殖大学商学部 教授 小 林 幹 雄

平成 19 年 4 月に拓殖大学商学部・商学研究科の租税法担当の教授として採用され、専任教員として 11 年、客員教授として 2 年間勤務させていただきました。大学に来る前は公務員として 34 年間勤務していたことから、34 年ぶりに大学に帰ってきたという漠然とした感慨はありましたが、教わる側と教える側の違いの感覚とかイメージがよくつかめなかったというのが正直な感想でした。学生時代に教育原理という科目（役に立った科目かどうかは忘れていますが）を履修した記憶があるものの内容は完全に忘れていますが、教育に対する自分なりの理念はあるもののそれがいざ実践となると、はて、どうしたものかといった漠然とした不安があったというのが実情でした。試行錯誤をしつつ、結局は自分の身丈にあったやり方しかないということでこの 13 年間努めてまいりました。今、思い起こしてみると、教わる側から教える側に立場が変わって得た私自身にとってもっとも大きな発見は「教える側にとってうれしいことの一つは学生からの質問があること」であるということでした。この点は、学生時代は思いも寄らなかったことです。着任した平成 19 年に学部の授業で講義終了後毎回のように教壇に来て質問に来る I 君や N 君のことは今も忘れません。私にとってはおおいに励みになりました。年によっては質問に来る学生がいないときもあり、質問することに気後れしているかもしれないと思って、質問箱を用意して、質問したいことがあればここに投函しておいてくださいといったこともしていましたが、ないときはないもので、他にも若干の工夫をしてみましたことがごとくうまくいきませんでした。税法という科目の特殊性でしょうか、一部の目的意識をもった学生はよく勉強し、また、質問もするのですが、多くの学生は授業に興味をあまり持っていなかったのが実情かと思います。また、中国人留学生が多いという実情も知らず、これも着任した年の 2 年ゼミの講義要項に「學而不思則罔 思而不學則殆」と論語からの引用を白文で記述してしまったためでしょうか、ゼミ生の半数近くが中国人留学生となったことがあります。そのこと事態はどうということではないのですが、ゼミの内容が日本の法律、特に税法の読み方のためゼミ生がついてこれなくなってしまう、軽犯罪法の読み方を入れるなどもしましたが、結局は彼らには期待はずれになってしまったのではないかと忤怩たるものがあります。他方、大学院では、院生は例外なく明確な目的意識を持っているので大学院の授業は教員にとっても充実したものでしたし、また、税務の実務についている院生が多いことから当方が院生から教わることもあったりして、思い出の多いものでした。要望により土曜日の授業終了後に国税通則法やドイツの Abgabenordnung のコメンタールの勉強会をしたことも忘れがたいものです。

教員ですので、振り返るとどうしても学生や院生の話しになってしまいますが、無事にここまで職責を全うできたのも、学長や学部長を始め大学の幹部の皆様や、学務課や統合される前の大学院

事務課を始め他の課の方々の支えがあつてのことと思っており，お礼を申し上げさせていただきます。特に商学研究科委員長時代は，大学院事務課の当時の峰課長，岩野課長，馬場課長のお三方には大変お世話になりました。あらためてお礼申し上げます。

2020 年 1 月 30 日

小林幹雄教授の略歴および教育・研究業績

【略歴】

1973年 3月 東北大学経済学部経済学科 卒業
2004年 7月 税務大学校 副校長
2006年 3月 金沢国税局長
2007年 4月 拓殖大学 商学部 教授
2018年 4月 拓殖大学大学院 商学研究科 客員教授

【研究業績】

〈著書〉

2007年 『要説 租税法』 唯学書房

〈学術論文〉

2003年 「裁判例にみる時効をめぐる課税上の争点等」 『税務大学校論』 No. 41
2005年 「判例評釈 消費税の課税事業者を装って不正還付申告をした場合の重加算税の賦課決定の是非について（平成 16 年 9 月 29 日大阪高裁判決）」 『税大ジャーナル』 第 1 号
2005年 「判例評釈 所得税の調査において、立会排除がなされないことから、調査を打切ったうえ、青色承認を取消した処分について、国税調査官が記帳補助者である第三者の立会排除を求めたことは、合理的裁量の範囲内の判断であるとして同処分が認められた事例（高松高裁平成 15 年 1 月 10 判決）」 『税大ジャーナル』 第 2 号
2006年 「判例評釈 登録免許税の過誤納金の還付通知を求める請求期間を定める登録免許税法 31 条 2 項の制限期間を徒過した場合の過誤納金の還付請求の可否について（最高裁平成 17. 4. 14 第一小法廷判決）」 『税大ジャーナル』 第 4 号
2010年 「源泉徴収における所得の支払者、所得の受給者及び国の関係」 『月刊税務事例』 8 月号
2010年 「登録免許税及び自動車重量税の過誤納金の還付手続きの研究」 『経営経理研究』 第 89 号
2012年 「国税徴収におけるいわゆるぐるぐる回りの事例研究（上）」 『経営経理研究第』 第 94 号
2012年 「国税徴収におけるいわゆるぐるぐる回りの事例研究（下）」 『経営経理研究第』 第 95 号

【学会活動】

日本税務会計学会
日本租税研究会

ご退職によせて

— おくることば —

拓殖大学商学部 教授 金 山 茂 雄

本学商学部教授西尾篤人先生は、2020年3月末をもって退職されます。先生には、商学部経営学科の経営コースおよび経営情報コースの分野で長年にわたり学生に教育していただきました。先生と私は、私が非常勤講師時代から商学部の情報科目や、また入試関係業務などをご一緒に担当させていただいたことが多かったです。そして、経営学科経営コースと経営情報コースの二つのコースの科目を担当し学部教育、学科教育に大いに貢献があったからこそ現在も経営情報コースが存在しております。

1981年4月から商学部非常勤講師、1984年4月商学部専任講師として着任し、1988年4月助教授、2010年4月教授に昇任いたしました。その間、2011年4月から2015年3月までの間経営学科長として学部や学科運営に尽力されました。40年近くを拓殖大学で過ごされ、この度大学を去られることは大いに寂しさを感じます。

先生の研究領域は、多岐にわたる複雑系に近い領域・分野であり、それぞれの科目との関係が強く、企業経営に関しては非常に重要な領域・分野の研究をされていました。その意味では「経営統計論、生産管理論、経営科学、統計データの読み方、スポーツビジネス論」の科目を担当し、地域貢献のために文京区後援の公開講座への取り組みも意欲的に取り組まれておりました。経営学全体からの統計学の領域・分野は、非常に重要であり、理論と実践には欠かせない知識であります。特に、実社会では数、記号などの表現方法が多く、即戦力となり得るためにも学校教育の中で習得しなければなりません。その領域・分野を教育・研究で実践され学生に教授することは大変なことであります。日頃から学生が理解されるように努力され研究されてきました。また、アメリカの大学へ留学された経験を活かし、教育・研究の幅も広く実践されていました。海外での研究報告・発表も多く積極的に取り組む姿勢は大いにみならうところがあり、それらの研究成果は著書、論文等として発表され、高い評価を受けられています。また、長年アメリカンフットボール部の部長を努め、部活動への取り組みも盛んに行っておられました。

あらためて先生は、学部での経営学教育を熟知されていたことから本学学部・学科運営にあたり、さまざまな角度から助言ならびにご指導をされました。特に先生は、教育にあたり厳しさにくわえ愛情をもった学生指導に尽力されました。そして、私ども教員にも分け隔てなく接していただきました。その温厚なお人柄には学生はもとより教職員の方々からも大変に信頼され、慕われてきました。

先生、長い間いろいろとお世話になり、本当にありがとうございました。拓殖大学教職員一同心より御礼と感謝を申し上げます。これからもお身体を大切にされ、研究の面でもさらなるご活躍をされることをお祈りいたしまして、感謝の言葉とさせていただきます。

2020年1月31日

退職に当たってお礼の言葉

拓殖大学商学部 教授 西 尾 篤 人

1984年から拓殖大学の全学部1年生にパソコン教育を必修科目にするということで、急遽専任講師としてお世話になることになりました。数年前から非常勤講師として生産管理論と経営統計論を担当しており、拓殖大学の様子は分かってるつもりでしたが、パソコン実習科目は八王子キャンパス開講で、改めて八王子キャンパスがあることを知った次第です。

当時は、商学部、政経学部そして外国語学部の3学部のパソコン実習科目を商学部の教員3名で担当していました。拓殖大学は社会科学分野では比較的早い時期からパソコン教育を導入した大学だと思います。

私の恩師である小田切美文教授が医学博士と理学博士の2つのタイトルを持っており、大学院では、私は品質管理と情報理論のダブルメジャーを取っていましたので、その後のカリキュラムの再編成等が進む中で、経営数学、OR（これら2科目は経営科学に統合）など、学生が嫌う数式を用いる科目を多く担当して参りました。「数字に強い文系学生」の育成を目指して教育をしてきましたが、満足のいく成果が出なかったことは大いに反省しています。

大学業務に関しては、私がコンピュータの専門ということで、早い時期から入試実行委員として入試業務に関わって参りました。当時の入学試験は全て記述式の問題でした。教員が答案を採点し、事務の方に夜遅くまで残っていただき、受験番号、氏名、合計点のみをOCRシートに転記、それをコンピュータに読み込ませるという方法を採用していました。合計点順に並べ替えた試験結果は試験当日に打ち出し、それを実行委員長および学部長の確認を受け作業終了でした。したがって、しばしばタクシーで帰宅したことを記憶しています。

解答方法を記述式からマークシート方式に移行することになり、他大学の実施方法を参考にしながら、マークシートのレイアウトやチェック方法を検討したことを記憶しています。また、試験当日は毎回、試験監督の先生方にマークシートの記入方法および解答済みマークシートの回収方法などを説明し、「もう分かっているよ」という顔をされたこともしばしばでした。ピーク時には、経営学科および経済学科1学科の受験者数が1万人を超え、受験番号4桁では不足、受験番号が1万台の場合のマーク欄を急遽設けたこともありました。この時期には、試験会場として文京キャンパス、八王子キャンパス以外に東京経済大学も利用していました。3学部の頃は、教授会も3学部合同、入試も3学部の入試実行委員が合同で業務に当たっていましたので、他学部の先生方との交流も活発に行われていました。

業務改善が大きな柱である品質管理の立場から、入試業務および教授会を含む委員会運営に関して、私はさらに教職員の負担を減らす方法があるのではないかと考えています。経営学科長の際

に、委員会報告のメール配信は実施いたしましたが、業務の合理化は審議事項を減らす事などによってまだまだ可能性を持っていると思っています。

私が毎年9月に訪れている University of Nebraska-Lincoln の School of Business では教授会 (Faculty Meeting) は年2回、すなわち各セメスターの開始時の金曜日に昼食をとりながら1回開催されるだけです。約1時間半の間たいした議論は無く、Committee の責任者がビジネスレター用紙1枚に書いた方針を述べるのみです。また、入試業務は、Admission Office が行いますので教員はノータッチです。教員が入試業務にタッチする場合は、講義を免除されます。他の米国の大学の様子を聞いても同様でした。毎月教授会が開催される日本の事情には驚いています。急には改善できなくとも、委員会での決定を尊重し、卒業単位の緩和措置などの例外措置を止めるなど、徐々にルーチンワークの割合を増やすことにより、会議の回数、所要時間は削減可能だと思っています。

拓殖大学での専任が決まった新学期早々に上司から言われた一言で私のベクトルは外部に向けられました。当時は非常勤講師の日数制限等がありませんでしたので、依頼されるまま非常勤講師を引き受けてきました。多いときには4つの機関（3大学と東京都）の非常勤講師を兼務していました。そのおかげで、他大学のシステム等を知ることが出来ました。その経験は、私の専門である品質管理のテーマである業務改善に大いに役立っています。

また、国際学会での発表も積極的に行って来ました。私は、学会での他研究者の発表内容は予稿集を読めばある程度は理解が出来るが、人間関係の構築は直接会って情報交換しなけばできないと考えています。おかげで、私は多くの海外の研究者とネットワークができました。

今後は、1992年以来、客員教授として籍を置いている University of Nebraska-Lincoln の仕事を引き続き手伝いながら、NCAA を通してスポンサーシップ・アクティビティーの実態研究、中断している中国・深圳市の事務改善の仕事、および、発展するベトナムへ進出している日系企業の実態調査とコンサルタントの仕事を続けていく所存です。

最後になりましたが、長きにわたってお世話になった拓殖大学教職員の皆様に感謝申し上げるとともに、皆様のご健勝と最高学府としての拓殖大学のますますの発展をお祈りしてお別れの言葉に代えさせていただきます。

西尾篤人教授の略歴および教育・研究業績

【最終学歴】

1981年 3月 専修大学大学院 経営学研究科 博士課程 単位取得済退学

【職歴】

1972年 4月 日本アスベスト株式会社（～1973年10月）
1981年 4月 拓殖大学 商学部 非常勤講師（～1984年 3月）
1984年 4月 拓殖大学 商学部 専任講師就任
1986年 4月 東京都立 荏原高等職業技術専門校 講師（～1992年 3月）
1987年 4月 東京経済大学 非常勤講師（～1992年 3月）
1988年 4月 拓殖大学 商学部 助教授就任
1990年 4月 明治学院大学 経済学部 非常勤講師（～1992年 3月）
1991年 3月 お茶の水女子大学 非常勤講師（集中講義）（～1992年 3月）
1992年11月 University of Nebraska-Lincoln 客員教授
1994年 4月 青山学院大学 経営学部 非常勤講師（～2003年 3月）
2010年 4月 拓殖大学 商学部 教授就任
2011年 4月 商学部経営学科長（～2015年 3月）

【学内活動】

麗澤会 体育局アメリカンフットボール部 部長（1994年度～2019年度）

【研究業績】

〈著書〉

『経営行動科学辞典』（統計手法関連項目を担当） 共著 1987年 3月 創成社出版
『OA 概論』（ハードウェアを担当） 共著 1990年 5月 第一書林
『パーソナルコンピュータ入門』（Excelを担当） 共著 2006年 4月 エーアンドエー(株)
『パーソナルコンピュータ入門（改訂版）』（Excelを担当） 共著 2008年 5月 エーアンドエー(株)
『生産管理論』 単著 2002年 11月 創成社出版
『生産管理論（第二版）』 単著 2005年 4月 創成社出版
『MS-Word 入門』（文京区との連携公開講座用テキスト） 単著 2006年 5月 全 110 ページ
『MS-Word 入門（2007年版）』（文京区との連携公開講座用テキスト） 単著 2008年 5月 全 111 ページ

〈学術論文・単著〉

「品質およびコストに関する一考察」『専修大学大学院紀要「経済と法」』 1980年 5月, pp. 1-18.
「外注品の品質管理」『資材管理』第 23 巻, 第 10 号（日本資材管理協会） 1980年 10月, pp. 41-47.

- 「資材管理における基本業務とその合理化（Ⅰ）」『資材管理』第26巻，第5号（日本資材管理協会）1983年5月，pp.1-8.
- 「資材管理における基本業務とその合理化（Ⅱ）」『資材管理』第26巻，第6号（日本資材管理協会）1983年6月，pp.17-24.
- 「ソフトウェアの品質に関する一考察」『経営経理研究』第37号（拓殖大学経理研究所）1986年11月，pp.49-69.
- 「QC手法適用に関する日米比較研究」『拓殖大学論集』第170号（拓殖大学研究所）1987年12月，pp.315-362.
- 「自治体と民間企業OA比較研究」『事務管理』第27巻，第2号（日刊工業新聞社）1988年2月，pp.104-109.
- 「地方自治体と民間企業のOA化比較」『地方自治コンピュータ』3月号（財団法人地方自治情報センター）1988年3月，pp.82-92.
- 「品質管理活動にみる日米の相違」『統計情報』第38巻，第1号（財団法人全国統計協会連合会）1989年1月，pp.29-38.
- 「グローバル化時代における品質管理活動」『拓殖大学経理研究叢書・グローバル化時代の企業経営』（拓殖大学経理研究所）1991年3月，pp.55-84.
- 「QCサークル活動に関する一考察」『拓殖大学論集』第219号（拓殖大学研究所）1996年6月，pp.27-53.
- 「戦略としてのISO9000」『経営経理研究所共同プロジェクト「企業行動の奇跡と展望」』2001年12月，pp.145-167.
- 「非営利組織における品質管理活動（Ⅰ）：米国ボルドリッジ賞評価基準の変遷，各州の品質賞，およびnon-profit部門を中心にして」『経営経理研究』第85号（拓殖大学経営経理研究所）2009年3月，pp.89-135.

〈学術論文・共著〉

- 「“Adaptocology” 開発の必要性研究（Ⅰ）」『専修自然科学紀要』第11号 1987年12月，pp.37-45.
- 「新規事業・ベンチャー企業に関する実態調査報告」『専修経営研究年報』第13集（専修大学経営研究所）1989年2月，pp.51-98.
- 「定量的アプローチにおけるデータ分析」『拓殖大学論集』第180号（拓殖大学研究所）1989年12月，pp.183-291.
- 「回帰分析によるコンピュータと社会的要因の間の関係に関する一考察（Ⅰ）」『拓殖大学論集』第188号（拓殖大学研究所）1991年12月，pp.163-181.
- 「The e-Government and Its Risk Management in Japan」『International Conference of Office Automation / Information Management 2004 (ICOA/IM2004, Tasmania)』2004年11月，pp.137-144.
- 「非営利組織における品質管理活動（Ⅱ）：米国ボルドリッジ賞評価基準の変遷，各州の品質賞，およびnon-profit部門を中心にして」『経営経理研究』第86号（拓殖大学経営経理研究所）

2009 年 10 月, pp.65-94.

〈学会報告・講演〉

- “A Study of Comparison on Application of QC Methods between Japan and U.S.” Pac-Pacific ConferenceⅢ (Hawaii) (Pan-Pacific Business Association) 1986 年 12 月.
- “Comparison of SQC Implementation in U.S. and Japanese Firms” Pan-Pacific ConferenceⅣ (Taipei, Taiwan) (Pan-Pacific Business Association) 1987 年 5 月.
- “自治体と民間企業の OA 化比較研究について” 日本都市情報学会第 2 回 (拓殖大学) 1987 年 9 月.
- “Comparison of Office Automation Implementation” Pan-Pacific ConferenceⅤ (Singapore) (Pan-Pacific Business Association) 1988 年 5 月.
- “品質管理手法適用にみる日米の相違” 日本統計学会第 56 回全国大会 (福島大学) 1988 年 7 月.
- “Quality Control Circle Activities in Japan” Pan-Pacific ConferenceⅦ (Seoul, Korea) (Pan-Pacific Business Association) 1995 年 5 月.
- “Quality Control Circle: A Comparative Study of the Differences Between the United States and Japan” Pan-Pacific ConferenceⅪ (Bangkok, Thailand) (Pan-Pacific Business Association) 1994 年 6 月.
- “A Reasearch on the Positive Effects of Environmental Stimuli in an Office” Pan-Pacific ConferenceⅫ (Dunedin, New Zealand) (Pan-Pacific Business Association) 1995 年 5 月, pp.65-67.
- “Quality Control Circle Activities: A Comparative study of the Deming Prize and the Baldrige Award” Pan-Pacific ConferenceⅫ (Dunedin, New Zealand) (Pan-Pacific Business Association) 1995 年 6 月, pp.427-430.
- “QC 活動における日米の相違——デミング賞・ボルドリッジ賞における QC 思想と今後のあり方——” 日本経営学会関東部会 (拓殖大学) 1995 年 6 月.
- “Changes in Japanese Quality Management” Pan-Pacific ConferenceⅩⅥ (Fiji) (Pan-Pacific Business Association) 1999 年 6 月, pp.278-230.
- “A New Quality Award System in Japan” Pan-Pacific ConferenceⅩⅦ (Sydney, Australia) (Pan-Pacific Business Association) 2000 年 6 月, pp.211-213.
- “The e-Government and Its Risk Managemet” International Conference of Office Automation/ Information Management 2004 (ICOA/IM2004) (Tasmania) 2004 年 11 月, pp.137-144. (共同発表)
- “Information System in Japanese Quality Management” (発表およびパネルディスカッションのパネリスト) 第 38 回 Decision Sciences Institute (DSI) Annual Meeting (Phoenix, AZ) 2007 年 11 月.
- “A Study on Foreknowledge of an Earthquake and Its Trend” 日本分類学会 第 24 回研究報告会 (多摩大学ルネッサンスセンター) 2008 年 3 月 pp. I -1~ I -4. (共同発表)
- “The Brand Strategy in Japan” Pan-Pacific ConferenceⅩⅩⅤ (Costa Rica) (Pan-Pacific Business

- Association) 2008 年 6 月, pp.100-102.
- “A Comparative Study on the Management Quality Between Japan-U.S. in a Local Government” Pan-Pacific ConferenceXXV (Costa Rica) (Pan-Pacific Business Association) 2008 年 6 月, pp.126-128.
- “A Comparative Study on the Management Quality between Japan-U.S. in Local Government” Asia-Pacific Conference on Information Management (北京) 2009 年 3 月. (共同発表)
- “A Study on Brand Quality: Private Brand as a Strategy” Pan-Pacific ConferenceXXVI (Shenzhen, China) (Pan-Pacific Business Association) 2009 年 6 月, pp.174-176.
- “地震——予測メカニズム——” 日本分類学会 第 26 回研究報告会 (九州大学・アドミッションセンター) 2010 年 2 月. (共同発表)
- “Quality Management Activities in the Local Government in Japan — The Measure for the ISO9000 and the ISO14000” Pan-Pacific ConferenceXXVII (Bali, Indonesia) (Pan-Pacific Business Association) 2010 年 6 月, pp.280-282.
- “A Study of GIS in the e-Government in Japan” Pan-Pacific ConferenceXXVII (Bali, Indonesia) (Pan-Pacific Business Association) 2010 年 6 月, pp.192-184.
- “地震——強震動と弱震動——” 日本分類学会 第 27 回研究報告会 (青山学院大学) 2010 年 7 月. (共同発表)
- “地震——強震の中の弱震——” 日本分類学会 第 28 回研究発表会 2010 年 12 月 (共同発表)
- “A Case Study of Energy Distribution Logistics in Japan” Pan-Pacific ConferenceXXVIII (Daegjeon, Korea) (Pan-Pacific Business Association) 2011 年 5 月.
- “A Study of the Resource Cycle Business Model of a Long-Established Company in Japan” Pan-Pacific ConferenceXXVIII (Daegjeon, Korea) (Pan-Pacific Business Association) 2011 年 5 月, pp.18-20. (共同発表)
- “A Study on the Deindustrialization in Japan: Influence which Deindustrialization has on Quality” Pan-Pacific ConferenceXXIX (Haikou, Hainan Island, China) (Pan-Pacific Business Association) 2012 年 5 月, pp.149-152.
- “The New Product Strategy of a Convenience Store: In the Case of Fresh Coffee” Pan-Pacific ConferenceXXX (Johannesburg, South Africa) (Pan-Pacific Business Association) 2013 年 6 月, pp.57-59.
- “Factors Influencing Educational Service Quality of International Collaborative Programs in Vietnam: Case Study of International Bachelor Degree Program at National Economics University” Pan-Pacific ConferenceXXX II (Hanoi, Vietnam) (Pan-Pacific Business Association) 2015 年 6 月.
- “New Strategy of Convenience Store:Development of Convenience Store into New Area in Japan” Pan-Pacific ConferenceXXX III (Miri, Malaysia) (Pan-Pacific Business Association) 2016 年 5 月, pp.43-45.
- “Strengthen Vietnam-Italy Tourism: Towards a New Era” Pan-Pacific ConferenceXXXIV (Lima, Peru) (Pan-Pacific Business Association) 2017 年 5 月, pp.128-129.

“Industrial Park in Vietnam: Present Condition and Problem” Session Chair Pan-Pacific ConferenceXXXV (Seoul, South Korea) (Pan-Pacific Business Association) 2018 年 5 月.
“Branding and Marketing Using Social Media Crisis: Innovative or Risky? — A Case of Vietjet Air in Vietnam” 9th European Decision Sciences Institute (EDSI) (Udine & Venice, Italy) 2018 年 6 月.

〈書評〉

島田俊郎編「システムダイナミックス入門」(株)日科技連出版社 日本都市情報学会誌 第 7 号 (日本都市情報学会) 1995 年 2 月, pp.203-205

【その他の活動】

文京区後援公開講座 (Office Word 編等) 講師 (2006 年 5 月～2016 年 6 月)

〈学会活動〉

1987年 日本品質管理学会会員

1987年 日本統計学会会員

1978年 日本行動計量学会会員 (～2011 年度)

1984年 オフィスオートメーション (OA) 学会 (2007 年 日本情報経営学会 名称変更) 会員

1984年～1994年 日本都市情報学会 幹事

1986年 Decision Sciences Institute 会員 2009 Track Chair (Statistics & Decision Analysis)

1993年～ Decision Sciences Institute Annual Meeting 発表希望原稿の Reviewer (3 編 or 6 編／年)

1997年 Academy of Management 会員

2002年～ Academy of Management Annual Meeting 発表希望原稿の Reviewer (3 編／年)

2008年11月～2009年11月 第 40 回 Decision Sciences Institute (DSI) Annual Meeting (New Orleans, louisiana) Track Chair (Statistics & Decision Analysis 部門)

2009年～ Pan-Pacific Business Association Fellows of the PPBA

2010年 5 月～2011年 5 月 Pan-Pacific Business Association Pan-Pacific ConferenceXXVIII (Daegjeon, Korea) 学会開催のための準備 (東京開催から急遽変更)

2011年～ Pan-Pacific Business Association Program Committee

2011年～ Decision Sciences Institute “Strategic Planning for International Affair Committee”

2013年 5 月～2014年 6 月 Pan-Pacific Business Association Pan-Pacific ConferenceXXXI (Sakai, Osaka) Local Committee の責任者として大会運営

2014年～ Decision Sciences Institute Programs and Meetings Committee

テキストマイニングによる文献研究

——営業研究分野への適用事例——

北 中 英 明

要 約

文献研究（法）は、研究活動を遂行する際の最も基本的な研究活動である。それにもかかわらず、文献研究の方法論については、各研究者が経験を通じて体得するものと認識され、用いられるアプローチについても、あまり顧慮されることがない。本研究は、文献研究法に機械学習の一種であるテキストマイニング手法を適用し、その潜在的な可能性と有用性について考察した。テキストマイニングでは、確率的潜在意味解析（潜在ディリクリ配分法：LDA）という手法を用い、営業研究に特化した学術専門誌の掲載論文を対象に分析をおこなった。分析の結果、研究動向を指し示す五つのテーマを抽出することができた。文献研究にテキストマイニングを用いることの有用性は高く、今後盛んになる可能性がある。

キーワード：文献研究，営業研究，テキストマイニング，確率的潜在意味解析，潜在ディリクリ配分法（LDA）

1 文献研究法について

文献研究とは、おもに学術雑誌を対象に、過去の学術論文を系統だって調べる行為である。文献研究は文献研究、文献サーベイもしくは文献レビューなどと呼ぶ。こうした作業によって執筆された論文は、サーベイ論文（survey article）、レビュー論文（review article）などと呼ばれる。レビュー論文（review article）といった場合には総説論文的な意味合いの場合が多い。展望論文という場合もある。文献研究法¹⁾は、文献研究を用いる研究手法のことを指し、多くの学術領域において実践されている。

文献研究（法）は、研究活動を遂行する際の最も基本的な研究活動である。特に、研究論文を執筆する上では欠かせない、重要な研究活動である。そのため、あらゆる研究領域において実践されている。その反面、文献研究の方法論については各研究者が経験を通じて体得するものと認識されている。また、文献研究に用いられるアプローチについても、従来の伝統的なアプローチが使わ

1) 文献研究に似たものに文献学がある。文献学とは、文献の原典批判・解釈・成立史・出典研究をおこなう学問である。

れ、それほど顧みられないことがない。

1-1 文献研究の種類と目的

文献研究論文は、以下の3種類に分類される。

① 総説、レビュー

総説論文は、当該研究分野の権威と目される研究者によって書かれる場合が多い。単体のジャーナルを対象として分析する場合と、複数のジャーナルを横断的に分析する場合がある。過去の研究動向やこれからの研究の方向性、残された研究課題をまとめた内容となっている。学会、専門誌の研究動向をまとめて記録に残すことの意義は大きい。先行研究から得られた知見を、わかりやすい形で蓄積できるため、学会や当該研究分野の発展に寄与することができる。また、啓蒙といった面もあり、当該分野の初学者にとっては有益である。

② 学術論文の一部

通常の学術論文の場合、先行研究と呼ばれる文献研究をおこなう。先行研究がない論文は、学術論文であるとはいえない。先行研究によって自分の当該研究についての知見、課題を得ることが重要である。

先行研究をおこなう目的は、当該分野の研究動向を知ること、当該分野における残された研究課題を見つけること、研究手法についてのアイデアやヒントを得ること、などがある。また、研究分野によっては過去の研究の再試験・追試験をおこなうために先行研究をおこなう場合もある。

先行研究についての概観をまとめて、通常論文の前半部分におかれる。学術論文の基本的な構成はIMRAD²⁾といわれている。一般に学術論文の一部としての（先行）文献研究は、Introduction (I) に置かれる。

③ 独立した研究としての文献研究法

文献研究を、定量的研究、定性的研究に並んで第三の研究手法という意見もある（大木，2013）。これは上記①と似ているが、①の場合はあくまでも、対象研究分野の動向を把握するのが目的であり、それを踏まえて別途研究をおこなうという態度であるのに対して、この考え方は、文献研究そのものが一つの研究業績として成立するという考え方である。

1-2 文献研究の方法論

文献研究をおこなう際に重要なことは、次の通りである。

- ① 網羅的に収集する
- ② 批判する
- ③ 研究領域での全体的な構図を作る

2) それぞれ Introduction, Methods, Results, And Discussion の頭文字を取った略語である。

④ 隙間、漏れている箇所を特定し、リサーチクエスションにつなげる

特に重要な考え方として、システマティック・レビュー（systematic review）という考え方がある。無造作に、関連する文献を探して読むのではなく、対象領域・対象テーマに関して系統的に渉猟する方法論であるといえる。これは、伝統的なレビュー（traditional review）や物語風のレビュー（narrative review）とは異なる。研究手法として文献研究を用いる際には必須である。また、メタアナリシスも重要であるとされる。メタアナリシスとは、複数の研究の結果を統合し、より高い見地から分析すること、またはそのための手法や統計解析のことである。システマティック・レビューとの関連では、メタアナリシスは特にデータ分析をすることを指して使う場合が多い。

1-3 質的研究と量的研究

近年になって、多くの学問領域で科学性が問われている。社会科学（経営学・商学）においても同様である。科学性に関しては、量的研究の方が有利であり、今日では量的研究の方が多勢を占めている。一方、質的研究の陣営からは、研究方法論としての足場を築き正当性を獲得するための活発な主張がなされている（フリック，2011；プレイディー&コリアー，2008；キング他，2004）。量的研究と質的研究の主な違いは、次のようにまとめられる。

ここで、定量的研究と定性的研究についてのそれぞれの特徴を比較しながら簡単にまとめておきたい。まず、定量的・定性的という用語であるが、一般的に前者は伝統的で、実証主義、実験主義、経験主義的なアプローチに用いられ、後者は、構成主義的なアプローチで、自然主義、解釈主義、ポスト実証主義、ポストモダン主義といった見方に対して用いられる。定量的研究の具体的な手法としては、①実験と②アンケート調査やインタビューがある。定性的研究の主な研究手法としては、①理論構築、②文化人類学的アプローチ、③現象学的アプローチ、④アクション・リサーチ、⑤解釈学、⑥ケース・スタディー、といったようなものがある。（北中，1998）

また、量的研究と質的研究の背景にある考え方の違いは次のようにまとめられる。

存在論的な考え方については、定量的が現実を客観的なものであると見なすのに対して、定性的研究は現実を個々の研究に携わる研究者のみによって作られ、その結果複数の現実が存在するとする。研究者と研究対象の関係については、定量的研究では、研究者は研究対象から独立しておりしたがって客観的な存在であるのに対して、定性的研究では、研究者と研究対象は相互に作用しあうと考える。これは価値についての態度にもつながっており、定量的研究では研究者の価値は遠ざけられる（value-free）のに対して、定性的研究の性質は価値負荷的（value-laden）なものであるとする。定性的な研究は、現実とは社会的に構成されたものであり、調査者と調査対象との良好な関係に重点を置く。その結果、調

査者は価値負荷的なものの見方を強調するのである。(北中, 1998)

双方の研究手法に対しては、互いに批判的・否定的に観る場合が多い。そうした批判を集約すると、質的研究に対する批判は、特に多数を占める事例研究に対して、少ない事例による知見の一般化や事例の選択基準についての合意が得られない、などであろう。量的研究に対する批判は、分析の背景に仮定としておいている統計的前提である。例えば、研究対象の事例が本当に正規分布に従うのか、等である。なお、研究手法の選択については、明確な基準や正解がないとされている。どちらの研究手法のも一理あり、結局は好みの違いという側面もある。

質的研究法と量的研究法の両方をおこなう混合研究法 (Mixed Methods Research) が提案されている。文献研究に関しては、一般的に質的研究の中に含める場合が多いが、混合研究法によると、文献研究のような文書の内容分析研究は混合研究法の一例であると分類されている (クレスウェル & クラーク, 2010)。本研究では、テキストマイニングによって文書 (定性データ) を分析する。テキストマイニングは、機械学習という定量的なアプローチの一つである。従って本研究の場合は、まさに混合研究法そのものといえるであろう。さらに、本研究のアプローチは確率的潜在的意味解析 (後述) であり、その意味では研究者の価値が遠ざけられた (value-free) なアプローチであると言える。こうした人間の手を介さない手法によるアプローチは、分析に際して研究者の主観や好みによるバイアスを避ける心乙が期待できるため、有益であると考えられる。

2 テキストマイニングの概要

2-1 テキストマイニングとは

今日はビッグデータの時代である。多種多様なデータが大量にかつ容易に入手出来るようになってきている。WWW や企業内の情報共有掲示板 (かつてはイントラネットと呼ばれていた) 上に大量のデータが存在している。特にブログの普及や SNS の利用者拡大によって、多くの人が書き込むコメントが大量に生成され蓄積されている。さらに電子配信されるニュースサイトの記事などが大量に生み出されている。こうしたデータに加えて、従来から企業や役所等の組織では、さまざまな内容の出来事の記録が文書として大量に生成され保管されている。これらの近年になって新しく生み出された大量のデータや従来からの文書がテキストデータである。テキストデータを一連の系統だった手続によって分析しようとすることを、テキストマイニングと呼ぶ。

テキストマイニングは、文書をコンピュータを用いて分析するための手法である。テキストマイニングの手法は、クラスタリング、コレスポンデンス分析、自己組織化マップ、共起ネットワークなどがあり、近年では潜在的意味解析に統計的 / 確率的モデルを用いたものなどさまざまである。また、テキストマイニングの応用分野は、文書の分類にとどまらず、消費者の購買履歴や SNS 上の話題の変遷等、多岐にわたる。そのため、ビジネス界からも、その応用に対する期待が高まっている。また、オープンソースの Python の普及により、高価な市販ソフトウェアを購入する必要性が減少している。そのため、多くの人がテキストマイニングに手軽に取り組むことが可能になっており、それが利用拡大を促進している。

テキストマイニングは、以下の様に定義される³⁾。

テキストマイニングは、テキストデータを計算機で定量的に解析して有用な情報を抽出するためのさまざまな方法の総称であり、自然言語処理、統計解析、データマイニングなどの基盤技術の上に成り立っている。(松村・三浦, 2014, p. 1)

もう少し詳しい定義では、下記ようになる。

テキストマイニングは、この情報爆発の問題を解決する新しい魅力的な研究分野であり、そこではデータマイニング、機械学習、自然言語処理、情報探索、ナレッジマネジメントといった分野で培われてきた技術が用いられている。テキストマイニングは、文書集合の前処理（テキスト分類、情報抽出、用語抽出）、中間表現の保管、中間表現の分析（分散分析、クラスタリング、傾向分析、相関ルールなど）および結果の可視化から構成される（フェルドマン等, 2010）。

近年では、欧米諸外国の動向を踏まえて、専門家の間では、テキスト・マイニングという呼び名を改め、テキスト・アナリティクスと呼ぶことが提唱されている（言語理解とコミュニケーション研究会（NLC 研究会）第10回テキストマイニング・シンポジウム 2017.2.9-10）。しかしながら、世間的にはテキストマイニングの呼び名が定着しているため、本稿でも以降はすべてテキストマイニングで統一する。

先述のフェルドマン等は、テキストマイニングの目的は、情報源に潜在する興味深いパターンを試行錯誤しながら見つけ出し有用な情報を得ることであるとしている（フェルドマン等, 2010）。テキストマイニングでは、情報源として文書集合（corpus：コーパス）を利用する。文書集合は基本的に構造化されていない。テキストマイニングでは、構造化されていないテキストデータから、興味深いパターンを見つけ出す必要がある。この点が数値データを分析する場合と異なっており、テキストデータの分析を難しくしている。

テキストデータとは、画像や動画、音声等ではない文字によって記録されたデータのことである。文字を厳密に言えば、数字も含まれる。なお、テキストデータのことを、テキストファイルと呼ぶこともある。テキストファイルは、バイナリファイルの対義語である。テキストファイル（テキストデータ）は、基本的に人間が目で見えて判読できるものである。一方のバイナリファイルの場合は、人間の目を見た場合に理解できない文字列であったり、モニター上に正しく表示されなかったりするものである。紛らわしいため、本稿では、数字を主体とするテキストデータのことを数値データと呼び、それ以外の非数値の文字が主体のデータのことを、テキストデータと呼び分ける。

従来の統計処理では、基本的に数値データを取り扱ってきた。また、近年の情報爆発のなかで生

3) その反面、テキストマイニングには一般的な定義がないという指摘もある（喜田, 2008）。その理由は、テキストマイニングは、関連領域、方法論、適用範囲が多様すぎるためである、としている。

成された大量の数値データを分析することを、データマイニングと呼ぶようになった。数値データに対する、データマイニング処理では、データは構造化された形式で蓄積されていることを前提としている。従って、データ分析の際の前処理として、データクレンジングと呼ばれるノイズデータを除去する作業が必須である。

テキストマイニングは、データマイニング分野の影響を強く受けている。テキストデータは数値データに比べると構造化されていないために、データマイニングとは異なった処理が必要になる。その処理が、非構造データであるテキストデータを、構造化された中間表現に変換する処理である。また、テキストデータは自然言語で書かれている。自然言語とは、日常われわれがコミュニケーションをおこなうために用いる言葉である。そのために、次節で述べるように、自然言語処理と呼ばれる研究領域によって開発されてきた技術基盤を用いることが必要になってくる。

2-2 自然言語処理

われわれは日常読み書きや、会話に言語を用いている。それらは、日本語であったり英語であったりする。こうした言語のことを自然言語と呼ぶ。自然言語処理（natural language processing : NLP）とは、自然言語を処理する技術や学術分野の総称である。自然言語処理は、人工知能研究と言語学研究的な重なり合った研究領域である。処理に当たっては、コンピュータに処理させる。基本的には文書として蓄積されたテキストデータの分析が中心である。近年では、音声データの処理についての研究も進んでいる。

自然言語処理が対象とするおもな処理内容は、文書分類（document categorization）、機械翻訳（machine translation）、文書要約（text summarization）、質問応答（question answering）、対話（dialog）などである（平井他, 2017）。さらに、パソコンでの日本語入力ソフトや Web 上での検索エンジンなどの処理も対象としている。さらに、スマートフォンにおける音声入力によるバーチャルアシスタント（AI アシスタントとも言う）は、自然言語処理を用いて、質問に答える、推薦する、Web サービスを利用する、などの処理を行う。代表的なサービスとしては、Apple の siri、Google の Google アシスタント、Amazon の Alexa、Microsoft の cortana などがあり、それぞれ広く普及している。このように自然言語入力は、既にわれわれの日常生活の中で広く応用されている。また、今後も音声認識や音声合成など、さらに応用領域が広がることが予想されている。

自然言語処理は、機械翻訳を中心として発展してきたとされている。機械翻訳研究は、ロシア語やフランス語を英語に翻訳することを目的として、米国において始められた。1960 年代の米ソ冷戦時代には、ソ連の科学技術に対抗することを目的として、ロシア語から英語に翻訳するシステムの研究が米国で盛んに行われた。ロックフェラー財団のウォーレン・ウィーバーがノバート・ウォナーに当てた手紙の中で、ロシア語から英語への機械翻訳のアイデアが述べられている。手紙の中では、①翻訳を暗号の問題として捉える、②もともとは英語で書かれた内容が奇妙な文字（筆者注キリル文字）によって暗号化されている、③暗号を復号化することによって機械翻訳ができる、というアイデアである。また、人工知能への応用も進められた。1960 年に開発された関数型言語 LISP を用いて、野球に関する質問応答システムが開発された（小町, 2016）。

日本における自然言語処理は、1980 年頃から活発に進められた。当初の目的は、日本の科学技術を英語に翻訳する日英翻訳システムの開発であった。また、当時商品化されたワードプロセッサ

向けに日本語入力システムの開発が進められた。日本語の場合、アルファベットだけを用いる英語と異なり、ひらがなや漢字等も用いるため、文字種が非常に多い。そのために、日本語入力技術の研究が進められた。ジャストシステムの日本語入力システム（ATOK）などが製品化された。さらに、日本語の自然言語処理では、形態素解析や、係り受け解析などの研究が進み、2000年代にChaSenをベースにしたMeCabが開発された。MeCabはCRF（条件付き確率場）によってコスト推定する汎用テキスト処理エンジンであり、今日でも広く利用されている（小町，2016）。

1990年代に入って、後述の統計的自然言語処理と呼ばれる手法が登場し、自然言語処理の分野に大きな転機となった。統計的自然言語処理とは、確率・統計モデルを用いた自然言語処理である。この背景には次の二つの要因がある。一つは、Webの発展にともなうビッグデータ環境の出現により、取り扱うテキストデータの量が膨大になったこと。もう一つは、確率・統計論や機械学習の手法が洗練されてきたことである。

最後に、自然言語処理の主要な処理内容について述べる。自然言語処理には、その目的（文書分類や文書検索等）を達成するために、下位の課題としていくつかの主要な言語解析タスクがある。言語解析タスクの代表的なものとして、坪井等（2017）は以下をあげている。

- 品詞タグ付け：単語に名詞・動詞などの文法的な役割処理（品詞）を付与する処理
- 単語分解：日本語など単語に分けられていないテキストを単語列に分割する処理
- 語義曖昧性解消：複数の語義を持つ単語の語義を特定する処理
- 固有表現抽出：人名・知名・日付などを抽出する処理
- 構文解析：文法に基づく文の木構造を構築する処理
- 述語項構造認識：述語を中心とした意味構造を抽出する処理

言語解析タスクの発展は新しい問題を生み出した。言語解析タスクは、「部分問題へと最適化されて」それぞれ洗練と発展してきた。それと同時に各タスクは相互に複雑な依存関係を持っている。その結果、自然言語処理を実践するさいに、全体に向けた最適化が困難になっている。複雑化した自然言語処理を人手で行うことが困難になっているからである（坪井，2017）。

人手で困難な処理を行うのが機械学習である。ビッグデータを用いたデータマイニングの際には、機械学習は必須である。テキストマイニングも同様である⁴⁾。自然言語処理において機械学習が用いられるようになったことは、自然の流れであるといえる。また、先述の、自然言語処理の転機となった統計的自然言語処理には、機械学習の利用が欠かせない。機械学習の概要を次節にまとめる。

2-3 機械学習

機械学習（Machine Learning）とは、データを分析する際に、コンピュータのアルゴリズムを用いて特長となるパターンを抽出することである。機械学習はオープンソースのPythonの普及に

4) 坪井等（2017）は自然言語処理では機械学習では不十分でさらに深層学習（ディープ・ラーニング）の活用が重要であると指摘している。本稿では、深層学習までは含めないものとする。

よい、広く用いられるようになった。さらに、Python には scikit-learn のような機械学習用ライブラリが存在している。このライブラリには、機械学習の主要なアルゴリズム（サポートベクターマシン、ランダムフォレスト、クラスタリング手法、ロジスティクス回帰等のさまざまなアルゴリズム）が含まれており、機械学習利用の普及に拍車が掛かっている。

機械学習は、取り組む問題の性質によって、大きく①教師あり学習、②教師なし学習、に分類される⁵⁾。教師あり学習を用いる場合は、識別（classification）や回帰（regression）を目的とする場合である。教師なし学習の場合は、クラスタリングやパターンマイニングを目的とする。また、機械学習の際には、従来の統計学に加えてベイズ統計の考え方も用いられる。

2-4 テキストマイニングの基本的な手法

テキストマイニングはコンピュータでおこなう。従って、テキストデータの言語表現をコンピュータが扱うことが出来るように、数値化する必要がある。そのために、文書、文、単語と言ったテキストデータの構成要素を数値表現に変換する処理を実行する。自然言語処理における、テキストデータの数値化処理を実行する際に基盤となっている主な概念は、以下の通りである。

○ トークン（token）とタイプ（type）

テキストデータの数値化処理の基本は、文書中に出現する単語を数え上げることである。その際に、一つ一つの単語の出現を示す用語がトークンである。それに対して、出現する単語の種類の数を示す用語がタイプである。それぞれ、単語トークン、単語タイプと呼ぶこともある。

○ N-gram, 連なり, 共起

テキストマイニングでは、隣接する複数の単語の連なりを単位に分析をおこなう。N 個の要素の連なりのことを N-gram と呼ぶ。1 つだけの要素（1-gram）の場合は、モノグラムあるいはユニグラムと呼ぶ⁶⁾。2 つの要素のつながりは 2-gram（バイグラム）、3-gram（トライグラム）は 3 つの要素の連なりである。このように、文章に含まれる文字や単語のつながりを対象として分析を行う。

分析の際には共起に着目する。共起とは文章の中で同時に生起する 2 つの要素のペアを集めたものである。一般に共起している場合はそれらの個々の間に何らかの意味的なつながりがあると考えられる。共起ペアの出現頻度が高ければ、文書中におけるそのペアの重要度が高いということになる。共起ペアを線でつないだ図を書いて、視覚的に解釈する場合もある。

○ TF-IDF（Term Frequency- Inverted Document Frequency）

TF-IDF とは、文書中に出現する単語の頻度を、重みを付けて調整する手法である。テキストデータの分析の基本は、出現する単語の出現頻度をカウントすることである。ただし、出現する回数が多いからと言って、その単語が必ずしも文書の中で重要な単語であるわけではない。頻発する

5) なお、③中間的学習（半教師あり学習と強化学習）については、本論文では省略する。

6) ただし、モノグラムの出現回数については文字の単語レベルの出現頻度を数えることと同じであるため意味がない。

一般名詞（たとえば、「もの」とか「こと」のような単語）は、出現数は多くても、本当に重要なキーワードではない。特定の文書にのみ頻出する単語に注目するほうが、テキストデータ分析では有効である。こうした点を修正するために、生の頻度を調整して重み付けする必要がある。

TF (Term Frequency) とは、単語の出現回数である。また、IDF (Inverted Document Frequency) とは、その語が出現する文書数の逆数の log をとった数値である。一部の文書に出現する単語に対して重みを与える。TF と IDF を掛け合わせた TF-IDF を用いることによって、その単語の重要性を図る指標とする。TF-IDF の値を用いて文書中のキーワードを抽出したり、それ以外の分析処理の前処理として、重要な単語のみを選択（フィルタリング）処理をしたりする。

○ 文書のベクトル表現と bag of words (BOW)

文書を分類するためには、文書特有の特徴を利用する。こうした特徴のことを素性 (feature) と呼ぶ。また、素性の持つ値のことを素性値 (feature value) と呼ぶ。ベクトル空間モデル (vector space model) では、文書の素性値として単語の頻度を数え上げ、文書をベクトルとして表現する。文書同士の内容の類似度を測定するために、コサイン類似度などの手法でベクトル空間上で比較する。

文書のベクトル表現としてよく知られている手法が、bag of words (BOW) である (図 1)。BOW では、文書内に出現するすべての素性 (単語) を用いてベクトル化する。その際に、二値、頻度、TF-IDF 値等を用いる。BOW は、単語をバラバラに切断して、一つの袋に入れた状態であるため、語順などの情報は喪われてしまう。また、単語すべてを用いるために、ベクトルの次元が巨大になってしまう。この点を解消し、ベクトルの次元を 100-200 程度に落とすためのアルゴリズムが、次に述べる Word2VEC である。



図 1 BOW 図

出典：岩田, 2015 p. 18 より

○ Word2Vec, Doc2Vec

統計的自然言語処理は、さまざまな機械学習アルゴリズムによって研究が進められてきた。そうしたアルゴリズムの一つがニューラルネットワークである。ニューラルネットワークは、1940 年代から研究されている、古いアルゴリズムの一種である。一時期研究が停滞した時期もあったが、近年また見直され、今日隆盛しているディープ・ラーニングの基盤となっている。自然言語処理の中でも、ニューラルネットワークにもとづいたアプローチが盛んに研究されている。ニューラルネットワークを用いた Word2Vec というアルゴリズムが使われるようになってきた。

Word2Vec は、数十万次元になる BOW によるベクトルを、100 もしくは 200 次元に縮小するも

のである。Word2Vec がうまく機能する理由は、ニューラルネットワークを用いて意味を伴う次元圧縮をおこなっているからだと言われている。最近では、Word2Vec の技術をベースに、単語だけではなく文書を対象とし、「文書」に意味を持たせてベクトルとして捉えて利用する、Doc2Vec などが用いられている。また、一定の規則を持って連続的に並んでいるものであれば応用できるため、Web ページの遷移をもとにしたレコメンデーションや、アイテムの推奨 (Item2Vec)、画像処理 (Image2Vec) などとも試みられている。

2-5 テキストマイニングの応用

テキストマイニングの手法は、さまざまな応用が期待できる。まず、営業員が記録する営業日報を分析することが考えられる。営業日報は、SFA ツールが普及して業務報告書のデジタル化・スコア化が進んでいる今日でも、企業の業務管理の現場で依然として広く用いられている。その反面、蓄積された文書データはほとんど分析されず、あまり有効活用されていない。その理由は、文書データが構造化されていないためデータ処理が難しいからである。埋もれたままの営業日報という膨大な文書データを分析することが出来れば、貴重な知見を得ることが出来るであろう。また、顧客からのクレームやコメント、SNS への書き込みなどの分析も有効であると期待できる。ビジネス活動を通じて蓄積されているさまざまなテキストデータについての分析が、今後ますます高度化されていくであろう。

3 統計的自然言語処理

統計的自然言語処理の中で、比較的新しい分析手法であるのが潜在意味解析と呼ばれるアプローチである。本節では、潜在意味解析について述べる。

3-1 潜在意味解析

テキストデータを分析するためには、本来であれば文書に含まれる単語の意味を解釈する必要がある。コンピューターに単語の意味を分析させることは容易ではない。そのための辞書の整備にも多大な労力が要求される。また、大量のテキストデータを分析するためには、新しい分析アプローチも求められてきた。そうした中で開発された新しい分析手法が、統計的潜在意味解析と呼ばれるアプローチである。統計的潜在意味解析 (Statistical Latent Semantic Analysis) とは、テキストデータが持つ意味を数学的に表現して分析することである。統計的潜在意味解析は、表 1 のように歴史的に発展してきた。

表 1 潜在意味解析の変遷

年度	名 称	略称	英語名称	特徴・手法
1988	潜在意味解析	LSI/LSA	Latent Semantic Indexing/Analysis	行列分解
1998	確率的潜在意味解析	PLSI/PLSA	Probabilistic LSI/LSA	確率モデル
2003	潜在ディリクリ配分法	LDA	Latent Dirichlet Allocation	階層ベイズモデル

奥村／佐藤 (2015) p.10 より抜粋し著者作成

潜在意味解析 (Latent Semantic Indexing/Analysis) では、文書を単語の出現頻度でベクトル化する。ベクトル化した単語を並べて行列を作り、特異値分解 (singular value decomposition) と呼ばれる行列分解によって、ランクや次元を削減し圧縮する技術である。潜在の意味とは、文書の背景に潜在するトピックのことである。このトピックを抽出し、文書の分析をおこなう。

潜在意味解析の理解のために、例えば、「車を運転する」という文書と「自動車を運転する」という二つの文書があったとする。「車」「自動車」という単語のみに注目すると、この二つの文書が似通った内容であるとは判断出来ない。なぜならば、これら二つの単語が文書中で表層上は共起していないからである。ところが、潜在意味解析をおこなうことによって、「車」「自動車」と共起する「運転する」という単語を通じて、「車」「自動車」の間の潜在的共起性を抽出することが可能となるのである。

潜在の意味解析の背景には、1950年代に発表された、ハリスの分布仮説 (distributional hypothesis) がある (Harris, 1954)。分布仮説とは、単語の意味の解釈は、その単語が使われた文脈 (周辺の単語) によって決まる、という考え方である。つまり、同じ文脈に出現する単語は同じ意味を持つ、という考え方である。この考え方をを用いることによって、文書の意味合いを統計的に分析し、文書の類似度を判断することが可能になる。

3-2 確率的潜在意味解析と潜在ディリクリ配分法 (LDA)

潜在意味解析の考え方を発展させたのが、確率的潜在意味解析 (Probabilistic LSI/LSA) である。このアプローチは、文書の背景に複数のトピックが存在していると想定する。文書に含まれる単語は、トピック固有の単語出現確率 (単語分布) によって生み出されると考える。そして、収集したテキストデータから、元になっている確率分布を最尤推定する手法である。

潜在ディリクリ配分法 (Latent Dirichlet Allocation : LDA) は、確率的潜在意味解析 (pLSI/pLSA) を階層ベイズモデルとして発展させたものである。確率的潜在意味解析 (pLSI/pLSA) では文書のトピック混合比率 (トピック分布) は固定されているが、潜在ディリクリ配分法 (LDA) ではトピック分布も確率的に生成されると考える。その上で、事前分布と事後分布にディリクリ分布を想定して、ベイズ推定によって単語分布とトピック分布を推定する手法である。文書の背景に隠されているトピックを推定し考察することにより、新しい知識を獲得することが可能となる。

3-3 トピックモデルとグラフィカル表現

確率分布による生成過程を想定した確率モデルのことを、総称してトピックモデルと呼ぶ。データの背景に隠れたトピックという潜在変数を抽出することにより、潜在変数が持つ情報から知識を得ることが期待できる。トピックモデルは本論文で述べた文書データの分析以外に、画像処理、購買記録データの分析、推奨システムなど、多くの分野で用いられている。トピックモデルのように、データの生成過程を確率変数を用いて表現したものを確率生成モデル (probabilistic generative model) もしくは生成モデルと呼ぶ。生成モデルを図示する場合には、グラフィカルモデル表現 (graphical model representation) が用いられる。グラフィカルモデルによって表現すると、モデル内の変数の関係が視覚的に把握でき、生成過程がわかりやすくなる。トピックモデルのバリエーションとしては、ユニグラムモデル、混合ユニグラム、トピックモデルがあり、後に行くほど

複雑なモデルとなっている。図2は、三つのモデルのグラフィカルモデル表現である。

- ユニグラムモデルでは、すべての単語は一つのカテゴリカル分布に従って生成されると仮定している。
- 混合ユニグラムモデルでは、トピック毎に異なった単語分布を持っている。トピック分布については、文書全体で一つ持っている。
- トピックモデルでは、一つの文書が複数のトピックを持つと仮定している。文書毎にトピック分布を持っている点が、混合ユニグラムモデルと異なっている。

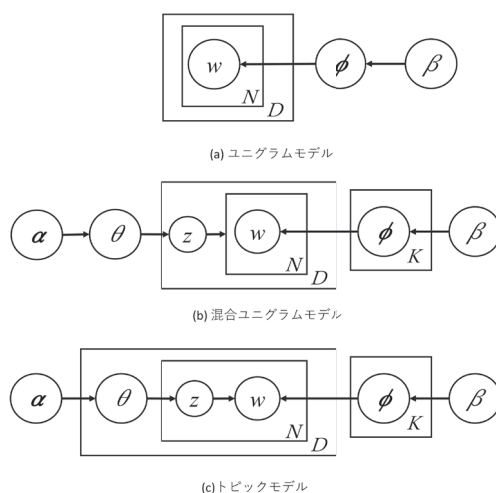


図2 グラフィカルモデル表現

出典：岩田，2015 p.58

凡例：D：文書数，N：文書に含まれる単語数，K：トピック数，W：単語，z：トピック， θ ：トピック分布， ϕ ：単語分布， α ， β ：ハイパーパラメーター

4 営業研究について

4-1 営業研究の必要性と現状

企業経営にとって営業が重要であることと、営業を取り巻く状況が変化していることから、営業についての研究が必要を増している。しかしながら、営業活動に対する研究は我が国においてはあまり活発におこなわれてきたとは言いがたい⁷⁾。日本国内では営業関連の実用書は多く刊行されているが、個人の体験に基づく成功譚を展開しただけのレベルのものが多く。学術書では石井等(1995)、田村(1999)、高嶋(2002)によるものがある程度である。

こうした背景として考えられることは、営業活動に関する研究が学問として体系的に整理されておらず、学問領域として確立されていない状況があげられる。学問上の分類としては、営業管理はマーケティングの範疇に入っている。いわゆるマーケティングの4Pの一つであるプロモーションのうちの一つの要素にとどまっている。そのため、研究課題が矮小化されたものに限定されていると指摘されている(石井，2012)。

海外では営業研究は盛んに行われている⁸⁾。Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Marketing Science等の有力雑誌の他、営業研究に特化した、Journal of Personal Selling & Sales Management (JPSSM) という学術誌が季刊で発行されている。JPSSMの研究テーマの動向としては、売手と買手の関係、営業員の業績と満足度の関係、組織内での営業管理といった内容が多かった。近年では、SFA、ITとデジタル化、営業員のストレスといった内容が注目されている。営業員の資質と個人業績に関する研究も多い。

7) 営業研究の現状については、以前から言及している(北中 2018, 2019)。

8) Richards等(2010)は、営業研究における米国人以外の研究者が近年急増していると指摘しているが、それでもアジア系の研究者の割合は0.6%にとどまっているのが現状である。

営業研究関連の国際的な学会としては、2007年に結成された The Global Sales Science Institute (GSSI)⁹⁾が活発な活動を展開している。この学会は BtoB における営業管理の諸側面を対象としており、世界中の学者と実務家のメンバーによる、情報交換と交流をおこなっている。毎年6月に GSSI Annual Conference を世界各地で開催している。それ以外では、AMA (American Marketing Association) の下部組織である AMA Sales Special Interest Group (SalesSIG) が米国で年次大会を開催している。

営業に関する教育についても同様、海外の方が活発である。ここでいう営業教育とは、実務家向けのセミナーの類いではない、アカデミックな内容の教育を指している。米国においては大学間の営業教育のコンソーシアム (USCA : University Sales Center Alliance) が結成されており、研究活動と教育、就職支援等の活動を展開している。ヨーロッパにおいても、フィンランド、ドイツの大学において営業教育が提供されている。

日本国内では、プルデンシャル生命保険が2015年度より「営業」をテーマとした寄付講座・講義を開講している。現在では、東北大学（経済学部）、青山学院大学（全学部共通）、慶應義塾大学（商学部）、中央大学（商学部）、立命館大学（経済学部）の5大学で開講している。2019年度からは、早稲田大学（商学部）、明治大学（全学部共通）、同志社大学（商学部）を加えた8大学に拡大している。わが国における営業教育の広がりの兆しがうかがえる。

4-2 営業研究の先行研究レビュー

JPSSM には、時々文献研究論文が投稿され掲載されている。本研究では、過去10年間の間に JPSSM に掲載されたレビュー論文について、主なものの概要を以下にまとめておく。

レビュー論文の中でも、その内容に違いがある。まず、過去の一定期間の営業研究全論文を対象に研究内容の傾向を調べたものがある。Asare 等 (2012) は、1980年から2008年までの29年間において、主要15ジャーナルに掲載された1,346本の営業研究論文に対して、研究手法のトレンドに関する分析を行っている。Schrock 等 (2016) は、JPSSM に掲載された721本の論文の中にある35,975件の引用に対して、計量書誌学的分析 (Bibliometric Analysis) をおこなっている。その際に、1980年代、1990年代、2000年代の3世代に分けて、多次元尺度構成法 (multidimensional scaling) によって、主要な研究テーマの抽出し、それぞれの世代毎の傾向分析を試みている。

次に、営業研究のうち特定のテーマに絞って傾向を分析したものがある。Gustafson 等 (2018) は、組織風土と文化に関する既存の組織研究から、営業研究に関連する概念的基盤を明らかにしている。Khusainova 等 (2018) は、動機についての先行研究から、動機の定義、動機の基盤となっている主要な理論、動機の測定方法、等について整理した。その上で、セールスパersonの動機付けに影響を及ぼす要因を考察している。また、セールスパersonの動機に関する先行研究の一覧を提供している。Goad 等 (2014) は、1982年から2013年の間の、売手志向と顧客志向と営業成績に対する影響度合いについて、メタアナリシスによって先行研究を分析した。Richards 等 (2010) は、2003年から2007年の間に19のマーケティング関連ジャーナルに掲載された388本の営業研究について、過去の同様の調査 (1993-1997, 16ジャーナル, 266本) との比較をおこなった。

9) <http://gssi.world/>

Panagopoulos 等 (2011) は、営業活動の国際化によって国際営業研究が増加していることを受けて、1980 年から 2009 年の間に発表された国際営業研究を分析した。

また、著者の共著関係をネットワーク分析したものも出てきている。Yang 等 (2010) は、1980 年から 2009 年の間、JPSSM に掲載された 628 本の論文とその著者 761 名に対して、共著関係をもとにしたネットワーク分析をおこなっている。Schrock 等 (2018) は、1980-2017 年の 132 本の国際営業研究についてネットワーク分析をおこなった。関連する用語の分析を通じて、研究内容の相互関係を洗い出している。

4-3 分析対象ジャーナルについて

テキストマイニングを適用するに際して、営業研究に特化した学術専門誌の掲載論文を対象とした。その目的は、営業研究分野における研究動向を抽出することである。本研究では、2016-2018 の 3 年間の間に、Journal of Personal Selling & Sales Management (JPSSM) に掲載された 63 件の論文 (レビューや Editorial 的なものは除いた一般的な論文) を対象として、テキストマイニングによる分析をおこなった。分析の対象としては、論文に掲載されている Abstract を対象とした。

4-4 データ分析の手順

潜在的意味解析である潜在ディリクリ配分法 (LDA) による、アブストラクトの分析にあたっては、以下の処理を施した。

① トークン化 (tokenization) / 分かち書き

トークン化とは、文書から文の要素 (単語) を切り出すことである。日本語の場合は分かち書きと呼ばれる。テキスト処理の基本である。英語の場合は、文章中で単語単位で既に別れているため処理は容易である。日本語の場合は、おもに助詞を手がかりにする。切り分けた単語を、リスト形式でファイルに保存する。

② 不要語 (stop word) の除去

切り分けられた単語から、テキスト解析をおこなう上で不要なものを除去する。こうした不要語は、出現頻度が多いわりに文章の意味にはほとんど影響しない。日本語の場合、文末の「です」「である」のような単語が該当する。英語の場合には、冠詞、前置詞、接続詞などが該当する。

③ 見出し語化 (レンマ化) / lemmatization

切り分けた単語を解析して、辞書の見出し (lemma) の形に戻す処理である。品詞を特定し、活用形や原型をもとめる処理をおこなう。日本語の場合は、形態素解析と呼ぶ。形態素解析ソフトウェアの代表的なものが、オープンソースの MeCab である。英語用の Python から使える自然言語処理ライブラリとしては、本研究で使用した NLTK (Natural Language Tool Kit)¹⁰⁾ がある。

10) <http://www.nltk.org/>

④ 語幹化 (stemming)

英語の場合、語幹が共通で語尾が変化する単語がある。こうした単語については、文書中で同一の単語として扱う方が解釈には有効な場合もある。例えば、swim という単語の場合、「swims」「swimming」「swimmer」などの複数の語形があるが、すべて意味するところは swim で事足りる。こうしたバリエーションを取り除く処理である。なお、本研究では lemma 化で充分であったため、適用しなかった。

データ分析をおこなった環境は、下記の通りである。

- OS : Window10/Ubuntu 18.04.3 LTS
- プログラミング言語 : python 3.7.4
- 言語処理ライブラリ : NLTK 3.4.5
- LDA ライブラリ : gensim 3.8.0¹¹⁾

4-5 分析結果と考察

データ分析の結果が以下の表である。分析には gensim の LDA モデルを用いた。トピック数を 5 と指定した分析結果である。なお、それぞれのトピックに対して、20 のキーワードを出力させた。

表 2 分析結果

抽出されたトピック	割り当てられた単語			
0	0.025**"manager" 0.013**"role" 0.011**"relationship" 0.010**"mia" 0.008**"reward"	0.015**"business" 0.012**"performer" 0.010**"perceived" 0.010**"performance" 0.008**"key"	0.014**"team" 0.011**"level" 0.010**"share" 0.009**"management" 0.007**"intelligence"	0.014**"control" 0.011**"understanding" 0.010**"salesperson" 0.008**"future" 0.007**"collaboration"),
1	0.049**"customer" 0.012**"buyer" 0.010**"social" 0.008**"benefit" 0.008**"tie"	0.017**"relationship" 0.011**"performance" 0.009**"role" 0.008**"salesperson" 0.008**"team"	0.014**"behavior" 0.010**"service" 0.008**"interaction" 0.008**"gratitude" 0.007**"model"	0.013**"marketing" 0.010**"perception" 0.008**"leadership" 0.008**"integration" 0.007**"selling"
2	0.020**"customer" 0.014**"service" 0.010**"business" 0.008**"provide" 0.008**"outcome"	0.019**"selling" 0.011**"relationship" 0.009**"motivation" 0.008**"context" 0.007**"organizational"	0.015**"climate" 0.010**"function" 0.009**"strategic" 0.008**"finding" 0.007**"specific"	0.014**"management" 0.010**"marketing" 0.009**"role" 0.008**"key" 0.007**"theory"),
3	0.020**"data" 0.014**"effort" 0.011**"issm" 0.009**"network" 0.007**"cultural"	0.020**"performance" 0.014**"negotiation" 0.009**"employee" 0.009**"panel" 0.007**"technology"	0.018**"organization" 0.013**"structure" 0.009**"role" 0.009**"resistance" 0.007**"key"	0.018**"outcome" 0.013**"online" 0.009**"relational" 0.007**"survey" 0.007**"seller"
4	0.019**"emerging" 0.013**"attachment" 0.011**"listening" 0.009**"data" 0.009**"strategy"	0.019**"customer" 0.013**"finding" 0.011**"job" 0.009**"effect" 0.008**"future"	0.017**"market" 0.013**"selling" 0.010**"developed" 0.009**"model" 0.008**"analysis"	0.015**"performance" 0.011**"influence" 0.010**"relationship" 0.009**"brand" 0.008**"capability"

11) <https://radimrehurek.com/gensim/>

簡単に結果を見ると、トピックを以下のように解釈できる。ここで、トピックとは、対象となった論文に共通する話題（研究課題）であるとみなせる。また、一本の論文が複数の話題を持っている場合もありえる。それぞれのトピックの内容を説明し、一言に集約するキーワードを段落の最後の【 】内に表記した。

- トピック0は、販売活動に関してチームやマネジャーのあり方に関するものである。営業研究の中心的なテーマの一つであるといえる。【営業管理】
- トピック1は、顧客、マーケティング部門、営業員との関係についてである。相互作用やリーダーシップという用語が出現しており、具体的な研究内容が伺える。【関係性】
- トピック2は、組織（機能、サービス、風土等）と顧客に対する戦略（考え方）に関するテーマであると理解できる。【戦略志向】
- トピック3は、少し解釈が難しいが、さまざまな要素と業績の関係についての分析手法に関するテーマであると考えられる。【業績分析】
- トピック4は、新興市場における営業活動についてである。近年、ブラジルやメキシコといった南米における営業活動の研究が増えており、それが反映されている。【新興市場】

今回の分析では、LDAによるトピックモデルによる分析の結果、「営業管理」、「関係性」、「戦略志向」、「業績分析」、「新興市場」という五つのトピックを抽出することが出来た。これらの五つのトピックは、筆者が63本の論文を購読して獲得した印象とおおよそ共通していた。従って、テキストマイニングによって、有意義な研究動向を抽出することは、可能であると考えられる。

次に、今回の対象論文は63本と少ないので、テキストマイニングによって分析をするよりも、普通のやり方（人力による手作業）の方が効率がいいかも知れない。しかし、これが数百本、数千本の論文となった場合には、人力による分析では大変な労力と手間が要求される。上述のように、研究期間や対象を拡大するような場合では、人力による分析では追いつかない可能性もある。そうした大量の文献を対象とした分析をおこなう場合には、本研究のような機械学習的アプローチのテキストマイニングは、解決策の一つになるだろう。また、コンピューターを使って機械的に分析した方が、人力による解釈よりも個人的な好悪や馴染みの有無等から生じるバイアスが少なく、客観的な分析ができる可能性があるすなわち、潜在的意味解析による文献分析は、対象領域の動向を価値フリーでバイアスが少なく抽出が可能となる点で有用性が高い。その結果、研究動向に関して、従来の手法より正確にトレンドを抽出できることが期待できる。

以下の点が、本研究の限界であり今後の課題である。まず、テキストマイニングの分析対象としたのが論文のabstractの文章である点の検討が必要であるだろう。Abstractは明示的ではないが分量に制約がある。そのため、表現方法に紋切り型の表現が用いられ書き方に片寄りがある可能性がある。そのため、トピックの切り出しがあまりうまく出なかった可能性もある。また、論文で特集号が組まれた場合には、同じテーマの論文が集まる。そのため、内容に片寄りが生じ、有効なトピックが抽出出来ない可能性もある。

今回の分析では、あくまでも試行という位置づけでおこなった。そのため、対象期間は3年間に絞り込んだため、対象とした論文数は63本と少ないものであった。今後、本格的にテキストマイ

ニングによる営業研究の文献研究をおこなうためには、対象を広げた分析が必要であろう。例えば、Journal of Personal Selling & Sales Management (JPSSM) 誌の創刊から今日までの全論文を対象とことや、JPSSM 誌以外の論文誌に掲載された、営業研究論文を分析対象とすることなども検討すべきであろう。

5 結 論

本研究は、文献研究法に機械学習アプローチの一種であるテキストマイニングの適用を試みたものである。テキストマイニングを適用するに際して、営業研究に特化した学術専門誌の掲載論文を対象として取り上げた。テキストマイニングの目的は、営業研究分野における研究動向を抽出することである。その際、確率的潜在意味解析（潜在ディリクリ配分法：LDA）という手法を用いた。LDA によるトピックモデルによる分析の結果、「営業管理」、「関係性」、「戦略志向」、「業績分析」、「新興市場」という五つのトピックを抽出した。

潜在的意味解析による研究テーマの動向分析は、①大量のデータを対象とした分析が可能である点、②人手を介さずに分析をおこなうのでバイアスのない研究テーマ動向の抽出が可能である点、から有意義である。文献研究にテキストマイニングを用いることの有用性は高く、今後盛んになる可能性がある。

謝 辞

本研究は、JSPS 科研費 17 K04003 の助成を受けたものである。

参考文献

1. 石井淳蔵、『営業をマネジメントする』、岩波書店、2012（石井淳蔵、『営業が変わる』、岩波書店、2004の改題・復刊）
2. 石井淳蔵・嶋口充輝、『営業の本質』、有斐閣、1995
3. 岩田具治、『トピックモデル』、講談社、2015
4. 大木秀一、『文献レビューのきほん』、医歯薬出版、2013
5. 奥村学（監修）・佐藤一誠、『トピックモデルによる統計的潜在意味解析』、コロナ社、2015
6. 奥村学（監修）・高村大也、『言語処理のための機械学習入門』、コロナ社、2010
7. 喜田昌樹、『テキストマイニング入門——経営研究での活用法』、白桃書房、2008
8. 北中英明、『法人営業・営業員の特性別要因による分類』、経営経理研究（拓殖大学紀要）、Vol. 112, 2018/3, pp. 257-277
9. 北中英明、『セールスパーソンの資質分析——ビッグファイブ性格特性によるアプローチ』、経営経理研究（拓殖大学紀要）、Vol. 115, 2019/3, pp. 23-40
10. 北中英明、『社会科学における研究方法について』、経営経理研究（拓殖大学紀要）、Vol. 61, 1998/12, pp. 181-203
11. G. キング, R. O. コヘイン, S. ヴァーバ, 真淵勝, 『社会科学のリサーチ・デザイン』、勁草書房、2004
12. J. W. クレスウェル, V. L. ブラノ・クラーク, 『人間科学のための混合研究法』、北大路書房、2010
13. 小町守（監修）・奥野陽・グラム＝ニュービッグ・萩原正人, 『自然言語処理の基本と技術』、翔泳社、2016
14. 高嶋克義、『営業プロセス・イノベーション』、有斐閣、2002
15. 田村正紀、『機動営業力』、日本経済新聞社、1999
16. 坪井祐太・海野裕也・鈴木潤, 『深層学習による自然言語処理』、講談社、2017
17. 樋口耕一, 『社会調査のための計量テキスト分析——内容分析の継承と発展を目指して』、ナカニシヤ出版

- 版, 2014
18. ヘンリー・ブレイディ, デヴィッド・コリアー, 『社会科学の方法論争』, 勁草書房, 2008
 19. ウヴェ・フリック, 『質的研究入門』, 春秋社, 2011
 20. ローネン＝フェルドマン／ジェイムズ＝サンガー, 『テキストマイニングハンドブック』, 東京電機大学出版局, 2010
 21. 松村真宏・三浦麻子, 『人文・社会科学のためのテキストマイニング [改訂新版]』, 誠信書房, 2014
 22. 山内長承, 『Python によるテキストマイニング入門』, オーム社, 2017
 23. Asare, A. K., J. Yang and T. G. B. Alejandro (2012). "The State of Research Methods in Personal Selling and Sales Management Literature." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32(4): 473-490.
 24. Goad, E. A. and F. Jaramillo (2014). "The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34(4): 285-301.
 25. Gustafson, B. M., N. Pomirleanu and B. John-Mariadoss (2018). "A review of climate and culture research in selling and sales management." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38(1): 144-167.
 26. Khusainova, R., A. de Jong, N. Lee, G. W. Marshall and J. M. Rudd (2018). "(Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38(1): 2-29.
 27. Panagopoulos, N. G., N. Lee, E. B. Pullins, G. J. Avlonitis, P. Brassier, P. Guenzi, A. Humenberger, P. Kwiatak, T. W. Loe, E. Oksanen-Ylikoski, R. M. Peterson, B. Rogers and D. C. Weilbaker (2011). "Internationalizing Sales Research: Current Status, Opportunities, And Challenges." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31(3): 219-242.
 28. Richards, K. A., W. C. Moncrief and G. W. Marshall (2010). "Tracking And Updating Academic Research In Selling And Sales Management: A Decade Later." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30(3): 253-271.
 29. Schrock, W. A., Y. Zhao, D. E. Hughes and K. A. Richards (2016). "JPSSM since the beginning: intellectual cornerstones, knowledge structure, and thematic developments." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 36(4): 321-343.
 30. Schrock, W. A., Y. Zhao, K. A. Richards, D. E. Hughes and M. S. Amin (2018). "On the nature of international sales and sales management research: a social network-analytic perspective." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38(1): 56-77.
 31. Zellig S. Harris, "Distributional Structure," *WORD*, 1954, 10: 2-3, pp. 146-162.
 32. Yang, Z., F. Jaramillo and L. B. Chonko (2010). "Productivity And Coauthorship In Jpssm: A Social Network Analysis." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30(1): 47-71.

(原稿受付 2019年11月5日)

米国退職給付会計変更にとまなう企業対応分析

宮 川 昭 義

要 約

本稿では、現在の退職給付会計が、時価（公正価値）会計の範疇に含まれるとの認識が広くもたれていることを鑑みる一方で、米国における当該会計基準では依然としてスミージングの要素が排除されていないことから、これが必ずしも時価（公正価値）会計に含まれていないことを明らかにしている。さらに、米国における当該会計実務においても、退職給付制度の変更が、退職給付会計の適用によりもたらされたこととは別に、当該制度に係る法制度によってもたらされていることを示唆しており、むしろ後者の方がその影響が大きいことを示唆している。

とりわけ、当該制度に係る法制度の適用にあたっては、会計基準の適用に対するバイアスを国が容認する立場を取っていることから、会計理論に基づく考察のみでは、会計実務との乖離を容易に説明できないことを明らかにしている。

キーワード：FAS87, FAS158, PPA（年金改革法）、透明性ある保守主義

1. はじめに

周知のように、米国財務会計基準審議会（FASB）は、2005年11月、退職給付会計を総合的に見直すプロジェクトに着手した¹⁾。これは、2001年のエンロン事件やワールドコムといった時価総額の面から当時の米国における巨大企業の会計不祥事を受けて施行された、公開企業会計改革および投資家保護法（Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002）、いわゆるサーベンス・オクスリー法（企業改革法あるいはSOX法）に端を発している。当該法目的たる企業会計・財務諸表の信頼性を向上させるための第1段階として公表されたのがFAS158「給付建て年金制度および他の退職後制度に関する事業主の会計」である。

FAS158は、従前の当該会計基準関連のFAS87, 88, 106および132(R)の一部を改定したものであったが、主な改訂点は二つあった²⁾。ひとつは、負債概念の拡張にとまない認識すべき退職給付債務が拡大したことであり、もうひとつはそれまで認められてきた遅延認識処理が大幅に縮小されたことである。また当該プロジェクトの第2段階では、当該会計情報にかかる透明性の拡大により、2006年12月15日以降に決算日を迎える企業に対して、より詳細な情報開示を求めるに至った。

FAS158は従前のFAS87に比べ、認識すべき債務の範囲が拡大された（予測給付債務（Projected Benefit Obligation, PBO）>累積給付債務（Accumulated Benefit Obligation, ABO））ことから、

当該退職給付に係る債務（年金資産—PBO）がオンバランスされる際に負債（認識すべき積立不足）が膨らむとの観測から、当該制度の大幅な変更や廃止が避けられないのではないかとの見方も広がった。しかし、実際には FAS158 適用による上記のような懸念に反した実態が明らかになり、むしろ FAS158 の適用は企業にとって有利ですらあった。

本稿では、FAS87 から FAS158 への移行にともない企業の退職給付制度に与えた影響について考察する。

2. 背 景

2006 年に公表された FAS158 では確定給付型退職給付制度の会計処理について当該制度を管轄する母体企業に大きなインパクトを与えた。FAS87 から FAS158 への移行にともない注目すべき点はいくつかあるが、主に以下の 5 点を挙げることができるだろう。

- (1) 母体企業における退職給付費用の認識および測定にはあまり大きな変化がなかったこと。
- (2) FAS87 では現時点における退職給付債務の認識および測定に ABO を用いていたが、ABO がこれに対応する年金資産の公正価値を上回っている場合には当該 ABO 積立不足額を負債としてオンバランスすることが求められていた。一方で、年金資産の公正価値が ABO を上回っている場合には、当該積立超過額を資産にはオフバランスとしていた。
これに対し、FAS158 では退職給付債務の認識および測定に PBO を用い、PBO が年金資産の公正価値を上回っている場合には当該 PBO 積立不足額を負債にオンバランスするのみならず、年金資産の公正価値が PBO を上回っている場合にも対称的に資産としてオンバランスすることが求められた。また、公正価値変動に基づく部分については純利益の変動とは認識されず、持分の変動としてその他包括損益として認識されるに至った。
- (3) 当該年金資産および PBO の公正価値測定日をそれまでの貸借対照表日前 3 ヶ月以内の一定日現在のものとするところから、貸借対照表日とされた。
- (4) PBO 積立不足額により当該変動にかかる潜在的な追加拠出額を脚注表示するとともに、当該年金資産の資産構成について詳細な内訳についても開示することが求められた。
- (5) FAS158 でも依然としてコリドー（回廊）アプローチが維持された。

以上は、FAS158 が、FAS87 に比して、いずれも母体企業の財政状態に係る情報開示をより積極的に求めるものであって、退職給付費用の認識による純損益の変化をもたらすものではなく、当該公正価値変動をその他包括利益で調整することで持分変動の一部と捉えている点が特徴的である。換言すれば、確定給付型退職給付制度を母体企業が維持することは、市況の変化によって持分変動をもたらすこととなるということである。具体的に、図表 1 は確定給付型退職給付制度を有する母体企業において、当該制度に積立不足および積立超過が生じていない場合の ABC 社のバランスシートを示したものである。

これによれば、ABC 社のバランスシートにおける資産合計額は \$500 に対し、負債および資本の合計額も同様に \$500 である。しかし、いま仮に図表 2 にあるように年金財政における積立不足

が\$40 生じた場合、これを純損益の変動とは捉えず、その他包括損益の累計額として△\$40 とする一方で、Non-Current Liabilities の金額を 240 とする。結局、年金資産および年金負債の公正価値変動によってもたらされる積立不足（あるいは積立超過）は Retained Earnings に影響を与えない。つまり、純損益にも影響を与えない。

米国では、純利益情報と包括利益情報のいずれに意思決定有用性があるかについて、数多くの実証研究がおこなわれている。たとえば、包括利益に関する先駆的な研究には、包括利益の開示を定めた FAS130 適用以前の期間を対象に推定包括利益と当期純利益の価値関連性との比較をおこなっており、分析の結果、推定包括利益の価値関連性が当期純利益よりも高いという結果は得られないとしている³⁾。

また、別の先行研究では、FAS130 適用前の推定包括利益と FAS130 適用後（1998 年から 2003 年）の 2,000 社あまりの調査をおこなった結果、FAS130 適用後のその他の包括利益の総額だけで

Asset		Liabilities/Equity	
Current	200	Current	130
Non-Current	300	Non-Current	200
		Common Stock	60
		Retained Earnings	110
Total	500	Total	500
Pension Assets		100	
Pension Liabilities		100	
Net pension Liabilities		0	

図表 1 積立超過および積立不足が生じていない場合の貸借対照表

Asset		Liabilities/Equity	
Current	200	Current	130
Non-Current	300	Non-Current	240
		Common Stock	60
		Retained Earnings	110
		Accumulated Other	(40)
		Comprehensive	
		Loss	
Total	500	Total	500
Pension Assets		60	
Pension Liabilities		100	
Net pension Liabilities		(40)	

図表 2 積立不足が生じている場合の貸借対照表

はなくその構成要素としての外貨換算調整勘定、売却可能有価証券の未実現評価損益、最小年金負債調整額が1%水準で有意な正の値となったしている⁴⁾。これらは、いずれも企業の純利益と包括利益の有用性比較において、仮説あるいは変数の用い方によって、有用性に関する結果が異なる可能性を示唆するものであり、結果的に、両者の併記によりいずれかによるデメリットを回避しようとする流れに沿う遠因となっている⁵⁾。しかし、こと退職給付会計においてはFAS87からFAS158へ移行するにあたって、当該純利益と包括利益の有用性比較とは異なる次元の有用性を確かめる必要があるだろう。

3. 退職給付会計における認知バイアス

退職給付会計に関する先行研究では、開示された情報と認識された情報との乖離について、当該情報利用者が異なる方法でアプローチしていることを示唆している。1つは、会計監査人が開示された情報よりも認識された情報の信頼性が高く虚偽表示が少ないことを認めており⁶⁾、とくに開示された退職給付債務は認識された退職給付債務よりも信頼性が低いと市場は見なしているとの示唆である⁷⁾。また、ストック・オプション費用の強制的な損益認識は、自主的な損益計算書の認識または任意の脚注の開示よりも信頼性が高いと情報利用者はみなしていることも示唆している⁸⁾。これらはいずれも企業にとって、一般にネガティブとされる情報を積極的に開示することの方が情報利用者にとっては信頼性が高いものと判じられていることを強調するものである。

他方で、開示された情報と認識された情報の間における信頼性の差が、情報利用者の情報処理能力の差に起因するものであることを示唆している先行研究もある⁹⁾。特に、情報利用者側に開示された情報を理解する能力が欠如（または不足）しており¹⁰⁾、開示された情報に対して限定的な注意しか払えないか¹¹⁾、または情報利用者自身の能力とは無関係に当該情報が開示されることで絶えず認知バイアスにさらされているため、開示および認識された情報内容を十分に処理できないというものである¹²⁾。

誤解を恐れずに言えば、いずれの方向性（情報の信頼性および情報の理解能力）にせよ一致しているのは、情報利用者が開示された情報の信頼性を引きながら、さらに認識された情報（たとえば株主資本変動にかかる明細書や脚注表示など）を無視する場合もあり、包括利益の有用性を云々するよりも、これまでどおり損益計算書で認識された純利益情報を利用する可能性が高いと考えるのが自然であろう¹³⁾。

そもそも、包括利益が純利益よりも情報の信頼性および利用する側の利便性よりも明らかにすぐれているのであれば、包括利益の表示方式に関する議論も生じていないはずである¹⁴⁾。退職給付会計においても数理計算上の差異の変動額については、その他包括利益において開示されることとなるが、結局のところそれが情報利用者にとって情報価値の面でも、情報利用の面でも有用なものとは言えない。

4. 負債概念の拡大

純利益および包括利益のいずれに利益情報に関する信頼性あるいは有用性があるかといった議論

は、実証研究も含めて結局のところそれを作成する側の意図およびそれを利用する側の能力に依存する構造にあり、変数の取り方によって結論は異なる。純利益と包括利益のいずれかの有用性に優劣をつけるというなら、今後は一切の純利益計算をおこなわず包括利益を利益そのものとするだけで、従前との比較をおこなってみるのも一つの方法だが、これは暴論というものだろう。

しかし、退職給付会計がなぜ現在のような基準を採用しているかを考えると、特段、当該基準を通じて数理計算上の差異の変動に情報価値があったわけではなく、それ以前の当該会計基準では、純利益の計算（退職給付費用）にとっても、企業年金制度にかかる母体企業の責任についても明らかにされないことの弊害を重く見ての改訂であったことに異論の余地はないだろう。

やや古い話ではあるが、かつて1982年にFAS87が公表される以前、従前の当該会計基準で批判的とされた1つ目の問題は、退職給付（年金）費用認識の弾力性であった。FAS87公表以前の当該会計基準には5つの退職給付費用計上方法が認められており、また過去勤務費用（債務）の償却についても最低限度額と最高限度額との間で選択の自由を与えられていた。さらには年金資産の運用にかかる利得あるいは損失の償却にも裁量が認められていたことから、常識的に考えて、企業業績が低迷していれば費用計上を抑制し、企業業績が好調であれば節税などを意図してより多くの費用計上をおこなうなど、純利益の計算にも大きく恣意性の介入が問題視されていたのである。

2つ目の問題は、上記費用計上の恣意性によって、そもそも企業が将来において支払うべき退職給付債務（年金債務）が未償却（そもそも認識されない）のため、当該債務が総額にせよ純額にせよ負債として開示されない（オフバランス）。いわゆる隠れ債務を作り出していたのである。

このことは前節において指摘したように、開示された情報の信頼性を低下させ、企業にとってネガティブな情報（そもそも開示すらされない隠れ債務の存在）を開示しない企業側の姿勢に対する批判からFAS87の変更へと移行させることとなったのである。結果としてFAS87では数理計算上の差異が一定範囲内でとどまっている場合には損益認識しなくともよいコリダー（回廊）アプローチを含めた遅延認識（過去勤務債務および数理計算上の差異については、必ずしも発生年度に全額を費用処理しなくても、平均残存勤務期間内の年数にわたって規則的に費用計上していくこと）が認められることで、FAS87適用以前の当該会計処理との激変緩和策が講じられたが、退職給付債務（ABOにもとづく積立不足の純額の概算）のオンバランスへと舵を切るものとなった¹⁵⁾。つまり、退職給付債務の発生に基づいて退職給付費用を認識測定（この場合はPBOを適用）するというのがFAS87の重要な特徴であり、企業の退職給付債務にかかる透明性をも一定程度向上（この場合はABOを適用）させようとの狙いによるものであった。

ただし、FAS87では解消されない問題も残されたままであった。端的に言って、FAS87以前の当該会計基準に比して勤務費用および退職給付債務にかかる透明性は向上したものの、FAS87では当該制度に係る積立状況（積立超過または積立不足）の状況を完全にはオンバランスする必要がなかった。

FAS87でABOにもとづく退職給付債務をオンバランスすることとは別に、制度財政上の正味積立超過または正味積立不足の状況を把握するために、当該情報について注記事項に記載することに委ねられていた。そのため、FAS158では情報利用者にとって企業の財政状態と退職給付（給付建年金を含む）の履行能力を評価しにくいといった批判を改善すべく、より当該制度財政に係る財政状態を、会計情報としても忠実に理解可能なものとすべく改訂が検討されたのである。

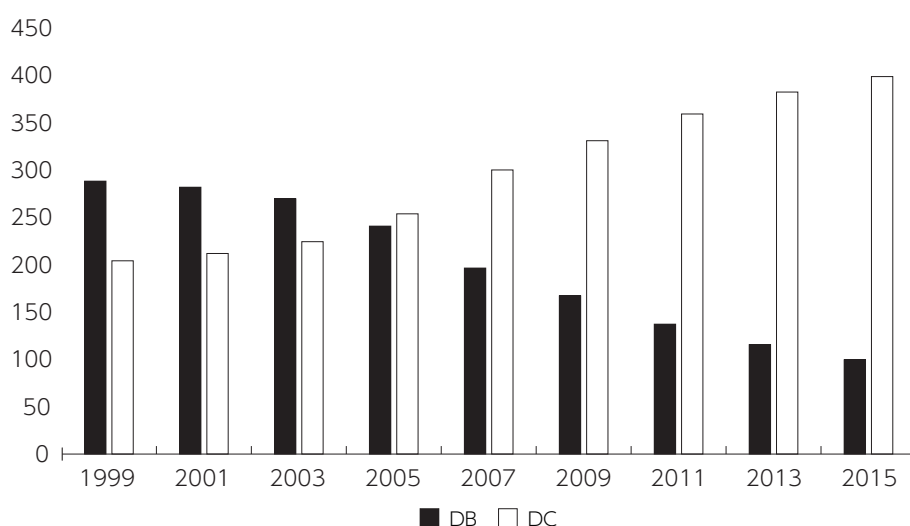
注記事項から貸借対照表にオンバランスするよう求めることは、前節にあった企業にとって当該情報に関する恣意性を抑制させることにつながり、情報利用者側にとっても認知バイアスを抑制できる可能性を広げる。したがって、その目的のために数理計算上の差異をその他の包括利益とすることは副次的産物なのであって、重要なのは退職給付費用および退職給付債務のオンバランスを直接的に結びつけることにあったわけである。

結果として、退職給付会計は将来事象の予測や見積りに依拠することを是とするための論理的飛躍がおこなわれた。当該会計基準は専門家（公認会計士やアクチュアリーなど）の判断を前提とした負債概念の拡大をもって応え¹⁶⁾、そのことによる費用の早期予測計上という保守主義的な費用認識を推し進めると同時に、負債概念の拡大自体が情報利用者側にとつての透明性ある保守主義的傾向と重なることとなったのである。

5. 会計実務の対応

では、当該会計基準における負債概念の拡大と当該費用の早期予測計上が、情報開示にどのような変化をもたらしたかについて分析していこう。まず制度面では、図表3にあるとおり、FAS87からFAS158への移行議論が本格化した2005年から、実際に移行した2007年あたりを見ると、給付建制度（Defined Benefit Plan, DB）と拠出建制度（Defined Contribution Plan, DC）の制度数に逆転が見られる。ただし、すでに2005年以前よりそうした傾向が見て取ることが可能であり、特段、FAS158の適用が、企業側への直接的な制度変更の引き金となったかは判断しにくいところである。

事実、クレディ・スイス（Credit Suisse First Boston's pensions advisory, CSFB）によれば1990年代の米国における株高を背景に年金資産の運用が好調であり、FAS87の下で認識された退職給付費用を上回る当該運用収益の一部を期間損益として取り込んでいた企業もあったと指摘している。

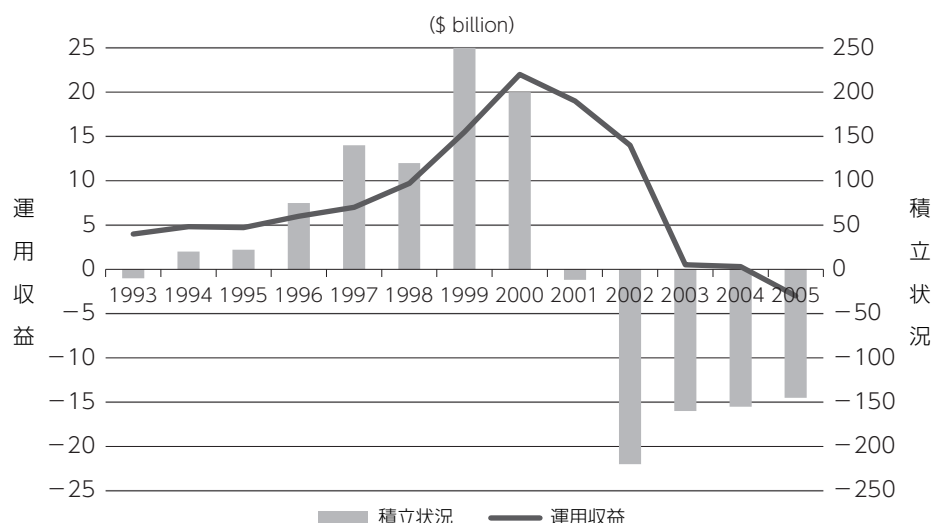


図表3 給付建制度および拠出建制度の推移（S & P 500 社）

（出所） Pension Benefit Guaranty Corporation Annual Report（2000-2016）から作成

例えば、2003年度のゼネラル・モーターズ（GM）の決算報告資料には過去10年間の割引率について保守的な適用をした場合でも、退職給付（企業年金）制度に係る積立不足は2003年度にほぼ解消したと報じていた。図表4は給付建制度をS&P 500社の1993年から2005年までの年金資産の運用収益と積立状況を一つにまとめたものである。

結局、図表3および図表4を見比べてみると、2000年をターニング・ポイントとして年金資産の運用収益の悪化と積立状況の悪化が常態化していったことになる。図表5は、2001年度末時点と2002年度末時点のS&P 500社（当時）のうち、年金規模の大きい企業上位9社の年金資産残高と積立状況を示したものである。これによれば、すでに2000年代初期において年金財政が悪化し



図表4 給付建制度のある企業の運用収益と積立状況（S & P 500 社）

（出所） Wharton Research Data Service より作成

企業	2001		2002	
	年金資産残高	積立超過 不足状況(▲)	年金資産残高	積立超過 不足状況(▲)
GM	736	▲ 126	668	▲ 254
IBM	610	6	576	▲ 64
Ford	487	▲ 24	422	▲ 156
Verizon	485	121	387	8
GE	450	145	378	45
Lucent	355	56	286	▲ 71
Boeing	338	11	288	▲ 17
SBC	327	76	250	▲ 11
Lockheed	203	5	177	▲ 43

(\$ One hundred million)

図表5 米国企業の給付建年金資産上位9社の財政状況（S & P 500 社（当時））

（出所） Milliman USA より作成

ていたことが見て取れる。他方で 2003 年以降は株式市場は上昇基調にあり、年金資産の運用収益も好調であったことも付け加える必要があろう¹⁷⁾。

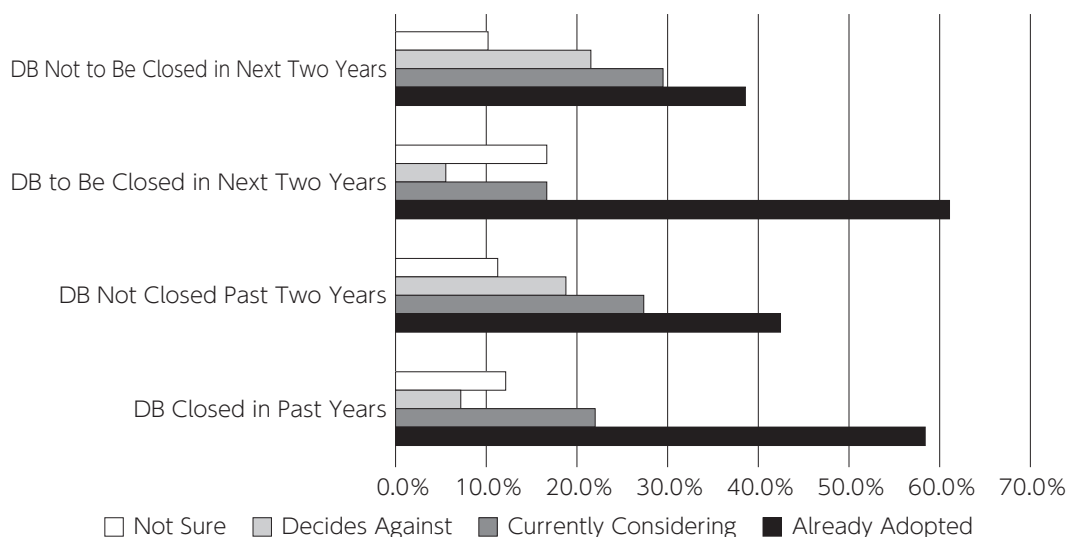
2003 年以降の堅調な株価の上昇基調は、ただし、米国 10 年国債利回りも急速に低下（1999 年 12 月末時点 6.435%，2005 年同時点 4.399%，2007 年同時点 4.035%，2015 年同時点に至っては 2.269%）をともない、PBO の割引現価も増大したことから、FAS158 適用以降は年金財政の改善見通しに厳しさをもたらし、企業側に制度改定あるいは存廃の判断を迫る要因の一つとなった可能性が考えられる。

では、FAS158 の適用が企業側の制度改定の直接的な要因となったのか。図表 6 は FAS158 および年金改革法（Pension Protection Act of 2006, PPA）の適用前後に給付建制度の改定あるいは存廃に関する企業の姿勢を示したものである。これによれば、給付建制度の廃止および廃止を検討している企業が当該 PPA および FAS158 適用前後に多いことが見て取れるが、依然として当該制度廃止に反対あるいは不明としている企業も無視できない程度に存在している。

図表 7 は、年金給付保証公社（Pension Benefit Guaranty Corporation, PBGC）の 1995 年から 2017 年までの財政状況を示したものである。PBGC は、破綻した企業年金の契約を国が引き継ぐ仕組みを担保する機関であり、2000 年以降の IT バブル崩壊の余波で企業の破綻が相次いだことから、それを引き継ぐ PBGC の財政も一段と悪化した。

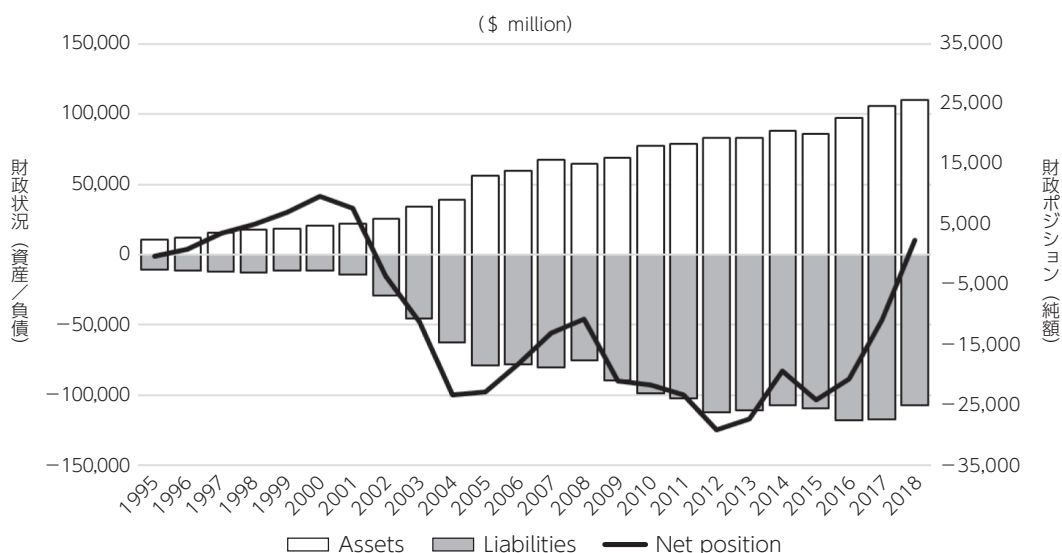
PPA は国民不安を取り除く意図により給付建制度の財政状態健全化を確保するため、2008 年から 7 年間を目処に積立不足を解消するよう義務づける法律であった。FAS158 とは別に法的側面から積立不足を放置することで制度加入者の不安を惹起し、景気悪化に陥ることを回避する狙いがあったのである。つまり、企業が公表する財務諸表のレベルでは当該制度に係る負債の透明性を促し、他方で当該負債の増大による情報利用者の不安を PPA により抑制しようとしたわけである。

ただし、Towers Perrin 社のレポートによれば、2006 年末の時点で年金財政の積立率が 102.4% に達し退職給付債務が 6 年ぶりに解消¹⁸⁾、同じく企業年金制度規模の大きい 100 社を対象に調査し



図表 6 年金改革法および FAS158 適用に対する企業の対応

（出所） Mercer/EBRI survey: Retirement Program Changes After PPA and New Accounting Rules より作成



図表7 PBGCの財政状態

(出所) PBGC's 2017 Pension Insurance Data Tables より作成

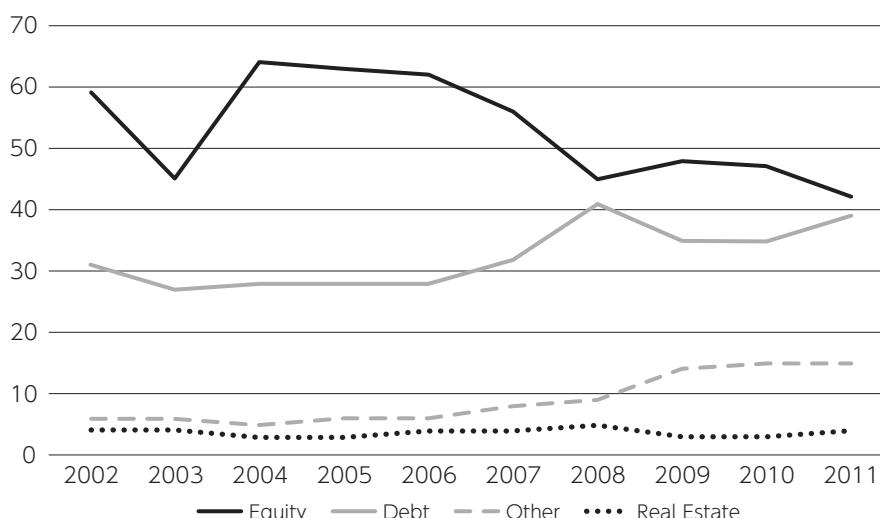
た Milliman 社のレポートでも 2007 年末の時点で同積立率が 105.7%と報告されており¹⁹⁾、FAS158 適用が直接的に給付建制度のあり方に影響したとも考えにくい状況であった。むしろ、図表6に掲げた企業うち、給付建制度を廃止した企業のなかには積立超過をもって廃止した企業も多く含まれる²⁰⁾。

FAS158 適用による費用への影響はない。未認識項目の認識は その他包括利益を通じたものであり、この変更による退職給付費用への影響もない。基礎率の測定基準日を決算日に変更したことに関しても、場合によっては市場利回りが上がれば、期待運用収益率も上昇することから翌年度の費用を減少させることができる。その意味では費用計上の面（純利益の計算）については FAS87 と FAS158 の間に大きく違いがない。

積立超過の企業が給付建制度を早期に廃止した会計学上の背景には、それまでの ABO から PBO へ負債の認識が改まることをもってオンバランス負債額が増大したことを回避するためであったという指摘ももちろん根強く見られる。しかし、そもそも PBO によって測定されたデータは脚注表示されてきたのであって、前述の認知バイアスが是正されることを情報提供者側が嫌った結果であるとは言いきれない。むしろ、当該負債がオンバランスされることで、同時にその他包括利益をもオンバランスされる。これにより、株主持分に変動をもたらすことのほうが企業側には問題だろう²¹⁾。

PPA に関して言えば当初の目算は大きく後退することとなったことだろう。むしろ FAS158 よりも PPA の方が企業に対するインパクトが大きかったのではないかと。PPA では、積立比率が 70%に満たない場合危険域制度とみなされ、FAS158 で要求された PBO に上乘せされた負債認識が必要になる。さらに危険域制度とみなされると、適用される基礎率も厳しいものとなり、通常の費用計上よりも上乘せされた費用認識が要求される。

IT バブルの崩壊により株式市場が低迷するのに合わせて低金利政策にさらされた企業は、今後、



図表 8 給付建制度における年金資産の構成割合 (%)

(出所) Goldman Sachs Asset Management, Company Report 2011

給付建制度を維持した場合、絶えずそうしたリスクを抱えながら制度運営することを求められることから、拠出建制度への移行を PPA によって促されたと考えるほうが理解しやすい。米国では、給付建制度を企業破綻した場合に PBGC が引き継ぐ仕組みになっており、モラルハザードが起きやすい状況にあった。そのため PPA が財政健全化へ向けて制度維持のためより厳しく舵を切ったことが拠出建制度への移行を促したと理解することが至当である。

しかし、2008 年末のリーマン・ショックにより、米国政府は企業の年金費用拠出を減らすため、異例の措置として積立不足の解消義務の緩和にかかる PPA 関連法を 2012 年に成立させた。米国では 2008 年のリーマン・ショック以降の株価急落で年金資産は大きく減少した。これにともない歴史的な超低金利政策がとられていたこともあって、PBO の増大に悲鳴を上げる企業が増えた。

PPA では PBO 算定の際の割引率を過去 2 年間の平均としていたが、当該関連法では、過去 25 年間の長期平均に改められた。これにより、Mercer/EBRI survey によれば、1990 年代の比較的高かった割引率を適用できることで見かけ上の PBO の減額につながり、企業は毎期、積立不足解消に必要な費用負担を軽減でき、純損益の改善に寄与する可能性が広がったとした。

その後、2013 年後半には景気の回復による株高の恩恵を最大限に活かし、積立不足の状況は大きく改善した。図表 8 にあるとおり、多くの年金制度では FAS158 適用時の 2007 年においても成長が見込める資産への積極的な投資戦略により、積立不足を回避しようとする動きが見られ、リーマン・ショック以降の金融危機等による株価の低迷および長期金利の低下局面にあってもそうした姿勢をとり続けたことが功を奏した結果と言える。2008 年以降は株式運用が厳しくなったことから Asset Allocation を変更し給付建制度の維持に努力した企業もあったということである。

ま と め

以上の分析から、いくつかの可能性を指摘してまとめとしたい。

- (1) FAS87 から FAS158 への移行は退職給付負債のオンバランスによって情報利用者側の認知バイアスの是正に寄与した可能性がある。
- (2) 企業側は負債の認識がそれまでの ABO から PBO に改められたこと自体を問題視したのではなく、負債概念の拡大によって数理計算上の差異をもオンバランスすることとなり、そのことが株主持分の変動につながることに抵抗があった。
- (3) PBGC の存在により生じた企業側のモラルハザードは、国民不安の対応圧力により米国政府を動かし、PPA によって給付建制度の維持に厳しい条件を課した。
- (4) (3)の意図として給付建制度から拠出建制度への移行は、FAS158 適用によるインパクトよりも、PPA がそれを積極的に促すものであった。
- (5) 2012 年の PPA 関連法成立によって、当該制度にかかる会計実務は、会計学上、もはや時価会計とは言えない。
- (6) (5)の証左として、FAS158 では依然としてコリダー（回廊）アプローチを維持しており、時価会計による行き過ぎによる経済変動の抑制が依然として図られている。
- (7) (6)に関連して、国際財務報告基準（IFRS）にある当該基準との比較において、FAS158 と会計学的思考を同様に扱うことは注意が必要である。米国では年金資産に占める株式の保有額も割合が大きい分、時価会計の完全導入には慎重である。

以上、米国退職給付会計変更にとまなう企業対応を見ながら、米国会計基準が必ずしも時価会計導入に積極的ではなく、米国政府にしても自国の国益を顧慮して、会計実務に弾力性をもたらす工夫（あるいはバイアス）をかけていることがうかがえる。本稿では、あくまで退職給付会計というフィルターを通してのみ見られる米国会計基準と米国政府との関係性についての示唆を試みるものであった。そのため、当該会計基準以外の基準においても同様の傾向がうかがえるかは今後の課題としたい。ただ、誤解を恐れず付け加えるとするなら、国益に合致しないルール（会計基準）をそれが一見すると理論的に正しそうだからといって既存のルール（会計基準）と置き換えるべきかという問いに対して、会計学者としていかに答えるべきなのだろう。これが今後の大きな問題意識でもある。

謝 辞

本稿は、平成 30 年度拓殖大学経営経理研究所助成による研究成果である。

《注》

- 1) 松原良 [2007]「退職後給付会計の最新実務～FAS158 を中心に～」『NFI リサーチ・レビュー』1-16 頁。https://www.nikko-research.co.jp/library/1799/
- 2) 今日、米国では会計基準の権威化を目的にコード化が進められ、2009 年 7 月 1 日以降、米国会計基準は、FASB ASC XXX-XX-XX という呼び方になっている。退職給付会計は、ASC715（Compensation-Retirement Benefits）で取り扱われ、ASC715 は、従来の FAS87, 132, 158 をまとめたものとなっている。本稿では FAS87 と FAS158 の比較という観点から、従前の基準名称を使用している。
- 3) Dhaliwal, D., K. R. Subramanyam and R. Trezevant [1999], "Is Comprehensive Income Superior to Net Income as a Measure of Firm Performance?," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 26, pp. 43-67.

- 4) Chambers, D., L. C. Shakespeare, and T. Sougiannis [2007], "An Evaluation of SFAS No.130 Comprehensive Income Disclosures," *Review of Accounting Studies*, Vol. 12, No. 4, pp. 557-593.
- 5) たとえば, Cheng, C. S. A., K. J. Cheng, and V. Gopalakrishnan [1993], "On The Usefulness of Operating Income, Net Income and Comprehensive Income in Explaining Security Returns," *Accounting and Business Research*, Vol. 23, No. 9, pp. 195-203., O'Hanlon, J. F., and P. F. Pope [1999], "The value-relevance of UK dirty surplus accounting flows," *British Accounting Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 459-482. および Biddle, G. C., and J. Choi [2006], "Is Comprehensive Income Useful?," *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-31. などを参照されたい。
- 6) Libby, R., M. Nelson, and J. Hunton. [2006], "Recognition v. disclosure, auditor tolerance for misstatement, and the reliability of stock-compensation and lease information." *Journal of Accounting Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 533-560 および Libby, R., M. Nelson, and J. Hunton. [2006], "Recognition v. disclosure, auditor tolerance for misstatement, and the reliability of stock-compensation and lease information." *Journal of Accounting Research* Vol. 44, No. 3, pp. 533-560.
- 7) Davis-Friday, P., C. Liu, and H. Mittelstaedt [2004], "Recognition and disclosure reliability: Evidence from SFAS No. 106." *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 399-429.
- 8) Frederickson, J. R., F. D. Hodge, and J. H. Pratt [2006], "The evolution of stock option accounting: Disclosure, voluntary recognition, mandated recognition, and management disavowals," *Accounting Review*, Vol. 81, No. 5, pp. 1073-1093.
- 9) Barth, M. E., G. Clinch, and T. Shibano [2003], "Market effects of recognition and disclosure," *Journal of Accounting Research*, Vol. 41, No. 4, pp. 581-609.
- 10) Dearman, D., and M. Shields [2005], "Avoiding accounting fixation: Determinants of cognitive adaptation to differences in accounting method," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 351-384.
- 11) Hirshleifer, D., and S. Teoh [2003], "Limited attention, information disclosure, and financial reporting," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 36, Vol. 1, pp. 337-386.
- 12) Koonce, L., M. McAnally, and M. Mercer [2005], "How do investors judge the risk of financial items?" *Accounting Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 221-241. および Hobson, J., and S. Kachelmeier [2005], "Strategic disclosure of risky prospects: A laboratory experiment," *Accounting Review*, Vol. 80, No. 3, pp. 825-846.
- 13) Maines, L., and L. McDaniel [2000], "Effects of comprehensive-income characteristics on nonprofessional investors' judgments: The role of financial statement presentation format," *Accounting Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 179-207.
- 14) そもそもリサイクリング（組替調整処理）にかかる議論についてもこのことはあてはまる。つまりその他の包括利益について、項目によってはリサイクリング処理するものとリサイクリング処理しないものに分けていること自体、会計基準設定者側においても純利益情報の信頼性や理解可能性を受け入れている証左にほかならない。それが、情報利用者の認知バイアスに配慮したものであるとするなら、その他包括利益の会計学的意義は、実現概念のバッファー程度の意味しかないこととなる。くわしくは拙稿、宮川昭義 [2018]「公正価値会計におけるリサイクリングの相反性」『拓殖大学経営経理研究』第 111 号、265-278 頁を参照されたい。
- 15) 周知のように、FAS87 では当該負債の認識に現在および過去の給与水準を基礎にした累積給付債務 (Accumulated Benefit Obligation/ABO) と将来の退職時の給与水準の仮定をも適用した予測給付債務 (Projected Benefit Obligation/PBO) のいずれかを負債認識の方法として採用するかが問題とされたが、勤務費用の測定方法に PBO を前提とすることに統一しこれを概念的に支えた。FAS87, para. 143.
- 16) Searfoss, S. and N. Erickson, [1988] "The Big Unfunded Liability: Postretirement Healthcare Benefits," *Journal of Accountancy*, Vol. 166, No. 5, pp. 28-39.
- 17) 2002 年に米国株価は大きく下落するが、これは IT バブルの崩壊と 2001 年 9 月 11 日の同時多発テロによる決定打によるものであった。この時点で、米国では株安が年金資産を浸食し、その結果設備投資を抑制して景気回復ペースが遅れてさらなる株安に転じることが懸念されていた。しかし、2001 年 9 月に G7 による同時利下げが実施され、2001 年 10~12 月期には米国個人消費が持ち直しプラス成長に転じ、2002 年春には景気に底固めの動きがみられた。2003 年になるとブッシュ政権の下で大規模な景気対策がおこなわれて以降、2008 年のリーマン・ショック前までは、ほぼ一本調子で株価は上昇基調にあっ

た。これらのことから、図表5にある2002年度の年金財政の悪化を例外的な状況と考えることも可能である。

- 18) Towers Perrin HR Services [2006], “The Pension Protection Act of 2006: Expected Impact on Retirement Plan Financing — and How Employers Are Likely to Respond,” *White Paper*, September 2006.
- 19) Waida, Z., A. H. Perry & C. J. Clark [2019], “Corporate Pension Funding Study” *Milliman White Paper*, pp. 1-12.
- 20) 同様の措置をとった企業はFAS87適用時にも見られた。くわしくはThomas, J. K., [1989], “Why Do Firms Terminate Their Overfunded Pension Plan?” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 11, No. 4, pp. 361-398 など参照されたい。
- 21) 米国の給付建制度では積立不足が一定の水準を超えると、株主資本の減額により財政状況の改善を迫られる取り決めのある場合がある。

参考文献

- Barth, M. E., G. Clinch, and T. Shibano [2003], “Market effects of recognition and disclosure,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 41, No. 4.
- Biddle, G. C., and J. Choi [2006], “Is Comprehensive Income Useful?,” *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, Vol. 2, No. 1.
- Chambers, D., L. C. Shakespeare, and T. Sougiannis [2007], “An Evaluation of SFAS No. 130 Comprehensive Income Disclosures,” *Review of Accounting Studies*, Vol. 12, No. 4.
- Cheng, C. S. A., K. J. Cheng, and V. Gopalakrishnan [1993], “On The Usefulness of Operating Income, Net Income and Comprehensive Income in Explaining Security Returns,” *Accounting and Business Research*, Vol. 23, No. 9.
- Davis-Friday, P., C. Liu, and H. Mittelstaedt [2004], “Recognition and disclosure reliability: Evidence from SFAS No. 106,” *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21, No. 2.
- Dearman, D., and M. Shields [2005], “Avoiding accounting fixation: Determinants of cognitive adaptation to differences in accounting method,” *Contemporary Accounting Research*, Vol. 22, No. 2.
- Dhaliwal, D., K. R. Subramanyam and R. Trezevant [1999], “Is Comprehensive Income Superior to Net Income as a Measure of Firm Performance?,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 26.
- Frederickson, J. R., F. D. Hodge, and J. H. Pratt [2006], “The evolution of stock option accounting: Disclosure, voluntary recognition, mandated recognition, and management disavowals,” *Accounting Review*, Vol. 81, No. 5.
- Hirshleifer, D., and S. Teoh [2003], “Limited attention, information disclosure, and financial reporting,” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 36, Vol. 1.
- Hobson, J., and S. Kachelmeier [2005], “Strategic disclosure of risky prospects: A laboratory experiment,” *Accounting Review*, Vol. 80, No. 3.
- Koonce, L., M. McAnally, and M. Mercer [2005], “How do investors judge the risk of financial items?” *Accounting Review*, Vol. 8, No. 1.
- Libby, R., M. Nelson, and J. Hunton. [2006], “Recognition v. disclosure, auditor tolerance for misstatement, and the reliability of stock-compensation and lease information,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 44, No. 3.
- Maines, L., and L. McDaniel [2000], “Effects of comprehensive-income characteristics on nonprofessional investors’ judgments: The role of financial statement presentation format,” *Accounting Review*, Vol. 75, No. 2.
- O’Hanlon, J. F., and P. F. Pope [1999], “The value-relevance of UK dirty surplus accounting flows,” *British Accounting Review*, Vol. 31, No. 4.
- Searfoss, S. and N. Erickson [1988] “The Big Unfunded Liability: Postretirement Healthcare Benefits,” *Journal of Accountancy*, Vol. 166, No. 5.
- Thomas, J. K., [1989], “Why Do Firms Terminate Their Overfunded Pension Plan?” *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 11, No. 4.

Towers Perrin HR Services [2006], “The Pension Protection Act of 2006: Expected Impact on Retirement Plan Financing — and How Employers Are Likely to Respond,” *White Paper*, September 2006.

Waida, Z., A. H. Perry and C. J. Clark [2019], “Corporate Pension Funding Study,” *Milliman White Paper*, April 2019.

松原良 [2007] 「退職後給付会計の最新実務～FAS158を中心に～」『NFI リサーチ・レビュー』

宮川昭義 [2018] 「公正価値会計におけるリサイクリングの相反性」『拓殖大学経営経理研究』第 111 号。

(原稿受付 2019 年 11 月 4 日)

消費者向けカット野菜の流通特性

池 田 真 志

要 約

近年の青果物流通における小売業界や消費の変化の一つとして、消費者向けカット野菜の市場拡大が挙げられる。消費者向けカット野菜の需要拡大という川下側の需要の変化は、川上側の企業や産地・生産者に影響を与えていると考えられる。そこで本研究では、消費者向けカット野菜の流通を研究対象として、その流通の川下側から川上側への影響のメカニズムを検討し、消費者向けカット野菜の流通特性を明らかにすることを目的とする。具体的には、カット野菜の加工特性や商品特性から生じる川下側から川上側への影響を検討した。その結果、カット野菜流通における川下側から川上側への影響は、川上側のリスクが大きくなる影響がある一方で、川上の負担やコストを軽減する影響もあることが明らかとなった。

キーワード：消費者向けカット野菜、青果物流通、加工・業務用野菜、流通

目 次

1. はじめに
2. 消費者向けカット野菜の流通システム
3. 加工特性による川上側への影響
4. 商品特性による川上側への影響
5. おわりに

1. はじめに

1.1. 研究の背景と目的

小売企業へのパワーシフトを背景に、青果物流通において川下主導型の流通システムの再編成が進んでいる（坂爪，1999）。こうした川下主導型の流通システムの再編成は、流通のみならず農産物の生産にまで影響を及ぼしている。たとえば、小売企業による安心・安全な野菜を販売するための野菜調達システムに産地・生産者や流通が対応している事例（池田，2005）や、外食企業が安定的に野菜を調達するために契約栽培や農業参入を実施している事例（池田，2010，2018）などによって、川下主導型の生産・流通システムの再構築とそのメカニズムが明らかになっている。

近年の青果物流通における小売業界や消費の変化の一つとして、消費者向けカット野菜の市場拡

大が挙げられる。たとえば、総務省の『家計調査』によると、「生鮮野菜」の購入金額は減少傾向にある一方で、2009年以降、「サラダ」の購入金額は急激に伸びている（農林水産省，2019）。さらに、独立行政法人農畜産業推進機構（2019）のPOSデータ調査によると、カット野菜（サラダ）の千人当たり販売金額は、2009年の795円から2018年の3,185円へと約4倍に増加している。こうした消費者向けカット野菜の需要拡大という流通の川下側の需要の変化は、川上側の企業や産地・生産者に影響を与えていると考えられる。すなわち、流通の川上側の企業や産地・生産者は川下側の需要の変化に対応を迫られていると考えられる。このような状況を踏まえると、消費のあり方や小売業の変化といった流通の川下側の変化が川上側にどのようなメカニズムで影響を与え、それに対して川上側がどのように対応しているのかを明らかにすることは、今後の青果物流通の再構築を理解していくうえで重要となる。以上を踏まえて、本研究では、消費者向けカット野菜の流通を研究対象として、その流通の川下側から川上側への影響のメカニズムを検討し、消費者向けカット野菜の流通特性を明らかにすることを目的とする。

カット野菜の流通に関する先行研究においては、加工・業務用野菜としての生産や流通の研究が蓄積されている。まず、農家に着目した研究では、永峰（2007）が農家のカット野菜工場への出荷選択要因の分析を行っている。一方、産地に注目した研究としては、業務・加工用野菜産地の形成過程や対応の視点から研究がなされている（坂ほか，2010；坂，2013）。さらに、カット野菜メーカーに焦点を当てた研究に関しては、メーカーの原料野菜の調達先を分析し、原料野菜の過剰と不足へのリスク対応を分析した杉村（2016）や、カット野菜メーカーの原料国産化の取り組みの研究（坂，2012）などがある。さらに、多様な主体の分析を行った研究として、坂（2014）は、業務・加工用野菜の生産と流通に関して、産地、JA、卸売市場の取り組みを、取引、役割、販売戦略の観点から分析している。さらに種市ほか（2017）は加工・業務用野菜の輸入・海外調達と国内流通及び産地の対応に関する分析をしている。

以上の研究は、個別事例の研究が中心であり、一般化の段階にはいたっていない。また、外食や加工食品等の加工・業務用野菜の分析が中心となっており「小売向け」の視点と各主体間の影響に関する視点は欠けている。消費者向けカット野菜の流通特性を明らかにするためには、各主体間の影響とそのメカニズムを明らかにする必要がある。そこで本研究では、図1に示すように、消費者向けカット野菜の流通システムにおいて、小売企業からカット野菜メーカーへの影響、カット野菜メーカーから産地への影響についてそれぞれ検討する。

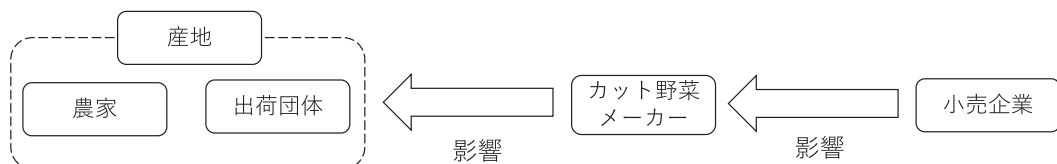


図1 本研究の研究視点

資料：筆者作成。

1.2. 研究対象

消費者向けカット野菜は、加工・業務用野菜の一つに位置づけられる。加工・業務用野菜には、外食企業向けの野菜や食品製造業者向けの野菜などの様々な用途のものがある。消費者向けカット野菜は、加工用と生食用に分けられる。加工用カット野菜は調理加工を前提とした商品であり、生食用はそのまま調理等をせずに食することができるカット野菜である。

本研究では、消費者向けカット野菜の中でも、袋詰めのカット野菜を研究対象とする。これは、カットされた生鮮野菜がビニール袋に入れられていて、袋から出してそのまま食べることができる商品である。消費者向けの袋詰めカット野菜は、コンシューマー向けパックサラダ、パッケージサラダ、袋サラダ等とも呼ばれる。生食用カット野菜にはカップ詰めの商品も存在するが、カップ詰めサラダは野菜以外の食材も入っている商品もあり、袋詰めカット野菜よりも商品の種類が多様である。そのため本研究では、カット野菜の流通特性の本質を明らかにするため、よりシンプルな商品である消費者向けの袋詰めカット野菜（以下、「カット野菜」と表現する）を研究対象とした。

表1は本研究の研究対象企業の概要を示したものである。研究対象企業の選定に当たっては、全国規模のメーカー（A社、B社）と、特定の地域のみを営業範囲とするローカルなメーカーを選定し、ローカルなメーカーは、関東地方のメーカー（C社）と地方都市のメーカー（D社、E社、F社）を選定した。また、カット野菜のメーカーには様々なタイプの企業が存在するため、カット野菜専業のメーカーのみならず、他業種から参入したメーカーも研究対象企業とし、背景が異なるメーカーを複数選定した。本研究においては、これらのカット野菜メーカーに対して、カット野菜の原料野菜を供給する流通業者や産地、農家に対しても聞き取り調査を実施した。なお、聞き取り調査は、2018年8月～2018年12月にかけて実施した。

表1 研究対象企業の概要

企業名	業種	本社所在地	設立年	従業員数	資本金	カット野菜導入年	年間売上高 (カット野菜)	営業の地域スケール による位置づけ	企業タイプ による類型
A社	カット野菜メーカー	東京都	1999年	1,059名	3億円	1999年	276億円	全国 (自社+委託)	カット野菜メーカー
B社	仲卸売業	神奈川県	1969年	444名	4.3億円	1994年	約195億円	全国 (自社+委託)	仲卸売業からの参入
C社	もやし・カット野菜メーカー	茨城県	1971年	700名	2,000万円	1978年	66億円	関東地方	もやしメーカーからの参入
D社	卸売業者	岡山県	1946年	280名	2,700万円	1998年	41億円	中国四国地方	卸売業からの参入
E社	カット野菜メーカー	広島県	2013年	150名	2億円	2013年	24億円	中国四国地方	漬物メーカーからの参入
F社	農協	三重県	2006年	128名		2006年	12億円	中部地方	農協からの参入

注：データは、聞き取り調査時点（2018年）の直近の値。

資料：聞き取り調査、各社ウェブサイトにより作成。

2. 消費者向けカット野菜の流通チャネル

具体的な分析に先立ち、まず、消費者向けカット野菜の流通チャネルの形態を検討する。カット野菜メーカーの原料野菜の調達先をみると、基本的に1つの仕入先に大きく依存している企業と、仕入先を分散させている企業に大別できる。本稿では、前者を「仕入先集約型」(図2)、後者を「仕入先分散型」(図3)と呼ぶ。「仕入先集約型」では、カット野菜メーカーは、直接的な仕入先

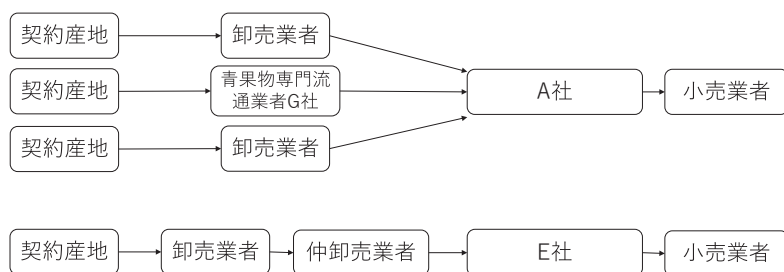


図2 カット野菜の流通チャネル（仕入れ先集約型）

資料：聞き取り調査により作成。

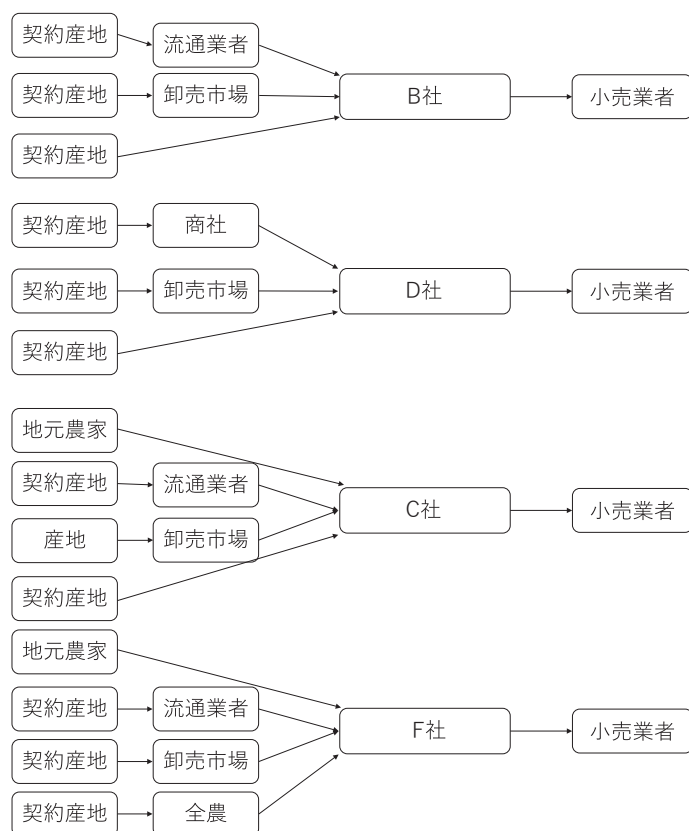


図3 カット野菜の流通チャネル（仕入れ先分散型）

資料：聞き取り調査により作成。

を1社に集約するか、1社に仕入れ量の多くを依存し、産地や生産者との交渉、仕入れ、需給調整、物流などの機能をその1社に委託する。たとえば、A社の場合は、A社に原料野菜を供給するために立ち上げられた青果物専門流通業者G社から野菜の使用量の約7割を仕入れ、残りの3割は卸売市場の卸売業者を経由して産地から仕入れている。さらにG社は、約400の契約産地から野菜を仕入れている。一方、E社は、福岡県の卸売市場の卸売業者H社から原料野菜の全量を仕入れている。この卸売業者H社が、E社からの注文に応じて契約産地から野菜を調達している。

「仕入先分散型」は、カット野菜メーカーが、仕入先を1社に依存せずに、複数の仕入先に分散せる形態である。たとえば、B社の場合は、原料野菜の仕入先の割合が、卸売市場から約2割、農協から約1割、約20カ所の契約産地から約7割、と分散されており、特定の仕入先に依存していない。D社は、卸売市場の卸売業者が立ち上げたカット野菜メーカーであるため、原料野菜の仕入れ量の55%は卸売市場経由の仕入れであり、25%が83カ所の契約栽培先、20%が商社からの仕入れである。一方、C社とF社も青果物流通業者などの多様な仕入れ先から原料野菜を調達している。たとえばC社の原料野菜の仕入先の割合は、複数の専門流通業者や産地商人から仕入れる量が約5割、生産者から直接仕入れる量が約4割で、残りの1割が卸売市場からの仕入となっている。C社は、通常時は卸売市場からの仕入はしないが、原料野菜の不足時にのみ卸売市場から仕入れる。産地から直接仕入れる両社の特徴は、地元農家からは直接仕入れている点である。C社が立地する茨城県は野菜の大産地でもあるため、カット野菜工場に直接納品できる近隣の農家からは直接仕入れている。F社は農協の組織であるため、地元の組合員からは直接仕入れている。

また、すべての事例において、産地から青果物流通業者等を通じて仕入れる場合も含めて、カット野菜メーカーは産地と契約栽培を実施しており、基本的に契約産地からの原料野菜を調達している。契約栽培先以外からの調達は、市場流通品を仕入れる部分や原料野菜の不足時に緊急で調達する部分などである。

3. カット野菜の加工特性による川上側への影響

カット野菜の流通は、産地・農家と小売企業との間にカット野菜メーカーが入り、カット野菜メーカーにおいて加工工程（カット、洗浄、殺菌、袋詰めなど）が入るため、生鮮野菜の流通とは大きく異なる。本章では、このようなカット野菜の加工特性から生じる川上側への影響と流通特性を検討する。以下、カット野菜において使用量が多いキャベツとレタスを事例に検討を進めていく。

3.1. 原料の規格の特徴

聞き取り調査を実施したカット野菜メーカーは、いずれの企業も作業効率と歩留まりを重視している。まず、作業効率の向上は人件費などのコスト削減につながる。たとえば、10kgのキャベツを加工する場合、6玉で10kgの場合と8玉で10kgの場合を比較すると、6玉の方が外葉を剥いたり芯を抜いたりする作業の回数が少なくなるため、加工時間が短縮される。加えて、仕入れた原料野菜のうち商品化できる重量の割合（歩留り）も重視される。キャベツやレタスは小さい玉よりも大きい玉の方が歩留りが高くなる。たとえば、10kgのキャベツから作られる商品の重量が8kg（歩留率80%）の場合と7kg（歩留率70%）の場合を比べると、8kgの方が商品重量あたりの原料コ

ストは低くなる。さらにキャベツは、春系キャベツよりも寒玉系キャベツの方が加工しやすく歩留まりが高いため、カット野菜メーカーは寒玉系キャベツを産地に求めている。カット野菜メーカーでは、1日あたりの加工量が数トンとなるため、歩留りの差が商品重量あたりの原料コストに大きく影響する。さらに、原料野菜の歩留りが低くなると、生産を計画していた商品の量に対して野菜が不足することになる。これらのことから、カット野菜メーカーの仕入規格は、小売店向けのホール野菜よりも大きめのとなっている（表2）。

このような原料の規格の特徴による川上側への影響として、産地・生産者は、大きめのキャベツやレタスなどを作るために、品種選定をしたり、株間を空けて生産したりするなど、大きめのサイズ野菜を収穫するための対応が必要とされている点が指摘できる（坂ほか、2010）。

表2 カット野菜メーカーの仕入規格

企業名	キャベツ	レタス
A社	6玉～8玉（10kg）	12玉（8kg）
B社	6玉（10kg）	12玉（7.5～8kg）
C社	6玉～8玉（10kg）	12玉～14玉（8kg）
D社	4玉～8玉（10kg）	12玉～16玉（8kg）
E社	6玉（10kg）	8玉～10玉（8kg）
F社	1玉1kg以上	8玉～14玉（約7.5kg）
小売向け	8玉	16玉

注：1ケースあたりの個数と重量（括弧内は重量）。小売向けは産地によって異なる。

資料：聞き取り調査により作成。

3.2. 原料野菜の納品形態の特徴

スーパーマーケットなどで販売される小売向けの野菜は、外観（見た目）の良さや大きさの統一性が重要となる。カット野菜の原料野菜は、小売向けの野菜とは異なり、工場でカットされるため、外観の良さや大きさの統一性などは小売向けの野菜のように求められない。そのため、カット野菜メーカーは、原料野菜の仕入れに当たっては、外観の不揃いもある程度許容している。A社のように納品時に様々な大きさの野菜を混ぜて出荷するいわゆる「混み規格」を認めているカット野菜メーカーもある。このように納品する野菜の大きさの差が認められることは、産地・生産者にとっては、収穫作業や出荷調整作業が軽減されることにつながる。

カット野菜メーカーへの野菜の納品形態に関しては、聞き取り調査を実施したいずれの企業も、段ボール箱、プラスチックコンテナ、鉄コンテナを併用している¹⁾。ダンボール箱とプラスチックコンテナは小売向けの納品でも使用されるが、鉄コンテナは加工・業務用野菜の独自の納品形態といえる。

カット野菜メーカーは原料野菜をカットして、重量単位で袋詰めして商品化する。すなわち、小売向けのホールの生鮮野菜は、基本的に個数単位で商品化されるが、カット野菜は1袋あたり100gや160gなどの重量単位で商品化されるため、カット野菜の原料野菜は個数やケース単位での取引ではなく、重量単位で取引されている。そのため、産地・生産者はカット野菜メーカーに対し

て鉄コンテナでの納品が可能となる。

鉄コンテナには、1つのコンテナに約300kgのキャベツが入る。鉄コンテナを利用することは、野菜の生産者にとってもカット野菜メーカーにとってもメリットが存在する。野菜の生産者にとっては、鉄コンテナの利用料が必要となるが、段ボール箱を組み立てる手間が省け、段ボール箱の購入費が削減される。さらに、生産者は畑で収穫したキャベツをそのまま鉄コンテナに積み、そのまま出荷することができる。たとえば、キャベツの場合、鉄コンテナ1つ分の量のキャベツ（300kg）を、10kgのダンボール箱で同じ量を出荷する場合は、30箱が必要となる。すなわち、農家はダンボール箱を30箱組み立て、さらにそれぞれの箱にキャベツを詰める作業が必要となる。カット野菜メーカーが鉄コンテナを使用するメリットは、納品された野菜の計量や荷受作業、段ボール箱の廃棄などの作業の効率化や段ボール廃棄コストの削減などである。以上のように、鉄コンテナを利用することは、農家とカット野菜メーカー²⁾にとって作業が効率化され、その分のコストが抑えられるメリットがある。

4. 商品特性による川上側への影響

本章では、カット野菜の商品特性から生じる流通の川上側への影響を検討する。カット野菜メーカーへの聞き取り調査の結果、カット野菜の商品特性として、①加工後の消費期限が短い、②商品の価値が生鮮野菜と異なる、③小売価格が一定である、④安定供給が求められる、の4つが指摘できる。

4.1. 加工後の消費期限が短い

カット野菜の消費期限は、加工日に加えて、約3日間である。このように消費期限が短い商品であるため、カット野菜は加工後に少しでも早く店舗に陳列される必要がある。そのため、カット野菜メーカーは、加工日に出荷し、翌朝までに小売企業の納品する事が必須となる。この理由から、カット野菜メーカーは工場から納品できる範囲、すなわち商品の流通範囲が限定される³⁾。表3は、各カット野菜メーカーの自社工場の立地と販売先の地理的範囲を示したものである。A社とB社は全国に商品を販売しているが、C社、D社、E社、F社は、本社周辺の地域に流通範囲が限定されている。

表3 カット野菜メーカーの工場立地と販売先の地理的範囲

企業名	本社所在地	自社工場の立地	販売先地域
A社	東京都	茨城県、東京都、静岡県、兵庫県、岡山県、広島県、佐賀県	全国
B社	神奈川県	埼玉県、東京都、神奈川県	全国
C社	茨城県	茨城県	関東全都県
D社	岡山県	岡山県	中国、四国、近畿
E社	広島県	広島県	近畿、中国、四国、九州
F社	三重県	三重県	中部、関西

資料：聞き取り調査より作成。

A社とB社は、どのように商品を全国に流通させることを可能にしているのだろうか。A社は、全国に7カ所に自社工場を持ち、さらに、生産を委託している工場が全国に7カ所⁴⁾ある。一方、B社は、自社工場を関東地方のみに持つが、全国のカット野菜メーカーに生産を委託することによって、全国に商品を流通させることを可能にしている。B社は、店舗を全国展開する小売企業と取引をする場合、B社が小売企業の本社と商談をして、小売企業から注文を受け、その注文を元に各地域のカット野菜メーカーに商品の生産と納品を委託する。各地域のカット野菜メーカーは、B社から委託された商品を生産し、地元の地域の小売店舗に納品する（図4）⁵⁾。この体制によって、B社は全国展開する小売企業と取引をすることが可能となり、委託先のカット野菜メーカーは全国展開する小売企業の地元の店舗に納品することが可能となる。さらに小売企業はB社と取引をすれば全国の店舗に納品が可能となる。この形態は、B社、各地域のカット野菜メーカー、小売企業の3者にとってメリットのある形となっている。

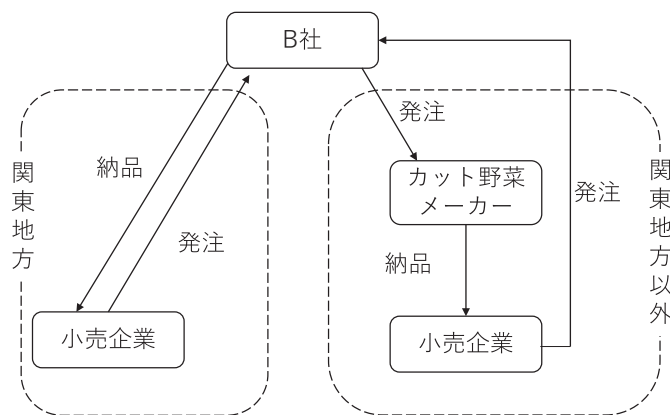


図4 B社による全国流通の仕組み

資料：聞き取り調査により作成。

一方、C社、D社、E社、F社は、工場が本社周辺のみであり、他の工場への生産委託をしていないため、販売地域が工場周辺の地域に限定されている。このように、カット野菜の消費期限が短いという商品特性は、カット野菜メーカーの販売地域を制限することに繋がり、カット野菜メーカーが広域に商品を流通させるためには、自社工場を各地に持つか、他地域のカットメーカーに商品生産と納品を委託する必要がある。

4.2. 商品の価値が生鮮野菜と異なる

カット野菜の商品価値は生鮮野菜と異なる。表4は、独立行政法人農畜産業推進機構による生食用簡便野菜⁶⁾の利用理由に関する調査結果である。この調査における「生食用簡便野菜」は本研究で対象としている袋詰めのカット野菜に加えて、カップ詰めのカット野菜も含まれているが、味付きのカット野菜やキット野菜などは含まれていない。この調査によると、生食用簡便野菜の利用理由は、「家庭での調理時間を節約できるから」「生鮮品を使用して調理すると1回で使い切れないから」と回答した人の割合が高く、「安心・安全だから」と回答した人の割合が低い。すなわち、消費者にとってのカット野菜の価値は、「調理時間の節約」や「適度な量」であり、カット野菜には、

減農薬・減科学肥料，生産者の顔が見える安心などの「原料野菜の高付加価値化」は求められていないと考えられる。

表 4 生食用簡便野菜の利用理由

生食用簡便野菜の利用理由	回答者割合（％）
家庭での調理時間を節約できるから	63.6
生鮮品を使用して調理すると1回で使い切れないから	40.4
好きなものを選んで購入できるから	19.2
ゴミが出ないから	17.1
栄養のバランスが取れているから	11.8
安全・安心だから	3.5
その他	2.9
注：複数回答可	n=1,457
資料：独立行政法人農畜産業推進機構（2016）より作成。	

このことは、カット野菜メーカーが契約産地に求めている内容からもわかる。表5は、各カット野菜メーカーの契約産地となるための条件と原料野菜の自社独自の栽培基準の有無を示したものである。この表によると、産地には農薬や化学肥料の使用量を減らしたりする各メーカー独自の栽培基準は求められておらず、原料野菜の高付加価値化よりも、仕入の規格や数量、納品形態などの形式的な条件が求められていることが分かる。カット野菜メーカーは、産地に対して自社独自の栽培基準を求めているため、後述するように原料野菜の不足時に海外産地を含む契約産地以外の様々な産地から原料野菜を調達することが可能となる。

以上のように、カット野菜に求められる商品価値が、カット野菜メーカーが産地に求める条件や栽培基準に影響している。

表 5 契約産地となるための条件と自社独自の栽培基準

企業名	契約産地となるための条件	自社独自の栽培基準
A 社	受け入れ指標（原料規格の大きさ、数量、単価など）に合っていること。 産地からコールドチェーンが確立していること。	なし
B 社	大きな条件はない。品質と数量と価格の約束ができること。物流がコスト的に可能であること。栽培履歴を管理していること。	なし
C 社	農薬の使用基準を守ること。計画、実績も出荷前に提出する。指定のサイズで納品ができること。納品形態の要望へに対応ができること。	なし
D 社	定時、定量、定品質、定価格が実行できること。	なし
E 社	栽培管理ができていないこと。	なし
F 社	特に条件はない。	なし

資料：聞き取り調査により作成。

4.2. 小売価格が一定である

カット野菜メーカー各社への聞き取り調査によると、カット野菜の小売価格は、生鮮野菜の小売価

格とは異なり、一定である。図5は、全国展開する大手スーパーマーケット（I社）と関東地方のローカルなスーパーマーケット（J社）のとある店舗におけるカット野菜（キャベツとレタス）と生鮮野菜のキャベツとレタスの価格の推移（2019年8月5日～9月16日）を示したものである。I社では、カットキャベツは100円、カットレタスは200円に価格が固定され、J社では、カットキャベツとカットレタスの価格は両方とも100円に固定されている。この図から、生鮮野菜のキャベツとレタスは小売価格が変動するのに対して、カット野菜の価格は一定であることが分かる⁷⁾。生鮮野菜は卸売市場相場の変動に小売価格が影響されたり、特売によって小売価格が変動するが、カット野菜の小売価格は市場相場に影響されない。

野菜の市場相場が上昇してもカット野菜の小売価格が上がらないことは、カット野菜メーカーから小売企業への卸売価格も上げられないことを意味する。そのため、カット野菜メーカーは、野菜の卸売市場相場が高騰しても赤字にならないように一定のコストで原料野菜を調達する必要がある。

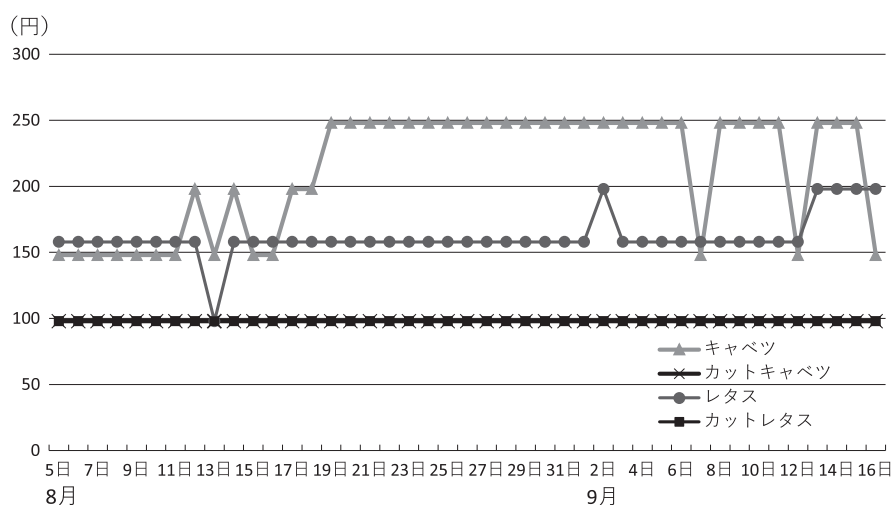
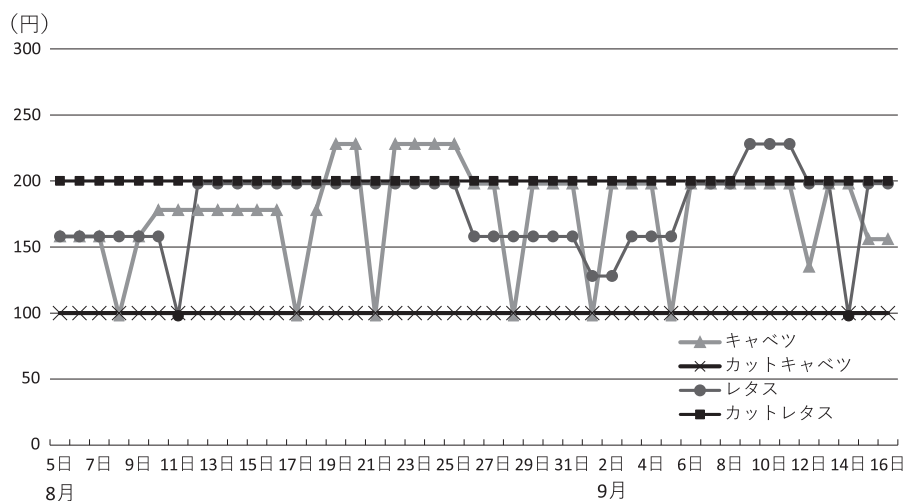


図5 Iスーパー（上図）とJスーパー（下図）の生鮮野菜とカット野菜の小売価格の推移
資料：各社ネットスーパーのサイトより作成。

さらに、カット野菜の小売価格が一定であることは、小売企業からカット野菜メーカーへの商品の発注数量にも影響する。聞き取り調査を実施したカット野菜メーカーの全社が、野菜の市場相場が上昇すると小売企業からのカット野菜の発注量が増えるという。すなわち、野菜の相場が高いときは、小売店舗における生鮮野菜の価格が上昇し、価格が相対的に安くなるカット野菜の販売量が増えるため、小売企業がカット野菜の発注数量を増やす。しかしながら、野菜の市場相場が高騰しているときは、産地で不作の事が多いため、原料野菜が不足しやすい。このとき、カット野菜メーカーは、小売企業からの発注に対応するために契約産地以外（他産地、卸売市場、青果物専門流通業者など）から原料野菜を調達すると、野菜の市場相場が高騰しているため、高値で原料野菜を仕入れることとなり、採算の悪化につながる。

4.3. 安定供給が求められる

表6はカット野菜メーカーが小売企業から求められていることを示したものであり、いずれのカット野菜メーカーも商品の安定供給が求められていることが分かる。この安定供給には二つの要素があり、一つは安定的な量であり、もう一つは安定的な価格である。安定的な量でカット野菜を供給するためには、カット野菜メーカーは安定的に原料野菜を確保する必要がある。また、安定した価格でカット野菜を供給するためには、カット野菜メーカーは原料野菜を安定価格で調達する必要がある。これらのために、カット野菜メーカーは、全国の産地と契約栽培を実施し、産地リレーをつなぐことで、原料野菜の安定調達を目指している（表7）。

表6 カット野菜メーカーが小売企業から求められていること

企業名	小売企業から求められていること
A社	安全安心な商品の提供。安定供給。美味しい食べ方の訴求。季節毎による商品の展開。キャンペーンなどの販促企画。低価格化。
B社	安定供給。安心と安全。
C社	安全な商品を確実に届けること。決められた時間に決められた数量を確実に届けること。見栄え、味、匂い等に問題がないこと。異物混入がないこと。
D社	安定供給。安心安全。異物混入がないこと。定時・定量・定品質・定価格の4定。
E社	安心安全（工場の衛生管理、産地の指導・管理）。安定供給。
F社	発注数量通りの納品。肉や惣菜などを入れた新商品。

資料：聞き取り調査により作成。

表7 原料野菜の周年安定調達の工夫

企業名	周年安定調達の工夫
A社	優良産地と顔が見える関係を築き、信頼関係を構築する。
B社	全国の35の産地と契約し、産地リレーをしながら原料を調達する。
C社	北海道から九州まで産地リレーを行う。
D社	産地を分散させる。貯蔵出荷体制を構築する。輸入を事前に手配しておく。
E社	常に1.5～2日分の在庫を持って対応する。仕入先の卸売業者が、安定供給の役割を果たす。
F社	多方面から情報を集めて対応する。

資料：聞き取り調査により作成。

前述のように、カット野菜メーカーの契約栽培には、産地と直接契約する方法と、青果物専門流通業者などを介して間接的な契約栽培を実施する方法がある。後者の間接的な契約栽培の場合においても、研究対象のカット野菜メーカーは産地と直接話をしながら契約を進める。「仕入先集約型」(図3)の場合、カット野菜メーカーは青果物専門流通業者から原料野菜を仕入れ、需給調整機能は主に流通業者が担っている。一方、「仕入れ先分散型」(図3)のように、多様な取引先から仕入れることは、原料野菜の不足時に他の取引先に出荷量の増加を打診することもできるため、安定供給への対応であるといえる。

また、原料野菜の取引価格に関しては、聞き取り調査を実施したいずれの企業も、契約産地とは播種前におおよその取引数量と価格を決定している。このときに決めた取引価格でシーズンを通して取引をするため、カット野菜メーカーの原料野菜の仕入価格は、卸売市場相場の変動には左右されない。

全国の産地と契約栽培を実施しても、カット野菜メーカーにおいて原料野菜が不足したり、産地で野菜が余る事態が生じる。次に、カット野菜メーカーによるカット野菜の安定供給のための、原料野菜の不足時と過剰時の対応について検討する。

原料野菜の不足の要因は、天候不順等による契約産地での不作と、野菜市場相場の高騰により小売企業からのカット野菜の発注数量が増えることの2つがある。契約産地において原料野菜が不足する時のカット野菜メーカーの対応は、次の5つに集約される。

まずは、「①契約産地以外からの仕入を試みる」ことである。聞き取り調査を実施したいずれの企業も、原料野菜の不足時には契約産地以外の取引先から不足分を仕入れている。ただしこの場合、野菜の市場相場が上昇しているため、原料野菜の仕入価格は契約産地との契約価格よりも高くなる傾向にある。

次に、「②納品規格を緩める」ことである。前述のように、カット野菜メーカーは大きめの納品規格を設定しているが、原料野菜の不足時には小さいサイズの野菜の納品も認めている。たとえば、B社では、原料野菜の不足時に、まず納品規格より小さいサイズでの出荷を産地に認め、それで不足分を補えるかどうかを確認する。E社やF社なども同様に原料野菜の不足時には出荷規格を緩めている。

次に、「③輸入品を使用する」ことである。これは、原料野菜の不足時に、臨時で商社などを経由して輸入野菜を仕入れる方法である。一部のカット野菜メーカーは、アメリカ、中国、台湾などから原料野菜を仕入れている。輸入野菜を使用する理由は、日本では生産量の少ない野菜を調達したり、原料野菜の不足時に輸入品を調達できる体制を整えるためである。一方、F社のように野菜の不足時にも国産にこだわって、輸入品を使わないカット野菜メーカーもある。

次に、「④使用野菜の重量や配合比率を変える」ことである。これは、一商品あたりの野菜の重量を減らしたり、不足する野菜の配合比率を小さくすることで、その野菜の使用量を減らし、他の野菜の比率を高める対応である。この対応は、B社、D社、E社が実施しているが、小売企業からの同意も必要であり、あまり頻度は多くない。この対応は採用しない企業もある。

次に、「⑤小売企業に働きかける」ことである。これは、原料野菜が不足する事情を小売企業に説明し、発注数量削減を求める対応である。

以上のように、原料野菜の不足時の対応では、カット野菜メーカーは①の対応で大きなリスクを

負うが、②～⑤の対応によって①のリスク軽減することを図っている。

逆に、原料野菜が産地で過剰となる場合もある。原料野菜が過剰となる要因は、契約産地での豊作や、野菜の市場相場下落により小売企業からのカット野菜の発注数量が減少することである。原料野菜の過剰時のカット野菜メーカーの対応は、次に3つに集約される。

まず「①小売企業に働きかける」ことであり、これは小売企業に対して仕入量の増加や増量パックの提案をすることで余剰原料を使用する方法である。たとえば、C社は、野菜の過剰時に営業担当者が小売企業に対して、仕入量の増加や特売を依頼して、出荷数量の増加を依頼している。また、B社は、増量パックの包材を使って増量セールなどで対応することもある。増量パックは小売企業の同意も必要であり、増量パックの包材を持っている場合など、採用できる企業は限られる。

次に、「②中間流通業者や産地での対応に任せる」ことである。これは、中間流通業者や産地が他にも販売先を有しているため、その販売先への販売で対応してもらう方法である。たとえば、A社の場合は専門流通業者G社が余剰分の野菜を他の取引先に販売している。ただし、聞き取り調査を実施したカット野菜メーカーは、産地との契約を守り、産地との良好な関係を築くために、産地から契約数量は仕入れるという。一方、D社は卸売業者としての野菜の販売先、F社は農協として野菜の販売先を持っているため、独自に余剰分の野菜を販売している。

次に、「③工場で保管する」ことである。キャベツなどのある程度保管ができる野菜に関しては、工場で保管する対応が可能である。ただし、この対応は工場に大きな冷蔵庫を持つ場合に限られる。

カット野菜メーカーは、①の努力はするものの、豊作時は生鮮野菜の野菜価格が低く、カット野菜の需要が減るため、②を中心とした対応が取られる。

5. おわりに

本研究では、消費者向けカット野菜流通の川下側から川上側への影響を明らかにし、カット野菜の流通特性を検討してきた。図6は、本研究で明らかとなった各主体間の影響を整理したものである。カット野菜の流通においては、カット野菜の加工特性から生じる影響と、カット野菜の商品特性から生じる影響があることが明らかとなった。

まず、カット野菜の加工特性から生じる影響を整理する。カット野菜は野菜をカットして商品化するため、カット野菜メーカーは、作業効率や原料野菜の歩留りの良さを求める。そのため、産地は大きめの原料野菜の生産が求められる。他方で、原料野菜の外観の綺麗さや大きさの統一性が小売向けの野菜のように求められなかったり、鉄コンテナでの納品が可能になることで、産地における出荷調整作業が軽減されるなど、産地に対して負担を軽減する影響もある。これらは、最終商品が重量単位で商品化されるというカット野菜の商品特性からも可能となっている。

次に、カット野菜の商品特性による流通の川上側への影響を簡潔に整理する。カット野菜メーカーは、小売企業からの安定供給の要望に応えるために、基本的に産地との契約栽培によって原料野菜を調達している。さらに、野菜の作柄や市場相場の変動などの要因により原料野菜の不足や余剰などが生じるため、カット野菜メーカーは、産地や中間流通業者などと協力しながら需給調整を行っている。しかしながら、カット野菜には小売価格が一定という商品特性があるため、カット野菜メーカーは、野菜の市場相場の高騰時に小売企業からの発注数量が増えたり、契約産地で不作の

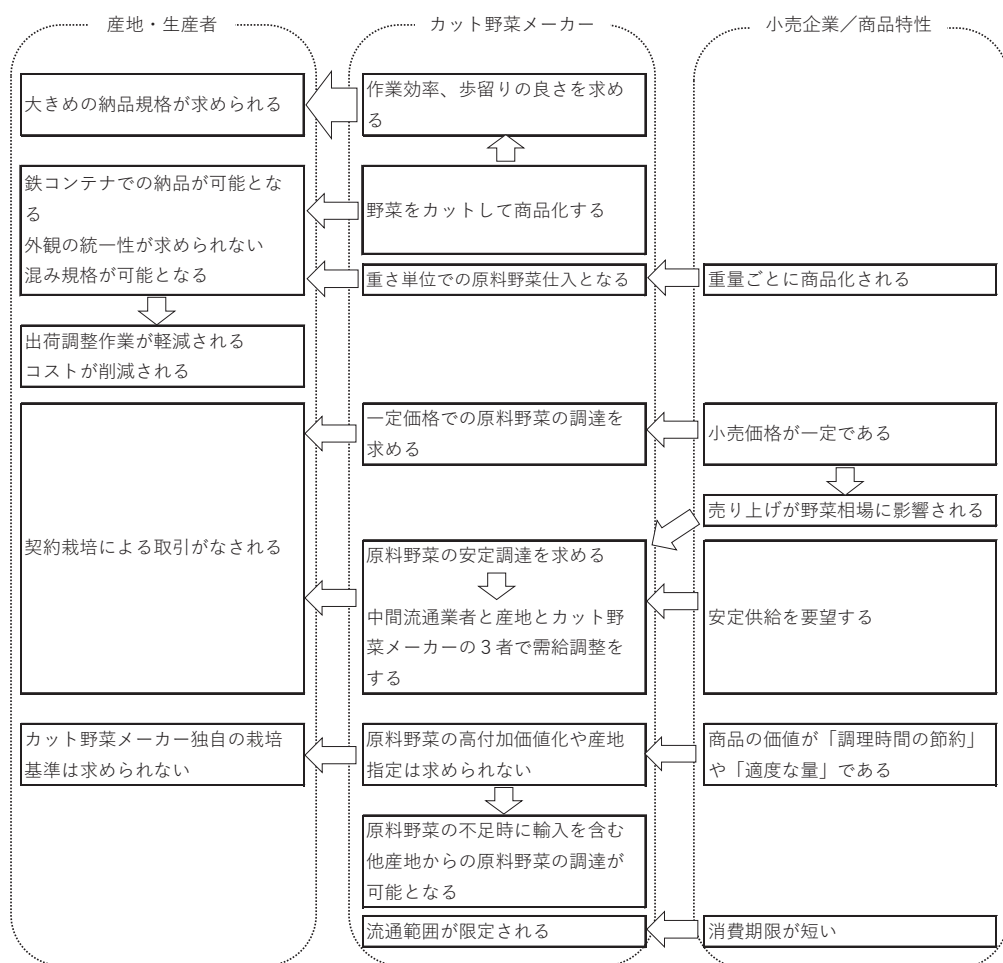


図6 カット野菜流通における川下側から川上側への影響

注：図中の矢印は影響を意味する。

資料：聞き取り調査により筆者作成。

場合に不足した原料野菜を調達するために高値で原料野菜を仕入れたりするなど、野菜の市場相場変動から生じるリスクを負うこととなる。他方で、カット野菜の加工特性や商品特性から、原料野菜の高付加価値化や産地限定などが求められていないため、カット野菜メーカーは、納品規格を緩めたり、輸入品を使用したり、使用野菜の配合比率を変えるなど、原料野菜不足のリスクを軽減する対応が可能となっている。すなわち、「調理時間の節約」や「適度な量」というカット野菜の商品価値が、カット野菜メーカーの原料野菜の調達負担を軽減することにつながっている。

以上のように、カット野菜流通における川下側から川上側への影響は、川上側のリスクが大きくなる影響がある一方で、川上側の負担やコストを軽減する影響もあるという二面性を持つ。

カット野菜の流通においては、川上側に対して厳しい条件のみを求めると、川上側が大きなリスクを負うこととなり、流通の成立が難しくなるであろう。カット野菜の加工特性と商品特性から、カット野菜メーカーは、大きめの原料野菜を一定価格で安定的に調達することを優先することが可能となり、それ以外の要素の負担が軽減されることによって、カット野菜の流通は成立しえている

と考えられ、これがカット野菜の流通特性であるといえる。

付 記

本研究に当たり、カット野菜メーカーや青果物流通企業、産地、農家の方々に多大なるご協力を頂きました。この場を借りて御礼を申し上げます。

本研究は、平成30年度拓殖大学経営経理研究所研究助成（研究代表者：池田真志、研究課題：消費者向けカット野菜の流通特性）を受けている。

《注》

- 1) 遠方の産地に対してコンテナを戻すことはコスト的にも難しいため、地域によって使い分けている例もみられる。たとえば、F社は、地元農家からの納品はプラスチックコンテナか鉄コンテナ、それ以外の地域からの納品はダンボール箱を使用している。
- 2) 鉄コンテナを受け入れられる工場に限られる。
- 3) 流通地域が限定される要因として、カット野菜メーカーは、商品に何か問題があった場合に、小売店舗まで代替品を届けに行く必要があることも挙げられる。
- 4) A社の委託先工場は、北海道、岩手県、山形県、京都府、熊本県、沖縄県にある。
- 5) この場合、製造が委託された商品には「販売社B社：加工者D社」のように表示される。
- 6) この調査における生食用簡便野菜とは「キャベツの千切りパック、数種類の野菜がカットされたミックス野菜等サラダの具材や揚げ物に添えるなど主に生食で食べるもの」であり、調理用のカット野菜や味付けされたカット野菜は含まれない（独立行政法人農畜産業振興機構、2016）。
- 7) 他の全国チェーンと1社とローカルチェーン1社も同様に調査したが、同様の結果であった。また、2020年1月22日まで価格調査を継続したが、いずれの企業もカット野菜の価格は一定であった。

参考文献

- 池田真志（2005）青果物流通の変容と「個別化」の進展：スーパーによる青果物調達を事例に『経済地理学年報』51(1), pp.17-33.
- 池田真志（2010）外食チェーンによる契約栽培・農業参入の成立メカニズム『経営経理研究』87号, pp.125-147.
- 池田真志（2018）外食チェーンによる生鮮野菜の周年調達体制の構築と農業参入の意義——株式会社モスフードサービスの事例、『経営経理研究』112号, pp.207-225.
- 坂爪浩史（1999）『現代の青果物流通——大規模小売企業による流通再編の構造と論理』筑波書房.
- 坂知樹・小松泰信・横溝功（2010）カット用野菜の契約栽培に取り組む産地の対応と課題、『農林業問題研究』第179号, pp.90-95.
- 坂知樹（2012）国産業務・加工用野菜の生産・利用拡大に向けた卸売業者の経営戦略、『農林業問題研究』48(2), pp.260-265.
- 坂知樹（2013）JAと食品関連事業者による協働型業務・加工用野菜産地の形成と展望、『農林業問題研究』49(2), pp.362-367.
- 坂知樹（2014）『フードシステムの革新と業務・加工用野菜』大学教育出版.
- 杉村泰彦（2016）沖縄県におけるカット野菜事業者の原料調達戦略：有限会社グリーンフィールドのグループ企業間連携の取り組み『野菜情報』146, pp.34-46.
- 種市豊・相原延英・野見山敏雄（2017）『加工・業務用青果物における生産と流通の展開と展望』筑波書房.
- 独立行政法人農畜産業振興機構（2016）『平成27年度カット野菜・サラダの消費動向調査』<https://www.alic.go.jp/content/000124081.pdf>（2019年10月16日閲覧）
- 独立行政法人農畜産業振興機構（2019）『平成30年度カット野菜・冷凍野菜・野菜惣菜に係る小売販売動向調査』<https://www.alic.go.jp/content/001168991.pdf>（2019年10月16日閲覧）
- 永峰真生（2007）カット野菜の流通と原料レタス生産者の対応、『新地理』55巻1号, pp.1-22.
- 農林水産省（2019）『加工・業務用野菜をめぐる状況』http://www.maff.go.jp/j/seisan/kakou/yasai_kazu/attach/pdf/index-50.pdf（2019年10月16日閲覧）

（原稿受付 2019年10月29日）

プロスポーツクラブの経営を支える 地方自治体の制度設計とその波及効果 —— 広島東洋カープと楽天野球団のケーススタディ ——

松 橋 崇 史

要 約

本研究の目的は、株式会社広島東洋カープと広島市、株式会社楽天野球団と宮城県・仙台市の連携を対象に、各地方公共団体がどのような制度整備を行い、そのことが球団経営や地域経済に与えた影響について明らかにすることである。

本研究では、民間事業者が中心となって地域活性化等に波及効果を生み出す「地域イノベーション」と、民間事業者の新たな価値の創造実現を可能にする公的な条例や規則の制定や改正、その運用としての「政策イノベーション」の相互作用という分析枠組みを仮説的に設定し、両事例における球団と自治体の関係を分析することにする。

両球団、および、宮城県、仙台市、広島市の関係者に対するヒアリング調査および文献調査から次のことが明らかになった。まず、両球団は自治体との間に連携協定を結び、自治体が有するスタジアムの管理者として、既存の制度的制約にとらわれない球場管理／経営を行っている。例えば、球団による球場の改修等が可能になり、飲食物販や球場内のスポンサーからの売り上げの多くを球団が得ることが可能になった。2010年代に入ってから両球団の経営的成功は自治体との間に結んだ連携協定に大きな影響を受けていることが明らかとなった。地元地域においても年間200万人前後の誘客力を持つ球団によって雇用効果、経済効果がもたらされ、球場周辺の都市開発が進む現状も生じた。本論で用いた分析枠組みは、他球団や他種目の事例に適応しながら分析を行い、「地域イノベーション」と「社会イノベーション」の関係をパターン化していくことが求められる。

キーワード：プロ野球、スポーツビジネス、地域イノベーション、政策イノベーション

1 はじめに

本研究の目的は、株式会社広島東洋カープ（以下、カープ球団）と広島市、株式会社楽天野球団（以下、楽天野球団）と宮城県・仙台市の連携を対象に、各地方公共団体（以下、自治体）がどのような制度整備を行い、そのことが球団経営や地域経済に与えた影響について明らかにすることである。

2004年、株式会社大阪バッファローズ（球団名：大阪近鉄バッファローズ）の親会社である近畿日本鉄道株式会社は、経営再建の中で、毎年数十億円もの赤字を計上する大阪近鉄バッファローズを手放すことになり、オリックスブルーウェーブ（運営会社：オリックス野球クラブ株式会社）

に吸収合併されることになった。この過程で、赤字体質だったり経営が不安定だったりする球団を減らすことを目的に、12 球団体制を 8 球団から 10 球団に減らし、1 リーグ制に移行することなどの構想が浮かんだが（この構想を以下では「球界再編構想」と呼ぶ）、最終的には、大阪近鉄バッファローズの抜けた代わりに東北楽天ゴールデンイーグルス（運営会社：楽天野球団）が誕生し 2 リーグ、12 球団体制は維持された。

プロ野球は長く 12 球団、2 リーグ体制を構築してきた。カーブ球団を除く 11 球団には親会社が存在し、親会社が球団の赤字を期末に補填する「赤字補填」に依存する球団が多いとされてきた¹⁾。近畿日本鉄道(株)は、まさに、大阪近鉄バッファローズの「赤字補填」に応じられなくなる中で球団を手放すことになった。

この過程で生まれたプロスポーツビジネスにとって重要な事実は、大阪近鉄バッファローズに代わって参入した東北楽天ゴールデンイーグルスが、成績不振ながらも、初年度に営業黒字を出したことであった。営業黒字を出した重要な要因として指摘されたものに、球団がスタジアムにおけるビジネスの権利をどこまで持っているのか、という点があった。大阪近鉄バッファローズは、毎年 6 億円程度の年間利用料をホームスタジアムである大阪ドームに支払っていた²⁾。球団は借用しているため球場内の広告看板や飲食代から得られる収入にも制約を受けた。それに対して、東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地である宮城県営球場（現名：楽天生命パーク宮城）は、年間の使用料が 1 億円を下回り、公共施設ながら球団による球場の改修等も認められた（改修後は宮城県に寄贈）。スタジアムビジネス上の収入（入場料、飲食物販の販売手数料、広告看板などからのスポンサー料）の多くも球団の売り上げとなった。大阪近鉄バッファローズの代わりに新球団が設立されるにあたり、宮城県は球団誘致のために様々な策を展開するが、スタジアムの管理・運用に関する制度設計もその過程で整備されていった。

さらにもう 1 つ、「球界再編構想」を契機とする重要な動きが広島で生まれる。広島市による広島市民球場の建て替えである。カーブ球団は 12 球団で唯一親会社を持たない（従って赤字補填を受けることができない）ため、球団経営の安定化は難しいと言われてきた。旧広島市民球場の施設老朽化やビジネス展開の限界性から、広島市は広島市民球場の再建を行った。スタジアム完成の 2009 年にはカーブ球団の売り上げは 57 億円（2006 年）から約 117 億円と約 2 倍になった³⁾。新球場に多くの観客が集まり、球場内での消費も高まり、「カーブ女子」などのブームも生まれた。グッズ販売（流通総額）が 50 億円を超えるようになり、2017 年の売り上げは旧球場時代の約 3 倍（約 180 億円）に達した⁴⁾。

2004 年の「球界再編構想」が、スタジアムビジネスの新しい状況を生み出した。楽天野球団とカーブ球団の両事例の鍵を握っていたのは、自治体の制度設計である。野球以外のサッカーやバスケットボールが「プロクラブ」の増加を推進してきたことと対称的に、プロ野球の球団数は、12 球団を維持したままであった。球団が移転したり消滅したりする可能性に直面した自治体は、地域経済の活性化を促すプロ野球球団の誘致や移転・消滅の防止を目的に、関連する制度の整備を進めていくことになった。

2 先行研究と本論の枠組み

(1) 地域スポーツ振興領域の制度と組織経営

スポーツ組織の経営に影響を与える自治体の制度の重要性については、プロスポーツよりも、一般市民がスポーツを行う場を地域で提供するための地域スポーツ振興の文脈で議論されてきた。

スポーツ行政の文脈で検討を行った中村（2006）は、企業や地域コミュニティのスポーツ組織を活性化するための政策（中村は「誘導政策」という表現を用いているため以下では、それに従う）に着目し、イギリスやオーストラリアの事例分析を行った。

中村は誘導政策の分析対象として、政府／自治体と企業、地域コミュニティのスポーツ組織が「契約関係」（金子 2011, p.140）を結び、「日本のスポーツ政策と非常に類似したコンテキストを持つ」（金子 2011, p.141）とされるイギリスのスポーツ政策の1990年代の変遷期と、市場メカニズムを導入して地域スポーツ振興を促進しようとする2000年前後のオーストラリアクウィーンズランド州ゴールドコースト市のスポーツ政策を分析している。こうした「契約関係」に基づく誘導政策や、市場メカニズムを重視した誘導政策は、日本国内のスポーツ政策にも反映されている。「契約関係」に基づく誘導政策はtotoの売り上げに基づく日本スポーツ振興センター主導の地域スポーツ振興の助成制度に反映されている。市場メカニズムを重視した誘導政策は指定管理者制度として反映されている。

「契約関係」に基づく誘導政策や市場メカニズムを重視した誘導政策は、スポーツ組織の自律性を損なわせるなどの批判（Green and Houlihan 2006, 金子 2011, 田中 2006, 柳沢・向陽スポーツ文化クラブ 2008, pp.159-163）を生んだが、中村はこれらのトップダウン型の「誘導政策」によって、企業や地域コミュニティの「諸アクターが能動的にスポーツ社会の構築に取り組むための環境ないしは枠組みが整いつつあることは確かである」（中村 2006, p.118）、ないしは「クラブ自治確立の源泉ないしは上昇型ガバナンスの方途を探る素地があると思われる」（中村 2006, p.415）と指摘する。つまり、政策的に企業や地域コミュニティのスポーツ組織に公的資源を委ねることで、活性化を図ろうとする政策によって、多様な主体が関わる民主導の地域スポーツ振興の可能性が開けたとする。

(2) 地域イノベーションと政策イノベーション

プロスポーツビジネスをも対象にした議論では、原田（2008）は、スポーツマネジメント主体が成果を上げて、地域活性化等に波及効果をもたらす「地域イノベーション」は、スポーツを取り巻く制度によってその実現が可能になったり、制約されたりする状況があると指摘する。

「地域イノベーション」は、「新たな技術やアイデアの創出によって、社会的意義のある新たな価値を創造し、地域に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革」（内閣府経済社会総合研究所, 2012）である。地域においてスポーツビジネス等を担う新しいマネジメント主体は、新たな価値を生み出すイノベーションの源泉となり、こうしたマネジメント主体（イノベーション主体）が、さらなるイノベーションの連鎖を地域に誘発する。例えば、総合型地域スポーツクラブの補助金制度の導入や指定管理者制度の導入は、地域イノベーションを誘発する駆動力（原

田 2008, p.19) となりうる。逆に、地域イノベーションを阻害する要因には、地方政府の縦割り行政やそれに付随する様々な規制、既存制度の硬直化がある。例えば、プロ野球のロッテが千葉に移転したが、都市公園内にある千葉マリスタジアムでは移転当初、都市公園法によって周辺での商業行為が規制され、そのため賑わいの創出にも結び付かず、結果として地域に起きたイノベーションは軽微であった。目に見える地域イノベーションが起きたのは、指定管理者制度の導入に伴い、ロッテがスタジアムの指定管理者になった 2006 年以降のことである (同, p.19)。

地域イノベーションを生み出した地域密着型プロスポーツクラブは、公益性の高いミッションを持つ社会起業としての役割を果たしているが、その訴求力は、事業規模に比べてはるかに大きく、何万人というファンを惹きつけ、多くの協賛企業やボランティアに支えられ、それらが連携する場を生み出すことで、地域に多様なイノベーションを誘発した (同, p.23)。

原田の指摘する「地域イノベーション」は、2004 年以降、プロ野球球団に広がり、楽天野球団やカープ球団もその主体になっていったと考えられる。両事例で地域イノベーションを主体的に生み出したのは球団であるが、その環境を提供したのはスタジアムを設置した自治体である。自治体は「施設」をホームスタジアムとして利用できるようにしたが、球団は、地方自治法に基づく「指定管理」や都市公園法に基づく「管理許可」では規定されていない行為 (例えば、球場の改修等を継続的に行うこと) を行ってきた。ここには、既存制度を越えた「政策イノベーション」(金子, 2012) が存在すると考えられ、その政策イノベーションが球団主導の地域イノベーションを可能にし、促したと考えられる。

社会起業やコミュニティビジネスの展開を左右する観点から政策イノベーションを検討した金子 (2012) は、政策イノベーションとは、地域イノベーションなど、社会起業の新たな価値の創造の実現を可能にする公的な条例や規則の制定や改正、その適切かつ柔軟な運用だと指摘する。金子 (2012) は、政策イノベーションを大きく 2 つに分けることを提案し、第 1 に、立法過程に直接的または間接的に提言することで影響を与え、社会起業が行う地域イノベーションの実現を可能にする新たな法律の制定や既存の法律の一部を改正することとし、第 2 に、社会起業が行う地域イノベーションの実現を可能にするために、既存の法律や規則、ガイドライン等を適切な方法で運用することとする。一方、政策イノベーションは、NPO 等の地域イノベーションの実現に影響を与えるが、政策イノベーションだけで社会問題の解決が直接実現するわけではなく、個々の社会起業の取り組みが重要となる (金子 2012)。

「地域イノベーション」と「政策イノベーション」が相互にどのように影響を与え合うのかについて、スポーツマネジメント領域では、総合型地域スポーツクラブの育成や学校体育施設開放事業の有効活用など、一般市民がスポーツを行う場を地域で提供するための地域スポーツ振興の文脈で議論されてきた (中村 2006, 松橋・金子 2012, 松橋 2015, 松橋ら 2015, 松橋 2018) がプロスポーツビジネスを対象にした議論は少ない。そこで、本論では、楽天野球団と宮城県／仙台市、カープ球団と広島市の 2 事例を対象に、球団が生み出した「地域イノベーション」と、それを促したと考えられる自治体の「政策イノベーション」がいかなる関係で影響しあい進んでいったのか、把握していく。

表 1 調査対象者一覧

2019年 6 月14日	宮城県教育庁スポーツ健康課
	株式会社楽天野球団
2019年 7 月25日	仙台市観光局観光交流部誘客戦略推進課
	仙台市文化観光局文化スポーツ部スポーツ振興課
	仙台市経済局産業政策部産業振興課
	仙台商工会議所 中小企業支援部地域づくり推進グループ
2019年 7 月 5 日	広島市 都市整備局 都市機能調整部 広島駅周辺地区整備担当
	株式会社広島東洋カープ

3 調査手法

楽天野球団と宮城県および仙台市、カープ球団と広島市の協働体制をヒアリングするために、それぞれに対して半構造化インタビューを実施した。インタビュー対象となった方々には事前にインタビューで伺いたい内容をメールで送付し、その回答を中心にインタビューを実施し、同時に、関連資料を提供頂いた。インタビュー時間は、1 時間程度である。なお、仙台市の 3 つの部署には同時に 1 時間 30 分ほどのインタビューを実施した。表 1 は調査対象組織の一覧であり、それぞれの担当者に対応頂いた。

球団が生み出す「地域イノベーション」は、民間事業者としての球団の営みが、地域に波及することで、民間事業者や行政、市民などの多様な主体を巻き込みながら活動が発展的に展開しているかどうかで把握することにした。「政策イノベーション」は、従来ではできなかったことを可能とするような、政府／自治体による新たな制度の制定や改正があったかどうかで把握することにした。

4 結 果

(1) 楽天野球団と地元自治体の協働

① 楽天野球団創設の流れ

2004 年、楽天(株)はプロ野球への新規参入を表明し、(株)楽天野球団が創設された。プロ野球界において実に 54 年ぶりの新規参入であった。宮城県は、楽天野球団のホームスタジアムを県営宮城球場とした。宮城県は、都市公園法の「管理許可」で、楽天野球団に対して施設の管理権限を付与するが、都市公園内に立地する県営宮城球場は、プロ野球球団が興業を行える制度環境、インフラ環境になかった。宮城県は楽天野球団との間に、フランチャイズ基本協定を結び、楽天野球団が県営宮城球場で興業を行うための制度環境を整備していく。なお、フランチャイズ基本協定を結んだ当時、類似の協定を、自治体とプロクラブが結んでいる事例はなく、宮城県は球団との調整の中で、内容を詰めていくことになる。

② 宮城県の「政策イノベーション」

フランチャイズ基本協定では、大きく次の事が定められた⁵⁾。①楽天野球団が県営宮城球場を本拠地として利用することを認可し、楽天野球団も県営宮城球場を本拠地として利用する。②楽天野球団が県営宮城球場において興業を行うことを認可。飲食物販や広告の表示を認可し、そこでの売り上げの多くを楽天野球団の売り上げとする。③県営宮城球場の改修を認める。費用負担は楽天野球団の負担とし、完成後に宮城県に寄贈する。④楽天野球団以外に球場を利用する団体からの利用料は球団の収入とし、楽天野球団は、別途定められた減免措置の元、球場使用料を支払う。

フランチャイズ基本協定は、当時のプロ野球界において、画期的なものであったと考えられる。飲食物販や球場に表示する広告に伴う売り上げの多くが球団の売り上げになった。楽天野球団が宮城県に支払う年間の球場使用料は、減免措置によって6,000万円前後に圧縮された。特筆すべきは、公共施設を興行主であるプロ野球球団が改修することに道筋をつけたことにある。球団にとっては、球場の魅力を高めることで、入場者数を増やし、入場料収入や飲食物販の売り上げ、球場の広告料を高め、自らの売り上げを高めることが可能な状況が生まれた。楽天野球団は参入直後に70億円を投じて県営宮城球場の改修等を実施した。2005年のシーズン開幕時は、新たな装いの県営宮城球場が完成し、ネーミングライツによって、「フルキャストスタジアム宮城」と名乗ることになる。

なお、球場と物理的につながっていない球団のグッズショップや試合時に設置される飲食店は、占有利用の形態を採り、占有許可使用料が発生する。グッズショップは大きな建物であるが、仮に、楽天野球団が本拠地として県営宮城球場を離れる場合は、原則として原状復帰させる必要が生じる。

③ 楽天野球団が生み出した「地域イノベーション」

多額の赤字を出していた大阪近鉄バファローズに代わってプロ野球界に参入した楽天野球団は、当初から独立採算を基本に経営を行ってきたという。球場の改修等にはこれまで160億円から170億円を投入してきた。参入時の改修等に70億円程度を支出しているから、毎年平均10億円弱の投資を継続的に行ってきたことになる。

球場長の川田氏（肩書は調査時のもの）によれば、球団収入の「ドライバー」は観客数だという。観客が増えれば飲食物販の売り上げが高まり、スタジアム内の広告価値の向上に伴って広告料も高まる。筆者が調査に訪れた2019年6月14日の前日（対ヤクルトスワローズ、入場者数27,200人）は、約4,500万円の飲食の流通総額があった。1名あたり約1,650円を消費したことになる。ホームゲームで計180万人の入場者数があれば、約27億円の流通総額になる。飲食物販の売り上げや広告料が球団の収入に直結することが、入場者数を増やそうとする球団のインセンティブに結び付き、改修等を行いやすい状況を生み出している。

楽天野球団は多彩な事業を地域と連携して実施してきている。活動名とその詳細は、表2に一覧をまとめた。下線を引いた事業は、プロスポーツクラブの中でも独自性が高い活動だと、仙台市が考えている事業のことである。

学校との連携事業には、仙台自分づくり夢教室、未来塾、弟子入り体験・職場体験がある。スポーツの普及発展に関連する事業には、楽天イーグルス駅伝・マラソン大会や楽天ベースボール型

表 2 楽天野球団が展開する地域との交流事業

活動のカテゴリ	具体的な事業名
学校との連携事業	仙台自分づくり夢教室 ^{※1}
	楽天イーグルス未来塾 ^{※2}
	弟子入り体験・職場体験 ^{※3}
スポーツの普及発展	楽天イーグルス駅伝・マラソン大会
	楽天ベースボール型体験授業研究会
仙台駅東口の賑わい創出	仙台すずめ踊り参加
	ビジター開幕戦 PV
	デザインマンホールの設置
商店街との取り組みや街中プロモーション	商店街フラッグ
	地下鉄通路等の広告
	クリスマス飾りつけ
スポーツ施設寄贈	寄附金を募り仙台市以外の被災地にスポーツ施設を建設

(調査時に仙台市から提供頂いた資料を参考に作成)

※ 1 仙台市教育委員会が主催する事業の一環で OB・指導者が市内の小学校に訪問する。

※ 2 楽天野球団が主催するもので東北地方全域の小学校に訪問するもの。2009 年度から始まり多い年には 100 校程度に訪問する。

※ 3 プロ野球チームの仕事を体験することで働くことへの関心、意欲を高めてもらうもの。

体験授業研究会がある。球場がある仙台駅東口の賑わい創出については、仙台すずめ踊り参加、ビジター開幕戦 PV、デザインマンホールの設置がある。商店街との取り組みや街中プロモーションについては、商店街フラッグ、地下鉄通路等の広告、クリスマス飾りつけがある。そして、球団が寄付を募り、その寄付金によって仙台市以外の被災地にスポーツ施設を寄贈する取り組みがある。

これらの事業は、楽天野球団から提案したものもあれば、地域から提案したものもある。例えば、「学校との連携事業」の中でも、「仙台自分づくり夢教室」は仙台市からの提案であり、それ以外の 2 つは楽天野球団からの提案である。仙台市の担当者は、楽天野球団は地域貢献意識が高く、地域側からの依頼に対して迅速に対応して、連携可能な事業はすぐに形になっていくという印象をもっていた。

こうした連携の背景には、楽天野球団が社会的責任を果たしていこうとする意識と、球団の力を活用して市民に様々な学びや成長の機会を提供していこうとする仙台市の方針があると考えられる。そして、同時に、双方が、連携の深化を通じて、さらなる「地域イノベーション」創出に期待していることが指摘できる。

楽天野球団が管理許可を得ている県営宮城球場のエリアは宮城野公園の一部で、それ以外の部分との間に白線が引かれている。試合日には、楽天野球団が飲食ブースを含めて管理許可エリア一杯を活用していることが分かる。この先、県営宮城球場の管理許可エリアの外縁での事業を進めようと考えれば、仙台市との連携が不可欠になる。各種事業の展開や建物建設等の開発に係る様々な法規制の所管は仙台市になるためである。試合の有無に関わらず多くの人々が集い、観光客を引きつける場にするためには日常的に人々が集える施設やコンテンツ、滞在できる施設が求められる。

一方、仙台市にとっても、年間約 170 万人の観客を動員し、約 270 億円の経済波及効果⁶⁾をもたらすまでに成長した楽天野球団の力をさらに引き出し「地域イノベーション」を広げていくことが、市の諸政策の推進にとって重要になる。インタビュー調査に観光局観光交流部や経済局産業政策部が同席したことは、楽天野球団が持つ可能性に期待していることの証左であろう。例えば、仙台市が、台湾を重点ターゲットの 1 つとして取り組んでいるインバウンドの推進において、楽天野球団に所属する台湾出身の宋家豪（ソン・チャーホウ）選手の使用は、台湾への PR にとって重要なコンテンツとなる。市では、ソン選手に、仙台市の台湾向け観光動画への出演を依頼し、台湾での旅行博や市が運営するフェイスブック等において活用するといった取組みを行っている。(株)楽天が台湾のプロ野球チーム「ラミゴ」を買収したことから、今後も楽天野球団を通じた台湾との交流が進んでいく可能性がある。仙台市の経済政策においては、オープンイノベーションの推進において連携が進んでいる。IT×エンターテインメントとして球場を実践フィールドとして野球観戦を対象としたアイデアソンを実施した。多くのオフィスを抱える仙台市にとって IT 関連のベンチャー育成は重要な経済政策の 1 つであり、それを促すにあたって楽天野球団のフィールドと(株)楽天本体の人材の力を借りながら進めた、ということである。2017 年には、球場周辺の交通環境改善を目的に楽天(株)と仙台市がシェアリングエコノミーに関する連携協定を結び、2019 年には楽天(株)と東北大学がイノベーション創出を目的とした包括連携協定を締結した。活動の波及は球団そのものではなく、IT 企業としての楽天(株)が可能としている要素もあるが、楽天野球団の活躍が前提にあって生まれてきたものであろう。

(2) 新球場建設と広島東洋カープの飛躍

① 新球場建設の経緯

広島市や広島県は、2004 年の「球界再編構想」の中でカープ球団の存在が永続的で無い可能性があることを認識することになる。経営問題はカープ球団の問題ではあるが、カープ球団には他の 11 球団のように「赤字補填」をする親会社は存在せず、売り上げを高めるためには自ずと、シーズン中の興業の中で収入を高めていく必要がある。そのためには、興業の場である広島市民球場を魅力的な場にしていける必要がある。広島市民球場の老朽化は長く指摘され、ビジネス環境を整える点でもスタジアムの新築が望まれてきた。2004 年に「球界再編構想」が生まれ、実際に大阪近鉄バファローズがオリックスブルーウェーブに吸収合併され、楽天野球団が宮城県とのフランチャイズ基本協定を結んで仙台市に誕生することが決まる中で、カープ球団が消滅して、球界参入を熱望する大企業が広島以外の地で新たな球団を創設することなどが議論され、カープ球団のビジネス環境の改善を速やかに進めていく必要性が広く共有されるようになった。

2004 年 11 月には、広島市、広島県、経済界等による「新球場建設促進会議」が発足する。2005 年 9 月には、新球場の建設場所を旧球場の跡地ではなく、新幹線発着の JR 広島駅の東側に広がる貨物ヤード跡地に決定する。その後は、2009 年 3 月の球場完成を決めて、2007 年 11 月に着工することになる。2008 年 3 月には、新広島市民球場条例が制定され、カープ球団を指定管理者とすることを前提とする新球場を管理するための制度環境が固まる。続く 2008 年 5 月に、カープ球団と広島市の間にフランチャイズ協定が結ばれる。



図1 2015年に整備されたレフトパーティーベランダ

② 広島市の「政策イノベーション」

このフランチャイズ協定は、楽天野球団と宮城県が締結したフランチャイズ基本協定を参考にし、内容が検討された。その内容は、大きく次のものである。①長期的な本拠地として利用することを確認、②大きな修繕は球場のネーミングライツ費を原資に広島市から拠出する。年間2億2千万円とし、5年（2019年から2023年）で11億円が修繕費に積み上がることになる。③カープ球団が改修等を行うことを認める。④スタジアム内の飲食物販スペースを占有することを認める。カープ球団は利用料（目的外）を広島市に納付する。

スタジアム内の飲食物販については、目的外使用として占有のための利用料金は発生するが、売り上げは全額カープ球団のものとなることや、球場の改修等を興行主としてのカープ球団が行えることは、宮城県と楽天野球団が締結したフランチャイズ基本協定と同じである。このことによって、カープ球団が飲食物販に力を入れやすい状況が生まれ、本論冒頭に紹介した、2017年度実績で50億円もの飲食物販の流通総額に結び付くことになる。

改修等について、例えば、2015年度にはトイレの一部改修とレフトパーティーベランダ改修を行っている。トイレの一部改修に対して広島市が事業費を1,380万円支出し、カープ球団が事業費を2億800万円支出している。レフトパーティーベランダ改修にはカープ球団が事業費として2億1,300万円を支出している。図1で示すレフトパーティーベランダは、団体の貸切利用に対応し、人気を博している。

2016年度には、広島市が3階コンコース塗膜防水改修工事に4,306万円を支出し、カープ球団がアウトドアデッキ整備とオブジェデッキ整備に合計1億5,800万円を支出した。

③ 球場の建設費と球団による費用の充当

新広島球場の総工費は、用地取得費の54.75億円を含め合計144.75億円となっている⁷⁾。この中で、カープ球団が球場の指定管理者業務としての売り上げから捻出する金額が、用地取得費の中の51.55億円と建設費の35.66億円となっており、合計87.21億円となっている。総工費の内訳は表3

表3 総工費の内訳と球団充当対象

	金 額	備 考
用地取得費	54.75 億円	
用地取得費	51.55 億円	球団充当対象分
下水道国庫補助金等	3.2 億円	
建設費	90 億円	
使用料負担対象分	35.66 億円	球団充当対象分
まちづくり交付金	7.08 億円	
たる募金等寄附金	1.26 億円	
広島市負担分	23 億円	
広島県負担分	11.5 億円	
経済界負担分	11.5 億円	

(広島市から提供頂いた「広島市民球場（マツダスタジアム）について」のデータを参考に作表)

のようになる。

指定管理者の収入には、カーブ球団が負担するカーブ球団の球場利用料と目的外利用料およびマスコミ負担分とアマチュア野球負担分がある。当初の想定では、カーブ球団負担分を 5.79 億円、マスコミ負担分を 0.62 億円、アマチュア野球負担分を 0.16 億円であった。

これらの合計が指定管理者の売り上げになるが、この売り上げがそのまま指定管理者であるカーブ球団の売り上げになるわけではなく、ここから、指定管理者としてのカーブ球団の維持管理費を差し引いた金額が、用地費充当分と建設費充当分に充てられることになる。「充当」とは、土地取得や建設費のために発行した市債の償還財源を「充当」という意味である。当初の想定では、2.3 億円がカーブ球団の維持管理費となり、残りの 4.27 億円が充当分に充てられることになる。ただし、これはあくまでも想定であり、指定管理者の収入が想定を下回る状況では、充当に捻出される費用も圧縮される。カーブ球団の経営努力とチームの好成績が相俟って実態としては、当初想定 4.27 億円に対して、2013 年 5.06 億円、2014 年 5.48 億円、2015 年 6.17 億円、2016 年 6.94 億円、2017 年 6.49 億円となって市債の償還に大きく寄与している。この他、カーブ球団は、25 年ぶりにリーグ優勝を果たした 2016 年には、広島市に 5 億円の寄付を行っている。

④ 経済効果とまちづくりへの波及効果⁸⁾

2009 年の開場後 5 年程度の時期は、経済効果が 170 億円から 200 億円程度、雇用効果が 1,600 から 2,000 人であった。年間入場者数は 16 年ぶりに上位 3 位以内に入った 2013 年、2014 年と 2016 年から 2018 年の 3 連覇にかけて増加し、年間入場者数が 200 万人を越えた 2015 年以降に経済効果、雇用効果も上昇した。表 4 は、中国電力(株)が示した経済効果と雇用効果である。経済効果は、直接効果と間接効果から構成され、球団の県内試合開催や優勝セール等のカーブ球団関連イベントなどに伴って生じた県内生産活動の成果（生産額、あるいは売り上げ高）の合計である。雇用効果とは、球団の県内試合開催や優勝セール等のカーブ球団関連イベントなどに伴って生じた県内生産活動に従事する雇用者数で、既存の雇用者も含む。

表 4 カーブ球団が生み出した経済効果と雇用効果

年	経済効果（億円）	雇用効果（人）
2015 年	248	2,380
2016 年	353	3,180
2017 年	351	3,150
2018 年	356	3,210

新球場が生み出した好循環は、カーブ球団の経営状況を大きく改善し、新球場に移転する前の 2006 年の 57 億円の売り上げは、新球場移転後の 2009 年に 117 億円までに増加した。移転に伴ってカーブ球団に恒久的に発生する費用は、新球場建設のための土地取得費用と建設費の負担分（市債償還財源充当分）だけだと考えれば、球場移転に伴う売り上げ増は、そのまま収益の大幅な改善に寄与した。この売り上げは、2017 年には約 180 億円にまで達した。

カーブ球団が多くのファンや観客を惹きつける中で、広島駅周辺の開発にも影響を与えるようになった。新球場がヤード跡地に建設されることが決まった後に、広島駅南口（表口）の再開発案件の最後の 2 ブロックの計画が決まったのである。南口の再開発は、1980 年代前半に基本計画が策定され、3 つのブロックに分けて検討が進められてきた。1999 年に 1 ブロック（A ブロック）には百貨店をメインテナントするビルが完成するが、それ以外の 2 ブロックのテナントはなかなか決まらずにきた。この中の B ブロックの開発パートナーが 2006 年に住友不動産に決まった。C ブロックの開発パートナーは 2008 年に森ビル都市企画に決まった。そして、新球場の運用が始まり広島市内の人々の流れが変わることを確認出来た後の 2013 年にそれぞれのブロックに大型の商業ビルが建設されることが決まる。B ブロックにはビックカメラをメインテナントとする地上 52 階 198 メートルの高さを持つシティタワー広島の建築が決まり、2016 年に開業した。C ブロックには地上 46 階の住宅棟と 11 階の商業棟から構成されるグランクロスタワー広島の建築が決まり、2017 年に開業した。

日高（2018）は、こうした再開発に対しても「大きな波及効果があった」と指摘する。市内の地価も、以前は旧市民球場隣のそごう前が最高値だったが、現在は、より東に最高値が移動し、街の重心が東側（広島駅／新球場側）に移動している。

5 「協定」を支える「地域イノベーション」

楽天野球団と宮城県のフランチャイズ基本協定とカーブ球団の広島市のフランチャイズ協定の内容は、それまでプロ野球球団がホームスタジアムを借用してきた状況に比べて、利用料が少なく、飲食物販の裁量を拡大して売り上げを得やすくし、球場本体の改修等を可能としたことで、プロ野球球団の経営を行やすい状況へと変えた。球団は経営、チーム成績ともに一定の成果を上げてきた。

インタビュー調査の中では、制度設計に対する「批判」の有無についても把握を行った。ここでいう「批判」とは、1 つの民間企業であるプロ野球球団の経営を支援する施策を採用することに対する「批判」である。

宮城県にとっては、球場の改修等で費用が発生しているわけではなく、むしろ、楽天野球団が整備を継続的に行っているということや、アマチュア野球が利用できる期間もあって、公共施設としての機能に大きな制約を受けているわけではないということから、目立った批判は無いということであった。広島市にとっては、カープ球団支援に関連する事項は、多くの市民にとっての関心対象であり支援対象であって、そもそも「批判」の対象になるものではない、ということであった。当然、連携協定と関係なく発生する周辺地域への「騒音」や試合開催時の周辺の「渋滞」などは、対処すべき問題として丁寧に対応を行っていくことが求められる。

「批判」が生まれにくく共有されにくい理由には、いくつも要因が考えられる。第一に、球団が利益や経営資源を地域に投資／還元していることがあげられるだろう。球団は、売り上げを球場の改修等に投資していることや、カープ球団は実際に多くの利益が出た場合に広島市に寄付をしていること、楽天野球団は地域貢献活動を展開している。第二に、多い年で200万人前後の動員数を数え、大きな経済効果と雇用効果ならびに、都市の情報発信効果を持っていることがあるだろう。第三に、各自治体は連携協定維持のために毎年度予算を確保する必要が無いということがある。広島市民球場を広島市が修繕する費用もネーミングライツの売り上げから支出している。第四に、球団の移転可能性や消滅可能性が存在する以上、「フランチャイズ地域として球団経営にとって魅力的な場所である必要がある」、という反論が「批判」に対して可能だということがあるだろう。

現状は、各球団からの寄付／寄贈、経営資源の地域への還元、スポーツコンテンツとしては秀でた誘客力とそれに伴う関連民間事業者の事業活性化および経済効果と雇用効果によって両地域は多くのメリットを得ている。球団が「地域イノベーション」の源泉になっている。結果的に連携協定の内容が、球団経営を支え、地元地域のメリット享受を可能としてきたと考えられる。球団にとっても連携協定は、定期的な見直しが存在し、永続的なものではない。公共施設の利用を前提としている以上、制度的な優遇措置の継続は、不可欠であるし、楽天野球団と仙台市の関係のように、連携を進めていくために、新たな規制の緩和や変更が必要になる場面もあると考えれば、地元地域（自治体行政および地域の団体や市民）に貢献していくことが、両球団にとっては今後も経営を安定的に行っていくために重要になると考えられる。

6 まとめと本研究の限界

本論では、プロクラブが主導する「地域イノベーション」とそれを促す「政策イノベーション」の関係を仮説的に設定し、プロ野球球団の2事例を対象に分析を行ってきた。両事例ともに、「政策イノベーション」は自治体と球団の「協定」によって規定されていた。2つのケースの「協定」に共通することは、①スタジアムエリアの飲食物販やスポンサー掲示の権限を球団に委ね、それに伴う売り上げの多くを球団の売り上げになるようにしたこと。②公共施設であるスタジアムの改修等を認めたことにある。このことによって、観客動員に効果を持つスタジアムの改修等やゲーム以外のコンテンツ開発が進み、観客動員の増加とそれに伴う飲食物販やスタジアムに看板等を掲出することなどによるスポンサー獲得に起因する売り上げが増加した。

改修が適宜行われるスタジアムに、多くの事業者を集めて新たなサービスや商品が生まれ、多くの観戦者を集め、経済効果や雇用効果をもたらした。「地域イノベーション」が生まれ、楽天野球

団は自治体の関連施策の展開において協力を求められたり、カープ球団は周辺地域の開発にも影響を与えたりするに至った。「政策イノベーション」が球団による「地域イノベーション」を促した。

最後に、本論の限界を指摘する。本論では、2000年代中盤から2010年代後半までの時期の、特定の2事例を扱ったため、2つのケーススタディによって例示した「政策イノベーション」と「地域イノベーション」の関係やそれぞれの内容が、他の事例に対して持つ一般性については検証が必要である。特に、本論が扱った2つのケースは、ホームスタジアムを東北地方および中国地方の中心都市に構え、年間65試合のホームゲームを行うプロ野球球団のものである。年間200万人以上の観客数もレギュラーシーズンのホームゲームが「65試合」あることで可能となる。プロサッカーのJリーグやプロバスケのBリーグに所属するクラブのレギュラーシーズンのホームゲームは、Jリーグ（J1）が17試合、Bリーグが30試合である。ホームゲームが少ないことは、総観客動員数の減少とそれに伴う飲食物販の売り上げの低下に結び付く。従って、本論で扱った「政策イノベーション」によって、例えばスタジアムビジネスにおけるプロクラブの裁量権が増したとしても、それを活かしきれなかったり、スタジアムの改修等が可能になった場合もそのための予算が確保できない可能性もある。プロスポーツにおける他の事例を対象にした検証と「地域イノベーション」と「政策イノベーション」の関係のパターン化が求められる。

謝 辞

お忙しい中、本研究にご協力頂いたインタビューの皆様に感謝致します。また、丁寧にコメント頂いた査読者にも感謝申し上げます。

本研究は拓殖大学経営管理研究所個人研究助成を頂き実施したものです。ここに深く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 昭和29年に国税庁から発表された「職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱いについて」において、野球事業で発生した子会社（プロ野球チーム）の赤字の補填のために支出したお金は赤字額を上限として「広告宣伝費の性質を有するもの」として扱って良い、つまり損金扱いで良いという取り扱い指針が示された。法人税率が40%だと仮定した場合、親会社の利益が40億で子会社球団の赤字額が10億だった場合、親会社は10億の赤字補填が損金扱いになるため法人税は30億円が対象となる。法人税の対象額が40億から30億に減少し、法人税負担額は4億円削減されるため、親会社の実質負担は6億円ということになる。今日、この方針は野球以外にもサッカーやバスケットボールのプロクラブでも適用されている。
- 2) 朝日新聞デジタル 2004年6月24日「株主「使用料高くない？」 近鉄本拠大阪ドームが総会」 <http://www.asahi.com/special/baseballteam/OSK200406240047.html>
- 3) 日本経済新聞 2010年12月17日球場考球団経営の最適解は③
- 4) 日本経済新聞 2018年10月27日カープ VS ホークス稼ぐ力でも強さ、地域熱く
- 5) 宮城県と楽天野球団のフランチャイズ基本協定および広島市とカープ球団のフランチャイズ協定は共に内容は公開されておらず、調査において内容の確認を行うにとどまる。
- 6) 2019年7月25日仙台市ヒアリング調査より。
- 7) 球場建設費等は広島市へのヒアリング時に提供頂いた資料に基づく。
- 8) 本節は、広島市の職員として新球場の移転から建設までを担当し、チーム公認の「マツダスタジアム物語語り部」である日高洋氏の論考を参照する。現在の職員も日高氏の見解を元に経済効果や波及効果を整理していると考えられるからである。

参考文献

Green, M. and Houlihan, B. (2006) Governmentality, Modernization, and the “Disciplining” of National Sporting Organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom. *Sociology of Sport Journal*,

23: 47-71.

- 原田宗彦 (2011) スポーツファシリティと地域イノベーション. 原田宗彦・間野義之編 スポーツファシリティマネジメント, 大修館書店, pp. 262-290.
- 原田宗彦 (2008) スポーツマネジメントをめぐる社会的背景. 原田宗彦・小笠原悦子編 スポーツマネジメント, 大修館書店, pp. 3-26.
- Kaneko, I. (2012) Social Entrepreneurship in Japan: Traditional View and the Current Situation, presented at 2012 Research colloquium on social entrepreneurship: Pushing the boundaries of our thinking, July 16-18, Said Business School, Oxford University.
- 金子史弥 (2011) スポーツ組織と行政のパートナーシップ. 菊幸一他編 スポーツ政策論 成文堂, pp. 132-143.
- 松橋崇史・金子郁容 (2012) 学校体育施設の有効的活用を実現するための「共有地のジレンマ状態」の解決: NPO 法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの事例研究. 日本体育・スポーツ経営学研究, 26, pp. 36-51.
- 松橋崇史・斎藤和真・岩月基洋 (2015) 公共スポーツ施設経営における地域コミュニティとの協働戦略——A社のケーススタディを通じた制度的条件と成果の把握——, スポーツ産業学研究, 25(2), pp. 215-228.
- 松橋崇史 (2015) 学校体育施設開放事業の民間組織への運営委託の可能性: 行政からの視点.
- 中村祐司 (2006) スポーツの行政学. 成文堂.
- 日本体育・スポーツ経営学研究, 28, pp. 17-32.
- 松橋崇史 (2018) 公共スポーツ施設を指定管理する企業の「地域コミュニティとの協働戦略」——全国調査から抽出した3事例のケーススタディ——」経営経理研究, 110, pp. 105-116.
- 内閣府経済社会総合研究所 (2012) 「地域活性化システム論カリキュラム研究会報告書」
- 田中弥生 (2006) NPOが自立する日: 行政の下請け化に未来はない. 日本評論社.
- 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 (2008) 総合型地域スポーツクラブの発展と展望——KSCC30年の軌跡——. 不昧堂出版.
- 日高洋 (2018a) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その1), 建築の研究 244, pp. 32-35.
- 日高洋 (2018b) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その2), 建築の研究 245, pp. 27-31.
- 日高洋 (2018c) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その3), 建築の研究 246, pp. 30-33.
- 日高洋 (2019) マツダスタジアムの建設とその魅力 (その4), 建築の研究 247, pp. 17-19.

(原稿受付 2019年11月8日)

拓殖大学研究所紀要投稿規則

(目的)

第 1 条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する、経営経理研究所、政治経済研究所、言語文化研究所、理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には、多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し、研究活動の促進に供することを目的とする。

(紀要他)

第 2 条 研究所の紀要は、次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』

2 研究所長は、次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第 3 条 紀要の投稿者（共著の場合、投稿者のうち少なくとも 1 名）は、原則として研究所の兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には、研究所員以外も投稿することができる。

(著作権)

第 4 条 投稿者は、紀要に掲載された著作物が、本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には、共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し、投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は、共同執筆者全員の承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第 5 条 投稿原稿は、研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は、図・表を含め、原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は、紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

(原稿区分他)

第 6 条 投稿原稿区分は、次の表 1, 2 のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所及び人文科学研究所

(1)論文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
(2)研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む。
(3)抄録	経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，人文科学研究所の研究助成要領第10項(2)に該当するもの。
(4)その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2 投稿原稿区別：理工学総合研究所

(1)論文，(2)研究速報，(3)展望・解説，(4)設計・製図，(5)抄録（発表作品の概要を含む），(6)その他（公開講座記録等）

- 2 投稿原稿区分は，投稿者が選定する。ただし，紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。
- 3 紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。
- 4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は，原則として論文とする。
- 5 研究所研究助成を受けた研究所員が，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

(投稿料他)

第7条 投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には，紀要3部を贈呈する。

3 投稿者が研究所員の場合には，掲載の抜き刷りを50部まで無料で贈呈する。50部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には，リポジトリへの公開の停止及び削除をおこなうことができる。

(その他)

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については，編集委員会の議を以て決定する。

(改廃)

第10条 この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附則

この規則は，平成31年4月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は、原則として年 2 回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

第 1 回	原稿は、6 月末日締切－10 月発行
第 2 回	原稿は、10 月末日締切－3 月発行

2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様 式

(1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

(2) 字数の制限

投稿原稿は、A4 縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

I	論文，研究ノート	24,000 字
II	資料，調査報告	20,000 字
III	I，II 以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(3) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

(4) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行、英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字、ダブルスペースで作成すること。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

5. 表 紙

投稿原稿の提出に際しては、『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

なお、手元には、必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否、区分の変更、再提出

- (1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。
- (2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。
- (3) 編集委員会は、投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。
- (4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

10. 校 正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改 廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

附則

本要領は、平成31年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介（目次順）

北 中 英 明	商学部教授（商学，経営学）
宮 川 昭 義	商学部教授（国際会計，財務会計）
池 田 真 志	商学部准教授（流通論，経済地理学）
松 橋 崇 史	商学部准教授（スポーツマネジメント，スポーツ政策）

拓殖大学 経営経理研究 第117号 ISSN 1349-0281

2020年3月25日 印刷

2020年3月26日 発行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 金山茂雄 太田 実 角田光弘 田嶋規雄 稲葉知恵子
今井文俊 島内高太
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 金山茂雄
発 行 所 拓殖大学経営経理研究所
〒112-8585 東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-7265（研究支援課）
印 刷 所 (株) 外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

RESEARCH IN

MANAGEMENT AND

ACCOUNTING

No. 117

March 2020

Celebrate Retirement of Professor Ashida

TAKEGAMI Konosuke (1)

Professor Ashida on the Honor of Retirement

ASHIDA Makoto (3)

Celebrate Retirement of Professor Kobayashi

HAKAMADA Yuji (11)

Professor Kobayashi on the Honor of Retirement

KOBAYASHI Mikio (13)

Celebrate Retirement of Professor Nishio

KANAYAMA Shigeo (17)

Professor Nishio on the Honor of Retirement

NISHIO Atsuto..... (19)

Articles

A Literature Survey by Text Mining

— A Case of Application to Sales Research Field —

..... KITANAKA Hideaki (27)

An Analysis of Corporate Response to Accounting Changes in
Retirement Benefits in the US

..... MIYAKAWA Akiyoshi (45)

A Study on the Distribution Characteristics of Cut Vegetables

..... IKEDA Masashi (59)

Rule-Making by Local Government in

Supporting Club Management and its Impact

— A Case Study of the Hiroshima Toyo Carp and

Rakuten Baseball Clubs — MATSUHASHI Takashi (75)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan