

**CUC
VIEW &
VISION**

《特 集》

防災・エネルギーセンター設置

目次

巻頭言：	予言には敏感、防災には鈍感—私たちの心理の不思議—	1
	千葉商科大学総合研究センター長 サービス創造学部 教授 安藤 和代	
特集：	防災・エネルギーセンター設置	
	特集の狙い 防災・エネルギーセンターの開設について	2
	千葉商科大学 学長 宮崎 緑	
	千葉商科大学におけるエネルギーを中心とした取り組みと今後の方向性	4
	—防災・エネルギーセンター設立にあたって—	
	千葉商科大学人間社会学部 教授 手嶋 進	
	学民官産連携による防災・安心づくり	11
	千葉商科大学 教授 吉竹 弘行	
	地域で脱炭素を目指す学生活動に期待される教育効果：学生団体 SONE の活動展望	20
	千葉商科大学総合政策学部 教授 杉本 卓也	
	プロジェクト報告	
	高等教育における経済学の在り方	26
	千葉商科大学サービス創造学部 教授 石井 泰幸	
	AIの活用に基づく会計業務・税務業務の変革の可能性及び影響に関する検討	30
	千葉商科大学大学院会計ファイナンス研究科 教授 小池聖一・パウロ	
	「葉鴨高等商業学校一覧」の復刻と生々示碑の精査	35
	—遠藤隆吉研究所2024年度の研究成果—	
	千葉商科大学総合政策学部 教授 遠藤隆吉研究所 所長 朽木 量	
	サステナビリティの展開可能性	39
	千葉商科大学人間社会学部 教授 猪熊 ひろか	
	ベトナム南部メコンデルタにおける工芸村の発展と世帯所得	42
	—観光による発展モデルの有効性—	
	千葉商科大学基盤教育機構 准教授 ゴエン トウイ	
	ソーシャル・キャピタル論から紐解く持続可能なコミュニティ政策の	
	地域デザインに関する研究報告	48
	千葉商科大学総合政策学部 専任講師 戸川 和成	
	「加藤寛と福澤諭吉の比較研究」	54
	千葉商科大学総合政策学部 教授 磯山 友幸、千葉商科大学基盤教育機構 准教授 影浦 亮平	
	経営者インタビュー	
	小規模な零細企業ながら、高い加工技術を核に、 社会課題解決の複数の新事業展開に挑戦	58
	株式会社西川精機製作所	
	千葉商科大学商経学部 教授 鈴木 直志	
	変化を力に、成長を続ける外食企業の挑戦	64
	ドリーマーズ株式会社	
	千葉商科大学大学院商学研究科 教授 石井 孝昌	
	自社ブランド ARAS 立ち上げに至る経緯 —B2C展開による第二創業—	71
	石川樹脂工業株式会社	
	千葉商科大学商経学部 教授 松下 幸生	
	焼うにに込めた模索 ～下関水陸物産の挑む「第二の看板商品」づくり～	77
	下関水陸物産株式会社	
	千葉商科大学大学院商学研究科 教授 小野 史人	
	地域中小企業が成長・発展した経営戦略とプラクティス	82
	株式会社CKサンエツ	
	千葉商科大学中小企業経営研究所 客員研究員 前田 進	
	ないコトを創る力。あるコトをつなぐ想い。 —ケアマネジャー業務を原点に、人を結ぶ介護事業—	89
	株式会社hareruya	
	千葉商科大学大学院商学研究科 教授 秋田 舞美	
	公開講座報告	
	2024年度総合研究センター公開講座 開催報告と御礼	97
	千葉商科大学総合研究センター事務局	
	総合研究センター出版物情報	98
	編集後記	99
	千葉商科大学総合研究センター長 サービス創造学部 教授 安藤 和代	

予言には敏感、防災には鈍感 —私たちの心理の不思議

千葉商科大学総合研究センター センター長

千葉商科大学サービス創造学部 教授

安藤 和代

ANDO Kazuyo

プロフィール

2009年、早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（商学）。千葉商科大学サービス創造学部専任講師、准教授を経て2018年より現職。専門はマーケティング。主な業績は「消費者購買意思決定とクチコミ行動 - 説得メカニズムからの解明」（単著、千倉書房、2017年）、「顧客接点のマーケティング」（共著、千倉書房、2009年）。2025年4月より総合研究センターセンター長。



「7月5日に日本で大地震が起きる」という科学的根拠のない予言が、香港でSNSを通じて拡散しました。情報源は1990年代の漫画に登場する架空の予言者でしたが、この噂は人々の不安を煽り、現実の行動にまで影響しました。2025年5月に日本を訪れた香港からの旅行者数は約193,000人、前年同月比で11%減少し、日本行きのツアーや航空券の予約は5月以降、50～80%減少したと報告されています¹。

一方、現実には高い発生確率が指摘される南海トラフ地震や首都直下地震に対して、私たちはどれほど備えているのでしょうか。調査によると、香港市民で避難キットを準備しているのは39%に過ぎません²。日本では、防災グッズを用意している人は40%、十分な食料備蓄がある人はわずか7%³。実際のリスクに備える行動は十分とは言えません。なぜ人は科学的根拠の薄い予言には敏感に反応し、現実のリスクには鈍感なのでしょうか。この「矛盾」の背景には、私たちの心理特性があります。

ひとつは可用性ヒューリスティックです。人は頭に浮かびやすい情報ほど、その発生確率を高く感じます。SNSで広まった「大地震予言」はセンセーショナルで記憶に残り、危機感を煽ります。対して、南海トラフ地震のように科学的データに基づく警告は、ニュースで繰り返し見聞きするうちに「見慣れた情報」となり、新鮮度を失って軽視されがちです。

次に現在バイアス。人は目先のコストや手間を重く見積もり、将来の利益や損失は軽視します。将来に備える非常食や水の買い置き、定期的な更新は、現時点において利益を実感しにくい一方、旅行をキャンセルするなどの行動は、即時的な安心感をもたらします。

さらに社会的証明の原理も影響します。周囲が防災

準備をしていないと、「自分もまだいいか」と考えがちです。逆に、「みんな旅行をやめている」という情報は、行動を変える強い動機になります。

このように、防災行動はリスク知覚の歪みや社会的規範といった心理要因に大きく影響されます。では、どうすれば現実のリスクにも積極的に備えるようになるのでしょうか。ヒントはマーケティングの知見にあります。損失回避のフレーミングは有効です。「備蓄をすれば安心」より、「備えがないときの損失」を具体的に示すほうが、人は行動を起こしやすいとされています。災害時、スーパーの棚が空になり、停電の暗闇で家族が不安そうに「水はあるの？食べ物はあるの？」と尋ねる場面を想像してください。そんな後悔をしないための小さな一歩が、未来の安心につながります。

さらにナッジ理論も役立ちます。人が望ましい選択を自然にとれる環境をつくるアプローチです。非常食や防災用品が定期的に届くサブスクリプション型サービスなら、「いつ買い足すか」「賞味期限は大丈夫か」といった心配は不要です。届いた箱を開けて「これで安心だ」と確認する。その小さな習慣が、いざという時の命綱になります。防災が「特別なこと」から「日常」に変わり、無力感を減らし「未来への投資」として前向きに捉えるきっかけにもなります。

根拠のない予言より、科学的知見に基づく備えこそが本当の安心をもたらします。そのために消費者の行動や心理の理解は不可欠であり、マーケティングは未来に備える行動を促す有力な知見を提供します。社会科学の知見を活かし、誰もが「備える行動」を自然に身につける社会づくりに貢献したいものです。本号の巻頭特集では、本学教員が各専門分野から防災にまつわる知見を紹介します。

¹ The Guardian (2025) "Holiday bookings to Japan are down - could a 90s manga comic's earthquake prediction be to blame?" <https://www.theguardian.com/world/2025/may/26/japanese-manga-earthquake-prediction-travel-bookings-japan>

² Lam et al. (2017), "Urban Disaster Preparedness of Hong Kong Residents: A Territory-wide survey," *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol.23, pp62-29.

³ 農林中央金庫 (2024) 「災害への備えと食に関する調査」, <https://www.nochubank.or.jp/efforts/research.html>

特集の狙い

防災・エネルギーセンターの開設について

千葉商科大学 学長

宮崎 緑

MIYAZAKI Midori

プロフィール

慶應義塾大学大学院法学研究科修士課程修了。法学修士。東京工業大学非常勤講師を経て千葉商科大学教授。政策情報学部長を2期つとめた後、2015年に国際教養学部を創設。初代学部長。2025年現職。

屋久杉と大島紬の保護に取り組み、奄美パーク園長、田中一村記念美術館館長を兼務。政府税制調査会委員、衆議院選挙区画定審議会委員など国の政策決定過程に参画。天皇の公務の負担軽減等に関する有識者会議構成員、元号制定に関する懇談会及び皇位継承に関する有識者会議の構成員をつとめた。中教審委員や神奈川県及び東京都の教育委員等教育行政に取り組んだことが評価され、平成21年度地方教育行政功労者表彰を受賞。現在は国家公安委員会委員。



1 背景

この数年、気候変動の影響が見える形で急増し、災害が多発化激甚化している。原因の一端にはIPCCが指摘するように産業革命以降の温暖化ガス排出等による地球への負荷増大が挙げられる¹。一方で、災害時には停電への対応をはじめライフラインの基盤をなすエネルギーの確保が喫緊の課題となる。さらにAIの急激な進化普及により情報社会を支える膨大な電力が必要となり²、それを産み出すためのエネルギー構造が災害を惹起する悪循環に陥っている。

解決の枠組みには地球全体の取り組みと並行して地域ごと、サイトごとの対応が求められるところ、本学でもハード、ソフト両面で大学としての施策を推進する必要がある。

2 問題の所在

西暦2000年に政策情報学部を開設した折、ディプロマ・ポリシーの柱の一本としてエコマインドを持った学生の育成を掲げた。1992年のリオデジャネイロにおける地球サミット、1997年の京都議定書が採択されたCOP3等を受けて、環境問題に関心を持つだけでなく、社会に働きかけることができる人材を育成すべく、特別講義を設ける等の努力をし、千葉県の大学として最初に学生主導によってISO14001を取得するなど成果もあげた³。

その後も大学として省エネさらには創エネの様々な試みを行い、太陽光発電を中心とした自然エネルギー100%大学を実現するなど、ハード面では引き続き成果を上げている。

しかし、2015年国連で持続可能な開発

¹ IPCC 気候変動に関する政府間パネルの最新の第6次報告書は2021年に出され、人為的影響は疑う余地がない、という強い表現を用いている。

² IEA 電力に関するレポート参照。https://www.iea.org/reports/electricity-2024

³ 2001年有志によるISO学生会議を発足、2002年千葉学園環境方針制定、2003年3月ISO14001認証取得。

目標 (SDGs) が採択されて以降の活動については、17の目標に拘るあまり、一つ一つの施策は充実しつつも、相互のシナジー効果や特に直接学生の成長を支える教育との連関が弱くなっていると言わざるを得ない。

そこで、高等教育機関が取り組む意義を改めて見つめ、これまで蓄積してきた成果を検証、点検して教育に活かしつつ地球社会に貢献するシステムを構築すべく、その受け皿としての防災・エネルギーセンターを教学関連組織として設けることを提起する次第である。

3 現状

本学建学の精神である治道家の育成に照らして、学生の主体的活動を如何に誘導するかという視点は重要なポイントの一つであると思われる。学生主体の取り組みとして ISO14001 を取得した折に ISO 学生会議が活躍してから四半世紀を経て、現在も学生団体 SONE や CUC エシカル学生クラブ等が活動をしており、それぞれをその分野の教授陣が丁寧に指導してくださっている。

これまで積み重ねてきた太陽光発電関連事業等も継続していかなければならない。

ただ、世界は今、激しく変動している。多くの事象がリアルワールドからサイバー空間に重心を移しつつあり、コンベンショナルな戦争がウクライナ、ガザ、さらにはシリアやタイ・カンボジア国境等まで勃発し、一方で経済も安全保障抜きには考えられない中でランプ関税のような戦略兵器化の傾向が現れ、国際社会におけるパワーポリティックスの構造が根底から変化しつつある。

そうした中、世界では、エネルギーは「自然エネ

ギー 100%」の次のステージに移行しようとしている。SDGs も 2030 年の目標年度が迫り、ポスト SDGs の動きが萌芽し始めた。エネルギーと表裏一体の災害対策については、我が国政府も防災庁を新設する方針を示している⁴。この場合の防災は、防ぐだけでなく、減災即ち、未然に防ぎきれずに罹災した場合のダメージを最小化する手立てを講じ、そのための自助・共助・公助の在り方を研究する姿勢が含まれる。従って、例えば地元自治体との連携の在り方など、検討課題は多い。

4 防災・エネルギーセンターの使命

以上の考察から、新設する防災・エネルギーセンターについては、現に動いている各種取り組みを統合、整理し、学問的根拠に基づいた学生達の活動を支援することで学修を深化させることを第一義的使命としたい。さらに、BCP 即ち大学の機能を継続させるハード・ソフト両面の施策の確立・整備、さらには教育機関としての resilience の高度化を目指し、大学が方向性を決めた防災減災及びエネルギー政策を実行する際の司令塔的位置づけとしたい。

5 付加的課題

SNS の発達及び AI の進化により、ネット上に真偽不明の情報があふれ、特に緊急時のフェイク情報や偽の救助要請等、世の中に混乱をもたらす新たな課題が浮上している⁵。これらにどう対処するかも重大なテーマであり、前述の目標を達成するために避けられない事項である。従って、防災・エネルギーセンターの所掌の中に包含しつつ研究教育を進めていく態勢を整えたい。

4 総理直属で平時からの「事前防災」や、災害が起きた直後の初動対応から復旧・復興までを一元的に担う司令塔機能を有する組織を 2026 年度に創設する計画。

5 NICT (総務省情報通信研究機構) によると、2024 年元日の能登半島地震発生直後 24 時間以内に発報された救助要請の約 1 割が偽情報と分析されている。

千葉商科大学におけるエネルギーを中心とした取り組みと今後の方向性

—防災・エネルギーセンター設立にあたって—



千葉商科大学人間社会学部 教授

手嶋 進
TESHIMA Susumu

プロフィール

慶応義塾大学法学部政治学科卒、ロンドンビジネススクール経営学修士（MBA）、千葉商科大学大学院政策研究科（博士課程）単位取得退学。外資系コンサルティング会社勤務後、IT、Web 解析、再生エネ事業開発などベンチャー企業の取締役を歴任後、2019 年より千葉商科大学基盤教育機構准教授に就任。2025 年より現職。

1 はじめに

2025年9月に防災・エネルギーセンター（当センター）が千葉商科大学（本学）の教学関連組織として新設された。本学では建学の精神に則り、高い倫理観、幅広い教養、実社会で有用な専門的知識や技能を身に付けられる教育を実践してきた。社会が分断され世界各地で紛争が勃発し先行きが見通せないなか、2028年に本学は創立100周年を迎える。広い視野で世界を捉え、正しい知識と倫理観に基づいて社会を良い方向に導くことのできる「治道家」を育てることの必要性がますます高まっている。筆者は2015年から本学の省エネルギー・創エネルギーの取り組みに参画し、2021年度からの4年間は自然エネルギー 100% 大学を目指すプロジェクトのリーダーを務めた。当センターの具体的活動についてはこれから関係者と協議して計画するが、本稿ではあらためてその設置の意義を考える。また、エネルギー関連について本学がこれまで築いてきた実績を整理し、今後の取り組みの方向性を示したい。なお、

本稿では大学全体のエネルギーに関わる領域を中心に述べる。エネルギーに関わる学生の活動については本誌に掲載されている杉本卓也教授の論文を、防災については吉竹弘行教授の論文を参照されたい。

2 防災・エネルギーセンター設置の意義

2025年7月下旬、連日各地の猛暑がニュースで伝えられている。極端気象アトリビューションセンターによると、7月22日～30日平均の日本上空1500mの平均気温は、7月同時期としては1950年以降で観測された第1位の高温であり、これは人間活動による地球温暖化の影響がなければ発生し得ないレベルであるという¹。また、これらの記録の高温とともに、新潟県の渇水による米の被害、金沢の豪雨による街の冠水、熱中症による救急搬送が同時に報道される事態となっている。7月28日から8月3日の1週間だけで、全国では9,507人が熱中症のため救急搬送され、18人の方が亡くなられており²、私たちは危機的な状況に直面している。私たち一人ひとりの問題として気候変動への理解を深め、解決に向けて行動できる人材を育成する責務を大学は果たさなければならない。

気候変動への対策は、大きく「緩和」と「適応」に分けられる。「緩和」とは地球温暖化の原因となっている温室効果ガスの排出量を削減するか植林などによる吸収量を増加させることである。一方で「適応」とは気候変動によってすでに現実となっている、あるいは今後予想される害に対し、それらを和らげ、もしくは回避し、有益な機会として活かそうとすることを指す³。

本学では、「緩和」に関しては温室効果ガス排出の最

1 極端気象アトリビューションセンター（2025）<https://weatherattributioncenter.jp/analyses/extreme-heat-july2025/>（2025年8月8日閲覧）。

2 総務省消防庁（2025）「熱中症による救急搬送人員（7月28日～8月3日速報値）」、<https://www.fdma.go.jp/disaster/heatstroke/post3.html>（2025年8月8日閲覧）。

3 脇岡靖明（2021）『気候変動への「適応」を考える — 不確実な未来への備え』（丸善出版）10ページ。

大要因であるエネルギー分野で貢献すべく、省エネルギーや自然エネルギーを導入するなどの施策に取り組んできた。「適応」について本学ができることは災害時への備えが挙げられる。気候変動の影響だけでなく大地震による災害の可能性もある。交通サービスが停止し、学生や教職員が学内で避難することが想定される。周辺地区に停電が発生するなかで夜を過ごさなければならぬ事態もあり得る。

エネルギー消費や二酸化炭素の排出は視覚で確認できないこともあり、気候変動が日々の生活とどのように関連しているかを実感しづらい。防災についても災害が日常的に発生するわけではないため、頭ではその必要性を理解していても、対応はつい後回しにしがちである。さらに、災害時は人々の不安を煽る虚偽情報がSNSで流布する事象が見られる。エネルギーに関しても事実に基づかない主張がなされることがある。気候変動のメカニズムや自然エネルギー普及の課題は複雑な要因が存在するため、正しい判断をするためには一定の知識を要する。このように防災とエネルギーはともに正しい知識の獲得と冷静な判断を意識的に行わなければならないテーマであり、本学が宮崎緑学長のリーダーシップの下、当センターの設置によってそのための仕組みと環境を構築する意義は大きい。

3 エネルギー関連の取り組み実績

本学は日本で最初の自然エネルギー100%大学として国内外で多くの表彰を受けるまでに至った。当センターの活動はこれらの実績をさらに発展させる位置付けとなるため、これまでの歩みをあらためて振り返っておきたい。

3-1 環境理解の土壌とプロジェクトの背景

本学では四半世紀にわたって環境への取り組みを積極的に行ってきた。2001年には環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証取得のため、学生有志による委員会が発足し、2003年に千葉県内初となる学生主導による認証取得を実現している。2012年に国が再生可能エネルギーの普及を目的とする固定価格買取制度を導入すると、これに賛同して野

田市の野球練習場跡地に、当時大学として最大の太陽光発電所を建設し、2014年に発電を開始した。

このような環境への理解がある土壌を背景に、本学は原科幸彦前学長の下、2017年に千葉商科大学を自然エネルギー100%大学にするという宣言を行った。RE100という国際的イニシアチブがあるが、これは大企業が使用する電気を100%自然エネルギーにしようという動きである⁴。RE100に参加する企業の多くは自然エネルギー由来の電気を購入して達成しようとしている。一方、本学の自然エネルギー100%とは、自らが消費する電力量相当を自らの責任で創ろうとする考え方である。自然エネルギーによる発電は運用時に二酸化炭素をほとんど排出しない。地球上の全員が使用量相当を自然エネルギーで発電を行い、社会全体として電力の総消費量と総産出量が均衡すれば排出量がネットゼロになる⁵。そこで、前学長直轄のプロジェクトとして、まずは無駄なエネルギー消費を省く施策を実行し、それでも必要なエネルギー量は大学が主体となって太陽光発電設備を設置して創出することにした。また、大学が購入する電気も2019年には全て自然エネルギー由来とした⁶。

3-2 省エネルギー・創エネルギーの施策

省エネルギーについては、蛍光灯をLED照明に変更し、図書館の外気取り入れを二酸化炭素センサー導入により制御するようにした。学生の提案に従って利用頻度の低い飲料自動販売機を撤去し、残す自動販売機も省エネ型に交換した。2019年4月以降は施設管理の部署、CUCエネルギー株式会社のメンバーとともに2、3週間に一度の頻度で今日まで140回以上のミーティングを実施してきた。100以上のエネルギー効率化項目を検討し、30以上の施策を実行に移した。検討した施策にはエアコンの清掃や冷媒の種類、トイレの水量、サーキュレーターの導入など細かい事項も多く、それぞれの効果は小さくてもそれらを積み重ねることで成果に繋げようとしてきた。特にプロジェクト初年度(2017年度)に実施したLED照明導入など省エネ施策の効果は大きく、2018年度のエネルギー消費量はプロジェクト開始前の2016年度と比べて電

⁴ Climate Group, <https://www.there100.org/> (2025年8月11日閲覧)。

⁵ 原科幸彦・手嶋進(編)(2024)『自然エネルギー100%大学』(CUCサポート)12-13ページ。

⁶ 千葉商科大学メガソーラー野田発電所(野田発電所)で発電した電気は固定価格買取制度を使って全量を売電している。市川キャンパスで使用する電気は電力小売会社に依頼して野田発電所を指定してトラッキング付き非化石証書とともに購入している。野田発電所だけでは賄えない、特に夜間の電気については本学とは関係のない自然エネルギー(主に風力発電やバイオマス発電など)による発電所の電気を購入している。

気で25%、ガスで10%が削減され、本学が支払う電気とガスの費用も低減した⁷。

創エネルギーについては、まず2018年に千葉商科大学メガソーラー野田発電所のパネル容量を17%増加し、2,884kWとした。年間の発電量は約357万 kWh (2021年度実績) で一般家庭893世帯分に相当する⁸。

次に2019年に市川キャンパスにある10棟の建物屋上に合計447kWの太陽光発電設備を設置した。2021年には2号館、3・4号館、研究館の屋上に合計82kWのパネルを増設した。2010年に設置されていた12kWのパネルも含めて、屋上での年間発電量合計は60万 kWh (2021年度実績) で、一般家庭の150世帯分に相当する。本学の消費電力量の概ね19%で、全て自家消費されている。増設分も含めて太陽光発電設備の投資に約1億3千万円かかっているが、20年間で平準化すると1kWhあたりの発電コストは約11.6円となり、購入する電力価格よりも20円以上安い。屋上で発電することで電気料金を年間1,200万円以上節約していることになる。

創エネルギー施策の3つ目は営農型太陽光発電である。これはソーラーシェアリングとも呼ばれ、農業と太陽光発電を同じ場所で行うことをいう。農業収入だけでは事業継続が困難な農業従事者が、発電収入を得ることで農業を続けられる可能性があることから近年注目されている手法である。2019年に「CUC100ワイン・プロジェクト」が発足し、学生たちがクラウドファンディングで集めた資金をもとにキャンパスの一角をブドウ畑にして、その上に8.6kWの太陽光パネルを設置した。また、2024年には千葉商科大学大木戸ソーラー発電所を千葉市に建設した。発電設備はCUCエネルギー株式会社が所有し、発電した電気は20年契約で大学に供給する(オフサイトPPA方式)。太陽光パネルの発電容量は104.5kWで、畑ではサツマイモを育てている。本学の学生たちと市川市内の小学生の家族が、5月には種芋の植え付け、11月には収穫を一緒に行い、交流の場としても利用されている(図1)。

3-3 プロジェクトの成果

このような活動が国内外で評価され、国内では地球温暖化防止活動環境大臣表彰(環境教育活動部門)や省エネ大賞審査委員会特別賞、新エネ大賞新エネ



図1 大木戸でのサツマイモの植え付け風景
(2024年5月25日)
(写真は大学提供)

ルギー財団会長賞など5つの賞をいただいた。海外では2020年に Asia-Pacific Triple E Awards で初代の Green University of the Year を獲得した。2022年には国際組織の大学環境協会(EAUC)が運営し、国連環境計画(UNEP)等が協賛する International Green Gown Awards で新設された2030 Climate Action 部門の世界で最初の最優秀賞受賞者(Winner)となった。また、『令和2年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』では脱炭素社会づくりに向けた取り組みの事例として本学が紹介された⁹。

学生や教職員による積極的な情報発信の効果もあり、新聞、テレビ、雑誌、デジタル記事などのメディアから多くの取材を受けるようになった。2017年度から2024年度までの8年間でメディア掲載は687件あり、これらを広告費として支払ったとした場合の広告換算値は8億6千万円を超える¹⁰。学内外での情報発信で活躍しているのが学生団体 SONE (Student Organization for Natural Energy: 自然エネルギー達成学生機構)だ。SONEは2018年春に発足し、全学的な課外活動としての学部の学生でも参加することができる。無理をしない省エネルギー、自然エネルギーに関連した活動を複数実施し、その経験を踏まえて学内外で啓発活動を行っている。毎年、複数のメディアが SONE を指名して取材を依頼してくる。NPO 団体などから講演の依頼を受けることもある。SONE としても取材や発表の機会を得ることで、学外に対して地球温暖化の問題やエネルギー施策の大切さを発信することができ、また学生自身も説明する力が向上するメリットがある。

多くのメディアで取り上げられ、発表の機会を得ると、その話を聞いた方々から訪問依頼を多く受けるようになった。国内の大学、行政、NPO 団体など様々な方々が本学を訪問した。大学関係者は、教員は教育

⁷ 手嶋進・原科幸彦(2021)「自然エネルギー 100% 大学(電力)の実現 — 千葉商科大学が実践する省エネ・創エネ活動 —」『環境科学会誌』34 巻 3 号。

⁸ 一世帯あたりの年間消費電力量を 4,000kWh として計算した。

⁹ 環境省編(2020)『令和2年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』57 ページ。

¹⁰ 学校法人千葉学園経営企画部調べ。

面で、施設管理担当職員は設備施策面で話が聞きたいという要望をいただく。International Green Awardsの受賞以降は海外からも依頼が来るようになった。インドネシアの国営電力会社、韓国スマートグリッド協会所属の企業関係者、韓国の地方公務員に対しても説明とキャンパスの案内を行った。日本国の国際交流プログラムを通して、あるいはアジアの大学から直接依頼を受けて、バングラデシュ、ブータン、インド、モルディブ、ネパール、パキスタン、スリランカ、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス、東ティモール、韓国、香港の学生も本学を訪問した。海外の学生が来る際は、本学の学長ゼミ¹¹や SONE の学生も参加してエネルギーに関するグループワークをするなど交流をはかっている。本学の学生にとっても国内外の訪問者に対して説明することで、エネルギーの取り組みに関連した知識を獲得し、コミュニケーション力を養う機会となっている。

4 エネルギー施策から見た防災との接点

4-1 蓄電池と太陽光発電設備の導入

省エネルギー施策や自然エネルギー導入を進めることは防災にも役立つ。2011年東日本大震災の際、東北電力管内では約466万戸という大規模な停電が発生した。発災後3日で約80%の停電が解消、8日では94%が解消した¹²。換言すれば20%は3日経過しても、6%は8日経過しても停電が続いたということになる。このような停電時に蓄電池があれば、停電後も電気を使用することができるし、太陽光発電設備があれば天気の良い日中に充電をすることができる。

本学では2022年3月と9月の2回に分けて、合計29台の蓄電池を導入した。Tesla社のPowerwallという家庭用蓄電池で、1台あたりの蓄電容量は13.5Wh、定格出力は5kWである(図2)。本館(9台)、1号館(6台)、7号館(3台)、The University HUB(8台)、合宿所(3台)に分散して設置している。13.5Whの容量でスマートフォン1,000台の充電が可能だが、収容定員270人の1101教室の照明に使うと6時間しか点灯できない。したがって停電の際は使用箇所をかなり限定する必要がある。それでも災害発生時の夜間にわず

かでも灯りがあり、スマートフォンを充電することができれば少しは安心することができるであろう。

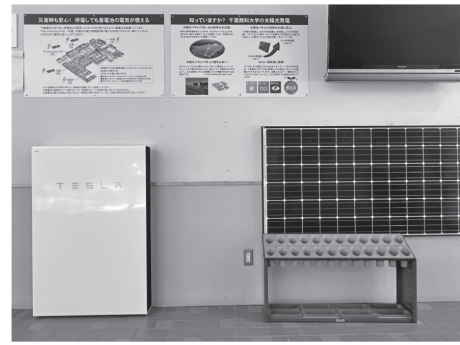


図2 1号館1階に設置した蓄電池
太陽光パネルや解説書も掲示している
(写真は筆者撮影)

なお、停電直後の数時間は化石燃料を利用する非常用発電機により、最低限必要な電力は賄えるようになっており、蓄電池はその補完的な位置付けである。しかし、燃料を必要とする非常用発電機と異なり、太陽光発電設備と蓄電池の組み合わせは日照さえあれば、継続的に利用することが可能である。

4-2 教室等の断熱化

災害時に役に立つ可能性のあるもう一つのエネルギー施策として教室の断熱化がある。災害時に交通機関が停止した場合、大学キャンパス内で数時間、あるいは数日避難しなければならないことも想定される。さらに停電が長く続いた場合は非常用発電機の燃料は無くなり、蓄電池の容量も空調を動かすには不十分である。暖房の無い真冬の夜や冷房のない真夏の昼に長時間大学内で過ごす場合は、断熱性能の良い部屋にすることが望ましい。

本学では SONE が主催して教室の断熱化を行った。外気との温度差があると熱は窓を通して移動する。窓の断熱性能を向上させれば、空調のエネルギー消費を抑制して冬は暖かく夏は涼しく室内で過ごすことができる。そこで SONE の学生たちは卒業生が経営する工務店の支援を受けて、収容定員80人の小教室を対象に断熱施工した。木枠にポリカーボネート板2枚を入れた内窓を製作して設置した。さらに、屋外に面した壁の内側には断熱材を貼り、その上に化粧板を打ち付ける工事を行った。2022年に413教室、2023年に414教室、2025年に2号館2階の学生談話室(学生が休憩に使用できる部屋)を断熱化した(図3)。

11 「学長ゼミ」は全学部の子生に開かれた課外活動である。アジア各国・地域の大学生が集う Global Partnership of Asian Colleges (GPAC: アジア学生交流会議)に参加して時事問題などのテーマについて英語でプレゼンテーションし、交流を深める活動を行なっている。

12 東北電力(2012)「東日本大震災後の当社の状況」https://www.tohoku-epco.co.jp/pastnews/press/_icsFiles/afieldfile/2012/02/29/12022904_skt.pdf(2025年8月9日閲覧)。



図3 413教室の内窓製作と壁断熱化の作業風景

なお、本学は施工会社に委託して2020年に4号館の411教室、421教室、3階会議室にLow-e 複層ガラス窓を内窓として設置している(壁の断熱施工はなし)(図4)。これら教室の収容定員は各々268人である。現在は避難時に使用する部屋の断熱性能は考慮されていないため、当センターの発足を機に情報を整理して状況に応じて対応できるようにしていきたい。



図4 421教室の内窓断熱(Low-e 複層ガラス)施工

5 今後の取り組み

当センターでの取り組みは今後関係者の方々と協議を重ねて決定していくが、現時点でまず以下について着手することを想定している。

5-1 防災、エネルギーに関する情報の集約と整理

防災やエネルギーに関して学内状況を学生が十分に把握しているとは言いがたい。防災やエネルギーに関連した活動を学生が始めたいと思っても、誰に何を聞けば良いかもわからず、行動を躊躇してしまう。現状を知ればそこから関心が生まれ、課題を見つけ解決の行動に繋げることができるであろう。そのためには、学生がもっと多くの情報にアクセスできなければならない。教育は教員が指導したことを学生が受けとるという構造ではなく、学生が自ら興味を持ち問題意識を持つような環境をいかに提供するかが重要である。職員の多くが学生の活動に協力的であり、それが本学の強みの一つである。そのために、防災とエネルギー関連の学生主体の活動に加え、教員による研究、職員によ

る活動や大学の設備等の情報を一元的に集約し、それぞれの関係者が情報を共有できるようにしたい。

5-2 知の連鎖

本学の自然エネルギーの取り組みは国内外から注目を集めており、SONEの学生には行政、メディア、環境団体などから協力要請が毎年数件届く。学生がエネルギー関連の知識を学修する際に、他人に説明する前提があると学生自身の学修効果が高まることが期待される(プロテジェ効果)。SONEに入会した学生には、学内イベントを含めて年間20回以上発表の機会がある。そのうち少なくとも6回以上参加して、立場が異なる相手にどのように説明すれば理解してもらえるかを意識するように促している。例えば、2025年3月には市川市の要請を受けて、市内の小中学生の親子42人を本学キャンパスに招き、SONEや他プロジェクトの学生が講義をした後、断熱化した教室やソーラーシェアリングのサイトを案内した。2023年以降、毎年秋に学生が鎌ヶ谷市の小学校を訪れ、4年生の教室で地球温暖化の授業を実施している。公益財団法人市川市花と緑のまちづくり財団が主催する「いちかわローズフェア」(2025年5月)や市川市の「いちかわ環境フェア」(2025年6月)にはSONEが出席し、テント下のテーブルで来訪者にソーラークッカーや手回し発電機などを使ってエネルギーやLEDの理解を深めるための説明を行なった。

このように学生が知識を得て、それを地域の人々に伝えることで学生自身の学びも深くなり、大学として地域に貢献することもできる。

防災に関して総合政策学部の戸川和成専任講師のゼミナール生が、世代を問わず遊びながら防災について考えられるツールを複数考案し、現在は神経衰弱とかるたを組み合わせた知育玩具を開発し、小中学生に防災について考える機会を提供している¹³。同じく総合政策学部の小野聡准教授のゼミ生は、本学キャンパスで開催された「国府台防災の日」イベントで研究展示を行い、訪問者に対して説明を行なった。

人間社会学部の学生による「国府台を守り隊!」という活動がある。体験型企画やワークショップを通して、楽しみながら学生一人ひとりが自分ごととして防災力を育てることを目的としている。「国府台を守り隊!」が2024年に実施した千葉商科大学の学生を対象としたア

13 チイコミ!「【印西市】地域と大学が連携して挑戦!「防災」を楽しく学ぶ カードゲーム「防災マッチ」を体験」(公開 2025年7月26日) <https://chiicomi.com/press/2059181/> (2025年8月15日閲覧)。

アンケート調査では、大地震発生時に学内のどこに避難すべきかを知っているかという質問に対して、76%は「知らない」と回答している¹⁴。大学内の災害時対応について周知し、あわせて家庭でも役立つ防災の知識をまず本学の学生に身につけてもらい、さらに地域の人たちに伝える活動を拡大させることを目指したい。

5-3 理想に向けた活動の実践

学生に対して倫理的行動を促しておきながら、大学自身が行動しなければ説得力がない。本学は実学を重んじており、理想を語るだけでなく実践に活かす試みが必要である。本学は2021年に国連が主催する Race to Zero キャンペーンに日本の大学として最初に参画した。これは、2030年までに世界の温室効果ガス (GHG) の排出量を半減し、遅くとも2050年にネットゼロにするために、行動を起こす取り組みである。本学の目標として、パリ協定に則した形で2030年までに GHG の排出量を半減し、2040年までに GHG 排出量のネットゼロを目指すことを宣言し、プレスリリースとして発表した (図5)¹⁵。この目標の実行はプロセスが複雑であり容易でない。組織の倫理観と対応力が試される。

脱炭素の試みは学内だけにとどまらない。2025年6月30日時点で、1182の地方自治体が「2050年までに二酸化炭素排出実質ゼロ」を表明しており、これには

千葉商科大学が包括協定を締結している市川市、鎌ヶ谷市、匝瑳市も含まれる¹⁷。大学のカーボンニュートラルに関して、2021年に文部科学省、経済産業省、および環境省が先導して情報共有などを目的とする「カーボンニュートラル達成に貢献する大学等コアリション」を立ち上げ、大学と地域が連携して脱炭素化を進めるよう促している¹⁸。この活動の一環として、地域脱炭素化に向けた大学における環境人材育成の検討会のコアメンバーとして、人間社会学部の田中信一郎教授が選ばれている。本学も学生とともにキャンパスの脱炭素化を積極的に進め、国内の大学において先駆的位置付けを維持し、地域にも貢献できるよう努めたい。

エネルギーについてどのような課題があり、今後検討していくべき事項について GHG プロトコルの Scope1、Scope2、Scope3 に分けて説明する (図6)。GHG プロトコルとは温室効果ガスの算定や報告についての国際的な共通基準を定めたもので、多くの企業に受け入れられている。近年では複数の大学も取り入れて対応しようとしている。

Scope1とは事業者自らによる温室効果ガスの直接排出を指し、本学の場合は学内の冷暖房や調理のために都市ガスを燃焼させることによる排出がこれにあたる。本学の2023年度の Scope1 排出量は425 t-CO₂eq (二酸化炭素換算トン) であった。環境省は脱炭素化に向けた基本的考え方として、電化の促進を勧めてい

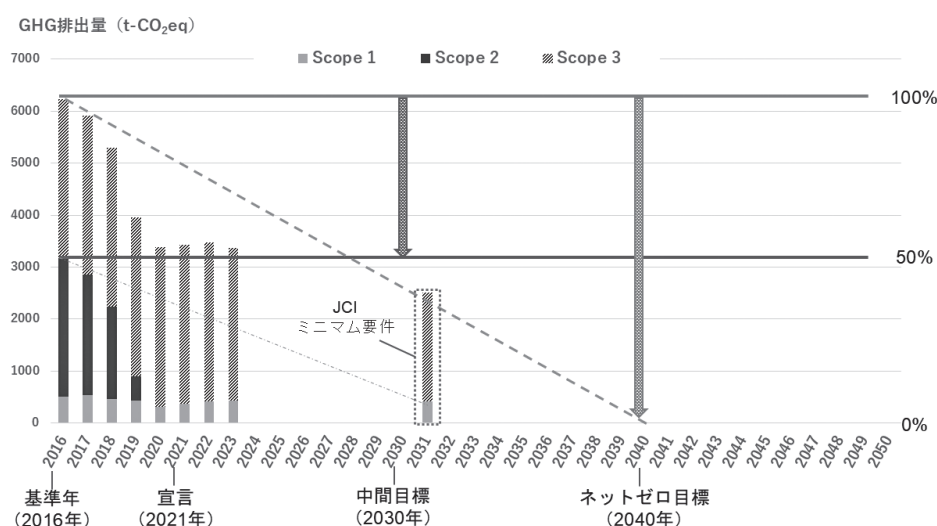


図5 本学の GHG 排出量とネットゼロ目標¹⁶

14 「国府台を守り隊！ 防災意識調査に関するアンケート」は2024年11月にCUCポータルで本学の学生を対象にしたアンケートで、回答した135人のうち、大地震発生時に構内のどこに避難すべきかを「知っている」と回答したのは32人であった。また、家庭内防災グッズの確認頻度についての質問に対し、「定期的に確認している」という回答は16人(12%)、「確認したことがない」という回答38人(28%)だった。

15 千葉商科大学ウェブサイト「Race to Zero への参画」https://www.cuc.ac.jp/about_cuc/activity/environment/racetozero/index.html (2025年8月14日閲覧)。

16 中山琢夫・手嶋進・寺野隆雄・原科幸彦・大杉 仁 (2024) 『GHG サプライチェーン排出量の算出とネットゼロ目標』(環境科学会 2024 年会発表資料をもとに改変)。

17 環境省ウェブサイト <https://www.env.go.jp/policy/zerocarbon.html> (2025年8月13日閲覧)。

18 カーボンニュートラル達成に貢献する大学等コアリション ウェブサイト <https://uccn2050.jp/> (2025年8月13日閲覧)。

る²⁰。ガスの燃焼等による熱エネルギー利用を電力に切り替え、その電力を自然エネルギーで賄えば脱炭素化できるためである。本学で実行できる施策として、既存のガス空調機器を耐用年数が経過した時点で、電力の空調機器に順次交換していくことが望まれる。

Scope2は電力や熱の供給を受けている場合、それらの使用に伴う間接排出を指す。本学の場合は市川キャンパスで消費する電気を自然エネルギー由来で賄っているため、Scope2の排出量はすでにほぼゼロを達成している。

Scope3はScope1、Scope2以外の間接排出で、大学の事業運営に関連する他社の製造や輸送、教職員の出張や通勤に関わるサプライチェーン上の排出が含まれる。本学の2023年度のScope3排出量は2,940 t-CO₂eqで、Scope1、Scope2と合わせたサプライチェーン排出量全体の87%を占める。なかでも大きいのが建物の修繕や設備に関わる「資本財」のカテゴリ、次が「購入した製品・サービス」に関わるカテゴリである。現在はそれぞれの工事や購入した製品ごとの排出量がわからないため、支払った金額に係数（排出原単位）をかけて便宜的に計算している。これだと大学の支出額の増減で排出量も変化するという問題がある。すでに大企業が取引先に対して働きかけているように、個々の製品・サービスによる排出量を入手し、排出量が低減するよう購入先企業に促す活動が求められる。大学から出る廃棄物も排出量算出の対象であり、まずはそれらの情報を取得し整理するところから始めなければならない。プラスチックごみの削減や資源のリサイクル促進については、学生と教職員と

が協力して推進できるテーマだと思われる。

Scope3までもを含めたサプライチェーン排出量は組織単独の努力では削減できないため、どの大学も具体的施策の実施はこれからである。実務上の対応をどのようにするのが現実的かについて、本学のサステナビリティ研究所のプロジェクトとして、筆者は人間社会学部の中山琢夫准教授らと共同で検討中である。

6 おわりに

防災とエネルギーに正しく対応するためには専門的知識を備え、高い倫理観をもって判断しなければならない。地球規模で現状を俯瞰する視野と目の課題解決する実践力の両方が求められる。これらはまさに実学であり、本学が目指す「治道家」の育成に必要な要素である。幸い本学では、地域のステークホルダーと協力して防災に関わる検討を継続してきた。エネルギーに関しても日本、あるいはアジアにおいて先進的取り組みを行ってきたと評価されている。

当センター設立を機に、これまでの実績をさらに発展、拡大させて本学の学生が防災やエネルギーについての造詣を深め、獲得した知を学外にも展開していくことを促進したい。防災や脱炭素におけるScope3の取り組みは多くのステークホルダーとの連携が必須である。学生を中心に教職員とも情報を共有し、知恵を出し合ってこれらのテーマに取り組んでいく。さらに学外にも活動の場を広げて貢献し、真に「社会に必要とされる大学」となる活動そのものとしたい。

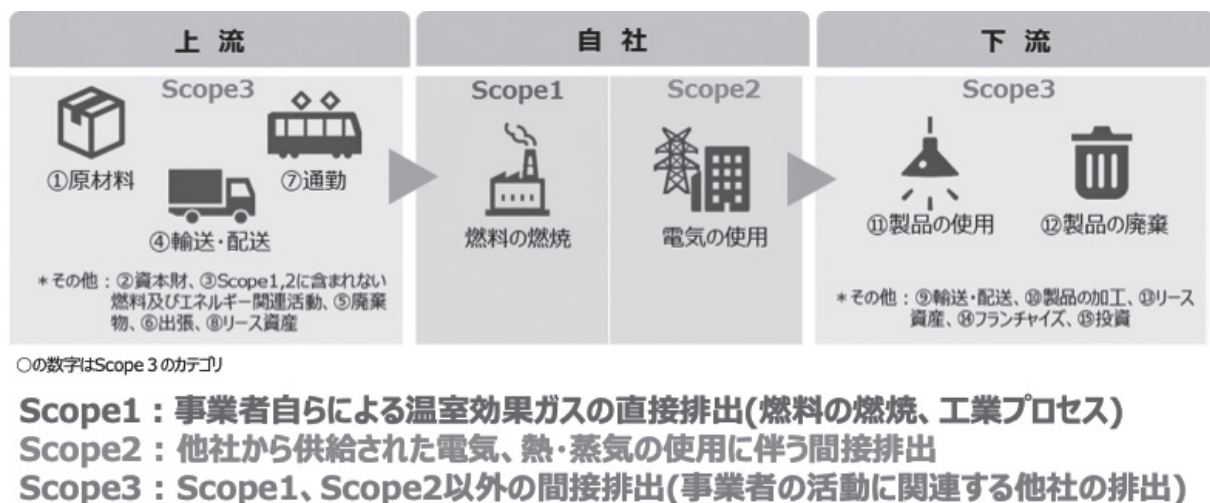


図6 サプライチェーン排出量（環境省）¹⁹

¹⁹ 環境省、「グリーン・バリューチェーン・プラットフォーム」ウェブサイト https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate.html（2025年8月11日閲覧）。

²⁰ 環境省（2022）『中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブックー温室効果ガス削減目標を達成するためにー Ver.1.1』32ページ。

学民官産連携による防災・安心づくり



千葉商科大学 教授

吉竹 弘行
YOSHITAKE Hiroyuki

プロフィール

東京工業大学大学院修了後、鹿島建設株式会社、社会福祉法人黎明会、千葉商科大学人間社会学部教授を経て、同大学教授。叢書 SDGsと大学3「安全・安心な都市・地域づくり」（千葉商科大学）、どうする地方創生「2020 からの新スキーム」（日本経済新聞出版）等執筆

千葉商科大学（以下“本学”）では、今年度、防災・エネルギーセンターを新設した。防災・エネルギー共通の問題でもあるが、こうした基盤的機能の整備には継続的対応が必須であり、学内常設組織の整備は、本学が今後、当該分野で継続的な社会的評価を得るために重要な要素となる。また「地域で日本一役立つ大学になる」ことを目指す本学が、東葛地域の「安全・安

心のまちづくり」に関して、図1のハード・ソフト整備で先進的な道標となるとともに、ハートづくりでの中核的な推進機関を目指すことを可能にする基盤となる。

なお、当センターは9月に教学関連組織として発足したばかりではあるが、昨年度まで8年間に亘り、前学長主導の学長プロジェクト3「安全・安心な都市・地域づくり」のリーダーとしての活動経験を踏まえ、防災面に関する方向性と地域貢献・学内対応について私見を述べる。

I 今後の安全・安心なまちづくりの方向性

1.「レジリエンス」に注目した「まちづくり」

1972年、ローマクラブは、報告「成長の限界」で、現在のままで人口増加や環境破壊が続けば、資源の枯渇や環境の悪化によって、100年以内に人類の成長は限界に達すると指摘した。この指摘にもかかわらず、



図1. 安全・安心な都市・地域づくりの活動概念

地球規模での環境悪化は進み、2015年国連サミットで、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標として、17のゴール、169のターゲットで構成、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓う持続可能な開発のための2030アジェンダ「SDGs」が全会一致で採択される事態となった。またローマクラブも、2022年、新システムダイナミクスモデルを基に、持続可能な社会経済パラダイムを追求する報告「Earth for All: A Survival Guide for Humanity」¹を発表している。

実際、環境変化により、気象庁²によれば、日本国内で下水対応基準とされる1時間降水量50mmを超える大雨の2015～2024年の平均年間発生回数は1976～1985年と比べて約1.5倍に増加している。また内閣府³によれば、2011年から2020年までの10年間に、全国の市町村の約98%で1回以上の水害が発生している。

また異常気象とは異なるが、2024年1月には、能登半島で想定されていなかった海域活断層による地震が発生、甚大な被害を及ぼし、30年以内の首都直下地震発生確率が70%、南海トラフ地震発生確率が80%という予測もなされ、対策措置法整備もされる状況に至っている。

国内におけるこうした甚大な被害を引き起こす震災、メガハザードへの対応は、自治体による「公助」、地域における「共助」、自分自身による「自助」の3つで構成される。阪神・淡路大震災時の罹災者救助で認識された地域生活者の「共助」の力や、罹災対応が無力化した東日本大震災の「公助」の経験を踏まえ、政府の対応方針は図2のように変更されてきた。現在は、①気候変動に伴う災害の激甚化、②首都直下地震の発生、③公助の限界、④社会の脆弱性、⑤在宅勤務のマンパワーの存在、⑥避難空間での感染症への配慮等を踏まえた、「防災4.0」という「一人一人が災害リスクに向き合い、社会全体で災害に備える自律的な仕組みの整備」が基本的な対応方針となっている。

学長プロジェクト3では、SDGsの「誰一人取り残さない社会」を目指す「安全で安心な地域づくりをしていくための仕組み」をテーマとして研究を行ってきた。

その際、重視したのは、「安全・安心」という目標に対して、それぞれの地域生活者によって形成される防災対応の目標基準、即ち社会規範である。しかし、東日本大震災発生後に行われた内閣府調査でも、防災訓練への参加は震災以前の4割程度から大きく変化せず、国民の防災意識の高揚が図られているとは言い難い。

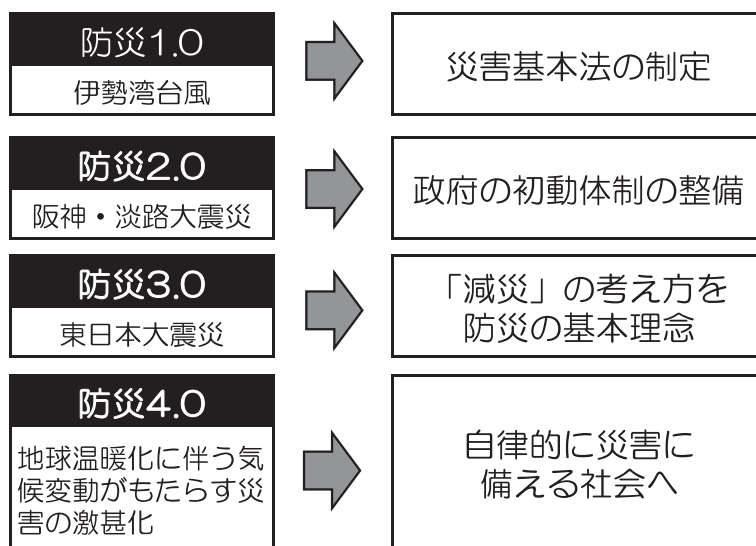


図2. 国の考える防災は、自律対応が基本
出典：内閣府防災情報のページ：「平成28年度防災白書」から作成

¹ Dixon-Decleve, S., Gaffney, O., Ghosh, J., Randers, J., Rockstrom, J. and Stoknes, P.E. (2022). "Earth for All: A Survival Guide for Humanity" (New Society Publishers).

² 気象庁 HP 大雨や猛暑日など（極端現象）のこれまでの変化
https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/extreme/extreme_p.html 2025/6/26 閲覧

³ 内閣府 HP 市町村のための水害対応の手引き 令和7年5月
https://www.bousai.go.jp/taisaku/chihogyomukeizoku/pdf/suigaitebiki_r705.pdf 2025/6/26 閲覧

こうしたことから、我々の研究を含め、これまでに行われてきた研究の多くは、図3に示すような「安全・安心なまちづくり」を、災害対応を中心に、「現状に復旧していくための社会的規範」に対応した研究になっていた。

しかし、これからの「安全・安心な都市」には、もう少し違った観点が必要になる。具体的には、2016年に OECD⁴が指摘した図4に示す、突発的なショックと慢性的なストレスに脅かされる都市が、これらの要素をさらなる発展につなげる機会としてとらえ、転換のきっかけにすることができる「レジリエントな都市」という概念である。

今後の研究では、こうした「レジリエントな都市」になるための基本的機能をどの様に設定するかが、重要な論点となる。ちなみにここで言う突発的なショックとは、「地震・台風・酷暑」「テロ攻撃・暴動」「感染症まん延・有害物質汚染」等、慢性的なストレスとは「水不足・住宅不足・エネルギー不足」「失業・非正規雇用」「少子高齢化・過疎・過密」「不景気・貧困・格差」「犯罪・暴行」等と説明されている。また、この実現のために、以下の7つの政策アプローチが挙げられている。

1. Adaptive 過去から学んで行動する
2. Robust ショックを吸収するシステム
3. Redundant 予期せぬニーズに対応する余力
4. Flexible 変化する状況に想定内で対応する
5. Resourceful 手持ち資源で緊急ニーズに対応できる
6. Inclusive 多様な見方を取り入れられる
7. Integrated 境界を越えて協働できる

2. 首都圏東京湾沿岸部の防災拠点の必要性

再保険事業大手企業 Swiss Re 社は、全世界の自然

災害リスク評価を行い、東京・横浜が最も危険性が高いと指摘した。実際、首都圏では2019年台風19号において、荒川が氾濫危険水位に迫る水位を記録している。

メガハザードとしては地震と風水害が想定できるが、本稿では、首都圏でも毎年のように発生する異常気象による水害リスクに注目した防災・減災対応の在り方を中心に論じたい。

図5は、約6000年前の縄文海進と呼ばれた海水面が上昇し、内陸へ入り込む現象によって2つの大きな内海ができた時期の首都圏海岸線を示している。図の斜線着色部は海面を示しており、その後、この地域は三角州として関東平野を形成し、人工的な流路変更と河川・湾岸線堤防の整備等により水害から守られている。ただ1950年代の天然ガス採取を目的とした地下水汲上げにより、江戸川、荒川、中川等が集中する東葛地域では河川水位より低い地域が多く形成されることになったため、当該地域は地下水水位が高い可能性があり、埼玉県道路陥没事故地下水流出は記憶に新しい。また、①河川の決壊・氾濫による「外水氾濫」、②台風とともに海水が襲う「高潮洪水」、③地震による水門・堤防の崩壊で起こる「地震洪水」の外、④堤防で排水路が塞がれ、雨水等が十分排水できず、溜池のように水が溜まる「内水氾濫」の4つの水害が生じる可能性がある。

次に、東葛地域、特に本学の所在する市川市でどのような対応がなされていくべきかを述べる。

3. 市川市の災害リスクと国府台の防災的価値

市川市は江戸川に面し、1812年に江戸日本橋西河岸と蔵屋敷の成田山にお参りする講中の航路安全を

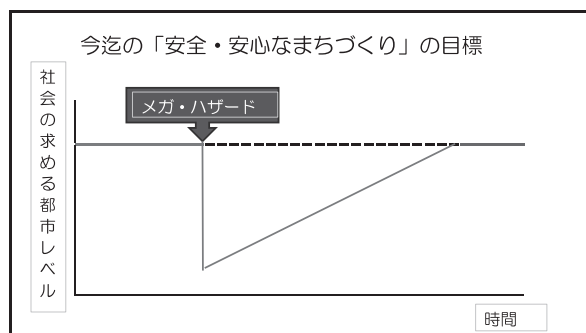


図3. 今迄の「安全・安心なまちづくり」の目標

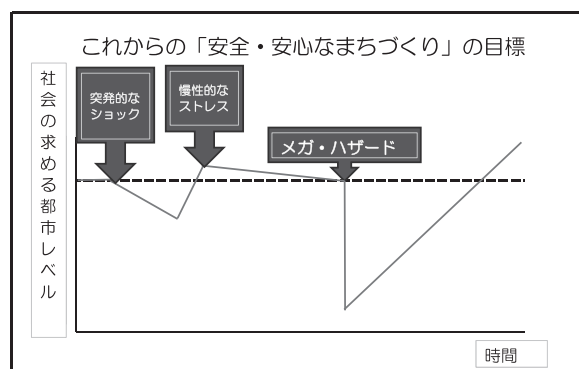


図4. これからの「安全・安心なまちづくり」の目標

4 国土交通省 HP レジリエントな都市 OECD 報告書（暫定版）の概要 <https://www.mlit.go.jp/common/001136417.pdf> 2025/6/26 閲覧

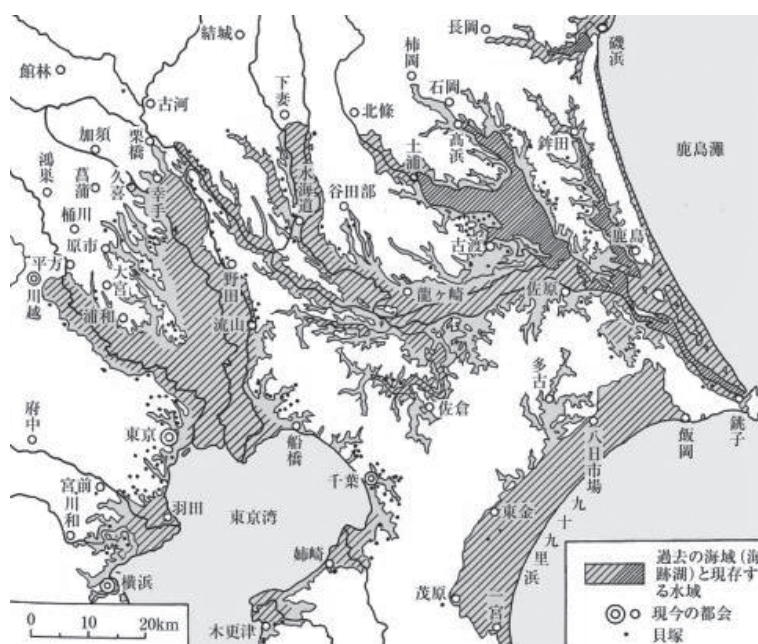


図5. 縄文時代の首都圏の海岸線
出典：葛飾区葛飾区史⁵

祈願して建てた常夜灯（市指定有形文化財第1号）で、旅人の心を照らし続ける等、親水の町としての景観を保っている。ただ国土交通省によれば、豪雨による江戸川浸水の最悪ケースでは、総武線以南が水没すると想定している。また、この場合、3歳未満・75歳以上3万人を含む30万人以上が罹災し、1週間以上滞水する地域の発生も想定されている。

また地震については、震源深さ20km、M7.3の東京湾北部での首都直下地震が最大の被害を及ぼすとされており、この場合、市川市の震度は6弱あるいは6強と想定されている。ただし地震による重大被害想定地域と上述の水害による被災地域とは異っている。

これに対応する防災計画を見してみる。市川市の地域防災計画では、市域を4つに分け、39の小学校を防災拠点・避難所とすることを始めとして、公助として様々な対応がなされている。ただ、市川市が2021年に行った調査⁶では、9割以上の市民が激甚化する自然災害への対策に満足しておらず、多くの課題があると想定できる。

本学の在籍する国府台地域は、図6でも白色の陸地として表示されており、この地域が東葛地域の防災拠点を目指すことは、市川市のレジリエンスな都市づくりへの貢献となる可能性がある。そこで、その可能性

を国府があったとされる国府台の土地所有の歴史を振り返ることで確認する。田中ら（2013）の報告⁷によれば、下総国関宿の曹洞宗総寧寺が、江戸川洪水を避けるために国府台に1663年移転してきたが、社寺領上知令によって官有地となり、1875年に「国府台大学校」建設計画のために文部省管轄となった。その後、1945年まで演習地、教導団駐留といった陸軍関連施設が置かれ、戦後になって現在の形に整備がなされた。

このように安全性に特段の配慮を求める政府・宗教・教育・軍事機関の立地がなされてきており、国府台地域は首都圏でも安全性が高く、今後の東葛地域の防災拠点として位置づける価値は十分にあると認められる。

II 安全・安心のまちづくりと大学の対応

一般的に、「安全」は数値等の客観的基準達成を意味するが、客観的基準を満たしても、個人の主観的基準である「安心」は満たされない場合がままある。

そのため、「安全・安心な都市」の確立には、都市を構成する①施設・設備などの「ハードウェア」整備、②ハードウェアをつなげて運用する仕組みの「ソフトウェア」整備の外、③その地域の生活者が自分の問題として対応する意識、即ち「ハート」づくりが必須と

⁵ 葛飾区 HP 葛飾区史 <https://www.city.katsushika.lg.jp/history/history/1-2-2-26-1.html> 2025/6/26 閲覧

⁶ 市川市総合計画 第二次基本計画【令和2年度】市民意向調査報告書 <https://www.city.ichikawa.lg.jp/common/pla01/file/0000373738.pdf> 2025/6/26 閲覧

⁷ 田中由紀子、中島明子（2013）『幻の「国府台大学校」建設計画』『和洋女子大学紀要』第53集、p33-p44

浸水想定区域内の市川市民は30万人以上



- ・江戸川が氾濫した場合、0.5メートル以上の浸水想定区域(着色部)には30万人以上の市民が居住。
- ・うち3歳未満・75歳以上の要避難者が3万人以上。

出典: 市川市ハザードマップ

注) 人数は住民基本台帳から作成

図6. 市川市ハザードマップによる罹災者想定

なる。そして、このハートの醸成には、実際の活動・教育・訓練等の蓄積が必要となり、地域連携といったコミュニティ形成が必須となる。

組織論的にみると、組織は、目的達成を第一義とする企業や軍隊などの機能体と組織構成員の幸せを第一義とする家族、地域などの共同体に大別できる。「安全・安心なまち」といった目標が設定された場合には、この共同体である地域が機能体的な要素を持つ必要が生じ、「亜機能体」としての意識が必要となる。

また地域全体で十分な成果を上げていくためには、住民や地域行政機関だけでなく、先端的な技術・ノウハウを持つ企業、研究機関の参画が必須である。こうしたことから、企業が中核となり、いくつかの大学等の参加も含めた多セクターによる新しいエネルギーシステムや防災の事を考えた Fujisawa サステイナブル・スマートタウン計画や柏の葉スマートシティプロジェクトといった先進的な面開発的なまちづくりが展開されつつある。

しかしながら、既存住宅地域全体を対象に、「安全・安心のまちづくり」を多くのセクターを巻き込んだ形で展開することは、こうした新規開発よりさらに難しいと考える。

この組織の推進体として大学が機能する事を考えると、①課題の解決を図るための学術的観点からのアプローチを行う「研究者」、②地域で自分事として活動に参加する「生活者」、③学生や地域住民の方々に対して新しい知見や情報を提供・普及していく「教育者」

という3つの立場からの活動が必要になる。

学長プロジェクト3はこの3つの立場に関して、防災教育と地域連携に重点をおいて学生や地域あるいは企業と連携する形で対応を図ってきた。

1. 学民官産の連携による防災対応の在り方

以上の活動経験を踏まえ、ここで、まちづくりの進め方についても考えを述べておきたい。

過去の研究活動を進めていく中で、防災のためのまちづくりの体制整備では、従来の要件定義から設計、実装、テストといったような各工程が完了してから次の工程に進むウォーターフォール型のアプローチを見直す必要を感じてきた。こうした進め方は論理的であるが、現在の異常気象による災害は前提条件通りにならないことが往々にしてある。道路整備・堤防かさ上げ等の対策をはじめ、関係者が多いまちづくりでは意見調整に多くの時間を要し、その間に前提条件自体を変える必要が生じるといった問題点がある。また東日本大震災では、流れてきたLPGガスボンベを熱源として確保できたという事例もあり、前提条件とすべき想定外の事柄は往々にして発生する。

そこで今後の計画づくりでは、コンピューターシステム等の開発で採用されつつあるアジャイル型アプローチを採用する必要がある。ここで言うアジャイル型アプローチとは仕様や設計の変更があるという前提に立ち、初めから厳密な仕様は決めず、おおよその仕様だけで細かい反復開発を開始し、小単位での「実装

第2期の主な活動

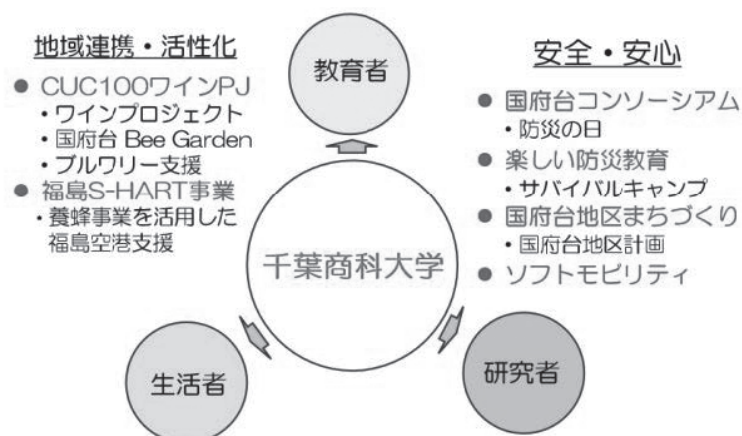


図7. 本学の活動スタンスと第2期学長プロジェクト活動

→テスト実行」を繰り返し、徐々に開発を進めていくような方法である。

また「地区防災計画」の重要性についても指摘をしておく。水害対策の基本は、「雨」や「危険」について「情報」を集め、普段から「備え」を準備し、適切な「避難方法」を知るとともに、「地域の計画」を作ることとされる。

災害が発生または発生するおそれがある場合、災害対策基本法に基づいて、市町村は①避難準備・高齢者避難開始、②避難勧告、③避難指示（緊急）の情報を提供し、高齢者は避難準備、一般人は避難勧告といった段階で避難する。また避難先には、「緊急避難場所」と「避難所」があるが、東日本大震災で避難先の違いが認識できずに被害が発生したため、現在は以下のように定義が整理されている。

- ・「緊急避難場所」は、災害が発生、又は発生するおそれがある場合、洪水や津波などの種類毎に危険から逃れるために一時的に避難する場所
- ・「避難所」は、災害の危険性がある避難した住民等を災害の危険性がなくなるまで、または災害で家に戻れなくなった住民等を一時的に滞在させ、避難生活をさせる場所

もちろん緊急避難場所まで移動できない場合には「近隣の安全な場所」、外出すら危険な状況では自宅内の安全な処に移動する「屋内安全確保」が推奨されている。

この避難の根拠になるのが、市町村がつくる地域防

災計画である。ただこの計画は住民を対象にして作成することが基本であり、就学・就労で地域を来訪する者は「帰宅困難者」の位置づけとなる。そのため、帰宅困難者は自分で命を守るため、地域特性に着目した「地区防災計画」を作成し、地域防災計画に組み込んでもらう必要がある。

更に、能登半島地震で指摘されたように、災害時に特に配慮を要する、高齢者、障害者、乳幼児、妊産婦、傷病者、内部障害者、難病患者等の要配慮者の避難には大きな課題がある。

避難所には、一次避難所と二次避難所での生活が困難な要配慮者と介助者等が避難する二次避難所（福祉避難所）がある。福祉避難所の殆どは公共施設ではなく、災害危険区域にないバリアフリー化等の安全性や利便性を持つ福祉施設等が自治体と協定を結んで指定される。福祉避難所での介護・介助は同行避難した者が原則として担当するが、同行者が原則1名に制限される場合が殆どで、24時間対応が必要な重度障害者の介助・介護は、実質的に現状の福祉避難所では不可能である。

こうした課題に対応するため、2023年、東葛地域の重度障害者を対象に、本学で、水害を前提とした宿泊型の事前非難型の集団避難訓練を試行実施した。事前避難では24時間体制を確保するために介護スタッフが同行するため、一般障害者受入れと違い、施設提供側としては、スペースを提供するだけで対応可能となることが明らかになった。本学や企業が連携して対

応していくことで社会的な貢献を図ることも可能になると考えられる。なお、この避難訓練の様子についてはYouTube「みんなをまもる 荒川氾濫の危機 台風19号の教え」⁸を参照いただきたい。

上述してきたこうした防災対応を進めるには、単に研究者だけが検討を行うのではなく、実際に生活している住民、それを支援する行政、さらにはいろいろな実務経験や技術を持つ産業の協力が必須となる。こうした学民官産の防災対応への連携と住民の防災意識の確立が重要である。

2. 千葉商科大学としての防災対策の進め方

本学では、高い倫理感を持つ実学教育を教育理念としており、また日本初の自然エネルギー100%大学、フェアトレード大学といったように、大学自身がSDGs社会でのリーダーシップをとる活動を推進している。

また国府台地区は、千葉商科大学、和洋女子大学、和洋国府台女子中学校高等学校、東京科学大学、国府台高等学校、第一中学校、国府台小学校、筑波大学附属聴覚特別支援学校、国際医療研究センター国府台病院が立地する文化・学園地域となっており、住民等から災害時の対応を期待されている。そうした背景の下、地域交流を目指して国府台地区の14教育機関等による「国府台文化懇話会」が1966年に発足したが、血清研究所閉所に伴って解散となり、対応が期待できなくなった。そこで、2017年12月、本学が中心となり、教育機関等の発展、地域活性化、安全・安心なまちづくりへの貢献を目指して定期的に意見交換を行い相互の連携を図る、千葉商科大学附属高等学校を加えた9の教育機関と1医療機関による「国府台コンソーシアム」(以下、コンソーシアム)(現会長 和洋女子大学金子学長)が発足した。

このうち、防災に関しては「防災分科会」を設けて、楽しい防災教育等を中心に対応してきている。

防災・エネルギーセンターの防災関連の対応としては、コンソーシアムを中核として地域の学民官産で連携し、以下の3点に着目した対応を図り、国府台地区を東葛地域の防災教育拠点としていくことを提起する。

- ・罹災時に学生を守る学内体制の強化
- ・「わかる」でなく「できる」ための防災教育

・学民官産での連携したアジャイル型まちづくり

以下、防災・エネルギーセンターが設立された暁に行うべき活動について、具体的に例示する。

(1) 罹災時に学生を守る学内体制の強化

田中(2017)⁹は、学校管理下での児童生徒等の災害給付に関与する「独立行政法人日本スポーツ振興センター法施行令」第5条では、「学校の管轄下における災害の範囲」を規定しており、その範囲は「校長の管理・監督権の及ぶ範囲」としている。また保護者は罹災時に学生が学内にいる限りは大学側が保護してくれるという認識を持っている可能性が高い。そのため少なくとも罹災時の大学構内にいる学生の安否確認は大学の義務と考えるべきである。

本学の現状の管理方式では、罹災時の学生が学内に存在しているかの把握には対応できず、早急に当該事項に対応するシステムを確立する必要がある。

(2) 「わかる」でなく「できる」ための防災教育

① 楽しい防災・サバイバル教育

防災対応は、前述してきたように、わかっているだけでは不十分で、「できる」必要があり、帰宅困難者を抱える本学をはじめとするコンソーシアム機関は、地域住民と共に地区防災計画をつくり、これを実施できるようにする必要がある。そして学生、教職員、地域住民の防災対応能力を醸成するため、学長プロジェクト3では学生や地域の方々も参加しやすく馴染みやすい「楽しい防災教育」として下記の4つのプログラムを行ってきた。

- ・災害時の救助の目安である72時間を生き延びる技術を身につける「サバイバルキャンプ」
- ・自分の避難場所や危険なルートを確認して行く「防災ロゲイニング」
- ・高齢者が自分で避難をするための基礎体力をつける「防災ノルディックウォーク」
- ・自分自身の避難場所としての自家用車での体験的訓練を行う「車バイバル」

実際の災害発生時には、誰が罹災するかわからないため、少なくとも本学学生に関しては、全員に対して72時間、生き残るための基礎教育を行う必要がある。そのために、正課に近い形でサバイバル教育を行い、防災士等の資格取得や、地域教育の指導者として活躍

⁸ J:COM 地域取材ノート「みんなをまもる 川氾濫の危機 台風19号の教え」<https://note.jcomdlocal.jp/n/n37a6961b41de> 2025/6/26 閲覧

⁹ 田中洋(2017)『判例に見る災害発生時における学校の法的責任』琉球大学大学院教育学研究科 高度教職実践専攻(教職大学院) 紀要, 1巻、P7-P15

してもらえ体制を作りあげる事を提起する。

②学内消防団（学生消防団）

本学では、総合政策学部を中心に公務員試験受験対策教育を実施している。この教育の一環として現在、地元消防団員が学生に具体的な防災教育を実施し、市川市職員に採用される成果も出ている。

こうした状況を踏まえ、学内における消防団組織化の検討を以下の理由から提起する。

- ・消防団活動を見る機会が増えることで、学生や教職員への防災教育の質の向上を図ることができる
- ・本学として実学的な防災知識を得ることで、避難場所となった場合の対応能力が向上できる
- ・防災備品等の整備についても実績に基づく判断での対応を図ることができる
- ・消防団員としての活動が地方公務員試験において加点対象となる場合がある

③ドローン研究会

危険区域での設備メンテナンス、震災時の被害状況調査、損害査定、緊急物品輸送等、自治体・企業でのドローン活用の方は大幅に増えており、本学でも罹災時の学内危険区域での被災者捜索や被害状況確認に対応できる体制の確立が必要である。またドローン操縦が国家資格化されたことで、就職向けの資格取得推奨や講習会を行う大学も増えている。本学でも企業の協力を得て、2023年から、「防災の日」にドローン関連イベントを実施しているが、参加者の興味や評価は高い。

以上を踏まえ、総合政策学部政策メディアコースの協力を受け、付属高校も含めてクラブ活動的な研究会を学園として編成し、高大連携の形で資格取得を支援し、罹災時における学内でのドローン活用、さらには地域への防災情報提供といった形の貢献を検討することを提起する。

④女子 BPC（事業継続計画）研究会

熊本地震以降、災害死より避難所生活等で亡くなる災害関連死が着目されている。2023年「防災の日」に実施した女性による BCP プランセミナーで、国際標準であるスフィア基準¹⁰を満たした避難所や女子社員向けの防災備品備蓄の必要性等の避難所の課題が明らかになった。罹災時に女子学生が本学を避難場所として活用する可能性はあり、女性目線の BCP プランを学生、女子教職員で研究して整備していくと共に、

社会に発信していくことを提起する。

（3）学民官産の連携したアジャイル型まちづくり

①地域で目指す防災対応、国府台コンソーシアム

「国府台コンソーシアム防災分科会」では、当初はクラウド型地区防災計画への協力のため、コンソーシアムと市が防災協定を締結し、市からの特別な情報提供を基本とした協力体制整備を模索しようとしていた。

しかし、活動の中で、各機関を所管する組織が市、県、国等と異なっているため、統一的な見解を見出すことは難しいことや、市からの情報提供に制約があることが判明した。こうしたことから、現在は、国府台地区の高台という立地特性と文教拠点地区という特性を活かして、「住みたいまち学びたいまち“国府台”」という地域ブランドを目指そうとしている。

ブランドの目標としては、保護者が安全な教育地域に通学させていることを感じ、小学校から大学まで防災意識や技術を学修する機会を持つことで、学生・生徒のみならず、地域の生活者がその影響で「安全」「安心」に暮らすことができる地域づくりを行っていく事を想定している。

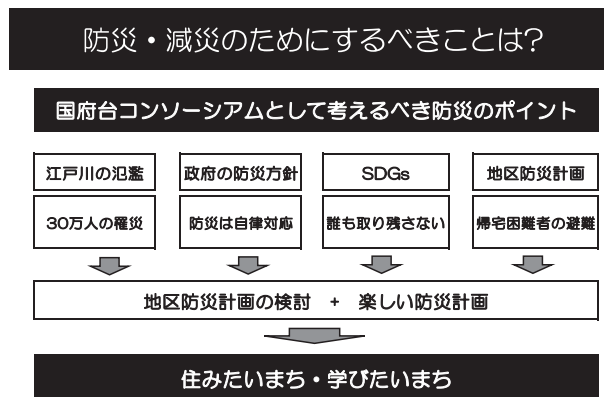


図8. 国府台コンソーシアムが考えるべき防災のポイント

また、防災ブランド確立のためには、①学生・職員のための対応（自分で身を守るための教育／各機関の防災体制整備）、②地域住民のための対応（自分で身を守るための教育／避難場所としての協力と連携）、③地域課題解決のための提案（国府台への避難方法の確立／長期避難時の生活支援協力）の3つの課題を解決する必要がある。

更にこれらの課題を解決するために、以下の様な活動を行っていく必要があると認識している。

¹⁰ 人道憲章と人道支援における最低基準

- ・コンソーシアム各機関と市の防災協定締結
- ・各機関の防災能力向上のための情報交換
- ・連絡・情報システム、防災関係用品の共同購入・相互支援、将来的なエネルギー対応体制ほかの相互協力体制の検討を含む地区防災計画の策定
- ・防災訓練・教育の共同実施

上記の活動の具体化には時間を要し、また新型コロナウイルスの感染拡大により、防災分科会活動が十分でなくなった時期があったが、2022年からコンソーシアムメンバー及び地域生活者の防災能力向上を図るため、市川市の後援、企業等の協力を得て、「防災の日」というイベントを開催している。このイベントも300人規模程度となっており、防災・エネルギーセンターで地域連携のために、継続的に実施していくことを提起する。

②千葉県道1号線市川松戸線（松戸街道）歩道拡幅

2023年にコンソーシアムの一部メンバーで広域避難所である国府台スポーツセンターへの避難路の有効性について調査を行った。調査結果に基づいた改善提案を市川市に対して行ったが、改善の見通しが立たなかった。

そのため、本年度から、地域住民と共に、千葉県道1号線市川松戸線（以下「松戸街道」）の通行の安全を考える会を発足した。現在実施中の避難路に関する地域住民アンケートを基に松戸街道歩道拡幅の要否を確認し、場合によっては市川市を通じて県へ歩道拡

幅の要望をしていくことになる。歩道拡幅の暁には、100% 自然エネルギー大学の蓄電力を活用した本学の照明機能が、罹災時の住民避難への道標、そして地域住民に安心感を与える常夜灯となると考えられるため、防災・エネルギーセンターによる継続的な対応を提起する。

③本学発祥の水・防災機能食品の確保と罹災時の提供

罹災時に最も必要とされる資源の一つは水である。本学では、使用水源の多くを地下水で賄っている。この水資源を、罹災時も蓄電力で確実に利用できる体制を保持し、学内だけでなく地域給水源として活用する事を検討するべきである。またハチミツには殺菌機能があり、常温保存できる優良な防災食であるため、国府台 Bee-Garden の機能を強化し、学内及び地域での罹災時活用のための備蓄を推奨する。

④多様性に対応した避難所の在り方

重度障害者の避難の難しさについては前述したが、宿泊型集団避難には、一定規模の多くの場所が必要となるため、多くのアライアンス企業他への働きかけを進めていくことを提起する。

以上、提起した内容を推進していくことが、SDGs 社会の牽引を目的に活動してきた本学として、学民官産の連携による「安全・安心のまちづくり」の推進のための防災・エネルギーセンターの活動としてのあり方の一つと思料する。

国府台への避難路確保として松戸街道歩道拡幅は必須



図9. 松戸街道歩道の拡幅の必要性

地域で脱炭素を目指す学生活動に期待される 教育効果：学生団体 SONE の活動展望



千葉商科大学総合政策学部 教授

杉本 卓也
SUGIMOTO Takuya

プロフィール

2010年 東京工業大学大学院博士課程終了（博士（工学））、2012年 千葉商科大学政策情報学部専任講師、2023年 同教授、2025年 千葉商科大学総合政策学部教授、現在に至る。千葉県鎌ヶ谷市環境審議会副会長、千葉県市川市環境審議会委員、千葉県市原市行政改革推進委員会委員、専門は環境アセスメント・参加コミュニケーション

1 はじめに

気候変動への柔軟な対応は、様々な事業主体に求められており、大学や高校などの高等教育機関も、その果たすべき責任は大きい。創エネ省エネ活動は気候変動への対応の一方策であるが、その場合、一過性の活動よりも継続的な活動として実施されることが望ましい。創エネ省エネ活動が長期にわたって継続すると、その効果は累積され大きくなり、また、社会的な意義を獲得しつづけることができる。

本稿では、千葉商科大学の学生団体 SONE（Student Organization for Natural Energy：自然エネルギー達成学生機構）について、これまでの自然エネルギー100%大学の取り組み活動を概観し、これからの活動とそれによる教育的効果への期待について検討する。

2 学生団体 SONE の来歴

今でこそ、学生や教職員を巻き込んだ省エネを推進する学生側の組織として学生団体 SONE が存在しているが、その発起人は2017年度から始まった学長プ

ロジェクト4の初代リーダーの鮎川教授であった。大学という組織の特徴として、その構成員の大部分は学生である。そのため、鮎川教授は学生の主体的な活動が必要であると考えていた。しかし活動基盤がなければそもそもの活動ができず、また、意欲のある学生は集まることができない。そこで2017年度の秋学期授業の終盤に、環境系の授業時間に本学の自然エネルギー100%大学の取り組みを紹介し、省エネやそのための意識啓発活動に意欲のある学生を募った。

秋学期は1月末に授業期間が終了するため、2018年2月より大学の取り組みや省エネ方策の勉強会、意見交換会を実施した。そこで学んだ内容を活動に移す場として学生団体が設立された。団体の名称は自然エネルギー達成学生機構（SONE：Student Organization for Natural Energy）として、学生達が自ら設定した。また省エネ活動やそのための意識啓発活動が継続的に取り組まれ、学生や大学関係者にとって「無理のない」「我慢しない」「快適な」省エネを実現することを活動目標として掲げた。

2025年7月時点では4学部で計32名の学生が所属し活動している。活動における中心学年は2～3年生であるが、大学3年生の夏以降はインターンシップ等の就職活動が始まることにより、活発な活動から一旦離れるという実態がある。

3 再エネ・省エネの意識啓発活動

学生団体 SONE では、大学内において、教室断熱化ワークショップや冷房マップの作製、仕掛学による省エネ行動の誘導、打ち水による環境意識の啓発活動等の省エネ施策に取り組んでいるが、ここでは大学外における再エネ・省エネの意識啓発活動について紹介

する¹。

3. 1 環境系イベントへの出展・参加と来場者対応

学生団体 SONE が出展した環境系イベントについて、表1に記す。新型コロナウイルス (covid-19) によるコロナ禍時はイベント自体が中止となっていたが、現在は様々なイベントへの参加機会がある。

出展にあたり、学生は展示品の準備と来場者対応を行う。イベントでは、学生制作によるポスターや活動で使用している備品を中心に展示し、2025年度は手に入るパンフレットを作成し、その中で教室断熱化

ワークショップについて解説と紹介を行い、来場者への説明時に使用し頒布している (表2、写真1、写真2)。来場者への説明は、新しく学生団体 SONE に入った学生が未準備で行うことは難しいため事前練習を行うとともに、イベント当日の来場者対応の経験を通じて深化していくことになる。

3. 2 包括協定に基づく環境講座の実施

①エコキャンパスツアーの開催 (市川市との包括協定)
千葉商科大学と市川市は、2008年より包括協定を結んでいる。市川市とは、2017年度より市川市との

表1 大学外における環境系イベントへの出展・参加

コロナ禍前 (～2020年)	・エコプロ (2018年、2019年、於東京ビッグサイト) ・エコメッセ in ちば (2018年、2019年、2020年[*]、於幕張メッセ) ・若者と市民の環境会議 (2018年、於武蔵大学)
コロナ禍後 (2021年～)	・ココカラ未来へ！地球学校 in ちば (2022年、於 TKP ガーデンシティ千葉) ・千葉県環境基本計画普及啓発セミナー (2022年、於千葉県立女子高等学校) ・朝日地球会議2023 (2023年、於有楽町朝日ホール) ・2025いちかわローズフェア (2025年、於里見公園) ・いちかわ環境フェア2025 (2025年、於ニッケルコルトンプラザ)

※2020年におけるエコメッセ in ちばはオンライン開催

表2 環境系イベントにおける展示品

ポスター	・学生団体 SONE の活動紹介 ・千葉商科大学が所有するメガソーラー野田発電所の紹介 ・教室断熱化ワークショップの紹介、解説
備品	・サーモグラフィカメラ ・断熱材 (教室断熱化ワークショップで使用したもの) ・ソーラークッカー ・木片 (素材の密度により、断熱効果の違いを体感する) ・手回し発電機 (LED・白熱灯)
パンフレット	・教室断熱化ワークショップの紹介、解説



写真1 ソーラークッカーの展示
(いちかわローズフェア、2025年5月)



写真2 教室断熱化ワークショップのパンフレットの配布
(いちかわ環境フェア、2025年6月)

¹ 学生団体 SONE による様々な活動については、学生団体 SONE・杉本 (2022) 及び、学生団体 SONE・杉本 (2025) を参考にされたい。

包括協定の一環として環境に関する協働事業「環境学習講師人材育成研修」を実施していた。気候変動・地球温暖化問題について、小学4年生を対象とした環境講座を市川市立小学校で実施するというプログラムであったが、コロナ禍により一時中断していた。コロナ禍が落ち着いた2022年度に千葉商科大学のキャンパスでエコキャンパスツアーを実施する形で再開したものである。

学生団体 SONE は断熱施工した教室において地球温暖化に関する環境講座とキャンパス施設屋上の太陽光発電施設や災害時用の蓄電池等の設備解説を行った。企画運営にあたっては、大学側としては施設環境課、市川市側は環境部環境整備課のほか、市川市地球温暖化対策推進協議会も関わっている。準備期間としては2022年11月末から約3か月を要し、2023年4月1日にエコキャンパスツアーを開催した。その間、「広報いちかわ」へエコキャンパスツアーの開催と参加者募集記事掲載のための調整を行ったほか、市川市環境整備課や市川市地球温暖化対策推進協議会の方達を交えたりハールスを行うなどの準備を実施している。初めてのエコキャンパスツアーでは、親子16名の参加があった。

2023年度は秋開催（10月28日）でエコキャンパスツアーを行い、親子42名の参加があった。この時は、学生団体 SONE だけでなく CUC エシカル学生クラブの学生も関わり、地球温暖化に関する環境講座の後に、フェアトレードの紹介を実施している。

2024年度では前年度同様に42名の参加者があり、年度末の3月22日に開催した。この回は、学生団体 SONE、CUC エシカル学生クラブに加え、CUC100 ワイン・プロジェクトの学生も参画して開催している。地球温暖化に関する環境講座後のキャンパスの設備紹介の際に、CUC100 ワイン・プロジェクトによるキャン

パス内のブドウ畑とそこで行っているソーラーシェアリングの紹介や同プロジェクトで行っている養蜂の紹介を実施した。

以上のように、これまでに計3回のエコキャンパスツアーを実施している。

②小学校での出前授業（鎌ケ谷市との包括協定）

千葉商科大学と鎌ケ谷市は、2021年より包括協定を結んでおり、鎌ケ谷市立の小学校において、地球温暖化に関する出前授業は2023年度から開催している。2023年度及び2024年度の出前授業は、正確には学生団体 SONE の活動ではなかった。これらの年は、特別講義「環境・エネルギーの政策と実践」という授業の一環として実施しており、その履修生の中に学生団体 SONE の学生がおり、出前授業の講師役を担っていた（写真3）。2025年度からは学生団体 SONE が出前授業の講師役を担うことになっている（表3）。



写真3 鎌ケ谷市での出前授業（2024年11月）

2023年度及び2024年度では、授業の一環として出前授業を行っており、授業スライドの準備や原稿作成、練習は授業時間中に行っていた。出前授業では、

表3 鎌ケ谷市立小学校における出前授業の開催

2023年度	中部小学校	・11月16日実施（小学4年生4クラス） ・講師役の学生（11名、うち1名が学生団体 SONE）
2024年度	鎌ケ谷小学校	・11月14日実施（小学4年生5クラス） ・講師役の学生（13名、うち4名が学生団体 SONE）
2025年度*	五本松小学校	・10月3日実施予定（小学4年生3クラス） ・講師役の学生（6～9名、全員学生団体 SONE）

※2025年度は執筆時点の予定

地球温暖化に関する一般的な知識を紹介するだけでなく、鎌ヶ谷市が展開している地球温暖化対策の施策についても出前授業の中に組み込めるよう、特別講義の授業内でその解説を行っている。学生は講師役として準備と当日の授業を行っているが、それについて特別講義の授業時間内で振り返りを行っており、ここでは2024年度の振り返りを一部紹介する(表4)。

学生は出前授業の本番を想定して準備しているが、実際に教室に立ち生徒を前に授業を展開することで、学生は想定とは異なる本番の難しさを認識していることが分かる。例えば、原稿準備では、「小学生の発表時間を頭に入れた時間配分」や「知識を深く入れる」といった、単に授業を進めるための原稿作成から一段階進み、授業展開を想定した原稿準備の必要性の考えに至っている。また、出前授業を使用したスライドについては、「もう少しイラストやアニメーション等を組みこむ」「小学生の意見をより汲み取れるように」といった、振り返りがあった。これは、小学生の実際の反応を踏まえたスライド修正案となっており、学生にとって想定通りに出前授業が進み辛かったことが、学生の気づきを誘引しているといえる。実際の出前授業では、「本番になってみると実際あまりできなかったので、練習時からしっかり身振り手振りを入れた準備

が出来ていたら良かった。」といった振り返りとともに、「小学生側の反応が素晴らしく、自分自身もとても良い表情で本番に取り組めていたと感じている。」といった感想も得られた。どちらの感想も実際に出前授業を担当してみて得られる振り返りである。改善点の振り返りや、達成できた点なども含め、次の機会を得た際には自信がより成長するための振り返りになっていると思われる。

3.3 新しい活動の展望

2025年5月に市川市は、環境省により第6回脱炭素先行地域に選定された。脱炭素先行地域の選定にあたり、市川市の提案は「賃貸集合住宅密集地で挑戦！健康住宅で快適 選ばれる街いちかわ～農地から住宅地、そして脱炭素のまちへ」というものである。この提案では、既存の賃貸集合住宅を中心とした断熱改修による省エネと太陽光発電による創エネを実施することによる住環境整備を進めることになっている。これにより、子育て世代の定住促進という地域課題と脱炭素を両立するねらいがある。

この提案の対象エリアは市川市の妙典地区であり、市川市の公園である「ぴあぱーく妙典」に隣接している。市川市の「ぴあぱーく妙典」内にある Nearly

表4 出前授業の振り返り(2024年度)

原稿準備	・失敗しないように原稿を読み込んで練習すると良かった。 ・難しい言葉を並べるよりも、簡単で分かりやすい内容を何度も言葉にして、小学生の耳に残るように説明できたと思う。 ・小学生の発表時間を頭に入れた時間配分が必要。 ・もっと余裕を持って発表するために、知識を深く入れることや準備をしっかり行う必要があった。
スライド	・文字だらけのスライドは、小学生は興味を示してくれない。もう少しイラストやアニメーション等を組みこむことで興味をさらにもってもらえるのではないと思う。 ・後半のスライドの絵をもっと詳しく書き、小学生が見ただけで理解できるようなスライドに修正する。 ・「再生可能エネルギーとは」のスライドの近くに、温室効果ガスの説明スライドを復習としてもう一度入れる。 ・小学生に動画を見せた際に次のページに行く時に「この動画をまたどう思いました?」といった問いを大きく載せ、小学生の意見をより汲み取れるようにする。
授業全般	・身振り手振りにおいてはやらなければと思ったが本番になってみると実際あまりできなかったもので、練習時からしっかり身振り手振りを入れた準備が出来ていたら良かった。 ・自分の想定より控えめな子が多かったので、もう少し身近な世間話を交えて小学生とコミュニケーションをとれると良かった。 ・学校がやっているエコ活動を聞いておくと当日話に絡ませやすいなと思った。 ・小学生の理解度が高く、もう少し専門的な部分も含めて良いと感じた。 ・小学生側の反応が素晴らしく、自分自身もとても良い表情で本番に取り組めていたと感じている。

ZEBの公共施設（市川市妙典こども地域交流館、通称ぴあばーく妙典COCO）がある²。脱炭素先行地域の提案にあたっては本学も共同提案者となっており、学生団体 SONE もその施設で教室断熱化ワークショップの経験と実績を踏まえた環境講座等を企画・運営することにより、脱炭素先行地域の目標達成に貢献でき得る。ぴあばーく妙典COCOの施設は新しく、2025年3月に施設供用した。学生団体 SONE の現在の活動としては、市川市こども部こども施策課と環境部総合環境課の協力を得て、施設見学を実施したところである（写真4）。



写真4 ぴあばーく妙典内の Nearly ZEB 施設の見学（2025年7月）

4 活動による教育効果への期待

前述したこれまでの活動や今後の活動の展開は、学生団体 SONE の学生にとって様々な学修機会の側面があると考えられる。

第1に、専門知識を学修する機会である。環境講座の講師役やイベントでの来場者対応にあたっては、気候変動・地球環境問題に関する基礎知識を持ち、専門的な用語を使いこなす必要がある。さらに対応する相手によって用語を使い分ける必要も出てくる³。また、本学が所有するメガソーラー野田発電所の発電容

量（約2.9MW）や、それによる年間発電量（約350万kWh）などの千葉商科大学特有の基礎データに関する知識なども、質疑応答では必須の基礎知識となる。これらの知識は環境講座の内容や、イベントでの来場者対応の充実に直結する。

第2に、環境講座やイベント出展に伴う、企画運営や学外関係者との連絡調整といったプロジェクト管理を学修・経験・実践する機会である。本稿でも紹介したとおり、市川市役所や市川市地球温暖化対策推進協議会、鎌ヶ谷市役所といった学外関係者との連絡調整だけでなく、学内の関係者（施設環境課や株式会社CUCサポート、CUCエネルギー株式会社）とも連絡を密に取ることが、滞りなく企画を運営するには必須となる。さらに、例えばエコキャンパスツアーでは、エシカル学生クラブやCUC100ワイン・プロジェクトといった、他の学生団体と連携して企画を共同実施している。こういった点も含めて、プロジェクト管理を実践する機会となっている。

第3に、今回の防災・エネルギーセンターの実装により、学生団体 SONE の従来の活動領域であった「エネルギー（省エネ・再エネ）」に加えて、「防災」の観点も部分的に関わることによる学修機会である。これは、第1の専門知識の習得とも関連する。防災では、「フェーズフリー」の考え方が主流になりつつある⁴。災害時（非常時）の電源として太陽光発電等の再エネが期待されるが、エネルギーの使い方によっては蓄電池の容量を直ぐに超えてしまうことが想定される。学生団体 SONE が掲げる『無理をしない省エネ』の知識が、エネルギーの使い方に影響し、災害時も効率的なエネルギー使用の素地となり得る。防災の観点が学生活動の幅を広げ、それに伴う学修機会の創出として期待される。

第4に、サステナビリティ人材の育成への期待である。サステナビリティ人材とは、「社会や環境の課題

² ZEB（Net Zero Energy Building）は、その性能によって4種類に分けられている。「使うエネルギー」－「創るエネルギー」＝0（正味のエネルギー使用がゼロ）を目指すような考え方として、

ZEB : 創エネ＋省エネで100%達成している。

Nearly ZEB : 75%達成している

ZEB Ready : 50%達成している。

ZEB Oriented : 40%達成している（事務所等や学校の場合）

³ 例えば「光合成」という用語は、出前授業の対象としている小学4年生に対して、授業内で使用するのは文部科学省の教育指導要領上適切ではない。「植物が太陽光を浴び、水と二酸化炭素からでんぷんを作る」といった内容は、「小学校学習指導要領（平成29年告示）」では小学6年生が該当している。出前授業では、学生はこのような点も踏まえて授業スライドと現行の準備をしている。

⁴ 「フェーズフリー」とは、平時と災害時というフェーズ（局面）の境目をなくす、という意味で用いられる。「備えない防災」という用語で表現されることもある。

を認識してそれらの解決に必要な知識やスキルを修得し、持続可能な社会の構築に貢献できるような人材」である⁵。そのような人材育成のために学生に身につけさせる能力と方法として、PBL（Project Based Learning）等の課題解決型教育やキャリア教育や起業家教育があり、それらを拡充して、実際に社会で活躍するための素養や能力、課題発見・解決力を修得できるようにすることが大学に期待されている。本学においても新しく「実学研究開発」として、理論と実践による学修機会への活動支援が始まった。この活動支援では、学生が自ら主体的に考え取り組むことが求められているが、本節で述べた「エネルギー」や「防災」に関する知識、「プロジェクト管理」の経験、それらを踏まえた学生団体 SONE の活動を通じて、学生がサステナビリティ人材となることが期待される。

5 おわりに

本稿では、学生団体 SONE の来歴とその活動を紹介し、新しく発足する防災・エネルギーセンターの活動領域の中で期待される教育効果について検討した。

学生団体 SONE は活動8年目を迎え、大学外での活動実績も増えてつつある。その中で、既存の「エネルギー」という領域の活動を継続しつつ、「防災」という観点を取り入れた新しい活動に期待したい。この新しい観点の追加は、既存学生にとっては一時的な違和感を生じる可能性があるものの、学生にとって活躍機会・成長機会として捉えられるよう活動支援を行っていききたい。このような取り組みが、学生・大学・社会にとって有意義となると確信する。

5 学生団体 SONE における活動に伴う、サステナビリティ人材の育成への効果の検討については、杉本・手嶋（2024）を参照されたい。

参考文献

- ・学生団体 SONE・杉本卓也（2022）「学生発の省エネ啓発：学生団体 SONE の取り組み」；原科幸彦編（2022）『SDGs と大学ー自然エネルギー 100% 大学の挑戦ー』、千葉商科大学学長プロジェクト、第 6 章 6－3、p.297-364
- ・学生団体 SONE・杉本卓也（2025）「学生の取り組み」；原科幸彦・手嶋進編（2025）『自然エネルギー 100% 大学』、千葉商科大学学長プロジェクト、第 3 章 3－1、p.56-80
- ・環境省 web サイト「ZEB PORTAL（ゼブ・ポータル）」、<https://www.env.go.jp/earth/zeb/detail/01.html> 2025 年 7 月 29 日最終閲覧
- ・文部科学省（2017）「小学校 学習指導要領（平成 29 年告示）」
- ・杉本卓也・手嶋進（2024）「環境プロジェクト活動の企画運営による学生の自己認識への影響」、環境科学会誌 37（1）、p.15-27

経済研究所

高等教育における経済学の在り方



千葉商科大学サービス創造学部 教授

石井 泰幸

ISHII Yasuyuki

プロフィール

明治大学経営学研究科修了 修士
経営学、経営組織論、企業論、経営情報論を担当

はじめに

近年の経済学では、実際のデータを活用した実証研究が主流となり、その影響は政治学、社会学、経営学などの隣接分野にも広く及んでいる。こうした潮流の背景には、1990年代から進みつつあった「信頼性革命 (Credibility Revolution)」がある。信頼性革命とは、ランダム化比較試験 (Randomized Controlled Trials, RCT)、操作変数法 (Instrumental Variables, IV)、差分の差分法 (Difference-in-Differences, DiD) などの手法の発展により、実証研究の重心が従来の統計的有意性の検証から因果推論の分析へと移行した一連のパラダイム転換を指す¹。この変化により、実証研究の現実社会における有効性と政策的意義は飛躍的に高まった。

実際、2019年には、RCTの手法を用いて開発途上国における貧困問題の解決に取り組んだアビジット・バナジー (1961-)、エスター・デュフロ (1972-)、マイケル・クレマー (1964-) の3氏が、ノーベル経済学賞 (アルフレッド・ノーベル記念スウェーデン国立銀行経済学賞) を受賞した²。そして、実証分野におけるこうした成果は、学部レベルの応用計量経済学などの科目にも積極的に取り入れられ、因果推論に基づく政策評価や社会問題分析が教育・研究の両面で拡大している。因果推論の手法は、必ずしも経済理論を前提とするものではなく、実際のデータを用いて社会現象を自然実験または準自然実験の枠組みで分析することを目的としている。このため、政治学、社会学、

経営学などの隣接領域においてもこうした手法は応用が可能となっている。

換言すれば、経済学、政治学、社会学、経営学といった異なるディシプリン間においても、データから直接社会現象にアプローチすることにより、共通の分析基盤の上で議論を展開することが可能となったのである。同時に、このことは、社会現象に関する学術的議論が各ディシプリン固有の理論を必ずしも前提とせずに成立し得ることを意味する。しかし、その結果、各分野における理論研究の地位は、相対的に低下せざるを得なくなっている。

このように、今日においては社会科学全般の方法論が大きく変容しつつあり、これに応じて、経済学教育の在り方も再検討を迫られている。なぜなら、これまで成立していた「理論が主、実証が従」という関係が崩れつつあり、社会科学における理論教育の意義が相対的に希薄化しているからである。とはいえ、社会現象の分析に際して、理論を重視するか、実証を重視するかという対立自体は決して新しいものではない。両者の対立は、経済学の発展と密接不可分であった。したがって、現代のような実証研究が隆盛する時代における社会科学のあり方を捉え直すためには、経済学における歴史を理解しなければならない。

このことは、高等教育における経済学教育が、学生に経済学が目指してきた方向性を教えるところに出発点を置かなければならないことを意味する。

¹ Joshua D. Angrist and Jörn-Steffen Pischke, "The Credibility Revolution in Empirical Economics: How Better Research Design Is Taking the Con Out of Econometrics," *Journal of Economic Perspectives* 24, no. 2 (2010) : 3-30, <https://doi.org/10.1257/jep.24.2.3>.

² 詳細については、Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty* (New York: PublicAffairs, 2011)、山形浩生訳『貧乏人の経済学——もういちど貧困問題を根っこから考える』(みすず書房、2012年)を参照。

1. イギリスにおける演繹理論の発展

経済学は、現在からおよそ250年前の1776年にスコットランドの経済学者アダム・スミス(1723–1790)による『国富論』の出版によって始まったとされる。本書は、多分に歴史叙述が含まれ、一見すると様々な歴史研究を一般化したようにも見える。しかし、スミスの意図は経済現象を貫く一般原理を明らかにすることにより、具体的な状況の下で特定の利益を追求する重商主義政策を批判することにあった。重商主義とは、有り体に言えば、国家の富の本質を国家が保有する貨幣の蓄積量に存するとみなす経済思想体系である。ここから導き出される政策的含意は、輸出の促進と輸入の抑制であり、そのために輸出産業への輸出奨励金の給付や輸入産品への関税の賦課がなされる一方、輸出競争力を高めるために国内では低賃金労働が推奨されることになる。

これに対して、スミスは貨幣があくまでも交換手段に過ぎないことを指摘し、国家の富の本質が貨幣や金銀ではなく、その国民が消費することができる財の量に存するということを明らかにした。ここから、スミスは国民が消費財や便益品を安価に購入することができるかが重要であると主張し、自由貿易を擁護する一方、国民が高い購買力を維持するためには、高賃金が不可欠であると主張したのである。こうしたスミスによる経済学的主張の背後には、「自然的自由の体系(system of natural liberty)」という普遍的な原理が想定されており、重商主義はこれに反する政策を行っているため、国民経済の発展を妨げてしまっている。実際、スミスは自らの立場を次のように要約している。

ある国家を最底辺の野蛮状態から最高度の豊かさにまで引き上げるためには、平和、軽い税、正義の適切な執行以外のことはほとんど何も必要ない。それ以外のことは全て自然の事物の成り行き(natural course of things)によってもたらされる。こうした自然の成り行きを妨げ、事物を別の方向へ強制し、社会の進歩をある特定の一点にとどめようとする政府は全て不自然であり、そうした政府は自らを維持するために、抑圧的で専制的た

ざるを得ない³。

つまり、スミスは、文明の発展は人為的な設計によるものではなく、人間本性や市場の働きといった自然的な原理に基づいて生じると考えていた。このように、経験的観察を通じて社会の一般原理を探究しようとする姿勢は、彼に固有のものではなく、18世紀スコットランド啓蒙に共通する方法であった。スコットランド啓蒙とは、経験主義に依拠し、人間社会を貫く自然法則を明らかにすることを目指す知的潮流である。その経験主義は、単なる歴史的事実の羅列ではなく、観察から一般化を行う方法を重視するものであった。スミスの親友であった哲学者デイヴィッド・ヒューム(1711–1776)は、自然界における因果関係が人間の習慣から導かれると論じ、この認識論的枠組みは社会や道徳の法則の理解にも影響を与えた。こうした哲学的立場から、スミスは人間本性を出発点として、歴史的分析と理論構築を組み合わせた経済学体系を築き上げた。

しかし、19世紀に活躍したイギリスの経済学者デイヴィッド・リカード(1772–1823)は、『経済学と課税の原理』(1817)において、『国富論』に見られるスミスの理論的一貫性の欠如や、歴史的事例に依拠した説明の多用を批判した。そのうえで、投下労働価値説⁴を基礎に、スミスの理論を継承しつつ、より抽象的で演繹的な経済学体系を構築した。このようにして整備されたスミスとリカードの学説は、一般に古典派経済学と呼ばれ、古典派経済学者たちはそれを時代や地域を超えて普遍的に適用可能な学問とみなした。特に、リカードが提唱した比較優位論は、19世紀以降の自由貿易推進の主要な理論的根拠の一つとなり、イギリスをはじめとするヨーロッパ各国の通商政策に影響を与えた。

2. ドイツ歴史学派における帰納的方法と方法論争

リカードによる比較優位論とは、各国が相対的な技術的優位を有する産業に特化し、自由貿易を行うことで全体の厚生が向上するという議論である。しかし、これは短期的効率性を重視するがゆえに、一次産品に

³ Edwin Cannan, "Editor's Introduction," in Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, vol. 1, ed. Edwin Cannan (London: Methuen, 1904), p. xxxv.

⁴ スミスは『国富論』において、商品の価値を説明する二つの視点を区別した。すなわち、商品の交換価値はその生産に投下された労働量によって決定されるとする投下労働価値説と、ある商品で購入できる他の労働量(購買力)を価値の尺度とする支配労働価値説である。スミスによれば、資本や地が存在しない未開社会では前者が成り立つが、資本主義的な文明社会では後者が妥当するとされた。これに対してリカードは、文明社会においても利潤や地代は価格に付随する派生的要素にすぎず、すべての商品価値は投下労働量から説明可能であると主張した。

比較優位を持つ国がその生産に特化し続け、産業化の機会を失う可能性を含意している。この構造的問題を早くから指摘し、古典派経済学の自由貿易論を批判したのが、ドイツの経済学者フリードリヒ・リスト（1789－1846）である。リストは、主著『経済学の国民的体系』（1841）において、各国には固有の発展段階があり、リカード的な「コスモポリタンの」経済学は、産業革命をすでに完遂したイギリスという歴史的文脈においてのみ成り立つと主張した。

リストは、リカード的なコスモポリタンの経済学に対して、各国の歴史的発展段階に応じた経済政策を採用する「国民経済学」の必要性を主張した。彼によれば、国民経済は①未開段階、②牧畜段階、③農業段階、④農工段階、⑤農工商段階の順に発展し、各段階で採るべき政策は異なる。古典派経済学が擁護する自由貿易政策は、③農業段階や④農工段階初期の国にとっては産業発展を阻害する有害な政策であった。リストの見立てでは、19世紀前半のイギリスが⑤農工商段階に到達していたのに対し、同時期のドイツは依然として④農工段階にあった。このため、ドイツが⑤の段階に進むためには、幼稚産業保護を目的とした保護関税政策と、国内市場の統合・拡大を目的としたドイツ関税同盟の推進が必要であると主張した。

したがって、リストにおいては、国民経済を理解する前提として、各国の発展段階や社会構造を歴史研究・統計研究によって明らかにすることが重視された。こうした歴史・統計重視の姿勢は、その後、ヴィルヘルム・ロッシャー（1817－1894）らの旧歴史学派やグスタフ・フォン・シュモラー（1838－1917）らの新歴史学派にも受け継がれた。リストから旧歴史学派、新歴史学派へと続く流れにおいて共有されていたのは、経済現象は複雑で多様であるため、古典派経済学のような抽象的・普遍主義的理論だけでは十分に説明できないという認識である。経済現象を説明する理論の確立は将来的に可能であっても、当面は比較可能な統計や長期的データが不足しているため、歴史的・統計的分析によって各国の制度や文化を解明することが優先課題とされた。こうした歴史学派の影響力の拡大により、とりわけドイツを中心とする大陸ヨーロッパでは、

経済学において理論よりも実証研究の重要性が高まった。

一方で、同じドイツ語圏のオーストリアにおいて、限界革命⁵の一翼を担ったカール・メンガー（1840－1921）オーストリア学派の祖が、経済学における理論研究の優位を改めて強調し、方法論をめぐって歴史学派と対立した。両者の間で交わされた一連の論争は「方法論争（Methodenstreit）」と呼ばれ、経済学は普遍的理論を基礎とすべきか、それとも歴史的・統計的実証研究を基礎とすべきかが議論された。

メンガー、ルートヴィヒ・フォン・ミーゼス（1881－1973）、フリードリヒ・A・フォン・ハイエク（1899－1992）らオーストリア学派の経済学者たちは、人間社会は複雑であるがゆえに外面的観察だけで「ありのまま」に把握することは不可能であり、それを理解できるのは同じ人間行為の結果として把握できるからだと主張した。貨幣が物質的にはほとんど価値を持たないにもかかわらず交換手段として機能する理由や取引で代価を支払う理由などを自然科学的な厳密性によって説明することは不可能である。だが、こうした日常的な行為は、同じ認識能力を持つ人間として理解可能な行為である。そして、こうした人間行為は歴史的条件を超えて普遍的に当てはまるものであるため、経済学はこうした個人の行為から社会現象を説明する理論を構築すべきであるとした。

歴史学派はこれに対し、古典派以来の（新古典派を含む）抽象理論が、現実から乖離した抽象モデルの構築に偏っていると批判し、利己心だけに還元できない多面的な人間像を踏まえた社会についての一般理論が必要であると主張した。もっとも、先述のように、歴史学派にとっては依然として一般理論の基礎となる経験的なデータが不足していたため、差し当たっては歴史研究と統計研究による制度・文化の分析が優先された。このように実証研究を重視する姿勢は、現代の経済学的潮流にも通じるが、今日の実証研究が必ずしも一般理論の構築を目的とせず、むしろ既存理論の検証や政策評価に重点を置いている点で、歴史学派とは方法論的に異なっている。

5 限界革命とは、1870年代にイギリスのウィリアム・S・ジェボンズ、フランスのレオン・ワルラス、オーストリアのカール・メンガーによってほぼ同時に独立して展開された、経済学における重要なパラダイム転換を指す。それ以前の古典派経済学では、商品の価値は労働量という客観的尺度によって測られるべきだとされてきたが、この立場では「水とダイヤモンドのパラドクス」、すなわち、使用価値が低いダイヤモンドが高い交換価値を持つ一方、使用価値が高い水がほとんど交換価値を持たないという事実を十分に説明できなかった。ジェボンズ、ワルラス、メンガーは、それぞれ独立に、財の追加的1単位の消費がもたらす満足度としての「限界効用」の概念を導入し、このパラドクスの解決を提示した。これにより、経済学の価値理論は客観的価値理論から主観的価値理論へと転換し、のちの新古典派経済学の基礎が築かれた。

3. アメリカにおける実証研究の発展の歴史

一方で、経済学における抽象的志向を批判し、制度や文化の分析に重きを置くドイツ歴史学派の方法論は、19世紀後半のアメリカ合衆国の経済学に大きな影響を与えた。南北戦争(1861–1865)後のアメリカでは保護関税政策が主流となり、その下で巨大独占資本が出現し、格差の急激な拡大やそれに伴う労使対立の激化といった多くの社会問題が生じた。こうした状況は、イギリスで主流であった自由放任主義や社会ダーウィニズムの下で、肯定されてきたが、アメリカの経済学者の一部はドイツ歴史学派に影響を受け、抽象的理論の構築ではなく、制度や文化の分析と社会政策による労働者保護や社会問題の解決の必要性を認識するようになった。実際、ドイツでは歴史学派の経済学者たちがこうした社会政策の必要性を痛感し、1873年に社会政策学会(Verein für Socialpolitik)を設立していた。アメリカでもドイツ留学経験を持つリチャード・T・イーリー(1854–1943)らが中心となり、1885年にはドイツの社会政策学会に倣って、後に世界最高峰の経済学会となるアメリカ経済学会(American Economic Association)が設立された。

このようなアメリカにおける、抽象的理論ではなく制度や文化を重視する潮流は、イーリーやソースティン・B・ヴェブレン(1857–1929)によって制度学派として確立された。ヴェブレンの影響を受けた制度学派の経済学者ウェズリー・C・ミッチェル(1874–1948)は、景気循環の実証研究に注力し、その統計的手法は後の計量経済学の発展に影響を与えた。ミッチェルはまた、1920年に設立されたNBER(全米経済研究所)の運営に深く関与し、アメリカ経済統計の整備を推進した。NBERでは、世界恐慌を契機にサイ

モン・クズネッツ(1901–1985)らが中心となってGNP(国民総生産)概念を体系化したのが、これはやがてケインズ経済学と合流し、20世紀後半において、マクロ経済分析の基盤を形成した。さらに、先述の計量経済学における「信頼性革命」に関して、NBERは因果推定手法や政策評価研究において中核的役割を果たすことになる。

おわりに

以上のように、近年の社会科学における実証重視の傾向は、決して突然生じたものではない。経済学の歴史は、理論重視と、政策的課題を背景とする実証重視との間で常に揺れ動いてきた。前者の代表例としては、アダム・スミス以来の古典派経済学、オーストリア学派、新古典派経済学があり、後者の代表例としては、国家政策を重視した重商主義、歴史研究や統計分析を基礎とするドイツ歴史学派、制度や文化の分析を重視する制度学派が挙げられる。現代の実証研究、とりわけ制度や政策の効果を数量的に検証する潮流の基盤を形づくったのは、制度学派の問題意識である。実際、現在の社会科学における関心は、政治学、社会学、経営学も含め、制度や政策の実証分析に強く向けられており、2024年のノーベル経済学賞は「制度の形成と経済的繁栄の関係に関する研究」に授与された。このように形を変えつつも制度学派的な発想が重視されていることは疑い得ない。したがって、現代経済分析の潮流を的確に理解するためには、各々の学派がいかなる歴史的背景と方法論的立場を持っていたのかを知ることが不可欠となる。

換言すれば、経済学の本質の理解を学生に促すためには、学説史の教授を前提とすることが望ましい。

会計教育研究所

AIの活用に基づく会計業務・税務業務の
変革の可能性及び影響に関する検討

千葉商科大学大学院会計ファイナンス研究科 教授

小池聖一・パウロ

Paulo Kiyokazu Koike

プロフィール

公認会計士、公認内部監査人、公認情報システム監査人、公認不正検査士、内部統制評価指導士、内部監査品質評価士 他
経営学修士（横浜国立大学大学院）

元日本公認会計士協会 IT 委員会 副委員長、監査 IT 実務指針検討専門委員会専門委員長

経産省 システム監査基準・システム管理基準改訂メンバー

（1989/3～2023/4 有限責任監査法人トーマツ）

主な著書

内部監査人のための IT 監査と IT ガバナンス（共著：同文館）

内部監査実務ハンドブック（共著：中央経済社）

経営者のための IT ガバナンスの実務（同上）

会計処理ハンドブック（同上）

学校法人の内部統制 Q&A（共著：第一法規）



【はじめに】

会計教育研究所は、下記の3つを重点テーマとして考え、研究を行っている。

- (1) テクノロジーの進展に対応した会計の姿に関する研究
- (2) 非財務情報（サステナビリティ）における情報の信頼性に関する研究
- (3) 会計リテラシー、会計倫理に関する研究

2024年度は(1)を中心に考え、「① AIの活用に基づく会計業務・税務業務の変革の可能性及び影響に関する検討」、「② 会計教育研究所主催による会計・税務研修会の開催と AI等の活用に対するアンケート調査・ヒアリング調査による影響分析と必要な教育に関する研究」の2本を定常的プロジェクト研究として実施した。

本稿は、①に関して2024年11月17日に、中小企業会計学会第12回全国大会（沖縄大学本キャンパス）での自由論題報告（小池聖一・パウロ、中村元彦）の内容をベースに、プロジェクトの内容を報告するものである。

【研究時の社会環境】

2013年に公表されたCarl Benedikt Frey & Michael Osborne（以下、「Frey and Osborne」という。）によるワーキングペーパー（The Future of Employment:

How susceptible are jobs to computerisation?）によれば、AIやロボット等の活用によって、多くの職業において人手で実施している業務が代替されるとの研究が行われており、これを契機として世界的に議論となるとともに、多数の研究と報告が行われている。2015年には野村総合研究所がFrey and Osborneとの共同研究で、日本の職業について研究を実施しており、「会計監査係員」、「経理事務員」、「データ入力係」などの会計・税務・監査に関係する職業が人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業として記載されている。

我々の日常生活や業務の様々な局面でITが導入され、手作業よりも迅速かつ正確に処理され、生成AIの回答精度の向上は多くの人々が感じているだろう。この状況は会計・税務の専門家の将来を不透明なものとしてとらえ、学生が会計専門職の将来性についての不安を持つことや、事業会社が会計スキルを持つ従業員の減少に対する懸念を持つことがある旨を大学の教員や職業会計人から伺うこともある。

また、2018年9月に経済産業省から公表されたDXレポートではITシステム「2025年の崖」というインパクトの強いキーワードで、『各企業は、競争力維持・強化のために、デジタルトランスフォーメーションをスピーディーに進めていくことが求められている』ことが説明された。そして『既存システムが老朽化・複

雑化・ブラックボックス化する中では、データを十分に活用しきれず、新しいデジタル技術を導入したとしても、データの利活用・連携が限定的であるため、その効果も限定的となってしまうという問題』等、情報システムの機器やプログラムの老朽化、情報システムの維持・運営を担当する人的リソースが「崖」に向かうという我が国の将来に警鐘が鳴らされた。

【研究への経緯と仮説】

ITの普及という不可逆的な世の中で我々は「上手にITと付き合う事」を余儀なくされており、これは会計実務も例外ではない。2023年のインボイス制度が請求書・領収証等の記載項目の整理・見直しの機会となり、2024年の改正電子帳簿保存法も諸資料のペーパーレス≒電子データ化を促進させる要因となっており、加えて昨今は領収証や請求証等の原始証憑を読み取り決算書の作成までが可能となるというAI機能搭載を謳う財務会計システムの製品が数多く紹介されている。

同じAI分野では自動車の自動運転の事故発生時の責任が検討されているが、財務会計ソフトの自動仕訳機能が知識のない利用者が十分に安心して利用する能力があるのか、そしてソフトウェアベンダー、取引で利用する証憑類の発行企業、当該財務会計ソフトの利用者やそれを教育する機関はどのようにAI環境下で貢献できるかという疑問が本研究の発端となっている。

【研究・調査の方法】

インターネット等でAIや自動仕訳等の説明がある製品の資料を10社程度取寄せ共通する機能の内容を比較した。また、企業の記帳代行や税務申告業務を行う税理士や会計システムの導入コンサルティング業務を行う公認会計士4名、財務会計ソフトのベンダー2社とヒアリングを実施して情報提供を受けた。

調査会社等の記事で、財務会計ソフトの分野での上位3社で概ね90%以上を占めるとの報告があるため、当該3社及び専門家へのヒアリングで機能的に優れていると評価された1社の財務会計ソフトを購入して実地検証の対象とした。

そして、サンプル証憑を読み込ませてそれがどのような仕訳として起票されるかを集計するとともに、公認会計士による判断の結果と比較した。

【財務会計ソフトの基本プロセス】

多くの企業の財務会計システムでは仕訳から総勘定元帳、貸借対照表、損益計算書等を作成する財務会計のコア部分の他に、販売、購買、在庫、人事、固定資産等の業務プロセス毎の情報を処理するサブシステムにより構成される事が多い。このサブシステムの種類により財務会計での仕訳パターンがある程度決まる。そのため、AI機能は財務会計ソフトで直接起票される一般経費等の処理で本領が発揮されることになる。多くの財務会計ソフトでは原始証憑の領収証等をイメージスキャナ等で読み込みOCR機能により画像データをテキストデータ化し、それを仕訳データの形式に変換という大きな流れは類似している。

そして、財務会計ソフトによっては読込後に仕訳候補の勘定科目の提案まで一連の作業として実施する設定が可能な製品、個々もしくは一括で承認の上で、仕訳を計上する製品と、適用する消費税率の確認や手作業での選択後に仕訳パターン等を作成する製品もある。

【財務会計ソフトのAI機能とは】

財務会計ソフトの基本プロセスのどの部分でAI機能は発揮されているのかを、製品の説明書に加えてベンダーの技術者へのヒアリングにより把握したのはAI技術のOCRへの適用(AI-OCR)である。

これはイメージスキャナ等により取り込まれた領収証等の原資証憑の画像データの中から仕訳に必要な情報をテキスト化して、仕訳の各項目として割り当てることになる。OCRの技術自体は目新しくはないが、多くの企業がそれぞれ発行する領収証等のフォームは統一されておらず、認識した文字を会計データの項目に割振る作業は機械学習が必要となる。

複数の財務会計ソフトのテクニカルサポート等に質問したところAI-OCRのプログラム及び機械学習用のデータベースとして専門業者の仕組みを使っているベンダーが複数あった。

また、OCR以外にも領収証の発行企業名から取引の内容を想定し、会計仕訳を起票する際の勘定科目を推定・提案する機能を搭載している製品もある。そして、製品によっては、読込結果を仕訳フォームに直接入力しているものもあれば、AI-OCRの結果を手手で修整・確定した後に仕訳フォームに転記するものもあった。これらの機能が整って初めて「自動仕訳」が

搭載されたと言えるのであろう。

【AI機能による自動仕訳の限界】

財務会計ソフトに領収証等を読み込ませた実験では、文字自体は高い認識率を示したが、認識した文字を会計仕訳に当てはめる段階で以下のような課題があった。

- ① 水道光熱費等の証憑には検針記録日と引落予定日、前回分の引落日、検針対象期間等、複数の「日付」が記載されており、会計仕訳に使うべき日付が正しく特定されない事があった。
- ② 証憑に記載されている取引先名と企業ロゴに含まれる取引先名の双方を読み込み結合したものを取引先名として記録した事があった。
- ③ 百貨店名と出店している店舗名が併記されている領収証の場合、どちらか一方もしくは両方を取引先名として記録した事があった。
- ④ 証憑等に記載されている消費税登録番号から取引先名を検索した結果と、証憑に記載されている名称が異なるケースでは、どちらのデータを取引先名と

するかが異なった。

- ⑤ 証憑に税込総額その他、課税対象金額、消費税額の記載があってもそれらを読み込まず財務会計ソフト上で計算した事により端数処理の関係で消費税額が証憑書類と仕訳で異なる事があった。

【実機による実験結果】

パターンの異なる実際の33件の証憑を4社の財務会計ソフトウェアで読み込み、記録された結果は「表1：読込検証結果」のようになった。

仕訳の貸方勘定科目は現金、クレジットカード、口座振替などが正しく記載されているかを判断し、借方勘定科目は証憑には記載がないため、財務会計ソフトが提案した結果が正しい（許容範囲）と考えられるものを正解とした。現状では証憑に記載されているが読まなかったり誤認識の例もあり、信頼できる自動仕訳実現のためにはAI-OCRや財務会計ソフトの課題と、証憑を発行する企業の課題、そして利用者の課題があると考ええる。

表1：読込・検証結果（著者作成）

読取項目		記載件数※1	平均正解率※1
登録番号	※2	22	80.68%
日付	※3	32	70.31%
課税対象金額	※4	6	44.44%
消費税額	※4	19	22.81%
合計金額		33	80.30%
取引先	※5	32	75.00%
貸方勘定科目（決済方法）		27	32.10%
借方勘定科目	※6	—	71.72%

- ※1 すべての検討項目を記載していない証憑もあるため、項目が記載されている証憑数を「記載件数」とし、そのうち4つのソフトで正しく認識した比率を「平均正解率」とした。
- ※2 適格請求書発行事業者ではない事業者が発行した証憑には消費税登録番号の記載がない。また、E-コマースの業者等の証憑には不記載のケースがあった。
- ※3 通常の領収証は（年）月日が記載されるが、新聞等の支払証憑には「〇〇月分」のように日付が記載されていないものもあった。
- ※4 税込合計金額と消費税を内書した証憑は多かったが、課税対象額の記載は少なかった。この場合、合計金額や消費税率から財務会計ソフトが課税対象金額と消費税額を計算しているが、証憑記載額と計上額の間で端数の差異が生じている事もあった。
- ※5 証憑等からの読込の他、登録番号から検索している場合があった。
- ※6 取引先等から類推している。利用目的により勘定科目が異なる可能性も考慮し許容の範囲と思われるものは正解とした。例えば医薬品を福利厚生費、消耗品、雑費として計上したケースや、食品を交際費、会議費、福利厚生費に計上したケースがあった。

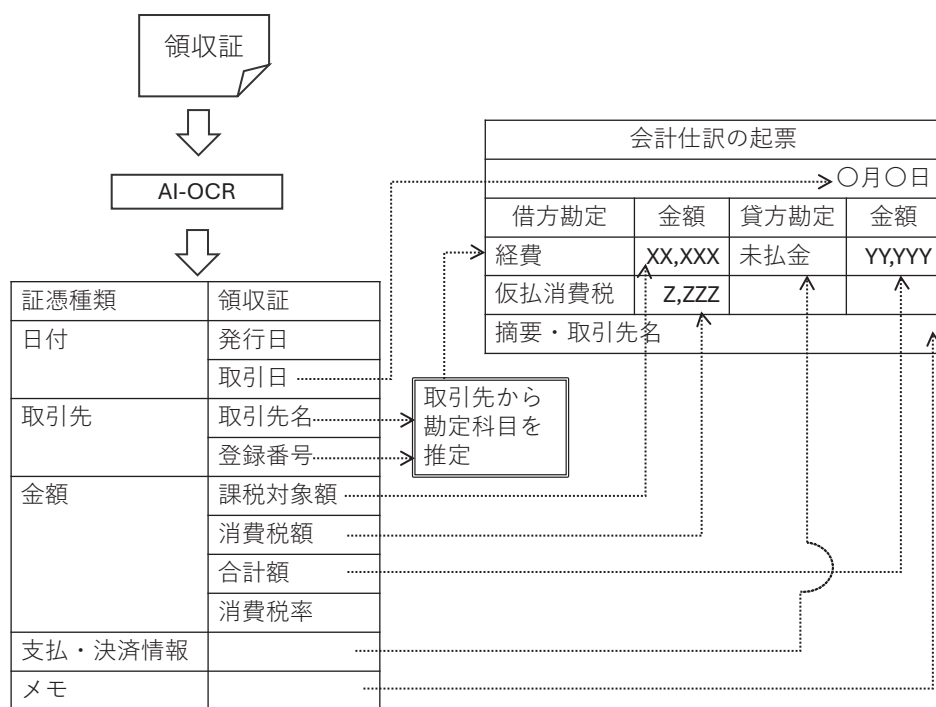


図1 領収証～仕訳までの流れ (筆者作成)

【財務会計ソフトの課題】

AI-OCRの技術的な精度は今後さらに向上するものと期待されるが、それに伴う機械学習用の情報収集には課題があるように思える。AI-OCR専門業者を利用している財務会計ソフトのベンダーと協議したところ、利用者が証憑の読込精度を高めるために機械学習の対象に自社事例を反映させようとする場合には、当該証憑が利用者の社内情報となるため、利用者とAI-OCR専門業者、財務会計ソフトのベンダーが守秘義務契約を締結するなど手続上の問題や学習事例を保存しない等の課題がある。

また、例えば「ボールペン、55,000円」と領収証に記載されていても、事務での使用(消耗品)、販売促進のために配布するロゴ入り商品(宣伝広告費)、贈答品(交際費)等、利用目的による違いまではAIでも判断できないケースがあると考ええる。これらについては他社事例ではなく自社で独自に機械学習をしたり、判断が必要なものとして選択肢の候補を提示するような機能が望まれる。

【証憑を発行する企業の課題】

領収証等の証憑の記載項目には課税対象金額、消費税率、消費税額、税込金額の一部を記載した証憑もある。

り、財務会計ソフトで計算した金額と端数の不一致が生じるケースもあった。

また、項目の記載方法については自由度が高いものとなっている。例えばコインパーキングの領収証の中には、用紙自体に別色で事業者名、税率、登録番号が模様のように印刷され、その上に日付や金額などを印字する形式を採用しているものがある。このような証憑は色違いの部分が読み込めなかったり、文字が重なって誤認識した事があった。

このように証憑の自由度が高い状況では、発行業者とAI-OCR業者の間で情報提供するなど機械学習を充実させる取り組みがすすめば証憑読込精度が向上するであろう。さらに、デジタルインボイス制度により証憑のデジタル化が進んでおり、必要項目をQRコードとして印字する等、読込の精度を高める方法はある。

【利用者の課題】

少子高齢化や事務・会計人材の減少と言われる環境下では、RPAやAIをはじめとしたソフトウェアによる業務支援の利用が不可避となっており、環境適用した業務が必要になる。

財務会計ソフトの機能が向上し業務に取り込まれるのが日常的になっている場合、その業務処理の正確性

についてどのように対応するかが課題となる。広告を鵜呑みにして過度の期待を抱いて適切な検討を省略するのは論外だが、人手により会計処理の内容を確認するプロセスが織り込まれている場合でも、精度が高まりエラーの発生頻度の低い誤処理をオートメーションバイアスの影響を受ける中では適切に上位の承認者が発見することが困難となるため、財務会計ソフトの運用エラー対策としての課題の情報取得が必要となる。そのため、従前の人手の作業が財務会計ソフトウェアで単純に代替・補完するという事だけでなく、新しい環境に対してどのように人的リソースを再配分するかを検討しなければならない。

また、今回は財務会計ソフトの AI-OCR に着目したため、取引の記録対象となる証憑が存在する前提での検証であったが、実務では提出された証憑を対象とする処理だけでなく未提出の証憑の可能性などによる計上漏れ等も考慮し、処理対象となる証憑の網羅性については利用者による判断が必要となる場面でもある。

このように財務会計ソフトに対して適切なスキルが利用者に必要となろう。

【教育界の課題】

前項では利用者の課題を取り上げたが、会計実務は大きな幹の部分は類似しており財務会計ソフト等の普及により処理プロセスの共通化が進んでいる。そして枝葉の部分は企業により異なるのが通例であり、経理担当者は実務経験を積みながら特徴を習熟することになる。

このような勤務環境での企業による人材育成だけでなく、大学等の教育機関でも会計学の分野では学生に種々の講義が行われ初学者に向けての簿記の基礎が教えられている。このような基礎教育では従前より仕訳や帳簿体系、簿記一巡を理解するために手書を前提とした理解での教育が一般的であろう。ただし、現在のように企業の殆どや事業会社でも財務会計ソフトを利用している状況を鑑みると教養ではなく実務として簿記を学習する場合には財務会計ソフトについても学習する事が望ましいと考える。

すなわち、簿記の基礎教育の中で、財務会計ソフト

の利用についても言及するか、「会計情報システム論」等の授業と連携させるなど、簿記の学習範囲が拡大していると考える。

例えば、財務会計ソフトへの勘定科目の選択・設定、取引内容から勘定科目の選択などが、コンピュータが利用される環境下での経理業務の基礎的な部分の学習が求められていると考える。AI というバズワードに踊らされることなく、何がコンピュータに依頼できて、何を実施しなければならないかを理解できる人材を育成することが必要となる。

【今後の研究の可能性】

今回は財務会計ソフトによる会計データ作成に焦点を当て、複数の財務会計ソフトによる処理結果を見ながらその基本的な内容と課題を把握した。現在は様々な企業が発行する領収証等から AI-OCR で情報を読み込む機能が注目されている。企業を取り巻く会計情報の授受環境が変化することにより、ペポルの電子インボイスの普及が促進されると、紙情報から電子データへの読込精度を高めるために AI による機械学習データなどは必須ではなくなるであろう。さらに、現在の財務会計ソフトでは取引先名から勘定科目を推定しているが、ペポルインボイスでは品名も記載されるために多様な商品・サービスを扱う取引先との取引内容の推定精度は向上するであろう。

そのような将来の環境下でも、100% の自動仕訳が可能とならない状況はあるかと思える。インターネット等で収集可能な事例の機械学習では一般的な取引内容の判断は可能ではあるが、特徴的な取引を行う企業では個社レベルでの取引設定が必要であり、そのためには適切な仕訳を判断する担当者のスキルが必要となる。高度な社内会計人材の不足については公認会計士・税理士等の職業専門家による支援等との組み合わせが期待される。

さらに、会計データは単に財務諸表作成や納税申告だけでなく、経営意思決定、内部監査・外部監査の手続に転用する際の有効性の向上のために、記録すべき項目の充実等も検討する必要があるであろう。

遠藤隆吉研究所

「巣鴨高等商業学校一覧」の復刻と生々示碑の精査

—遠藤隆吉研究所 2024 年度の研究成果—



千葉商科大学総合政策学部 教授
遠藤隆吉研究所所長
地域連携推進センター長

朽木 量

KUTSUKI Ryo

プロフィール

1999 年慶應義塾大学大学院文学研究科史学専攻博士課程修了
2002 年博士（史学）取得
2004 年政策情報学部助教授就任
2014 年に同 教授を経て、
2024 年より遠藤隆吉研究所所長。
2025 年より総合政策学部教授
専門は、歴史考古学・民俗学・地域文化政策

『巣鴨高等商業学校一覧』の復刻

2024年度から千葉商科大学創立100周年記念事業として、記念誌編纂事業が本格的に始まった。遠藤隆吉研究所としても、創立100周年記念事業実行委員会記念誌分科会と相互に協力していくことが必要となった。これに伴いサイエンスアカデミー特別客員教授に着任された浅沼薫奈先生を遠藤隆吉研究所の定常的プロジェクトの兼担研究員としてもお迎えし、その記念誌編纂事業の中で得られた研究成果の一部を披露していただけることとなった。その一環として復刻刊行されたのが、遠藤隆吉研究所資料調査報告第2号『巣鴨学園 巣鴨高等商業学校一覧』である。同書は短いながらも、設立間もない時期の巣鴨高等商業学校の様子を伝える貴重な資料であり、資料調査報告として復刻する意義は大きいといえる。かつての校舎の写真や教員の集合写真、さらに野球部・ピンポン部の写真、隅田川における漕艇や校庭でのテニス、憲法の授業風景などの写真も載っている。とりわけ、今回の復刻に際して掲載された浅沼薫奈先生による解題「資料『巣鴨学園 巣鴨高等商業学校一覧』について—「建学の趣旨」と草創期巣鴨高商の特色—」では、「建学の趣旨」の文言変化についての考証が行われた。当該部分を抜粋すると、

【A】建学の趣旨 能力を外にして長幼の序を認め、為にする所なくして人格の光を仰ぎ、天道の

自ら至るを恐れ人倫の當に依るべきに従う。人類を一視して其の幸榮を増進し、有用の學術を修め質実の氣風を養い、適く所として其の天職を完うせんとす。

【B】建学の趣旨 能力ヲ外ニシテ長幼ノ序ヲ認メ為ニスル所ナクシテ人格ノ光ヲ仰ギ天道ノ自ラ至ルヲ恐れ人倫ノ將ニ依ルベキニ従フ人類ヲ一視シテ其幸榮ヲ増進シ有用ノ學術ヲ修メ質實ノ氣質ヲ養ヒ適ク所トシテ其天職ヲ完フシ以テ上聖明ニ對セントス

【C】建学の趣旨 能力ヲ外ニシテ長幼ノ序ヲ認メ為メニスル所ナクシテ人格ノ光ヲ仰ギ天道ノ自ラ至ルヲ恐れ人倫ノ將ニ依ルベキニ遵フ人類ヲ一視シテ其ノ光榮ヲ増進シ有用ノ學術ヲ修メ質實ノ氣魄ヲ養ヒ適ク所トシテ其ノ天職ヲ完ウシ以テ上聖明ニ對ヘントス

【D】建学の趣旨 能力ヲ外ニシテ長幼ノ序ヲ認メ、為ニスル所ナクシテ人格ノ光ヲ仰ギ、天道ノ自ラ至ルヲ恐れ、人倫ノ將ニ依ルベキニ従フ、人類ヲ一視シテ其ノ幸榮ヲ増進シ、有用ノ學術ヲ修メ質實ノ氣質ヲ養ヒ、適ク所トシテ其天職ヲ完フシ、以テ上聖明ニ對セントス。

【E】建学ノ趣旨 能力ヲ外ニシテ長幼ノ序ヲ認メ
為ニスル所ナクシテ人格ノ光ヲ仰ギ天道ノ自ラ至
ルヲ恐レ人倫ノ將ニ依ルベキニ従フ人類ヲ一視シ
テ其幸榮ヲ増進シ有用ノ學術ヲ修メ質實ノ氣風ヲ
養ヒ適ク所トシテ其ノ天職ヲ完フシ以テ上聖明ニ
對セントス

【F】建学ノ趣旨 能力ヲ外ニシテ長幼ノ序ヲ認メ
為ニスル所ナクシテ人格ノ光ヲ仰キ天道ノ自ラ至
ルヲ恐レ人倫ノ將ニ依ルヘキニ従フ人類ヲ一視シ
テ其幸榮ヲ増進シ有用ノ學術ヲ修メ質實ノ氣風ヲ
養ヒ適ク所トシテ其天職ヲ完フシ以テ上聖明ニ對
セントス

(遠藤隆吉研究所資料調査報告第2号「巢鴨学園
巢鴨高等商業学校一覧」89頁所収)

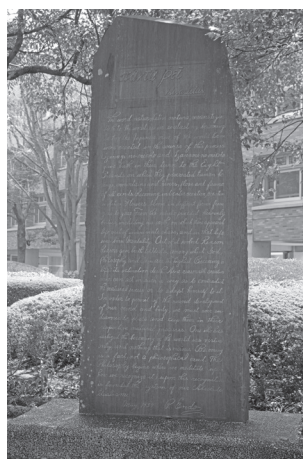
となっている。これら6つのバージョンの「建学の趣旨」が紹介されたが、特に「氣質」「氣風」の相違についての考察は興味深い。もともと遠藤隆吉先生は数多くの著作を発表され、個々の文章・著作には多少の相違はあるものの近似した内容を持つものも多い。資料調査報告の第1号の『家学の書』においても参考として近似する文章を掲載したのもその例である。しかし、今回の解題の指摘にあるように「氣質」が「氣風」に意識的に置き換えられたとすれば、遠藤先生の思考の変遷に迫るものとして評価すべきであろう。また、校地の位置についても、論考が加えられており今後のさらなる研究が望まれる。以上のように、この復刻により、今後探求すべき方向性が明らかとなったともいえる。遠藤隆吉研究所資料調査報告については、千葉商科大学総合研究センターで冊子体の刊行物が配布されているほか、同センターのホームページ<<https://www.cuc.ac.jp/institute/publications/index.html>>でもPDF版を見ることができると、参照していただきたい。

生々示碑の精査

本研究所の2024年の活動成果のもう一つは、「生々示碑」の拓本採取と精査が挙げられる。本学のメインストリートに面して本館近くに移設されている「生々示碑」は長らく「生々示字碑」と呼称されてきたものである。しかしながら、①字の字自体は大きい屋根で覆われた建物を指しており、②「生々示字」はかつて津田沼にあった修練道場の名であること、③著書『生々示

碑註解』にあるように遠藤先生自身は当該の碑を「生々示碑」と呼んでいることの3点から修正の必要が求められた。こうした名称の混同は蝦名賢造『遠藤隆吉伝』の中で「生々示字碑」と呼称されていることから生じた誤解であると考えられる。遠藤隆吉研究所及び総合研究センターの事務方とも相談の上、全学部長会等での審議を経て当該碑の解説看板や大学ホームページでの記載も含め、現在では「生々示碑」に訂正されている。

さて、創立100周年の記念誌編纂事業の一環として「編纂だより」を刊行することになり、そのために生々示碑の上部に記載された「パンタライ」の文字と遠藤先生の署名部分の拓本採取が行われることになり、その過程で、碑文表面の翻刻も行われた。同碑文の内容は蝦名賢造が『遠藤隆吉伝』の中で紹介しているが、先述の遠藤先生による『生々示碑註解』を引き写したものであり、内容も同書によっている。しかしながら、先述の「建学の趣旨」と同様、表記ゆれが見られる。以下、3つの内容を比較する。



生々示碑



遠藤先生サイン部分拓本



パンタライ部分拓本

【生々示碑 表面碑文の翻刻】

Πάντα ρεῖ. Heraclitus.

The word nature, Latin natura, means ‘to give birth to’. The world is in everlasting becoming; so too the Japanese view of the world. Kami were created in the course of this process. Izanagi-no-mikoto and Izanami-no-mikoto gave birth in their turn to the Eight Islands on which they procreated human beings, mountains and rivers, flora and

fauna of all kinds. Becoming indicates creation, creation evolution. Flowers bloom in different forms from year to year. From the nebula proceeded heavenly bodies, including our earth, on which there appeared life out of inanimate chaos, and in that life was born Mentality. Out of it evolved Reason. Reason gave birth to Ideals, among which God, Philosophy and Ism are the highest. Becoming is life; its extinction death. As a reasonable creature, man can act in such a way as to contradict the natural process or to adapt himself to it. In order to permit of the sound development of our mind and body, we must ever endeavour to place and keep them in their respective natural processes. One who has realized the becoming of the world sees virtue only, and nothing that is vicious. Becoming is a fact, not a philosophical creed. The Philosophy begins where we meditate upon how we recognize it; upon this recognition is founded the system of our Absolute Idealism.

May, 1939 R.Endo.

【蝦名賢造『遠藤隆吉伝』の記載文】

Πάντα ῥεῖ. Heraclitus.

The word nature, Latin natura, means _to give birth to_. The world is in everlasting becoming; so too the Japanese view of the world. Kami were created in the course of this process. Izanagi-no-mikoto and Izanami-no-mikoto gave birth in their turn to the Eight Islands, on which they procreated human beings, mountains and rivers, flora and fauna of all kinds.

Becoming indicates Creation, Creation Evolution. Flowers bloom and bear fruit, in different forms from year to year.

From the nebula proceeded heavenly bodies, including our earth, on which there appeared life out of inanimate chaos, and in that life was born Mentality. Out of Mentality evolved Reason. Reason gave birth to Ideals, among which God, Philosophy and Ism are the highest.

Becoming is life; its extinction death.

As a reasonable creature, man can act in such a way as to contradict the natural process or to adapt himself to it. In order to permit of the sound development of ___ mind and

body, we must ever endeavour to place and keep them in their respective natural processes. One who has realized the becoming of the world sees virtue only, and nothing that is vicious.

Becoming is a fact, not a philosophical creed. The Philosophy begins where we meditate upon how we recognize it; upon this recognition is founded the system of ___ Absolute Idealism.

_____ R.Endo.

【遠藤隆吉『生々示碑註解』の記載文】

Πάντα ῥεῖ. _____

The word nature, Latin natura, means “to give birth to”. The world is in everlasting becoming; So too the Japanese view of the world. Kami were created in the course of this process. Izanagi-no-mikoto and Izanami-no-mikoto gave birth in their turn to the Eight Islands, on which they procreated human beings, mountains and rivers, flora and fauna of all kinds.

Becoming indicates Creation, Creation Evolution. Flowers bloom in different forms from year to year.

From the nebula proceeded heavenly bodies, including our earth, on which there appeared life out of inanimate chaos, and in that life was born Mentality. Out of Mentality evolved Reason. Reason gave birth to Ideals, among which God, Philosophy and Ism are the highest.

Becoming is life; its extinction death.

As a reasonable creature, man can act in such a way as to contradict the natural process or to adapt himself to it. In order to permit of the sound development of ___ mind and body we must ever endeavour to place and keep them in their respective natural processes. One who has realized the becoming of the world sees virtue only, and nothing that is vicious.

Becoming is a fact, not a philosophical creed. The Philosophy begins where we meditate upon how we recognize it; upon this recognition is founded the system of ___ Absolute Idealism.

蝦名賢造の記載文と『生々示碑註解』の記載文で、下線を引いた部分が実物の生々示碑と記載が異なる部分である。空白に下線が入っているところは、『遠藤隆吉伝』や『生々示碑註解』に記載はないが、碑文には加筆されているところである。特に、大意は変わらないが、Flowers bloom and bear fruit, の部分で、and bear fruit の3語が碑文に記載がないのは、「文字が多くて石に入れ切れないためだ」と遠藤が『生々示碑註解』で述べている。他は大文字小文字の違いと、our の語が抜けている2箇所、Mentality を代名詞で置き換えているところである。なお、「proceeded」のスペルミスは原文ママで記載した。

絶対唯心論の立場に立つ遠藤先生の生々主義哲学が反映されたのがこの生々示碑であるが、蝦名賢造の『遠藤隆吉伝』等でわずかに紹介されたり、遠藤隆吉研究所兼担研究員で基盤教育機構の枡岡大輔先生、師尾晶子先生などの授業で一部の学生が内容に触れるのみで、普段は碑文を精読する者も少ないのが現状である。創立100周年を機に、商大関係者に周知していく術を講じていくことが望まれる。

その他の活動

遠藤隆吉研究所のアウトリーチ活動としては、2024年9月6日に対面とオンライン合わせて52名の参加を得て公開講座「遠藤隆吉と水戸学」を開催した。遠藤隆吉研究所所長で政策情報学部教授の朽木量が「遠藤隆吉と水戸学」と題して第一講演、遠藤隆吉研究所兼担研究員で、サービス創造学部長の石井泰幸先

生により「商業教育と実学～福澤諭吉を手掛かりに現代ビジネスを考える～」と題して第二講演が行われた。当日の内容については「公開講座『遠藤隆吉と水戸学』抄録」と題して『CUC View & Vision』59号に掲載されているので、参照されたい。

このほかに継続中の調査活動として、書き下しや現代語訳のない「津田沼境域記」碑の翻刻と、修練道場「生々示字」の研究にあたるべく調査を展開している。津田沼にあった修練道場「生々示字」については、遠藤隆吉先生と千葉を結びつける切欠となった場所であり、生々主義哲学の基礎となる場所でもある。遠藤隆吉研究所では、「生々示字」関連の資料の収集を行うとともに、実初小倉公園に現存する「津田沼境域記」碑の翻刻・書き下し・現代語訳に取り組んでいる。研究の現状としては白文の碑文に返り点などを打って翻刻し、書き下し、現代語訳まで終了している。2025年度中には、碑面の拓本を採る予定である。また、「生々示字」の建物自体は東京の新井薬師において本堂として移築されて現存している。これらの資料調査報告の刊行に向けて、この調査についても並行して行っているところである。

以上のような形で、研究所開設2年目の成果を略述してきたが、遠藤隆吉研究所では豊富な史資料・著作に依拠しつつ、客観的かつ実証的に遠藤の業績を再評価し、その業績を広く世に知らしめるべく活動していく所存である。皆様の御指導御鞭撻のほど、お願い申し上げます。次第である。

参考文献

浅沼薫奈『巣鴨学園 巣鴨高等商業学校一覧』遠藤隆吉研究所資料調査報告第2号 2025年
蝦名賢造『遠藤隆吉伝』1989年 西田書店
遠藤隆吉『生々示碑註解』1939年 巢園学舎出版部



拓本採取風景

サステナビリティ研究所

サステナビリティの展開可能性



千葉商科大学人間社会学部 教授

猪熊 ひろか

INOKUMA Hiroka

プロフィール

プロフィール：東京大学大学院新領域創成科学研究科博士課程修了、博士（環境学）。2014年に千葉商科大学人間社会学部准教授に就任、2020年より現職、2024年より総合研究センターサステナビリティ研究所長を兼任。専門は、地域社会学・福祉社会学。

1 はじめに

本プロジェクトの主要な目的は、「千葉商科大学サステナビリティ研究会」の開催と学術誌『千葉商科大学サステナビリティ研究』の発行、国際シンポジウム“Sustainable Development and ESD”の開催等の学外研究機関との連携による、サステナビリティに関する研究の進展である。

本稿では、共同研究者の協力により得られたプロジェクトの成果と次年度への展開について報告する。

2 研究会の開催と学術誌の発行

研究会の開催と学術誌の発行を有機的に関連させ、サステナビリティに関する研究の進展のための学内研究の発信の場を新たに構築した。

(1) 千葉商科大学サステナビリティ研究会

千葉商科大学サステナビリティ研究会「実業界のSDGs事情および千葉商科大学のESD実践」は、第17回HESDフォーラム（開催校：千葉商科大学）のジョイントイベントとして開催し、学内の3名の研究者から研究報告がなされた。これまで様々な領域で議論されてきた持続可能性（Sustainability）と開発・発展（Development）に関わる、SDGs・ESD（Education for Sustainable Development）・HESD（Higher Education for Sustainable Development）についての研究会である。

研究会・ポスターセッションにおける報告と議論から導かれた主要な論点として、以下3点を挙げる（猪熊 2025a）。

① アクティブ・ラーニングの「能動性」

プロジェクトの過程に学習価値を見出す考え方であるアクティブ・ラーニングは、その「能動性」の引き出し方・現れ方について議論されてきた。アクティブ・ラーニングはどのような学習過程にも現れうるが、本研究会のESD・HESDの事例からは、「能動性」とプロジェクトへの参加に関連があることが質的に示された。

② PBL（Project Based Learning¹）

本研究会のESD・HESDの事例は、SDGsやそれに類する取り組みをポジティブに捉える企業との連携事例である。連携先の企業の考え方がPBLの内容とも関わり、PBLの内容がアクティブ・ラーニングの「能動性」にも関わるようになった。

③ CBL（Community-Based Learning）

本研究会のESD・HESDの事例は、プロジェクトの中にいくつもの取り組みがあり、地域とも密接に関わっている。企業との連携を含んだ地域との関わりを分析する際のキーワードとしてCBLが挙げられる。

(2) 『千葉商科大学サステナビリティ研究』²

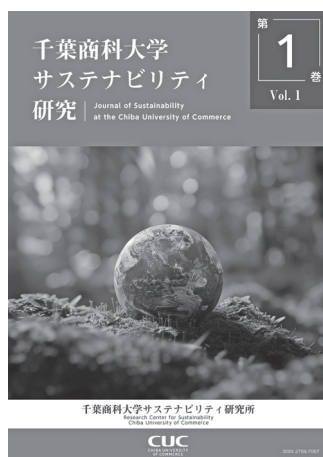
学術誌『千葉商科大学サステナビリティ研究』は、研究会の展開として位置付けられる「第1巻」、国際シ

¹ PBLは、Project Based LearningもしくはProblem Based Learningの略語として用いられる。本稿では、前者のProject Based Learningの略語として用いる。

² 『千葉商科大学サステナビリティ研究』はこちらを参照。

<https://www.cuc.ac.jp/institute/publications/index.html>

ンポジウムの展開となる「第1巻 別冊」として発行した。「第1巻」は、定例会（前年度実施）の紹介、サステナビリティ研究会登壇者による寄稿、論点整理と展開可能性についての解説論文により構成され、「第1巻 別冊」は、国際シンポジウム登壇者による論文により構成された。



3 学外研究機関との連携

学外研究機関との連携により、サステナビリティに関連する研究の進展のための場がつけられた。

(1) 国際シンポジウム “Sustainable Development and ESD”

前年度から継続していたベトナム国家大学との連携を軸に、国際シンポジウム “Sustainable Development and ESD” を開催した。本学の協定大学であるベトナム国家大学にくわえ、ハノイ大学・ベトナム国家農業大学からの参加もあり、シンポジウム後、ベトナム国家大学の50周年記念式典への招待も受けるなど、その後の連携も展開されている（影浦 2025）。



(2) 第17回 HESD フォーラム

ESD（Education for Sustainable Development）に関する情報交換の「サロンのネットワーク」を目指して設立された HESD フォーラムの第17回の開催校となり、開催校の独自プログラムとして、基調講演「自

然エネルギー 100%大学への道」、サステナビリティ研究所ジョイントイベント「サステナビリティ研究会」、サステナビリティ研究所主催国際シンポジウムジョイント企画、ポスターセッション、千葉商科大学SDGs 見学ツアーを実施した。学内外の研究者との学術的な議論が行われ、サステナビリティに関する研究の発信・進展に寄与した（猪熊 2025b）。

(3) 第7回未来まちづくりフォーラム

SDGs の「持続可能なまちづくり」による産官学連携の場となる「ビジネス思考の日本創生と地方創生」を目的とするフォーラムである「未来まちづくりフォーラム」をサステナビリティ研究所として後援した。「未来まちづくりフォーラム」は、「ポスト SDGs 時代における持続可能な社会実現のための具体的な取り組み」を目指すものである（笹谷 2025）。

4 本プロジェクトの展開

本プロジェクトは、教育や企業の取り組みにおけるサステナビリティについての検討を進め、研究の発信の場をつくることで、サステナビリティに関する研究の進展に一定の貢献を果たした。サステナビリティを「持続可能性」とすれば、どのように持続可能としていくのか、さらには持続可能にすること自体の意味についても考えていく必要があるだろう。そこで、次なる展開として、サステナビリティと関連する概念である「ウェルビーイング」概念を導入し、「どのように持続可能としていくのか」、「持続可能にすること自体の意味」へと研究を進めていく。

(1) 「主観的ウェルビーイング」

「ウェルビーイング」概念へのアプローチに際して、「主観的ウェルビーイング」を対象とする場合、個人の状況について量的調査を行うことで「主観的ウェルビーイング」の構成要素やその度合いについて実証的に明らかにする方法をとる研究が多く見受けられる。「主観的ウェルビーイング」の内実を明らかにすることは重要で、その一つ一つの要素を丁寧に解明していくことが「ウェルビーイング」概念をより豊かにしていくことだろう。同時に、「主観的ウェルビーイング」を構成する要素のうちある一定の領域を重視しすぎると、「サステナビリティ」と相反する面が出てくることが指摘されている。

(2) 「社会的ウェルビーイング」

金井 (2015) によれば、ウェルビーイングという用語は、経済学において、「マクロレベル (社会にとってのウェルビーイング)」と「マイクロレベル (個人にとってのウェルビーイング)」の2つの水準で使われていて、そのうち、「社会にとってのウェルビーイング」は「ある社会の『よさ』を評価する何らかの基準ないし政策目標として理解されてきた」という。「社会的ウェルビーイング」の問題が「個人的ウェルビーイング」の問題に回収されるという従来の主張に対して、金井は、両者を「意識的に区別すること」の重要性と、「社会的ウェルビーイング」への着目の重要性を指摘する。

この立場からの「ウェルビーイング」へのアプローチは、「個人」と「社会」の状態の評価が目的となり、「社会の『よさ』」の軸が定まっていることが前提となる。社会の「サステナビリティ」については、どのような「社会の『よさ』」がありうるかといった軸自体の検討を進めていく必要があるだろう。

(3) 個人と社会をつなぐ

前野 (2022) は、個人主義と集団主義について、

「自分中心になりすぎる懸念もある個人主義と、自己犠牲になりすぎる懸念のある集団主義という分断」にウェルビーイングが果たす役割があることを指摘する。前野が指摘するように、個人主義と集団主義を個人・集団の振る舞い方の面において対比する場合、個人主義においては利己的な振る舞い方、集団主義においては利他的・他益的な振る舞い方が想定される。また、個人主義・集団主義ともに意図の有無にかかわらず、他者に対する有形無形の圧力や権威主義的な関係性が生じることもありうる。それぞれの別様の「社会の『よさ』」の併存について「ウェルビーイング」概念を導入しながら検討することにより、「サステナビリティ」概念の可能性が広がるだろう。

5 おわりに

本プロジェクトは、「サステナビリティ」に関する研究の発信・進展を目的に、共同研究者の協力を得て上述の取り組みを行ってきた。貴重な研究成果を発表いただいた先生方やプログラム参加者に厚く御礼申し上げます。また、千葉商科大学総合研究センターと研究支援課のご理解と支援に、改めて感謝申し上げます。

参考文献

- 猪熊ひろか (2025a) 「実業界の SDGs 事情および千葉商科大学の ESD 実践」『千葉商科大学サステナビリティ研究』第 1 巻。
猪熊ひろか (2025b) 「ESD 実践・研究の発信」『CUC View & Vision』No.59。
影浦亮平 (2025) 「国際シンポジウムの報告」『CUC View & Vision』No.59。
金井雅之 (2015) 「ソーシャル・ウェルビーイング研究の課題」『ソーシャル・ウェルビーイング研究論集』第 1 号。
前野隆司 (2022) 「ウェルビーイングの現在値」ウェルビーイング学会『ウェルビーイングレポート日本版 2022』。
笹谷秀光 (2025) 「羅針盤としての SDGs と協創力の形成」『千葉商科大学サステナビリティ研究』第 1 巻。

経済研究所

ベトナム南部メコンデルタにおける 工芸村の発展と世帯所得 —観光による発展モデルの有効性—



千葉商科大学基盤教育機構 准教授

グエン トウイ

NGUYEN Thuy

プロフィール

静岡大学大学院修士課程修了。東京経済大学大学院博士後期課程修了。博士（経済学）。2021年本学専任講師、2024年より現職。2022年武蔵大学非常勤講師着任。専門はアジア経済論、開発経済学。15年にわたりベトナム統計年鑑の邦訳に携わる。2022年より一般社団法人アジア未来協会（AFA）会長として研究・教育・ビジネスの国際連携推進にも尽力している。

はじめに

a. 問題の所在

本研究は、ベトナム南部メコンデルタにおける農村開発および世帯所得向上の方策として工芸村発展の可能性を検討し、新たな農村発展のモデルを構築することを目的とする。近年のベトナムは対前年比で7%程度の経済成長率を達成し、その急速な成長は世界の耳目を集めている。COVID-19が猛威を振った時期は対前年比で2.5%程度まで落ち込んだ経済成長率であったが、COVID-19のパンデミックが落ち着いた後は、早くも以前の水準に回復した（ベトナム国家統計局 <https://www.gso.gov.vn/> 2025年7月5日閲覧）。このような経済成長を背景としてベトナムで問題となっているのが所得格差の問題である。所得格差を示

すベトナムのジニ係数は上述の統計総局のデータによると年々上昇しており（図1）、とりわけ都市部よりも農村部における所得格差が深刻である。また貧困世帯の割合も農村部において多い。こうした農村部の格差・貧困問題は、例えば新型コロナ禍において医療格差などの問題として顕在化した。都市部で職に就けなくなり農村部に帰還移動する者が増えたことで農村部に感染が広がり医療サービス需要が急増したためである。未だ人口の6割が農村部に居住するベトナムにおいて農村部の所得格差ならびに貧困問題は喫緊に解決しなければならない問題となっている。

他方、上記農村部の格差・貧困問題は、ベトナム屈指の穀倉地帯であり代表的な農村地域であるメコンデルタにおいて特に深刻な問題として考えられている。

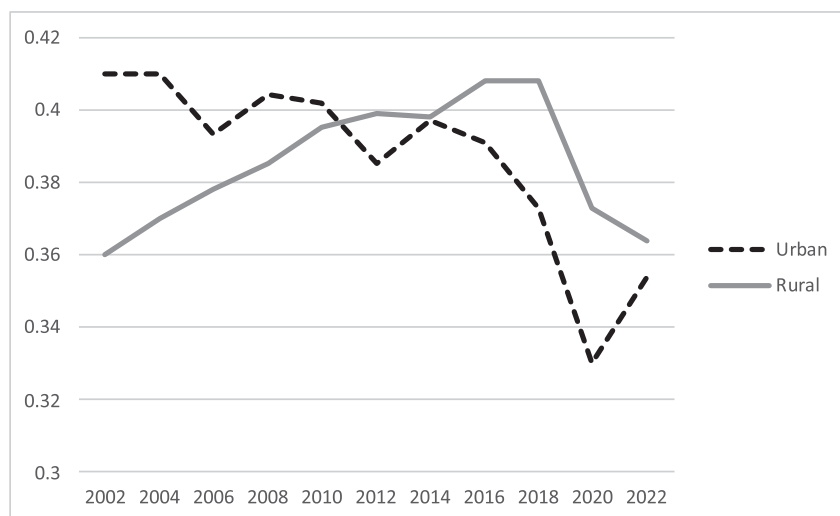


図1 都市・農村のジニ係数（2002～2022年）

（出所）ベトナム国家統計局 <https://www.gso.gov.vn/> 2025年7月5日閲覧。

なぜならば、近年メコンデルタ地域では極度の干ばつと塩水遡上による農地の塩害が著しく、主要産業の農業に夥しい被害が生じているためである。すなわち自然災害リスクが所得格差の拡大やさらなる貧困を招き脆弱な状態にしていることが窺える。こうした状況に対し、メコンデルタでは自然災害に農林水産業を適応させる形で耐塩性のある作物栽培や稲作中心から果樹などの高付加価値作物への作付け転換などが進められている。しかしながら、土地と気象の条件に生産が依存せざるを得ない農林水産業では、自然災害の影響を完全に避けることはできないことから、上記チャネルによる貧困・格差への対応は自ずと限界が来るとも考えられる。

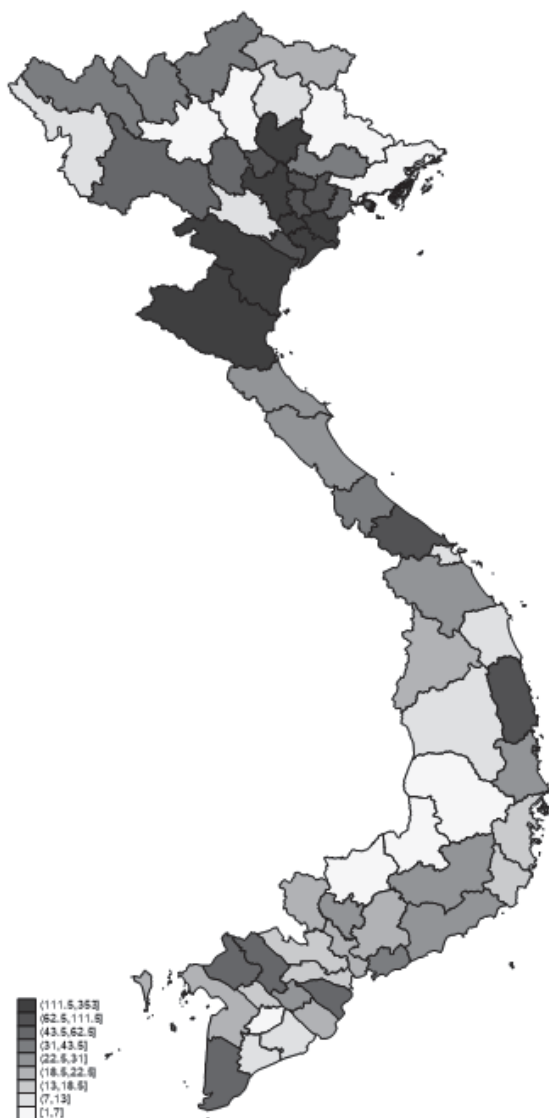


図2 工芸村の集積 (2022年)

(出所) Nguyen Thuy (2023)「現代ベトナムにおける所得格差の拡大と農村工業化の役割—工芸村の展開に着目して—」『千葉商科大学紀要』60巻3号, pp.115-134より引用。元データはベトナム資源環境省環境総局による。

b. メコンデルタと工芸村

以上を踏まえ、本研究ではベトナムに伝統的に存在する特定製品の生産に特化した工芸村 (Lang nghe) と呼ばれる存在に着目した。工芸村は農村工業化の一形態としてとらえられ、特にベトナム北部に集積、発展しているが (図2、グレースケールの濃淡が濃いほど集積していることを表す)、メコンデルタが位置するベトナム南部においても工芸村は存在する。これまで工芸村の研究はベトナム北部、とりわけ紅河デルタと呼ばれる首都ハノイ近郊の農村地域に集積する工芸村を研究対象としたものがほとんどであったが、本研究ではベトナム南部メコンデルタの工芸村も研究対象に含め、北部工芸村との比較研究を行ったことに特長がある。

筆者はこの研究に先立ち2024年3月に予備調査としてメコンデルタ中心部にあるカントー中央直轄市中心部からほど近く、ベトナム政府からも「工芸村」として登録されているトゥアンアン (Thuan An) ならびにヴィンタイン (Vinh Thanh) の二つの工芸村とカイラン水上市場 (Cho Noi Cai Rang) を視察した。これら工芸村や市場ではライスペーパーを製造、販売しており、製造過程を観光の一環として公開もしている。他方、工芸村として発展していくための問題も散見され、例えばライスペーパーの品質管理や必要な施設 (例えばトイレなど) の不足・管理問題などが確認された。

ゆえに本研究においては、工芸村にみられる農村工芸品の生産、販売、流通のみならず、こうした工芸品生産の様子を観光資源として提供する新しい発展のチャネルがメコンデルタに適合するか否かに着目した。工芸村での製品製造を観光資源として観光客に体験してもらうプログラムは工芸村が集積する北部でも近年進んでおり、本研究では北部工芸村との比較を通じて観光に基づく工芸村の発展チャネルが人々の所得向上に与える効果を検証した。

1. ベトナムの農村問題と工芸村

従来、発展途上国の農村開発研究は、貧困層の多くが農村に居住していることから、貧困削減や都市農村格差の解消という視点で議論されることが多かった。またそうした農村居住者の所得向上手段として非農業所得を如何にして得るかということが問題とされてきた。例えばそれは都市農村間の労働移動や農村工業化論として議論されている。しかし従来の農村工業化論

は農村工業品の生産および製品の販売（市場化）を如何に成功させるかが議論の焦点だった。本研究では生産と販売のみでは農村の持続的発展に限界があり、新たな付加価値の創出が必要であることを現地調査で見出した。それが観光による付加価値創出である。日本でも農村観光やアグリツーリズムがインバウンド需要増もあって注目されているが、ベトナムでも近年グリーンツーリズムが政府により推進され、脚光をあびている¹。

無論、貧困削減、都市農村間格差の解消という農村発展の従来の問題意識や視点は本研究でも有している。本研究でも予備的な分析としてベトナムの都市農村格差の構造を把握するため、世帯別マイクロデータである VHLSS (Vietnam Household Living Standards Survey) 2012年版を用いて Blinder-Oaxaca 分解を適用し格差の要因を明らかにすることを試みた²。Blinder-Oaxaca 分解は回帰分析をベースとする分解方法であり、世帯データであれば以下の式のように、世帯属性等の格差とそれらに対する評価の格差（パラメーターの差）に分けられる。

$$\ln Y_u = X_u \beta_u + u_u \quad (1)$$

$$\ln Y_r = X_r \beta_r + u_r \quad (2)$$

$$\ln \bar{Y}_u - \ln \bar{Y}_r = \hat{\beta}_u (\bar{X}_u - \bar{X}_r) + \bar{X}_r (\hat{\beta}_u - \hat{\beta}_r) \quad (3)$$

ここで Y は月次の世帯の一人当たり月次所得、 X は世帯や家長の属性すなわち世帯規模や家長の民族籍、性別、婚姻状態、教育といった説明変数ベクトル、添え字の r と u はそれぞれ農村世帯、都市世帯であることを表す。ここで (3) 式の右辺第1項が世帯属性に基づく格差であり、パラメータの差となっている第2項がそれらに対する評価の格差である。図3はこれを視覚化したものであり、都市農村所得格差は世帯属性で説明できる寄与分よりも、それでは説明できない都市農村での世帯属性への評価差による寄与分の方が大きいことがわかる。これから都市農村の産業構造や就業機会の違いがあるがゆえに都市農村間の格差が生じることがわかる。したがって農村部において如何に非農業稼得機会を設けるかということが重要であると解され、農村内で非農業稼得機会を提供する工芸村に本研究が着目する根拠となっている。

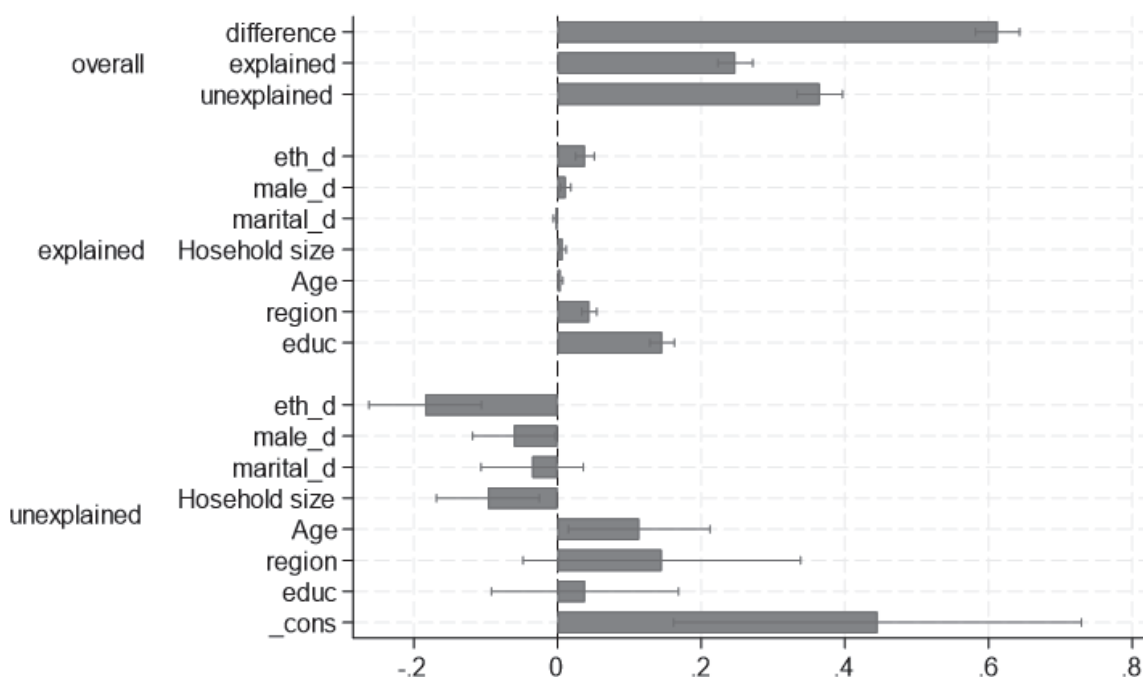


図3 都市農村格差の Blinder-Oaxaca 分解 (2012年)

(出所) VHLSS2012をもとに Nguyen Thuy 作成。

(注) 灰色のバーは係数、エラーバーは係数の95%信頼区間を表す。

¹ グリーンツーリズムは農山漁村の人々との交流や自然、文化に触れることを目的とする観光形態であり、アグリツーリズムは農業体験に主軸を置いた、グリーンツーリズムの範疇にある滞在型の余暇活動である。

² VHLSS は 2002 より 2 年ごとに行われている世帯の生活水準調査である。1992 - 93 年に初めて実施された前身の VLSS (Vietnam Living Standards Survey) を含めると、所得情報ははじめ 30 年にわたるベトナムの世帯情報を提供する貴重なデータセットである。

ところで既存研究を繙くと、農村所得が向上し農村居住者の厚生が持続的に向上するにはどのような条件が必要か？という議論は必ずしも十分とはいえなかったことがわかる。農村所得向上については都市農村間労働移動や非農業所得稼得機会に関連した議論は多く、前者については膨大な研究が存在し、ベトナムに関する実証研究もある(Phan and Coxhead 2010)。後者については、例えばZグズ論に代表される農村工業化論(Hymer and Resnick 1969、Ranis and Stewart 1993)が存在する。しかしこれらの研究は生産、市場化の議論、すなわち製品が如何に市場を獲得する商品となるかという論点にとどまる傾向にあった。またベトナムの工芸村研究としては坂田(2017)が近年の代表的なものである。ただ農村工芸品の生産、市場化のみでは費用が嵩み持続可能な発展が難しく観光に活路を見出している工芸村の実情が必ずしも十分には論じられていない。本研究では工芸品の生産、市場化のみならず、それらを観光資源として活用している伝統工芸村を対象にすることで既存研究ではあまり焦点があたらなかった側面にも光を当てる。

そこで本研究では、比較の視点からまず北部のヴァンフック(Van Phuc)生糸工芸村105世帯、ザンカオ(Giang Cao)陶芸工芸村54世帯に対し県(ベトナムの2級行政単位)統計局の調査員協力を得て2024年8月上旬から約一カ月かけて現地調査を行った。

2. 北部紅河デルタ工芸村の質的変容—農村工業と観光資源の融合

北部ハノイ近郊のヴァンフック工芸村は生糸・シルク製品の製造で知られる歴史ある工芸村である。北部ベトナムの伝統的な村の特徴として、入り口に門が設けられており、村に足を踏み入ると、その独特な文化と長い歴史を感じることができる(写真1)。



ヴァンフック村はベトナム北部に位置し、長い歴史

を持つシルク製品の製造販売に特化した工芸村で、本工芸村に居住する157世帯すべてがシルク製品の生産販売活動に従事している。伝統的なジャカード織の技術が今も受け継がれており、繊細で美しいシルク製品は国内外で高く評価されている。しかし近年、ヴァンフック村のシルク産業はさまざまな課題に直面している。まず、原料となる繭の価格が高騰しており、特に主要供給地である中部高原のラムドン省からの輸入コストが増加している。加えて、伝統工芸の職人不足が深刻化し、若い世代の後継者が減少していることが懸念されている。さらに、資金不足や環境問題への対応も求められており、持続可能な産業として発展させるための新たな施策が必要とされている。こうした状況の中で、ヴァンフック村は「体験型観光」の導入を進めている。観光客に向けて、シルクの製造過程を見学できるツアーや、実際に機織りを体験できるプログラムが提供されており、伝統工芸の魅力を伝える取り組みが進められている。このような新しい観光モデルは、シルク産業の持続可能な発展だけでなく、村全体の経済活性化にも寄与することが期待されている。ヴァンフック村は、伝統と革新を融合させながら、新たな可能性を模索し続けている。今後もシルク産業の発展と観光の促進を両立させることで、地域社会の発展に貢献していくことが求められている。

ザンカオ村は、ベトナムにおける伝統的な陶器製造の工芸村であり、長年にわたり陶器の生産・販売に特化してきた(写真2)。



特に、中国をはじめとする海外市場への輸出を拡大していたが、コロナ禍の影響により中国からの需要が減少し、経済的な影響を受けた。この村では、陶器の特徴である「重さ」と「壊れやすさ」が課題となっており、流通面での工夫が求められている。また、宿泊施設の不足や顧客の呼び込みの難しさも指摘されてお

り、観光と販売を結びつける仕組みづくりが課題となっている。さらに、環境問題への対応も求められており、持続可能な生産体制の確立が必要とされている。こうした状況を打開するため、ザンカオ村でも「体験型観光」の導入を進めており、工芸村全体で約850世帯が生産・販売・体験型観光などの活動に参加している。店舗の看板には職人の名前や連絡先が掲載されていることもあり、顧客が直接職人とやり取りできる仕組みが整っている。陶器作りを体験する観光プログラムが導入されており、訪問者が実際に陶器を製作できる。また、村内を巡る観光客向けのカートも運行されており、観光と伝統工芸を融合させた新しいモデルが発展しつつある。ザンカオ村では、伝統技術を守りながらも、体験型観光の導入など新たな取り組みを進めている。今後、観光客の誘致や市場の拡大を通じて、地域経済のさらなる発展が期待される。

3. 南部メコンデルタ農村の質的変容―「コミュニティ観光」の導入

ベトナム戦争以前のメコンデルタには、多くの工芸村が存在しており、先述のようにライスペーパー加工村など政府が認識する工芸村も現存する。ただ筆者の予備調査によると工芸品製造販売および流通に対する組織的取り組みが十分でなく、北部工芸村に比べて規律的な労働（Disciplined labor）および労務管理が不十分であることが見て取れた。またそうした産品製造の基盤が不十分な点は観光客を呼び込むうえでも魅力的な観光資源とならず、結果として十分観光客を呼び込むことに成功しているとは言えない状況であった。

しかし2025年8月のメコンデルタ農村における調査では、「コミュニティ観光」という新たなモデルを導入し、農村の魅力を活かした体験型プログラムを提供している業態があると分かった。メコンデルタのカントー中央直轄市近郊にあるヴァムサン（Vam Xang）農園（写真3）はその代表例であり、果樹園の経営を中心に、宿泊施設、マッサージ、簡易プール、農村サイクリングツアーなど、多様な観光活動を展開している。

このモデルの特徴の一つは北部のようにある程度規律的で集団的な労働が必要となる工芸品製造に観光の基礎を置くのではなく、本来農産物の採取や農村の郷愁、優美といった要素そのものを観光資源とし、それ



に観光客が望む付加的なサービスを追加することによって付加価値を高めるところにある。規律的な労働や集約的な労務管理を要する工芸品生産という基盤を観光資源とせず、農村の価値そのものに高い付加価値を加え観光資源としているのである。

ただ、北部の工芸村に比べ、相対的に規律的な労働や集約的な労務管理の必要性が薄いとはいえ、今後の発展のためには、こうした「コミュニティ観光」のモデルでも徐々に重要視されるだろう。例えば「コミュニティ観光」の取り組みはほとんど自発的に行われており、ガイドの質が徹底されていない。また訪問者に対するサービスの標準化が進んでおらず、安全対策や施設の衛生管理にばらつきがある。こうした課題を克服するためには、観光客の受け入れ体制を強化し、地域全体で組織だった対応がなされ規律的なガイドの育成や衛生基準の確立を進めることが重要となる。ヴァムサンのようなモデルが成功すれば、メコンデルタの他の地域にも広がり、持続可能な観光業の発展につながる可能性がある。

むすびにかえて

本研究では、ベトナムの農村部における工芸村の発展と観光産業の変化について考察を行った。北部の2つの工芸村では基盤となるシルク製品および陶器製品の製造販売に観光業を結合させる試みを行っており、それが世帯所得向上チャネルの一つとなっていた。ただし工芸村での工芸品製造はある程度の規律的な労働と集約的な労務管理が必要であり、これを観光資源として基盤化する必要がある。メコンデルタでの工芸村ではこの部分が難しく、観光資源として確立することに課題がある。代わりに台頭してきたのが農村での生活そのものを観光資源とする「コミュニティ観光」モ

デルである。

メコンデルタにおいて、かつて工芸村であった村は現在では劣化が進み、残存する世帯数も少なくなっている。そのため、かつての工芸村ほどの活発さは見られないが、わずかに残された世帯が連携し、観光やコミュニティ観光のモデルを模索している点は注目に値する。こうした「コミュニティ観光」モデルの持続可能性においては、組織的かつ規律ある集団的労働投入と、労務管理の向上が重要な鍵となることが示唆される。今後は、こうした点についてさらに詳細な検証を進めていきたい。



統計総局（GSO）との会合の様子

謝辞

本研究を遂行するあたり2024年度千葉商科大学総合研究センター競争的プロジェクト「ベトナム南部メコンデルタにおける工芸村の発展と世帯所得—観光による発展モデルの有効性—」（研究代表者 Nguyen Thuy）から助成を受けた。また適切なコメントをいただいた共同研究者の高橋壘氏（東海大学）に感謝する。またベトナム統計総局のスタッフ、各工芸村の代表者、ベトナム国家農業大学、カントー大学の先生方には調査の立案、実行において多くの支援をいただいた。ここに深く謝意を表したい。



職人との打ち合わせおよびインタビューを終えての記念撮影

参考文献

- 坂田正三（2017）『ベトナムの『専業村』—経済発展と農村工業化のダイナミズム—』アジア経済研究所。
- Hymer, S. and S. Resnick（1969）“A Model of Agrarian Economy with Nonagricultural Activities,” *American Economic Review*. 59（4）, pp. 493-506.
- Phan, D. and I. Coxhead（2010）“Inter-Provincial Migration and Inequality during Vietnam's Transition.” *Journal of Development Economics*. 91, pp.100-112.
- Ranis, G. and F. Stewart（1993）“Rural Nonagricultural Activities in Development: Theory and Application.” *Journal of Development Economics*. 40（1）, pp. 75-101.

経済研究所

ソーシャル・キャピタル論から紐解く持続可能な
コミュニティ政策の地域デザインに関する研究報告

千葉商科大学総合政策学部 専任講師

戸川 和成

TOGAWA Kazunari

プロフィール

1993年（平成5年）3月23日生まれ。2019年（平成31年）筑波大学大学院人文社会科学研究科（国際日本研究専攻）博士後期課程早期修了。2019年（平成31年）博士（社会科学）（筑波大学）を取得。専門はソーシャル・キャピタル論、公共政策論。主著に『首都・東京の都市政策とソーシャル・キャピタル』（晃洋書房）、分担執筆には『ソーシャル・キャピタル層叢書第5巻 ソーシャル・キャピタルと市民社会・政治』（共著／ミネルヴァ書房、2章を担当）、『現代日本の比較都市ガバナンス・市民社会』（共著／木鐸社、5章・6章・10章を担当）、『AIはどのように社会を変えるか。ソーシャル・キャピタルと格差の視点から』（共著／東京大学出版会、1章・9章を担当）、『ソーシャル・キャピタルからみた人間関係。社会関係資本の光と影』（共著／日本評論社、第6章を担当）がある。

1. はじめに

本研究は千葉商科大学総合政策学部の戸川和成および淵元哲（同大学・准教授）が2023年から2024年にかけて千葉商科大学2023年度競争的プロジェクトB、『ソーシャル・キャピタル論から紐解く持続可能なコミュニティ政策の地域デザインに関する研究』を受けて実施したものである。

主にはⅠ）2023年（2023.8.26）としては新たにコミュニティ政策とガバナンスに関する研究会を立ち上げ、講師には公益財団法人山梨総合研究所研究員 宇佐美淳氏を招いて「コミュニティ・ガバナンスにおける自治体職員の役割—「地域密着型公務員」としての「地域担当職員制度」—」を題目とした地域担当職員をめぐる地域社会関係の問題に関する知見をソーシャル・キャピタル論の視点から得た。

さらに、Ⅱ）2024年（2023.3.11～2024.3.15）にはコミュニティ政策に必要なソーシャル・キャピタルが社会に及ぼす正の外部性（負の外部性）を検証するために「地域を紡ぐ市民の信頼と社会参加、暮らしの政策に関する調査」を首都圏1都4県（東京都、茨城県、千葉県、埼玉県、神奈川県）在住市民（N=1,500人）

を対象に実施（Web モニターへの市民意識調査）した。

加えて、Ⅲ）2024年（2024.3.8～2024.6.30）には全国自治体の地域担当職員に携わる地域担当および地区担当を担う部署の自治体職員（職位は課長級を想定）を対象に、自治体（政令指定都市・一般市・特別区）への郵送調査¹（N = 339自治体に配票／80自治体が返送。回収率は18.2%）を実施し、その中間報告書の作成を終えている²。

現在は、郵送調査に協力を得た自治体職員を対象として、そのあとに続くフォローアップ調査に御快諾を頂いた都市を訪問して、ケース・スタディの研究をおこなっている。

以上の研究を展開し、次のように成果を振り返ることにした³。

2. 地域担当職員制度は地域公共政策への理解を深めるのか

2. 1 地域担当職員制度という政策デザインへの着目⁴

住民の福利向上を目指して都市内分権の展開を目指す現在、その方策の1つとして、第32次地方制度調査会（2018年設置）の答申（2020年）では「地域担当

¹ 本調査の母集団を作成するにあたっては、宇佐美淳氏（公益財団法人山梨総合研究所主任研究員）の協力を得ている。本母集団は事前に独自におこなった自治体情報の収集調査によって得られたものである。それは2016年7月現在で行われた一般財団法人地方自治研究機構（2017）『地域担当職員制度に関する調査研究』における調査結果等を基に、2023年12月現在で筆者が「条例アーカイブデータベース」<<https://jorei.slis.doshisha.ac.jp/>>（最終閲覧日：2023年12月31日）及び各自治体ホームページの検索機能を用いて行った調査結果を基にしている。各都道府県内で市区町村の順、かつ運用開始年月の早い順で整理されており、制度を「検討」の自治体、「廃止」の自治体、「不明」の自治体情報が網羅されている。本研究では、「検討」、「廃止」、「不明」も含めた339自治体（町村を除く）を母集団としている。廃止も含めた339自治体を調査票配布の研究対象自治体とした。

² 本報告書の知見は、戸川和成・淵元哲・宇佐美淳（2024）「暮らしを支えるコミュニティ政策と住民参加に関する自治体調査からみた全国61都市の地域担当職員制度と都市ガバナンスに関する考察」、『千葉商大紀要』、第62巻として公開されている。

³ 本研究を進める上で、戸川和成研究室の研究補助要員として雇用され、データ編集作業に惜しみなく労を取って頂いた本大学政策情報学部卒業生の佐藤大騎氏、喜多見剛氏、大塩郁佳氏ならびに村山蒼氏、現在学生の飼鶴丸宇宙氏には謝意を申し上げます。

⁴ 本節の論考は戸川・宇佐美・淵元（2025）の整理の一部を修正して掲載している。

職員制」の導入が示された。それは市民や市民社会組織といった多様な主体との協働を促進させるしくみとしての地域担当職員制度である⁵。

宇佐美 (2023) は地域担当職員を地域密着型公務員として位置づけ、ガバナンスにおける地域担当職員の役割をネットワーク管理に求め、それを複数の政策事例分析から明らかにしている。

この地域担当職員制度をめぐるのは、様々な定義が見られるが、本稿では、「それら様々な事例に共通する部分に基づき、自治体内の小中学校の学区や地区の町内会自治会連合会の範囲、さらに狭く単位町内会自治会の範囲、あるいはそれらの境界をまたいだ範囲に対して、役所（役場）ないし出先機関等を活動拠点に、住民を始めとした地域コミュニティとの連絡役はもとより、最前線の現場である地域コミュニティに出向き、各種行事への参加や各種地域活動への支援等を通して、信頼関係の構築を図る基礎的役割を果たすとともに、そこから一步進んで、地域コミュニティにおける課題の把握等を通して、その将来的な運営のため、まちづくりといった防災や福祉等の政策分野を横断した形での各種地域（区）計画の策定を支援する発展的役割を果たしている、1人ないし複数人による自治体職員を配置する制度」という定義に基づいている（宇佐美 2023：46）。

地域担当職員制度には、自治体の最前線である地域コミュニティを現場として活動する自治体職員の理想像として、次の5つの特徴が求められる。それは、①裁量性（現場の判断で臨機応変な対応が求められること）、②専門性（地域コミュニティが抱える様々な課題に対し、各種法令に基づくサービスの提供が求められること）、③境界性（最前線の現場である地域コミュニティに出向いて住民等の支援に直接あたっていること）、④結節性（地域コミュニティにおける各種アクターとの連携を図る中で各種行事への参加等を通して信頼関係を構築すること＝基礎的役割）、⑤調整性（地域コミュニティにおける課題の把握等を通して、その将来的な運営のため、政策分野を横断した形での各種地域（区）計画の策定を支援すること＝発展的役割）の5つである（同上：262-263）。

以上のことから、協働に対する行政からの伴走支援がおこなえるよう設けられたとする分権制度が地域担当職員制度である。

2.2 定量分析からみる地域担当職員制度を介した市民の政策理解の促進

では、地域担当職員は協働の仲介を果たしている存在なのであろうか。宇佐美 (2023) によれば、各種地域活動の支援を通して地域課題を把握し、まちづくりの中では政策分野横断型の利益調整に勤めて問題を解決する行政主体と考えられる⁶。

本報告では戸川・宇佐美・測元 (2025) に基づく知見に依拠し、2024年3月に実施した首都圏市民意識調査の分析結果から考えることにしたい。

(1) 戸川 (2022) に基づく首都圏在住市民調査の概要

筆者が実施した意識調査は表1に示す「地域を紡ぐ市民の信頼と社会参加、暮らしの政策に関する調査」、首都圏1都4県（東京都、茨城県、千葉県、埼玉県、神奈川県）在住の1,500人の定量分析データを得た。これによって、「地域担当職員制度」の導入／非導入都市を規定する地域における社会関係資本による影響を推定する回帰式を得る準備を整えている。

本調査に回答した人々の記述統計は、戸川・宇佐美・測元 (2025) に示しているとおりである。それは首都圏1都4県別に、性別、年齢、世帯収入、居住形態、居住年数、最終学歴に関する情報を示しており、本分析の対象である。

なお、Web 調査によって市民意識データを得る際には、首都圏1都4県の住民基本台帳の性別×6年齢階層の母集団分布に近づくように、データを収集する設計をおこなった。そのため、母集団分布と標本集団の分布に大きな違いはみられなかった。

(2) 地域担当職員制度は社会関係資本に支えられ市民の政策理解を深めるのか

戸川・宇佐美・測元 (2025) は戸川 (2024) の首都圏市民意識調査に該当する188都市のうち、132都市の地域担当職員制度の非導入都市（n=132, 70.2%）に

⁵ 本稿で考察の対象とする「地域担当職員制度」については、自治体によっても様々な呼称が見られる。よって、本稿では、具体的制度の名称として使用しているもの以外に、一般的な意味で使用する場合には、比較的多くの自治体で使用されている名称の地域担当職員制度を用いることとする。

⁶ 行政学の潮流では政策形成局面に果たす担当職員の分析がある（宇佐美 2023）。「地域担当職員制度」の理論枠組みの基礎には学術的には M. リプスキーが提唱した、政策実施の Street-Level Bureaucracy（第一線職員論）を基にしており、さらには 2010 年に New Street-Level Bureaucracy に拡張された概念によって、地域社会運営における「地域担当職員制度」の分析がされている（稲垣 2014；宇佐美 2023）。

表1 首都圏1都4県の市民意識調査に関する概要

区分	内容
調査名称	「地域を紡ぐ市民の信頼と社会参加、暮らしの政策に関する調査」
調査日	令和6年3月11日（月）～令和6年3月15日（金）
調査対象地域	首都圏1都4県（東京都、茨城県、千葉県、埼玉県、神奈川県）
調査対象者	20歳以上男女ウェブ調査登録モニター 719,121人 ^{注1}
調査方法	ウェブ調査
抽出方法	都道府県別「地域担当職員制度」導入／非導入市区町村の男女6年齢階層別人口構成比割付 (令和5年1月1日住民基本台帳年齢階級別人口（市区町村別）に基づく)
都道府県別均等割り付け（目標） サンプル数	N=1,500人（1都県＝300人）
有効回収サンプル数	N=1,500、東京都＝301人、茨城県＝299人、千葉県＝301人、埼玉県＝298人、神奈川県＝301人

注) 1：本調査票の配信母数
出所) 筆者作成

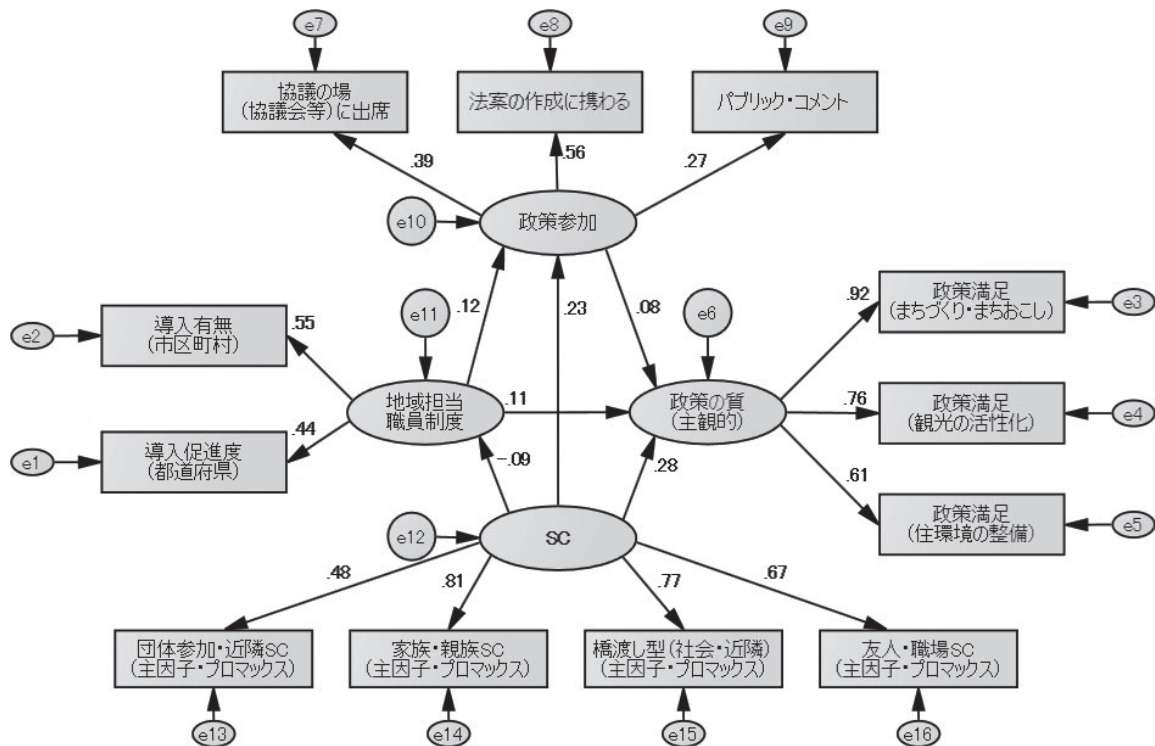


図1 「地域担当職員制度」、都市ガバナンス、ソーシャル・キャピタルと政策の質の関連図

注) パス解析結果のモデルの適合性は χ^2 検定 ($\chi^2=216.615$, 自由度=48, $p<0.000$), GFI=0.976、AGFI=0.961、CFI=0.868、RMSEA=0.048、AIC=276.615のとおりである。推定法は一般化最小二乗法。観測数はn=1,500。値は標準化係数。

出所) 戸川・宇佐美・淵元 (2025: 101) を引用。

比べた導入都市 (n=56, 29.8%) が市民の協働に与える影響と、上述の制度が人々の信頼・規範、つきあいや社会参加の変数で構成される広義の社会関係資本によって支えられているかを確認しようとしている。

それは図1に示された都市ガバナンスに関する変数および社会関係資本、そして地域担当職員制度の関連

性を把握するパス解析によって示されている。

図の「都市ガバナンス」に関する変数は、人々の政策参加を意味する「協議の場（協議会等）に出席する」（1=該当、0=非該当、以下同上）、「法案の作成に携わる」、「パブリック・コメントなどに投書する」という取り組みを指している。「政策の質」を意味する変数

としては人々の地域公共政策に対する満足度を分析に用いている。パス解析から諸変数の関連性について次のことがいえる⁷。

図1によれば、「地域担当職員制度」の導入は標準化係数が0.11で政策の質に対してポジティブに影響を与えており、市民の政策参加を高める可能性がある。「政策参加」に対して0.12という標準化係数が値を示しているのも市民と行政の距離を近づけるためにも地域担当職員制度が有効である可能性を示している。

しかしながら、戸川・宇佐美・渕元(2025:103)が考察しているように、社会関係資本の効果は判然としない。それは標準化係数の関連度($\beta = -0.09$)の数値が0.10以下であるということを理由としているが、その数値の影響がマイナスにも考えられるためである。これはそもそも社会関係資本の多寡に応じて地方自治体が制度を運用していないということを反映しているからなのであろうか。十分に地域が醸成する社会関係資本を生かしながら職務を遂行していない可能性も否定できない。

3. ソーシャル・キャピタル論から考える地域のしがらみを解すには

図1の分析によれば、必ずしも地域の社会関係資本の多寡に応じて地域担当職員制度が運用されているわけではないということを示すに留まるということだろうか。

しかしながら、後述するように公務員の職務動機付けに与える職務ストレスに関する研究を参照すると、様々な組織と協働しながら他課にまたぐ政策問題の事案の解決を図ろうとする地域担当職員は社会関係資本の負の外部性の影響を受けて地域のしがらみに悩まされている可能性も否定できない。

3. 1 地域のしがらみがストレスとなって地域担当職員を悩ますことはあるのか

地域のしがらみの問題は川口ほか(2010:263)にも既に指摘されている。兵庫県篠山市まちづくり協議会サポーターと丹羽市の地域づくり活動支援者への取材から、篠山市では「地元を担当したかった」等の

好意的な活動評価がある一方で、「他校区のほうがいい。地元だと昔から知っている人がいるからやりづらい。」「もう少し何かしたかった。受入地域側にも問題があったと思う」としている(川口ほか2010:266)。

さらに、丹羽市では「相手の支援者/推進員」について、「地域がしっかりしていて手を出すことがない」、「自分よりも地域づくりのプロだから、地域がしっかりしていて手を出すことができない」、現状の問題点として「地域の行政に対する目が厳しい。顔見知りではない人には強く言う。」ことを報告している(川口ほか2010:267)。

欧米でも同様に協働の中でバウンダリー・スパンニングを介する業務負担の問題が指摘されている(Davis & Stazyk 2015; Satheesh et.al. 2023)。

それによれば、集団的な意思決定に必要な現場のニーズには職務に明記されていない曖昧さがあるとして、職務に対するコンフリクト(Role Conflict)を起因としたストレスの問題があるという(Satheesh et.al. 2023:406)。さらに、役割への葛藤には「上司、同僚、コラボレーションのパートナーからの相容れない期待」があるという。つまり、境界を越えた取り組みへの役割コンフリクトのネガティブな影響、役割コンフリクトが利害関係者ないし空間的複雑さの両面と相関することが明らかされている⁸(Satheesh et.al. 2023:408、418-419。筆者仮訳)。

以上の知見を踏まえると、地域担当職員の職務動機付けの失敗に対する要因の一つにはまちづくりに参画している地域コミュニティの社会関係を築く人々と行政職員の間に起きている問題が関係している。それはパートナーである協働参画者から本来の業務とは相いれない期待に問題の理由を求めることができるのではないだろうか。

それによって、職員の職務動機付けが上手いかずに地域の状況理解と調整把握の業務に軋轢が生じてしまう可能性があると考えられよう。

このような問題意識に基づいて地域コミュニティが公務員の職務動機付けに与える影響を分析すると、地方都市職員調査の知見から次のことが考えられよう。

7 図1が示す「地域担当職員制度」の導入は、市区町村の導入有無(1=導入有り、0=導入無し)、1都4県(都道府県)の市区町村導入の程度を用いている。政策の質を示す政策満足度は、「まちづくり・まちおこし」、「観光の活性化」、「住環境の整備」という他課にまたがる調整がさらに必要とされる政策分野の市民の理解の程度を採用している。

8 データはオランダ公共事業・水管理総局(Rijkswaterstaat)に所属する、調査委対象プロジェクト(主要なインフラ開発および民間セクターとのパートナーシップ契約(設計・建設のD&C、資金調達と維持管理を含むDBFM))に該当する公共管理者を対象とした自記式の質問紙調査データである(Project=68、N=406(n=308、回収率=75.9%))

3. 2 自治体調査の知見に基づくソーシャル・キャピタルの二面性の問題

「暮らしを支えるコミュニティ政策と住民参加に関する自治体調査（郵送調査）」では、地域担当職員からみた地域コミュニティの「しがらみ」と「希薄化した地域状況」に対して、「問36：職務を遂行する上での次のような地域の課題について、どの程度認識し、どの程度対応できているのかに対して、貴担当部署のお考えに近いものをそれぞれ1つずつお選びください。（〇を1つずつ）」に対する、「④近所づきあいのしがらみ」、「⑤近所づきあいの希薄さ」への回答選択肢（1. 課題として認識していない、2. 課題として認識しており、現状では概ね対応できている、3. 課題として認識しているが、現状では十分に対応できてない）を設けている。

その記述統計について、有効回答は全体では55自治体であるため、参考値でしかない。回答分布は過半数（53.4%）の自治体がしがらみを課題として認識していない。しかし、課題であるという自治体は「概ね対応している」、「未対応」という意見を加えると4割を超している（46.5%）。

その知見を踏まえると、地域密着型公務員からみた地域の“しがらみ”問題はより深刻である可能性がある。

そこで、筆者は地域担当職員の職務動機付けに与える地域コミュニティの影響に対する示唆を得るために、図に示した意識調査に基づく評価変数と地域の状況（主観的評価）のクロス集計（その分析によって χ^2 値とクラメールの連関係数を算出）をおこなった（戸川・測元 2024）。

それによれば、近所づきあいのしがらみを「課題と認識し、未だ対応していない」という都市ほど、「A. 住民と顔の見える関係が構築できた」という認識を得られておらず、「担当する業務内容が拡大するため、職員の負担が増え、地域担当職員制度の課題本来の業務に支障が出る」というように回答する傾向が確認された。

回答分布では、「そう思わない」という割合は「1. 課題として認識していない」（28.6%）、「2. 課題として認識している（概ね対応済み）」（30.0%）、「3. 課題として認識している（未対応）」（0%）と減少傾向（ $V=0.348$, $n=54$, $p<0.01$ ）にあるため、しがらみが支障にもなり得ることを示唆している。

一方で、しがらみを課題としていない自治体の過半数（57.1%）が業務の支障を訴えているため、一要因としての地域コミュニティのしがらみの問題があるのではないだろうか。

さらに、「B. 地域担当職員は、（住民の）要望（クレーム）の一方的聞き役となり、業務意欲が減少する

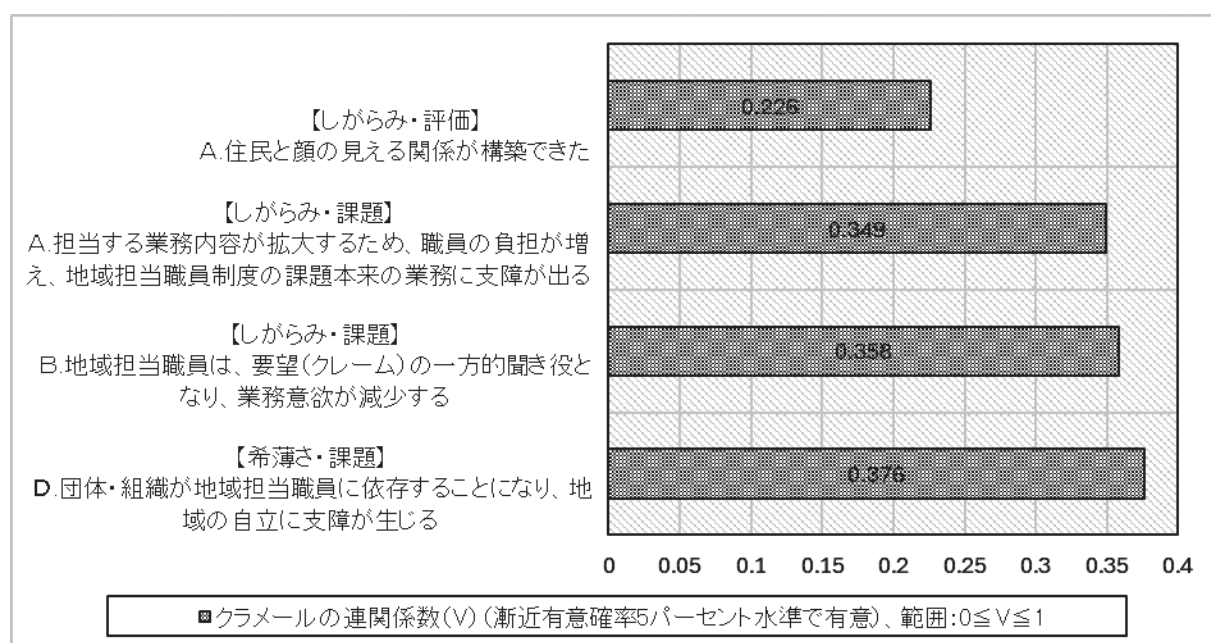


図2 地域担当職員の職務に対する評価と地域コミュニティの状況の関連分析

出所) 筆者作成

ム)の一方的聞き役となり、業務意欲が現象する」ことに対し、「そう思わない」という割合がしがらみを「1. 課題として認識していない」(48.3%)、「2. 課題として認識している(概ね対応済み)」(50%)ほど高く、「3. 課題として認識している(未対応)」(6.3%)ほど大きく減少する($V=0.358$, $n=54$, $p<0.01$)。

以上の分析結果は地域のしがらみが地域担当職員の活動評価を妨げているという問題と結びついている可能性を示唆している。これからは地域コミュニティの社会関係を社会関係資本論から解明していくことに公務員の職務動機付けに対する問題解決の糸口を発見できるのではないだろうか。

4. 結論—持続可能なコミュニティ政策をソーシャル・キャピタルはデザインし得るか

本研究はコミュニティ政策によって福利向上を導出する仕組みを持続させる手立てをソーシャル・キャピタル論の視点から考えることを目的としていた。

地域担当職員制度が行政と住民の距離を縮める手段として、人々の政策満足度を通してみた政策への理解を促進させる手立てであることは実証結果からも明らかであった。それは首都圏在住市民をもとにしたパス

解析の知見から支持される。加えて、市民の政策参加を促進させることにも結び付く。ソーシャル・キャピタルは政策参加を下支えする要素としても重要であるという知見は地域担当職員制度を踏まえた関連分析からも明らかにされようとしている。

しかしながら、既存のソーシャル・キャピタルが地域担当職員制度を下支えするポジティブな地域社会の社会的要因であるかは判然としない。それは本研究によれば、地域担当職員の職務動機付けに対して地域のしがらみの問題が残されているからである。地域担当職員は他課にまたぐ調整を地縁組織や多様な NPO などの非営利組織と協働しておこなわなければならない。本研究では調整に苦勞してしまう地域文脈の可能性を自治体調査は示唆しているという結果が示されている。

以上を踏まえると、持続可能なコミュニティ政策をソーシャル・キャピタル論の視点から導き出すためには社会関係資本の負の外部性も含めた地域デザインの解明が必要である。そうした公務員の職務動機付けに対する地域文脈の形成とソーシャル・キャピタルの負の外部性に対する考察は始まったばかりである。

参考文献

- Davis, S. Randall and Stazyk, E. C. (2016) "Examining links between senior managers' engagement in networked environments and goal and role ambiguity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26 (3), pp.433-447.
- 稲垣浩 (2014) 「地域担当職員制度の制度設計—課題の整理と展望—」 北海学園大学開発研究所編『開発論集』第 93 号、89-106。
- 川口友子・中塚雅也・星野敏 (2010) 「地域担当職員制度の運用と課題に関する一考察—兵庫県篠山氏、丹羽市を事例として—」、『農村計画学会誌』、29 巻、pp.263-268。
- Satheesh Shreya Anna, Meerkerk Ingmar van, Verweij Stefan, Busscher Tim, Arts Jos (2024) "Enabling boundary spanners in public-private collaboration: The impact of support and role autonomy on reducing role stress", *Journal of Public administration*, Vol.102 (2), pp.405-424.
- 戸川和成・淵元哲 (2024) 「ソーシャル・キャピタルの豊かさは地域担当職員制度の導入を促進させるのか」 経済社会学会第 60 回大会、2024 年 9 月 8 日 (日)、亜細亜大学武蔵野キャンパス、報告論文。
- 戸川和成・宇佐美淳・淵元哲 (2025) 「ソーシャル・キャピタルと地域担当職員制度に関する研究——地域担当職員制度は政策参加を促進させて政策満足度を高めるのか——」、経済社会学会年報、vol.47、pp.92-106。
- 宇佐美淳 (2023) 『コミュニティ・ガバナンスにおける自治体職員の役割』 公人の友社。

サステナビリティ研究所

「加藤寛と福澤諭吉の比較研究」



千葉商科大学総合政策学部 教授

磯山 友幸

ISOYAMA Tomoyuki

プロフィール

1962年東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。日本経済新聞社で証券部記者、チューリヒ支局長、日経ビジネス副編集長などを務め2011年3月末で退社。経済ジャーナリストとして独立。2021年から千葉商科大学教授。

2025年度から統括学長補佐。



千葉商科大学基盤教育機構 准教授

影浦 亮平

KAGEURA Ryohei

プロフィール

1981年愛媛生まれ。京都大学卒業後、ストラスブール大学（フランス）で修士課程、博士課程を修了。博士（哲学）。稲盛財団、京都外国語大学、クエンカ大学（エクアドル）等を経て、21年から現職。専門は哲学・倫理学。

1. はじめに

本研究は、千葉商科大学第6代学長として、本学の遠藤隆吉博士による「建学の精神」を再整理し、多学部体制に移行するなど、多大な貢献をされた加藤寛の思想と、加藤が尊敬してやまなかった福澤諭吉の思想の連関について考察し、福澤の思想を加藤がどのように受容し、どのように発展させようとしたかを明らかにしようとしたものである。加藤は本学の中興の祖と言うにふさわしい建学の理念の再整理を行ったが、遠藤の建学の精神の源流に福澤の思想があると位置付けたうえで、「治道家精神」や「実学教育」を本学の柱に改めて据えた。福澤の思想に関する先行研究は枚挙にいとまがないが、その信奉者であり、日本の政治経済体制に大きな影響を与えた加藤との比較研究はほぼ先行研究がない。千葉商科大学が100周年を迎えるに当たって、本学の理念及び教育体系を再認識するうえでも、加藤と福澤の思想の比較は重要だと考える。

福澤諭吉（1835－1901）は、1984年から2024年まで一万円札の肖像であり続け、日本の知識人として一般に最も認知されている人間のひとりである。ヨーロッパ訪問と二度のアメリカ訪問の後、西洋の様々な思想と知識を日本に伝えた啓蒙思想家である。また、慶應義塾を創設した教育者であり、新聞「時事新報」を創刊し、多数の記事で日本社会に影響を与えたジャーナリストでもあった。

加藤寛（1926－2013）は政府税制調査会会長などを務め、日本の行政改革に深く関与した実践型の経済学者であった。慶應義塾大学では湘南藤沢キャンパス

（SFC）の創設において中心的な役割を果たし、SFCの総合政策学部の初代学部長を務めた後、千葉商科大学に移り、学長を務めた。

そして、千葉商科大学学長第一期の1997年に『福澤諭吉の精神』を発表した。この著作を中心にして、加藤が福澤の思想をどのように受容したのかを検討することとした。それは戦後の福澤受容のひとつのあり方あるいは福澤の今日的な意義を明らかにする貢献になると同時に、『福澤諭吉の精神』を発表した当時、加藤が学長を務めていた千葉商科大学の精神史の一端を明らかにするものだと考えたからだ。

福澤に関する先行研究は多数存在し、その研究史自体が研究対象になり得る状況である。小川原正道『福澤諭吉 変貌する肖像——文明の先導者から文化人の象徴へ』（2023）はまさしく、福澤の研究史そのものを研究した労作である。加藤については、磯山・影浦による「加藤寛の『総合政策学』研究の試論」（2024）はあるものの、両者の比較研究については存在していない。

2. 福澤諭吉の基本思想

福澤諭吉の基本思想は、独立である。福澤によれば、独立には二種類あり、『学問のすすめ』の第16編の言葉を用いれば、「有形の独立」と「無形の独立」が存在する。これらふたつの独立はすなわち、物質的（経済的）独立と精神的独立である。思想史的な観点からは啓蒙思想家が精神的独立を主張するのは自然なことである。カントは『啓蒙とは何か』の中で、他人に依存

せずに自ら考え自ら判断できる大人になることが啓蒙であるとする、啓蒙主義の基本テーゼを打ち立てたことはよく知られている。したがって、福沢諭吉の啓蒙主義の特徴は、物質的独立を主張したほうにあると言えるだろう。福沢に従うと、物質的独立は精神的独立のための必要条件である(ただし、十分条件ではない)。したがって精神的独立を追求する上で、まずは物質的独立を追求する必要があるというのが福沢の基本的な思想である。

福沢が『学問のすすめ』で提示する様々な論点は、基本的にこの物質的独立を実現する上で必要不可欠なことに関することである。福沢は実学を提唱するのは、実学が個人個人の物質的独立を達成するための道具になるからである。また、実学を通じて儒教を批判するのは、儒教の倫理思想が基本的に清貧思想であって、お金を稼ぐことや商業に対して敵意があり、それは個人個人の物質的独立の妨げになるからである。また、儒教文化の中で悪徳とされた金銭欲や奢侈を福沢は肯定し、価値転換を図った。そして福沢は商業社会の発展のための論説をたくさん発表している。それは商業社会の中で、たくさんの物が売れるからであり、そのような社会でこそ、それぞれの人間がお金を稼ぎやすくなり、物質的独立を実現しやすくなるからである。福沢が金融資本主義を擁護する論陣を張ったのも、先物取引や投資が生産者側に有利な条件を与えるからであり、金融資本主義の制度がそのような性質のものに整っていくように発言を続けたのだった。その中でまた、国の市場介入は基本的に民間に損失を与えるものだとして批判を繰り返したことも特徴的である。

3. 実学から総合政策学へ

福沢は、実学という概念で、漢学から洋学への転換を図ったが、洋学をそのまま実学とはしなかった。「洋学は成業したれども、なほも一個私立の活計をなし得ざる者は、時勢の学問に疎き人なり」(福沢2014:第2編)と福沢は主張している。つまり、自分の力で生計を立てられるようにできないのであれば、洋学ではあっても無意味だと福沢は考えているのである。実際の生活の中で活用できてこそ、学問は実学であり得るのである。この実用の学問としての実学の発想は加藤寛にも強い影響を及ぼしていると思われる。ただし、福沢にとっての実用的であるということは、いかにそ

の個人が自力でお金を稼げるようになるかという点を強調するものだったが、加藤にとって実用的であるということは、社会課題の解決にいかに関与できるかという点を強調するものだった。加藤は、福沢は「実学を提唱し現実から目をそらすべきではないことを唱えた」(加藤2021:第二部1)とし、実学とは現実を直視する学問である、さらに言えば、現実の課題に対応できる学問である、という見方を『福沢諭吉の精神』(1997)で提示している。

このとき経済学者加藤寛は、経済学という学問そのものに対する批判を展開する(当時主流であったM.フリードマンに代表される新古典派経済学がとりわけ念頭に置かれていたことが想定される)。彼は現実社会の様々な問題に対応できない既存の経済学に満足できなかった。そして、現実社会の問題に対応できる学問を生み出すことに力を注いだ。加藤としては、多様な社会科学を総合することがその処方箋になり得ると考えた。ここには、学問が細分化され、それぞれの学問が方法論と体系化にだけ関心を払い、現実社会の課題解決から乖離していつていることに対する批判と、現実社会の問題を分析するには複合的な視点が必要であるという見方がある。これが加藤の実学の解釈である。こうした視点は福沢にはないものと考えられる。福沢は、生計を立てるのに役立つ経済学は無意味であると考え、経済学が根本的に生計を立てるのに役立つとは考えていない。単なる教養に終わらせず、生計を立てるのに役立つ実践知に落とし込む形で経済学を学ぶのが大切だとするのが福沢の基本的な考え方と言えるだろう。学知を現実の場面で応用できるようになるためには、その学知に対する深い理解が必要である。そのように考えると、洋学に関して、実学という考え方から福沢が求めているのは、その学問に対する深い理解であると見るのが妥当であると思われる。

加藤は現代社会の課題に対応できる人材の持つリテラシーを見定め、慶應義塾大学のSFCにおいては、自然言語と情報言語の二言語の教育を導入し、千葉商科大学では、それにさらに会計言語を加え、三言語の教育を導入した。会計言語については、福沢が簿記会計の重要性を認識し、『帳合之法』の翻訳を通じて、日本に初めて複式簿記を導入しようとしたのは、「大変な見識」(加藤2021:第三部4)であると加藤はしつつ、住専問題に対する大蔵省(当時)の報告書は、「現代の

官庁からいかに会計言語が欠落しているかの証左」(同上)であると指摘し、会計言語および簿記の考え方が今日において依然として重要であることを説く。

そして、この会計言語を『福翁自伝』の一節、「東洋の儒教主義と西洋の文明主義と比較してみるに、東洋になきものは、有形において数理学と、無形において独立心と、この二点である」(福沢2015: 王政維新)の中の「数理学」と加藤は結びつける。このようにして、福沢の根本思想である独立と同じくらいに、数理学である会計言語(情報言語も)は福沢の思想において重要とされていると加藤は主張する。

4. 儒教に対する福沢と加藤の姿勢

福沢は『学問のすすめ』において、儒教を明確に批判している。そして批判する理由についても明確にしている。しかしながら、福沢の思想の根本の部分には実は儒教が隠れていると加藤は見ている。『学問のすすめ』で登場し、その後も福沢が好んで用いたフレーズである「一身独立して一国独立す」について論じる際、加藤はそのような見解を披露する。このフレーズが言っていることは、それぞれの人間が物質的・精神的独立を果たせば、国家もまた独立する、というものである。なぜ、個人の独立が一国の独立につながるのか。加藤はここで、このつながりは儒教の思想が背景にないと説明できないと主張する。

加藤は以下のように論じている。

福沢がつねに語った「一身独立して一国独立す」「身も独立し、家も独立し、天下国家も独立すべきなり」の論理は、『大学』に示されている中国の伝統的な秩序観「修身―齐家―治国―平天下」の論理に呼応して、明確な相似性を示している。これと同様に、おそらく福沢の「公」の概念も、漢字の象形が表す「私的なもの〔ム〕を、開かせる〔ハ〕」という中国的なものに近かったのではないだろうか。(加藤2021: 第三部 1)

このようにして、一見すると、福沢は儒教の徹底的な批判者であるが、彼が言語化しない思想的背景には儒教があると加藤は主張するのである。ここには、福沢と儒教を対立させたくないという彼の意図が表れている。

このことがまた、福沢と千葉商科大学の創設者の遠藤隆吉を加藤が同一視することを可能にしていると見ることができる。遠藤隆吉の「吉」は福沢論吉の「吉」

からあやかったものであり、遠藤は実学主義者であり、官僚嫌いであり、「治道家」という概念で持って、世を指導していくためにこそ学問を納めるという学問観を持っている等、遠藤と福沢をつなぐ点を加藤は列挙する。しかし遠藤は、福沢とは異なり、西洋思想と東洋思想をいかに和解させようかということに心を砕いた思想家である。

5. 民間の力を強くすることを重視した両者

福沢は、それぞれの日本国民が物質的独立を果たし、民間の力が強くなっていくことが、そのまま日本国家全体の利益につながると考えた。そして、加藤が言うように、国家主導ではなく、民間による経済の活性化を福沢が主張しているのも確かである。象徴的なのは、「殖産商売」や「殖産富国」といった「殖産何々」という表現である。「時事新報」で福沢が発表した数多くの論説の中で、「殖産何々」という表現を多数見つけることができる。しかし、同時に、福沢は当時の国是であるはずの「殖産興業」という表現は基本的に使っていないことがわかる。「殖産興業」の国策でもって、当時の日本政府は生産量を増大させる(=殖産)ために、国営企業の起業(=興業)に力を入れていた。福沢は「殖産商売」といった表現を使うことは好みつつも、「殖産興業」という言葉は好まなかったのは、「殖産」には賛成しても、国による「興業」には賛成していなかったことの表れであると解すべきだろう。株の長期保有を勧める論説「鉄道財産」(1890)、「相場所の利用」(1893)、「小投機を制するは大投機を行ふに在り」(1894)の中での議論からも明らかのように、福沢は、民間投資により産業が成り立っていくことが理想であると考えている。また、米の不作による米価の高騰に対して、政府が先物取引に介入してその価格を下げさせた事案に対して批判を展開した論説「漫に米価の下落を祈る勿れ」(1890)に見られるように、政府による市場への干渉に対して福沢は批判的な論陣を張る。

奇しくも、加藤は政府の米価審議会の委員になり、米価の引き上げに対して反対した。戦後の日本は農家保護政策により、むしろ、農家の物質的独立が妨げられているという状況にある。福沢の時代の稲作を巡る状況とは異なるにせよ、加藤と福沢は、政府の干渉によって市場を歪めることに対して批判的な立場を取る点において共通性がある。この点において、加藤は確

実に福沢の後継者である。

6. 結論

本論は、福沢諭吉の思想を加藤寛がどのように受容し、どのように発展させようとしたかを明らかにした。福沢は漢学から洋学への転換を図ったが、洋学をそのまま実学とはしなかった。実際の生活の中で活用できてこそ、学問は実学であり得ると福沢は考え、この実学の発想は加藤寛にも強い影響を及ぼした。そして加藤にとって学問が実用的であるということは、社会課題の解決に貢献できるということだった。こうして、現実社会の問題に対応できる学問、「総合政策学」を生み出すことに加藤は力を注いだ。また、加藤による福

沢受容の特徴として、福沢の儒教批判を強調しない点を挙げることができる。それは、民間が公に依存する現代日本の政治・経済システムに対する批判者として福沢を解釈することと連動している。実際のところ、福沢は、民間投資により産業が成り立っていくことが理想であると考え、政府による市場への干渉に対して批判的だった。この福沢の姿勢は、加藤の理論と実践の中で引き継がれたと考えるべきだろう。

(以上は、『国際言語文化学会 日本学研究』第10号2025に所収の磯山・影浦による査読付き論文『加藤寛と福澤諭吉の比較研究試論』を要約・加筆修正することで、研究内容のエッセンスをまとめたものである)

小規模な零細企業ながら、高い加工技術を核に、社会課題解決の複数の新事業展開に挑戦

株式会社西川精機製作所

インタビュアー / 執筆者：鈴木 直志



西川社長

経営者プロフィール

西川 喜久（にしかわ よしひさ）

1965年生まれ 日本大学農獣医学部卒業後、西川精機製作所入社

1999年代表取締役就任

10数年前の世界金融危機以降、主要得意先の事業撤退・生産拠点の海外移転などの影響の業績低迷に、小規模企業ながら社会課題解決の複数の新事業展開に並行して挑戦し、収益を挙げ始めている。

会社概要

社 名 株式会社西川精機製作所

本社所在地 東京都江戸川区中央 1-16-23

事務所・松島工場 東京都江戸川区松島 1-34-3

業務内容 メッキ用機械・治具、検査用治具等
向け金属・樹脂の切削・加工
・板金・溶接・組立加工、医科・理化学
機器の製造・販売

・ユニバーサルスポーツ用品製造販売（アー
チェリー・カヌー・ボウリング投球機等）

・超小型電動モビリティの設計・開
発・製造・販売

創 業 昭和35年（1960年）

資 本 金 1,000万円

従業員数 約10名

U R L <https://nishikawa-seiki.co.jp/wp/>

2017年キッズデザイン賞（経済産業省）、2018年中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」選定等、受賞歴多数

東京都、厚生労働省始め、国・自治体・公的支援機関等の補助金・助成金・支援事業の採択実績多数

鈴木：ご協力をいただきありがとうございます。6年前の中小企業経営者勉強会でご講演を拝聴し、社会課題と企業価値の両立を図る特色ある経営に強く関心を抱きました。

1. 企業の沿革

鈴木：貴社の沿革について伺いさせてください。

西川：先代が創業して60年余り。初めの20年までは、色々な部品を作ることがメイン。部品だけでは先がないということで、溶接機とか、その組み立てをするために必要な板金用装置を導入し、製品レベルにしようとなると手狭であるため、創業後25年に現在の工場に引っ越してきました。1988年に私が入社し、最初

に気づいたのは、余りにもアナログの世界、従業員平均年齢が60何歳と高齢の点でした。これでは、事業継承というよりは技術継承をする前に、会社が必要となくなるという危惧があり、何とかして生き残りを図ろうと思い、創業31年目に溶接ロボット導入しました。この辺から、初めから進めたままずっといるということに関する危機感を持ちながら、経営をしてきております。

1999年に先代が死去し、会社を引き継ぎました。それまでは部品プラスアルファぐらゐの製品をずっと作っていたのが、基板メッキ装置のハンガーと言われる治具の一連の器具の設計・製造・販売・据え付けという流れになったのが、ちょうど2000年頃ですね。

その後、妻の実家である木村工機と、元々はうちのお客さんだったところの中川製作所を引き継ぎし、現

在3社。両社ともファブレスですので、商社的機能を残している形です。

その後、ISOを取得。アーチェリーやモビリティなど新事業に、少し注力しています。

2. 企業概要

鈴木：沿革と関係すると思いますが、企業概要についてお伺いさせてください。

西川：主に、メッキ用装置器具の製造・メンテナンスです。プリント配線基板をメッキするときに使う装置の中で、治具と言われる部分がメインです。メッキ装置なので、タンクの中に入ったり出たり、繰り返してメッキがつくわけですけど、その時にワークと言われる基板をずっと持ち続けて、電気も流し保持する道具が治具です。酸やアルカリなどへの耐食性の高さが必要です。お客様のニーズに合わせて提案し作らせていただき、据え付けをするという一連の仕事がメインです。一番大所の仕事で、スーパーコンピューター用の治工具も、弊社が作らせていただいている、それが大体うちの大きな売上 の根幹になっています。色々なプロジェクトを回していますが、日銭も必要で生活の糧となっています。

3. 最近の技術の強み

鈴木：顧客は、基板メッキ装置メーカーですね。最近の技術の強みをお教えください。

西川：① AIを活用したモデリングとクラウドグループ開発 最近の強みの一つは、ソフトウェアを使うことにより、モデリングも全部 AI でさせ、出来上がったモデリングに対しての CAE とかのコンピューター解析も、一連のそのソフトウェアの中で回しています。

しかし、社員8名程度の小さい工場ですので、不足する点は、ノウハウのある方々をクラウドやウェブなどで使っています。そのデータをクラウドで回すことによって、情報を色々な所からいただき設計を決めていくところです。

②最新鋭製作設備との連携 あとは、ここ 6、7年あたりで、図面は CAD・CAM というソフトウェアを使い、その形状に応じて、同時 5軸加工機という切削系の機械であれば一番速いマシンや同時5軸加工マシニングセンターなどの機械も使いながら製品を作り、切削から板金、組み立て・アッセンブリとか、最終的には三次元測定機

を使い、お客さんにしっかりとしたエビデンスを提供できる流れをシステム化することで作業しています。総体的な技術はある程度持っているのも、お客さんには一貫通貫の提案ができる状況が、もう一つ強みと思っています。

4. 社会課題解決のための、4つの同時並行の新事業展開

鈴木：小規模企業としては稀有な、社会的価値、CSR や SDGs など を目標にされた4つの新事業を同時並行に展開されておられますね。その辺のお話をお聞かせください。

西川：メッキの治工具の業界が恐らく長く続かない、何とかして生き残らなくてはいけないと考えました。そこで、自分たちの持っている加工技術をコアにして、提案できるような形態を作りたいと、2010年ぐらいから考えて、色々なものにチャレンジしています。

それが、医療機械、農業分野機械、ユニバーサル系スポーツ用品、次世代モビリティ。何を開発の軸にするかは、SDGs のような社会課題解決がニーズになると思っています。

(1) 医工連携事業：創薬関係機関向け研究装置製造・販売（成長分野の M&A）

西川：その中の一つが、医工連携事業です。中川製作所という私どものお客様だったところが、事業継承の後継ぎがないということで、白羽の矢が立ったのが、元々のスタートです。うちは、この装置の板金部品の小さいものだけさせていただいていたのが、この会社との関わり合いだったんですけど、技術と会社を引き継ぎました。創薬ですので、世の中に絶対必要であり、その時期、創薬系をボトムアップさせようという国の機運もあり、非常に重要なファクターを担っている業種だなと思っていましたので、引き継ぎました。

(2) 次世代ゼロエミッションモビリティ

西川：今、まさにうちがメインとしているところ。これは、なぜかという、そのタイミングなんですね。基本コンセプトは、東京都のゼロエミッション東京戦略において、基幹エネルギーの脱炭素化ということを声高々に都知事がおっしゃる HTTP（電力を減らす、作る、貯めるの頭文字）ですね。これを推進することと、あとは、この水素エネルギーを活用するという、この 2つの流れに呼応した形で製品を作ることが、近い将来必ず必要になる

であろうということを、この段階である程度想像ができました。ただ、当然、自分らには、そのような直接技術がその時はなかったの、違う畑の話とっていました。

それに加えて、少子高齢化という問題があると。ニーズとしては、団塊の世代がこれから先のモビリティ都市交通の中で、移動するにはどうしたらいいか悩んでいるという現象ももはや存在しますし、免許返納後どうするのかという話にもなっています。そこら辺に關してのアプローチも、東京都としては非常に重要なものだろうというところがわかっていると。それと同時に、2年ほど前の道路交通法の改正で、特定小型原動機付自転車が新設されました。ループに代表される小型キックボードのようなモビリティです。こう考え、感じ取っていた頃に、ちょうどご縁のあったのが、柏の東京大学生産技術研交通系研究室の研究員の先生が、提唱されていた小型モビリティと、この特定小型原動機付自転車というものの考え方が一致したことが、このモビリティ事業を今推進している原動力です。

社会課題も明確になっていますし、今の規制の中で、特定小型原動機付自転車が、規格として存在したというところですね。あとは、今のモビリティのことに關する課題も明確化している。それをうまく絡めると、どんなものが考えられるかという点で、今、我々が開発を推進しているのが、4輪の普通の丸ハンドルを使った車両です。ただ、それに関して、トヨタ紡織と今、連携・タイアップさせていただいています。うちは、この特定小型原動機付自転車専用の大きさの燃料電池を搭載させていただく。トヨタ紡織はご存知のように、トヨタのミライの実車両に使われる燃料電池を開発して技術としてお持ちで、それを小型化することによって、新たな需要を契機しようという企業内プロジェクトと、我々がそれをぜひ使いたいというメーカーのニーズが、今まさに丁度リンクしているところ。



カーボンフリー超小型モビリティ
出所：当社ホームページ

(3) 農業用支援機械研究開発

鈴木：農獣医学部卒のご経歴と、ものづくりとの関係をお聞かせください。

西川：私、農業と言いながらも、農業工学をずっと

やらせていただいて、農業機械であったり、農業土木であったり、農業工学科で工業系の勉強ずっとさせていただきました。

母校の産学コーディネーターさんと話している中で出てきたのが、雑穀脱穀装置が今ない。なぜこの雑穀が今流通していないかという、雑穀することに非常に工数が多いので、農業従事者が、なかなか手を出さない、とある学校の先生のご意見があり、それに寄与するような機械を作れないかと。我々の持っている技術工学系のノウハウを基に、その農業に資する機械を作ってみないかということで開発したのが、雑穀用脱穀装置です。

今まさに、農協や大学の研究室にお渡しさせていただいて、その先の、農協や地域の農家の方に提供させていただき、モニタリングさせていただいているところです。

そこで、農地でもないただの都市の工場からも、農業に寄与できるという考え方です。



雑穀用脱穀機
出所：当社ホームページ

(4) ユニバーサルスポーツ器具

①純国産アーチェリー技術復活への挑戦

西川：4つ目に、ユニバーサルスポーツ関係ですね。元々持っている機械の技術を上手く活用して、スポーツ分野にチャレンジしたいというのがスタートです。ご存知のように、日本は、10年、20年ぐらい前までは、ヤマハを頂点にしてアーチェリーを作っていました。確かな技術立国であったのですが、2014年に撤退ですね。日本のアーチェリー技術は、そこで1回途絶えることになって。それに、非常に悔しいと思うのと同時に、私どもがこのタイミングで技術継承をしないと、もうこの技術が完璧になくなってしまいうだろうということを、目の当たりにしていました。

そこで、色々な方にご縁を紡いでいただいて、うちに来てくれた方が、西沢という昔のスキーマーカーで、アーチェリーを作っていたその技術者の方で技術顧問として奨聘し、技術を継承させていただきました。ヤマハの中興の祖の川上源一社長が米国で、炭素繊維で作られた弓具を見て、日本人が、日本の弓で世

界一になる為の道具を自ら作って提供しなさいとおっしゃっていたと。で、我々と同じ。もう烏譚がまし過ぎるんですけど、日本の技術が高いということは、もう我々も知っている。米国と比べても、三次元測定機を見ていただきましたけど、100分台の精度でエビデンスを出しながら製品を提供出来ているのは、恐らく日本のうちだけだと思います。他のメーカー、米国大企業でさえ、そんなことはしていない。コア技術は、元々我々が持っていた加工技術です。これを上手く活用することによって、我々も川上源一社長のご意志を継承しアーチェリー技術を研鑽してきたのが、アーチェリーを開発した根幹の流れです。

鈴木：現在、貴社では、アーチェリーのどこまで作られているのですか。

西川：今、弓の部分で言うなら、根幹部分である金属部分ですね。そこに、あとは板ばねの方は OEM で仕入れるような形になりますね。板バネは、今まだ、日本大学の炭素繊維の先生方と連携して開発中です。これが、20年ぶりに復活した日本の弓の板ばねの部分ですね。なので、それとこれがリンクして初めて弓になるということですね。それができて初めて、アーチェリーの弓を作ったということを自分たちで言えます。今は、その青い金属の部分がうちメインの製品になっています。今、この板バネをもう少しブラッシュアップすれば、アーチェリーの弓具を全部作っていると胸張って言えるようになります。



写真左が西川社長、右が鈴木
左は純国産のアーチェリーハンドル、
右はアーチェリーの全体部分

②アーチェリーを普及するための、エンジョイアーチェリーの開発

西川：あともう 1 つ。2020 年にアーチェリーに出来上がったと、テレビであんなに宣伝していただいたのに、25 年になっても、まだ普及しないんですよ。やはり、ゼロから作るのに、5 年、10 年かかりました

けども、これから先、その出来上がったものを市場投下するだけのためにも、また 5 年 10 年かかるのかなって、実は思っているところです。

その中で、身体障害のある方とのリンクというのは、うちのユニバーサルスポーツを開発する上で、やはり根幹に流れていますので。日本の身体障害者のアーチェリーを支援されている方々とのご縁で、その方からのお言葉でもあるんですけども。日本の競技人口は 12,000 人、海外に行けば、600 万人から 1 千万人いると言われていますが、我々が今ターゲットしてるのは日本なので、どれだけ我々のファンを増やせるか考えた時に、ある日突然最高のものが出来たからといって、直ぐ使ってくれる選手はいないわけですよ。

アーチェリー自体が何故マイナーか原因追求をしてみると、近くにやれる状況がない、雰囲気がない、フィールドがない。支援団体も、競技者育成を前提に活動しているので、初心者とか、初めてアーチェリーに興味がある人に訴求するという気が殆どないですよ。

我々は、この中に 3 つの不足があると思いました。初心者向けの道具がないこと、アーチェリーを体験できるフィールドやインフラがないこと。あとは、そのアーチェリーを教える人がいない。特に、障害児には、指導するような人が今少ないです。

この時に、日本身体障害者アーチェリー連盟と連携させていただいたんですけども。障害児・健常児を区別なく、バリアフリーでアーチェリーを遊ぶような状況を作れば、もっとアーチェリーファンが増えるのではないかと。畑じゃないですけど、その辺から一所懸命に耕さないと。ゼロを 1 にする為の道具は今までなかったので、それをインフラとして開発しよう。なぜなら、アーチェリーは、矢を飛ばしたら必ず刺さるので、危険だということが、いの一番に出てきます。そのため、必要とされる射場も、凄くクローズで作られなくてはいけない。そんなインフラ作っても、費用対効果が悪すぎる。このネガティブ思考の負のスパイラルで、日本の人口が伸びていないのではということに、気付きました。

これを、何とか払拭出来るアイテムを開発できないか。うちは、アイデアを出して製品を作ることは得意としている分野でしたので、安全で、かつ、身近で楽しめるアーチェリーを作った方がいいだろうということで、エンジョイアーチェリーを開発しました。

その内容を、今回厚生労働省に提案し、自立支援機

器開発促進事業の中で開発することになったというのが、今のエンジョイアーチェリーが進んできている姿です。我々が一所懸命考えてもできないものは、技術的なノウハウや、今回の場合は、健康・福祉にも寄与できるアイテムだということもあるので、杏林大学のリハビリテーション学科の先生であるとか、実地でリハビリに関して、寄与するための機能用の器具を開発・研究されているリハビリテーション病院の先生であるとか、東京都のそのスポーツ協会さんであるとか、色々な方々とリンクさせていただき、開発製造体制を構築させていただいています。

おかげさまで、今、この弓具、軽くて小さくて、車椅子に乗っていても楽しめるという道具このようなものが開発できました。なおかつ、たとえ当たっても刺さらないものを考案し、今、特許出願しているところです。うちは、開発提案型企業になりたいということで、色々なことでアイデアを出しながらものを作りますので、いいか悪いかは別として、特許出願数は、中小零細企業にとって考えられないぐらい出ていると思います。

あとはですね。どこでもやれるということが、すごく重要なキーワードなので、もうわざわざ1からそのフィールドを作る必要はないよと。そんなに広くなくても、アーチェリー的なものが遊べるよ、出来るよというものを実現するために、安全で打てるブースを作らせていただいています。あと、指導者がいないということに関しては、初体験者に対しては、重要なのは、安全確認ができるということだけなので、矢は人に向かって打たないという原則だけを守れば、絶対に誰もが安心して安全に楽しめるスポーツになるということを実証するために、指導書というものを、セットにしてお渡しすることになっています。

昨年開発が終わりまして、早速ですけど、呼ばれたイベントとかにこれを持参して、皆さんに遊んでいただくということをしています。その時に、アンケートも取りましたが、100%近くが楽しかった・またやりたいとの感想で、純然たる需要があると思っています。



エンジョイアーチェリーの指導書(教本)

5. 人材確保・人材育成

鈴木：人材としては、コアな人材でどうしても必須なものは、いかがでしょうか。

西川：切削板金がメインですので、それに関しての技術者は当然必要です。それだけではなく、1人でいくつかの作業領域、加工領域を持っているという方が、いていただくのがうちにとってのありがたい現状かなと思いますね。ただ、それだけではやっていけないので、これからは少しずつ増やしていかなければいけないと思っています。特に、ゼロを1にするということで、ここ5年間ぐらい費やしていますから、1を10にする為には、さらに違うマンパワーが必要になるということで、それに対してのアプローチは今かけています。2025年に関しては、マーケットにチャレンジできる人材が、もう来月から来ていただくことになっています。このように、人材に関しては精力的に門戸を開いていきます。

鈴木：人材としては、中途採用が多いですか。

西川：新卒採用は定着率が大変低いですが、中途採用ですと、1回、世の中の苦しみを知っていてくれる関係で、我々と一緒に我慢してくれるという人がいてくれるというのがあるので、人材採用では、中途採用がメインになってしまっているのかと思います。

6. 先代からの事業承継、今後の事業承継

鈴木：事業承継は、予め決められていたんですか。その後のご苦労はいかがでしたか。

西川：強硬に親の工業に絡んでいるところに行けばとの無言の圧力を付度し、家を継がなくては行けないと思ったのが高校生辺り。大学の頭あたりで、いたしか方がないこととっていました。私は、元々うちの仕事でメインでくださるお客さんに何年か丁稚奉公してこいということで、仕事先は1件も決まっていて、大学を卒業したらその会社に入社するというラインでした。しかし、父親が大学3年、4年の時に大病を連発したものですから、外も見ず、直接入社したというのが、私の一般の方々と違う事業継承の形でした。

でも、ありがたいことに、先代が亡くなったのは1999年、私が卒業したのは1988年ですから10年以上あり、その間も父親は大病を連発しましたが、長生

きしてくれました。その10年というスパンがあったおかげで、突然後継ということにはならなかったのはある意味良かったのかもしれないですね。なので、初めの2、3年は下の現場で、先ほど言った平均年齢 60歳の下で溶接や旋盤加工を覚えさせられました。そういうことで、技術を少し手にさせていただいたという経験はあった上で、営業として、先代があまり移動ができなくなり始めていたこともあり、代わりにメインで営業をさせていただく時間が長かったことで、現場の仕事と対外的な仕事の両方をやらせていただけたこの10年間という期間により、事業継承ということに関して大きいストレスがなかったのかもしれない。

今後の事業承継は、血縁があってもなくても、事業自体に魅力を感じる方に集まっていただけるように、我々の行動を知っていただくアプローチの継続が重要と思っています。

7. 海外展開

鈴木：国内市場が縮小していますので、市場として海外展開の考えをお教えください。

西川：国内での需要だけに特化した事業はなかなか難しいと思いますけども、国内に軸足がまずないと海外にもいけない。次世代の超小型モビリティというのは、逆に言えば日本だからこそ、必要とされている技術があったりするんですよ。国内で、需要喚起したのちに、海外にそれを持って出るということは、非常にありだなとは思っていますね。

8. 将来の展望

鈴木：最後に、将来の展望をお伺いしてください。

西川：例えば、アーチェリーというものの1つの事業を起こす上で、技術的な研鑽をするために必要であった時間。2016年から開発を始めていましたものですから、2020年で発表したといえど、その中の1部分でした。要は、製造技術等を確立するのに、このぐらいの時間を要してしまうというところがあって。その後、これをいかに社会に実装していくかということを見ると、これから5年ぐらいは、今度は販売の方に軸足を入れた営業戦略や経営戦略を持つべきだろうと思っています。そういう意味で、先ほどのエンジョ

イアーチェリーのように、草の根レベルでは、必要として下さっている方がいると思っています。こういうところを耕しながら事業展開を持っていけばいいなと思っていますので、方向性としては、これから、アーチェリー事業のようや本番に入っていくのかなと思っています。ですから、あと1、2年かけて下ごしらえをした後は、日本のアーチェリーというものを、国内外に持っていけるような事業体力をつけられるよう販売努力をしていくと思っていますし、そこら辺の素地がようやく出来上がってきたかと思っています。

あと、もう1つはモビリティですね。モビリティは、今ありがたいことに気運に乗っているもので、元々自分らが持っていた技術レベルの組み込みをやることによって、開発のカーブが急激に上がってきています。今年以降、東京都のHTT戦略に則って、弊社の製品はあちらこちらでお目に止まる可能性が高いです。そこは、一応東京都との連携の中で生まれてきているところがあって、それが成立・成功すれば、この事業もしっかりとした地固めが作れますので、2025年度以降にスタートされるのかなというところを思っています。

それ以外の医療機械や農業分野は、今の段階で、そこに注力できるだけの強いマンパワーとかがあるわけではないので、この4つある素地のうち、芽吹いているこの2つに、今できるだけ注力することによって、事業の拡大を狙っていくというところですよ。

鈴木：本当にお忙しいところ、貴重なお話お聞かせいただきありがとうございました。

インタビューおよび原稿執筆

鈴木 直志
SUZUKI Naoshi
千葉商科大学商経学部
教授 博士（政策研究）



プロフィール

前職（独）中小企業基盤整備機構において、30年以上各種中小企業施策業務に従事。

2015年4月より本学専任教員。専門領域は中小企業論。主な研究業績として、鈴木直志（2019）『中小製造業の技術経営』同友館、ほか

変化を力に、成長を続ける外食企業の挑戦

ドリーマーズ株式会社

インタビュー / 執筆者：石井 孝昌



ドリーマーズ株式会社本社事務所にて撮影
左から村杉様、中島様、中村正利社長

社長プロフィール

代表取締役 **中村 正利**（なかむら まさとし）

1968生まれ。2001年にFCオーナーとして居酒屋「一の酉」を開店。2003年にドリーマーズ株式会社を設立し、「すべてのお客様に『感動』『元気』『やすらぎ』をお届けする」を理念として掲げ、安くて大きくて新鮮で美味しいもつ焼きを提供する「串屋横丁」業態の展開をスタート。

会社概要

社 名	ドリーマーズ株式会社	年 商	16億円(2024年12月期実績)
所 在 地	千葉県茂原市小林 1978-21	事 業 内 容	飲食店の経営、串屋横丁チェーンの運営、食品の加工販売
設 立 年	2003年 2月	U R L	http://dreamersgroup.jp/
資 本 金	2,562万円		
従 業 員 数	244名（パート従業員を含む）		

新型コロナウイルス感染症の拡大により、緊急事態宣言の発出、外出自粛要請や営業時間の短縮要請などにより、外食産業は大きな影響を受けました。そのような状況の中、業績的には大きな打撃を受けながらも外部環境の変化を成長の機会としてとらえ、業績がV字回復を見せているドリーマーズ株式会社 中村正利社長に、創業時から現在までの道のりや、会社の特徴、今後の展望などのお話を伺いました。

「串屋横丁」を中心とした多角的飲食展開

石井: まずは御社の事業内容を教えてくださいませんか。

中村: 主に「串屋横丁」というブランドでの居酒屋のチェーン展開です。直営店が18店舗、加盟店が24店舗あります。その他には、ステーキ専門店の「小松屋」1店舗、カフェ2店舗、内臓や精肉を販売する「南総直売センター」の運営、飲食店向けの内臓卸事業も行っています。

独立を志した原点、IT 起業と挫折の経験

石井: 2003年に御社を設立されていますが、独立の経緯を教えてくださいませんか。

中村: 高校3年の夏、雑誌でペンション経営者の記事を読んだのがきっかけで、自分も独立したいと思う



串屋横丁 門仲仲町店



小松屋 人形町本店

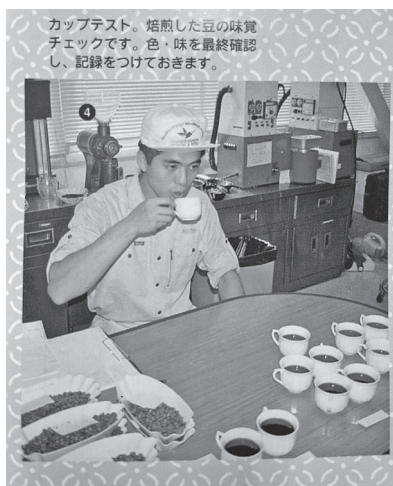


南総直売センター

ようになりました。ペンション経営に興味を持ち、まずは料理を学ぶために調理師学校に1年間通い、卒業後は西麻布のイタリアンレストランに就職しました。しかし、当時の料理業界は長時間労働に加えて低賃金で、このままではペンション経営はできないと思い退職しました。その後、ビジネスモデルに興味を持ったドトールコーヒーに入社し、コーヒーのブレンド・テイスティングを行い、出荷の判断を行う官能検査業務を担当していました。経営者になる夢を叶えるため、ドトールコーヒーを退職し、独立資金を貯めるため地元の千葉県茂原市で住宅営業の仕事を始めました。24歳から26歳までの3年間でがむしゃらに働き、その資金を貯めることができました。1995年頃にアメリカで始まったインターネットに注目し、元々得意だったIT分野で起業しようと考え、1996年4月にIT企業を設立しました。

石井：当時の事業はどのような内容だったのですか。

中村：当時はまだ存在しなかった中古車情報サイトの構築を企画していたのですが、まだ時代が追いついていなかったのですね、パートナー候補との提携交渉が難航したため、この企画は断念しました。その後、ホームページ制作事業を開始し、順調に事業が進みました。そのうちに、オンラインブックマークサービスを通じて



ドトール時代の中村社長

そのデータをサーバーに集約し、サイトの有用性をランキング化する仕組みとする新しい検索エンジンのアイデアが生まれ、ベンチャーキャピタルから数億円の出資を得て開発に着手しました。大手企業からの協賛も得て開発を進めていたのですが、2000年頃のITバブルの崩壊をきっかけに、予定されていた追加資金が見込めなくなり、計画が頓挫しました。2000年末に事業を停止し、結果的には4,500万円の借金が残りました。

飲食業への転身と「一の酉」の成功

石井：その後、飲食店事業によって再起を図ることになるわけですが、どのような経緯で現在の「串屋横丁」の事業を始めるに至ったのですか。

中村：IT事業の失敗から、ドトールコーヒーのようリアルで確実な商売をしようと考えました。虎の子の現金350万円を元手に、2001年4月に居酒屋「養老乃瀧」のFC制度を利用して茂原に「養老乃瀧」を展開する焼き鳥業態ブランドの「一の酉」という店舗を開業しました。店は非常に繁盛しました。当時「一の酉」というチェーン店は直営店11店舗、加盟店を入れると全部で33店舗ほどで、1店舗あたりの平均月商が110万円ほどでした。夫婦二人で経営すれば生活できるビジネスモデルで、150万円で大繁盛とされていました。しかし、私の店は2年間の平均で月商430万円、最高で483万円を売り上げました。店舗の規模(20～25席)は同じだったため、圧倒的な成果だったのです。2年間の契約満了後、2003年3月に独立して4月に「串屋横丁」1号店をオープンしました。「一の酉」を契約更新せずに辞める際には、「養老乃瀧」の副社長がわざわざ来て2度も引き止められたほどのエースオーナーでした。



「一の酉」時代の中村社長

美味しさと接客、そして「ハッピーの法則」

石井：「一の酉」を2年間経営し、非常に売れたとのことですが、その成功の秘訣は何だったのでしょうか？

中村：成功の要因として、チェーン店でありながら味を研究し、美味しくないと思ったものは独自に改善していました。そして手前味噌ですが、私の接客が非常にうまかった。味が良く、接客が良かったのでリピーターが多く、非常に売れたのではないかと思います。

石井：チェーン店の枠を超えていますね。社長の接客の良さというのは具体的にはどのようなものなのでしょうか。

中村：居酒屋経営と住宅営業の成功要因はすべて共通していると思います。根底にあるのは「笑顔」と、相手の話をよく聞き受け入れた上で「こうしたらどうでしょう」と提案し続けること、相手が気づかないことを見つけ、新たな視点を提供することで、顧客を引き込んでいく。そしてそれらのことを根気強く続けていくことです。やっぱりお客様に喜んでもらいたいと思うから、お客様本人の5倍ぐらい考えていますよ。とりあえず笑顔と挨拶をするだけでは売れないんです。考えて考えて、この人の人生を楽しませたい、これをやったら絶対喜んでくれるってところまでいかないと。あと、人間関係の力学を察知することも重要です。私が考案した「ハッピーの法則」というものがあります。例えば家族客の場合、まず「孫」を最優先に大事にする。孫が喜ぶと祖父母がハッピーになり、祖父母がハッピーだとその子供（夫婦）もハッピーになります。特に決定権を持つことが多い祖父母を喜ばせることが重要です。嫁ぎ先の祖父母がハッピーになればお嫁さんも安心し、お嫁さんが安心すれば夫も安心してビールが飲める。夫婦だけの場合は、現代では男性が弱い傾向があるため、まず「お嫁さん」を大事にする。このような人間関係の力学は、上司と部下、友人同士など様々な状況で応用でき、これを見極めてアプローチすることで、相手は気づかないうちに楽しくなり、また来たいと思うようになるんです。他にも色々法則がありますよ。

石井：いや、すごいです。そこまで考えているんですね。今度改めて他の法則もお聞きしたいところです。

「串屋横丁」はドトール型のビジネスモデル

石井：それでは新たに始められた「串屋横丁」のビジネスモデルについて教えてください。

中村：実は、ドトールコーヒーを参考にして業態開発をしました。「昼はドトールコーヒー、夜は串屋横丁」というコンセプトで、誰もが気軽に立ち寄れる安価な店を目指しました。ドトールがコーヒー豆の生産から焙煎、飲食店運営まで一貫して手がけるように、「串屋横丁」では豚の飼育から自社工場での加工、店舗での提供までを一貫して行うことで、中間マージンを自社で吸収し、高い利益率を確保しています。これが現在の事業のメインです。

石井：豚の飼育、工場での加工など、当初から多店舗展開を想定したビジネスモデルをイメージされていたのですね。最初のうちは直営店だけで運営されていたのですか。

中村：当初からFC展開を考えていて、2003年4月に「串屋横丁」1号店をオープンして、5月頃には加盟希望者が現れたため、最初から直営店と加盟店との両輪で展開しました。また、豚の飼育から加工、店舗配送までを一貫して行うことで、他社より1日早く新鮮なモツを店舗に提供しています。セントラルキッチンで全商品を加工し、365日、42の店舗に完成品を直送するため、店舗には原料在庫を置きません。これにより、各店舗で仕入れ・加工を行う一般的なチェーン店に比べ、ロスが少なく、鮮度と品質が保たれます。このビジネスモデルは2年目に着想し、4店舗出店した時に工場を設立しました。自社農場の運営に着手したのは2014年で、南房総市の牧場で伸び伸びと育つ幻のブランド豚「縄文豚」の飼育にも取り組んでいます。



工場の様子

業績悪化と再生支援

石井：「串屋横丁」をスタートしてから順調に業績を伸ばされてきたわけですが、直営店・FC店合わせて25店舗ぐらいの頃でしょうか、業績が悪くなった時期があったと伺っております。理由は何だったのでしょうか？

中村：原因は2つあり、1つは2011年の東日本大震災です。もう1つは、同じ年に発生した焼肉店の食中毒事件です。震災は直接的な被害はそれほど大きくありませんでしたが、計画停電などで営業できない状態が続きました。食中毒事件の影響としては、当時、串焼き業態だけでなく焼肉業態も4店舗展開していたため、事件の影響で焼肉業態全体の売上が落ち、赤字になりました。当時を振り返ると、内部的には不十分な教育体制に留まっており、かつ、立て直すための人員も足りませんでした。銀行に返済猶予を相談したところ、再生支援協議会（現：活性化協議会）を紹介され、再生支援を受けました。

石井：その後の立て直しは、どのような形で行ったのですか？

中村：まずは徹底的に「串屋横丁」業態のブラッシュアップを図り、来店動機を喚起することをしました。具体的には、主力商品であるもつ焼きを前面に出したメニュー作りを行い、串屋としてのコンセプトを強化しました。「串屋横丁」のスタートから数年が経過し、多少緩んでいた部分を見直す良いきっかけになったと思います。コスト削減策としては、当面回復を見込めない焼肉業態から撤退しました。そして、震災の影響が薄れてきた頃、東京方面に進出しました。亀戸、本八幡、門前仲町に出店し、全て繁盛店となりました。

東京進出と「二等立地戦略」

石井：東京方面に進出したきっかけは何だったのですか？

中村：きっかけは私がコンサルティングを受けていた、つば八の創業者で居酒屋チェーン経営のカリスマと言われる石井誠二さんの会社「八百八町」がドリーマーズに加盟してくれたことです。その1号店として浅草橋に串屋横丁を出店したところ、非常に売れました。次に祖師ヶ谷大蔵、これも成功しました。「串屋

横丁」業態は人の多い東京にマッチする、家賃が高くて勝負できるということがわかりました。千葉県内が計画停電で影響を受けていたのに対し、都内は電力が維持されていたことなども考慮して本格的に都内に出店することを決めました。自社の直営店として亀戸に30坪で家賃40万の物件で出店したところ、これも成功し、そこから都内での店舗展開が加速しました。

石井：御社の場合、二等立地戦略という形で、大通りから少し裏に入ったところを狙って出店されていますが、これがハマってくると感じられたということですね。

中村：オフィス街・大規模繁華街・主要駅前などいわゆる一等立地ではなく繁華街にある主道路の裏道などの二等立地・三等立地に展開して、地域の皆様には「もつ焼きを食べたい!」と思った時に真っ先に思い出していただけるような店づくりをしています。地域に住む人、地域で働く人に愛されて、何度も通ってもらいたいという考え方は創業当時から同じです。同時に、千葉の店舗は社員にのれん分けする形で売却を進めました。

石井：千葉の店舗を売却し、都内に注力していくようにしたのは、何か理由があったのですか？

中村：以前のIT会社では株式公開も考えましたが、飲食店では規模を求めるのではなく、潰れない会社を大事にしようという気持ちでした。製造拠点は茂原に置きつつ、直営店は販売力のある都内中心に集中させる方針を固めました。そのため、茂原や八千代台、木更津などの店舗は売却し、都心に集中していきました。

コロナ禍を逆手にとり

石井：その後、第2の成長期に入り業績が拡大していくわけですが、新型コロナウイルス感染症の流行が発生しました。飲食店にとってかなりの打撃だったと思いますが、いかがでしょう。

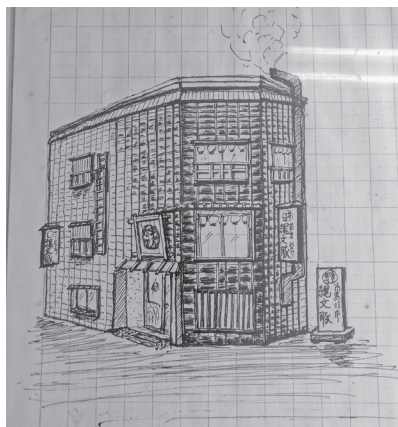
中村：業績的には売上が減少し厳しい面もありましたが、今振り返れば、コロナ禍は次の成長につながる「神風」であったと言えます。理由は2つあります。1つは良い物件を借りられたことです。コロナ禍で撤退した飲食店の良い物件がことごとく手に入りました。もう1つは豚モツの仕入れです。豚モツの最終消費地は外食産業が中心なのですが、コロナ禍で飲食店が営

業停止し、モツの行き場がなくなりました。それまで一番の権利で仕入れていた業者も引き取れなくなったため、うちが「じゃあください」と、そのルートに入ることができました。モツの流通において上流を押さえるのは大変難しい事なので、これは大きなチャンスでした。モツの仕入れは確保したものの、売り先である外食産業はコロナ禍で絶不調。仕入れたモツは、店頭販売の許可を急いで取得し、クーラーボックスを置いてほぼ原価で販売し、毎日1tぐらいをさばきました。

石井：コロナ禍で空き物件が出たと言っても、良い物件は新たに借りたいという人も多かったと聞きます。御社は新たな物件をどのようにおさえていったのですか。

中村：ここ4、5年の物件取得は、小伝馬町、勝どき、八丁堀、平和町、西船橋、門前仲町新館、神田、五反田など、すべて競合に勝利しています。多い時には25件ほどの競合がいましたが、交渉相手のキーパーソンを見極めることで勝ってきました。「ハッピーの法則」の応用ですね。特に印象的だったのは小伝馬町の古民家物件で、18件の申し込みが集まり、一度は地元の飲食店経営者に決まったと断られたんです。しかし諦めず、完成予想の絵を自分で描き、手紙を添えて大家さんに直接届けました。その結果、大家さんの奥さんが感動し、決定を覆して契約することができました。大手企業にはできないやり方だと自負しています。

石井：さすがの粘り強さですね！その絵がこうして額に入って飾られているわけですが、何とも味のある良い絵ですね。社長は絵心もあってとても多才です。



中村社長が描いた小伝馬町店のイメージ図

余計なことはしない戦略的人事制度

石井：コロナ禍を経て、第3の成長期に入りつつある御社ですが、人材育成、人事組織などの特徴はありますか。

中村：基本的には余計なことはしないということです。店舗の場合、入社後の社員はスキル習得に応じて昇給しますが、店長になると基本給は35万円で固定され、それ以上の昇給は一切なし。頑張っているからといって月給を上げるといった評価はしません。その代わり、店舗が上げた利益を一定のルールに基づいて配分する仕組みがあります。そのため、たとえ社長の悪口を言う店長でも、利益を上げていればExcelの計算通りに公平に配分されます。だから不満は出ません。

石井：店舗を運営している人たちは、ある意味で経営者感覚なのでしょうか。

中村：そうですね、最低保証がある経営者のような感覚でしょうか。人事評価や社員との面談もしません。クレーム対応も店長に一任することで、経営者意識を育てています。こうした徹底的な効率化で、余計な取り組みをしないで会社が維持される状態が私の理想です。本社の事務方にはこのルールは適用されませんが、基本的には工場の人事もあまり余計なことはしないという考え方です。何もしないことで、工場も安定し、品質もオペレーションが安定し、少人数で運営できています。

石井：何もしないことでマンネリ化することはないのですか。

中村：決まった給料で決まった仕事をしていればマンネリ化しますが、うちはやればやっただけ儲かるという欲があるため、それがモチベーションになっていると思います。

石井：ある意味、それが変化に対応し続けてきたということでしょうか。

中村：その通りです。変化に対応し続ける中で、店舗側が業務に集中できる安定した仕組みを作ってきました。モチベーションを高める場として、営業会議があります。毎月、全社員がリアルで集まり、誰がどれだけ利益を上げたかが全員にわかるようにしています。各店の報告があり、良い事例を共有するだけでなく、ダメな店舗は吊し上げる。昭和的なやり方ですが、感情的に怒るということはなく、理論的に一つずつ問

題点を潰していく。そこで成長しない人は辞めていくことになりますが、人の入れ替わりは激しくありません。合わない人は最初の1ヶ月で辞め、残った人は長く定着します。自分の意志で仕事をし、自分のアイデアで店を運営できる。権限が与えられ、利益を上げれば自分に返ってくるため、皆やりがいを持っています。

石井：稼げる店舗を作ることができる店長は、「自分でやってみよう」と独立したくなりませんか。

中村：それはありますね。自分で新たな業態を立ち上げる人もいますし、当社のFC店をやっている元社員が何人もいます。彼らは在籍時も非常に優秀で、独立後も頑張っています。そういう人材の輩出機関でありたいという気持ちがあります。

メニュー開発と味のこだわり

石井：私は個人的に何度もお店にお邪魔していますが、やっぱり味が美味しいなあと感じます。モツが新鮮だということを伺いましたが、味付けもオリジナリティがあると思います。メニュー開発はどのように行うのですか。

中村：味に関する最終決定はすべて私自身が行います。顧客アンケートも取りません。多くの意見を取り入れると良いものはできないという考えから、「これが美味しいから食べてみて!」という提案型のスタイルを貫いています。2店舗目の時から続くコチュジャンを使った「赤タレ」は今も支持されています。

石井：一番売れている商品は何ですか。

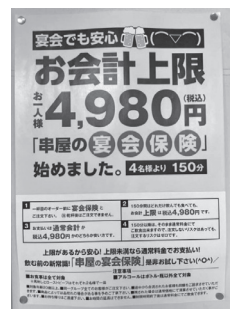
中村：「大トロビッグホルモン」です。小腸の中心部分を使った串で、これが一番出ます。旨いですよ。

石井：私もよく食べています(笑)。近年では、会計の上限額を設定して、いくら飲み食いしてもそれ以上の金額にはならず、仮にそれ以下の金額であれば通常料金の会計となる「宴会保険」というサービスもヒットしています。

中村：ある時、お客様はちゃんとおなかがいっぱいになっているのだろうか、会計を気にして注文するのを我慢しているのではないかと疑問に思ったことから考えました。食べ放題ではありませんので、たくさん食べなければいけないという強迫観念也没有ありません。おかげさまで大変ご好評をいただいております、結果的に客単価が大幅アップしています。



大トロビッグホルモン



宴会保険のチラシ

完成形は「なにもしない」こと

石井：今後の展望などをお聞きできれば。

中村：規模拡大を追わず、1店舗1店舗を強い「老舗」にしていきたいと考えています。そのための完成形が「何もしない」ビジネス。特別なことをしなくても継続的に収益が上がる状態が究極の形だと考えています。多くの会社が売上を維持するために常に新しい施策を打ち続け、様々な取り組みをしています。しかしそれはリスクが伴い、社員が疲弊する。我々は、昔から続く老舗の繁盛店のように、メニューも変えずに長年繁盛し続ける店を目指しています。「串屋横丁」もメニューや店の雰囲気を変えることは極力しない方針です。これにより、現場も工場もオペレーションが安定し、少人数での運営が可能になっています。常連客はいつもの定番メニューを食べにくるので、あえて変える必要がありません。昔から続く老舗の寿司屋や蕎麦屋のように、変わらないことが支持されています。あと、近い未来の話をする、ツーリズム事業として、南房総市の牧場を観光牧場「南房ジャングルファーム」にする予定です。なるべく自然に手を加えないジュラシックパークの様な雰囲気にして、餌やり体験やバーベキューをできるようにします。

石井：これまで様々な挑戦をされてきた中村社長から「何もしない」という言葉が出てくるのは意外でした。「何もしない」ビジネスと言いながら、これまでの道のりは新しい取り組みの連続だったように思いました。

中村：「何もしない」ための仕組みづくりということでしょうか。

石井：これまで様々な困難があったと思いますが、これを乗り越えてきた社長のバイタリティというか、あきらめない姿勢がすごいですし、中村社長はいつも

会いしても明るくてパワフルです。

中村：あきらめない姿勢がなければ、コロナ禍で会社は潰れていたかもしれません（笑）。根底にはお客

様に喜んでもらいたいという気持ちがあって、それが結果として売上や利益に結びついてくると考えています。



南房ジャングルファーム

【インタビュー後記】

外部環境が大きく変化する中、常に明るく前向きに、新しい取り組みをされてこられた中村社長。インタビュー記事にはできないのですが、ちょっとびっくりするような新たな取り組みも検討している様子でした。「何もしない」という完成形に向けて、これからもお客様を楽しませる、新しい取り組みをされるのだと思います。

インタビューおよび原稿執筆

石井 孝昌
ISHII Takamasa
千葉商科大学商学研究科
教授
中小企業診断士



プロフィール

早稲田大学商学部卒業。大学在学中はゴルフ部に所属し、個人で全日本大会に出場経験あり。2004年中小企業診断士登録、2006年に独立。千葉商科大学 商学研究科 中小企業経営管理コース 中小企業診断士登録養成課程、中小企業大学校東京校、中小企業診断士実務補習において中小企業診断士の育成に携わっている。

自社ブランド ARAS 立ち上げに至る経緯 ー B2C 展開による第二創業ー

石川樹脂工業株式会社

インタビュアー / 執筆者：松下 幸生（千葉商科大学総合研究センター研究員）

経営者プロフィール

石川 勤（いしかわ つとむ）

東京大学工学部卒業後、世界最大の消費財メーカー P&G に入社。シンガポール、日本勤務を経て、石川樹脂工業株式会社に入社。業績向上に寄与し、父の後継者として専務取締役に至る。



石川勤専務取締役

会社概要

会社名 石川樹脂工業株式会社
住所 石川県加賀市宇谷町タ 1-8
専務取締役 石川 勤
U R L <https://ishikawajyushi.net/>
創業 1947 年
年商 22 億 4,800 万円
資本金 4,800 万円
従業員数 約 80 名（パートを含む）



松下：本日はご多忙のところ、インタビューに応じいただき誠にありがとうございます。早速ですが、今回は「企業概要」、「企業理念」、「専務取締役に至る経緯」、「ARAS 立ち上げまでの経緯」（写真 1）、「価値の創造」の順にお聞きしたいと考えております。通常であれば、自社ブランドにかかる取組みについて重点的にお聞きするべきところですが、御社は複数のメディアに取り上げられており、また、情報発信を積極的にされているために他の媒体との重複をなるべく避けたいと考えています。よろしくお願いいたします。

石川：はい。よろしくお願いいたします。

松下：最初に、読者の皆さまには、最後に載せている「関連資料」も併せてご一読して頂くことをお勧めするかたちを取ります。

石川：わかりました。

松下：それでは、年商の大まかな内訳を教えてください。B2B と B2C（企業間取引と最終消費者向けの販

売）が混在していると思います。

石川：2024 年度は B2B と B2C がそれぞれ約 50% でした。2025 年度は B2C の伸びるかたちで年商 30 億円、約 70% を占める見込みです。ちなみに、以前の B2C の比率はほぼ 0% でした。

松下：他の媒体の情報を踏まえると、従業員数の減少している一方で売上高は増加しています。これは、生



写真 1. ARAS 紹介
（出所）石川樹脂工業株式会社より提供

産性を向上させた結果と理解してよろしいでしょうか？

石川：確かに、生産性が向上しています。ピーク時の従業員数は約130名で、その殆どを生産ラインに配置していました。直近だと約80名です。営業やマーケティングの人数自体は、あまり変化しておらず6名くらいで、うち4名くらいが東京の拠点にいます。ちなみに、私の入社年度の売上高は15億円くらいでした。

松下：入社されてから現在まで、B2Cを中心に売上高が著しく増加したのですね。

事業内容についてお聞きます。「自社ブランド」、「工業製品部門」、伝統工芸の山中漆器を源流としている「仏具部門」、「その他 OEM 部門」が御社のホームページに記載されています。「自社ブランド」の ARAS と Plakira（エイラスとプラキラ **写真2・3・4**参照）については後ほどお聞きますが、「工業製品部門」と「その他 OEM 部門」ではどのような製品を製造しているのでしょうか？

石川：鉄道のケーブルを支える部品、高架や架線の部品、大手飲食店向けの食器です。OEM につき非公開の製品が多いのですが、大手飲食店さん向けで書いても構わないところだと、サイゼリヤさんの食器の一部は全て弊社のものです。

企業理念

松下：次に、企業理念について確認をさせていただきます。企業理念の一部に「素材の可能性を広げ、新しいカタチを創造する製品を提供し、より良い未来に貢献すること」とあります。ここでいう「素材の可能性」とは、素材全般を色々と試して可能性を広げるという意味でしょうか？それとも、異なる意味でしょうか？

石川：異なる意味です。樹脂素材自体は、他と比較



写真2. ARAS 深皿スクープとカトラリー
(出所) 石川樹脂工業株式会社より提供



写真3. Plakira ゆらぎタンブラー



写真4. つぶそうとしても割れない ゆらぎタンブラー
(出所) 石川樹脂工業株式会社より提供

して新しい素材です。まだまだ進化を続けている素材をもっと信じよう、可能性をもっと広げようという意味です。樹脂やプラスチックは、安価で大量生産というニュアンスで議論されがちだと感じています。しかし、樹脂は樹脂以外の素材と組み合わせられます。例えば、耐熱性の高い樹脂、衝撃や変形に強い樹脂を製造できます。私たちは新しい技術の出現している環境のなかで、素材ありきではないかたちでもっと可能性を広げていきたい、挑戦していきたいという意味です。

松下：まだ数十年ぐらいの若い素材の可能性を信じて挑戦を続けていきたい。そして、樹脂を中核に据えるが、樹脂のみにこだわっていないという意味ですね。

石川：そのとおりです。

専務取締役に至る経緯

松下：石川勤専務取締役は東京大学工学部を卒業後、世界最大の一般消費財メーカーの P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）に入社し東京とシンガポールの勤務経験を経て、お父様の経営されている御社に入社されています。入社されてから専務取締役に就くまでの経緯を教えてください。とりわけお聞きしたいことは、御社のプロパー社員から名実ともに認められるまでの出来事、ならびに、自社ブランドの ARAS を立ち上げる頃の出来事です。

最初に確認ですが、石川様の入社された時点において御社の売上の殆どはOEMで、いわゆる赤字案件の多い状態だったということで宜しいでしょうか？そして、品質要求の厳しさと工数が増えたにも関わらず単価据え置きで、価格交渉による値上げもし難かったという認識でよろしいでしょうか？

石川：はい。

松下：こうした環境下において会社の代表者だったお父様は、石川様の入社に対してどのような反応だったのでしょうか？

石川：そうですね。嬉しそうだったと思います。何というか、覚悟を持ってという類のアドバイスは殆どなかったと記憶しています。最初に、私が意思を伝えたということもあると思いますが、儲からない会社だけどよいかぐらいだったように思います。この時期は会社を畳む、売却する、親族承継するという3つの選択肢を迫られていたという背景もあります。

松下：入社直後の配属は営業とのことですが、どのような心境で営業を担われたのでしょうか？

石川：これも父と相談したのか言われたのか覚えていませんが、最初に私の思ったことは、英語を公用語にしているP&Gから帰ってきて「半分英語でよく分からないことを言っているよ」、「なんかドラ息子が帰ってきたよ」と思われていたら、誰も私の言うことに耳を貸さないということです。そのために、信頼を得なければならないと思いました。そして、信頼を得る方法として、OEMで仕事を獲得して実績を創ろうと考えました。仕事を取ってくれば「何か役に立つ人だ」、「信頼できる人だ」と思われるだろうと考えたのです。この当時、会社に百数十名いるうち、営業担当は4名前後だったと記憶しています。営業能力の高低は別問題ですが、この中でしっかりと営業成績を残したら認めてもらえるのではないか、一目置かれるのではないかと考えました。とはいえ、P&G時代に営業を経験しておらず、トークに自信もありませんでした。自社製品の良さを上手く訴求することで良い結果に繋がるだろうと期待をしていましたが、不安は大きかったです。こうした感情を抱きながらも、冷静に現状を整理すると、やるべきこと、足りない領域は営業との結論に至りました。

松下：職場を変えると、どのような能力や個性を有しているのか互いに観察しますよね。そうした環境下において、実績を上げて信頼を得たいという気持ち、

分かります。営業担当に就いた当初は、どのような目標を立てましたか？

石川：父から引き継いだ顧客もありますが、自分の顧客を創ることですね。私のことを信頼して一緒にビジネスを築けるパートナーを増やすことです。そして、そのビジネスの成長をつうじて、新たな屋台骨を築きたいという狙いです。

松下：第二創業ですね。この時期が非常に気になります。OEMの委託企業と価格交渉をする過程で関係が解消に至ることもあったと、他の媒体で読みました。顧客の創造に力を入れた時期、価格交渉を始めた時期、いずれが先になるのでしょうか？

石川：最初に、顧客の創造に取り組みました。やはり、価格交渉をする場合、実績と信頼が大事です。もし、最初に価格交渉に取り組んだとしても、周囲は困惑するだけだったと思います。

松下：転職直後、私は居場所づくりを意識しますが、石川様は意識されていましたか？

石川：P&Gだと2年に一回くらいある人事異動で、全く知らない同僚と働きます。シンガポールに赴任したときも誰も私のことを知らないために、英語で関係を築いていました。日本でこんなことをしてきましたと言っても、私の役に立つのか？というニュアンスのことを平気で言われるような文化でした。そのために、転職直後は100日以内に私のことを貢献できる人物だと評価して貰える状態にしたいと、強く決意して臨みました。ここでいう「貢献」とは、数字や行動といった見える成果を出すことです。そのうえで、信頼を寄せてくれる同僚、興味や期待を抱いてくれる同僚、自然と仲良くなる同僚と繋がり始めていたと記憶しています。自分一人で新規案件は取れませんから、一緒に新規案件を取ろうという雰囲気だったと思います。

松下：そして、顧客が少しずつ増えてきたのですか？

石川：はい。2～3年後、頑張ったり運に恵まれたりして、非常に大きいOEMを受注できました。そこで、営業成績1位（新規開拓の一番大きい案件）を取りました。多くの人の力を借りましたが、父に手助けしてもらったわけでもなく、私の担当だと胸を張って言えるお客様だったのです。しかも、新しい技術を少し落とし込んだ製品です。居場所という意味では、この出来事を契機に少し楽に話せるようになりました。その後は、時間の経過とともに更に話し易くなってきたと記憶しています。

松下：非常に大きい OEM を受注できたことが、転職後における大きな転機だったのです。転職先に入職直後は、数字や行動といった見える成果を出せないと遠慮がちになりますし、本心を出し合い難いと思います。ちなみに、少し落とし込んだ新しい技術とは何でしょうか？

石川：この製品において使っていなかったブローを組み合わせました(写真5)。射出成型に少し特殊なブローを組み合わせる製法です。射出成型とブローを組み合わせること自体は一般的な製法で、ペットボトルなどにおいて使われています。ただし、この製品に色々な工夫やそれまでのノウハウを落とし込んだ点に特長があります。ちなみに、父が私の入社前に立ち上げた別のプロジェクトで培ったノウハウを応用しています。

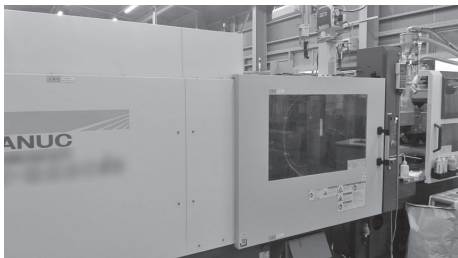


写真5. 製造装置
(出所) 筆者撮影

松下：新規開拓された一番大きい案件を獲得したことが入社後における石川様の大きな転機になっていること、ならびに、お父様や御社の同僚の貢献が背景にあったこと、よく分かりました。ありがとうございます。

ARAS 立ち上げまでの経緯

松下：自社ブランドの ARAS を立ち上げた時期はいつでしょうか？

石川：2020年3月です。2月がテスト販売で、3月が本番という感じです。

松下：クラウドファンディングの Makuake さんにおける2020年4月と7月の2回のプロジェクトで、合計3,300万円近くの支援が集まっています。このプロジェクトを公開する前に直面していた難題はありましたか？

石川：はい。ありました。背景として、2007年に父の立ち上げた B2B の自社ブランド製品、Plakira は多くの種類を擁していました。そこから展開するかたちで、楽天さんなどの EC サイトで B2C の販売をし始めましたが、売上が伸びきらなかったという課題を抱えていました。こ

の課題を解消するために、どのように Plakira を訴求すれば最終消費者から支持されるブランドに成長させられるのか取り組んでいました。まずは、ここが難しかったです。

松下：B2C の自社ブランドの出発点は Plakira であり、ここから ARAS に繋がっていくのです。

石川：はい。B2C の「ゆらぎタンブラー (Plakira)」は、金沢のデザイン会社の雪花さん(以下、secca さん)と協創した製品であり、話し合いを重ねて完成させました。ある程度ヒットしましたが、期待しているよりもビジネスとして大きくならないと話していました。また、更に表現を訴求したい、もっと尖らせたいけれども、Plakira だとそこまで表現するのは難しいねという話しもししていました。

どのように取り組むべきか2年ほど悩みました。その過程で素材開発、コンセプトの設定、そもそも Plakira として取り組み続けるのか、それとも、その他のブランドを立ち上げるのかという逡巡も含まれています。

松下：この部分は非常に難しい時期だったと思います。というのも、伸び悩んでいる時期にデザイン会社さんと一緒に模索をする過程で、デザイン会社さんの求めたい方向性、チャレンジしたいことが出てくるはずです。御社も同様だったと思います。こうした模索は、いわゆるバズセッションのようなことを積み重ねて、徐々に方向性が定まったのでしょうか？

石川：そうですね。バズセッションに近いと思いますし、すぐに決まることはありませんでした。とはいえ、幅広く取り組み続けて大手の OEM を受注したり、secca さんと一緒に OEM を受注したりと一部成功と一部失敗を繰り返していく中で、やはり、こういうことをやらなくてはならないのかなというものが徐々に視えてきました。

この時期、secca さんは創業10年位、私が弊社に戻って5年目位でした。そのような時期だったこともあって、お互いに悩みながら行き着いたように思います。

松下：二者択一で回答し難いと思いますが、手ごたえを感じたからこれで行こうと決めたのか、もしくは、コンセプトを定めてそこから外れないように取り組もうとされていたのか、いずれでしょうか？

石川：後者になります。いろいろな模索をしましたが、振り返るとコンセプトを定めて取り組んでいます。secca さんの取組みだった「食体験の提案や工芸のアップデート」と、弊社の創業以来手掛けてきた漆器製造をつづいた「食体験の提案」とが一致し続けていました。そして、

これを信じてみようと思組み続けてきたという記憶です。とはいえ、このプロジェクト以前に他で上手くいった実績もあったために、上手くいかなかったら手仕舞にして異なるプロジェクトに取組もうという気持ちもありました。

松下: 序盤からこのプロジェクトに社運を賭けていたとまでは言えないかたちで、取組んでいたのですね。私はこの部分(軌道に乗るまでの取組み)に、興味を抱いています。

コンセプトを定めるにあたり、決め打ちをして定める、譲れないことを明確にしてから定めるなどアプローチは多様です。ただし、大企業のようにスケールする商品を組織的に販売促進するのと異なって、中小企業における B2C の自社ブランドだと、御社の取組まれている幅広い情報発信をつうじて商機に恵まれるよう活動し続けるアプローチ、または、補助金を伴う政策を始めとした情報収集に取り組むアプローチが現実的な選択肢のように感じます。この考えは妥当でしょうか？

石川: 妥当だと思います。ARAS は期待どおりのビジネスに育つ過程において、沢山の失敗(試行錯誤)をしています。この試行錯誤には ARAS の立ち上げ以前のアップデートも含まれています。イラストひとつに限っても、期待していたフィードバックに至らなかったら、その反省を踏まえて次のイラストを作成します。成功するまでアップデートし続けることは、企業規模に関わらず必要だと思います。経験豊富な方ならば初回で当てられるのですが、私には無理でした。そして、経験豊富な方でも単独で当てているというよりも、プロジェクト・チームの厚みや勝てるゲームだというセットアップなどをしたうえで当てているように感じます。そのために、どのような事業規模でもチャレンジをしていると思いますし、試行錯誤している箇所はあるのではないのでしょうか。

松下: 確におっしゃるとおりです。こうした経緯を経て、ARAS が立ち上がったのですね。今までのお話を踏まえて、改めてお聞きします。

B2C の ARAS と Plakira、それぞれの違いを教えてください。

石川: Plakira は B2B の自社ブランドから始まって、近年は B2C にも展開しています。機能性、割れにくさ、そして使いやすさが特長です。これに対して、ARAS は最初から B2C の自社ブランドとして始めました。食体験を豊かにすることを前面に打ち出しており、こだわりを持ちたい方に向けた普段使い食器が

軸になっています。こだわりのある方に向けた普段使い食器ですので、最優先で意識していることは、そのこだわりをどのように肩の力を抜いて表現するのかです。次いで、機能性に重きをおくという順序です。改めて言語化すると、表現が大きく異なっていますね。

松下: ARAS において、「杉皮」シリーズの食器があります(写真6)。自然由来の杉皮を50%以上使用していますが、この製品を普段使いすることで、どのような体験をできるのか教えてください。



写真6. ARAS 杉皮シリーズ
(出所) 石川樹脂工業株式会社より提供

石川: この製品の素材の一部は杉皮ですが、単純に切り出して加工をする素材だったら取組む価値を感じませんでした。未利用品や製造の過程で廃棄する材料をリサイクルして素材に使うことを大事なコンセプトだと考えていたのです。杉皮の素材は国内の素材メーカーさんと材料から創り、我々専用の原材料として扱っています。このコンセプトを最終消費者と共有したいと考えており、皆さまにより豊かな食体験をして頂けると嬉しいです。

松下: B2C の好調は B2B にも良い影響をもたらそうですね。高いデザイン性、環境負荷の低減、B2C 比率の高い売上高、素材の安定的な調達を特長にしているために、委託企業と取引関係を築く際にも良い影響を期待できそうです。

石川: はい。とはいえ、現時点では OEM の獲得に今以上に注力するよりも、B2C に力を入れていきたいと感じています。

価値の創造

松下: 今までお聞きした内容のまとめになりますが、御社において、「価値の創造」とは何かを教えてください。

石川: 難しい質問ですね。とはいえ、私たちの貢献できる領域に限るならば、価値とは暮らしに華を添え

ること、良い未来になることだと思っています。私たちの辿り着いたコンセプトをかたちにした製品を評価して頂くことが「価値の創造」だと思っています。私たちの製品は暮らしに寄り添ったものが多いために、その自己表現（生き方、日常生活、特別な一日）の一部という認識を常に持っています。

松下: 例えば、パーティーやキャンプ用品にも使える Plakira のコップ、Oisix（オイシックス）さんや nosh（ナッシュ）さんのような宅食に更なる華を添える ARAS の食器がある一方で、洗いやすさ、割れにくさ、軽さも求められる高級介護施設のような業種に展開することもあると思います。御社の取組まれている一例として、高級料理店における食体験イベントもあ

ります。他にも潜在的な提案先は多いように思います。

石川: そのとおりです。

松下: 最後に、情報発信をする際にどのようなことを意識されているか教えてください。

石川: 基本的に Who、What、How の順で私たちは考えています。どのお客さんに何をどうやって伝えるかです。情報発信は最後だと思っています。というのも、始めに誰に何を伝えるかを徹底的に考えずに How だけ作り込んでも意義を感じないためです。

松下: 本日は、海外出張を控えている直前にも関わらず、貴重なお時間を割いて頂き、誠にありがとうございました。

石川: ありがとうございました。

関連資料

石川樹脂工業株式会社 [2025a], 「ARAS - ARAS の特徴-」.
石川樹脂工業株式会社 [2025b], 「ARAS - ジャーナル-」, No.1.6.
石川樹脂工業株式会社 [2025c], 「ARAS - 私たちについて-」.
石川樹脂工業株式会社 [2025d], 「note - vol.4 【ブランドを育てることは、人を育てること〜ARAS が素材の力で世界を変える〜】後編-」, 6月10日.
&Premium [2024], 「新素材で深みのある質感、新たな価値を生む、樹脂製の器。」, 3月19日.
d.school [2025], 「design thinking bootleg 2018」, Hasso Plattner Institute of Design at Stanford.
INDUSTRY CO・CREATION [2024], 「「石川樹脂工業」は、1,000 回落としても割れない食器「ARAS」を通して樹脂の可能性を世の中に拡げていく (ICC FUKUOKA 2024)」, 5月13日. (YouTube 版)
OTEMOTO [2025], 「プラスチックは悪者じゃない。石川の老舗樹脂メーカーとクリエイターが2年がかりで開発した「割れない食器」」, 4月17日.
OTEMOTO [2025], 「「削減可能性都市」の中小企業が、5年間で生産性を2倍に。話題の食器 ARAS を生んだ最先端技術」, 3月28日.
株式会社雪花 [2025], (<https://secca.co.jp/>).
J-WAVE [2022], 「THE HIDDEN STORY お皿の概念をひっくり返す! テーブルウェアブランド【ARAS】-美しいデザイン、そして、1000 回落としても割れないという耐久性-」, 11月18日.
スタンフォード大学ハッソ・プラットナー・デザイン研究所 [2012], 慶應義塾大学SFCデザイン思考研究会編, 『デザイン思考家知っておくべき39のメソッド』.
特許庁 [2023], 「知的財産権制度活用優良企業等表彰 知財功労賞 (意匠) 特許庁長官表彰」, 『令和5年度「知財功労賞」について』.
トム・ケリー & デヴィッド・ケリー [2014], 「クリエイティブ・マインドセット」, 千葉敏生訳, 日経BP.
MAKUAKE [2020a], 「手軽に家ごはんを格上げ。お皿を一から設計し、料理を美味しくする食器【ARAS】」第1弾, 4月11日.
MAKUAKE [2020b], 「手軽に家ごはんを格上げ! 箸やお椀を一から設計し、ごはんを美味しくする食器 ARAS」第2弾, 7月17日.

インタビューおよび原稿執筆

松下 幸生
MATSUSHITA Yukio
千葉商科大学商経学部
教授



プロフィール

東洋大学大学院博士後期課程修了 (博士 (経済学))。山形県立米沢女子短期大学教授を経て千葉商科大学商経学部教授。専門領域は中小企業論。

直近の研究業績として、松下幸生「2023」, 「外注取引関係にある注文生産をしている企業に対する資源の依存性—中小の部品・製品メーカーにおける劣位性—」, 日本中小企業学会編, 『日本中小企業学会論集』, 42, pp.166-179, 同友館等

焼うにに込めた模索 ～下関水陸物産の挑む「第二の看板商品」づくり～

下関水陸物産株式会社

インタビュアー / 執筆者：小野 史人

経営者プロフィール

嶋田 秀貴（しまだ ひでき）

下関水陸物産株式会社 5 代目社長。下関の水産加工を担い、雲丹醤油の伝統を礎に「焼うに」「焼きふぐキューブ」など新商品を開発。観光と水産を結ぶ販路づくりと現場改革を進め、「下関ならではの」を磨き続ける。地域活性化のために地元の青年会議所にも積極的に参画している。



嶋田秀貴社長

会社概要

会社名	下関水陸物産株式会社	創業	1950 年
	※ウニ瓶詰め工場として HACCP 認証取得第 1 号	年商	3 億円
住所	山口県下関市岬之町10-6	資本金	3400 万円
代表	代表取締役社長 嶋田 秀貴	URL	https://yamamiuni.com/company/

下関の海と会社の現在地

下関といえば、ふぐをはじめとする海産物の宝庫であり、国内外から観光客が訪れる「食のまち」だ。その中心で水産加工品の製造・販売を手がけてきたのが、下関水陸物産株式会社である。地元漁師や市場との深い信頼関係を土台に、長年にわたり地域の食文化を支えてきた同社だが、近年は外部環境の大きな変化に直面している。

2020年以降のコロナ禍は観光需要や土産物需要を直撃し、同社の売上にも大きな影響を与えた。さらに、海水温度の上昇や潮流の変化によってウニをはじめとする主要海産物の収穫量は減少。ここ下関でも国産ウニの水揚げは年々減り続け、仕入価格は高騰している。その一方で、需要を満たすためにはチリやメキシコ、韓国など海外産ウニに頼らざるを得ない。品質や価格変動のリスクを抱えながらも、国産だけで市場を支えきれないのが現実である。さらに近年は、ネッ

ト通販や都市部の量販店でも海産物が手に入るようになり、「旅先でわざわざ買う意味」を問い直されている。

こうした逆風のなかで5代目として舵取りを担ってきたのが、代表取締役社長の嶋田秀貴氏だ。今回は「経営改善」をキーワードに、同社の取組みを聞いた。

小野：コロナ禍以降、経営のかじ取りにおいて、どのような壁に直面されてきましたか？

嶋田：正直に言えば、コロナ禍以前から経営は決して順風満帆ではありませんでした。ただ、コロナ禍が訪れたことで、それまで隠れていた問題や課題が一気に表面化し、避けて通れない形になったんです

それでも一番大きかったのは、やはりコロナ禍でした。観光客がぱったり途絶え、土産物の売上が激減しました。これまで築いてきた商品ラインナップが、一気に行き場を失ったのです。正直、あのときは先が見えませんでした。

それまで私たちは観光需要や土産市場にかなり依存

していました。しかしお客様のライフスタイルはすでに変わっていた。ネットで簡単に商品が手に入る時代に、わざわざ現地で買っていただく価値とは何なのか。そこを改めて考えるきっかけとなりました。前向きに捉えればですが。

食べる前に選ばれるという壁

小野：観光需要が落ち込むなかで、どのように事業を立て直してこられたのでしょうか？

嶋田：まず取り組んだのは、既存商品の見直しでした。「下関ならではの」をどう感じてもらえるか、素材の選び方からパッケージデザインまで、一から工夫を重ねました。またEC販売の強化にも着手しましたが、これも簡単ではありませんでした。大都市の百貨店や通販サイトで手軽に入手できる商品との差別化が必要でしたから。

会社を続けていく以上、社員やその家族の暮らしを支えること、そして地元・下関で役に立つ存在であることは欠かせません。だからこそ、もっと元気で頼りにされる会社になりたい。その思いで経営改善に取り組んでいます。

小野：観光需要が落ち込むなかで、商品開発にはどのような工夫をされてきたのでしょうか。

嶋田：土産物というのは、本来「旅先でしか手に入らない特別なもの」であるはずですが、けれど、ネット通販や都市圏の百貨店などで同じような商品が買えるようになったいま、「なぜ下関で買うのか」という問いに答えられなければ生き残れません。例えば、かつては定番だった瓶詰めのウニも、ただ並べるだけでは選んでももらえない。そこで「下関の海の風景」や「漁師とのつながり」といったストーリーを商品に込める工夫をしてきました。単なる加工品ではなく、地域の暮らしや歴史を映す一品にすることが、差別化につながると考えています。

小野：お土産は「モノ」だけでなく「体験」や「思い出」とセットになって初めて価値が出る、ということですね。

嶋田：その通りです。観光客の方が帰宅後に商品を手にとったとき、「下関に行ったな」「あの港町の雰囲気をまた思い出すな」と感じてもらえることが大切なんです。だからパッケージひとつとっても、地元の風

景や文化を反映させるようにしています。

小野：ただ一方で、国産ウニの調達は年々難しくなっていますね。

嶋田：ええ。特にウニは厳しいです。海水温度の上昇や潮流の変化で収穫量が減り続けており、国産だけで十分な量をまかなうのは不可能です。そこでどうしてもチリやメキシコ、韓国といった海外産に頼らざるを得ない。品質面では工夫してブレンドするなどの対応をしていますが、「下関＝国産」というイメージとのギャップをどう埋めるかは悩ましいところです。実際、原料の産地表示だけで勝負するのは、もう難しい。だからこそ、加工と味づくりで価値をつくる。海外産原料を使う場面でも、塩の当て方、火の入れ方、熟成の時間で「下関の味」に仕立て直す。職人の技で、産地を超えた再現性と個性を両立させることが、いまの下関水陸物産の腕の見せどころだと思っています。

小野：「地元らしさ」と「原料調達の現実」との板挟みですね。

嶋田：まさにそうです。だからこそ、単純に原料の産地だけで勝負するのではなく、「どう調理・加工し、パッケージングして、どうお届けするか」で差別化することが必要だと思っています。

小野：御社の商品といえば、やはり「雲丹醤油（写真1）」を思い浮かべる方も多いと思います。山口宇部空港の土産店や海響館にも小さくない陳列スペースで取り扱っていただいております。大ヒット商品として広く知られていますね。



写真1 雲丹醤油（税込み1080円）

嶋田：そうですね。雲丹醤油は、ありがたいことに多くのお客様に支持いただき、下関の名物としての地位を確立できました。ただ、これはもう15年以上前

の話でして、正直に言えば「過去の成功」に頼りすぎてきた部分もあったと思います。ヒットの陰で、次の柱となる商品がなかなか育たなかったんです。



写真2 焼うに (税込み540円)

嶋田：その後も「焼うに (写真2)」や「焼ふぐキューブ (写真3)」など挑戦を重ねてきましたし、一定の評価もいただきました。中でも「焼うに」は2024年11月に山口県知事賞を頂き、次の看板商品となる可能性は感じていますが、雲丹醤油のように全国区で一気に広がるようなインパクトはまだ生み出せていない。商品開発の難しさ、適切な販路の設定の難しさを痛感しています。お客様の嗜好は日々変わりますし、ネットや大都市で同じような商品が簡単に手に入ってしまう時代ですから、「下関で買うからこそ意味がある」と思ってもらえるような商品づくりが課題になっています。

小野：次のヒットを模索し続けている、まさに試行錯誤の最中ということですね。

嶋田：はい。でもそれは単に商品を増やすという話ではありません。経営改善の一環として、「下関ならではの」価値を商品に込めることが重要なんです。観光需要が落ち込む中でも、「ここでしか買えない」と選んでいただける商品づくりが欠かせません。

小野：焼うにの開発で、特に苦労した点は？

嶋田：最初は、ウニの香りが飛びました。火を強くすると風味が抜け、弱いと生臭さが残る。塩の当て方一つで味の輪郭が変わる。熟成の時間を延ばせば旨味は出るけれど、歩留まりが落ちる。10回の試作のうち8回は「違う」で捨てる覚悟が必要でした。

想定しているのは、晩酌を楽しむ40～60代の方々です。品の良さ、と口で言うのは簡単ですが、実際に形にするのは難しい。派手さではなく、口に入れた瞬間の静かな香り立ち、舌でほぐれる柔らかさ、指が汚れにくい粘度、そしてお酒の香りを邪魔しない塩の

角。その上品を作るために、配合と火入れ、休ませる時間を何度も触り直しました。形状も、ガラスの横に置いて様になる一口キューブにこだわりましたが、ここがまた難しい。熱が残っていると刃にまとわりついて角が欠け、冷やし過ぎると今度は刃が弾かれて表面がささくれる。刃の角度、押し圧、カット速度、庫内湿度まで毎朝見て調整します。

キャンディー状の個包装も「品の良さ」に直結します。油分がにじむとフィルムが滑って結びが緩む。逆にシーラー温度を上げ過ぎるとピンホールや溶けが出る。静電気でフィルムがまとわりついて口が閉じ切らない日もあります。外装に落とし込む時も、角同士が当たって白化しないようトレーの目地や仕切り高さをミリ単位で詰めました。ラインを速くすれば割れが増え、遅くすれば人件費が膨らむ。その間のちょうどいい一点を、毎朝の温度と湿度を見ながら探すのが工場長の職人芸になっています。まあお客様にはそんな苦労は伝わりませんが。

パッケージの上品さも具体的に落とし込みました。金や大きな写真で押すのではなく、余白と紙質、落ち着いたトーンの色、骨太なフォントで静かな佇まいに。売り場の高照度でもギラつかないよう光沢は抑え、指先が濡れていても開けやすい糊の強さにしつつ、輸送で口が開かないバランスにしました。一袋食べきりで罪悪感のない容量、手土産にしても恥ずかしくない見た目、この言葉にしづらい上品さを、小さなテストと現場検証の積み重ねで作っていきました。正直、うまくいかない日の方が多い。でも、その「うまくいかない」を一つずつ潰すのが、商品開発だと思っています。



写真3 焼ふぐキューブ (税込み540円)

小野：食品は、味を知る前に買っていただかなければ始まりません。その難しさを、どう乗り越えていますか？

嶋田：そこが一番の壁です。味は最後の評価軸なの

に、判断は店頭の数秒で終わる。五感のうち味は買った後にしか伝わらないから、手に取ってもらうまでの設計を徹底的にやり直しました。

小野：店頭での伝わり方は、具体的にどうチューニングしましたか。

嶋田：棚前での15秒勝負を想定して、POPは「三語ルール」にしました。例えば「焼うに／ひとくち／上品」。説明文を削って、視線→理解→手に取りやすさの流れに合わせる。棚の高さも重要で、空港売店だとミニボトルや小袋は腰高の段、江戸市場では目線の段が強い。手前5ミリの出面を揃えるだけで、取りやすさが変わる。商品の陳列は売り場の方々にお任せするしかないのですが、こういう小技を営業活動の中でも伝えています。販促物も自作して置かせてもらっている売り場もあります。

値段では戦わない

小野：同じカテゴリーの商品は全国にあります。競争の中で、何で差をつけますか。

嶋田：値段では戦わない。ここが出发点です。ウニ加工品はネットにも都市部にも並びますが、狙うのは40～60代の晩酌層、派手さより「品の良さ」と「余韻」で選ばれる味設計にしています。ひと口チョコのようなキューブは、グラスの横に置いてさまになる。静かに立ち上がる香り、酒の香りを邪魔しない塩味の角（かど）。この「上品さ」は、配合・火入れ・休ませる時間を詰めて、ようやく出せるものです。

小野：真似されたら終わり、という声もあります。

嶋田：真似はされます。だからレシピでは再現できないところで差をつける。朝の温度と湿度で配合比や火の入りを触り直す、刃の角度と押し圧を日々合わせる、キャンディー包装の結びが緩まない温度域を季節で替える。

とはいえ、簡単に真似されるような作り方はしてないんです。具体的な作り方は企業秘密ですし、真似しようと思っても覚悟がいりますよ。

商品と販路との両輪を合わせる

小野：商品を開発しただけでは販路がなければ広がりませんよね？

嶋田：雲丹醤油がヒットしたときは、地元空港や観光施設の売店など、いわゆる土産市場が中心でした。当時は観光客も多く、「下関らしい一品」として数多くのメディアにも紹介されて自然に売れていったんです。しかしいまは観光需要だけに頼れない時代。そこで百貨店や量販店への卸、ECサイトでの販売など、多角的に販路を広げる必要があります。

もちろんSNSでの情報発信にも力を入れています。商品の魅力や開発の裏側を知っていただくことで、「一度食べてみたい」と思ってもらえるよう工夫しています。ただ、SNSは情報を届けられても、実際に購入いただくまでの導線づくりが難しい。結局は地道に積み重ねるしかありません。

さらにEC販売には別の課題もあります。地方の中小企業にとっては、物流費が非常に重い負担になるんです。お客様にとっては送料無料が当たり前になりつつありますが、それをすべて企業側が吸収するのは難しい。結果的に利益率を大きく圧迫してしまいます。だからこそ、「ただ全国に売る」ことを目指すのではなく、「下関で買うからこそ意味がある」商品をどう作るかに立ち返らざるを得ないんです。

続けるための条件

小野：人手不足の問題も深刻かと思います。どのように向き合われていますか？

嶋田：正直に言えば、地元での採用は年々厳しくなっています。求人を出しても応募がゼロの日が続くこともある。若い人は都会に出ていくし、残った人材の奪い合いでは意味がない。だから“定着”に全力を注ぐしかありません。

そしてもう一つ大事なのは「この会社で働く意味」を社員自身が感じられるかどうかです。『うちは下関の海を商品に変えて世に出す仕事なんだ』『観光や食卓につながっているんだ』と腹に落ちると、人は踏ん張れる。給与や待遇だけでは限界があります。だからこそ、私たちが掲げている理念、「笑顔の食卓を目指し、日々前進」を、社員一人ひとりが自分の言葉にできるようにしたい。商品を通じて誰かの食卓に笑顔が生まれると感じられたとき、この仕事の意味がつながるんです。

小野：経営改善の先に、どのような未来像を描いて

いらっしゃいますか？」

嶋田：正直に言えば、これさえやれば未来は安泰”なんて道筋はありません。むしろ条件を一つずつ積み重ねるしかない。だから私は『続けるための条件』という言葉を大事にしています。

小野：条件、ですか？

嶋田：はい、例えば、人手不足。地元での採用は年々厳しくなっています。だからといって諦めて外部委託に任せれば、この町に残るものがなくなる。雇用を守りながら技術も伝える。その両立は簡単じゃないけれど、やめたら一気に地盤が崩れるんです。

小野：厳しい現実ですね。

嶋田：ええ。正直、もうやめようか、と思う日もあります。でも同時に下関の会社だからこそできることもある。観光と水産をつなぎ、地元でしか味わえない商品や体験をつくる。都会に持っていけば派手な競争に巻き込まれるだけです。ここで、この規模だからこ

そでできる品の良さを残すことに意味があると思うんです。

小野：未来を引き継いでいくという観点では、どんな姿を思い描かれますか？

嶋田：規模の拡大よりも質の継承ですね。下関の海の恵みを、上品に、安心して届けられる形に磨き続けたい。それは商品づくりだけでなく、社員やお客さん、取引先を含めた“関わる人みんなの関係性”の質を残すことでもあるんです。

小野：最後に、今後のビジョンを一言でお願いします。

嶋田：理念は「笑顔の食卓を目指し、日々前進」です。毎日が順調なわけじゃない。でも、食卓で誰かがふっと笑う瞬間を支えられるなら、それだけで続ける理由になります。その笑顔を積み重ねていくことが、次の世代に手渡せる一番確かな財産だと思います。

インタビューおよび原稿執筆

小野 史人
ONO Fumito
千葉商科大学商学研究科
教授



プロフィール

セントラル・ランカシャー大学大学院 MBA（経営管理修士）修了。
株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー代表取締役。中小企業診断士。千葉商科大学大学院商学研究科 中小企業経営管理コース専任教授。専門は経営改善・事業再生、組織開発。2018年の中小企業経営診断シンポジウムで、論文「医工連携を核とした総合経営支援（SMASH）によるS社の経営革新事例」により中小企業庁長官賞を受賞。

地域中小企業が成長・ 発展した経営戦略とプラクティス

株式会社 CK サンエツ

インタビュアー / 執筆者：前田 進

経営者プロフィール

釣谷 宏行（つりや ひろゆき）

- ・生年月日 1958（昭和 33）年 11 月 12 日
- ・信州大学経済学部卒業後、北陸銀行入社、CK サンエツグループのシーケー金属（株）に入社
- ・中小企業診断士資格取得、中小企業診断協会会長賞受賞、素形材産業経営賞受賞
- ・CK サンエツグループ 11 社の代表取締役を兼任
- ・著書：『社員が努力して働けば働くほど報われる仕組み』ダイヤモンド社



釣谷宏行社長

会社概要

社 名	株式会社 CK サンエツ	資 本 金	27 億 56 百万円
所 在 地	富山県高岡市守護町 2 丁目 12 番 1 号	年 商	1,250 億円
創 業 年	1920（大正 9）年	従 業 員	約 1,100 人
事 業 内 容	配管機器、溶融亜鉛めっき、黄銅棒・黄銅線、精密部品		

【当社の歴史】

前田：本日は、「経営者インタビュー」へのご協力をいただきありがとうございます。今回は、地方において中小企業が存続し、大きく成長・発展していく過程と、そこに至る道のりをお聞かせいただきたいと思います。社長様とは、30年来のお付き合いですが、その間に年商22億円ほどの企業から、昨年度では1,250億円にまで大きく成長されています。その成長の経緯を詳しく伺う前に、まず、社長様の経歴やここに至るまでの御社の歴史などを簡単にご紹介いただきたいと思います。

釣谷：私の父親は京都大学卒業後、建設省（現国土交通省）河川局に勤めていたのですが、川の氾濫、崖崩れを治めるために、日本中の山河を飛び回る必要があります。2年に一度くらいは転勤する生活でした。私も転校が続きませんでしたので、故郷がないような状況でした。

前田：御社とは、どのような関係でしたか。

釣谷：大学卒業後は地元の北陸銀行に就職したので

すが、当時、シーケー金属という会社の社長であった叔父が病で倒れ、子供がいなかったために、役員さん達から私に声がかかり、入社することになりました。

前田：それが御社との出会いということですね。

釣谷：はい。ですが、私は一度会社から解任されています。というのも、入社当時は、社員120人程度の中小企業でした。私も銀行員時代にご縁のあった社長さん達の経営を様々見させてもらっていましたが、当社ではそれらと異なる不可思議なことを次々にしていましたので、私が正しいと思ったままを直截にお話ししたところ、意見が対立してしまったのです。そこで、経営コンサルタントになるか、コンサルタント会社に就職するかなどと考え、1993年に中小企業診断士の資格を取った折に、ご縁があって先生に東京でお会いしました。

前田：そうでしたね。しかし当時は、そうした背景などにも関わらずにありました。1996年には、中小企業診断協会会長賞を受賞されましたね。ご自身にとっても、御社にとっても大きな転換期だったようですので、よろ

しければ、当時のことを詳しくお話いただけますか。

釣谷：当時、私は、独立も考える転換期にありました。と申しますのも、当時の経営者が既存の大株主を排除して会社を民主化するという名目で、会社の株式を公開するに当たり、既存株主の持株数を半減し、そのうえで、新株を発行する計画を、証券会社を交えて準備しているという情報があり、既存の株主の方々と相談して委任状をもらい、臨時株主総会でのプロキシファイト¹を経て、最終的に私が社長に就任することになってしまいました。そこで、このような結果となったからには、自分の主張する経営が正しいことを証明しなければと思って努力しました。私が40代に差し掛かる前の1997年のことです。

前田：当時の会社は、どのような状況でしたか。

釣谷：そもそも、当社グループの淵源は2つあります。ひとつは、1920年（大正9年）に高岡市で鉄管継手の生産を開始した中越可鍛製作所（1974年にシーケー金属株式会社に社名変更）です。もうひとつは、1937年東京都江戸川区で阪根伸銅株式会社として設立後、1945年（昭和20年）に戦災で高岡市へ移転してきたサンエツ金属株式会社（1947年に三越金属工業株式会社と改称、1984年北陸金属工業株式会社と合併し、サンエツ金属株式会社に社名変更）です。グループの純粋持株会社である株式会社CKサンエツは、2015年に日本伸銅株式会社に公開買付を実施して連結子会社化し、3つの企業を統括する形で、2018年に東京証券取引所市場第一部に上場、2022年以降は、同取引所プライム市場に上場しているというのがわが社の沿革です。

私が入社した当時のシーケー金属は、典型的な中小企業でした。シーケー金属の隣には同社が株式を保有して、名古屋証券取引所の二部に上場しているサンエツ金属という会社がありましたが、この会社が連続4期経常赤字でしたので、一緒にやりませんかと提案したのですが、合意することはできませんでした。その後、この会社が他社との間でM&Aを実行しようとしていることがわかりましたが、大株主である当社には、何の断りもありませんでした。M&Aを口実にして、当社（シーケー金属）の他にも、もう一社別の会社を大

株主にして、当社と競わせることで、キャスティングボート²を握ろうとしていたのですが、いち早く情報を得たおかげでそうした事態を未然に防ぐことができました。この事件が発端で、2000年に私がサンエツ金属の社長を兼任することになりました。私は、2011年に、純粋持株会社CKサンエツを設立し、この二つの会社（シーケー金属とサンエツ金属）を子会社にして、ホールディングス制へ移行しました。その後、大阪にあった同業他社で、3期連続最終赤字だった日本伸銅株式会社という会社では、2015年にその大株主だった大手商社が手を引くことになり、同社は株式を公開していましたので、TOB³で株式の過半数を譲受し、連結子会社化しました。2025年4月には、京都にある同業の三谷伸銅株式会社も子会社化し、これら4つの中核事業子会社を束ねているのが現在の株式会社CKサンエツです。これが当社グループの略歴です。

【製品づくりへのこだわりと経営理念】

前田：近年でこそM&Aという企業戦略は一般によく知られたものとなりましたが、御社は戦前からの長い歴史の中で、いわば鉄管継手やめっきに関わる技術を中心に据えて、企業のリソースを絶やさず活かすための企業間の結合を繰り返し、経営基盤を固めてこられました。成長過程としてはやや特異な道筋のように思います。そうした組織形態の変化を成長に結び付けていった御社の固有の資源となる技術についても簡単に教えてください。

釣谷：シーケー金属では、2004年に、鉛・カドミウム・六価クロム⁴を一切使用しない世界初の環境対応亜鉛めっきを実用化しました。この技術は、2006年に国土交通省の「NETIS」（新技術情報提供システム）に登録され、2007年には、「第2回ものづくり日本大賞」優秀賞を受賞しました。また、配管機器の新製品で、何度も「グッドデザイン賞」を頂いてまいりました。何よりうれしかったのは、GPTW（Great Place To Work Institute Japan）⁵による「働きがいのある会社」ランキング2022年版で第2位に入賞できたこと

¹ Proxy fight：株主総会で、重要事項の承認を得るために、経営陣とそれに反対する株主が一般株主の委任状（プロキシ）を取り合う、委任状争奪戦のこと。

² Casting vote：議案採決にあたって、可否同数の際に議長が行う決裁権。

³ TOB：Take Over Bidは、上場会社の株券等を、あらかじめ買付価格、買付予定数、買付期間の条件を広告し、条件に合意した株主から市場外で買い付ける公開買付のこと。

⁴ 六価クロム：クロムの化合物で、強い毒性があり有害物質として、現在はさまざまな工業分野の規制対象となっている。

⁵ GPTWは世界約150ヶ国で、働きがいに関する調査の結果が一定水準を超えた企業を「働きがい認定企業」、さらにその上位企業を「働きがいのある会社」ランキングとして発表している。

で、このことは、会社組織そのものを評価していただいたような気がしました。(写真1参照)。



写真1 グッドデザイン賞や日本ものづくり大賞など多くの賞に輝く

前田：製品だけでなく会社まで評価されたということは、社長様ご自身の思いの充足だけでなく、働く社員の皆様が納得し、満足しながら全社を挙げて製品製造に向き合っていることが認められたのですから価値がありますね。それでは、これらの複数の会社や事業に共通する経営理念についても伺いたいと思います。

釣谷：経営理念は、次の3つで構成しています。

- ①良いものだけを、安く、早く、たくさん生産することで、社会に貢献します。
- ②努力するに値するプロの仕事と、努力して働くほど報われる働きがいのある職場を提供することで、社会に貢献します。
- ③期待され、期待に応え、期待を超えるため、弛みない努力を重ねます。

前田：一つ目は、製造企業としての姿勢ですね。量産を謳っていますので、大規模化していく方向も意図されていると思います。

釣谷：一つ目は、皆様に、まるで昭和時代の会社にあるような経営理念だといわれます。二つ目は、地域社会に良質な雇用機会を提供するというものです。これは、他社では、なかなかお目にかかれない経営理念です。三つ目は、お客様からの視点で、対価を超えたところに感動が生まれるという考えです。

前田：製品、組織、社会性への視点がバランスよく示されています。社会や市場が必要とするモノづくりとそれに関わるスタッフの皆様への思いに目を向けてこられたわけですね。その結果として急激な成長を果たされました。それを裏付ける御社の卓越した技術・

ノウハウについてもう少し具体的に教えてください。

釣谷：技術については、環境に配慮した製品と技術を開発しました。また、機能性に優れた差別優位化製品の開発にも拘っています。例として実物をご覧いただきたいと思います。当社の主力製品の継手は、外面が透明で、ねじ接合の状態が見えるようになっています。これは他社にない差別優位化ポイントです。また、塩化ビニールを使わず、脱塩びし、リサイクルするときにダイオキシンが発生しないようにすることで環境に配慮しています。さらに、ねじ部に白い塗料を塗布することで、漏れ止め機能を付加すると同時に、ねじ込みトルクを大幅に軽減しています(写真2参照)。



写真2 透明なねじ部分と白い漏れ止めのシールを塗布した継ぎ手

【成長への戦略転換】

前田：成長の原点として他社にない環境に配慮した優れた機能の製品を作り続けてこられましたが、その過程で大きな転換期はありましたか？

釣谷：私個人の転換期は、2000年6月にサンエツ金属の社長に就任した時です。当時、会社は4期連続経常赤字で、何の特色もない他社と同じような製品を同じように作っている状況でしたので、オンリーワンの製品を開発すると同時に、ナンバーワンの工場を目指すため、M&Aによって業界を再編していきました。

前田：今でこそ、大手企業をはじめ M&A については理解が深まり、導入の事例もよく知られるようになりましたが、当時では、人によって理解の仕方も違い、ご苦労もあったかと思います。M&A を成長プロ

セスでのレバレッジとして必要な経営手段と判断され、そうした状況乗り越って成長していく中で、経営上最も困難だったこととそれへの対処について教えてください。

釣谷：困難なことでは、まず、新しい会社の方針にそぐわない労働組合の存在がありました。

前田：新たな会社の方針が理解されなかったのですね。

釣谷：組合については、彼ら自身が、新たな事業方針を理解し、自主解散するまで少し時間がかかりました。私自身もその当時は、企業経営について分からない事が多く、仕事の合間に通信講座で勉強し、中小企業診断士の資格を取得したばかりでした。そして正しいと思うことや矛盾していると思う点などを口に出して言うようになりました。勉強して自分が理想と考える会社の姿が分かってしまうと、それを公言したくなりました。

前田：それで、社長として経営の戦略を大きく転換されたのですね。

釣谷：当時の会社の方向性は縮小戦略だったものですから、国内工場をリストラして海外進出、つまり工場を海外にもっていくという戦略でした。それを、私は中止して、戦略を製品開発と M&A に転換することにしました。最も苦労したのは、大連、バンコク、クアラルンプール、釜山に展開していた海外生産拠点からの撤退でした。製造業には製品の供給責任があるので、お客様に製品を提供し続けなければなりません。作り続けながら、機械を日本に持ち帰り、派遣した社員を日本に戻し、あわよくば、自分自身も日本に生きたまま戻りたいという、この4ステップで、撤退作戦を実行しなければなりません。特に日本人が、裁判しても勝てない状況下にある国もあり、苦労しながら法的手続きをして人と機械とさまざまな権利関係を引き揚げることは、大変でした。もう駄目だと思ったことも、一度や二度ではありませんでした。

前田：これらの困難を具体的にどのように乗り越ってこられたのでしょうか？

釣谷：まず、前経営者さんとの委任状争奪戦（プロキシファイト）を経験しました。次に、労働組合の問題に関して言えば、上部団体に加盟していて、その上部団体から統一要求が発出されていました。私は、一切、事前交渉なしで、いきなり統一要求を超える高水準の賞与支給などによる待遇改善を、直接、社員に提

示する形で困難を乗り越えることにしました。その結果、労働組合は存在理由を見失って解散することになりました。

【成長の梃子となった M&A 戦略の成功要因】

前田：M&A では、大企業などでも、その後の統合、意思統一、財務上の問題、企業イメージの低下、現事業とのシナジー効果が得られないなどの失敗の例も耳にします。組織力や資源的にも不利な中小企業の場合には、経営者としての目利き力が一層求められるものと思います。成長戦略の梃子となった M&A を具体的に、どのように進められたのでしょうか。

釣谷：当社は、M&A を10回ほど実行しているのですが、他の企業と違うのは、いずれも銀行、証券会社、コンサルタントなどのいわば専門の方々が仲介してきた案件ではないということです。当社と相手企業が人間的に信頼関係を構築できた点が M&A で成功できた理由だと思います。そのためには、普段から業界で自分が信用されるような行いを心掛けました。関心があり、提携したいと思う先には、全部一通りご挨拶しています。提携のお話や、互いにお役立ちできることはないでしょうかと申し上げても、皆さん一回はぴしゃりと断られます。しかし、経営環境は変わりますので、例えば、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍、超円安等がありますと、先方様の方から電話がかかってきます。また、先方企業の先代の方にご挨拶申し上げておいたところ、次の世代へ移行したとき、先代から電話してみたらどうだろうかと言われたということで、電話がかかってきたりします。何時ぞやの話はまだ生きていますか、というお電話をいただきました。

前田：テクニックではないのですね。

釣谷：そうです。いつも周りと仲良くして、お互いに助け合えることはないかということをお話しておいて、断られてもいつも通りお付き合いしていると、だまそうとしているのではなくて、お互いにメリットのある話だと理解していただけるようになります。そのような関係性ができたのちに、環境変化が起きて、後継者がいない、工場内で爆発事故が起きた、頼りにしていた部下がいなくなったとか、いろいろな事象が生起し、当社のことを思い出して声をかけていただい

て、うまくいったというような例がほとんどです。そういう意味で、同業他社か、事業領域として隣接する分野、商流の川下分野であったり、主流の周りを流れている傍流分野だとかを取り入れることで、相乗効果を追求しました。これまでの経緯から、お互いにやっていることも、やってほしいことも分かっていました。M&Aというと、設備を買ったり、人をもらったり、証券を買ったりしますが、事業を買っているのではなく、結果的には時間を買っているのだと私は思っています。

前田：御社が急成長されていった戦略としてのM&Aを進める考え方の根源ですね。

釣谷：もちろん製品の競争力として、新製品の開発は大事です。これがなければ、競争力は得られません。しかし、規模的な競争力という点では、M&Aが最適でした。M&Aには二つありまして、一つは、相手側の会社を要らないといわれる場合で、この場合は簡単です。閉鎖してもいいから雇用だけは維持してほしいなど、頼まれた条件どおりにこちらに社員ごとに移籍してもらって、明日から仕事に取り組んでいただければいいわけです。当社側の工場の規模を大きくできるので、集約化メリット、言い換えればスケールメリットが発揮できます。規模の経済性が一番追求し易い形です。

一方で、どうしても工場や会社を残してほしいといわれる場合もあります。その場合は、条件として、得意分野である生産品目、製品群等に特化していただいて、それ以外の分野の生産はやめていただくようお願いしました。特化したい分野に関しては、当社グループの類似品を相手企業に集約することで、相手の会社の雇用も確保できるのだから、不得意分野はやらなくてよくて、得意分野だけに集中していただくようお願いしました。ただし、その得意分野では、世界に通用するナンバーワンの競争力を持っていないと、私たちのグループにとっては役に立ちません。ですから、死に物狂いで、自分たちの得意技、勝負球、決め技を磨いて、それで自立してほしいとお伝えしました。それができないのであれば、工場は閉鎖せざるを得ず、会社も維持することはできません。M&Aでは先方の会社を守るだけでなく、お互いにグループ化のメリットを享受しなければなりませんので、生産分業、つまり、製品の棲み分けを最適化して成果を出す必要があります。どうしても会社や工場を残したいという場合

には、そのことを丁寧にお話ししました。

前田：M&Aによって、明日から相乗効果のある、しかも必要十分な資源の統合をしようと思うと、中小企業の場合は、歴史ある関係企業の経営者の思いをどれほど理解し、そのための努力をして取り組むことが重要だということですね。M&Aを円滑に進める上で、その他のことで準備されていたことはありますか？

釣谷：昔は融資を受ける時などに、担保の設定や連帯保証の条件面などで、地方に立地する工場の土地には価値がないから、失敗したら後がないように思ったりしたのですが、一旦、自社が成長軌道に乗り始めたら、この担保価値の低い土地こそが拡張余地そのものなのだとすることに気付きました。そこで、業容の拡大と同時に、土地を先行取得して、そこに工場の建物を建て、買収の話が成立したらそこに入ってもらう。そのために、建物には、柱は一本も立てないようにしておきました。中にどのような機械を持ってくることになるかわからないからです。建物ができるところに、思いがけず、昔の話はまだ生きていますか、今からそちらへ行きますという連絡をもらうこともありました。

前田：成長するには、技術力だけでなく、常に先を見て備えを行っておき、その時々が発生する様々な出来事に対処するマネジメント力が重要だということですね。

【成長のための“生き残り”とシナジー効果”の発想】

釣谷：その意味で、経験したことで無駄なものなどなかったのだなと思っています。でも、この世にはあつという間に1兆円、2兆円企業に成長させ、世界的企業になった例もありますので、自分は どうして そうななかったのかと思うこともあります。もちろん彼らの業界は成長市場でした。当社は、衰退する市場・業種の中で、どうしたら成長できるのかと考えてきたのだと思います。

前田：しかし、裏を返せば、誰も参入してこない製品分野にいたともいえますね。

釣谷：今更参入してくる魅力は感じないでしょう。世間では、残存者利益といわれています。バトルロイヤルで、生き残った者が勝利する市場でした。当社

は、最後に勝ち残ったといえるでしょう。

前田：それが社長のただらだと成長していくとおっしゃっていることですね。

釣谷：それまでの業績は常に水平飛行でした。でも、戦略転換後は、人がどんどん増え、売上が上がり、利益がとれてきていることがよくわかり、実感も持てるようになりました。私は常に、ご縁のあるM&Aを通じて、シナジー効果の期待できる隣接分野への進出を考えています。市場が隣接しているか、業界が隣接しているところに行けたらと思っているのです。

前田：事例がありますか？

釣谷：うまくいったM&Aの例でいえば、予想外でしたが、自動車のマニュアルトランスミッションの部品でシンクロナイザーリング⁶という部品がありました。銅合金事業の桶川にあった工場を他の事業用途の工場にするということで、不要になった古い事業について譲渡を打診されたのですが、その中にシンクロナイザーリング事業が含まれていました。これを機に、トヨタと日産自動車のシンクロナイザーリング部品を当社が扱うことになりました。自動車メーカーの系列に入るとは、M&Aでもしなければ、できなかったことです。

前田：御社が、大きなシナジー効果を得られた最もわかりやすい例ですね。御社の成長を支えたものは、社内や工場を拝見しても容易に理解できます。秀逸な製品を示すグッドデザイン賞、ものづくり大賞などの表彰状の数々、国土交通省の登録書、環境に配慮した、鉛レス・カドミウムレスのめっき技術、六価クロムレスの錆止め技術、そして、驚くほど大きい工場の中で正確に動いているロボット等が目を引きまします。ともすれば、4Kといわれてきた業界を、近代化するとともに、明確な理念のもと、男女役職を問わず資格取得者を掲示するなどのほか、働きがいのある会社コンテストでも入賞を果たしています。特に、最新の映像機器・情報機器を備えた会議室では、入社試験に訪れた学生の皆さんを驚かせているようですね。

【今後の課題と対策】

前田：最後に、御社が取り組むべきと考えている今

後の課題は、何でしょうか。

釣谷：成長戦略を持続的に遂行できる経営者を育てて後を託すことです。

前田：今、候補者の方はいらっしゃるのですか？また、どのように育成されていますか？

釣谷：後継者は、今いる経営幹部の中からということで、そのために寺子屋方式の勉強会に取り組んでいます。きっかけは、私は偉人伝が好きで、松下幸之助、稲盛和夫、渋沢栄一、福沢諭吉などの先達について書かれたものをよく読んでいました。どの偉人伝にも共通していることは、「人生の価値は晩年で決まる」と書かれていることです。晩年にやるべきこととして、一つは慈善事業（寄付、公的役目等）をやっていること。もう一つは、その事業の後継者を育てていることです。私も、会社の後継者くらいは育てなくてはいけないと思うようになりました。

前田：事業を継承してくれる大切な従業員の皆様ですが、その労働意欲が高まるようにどのような工夫をされていますか？

釣谷：なるべく社員の努力と待遇が正比例するように、一所懸命、制度的な工夫をしています。

前田：従業員の皆様の教育については、どのようにお考えですか？

釣谷：社員教育というのは結果がすぐに出るわけはありませんので、投資だと割り切っています。社員が、すぐに成果を上げてくれるわけではないことは、よくわかっているつもりです。日本の労働法規は終身雇用が前提ですので、社員の採用や教育は先行投資と考えています。

他にも、社員は、マスコミなどに影響されやすいので、それらにあまり踊らされないように、一方向からの見方だけでなく、広い視野を持てるように、科学的根拠を明示しながら啓蒙していかなければならないと思っています。例えば、SDGs等についても、会社の本来の使命である財やサービスを提供したりすることで、社会にお役立ちすることを、全部忘れてのSDGsやカーボンニュートラル至上主義では困ります。加えて、当社では独自に、先輩社員の過去の経験を組織として共有するため、体験談コンクールを開催しています。優秀な体験談については録画して、ビデオライブラリー

⁶ 自動車の変速機にマニュアルトランスミッションを搭載する部品で耐摩耗性が必要な部品であり、シフトチェンジの際に前後の歯車の回転速度を同期させる装置。

で誰でも、いつでも視聴できるようにしています。

前田：事業、経営の承継問題は簡単ではありませんが、積極的に取り組まれています。今後取り組まれる技術向上に向けた具体的な施策についても教えてください。

釣谷：技術ある学者や専門家をお招きし、実践的に教えてもらう研修会を開催しています。それから、私も講座を担当し、寺子屋を開設して、有望な社員に対する教育・訓練の場を設けています。ビデオライブラリーの充実と、動画マニュアルの制作に注力しています。アーカイブできるように、既に1,250本蓄積しています。

前田：本日は、成長の過程で、M&A という非常にデリケートともいえる企業戦略に取り組まれてきた、大変貴重なご経験を伺うことができました。このような機会をいただきましたことに感謝申し上げます。

【当事例からの示唆】

本事例は、中小企業の存続と成長を実現する上で重要な戦略の一つである M&A を活用しながら大きく業容を拡大し、発展を遂げている企業の例である。M&A 戦略においては成功すれば大きなメリットを享受することが可能であるが、一方でそこには様々な課題が横たわっている。

当社の事例から、中小企業が M&A 戦略に乗り出す上で重要と思われる成功要因は次のように整理することができた。

成功要因1 銀行等の仲介に頼るのではなく、自社にとって必要な技術、ノウハウ等の獲得につながるかを十分吟味すること。

成功要因2 相手企業との信頼関係構築を重視するこ

と。そのためには、常日頃から情報収集に努め、交流を通じて信頼関係を高めておくこと。

成功要因3 交渉にあたっては相手企業との間で相互のメリット、デメリットを明確に見極め、十分なシナジーを説明することによって理解を得ること。

成功要因4 M&A に備え、物理的、組織的準備を行っておくこと。

これらの成功要因が全ての企業に当てはまるとは言えないが、地域の中小製造業から出発し、今日、広く業界内外に認知される企業となるまでの成長発展過程の工夫をインタビューし、M&A を成功に導くうえでの、企業リーダーの洞察力、決断力、さらに、中小企業の発展過程を支えるマーケティング力、マネジメント力の重要性について確認できた。本事例は、経営者として、企業への思いを明確にし、社会に求められる価値ある製品づくりに邁進する中で、業界ネットワークを構築し、相手企業と自社との統合によるシナジー効果を吟味し、実践してきた好事例といえ、重要な示唆を得ることができた。



本社事務所

インタビューおよび原稿執筆

前田 進
MAEDA Susumu
千葉商科大学中小企業経営研究所
客員研究員 博士（商学）
（株）マネジメントコア前田 代表



プロフィール

主要著として『小売・サービス業の経営学』（同友館 2016 年）、
『サービス・ドミナント・ロジックの核心』（同文館 2021 年、共著）
など

ないコトを創る力。あるコトをつなぐ想い。 —ケアマネジャー業務を原点に、人を結ぶ介護事業

株式会社 hareruya

インタビュアー / 執筆者：秋田 舞美

経営者プロフィール

大城 五月（おおしろ さつき）

24歳から介護業界に従事し介護の現場に21年間携わる。地域の高齢者やその家族の困りごとを間近で見てきた経験をもとに、2016年に「人生晴れるや〜関わる人の明日を晴れやかにする〜」を理念とする合同会社 hareruya を設立（2024年株式会社へ組織変更）居宅介護支援の視点から見えた地域課題、病院に一人で行けない高齢者や付き添えない家族のニーズに応え、2018年に「病院付き添いサービス」を開始。

その後、仕事と介護の両立に悩む従業員や企業を支えるため、2022年から「仕事と介護の両立サポート」を展開。2023年には、産業ケアマネらとともに「おきなわ仕事と介護両立サポート協同組合」を設立。

プライベートでは、5人の子どもの育てるシングルマザーであり、要介護5の父を支える家族介護の当事者でもある。自身の経験を原点に、制度のはざままで困難を抱える人たちへ、現場と暮らしに根ざした支援を届け続けている。



大城代表

会社概要

社名	株式会社 hareruya	資本金	600万円
所在地	沖縄県沖縄市胡屋七丁目4番5号	従業員数	14名（パート従業員を含む）
設立年	2016年2月（2024年2月、合同会社から株式会社へ組織変更）	URL	https://hareruyapono.com/company/

秋田：本日は、介護と人生（キャリア）の両立を目指し、介護保険外の新たなサービスの確立に取り組んでいる株式会社 hareruya の大城代表にお話を伺います。

業務ご多忙の中お時間を作っていただき、ありがとうございました。

事業内容と設立の経緯

秋田：早速ですが、御社の事業内容について簡単に教えていただけますか？

大城代表（以下、大城）：株式会社 hareruya では、①ケアプラン作成、②病院付き添いサービス、③仕事と介護の両立サポート事業を柱にしています。このうち、他社と比べて特徴的なのは介護保険外事業である②病院付き添いサービスと③仕事と介護の両立サポー

トになりますね。

秋田：設立経緯について教えていただけますでしょうか？

大城：2016年に自宅兼事務所で開業しました。当初はケアマネジャーの仕事ということで、法人格であること、事務所があること、必要な物品が揃っていることという必要最低限の条件さえ満たしていればという程度の考えで、その後規模を拡大するつもりはなくて。

介護保険の居宅介護支援事業というケアマネジャーの仕事だけを一人で行っていました。

ケアマネジャーとしての独立

秋田：介護業界に入ったのは、どのようなきっかけ

だったんですか？

大城：私は20歳で結婚、21歳で長女を産んで、24歳で長男を産んだんです。沖縄という土地柄、共働きではないとなかなか生活が難しい状況。当時、夫もまだ社会人になりたてで給料もそんなに多くはなくて、私のパート収入約8万円を合わせてやっと生活できるような感じでした。

長男が乳児のうちに仕事を探したんですが、すぐに働けるところはなかなか見つからないし、子供を預ける先もない。そこで見つけたのがハローワークの職業訓練でのヘルパー（注：介護職員初任者研修）だったんです。失業保険をもらいながら職業訓練を受けつつ、資格も取って学校にも通えて、かつ保育園の申し込みができる。

条件が良かったので、まずはヘルパーの資格を取ろうと思い、その後、資格を取得して介護業界に入りました。なので、今年21年目になります。

介護業界へは最初ヘルパーで入って、その後、様々な資格を取ったり責任者の仕事を経て、ケアマネジャーの資格を取得。法人内のケアマネジャーの部署に異動して、約10年間、同じ企業で仕事をしました。

秋田：そこから起業までは、どのような経緯だったんですか？

大城：ケアマネジャーという仕事はやりがいもあるし、その企業も働きやすい企業でした。

ただ、そのタイミングで離婚、長男の不登校などの家庭内での状況の変化がありました。ケアマネジャーの仕事って結構ハードで、仕事から帰ってきたら夜も遅い。子供たちとバタバタ過ごしていたらすぐに寝る時間がきて、朝になって出勤という生活で、長男のことが気にかかりながらも話をする時間も心の余裕もなく。長男をはじめとした子供たちにしっかり向き合うためにも、プライベートでの時間を取っていききたいなという思いが強くなってきました。

加えて、働いていた企業は介護事業を総合的に展開していたので、その企業に属しているケアマネジャーとしては、どうしても完全に公平な相談業務は難しい。例えばデイサービスの相談を受けた時にも、いくつか事業者を紹介はするものの、やっぱり何となく自分たちの法人を推していくようなことがあって。自分一人で行っていけば、そういった縛りなく、本当にその方にあったサービスを提案できるのになという気持ち

ちもありました。

なので、この2つの理由があって2016年に独立をしたんです。

秋田：独立当初は、どのような感じだったんですか？

大城：私が独立した2016年当時は、単独で居宅介護支援事業所を運営する方は多くなかったですね。というのも、ケアマネジャー自体があまり収益性の高い仕事ではないんです。担当できる件数も限られる。けれどその割に仕事のボリュームは多い。

ただ、一方で電話やアポイント対応、会議への出席、書類作成などの一連の業務さえ処理できれば、8時から17時まで時間拘束が必要な仕事ではないですよ。またありがたいことに、独立前に私の勤めていた勤務先は、コアタイムを採用したフレックスのような勤務形態を許容してくれる企業でした。なので、独立したときの働き方のイメージがある程度できていたことも大きかったですね。

ただ、時間に融通が利くとは言っても会社員です。さらに自由度を高めて家族にもっと向き合いたいという思いと、公平なサービス提案をしていきたいという気持ちから、独立を考えるようになりました。

秋田：そういった経緯で、前例も少ないながら、独立の道を選んだんですか？

大城：敢えて独立しようという方は、2016年当時はあまり多くはなかったです。やはり、医療法人や社会福祉法人など、大きな組織に属しているケアマネジャーのほうが信用度も高いです。ただ、コロナでのリモートワークの普及や働き方改革などもあって、最近は、ケアマネジャーとして独立する人も増えていきます。

自由度の高い仕事ですから、収入とオペレーションさえ確立していれば、独立とは相性が良い資格なのでしょうね。

秋田：独立するのには、収入面含めて勇気はいりませんでしたか？

大城：不安はありましたが、自宅を事務所にすれば費用も最低限ですし、何とかなるかなと。周りの人からは「本当に成り立つの？」と心配もされました（笑）。

2016年から2年間は、一人で自由気ままにやっていて。働いた売上から自分の給料と経費を引いて、収支もとってもシンプル。

秋田：どちらかというと、フリーランスに近い働き方ですね。そこから、人を雇用して事業を起こそうとしたきっかけはなんだったんですか？

病院付き添いサービス

大城：会社員として勤めていた時には見えなかったニーズが見えてきたんです。その代表的なものが、病院付き添いです。ケアマネジャーって、主に要介護者やご家族の話を聞いて、困っていることに対して介護保険を中心とした制度やサービスを紹介したり、公的な支援や地域資源を繋げたりというマネジメント業務が中心なんです。

一方で、病院の中に入ると医療保険が優先になるので、介護保険は適用されないんですね。ただ、病院の中で一人の患者に対してスタッフがつきっきりになることは難しい。歩くのが困難だったり、聴覚に問題があったりしてもサポートが難しいんです。

一度、ある日私が担当している方が発熱して、病院に連れて行ったほうが良い状況になったんですが、この方は身寄りがなく、病院に連れて行く人が誰もいない。私のすべき業務はケアマネジメントであって、直接的な現場対応は範囲外だけど、そのまま放置するわけにもいかず、しょうがないから私が行くよとなっても、同じことを毎回できるわけではないし、場当たりの解決にしかならない。しかも、サービスとして確立されているわけではないから、ボランティアになったりして。

施設に入居していても、通院の際の付き添いまではしてくれないところも多いですし、ご家族がいない方の病状変化時には、家族の代わりにケアマネジャーや

成年後見人に連絡がくることも少なくないんです。身寄りがいない方の場合、弁護士や司法書士、社会福祉士などが成年後見人になっていることもあるのですが、その後見人から「ケアマネさん、病院に付き添うサービスはないんですか？ サービスがあれば契約します」とも言われました。

当時、そういった保険適用外のニーズに対し、自費対応するサービスはあまりなくて。強いて挙げるとするならば、家政婦紹介所が提供している病院付き添いサービスがありますが、介護の知識もないし、突発的な病気を想定しているものではない。あとは介護事業所が自費サービスを提供するところもありましたが、それは自社施設入居者や介護サービスを利用している方に限られていたり、制約なく活用できるようなサービスは見当たりませんでした。

秋田：それで、2018年に病院付き添いサービスを始めた。

大城：そうですね、ないだったら自分でつくってしまおうと。

そんなに強い意志でというよりは、必要が無いようだったら事業を止めてしまっても構わない程度の気持ちで始めました。

秋田：サービスは、すぐ受け入れられましたか？

大城：それが、なかなか厳しくて。介護＝介護保険を利用するものという意識が強いのと、なんとなく福祉とか介護でお金を儲けるのはけしからんという雰囲気、今よりも強くて。

同業者である他のケアマネジャーからも、「サービスとしては嬉しいけど、有償なの？」「そんなにとるの？」と言われることもありました。

料金設定としては高く設定したわけではなくて、1時間2,500円。2時間以上だと負担が大きいかかと2,000円/時として設定しました。ただいつも保険内で数百円でサービスを利用している利用者にとっては、かなり高額ですね。売上の約70%が人件費、残りが経費で、私としての儲けはほぼないくらいの設定だったんですが。

秋田：介護という業界の特性上、価格設定は難しい問題ですね。

大城：私、このサービスは、最長でも2年間を目安にしていたんです。

私は単にケアマネジャーをやりたかっただけで、そ



病院付き添いサービスの仕組み

の業務上必要な高齢者の困りごとに対応できるサービスが欲しかっただけなんです。私と同じように困っているケアマネジャーは少なくないだろうと思い、まずは課題を示して、実績を積み上げていこうと。その結果、社会的ニーズがあるようであれば、行政なりそれに近い団体が引き取ってくれないかなと。

最初是否定的な意見もありましたが、利用して下さった方からの評価がとても高く、口コミでどんどん広がっていきました。結局、当初は信頼がなかったんだと思います。口コミで広がるにつれて、それまで否定的だった他のケアマネジャーからもどんどん紹介が来るようになってきて。

秋田：それは、嬉しい変化ですね。

大城：ところがそうとも言われてられなくて。口コミが伸びることで、仕事が急増した。仕事が急増したことで、管理業務が増大したんです。当初は私が対応できと思っていた管理業務に、専属のスタッフを雇う必要がでてきた。

付き添いサービスと言っても現地で付き添って終わるわけではなく、戻ってきたら報告書を打ち込む。ご家族や滞在施設、担当のケアマネジャーに病院受診がどうだったか、先生の説明、薬の内容などの情報共有までをサービス内容にしていたんです。この情報共有が、相手が個人だったりもするので、メール、LINE、FAX、いろんな形態がある。一人の高齢者に対して、平均3か所程度に情報共有をする必要があって、その手間がかなりのものになっていました。

加えて、一般的な事務処理、例えば売上管理とか請求書を発行するとか、証票を揃えるとか、そういった体制も整っていなかったもので、1つ1つ構築していった。今まで現地スタッフ人件費70%、その他経費

30%となっていたため、そうなると管理スタッフ分の人件費を捻出することが難しかったんです。となると、やればやるほど赤字になっていく状態になり、何のために事業を行っているか分からなくなってきたんですね。

最初の2年間で、行政に報告して評価もいただいたんですけど、その分、行政の限界っていうものも理解できるようになってきました。やっぱり、小回りの利く対応はできないなど。行政や地方議員ともつながって色々検討したんですが、まず新しい制度を作るのが難しい。かつそれが実現したとしても、制度に則って運用を行えば、対象者や内容の制限がかかることは目に見えていました。本当に私がやりたかったことは、行政を絡めてしまうと、逆に実現が難しいんだと。

秋田：介護保険外の事業だからこそできていたものが、行政を絡めるとどうしても介護保険事業に寄った対応しかできなくなるということですね。

大城：そうですね。なので、これはもう腹をくくって、うちで続けるしかないと思ったんです。ただ、続けるにしても利益がない状態だったんで、その状況を打開しなければいけない。

そこで、沖縄県の補助事業で地域の課題解決に向けて取り組む、県内中小企業の経営基盤を強化することを目的としたプロジェクトがあって、その補助率が9/10だったんです。そのプロジェクトに無事採択され、2020年に、病院付き添いサービスと介護タクシーの実証実験をさせていただきました。介護タクシー事業を、収益の1つにできないかと思ったんですね。

ただ、そのタイミングでコロナが蔓延して、病院の受診控えが始まったんです。通院自体が自粛、制限されるようになって。今後コロナが落ち着くにしても、介護タクシー事業はタクシーの維持費や人件費として、とてもリスクの高いものだと感じました。

秋田：コロナ時、沖縄県では観光タクシーやレンタカー事業もかなりの打撃を受けていましたものね。

大城：実証実験で、損益分岐となる利用者数なども見えてきた中で、それだけのリスクを取るのは得策ではないなど。弊社のミッションの中に「ないコトは創る」というものがあって、病院付き添いサービスはなかったことなので、開始した。

一方で、「今あるモノ・コトは協同する」というのも



病院付き添いサービスの現場

ミッション

- ① 知識、人、スキル、モノを共有し、必要なコトを必要な人へ繋げます
- ② 今あるモノ・コトは協同し、ないコトは創り広げ社会に貢献します
- ③ 人と人の温もり・信頼を通じ人の持つ可能性を最大限に引き出します
- ④ お客さま、スタッフ、hareruyaに関わる全ての人が晴れやかな気分で過ごせる日々をつくります

株式会社 hareruya のミッション

謳っていて、介護タクシーの分野は、今後も自社ではなく地域の介護タクシー、一般タクシー業者と一緒にやっていくことがベストだなという結論に落ち着きました。

秋田：「世の中にない商品・サービス」を浸透させるには、様々な課題が生じますが、まさにその状態。かつ介護保険が当然となっている業界に新風を吹き込むのは意義も大きいですが、乗り越えなければいけないものも大きかったんですね。

大城：2022年には、サービス自体の料金改定を行いました。二時間以上だと一時間あたり2,000円だったものを、一時間3,000円にしたんです。割合にしたら1.5倍とかなりの値上げだったので利用者が6割残れば良しとしようと思っていたんですが、その時に離れたのが月80件くらいあるうちの2件だけだったんです。

料金が上がるって言っても必要なサービスだからとか、内容を考えれば今までが安すぎただけで妥当な金額だと言ってくださって。

なんだかその時に初めて、「評価してもらった」というのを実感しました。料金改定のタイミングでスタッフも配置して、病院付き添いサービス自体は、私以外のスタッフ中心に回るようになっていきます。

仕事と介護の両立サポート

秋田：病院付き添いサービスが事業として落ち着いたところで取組んだのが、仕事と介護の両立サポート事業なんですね。2017年の育児介護休業法を土台に、国も介護離職防止に力を入れています、現場の肌感覚としてはどのような感じですか？

大城：企業によりけりですが、やはりまだ介護離職を自分事ととらえていない企業が多いように思いま

す。この事業は、まずは私自身が産業ケアマネ※の資格を取得して、取組み始めました。私は沖縄で最初の産業ケアマネ取得者で、当初、沖縄で産業ケアマネ資格で事業を展開しているのは私だけだったんです。2022年の第4回試験より試験会場に沖縄が追加されたこともあり、最近是有資格者が増えてきました。

※産業ケアマネ：2020年より検定試験が開始した民間資格。事業場において従業員が、介護などの問題を抱えた際に快適な職場環境のもと仕事が行えるよう、専門的な立場から指導・助言を行うケアマネジャー（有資格者）。

従業員が安心して働ける介護の部分へのアドバイスって、なかなか浸透していなくて。例えば、人事関連だと社会保険労務士が窓口になっていたりするのですが、介護部分へのアドバイスだとやはり専門外になってしまう。

病院付き添いサービスと違って、こちらは完全なBtoBというか、企業へ提案や営業をし、カッコリとした契約書を作って・・・という業務が必要となるので、弊社一社よりも団体として取り組んだ方が信用力が増すと思い、「おきなわ仕事と介護両立サポート協同組合」を設立し、代表理事となっています。

大城：事業として成り立たせるためには営業をしていく必要があるんですが、いくら厚生労働省が介護離職のデータや経済的損失について公開していても、「うちでは介護で辞めた人はいないし」という認識の企業がほとんどだと思います。「これから介護するので辞めます」と言って辞める人ばかりではないので、把握していただけないということも少なくないのですが。

秋田：潜在的なニーズはあるけれど、顕在化していない状態なんですね。問題は顕在化していたのに、サービスが存在しなかった病院付き添いとは、真逆と言ってもいい状況ですね。



おきなわ仕事と介護両立サポート協同組合ホームページ

大城：介護って育児に比べると職場で出しにくいこともあって、介護をしていることを言わない人も多いし、本人が言わない限り周りも想像が付きにくい。なので、介護離職の把握が難しいだけではなく、「うちには介護している人いない」という認識になる。

例えば、税理士や社会保険労務士の必要性は分かりやすいけれど、産業ケアマネという資格が企業にとって有用なのか、どんな効果があるかが見えにくい。

秋田：私も、中小企業診断士という資格で仕事をしているので少しわかります。必ずしも必要ではない資格が、企業に必要性を感じてもらえる大変さ。

大城：初期のころに依頼をいただいたのはだいたい「素敵な企業」で。切羽詰まってというわけではなく、すでに従業員に様々な手当や支援をしていて、今後は介護分野もケアしていかなきゃと思っているような先進的な企業。けれど40～50代が多くてすぐにでも対応が必要なんじゃないかと思うような企業は、なかなか新しいことに積極的ではない。

「本当に必要な企業にサービスを届けられていないんじゃないか？」と、最初は葛藤がありました。でもまずは、自分の従業員を大切にしようと思っているような前向きな企業で導入を目指す。その成果で、産業全体の意識向上につなげていければなど。

秋田：なんでもそうですが、短期的には問題が可視化されていなくても先手先手を打つ企業と、やらねばならないのに後手後手に回ってしまう企業がありますよね。

おっしゃる通り、後者に切迫感のある必要性を感じてもらうには、前者からメリットを伝えてもらうのが、遠いようで近道なのかもしれませんね。

秋田：具体的には、どのようなアプローチをするのですか？

大城：年間契約、または月の契約で、実態調査から始める事が多いです。現在の介護の状況、5年以内に介護に入る可能性、そしてもし介護をしたときに仕事を続ける意思があるのかなどの確認。続けられないと思っているのであれば、どこに不安があるのかをヒアリング。その調査結果を見た時、だいたいの方が、思った以上に隠れ介護者がいたのだと認識します。

人材不足と言われている中、今いる人に辞められると困る。だから、なるべく安心して働き続けられる環境を提供することが大切になりますね。

秋田：どんなことに、不安を感じていることが多いんですか？

大城：一番大きいのは、「分からない」という不安なんです。介護保険で何ができるか、お金がいくらくらいかかるか、どんな支援制度があるのか。平均的に言う在宅介護でも月5万円以上、施設だと月12万円以上はかかると言われていて、年数が長引いてくる可能性を考えると、実は仕事を辞めている余裕が無かったりするんですよね。親孝行のために仕事を辞めようと一時は思っても、少し長いスパンで検討する必要があります。

あと、介護に直面して半年以内に辞めてる方が多いです。誰にも相談できずに、切羽詰まって。だから一番最初の相談窓口があることで、安心して働き続けられる、それがモチベーションの向上につながって会社への貢献度も期待できる・・・そのような流れの始点になれば嬉しいですね。その他に、リターン制度の導入といった制度改革なども提案していきます。

「これから」への想い

大城：そういったことに取組んでいくうちに、離職って介護が原因だけじゃないよなというところにいる当たるに至りました。

秋田：そこで、さらに新たな試みをされたと。

大城：そんな大げさなものではないんですが、キャリアコンサルタントの資格を取って、もうちょっと間口を広げようかなと思いました。産業ケアマネ、キャリアコンサルタント、産業カウンセラー、これらの掛け算で、企業に勤めている人たちのメンタルヘルスを担えればと思っています。ただ私の出発点はあくまでケアマネジャーで。ここを軸足に、関連する分野に波及していければと思っています。

秋田：伺っていても、どんどん取組みの輪が広がっていく感じがしますね。

そんな中で、企業や世間の意識は変化していると感じますか？

大城：私がサービスを立ち上げた2022年当時は、「それって必要なんですか？」っていう目で見られていましたけど、今年(2025年)の4月に法改正があって、企業は、仕事と介護の両立に関する従業員の意向確認や、介護に関する情報発信・勉強会などを行うこ

とが義務付けられたんです。

秋田：ちょうど変化のタイミングなんですね。

大城：そうですね。なので、そう思っていなかった企業が意識を向け始めていて、それに呼応してそれをビジネスチャンスだと思う企業が多く参入してきています。

秋田：このタイミングでの新規参入者、どう思いますか？

大城：すみ分けで、共存できればなと。仕事と介護の両立支援を担う組合を立ち上げたのも現在沖縄だけなので、私たちは先行者利益的なところもあって、他県にも講演に呼ばれてたりもしています。

ただ島で完結している沖縄だからこそできた連携かなとも思っています。

大手も含めた新規参入者は、やっぱり見せ方もうまい。そういった面で敵わないところはあるけれど、現場でみっちりやってきたのは私たちなので。私たちが潜在的ニーズの発掘も含めて現場を開拓し、見せ方のうまい大手や新規参入者には市場と知名度を広げていくという役割を担ってもらう。そして企業が最適な業者を自ら選定する。

敵対的なライバル関係というよりは、そんな感じですみ分けができていいのかなと。沖縄県の中で、良い感じで循環してくれればいいなと思っています。

秋田：共存共栄の考え方、とても素敵です。私なら「私が最初にやったんだから、入ってこないでよ」って独占したくなっちゃうかも（笑）。

大城：そういった思いがなかったわけではないです（笑）。

でも、私たちの原点にはケアマネジャーとして築いてきた長い実績とノウハウがあって。その経歴からくる説得力には、新規参入企業は敵わない部分もあると

思うんですね。

そして迷ったときには、一旦ケアマネジャーに立ち戻ってみることにしているんです。ケアマネジャーにとって一番大切なのは、中立公正なんですよ。だからこれは何のため、誰のためで、私たちはどうすべきか・・・という問いが指針になっています。

「自分たちが、報酬もろくにない中で立ち上げてきたんだから、独占しちゃってもいいんじゃないか」と思った時に、独占することで誰に利益があるかって考えたうちの会社だけで。それって、とっても小さいなと思ったんです。それよりも同じ志を持っている人たちが増えていって、同じような考え方で広がっていった方が、助かる人も増えてくる。助かっている人の先に、また助けられている人がいて、そういうので社会的に全体的に良くなっていって、その利益がみんなに戻ってくる。

そういった未来を創っていければと思っています。

秋田：その実現に向けて、心がけていることはありますか？

大城：新規参入者が増えるのはウェルカムですが、ある方に「誰かが真似して、真似されて困るのがお客様であってはならない。ビジネスモデルの劣化版を作られると迷惑だから」とアドバイスをされたんですよね。問合せがあった際には、それを鑑みて対応するようにしています。

秋田：関連事業の進展は、どうですか？

大城：昨年度までの2年間で、また別の県の補助事業に採択されて。2023年度には、課題だった介護保険外サービスの業務効率化を図るシステム制作を、2024年度には、沖縄県に特化した老人ホームと病院付き添いや家事代行などの保険外サービスを集約したポータルサイトを作りました。

今まで老人ホームの情報を正確、タイムリーに検索できるサイトはなかったし、紹介サイトに登録すれば、結構な金額がかかっていた。このサイトは基本無料で、機能を追加しても数千円です。

加えて、情報を効率的に取得できるだけではなく、例えばこの中に載っているサービスに対して企業が福利厚生を出すなど、新たな取組みにつながれば嬉しいと思っています。

秋田：なるほど。ここにきて全ての輪が大きく循環してきている感じですね。



組合メンバーでのセミナー風景



老人ホーム・介護保険外サービス検索ポータルサイト「えらべるプラス」

最後に、大城さんが原点に立ち戻るといふ「ケアマネジャー」という仕事、どんなところが魅力的なんですか？

大城：うーん、私ヒアリングとか悩みを聞くのが好きなんですよ。やりたいことを聞くのが好きなんです。ケアマネジャーと高齢者が会おう時って、何かができなくなっている状態で会うんですよ。要介護の認定を受けているわけですから。

でもこの仕事って、全部聞くんです。どこで生まれて、どんな幼少期を過ごして、どんな人生を送ってきたか。聞いていくと、今、目の前に座ってる方ってすごいこといっぱいやってきたんだってわかるんです。それが仕事のなすごさではなかったとしても、例えば沖縄って地上戦があった場所だし、その後も貧しい期間もあって相当苦勞してるのに、なんでこんな笑ってられるんだろうと思える人とか。その人が、「今後は韓流ドラマみながらおうちで毎日楽しく過ごしたい！」っていうなら、じゃあそうするためにはどんな風な生活を送りたいですか、在宅での生活を続けるには、ある程度運動しないとイケない、だったらデイサービス行きませんかって勧めるんです。

私は提案するだけで、あくまで決めるのは相手。

もちろん、その時に理想と現実のギャップがどうしても大きい場合もある。残念ながら、それはできないって時もある。だけど、本人が納得しないと何もできないので、寄り添いながら最適解を探していく。そんな仕事です。

秋田：そうやって向き合っているんですね。

大城：こちらからは可能な限り情報を提供してって、少しでも多くの選択肢のなかから自己選択・自己決定ができるよう応援するみたいな感じですかね。暗いことばかりでてくる方もいるけど、その暗い部分も受け止めたうえで、「何がしたい」「どんな生活を送りたい」かを一緒に探していきたいなど。取り繕って相手に合わせることは誠実じゃないと思っているので、時には相手にムツとされることもあります(笑)。

あとは「お前に何がわかるんだよ」みたいに喧嘩の一步手前になる時も。でもこちらも引けませんから、「気持ちは分からなくもないけれど、専門的にはこう思う」みたいな感じではお話しして。「クビだ〜！」なんて言われたこともあります。そういう人に限って、数年後、あなたの言うことだったら何でも聞くよ、みたいになっているから面白いですよ。

あと、認知症で名前や顔を覚える事が難しい方に、「あんたが誰かわかんけど、なんか、あんた見たら私安心する」って言われた時に、記憶以上にこの人の中に私がしみこんでいるんだなあと感じたり。

そういったいろんなことが、深く、楽しい、そんな感じですかね。

秋田：大城さんの原点が、にじみ出ていますね……

現在の事業の成長も、新たな展開も楽しみです。

本日は、どうもありがとうございました。

インタビューおよび原稿執筆

秋田 舞美
AKITA Mami
千葉商科大学大学院商学研究科
教授
中小企業診断士
秋田舞美のマーケティング道 代表



プロフィール

約20年に渡って中小企業支援に従事し、その成果論文として2017年に中小企業庁長官賞受賞。企業支援のほか、セミナー、講演活動、マーケティング専門家によるホームページ制作事業を行う。経営診断学会理事であり本学中小企業診断士養成課程の専任教授として教鞭をふるう。

2024 年度総合研究センター公開講座

開催報告と御礼

総合研究センター事務局

千葉商科大学ではこれまで『CUC 公開講座』を通して毎年学長プロジェクトの取り組みを学外へ発信してまいりましたが、2024 年度に総合研究センターの研究活動を報告する場として発表機会を得て、6 月・9 月・10 月・12 月の全 4 講座、皆さまへお届けいたしました。本学会場にて対面でご参加いただいた方は当センターの担当する全講座を通して約 150 名、オンラインでご参加いただいた方は約 90 名、多くの皆さまに当センターの講座をご覧いただきました。事務局より感謝申し上げます。

6 月は本学と親交のあるモンゴル税理士会と共催し、千葉県税理士会、日本モンゴル友好税理士協会にバックアップいただき、「日本とモンゴルにおける税理士制度の現状と展望」をテーマに国際シンポジウムを開催しました。同時通訳を入れ、会計教育研究所の谷川喜美江教授含む数名の講師による講座を実施し、モンゴルと日本それぞれの税に関する状況を共有することで有意義な国際交流を実現しました。

9 月は遠藤隆吉研究所所長の朽木量教授および同研究所の石井泰幸教授の 2 名が登壇。「遠藤隆吉と水戸学」のテーマで本学創設者の遠藤隆吉先生に関する講座を実施しました。同研究所では 2023 年度の設置以来、成果報告書の発行や講演会の実施など、積極的に発信しています。

10 月は「IT リスクと不正事例『2025 の崖』DX・AI」のテーマで会計教育研究所の小池・聖一・パウロ教授が登壇し、「ピザモデル」を用いたユニークな説明で参加者に分かりやすく解説いただきました。当センターが担当す



公開講座に登壇する遠藤隆吉
研究所所長の朽木量教授

る最後の回である 12 月は、経済研究所の荒川敏彦教授含む 5 名の研究者が 2 年間のプロジェクトの成果を発表しました。これらの成果は当センター WEB サイトの刊行物ページにある「国府台経済研究」からご覧いただけます。

多様な学問分野から成る総合研究センターの研究内容の一部を公開講座を通しご紹介しましたが、「公開講座」の定義自体が今の世の中実に多様化しています。文部科学省が平成 23 年度より行ってきた「開かれた大学づくりに関する調査」¹では、「地域住民等を対象とした公開講座の実施状況」の回答において令和元年度には私立大学だけでも実に約 500 講座の設置が確認できましたが、その後「大学における教育内容等の改革状況について」²の調査に統合されました。これは、大学が実施する公開講座は単に地域住民に向けた発表会に収まらず、時にリスキリング、時にリカレント教育とターゲットも実施形態も様々になり、一概に「公開講座」と括れなくなったことが一因と感じています。当センターで担当した公開講座の参加者を見ると、地域住民や本学関係者に留まらず他機関の研究者や教育に関連のない職業の方まで多様な参加者にご参加いただき、大学の生む「知」は幅広い層に需要があるのだと実感しました。

さて、大学の使命（ミッション）は「教育」「研究」「社会貢献」の三本柱と定義されていますが、オープンアクセス時代、各研究所で蓄積された研究シーズの公開や利活用の方法は組織に委ねられています。歴史ある私立大学の使命として、研究活動をより活性化させ、社会に還元してまいりますので、引き続き千葉商科大学総合研究センターをよろしくお願い申し上げます。

本日ご紹介した情報含め、総合研究センター WEB サイトより活動をご覧いただけます。是非 WEB サイトへお越しください。

1 文部科学省「開かれた大学づくりに関する調査」https://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/daigaku/1288601.htm

2 文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について」https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/005.htm

総合研究センター出版物情報

■『国府台経済研究』

- 第31巻第1号「オリンピック復興運動に関する社会文化史的考察特集号」2021年3月
執筆担当者：大賀紀代子・師尾晶子・藤野奈津子・荒川敏彦・沖塩有希子・朱珉
- 第31巻第2号「安全で公平な金融システムの実現に資するFinTechフレームワークの提案特集号」2021年3月
執筆担当者：大矢野潤・鎌田光宣・小林直人・宮田大輔・柏木将宏・長尾雄行・橋本隆子・平井友行
- 第32巻第1号「防災についての学際的な研究」2023年3月
執筆担当者：山田武・榎戸敬介・棚沢順・五反田克也・吉羽一之・渡辺恭人
- 第32巻第2号「産官学連携による社会の課題解決型アクティブ・ラーニングに関する研究」2023年3月
執筆担当者：小口広太・朝比奈剛・小寺徹・勅使河原隆行
- 第33巻第1号「高等教育機関の教育・研究に対する非政府部門の資金贈与に関する研究」2024年3月
執筆担当者：朱全安・平原隆史
- 第33巻第2号「訪日外国人旅行者により新婚旅行の特徴と発展可能性に関する考察」2024年3月
執筆担当者：山田耕生・今井重男
- 第34巻「労働観の表象と変遷に関する比較歴史社会学的研究」2025年3月
執筆担当者：荒川敏彦・松下幸生・奥寺葵・朱珉・師尾晶子

■『CUC View&Vision』

- 第51号「特集－社会科学におけるモデル分析」
2021/ MAR., 全58ページ。
- 第52号「特集－CUCの倫理教育」
2021/ SEP., 全62ページ。
- 第53号「特集－社会科学におけるデータ分析」
2022/ MAR., 全54ページ。
- 第54号「特集－CUCのアクティブ・ラーニング」
2022/ SEP., 全62ページ。
- 第55号「特集－社会科学における歴史分析」
2023/ MAR., 全48ページ。
- 第56号「特集－社会科学を総合した未来のデザインにむけて」
2023/ SEP., 全48ページ。
- 第57号「特集－CUC学術研究紹介」
2024/ MAR., 全48ページ。
- 第58号「特集－科学研究費にサポートされた研究の報告」
2024/ SEP., 全72ページ。
- 第59号「特集－千葉商科大学とESD」
2025/ MAR., 全68ページ。
- 第60号「特集－防災・エネルギーセンター設置」
2025/ SEP., 全100ページ。

■各研究所の最新情報、活動中の研究プロジェクトの概要や研究成果及び刊行物の内容は、Webサイト (<https://www.cuc.ac.jp/institute/>) でもご覧いただけます。

編集後記

本学はこの4月、宮崎緑前国際教養学部長を第9代学長に迎えました。本学として初めての女性学長となる宮崎先生のもと、教育・研究・社会貢献の各分野で新たな取り組みが動き始めています。その象徴ともいえる施策が「防災・エネルギーセンター」の開設です。本号の巻頭特集では、その構想に込められた背景と意義をご紹介します。

センターは、これまで培ってきた太陽光発電をはじめとする自然エネルギー活用の実績を基盤に、学生主体の活動や地域との協働を一層広げていく拠点として設置されました。災害に強い大学づくり、レジリエンス人材の育成、学術的根拠に基づく地域社会への貢献が使命ですが、なかでも学生の自主的な学びを研究と結びつけ、深い成長へとつなげていく点に特徴があります。特集では、推進メンバーである手嶋進先生・吉竹弘之先生・杉本卓也先生にご登場いただき、研究と教育の両面からの取り組みをレポートしています。大学が一丸となって挑む「防災とエネルギー」の新たな挑戦を、ぜひご覧ください。

さらに本号では、経済研究所・会計教育研究所・遠藤隆吉研究所・サステナビリティ研究所から7件のプロジェクト報告と、中小企業経営研究所による6件の経営者インタビューを掲載しています。多彩な研究成果と、企業経営のリアルや実務に根ざした知見が交差する内容となっており、新たな発見をお届けできると思います。

新学長体制のもと総合研究センター長の職を寺野隆雄先生から引き継ぐことになりました。寺野先生はセンターを研究交流と社会貢献のハブとして位置づけ、『CUC View & Vision』を通じて柔軟に成果を発信する仕組みを築かれました。その精神を大切に受け継ぎ、さらに発展させてまいりたいと考えています。今後とも、あたたかいご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

千葉商科大学総合研究センター長
サービス創造学部 教授

安藤 和代



【表紙のことば】

安定した強固な構造、調和や均衡といった意味を持つ六角形に、帯状の波線が螺旋状に収束するイメージは、持続可能な未来に向かって連なる発展性を示唆しています。また、千葉商科大学が持つ多様な視点、研究領域における協働を、複数の色のグラデーションを用いて表現しました。

千葉商科大学総合政策学部
教授 吉羽一之



千葉商科大学総合研究センター

〒272-8512 千葉県市川市国府台1丁目3番1号

[TEL] 047 (372) 4863 [FAX] 047 (373) 0019

[URL] <https://www.cuc.ac.jp/institute/>

