ISSN 1349-0281

拓殖大学
経営経理研究

第 99 号

2013 年 12 月

論　文

活路開拓事業を利活用した共同店舗に関する事例研究…今　村　　哲（ 1 ）

神奈川県の中小企業における
環境保全活動と組織マネジメント（1）
── 環境保全活動への取り組みの現状とその課題 ── ……角　田　光　弘（33）

アメリカにおける監査基準の発展（上）
── そのステートメント化プロセス ── ……岡　嶋　　慶（79）

日本のエネルギー資源貿易政策（11）
── 次世代自動車普及による
石油市場構造変化と需要予測 ── ……武　上　幸之助（125）

研究ノート

企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の
直接的・間接的効果と機能条件 ……島　内　高　太（147）

Fusing Student Creativity with Curriculum Development:
a Practical Project Course for Business Majors……David PRUCHA（173）

講演抄録

Globalization & New World Order Demands
Management Education Reforms to Meet
21st Century Business Needs Worldwide
and in Sri Lanka……Dharma deSilva（203）

拓殖大学経営経理研究・投稿規則／執筆要領……（253）

拓殖大学経営経理研究所

前　号　目　次

論　　文

日本のエネルギー資源貿易政策（10）
── インドネシア資源輸出禁止令と
資源貿易保護主義化の動向 ──……武　上　幸之助（ 1 ）

ドイツの銀行監督局・保険監督局の成立史に見る
金融機能の安定と顧客保護の位置づけの
差について……山　村　延　郎（27）

中小企業における研究開発税制の適用と
その有効性……平　井　七　奈（51）

戦前期三菱商事の海外店舗における
現地従業員の役割 ……大　島　久　幸（67）

環境会計の再構築
── 物量フロー情報に基づくストック情報の
創出を目指して ──……朴　　星　浩（95）

研究ノート

雇用の創出と産業の変化及び企業価値（1）
── 技術革新による新しいビジネス動向から ──……金　山　茂　雄（135）

日本の航空輸送産業を巡る
経営環境とコンテスタブル市場理論 ……武　上　幸之助（159）

公開講座

首都直下地震にどのように備えるべきか
── 災害リスクへの国民的な
対応力を高めるための備蓄促進 ──……根　本　重　之（173）

2012 年度 月例研究会報告 ……（179）

拓殖大学経営経理研究・投稿規則／執筆要領 ……（185）

拓殖大学

経営経理研究

第 99 号

拓殖大学経営経理研究所

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 1–31

〈論　文〉

活路開拓事業を利活用した共同店舗に関する事例研究

今　村　　哲

要　約

わが国の小売業は，バブル経済崩壊後，旺盛な個人消費の伸びに歯止めがかかり，十数年に渡って低迷を続けている。近年の流通業界は，特定の小売業の支配力が強まり，地域の中小小売業は，今まで以上に厳しい競争環境の中で生きていかなければならない。開業 30 周年を迎える「鹿本ショッピングセンター RIO（リオ）」は，中小小売業者が組織化し，共同店舗として，地域社会の中で消費者との相互理解とコンセンサスの上で，存在している。中小小売業の組織化は，中小小売業政策の中心的な役割を担うものとして登場し，今日を迎えている。そして中小小売業組織化政策に呼応して，中小小売業の協同組合が誕生し，大きな役割を果たして今日に至っている。中小小売業自身がそれぞれの得意分野で結束し，英知を結集させて質と規模を高めて，大型小売業にはできない小回りの利く素早い行動力で生き残っていくことが大事である。消費者の新しい利便に対する潜在的欲求を競合店よりいち早く読み取り，独自技術の蓄積に基づいて店舗経営を進化させなければならない。

「中小企業活路開拓調査・実現化事業」は，中小企業者が経済的・社会的環境の変化に対応するため，新たな活路の開拓などに単独では解決が困難な諸問題やその他の中小企業の発展に寄与するテーマなどについて，組合等の取り組み支援をしている。その意味で中小小売業の組織化は，「施策の受け皿機能」としての重要性が高いといえる。

当ショッピングセンターは，2007 年度および 2010 年度「中小企業組合等活路開拓事業」の採択を受けて事業を実施している。この補助金を活用して，2007 年度には「真の地域密着型ショッピングセンターへのリニュー

アルに関する研究事業」について，地域の特質を取り入れた新たなる共同店舗の方向性を明らかにした。2010 年度には「POS 決済システムの顧客意識調査およびそのシステム運用研究」について，顧客囲い込み（固定客作り）の戦略として，高齢化が進む地域の実態に即した電子マネー決済を売場に導入することに傾注した。これらの 2 つのテーマについて検討・解決を図り成功に導くため，調査・研究，ビジョン作成，成果普及講習会等開催事業などを行っている。本稿では，その事業の概要・背景，具体的な取り組み内容，そして事業展開の状況ならびにその成果を明らかにした。

キーワード：中小小売業，活路開拓事業，共同店舗，協同組合，協業化，組織化，全国中央会，リニューアル，電子マネー

はじめに

近年，わが国の小売業は，経済的・社会的の変化，消費ニーズの多様化，売上高の低迷など，かつて経験したことのない出口が見えない厳しい状況の中で商業活動を行っている。小売業者は，店舗の閉鎖・売却，事業規模の縮小・提携解消，あるいは希望退職者の募集など，生き延びるためにリストラクチャリングを実施しているのが現状である。

また，グローバル経済が進展する中で，日本市場へ世界の主要な流通資本が直営店の開店や既存企業の買収により進出を図っている。さらに外資系ファンドによる小売業への投資など，グローバル化の影響が顕著に表れている。特に流通分野への外資進出は，わが国のメーカー・卸売業・小売業にとって，従来型の商売を大きく転換させるものであり，流通構造や流通環境に重大な影響を与えている。

流通業界を取り巻く環境は，大型スーパー，大型ドラックストアあるいはカテゴリキラーと呼ばれる大型専門店など，特定の小売業の支配力が強まって行く傾向がある。地域の中小小売業は，地域に密着した商売をしており，今まで以上に厳しい環境の中で，消費生活の向上に対する機能や地

域のコミュニティ活動への貢献などの役割を担いながら，地域に根付いて生きていかなければならない。

本稿では，こうした状況の中で，地域に存在する中小小売業者が単独では困難な諸問題を改善するため「中小企業活路開拓調査・実現化事業」という補助事業を積極的に利活用した中小小売業の共同店舗に焦点をあててみた。

開業30周年を迎えるこの共同店舗は，「中小企業等協同組合法」に基づき，法人格を持つ協同組合として組織化されたものである。それは，人間の「協同」を理念とし，目標とする組織であり，人間の本性であり社会集団の本質である協同によって生まれ，その原理を経済活動や経営革新あるいは社会環境の中に実現しようとするものである。協同組合は，組合員の相互扶助を目的としているが，その特徴は，組合員の経済を前提とし，組合員の必要とする事業であり，協同経営をするにあたり，事業の経営によって，その構成員の利益を増進することである。この共同店舗の生き残り策としては，第1に地域住民の日常生活を支える地域密着型ショッピングセンターへのリニューアルを実施し，第2に電子マネーシステムの導入と顧客の囲い込みの構築に取り組んでいる。地域に相応しい商業施設とすべき新たな活路の開拓を計画して，生き残り掛けたイノベーションを実施した共同店舗について，調査・研究を行ったものである。

Ⅰ　中小小売業と環境変化

1　中小小売業の現状

わが国の流通環境は，戦後の高度経済成長期に育まれた流通近代化や小売業革新の潮流変化の状況とは異質なものとなっている。バブル経済崩壊後，旺盛な個人消費の伸びに歯止めがかかり，十数年に渡って低迷を続けている。小売業は，かつて経験したことのない出口が見えない厳しい状況

に陥っている。さらに流通分野への外資企業の進出は，わが国のメーカー・卸売業・小売業にとって，従来型の商売を大きく転換させるものであり，流通構造や流通環境に重大な影響を与えているといえよう。

経済産業省「商業統計表」によると，2007 年時点でのわが国の小売業は，商店数で約 113 万 7,900 店，従業者数で約 757 万 9,400 人，年間販売額で約 134 兆 7,050 億円である（表Ⅰ-1，表Ⅰ-2）。特に商店数は，戦後増加を続けて行き，1982 年の調査では約 172 万 1,500 店までになっていた。しかし，この数値をピークとして，その後における小売業を取り巻く経済的，社会的，消費者ニーズなどの環境変化で減少傾向を示している。1997

表Ⅰ-1　小売業の商店数・授業者数

	商店数（千店）			従業者数（千人）		
年	1〜49 人	50 人以上	合　計	1〜49 人	50 人以上	合　計
1982	1,715.1	6.4	1,721.5	5,630.3	739.2	6,369.4
1991	1,583.1	8.1	1,591.2	6,027.3	909.2	6,936.5
1997	1,408.5	11.2	1,419.7	6,155.7	1,095.1	7,350.7
2004	1,223.1	14.9	1,238.0	6,142.2	1,620.1	7,762.3
2007	1,122.3	15.5	1,137.9	5,903.3	1,676.1	7,579.4

出所：経済産業省『商業統計表』より作成。

表Ⅰ-2　小売業の年間販売額

	年間販売額（10 億円）			従業者 1 人当たり販売額（万円）		
年	1〜49 人	50 人以上	合　計	1〜49 人	50 人以上	平　均
1982	75,120	18,851	93,971	1,334	2,550	1,475
1991	109,668	30,971	140,639	1,820	3,406	2,028
1997	111,865	35,878	147,743	1,817	3,002	2,010
2004	95,151	38,128	133,279	1,549	2,353	1,717
2007	95,495	39,210	134,705	1,618	2,339	1,777

出所：経済産業省『商業統計表』より作成。

年から 2007 年までの 10 年間で約 28 万 1,800 店が減少（約 19.8%）している。

そこで，中小小売業（従業者数 1〜49 人）について詳しく見ることにする。2007 年時点の商店数は約 112 万 2,300 店，従業者数は約 590 万 3,300 人，年間販売額は約 95 兆 4,950 億円であり，小売業全体において占める割合は，商店数で 98.6%，従業者数で 77.9%，年間販売額で 70.9%となっている。この数値を 1997 年と比較すると，いずれの項目の数値も中小小売業にとっては，減少傾向にあることがわかる（表Ⅰ-1，表Ⅰ-2）。中小小売業全体を通じて目立つのは，零細小規模の小売業の割合が一貫して減少していることである。

また，2007 年の従業者 1 人当たりの年間販売額は，小売業平均で約 1,777 万円であるが，その中で中小小売業の従業者 1 人当たりの年間販売額は，約 1,618 万円であった。一方，大型小売業（従業員数 50 人以上）の従業者 1 人当たりの年間販売額は，約 2,339 万円で約 721 万円の開きがある。大型小売業を 100 としてみた場合，中小小売業は，約 69.2%にすぎない（表Ⅰ-2）。

わが国の中小小売業の特徴としては，零細過多，生業・家業性，低生産であるといわれながらも，立地地域，店舗規模，業種・業態，取扱商品，販売方法などさまざまな条件が絡み合い，多様な経営形態によって地域に根強く存立を続けてきた。しかし，近年において零細小規模の小売業は，経営者の高齢化，後継者難，消費者ニーズの変化，売上高の低迷などに対応できないことから閉店，廃業の傾向にある。さらに中小小売業にとっては，異業態間競争と地域間競争の激化により，伝統的な小売業種・業態，あるいは古くから存立している商店街をはじめとして，時代に対応できなかった商業集積の衰退が目立っている。特に既存の中小小売業は，大型小売業と比較して競争力が弱く，1 人当たりの販売額の低さなどで厳しい経営環境に直面している。中小小売業が抱えている内部的な要因と外部的な

要因が相互に関連して，構造的な変化が生じているのも事実であろう。

2　中小小売業の存立基盤

小売業は生産と消費を繋ぐ流通過程の中にあって，消費者に一番近い位置に存在しており，消費者に代わって商品を仕入れし，販売するという経済活動を行っている[1)]。そのため小売業の存立基盤は，最終消費者に対しての販売活動であり，顕在的および潜在的な消費者ニーズに応えられない小売業には存立の余地はない。

近年，中小小売業を取り巻く環境が変化する中で，その存在理由が不明確で不安定なものになってきている。このような状況で，中小小売業者自身に生じてきた意識の変化に関して，次の 3 点を指摘することができよう[2)]。第 1 に中小小売業は，その取り巻く諸環境との関連について，深い関心を持ち始めてきている。中小小売業のために諸環境があるという意識から，今や諸環境があっての中小小売業という意識が高まりつつある。第 2 に中小小売業にとっては，閉店や廃業に至る危機や脅威を受けるという意識が定着してきている。第 3 に中小小売業が諸環境との相互作用を円滑に進めるためには，中小小売業としての経済的役割を十分に全うするだけでなく，社会的役割についても積極的に果たすべきであるという意識が広まってきている。

また，地域にある中小小売業は，大切な生活インフラストラクチャー（社会資本）でもあり，従来の状況から脱皮した位置づけとあり方が求められている。大型小売業に比べて，ヒト，モノ，カネ，情報の地域への依存度が極めて高く，そのため中小小売業と地域経済とは密接不可分の関係にあって相互依存・補完関係も強いだけに，中小小売業が地域経済に果たす役割と責任は一段と高まっている。

特に中小小売業は，地域社会に存立の基盤を持ち，地域消費者によって育てられるという基本的な考え方に立って，地域のステイクホルダーとの

間に良好な関係を確立しなければならない。すなわち，地域社会に存在する中小小売業は，環境に適合する企業体質を持ちつつ，地域の消費者との深い相互理解とコンセンサスを持つことによって存在できる。中小小売業が取り巻く環境変化に対応することができず，消費者不在となった場合には，もはや商売をすることが不可能であるといっても過言ではない。中小小売業は，地域社会に存在することの意義を再考し，地域消費者にとって中小小売業がいかなる社会性を求められているかを良く理解しなければならない。つまり，中小小売業は，自らの存立基盤を再構築し，地域に密着した産業であることを認識することが，きわめて重要なのである。

3　地域商店街と中小小売業経営

地域商店街は，長い歳月を経て地域に根付いてきた存在である。しかし，時代の流れと共に周辺環境や消費者ニーズに対応できない商店街は，短期間の内に商店街が廃れてしまう。さらに，地域商店街が元気を失えば，地域経済の活力が喪失し，地域社会に悪い影響を与え，地域文化が衰退して行くことになる[3)]。このような情勢の変化に対応して，地域商店街には地域密着の精神を持ち，自助努力で生きるための新たな方向性を見出すことが求められる。

従来，地域商店街に集中・集積している中小小売業は，地域商業の「顔」であった。その理由は，地域社会に自然的，社会的，文化的，精神的風土を持って定着していたからこそである。自然と人間との調和の中に成立する地域商店街とのコミュニティこそが，人間らしさ，豊かさを希求する地域商業の風土性であろう[4)]。これらの要素によって中小小売業は，地域的風土の中に根を下ろし，地域経済の担い手として重要な役割を果たしてきた。したがって，中小小売業を持って構成する地域商店街の盛衰は，地域社会の盛衰とイコールである[5)]。その意味で，中小小売業が地域商店街で果たす役割と責任は，依然としてなくならないという考え方が必要である。

しかし，近年，中小小売業は，経営規模の拡大や環境変化に伴い，経営と資本が分離する傾向にある。そのため１つ目は不況に対処する粘り強い商店経営への継続的な努力，２つ目は「のれん」を守ろうとする商売人パワー，３つ目は対外的信用の維持，４つ目は地域社会との円満な関係など，商店経営者（商店主）としての責務を積極的に発揮し，その役割を果たしうるか否か，疑問視されるようになってきた[6]。

地域商店街に存在する中小小売業の中には，商店街の集客力が弱いといった商店街の魅力度不足を嘆く経営者もいる。自分たち自身の店舗が集積し，その商店街が形成されていることを忘れて，他力本願的な願望が商店街を衰退に追い込んでいることに気づいていないようである。この点を商店経営者は，反省しなければならないといえよう[7]。地域で中小小売業が商売を行っている中で，地域の盛衰は，「自分たちの商店街の衰退」あるいは「立地条件の変化」などに繋がり，経営活動を大きく左右する事実を敏感に受け止めるべきである。そして，自店が地域商店街で存続するためには，経営体質の改善を図り，常に消費者ニーズの変化を予測し，競合する同業者の動向に注意を向けるなど，その時代に適合する経営を行わなければ中小小売業の発展はおぼつかない。

Ⅱ　中小小売業の協業化と組織化

1　協業化と規模メリット

協業化は，一定の目的のもとに中小小売業者が集団化し，事業協同組合や協業組合などの組織によって，組合員が結集して人的な組織化がなされ，それを基盤として，中小小売業集団内において適切な共同施設事業（例えば共同店舗など）を行い，物的な組織化がされていると定義することができる[8]。協業化は，集団化を前提として，第１に一定区域内において集団化された中小小売業者が，人的，物的，資金的な面を含めて有機的に結合

し，組織化されたものと，第２に中小小売集団の内部において，協同の原理が活かされているものに分けられる[9]。

中小小売業を集団化し，協業化による規模メリットを追求するための背景としては，わが国の中小小売業の構造を特徴づけている店舗数の過多性・生業性・零細性に基づく，集客力の弱さ，売上高の低さ，資金調達力の無さ，経営管理や商業施設の近代化，合理化の遅れなど，基本的な問題解決を図ることである。これらの中小小売業の近代化，高度化に対しては，個々の中小小売業者の努力だけでは達成が困難であり，複数の中小小売業者の力強い協力によって，中小小売業の体質改善と企業規模の拡大を図ろうとするものである。

わが国の小売業の生産性は，小規模より中規模，中規模より大規模というように，規模が大きければ生産性も高いという関係にあり，規模格差が大きく作用している。このような規模構造を背景に中小小売業は，協業化によって生産性を高めるために，規模メリットを追求しようと適正規模で組織化することが必要となってくる。生産性だけを考えた規模の拡大が，収益性を伴わないとしたら，それはもはや適正規模経営といえない。協業化の成功は，規模メリットの総合的な成果であり，失敗または不調の協業化は規模のデメリットが表面化したものということができる。

中小小売業の協業化を最大収益規模とするためには，中小小売業における内部要因として，第１に協業体組織の指導者，経営者の存在，第２に経営者，管理者の経営管理能力の問題，第３に優秀な販売員の確保，第４に資金調達力と償還力，第５に商業施設の近代化，第６に商業集積の充実などがある。また，中小小売業を取り巻く外部要因として，第１に取引関係をはじめとして市場条件の変化，第２に同業他社との関係，第３に経営環境の整備などがある。これらの内部要因と外部要因を総合的に検討し，その中から適正規模を動態的に捉えて展開していく必要がある。

2　個人と中小小売業集団化

中小小売業における集団化を考察するにあたって，個人（特に小零細小売業者）との協同の問題は，重要な課題である。「共同」は，物（商店街，商業施設）を中心とする中小小売業者の結びつき（集団）であり，経済的メリットを直接的な目的とするものである。

「協同」は，人（中小小売業者）の協心を中心とする集団体制から構成員相互の利益を増大しようとするものである。これを前提とする中小企業集団は，人的な繋がりを一番に重要視する集団体制を持つ「協同体」である。その運営には，「共同施設」を伴った事業を行うことによって，中小小売業集団の経済メリットをあげることができる。従って，中小小売業集団の目的も共同目的でなく，「協同目的」ということになる。協同目的の達成は，協調精神を基調とするものでないと不可能であり，中小小売業者と中小小売業者の結びつきが，協業化における第一条件である。人間の心の結びつきが「協同」を意味し，協同一致の体制が協業化の基本である[10)]。

社会学的に個人と中小小売業集団との関係を見てみると，個人が中小小売業集団に参加する心理的なものとしては，第 1 に個人では解決が困難であると思われる諸問題の重圧から逃れて，その解決を助けてもらうのに役立つこと，第 2 に個人が中小小売業集団に参加することは，これによって大きな組織力に身を委ねることの安心感や内面的な慰めをもたらすこと，第 3 に個人は，中小小売業集団の掲げる目的・活動の性格によって，その集団の一員であることが個人の劣等感を克服する働きを持っていること，などが挙げられる。

これらの個人との基本的な関係を踏まえて，中小小売業集団化の原理を次のように求めることができる[11)]。第 1 に協同は，個人の欲求ができる限り満足される形態である。個人を認めない協同体は，資本主義経済体制における自由主義を前提とした組織体としての体質を持たない。しかし，個

人の欲求は，協同に参加する構成員に共通する同一目的に合致ものであることを大前提とする。第 2 に中小小売業集団に対する構成員の帰属意識を持たせる機能を有する。中小小売業集団としてのまとまりを保持するためには，集団構成員である個人が，協同体である中小小売業集団を「自分の集団」であると意識するような機能を持つことである。これは第 1 に述べた個人の欲求との関係を持っている。第 3 に個人と中小小売業集団の「同一視」によって，組織的運営を効率的に行うことができる。個人と中小小売業集団とを同一視するということは，集団の凝集性を高め，生産性を向上させるための前提条件である。それによって，集団としての連帯性を強化し，その効率を高める上で大きな要素となるものである。同一視は，個人的な行為を全体志向的行為に切り替えるための有力な役割を果たすものであり，個人と協同とを結ぶ絆である。

中小小売業集団における個人と協同との関係は，個人から出発して，集団の同一視・帰属意識が高ければ高いほど，協同体としての体質が強固である。この時，中小小売業集団を「自分のもの」として意識すると，中小小売業集団の成長・発展は，同時に自己の利益に結ばれるとの考え方が展開される。このような前提条件に立った時に，「個人」と言う感情に「協同」という感情が優先するような集団的雰囲気が生まれてくる。

3　組織化の役割

組織化とは，第一義的には「組織をつくること」である。中小小売業は，経営者の高齢化，後継者難，収益の悪化など，以前に比べて格段の経営力が必要とされている中で，異質多元であり，個々の中小小売業が抱える問題や程度も異なっている。従って，形式的な組織ではなく，多様で実質的な組織化が必要となる。中小小売業の組織化を定義すると「複数の中小小売業が，特定の目的のため計画的・秩序的・継続的に，その力を組み合わせる自主的な体系である」ということができる[12)]。

中小小売業の組織化が持つ第１の役割は，弱い中小小売業が合理的に力を合わせて組織化することによって，強い力を発揮することができる。その力とは，まず内部経営においては，物的生産性の向上と言う効果を生むこと，そして対外的な面においては，交渉力の強化により価値実現力を得ること，などがもたらされる。この場合，中小小売業者がその力を合わせるということは，その持っている精神・資本・労働を出し合うことであり，労働の中には，知的労働も含まれている。協同組織においては，特に相互扶助の精神を出し合うことが大切であり，それが基盤である。

中小小売業の組織化が持つ第２の役割は，中小小売業対策推進の足場としての組織化である。中小小売業を発展させるために中小小売業政策があり，具体的な施策が実施されている。そして中小小売業が多様な施策を利用するためには，施策の普及条件や施策効率の推進母体において，施策の受容体＝受け皿としての組織が必要となる。中小小売業の組織化は，「施策の受け皿機能」としての重要性が高いといえる[13]。このように中小小売業の組織化は，中小小売業政策の中心的な役割を担うものとして登場し，今日を迎えている。そして中小小売業組織化政策に呼応して，中小小売業の協同組合が誕生し，大きな役割を果たして今日に至っている[14]。

協同組合は，独立した経営体として経済事業を行う１つの企業であり，会社と同じように一定の資本を持ち，経済活動によって利益を上げることができる。しかし，協同組合は人的組織であり，組合員の経済を助長することを目的に，組合員が必要する事業を行っている。協同組合の事業は，それ自体の利益を目的に行われるのでなく，組合員の経済を直接助成することを目的に行われており，組合員から離れては存在しえない[15]。

ところで，中小小売業の組織化は長い歴史を有しているが，時代とともに環境変化と制約が生じており，中小小売業の組織化にもかげりが見えており，組織の見直しが叫ばれるようになってきている。例えば，中小企業として捉えた場合，同業種組織だけではなく，多様な企業間の連携や諸方

面の協働事業や，緩やかで連携や目的が明確な事業体など，さまざまな形の組織が生まれている[16]。2010 年の「中小企業憲章」では，5 つ基本原則の中に「経済活力の源泉である中小企業が，その力を思う存分に発揮できるよう支援する」とし，中小企業組合，異業種間連携などの取り組みを支援することが謳われている[17]。中小小売業が誇りを持って自立し，地域への貢献をはじめ社会的課題に取り組むために，活路開拓事業という支援事業があるといえる。

Ⅲ　全国中央会と活路開拓事業

1　全国中央会の概要と制度

正式名称は「全国中小企業団体中央会」（以下，「全国中央会」という）で，各種中小企業関係組合などを網羅的に組織した総合指導機関であり，中小企業組合をはじめとする連携組織の発展を支援することにより，わが国の経済発展を支えることを使命としている。言い換えれば，全国中央会は，わが国事業所の大半を占め，かつわが国経済社会の基盤を形成している中小企業の振興発展を図るため，中小企業の組織化を推進し，その連携を強固にすることによって，中小企業を支援して行こうとする団体として設立されている。現在の中央会の組織は，都道府県ごとに 1 つの中央会 47 会員数と，中小企業団体等 363 会員数（2013 年 3 月 31 日現在）で構成されている。全国中央会は，全国組織として，これらを取りまとめている非常に公共性や公益性の高い組織であるといえる。

全国中央会の主な業務内容としては，中小企業の振興・発展を目途として，中小企業者を組織化し，その組織を通じて中小企業の設備の近代化，技術の向上，新技術の導入，経営の合理化，融合化など，中小企業を取り巻く環境を是正することや時代にマッチした方策の実現に力を尽くしている。また，中小企業の健全な発展を推進するために，組織化の指導をはじ

めとする各種支援・施策を数多く設けており，中小企業および組合などを取り巻く諸問題の解決を図ることに対し，中小企業対策に関する建議・陳情など，様々な政策提言活動を実施している。さらに，全国中央会は，産業構造審議会，中小企業政策審議会，法制審議会などの各種審議会および委員会に委員として参画し，中小企業者の意見や要望などが，国の政策や施策に反映されるよう働きかけており，オピニオンリーダーとしての役割を担っている[18)]。

2 「中小企業活路開拓調査・実現化事業」の募集要綱

国や都道府県，あるいは市町村などの公的機関では，中小企業を支援するためにさまざまな助成金や補助金を設けている。原則としては，補助金も助成金も返済が不要な公的な支援の資金である。助成金は，必要要件が合えば受給できる可能性が高いのに対して，補助金は，予算の関係上，金額の総体が決まっているため，採決数があらかじめ確定していることから，申請要件が揃っていても必ず受給できるわけではない。また申請期間（公募期間）があるために，その時期を過ぎると応募することができない。

全国中央会には，組合などの中小企業連携グループが実施主体となり，外部資源などを利活用し，これを改善するための調査研究・ビジョン作成，試作開発，実証実験，国内・海外展示会出展，システム開発などの共同の取組みに対して支援する事業がある。

「中小企業活路開拓調査・実現化事業」は，1978 年に「活路開拓調査指導事業」として新設されたもので，本年度で 35 年を迎え，延べ 5,600 件を超える中小企業組合などに利活用されてきている。この事業は，⑴「中小企業組合等活路開拓事業」，⑵「中小企業組合等活路開拓事業（展示会等出展事業）」，⑶「組合等情報ネットワークシステム等開発事業」，⑷「連合会（全国組合）等研修事業」の 4 つの分野に分かれた支援事業である。その中で，「中小企業組合等活路開拓事業」（以下，「活路開拓事業」という）

について，説明して行くことにする。中小企業者が経済的・社会的環境の変化に対応するため，新たな活路の開拓をはじめとする単独では解決困難な諸問題，その他中小企業の発展に寄与するテーマなどについて，中小企業組合，社団法人（特例民法法人），一般社団法人，共同出資組織，任意グループ（以下，「組合等」という）が，これを改善するための事業に対し支援をする補助事業である。

補助対象となる事業の内容ついては，次の通りである。

⑴　事業が対象とするテーマは，次に掲げるもの，①中小企業の経営基盤強化（技術・技能の継承や後継者の育成，取引慣行の是正，事業の構造改善および新たな事業分野への進出など），②地域振興（地域の中心市街地の活性化，産地・地場産業の振興，農商工等連携による新商品開発と新商品の販路拡大のための展示会等への出展など），③社会的要請への対応（規制緩和等による経営環境の変化への対処，エネルギー環境問題への対処，BCP（事業継続計画）への対応のための調査・研究など），④その他，中小企業が対応を迫られている問題について，この４つの中から１つを選んで事業を行うことである。

⑵　事業の実施にあたっては，そのテーマについて最も効果があるよう，次の①～⑥の各事業を２つ以上，適宜組み合わせて行うものとする。①調査・研究事業（問題点，現状等を明らかにするために調査し，その分析等の研究など），②試作・改造事業（新製品・新技術の開発のために試作または既存製品・技術の改造や改良を行い，その結果の検討・研究など），③実験・実用化試験事業（新製品および新技術の実験または実用化に向けた試験を行い，その結果の検討・研究など），④試供・求評事業（新製品および新技術を消費者や利用者等に試供・展示して，その結果の検討・研究など，⑤ビジョン作成事業（上記①～④の各事業の結果を受けて，テーマを達成するための将来像，見通し等ビジョン作成など），⑥成果普及講習会等開催事業（事業の成

果（中間報告）を組合等や組合員に周知・普及させるために講習会等を行うなど），から選択しなければならない。

⑶　支援事業としての補助金額は，補助対象経費総額の 10 分の 6 以内であって，11,588 千円（予定）を上限とし，1,000 千円を下限とする。但し，「展示会等出展事業」については，12,000 千円（予定）を上限とする。

⑷　補助対象組合等の選定は，応募内容が本事業の趣旨に合致し，かつ，効果的な実施が可能であると認められるもののうちから，より緊急度の高いものを，選考委員会の審査（書面審査および必要に応じて実施するヒアリング審査）を経て，補助対象組合等の候補として選定する。

⑸　選定のための評価は，①中小企業が単独で解決困難な諸問題等について，共同して活路を開拓するための調査研究，実現化を図るという，本事業の趣旨に合致していること，②組合等およびその組合員等にとって緊急度が高いテーマであること，③組合員等のニーズを充分に把握した上で行われるものであること，④組合員等全員が成果を利活用に参加できるものであること，⑤テーマに独創性，新規性があること，⑥事業の効果的な実施が可能な事業計画であり，成果が期待できること，⑦事業に要する経費が適切であること，⑧事業実施後，その成果の実現を図るための計画および体制があること，以上の 8 項目に関して検討する。

⑹　選考結果については，選考委員会において①組合等の概要，②事業計画書，③経費明細書，④書面審査などについて総合的に評価している。最終的には，選考委員会の議を経て，応募案件に対する「採択」，「条件付き採択」，「不採択」の判定がなされる。各応募者には採否通知が出され，補助対象候補となった事業には「補助金交付申請書」の提出が求められる。

⑺　応募にあたっての注意事項としては，①補助金申請予定額が 1,000

千円未満の事業計画であるもの，②機械・装置等設備の導入や不動産等土地の取得を行うもの，③アーケード，歩道，店舗，駐車場等，ハード面の整備等を行うもの，④ソフト開発，システム開発・構築等，ホームページ作成，データベース構築等行うもの（紙面上の設計を行うことは可能），⑤事業の全部，あるいは大半を外部に委託等を行うもの，⑥個人企業の取り組みであるもの，などが補助対象とならない事業内容である。

⑻　SBIR（中小企業技術革新制度）による支援については，補助対象組合等が「活路開拓事業」を利用して新技術等を研究開発した場合，その後，本事業での成果を応用，利用して企業化，事業化するための活動に対して，例えば，①日本政策金融公庫の低利融資を受けられること，②中小企業信用保険法の特例措置が受けられること，③中小企業投資育成株式会社法の特例が適用されること，④小規模事業者設備導入資金助成法の特例が適用されること，などその他数々の支援を受けることができる。

このように「活路開拓事業」は，中小企業にとって，企業の存続と発展の可能性を探るべき志を同じくする組合や組合員が，自立・自助を求めて挑戦するために有用なのである。特に単独では対応が容易ではない課題に対し，ビジョンづくりをはじめ調査・研究，新分野の開拓などに共同で取り組むことを支援する助成制度といえる。その意味では，「共同」という部分に重きが置かれていることが明らかである[19)]。本事業は，組合活動における活性化の大きなチャンスであり，できるだけ多くの組合等がこの事業を積極的に活かして，持続的発展に貢献することが求められる。

Ⅳ　ケーススタディー

1　協同組合鹿本ショッピングセンターの概略

当ショッピングセンターは，2007 年度および 2010 年度の「中小企業組合等活路開拓事業」の採択を受けて実施された事業である。『地域密着の起爆剤は，リニューアルと電子マネーで ── 共同店舗の生き残り策 ──』として，事業の概要・背景，具体的な取り組み内容，そして事業展開の状況ならびにその成果を調査したものである（図Ⅳ-1）[20]。

①　所在地	熊本県山鹿市鹿本町来民 549 番地 3
②　設立年月	1981 年 5 月
③　URL	http://www.sc-rio.jp
④　組合等の地区	山鹿市，熊本市の区域
⑤　組合員の主な業種	小売業
⑥　出資金額	8,293 万円
⑦　組合員数	5 名

図Ⅳ-1　鹿本ショッピングセンターの全景

2　2007 年度の事業概要

⑴　事業の内容

当組合は，熊本県北部の山鹿市と菊池市を結ぶ，国道 325 線沿いに位置し，店舗名は「鹿本ショッピングセンター RIO（リオ）」で，年間売上高が約 10 億円，組合員およびテナント計 8 社が参加している協同組合組織の共同店舗である。売場面積は 1,499 平方メートル，駐車収容台数が 100 台，1982 年 3 月 5 日に開業している。今，多くの地域では高齢化や過疎化，人口減少などが進んでおり，過去に経験のない地域経済社会の現象は，中小企業者にとって経営環境の大きな変化である。地域に根付いて営業を続けている当ショッピングセンターも，売上高の長期低落傾向にあり，このような状況に対応した店舗運営・管理が不可欠となっていたことから，2007 年度に本事業に取り組み，地域密着型店舗としてのリニューアルに関する調査研究を行い，地域の特質を取り入れた新たなる共同店舗の方向性を明確にした。2008 年 2 月に組合は，競合他店との差別的な魅力を提供することに力を注いだ店舗の全面リニューアルを実施した（表Ⅳ-1）。

表Ⅳ-1　2007 年度の事業テーマ・設計・規模

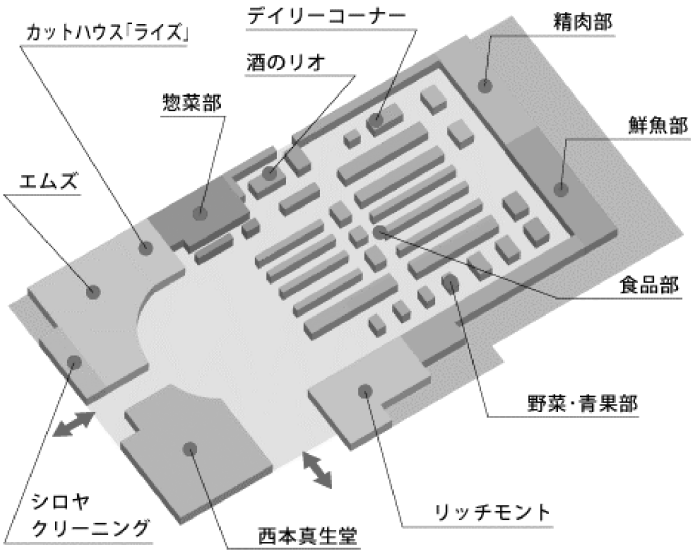
①　事業テーマ	『真の地域密着型ショッピングセンターへのリニューアルに関する調査研究事業』
②　事業設計	調査事業／研究事業／ビジョン作成事業／成果普及講習会等開催事業
③　事業規模	3,570,070 円（うち，補助金額：1,966,056 円）

⑵　具体的な成果

当組合は，リニューアルを実施するにあたり，地域の特性や当店舗の課題を分析し，必要な MD 面およびソフト面の改善を行うことで，周辺の競合店との差別化を図り，競争力を高めることにあった。リニューアルを

機に限られた店舗面積の中で，地域の消費者ニーズに対応した商品の品揃え，消費者に見やすく，買いやすい商品配置と陳列，効率的なレイアウト，高齢者に対応した施設などの対策を講ずる事業となった（図Ⅳ-2）。
具体的な成果としては，次の 6 項目が挙げられる。

① 鮮度の高い商品の品揃えを第一に考え，特にすぐに食べることができる総菜「おかず」への対応を進め，調理加工品の充実を図ったこと
② 「リオ」でしか買えないこだわり商品や付加価値の高い商品を積極的に扱い，さらに売りたい商品を POP などで消費者に訴えたこと
③ 陳列台の高さを低くして，店内を見通せるようにしたこと
④ 高齢者対策として，通路スペースを広く確保し，車いすでの買い物をスムーズにしたこと
⑤ 地域の消費者が一日 3 回「朝食（例：ベーカリーショップのパンな



図Ⅳ-2　店舗のフロアガイド

ど）のために，昼食（例：おにぎり，お弁当など）のために，夕食（例：煮物，焼き物，揚げ物など）のために」，と来店し，買い物できること

⑥　店舗内に地域住民の交流を深めるにコミュニティースペースを提供したこと

2008年度の売上高実績は，リニューアル効果で前年対比105％であった。さらに2009年度の売上高実績は，2009年7月に300ｍ先に競合店が新規オープンしたのにも関わらず，前年対比100％を維持することができた。これらは「活路開拓事業」の成果だといえる。また，その後の売上面や客層面において，消費喚起に繋がる成果も確実にでていることが窺える。

3　2010年度の事業概要

⑴　事業の内容

顧客囲い込み（固定客づくり）の戦略としては，高齢化が進む地域の実態に即した電子マネー決済を売場に導入することに全力を傾注した（表Ⅳ-2）。消費者に対しては，現金での支払いよりも「電子マネーMOTOCA（モトカ）」での決済がいかに「お得」，「簡単」，「便利」，「安心・安全」であるかをキーワードとした。また，「電子マネーモトカ」を実現化するためには，委員会で課題の抽出と対応策を検討して解決を図り，組合員が一丸となって取り組み，現実のものになった（図Ⅳ-3）。

表Ⅳ-2　2010年度の事業テーマ・設計・規模

①　事業テーマ	『POS決済システムの顧客意識調査およびそのシステム運用の研究』
②　事業設計	調査事業／研究事業／ビジョン作成事業／成果普及講習会等開催事業
③　事業規模	1,538,520円（うち，補助金額：830,190円）

図Ⅳ-3　電子マネーモトカ

⑵　具体的な成果

「電子マネー MOTOCA（モトカ）」を導入するにあたり，高齢化が進む地域の実態に即した生活サービス機能を持つ店舗の実現を掲げている（図Ⅳ-4）。

図Ⅳ-4　電子マネーモトカの機能

具体的な成果としては，次の 5 項目が挙げられる。

① レジの待ち時間の短縮ができたこと
② 高齢者の小銭の取り扱いから不安解消ができたこと
③ 現金のチャージによる顧客の潜在的囲い込みができること
④ 「モトカ」による決済では，平常時においてもポイントが 2 倍となる特典があり，売上高の促進に貢献していること
⑤ 「エディ」などの電子マネーは，支払手数料が 4%であるが，「モトカ」の電子マネーは経費として 1%程度で済むこと

1992 年に導入したポイントカード（花カード）の会員は，現在の時点で 12,000 名程度いるが，そのうち，毎月 6,300 名程度が利用しており，売上高の 83%を占めており，10〜20%の「モトカ」利用者獲得を目指している。店内おいては，定期的に「モトカ」の入会キャンペーンを実施しており，当組合員が積極的に告知活動を行っていることが理解できる。

⑶ 成功の要因

小売業においては，消費者ニーズの広がりや社会経済の変化から，生活に必要な商品・サービスなど地域消費者に選択される時代であり，店舗の魅力や特長を積極的に発信し，イメージアップを図りながら，消費者から「選ばれるショッピングセンター」として評価を勝ち取ることに力を入れている。

成功の要因としては，次の 3 点が挙げられる。

① 理事者側から一方的にならないように販売スタッフを参画させ，分野別に委員会を立ち上げて，意見の集約を諮っていること。
② 日頃から，販売スタッフに対しては，「店の顔」として接客に心がける教育を実施していること。

③　リニューアルに関しては，全国にあるモデルとすべき店舗を視察・調査し，ビジョン策定の際に役立てたこと。

また，「モトカ」の導入については，全国中央会から「2008 年度組合等情報ネットワーク等開発事業」の助成を受けて，単独サーバー型電子マネーシステムの開発を実施したこと，さらには 2009 年度に経済産業省から「商店街活性化事業費補助金」を利用してハード面の導入を図り，この事業が単独型をネットワーク型に改善して近隣の共同店舗とネットワーク化したこと，の 2 点が大きなきっかけとなって，新たな事業を計画するヒントとなった。これらは，「活路開拓事業」の補助金が利用できたことで，事業を実施するに至ったことは明らかである。

⑷　今後の活動予定

目標としては，①ポイントカードなどの顧客特典を見直し，検討を行い，「モトカ」での購買決済率 30％を目指すこと，②将来，地域に住んでいる住民を全て固定客にすること，③おじいちゃん，おばあちゃんとお孫さんが一緒に来店してくれる店舗づくりをすること，④地域コミュニティの場として活用できる店舗であること，などを掲げている。

当組合は，地域での独創性，将来性，効率性の 3 要素を兼ね揃えた共同店舗運営が重要であり，これらの要素を絶妙なバランスで構成し，活動していく予定である。今後も組合で発生した課題を解決するために，「活路開拓事業」の活用を考えている。

Ⅳ　取り組みと課題

1　事業の効果的取り組み

「活路開拓事業」の応募については，中小企業組合等を中心に共同して，「事業の構造改善」，「新分野への進出」，「新技術・新製品・新サービスの

研究・開発」，あるいは「経営環境変化への対処」，「販売経路の拡大」，などに関係する取り組みのテーマが多く見られる。これらの申請および実施する事業内容などを見ると，組合等は明らかに業界の体質改善，構造改善などを意図したものに強い関心を示す傾向が窺える。

近年では，時代の流れと共に，規制緩和で生まれた新市場に異業種の中小企業が連携・協力して参入する事業計画や社会の安心・安全に対応した新素材の開発事業，新たなビジネスモデルを考案して商品・サービスの研究・開発事業の展開，あるいは危機発生を予防，発生後の対応措置を可及的速やかに講ずるために，危機管理に向けた業界の自主基準の研究・調査なども見られる。さらに，地域社会への貢献活動を意識して，高齢化社会を背景にした介護システムの開発や高齢者に優しい商店街活動の調査・研究など，多くの分野に渡っていることが理解できる[21)]。

成果を上げる組合等は，本事業への申請に先立って，構成員企業の経営環境や業界構造などに関する入念な意識調査，準備委員会設置による自己点検や検討課題の抽出などに取り組んでいる。さらに組合等の自己資金による自主的なビジョン作成の経験を踏まえたもの，他の公的支援を受けて実施するなど，数年に渡る時間をかけて事前準備を行って成果を得る事例が多い。例えば，「鹿本ショッピングセンター RIO（リオ）」の場合には，2006 年度に独自の顧客満足度調査を実施して，現状の問題点や課題に基づき，短期・中長期の活動方針を明らかにしている。応募前に検討委員会を開催し，共同店舗として課題に気づきながら放置していた部分があるのではないだろうか，お客様を希望でなく，自分たちの都合で品揃えをしているのではなかろうか，など商売の原点に立ち返って議論を重ねていたようである。また，「電子マネー MOTOCA（モトカ）」については，全国中央会の「2008 年度組合等情報ネットワーク等開発事業」の助成によって，現状の大手「エディ」，鉄道系の「スイカ」，コンビニ系の「ナナコ」，量販店系の「ワンオン」などの電子マネーについて長所，短所を調査してい

た。その結果，既存の電子マネーでは，高額な手数料の負担や独自性がないことが判明し，顧客囲い込み戦略を実施するために議論をしていた。

ところで，本事業は，単年度事業として実質的には短期間での取り組みになるため，事前準備の段階から理事会と構成員企業の間で十分な意思疎通に努め，機関決定の考えをもとに参加企業の協力，意識の醸成と合意が大切になる。共有する問題意識や危機意識の中で，事業テーマの設定，事業内容，スケジュールなど事業計画に構成員企業の意識が反映する行き届いた準備が不可欠である。

事業計画の推進は，該当年度や次年度などで直ちに実現するものばかりでなく，その事業終了後の継続的な活動が重要となることはいうまでもない。「活路開拓事業」の成果を十分に活用して進化させるためには，組合等自身と構成員企業が積極的な参加意識を持ち，長期ビジョンや長期計画を持続的に取り組むことが必要である。他方，政策支援の立場でいえば，組合員等には的確な実施体制を整備することや，構成員企業には積極的な利用体制の確立などで，事業終了後にける成果の持続的活用を強く要望している[22)]。

しかし，「活路開拓事業」は，補助金額が 1,000 千円未満の事業規模では利活用することができない。特に小規模の組合等では自己資金の乏しさから，身の丈にあった小規模事業を計画しており，将来のあるべき姿や方向を探るため，特例措置など考慮して補助金を支援できることを検討すべきであろう。

2　共同店舗に対する方向性と課題

商業を取り巻く環境の変化には，経済・社会環境，少子高齢化，消費者志向，売れ筋商品，食の安全・安心などが要因と指摘されており，それらを自らの店舗の課題として捉えることができる。この地域ならではの有用性の高い商業機能を整備して，競合店との競争に勝ち抜いて行かなければ

ならない。共同店舗にとっては，開業してから 20 年以上経つと店舗自体が陳腐化して魅力がなくなり，その上，設備更新時期で施設が古くなり，時代遅れとなって適応できなくなる。その結果，当然客足が鈍り，売れ行きが停滞してくる。この地域に根付いて商売を続けてきた共同店舗としては，地域の特性を分析し，必要な機能を具体的に構築することは個々の店舗（売場）が受け取るさまざまな利益に繋がることになるといえよう。

「鹿本ショッピングセンター RIO（リオ）」のリニューアルは，これを機に限られたスペースの中で，消費者に見やすく，買いやすい陳列，効果的なレイアウトの見直し，高齢者対応施設の充実など，価格ではない付加価値の追求を行ってきた。さらに地域密着店舗の確立を推進するためには，顧客の囲い込みに向けて，電子マネーと POS システムの導入をも図った。「電子マネー MOTOCA（モトカ）」は，社会的なキャッシュレスの流れに乗って，急速に普及の度合いを広げており，レジでの現金の授受がなくなり，簡単便利でスピーディに精算ができるなど，地域の独自性を活かして，自らの存立可能性を高める販売活動に役立っていると考えられる。店舗リニューアルと電子マネー導入の相乗効果によって，周辺の競合店との差別化，競争力の向上によって，繁盛店として安定的な売上高の確保と固定客づくりに力を入れて行くことになるだろう。今後，共同店舗にとって必要なことは，組織的な活動によって，感性のある品揃え，斬新さがある陳列，サービスはもちろんこと新鮮味のある販売員，顧客情報の活用，電子マネー（モトカ）とポイントカード（花カード）の円滑な運用など，新しい方向性を明確にして対応することを忘れてはいけない。

ところで，中小小売業の共同店舗において，その事業活動がなかなか統一できない阻害要因としては，小規模であっても組合員が互いに経営者であり，それぞれの業種・業態が異なっていることが挙げられる。そのために足並みが揃わず，判断する意思決定が遅れ，ビジネスチャンスを逃がしてしまうことがある。新たな事業の立案に際しては，事務局が中核機関と

なり，補助事業や助成事業を積極的に導入し，組合員には真剣かつ丁寧に説明して理解を得ることが大切である[23)]。当組合では，事業を検討するにあたって，若手経営者を中心とした委員会組織を設置して議論しており，明日の店舗経営と組合員およびテナントのことを考え，中長期の課題の改善にあたる活動を続けていることに対して高く評価できる。すなわち，明確なビジョンとしてのコンセプトを確立し，それによって組合員の意識を統一し，共通の経営理念を持つことが重要なのである。それに加えて，良きリーダー，良き専門家，熊本県中央会，全国中央会，行政機関などの支援と協力を得ることも非常に大きな要素である。

おわりに

「活路開拓事業」は，中小企業が単独で解決困難な諸問題などについて，共同して活路を開拓するためのものであり，中小小売業にとっては自助努力の支援活動の手助けとし，新たな中小小売業の意欲を喚起するために，商業活性化に向けた商業支援策として対応できることが理解できる。また，中小小売業の存立基盤は何よりも消費者志向をおいて他になく，地域の消費者が求める生活の豊かさに応えられないような中小小売業は，仮にいかなる商業振興策があっても存立の余地がないといえる。すなわち，商業活動をより活発にするためには，中小小売業が自助努力を行って体質を強化し，競争力を付け，地域に適合した店づくりを積極的に行うことで来店頻度を増加させ，経済生活圏域の消費者に満足を与えることが重要なのである。そのためにも，共同店舗の課題改善に向けた本事業の有意義な利活用が望まれるのである。

消費者ニーズの多様化と少子高齢化による市場の縮小，過疎地域の進展など，社会全体が大きく変化する中で，それぞれの中小小売業レベルのイノベーションなしでは，地域の中小小売業の再活性化は不可能である。消

費者に新たな生活価値を創造し，提案していける小売業種・業態が，今後生き残ることができる中小小売業であるといえよう。

〔付記〕
本稿は，筆者の研究にあたり 2010 年度経営経理研究所・研究助成を受けた成果の一部であり，このような機会を与えてくれた関係者各位に対して心より感謝申し上げます。

《注》

1） 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年，8 頁参照。
2） 宮原義友稿「現代企業と市場戦略」宮原義友監修『企業・製品の戦略』産業大学，1993 年，4 頁参照。
3） 矢作弘著『都市はよみがえるか ── 地域商業とまちづくり』岩波書店，1998 年，32 頁参照。
4） 国民生活審議会調査部会・コミュニティ問題小委員会『コミュニティ ── 生活の場における人間性の回復 ──』（1969 年）の報告によると，コミュニティとは「生活の場において，住民として自主性と責任を自覚した個人および家庭を構成主体として地域性と各種の共通目標を持った開放的で，しかも構成員相互に信頼感のある集団をコミュニティと呼ぶ」と述べている。
5） 百瀬恵夫稿「地域産業の風土性とコミュニティ」百瀬恵夫・木谷一松編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房，1986 年，2 頁参照。
6） 百瀬恵夫稿「日本の中小企業経営」百瀬恵夫・伊藤正昭『現代中小企業論』白桃書房，1980 年，150-151 頁参照。
7） 白石房之助・小高正芳・坪田次雄稿「商店街の活性化策」小濱岱治編著『大店法改正と中小店生き残り戦略』ぎょうせい，1991 年，267 頁。
8） 百瀬恵夫著『企業集団の日本的構造 ── 協業化の基礎 ──』白桃書房，1971 年，44 頁。
9） 前掲『企業集団の日本的構造 ── 協業化の基礎 ──』67 頁参照。協同の原理とは「個人は全体のため，全体は個人のために」を具現化すること。
10） 前掲『企業集団の日本的構造 ── 協業化の基礎 ──』64 頁参照。
11） 百瀬恵夫著『企業集団化の実証的研究 ── 日本家具工業高度化への展開 ──』白桃書房，1976 年，36-37 頁参照。
12） 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社，1971 年，4 頁参照。

13） 三浦一洋稿「中小企業の組織化」百瀬恵夫・伊藤正昭編著『中小企業論』白桃書房，1991 年，266-268 頁参照。
14） 三井逸友稿「中小企業の活路開拓事業の効果的実践のために」全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年，9 頁参照。
15） 百瀬恵夫著『新協同組織革命』東洋経済新報社，2003 年，167 頁参照。
16） 百瀬恵夫著『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年，34 頁参照。
17） 三井逸友著『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社，2011 年，301-302 頁参照。
18） 全国中小企業団体中央会ホームページ参照，http://chuokai.or.jp. 2013 年 8 月 17 日掲載。
19） 三井逸友稿「中小企業の活路開拓事業の効果的実践のために」全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年，9-10 参照。
20） 今村哲稿「協同組合鹿本ショッピングセンター」全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年，24-25 参照。
21） 伊藤正昭稿「中小企業組合等活路開拓事業の成果について」全国中小企業団体中央会編『平成 22 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査事業報告書』全国中小企業団体中央会，2011 年，1-2 参照。
22） 伊藤正昭稿「中小企業組合等活路開拓事業への取組みの成果と課題」全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年，6-8 参照。
23） 今村哲稿「協同組合横田ショッピングセンター」全国中小企業団体中央会編『平成 22 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査事業報告書』全国中小企業団体中央会，2011 年，66-67 参照。

参考文献

1. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部，1980 年。
2. 稲川宮雄著『中小企業の協同組織』中央経済社，1971 年。
3. 宇野史郎・吉村純一・大野哲明編著『地域再生の流通研究』中央経済社，2008 年。
4. 加藤司・石原武政編著『地域商業の競争構造』中央経済社，2009 年。
5. 小濱岱治編著『大店法改正と中小店生き残り戦略』ぎょうせい，1991 年。

6. 関満博・及川孝信編著『地域ブランドと産業振興』新評社，2010 年。
7. 全国中小企業団体中央会編『平成 25 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業募集要綱』全国中小企業団体中央会，2013 年。
8. 全国中小企業団体中央会編『中小企業活路開拓調査・実現化事業事例集』全国中小企業団体中央会，2013 年。
9. 全国中小企業団体中央会編『平成 22 年度中小企業活路開拓調査・実現化事業成果調査事業報告書』全国中小企業団体中央会，2011 年。
10. 中小企業庁編『中小企業白書 2013 年版』佐伯印刷，2013 年。
11. 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986 年。
12. 堀田正典著『事業をはじめるなら「事業協同組合」が絶対お得です！』中経出版，2012 年。
13. 本位田祥男著『協同組合総論』日本評論社，1967 年。
14. 三井逸友著『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社，2011 年。
15. 宮原義友監修『企業・製品の戦略』産業大学，1993 年。
16. 百瀬恵夫著『企業集団化の実証的研究 ── 日本家具工業高度化への展開 ──』白桃書房，1976 年。
17. 百瀬恵夫著『企業集団の日本的構造 ── 協業化の基礎 ──』白桃書房，1971 年。
18. 百瀬恵夫・伊藤正昭編著『現代中小企業論』白桃書房，1980 年。
19. 百瀬恵夫・伊藤正昭編著『中小企業論』白桃書房，1991 年。
20. 百瀬恵夫・木谷一松編著『地域産業とコミュニティ』白桃書房，1986 年。
21. 百瀬恵夫著『新協同組織革命』東洋経済新報社，2003 年。
22. 百瀬恵夫著『中小企業組合の理念と活性化』白桃書房，1989 年。
23. 百瀬恵夫編著『新中小企業論』白桃書房，1996 年。
24. 百瀬恵夫編著『中小企業論新講』白桃書房，2000 年。
25. 矢作弘著『都市はよみがえるか ── 地域商業とまちづくり』岩波書店，1998 年。
26. 全国中小企業団体中央会，http://chuokai.or.jp。

（原稿受付　2013 年 9 月 27 日）

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 33–77

〈論　文〉

神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント (1)

── 環境保全活動への取り組みの現状とその課題 ──

角　田　光　弘

要　約

経営学の視点から，企業の環境保全活動の領域の捉え方を考察した上で，2011 年 10 月実施の神奈川県の中小企業 556 社向けアンケート調査に基づき，環境保全活動への取り組みの現状とその課題について考察した。

その結果，神奈川県の中小企業においては，環境保全活動への取り組みを行うことを通して，その成果である自社の組織能力の向上を実現している企業は，確かに存在するということ，また，神奈川県の中小企業が環境保全活動へ取り組む理由（外部促進要因）としては，環境保全活動の領域のブラック・ゾーン（環境保全活動のための法規制により，順守しなければならない領域など）としての理由がある一定の重みを持ちながらも，そのような理由に留まらず，むしろ自らの戦略的意思決定により，環境保全活動に前向きに取り組んでいるのではないかということが示唆された。

キーワード：中小企業，環境保全活動，持続的競争優位，組織マネジメント，戦略的意思決定，トップの役割，ミドルの役割，人材マネジメント，風通しの良い組織風土，外部促進要因

1. はじめに

地球環境問題に対する企業の取り組みは，概ね 1950 年代後半から概ね 1970 年代前半までの高度経済成長期の副産物とも考えられる大気汚染，水質汚濁などの公害に対するものから始まったと考えられる。今日に至っては，廃棄物の発生抑制や削減（Reduce），希少な資源の再利用（Reuse），再生利用（Recycle）などの所謂 3 R から地球環境に優しい新製品開発などと多岐に渡るようになっている。さらには，先進的な企業においては，地球環境問題に関する法規制の分野への対応に留まらず，むしろ地球環境問題への取り組みを持続的競争優位の構築に向けた組織能力のより一層の強化に結びつけようとするような活動になってきていると考えられる。

他方，消費者においても，2009 年に家電エコポイント制度やエコカー減税制度，エコカー補助金制度などが導入されて以降は，地球環境問題に対する意識や関心は従来よりも高まり，「地球環境に優しい製品がどうか」ということが消費者の購買行動における判断基準として従来よりも大きなウェートを占めるようになってきていると考えられる。

以上の通り，地球環境問題に対する企業や消費者の意識や関心がかつてない程高まっていると考えられる今日こそ，「環境マネジメントありき」の議論ではなく，地に足の着いた「企業の環境保全活動の推進と持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方」について改めて考察する必要があるのではないか。従来のこの分野の実証研究は，企業の環境保全活動と競争優位性との関係について，組織マネジメント要因の 2 変数間についての関係性の分析が多く，媒介変数などを含めた多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）についての考察がさらに必要ではないか。

以上の考え方に基づき，拙稿「環境保全活動と組織マネジメント」（2011 年 10 月）[1] では，東京証券取引所市場第 1 部，第 2 部の上場企業と

未上場の特定大手企業の 276 社における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）に関して，以下のことが明らかになった。すなわち，「トップがその役割を果たすことや風通しの良い組織風土が，企業の環境保全活動の推進に直接的に貢献すること」，「トップやミドルがその役割を果たすことが，風通しの良い組織風土を通じて，企業の環境保全活動の推進に貢献すること」である。

また，拙稿「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント ── 組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から ──」（2013 年 4 月）[2] では，以下のことが明らかになった。すなわち，環境省が定めた環境経営システムや環境報告に関するガイドラインであるエコアクション 21 を認証登録しており，先進的と考えられる静岡県の中小企業 201 社における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）に関して，「環境保全活動への取り組みにおいて，トップがその役割を過剰に果たすと，かえって現場を疲弊させてしまう可能性があること」，「企業の環境保全活動の推進には，風通しの良い組織風土が直接的に貢献すると同時に，ミドルがその役割を果たすことが風通しの良い組織風土を通して貢献すること」である。

その一方で，拙稿の両研究からは，少なくとも「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性については必ずしも示唆が得られたわけではなく，それらの関係性については今後の研究課題として残された。

以上を踏まえて，次なる研究対象企業として今回取り上げるのは，神奈川県の中小企業である。その理由は，第 1 に，「神奈川県」ということに関しては，神奈川県はもとより京浜工業地帯を抱え，高度経済成長期には正に大気汚染や水質汚濁などの従来型環境問題である公害問題が発生してしまい，それらの問題に対する取り組みにより，今日では公害問題を克服してきたと考えられることである。第 2 に，「神奈川県の中小企業」とい

うことに関しては，従来型環境問題である公害問題に対する民側の取り組み主体として大きなウェートを占めると考えられる神奈川県の中小企業は，今日では公害問題への取り組みに留まらず，広く環境保全活動への取り組みに関する組織マネジメントに学ぶべき特質がある可能性を秘めているのではないかと考えられることである。第3に，神奈川県の中小企業における環境保全活動に関する組織マネジメントに学ぶべき特質を抽出することができれば，他地域の中小企業が環境保全活動に取り組む上で参考になる組織マネジメントに関する知見となる可能性が考えられることである。

そのような神奈川県の中小企業における，①「環境保全活動への取り組み状況」，②「環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）」，③「環境保全活動への取り組み成果」，④「トップの役割」，⑤「ミドルの役割」，⑥「組織風土」，⑦「人材マネジメント」，⑧「環境保全活動へ取り組む上での課題」に関して，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（今回着目するのは全業種・従業員数51人以上企業，同・50人以下企業）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業と未取得（未登録）企業との違いが果たしてあるのかどうか。

以上のような問題意識に基づき，本稿では，まず企業の環境保全活動の領域の捉え方について考察する。次に，2011年10月に実施のアンケート調査に基づき，神奈川県の中小企業556社における上記①から⑧の項目について考察する。その上で，中小企業が環境保全活動に取り組む上で参考になる組織マネジメントに関する知見を得ようとするものである。

なお，それらを踏まえた上で，次稿（「神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント(2) ── 組織マネジメント要因の相互の関係性（多対多の関係性）について ──」）では，企業の環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築し，同アンケート調査に基づく共分散構造分析手法による仮説の検証などを通して，神奈川県の中小企業における環境保全活動の推進に貢献する組織マ

ネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）を探究しようとするものである。

2. 企業の環境保全活動の領域の捉え方

企業の環境保全活動への取り組みとしてこれまでに具体的に考えられてきた主なものは，①3 R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用）），②環境報告書の作成と公表，③ISO 14001 などの環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録），④グリーン購入（地球環境保全に貢献する製品・部品の購入），⑤環境会計（企業の環境配慮についての費用と便益を金額もしくは物量で表示する会計），⑥ライフ・サイクル・アセスメント（LCA，製品の設計段階から廃棄に至る全ての段階を通しての総合的環境影響の評価），⑦エコ・デザイン（環境に配慮した製品設計）など[3] である。

このような企業の環境保全活動に対しては，以下の 3 つの領域として捉えることができると考えられる。

第 1 の領域は，ブラック・ゾーンである。この領域は，環境保全活動のための法規制により，順守しなければならない領域[4]（コンプライアンスの領域）である。また，顧客や見込み客から認証制度（ISO 14001 やエコアクション 21 など）の取得（または登録）を取引条件に求められる場合には，必ずそれらの認証制度に取り組み，取得（または登録）しなければならない領域と考えられる。

第 2 の領域は，グレイ・ゾーンである。この領域は，リサイクル問題や土壌汚染など社会の強い合意が得られ，近い将来法律化されるような領域[5] と考えられる。この領域に対しては，社会の強い要請があるため，企業は自発的かつ積極的に取り組むべき領域[6] と考えられる。この領域の問題解決を図るための戦略的経営資源への投資（人材開発，生産設備，研究

開発など）の結果次第では，新製品や新事業の開発，ひいては組織能力の強化や持続的競争優位の構築へとつながる可能性があるため，この領域のどのような問題にいつ，どれだけ積極的に取り組むのかはトップの戦略的意思決定の問題と考えられる。

第3の領域は，ホワイト・ゾーンである。この領域は，現段階では緊急に求められるものではないものの，企業は将来的には解決に取り組まなければならないような領域[7]と考えられる。グレイ・ゾーンと同様に，この領域のどのような問題にいつ，どれだけ積極的に取り組むのかはトップの戦略的意思決定の問題と考えられる。

3. 神奈川県の中小企業における環境保全活動への取り組みについての現状分析

本節では，2011年10月に実施のアンケート調査に基づき，神奈川県の中小企業556社における環境保全活動に関する現状分析を行う。現状分析に当たっては，①「環境保全活動への取り組み状況」，②「環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）」，③「環境保全活動への取り組み成果」，④「トップの役割」，⑤「ミドルの役割」，⑥「組織風土」，⑦「人材マネジメント」，⑧「環境保全活動へ取り組む上での課題」のそれぞれに対して，まず全企業556社に関して現状分析を行う。その際には，必要に応じて，業種（製造業217社，建設業178社，道路貨物輸送業78社）の違い，企業規模（全業種・従業員数51人以上企業201社，同・50人以下企業353社）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業149社と未取得（未登録）企業407社との違いの視点から現状分析を行うものとする。

⑴ 神奈川県の中小企業向けのアンケート調査の概要

筆者は，早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学・環境マネジメン

ト・共同研究グループの共同研究者であり，今回のアンケート調査は同・研究グループの共同研究の一環として行われた。このアンケート調査の対象企業は神奈川県の中小企業 2,954 社であり，2011 年 9 月末日に発送し，同 10 月末日までに郵送により回収した。アンケート回答企業は 556 社（回答企業の属性は図表 1 の通り）であり，回収率は 18.8%である。なお，同・研究グループから株式会社浜銀総合研究所へアンケート質問票の発送関係業務と回答データの入力業務を委託し，筆者が独自にその 1 次入力データ（RawData）の加工・分析を本稿で行っている。

図表 1　回答企業の属性とその社数

業　　種		環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業	合計
製造業	従業員数 50 人以下	36	87	123
	従業員数 51 人以上	60	34	94
	小　計	96	121	217
建設業	従業員数 50 人以下	16	122	138
	従業員数 51 人以上	11	27	38
	従業員数不明	0	2	2
	小　計	27	151	178
道路貨物輸送業	従業員数 50 人以下	1	38	39
	従業員数 51 人以上	7	32	39
	小　計	8	70	78
その他	従業員数 50 人以下	7	46	53
	従業員数 51 人以上	11	19	30
	小　計	18	65	83
全業種	従業員数 50 人以下	60	293	353
	従業員数 51 人以上	89	112	201
	従業員数不明	0	2	2
	小　計	149	407	556

⑵　企業の環境保全活動への取り組み状況

(2-1)「Q 8[8]　環境マネジメントシステム取得（登録）」状況

今回のアンケート調査では，環境マネジメントシステム「Q 81　ISO 14001」,「Q 82　KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」,「Q 83 エコアクション 21」,「Q 84　エコステージ」のそれぞれに対して，3 段階（「1：取得している」,「2：今後取得を予定している」,「3：取得しておらず，今後も取得予定はない」）で企業から回答を得ている。

(2-1-1)「Q 81　ISO 14001」

「Q 81　ISO 14001」に関しては，「取得済み」（スコア 1）[9] は全企業 556 社（有効回答数：n＝447），製造業 217 社（有効回答数：n＝187），建設業 178 社（有効回答数：n＝140），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝58），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝173），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝274），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝140）の場合，それぞれ 28.2%，44.9%，15.0%，12.1%，47.4%，16.1%，90.0% であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（44.9%）の認証取得が最も多く，建設業（15.0%），道路貨物輸送業（12.1%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（47.4%）の方が小さい企業（16.1%）よりも認証取得が進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業では，複数回答ではあるものの実に 90.0%の企業が ISO 14001 を認証取得している。

(2-1-2)「Q 82　KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」

「Q 82　KES・環境マネジメントシステム・スタンダード」に関しては，「取得済み」（スコア 1）は全企業 556 社（有効回答数：n＝392），製造業 217 社（有効回答数：n＝151），建設業 178 社（有効回答数：n＝129），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝57），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝142），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝255），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝140）の場合，それぞれ 1.3%，1.3%，0.0%，1.8%，0.7%，5.5%，5.1%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，道路貨物輸送業（1.8%）の認証登録が最も多く，製造業（1.3%）がそれに続いており，建設業（0.0%）では認証登録がなかった。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の小さい企業（5.5%）の方が大きい企業（0.7%）よりも認証登録が進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業では，複数回答ではあるものの 5.1%の企業が KES・環境マネジメントシステム・スタンダードを認証登録している。ただし，KES・環境マネジメントシステムは，ISO 14001 程には認証登録されているわけではないと考えられる。

(2-1-3)「Q 83　エコアクション 21」

「Q 83　エコアクション 21」に関しては，「取得済み」（スコア 1）は全企業 556 社（有効回答数：n＝399），製造業 217 社（有効回答数：n＝153），建設業 178 社（有効回答数：n＝135），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝57），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝144），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝246），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：

n＝103）の場合，それぞれ 5.3%，6.5%，4.4%，3.5%，4.9%，0.8%，20.4%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（6.5%）の認証登録が最も多く，建設業（3.5%）と道路貨物輸送業（3.5%）の認証登録比率は同じであった。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（4.9%）の方が小さい企業（0.8%）よりも認証登録が進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業では，複数回答ではあるものの 20.4%の企業がエコアクション 21 を認証登録している。ただし，エコアクション 21 は，ISO 14001 程には認証登録されているわけではないと考えられる。

(2-1-4)「Q 84　エコステージ」

「Q 84　エコステージ」に関しては，「取得済み」（スコア 1）は全企業 556 社（有効回答数：n＝387），製造業 217 社（有効回答数：n＝149）の場合，建設業 178 社（有効回答数：n＝130），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝56），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝139），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝248），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝95）の場合，それぞれ 0.8%，1.3%，0.0%，1.8%，0.7%，0.8%，3.2%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，道路貨物輸送業（1.8%）の認証取得が最も多く，製造業（1.3%）がそれに続いており，建設業（0.0%）では認証取得がなかった。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の小さい企業（0.8%）の方が大きい企業（0.7%）よりもわずかながら認証取得が進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステム認証

取得（認証登録）企業では，複数回答ではあるものの 3.2%の企業がエコステージを認証取得している。ただし，エコステージは，ISO 14001 程には認証取得されているわけではないと考えられる。

以上より，「**Q 81　ISO 14001**」と「**Q 83　エコアクション 21**」に関しては，製造業の方が建設業や道路貨物輸送業よりも，また企業規模の大きい企業（全業種・従業員数 51 人以上）の方が小さい企業（全業種・従業員数 50 人以下）よりも認証取得（認証登録）が進んでいると考えられる。

また，「**Q 82　KES・環境マネジメントシステム・スタンダード**」と「**Q 84　エコステージ**」に関しては，道路貨物輸送業の方が製造業や建設業よりも，企業規模の小さい企業（全業種・従業員数 50 人以下）の方が大きい企業（全業種・従業員数 51 人以上）よりも，認証取得（認証登録）が進んでいると考えられる。

ただし，業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業），企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）にかかわらず，ISO 14001 の方がエコアクション 21，KES・環境マネジメントシステム・スタンダード，エコステージよりも認証取得（認証登録）が進んでいる。このことは，神奈川県の中小企業においては，導入にかかる準備作業やその費用，更新手続き作業やその費用の観点からよりハードルの高い ISO 14001 の方を認証取得していることになり，神奈川県の中小企業の環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）に対する積極性の表れとも考えられる。

(2-2)「Q 9　3 R（Reduce, Reuse, Recycle）」

今回のアンケート調査では，「Q 9　3 R（Reduce, Reuse, Recycle）」については，6 段階（「1：特に実施していない」，「2：以前に比べて 1 割程度削減できた」，「3：以前に比べて 3 割程度削減できた」，「4：以前に比

べて 5 割程度削減できた」,「5：以前に比べて 7 割程度削減できた」,「6：以前に比べて 9 割以上削減できた」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。

この内,「以前に比べて取り組んでいる」（スコア 2〜6）[10] と回答した企業は，全企業 556 社（有効回答数：n＝540），製造業 217 社（有効回答数：n＝212），建設業 178 社（有効回答数：n＝173），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝75），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝197），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝342），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝147），環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社（有効回答数：n＝393）の場合，それぞれ 52.0%，65.6%，48.0%，32.0%，61.4%，46.5%，85.0%，39.7%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（65.6%）の取り組みが最も進んでおり，建設業（48.0%），道路貨物輸送業（32.0%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（61.4%）の方が小さい企業（46.5%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業（85.0%）の方が未取得（未登録）企業（39.7%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。

（2–3）「Q 10　グリーン購入」

「Q 10　グリーン購入」については，6 段階（「1：特に実施していない」,「2：長期間使用できるものを選ぶなどの配慮をしている」,「3：物品購入で環境ラベルを確認している」,「4：2，3 の取り組みに加え特定調達物品のうち 3 割までについて環境物品を購入している」,「5：2，3 の取り組み

に加え特定調達物品のうち 5 割以上について環境物品を購入している」，「6：2，3 の取り組みに加え特定調達物品を超えて環境物品を購入している」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。

この内，「何らかの配慮をしている」（スコア 2〜6）[11] と回答した企業は，全企業 556 社（有効回答数：n＝541），製造業 217 社（有効回答数：n＝211），建設業 178 社（有効回答数：n＝173），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝77），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝197），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝343），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝147），環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社（有効回答数：n＝394）の場合，それぞれ 54.7%，62.6%，45.1%，59.7%，65.0%，48.7%，77.6%，46.2%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（62.6%）の取り組みが最も進んでおり，道路貨物輸送業（59.7%），建設業（45.1%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（65.0%）の方が小さい企業（48.7%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業（77.6%）の方が未取得（未登録）企業（46.2%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。

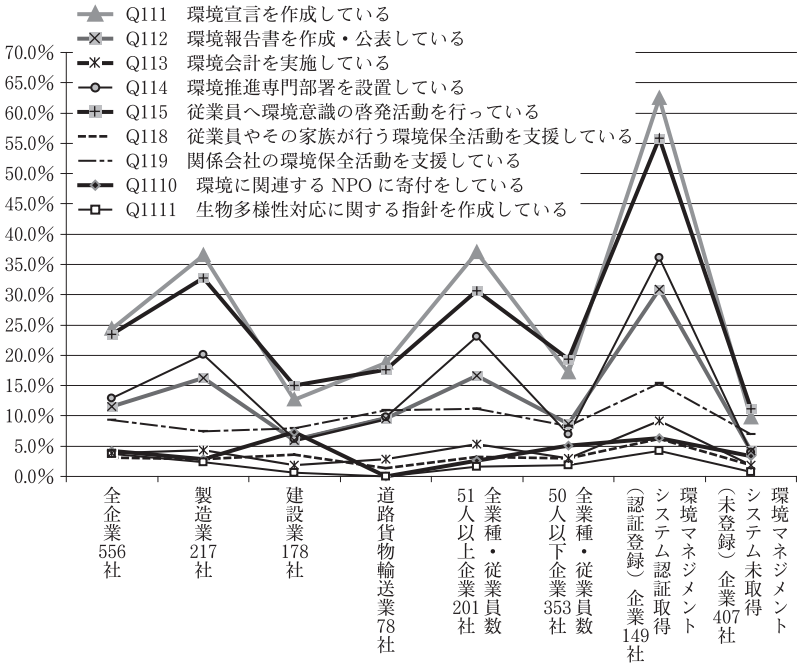
（2-4）「Q 111　環境宣言を作成している」から「Q 1111　生物多様性に関する指針を作成している」まで

「Q 111　環境宣言を作成している」，「Q 112　環境報告書を作成・公表している，「Q 113　環境会計を実施している」，「Q 114　環境専門部署を

設置している」，「Q 115　従業員へ環境意識の啓発活動を行っている」，「Q 118　従業員やその家族が行う環境保全活動を支援している」，「Q 119 関係会社の環境保全活動を支援している」，「Q 1110　環境に関する NPO に寄付をしている」，「Q 1111　生物多様性に関する指針を作成している」の質問項目については，6 段階（「1：あまり前向きとはいえない」～「6：十分前向きに取り組んでいる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より前向きに取り組んでいると回答した企業（スコア 5，6）[12] は図表 2 の通りである。

図表 2 が示唆していることは，第 1 に，全企業，業種（製造業，建設業，

図表 2　「Q 111　環境宣言を作成している」から「Q 1111　生物多様性に関する指針を作成している」までの取り組み状況



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 111 環境宣言を作成している	24.3%	36.5%	12.6%	18.7%	37.0%	17.1%	62.4%	9.7%
Q 112 環境報告書を作成・公表している	11.6%	16.2%	6.0%	9.5%	16.6%	8.7%	30.9%	4.2%
Q 113 環境会計を実施している	3.9%	4.4%	1.8%	2.8%	5.3%	3.0%	9.2%	1.8%
Q 114 環境推進専門部署を設置している	12.9%	20.1%	6.2%	9.8%	23.1%	7.0%	36.1%	4.0%
Q 115 従業員へ環境意識の啓発活動を行っている	23.5%	32.8%	15.0%	17.6%	30.6%	19.4%	55.8%	11.2%
Q 118 従業員やその家族が行う環境保全活動を支援している	3.1%	2.9%	3.6%	1.4%	3.2%	3.0%	6.2%	1.8%
Q 119 関係会社の環境保全活動を支援している	9.3%	7.4%	7.9%	10.9%	11.2%	8.3%	15.4%	7.0%
Q 1110 環境に関連する NPO に寄付をしている	4.2%	2.8%	7.3%	0.0%	2.6%	5.1%	6.3%	3.4%
Q 1111 生物多様性対応に関する指針を作成している	3.7%	2.4%	0.6%	0.0%	1.6%	1.8%	4.2%	0.8%

道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，環境保全活動の個別に関して，取り組みへの意思決定のしやすさ，実際の取り組みのしやすさがあるのではないかということである。すなわち，取り組みへの意思決定のしやすさ，実際の取り組みの

しやすさの第 1 グループは，「Q 111　環境宣言を作成している」，「Q 115 従業員へ環境意識の啓発活動を行っている」，第 2 グループは，「Q 114 環境推進専門部署を設置している」，「Q 112　環境報告書を作成・公表している」，第 3 グループは，「Q 119　関係会社の環境保全活動を支援している」，第 4 グループは，「Q 113　環境会計を実施している」，「Q 118　従業員やその家族が行う環境保全活動を支援している」，「Q 1110　環境に関する NPO に寄付をしている」，「Q 1111　生物多様性対応に関する指針を作成している」である。

第 2 に，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違いに関しては，製造業の取り組みが最も進んでおり，道路貨物輸送業，建設業の順に続いている。

第 3 に，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業の方が小さい企業よりも取り組みが進んでいると考えられる。

第 4 に，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業の方が未取得（未登録）企業よりも取り組みが進んでいると考えられる。

(2–5)　新製品・サービス開発に関する環境保全活動への取り組み

「Q 121　LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）を実施している」，「Q 122　エコ・デザインや環境配慮型の新製品・サービス開発に取り組んでいる」，「Q 123　カーボンオフセット付き商品・サービスを企画・販売している」の質問項目については，6 段階（「1：実施していない」，「2：1 年以内に実施を予定」，「3：全売上額の 1 割未満で実施」，「4：全売上額の 1〜2 割未満で実施」，「5：全売上額の 2〜5 割未満で実施」，「6：全売上額の 5 割以上で実施」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。

(2-5-1)「Q 121　LCA（ライフ・サイクル・アセスメント）を実施している」

「以前に比べて実施している」（スコア 2〜6）[13] と回答した企業は，全企業 556 社（有効回答数：n＝533），製造業 217 社（有効回答数：n＝213），建設業 178 社（有効回答数：n＝168），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝73），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝197），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝335），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝144），環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社（有効回答数：n＝389）の場合，それぞれ 13.3%，17.4%，11.9%，5.5%，16.8%，11.3%，18.5%，7.7%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（17.4%）の取り組みが最も進んでおり，建設業（11.9%），道路貨物輸送業（5.5%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（16.8%）の方が小さい企業（11.3%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業（18.5%）の方が未取得（未登録）企業（7.7%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。

(2-5-2)「Q 122　エコ・デザインや環境配慮型の新製品・サービス開発に取り組んでいる」

「以前に比べて実施している」（スコア 2〜6）と回答した企業は，全企業 556 社（有効回答数：n＝534），製造業 217 社（有効回答数：n＝212），建設業 178 社（有効回答数：n＝169），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝73），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝197），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝336），環

境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝145），環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社（有効回答数：n＝389）の場合，それぞれ 22.3%，32.1%，16.6%，4.1%，28.9%，18.5%，42.1%，14.9%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，製造業（32.1%）の取り組みが最も進んでおり，建設業（16.6%），道路貨物輸送業（4.1%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（28.9%）の方が小さい企業（18.5%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業（42.1%）の方が未取得（未登録）企業（14.9%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。

(2-5-3)「Q 123　カーボンオフセット付き商品・サービスを企画・販売している」

「以前に比べて実施している」（スコア 2〜6）と回答した企業は，全企業 556 社（有効回答数：n＝529），製造業 217 社（有効回答数：n＝210），建設業 178 社（有効回答数：n＝167），道路貨物輸送業 78 社（有効回答数：n＝73），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝195），全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社（有効回答数：n＝333），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝141），環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社（有効回答数：n＝389）の場合，それぞれ 8.9%，8.6%，8.4%，9.6%，10.3%，8.1%，12.1%，8.7%であった。

業種の違い（製造業，建設業，道路貨物輸送業）に関しては，わずかな差ではあるものの道路貨物輸送業（9.6%）の取り組みが進んでおり，製

造業（8.6%），建設業（8.4%）の順に続いている。また，企業規模の違い（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）に関しては，企業規模の大きい企業（10.3%）の方が小さい企業（8.1%）よりも取り組みがわずかながら進んでいると考えられる。さらに，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業（12.1%）の方が未取得（未登録）企業（8.7%）よりも取り組みが進んでいると考えられる。

⑶　環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）

環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）について，6 段階（「1：影響がない」～「6：影響がある」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より影響があると回答した企業（スコア 5，6）は図表 3 の通りである。

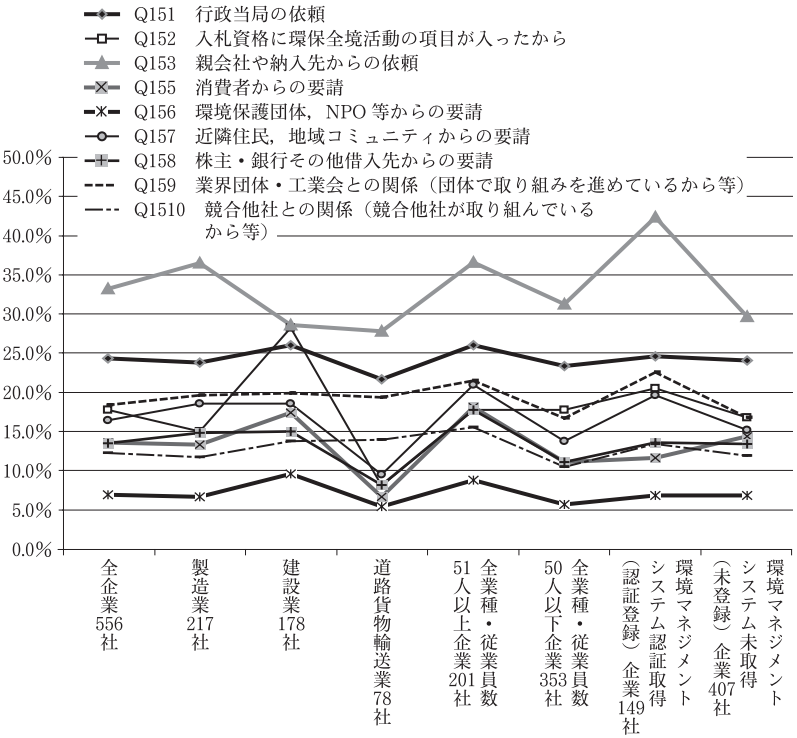
図表 3 から読み取れることは，第 1 に，「Q 153　親会社や納入先からの依頼」の（スコア 5，6）の値は，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社（有効回答数：n＝146），全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社（有効回答数：n＝194），製造業 217 社（有効回答数：n＝211）の場合，それぞれ 42.4%，36.6%，36.5%と必ずしも小さな値ではないものの，圧倒的な値とまでは言い切れないことであり，その一方で，他のカテゴリー（全企業 556 社，建設業 178 社，道路貨物輸送業 78 社，全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社）の（スコア 5，6）の値よりも大きいのも事実である。

第 2 に，「Q 152　入札資格に環境保全活動の項目が入ったから」の（スコア 5，6）の値は，「建設業 178 社（有効回答数：n＝168）」が 28.2%と必ずしも小さな値ではないものの，圧倒的な値とまでは言い切れないことであり，その一方で他のカテゴリー（全企業 556 社，製造業 217 社，道路貨物輸送業 78 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，全業種・従業

員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社）の（スコア 5，6）の値よりも大きいのも事実である。

第 3 に，「Q 159　業界団体・工業会との関係（団体で取り組みを進めているから等）」の（スコア 5，6）の値は，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，概ね 20.0%前後であり，これらの値も必ずしも小さな値ではないものの，圧倒的な値とまでは言い切れないことである。

図表 3　環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 151 行政当局の依頼	24.3%	23.8%	26.0%	21.7%	26.0%	23.4%	24.6%	24.1%
Q 152 入札資格に環保全境活動の項目が入ったから	17.8%	15.0%	28.2%	8.1%	17.8%	17.8%	20.5%	16.8%
Q 153 親会社や納入先からの依頼	33.2%	36.5%	28.6%	27.8%	36.6%	31.3%	42.4%	29.7%
Q 155 消費者からの要請	13.6%	13.3%	17.4%	6.7%	18.1%	11.1%	11.6%	14.4%
Q 156 環境保護団体，NPO等からの要請	6.9%	6.7%	9.6%	5.4%	8.8%	5.7%	6.8%	6.8%
Q 157 近隣住民，地域コミュニティからの要請	16.4%	18.6%	18.6%	9.5%	21.0%	13.8%	19.6%	15.2%
Q 158 株主・銀行その他借入先からの要請	13.5%	14.8%	15.0%	8.2%	17.8%	11.1%	13.6%	13.4%
Q 159 業界団体・工業会との関係（団体で取り組みを進めているから等）	18.4%	19.6%	19.9%	19.4%	21.5%	16.7%	22.6%	16.8%
Q 1510 競合他社との関係（競合他社が取り組んでいるから等）	12.3%	11.7%	13.8%	13.9%	15.5%	10.5%	13.4%	11.9%

第4に，「Q 155　消費者からの要請」，「Q 156　環境保護団体，NPO等からの要請」，「Q 157　近隣住民，地域コミュニティからの要請」，「Q 158 株主・銀行その他納入先からの要請」，「Q 1510　競合他社との関係（競合他社が取り組んでいるから等）」の（スコア5，6）の値は，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数51人以上，同・50人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取

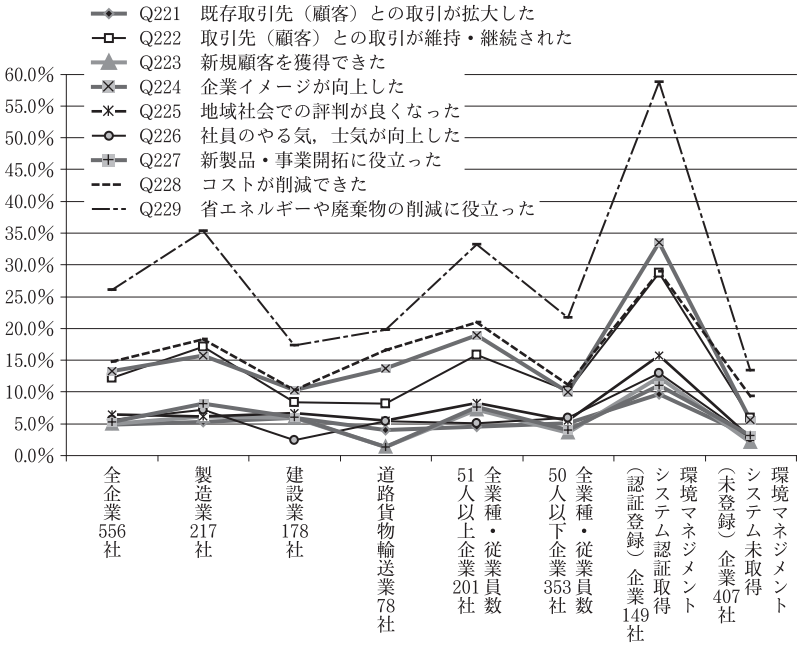
得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，必ずしも大きな値ではないことである。

以上より，神奈川県の中小企業が環境保全活動へ取り組む上では，現在も外部からの影響が一定程度はあるものの，むしろ自らの戦略的意思決定により環境保全活動に前向きに取り組んでいるのではないかと考えられる。

⑷　環境保全活動への取り組み成果

環境保全活動への取り組み成果について，6段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア5，6）は図表4の通りである。

図表4　環境保全活動への取り組み成果



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 221 既存取引先（顧客）との取引が拡大した	4.9%	5.3%	6.0%	4.1%	4.6%	5.1%	9.7%	3.1%
Q 222 取引先（顧客）との取引が維持・継続された	12.3%	17.2%	8.4%	8.2%	15.9%	10.2%	28.8%	6.0%
Q 223 新規顧客を獲得できた	5.0%	6.2%	6.0%	1.4%	7.2%	3.6%	12.4%	2.1%
Q 224 企業イメージが向上した	13.3%	15.8%	10.3%	13.7%	19.0%	10.0%	33.6%	5.6%
Q 225 地域社会での評判が良くなった	6.5%	6.2%	6.7%	5.5%	8.3%	5.5%	15.8%	2.9%
Q 226 社員のやる気，士気が向上した	5.7%	7.3%	2.4%	5.4%	5.1%	6.0%	13.0%	2.9%
Q 227 新製品・事業開拓に役立った	5.3%	8.2%	6.1%	1.4%	7.7%	4.0%	11.1%	3.2%
Q 228 コストが削減できた	14.8%	18.3%	10.3%	16.6%	21.0%	11.2%	29.0%	9.4%
Q 229 省エネルギーや廃棄物の削減に役立った	26.1%	35.4%	17.4%	19.8%	33.3%	21.7%	58.8%	13.4%

図表 4 が示唆していることは，第 1 に，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，環境保全活動の個別成果に関して，成果の出しやすいものと必ずしもそうではないものがあるのではないかということである。

すなわち，成果の出しやすさの第 1 グループは，「Q 229　省エネルギーや廃棄物の削減に役立った」である。第 2 グループは，「Q 222　取引先（顧客）との取引が継続された」，「Q 224　企業イメージが向上した」，「Q 228 コストが削減できた」である。第 3 グループは，「Q 221　既存取引先（顧客）との取引が拡大した」，「Q 223　新規顧客を開拓できた」，「Q 225　地域社会での評判が良くなった」，「Q 226 社員のやる気，士気が向上した」，「Q 227　新製品・新事業開発に役立った」である。

第 2 に，環境保全活動への取り組み成果は自社の組織能力[14] の向上とも考えられ，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違いに関しては，概ね製造業，道路貨物輸送業，建設業の順に組織能力を向上させているのではないかということである。

第 3 に，同様に，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違いに関しては，概ね企業規模の大きい企業の方が小さい企業よりも組織能力を向上させているのではないかということである。

第 4 に，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，概ね環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業の方が環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業よりも組織能力を向上させているのではないかということである。

⑸　トップの役割

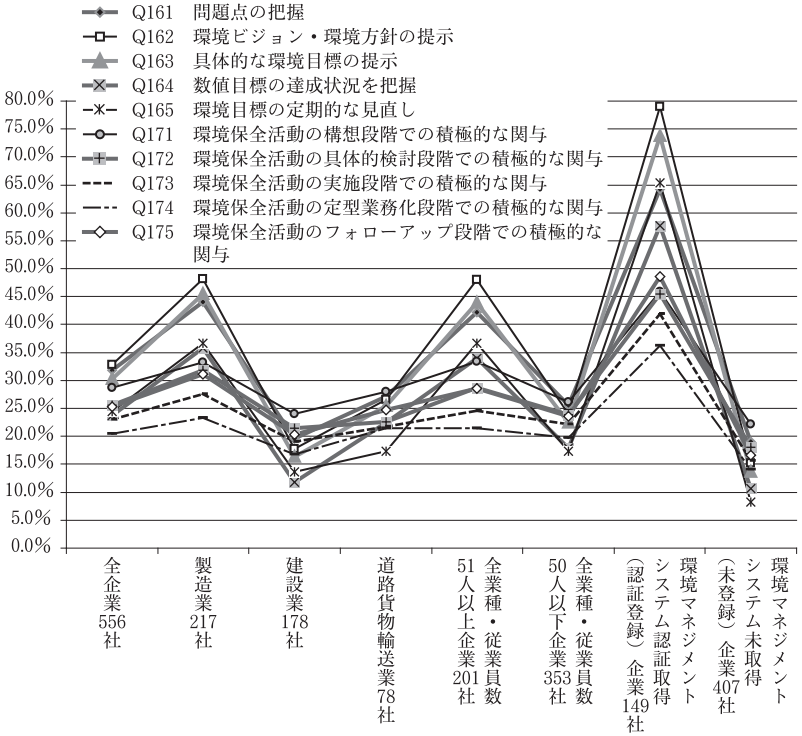
トップの役割について，6 段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア 5，6）は図表 5 の通りである。

図表 5 が示唆していることは，第 1 に，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無

の違いにかかわらず，トップの果たすべき役割自身に関して最も求められていることは，「Q 162　環境ビジョン又は環境方針を掲げている」ことではないかということである。また，以下「Q 163　具体的な環境目標を掲げている」こと，「Q 161　問題点の把握」，「Q 165　環境目標の定期的な見直しを行っている」こと（Q 161 と Q 165 はほぼ同等に求められている），「Q 164　日常業務として数値目標の達成状況を把握している」ことの順に続いているのではないかということである。

第 2 に，同様に，環境保全活動のプロセス（構想段階，具体的な検討段階，実施段階，定型業務化段階，フォローアップ段階）におけるトップの

図表 5　トップの役割



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 161 問題点の把握	31.8%	44.1%	19.6%	27.1%	42.2%	25.6%	64.2%	19.1%
Q 162 環境ビジョン・環境方針の提示	32.8%	48.1%	17.8%	26.6%	48.0%	24.0%	79.0%	15.2%
Q 163 具体的な環境目標の提示	30.3%	45.5%	16.4%	25.4%	43.9%	22.5%	73.8%	13.7%
Q 164 数値目標の達成状況を把握	23.7%	35.8%	11.8%	22.4%	33.9%	17.9%	57.7%	10.7%
Q 165 環境目標の定期的な見直し	24.5%	36.6%	13.7%	17.3%	36.7%	17.4%	65.3%	8.2%
Q 171 環境保全活動の構想段階での積極的な関与	28.7%	33.3%	24.0%	28.0%	33.4%	26.2%	45.9%	22.2%
Q 172 環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	25.6%	31.9%	21.4%	22.6%	28.7%	23.9%	45.5%	18.0%
Q 173 環境保全活動の実施段階での積極的な関与	23.0%	27.5%	19.0%	21.7%	24.6%	22.2%	41.9%	15.7%
Q 174 環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	20.4%	23.3%	16.8%	21.4%	21.4%	19.8%	36.2%	14.1%
Q 175 環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	25.3%	31.1%	20.3%	24.7%	28.5%	23.6%	48.6%	16.6%

果たすべき役割の軽重に関しては，トップが最もその役割を果たすことが求められているのは，概ね「Q 171　構想段階（自社で取り組むべき内容について大まかに情報収集）ではないかということである。また，「Q 172 具体的な検討段階（自社で取り組むべき内容と課題，スケジュール，体制，予算を検討），「Q 173　実施段階（決定された自社で取り組むべき内容を実施）」，「Q 174　定型業務化段階（進捗状況に対し具体的にアクションを起こす）」の順に構想段階ほどには必ずしもその役割を果たすことが求められなくなり，「Q 175　フォローアップ段階（自社で取り組むべき内容と課題，スケジュール，体制，予算を再検討）では構想段階と同等もしくはそれ以上にその役割を果たすことが求められているのではないかということである。

⑹　ミドルの役割

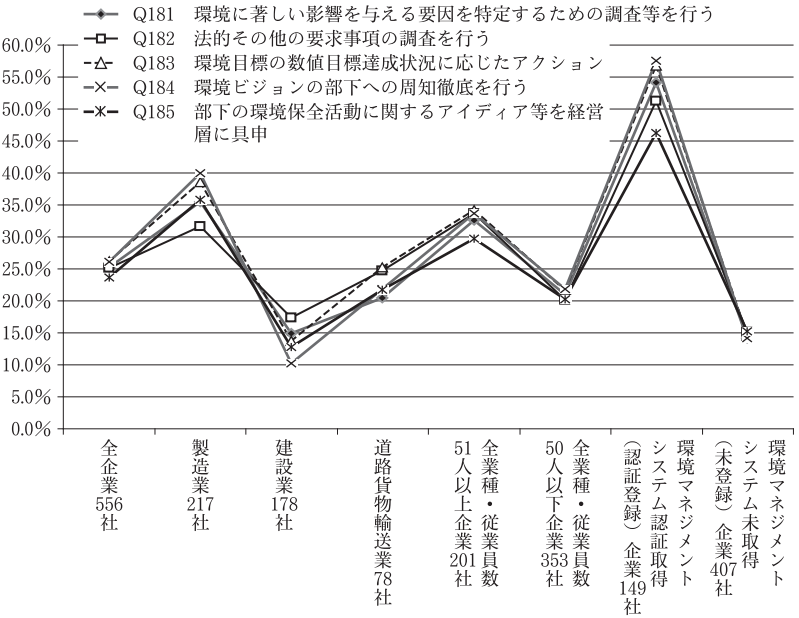
ミドルの役割について，6 段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア 5，6）は図表 6 の通りである。

図表 6 が示唆していることは，第 1 に，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違いに関しては，概ね製造業，道路貨物輸送業，建設業の順にミドルが役割を果たしているのではないかということである。

第 2 に，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違いに関しては，概ね企業規模の大きい企業の方が小さい企業よりもミドルが役割を果たしているのではないかということである。

第 3 に，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，概ね環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業の方が環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業よりもミドルが役割を果たしているのではないかということである。

図表 6　ミドルの役割



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 181 環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	25.3%	35.5%	14.9%	20.5%	32.6%	21.0%	54.1%	14.2%
Q 182 法的その他の要求事項の調査を行う	25.1%	31.7%	17.4%	24.7%	33.7%	20.1%	51.3%	15.1%
Q 183 環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	26.2%	38.6%	13.8%	25.3%	34.2%	21.6%	56.8%	14.6%

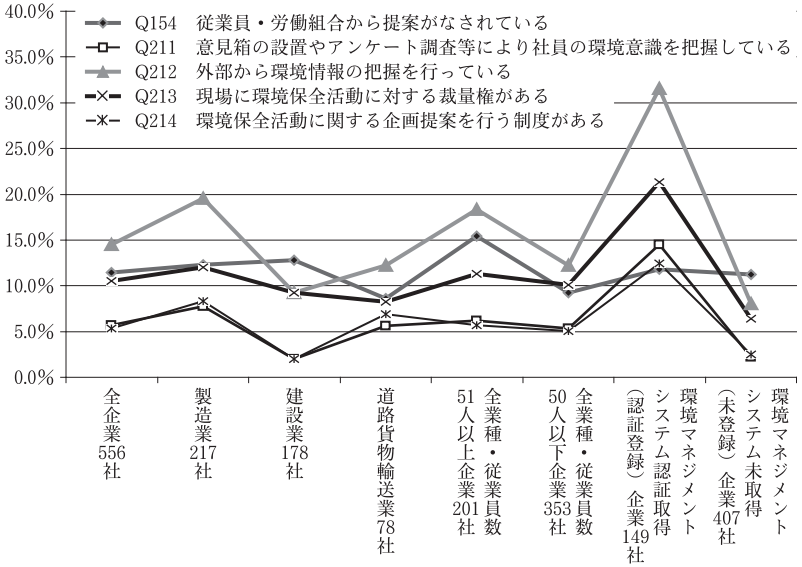
Q 184 環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	26.1%	40.0%	10.2%	21.9%	33.7%	21.8%	57.5%	14.2%
Q 185 部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	23.7%	35.8%	12.8%	21.7%	29.7%	20.3%	46.2%	15.2%

(7) 組織風土

組織風土について，6段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア5，6）は図表7の通りである。

図表7が示唆していることは，第1に，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数51人以上，同・50

図表7　組織風土



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 154 従業員・労働組合から提案がなされている	11.2%	12.1%	12.6%	8.4%	15.2%	9.0%	11.6%	11.0%
Q 211 意見箱の設置やアンケート調査等により社員の環境意識を把握している	5.5%	7.5%	1.8%	5.4%	6.0%	5.1%	14.3%	2.0%
Q 212 外部から環境情報の把握を行っている	14.3%	19.3%	9.0%	12.0%	18.1%	12.0%	31.3%	7.8%
Q 213 現場に環境保全活動に対する裁量権がある	10.3%	11.8%	9.0%	8.0%	11.1%	9.9%	21.1%	6.2%
Q 214 環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	5.1%	8.1%	1.8%	6.7%	5.5%	4.8%	12.2%	2.3%

人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，（スコア 5，6）の値が必ずしも高くはないことから，風通しの良い組織風土を構築できているのは 1 部の先進的な企業に留まっているのではないかということであり，今後風通しの良い組織風土を構築していける余地は十分にあるのではないかということである。

第 2 に，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違いに関しては，概ね製造業，道路貨物輸送業，建設業の順に風通しの良い組織風土を構築できているのではないかということである。

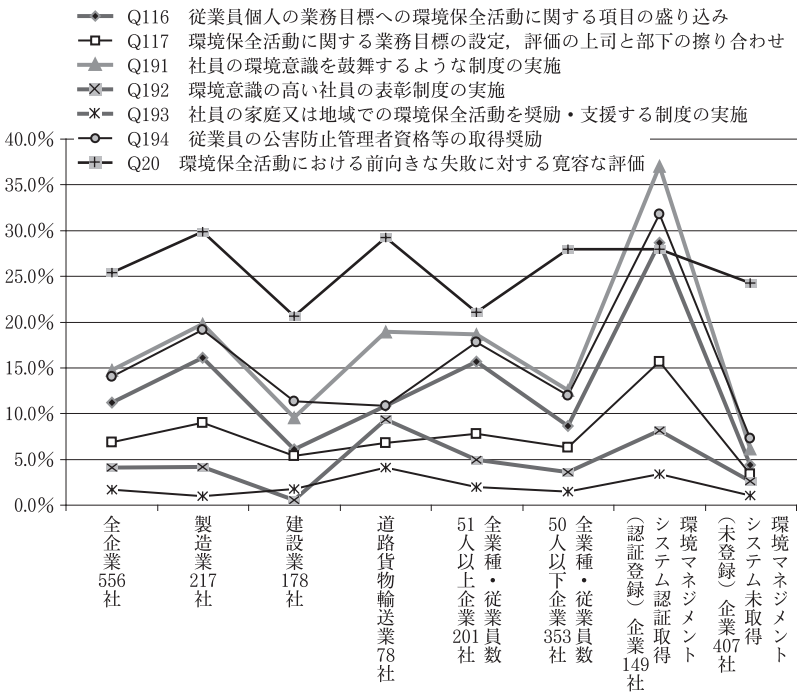
第 3 に，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違いに関しては，概ね企業規模の大きい企業の方が小さい企業よりも風通しの良い組織風土を構築できているのではないかということである。

第４に，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，概ね環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業の方が環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業よりも風通しの良い組織風土を構築できているのではないかということである。

⑻　人材マネジメント

人材マネジメントについて，６段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア５，６）は図表８の通りである。

図表８　人材マネジメント



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 116 従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	11.2%	16.1%	6.1%	10.9%	15.7%	8.7%	28.7%	4.4%
Q 117 環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	6.9%	9.0%	5.4%	6.8%	7.8%	6.3%	15.7%	3.4%
Q 191 社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	14.8%	19.8%	9.6%	19.0%	18.7%	12.6%	37.1%	6.2%
Q 192 環境意識の高い社員の表彰制度の実施	4.1%	4.2%	0.6%	9.4%	5.0%	3.6%	8.2%	2.6%
Q 193 社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	1.7%	1.0%	1.8%	4.1%	2.0%	1.5%	3.4%	1.1%
Q 194 従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	14.1%	19.2%	11.4%	10.9%	17.8%	12.0%	31.8%	7.3%
Q 20 環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	25.4%	29.9%	20.7%	29.3%	21.1%	28.0%	28.0%	24.3%

図表8が示唆していることは，第1に，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数51人以上，同・50人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，（スコア5，6）の値が必ずしも高くはないことから，今回のアンケート調査対象となるような人材マネジメントを行っているのは，1部の先進的な企業に留まっているのではないかということである。

第2に，同様に，導入が進み始めている人材マネジメント項目と必ずしもそうではないものがあり，今回のアンケート調査対象となるような人材マネジメントの今後の普及の余地は十分にあるのではないかということである。すなわち，導入が進み始めているものの第1グループは，従業員への評価に関する「Q 20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価」である。第2グループは，従業員に対する環境保全活動への啓発活動やインセンティブ・システムに関する「Q 191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施」，「Q 194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励」であり，目標設定に関する「Q 116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み」である。第3グループは，目標設定や評価結果の納得・共有に関する「Q 117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ」である。第4グループは，従業員に対する環境保全活動へのインセンティブ・システムに関する「Q 192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施」である。

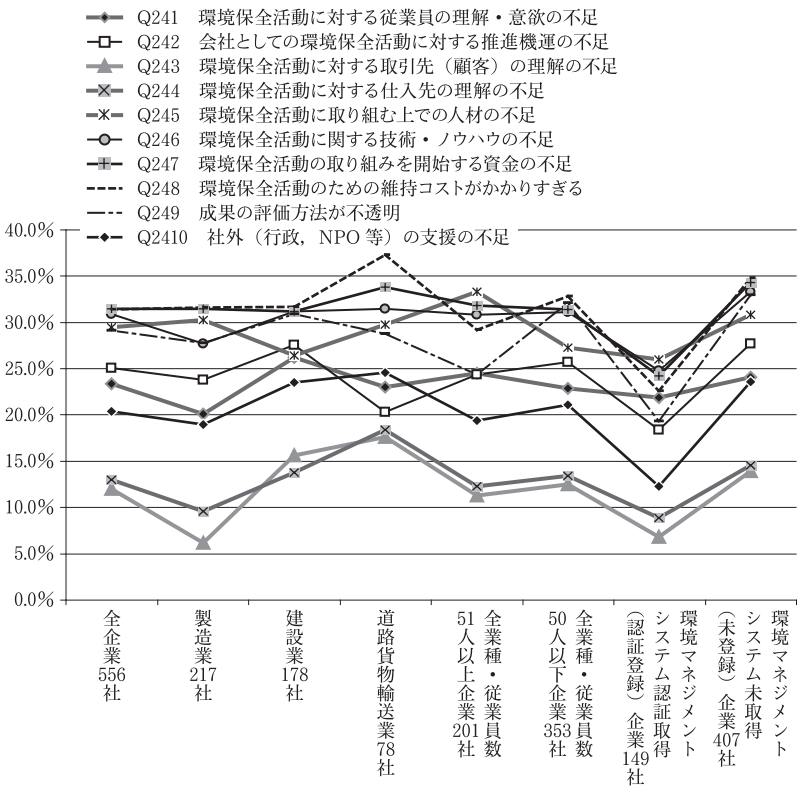
⑼　環境保全活動へ取り組む上での課題

環境保全活動へ取り組む上での課題について，6段階（「1：当てはまらない」～「6：当てはまる」；数値が高くなるにつれて肯定度が高くなる）で企業から回答を得ている。この内，それぞれの質問項目に対して，より当てはまると回答した企業（スコア5，6）は図表9の通りである。

図表9が示唆していることは，第1に，全企業，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違い，企業規模（全業種・従業員数51人以上，同・50人以下）の違い，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無の違いにかかわらず，環境保全活動へ取り組む上での課題と捉えられているものと必ずしもそうではないものがあるのではないかということである。すなわち，環境保全活動へ取り組む上での課題と捉えられている第1グループは，「Q 245　環境保全活動に取り組む上での人材の不足」，「Q 246　環

境保全活動に関する技術・ノウハウの不足」,「Q 247　環境保全活動の取り組みを開始する資金の不足」,「Q 248　環境保全活動のための維持コストがかかりすぎる」である。第 2 グループは,「Q 241　環境保全活動に対する従業員の理解・意欲の不足」,「Q 242　会社としての環境保全活動に対する推進機運の不足」,「Q 2410　社外（行政，NPO 等）の支援の不足」である。第 3 グループは,「Q 243　環境保全活動に対する取引先（顧客）の理解の不足」,「Q 244　環境保全活動に対する仕入先の理解の不足」である。

図表 9　環境保全活動へ取り組む上での課題



質問項目	全企業 556社	製造業 217社	建設業 178社	道路貨物輸送業 78社	全業種・従業員数51人以上企業 201社	全業種・従業員数50人以下企業 353社	環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149社	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407社
Q 241 環境保全活動に対する従業員の理解・意欲の不足	23.4%	20.1%	26.2%	23.0%	24.5%	22.9%	21.9%	24.1%
Q 242 会社としての環境保全活動に対する推進機運の不足	25.1%	23.8%	27.6%	20.3%	24.4%	25.7%	18.4%	27.7%
Q 243 環境保全活動に対する取引先（顧客）の理解の不足	12.0%	6.2%	15.6%	17.6%	11.3%	12.5%	6.8%	13.9%
Q 244 環境保全活動に対する仕入先の理解の不足	13.0%	9.6%	13.8%	18.4%	12.3%	13.4%	8.9%	14.6%
Q 245 環境保全活動に取り組む上での人材の不足	29.5%	30.3%	26.4%	29.8%	33.3%	27.3%	26.0%	30.8%
Q 246 環境保全活動に関する技術・ノウハウの不足	30.9%	27.7%	31.2%	31.5%	30.8%	31.1%	24.8%	33.3%
Q 247 環境保全活動の取り組みを開始する資金の不足	31.5%	31.5%	31.2%	33.8%	31.8%	31.4%	24.2%	34.3%
Q 248 環境保全活動のための維持コストがかかりすぎる	31.4%	31.6%	31.7%	37.3%	29.2%	32.8%	22.6%	34.8%
Q 249 成果の評価方法が不透明	29.1%	27.8%	30.9%	28.8%	24.4%	32.1%	19.3%	33.0%
Q 2410 社外（行政，NPO 等）の支援の不足	20.4%	19.0%	23.5%	24.6%	19.4%	21.1%	12.3%	23.6%

第 2 に，業種（製造業，建設業，道路貨物輸送業）の違いに関しては，製造業，道路貨物輸送業，建設業が環境保全活動へ取り組む上での課題と捉えられているものとそうではないものは様々に分かれているのではないかということである。すなわち，「Q 241　環境保全活動に対する従業員の理解・意欲の不足」，「Q 249　成果の評価方法が不透明」は，建設業，道路貨物輸送業，製造業の順に重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられている。「Q 242　会社としての環境保全活動に対する推進機運の不足」は，建設業，製造業，道路貨物輸送業の順に重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられている。「Q 243　環境保全活動に対する取引先（顧客）の理解の不足」，「Q 244　環境保全活動に対する仕入先の理解の不足」は，道路貨物輸送業，建設業，製造業の順に重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられているものの，（スコア 5，6）の値は必ずしも高くはない。「Q 245　環境保全活動に取り組む上での人材の不足」は，製造業と道路貨物輸送業がほぼ同程度に重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられており，建設業がそれに続いている。「Q 246　環境保全活動に関する技術・ノウハウの不足」は，3 業種とも同程度に重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられている。「Q 247　環境保全活動の取り組みを開始する資金の不足」，「Q 248　環境保全活動のための維持コストがかかりすぎる」は，道路貨物輸送業が最も重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられており，製造業，建設業が同程度でそれに続いている。

第 3 に，企業規模（全業種・従業員数 51 人以上，同・50 人以下）の違いに関しては，概ね企業規模の小さい企業の方が大きい企業よりも重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられているのではないかということである。

第 4 に，環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）の有無の違いに関しては，概ね環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業の方

が環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業よりも重く環境保全活動へ取り組む上での課題として捉えられているのではないかということである。

4. 結論と今後の研究課題

今回の神奈川県の中小企業556社に対する環境保全活動への取り組みの現状分析を踏まえた結論は以下の通りと考える。

第1に，環境保全活動への取り組みを行うことを通して，その成果である自社の組織能力の向上を実現している企業は，神奈川県の中小企業においては確かに存在するということである。

第2に，神奈川県の中小企業が環境保全活動へ取り組む理由（外部促進要因）としては，環境保全活動の領域のブラック・ゾーン（環境保全活動のための法規制により，順守しなければならない領域，顧客や見込み客から取引条件として求められる環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録））としての理由がある一定の重みを持ちながらも，そのような理由に留まらず，むしろ自らの戦略的意思決定により，環境保全活動に前向きに取り組んでいるのではないかと考えられる。

第3に，神奈川県の中小企業，とりわけより企業規模の小さい中小企業（全業種・従業員数50人以下）において環境保全活動へ取り組む上での課題と捉えられていることは，「人材の不足」，「環境保全活動に関する技術・ノウハウの不足」，「資金の不足」，「環境境保全活動のための維持コストがかかりすぎる」であることが明確となっており，これらのことは，大手企業と比較すると中小企業には戦略的経営資源（ヒト，モノ，カネ，情報，ブランド）の保有，蓄積に制約がある[15]ことを考えると，十分に予想されたこととも考えられる。

第4に，上記のような課題を抱えていると考えられる神奈川県の中小企

業において，環境保全活動への取り組みがより一層推進されていくためには，環境保全活動への取り組みを通して，自社の組織能力の向上をはかることができるということをトップに共感していただけるように，地道に，粘り強く働きかけていくことが求められていると考えられる。

第５に，神奈川県の中小企業においては，「風通しの良い組織風土」を構築できていると考えられる企業は１部の先進的な企業に留まっていると考えられることから，これらに関する組織マネジメント要因を広く紹介することにより，風通しの良い組織風土を構築できる余地は，神奈川県の中小企業には十分にあるのではないかと考えられる。

第６に，神奈川県の中小企業においては，環境保全活動への取り組みをより一層推進させるような従業員の評価や，従業員に対する環境保全活動への啓発活動やインセンティブ・システムなどの「人材マネジメント」を導入しているのは，１部の先進的な企業に留まっていることから，このような組織マネジメント要因を広く紹介することにより，普及していく余地は，神奈川県の中小企業には十分にあるのではないかと考えられる。

今後の研究課題は，今回現状分析を行った神奈川県の中小企業の環境保全活動における①「環境保全活動への取り組み状況」，②「環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）」，③「環境保全活動への取り組み成果」，④「トップの役割」，⑤「ミドルの役割」，⑥「組織風土」，⑦「人材マネジメント」，⑧「環境保全活動へ取り組む上での課題」の相互の関係性（多対多の関係性）を共分散構造分析により明らかにすることであり，次稿「神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント(2) ── 組織マネジメント要因の相互の関係性（多対多の関係性）について ──」で取り組む予定である。その際には，これまでの拙稿の研究[16]では必ずしも明らかにすることのできなかった「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性について是非とも明らかにしたいと考えている。

〔付記〕
本研究を進めていくに当たり，貴重なお時間を割いて，アンケート調査，インタビュー調査にご協力下さいました関係各位にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。
筆者は，早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学・環境マネジメント・共同研究グループの共同研究者であり，本研究は，同グループに対する環境省からの研究助成（2009 年度（平成 21 年度）～20011 年度（平成 23 年度）政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」）の一部を使わせていただきましたことに対し，この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

1） 角田光弘［2011］，pp. 53-83
2） 角田光弘［2013］，pp. 37-45
3） 金原達夫，金子慎治［2005］，pp. 17-32
4） 十川廣國［2005］，p. 109
5） 十川廣國［2005］，p. 109
6） 十川廣國［2005］，p. 109
7） 十川廣國［2005］，p. 109
8） Q 8 とはアンケート質問項目の No. を指している。
9） （スコア 1）とは，アンケートの回答候補「1：取得している」と回答した企業を表すものとする。
10） （スコア 2～6）とは，アンケートの回答候補「2：以前に比べて 1 割程度削減できた」，「3：以前に比べて 3 割程度削減できた」，「4：以前に比べて 5 割程度削減できた」，「5：以前に比べて 7 割程度削減できた」，「6：以前に比べて 9 割以上削減できた」と回答した企業を表すものとする。
11） （スコア 2～6）とは，アンケートの回答候補「2：長期間使用できるものを選ぶなどの配慮をしている」，「3：物品購入で環境ラベルを確認している」，「4：2，3 の取り組みに加え特定調達物品のうち 3 割までについて環境物品を購入している」，「5：2，3 の取り組みに加え特定調達物品のうち 5 割以上について環境物品を購入している」，「6：2，3 の取り組みに加え特定調達物品を超えて環境物品を購入している」と回答した企業を表すものとする。
12） （スコア 5，6）とは，アンケートの回答候補 5 もしくは 6 と回答した企業を表すものとする。
13） （スコア 2～6）とは，アンケートの回答候補「2：以前に比べて 1 割程度削

減できた」,「3：以前に比べて 3 割程度削減できた」,「4：以前に比べて 5 割程度削減できた」,「5：以前に比べて 7 割程度削減できた」,「6：以前に比べて 9 割以上削減できた」と回答した企業を表すものとする。

14） 組織能力に関して，十川廣國は，「決して定量的に評価しうる性格をもったものではない」（十川廣國［2000］，p. 114）とし，「組織としてのさまざまな活動を接着しうるような資源活用能力」（十川廣國［2001］，p. 24）としている。また，藤本隆宏は，「他の会社が真似したくても簡単にはできない，組織全体が持っているその会社独特の力であって，なおかつ他社に対する競争力や収益の差を生み出す力のこと」（藤本隆宏［2004］，pp. 44–45）としている。以上を踏まえると，環境保全活動への取り組み成果に関するアンケート質問項目（「Q 221　既存取引先（顧客）との取引が拡大した」,「Q 222　取引先（顧客）との取引が継続された」,「Q 223　新規顧客を開拓できた」,「Q 224　企業イメージが向上した」,「Q 225　地域社会での評判が良くなった」,「Q 226　社員のやる気，士気が向上した」,「Q 227　新製品・新事業開発に役立った」,「Q 228　コストが削減できた」,「Q 229　省エネルギーや廃棄物の削減に役立った」）はいずれも組織能力の代理変数と考えられる。

15） 中小企業の強み（Pros）と弱み（Cons）は，以下のように考えられる。

① 中小企業の強み（Pros）

1） 小回り性；アイディアを少ない資本でトライしてみる。

2） 組織の小さいことからくる関係者の親密性。

3） 専門性；資本，従業者数に制約があっても，技術さらには市場を絞り込めば，専門性のメリットが出てくる。

（以上 1）〜3）の出所．小川栄次［2009］，pp. 144–145）

4） トップの創造性，自己認識能力，意思決定能力，真摯さが事業遂行の Driving Force。

② 中小企業の弱み（Cons）

1） 戦略的経営資源（ヒト，モノ，カネ，情報）の保有，蓄積に制約がある。

- ヒト；人員が少なく，採用，処遇（育成，福利厚生など）の点に限りがある。
- モノ；設備投資に限りがある。
- カネ；資金調達に限りがある。
- 情報；技術，知識，ノウハウに限りがある。

2） Stakeholder（利害関係者／顧客，従業員，株主，供給業者，地域社会，地球環境など）に対する交渉力（Bargaining Power）が相対的に小さい。

- 自社の製品やサービスに顧客にとってのユニークさがなければ，競合他

社との消耗戦（価格競争）に陥りやすい。

⇔顧客に支持されかつ競合他社に模倣されないだけの製品やサービスを提供し続けることができれば，顧客に対する交渉力（Bargaining Power）を持つことができる。

3） 組織形態（職能別組織，事業部制組織など／トップ・ミドル・ロワーなどの階層）として，成熟していない場合もある。

4） トップにビジョンや戦略的意図（の提示と組織内への浸透）が欠けている場合もある。

・日常業務をこなすことに追われ，戦略的思考をするだけのゆとりがないかもしれない。

・行き当たりばったりのマネジメントの可能性。

5） 事業継承や後継者の育成が大きな課題となっている。

16） 角田光弘［2011］，pp. 53–83，同［2013］，pp. 37–45

参考文献

Amabile, Teresa M., “How to kill Creativity,” *Harvard Business Review,* September-October 1998, pp. 76–87

Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice,* Addison-Wesley Publishing Company, 1996

Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition,* Prentice Hall, 2002

Doz, Yves L. Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering,* Harvard Business School Press, 1998

Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *The Individualized Corporation,* Harper Business, 1997

Grant, Robert M. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” California, *Management Review,* Spring 1991, pp. 114–135

Hamel, Gary, Prahalad, C. K., “Strategic Intent,” *Harvard Business Review,* May-June 1989, pp. 63–76

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy,” *Strategic Management Journal,* 1998, Vol. 19, Issue 4, pp. 323–33

Kohn, Alfie, *Punished by Rewards,* Peplica Books, 1993

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, *Strategy Safari,* Free Press, 1998

Porter, Michael E., *Competitive Strategy,* Free Press, 1980

Porter, Michael E., *Competitive advantage,* Free Press, 1985

Porter, Michael E. Kramer, Mark R., "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review,* December 2006, pp. 78–92

Porter, Michael E., van der Linde, Claas, "Green and Competitive: Ending the Stalemate," *Harvard Business Review,* September-October 1995, pp. 120–134

Prahalad, C. K. Hamel, Gary, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review,* May-June 1990, pp. 79–91

Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future,* Prentice Hall, 1997

Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence, E., "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review,* March-April 1992, pp. 57–69

Wernerfelt, Birger, "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal,* Vol. 5, 1984, pp. 171–180

青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社，2006 年

赤尾健一，鵜殿倫朗，角田光弘，黒川哲史，鷲津明由「環境マネジメントシステムと企業行動」，早稲田大学社会科学総合学術院 'Working Paper Series', No. 2011–6，2011 年

天野明弘，國部克彦，松村寛一郎，玄場公規［編］『環境経営のイノベーション』生産性出版，2006 年

井上善海［編］『中小企業の戦略 ── 戦略優位の中小企業経営 ──』同友館，2009 年

大石展緒，都竹浩生『Amos で学ぶ調査データ解析』東京図書，2009 年

小川英次『現代経営論 ── 中小企業経営の視点を探る』中央経済社，2009 年

角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」，アジア経営学会『アジア経営研究』第 11 号（2005 年 5 月），pp. 99–108

角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位 ── 能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク ──」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 48 巻第 6 号（2006 年 2 月），pp. 129–145

角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大

学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437–455
角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141–148
角田光弘「環境保全活動と組織マネジメント」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学　経営経理研究』第 92 号（2011 年 10 月），pp. 53–83
角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント」，早稲田大学社会科学総合学術院 'Working Paper Series'，No. 2011–2（2012 年 2 月）
角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント」，実践経営学会『実践経営学研究』第 4 号（実践経営学会第 55 回全国大会報告論文集）（2012 年 7 月），pp. 21–28
角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント ── 組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から ──」，実践経営学会『実践経営』第 50 号（2013 年 4 月），pp. 37–45
川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会，2006 年
金原達夫『環境経営入門 ── 理論と実践 ──』創成社，2012 年
金原達夫，金子慎治『環境経営の分析』白桃書房，2006 年
金原達夫，金子慎治，藤井秀道，川原博満『環境経営の日米比較』中央経済社，2011 年
金原達夫，藤井秀道「日本企業における環境行動の因果メカニズムに関する分析」，日本経営学会『日本経営学会誌』第 23 号（2009 年 5 月），pp. 4–13
狩野裕，三浦麻子『グラフィカル多変量解析（増補版）── AMOS, EQS, CALIS による目で見る共分散構造分析』現代数学社，2002 年
慶應戦略経営研究グループ［編］『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002 年
小林光『環境でこそ儲ける：ビジネスは「環境経営」で進化する』東洋経済新報社，2013 年
今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」，『北星学園大学経済学部　北星論集』第 46 巻第 1 号（2006 年 9 月），pp. 25–46
今野喜文「組織能力と持続的競争優位」，『北星学園大学経済学部　北星論集』第 46 巻第 2 号（2007 年 3 月），pp. 19–37
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 8–2・機械関連企業の地球環境問題への対応と課題』，1997 年
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 13–4・エコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』，2002 年

財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 17-4・中小企業におけるエコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』，2006 年
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H 18-4・環境経営における“見える化”の実態と戦略経営の課題』，2007 年
十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 38 巻第 1 号（1995 年 4 月），pp. 1-12
十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社，2000 年
十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 44 巻第 5 号（2001 年 12 月），pp. 19-31
十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年
十川廣國「エコ・イノベーション」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 45 巻第 5 号（2002 年 12 月），pp. 21-29
十川廣國『CSR の本質』中央経済社，2005 年
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，坂本義和，山﨑秀雄，山田敏之，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘「『未来創造経営』に関するアンケート調査」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 45 巻第 6 号（2003 年 2 月(a)），pp. 143-186
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，坂本義和，山﨑秀雄，今野喜文，山田敏之，周炫宗，朱琰，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，渡邉航「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 46 巻第 5 号（2003 年 12 月(b)），pp. 45-65
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，渡邉航「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査（2）」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 47 巻第 6 号（2005 年 2 月），pp. 121-145
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，永野寛子「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査（3）」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 48 巻第 6 号（2006 年 2 月），pp. 147-167
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，永野寛子「変化の時代における不変のマネジメント」，慶應義塾大学商学会『三

田商学研究』第 49 巻第 7 号（2007 年 2 月），pp. 205–228
谷本寛治［編］『CSR 経営　企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社，2004 年
中小企業庁『中小企業白書（2012 年版）』，http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/index.html
豊田秀樹［編］『共分散構造分析［Amos 編］』東京図書，2007 年
貫隆夫，奥林康司，稲葉元吉［編］『環境問題と経営学』中央経済社，2004 年
馬塲杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005 年
藤井秀道，金原達夫「日米製造業企業の環境要因と外部要因」，組織学会『組織科学』第 46 巻第 4 号（2013 年 6 月），pp. 83–101
藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社，2003 年
藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社，2004 年
馬奈木俊介『環境経営の経済分析』中央経済社，2010 年
村瀬洋一，高田洋，廣瀬毅士『SPSS による多変量解析』オーム社，2007 年
山田敏之「機械企業と環境管理」，財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』第 29 号（1998 年 10 月），pp. 81–100
山田敏之「企業の環境戦略と競争力」，財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』第 33 号（2002 年 1 月），pp. 27–41
横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 47 巻第 4 号（2004 年 10 月），pp. 29–42
早稲田大学『平成 21 年度　環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2010 年
早稲田大学，拓殖大学，静岡大学『平成 22 年度　環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2011 年

（原稿受付　2013 年 9 月 30 日）

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 79–124

〈論　文〉

アメリカにおける監査基準の発展（上）

── そのステートメント化プロセス ──

岡　嶋　　慶

要　約

本稿は，アメリカにおける監査基準の発展について，とくに監査基準をステートメント化する局面に焦点を当てて，考察するものである。証券取引委員会（SEC）は，1941 年 2 月のレギュレーション S-X の改正の際に，監査証明書の記載事項として一般に認められた監査基準への準拠記載を要求したが，これは実施された監査について明瞭に表示させるという観点からの要請であった。こうしたルール改正を受け，一般に認められた監査基準を特定し規定するという任務を担ったのがアメリカ会計士協会（AIA）の監査手続委員会であった。そうした監査基準のステートメント化の議論は，事実上，監査手続委員会委員長であったサミュエル・ブロードの提示した監査基準案を軸にして展開された。大戦による中断を経て，こうした努力は，最終的に，1947 年 9 月に公表され，翌年の AIA 年次大会で承認された『監査基準試案』において記述されている 9 つの監査基準として結実した。これらの監査基準は一般に認められた監査基準の中核をなすものであるが，実施された監査についての明瞭表示という当初 SEC が想定した要請を満たすものであった。

キーワード：〔一般に認められた〕監査基準，ステートメント化，証券取引委員会，アメリカ会計士協会，監査手続委員会，サミュエル・ブロード，監査基準ステートメント，プロフェッショナルとしての能力，一般的ステートメント，監査の目標，『監査基準試案』

目　次

1. はじめに
2. “監査基準”以前の監査実務の拠り所 ── AIA の“監査ガイダンス”
3. SEC の要求する財務諸表監査の品質と監査範囲の問題
⑴　提出される監査証明書への SEC の関心
⑵　投資会社法案第 32 条(c)(1)をめぐる議論
⑶　マッケソン事件報告書における結論
4. “一般に認められた監査基準”の登場
⑴　SEC 会計連続通牒第 21 号と“一般に認められた監査基準”の導入
⑵　AIA 監査手続委員会と SEC との間の監査基準をめぐる議論
（以上，本号）
（以下，100 号）
5. 会計プロフェッション内部における監査基準をめぐる議論
⑴　監査手続委員会の基本方針
⑵　ブロードの監査基準
⑶　ブロードの監査基準をめぐる議論
6. AIA の監査基準
⑴　戦時下における監査問題と監査基準ステートメント化
⑵　クラックと監査基準ステートメント
⑶　監査手続ケーススタディ
⑷　監査手続委員会の監査基準ステートメント『監査基準試案』
7. 結論

1. はじめに

プロフェッショナルたる監査人によって担われる現代の財務諸表監査の最も重要な特質は，それが一般に認められた監査基準に準拠して行なわれるところにある。これによって，財務諸表監査の全体としての品質が一定程度保持されていると見なされる。同時に，監査人には，個々の監査報告にあたって，一般に認められた監査基準に準拠して自らの監査を実施したことを明示することが求められている。これによって，監査報告書におけ

る監査意見が一定水準の監査に基づくものであることを個別的に保証していると理解されている。

こうした意味における監査基準（auditing standards）とはいったいどのようなものであろうか。あるいは，どのようなものであったのだろうか。さらに言えば，どのようなものとして規定されるべきものであったのだろうか。本稿は，アメリカにおいて，こうした意味における監査基準がどのような状況で必要とされ，実際にどのようなものとして規定されるに至ったのかについて歴史的に考察するものである。

そもそも監査基準という概念は，1941 年 2 月になされたレギュレーション S-X の改正の際に監査証明書の記載事項として新たに導入され，用いられるようになったものである。このとき証券取引委員会（Securities and Exchange Commission；以下，SEC）は，監査証明を行なった会計士に対して，監査証明書に「われわれの実施した監査は，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたものであり，必要と見なされたすべての手続を含んでいる」旨の記載を加えるように要求した。こうした監査規制に対応する形で，会計プロフェッション側，具体的には，アメリカ会計士協会（American Institute of Accountants；以下，AIA）が，一般に認められた監査基準の具体的内容を特定し規定する役割を担うことになった。こうした経緯から，監査基準は，準拠されるべき標準（基準）としての役割を果たすものでなければならないばかりではなく，まず，それに準拠して監査を実施したことを監査証明書に記載することを前提として規定される必要があった。

この点において，監査基準は，その概念が登場する以前から AIA によって公表されていた 1917 年の『統一会計』を初めとする“監査ガイダンス”とは，まったく異なった成り立ちを持っているものであった。監査基準は，プロフェッショナルたる監査人が準拠すべき監査の実務指針という意味では“監査ガイダンス”と共通した役割を担うものではあるが，同時に，監

査報告書（監査証明書）における監査意見を支えている実際の監査活動の内容を明らかにするものでなければならないため，その概念は，具体的な手続的要素だけでなく，むしろ全般的な監査の目標や，監査の原理，アプローチ等を含むものでなければならなかった。

こうした意味での監査基準は，言うならば，これこそがプロフェッショナルによる財務諸表監査であると監査実務者たる会計士たちが考えているものにほかならない。したがって，監査基準は，明確に言語化（これを，ステートメント化と呼ぶこととしたい）されてはいないものの，プロフェッショナル監査の生成期から“存在”しているものであった。当時の会計士たちもこうした認識を少なからず持っていた。『監査基準試案』の起草に尽力したクラック（Edward A. Kracke）がいみじくも表現したように，当時の関係者にとって，監査基準は，「新しいもの（something new）」ではなく，「新たに語られるようになった古くからのもの（something old newly told）」であった[1]。必ずしも監査基準とは呼んでいなかったものの，“監査基準に相当するもの”がすでに存在しているという認識は，ステートメント化が問題とされた当時の会計プロフェッションにおいても共有されていた。したがって，そこでは，すでに存在している監査基準をどのようにして，また，どのようなものとして言語化（ステートメント化）し特定するべきかが重要な論点とされた。

すでに監査基準のステートメント化はマッケソン＆ロビンス事件を契機としていると理解されている[2]が，こうした監査基準の発展という視点から眺めてみると，その意味するところも少々複雑である。スティール（Allan Steele）は，マッケソン事件が契機となって進められていった監査基準のステートメント化の歴史的な重要性について，以下のようにまとめている。

> おそらく，アメリカ監査史上最も重要な発展は，一般に認められた

監査基準の確定（working out）である。長年，会計プロフェッションは，監査基準についての公式なステートメント（formal statement of standards）が存在しないなかで業務を続けてきた。その結果として，個々の会計士ないし会計事務所は満足しうる監査を実施するために行なうべき事柄に関する独自のルールを用意しておかなければならなかった。そうした非公式の指針の下では，必然的に，大半の良好な成果をもたらす監査のなかに，極少数の成果をもたらさない劣った監査を混在させる結果となった。また，公衆は，特定のケースで実際に行なわれた監査業務の質と量を知るだけの手段を持っていなかった。1938 年のマッケソン＆ロビンス事件の発覚をきっかけに，AIA は，一般公衆だけでなく会計プロフェッションの保護にもなるように，当時一般に用いられていた監査手続について明るみになった欠陥を改善する手段を講じることとなった[3)]。……

また，監査基準の発展について取り扱った一章を締め括って，以下のようにもまとめている。

何年にもわたる監査基準の発展を概括してみると，この発展が企業その他の監査クライアントのニーズによってプロフェッションに押し付けられたものであったことが明確に示唆される。この国の会計プロフェッションの草創期にも，個々の会計事務所や個人会計士は，おそらく，自らの監査活動を統制するそれぞれ独自の非公式の監査原則を持っていた。これらの非公式の基準の質は，間違いなく，関与する会計士の道徳的・倫理的基準に応じて，卓越したものから非常に劣悪なものまで様々であった。監査基準に関する一般に認められたステートメントが存在しなかったために，監査報告書の利用者はこの報告書にどの程度の信頼を置いてよいのかを知るすべを持っていなかった。…

（中略）…

この〔マッケソン＆ロビンス〕事件，その後の会計士に対する一般に認められた監査基準に準拠した旨の監査証明書への記載要求というSEC のアクションの結果，会計プロフェッションは 1947 年にアメリカ会計士協会によって公表されることになる監査基準のステートメント化にあたって結束せざるをえなかった[4]。

これまでは，「会計原則のステートメント化が進展した際の騒ぎとは対照的に，独立監査に対する権威あるガイドラインの公表は，着実で整然としたプロセス（steady, orderly process）にあった」[5] であるとか，「〔監査基準の発展の〕ストーリーは，基本的に，成功のストーリーである」[6] であるとか，あるいは，「〔1917 年の『統一会計』から始まった〕監査基準を設定するプロセスは，会計原則を規定するプロセスに比べて相対的に順調（smooth）であった」[7] など，監査基準の発展については，会計原則（会計基準）の発展と比較して，よりコンフリクトを生じさせずに進行したという理解が主流であった。しかしながら，本稿の想定する監査基準の見地からすれば，かかる監査基準の発展プロセスはこれまで想定されてきたものに比べてずっとコンフリクトを含むものであった[8]。

すでに指摘しているように，本稿では，監査基準のステートメント化という局面に焦点を当てて監査基準の発展を捉えることが重要であると見ている。そこで，続く第 2 節では，まだ公式にステートメント化されていない状態ではあるが “監査基準” が存在していたと理解した上で，当時の状況について考察する。AIA が 1917 年より公表していた “監査ガイダンス” を取り上げ，それがどのような経緯で公表され，それが監査実務者にどのような捉えられ方をしていたのかについて考察する。第 3 節では，監査規制において “監査基準” という概念を導入するに至るまでの，会計士監査に対する SEC の規制監督者としての基本的な立場，とくに監査証明書を

めぐって会計士によって実施される監査の範囲に対する考え方，その変遷について検討する。さらに，第 4 節では，SEC が監査証明書の記載事項との関係で“一般に認められた監査基準”を導入した経緯を明らかにし，これを受けて，会計プロフェッション側がどのようにこれに対応したのかについて詳細に分析する。第 5 節では，SEC によるこうした監査規制の導入を受けて，会計プロフェション側がどのようなものを監査基準とすべきであると考えたのか，監査手続委員会委員長のブロードの監査基準案を中心にしたプロフェッション内部での議論を追いながら，そこにおいて同委員会が果たした役割について論及する。第 6 節では，最終的に AIA が会員の承認を得て協会のものとした監査基準のステートメント ──『監査基準試案』── が取りまとめられるまでの経緯を明らかにする。さらに最終節では，これらの考察を踏まえて，アメリカにおける監査基準の形成，とりわけステートメント化プロセスの歴史的意義について総括する。

2. “監査基準”以前の監査実務の拠り所
── AIA の“監査ガイダンス”

監査基準はプロフェッショナルたる監査人が準拠すべき実務上の指針としての役割を果たしているが，そうした役割を果たすものは監査基準だけに限られない。プロフェッショナルのサービスとして提供される監査業務は，個々の場面において，何らかのプロフェッショナルとしての標準（基準）に従って実施されているはずである。会計事務所に所属する会計士であれば，その会計事務所内部で用いられる監査マニュアルに従って業務を行なっていたであろう。このように，それぞれの会計事務所内部で一定の監査マニュアルが存在していたと推察されるが，具体的にどのような内容のものが存在していたのかというと，それは明らかではない。ただ，そうした会計事務所ごとの監査マニュアルがそこに所属する監査実務者の監査

判断を規律しているという意識は一般的に共有されていたようではある。

1900 年代から会計士業務に携わるようになった，ハーモン・ベル（Hermon F. Bell）という会計士は，回顧録のなかで，自らの会計士としての経験は相当に個人主義的であったと弁明している。「〔本書で〕私は，公式の指示書，あるいは私の所属していた事務所あるいはその他の事務所で一般に遵守されていた手続に関する議論に踏み込もうとはしていない。もし会計事務所に採用されたのであれば，当然，監査人は，自らの個人的な考えに関わらず，定められた（established）手続に従うべきである。それでも，私には，自分が好んで用いた手法があった」[9] と振り返っている。有名会計事務所の所属ではないこの会計士は，当時の会計事務所には監査マニュアルが存在しており，それに従う者も従わない者もいたが，おおむねこれに従うべきだと考えられていたことを伝えている。

あるいは，監査テキストを通じた監査実務の標準化という側面があったことも無視することはできない。1912 年に初版が出版されたモンゴメリーの『監査論（*Auditing: Theory and Practice*）』では，教育的・啓蒙的な観点から監査業務の標準化を促進することを意図して，貸借対照表監査の下での監査プログラムを中心に監査業務を解説している。ただ，監査テキストを通じた監査実務への教育・啓蒙効果があったことはおそらく間違いないが，具体的にどの程度のものであったかを論証することは困難である。

会計事務所の監査マニュアルや監査テキストとは別に監査実務の拠り所としての役割を果たしたと思われるのが，1917 年の『統一会計』を初めとする，いわゆる“監査ガイダンス”であった。

第一次大戦当時，連邦取引委員会（Federal Trade Commission；以下，FTC）の委員長であったハーレイ（Edwards N. Hurley）は，FTC の規制目的を達成するには緻密で信頼しうる財務データが必要であるとして，すべての産業に対する統一会計（uniform accounting）システムを確立すべきであるとの考えを持っていた。彼は，統一会計は監査済みの財務諸

表を利用する銀行家たちに有益であるとして，AIA の前身であるアメリカ職業会計士協会（American Association of Public Accountants；AAPA）に対して，FTC と協力して一般的に利用できる標準的財務諸表，資産及び負債の評価ルール，および財務諸表の検証の手法を開発するよう提案してきた。これを受けて，AAPA は，モンゴメリー（Robert H. Montgomery）を委員長として，チェース（Harvey Chase）とメイ（George O. May）を委員とする連邦立法に関する委員会で検討を始めた。その後，連邦準備制度理事会（Federal Reserve Board；以下，FRB）もまた，公共会計士によって監査証明された財務諸表に関心があるとして，これに関与することとなった[10]。

そのときの状況について，1930 年代後半から 40 年代にかけて AIA の事務局長を務めたケアリー（John L. Carey）は，以下のように語っている。

> 実際，〔FTC の委員長である〕ハーレイ氏は，信用目的で利用される監査済み財務諸表よりも，産業グループごとの統一会計により関心を持っていた。しかし，FRB は，連邦準備銀行が割引を行なう商業手形の発行会社の信用力に非常に関心を持っていた。……われわれ会計士は，ハーレイ氏とは協調していたものの，統一会計には熱心ではなかった。しかし，公衆からの信頼を高めるようなパフォーマンスの基準を維持することを目的とした，権威ある監査ガイドライン（authoritative audit guidelines）の必要性を認識していた[11]。

そして，アメリカ会計士協会（AIA）は，AAPA を引き継ぐ形で，1916 年，モンゴメリーを委員長としてチェースとメイを委員とする委員会において，信用目的での財務諸表の作成とそれに対する独立監査についての協議を始めた[12]。その結果，貸借対照表監査の公式なガイダンスを用意する

ことが決定され，プライス・ウォーターハウス会計事務所のスコービー（John C. Scobie）による『貸借対照表監査に関する覚え書き（*Memorandum on Balance Sheet Audits*）』がほとんどそのまま採用されることになった[13]。このガイダンスが，FRB の後援を受けて，『統一会計（*Uniform Accounting, Uniform Accounts*）』として公表された。また，翌 1918 年には，『貸借対照表等の作成のための是認された方法（*Approved Methods for the Preparation of Balance Sheet Statements*）』というタイトルに変更されて，再発行された。

『統一会計』は，その名称とは異なって，実際には，推奨される監査手続と貸借対照表及び損益計算書の様式を取り扱っていたが，ゼフ（Stephen A. Zeff）は，「アメリカにおいて公表された最初の監査手続に関する権威あるガイダンスとなっている」[14] と解説している。また，メイ（George O. May）は，1960 年代に，「この小冊子は，主として，いわゆる貸借対照表監査において適用されるべき最低限の手続を扱っており，委員会によって発行される監査に関する主題についての一連の小冊子のまさに最初のものであった。そして，その後の 1947 年の監査手続委員会による“一般に認められた監査基準”の開発に繋がっているものであった」[15] と振り返っている[16]。ケアリーもまた，『統一会計』は「監査基準と監査手続に対して，即時的影響だけではなく，永続的影響をも及ぼすものであった」[17] として，「AIA のこの領域での〔『独立の公共会計士による財務諸表の監査』までの〕一連のプロナウンスメントは，公衆の大きな利益となるように，監査の品質を着実に改善してきた。……そしてまた，基準に従っている監査人に対して不合理な法的責任の追及がないように，保護策の役割を果たしてきた」[18] と，その果たしてきた役割を強調している。

しかしながら，こうした会計プロフェッションの指導者たちの認識と，個々の監査実務者の捉え方には若干の相違があったかもしれない。実際，

会計史研究者の観察は，多少異なっている。プレビッツ（Gary J. Previts）とメリノ（Barbara D. Merino）は，「良好な内部統制を整備している大規模な会社をクライアントに持った一会計事務所の実務に基づいた文書を〔AIA のプロナウンスメントとして〕受け入れたことは，小中規模の会計事務所に所属する監査実務者に対して差別的な影響を与えた」[19] と指摘している。『統一会計』は，売上債権への確認と棚卸資産の立会の手続は任意のものであるとしており，また，実施した監査の範囲について何ら示さないような標準監査証明書の使用を推奨していた[20]。さらにまた，確認と立会の手続は，良好な内部統制を整備している場合にのみ任意であるとは強調されていなかったため，当時の主たる監査証明書利用者であった商業銀行家たちは，監査証明書の記載内容は自分たちにはまったく役に立たないと不満を述べていた。銀行家たちは，監査証明を行なった会計事務所が有名会計事務所であるか，彼らが直接被監査会社と事業を行なうのでないかぎり，監査証明書における監査意見を信用することができなかった。その結果，評判の良い大規模会計事務所が選好される。このようにして，『統一会計』の発行は有名会計事務所の競争優位を生じさせたというのである。

プレビッツとメリノは，こうした帰結とはまた別に，『統一会計』の規制効力についても論及し，「〔監査手続については〕『統一会計』は，監査手続の選択に関して実務者に大幅な裁量を与えており，一方で AIA は〔そこで〕広く支持されていたわけではない会計手続を指定していた。……幅広い支持を受けていない文書を発行したことで，会計と監査についての確立した，さらには認められた理論が存在しているという幻想を作り出してしまった。……多くの実務者は，『統一会計』を一部の会計士の見解にすぎないと考えていたので，これを無視していた」[21] と指摘している。

さらに 1929 年 5 月には，1918 年に発行された『貸借対照表等の作成の

ための是認された方法』は全面的に改訂され，FRB の後援の下で，『財務諸表の検証（*Verification of Financial Statements*）』として公表された。『財務諸表の検証』の“一般指示書（general instruction）”の冒頭部分には，監査範囲の問題と関連して，内部牽制（internal check）についての言及が含まれるようになった。

> この指示書に示されている監査業務には，……内部牽制の効率性を確かめるために行なう会計システムの調査が含まれる。……検証の程度は，それぞれの企業における状況によって決定されるものである。あるケースでは，監査人は，帳簿に記録された取引の相当程度あるいはすべてを検証することが必要であると見なすこともあり，またあるケースでは，内部牽制が良好である場合に試査だけで十分であることもある。要求される検証業務がどの程度であるかについての責任は監査人がとらなければならない[22]。

しかしながら，『財務諸表の検証』は，“特定指示書（specific instructions）”に示された監査手続が被監査会社の内部牽制が満足のいくものであると判断された場合にのみ適切であるということを明示してはいなかった。また，監査証明書もまた監査範囲について何も示すものではなかったため，『統一会計』における致命的な欠陥はそのまま引き継がれていた[23]。

その後 1933 年証券法及び 1934 年証券取引所法が制定され，また，1934 年 1 月には AIA 委員会とニューヨーク証券取引所株式上場委員会との間の往復書簡をまとめた『会社会計の監査（*Audits of Corporate Accounts*）』が公刊された。こうした監査環境の変化に対応して『財務諸表の検証』は改訂されることとなり，1936 年 1 月に，『独立の公共会計士による財務諸表の監査（*Examination of Financial Statements by Independent Public Accountants*）』として公表された。『独立の公共会計士による財務諸表の

監査』は，それまでのようにFTC，FRB，SECなどの連邦機関，あるいは商業銀行家協会などの関係団体の後援を受けることなく，純粋にAIAの権限の下において発行されたものであった。

『独立の公共会計士による財務諸表の監査』は，「監査人が直面する広範で多岐にわたる状況に適合する手続を規定するのは実務的ではないが，他方で，詳細な監査プログラムの指針（guide）としての価値は一般に認められている」[24]として，第Ⅱ部で紙幅を割いて，中小規模の製品製造会社ないし商品販売会社に対する監査プログラムを提示している。具体的には，実質13ページにわたって，合計21の財務諸表項目の監査プログラムが示されている。さらに，第Ⅲ部で，大規模会社あるいは小規模会社の場合の変更点について指示している。

また，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』では，とりわけ，監査プログラムを適用するにあたっての合理的な〔個々の状況への〕順応性（elasticity）が認められるべきことが強調されていた[25]。この点に関して，プレビッツとメリノは，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』を起草する特別委員会の委員長であったブロードが，これによって，AIAが画一的な監査手続を課そうとしているのではないかという監査実務者の怖れを和らげようとしたのではないかとの解釈をしている[26]。実際，ブロードは「より順応性を高めるようにして，会計士個人の判断（individual judgment）の余地を残そうと試みた」[27]ことを強調していた。こうした点から，プレビッツとメリノは，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』は，こうした手続の順応性の向上を強調したことで，監査プロセスを強化することはなかったと結論している。

ケアリーは，「1916年から1936年の20年間で，〔監査上の〕技術基準（technical standards）に対する会計プロフェッションのアプローチは，急進的な変化をとげた。そこには，放任的で，主観的な，自分主義的

(ever-man-for-himself) アプローチから，一般的に適用される基準を発行する責任を受け入れる方向への強力な動きがあった」[28] と総括している。その一方で，プレビッツとメリノは，そうした技術基準が監査実務をさほど有効には規律していなかったことを示唆している。AIA の監査ガイダンスはこうした両側面を持つものであった。

3. SEC の要求する財務諸表監査の品質と監査範囲の問題

⑴ 提出される監査証明書への SEC の関心

1934 年証券取引所法に基づいて創設された SEC は，同法において，証券法及び証券取引所法の下で開示される財務諸表への独立の公共会計士による監査証明に対する一定の規制権限を与えられた。当初証券法に関する規制監督機関とされた FTC による監査証明書の記載に関連する規定では，デュー・ディリジェンスについて規定した証券法第 11 条(b)と直接関連づけて，会計士がプロフェッショナルとしての注意義務を果たして実施した監査に基づいた監査証明書であることが判然とするような監査証明書の記載を要求していた[29]。そして，1934 年 6 月以降 FTC に代わり証券規制に関する規制監督機関となった SEC も，当初は，この規定を継承した。

しかし，1934 年 1 月に公刊された『会社会計の監査』において証券市場に向けた監査報告書の標準形式が提示されたことを受けて，SEC は，1935 年 5 月には，それまでの監査証明書の記載に関する規定を改訂し，AIA の推奨する監査報告書と同様な監査証明書を要求する新たな規定を採用することとした[30]。具体的に，新たに規定された証券法の下での一般規則及び準則 651 項で，「会計士の監査証明書は，……実施した監査の範囲について合理的に理解可能な（reasonably comprehensive as to scope of the audit made）ものでなければならない。……財務諸表を監査証明するにあたって，独立の公共会計士は，登録届出書提出会社のスタッフと

して雇用されている内部監査人によって正規に運用されている内部監査システムに対して相応の信頼を置くことができる。その場合，独立の会計士は，当該会社とその子会社が採用している会計手続を調査し，それらが実際に遵守されていることを適当な方法で確かめなければならない。ただし，本規定は，正規の年次監査を実施する際に独立の会計士が通常採用するところのいかなる手続の省略についても，その省略に承認を与えているものと解釈されてはならない」と規定するところとなった。

1935 年 12 月には SEC 内部に主任会計官室（Office of Chief Accountant）が置かれるようになり，初代の主任会計官にカーマン・ブラウ（Carman G. Blough）が就任した。さらに 1937 年 11 月に入って，ブラウは，監査証明書に関する前述の規定が正しく解釈されていないとして，監査証明書に関連した講演を行ない，SEC の法執行上の考え方を説明した。そこで，とくに後段の但し書きの部分については，「私の理解によれば，独立の会計士は，包括的で信頼しうる財務諸表を提示するために必要な監査手続をいっさい省略してはならないことを意味している」[31] と強調した。さらに，そのうえで，「AIA は，その『独立の公共会計士による財務諸表の監査』において，適用可能である場合の，こうした監査においてなされなければならない範囲を決定する際の指針（guide）としてプロフェッションに認識されている監査プログラムを規定している。しかるべき権威を持った者たちがこの課題について詳細に論じている。そして，それは会計士の訓練と啓蒙の役割である」[32] との見解を提示していた。

この講演の際の論調としては，当時監査証明書において濫用されていた “subject to the foregoing” という文言に対する批判という意味合いが強く，会計プロフェッション側もそうしたものとして捉えていたようではあるが，一方で，SEC が監査証明書の記載のうち，とくに監査範囲の表示について関心を持つようになっていたことは，この頃から会計プロフェッション側にも感じ取られるようになっていた[33]。実際，1938 年の AIA 年

次大会で設定された監査証明書のあり方に関する“円卓討議”の場において，ブロード（Samuel J. Broad）は，1938 年 5 月 16 日に発行された会計連続通牒（Accounting Series Releases；ASR）第 7 号で示されている監査証明書に対する SEC の見解について言及している。その ASR 第 7 号には，SEC に提出された監査証明書を分析した結果そこに典型的に見受けられる欠陥事項が例示されているが，そこで，主任会計官（ブラウ）は，「監査証明書での表示が，実施された監査の範囲に関する合理的に理解可能な表示となっていない」事例とは別に，「適切な監査が監査証明を実施した会計士によってなされていない」事例を挙げていた。そこに示されている SEC の見解に対して，当該円卓会議において，ブロードは以下のような理解を示した。

> これは，〔われわれ AIA の推奨する〕標準様式における文言そのものに対する批判ではなく，会計士がこれまで引き受けてこなかったものの，“独立の公共会計士が毎年の年次監査の過程で通常採用している手続”を省略することを事実上禁じているレギュレーションの規定のもとでは引き受けてしかるべきだと SEC が考える一定の〔監査〕業務を〔監査証明書において〕特定していない事例に向けられた批判である[34]。

しかしながら，ブロードは，さらに「会計士の実施した監査の範囲についての表示に対して時折向けられる批判は，元々意図されておらず，適用可能でない状況において，さらに内部統制及び牽制システムがまったくもって適切でない場合にその標準様式が用いられることがあるという事実から来ている」[35] とも主張しており，内部統制システムがある程度整備されていることを前提とした上場会社に対してなされる監査証明においては，必ずしも標準形式に問題があるわけではないとの認識を示していた。

こうしたなか，1938 年末，マッケソン＆ロビンス事件が発覚することになる。事件発覚後の 1939 年 5 月，全米コントローラー協会のカンファレンスの場で，SEC 委員のヒーリー（Robert E. Healy）は，監査範囲の問題を直接槍玉に挙げ，監査証明書における記載方法のあり方を痛烈に批判した。すなわち，「われわれは，監査人の実施した業務の大まかな範囲についての合理的な表示を要求してきた。しかしながら，この要請は全く誇らしいほどに守られていない。通例の監査証明書は，何が実施され，何を実施せずに済ませたかを何ら開示していない。事実上，ただ監査を実施したことだけを示しているにすぎない。……通常実施すべき監査手続（normal audit procedure）が省略された場合に，そのことが監査証明書において指摘されていない事例が数多く見受けられる。……私にとって何よりショッキングだったのは，一般的な監査契約の条項のなかで監査人がこうした通常実施すべき監査手続の一部を実施しないことをあらかじめ合意することがあるという事実である」[36] と。

さらに，ブラウに替わって主任会計官となったワーンツ（William W. Werntz）も，同年 9 月に開かれた AIA 年次大会において，監査範囲の問題に触れて，以下のように述べている。

> これまでのところ，証券法及び証券取引所法の下での財務諸表の監査証明に不可欠とされる監査の範囲を規定する試みはほとんどなされてこなかった。代わりに，われわれ SEC は，会計プロフェッションが公表した手続基準，さらに制定法ないしはコモンローに含まれた一般的な規則に依拠するという代替案を採用してきた。……〔現行の規則 651 項と証明書様式の〕ルールは，監査人が実施しなければならないことに関して，積極的には，何も規定していない。……〔通常実施すべき監査手続の省略の禁止という〕実証への要請（substantive requirements）や一定の手続上の事項に加えて，現行ルールはまた，

会計士の監査証明書が実施した監査の範囲に関して合理的に理解可能なものでなければならないことを要求しているが，この要求は……全米コントローラー協会での最近の講演でヒーリー委員によってはっきりと指摘されたように，期待された情報をもたらしていない。われわれ SEC が会計原則に関して費やしてきた年月とは対照的に，実際に合理的な監査がなされていたのかどうかという問題を含んだ事案はわれわれの前にほとんど提起されてこなかった。……今日の状況は，〔監査上の問題が認識されたマッケソン事件のような〕個々の事案において採用された監査手続について開示させても，財務諸表の作成にあたって採用された会計原則について開示させることを要求する場合ほどの多くの問題点を生じさせることはないのかについての検討をわれわれにさせようとしている[37]。

この講演のなかで，ワーンツは，SEC が会計士の実施した監査の範囲に関してより積極的な開示を要求する意向であることを示唆していた[38]。そして，マッケソン事件によって触発されたといえるワーンツによるこの講演が，「監査基準の発展（the development of basic standards of auditing）を促す端緒となった」[39]，あるいは，「監査基準の定式化を導いた」[40] とケアリーは振り返っている。

(2) 投資会社法案第 32 条(c)(1)をめぐる議論

冒頭で述べたとおり，監査証明書における監査基準への準拠記載の要請が 1938 年末に発覚したマッケソン＆ロビンス事件を直接の契機としていることについてはすでに認められているところであるが，実際には，SEC は，マッケソン事件にかかる公聴会の終了後 1940 年 12 月に至るまで，調査報告書を公表することはなかった[41]。また，レギュレーション S-X による開示規制についても，調査報告書が公表されるまで未確定なものとさ

れていた[42]。しかしながら，その間，“監査基準”の問題に対して，少なくとも間接的な影響を及ぼしたと思われる重要な事案があったことを見過すことはできない。それは，投資会社法案第 32 条(c)(1)をめぐって展開された議論であった。

1940 年当時，第 76 上院議会において，銀行・通貨委員会が連邦証券規制の一環として投資会社および投資信託に対する立法を検討していた。連邦証券諸法の一部として審議中であった投資会社法案（いわゆるワグナー＝リィ法案）[43] の第 32 条（会計士と監査人）には，規制監督機関に法執行上特別に付与される権限のひとつとして，以下のような条項が盛り込まれていた。

> 第 32 条(c)　委員会は，公衆の利益のため，あるいは，投資者の保護のため，委員会の規則・レギュレーション・命令を通じて，(1)登録投資会社での監査にあって従うべき最低限度の監査範囲および監査手続を規定する（prescribe）権限を有する。……

そもそも同法案は SEC が議会に対して提出した投資信託及び投資会社に関する報告書に基づいて起草されたものであり[44]，本規定は，SEC 管轄下の登録投資会社に対する監査証明に限定されてはいたものの，明示的に，SEC に対してある種の“監査基準”を設定する権限を付与するものであった。

法案の提出を受けて，会計プロフェッション側は，*The Journal of Accountancy* 誌の論説欄において，「これまで多くの連邦政府機関にその管轄下にある会社の会計実務に対する監督権ないし統制権を行使するための制定法上の権限が与えられてきたが，……独立の監査人が自らの業務を遂行する際のその遂行方法を規定する権限が付与されるという例は聞いたことがない」[45] と強い反対を示すコメントを掲載した。

1940 年 4 月 22 日に開かれた公聴会には，AIA を代表して執行委員会からコールマン・アンドリュース（Coleman Andrews）が出席した。AIA では，こうした立法の流れに対して，すでに特別委員会を設置して検討しており[46]，そこで検討された協会としての見解を示すステートメント[47]を同時に提出した。このステートメントの主張するところは，端的に，以下のとおりであった。

> われわれ AIA は，本規定が，プロフェッショナルたる実務従事者が本来担うべき責任，つまりは，被監査会社の財政状態および経営成績に関する監査人のプロフェッショナルとしての意見を表明するのに先立って独立の監査人が実施すべき調査をどの程度の範囲で行えばよいのか，さらに，どのようなやり方でこれを実施すべきなのかを決定する責任を何らかの政府の行政機関に担わせることを許容するような規定であるために，この規定には反対する。……[48]

さらに，このステートメントでは，以下のようにも主張していた。

> 監査は，単純な機械的プロセスではない。……監査人は，個々の取引記録を検証するために必要とされる検証の範囲（extent），ならびに，納得できるための検証の方法（manner）に関して，自身の判断を下さなければならない。……〔監査人が直面する状況には〕二度として同じものはない。……監査人は，自らの監査意見を支えるうえで実施しなければならない業務の量（amount）と性質（nature）を監査人自身で決定しなければならない。……〔それゆえに〕最低限の監査範囲と監査において従わなければならない最低限の監査手続は，法案第 32 条(c)(1)に定められるような規則やレギュレーションによっては十分に規定できるようなものではない[49]。

公聴会においてアンドリュースは，このステートメントを実際に読み上げながら，途中，何度か質問を受けて，やりとりをしている。その際に強調されたのは，監査業務における“プロフェッショナルとしての判断”の重要性であった。以下は，アンドリュースとマロニー（Maloney）上院議員とのやりとりの一部である[50]。

マロニー議員：第 32 条(c)(1)に言及されて，それがプロフェッショナルたる実務従事者が本来担うべき責任を政府の行政機関が担うことを許容しているという根拠で反対されているようですが，そうした場合，〔公衆の利益と投資者の保護という目的を〕保証してくれるものがどこにあるのですか？

アンドリュース：会計士が責任を担う保証という意味ですか？

マロニー議員：そうです。

アンドリュース：プロフェッショナルとしての判断の行使です。上院議員，これをもっての責任の負担はあらゆるプロフェッションの業務に特有なものなのです。

マロニー議員：マッケソン＆ロビンス事件に関してはどうですか？

アンドリュース：おっしゃられているマッケソン事件のようなケースでは，おそらく，ある種の違背行為（wrong doing）があったのでしょう。……ただ，プロフェッションは，ある責任を負担し，自らの実務を遂行していくうえで，実務が適切な行為規則に従っていること，過失を犯していないこと，義務の遂行上，技能を行使していることを意識していると申し上げたいのです。

その後，AIA は，非公式に，SEC が当該規定を削除するように上院委員会に働きかける代わりに，第 30 条に別の条項を挿入することで解決することを打診された。これを受け入れた結果，投資会社法で SEC にこの

ような権限を付与することは見送られることとなった[51]。最終的に 1940 年 8 月 22 日に成立した投資会社法（Investment Company Act of 1940）では，第 30 条(e)において，以下のように規定することとなった。

> ……独立公共会計士による監査証明書は，包括的で信頼しうる財務諸表を提示するという目的のもとで独立公共会計士が通常実施するところのものを範囲および用いられる手続の面で下回らない監査（audit not less in scope or procedures followed than that which independent public accountants would ordinarily make）に基づいているものでなければならず，また，公益のため，あるいは投資家の保護のため，監査の性質（nature）と範囲ならびに監査人の発見事項および意見に関し，SEC が規則およびレギュレーションによって規定する情報を含んでいるものでなければならない。

⑶　マッケソン事件報告書における結論

マッケソン＆ロビンス事件における監査人の監査のあり方について検討するための公聴会は，1939 年 4 月 25 日までに終了していたが，調査報告書が出されるまでにはしばらく時間がかかった。SEC は，最終的に，事件発覚からほぼ 2 年後にあたる 1940 年 12 月 6 日に，マッケソン事件の調査報告書を公表した。

調査報告書において最終結論を述べるにあたって，SEC は，まず，以下のように説明している。

> 結論部分を導くにあたって，われわれ SEC は，監査手続それ自体（auditing procedures as such）と，ある場面で監査手続が適用される際の適用のされ方（the manner in which they are applied in a

given case）との間の区別を認識することが必要と分かった[52]。

そのうえで，調査報告書は，最終的に，「……われわれの結論によれば，〔マッケソン社の監査人であった〕プライス・ウォーターハウス会計事務所が実施した監査は，形式上，監査範囲に関しても採用される監査手続に関しても，監査契約が締結されていた期間に強制されると一般に認識されていたものにおおよそ合致していた。この監査人が資産と利益の巨額の過大表示を発見できなかったのは監査業務のやり方に原因があった」[53] と結論づけ，本件の監査人が，監査業務を遂行するにあたって要求されるプロフェッショナルとしての資質を欠いていたことを批判した。

また，監査証明書（監査報告書）に関しては，プライス・ウォーターハウス会計事務所の監査証明書の形式については当時の一般に認められた実務に準拠したものであったと結論づけたうえで，あくまで監査証明書の記載に関連する“一般的な問題”として，以下のような結論を述べている。

> 実施した監査は，監査人が適切と見なしたものとして記述されるべきであり，計算書類に関わる必要な情報はどのようなものでも表示されてしかるべきである。われわれ SEC は必ずしもすべての監査上の手順を規定するべきとは考えていないが，真の意味で理解可能な用語法（really descriptive language）……が用いられるようになることを望んでいる。われわれはこの点に関連してひとつの積極的な要求を行なう。監査証明書は，実施した監査範囲を記述する区分において，一般に認められた通常の監査手続（generally recognized normal auditing procedure）が省略されている場合には，当該省略された手続とその省略の理由をくまなく表示するものでなければならない。……会計士は自ら実施した監査がそうした監査意見を形成するために必要なものを下回っていない（not less than）ことを監査証明（certify）

するべきであるとわれわれ SEC は確信している。……つまり，われわれは，実施した監査が手続〔それ自体〕とその適用のされ方の両方に関して認められた実務の最低限度とされているものを下回っていないことを監査人が監査証明（certify）するべきであると述べているのである。……[54]

その一方で，SEC の全体的な結論は，必ずしも SEC が直接的に“監査基準”を設定する方向ではないとしている。報告書では，1939 年 9 月の年次大会で承認した『監査手続の拡張（*Extensions of Auditing Procedure*）』での AIA の積極的な改善策，とくに，棚卸資産の監査手続としての立会および売掛金の監査手続としての確認を“通常実施すべき監査手続”として指定したことを評価しつつ[55]，以下のように締め括っている。

本件で検討された監査手続を採択する会計プロフェッションによるアクションはすでに起こされている。われわれには，この時点でこうした手続の拡張が維持されない，あるいは，この報告書で示された流れに沿ってさらなる監査手続の拡張がなされることはないと信ずる理由はない。監査証明書上のディスクロージャー……に関して本報告書でなされた特定の勧告を採用することによって，認められるレベルの監査手続の基準（acceptable standards of auditing procedure）が遵守され，また，そこからの逸脱があった場合にそれが特定的に考慮されることが可能となる。〔ただ〕事態がそうでないことを証明するまでは，われわれは ── 委員会に財務諸表を提出する証券発行会社の業種タイプごとに監査の範囲とそこで採用されるべき手続を詳細に規定するという ── 別の選択肢よりもこの方針をより好ましいものと考える。……[56]

このように，報告書で SEC は監査範囲及び実施すべき監査手続に関する詳細な規則・レギュレーションを定める権限を行使することを宣言することはなかったが，同時に，この時点で，現状ではその必要性がないためにそうした権限の行使を留保するだけで今後の状況次第によってはその行使の可能性があることも示唆していた[57]。とくに監査証明書に関する開示規則に関しては，その改訂がある程度明確に示唆されていたと見られる[58]。

4. “一般に認められた監査基準”の登場

⑴ SEC 会計連続通牒第 21 号と“一般に認められた監査基準”の導入

SEC は，1941 年 2 月 5 日づけで，SEC 提出書類に対する財務諸表規則にあたるレギュレーション S-X の規則 2-02（会計士の監査証明書）および規則 3-07（会計方針の変更）について改正する旨を告示する会計連続通牒（Accounting Series Release；以下，ASR）第 21 号を発行した。変更された規則 2-02 の⒝（実施した監査についての表示）では，以下のように規定されることになった[59]。

> ⒝ 会計士の監査証明書は，(i)実施された監査の範囲についての合理的に理解可能な表示を含むものであり，それには，財務諸表中の重要な項目に関して一般に認められた通常の監査手続が省略された場合の，当該手続を特定する説明およびその省略の理由が含まれる。また，監査証明書は，(ii)監査が，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準（generally accepted auditing standards）に準拠して行なわれたかどうかを表明するものである。さらに，(iii)実施された監査が，特定の状況のもとで会計士が必要と考えた手続を省略したかどうかを表明するものである。……（後段省略）……

ここにおいて，監査規制上初めて，“一般に認められた監査基準”なる概念が導入された。本規定について，ASR 第 21 号では，以下のような解説が付されていた。

> 〔規則 2-02 の〕(b)は，会計士が実施した監査の性質（nature）に関する会計士による表示に対する要求を含んでいる。とくに，(b)の(i)の下では，会計士は，自らが実施した監査の範囲についての合理的に理解可能な記述を与えなければならない。マッケソン事件報告書におけるわれわれ SEC の見解に沿って，この(b)はまた，財務諸表中の重要な項目に関して一般に認められた通常の監査手続（generally recognized normal auditing procedures）が省略されている場合には，その省略については，省略の理由の明確な説明を付して，記載することを要求している。……特定の状況では，そういった省略が正当な場合もあるので，会計士に対し，自らの監査が，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたかどうかを表明することを要請する(ii)との関連で，特別に除外事項・限定事項とされる場合を除いては，実施した監査の記述に関連した，省略の特定およびその理由は，除外事項あるいは限定事項とは見なされない。

本規制の導入をめぐる状況を知りうる史料として ASR 第 21 号が発行される直前に記された 1 月 7 日づけの“アメリカ会計士協会への覚え書き”[60] がある。この覚え書きによれば，改訂規則 2-02(b)における追加部分“……，(i)……それには，財務諸表中の重要な項目に関して一般に認められた監査手続[61] が省略された場合の，当該手続を特定する説明およびその省略の理由が含まれる。また，監査証明書は，(ii)監査が，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたかどうかを表明するものである”は，「一般に認められた監査手続が省略さ

れたかどうかに関して，事実の表示（factual statement）を求めており，監査人がこれを意見として表明することは認めていない」[62] と説明されている。そして，この規定の趣旨は「(1)〔一般に認められた監査手続が省略されたことの〕判定を主観的なものではなく，客観的なものにすること，(2)SEC による証券諸法の法執行を容易にさせ，会計士が，何が“一般に認められた監査手続”であるのか，また，それらを省略した場合，その理由が正当なものであるかどうかに関して，監査証明書の上で，自らを弁明し切っているかどうかを SEC が判断できるようにすること」[63] にあるとされている。また，「法律的な観点からは，監査は一般に認められた監査基準に準拠していると会計士が述べる（say）ことと，そのように会計士が監査証明する（certify）ことの間には基本的な相違はない。……基本的な相違は，この新規定によって〔会計士の〕民事・刑事責任が高められ，証券法第 8 条に基づく停止命令の発行権限が強められることである」[64] とも記されている。

本規制に関連して，SEC 委員のヒーリーは，監査人は，監査証明書において，何を実施したのか，何を実施していないのかについての厳密な（exact）表示を行なうべきであると主張していたが，SEC スタッフはヒーリーの意見に反対していたとされている。SEC スタッフは，すでに投資会社法第 30 条(e)に規定されているように，実施された監査が合理的に慎重な会計士が特定の状況の下で必要であると見なすものを範囲および用いられる手続の面で下回らないことを“意見として”表明（state）するだけで十分であると考えていたという[65]。覚え書きからは，このときの他の SEC 委員の意見は明らかでないが，会計原則の場合と同様に，ヒーリーの意見が最終的に反映されたことは，この監査規制の決定の際にも SEC 委員内部での政治的駆け引きが存在していた可能性を示唆しており，興味深いところである。

さらに，覚え書きによれば，本規制は，「たとえ会計士が，特定のケー

スにおいて適用可能ではなかったという根拠で，ある一般に認められた手続を省略することについて自らを正当化できるという誠実な意見を抱いている場合であっても，SEC に対し監査証明書を書き直させる権限を与えるものであり，また，そうした自らの判断を行使する能力がプロフェッションの一員たることの不可欠な要素であるにもかかわらず，そうした彼らのプロフェッショナルとしての地位までをも奪うものである」[66] とはっきりと認識されていたにもかかわらず，導入されたものであった。

いずれにしても，通常実施すべき監査手続の省略は，その際の監査人の判断が正しい場合もあれば，正しくない場合もあるので，SEC としてもそれを受け入れるかぎり，単に省略についての開示を要求するだけでは規制としては不十分であるということになる。そこで，何らかの形で，その際の監査人の判断そのものを評価できる開示上の規則が必要ということになり，最終的に“一般に認められた監査基準”という概念が導入されたものと推察される。

しかしながら，“一般に認められた監査基準”という概念は，それまで監査規制上用いられたことはなく，会計プロフェッション内部でさえ認知されているとは言えないものであった。SEC の想定する監査手続と監査基準は，ASR 第 21 号での説明のなかでそれぞれ次のように措定されている。

> 一般に認められた通常の監査手続に言及するにあたってわれわれ SEC が念頭に置いているのは，技能ある（skilled）会計士によって通例採用されているもの，この問題を取り扱う権威ある団体，たとえば，各種会計士団体および政府監督機関によって規定されたものである。

一般に認められた監査基準に言及するにあたってわれわれ SEC が念頭に置いているのは，一般に認められた通常の監査手続を採用していることに加えて，適切に訓練された人物によってプロフェッショナルとしての能力（professional competence）を用いてそれらの手続が適用されていることである。

通例，ASR は，SEC が会計プロフェッション側の代表者（ここでは AIA の関連委員会）と事前に入念な協議を行なったうえで，発行するものとされており，この第 21 号の場合にも，改正規則の草案の段階から，数ヶ月の協議が実施されており，公式な聴聞会も 2 度ほど開催されていたとされている。先の覚え書きもまたこの間に取り交されたものであろう[67]。しかしながら，実際に発行された ASR には，“一般に認められた監査基準”という，これまで SEC の監査規制において用いられたことのない，さらに，会計プロフェッション内部でさえ用いられていない概念が“新たに”盛り込まれていた。

このように，SEC によって，監査報告書（監査証明書）において“一般に認められた監査基準”に準拠した旨を記載することがいわば一方的に決定された形になり，AIA は，こうした事態に，プロフェッションとして組織的に対応することを迫られることになった。

⑵　AIA 監査手続委員会と SEC との間の監査基準をめぐる議論

監査証明書に関する新ルールは約 1 ヶ月後の 3 月 1 日から効力を発することになっていた。新ルールの発効に先立って，AIA の監査手続委員会は，2 月 10 日と 12 日に会合を開き，この規制に対する対応を協議した[68]。

そこで，監査手続委員会は，2 月 14 日づけの SEC に向けた書簡のなかで，新ルールで監査証明書において“一般に認められた監査基準”への準拠記載を要求していることに対し，以下のように申し立てることとした。

当監査手続委員会が，SEC との間の議論のなかで，ある与えられた状況において実施した監査手続が一般に認められた〔監査〕基準に合致しているか否かを事実の問題として判定するための規準になりうるものは何もない，さらに，SEC 通牒の想定するような記載の仕方は監査人が合理的な基礎をもつ対象である信念についての〔意見〕表明以上のものではありえないと，再三主張してきたことはこの通牒もはっきり認識しているはずである。……監査人は自らがそうした〔監査〕基準に準拠しているという固い信念を持っているだろうが，いかなる監査人も，自らが行なった監査が，いまだ定義されておらず，そしてそもそも定義不可能なものである〔監査〕基準に準拠していることを事実として表明する立場に身を置くことはできない。

このように，監査基準なるものの存在は認めるものの，そうした監査基準には“一般に認められる”と呼べるものがいっさいなく，それゆえに，“一般に認められた監査基準”は，いまだ定義されていないばかりか，そもそも“定義しえない”ものであるというのが監査手続委員会の主張であった。そうであるかぎり，改正規則 2-02(b)が要求する監査基準への準拠記載部分は，必然的に，事実ではなく，監査を実施した会計士の意見の表明でなければならないというのが監査手続委員会における支配的な見解であった。

そこで，監査手続委員会は，規則 2-02(b)(ii)が要求する監査証明書の具体的な記載文言として，従来から用いられてきた監査報告書（監査証明書）の標準様式に以下のような文言を追加したものが受け入れられるのかどうか，SEC に対して確認を行なった。

われわれの意見では，われわれの実施した監査は，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれた

ものであり，必要と見なされたすべての手続を含んでいる。

しかしながら，2月21日づけの返信において，SECは，実施した監査の範囲を表示する該当部分は「〔監査証明を実施した〕会計士がプロフェッショナルであり熟練した専門家である会計士または監査人として自らを主張することによって暗黙裏に行なっている表示に整合する積極的表示（a positive representation consistent with the implied representation he [the accountant] makes by holding himself out as professional and expert accountant or auditor)」でなければならないとし，監査手続委員会の提案するように“われわれの意見では”という文言を挿入してこれを意見として表明することはこの要求に適合しないとの見解を示し，こうした監査手続委員会の提案は受け入れられない旨を通告してきた[69]。

このSEC側の返答を受けて，監査手続委員会は，25日にふたたび会合を開き，善後策について協議した[70]。AIAの法律顧問であった法律事務所と有力会計事務所の提携する3法律事務所を交えて協議した結果，監査証明書での記載が“われわれの意見では”という文言を挿入せずに断定的になされたものであっても，明示的に意見の問題としてなされたものであっても，法律上は，意見の表明としてしか取り扱われないという助言を受け，最終的にSEC側の要求を全面的に受け入れることとした。同時に，AIAの基本的立場を示すステートメントを4法律事務所との連名でSEC側に提出した[71]。

これにより，会計士は，改正されたレギュレーションS-Xの規則2-02に準拠して監査報告書（監査証明書）を作成するかぎり，監査報告書において，自らの実施した監査が“一般に認められた監査基準”に準拠して行なわれたことを事実の問題として記載することを余儀なくされることになった。

監査手続委員会の下したこの決定は，非常に緊要性が高く，他の一般会

員・準会員に周知される必要があったため，その間の経緯をふくめ，監査手続委員会公報（Bulletin）第5号『「監査証明書」に関する改正SEC規則』[72]においてまとめられて，新ルールが効力を発する直前の2月末までにすべての一般会員・準会員に送付された[73]。

会計士側にこのようなSECの事態の進め方に強い反発を抱く者が少なからずいたことも事実である。たとえば，ある会計士は，のちに，SECのやり方はまるで銃を突きつけて合意を迫るようなもの（“shotgun wedding”）であったと述べている。そして，会計プロフェッションが一定の監査基準を何らかの形で採用するまで，実務に携わる会計士は規則2-02の該当部分に準拠した監査報告書の表示を拒否すべきであり，もし，“われわれの意見では”との文言を加えて作成された監査報告書をSECが認めないのであれば，SECはそれを認めない新しい表示を強制するための適切な法的手続を採るべきであったと主張していた[74]。こうした主張自体は，行政法上も，根拠のありうるものであった。

しかしながら，実務に携わる会計士として不愉快なことであったとしても，プロフェッションの団体である会計士協会としては，プロフェッション全体としての利害も考慮する必要があった。ここで重要なことは，ここで浮上してきた監査基準のステートメント化の問題が，本質的にプロフェッション全体としての責任を問うものであったことである[75]。その後，AIAの首脳部は，監査基準のステートメント化について，これが公衆の利益に資することを強調することになるが，そうした戦略も，長い目で見た場合，自ら進んで監査基準のステートメント化に尽力しなければ，何らかの監督機関 ── もちろん具体的にはSEC ── によるステートメント化がなされてしまうかもしれないという怖れから生じたものであった。その意味では，会計プロフェッションが自分たちの手で“一般に認められた監査基準”を規定（定義）する必要が生じたのは，監査基準という概念を持ち込んだの

がほかでもないSECであったためである。もちろん，そのような事態がもたらされることをSECが初めから想定していたのか，あるいは，偶然にもそうなってしまったのかを歴史的な視点から判断することは非常に難しいことではあるが。

いずれにしても，監査実務者は，少なくともSEC向けの監査については，いまだ正式に定義されていない“監査基準”なるものに準拠して監査を実施した旨を監査証明書に記載しなければならないことになった。（以下，次号に続く）

《註》

1） Kracke［1946a］p. 203. また，監査手続委員会委員長として監査基準のステートメント化を主導したブロード（Samuel J. Broad）は，「近年の監査上の発展にもかかわらず，成文化された規則（code）としての監査基準の制定はそう大きくは進んでこなかった。……しかしながら，われわれの監査業務におけるある一定の最低限の基準を制定し，その基準の達成を要求する時期に来ていると確信している。……監査基準のステートメント化においては何か革命的なことが必要なわけではない。むしろ，有能な監査実務者が各々の実務のなかですでに認識している基準を書き留める，あるいは成文化する（codify）だけである」（Broad［1941］pp. 392–393）と述べている。

2） たとえば，岩田［1955］p. 202；大矢知［1971］pp. 163–164；西田［1974］pp. 63, 81, 109–116；鳥羽［1994］pp. 10–13。

3） Steele［1960］p. 217. 圏点は引用者による。

4） Steele［1960］p. 47.

5） Carey［1970］p. 145.

6） Moonitz［1974］p. 4.

7） Davidson and Anderson［1987］p. 123.

8） SECによる監査報告上の新ルールが導入された1941年2月から数ヶ月経って，イングランドの *The Accountant* 誌は，こうしたルールを導入したSECとこれを受け入れたAIAに対して，以下のようにコメントしている。

……〔監査〕実務者は，いわば調停者であらなければならず，また，監

査が，その本質上，一般的にステートメント化された〔監査上の〕原則（general statements of principle）に基づくような業務などではなく，監査人が業務上依拠しなければならない証拠資料が構成している実体がいずれも途方もないほどの異質性を持っていることに合わせて多様な〔監査〕技術を適合させることで成り立っている業務であることを論争相手（引用者注：文脈上，SEC を指している）に気付かせなければならない（Editorial, “The McKesson and Robbins Case: Verification of Stock,” *The Accountant,* 16 August 1941, p. 85）。

このように，このイングランドの会計士の見方は，アメリカでの監査基準の問題が，監査そのものの本質に関わる深遠な問題であることを図らずも伝えてくれている。

9） Bell［1959］p. 42.

10） 当時は，AAPA の AIA への改組という問題もあり，状況はかなり複雑であった。『統一会計』の公表に至るまでのこうした経緯については，Carey［1969］pp. 62–63, 129–133, Miranti［1990］pp. 106–110, Previts and Merino［1998］pp. 230–232 を参照されたい。

11） Carey［1969］p. 132.

12） *1917 Yearbook of the American Institute of Accountants,* pp. 217–218.

13） 実際に，数箇所の記述を除いて，スコービーの覚え書きをそのまま使用しているとのことである（Previts and Merino［1998］p. 445）。この監査ガイダンスがひとつの会計事務所における監査業務だけを反映していると解釈してよいか，微妙なところである。ケアリーは，「〔委員長の〕モンゴメリーは，指導的な監査テキストの著者として，そうした変更点のすべてに関わっていた（had a hand in whatever change was made）と見るべきである」（Carey［1969］p. 133）と述べている。

14） Zeff［2003］p. 191.

15） May［1962］p. 36. 圏点は引用者による。

16） May［1962］pp. 45–46.

17） Carey［1969］p. 134.

18） Carey［1969］p. 135. 圏点は引用者による。

19） Previts and Merino［1998］p. 232.

20） 『統一会計』において推奨された監査証明書の様式は，以下のとおりである。

私は，（　）社の……から……までの期間の会計帳簿を監査した。そして，上記の貸借対照表及び損益計算書が，FRB によって提案され，勧告されたプランに準拠しており，私の意見で……時点の企業の財政状

態及び当該期間の経営成績を表示していると監査証明する。

21） Previts and Merino［1998］p. 233.

22） AIA［1929］p. 1.

23） Previts and Merino［1998］p. 290.

24） AIA［1936］p. 7.

25） Carey［1969］p. 205.

26） Previts and Merino［1998］p. 293.

27） *Ibid.*

28） Carey［1969］p. 212.

29） Carey［1970］p. 157. 監査証明書の記載事項について規定した FTC 規則・レギュレーションの第 15 項は，具体的に，「独立の公共会計士による監査証明書は，……当該会計士が合理的な調査を実施した後に，監査証明時点において，登録届出書に含まれる表示が真実であること，および，表示を誤解を生じさせないようにするために必要とされる重要な情報を漏らさずに表示していることを確信するにたる合理的な基礎を獲得して，ここにそのように表示していることを確信している旨を表示するものでなければならない」と規定していた。

30） Blough［1937］p. 108；Carey［1970］p. 157.

31） Blough［1937］p. 116.

32） *Ibid.*

33） Broad［1938］p. 78.

34） Broad［1938］p. 79.

35） *Ibid.*

36） Healy［1939］p. 197.

37） Werntz［1939］p. 18. 圏点は引用者による。

38） 「示唆していた」としたのは，講演のなかでワーンツが，今後の規制の方向性について断定した言い方をしているわけではないものの，文脈上，明らかにその方向性を伝えようとしていると見られるためである。ワーンツは，監査証明書が一般投資家に伝えている当然の含意として，「1. 業務が独立した立場の専門家（expert）によってなされていること，2. 事業についての監査が行なわれていること，3. 監査活動およびその結果が監査人に情報に基づいた意見を表明させるに十分なものであること，さらに，その意見が，最大限，明瞭かつ公正に表明されていること」（Werntz［1939］p. 19）の 3 点を挙げている。ここから，ワーンツが，監査証明書ではこの 3 点について明瞭に表示するものであることを期待していたことが知られる。非常に興味深いことに，この 3 点は，のちに監査基準ステートメントに要求されることになった要素（一般基準・

実施基準・報告基準）とその視点が符合している。

39） Carey［1970］p. 147.

40） Carey［1970］p. 157.

41） 監査規制史の観点からみたマッケソン事件の意義については，すでに岡嶋［2012］において詳細に論及しているので，参照されたい。

42） この講演の段階ではまだ素案であったが，SEC は新たにレギュレーション S-X を用意していた。レギュレーション S-X を設定することを告示した 1940 年 2 月 21 日づけの ASR 第 12 号は，「現在，マッケソン＆ロビンス事件その他の事案が手続上係属となっていることから，会計士による監査証明を統制する規則は，いくつかの点で変更や明瞭化はあるものの，実質的に，1933 年証券法の下での一般規則及びレギュレーションに記載される様式，1933 年証券法及び 1934 年証券取引所法の下での様式において引き続き留保される。しかし，係属中の手続が完了したあかつきには，監査証明書に関する規則は，これらの事案の結果として必要と見なされる改訂を目的として再検討されることになる」として，監査証明書の記載規則については最終決定ではないことを明示していた。

43） Wagner-Lea Bill, S. 3580.

44） *The Journal of Accountancy,* May 1940, p. 337. 当該報告書の一部分が *The Journal of Accountancy* 誌 4 月号に転載されている（*The Journal of Accountancy,* April 1940, pp. 321–332）。

45） Editorial, “Government Regulation of Auditing,” *The Journal of Accountancy,* May 1940, p. 337.

46） *1940 Yearbook of the American Institute of Accountants,* pp. 126, 133.

47） AIA［1940］, *Statement by the American Institute of Accountants before a Subcommittee, Senate Committee on Banking and Currency,* April 1940.

48） AIA［1940］p. 2. 圏点は引用者による。

49） AIA［1940］pp. 4–5.

50） *Hearings before a Subcommittee of the Committee on Banking and Currency, Seventy-Sixth Congress Third Session on S. 3580,* Part 2, p. 690.

51） *1940 Yearbook of the American Institute of Accountants,* p. 126.

52） SEC［1940］p. 361.

53） SEC［1940］p. 443.

54） SEC［1940］pp. 434–435. 圏点は引用者による。

55） SEC［1940］p. 445.

56） SEC［1940］p. 445.

57） この点については，岡嶋［2012］pp. 44, 46-47 を参照されたい。

58） 実際，SEC 年次報告書（1940 年 7 月から 1941 年 6 月）は，「少なくとも当面のところ，〔報告書では〕SEC は様々な業種の証券登録会社に対する監査の範囲およびその監査において用いられるべき手続について詳細に規定しないであろう……ことが示唆されていた。しかし，監査証明書の形式・内容に関する SEC の規定は，マッケソン事件の調査によって明らかになったような監査証明書のある欠陥が克服されるように改訂されるであろうことも示唆されていた」（SEC, *The 7th Annual Report, ended June 30,* 1941）と報告している。

59） 変更以前のレギュレーション S-X の規則 2-02(a)で「(a)　会計士の監査証明書は，……(4)　実施された監査の範囲についての合理的に理解可能な表示を含むものでなければならない。……」と規定されていた部分に対応している。なお，レギュレーション S-X は 1940 年 2 月 21 日に新たに導入されたものであり，その導入を告示した ASR 第 12 号において，会計士による監査証明を規制するルールに関してはマッケソン事件に関する結論を踏まえて変更されることがあらかじめ明示されていた。

60） SEC［1941a］, *Memorandum for American Institute of Accountants,* dated January 7, 1941. この文書は，現在，SEC Historical Society のアーカイヴとして HP（www.sechistorical.org）上にアップロードされている（最終アクセス日は 2013 年 9 月 30 日）。誰が何のために記した覚え書きであるかは必ずしも明らかではない。アップロードされたアーカイヴ・データそのものには，アメリカ公認会計士協会の好意によるものであると付されているのみである。しかしながら，この文書は，監査基準導入時の SEC 内部での議論の様子を窺い知ることのできる貴重な史料であるため，本稿において利用している。

61） これは覚え書きの時点での用語法で，実際の規則では，上記のとおり，“一般に認められた通常の監査手続”と変更されている。

62） SEC［1941a］p. 3.

63） *Ibid.*

64） *Ibid.*

65） SEC［1941a］pp. 3-4.

66） SEC［1941a］p. 4.

67） 覚え書きには，その時点での改正規則案の全文が記されており，そこには“一般に認められた監査基準”への準拠記載についても明示されてはいた。ただ，覚え書きでの規則案の説明の中心はあくまでも“一般に認められた監査手続”が省略された場合に対するもので，“一般に認められた監査基準”の用語には説明上ほとんど重きが置かれていなかった。そのため，たとえ覚え書きの

内容を承知していた会計士ですらも，ASR 第 21 号で告示された監査証明書における監査基準への準拠記載要求は“唐突なもの”と感じたのではないかと推察される。

68） *The Certified Public Accountant,* March 1941, p. 6.

69） 最終的に，監査手続委員会の提案した文言のうち“われわれの意見では”という文言を削除したものを監査証明書に記載すべきであるとされた。

70） *The Certified Public Accountant,* March 1941, p. 6.

71） Midyear Report of the Committee on Auditing Procedure, April 28, 1941；Staub［1941］p. 86；Carey［1970］p. 157. この文書が閲覧できればこの間の事態をより正確に把握することができるかもしれないが，本稿では，残念ながら入手することができなかった。

72） AIA［1941a］, *The Revised S. E. C. Rule on “Accountants’ Certificates.”*

73） *The Certified Public Accountant,* Vol. 21, No. 3, p. 2. 結果的に *The Journal of Accountancy* 誌に転載されなかった唯一の監査手続委員会公報となった。

74） Webster［1943］p. 427.

75） ブロードが監査基準に関する講演（後述）を行なった際の同じテクニカル・セッションで，当時ニューヨーク州公認会計士会会長であったフェデ（A. S. Fedde）は，「われわれは，SEC のレギュレーションによる制約，プロフェッションの倫理綱領，その他財務諸表を監査するために自らに課している基準（self-imposed standards）にすでに服している。拘束服（strait jacket）に袖を通すのは簡単なことだが，脱ぎ捨てるのはそれほど簡単ではない。受け入れる規則が少なければ少ないほど，われわれが，状況によって，良き実務において育まれる基準によって定められる要請に従って必要とされるものを，プロフェッショナルとして実施する自由度は大きくなるだろう」（Fedde［1941］p. 30）と述べて，暗に，監査基準のようなもので規制を課すやり方ではかえってプロフェッショナルの実務の劣化を招きかねないと主張している。

これに関連して，ワーンツが新ルール導入後に実際に行なった説明は以下のようなものであった。

> 監査証明に関する規則は，会計士に対し，彼の計画し実施した監査がその状況において適用可能な一般に認められた監査基準に則ったものであること，つまり，その監査が，用いられた監査手続の範囲に関して，また，それらの手続が技能的に適用される適用のされ方に関して，彼の仲間の会計士であればその状況で必要であると考えるであろうものと，少なくとも同程度であることを要求している（Werntz［1941a］pp. 319–321. 1941 年 9 月 AIA 年次大会にて）。

新規則は，実施された監査がその状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠しているかどうかに関する積極的表示（positive representation）を求めている。……無限定の監査証明書には，〔監査証明を行なった〕会計士が仲間の会計士たちに一般に是認されている基準に背かないように行動しているという黙示的な表示が含まれている（an unqualified certificate contains an implied representation that the accountant has lived up to the standards which are generally approved by his colleagues.）。かかる表示は，まさに，すべてのプロフェッションに対して黙示的なものであり，自らをプロフェッショナルの一員であると主張する者はその職に共通する技能と知識を保持し，またそれを行使してきたことを示しているのだと思われる。新規則は，これまで黙示的であったものを明示的にしたにすぎない（Werntz［1941b］p. 27. 1941 年 11 月ウィスコンシン州公認会計士会大会にて）。

こうしたワーンツの見解に対して，フェデは，以下のように異論を唱えていた。

私は少し違った見方を示したい。私は，無限定の監査証明書には，会計士が自らの技能，知識，判断力を行使し，関連する事柄について合理的な注意を用いており，それゆえに，意見表明をすべき財務諸表に対し適切な基礎を置いていると確信しているという黙示的な表示が含まれていると考えている。会計士は基準に背かないように行動していると〔事実〕表明しているのではなく，そのように行動していると〔ただ〕確信しているにすぎない（Fedde［1942］p. 371. 1942 年 1 月メリーランド州公認会計士会大会にて。圏点は引用者による）。

少なくともニューヨーク州公認会計士会会長のような立場の人物が，AIA 監査手続委員会による監査基準ステートメント化が進行しているなかでもこうした本質的な点を指摘しながら異論を唱えていたことは注目に値する。

References

Periodicals

Certified Public Accountant, the

Journal of Accountancy, the

New York Certified Public Accountant, the

Yearbooks or Annual Reports

Annual Report of the Securities and Exchange Commission

Yearbook of the American Institute of Accountants

Books, Pamphlets and Articles

American Institute of Accountants [1929], *Verification of Financial Statements,* American Institute of Accountants, May 1929.

_____ [1936], *Examination of Financial Statements by Independent Public Accountants,* American Institute of Accountants, January 1936.

_____ [1940], *Statement by the American Institute of Accountants before a Subcommittee, Senate Committee on Banking and Currency,* on April 22, 1940, American Institute of Accountants, April 1940.

_____ Committee on Auditing Procedure [1939], *Extensions of Auditing Procedure,* American Institute of Accountants, October 1939.

_____ Committee on Auditing Procedure [1941a], *The Revised S. E. C. Rule on "Accountants' Certificates",* American Institute of Accountants, February 1941.

_____ Committee on Auditing Procedure [1941b], *The Revised S. E. C. Rule on "Accountants' Certificates"* (*Continued*), American Institute of Accountants, March 1941.

_____ Committee on Auditing Procedure [1942], *Statement on Auditing Procedure No. 12: Amendment to Extensions of Auditing Procedure,* American Institute of Accountants, October 1942.

_____ Committee on Auditing Procedure [1945], *Statement on Auditing Procedure No. 22: References to the Independent Accountant in Securities Registrations,* American Institute of Accountants, May 1945.

_____ Committee on Auditing Procedure [1947a], *Case Studies in Auditing Procedure No. 1: A Loading and Hauling Equipment Manufacture,* American Institute of Accountants, September 1947.

_____ Committee on Auditing Procedure [1947b], *Tentative Statement of Auditing Standards; Their Generally Accepted Significance and Scope,* American Institute of Accountants, October 1947.

Bell, Herman F. [1959], *Reminiscences of Certified Public Accountant,* privately printed by the Ronald Press Company, 1959.

Blough, Carman G. [1937], "Accountants' Certificates," Address before the Boston Chapter of the Massachusetts Society of Certified Public Accountants, December 13, 1937, in *The Journal of Accountancy,* February 1938.

_____ [1948], "Auditing Standards and Procedures," Address before the American Accounting Association, September, 1948, in *The Accounting*

Review, July 1949.

Broad, Samuel J. [1938], "Accountants' Certificates and the S. E. C.," Address before the American Institute of Accountants, September 28, 1938, in *Papers on Accounting Principles and Procedure, Presented at the Fifty-First Annual Meeting,* American Institute of Accountants, 1938.

_____ [1939], "The Accountant's Report and Certificate," Address before the Eastern Four-States Accounting Conference, May 19, 1939, in *The Journal of Accountancy,* July 1939.

_____ [1940], "Recent Developments in Auditing Procedure," Address before the Massachusetts Society of Certified Public Accountants, September 30 1940, in E. N. Coffman and D. L. Jensen (eds.), *Samuel J. Broad: A Collection of His Writings,* 1993.

_____ [1941], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941, reprinted in *The Journal of Accountancy,* November 1941.

_____ [1942], "The Need for a Statement of Auditing Standards," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* July 1942.

_____ [1945], "Trends in Auditing and Reporting," in Leland, Thomas W. (ed.), *Contemporary Accounting,* American Institute of Accountants, 1945, reprinted in E. N. Coffman and D. L. Jensen (eds.), *Samuel J. Broad: A Collection of His Writings,* 1993.

_____ [1946], "Auditing Standards," Address before the New York State Society of Certified Public Accountants, March 1946, in *The New York Certified Public Accountant,* April 1946.

Burton, John C. [1974], "The SEC and the Accounting Profession: Responsibility, Authority, and Progress," in Robert R. Sterling (ed.), *Institutional Issues in Public Accounting: Papers and Responses from Accounting Colloquium III,* Scholars Book Co., 1974.

Carey, John L. [1969], *The Rise of the Accounting Profession: From Technician to Professional 1896–1936,* American Institute of Certified Public Accountants, 1969.

_____ [1970], *The Rise of the Accounting Profession: To Responsibility and Authority 1937–1969,* American Institute of Certified Public Accountants, 1970.

Davidson, Sidney and George D. Anderson [1987], "The Development of

Accounting and Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* May 1987.

Edwards, James Don [1960], *History of Public Accounting in the United States,* Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1960.

Elias, Rafik Z. and John E. Shaver, Sr. [1997], "Paul Grady and his Contributions to Accounting and Auditing," *The Accounting Historians Notebook,* October 1997.

Ellis, George P. [1943], "Auditing under War Condition," *The Journal of Accountancy,* August 1943.

Fedde, A. S. [1941], "Auditors' Reports," Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941.

_____ [1942], "Auditing Procedure," Address before the Maryland Association of Certified Public Accountants, January 13, 1942, in *The New York Certified Public Accountant,* March 1942.

Frisbee, Ira N. [1942], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, September 30, 1942, in *Wartime Accounting, Papers Presented at the Fifty-Fifth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1942.

Gibson, Robert W. and Roger Arnold [1981], "The Development of Auditing Standards in Australia," *The Accounting Historians Journal,* Vol. 8, No. 1, Spring 1981.

Grady, Paul [1946], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, October 1, 1946, in *The New York Certified Public Accountant,* December 1946.

_____ [1947], "Developments in Auditing," Address before the Down-State Conference of the Illinois Society of CPAs, May 9, 1947, in *Illinois Society of Certified Public Accountants Bulletin,* June 1947, reprinted in *Written Contributions of Selected Accounting Practitioner, Volume 2: Paul Grady,* 1978.

Grady, Paul (ed.) [1978], *Written Contributions of Selected Accounting Practitioner, Volume 2: Paul Grady,* Department of Accountancy, College of Commerce and Business Administration, Center for International Education and Research in Accounting, University of Illinois, 1978.

Haskins & Sells [1970], *Haskins & Sells: Our First Seventy-Five Years,* Deloitte,

Haskins and Sells, 1970.
Hawes, Henry C. [1942], "Auditing Standards," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* August 1942.
Healy, Robert E. [1939], "Responsibility for Adequate Reports is Placed Squarely on Controllers," Address before the Mid-Western Conference of the Controllers Institute of America, May 15, 1939, in *The Controller,* June 1939.
Kracke, Edward A. [1941], "Introduction," in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941.
_____ [1946a], "Auditing Standards as Measures of the Auditor and his Procedures," *The Journal of Accountancy,* September 1946.
_____ [1946b], "The Personal Standards of the Auditor," in *New Developments in Accounting, Papers Presented at the Fifty-Ninth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1946.
Lenhart, Norman J. [1947], "Developments in Auditing Procedures since the Extensions of Such Procedures in 1939," *The New York Certified Public Accountant,* Vol. 17, No. 9, September 1947.
Lilly, Lewis [1946], "The Short-Form Report, Its Development, Purpose, and Limitations," *The Journal of Accountancy,* October 1946.
Littleton, A. C. [1942], "Auditing Techniques," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* August 1942.
Miranti, Paul J., Jr. [1990], *Accountancy Comes of Age: The Development of an American Profession, 1886–1940,* The University of North Carolina Press, 1990.
Montgomery, Robert H. [1934], *Auditing: Theory and Practice,* The Ronald Press, 5th edition, 1934.
_____ [1940], *Auditing: Theory and Practice,* The Ronald Press, 6th edition, 1940.
Moonitz, Maurice [1974], *Obtaining Agreement on Standards in the Accounting Profession,* Studies in Accounting Research No. 8, American Accounting Association, 1974.
Moran, Mark and Gary John Previts [1984], "The SEC and the Profession, 1934–84: the Realities of Self-Regulation," *The Journal of Accountancy,* July 1984.

Peloubet, Maurice E. [1949], "An Inquiry into the Need for, and Development of, Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* August 1949.

Previts, Gary John [1978], "The SEC and Its Chief Accountants: Historical Impressions," *The Journal of Accountancy,* August 1978.

_____and Barbara D. Merino [1998], *A History of Accountancy in the United States: The Cultural Significance of Accounting,* Ohio State University Press, 1998.

_____and Thomas R. Robinson [1996], "Samuel J. Broad's Contributions to the Accounting Profession," *The Accounting Historians Journal,* Vol. 23, No. 2, 1996.

Rabel, Frederick K. [1944], "Auditing Standards and Procedures in the Light of Court Decisions", *The Journal of Accountancy,* July 1944.

Robinson, Haldon G. [1974], "Impact of the SEC on Accounting Principles and Auditing Standards," in *Proceedings,* Sixth Annual Symposium, California State University, 1974, reprinted in Previts (ed.), *The Development of SEC Accounting,* 1981.

Securities and Exchange Commission [1938], *Accounting Series Release, No. 7: Commonly Cited Deficiencies in Financial Statements Filed under the Securities Act of 1933 and the Securities Exchange Act of 1934,* issued on May 16, 1938.

_____ [1940a], *Accounting Series Release, No. 12: Adoption of Regulation S–X — Amendments to Form 15 and Form 17,* issued on February 21, 1940.

_____ [1940b], *Accounting Series Release, No. 13: Form of Accountant' Certificates,* issued on February 20, 1940.

_____ [1940c], *Accounting Series Release, No. 14: Amendment of Rule Adopting Regulation S–X,* issued on February 29, 1940.

_____ [1940d], *Report on Investigation in the Matter of McKesson & Robbins, Inc.,* United States Government Printing Office, 1940.

_____ [1941a], *Memorandum for American Institute of Accountants,* dated January 7, 1941.

_____ [1941b], *Accounting Series Release, No. 21: Amendment of Rule 2–02 and 3–07 of Regulation S–X,* issued on February 5, 1941.

Staub, Walter A. [1942], *Auditing Developments during the Present Century,* Dickinson Lectures on accounting at the Harvard Graduate School of Business Administration, April 24 and 25, 1941, Harvard University Press, 1942.

Steele, Allan T. [1960], *A History of Auditing in the United States 1914 to 1957,* unpublished Ph.D. Dissertation, University of Texas, 1960.

Strother, James F. [1975], "The Establishment of Generally Accepted Accounting Principles and Generally Accepted Auditing Standards," *Vanderbilt Law Review,* Vol. 28, January 1975.

Wakefield, Nelson D. [1952], *The Historical Development of the Certification of Accounting Statements in the United States,* unpublished Ph.D. Dissertation, University of Illinois, 1952.

Webster, S. S., Jr. [1943], "Why We Need Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* May 1943.

Werntz, William W. [1939], "What Does the Securities and Exchange Commission Expect of the Independent Auditors?" Address before the American Institute of Accountants, September 20, 1939, in *Papers on Auditing Procedure and Other Accounting Subjects Presented at the Fifty-Second Annual Meeting,* American Institute of Accountants, 1939.

_____ [1940], "Accounting Requirements of the Securities and Exchange Commission," Address before the Texas Society of Certified Public Accountants, June 13, 1940, in Robert M. Trueblood and George H. Sorter (eds.) *Werntz: His Accounting Thought,* American Institute of Certified Public Accountants, 1968.

_____ [1941a], "Progress in Accounting", Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *The Journal of Accountancy,* October 1941.

_____ [1941b], "Some Current Deficiencies in Financial Statements", Address before the Wisconsin Society of Certified Public Accountants, November 1941, in *The Journal of Accountancy,* January 1942.

Zeff, Stephen A. [1972], *Forging Accounting Principles in Five Countries: A History and an Analysis of Trends,* Stipes Pub. Co., 1972.

_____ [1987], "Leaders of the Accounting Profession: 14 Who Made a Difference," *The Journal of Accountancy,* Vol. 163, No. 5, May 1987.

_____ [2003], "How the U.S. Accounting Profession Got Where It Is Today: Part I," *Accounting Horizons,* Vol. 17, No. 3, September 2003.

_____and Maurice Moonitz (eds.) [1984], *Sourcebook on Accounting Principles and Auditing Procedures: 1917–1953,* 2 vols., Garland, 1984.

岩田　巖［1955］『会計原則と監査基準』中央経済社，1955 年。

大矢知浩司［1971］『会計監査 ── アメリカにおける生成と発展 ──』中央経済社，1971 年。

岡嶋　慶［2012］「SEC 監査規制史におけるマッケソン事件＆ロビンス事件」『三田商学研究』第 55 巻第 1 号，2012 年 4 月。

川島いずみ［2006］「1940 年投資会社法の研究 ── 立法に至る経緯を中心として ──」『比較法学』第 39 巻第 3 号，2006 年 3 月。
喜田善雄［1973］『〔改訂増補〕アメリカ監査論』森山書店，1973 年。
高田駒次郎［1972］「一般に認められた監査手続の監査報告書への記載方法について ── AICPA の監査手続書を中心として ──」甲南大学会計研究室編『現代監査の課題 ── 近澤弘治先生還暦記念論文集』森山書店，1972 年。
鳥羽至英［1984a］「監査基準論 ── アメリカにおける監査基準設定の背景 ──」『会計学研究』第 10 号，1984 年 3 月。
────［1984b］「監査基準論 ── 監査基準と監査手続 ──」『専修商学論集』第 38 号，1984 年 9 月。
────［1987］「監査基準研究所説 I ── 一般に認められた監査基準とは何か ──」『会計』第 132 巻第 5 号，1987 年 11 月。
────［1994］『監査基準の基礎〔第 2 版〕』白桃書房，1994 年。
西田　剛［1974］『アメリカ会計監査の展開 ── 財務諸表規則を中心とする ──』東出版，1974 年。
盛田良久［1987］『アメリカ証取法会計 ── SEC 規制史とその実態 ──』中央経済社，1987 年。
弥永真生［2011］「商事法における会計基準の受容⑿ ── アメリカ⑴ ──」『筑波ロー・ジャーナル』第 9 号，2011 年 3 月。

（原稿受付　2013 年 9 月 30 日）

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 125–145

〈論　文〉

日本のエネルギー資源貿易政策（11）

── 次世代自動車普及による石油市場構造変化と需要予測 ──

武　上　幸之助

要　約

近未来 2030 年に及ぶ日本の石油市場の需要構造は，定質的また定量的にどのようになるのか。国際貿易の主要コモディティであり，経済コスト面でその需給関係が大きく国際影響力を持つ石油商品の市場動向予測は，今後の資源小国の日本貿易政策にとって，大きな意義を持っている。本年 IEA，OECD 等国際機関が，2030 年迄の石油市場シナリオを相次いで公表しているが，将来的にも代替エネルギーの市場普及速度に対して石油需要の拡大が急速な為，非産油国の抱える石油輸入のフィージビリティでは，極めて悲観的な見通しがなされている。因って日本にとって，この需要動向を予測する事は極めて重要である。

日本の石油需要の主な担い手ユーザーは，石油化学部門と自動車関連部門である。

石油化学業界は，従前，メジャー中心の消費地精製主義も見直しされ，日本では概ね構造不況業種の指定を受け，現在では主要なエチレン系コンビナートの海外移転がほぼ完了し，最終石化製品は主に輸入に依存している。また石油化学の精製部門では，白油化進展の中で民生用ガソリン，産業用軽油が最も大きな需要を構成している。

自動車関連部門では，日本市場の大きな特徴として，民生部門では，独自の軽自動車が石油市場シェアで突出し，次いで従来内燃車，ハイブリッド車を代表とするガソリン需要が極めて大きい。産業部門では貨物車，ディー

ゼル車用軽油の需要は大きいが，一方，ディーゼル車規制が厳しく，国際比較ではガソリンに比較して軽油需要が小さい。因って精製段階で軽油，ガソリンが比率分製造されても，ガソリンは内需に不足して輸入，軽油は余剰が出て輸出という極めて特異な市場構造を持つ。

自動車部門は石油製品の主要なユーザーであり，その動向は，極めて石油消費需要を左右するものである事から，本稿では次世代自動車の普及と，それによる石油需要の構造変化を検討するが，石油価格は下方硬直性が大きくなる一方で，国内石油需要は急速に縮小に向うと考えられ，今後，民生，産業部門でも様々な見直しが図られる事になるだろう。

尚，別途，2012 年 5 月から 1 年間，筆者がメンバーとなる石油学会経営情報部会 WG では，日本自動車工業会からの依頼を受けて近未来の日本の石油需要動向を調査した。本稿での一部データにはその成果（図表 2.1）を修正後，引用した。

キーワード：石油市場構造，需要予測，資源貿易政策，IEA シナリオ，日本のエネルギー政策，需要変動分析（ファンダメンタル・プレミアム要因）

問題意識

凡そ全量を輸入に依存し，また輸入額で日本貿易の最大商品であるため，近未来の日本の石油需給構造と需給量がどのようになっているかという問題は，日本貿易政策にとって大きな解決課題である。供給面では国際貿易動向，代替エネルギー動向，また需要面では産業部門の石油化学業界動向，民生部門での次世代自動車動向など，影響要因が様々考察できるが，本稿では主な需給予測モデルに基づき，幾つかの仮説を用い推計をおこない一つの類型モデルを検討したい。

石油に関する供給モデルは，多くの場合，国際マーカー市場で，可採埋蔵量，採油，生産量等と市況価格が連動するため，産油国側でブラックボッ

クス化される為，公表データとしてはOPEC，IEA等が参考となるが，本稿では日本エネルギー経済研究所へインタビューをおこなった。また需要モデルは，石油製品は成熟市場段階に達しマーケティング技法として様々モデル化が発展している中から，ロジスティックモデルを用いて検討した。

その結果，2030年間での近未来に日本における石油需給は，総量として急速な減少が予測され，産業部門では石化業界の海外移転，貨物輸送業界縮小，民生部門でもGS，SS経営などのビジネスモデルに大きな影響が考えられる。

1. 石油需給予測モデル

1.1 供給面：主な石油供給の見通し（インタビューによる検討）

2012年12月日本エネルギー経済研究所研究理事前川忠氏へインタビューを実施し，将来の原油価格変動要因について聞き取りした。原油価格動向については要因が複雑であり，多くの場合，供給と原油価格動向についてはテクニカルに，基調となるファンダメンタル要因と市況に急変動を与えるプレミアム要因とに分類をする。聞き取りの内容について，原油価格に与える影響度と確実性，不確実性からマトリクスすると図表1.1のようになる。

図表1.1 燃料費に影響を与える不確実性要因（聞き取り）

不確実性 / 影響度	確か（certainty）な要因	不確か（uncertainty）な要因
原油価格に与える影響の小さい要因（供給面）	「ファンダメンタル要因」	「ファンダメンタル要因」
	環境要因：環境規制要因強化 ＊省エネ法，省エネ促進政策	**環境要因：世論動向と環境意識** ＊石油製品・燃料供給面：中東情勢
	「プレミアム要因」	「プレミアム要因」
	＊OPEC原油生産調整	＊非OPEC原油生産調整

原油価格に与える影響の大きい要因（需給面）	「ファンダメンタル要因」	「ファンダメンタル要因」
	石油製品・燃料需要面 ＊途上国燃料油需要拡大 ＊先進国燃料油需要減少 **石油製品・燃料供給面** ＊新規油田減少・在来油田枯渇化 ＊非在来型シェール油田開発 **環境要因** ＊排出 CO_2 による気温温暖化規制・排ガス規制強化 ＊NO_X，SO_X 環境公害排ガス規制強化 **代替エネルギー要因** ＊一次エネルギーシフト（LNG・原子力）	**石油製品・燃料需要面** ＊新規技術開発（オイルサンド，タール，メタンハイドレード等の実用化） **石油製品・燃料供給面** ＊新規油田発見・増産（環境要因） ＊環境税制（炭素税，新規環境税）増税・新税 **環境要因** ＊環境税制（炭素税，新規環境税）増税・新税 **代替エネルギー要因** ＊自然再生エネルギー開発と多様化の進捗
	「プレミアム要因」	「プレミアム要因」
	＊ボラティリティ増大，コモディティ化	＊産油国等の地政リスク

概ね 110 ドル／バレル（2013 年 9 月時点）所謂「高留り」市況が，現状維持のまま中長期的に継続するという見方が専門家の中では支配的であるとの回答コメントであった。本稿ではこれに準拠し，原油価格は，現状レベル維持と仮定した。

1.2　需要面：民生自動車部門での需要見通し

日本の石油需要の大きな産業部門は石油化学であるが，上掲，構造不況産業指定，海外移転の完了した部門でもあり，需要比率は 20%にも満たなくなっている。現状および今後，大きな割合を持つのは同産業，民生面での自動車用燃料需要であると考えられる。ここで自動車用燃料の需要モデルを考察する場合，以下の要素がポイントとなる。

1.2.1　需要予測モデル

需要予測モデルの設計と運用について Milton H. Spencer 及び Louis Siegelman は ‘Managerial Economics’ にて需要予測手法の合理性判断

の基準として，以下の項目を掲げている[1]。

① 正確性；Accuracy（予測値と実測値の相対誤差の小さいこと）
② 柔軟的適用性；Bending（同傾向の予測分析に応用しうること）
③ 説得性；Convincing（合理的判断基準からも妥当性あること）
④ 持続性；Durability（一定期間，その有効性を保ちうること）
⑤ 簡便性；Easiness（運用，実行に困難過ぎないこと）[2]

以上より，本稿ではこれらの点で最も利用頻度の高いロジスティックモデルを用い，次世代自動車の普及モデルについて 2030 年にむけて，普及（スピードとボリューム）がどのくらい進むかを検討し，普及に応じた燃料需要を検討する。

1.2.2 次世代自動車の市場普及と燃料需要予測

⑴ 燃料需要の移行要因

ここでは従来内燃車から次世代自動車に市場が移行することに伴う燃料需要の変化を検討する。

① 普及の内部経済前提

次世代自動車普及の行政重点政策は「補助金・減税」，メーカーでは「性能向上とコストダウン」であるが，その普及への影響は，今後，どの程度であるか？

② 普及の外部経済前提

ガソリン価格の高止まり，上昇が，普及前提の一つだが，次世代自動車普及にどの程度の影響をもたらすか。また環境問題での規制強化は，どのくらい普及に影響するのか。

⑵ モデル検討

自動車市場普及モデルの主要モデルとして以下の 3 モデルが，業界では，

多く利用される。

① 製品普及モデル：ロジスティックス曲線モデル

従来型ガソリン車での普及モデルで実務で利用度が高い（Bass-Model）耐久消費財等の普及推移モデル

② 消費者選好モデル：コンジョイント分析

消費者の製品に対する選好（好ましさ，効用）が選好の要素の和として表されることを仮定した上で，各要素を足し合わせるための係数を分析

③ 製品製造コスト低減モデル：学習経験曲線モデル

コスト面での検討モデルで，GM シルバーストーン曲線モデルおよびヘンダースンモデル Experience Curve Effect 初期自動車生産で生産量が倍増すると製造コストは 4 割低下することから安価，大量供給を前提としたペネトレーションを想定する。

⑶ シミュレーション・係数設定

本稿では先に掲げたように①BASS モデルを用いて次世代自動車の普及を検討する。

① 普及係数（p，r，N）の設定

② 消費者選好モデルの設定：コンジョイント分析（市場調査）と選好重み係数の設定

③ 学習効果の属性の決定：属性の水準値の設定の設定

⑷ 次世代自動車の普及モデル

以下，普及モデル式により，以下普及評価係数を設定する。

（BASS 普及モデル式）

$$X_t = pN+(r-p)Z_t-\frac{r}{N}Z_t^2 = a+bZ_t+cZ_t^2$$

$$(\ )Z_t = n_t \cdot N = \Sigma_{i=0}^{t-1} X_i$$

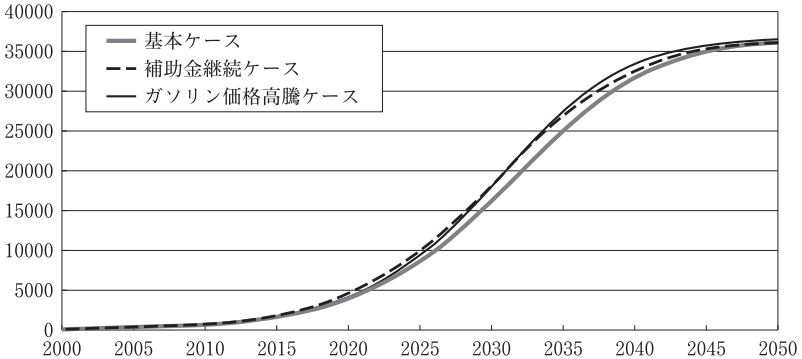
図表 1.2　ハイブリッド車の普及計画の設定（基本ケース）

項　　目	設　　定　　値
予測開始年	1997 年
予測終了年	2050 年
最終普及数	3,700 万台（4,200 万台の 87.8%）
模倣係数	AT 車普及の値（0.182）
革新係数	普及実績に基づき算出（0.000418）
初期価格	ハイブリッド車：216 万円 ガソリン車：156 万円
学習曲線モデル	差額の 60 万円に，生産台数 40 万台の倍数ごとに 10%の価格低下。
ガソリン代	消費者アンケートの結果を反映
燃費性能	ハイブリッド車：20 km/l ガソリン車：12 km/l
環境イメージ	ハイブリッド車：1 ガソリン車：0
補助金の設定	2002 年から 2007 年まで 25 万円
CO_2 削減効果	2.34 t－ CO_2 ×燃費改善率

⑸　次世代自動車の普及イメージ

上式を用いてシミュレーションした結果は以下のようなイメージを描き，

図表 1.2.2　次世代自動車の市場普及と燃料需要予測



（出所）「A Diffusion Model for Clean Energy Vehicles」松本。近藤 Journal of Japan Society of Energy and Resources, Vol. 29 から著者作成

普及モデルとして次世代自動車が，燃料費高騰と補助金（ここでは優遇税制も含める）が大きな役割を果たしている事が仮説として示される。

果たして日本の次世代自動車の普及モデルは，この「燃料費高騰」と「補助金（優遇税制）」に大きな影響要因を持っており，省エネ指向がその基軸となっていることが示される。

1.2.3　石油需給予測

今後の石油需要がどのような趨勢を辿るか，その大きな燃料需要比率を占める次世代自動車部門の 2030 年までの石油需給，価格傾向等の経済性要因を検討し，普及台数から石油需要の大きさを計量する。

⑴　自動車部門の 2030 年までの石油需給，価格

次世代自動車の経済性に影響する主因子（不確実な要因）として抽出したのは，以下に掲げた①燃料原油価格と税金課金②次世代自動車価格要因である。

①　燃料価格と税金課金

輸送用燃料の国内価格は，原油の調達コスト，精製コスト，国内の物流輸送コストの合計に，企業利益，そして税金が乗せられることで決定している。精製コストおよび輸送コストは改善（コストダウン）の技術的余地が小さいことから，この構図が今後も変化しないとすると，将来の燃料価格は，ほぼ原油価格と税金（燃料に対する課金）で決まると考えてよい。また具体的な変動因子としてイメージできる事例は，以下のように考えられる。

図表 1.2.3-1　原油価格と税課金の変動要因

①燃料油価格（原油価格）	上昇要因（需要増，供給減）	＊発展途上国の経済成長
		＊在来型油田の枯渇
	下降要因（需要減，供給増）	＊先進国の燃料油需要減少

		＊天然ガス・原子力等への一次エネルギーシフト
		＊非在来型油田の開発（シェールオイル他）
		＊非 OPEC の産油量の増大
②税課金	上昇要因	＊地球環境問題への対策としての CO_2 排出への課税
		＊燃料消費の減少に伴う税収減への対策
	下降要因	＊極端な原油価格の高騰
		＊電気自動車など普及による走行距離課税への転換

（図表作成） Takegami 2013

② 次世代自動車の価格要因

HV の製造コストダウンと国内市場普及は，現時点で急速に進んでいる。一方，EV 普及の現在の経済的な障害は，高コスト，低走行距離，充電インフラ，充電時間などであるが，これらの要因が解決すれば，市場急拡大する可能性もある。またその場合，EV の構造はガソリン車に比較してシンプルなため，新規参入企業と既存企業による競合が熾烈となる可能性がある。

図表 1.2.3-2 次世代自動車の価格要因

次世代自動車の製品価格要因	①製品価格変動要因	＊二次電池の価格，二次電池の需要増による増産効果，二次電池に関する技術革新，二次電池の再利用の促進など
		＊普及に向けた政府の対策，EV 補助金・エコカー減税の継続，EV 充電設備設置の補助金など
	②市場価格変動要因	＊外国企業との競争，廉価な外国産車の国内市場への進出，国内の自動車登録認証基準の政策動向
		＊低価格な都市向け新型モビリティ，電動バイク，超小型自動車などスマートシティ化動向

1.2.4　燃料価格に与える影響要因

以上の価格（燃料費と税課金，次世代自動車の製品・市場価格）要因から，経済性分析班では，以下のように，燃料価格に与える経済影響度を検討した。

図表 1.2.4　燃料価格に影響を与える不確実性要因

	不確実性小	不確実性大
影響度小	燃料価格 ・先進国の燃料油需要減少 ・非 OPEC の産油量増大 電気価格 ・電気の固定価格買取制度 ・太陽光，風力などの設備設置コスト 次世代自動車価格 ・二次電池普及による量産効果 ・EV 充電設備設置補助金 ・国内自動車登録認証基準の見直し	燃料油価格 ・国の原子力政策 ・再生可能エネルギーの普及 電気価格 ・太陽光，風力などの設備設置コスト 次世代自動車価格 ・電動バイク・超小型自動車などの都市型モビリティの普及

	不確実性小	不確実性大
影響度大	燃料油価格 ・発展途上国の経済成長 ・在来型油田の枯渇 ・非在来型油田の開発 ・石油・天然ガスへの一次エネルギーシフト ・天然ガスの国際マーケットの成長 電気価格 次世代自動車価格 ・EV 補助金・エコカー減税	燃料油価格／電気価格 ・CO_2 排出への重課税 ・走行距離課税への転換 ・環境問題の深刻化と世論の変化 次世代自動車価格 ・二次電池の技術革新と性能の飛躍的改善 ・廉価な外国産車の国内市場への流入

（図表作成）　Takegami 2013

1.2.5　次世代自動車普及率の仮説実証

⑴　イニシャルコスト・ランニングコスト比（次世代自動車普及の数値根拠）

次世代自動車についてイニシャルコストでは 180,000 円マイナス差があるものの，ランニングコストでは年 66,863 円プラス差の優位差があり，凡そ新車登録時から 2.64 年で従来車の登録維持コストを追い越し，（補助金のあった 2012 年以前登録車では，凡そ 1.2 年ほど）以後，平均車齢約 8 年まで使用した場合，残りの 5.3 年程は年約 66,800 円コスト（総額 36 万円）が低くなる。

a．サンプル標本

図表 1.2.5-1　従来車と次世代車の燃費比較

車の種類	車　両　名	車両価格［万円］	単位燃料あたり走行距離	燃料単価	燃　費［円／10,000 km］
従来内燃車	1800 cc（トヨタ プレミオ）	202	16.7 km/l	145 円/l	86,800
次世代自動車	HV（トヨタ プリウス）	232	30.4 km/l	145 円/l	47,700

b．イニシャルコスト・ランニングコスト

図表 1.2.5-2　従来車と次世代車のランニングコスト比較

比較項目	次世代車 HV（トヨタ プリウス）車種グレード（1.8S）	従来車 1800 cc（トヨタ プレミオ）車種グレード（1.8XL）	次世代自動車比較優位差（年）
＊イニシャル・コスト比登録時（車両価格＋税金）総額	2441,900 円－121,900 円＝232 万円	2020,000 円＋121,900 円＝2141,900 円	－180,000 円（－22500 円／年）－80,000 円（～2013 年）
1. 購入費用／年（購入費／買替年）車齢平均 7.95 年（→8 年）実走総計平均／年 117,85.0 KM	購入費用／年 232 万円（購入費／買替年）232 万円／8 年＝290,000 円	購入費用／年 202 万円（購入費／買替年）202 万円／8 年＝252,500 円	－300,000 円（－37,474 円／年）
2. セールス・プロモーション ① 優遇税制（減税） ② 補助金 （参考）ディーラーインセンティブ（値引きなど）	① 減税 エコカー減税期間（2015 年 3 月迄） ＊自動車取得税 ＊登録車重量税（取得税＋重量税減税額）100%（計 121,900 円減税） ② エコカー補助金 10 万円（～2013 年終了） （参考）プリウス（値引き平均 20 万円）	① 減税なし（同 1.5 L モデルでは自動車税 50%減税） ② 補助金なし （参考）プレミオ（平均 23 万円）	－180,000 円（－22,500 円／年）補助金 10 万円の場合 －80,000 円
＊ランニング・コスト比	129,961 円	196,824 円	＋66,863 円／年
自動車税／年	自動車税／年：18,750 円 ＊自動車税（グリーン税	自動車税／年：39,500 円	＋18,750 円／年

	制）50%控除（毎年度）		
自賠責保険／年	自賠責保険／年： 11,235 円	自賠責保険／年： 11,235 円	±0
ガソリン代／年 燃費	ガソリン代／年　燃費 30.4 km／l で計算： （11,785 km／30.4）×145） 56,211 円／年	ガソリン代／年　燃費 16.7 km／l で計算： （11,785 km／16.7）×145） 102,324 円／年	＋46,113 円／年
任意保険／年 （平均的）	（48,000 円）	（48,000 円）	±0
車検代（自賠責保険税抜き）／年	43,765 円	43,765 円	±0
税・自賠責／年	29,985 円	50,735 円	＋20,750 円／年
維持費／年	129,961 円	196,824 円	＋66,863 円／年
車齢 8 年　総コスト	2320,000＋129,961×8 年 ＝3359,688 円	2141,900＋196,824×8 年 ＝3716,492 円	＋356,804 円 （約 35.6 万円）

燃費，環境負担要因，そして補助金と税制において，次世代自動車はかなりの比較優位性を持つ事が示され，市場代替の大きな要因構成がなされた戦略製品である事が例証される。

図表 1.2.5-3　次世代自動車普及の外部経済要因

	2011 年	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2040 年	出　　典
為替レート	95 円	95 円	95 円	95 円	95 円	95 円	不変を前提
税制							不変を前提 （取得）　自動車取得税 5% 消費税 5% （保有）　自動車税 29,500～111,000 円 軽自動車税 7,200 円 自動車重量税 0.5 トン毎年間 6,300 円 （燃料）　揮発油税 1／当たり 48.6 円 地方道路税 1／当たり 5.2 円 軽油引取税 1／当たり 32.1 円 石油ガス税 1 kg 当

							たり 17.5 円 消費税 5% http://www.jama.or.jp/lib/jamagazine/199910/01.html 自工会
原油価格	＄100／バレル	＄100／バレル	＄100／バレル	＄100／バレル	＄100／バレル	＄100／バレル	（＄100／バレル）（資料） 石油連盟「石油税制便覧平成 24 年度」及び各年 http://www.paj.gr.jp/about/publications/
電力価格	（23 円／KWh） 450 万台	450 万台 HV 20% EV 20%	電気代 2 倍 46 円／KWh 600 万台 HV 30% EV 30%	—	—	—	電気代 23 円/KWh が 2 倍 46 円/KWh に上昇
補助金	450 万台 HV 14.5% EV 0.4%	HV 20% EV 0.4% EV 5%	—	—	—	—	450 億円 2015 年度まで制度継続予定

c．次世代自動車普及数値の設定

次世代自動車（HV 車）普及予測数値は，2020 年（20〜50%），2030 年（50〜70%），2040 年（70〜90%）と予測され，「次世代自動車の経済優位性」から「車齢経過による廃車数（従来車）と登録新車数（次世代車）の代替スピード」は，車齢スパン（8〜10 年）で 1 サイクルを仮定すると，最長 20 年（2020 年から 2030 年（50%〜）普及，2040 年で普及率〜90%）でほぼ次世代自動車に代替されると考えられる。

今後の市場普及要因を概観すると少子化問題は極めて大きな要因となっていることが示される。また次世代自動車の市場代替は極めて円滑である事が予測される。また日本の EV 普及に関して，日本独自の規格である軽自動車の経済性は極めて高く，自動車市場で 4 割強を占める事から，軽自動車普及が返って EV 普及の足枷となっている側面も聞き取り時に指摘された。

図表 1.2.5-4　次世代自動車普及に対する影響因子

次世代自動車普及に対する影響因子	2011 年	2015 年	2020 年	2025 年	2030 年	2040 年（参考）
総人口予測 ＊国立社会保障・人口問題研究所：日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計） http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Mainmenu.asp	1 億 2,700 万人	1 億 2,600 万人	1 億 2,300 万人	1 億 1,190 万人	1 億 1,150 万人	1 億 60 万人
ユーザー人口（免許取得者）免許証取得者数推計予測 20～70 歳人口（15～65 歳）人口比例で減少 ＊警察庁交通局運転免許課 http://www.npa.go.jp/toukei/menkyo/menkyo11/h19_main.pdf＃search＝'%E5%85%8D%E8%A8%B1%E8%A8%BC%E5%8F%96%E5%BE%97%E8%80%85%E6%95%B0%E4%BA%88%E6%B8%AC' ＊FOURIN自動車産業専門調査会社 http://www.fourin.jp/report/JP_MARKET_POPULATION_DECLINE.html	7,990 万人	7,990 万人	7,900 万人	7,800 万人	7,500 万人	6,600 万人
販売台数予測	7,628 万台 2007 年がピーク	6,200 万台	5,800 万台	5,600 万台	5,000 万台	4,800 万台
年間販売台数予測（従来内燃車） ＊FOURIN 自動車産業専門調査会社 http://www.fourin.jp/report/JP_MARKET_POPULATION_DECLI NE.html	510 万台	490 万台	450 万台	410 万台	370 万台	300 万台
年間販売台数予測　HV（＋PHV） ＊AMIC 自動車情報センター http://www.autoinfoc.com/hoyu/kokunaihoyu/hy-kokunaiihoyu-15.html ＊一般社団法人「次世代自動車振興センター統計」「次世代自動車振興センター http://www.cev-pc.or.jp/tokei/koufu 2.html	2,016,691 台 14.51%	（—）	50%	（—）	70%	（—）

年間販売台数予測　EV ＊一般社団法人「次世代自動車振興センター統計」「次世代自動車振興センター」 http://www.cev-pc.or.jp/tokei/koufu2.html	0.40% 13,267 台	(—)	0.70%	(—)	1%	(—)
年間販売台数予測　FCV ＊一般社団法人「次世代自動車振興センター統計」「次世代自動車振興センター http://www.cev-pc.or.jp/tokei/koufu2.html	(—)	(—)	0.000%	(—)	(—)	(—)
年間販売自動車予測（総計） 『世界自動車統計年報』（日本自動車工業会　年刊【Z71-J 399】） ＊JAMA 日本自動車工業会 http://jamaserv.jama.or.jp/newdb/index.html ＊国土交通省道路局「自動車の交通需要予測について」 http://www.enecho.meti.go.jp/topics/hakusho/2006EnergyHTML/html/i2120000.html	5,873 万台 85%	5,800 万台	5,700 万台	5,600 万台	5,300 万台	5,000 万台
「国内トラック保有数推移」年間販売台数予測 ＊環境庁「自動車の開発動向と普及見通し」 http://www.env.go.jp/air/report/h21-01/2.pdf ＊AMIC 自動車情報センター http://www.autoinfoc.com/hoyu/kokunaihoyu/hy-kokunaiihoyu-15.htm	普通トラック 2,263,507 台 小型トラック 3,716,752 台 軽トラック 8,871,671 台 内 HV 1,118 台	(—)	680 万台 (バス含む)	598 万台	522 万台	4,715 万台
年間販売台数予測　HV		14.50%		20%	20%	20%
年間販売台数予測　EV		0.40%		5%	20%	30%

（図表作成）　Takegami 2013

2. 石油需要予測と今後の日本石油市場の変容

次世代自動車の普及により燃料需要動向がどのようになるか，経済性に影響する主因子（不確実な要因）として抽出した①燃料原油価格と税金課金②次世代自動車価格要因について，需給，環境，代替エネルギー動向，課税動向から，①原油価格と税課金は不確実なファンダメンタル要因として，先に指摘した図表 1.2.3 と概ねリンクしており，大幅な乖離はないと考えられる。また②次世代自動車の普及に関しては，HV 車については市場普及でテイクオフしており，今後大きな需要になるが，FCV，EV 車普及については現時点では見通しが明確でない。これらの聞き取り調査の結果から，次世代 HV 車の普及が，将来の燃料需要の主要要因として考えられ FCV，EV 車普及とは分岐点となる。

以上から，大きな燃料需要比率を占める自動車部門の 2030 年までの石油需給，価格傾向等の経済性要因，特に次世代自動車市場の今後について以下のデータを導いた（図表 2.1）。

すると 2010 年実績 53,770,922 KL が 2020 年 41,043,821（39,306,260）KL，2030 年 34,169,632（30,592,365）KL という結果となり，HV 普及に加えて EV，PHV 普及により大幅な総量での燃料需要の減少化が予測される事になる。

図表 2.1　EV，PHV 普及を分岐点にとった燃料消費推計

	保有台数・燃料消費	2010 年（実績値）	2020 年	2030 年
EV，PHV 普及しないケース	従来車保有割合［%］	96.48	81.18	61.65
	HV 保有割合［%］	3.48	18.28	36.59
	PHV 保有割合［%］	0.01	0.16	0.58

	EV 保有割合［%］	0.04	0.39	1.18
	合計保有台数［台］	58,699,577	57,446,754	56,167,957
	1 台当年間走行距離［km/年］	8,213	8,175	8,175
	平均燃費［km/l］	10.69	13.58	15.82
	ガソリン年間消費量［kl/年］	53,770,922	41,043,821	34,169,632
EV，PHV 普及するケース	従来車保有割合［%］	96.48	79.31	56.15
	HV 保有割合［%］	3.48	16.78	32.43
	PHV 保有割合［%］	0.01	3.52	10.25
	EV 保有割合［%］	0.04	0.39	1.18
	合計保有台数［台］	58,699,577	57,446,754	56,167,957
	1 台当年間走行距離［km/年］	8,213	8,175	8,175
	平均燃費［km/l］	10.69	14.18	17.67
	ガソリン年間消費量［kl/年］	53,770,922	39,306,260	30,592,365

（出典） 2013 石油学会経営情報部会 WG 資料より

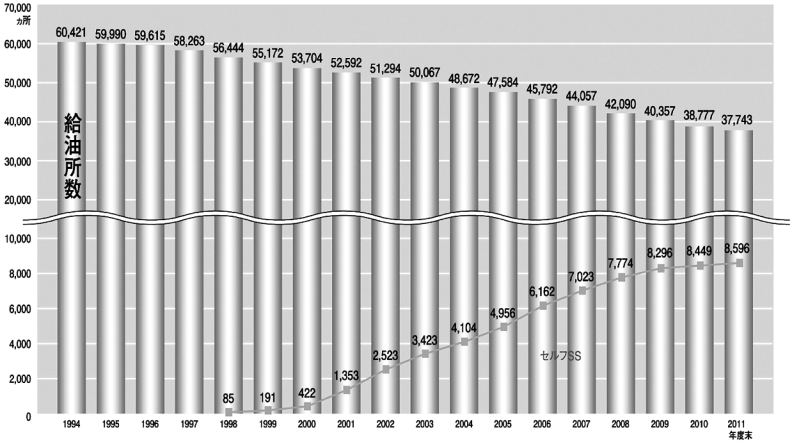
結　語

上掲，自動車市場での燃料需要の減少化はどのような影響が考えられるか。

民生部門を中心として，GS 事業所数を概観すると，急速な減少化が予測され，一方，セルフ SS の増加が，コスト削減で減少に歯止めをかけていることが分かる。また精製所における原油精製能力と稼働率を見ると 2011 年には既に採算コストを下回り，需要減少に応じて供給能力も 7 割弱となり，大幅な市場縮小が今後，急速な勢いで迫りつつあることが予測される。また EV，PHV の普及が市場でメインとなると GS のビジネスモデルが築けなくなる（給油が不要となる可能性）との指摘もある。

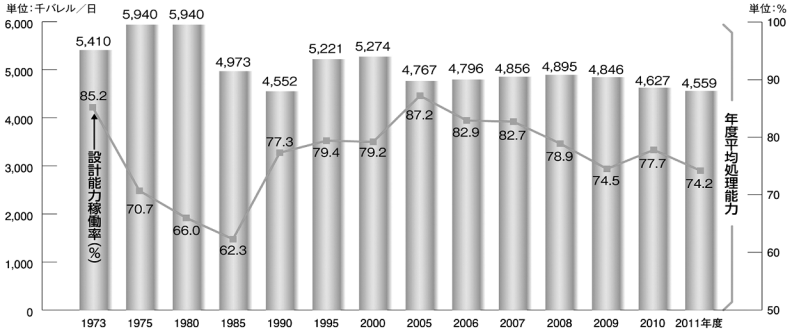
冒頭に述べたとおり，日本の石油需要市場は，主にガソリンを輸入，軽油を輸出という貿易パターンを特徴としており，その主なユーザーである自動車産業は，海外で主流のクリンディーゼル車に対し，日本開発の HV，EV で対抗する構図，税制や補助金（税収が原資となる）が需要を後押しするパターンを持っている。IEA でも環境要因の強化が謳われ[4]，その将

図表 1　給油所およびセルフ給油所の推移



（出所）　経済産業省，石油情報センター 2013

図表 2　原油処理能力と設計能力稼働率の推移



（出所）　石油連盟 HP 2013

来集束の方向性は評価される。

以前より「外需の貿易は，内需景気のバッファー調整弁」と言われ，景気変動の影響著しい貨物車部門のディーゼル軽油需要を，景気の影響が比較的小さいと言われる民生向け自動車ガソリン需要で補うとも指摘されてきた。しかしこれほどのガソリン需要の減少が予測される中，石油ビジネスモデルについての税制を含めた見直しが今後，必要である。

《注》

1） 石渡・島村『パソコンによるマーケティング・モデル解析』共立出版社，1985，pp. 35–36.

2） 企業戦略に予測手法を導入する際，事前分析により説明要因と関数形を仮定する。単独の関数形で事象説明できぬ場合が殆どであるため，代替モデルを用意し検証により，有意性の高いモデルを選別していく作業が必要である。予測精度の得られぬ場合は，多くプリ・テスト・マーケテイングモデルにより，内挿テストが図られる。

3） 需要予測モデル（Demand forecasting Model）は，要因分析から以下のように大きく分類される。

① 帰納的データ推計モデル

ａ．時系列モデル

ｂ．回帰モデル

② 演繹的論理構造モデル

ａ．時系列モデル（Time Series Date Model）

予測変数を動的構造として統計的データを拾い将来を現在，過去の延長と捉え，事象について因果関係から予測を説明する。TCSI 分離モデルや自己回帰（AR モデル）等。また横断面分析モデル（Cross-section Date Model）：事象の構成要因など一定計測点で断面データを採り予測を説明する立場もある。

ｂ．回帰モデル（Regression Model）

予測変数と予測値（被予測変数）の間を静的構造ととらえ説明する。比較的定形な確定モデルと，精度を高めるために定形的でない非確定モデルに分類される。また a. b. 両者の複合モデルとして ARMA（Autoregressive Moving Average Model）等も多用される。

図表 3　採用される需要予測手法（企業事例）

予測方法	消　費　財			生　産　財				その他	計
	非耐久消費財	耐　久消費財	計	完　成生産財	中間財	原料	計		
1. 図解・比率法	68.3	81.3	69.3	51.7	58.5	65.0	57.6	66.7	61.0
2. 時系列分析	69.6	71.9	70.3	42.1	58.5	68.3	55.5	50.0	59.4
3. 相関分析	46.6	56.3	49.5	32.6	42.5	50.0	40.8	16.7	42.8
4. 連立方程式モデル	10.1	28.1	15.8	5.6	5.7	11.7	7.1	0	9.4
5. シミュレーション	14.5	12.5	13.8	6.7	4.7	8.3	6.4	0	8.3
6. 確立モデル	2.9	9.4	5.0	4.5	1.9	3.3	3.1	0	3.6
7. ベイジアン法	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. その他	7.2	6.2	7.0	7.9	4.7	5.0	5.8	0	6.1
回答企業数	69	32	101	89	106	60	255	6	362

4）International Energy Agency:［Energy to 2050］Scenarios for a Sustainable FUTURE OECD/IEA 2003 版; IEA「2050 年へのエネルギー」持続可能な未来に向けてのシナリオ第 2 章 ── 2050 年に向けて 3 つの探求シナリオ ──，p. 57 では「大きな反動として変容（即ち，世界中の消費者は突然，環境について意識が高くなり，個人としても比較的高く対価を支払ってまで環境に対して優しい行動を採ろうとする）また技術的なブレイクスルーとしても（そこでは，新たな代替策に対し，── そしてまた恐らくは偶然，その（導入）コストが急激に減少する）変容が顕著である」として環境要因とその技術要因が大きなファクターであることを想定している。

参考文献

（1）　経済産業省「次世代自動車戦略」2012
（2）　自動車戦略研究会「日本経済の新たな成長の実現を考える（中間報告）」2010
（3）　日本自動車工業会「環境レポート」2012
（4）　次世代自動車振興センター資料（ホームページ公開資料）
（5）　資源エネルギー庁「石油製品価格調査」2012
（6）　石油連盟資料（ホームページ公表資料）
（7）　日本エネルギー経済研究所「自動車部門を中心とした世界のエネルギーおよび運輸需要予測」2010
（8）　World Oil Outlook 2012（OPEC）およびエネルギー白書 2011/2012

（9） 武上幸之助「需要予測と経営戦略モデル ── 市場データ分析におけるトラッキング・シグナル ──」日本福祉大学福祉社会開発研究所『日本福祉大学研究紀要―現代と文化』第 106 号，2002 年 3 月及び自動車新車販売に関する BASS-Model 他，拙著『アバナシ-シェーラー仮説の実証分析研究』1997
（10） 茂木，福川「リアル・オプションを考慮したテスト・マーケテイングの価値評価」日本 OR 学会，2001. 5，p. 104

（原稿受付　2013 年 9 月 9 日）

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 147–171

〈研究ノート〉

企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の直接的・間接的効果と機能条件

島　内　高　太

要　約

日本の有力な製造業企業，とくに自動車関連企業の中には，将来，生産現場の中核的技能者として活躍できるような優れた人材を育成するために，企業内訓練校を設置している企業がある。こうした企業内訓練校では，人材育成を効果的に進めるために，生産現場の第一線で活躍している技能者を訓練校に配置転換して指導員として活用している。

本研究ノートは，「現場人材活用型能力開発」とも呼べるこのような人材育成の仕組みに注目し，その仕組みが生み出す効果と，その仕組みが継続的に機能するための条件を検討している。まず本研究ノート前半では，企業内訓練校に関する先行研究を整理・検討し「現場人材活用型能力開発」の特徴を説明するためのフレームワーク（①仕組み，②効果，③機能条件に関する仮説）を提示した。以下の通りである。

①「現場人材活用型能力開発」とは，現場第一線で活躍する技能者を訓練校に配置転換して指導員を担わせる仕組みによって成り立つ。

②この仕組みの直接的効果は，現場人材の指導により訓練生育成の効果（実践的な技能者育成と効果的な企業人育成）を高めることにある。また，間接的効果もある。それは，配置転換された技能者が，訓練校での指導員経験を通じて，現場復帰後に中核的技能者として活躍するために必要な能力（現場管理，訓練指導，改善活動などの能力）を向上させられるということである。

③この仕組みを継続的に機能させるための条件のひとつは，訓練校と生

産現場が「現場人材活用型能力開発」の重要性について共通理解をもち，その運営のために協力関係を構築することにある。

以上のフレームワークを踏まえて，本研究ノート後半では，筆者が2013年7月と8月に実施した自動車関連企業3社の訓練校に対するヒアリング調査に基づいて，各訓練校における「現場人材活用型能力開発」の仕組み，効果，機能条件についてその実態を紹介している。

キーワード：日本自動車産業，競争力，人材育成，企業内訓練校，生産現場，現場人材活用型能力開発

1. はじめに

日本の有力な製造業企業，とくに自動車関連企業の中には，将来，現場監督者や職場リーダーなど生産現場の中核的技能者として活躍できる優れた人材を育成するために，新卒者や若手従業員を集中的に教育訓練する企業内訓練校を設置している企業がある。こうした企業内訓練校では，人材育成を効果的に進めるために現場第一線で活躍している技能者（現場人材―筆者）を訓練校に配置転換して指導員として活用している。

本研究ノートの課題は，「現場人材活用型能力開発」とも呼べるこのような人材育成の仕組みに注目し，その仕組みが生み出す効果と，その仕組みが継続的に機能するための条件を検討することである。

そこでまず第2章では，関連する先行研究を検討し，企業内訓練校の研究は日本製造業の競争力基盤の研究や「日本的経営」の研究として位置付けられる研究テーマだということ，そして，企業内訓練校の研究においては特に教育体制の内容について研究を深める余地が残されていることを明らかにする。続いて第3章では訓練校の教育体制，特に「現場人材活用型能力開発」に関する拙稿（2012）の議論を紹介・検討し，その特徴を説明するためのフレームワーク（①仕組み，②効果，③機能条件に関する仮説）

を提示する。そのうえで第4章では，筆者が2013年7月と8月に実施した自動車関連企業3社（自動車メーカー，トラックメーカー，自動車部品メーカー）の訓練校に対するヒアリング調査に基づいて，「現場人材活用型能力開発」の実態を紹介する。

2. 研究の背景と意義

1990年代から今日にかけて，日本製造業では少子高齢化，生産システムのME化・IT化，そして海外現地生産の拡大に伴い，技能系従業員の人材育成の重要性が従来以上に高まった。しかし同時に，「バブル経済」崩壊後の長期不況やグローバリゼーションの進展による企業間競争の激化を背景に，多くの企業は，「総額人件費の抑制」と「柔軟かつ迅速な労働力調達」を経営課題の中心に据え，生産現場では正規雇用労働者の圧縮と非正規雇用労働者の活用拡大が進んだ。その結果，職場では労働力の流動性が高まり，正規労働者の業務は多忙化し，安定的な雇用関係を前提に長期的視点から行われてきた企業内での人材育成が「劣化」したと言われている[1)]。

ところがこうした状況下においても，一部の企業は，企業内での人材育成に注力し続けている。なかでも本研究ノートが注目するのは，企業内訓練校による組織的な人材育成を続けている企業である。

企業内訓練校は，中学・高校の新卒者や若手従業員を対象に，一定期間，職場から離して集中的に教育訓練する社立訓練校（その多くは認定職業訓練施設）である。その設立・運営には，多額の費用と，将来の職場中核層を育てるという長期的視点が求められる。また，職場を離れての長期訓練期間中，訓練生は基本的には生産活動に従事してアウトプットを生むことはない。そのため，費用削減や短期的成果の追求といった今日的な経営課題とは相反するものと言える。それにもかかわらず一部の企業，特に大手

自動車関連企業が企業内訓練校を重視し続ける理由はどこにあるのだろうか[2)]。

その理由のひとつは，企業内訓練校が，自動車関連企業の製品競争力の源泉である「日本的生産システム」に必要不可欠な中核的技能者の供給源になってきたという点に求められる。日本企業の多品種小ロット生産システムは，作業者の幅広い能力と柔軟な働きを通じて機能する。なかでも現場監督者や職場リーダーは，現場の作業・労務管理をはじめ，生産上のトラブル対応，改善活動の統轄，作業標準の改訂，「多能工」の育成など，一般の作業者とは異なる重要かつ多様な業務を担っており，日本的な生産システムを機能させるための中核的技能者だといえる[3)]。また，そうした会社の第一線監督者として活躍している中核的技能者は，同時に企業内労働組合の組合役員である場合も多く，協調的労使関係の要でもある[4)]。

このように企業内訓練校は，将来，監督者やリーダーとして活躍できるような人材，いわば中核的技能者の予備軍を形成する目的で運営されているのであり，日本企業の重要な競争力基盤となっている。また，その長期的視点に基づいた人材育成は，長期雇用による雇用保障，能力主義原理に基づく昇進・昇格，そして企業内労働組合との協調的労使関係という「日本的経営」の一環として行われてきた[5)]。このように，企業内訓練校の研究は，日本企業の競争力基盤の研究，「日本的経営」の研究に接続される重要な研究領域と言えるのである。

つぎに，企業内訓練校そのものに関する先行研究を検討しよう。先行研究によれば，訓練校は「二重の役割」を果たす存在として理解されている[6)]。一つは生産システムの発展に対応できる技能者を育成する役割であり，もう一つは「企業人」意識を内面化した人材を育成して協調的労使関係を再生産する役割である。また，その役割を果たすための教育内容についても，学科教育と実技訓練を関連付けた系統的なカリキュラムが構築され，各社独自の「企業人」教育プログラムも展開されていることが明らか

にされている[7]。

では，企業内訓練校は，効果的な人材育成を進めるためにどのような教育体制を構築しているのだろうか。実は教育体制という点について，先行研究は十分に言及していない。しかし一部の研究は，訓練校が人材育成の効果を高めるために現場の監督者層・リーダー層を訓練校に配置転換して指導員として活用しているという興味深い事実を紹介している[8]。職場異動を通じた人材育成・活用は，日本企業の雇用システムや生産システムの重要な特徴である[9]。訓練校ではそうした特徴をどのように取り入れているのか。本研究ノートではこの点に注目したい。

3.「現場人材活用型能力開発」のフレームワーク

第 2 章では，企業内訓練校を研究する意義と企業内訓練校の教育体制に注目する理由を述べた。本章では，より具体的に「現場人材活用型能力開発」の特徴を理解するためのフレームワークを提示する。

表 1　5 社における「現場から訓練校への配置転換」の概要

	A 校	B 校	C 校	D 校	E 校
業　種	トラック製造	自動車製造	自動車部品	自動車部品	自動車部品
課　程	中卒 3 年課程	高卒 2 年 短大課程	高卒 1 年課程	中卒 3 年課程	高卒 1 年課程
配置転換の有無	有	有	有	有	有
配置転換の期間	3〜5 年	2 年（固定）	2〜3 年	3 年程度	4〜5 年
対象者： 現場での位置	—	中核的技能者 の候補者	中核的技能者 の候補者	—	中核的技能者 の候補者
対象者： 訓練校の希望	—	訓練校 OB 中心	訓練校 OB 中心	訓練校 OB 中心	訓練校 OB 中心

（注）　表中の「中核的技能者の候補者」とは，現場において次期の職場リーダーや現場監督者と位置付けられている者を表す。

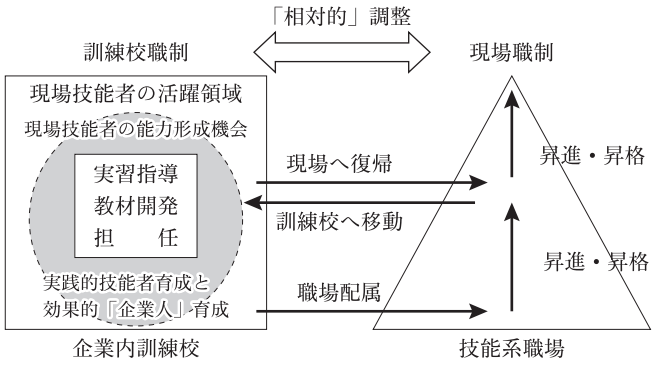
（出所）　拙稿（2012）「中核的技能者養成を支える企業内訓練校の教育体制」労務理論学会編『労務理論学会誌　第 21 号』134 頁，表 2 を一部修正のうえ転載。

そこで，「現場人材活用型能力開発」の柱である「現場から訓練校への配置転換」に注目した拙稿（2012）の研究成果を紹介したい。拙稿では，自動車関連企業5社に対するヒアリング調査（2005年2社，2011年3社）を行ったのだが，人材育成を効果的に進めるために現場人材を訓練校に配置転換して指導員として活用する仕組みは，ヒアリング対象企業5社全てにおいて採用されていた。そのため拙稿では，5社の共通点を整理することで，こうした教育体制の仕組みと効果を明らかにした（表1）。

⑴ 「現場人材活用型能力開発」の仕組み[10)]

① 訓練校の職制は，現場で活躍する技能者（主に訓練校OB）の中から，必要に応じて指導員に相応しい人物を探し出し，現場職制に複数年の配置転換（人事異動）を要請する。そして現場から調達した技能者を，実技訓練指導，教材開発・改善，およびチーム・クラス担任など多様な業務において活用する。

② 現場の職制は，訓練校での経験が現場復帰後に中核的技能者として



（出所） 拙稿（2012）「中核的技能者養成を支える企業内訓練校の教育体制」労務理論学会編『労務理論学会誌 第21号』136頁，図2を一部修正のうえ転載。

図1 「現場人材活用型能力開発」のイメージ

活躍するための能力形成に役立つという認識で，訓練校の要請に応じる。

③　訓練校と現場は，必要に応じて直接的な対話を行い，そのなかで配置転換を実施することに関するお互いのメリットをすり合わせながら「相対的（あいたい）」な調整によって合意形成を図る。

⑵　「現場人材活用型能力開発」の効果

A　訓練校側のメリット[11)]

訓練校が上述のような仕組みを通じて現場人材を調達し，指導員等の多様な業務において活用することのメリットは，訓練校の「二重の役割」（技能者育成と企業人育成）を効果的に果たすことが出来るという点にある。つまり訓練効果の向上という点にある。具体的には以下の通りである。

①　訓練校では訓練生に対してベーシックな知識・技能を習得させると同時に，卒業後すぐに現場で活躍できる即戦力を育成しなければならないため，指導員を適宜入れ替えて，各社の生産現場の現状を反映した教育訓練の実施，教材の開発・改善を行っている。

②　訓練校では訓練生の「将来の中核的技能者」としての自覚や企業への帰属意識を高めなければならないため，現場人材を実技訓練（実習）指導員やチーム・クラス担任として活用し，訓練生が現場第一線を知る先輩と交流できる場を作っている。

B　現場側のメリット[12)]

その一方で，訓練校に人材を異動させる側の生産現場も，この仕組みについては意義，効果を認めている。

多くの現場では，訓練校に配置転換した人材が訓練校での業務を通じて成長し，職場復帰後に現場監督者や職場リーダーなどの中核的技能者とし

て活躍できる能力（現場管理，訓練指導，改善活動などの能力）を向上させて戻ってくることを期待しているのである。

⑶ 「現場人材活用型能力開発」の機能条件

以上のように，拙稿（2012）では 5 社の事例分析を通じて，「現場人材活用型能力開発」の柱である「現場から訓練校への配置転換」の仕組みとその効果（訓練校及び現場のメリット），すなわち構造と機能について一定の理解を得ることができた。そこでここからは，この仕組みが継続的に機能するための条件を考察する[13)]。

「現場人材活用型能力開発」の機能条件について検討する場合，次の事実に注目する必要がある。それは，当事者である企業内訓練校と生産現場の間には，職能の相違を背景に，「現場から訓練校への配置転換」に対する認識の相違が生じているということである。そのため，「現場から訓練校への配置転換」を実現するためには，両者の間の「相対的」な調整プロセスを通じて，この仕組みの重要性に対する共通理解を形成し，仕組みを運営するための協力関係を形成する必要があると考えられる。以下に，関連するヒアリング記録を紹介したい[14)]。

「学園で欲しいような人は現場でも欲しい人である。ローテーションであまりきたがらない。それを探し出して現場の部長クラスに頼みこんで運営している」（2005 年：A 校担当者）

「高等学園で派遣してほしいと考える人材は，職場でも重要な人材であることが多い。人員派遣を依頼する時は，高等学園で何をしてもらうか，そのことによって何を身につけてもらうかということをはっきりさせることが重要になる」（2011 年：C 校担当者）

「職場ではコアになる人材を出したがらない傾向はあるものの，現在の活躍ぶりや将来の役割を考えて，『人を教える経験』をつませたい

将来のリーダー候補の育成として職場へ異動を打診する」（2011 年：D 校担当者）

この記録に見られるように，多くの場合，訓練校は現場から出来るだけ優秀な人材を確保したいと考えているのに対して，生産現場は出来れば優秀な人材を手放したくないと考えている。この認識の違いは，訓練校は長期的な視点から効果的な訓練生育成を実現しようとしているのに対して，生産現場は短期的には生産計画に対応するための職場運営と要員管理を重視するという，職能上の優先事項の違いに端を発しているように思われる。

こうした理由から，訓練校側は「現場から訓練校への配置転換」を実現するために，生産現場にとっての効果，メリットを提示しながら調整，説得を行っている。つまり，優秀な人材が現場から抜けることで短期的には現場運営が厳しくなることがあるかもしれないが，訓練校に配置転換された人材が指導員経験を通じて中核的技能者に必要な能力を向上させて現場に戻れば，工場レベルの組織能力を高めることになるということである。

つまり，訓練校が現場人材を活用して実践的な技能者育成と効果的な企業人育成を実現するためには，現場人材の成長とそれによる工場レベルの組織能力の向上という現場側のメリットを重視することが重要になる。

この機能条件という点について，「現場人材活用型能力開発」の効果の識別方法に立ち戻って考えてみよう。前節では，このシステムの効果を，当事者である訓練校と現場のどちらが享受する効果，メリットなのかという点から区別していた。しかし，それとは異なる観点からの区別も考えられる。それは，直接的効果と間接的効果という区別である。現場人材を指導員として活用することで訓練生に対する人材育成の効果が高まるというのは，「現場人材活用型能力開発」の直接的な狙いであり「直接的効果」と呼ぶことができるのに対して，現場人材が指導員を経験することで成長し，それがひいては工場レベルの組織能力の向上に役立つというのは，

「現場人材活用型能力開発」が直接的に目的としているものではないし，その効果は中長期的に生み出されるものである。その意味でこの副次的効果は，訓練校の人材育成施策が生み出す効果としてはあくまでも「間接的効果」[15] だということができる。

企業の人材育成施策の効果を検討する場合に，これまでこうした間接的効果を明示的に研究対象とすることは多くなかったように思われる。しかし，ここまでの議論で明らかなように，生産現場はこの間接的な効果を期待することで訓練校への人材の配置転換に応じているのであり，そのことではじめて訓練校も「現場人材活用型能力開発」の直接的効果を追求することができているという事実がある。「現場人材活用型能力開発」を継続的に機能させるためには，訓練校と生産現場が双方のメリット（直接的効果と間接的効果）を実現できるように協力関係を築く必要がある。

4. ヒアリング調査結果の紹介

第 3 章では，企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の特徴を説明するためのフレームワークを提示した。以下のとおりである。

① 仕組み（現場人材を訓練校に配置転換し指導員等として活用すること）
② 効果（訓練校が得る直接的効果と現場が得る間接的効果）
③ 機能条件（直接的効果と間接的効果を両立させるための訓練校と現場の協力関係の構築）

以上を踏まえて本章では，2013 年 7 月と 8 月に自動車関連企業 3 社の訓練校に対して実施した，教育体制に関するヒアリング調査結果を紹介したい[16]。

表2は，本章で取り上げる3社（J社，K社，L社）の訓練校について，その人材育成の特徴をまとめたものである。いずれも養成工制度や技能者

表2　3社の企業内訓練校における人材育成の概要

	業　種	調査年月	課程	教　育　目　的	在籍者数	卒業者数
J校	自動車部品メーカー	2013年7月	高卒1年課程	良き社会人・企業人の育成。基本方針は，「技能優先」，「ものづくりの前に人づくり」	46名(2)	約4,000名
K校	トラックメーカー	2013年7月	高卒1年課程	将来技能系社員の基幹となる人材の育成。職業人の規範を身に付け，専攻技能の基礎・基本を体得。	35名	5,086名
L校	自動車メーカー	2013年8月	中卒3年課程(1)	技能系職場の中核となる人材の育成。L社のモノづくりの基本及び社会人・企業人の基礎を学ぶ。	293名	17,345名(3)

	配属先	キャリア	手当・給与	教　育　内　容
J校	主に生産部門	新入社員全員をJ校で受け入れるため影響なし。	初任給	・各社各校の特徴はもちろんある。 ・共通点を抽出すると以下のようになる。 ①学科教育・実技訓練・企業人教育の3分野でカリキュラムを構成し、座学→実習→職場体験という流れで結びつけている。 ②実習（実技訓練）を重視している。 ③訓練校での活動及び日常生活の多くを小集団として管理する。 ④各企業とも独自の企業人、職業人教育を展開している。
K校	生産部門全般	卒業生の監督者比率高い（最高位は取締役）(4)	初任給	
L校	生産部門8割	卒業生在職者のうち64%が有資格者（最高位は技監）	月度手当＝14万円 特別手当＝30万9千円(5)	

（注1）　L校には中卒3年課程の他に高卒1年課程の専門部もあり，そこでは主に保全部門に配属される技能者が育成されている。
2）　J校の在籍者数は2012年度実績である。J社では2012年度に「復興特別採用」を行い，例年の約2倍の訓練生を受け入れたため，2013年度は技能系従業員の採用を中止した。
3）　L校の卒業生数には，高卒1年課程の専門部卒業生も含まれている。
4）　K校では2010年度より技能系新入社員全員を訓練校に受け入れることにしたため，今後は，K校出身者であることが個人の企業内キャリアに影響を与えなくなると考えられる。
5）　L校の特別手当額は，高等部3年生に対する2012年度の支給実績である。
（出所）　実態調査および各社企業内訓練校で頂いた資料等を参照して筆者作成。

養成所を前進とするものであり，長期にわたり継続的に組織的人材育成を行ってきた訓練校である。訓練校の設置形態には，高卒1年課程（J，K）か中卒3年課程（L）かという違いが見られるものの，いずれも将来，技能系職場の中核として活躍できる人材を育てることを目的としている。そして学科教育，実技訓練，職場実習（OJT）を系統的に関連付けたカリキュラムを用意し，かつ，企業人教育にも力を入れている。卒業生の多くが技能系職場の中核層として活躍している実績があるという点でも共通している。またなによりも，この3社は「現場人材活用型能力開発」を取り入れているという点で共通している（表3)。

以下では，3社の訓練校に対するヒアリング調査結果をベースに，「現場人材活用型能力開発」の実態（仕組み，効果，機能条件）について紹介する。

表3　3社における「現場から訓練校への配置転換」の概要

	J校	K校	L校
配置転換の有無	○	○	○
配置転換の期間	3年	3年	3年
対象者：現場での位置	中核的技能者の候補者	中核的技能者の候補者	中核的技能者層
対象者：訓練校の希望	訓練校OB中心	—	訓練校OB中心

（注）　表中の「中核的技能者の候補者」とは，現場において次期の職場リーダーや現場監督者と位置付けられている者を表す。
（出所）　実態調査に基づいて筆者作成。

(1)　J工業（以下，J社）

J工業は，トラック向けのアクスルやフレーム等を主力商品とする商用車部品メーカーである。同社は，毎年40〜50名採用する技能系新入社員全員を高卒1年課程の企業内訓練校J工専（以下，J校）に入学させている。

Ｊ校の基本方針は，「技能優先」そして「ものづくりの前に人づくり」であり，1939 年創立の「Ｊ青年学校」以来，約 4,000 名の新入社員の訓練を行い，主に生産職場に配属してきた。Ｊ社のモノづくりを支えてきたのである。また，企業内労働組合であるＪ労働組合の執行部の 8 割はＪ校出身の技能系従業員であり，「良好な労使関係」の構築にも重要な役割を果たしている。

Ｊ校の教育体制を見よう。指導員は 6 名であり，全員が工場から配置転換された人材である。配置転換の依頼については，訓練校側が 27〜28 歳の現場人材の中からある程度の人選をしたうえで，工場長経由で各職場に依頼している。こうした方式は従来から行われているという。配置転換される人材には，かつてＪ校在学中に社長賞や県知事賞を受賞した卒業生などもおり，職場からは優秀な人材を出してもらっている。これらの指導員は，Ｊ校では実技訓練の指導員や 10 名程度で構成される訓練生の班の担任も務める。

このように，Ｊ校が現場から指導員を調達している大きな理由は，訓練生と比較的近い年齢の指導員が，現場の実態に即した新しい問題を教える方法が，もっとも訓練校を活性化させるからであるという。

しかし，訓練校への配置転換は，本人にとっても職場にとっても負担になる。たとえば，本人にとっては，訓練校への異動が長引くと現場の変化についていけなくなるという問題がある。また現場とすれば，繁忙な時などは優秀な人材を出すことが難しく，難色を示す。

そのためＪ社では，現場からＪ校への配置転換に 3 年間の任期を設けることで，現場人材の指導員活用を実現しやすくしている。Ｊ校はこのような工夫によって，訓練校における効果的な人材育成を実現すると同時に，現場人材がＪ校で指導員としての経験を積み，現場復帰後には部下指導の役割を果たしていくという流れを定着させたいと考えている。指導員の経験は，新人への指導や職場での労務管理にも役立つものであり，そうした

能力を向上させることは現場復帰後の昇進・昇格にも確実に結びつくという。こうしたこともありＪ校担当者は，現場人材の配置転換について現場との調整に当たるときは，訓練校での指導員経験が本人にとって勉強になることを強調しているという。

⑵　K 自動車（以下，K 社）

大手トラックメーカー K 社は，国内市場では特に小型トラック部門で強さを発揮し，国外では，タイなどにおいてそのブランド力が高く評価されている。

K 社の訓練校である K 高等工業学校（以下，K 校）は，「将来技能系社員の基幹となる人材の育成」を目標に高卒 1 年課程を運営しており，1951 年の設立以来，生産部門全般に対して 5,086 名の卒業生を配属してきた。卒業生の監督者比率も高い（取締役も輩出している）とのことで，中核的技能者の育成機関として機能していることが分かる。

K 社では，2009 年までは技能系新入社員の中から希望を募り訓練生を選抜してきたが，現在は，新入社員全員を K 校に入学させて訓練している。海外生産比率の高まりに伴って毎年の国内採用人数を 30〜40 名に限定することになり，数少ない国内採用者の全員を訓練校で育てる方針に転換したのである。

こうした K 校の教育体制は，6 名の指導員と 1 名の「統括」指導員で構成されている。指導員の調達は，生産現場から中堅層にあたる 30 歳前後の技能者を配置転換させている。指導員は，自動車製造にかかわる専門的な学科目や実技訓練の指導を担当する。また，外部からの要請に応じて開催する K 校訓練生以外に対する研修も担当する。さらに調査時には，2013 年 11 月にタイに設立予定の K 社訓練校で指導員を担うタイ人従業員へ指導，助言を行っていた。

現場人材の活用については，「訓練生のみならず指導員として受け入れ

る人材もレベルアップさせなければならないという使命感で仕事をしている」というK校担当者の発言が印象的であった。そのため担当者は，現場に対して常に，「若手が訓練校に来て指導員を担い成長して現場に帰るという人材育成のパターンがなくなってもいいのか」と，配置転換の重要性を説いているという。

現場から配置転換した人材については，3年程度を目安に出身職場に戻し，その後はチームリーダー等として活躍してもらいたいとのことであった。配置転換については，毎年2〜3名ずつを入れ替えて，常に指導員の若返りが図られている。しかし，現場から配置転換された指導員は効率化のスキルに焦点を当てがちになる。よって，技能の基本をしっかり継承するために，「統括」指導員のポストを置き50歳以上のベテラン指導員に担当させて，指導員の指導や一貫した指導方法の工夫を行わせている。このポストは配置転換を行わず固定している。

ところで，最小限の人員で運営されている生産現場は，訓練校への配置転換について，4番手，5番手の人材を出すことで済ませようとする傾向があるという。しかしこれに対してK校担当者は，「現場を強くするためには部下指導の出来る人材がいたほうがよい。そのためには，トップ3の人材を配置転換して訓練校で指導員を経験させることが有効である」と主張している。

⑶　L自動車（以下，L社）

L社は，世界トップクラスの自動車メーカーであり，経営の2本柱である「L生産方式」と「全社的品質管理」は，日本的生産システムのモデルとされている。また，その効率的で柔軟な改善志向のモノづくりを継続するために，人材育成に力を入れていることで有名でもある。その企業内訓練校であるL工業学園（以下，L校）は，L社創業の翌年（1938年）に「L青年工科学校」として設立されて以来，17,345名の卒業生を輩出している。

現在は，「モノづくりのプロ」を育成する中卒 3 年課程の高等部と「メカトロニクスのスペシャリスト」を育成する高卒 1 年課程の専門部を運営しており，高等部は生産部門に，専門部は保全部門に対して，「職場の中核となることを期待した人材」を育成し配属している。

高等部に注目すると，「技能系職場の中核となる人材の育成」を目的に「L 社のモノづくりの基本及び社会人・企業人の基礎を学ぶ」という方針の下，2013 年度は 3 学年合計 293 名を訓練している。なお 2013 年度実績では，技能系新規入職者のうち高卒新入社員 484 名（約 69%），高等部卒業生 99 名（約 14%）となっている。

前述のように，L 校はこれまで 17,345 名の卒業生を輩出してきた。そのうち 8,700 名ほどが現役で活躍しており，その 6 割以上が有資格者（班長相当の社内資格である EX 級以上）であり，その中には技監，部長，次長クラスも含まれている。また，社内技能資格制度である「専門技能修得制度」の最上位である S 級取得者 273 名のうち 114 名は L 校卒業者である。L 校卒業者の活躍ぶりが伺える。

L 校の教育体制について見よう。L 校はその規模の大きさもありスタッフは総勢約 80 名である。そのなかでも技能系スタッフと呼ばれる 50 名の指導員は，クラス担任（担任業務の他に，クラブ指導や一部の実技訓練指導も担当する）と学園寮担当（教育寮と位置づけている寮での日常的指導）の業務を担当しており，訓練生指導においては特に重要な役割を果たしている。

この技能系スタッフと呼ばれる指導員には，学園プロパーのスタッフ 24 名の他に，現場から配置転換されたスタッフ 18 名（クラス担任 13 名，寮担当 5 名）も含まれている。L 校担当者によれば，配置転換の候補者となるのは，30 歳前後の EX 級の人材であり，とくに L 校 OB を中心に人選し，3 年間を目安にして訓練校に配置転換しているという。

こうした人材を選ぶ理由は，彼らが学園生としての経験と現場の第一線

での経験を踏まえた実践的な話，失敗談も含めた現場の泥臭い話を伝えることができるからであるという。そのため彼らをクラス担任や寮担当者など訓練生との密接な関係の中に位置づけて，特に心身教育の側面から企業人としてのあり方や現場でのリーダーシップについて指導させているのだという。

現場人材を指導員として活用するもう一つの理由は，指導員を務めることで，本人もその問題について理解を深めるために学ばなければならなくなり，成長の機会になるということがある。リーダーシップにしても，企業人のあり方にしても，教える立場になると，自分でもう一度学び，考える必要性が生じるからである。

また，指導員として訓練生の面倒をみることで，失敗時の指導だけでなく良いところを伸ばすような指導も経験し，コミュニケーション能力や相手を見て動く力が身につく。これは，現場のマネジメントに役立つという。

以上のようにＬ社は，現場人材を活用することで訓練生に対する指導を効果的に進めると同時に，現場人材に指導員経験を積ませることで「モノづくりは人づくり」の重要性を理解させ，現場での実践を促している。

もちろん現場も忙しく，訓練校への配置転換に渋い顔をする場合もある。しかしＬ社では，指導員の人選については学園 OB（技監，部長，次長クラス）も関与しており，成長させたい人材を選んで訓練校に配置転換させているという。現場人材を活用した仕組みを組織的な工夫により実現している事例と言えるであろう。

Ｌ社は，多くの従業員がトレーナーやアドバイザーの役割を経験しながら成長，あるいは昇進・昇格していくことを重視している。こうした人材育成の方針，文化が，訓練校の教育体制にも大きな影響を与えているようである。

⑷ 指導員経験者（K 社 K 校 A 氏）の事例

次に，K 校担当者の A 氏から伺った指導員経験談をベースに，指導員経験を通じた現場人材の能力形成について整理しておきたい。A 氏は自らも K 校出身者であり，卒業後に製造現場に配属された。配属から約 10 年後，職場のリーダーを努めていた時に指導員として訓練校に配置転換され，K 校で 4 年間指導員を経験した。その後は，労働組合専従者，生産現場監督者を務め，数年前から K 校の担当者となっている。

A 氏によれば，指導員になると，「もの」を相手にする生産現場の仕事とは異なり，十人十色の訓練生を相手にすることになるため，何よりも人を扱うということの訓練になるという。また指導員を務めることで，人前で話をする，人に伝えるということを数多く経験をするため，現場に復帰した後に役職者として部下をマネジメントする場合には大いに役に立つとのことであった。

また，生産現場にいるだけでは，人間関係が狭い範囲でしか形成されないのに対して，指導員になると，様々な職種の指導員とともに仕事をすることになる（例えば K 校の指導員の職種は自動車製造，機械，精密加工，塑性加工，塗装である）。それに加えて，訓練生の職場実習の受け入れを依頼するために，沢山の職場に足を運ばなければならない。そこで必然的に幅広い人間関係が構築される。さらに，数年間指導員を務めると，その期間内に指導した訓練生との人間関係が形成され人脈が広がっていく。こうした人的ネットワークは，職場で問題解決を迫られたときに役立つというし，全社的に顔が利くようになっていくため，労働組合での仕事でも役立ったという。

⑸ ま と め

最後に，第 3 章で提示したフレームワークに即して，調査対象企業にお

ける「現場人材活用型能力開発」の実態を整理しておきたい。

① 仕組み

3社の訓練校は，おおよそ3年ほどの任期を設けて，現場第一線で活躍している30歳前後の技能者を配置転換していた。その場合，訓練校の職制が，生産現場の職制に人事異動の依頼を行っていた。

② 効 果

J校，L校の事例で特に明らかになったように，現場人材の配置転換で追及されている直接的な効果は，第一線で活躍する技能者の実践的な指導，現場で生じている新しい問題に関する指導が可能になるということ，そして比較的年齢が近くかつ現場経験のある先輩の指導を通じて効果的な企業人教育が可能になるということであった。

また，間接的な効果については，3つの訓練校の事例及びK校A氏の事例からいくつかの種類があることが明らかになった。まず，指導員を務めることで「現場マネジメントのノウハウ」（労務管理，訓練指導，情報伝達など）を学んでいた。また，訓練生に何かを指導するためには，自分自身がそれを学びなおさなければならず，指導員の成長の機会になっていることが分かった。これは，教えることを通じて学んでいるという意味では「ラーニング・バイ・ティーチング効果」とも言える。さらに，指導員を務めることで人間関係が広がり，それが現場復帰後の業務を支えるものになるという「人間関係効果」と言えるようなものも観察できた。

③ 機能条件

いずれの訓練校も，生産現場から優秀な人材を継続的に配置転換してもらうために，指導員経験が現場人材の成長の機会になることを強調して，現場と調整を図っていた。これは，「現場人材活用型能力開発」を実現さ

せるためには，訓練校と生産現場が双方のメリット（直接的効果と間接的効果）を実現できるように協力関係を築く必要があることを示している。またＬ社では，担当者間の協力関係構築にとどまらず，配置転換の際の人選に訓練校 OB も関与させるなど，「現場人材活用型能力開発」が継続的に機能するための組織的な工夫を行っていた。これは職能部門間の認識の相違を，ひとつ上の階層で上手く調整，統合しようとする事例だと考えられる。

5. おわりに

本研究ノートでは，企業内訓練校の人材育成を支える教育体制，とくに「現場から訓練校への配置転換」を利用した「現場人材活用型能力開発」の特徴を明らかにするために，その効果と機能条件に注目して議論を進めてきた[17]。

前半では，企業内訓練校に関する先行研究を整理・検討し，また拙稿の議論を紹介・検討し，「現場人材活用型能力開発」の特徴を説明するためのフレームワーク（①仕組み，②効果，③機能条件）を提示した。後半はそのフレームワークに即して，自動車関連企業３社の訓練校に対するヒアリング調査に基づき各訓練校の「現場人材活用型能力開発」の実態を紹介した。詳しい分析は別の機会に譲るが，各社訓練校の実態は，本ノートで提示したフレームワーク（仮説）をおおよそ支持するものであった。

本研究ノートを通じて，企業内訓練校の「現場人材活用型能力開発」そのものについては拙稿（2012）以上に理解を深められたと考えている。今後は，本研究を基礎にして，雇用の流動化や生産のグローバル化など日本製造業の現代的な経営問題とのかかわりから「現場人材活用型能力開発」の変化，進化について研究を続けたい。また，本研究が日本企業の競争力基盤の研究や「日本的経営」の研究に対して持つインプリケーションの導

出にも努めたい。

＊貴重なお時間を割いてヒアリング調査に応じてくださった各社訓練校担当者の皆様には，ここに改めて感謝申し上げます。なお，本研究ノートの記述内容に関する一切の責任は筆者にあることを明記いたします。
＊本研究は，科学研究費補助金・若手研究(B)（課題番号 24730358，研究代表者：島内高太）の補助を受けています。

《注》

1） 戎野淑子（2006）は，OJT や Off-JT の実施時間の減少傾向や，国際比較上の投資費用の低さなどを取り上げ，日本企業の教育訓練をめぐる環境が「劣化傾向を示していると思われる」（同書，232 頁）と指摘する。その原因については「労使関係の変化」とくに「短期性」が指摘されており，企業による非正規雇用の拡大や成果主義の追求の問題に言及している。

2） 本ノートでは，主に，認定職業訓練施設を企業内訓練校と捉えている。認定職業訓練施設とは，「職業能力開発促進法」による基準を満たし，各都道府県知事が認定した訓練施設であり，「認定職業能力開発校」や「認定職業能力開発短大」がある。それぞれに，「共同」施設と「単独」施設があり，大手自動車関連企業などが独自に設立しているものは「単独」施設である。

職業能力開発大学校研修センターの 1994 年の調査によると，「認定職業能力開発校」の「単独」施設は 1993 年時点で 424 校（全業種）となっている。同時点において，自動車産業企業の集積地でもある愛知県，神奈川県には単独施設が 40 校，41 校存在した。

また，『愛知県統計年鑑』（各年版）によると 1996 年～2011 年の 16 年間の愛知県内単独施設数は平均約 18 校（全業種），「神奈川県産業労働局労働部産業人材課ウェブサイト」（http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f6728/p28321.html：2013 年 11 月 15 日アクセス確認）によると 2011 年の神奈川県の単独施設数は 19 校（全業種）であった。

このように，企業内訓練校の数は限られており，それを単独で設立，運営できるのは一部の大手企業に限られている。しかも，近年その数は減少傾向にある。そのため，訓練校の研究から日本企業の人材育成全体の理解を得ることは難しい。

しかし，企業内訓練校には，長期的視点に基づいて企業内で組織的人材育成を行うという日本企業の競争力基盤づくりの特徴が典型的に表れている。その

特徴を掘り下げて研究し，その変化についても理解することで，日本企業の経営革新を理解するヒントを得ることが筆者の一連の研究の目標である。

3） 浅生卯一・田村豊・藤田栄史（2005）134-135 頁を参照。

4） 野村正實（1993）142-143 頁を参照。

5） ここでは，有斐閣から刊行されている『リーディングス 日本の企業システム』第Ⅰ期，第Ⅱ期のうち，日本企業の雇用慣行や技能形成の特徴を要約的に議論している，第Ⅰ期第 3 巻の伊藤元重・加護野忠男（1993）と第Ⅱ期第 4 巻の藤本隆宏（2006）を参考にした。

6） 企業内訓練校の基本的役割を，技能者養成と企業人養成という点に求める視点は，養成工制度に関する先行研究の成果を参考にしている。例えば，隅谷三喜男編著（1971），隅谷三喜男・古賀比呂志編著（1978），坂口茂（1992），尾高煌之助（1993），および木下順（2010）などを参照。

7） 現代日本企業の企業内訓練校の実態に関しては，主に明治大学企業内教育研究会（2000），小松史朗（2001），木村保茂・永田萬享（2005），桜井善行（2007）などを参照。

8） 日本労働研究機構編（1994），および谷口雄治（2000［文責：平沼高］）を参照。

9） 仁田道夫・久本憲夫編（2008）は，「企業内移動（異動）によって能力を高めていくという方法を重視する」点に日本的雇用システムの特徴があると指摘する（同書 112 頁）

10） 拙稿（2012）135 頁。ただし，一部修正。

11） 拙稿（2012）136-137 頁の内容を整理した。

12） 拙稿（2012）135-136 頁の内容を整理した。

13） 藤本隆宏（1997）によれば，ある開発・生産システムが実際に安定的に観察される場合，その現象を説明するには，「システム発生の論理」と「システム存続の論理」の双方が必要であるという。また，前者は研究対象の歴史性，後者は研究対象の競争合理性にかわる問題である。こうした発生論と機能論とを区別したうえで統合的に研究する進化論的な発想に基づく企業経営研究の方法論からすると，本研究ノートは，企業内訓練校における人材育成システム，しかも「現場人材活用型能力開発」という教育体制の部分に関して，その構造・機能が存続する論理や競争合理性を明らかにしようとするものだといえる。今後は，この点での研究を深めつつ，当該システムに関する歴史性の研究にも取り組みたい。

14） ここで取り上げた 3 つのヒアリング記録は，2005 年 10 月に訪問したトラックメーカー A 社，2011 年 2 月に訪問した自動車部品メーカー C 社，そして

2011年3月に訪問した自動車部品メーカーD社に関するものであり，拙稿（2012）が分析対象とした5社のうちの3つである。

15） 本研究ノートでは，企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の効果を，直接的効果と間接的効果に区別し，その両方を視野に入れた管理を行う重要性を指摘している。

こうした分析方法について参考になるのは，三戸公（1994）の「随伴的結果」の議論である。そこでは，企業の経営管理について，「目的的結果」だけを注視するのではなく，「随伴的結果」についても配慮する「複眼的管理」の重要性が提起されている。また，沼上幹（1995）は，プレイヤーが実践的意識のもとで行う行為は，当初狙っていた効果以外に「意図せざる結果」として多様な副産物や波及効果を生むこと，そうした「意図せざる結果」を反省的意識の下で認識して経営戦略に組み込んでいく「間接経営戦略」が事業成功の論理として存在することを指摘している。

なお，製造業の経営研究の分野でも，仁田道夫（1988）は，職場の自主管理活動には，テーマに取り上げた問題点の改善効果のほかに，動機付け効果や教育訓練効果などの間接的な効果があると指摘し，それらの効果を「間接的組織効果」と呼んでいる。また，坂爪裕（2007）はセル生産方式の研究において，セル生産方式の導入が生み出す導入直後の経済的効果ではなく，セル生産方式の導入によって間接的に製造現場の改善・学習が促進される側面に「間接的効果」を見出し，その発生メカニズムを強化する要因を研究している。

16） 実態調査は，企業内訓練校担当者（訓練校校長，訓練校を所管する人事・総務関連部署の担当者）に対するヒアリング調査と訓練施設見学を行った。主な質問項目は，訓練校の沿革，概要，教育目的，出身者のキャリア展開，教育訓練内容，教育体制，今後の課題などである。訪問日は，J校2013年7月25日，K校2013年7月30日，L校2013年8月9日であり，1校当たり2〜4時間確保して頂いた。またJ校とL校には，ヒアリング調査後に電子メールを利用した追加質疑応答へのご対応，記録ノートに関する事実関係確認を行って頂いた。

17） 本研究ノートでは，訓練校の教育体制について「現場人材の活用」という点に注目した。しかし多くの訓練校では，配置転換組の指導員が活躍する一方で，長期固定的に訓練校で活躍している指導員もいる。前者の利点がより実践的な教育訓練にあるとすれば，後者の利点は指導方針・方法の一貫性の維持や教育訓練の専門性の向上にある。いずれの訓練校も両者を補完的に活用することで効果的な人材育成を行おうとしている。

本稿はこうした教育体制の全体像を踏まえたうえで，現場人材指導員の存在意義の高さに注目した。それはすでに議論したように，日本企業の競争力基盤

構築に欠かせない中核的技能者の予備軍の形成（実践的技能者の育成と企業人の効果的育成）に現場人材指導員が大きく貢献しているということである。今後は，現場から配置転換されてくる指導員と訓練校プロパーの指導員の組み合わせにも注目して研究を深めたい。

参考文献

1　戎野淑子（2006）『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会。
2　職業能力開発大学校研修センター（1994）『調査研究資料 No. 96 認定職業訓練実態調査』。
3　愛知県県民生活部統計課（1997～2012）『愛知県統計年鑑』。
4　浅生卯一・田村豊・藤田栄史（2005）「日本の自動車・電気機器産業における職場の分業構造」，社会政策学会編『少子化・家族・社会政策』社会政策学会誌第 14 号。
5　野村正實（1993）『トヨティズム ── 日本型生産システムの成熟と変容 ──』ミネルヴァ書房。
6　伊藤元重・加護野忠男（1993）「日本企業と人的資源 ── 問題状況と研究の方向」，伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編著『リーディングス　日本の企業システム　第 3 巻　人的資源』有斐閣。
7　藤本隆宏（2006）「日本企業の能力・知識・熟練・人材」，伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編著『リーディングス　日本の企業システム　第Ⅱ期　第 4 巻　組織能力・知識・人材』有斐閣。
8　隅谷三喜男編著（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会。
9　隅谷三喜男・古賀比呂志編著（1978）『日本職業訓練発展史（戦後編）』日本労働協会。
10　坂口茂（1992）『近代日本の企業内教育訓練（上・下）』個人出版。
11　尾高煌之助（1993）『企業内教育の時代』岩波書店。
12　木下順（2010）「養成工制度と労務管理の生成」，法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』。
13　明治大学企業内教育研究会（2000）『人材活用と企業内教育』日本経済評論社。
14　小松史朗（2001）「日本自動車企業における技能系養成学校の現状」，立命館経営学会『立命館経営学』第 40 巻第 1 号。
15　木村保茂・永田萬享（2005）『転換期の人材育成システム』学文社。
16　桜井善行（2007）「企業の論理と人材育成 ── トヨタのめざす労働者像と教

育 ──」，中京大学企業研究所『中京企業研究』No. 29。
17 日本労働研究機構編（1994）『調査シリーズ No. 38 企業内における技能者の能力開発に関する実態分析 ── 企業内職業能力開発短期大学校の実態』。
18 谷口雄治（2000［文責：平沼高］）「企業内短期大学における技能者養成の現状」，明治大学企業内教育研究会『人材活用と企業内教育』日本経済評論社。
19 仁田道夫・久本憲夫編（2008）『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
20 島内高太（2012）「中核的技能者養成を支える企業内訓練校の教育体制 ── 日本企業における競争力基盤づくりの現状と課題 ──」，労務理論学会編『労務理論学会誌 第 21 号』晃洋書房。
21 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論 ── トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス ──』有斐閣。
22 三戸公（1994）『随伴的結果 ── 管理の革命 ──』文眞堂。
23 沼上幹（1995）「間接経営戦略への招待」，神戸大学現代経営学研究学会『Business Insite』。
24 仁田道夫（1998）『日本の労働者参加』東京大学出版会。
25 坂爪裕（2007）「セル生産方式の間接的効果発生メカニズムとその促進要因」，日本経営学会編『日本経営学会誌第 19 号』千倉書房。

（原稿受付　2013 年 10 月 3 日）

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 173–201

〈研究ノート〉

Fusing Student Creativity with Curriculum Development:

a Practical Project Course for Business Majors

David PRUCHA

Abstract

In order to better design and develop a curriculum for a semester-length course tailored for a particular university business English class, I carried out a combination of informal discussions with students as well as a survey in order to understand the impact and influence of current pop culture on students' lives. The results of the survey and discussions were then used in developing a semester-length course which utilized student background knowledge of youth culture and funneled this knowledge into a business plan project in which students were able to use their hands-on knowledge of popular culture to create a new business product or service. The aim of this action-based research business project is to teach students the process of the business planning model and allow them to experience the steps of creating a realistic plan of action for developing, marketing, and selling a product idea wholly of their own creation.

Keywords: youth culture, business planning models, new product design, target market, break-even point

Part One —Youth Pop Culture: Background

Popular culture can be a very useful vehicle for furthering the

aims of English education in Japan. Japan is known worldwide for introducing a variety of very appealing and creative 'youth culture' (Kelts, 2006), particularly as it relates to young people's interests, but mostly through the successful marketing of fashionable and unique products. Japanese animation is world-famous, as is the number of toy products for children, such as the popular Pokemon (Pocket Monster) series and the highly competitive market of video games and computer-related games. It seems only natural that popular culture, when utilized in almost any curriculum for nearly any teaching situation, will have an impact on education (Lam, 2007).

My current teaching situation allows me the freedom and flexibility to design and implement a wide range of curriculum ideas for teaching English to university students in Japan. Despite this ideal situation, I feel the need to strongly synchronize my English classes with my students' majors. As most of my classes are for students studying international business, I plan my curriculum according to my perception of the needs of the students in each discipline. Given these self-imposed parameters, I realize that it is necessary to reflect on my personal views regarding curriculum, how it should be implemented, and what its components should be made up of, in order to help and improve my students' ability to use English in a meaningful way.

The use of popular culture in Japan appears to 'fill a need by Japanese at all ages to belong to a particular group or identify with a particular product' (Otmazgin, 2008). Japan is a brand-conscious, consumer-driven society, and after many years here, it is quite clear to me that this is a fact. Through my interaction with the people in this country, I have found that individuality is less a factor than the sense of one's belonging. I think that popular culture, therefore, can bring people closer to finding out what appeals to them personally, and at the same time it can also assist them in finding their own identity.

Looking at Japan as a mostly homogenous society, I have observed that education tends to focus on teaching students 'in-bulk', rather than on an individual basis. This is evident in the way that English education has been traditionally taught: most classes are driven by a tight curriculum that channels students' English ability toward mostly memorizing facts and chunks of grammar for passing tests in order to enter higher education. There has been a greater push by the Ministry of Education towards a more communicative approach to language teaching, brought about by repeated results of Japan placing among Asia's lowest performers of language skills on tests such as TOEIC and TOEFL. Popular culture can help bridge this gap, mainly because it is a part of nearly every student's daily life. Students use of, and access to, multimedia such as Internet, cell phone usage and application downloads, helps to make the inclusion of popular culture an attractive incentive to increase students' language skills.

Using popular culture in the classroom has given me a great deal of insight into how my students feel and think about a variety of issues. For me, it is very important to understand my students so that I can always try to develop a curriculum that fits their needs, rather than making predetermined assumptions about their interests, based only on my observation and interpretation of such things as their fashion, music interests, and opinions regarding sports, TV, video, to name a few.

By interacting with students, talking to them about their interests, and trying to understand what appeals to them and why, I feel I can better develop a curriculum that tends to their needs and yet builds on a constructive teaching method. One of these methods is the group-project approach. I have tried to develop ways in which to bring a more authentic feel to my classes, but which also helps to improve motivation among my students. One way that I can accomplish this is to develop a project that incorporates not only one or

several aspects of popular culture, but which also is able to bridge the gap between students merely 'consuming', or having an interest, but also to critically evaluate how such an interest might be put to practical use. In the next section of this paper, I will outline my New Product Business Plan, based on fusing students' fashion concepts into a step-by-step process that allows students to create a 'real-life' business plan that mirrors the actual business plan process.

Part Two — The Survey: Prevalence of Pop Culture among University Students in Japan

In the following section, I will consider the responses to a multiple-choice and open-ended question survey regarding students' knowledge and awareness of current popular culture.

Setting:

I carried out a multiple-choice and open-ended questionnaire/survey of 12 university students aged between 20 and 24 years old. There were five male students and seven female students. All of the students are majoring in business with minors in communication, and all of them have TOEFL scores of around 500. All students are quite acclimated to Japanese culture, all but one have traveled abroad, and all consider themselves deeply involved in everyday Japanese life and culture, particularly pop culture. I teach these students mainly in English.

Analysis:

In analyzing the survey results, I decided to separate the responses into two groups based on gender. The following results were observed:

With regards to accessing popular culture outlets such as TV, Internet, cell phone and others, all students regardless of gender use

TV, Internet, computers, MD/CD players, iPods, iPads and cell/smart phones. Obviously, this overwhelming usage of all things digital demonstrates that these technological modern innovations have become an everyday part of life for my students. Only half of all students read newspapers, which suggests that Internet and TV have replaced newspapers as the median news source for the students. The biggest difference between genders appears to be that female students read magazines either digitally or in paperback and watch movies far more than their male counterparts. In fact, all of the female students read books, magazines, and watch movies by video. DVD and online streaming compared to almost none of the male students. In addition, half of female students listened to the radio compared to none of the male students. All of this suggests that the female students are far more active and involved in absorbing information about popular culture than their male counterparts. The female students are using most of the vehicles available to access information which is available to them, much more so than their male counterparts.

Concerning favorite Japanese actors and actresses and 'talento', the male students chose actors who were either comedians or current popular variety hosts on TV shows. In addition, they also chose international, older actors, such as Watanabe Ken and Kaneshiro. The male students all chose cute and young Japanese actresses, singers and dance groups, all of whom are currently starring in trendy TV dramas or make regular TV appearances. The female students chose male Japanese actors who are also all young and currently starring in trendy popular TV dramas, especially office dramas. The female students chose different actresses, but all of them are also part of the current drama series. This points to the power and appeal of the current TV dramas, and the fact that all students chose actresses in current dramas shows the influence of these fashionable TV series on the youth of today. It is also quite possible that some male students chose

older actors with international exposure because they respect their worldwide appeal, and present a clear, older role model. Contrasting this with the female responses for both actors and actresses suggests that female students are more concerned with what and who is currently in fashion.

Among foreign actors/actresses, all students chose Hollywood people, with the exception of some Hong Kong, Bollywood and Korean actors, all of whom were chose by the male students. This is surprising, because I expected the females to choose more foreign actors, given the popularity of recent Asian dramas. Instead, it was the male students who chose foreign names such as Tom Cruise and Jason Stratham. And, the male students were more focused on action heroes, compared to the female responses, which focused on attractive Hollywood actors. In short, the men seem to prefer action, and the women lean towards romantic figures, such as Johnny Depp.

When asked about singers and bands in both Japan and other countries, the overwhelming music favorite was Pop music, followed by Rock. The difference was that the male students leaned a bit more toward the Rap influence, especially in the new Japanese Hip-Hop sound which incorporates a heavy Rap sound reflecting the MTV Japan, and the recent popularity of rap and hip/hop music that borrows heavily on black inner-city beats. Female students preferred Pop music, including foreign Pop artists from Korea and the US.

Sports for the males were baseball and soccer, while for the females it was overwhelmingly soccer. Ichiro Suzuki was popular among both males and females, while David Beckham and Messi were popular with half of the female students. Both Suzuki and Beckham star in many commercials, and both of them have a distinct hair style and dress style. They are incredibly fashionable among the youth in Japan, and their playing skills are probably less acknowledged.

When asked how to describe their own fashion style ranging from conservative to grunge and punk, all the male students consider

themselves casual, while the female students are fashionable, casual, and a little grunge. The men tend to see themselves as less fashionable, while there is more variety in the way the female students view themselves. This extends itself to the places where these students shop for clothes, because the male students tend to use Internet and Kichijoji (slightly outside the center of Tokyo), whereas the female students shop overwhelmingly in higher priced downtown areas such as Shibuya, Shinjuku and other large metropolitan hubs.

About TV programs, the males watched mostly variety comedy shows and sports, while the female students went for comedy, music, and current popular variety shows. Some also watched news programs and one occasionally watched sports. The taste of TV varied widely among the female students, which shows a little more individuality among them, compared with just comedy and sports for the male students. The average time per day of TV watched was the same for both groups: 2 hours.

None of the male students listened to the radio, and half of the female students did, suggesting that the radio programs are perhaps geared toward a mainly female audience.

Music was listened to by all students, consisted mainly of Pop and Hip-Hop, and the average was also the same for both groups: 1 hour/day.

As for comics and magazines, both males and females read comics and fashion magazines, but the time spent was double for women than men at 1 hour versus 30 minutes for men.

Books were read by only two males, spending only 30 minutes a day and focusing on sports and novels. By contrast, female students spent 1.5 hours per day reading a wide variety of books ranging from romance to comedies, essay collections, and fiction/non-fiction. Books appear to be an important everyday part of female students' lives.

Video games were played by about half of all students, with

sports the most popular.

Cell phones and smart phones offer an interesting glimpse into their use among Japanese youth. All students used them, and all of them used for emailing, downloading applications/music and calling. But the female students used them for many more functions such as alarms, calculators, cameras, internet, and using the memory book. The female students seem far more adept at using the functions of the cell phones than their male counterparts. Not surprisingly, the time spent on using cell phones was 15 to 30 minutes per day for the males, and between 1 hour and 5 hours for the females. Cell phones are an extremely necessary and integral part of the modern Japanese female university student!

All students played a wide range of sports, and the time spent per day was on average 2 hours. This is not surprising, because the university is well-known for its large sports program.

About free time, male students focused on such activities as photography, watching fish, driving, and net-surfing, while female students focused on shopping, karaoke, movies, eating, drinking, and socializing with friends. Both groups spent an average of 2 hours per day on their free time activities. This suggest that male students tend to focus on hobbies that are more solitary in nature, compared with females, who seem far more interested in spending time as real consumers in society, focusing on satisfying, fun, outgoing types of activities, usually enjoyed with other friends together.

Discussion:

Perhaps Japanese society has taken advantage of the recent economic independence of women, as it seems that Japanese women today tend to have a broader view of themselves, both in terms of how they see themselves in society, and in what kinds of interests and hobbies they have. It also seems that Japanese female students are playing a larger role in shaping the youth culture, because their tastes

and appeals tend to not only be wider in scope than their male counterparts, but they tend to actively spend more time and energy getting involved in various activities overall than Japanese male students. As Japan continues to develop its hi-tech, consumer-driven society, today's youth, especially women, appear to be in the driver's seat in nearly every aspect of modern youth pop-culture.

Part Three — Curriculum Design based on Fusing Student Knowledge with Product Design

Introduction:

In Part Two of this paper, I analyzed student responses to a survey on popular culture and found that most students already had a solid knowledge and understanding of products and icons related to current pop culture. By interacting with students, analyzing their responses to my survey, talking to them about their interests, and trying to understand what appeals to them and why, I feel I can better serve them by developing a curriculum that tends to their needs and yet, as Irlbeck, S., et al, points out, 'builds on a constructive teaching method while keeping students highly engaged in the educational process' (2006). My goal here is to ground the research in Part One with a viable curriculum which taps into the unique knowledge base of the mainstream target market for popular culture products. The method of instruction I have chosen is the group-project approach. I have tried to develop ways in which to bring a more authentic feel to my classes, but which also helped to improve motivation among my students. One way that I feel I can accomplish this is to develop a project that incorporates not only one or several aspects of popular culture, but which also is able to bridge the gap between students merely 'consuming', or having an interest, and then to critically evaluate how such an interest might be put to practical use. In the next section of this paper, I will outline my New Product Business

Plan, based on using students' fashion concepts into a 'real-life' business-making adventure.

The New Product Business Plan

Introduction:

The idea for this plan came about during my planning for a new type of curriculum for my 3rd and 4th year seminar students, all of whom are business majors. I had originally consulted with other professors on how and what types of curriculums they were using, in order to get an idea of what the students were learning in other classes. I found that most other seminars taught at my university were mainly textbook-based discussion classes. I wanted a more individualized style, and one that helped students tap into their creative sides. I have come up with a semester-length project that allows students to develop a student-centered project for business majors and requires them to create a new or improved product from scratch. The purpose of this project is to have students utilize and their vast, day-to-day experiences with current trends and fashions in popular youth culture. I wanted them to create in as realistic as possible, a new or improved product, by acting as 'new product design' managers on a team of business professionals. As the length of the semester is roughly 14 weeks, I believe this to be a feasible project complete with weekly 'consultations' with my young business 'teams'.

Purpose:

The purpose of this idea is for students to develop good team skills as managers of a team of business professionals, to experience the process of business product development, and to learn and use a variety of business-related vocabulary. By approaching the project as a realistic business venture, my intention is to give the students a chance to see how their views of popular culture (in this case the

students used mainly fashionable product concepts) connected with the real world; the world after graduation.

Project Points Taught:

The first several sessions of classes are to be used for introducing students to the project by first brainstorming their concept of current trendy fashions among university students, and then comparing these fashions against different age groups to see how they differ in both fashion sense and self-identity. After they become familiar with a range of popular fashions among all age groups, I ask them to join 'teams' of businesspeople, to manage a new-product development plan. This is where students are requested to think of a product that they perceive as having a 'marketable' value, and then to prepare a guideline on how to develop this product from the 'idea' stage to the final actual business plan required to raise investment funds for the full-scale production and sale of their product creations. I have segmented the plan into five main areas:

1. Definition of New Product: Students in this section must create an idea linked to contemporary fashion or pop culture and then define this in detail as their new product concept. Students are asked to brainstorm fashionable product ideas, and then choose one that they would like to develop within their groups. They must then prepare a statement giving the reasons why they think their product is unique, and why there is a need for the product.

2. Target Market (TM): Students at this stage will be required to explain who they intend their product for, and who will be the likely buyer. They must give solid details concerning the TM age, sex, nationality (if not Japanese), income-earners versus students, place of residence and any other particular detail with regards to the product appeal.

3. Product Concept: Here, students actually put their knowledge of pop culture to use; creating, designing, drawing, and developing a way to sell the product through a marketing and advertising campaign. They will need to have a picture of some form of the concept, a logo and a catchphrase, as well as a plan to market the product. One of the most integral parts of this section is to develop a survey asking potential customers about the overall usefulness and feasibility of this product. This is so the students can match their expectations with real opinions from real TM individuals. They must conduct a survey and get real responses outside the classroom from real participants.

4. Financial Planning: This area involves creatively planning for the budget, and must involve keeping in mind a real financial analysis of the costs involved, from initiation start-up costs to the end-product retail price. Because they are business majors in their last years at the university, I will require as detailed a response as possible. It should include: the end-product price, production costs such as factory and employee wages and material costs, a forecast of when a projected profit or break-even point can be expected, yearly sales forecasts, and a future profit forecast complete with graphs and tables.

5. Point of Sales: This area should be a description of where the product will end up being for sale, such as a supermarket or a specialty store, online or elsewhere.

Conclusion:

To put this curriculum to the 'test', I prepared a basic outline of the tasks, or modules, to be completed by each group (*see Appendix I*). I also conducted a short comprehension 'pilot' test at the beginning of the course to gauge students' understanding of what I mean

by developing a 'new or improved' product with popular culture as the main driving force behind their ideas. This adheres to what Brady (1995) refers to as 'piloting' a new curriculum that cultivates student knowledge and constructively builds new foundations of learning in the ensuing lessons.

This project, through the continual input of myself as a coordinator/consultant, resulted in a one-hour presentation in front of other students acting as potential investors/bankers, who ultimately decided on whether they were convinced by the feasibility of these new product business plans, and whether the plans were a success or needed revision. Students showed a remarkable understanding of utilizing popular culture knowledge to create and design projects, each unique in its scope and appeal. Through this 'hands-on' approach to a business course curriculum, I could particularly get a strong sense that students fully grasped the meaning of product planning/development, testing/analyzing the TM reaction to their ideas, and the final conclusions they reached in assessing the viability of their ideas in a realistic setting. As a result of the process of this curriculum, students were able to exhibit through their in-class presentations and their written reports an excellent grasp of the basic steps necessary for creative product development, TM allocation, actual TM testing, analyzing and presenting (*see Appendix II*).

References

Biggs, J. & Tang C. (2008), *Teaching for quality learning at university,* Sydney, McGraw-Hill.

Brady, L. (1995), *Curriculum development, 5th edition,* Sydney, Prentice-Hall.

Irlbeck, S., Kays, E., Jones, D. & Sims, R. (2006), The Phoenix Rising: emergent modes of instructional design, *Distance Education,* 27(2), Aug., 171–185.

Kelts, Roland (2006), *Japanamerica: How Japanese popular culture has invaded the US,* New York: Palgrave Macmillan.

Lam, Peng (2007), Japan's quest for soft power: attraction and limitation, *East Asia* 24 (2007): 349–363.

Otmazgin, Nissim (2008), Contesting soft power: Japanese popular culture in East and Southeast Asia, *International Relations of the Asia-Pacific* 8: 73–101.

Wheeler, D. K. (1967), *Curriculum process,* London: University of London Press.

（原稿受付　2013 年 10 月 10 日）

New Business Product Plan

Module 1:

Greetings! You have begun work together as a group of business associates who will need to build solid business communication and people skills in order to design and implement your creative new business idea and turn that into a realistic business production. In this module, you will be asked to create a new business concept and define the people who you believe will represent this product's target market(TM). Remember, each of you will contribute to the success, or the failure, of your business idea, so please work together to accomplish these tasks. Your consultant will be with you every step of the way, giving you advice, answering your questions, and encouraging you to broaden your views and tap into your creative side. Good luck!

Task One: In your groups, your first task will be to brainstorm and discuss among yourselves what kind of a product concept you would like to create. Considering your knowledge of ***popular culture trends and fashion*** in everyday life, try to either improve upon a current product or create a brand new one based on what you believe would be a trendsetting business concept. Your ideas should represent a practical yet appealing product which you believe would be popular based upon its function, cost performance, and attraction for a new customer base.

Task Two: Once you have cleared your idea with your business consultant, proceed to define in detail your target market (TM). Great care should be taken to describe who you believe represents the customer base for your idea. This part of your project is critical, because a misstep here could represent a huge failure later on in the project. Be very specific to describe the age, gender, and nationality, and any other particular factor which can be used to 'target' your intended market!

New Product Business Plan

Module Two:

Product Concept: All products and services began as an idea, and later were developed by people who had a vision of what the product or service would look like if it was developed and marketed to buyers. In this module, you and your teammates will try to visualize your idea in order to prepare for module three: testing your idea on the public. As your advisor, I look forward to seeing and hearing about your ideas!

Task One: In your groups, use paper and pencils and begin to sketch a drawing *DESIGN* of your idea. This is easy if it is a product, but if it's a service draw pictures related to your service (for example, a home-helper service for the elderly may include a picture of a home-helper staff in uniform, a home-helper vehicle, or a picture of elderly people looking happy).

Task Two: For this task, you must work together to design a *LOGO* for your product or service. Look around you and study the logos on the products you have with you, or find around the room. Be creative, and be ready to answer question
s about the meaning of your logo design.

Task Three: In this part, you need to prepare a written *DESCRIPTION* of your design and logo, including why you chose the design and the logo. Include as many details as possible, because potential investors in your business plan may ask you to explain in detail!

New Product Business Plan

Module Three:

Testing Your Idea on the Target Market: By now, you and your associates have developed a unique business idea that you hope your potential customers will want to buy and use. You have described your idea, explained why it is useful, drawn a picture of it, made a logo and a catchphrase, and you think you know who your target market(potential customers) are. So, from now you must test your idea on your target market. One of the most popular ways in which new ideas are tested in business is to develop a survey(a list of questions to ask your potential customers about your idea). Below, please use some of the example questions to help you develop your survey. GOOD LUCK!

Task One: In your group, develop a survey asking very detailed questions about your product to see if your potential customers will like your idea and be interested in using it. Your survey should include the following:

An explanation at the beginning of your survey telling the potential customer about your university project, and then asking permission to ask them the survey questions.

Customer habits related to your idea. For example, if your potential customers are housewives and your business idea is a new type of low-priced soap for washing clothes, you should ask questions about how often the housewives do wash clothes, how much clothes do they wash, when do they wash, what products do they use now for washing, how much do they spend on washing, etc...

*After asking them the above questions relating to their habits, **show them a picture or drawing of your idea**, and explain about it to them.

Next, **ask them how they feel and think about your idea.** Would they buy it? Is it useful? If they would buy it, how much would they pay for it?

Module Four:

Analysis of your Survey Results: You and your associates are now at a very important part of your business plan. You have already made a survey asking many questions about your TARGET MARKET's habits and how they feel about your idea. It is now time to analyze your survey results, then consult with your advisor (Dave) about what to do next. In today's module, please be very careful about how you count and total your results. Any mistakes could result in an analysis that is incorrect, possibly causing potential investors to avoid giving you CAPITAL funding, which you will need to realize your business idea. As always, GOOD LUCK!

Task One: Within your group, choose one member to tally (count and record) the results of all members' survey responses. Each member should have interviewed between 3~5 people from your target market.

Reminder: If your group has more than one target market, remember to keep all answers clearly separated! Do ***NOT*** mix results from the different target markets!

> **Example:** If your target market is 'single-working mothers' AND 'housewives', count and record (tally) the answers for each target market on a separate paper.

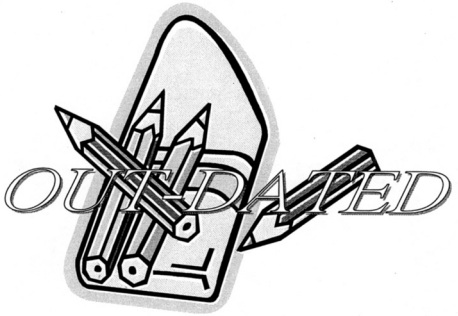
Task Two: After tallying the results for all of your target markets, change the result numbers into percentages (%). This will make things easier to compare your results.

Task Three: Show your results with your advisor (Dave) during your consultation time today. Together with your advisor, you should be able to determine (decide) whether or not your business idea can proceed (continue) or not. Your advisor will let you know. Best of LUCK!!!

PROJECT:

PRODUCT DESIGN

[ROLLIT]



Appendix II (student sample project)

Module Five - New Product Business Plan

Financial Costs: By now you have finished your survey results and have begun to write the results and conclusion of your business idea into a report for your presentations. The final step in preparing for these important presentations is to make a financial plan that predicts (guessing) your future sales growth. Because you'll be starting in the red (spending money before you make money), this step is very important. Especially, the investors who will watch your presentations may be very curious about how much you think your product or service will be able to sell. They may not want to invest in an idea if they think it is too risky (dangerous). In this module, you will be asked to prepare your financial costs. As always, GOOG LUCK!!!

A: End-Product Price: (this is the price of your product or service when it is sold to a wholesale company (a company that buys from a producer and then sells to the public for a higher price) or another customer)

B: Production Costs: (this is the cost of making your product or service)

Example:

1. *Factory: (do you rent or buy or build?)*
2. *Personnel: (how many people will work in your company? i.e., managers, part-time/full-time workers, engineers, drivers, secretaries, accountants, sales people, etc...)*
3. *Material Costs: (what materials do you need to make your product or service? i.e., plastics, metals, raw materials, chemicals, factory equipment, vehicles, etc...)*
4. *Marketing Costs: (how much will you spend to advertise your product or service to the public?)*

C. Break-Even Forecast: (this is the estimate of how much time it will take your company to reach 'zero'; {sales – investment – costs = zero})

D. Profit-Forecast: (this is also called a 'Yearly Sales Forecast'; it means, how much does your company expect to make in profit after one year?)

Content

Introduction ----------P.1

Market target ----------P.2

Advertising graph ----------P.3

Logo, catch-phase and product name ----------P.4

Structure graph ----------P.5

Scale graph ----------P.7

Color list ----------P.8

Material list ----------P.9

Questionnaire and analysis ----------P.14

Conclusion ----------P.23

Price and estimation ----------P.25

Introduction

The idea of new product came form the pencil-case. And the basic function is also like the pencil-case. However, new product is different with pencil-case. It is like a way of watch that is rolled on the fore-arm.

The traditional pencil case is always like a box or bag. And then it always puts in the satchel or school bag. When people want to take some stationery, they must open the satchel or school bag, and pick up the pencil case and open it. I think it is too trouble. So, new product can make a convenient way for it. Put the product which is collecting the stationery on the fore-arm.

The concept is form taking train. We aware something that Japanese likes reading novel or review homework in the train. But the train in Japan is always too crowded. So that, when people pick up stationery form the satchel or school bag is very inconvenient. Moreover, someone would put the pens in the pocket. That is easy to take and back certainly. But it would also be damaged clothes by little accident, for example, leaking ink or tear clothes.

The stationery what you want all on the arm, I think it is easy to pick up it. People can put back the arm right away when the work is finished.

Because of the situation described above, we summarize the new product need for an arm pencil-case as follows:

1. Easy to take/carry
2. The product is unique
3. The product is with many color for chosen
4. new idea, so people must to try new things
5. The price is not expensive

We don't just want to create a new product. We want to improve the function and the shape of traditional pencil-case. And want to create a trend in the future. So the new product is mainly not expensive and fashionable.

Target Market

The targets of these goods were developed for students and adults who are such as officers or workers. For the reason, the product with simple design and color are considered and the material was also due to be made simple.

However, the result of questionnaire brought a different result from our anticipation. Students felt necessity and fun. It was surprised. Since it was the goods which were being developed for adults, the opinion of students was an answer appropriate for young people, such as "although a design may be simple, I want you to increase a color variation", and "wanting you to make a selling point of a cheap price."

We think the part of student, if these goods are in fashion, the group of younger age is permeated, and I thought that it led to the improvement in sales. Therefore, it examined increasing a color variation immediately.

We have set the selling price is 1000 yens. It is because our product is mainly for students. We cannot set the selling price too high. Although the adults is can take it in high price. But we also want to make a one price for selling. Furthermore, we don' t need too make more trouble in the price, just to control the cost.

From the above consideration, the main target of these goods is a student (16 or more years old), and officers or workers (23 or more years old) will be the sub main.

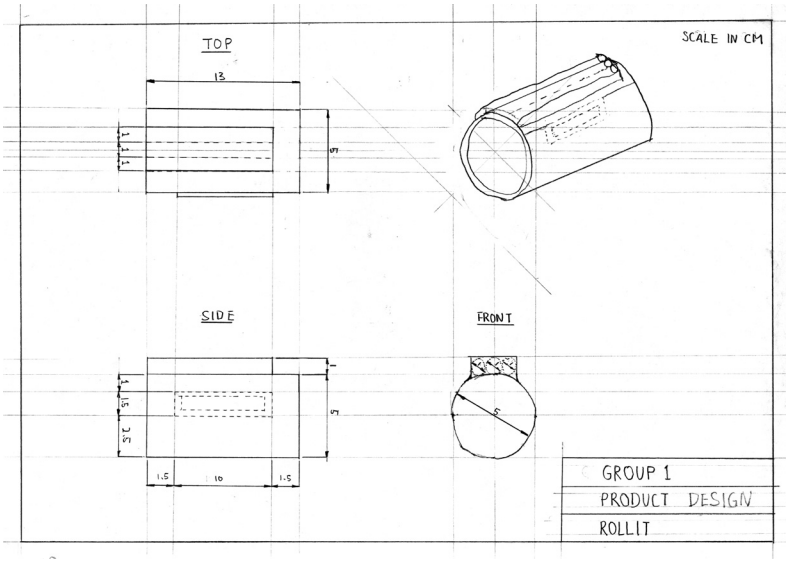
We have chosen the catch-phase is " Roll it now !! ". We think three words are easy to remember and it is also easy to impress in the brain. " Roll it now !! " is equal to "use our product right now". And we think ' Roll ' can give man a feeling of energetic. And then the shape of the new product is like a roll, so that the catch-phase is so suitable for our product. The end of catch-phase is double exclamation mark. It is no special meaning. That is just to emphasize the catch-phase.

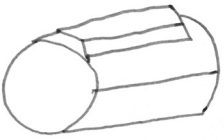
We have decided ` ` for our logo. It is because our product is mainly for youth. The logo has two images. One is the shape of the logo is like an `R`, other is man is walking that means our product be portable. The logo can give people a cute image. The most important thing is the `R` can show our product is where they wear on. Of course it is on the arm.

We have chosen the name of product is " Rollit ". It is almost depended on our catch-phase " Roll it now !! ". That can easy to let people remember it. Just remember our catch-phase. We think people must remember our product. Otherwise, that also can emphasize catch-phase and the name of product. In this condition, we may get a win-win situation. It is like such " buy one get one ".

Our product have got an important character is used by Velcro. The function can couple up something like the seat-belt. It can change to be different size. It is because the size of arm has different by everybody. So, the Velcro can fix up for this problem. Moreover, the Velcro just touch face to face, that has already coupled up it. Anthe, we will ready three small pockets for inserting pens. It is because we do not want to let people getting more effort, it will not be heavy on the arm. So, we want to get a convenience and light way for our product.

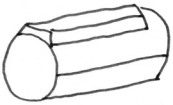
We also prepare two logos on our product, one is on the Velcro, another is on the inserting product, we think that is easy to aware our logo.



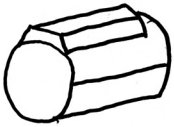


Passionate Red

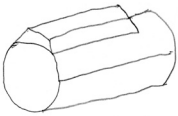
Color list



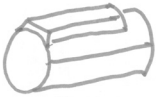
Midnight Blue



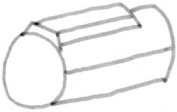
Secret Black



Pure White



Sunset Orange

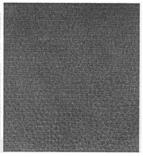


Platinum Grey

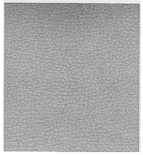
Material : PVC LEATHER

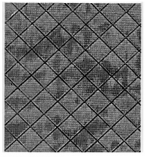
Characteristics :	Good Handing, Various Embosses, Fascinating Colors, Different Treatments
Specifications :	Thickness : 0.4mm - 2.5mm Width : 36" - 54" Emboss : A variety of selection Treatment : Fabric Like, Shinning, Patent, Nubuck, Metallic, Printed, Semi-PU Backing : Polyester, T/C, Non-Woven, 6P & 10P Fabric
Applications :	Shoes Upper, Shoes Lining, Balls, Bags, Purses, Brief Cases, Furniture, Belts & etc.

Prev Page 1/5 Next Page

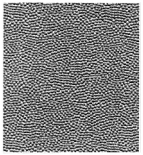

BC-00003

BC-00004

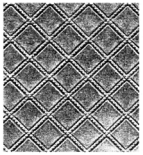

BC-00005

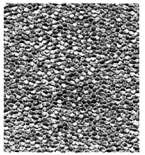

BC-00588

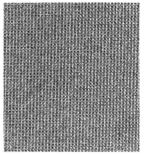
BC-00589


BC-00591

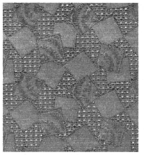
BC-00594


BC-00595


BC-00597


BC-00598

BC-00599


BC-00864

Material : PU LEATHER

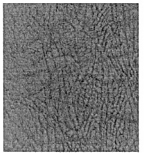
Characteristics :	Soft, Good Handing, Breathable and Absorbing Finish, More Similar to Genuine Leathers
Specifications :	Thickness : 0.4mm - 1.4mm Width : 52" - 54" Emboss : A variety of selection Treatment : Suede, Nubuck, Pearlized, Patent Backing : Lycra, Non-Woven, ERC, Micro Fiber
Applications :	Shoes Upper, Shoes Lining, Bags, Purses, Brief Cases, Agenda, Furniture, Garments, Gloves& etc.

Prev Page 1/1 Next Page

Material : FLOCK

Characteristics :	Both Nylon and PVC Flock are available with fabric base
Specifications :	Thickness : 0.4mm ~ 1.6mm Width : 52" ~ 54" Emboss : Refer to our samples Backing : Velvet. Lycra. T/C & ETC.
Applications :	Shoes, Bags, Garments, Slippers, Jewelry Boxes, Eyeglass Cases, Briefcases

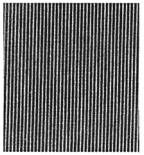
Prev Page 1/1 Next Page



BCF-00039

BCF-00041

BCF-00056

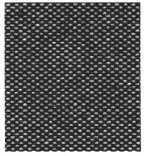


BCF-00066

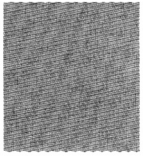
Material : PVC IMITATION

Specifications :	Thickness : 0.4mm ~ 0.8mm Width : 54" Emboss : 420D,600D,Twill,840D,1680D & Crinkled Backing : 75D x 180T Pongee or other fabric.
Applications :	Bags, Luggage & Sandals.

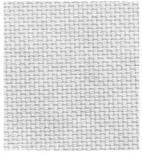
Prev Page 1/1 Next Page



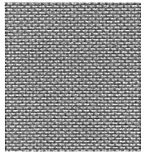
BCI-00001



BCI-00002



BCI-00003

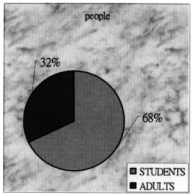


BCI-00004

ANSWER FOR OUR QUESTIONNAIRE

Total number of people who have answered our questionnaire:

28 people (Student: 19 / Adult: 9)



※ Occupations for Adults who have answered our questions.

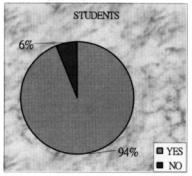
Teacher 2 / Business man 2 / Architect 1 / Waiter 1 / Assistant 1 / Tailor 1 / Woman office worker 1

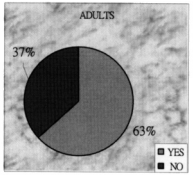
1.Do you often use pencil case ?

Yes / No

STUDENTS: YES 94% / NO 6%

ADULTS: YES 63% / NO 37%





2. How do you carry your pens/pencils now ?

a) in pocket

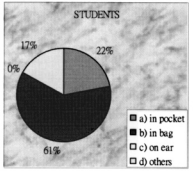
b) in bag

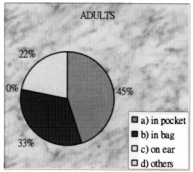
c) on ear

d) others _____

STUDENTS: a.22% / b.61% / c.0% / d.17%

ADULTS: a.45% / b.33% / c.0% / d.22%





3. What is not good about your style now ?

a) damage clothes (leak ink, tear clothes etc.)

b) lose pens

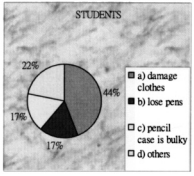
c) pencil case is bulky

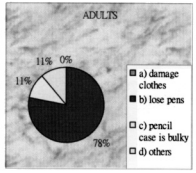
d) others _____

_____

STUDENTS: a.44% / b.17% / c.17% / d.22% (Nothing. / Too trouble.)

ADULTS: a.0% / b.78% / c.11% / d.11% (Nothing)



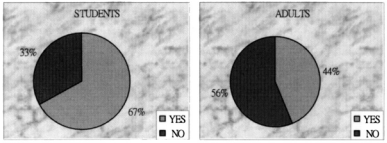


4. Would you like to use our new product ?

Yes / No

STUDENTS: YES 67% / NO 33%

ADULTS: YES 44% / NO 56%



(Continue No.4 Question)

5. (if Yes) Why ?

a) useful

b) stylish

c) fashionable

d) others _____

5. (if No) Why not ?

a) useless

b) strange

c) unfashionable

d) others _____

STUDENTS:

"YES" : a.35% / b.10% / c.15% / d.10% (New Idea./ Interesting)

"NO" : a.5% / b.0% / c.5% / d.20%

(I have no hard feelings.) (I made new products myself.)

(It's enough to use pencil case now.)(I'm shy to use. Because nobody use it.)

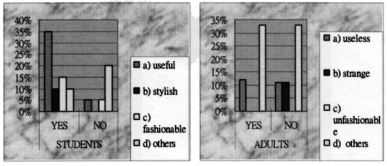
ADULTS:

"YES" : a.12% / b.0% / c.0% / d.33% (Convenience / It's looks like very interesting.)

(I'm shy to use it. Because nobody use it.)

"NO" : a.11% / b.11% / c.0% / d.33%

(I don't like to try new one.)(I don't have chance to use it.) (I have a pencil stand.)



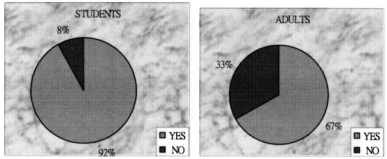
※ Please answer people who answered " Yes " in No.4 from this below.

6. Would you like to buy it ?

Yes / No

STUDENTS: YES 92% / NO 8%

ADULTS: YES 67% / NO 33%



(Continue No.6 Question)

7. (if Yes)

How much will you pay for it ?

a) under ¥500

b) ¥500～¥1000

c) ¥1000～¥2000

d) ¥2000～¥3000

e) more than ¥3000

7. (if No)

Why ?

_____

_____

_____

_____

_____

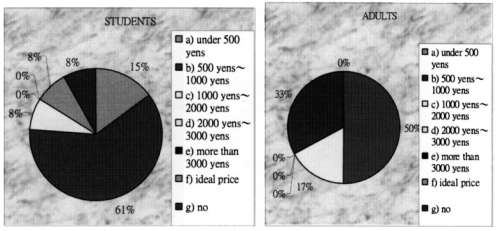
f) Please write down specific price you would like to buy it.¥_____

STUDENTS: "YES" : a.15% / b.61% / c.8% / d.0% / e.0% / f.8% (¥300-¥500)

"NO" : 8% (I think it's bulky.)

ADULTS: "YES" : a.0% / b.50% / c.17% / d.0% / e.0% / f.0%

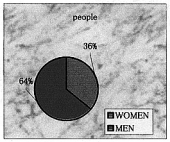
"NO" : 33% (Strange / Unfashionable / No need)



Questionnaire Result

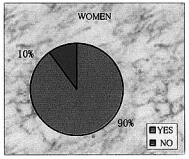
sex:18men+10women=total 28

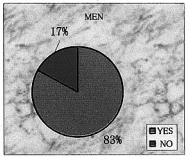
	WOMEN	MEN
people	10	18



1. Do you often use pencil case?

	WOMEN	MEN	TOTAL
YES	90%	83%	86%
NO	10%	17%	14%

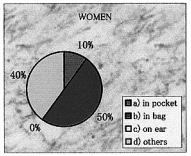


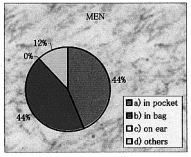


2. How do you carry your pens/pencils now?

	WOMEN	MEN	TOTAL
a) in pocke	10%	44%	32%
b) in bag	50%	44%	47%
c) on ear	0%	0%	0%
d) others	40%	12%	21%

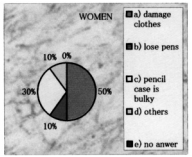
Other opinion: Case.diary.

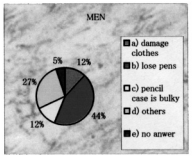




3. What is not good about your style now?

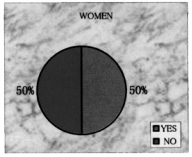
	WOMEN	MEN	TOTAL
a) damage	50%	12%	25%
b) lose per	10%	44%	32%
c) pencil ca	30%	12%	18%
d) others	10%	27%	23%
e) no anwe	0%	5%	2%

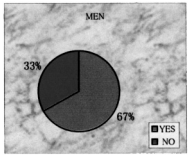




4. Would you like to use our new product?

	WOMEN	MEN	TOTAL
YES	50%	67%	61%
NO	50%	33%	39%



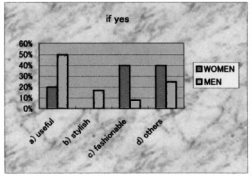


5. (if yes) why? (5women + 12men=17)

	WOMEN	MEN

a) useful	20%	50%
b) stylish	0%	17%
c) fashiona	40%	8%
d) others	40%	25%

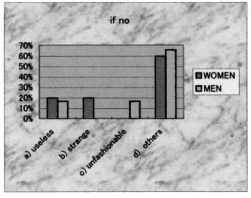
Other opinion: very interesting. Liking try new one.



5. (if no) why not? (5women + 6men=11)

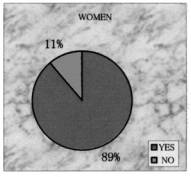
	WOMEN	MEN
a) useless	20%	17%
b) strange	20%	0%
c) unfashio	0%	17%
d) others	60%	66%

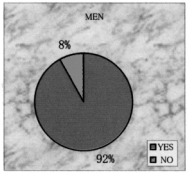
Other opinion: Nobody use. I have a pencil stand.
I made a new product one myself
It is enough to pen case using now. I have hard feeling.
I don't need it. I don't have chace to use it.



6. (No.4 questions is yes.) Would you like to buy it?

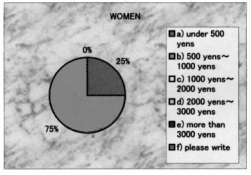
	WOMEN	MEN	TOTAL
YES	80%	92%	88%
NO	10%	8%	12%

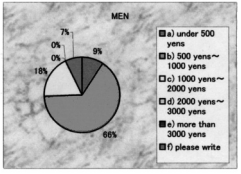




7.(if yes ...) How much will you pay for it?(4women + 11men=15)

	WOMEN	MEN	TOTAL
a) under 5	25%	9%	13%
b) 500 yen	75%	64%	67%
c) 1000 ye	0%	18%	13%
d) 2000 ye	0%	0%	0%
e) more th	0%	0%	0%
f) please w	0%	7%	7%





f) answer: 300yens to 500yens

7. (if no) Why? (1women + 1 men=2)

Conclusion

We have made a very simple research. We have analyzed two data, one is students and adults, and another one is women and men. And then, we combined the data of the two groups. We got very interesting results from it.

Firstly, 61% of students put the pens or pencils in the bag. But 45% of adults put the pens in the pocket. And, we found very important information that no one would put the pens on the ears. Perhaps this style of carrying pens behind the ears is considered had behavior.

Secondly, 44% of students are afraid to damage the clothes. 78% of adults are even afraid to lose pens, but not to damage the clothes. However, in the data of men and women, we found lots of women are more aware of damaging clothes. And a lot of men are more aware of losing pens.

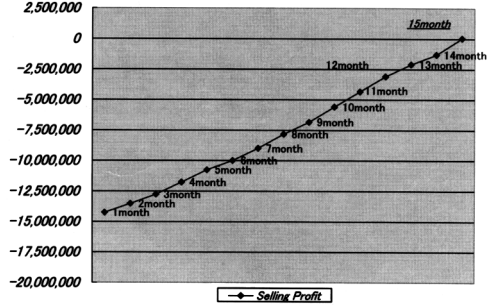
Thirdly, in the data of students and adults, *67% of students* and *44% of adults* would like to use our new products. *92% of students* and *67% of adults* would like to buy it. In the data of men and women, 50% of women and 67% of men would like to use our new products. 80% of women and 92% of men would like to buy it. That is strange data for our new product. However it also shows something about the data. People may not always use our new product, but they are willing to buy it.

We have got a large of percentage of people who think our product is "Useful" and "Fashionable". Even if the group of students and adults or the group of women and men also showed it, our product is mainly for being useful and fashionable. Moreover, we also have got a small percentage of people who think of the product as "Strange". A few people cannot accept this product so maybe they cannot break through the traditional concept.

Regarding the price of product, we have got a large percentage of responses in the range of 500 yen to 1000 yen. People can accept the price in general. That means the price of our product cannot be over this range.

According to the above data, we think our target market is mainly for students. And the adults are limited. Our product should be fashionable and colorful for female customers. And a useful with added functions or male customers. The most important aspect is that the selling price cannot be over the 1000 yens absolutely.

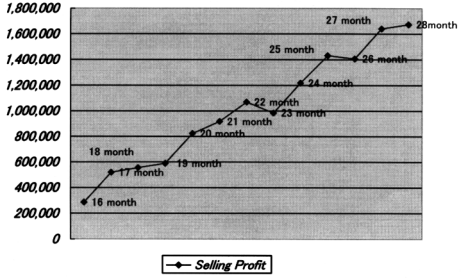
Finance and Estimation



(Stating estimation, while it disappear a debt.)

(a) end product price	*¥500*
(b) production cost	*(Factory) yearly: ¥2,500,000 monthly: ¥125,000*
	(Personal) Manager yearly:¥3,800,000 monthly:¥308,300
	Part-timer×4 yearly:¥3,200,000 monthly:¥67,000
	(Marketing) yearly: ¥2,500,000 monthly: ¥125,000
	(Machine)×3 yearly:¥3,000,000 monthly:¥83,500
(c)break-even forecast	*15 months*
(d)yearly sales	*-4,8%*
(e)profit forecast	*-¥3,100,000*
Total estimation	*yearly:¥15,000,000 monthly:¥1,250,000*

(12 months from earning profit 16 month-28 month)



end product price	*¥500→¥600*
production cost	*(Factory) yearly:¥2,500,000 monthly:¥125,000*
	(Personal) Manager yearly:¥3,800,000→¥4,000,000
	Mmonthly:¥308,300→¥333,300
	Part-timer×4 yearly:¥3,200,000 monthly:¥67,000
	(Marketing) yearly:¥2,500,000→¥1,300,000
	Monthly:¥125,000→¥108,300
	(Machine)×3 yearly:¥3,000,000 monthly:¥ 83,500
Total estimation	*yearly: ¥15,000,000→¥14,000,000*
	monthly:¥1,166,000
yearly sales forecast	*8,3%*
profit forecast	*¥1,674,000*

経営経理研究　第 99 号
2013 年 12 月　pp. 203–251

〈講演抄録〉

Globalization & New World Order Demands Management Education Reforms to Meet 21st Century Business Needs Worldwide and in Sri Lanka

Dharma deSilva 博士（Wichita State University, Kansas）は，アメリカおよび出身国のスリ・ランカではマネジメント教育分野では著名な研究者の一人で，アメリカおよびスリ・ランカ以外の諸外国でも多くの講演をしており，日本でも経団連の招きで講演をした経験がある。

この度，博士の来日を機に本学でも報告の機会をいただいた。博士の都合で開催日が 8 月 5 日となり，夏季休暇中ということもあって参加者は学生 5 名であった。

博士が用意した資料がボリューム豊富であったため，報告は最初の 1 時間は PowerPoint を利用して学生にもわかりやすく，グローバル化が進む中での Business School の現状と将来の方向性を説明していただいた。後半はディスカッション形式で，今回のテーマにとどまらず，学生の興味あるその他の事項についてもお答えいただいた。

いただいたペーパーに関して

グローバル化が進む中での Business School の実態を， AACSB, AMBA などの資料を整理している。BRICKS におけるマネジメント教育の実態を整理している。

Harvard 大学などの有名 Business School におけるマネジメント教育に関して言及している。その中で MBA プログラム変革の重要性を指摘し

ている。Business School は学部におけるマネジメント教育プログラムに降りていく時期になっているとしている。

マネジメント教育の将来像を示している。その中で，マネジメント教育をリフォームするための戦略的計画モデルを想定している（図 1)。また，経営大学院生に対して何が求められているかを整理している（図 2)。

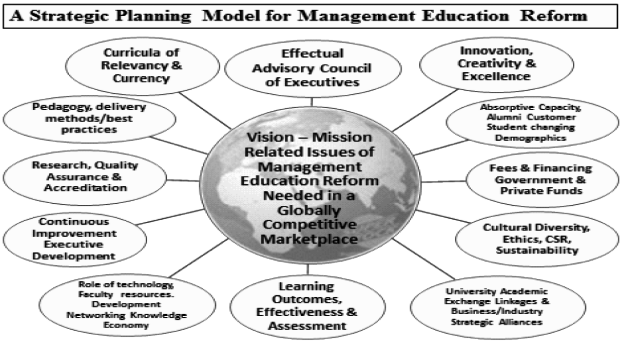


図 1　Strategic Planning Model for Management Education Reform

図 2　Abilities Employers Want & Look for in Management Graduates

（文責：西尾篤人）

Globalization & New World Order Demands Management Education Reforms to Meet 21st Century Business Needs Worldwide and in Sri Lanka

Dharma deSilva Ph.D., FPPBA, FCMI [UK]

Professor & Director Center for International Business Advancement
Rudd Foundation Distinguished Fellow
Chair, World Trade Council of Wichita, Barton School of Business,
Wichita State University

Part I of this paper was presented at the Pan-Pacific XXIX World Conference at Haikou, China, June, 2012 and is enlarged to add Part II to focus on "History — Genesis, Growth & Prospects of Management Studies Education in Sri Lanka — over 50 year journey." The addition is in view of assisting the universities in Sri Lanka and Ministry of Education at a time of considering proposals for "Reform of Higher Education System." Paper includes excerpts from a 3 part manuscript (WP) of "Revisiting Management Education: A Global Survey 1960–2012". Part II draws from author's initial experience in pioneering the first integrated management education model at undergraduate Bachelor's degrees in Business/Public Administration & Economics and post-graduate MBA/MPA and MAEcon at Vidyodaya University of Ceylon in the 1960's [now University of Sri Jayewardenepura], and more recently continuing research on management education; AACSB Schools' Survey on "Strategic Alliances and Decision Imperative to Internationalize & B-School Curricula Workshops" (conducted under US Dept of Education/BIE grants sponsored with 21 USED CIBERs & BIEs); seminars organized for the Academy of Management and Academy of International Business and assignments on faculty, curriculum/course development to meet AAACSB standards as a Fulbright Senior Specialist at NCCU

Taiwan; Visiting Professor at FHW Berlin, HK. Singapore, Canberra, Malaysia Pahang, Korea, Shanghai. Shenzhen, Hainan universities.

Keywords & Abbreviations: TRIAD [Ohmae]; Japan＋USA＋Germany＝JUG [DeSilva]; BRIC [Goldman Sachs] = Brazil, Russia, India & China; BRICKS [DeSilva addsKorea＋SAfrica]; EMC = Emerging Market Countries; CHINDIA [Ramesh] = China & India; CHINDIA + JUG＝QUINTET [DeSilva]; AACSB＝Association to Advance Collegiate Schools of Business; EFMD = European Federation of Management Education; EQUIS = European Quality Improvement System; GFME = Global Foundation for Management Education, USED/BIE = US Department of Education, Business International Education and CIBERs = Centers for International Business Education & Research

PROLOGUE

Part I Focus

Globalization has made tremendous progress to advance education, business/management education being in the lead, to deliver talent and skills for emerging nations towards social and economic development. In the New World Order of the 2nd decade of the 21st century, business and managers continue to experience unprecedented global competition at home and abroad; correspondingly demanding management education to meet the times, especially MBA training to prepare business leaders with global business skills competency. The paper reviews the global influences brought about by globalization, economic-trade liberalization, integration of cultures and business practices contributing to a competitive global marketplace beyond the traditional TRIAD [dominated by Japan, USA, Germany — JUG] to BRICKS and G20's EMCs. The paper draws on findings from 28 textbook authors & workshop leaders/resource specialists conducting the WSU CIBA-USED/BIE symposium in 2006

(see details in Appendix and URL www.WTCouncil.wichita.edu); interviews with participating professors, USED–BIE/CIBER directors; and accreditation systems/reports by Bologna Accord, GFME, AACSB and EFMD's EQUIS [2007–2012]. In the main, it examines pressing issues, prevailing trends, and recommendations on building university and B–School core competencies and best practices, harnessing expertise of Advisory Councils on Management Education composed of senior executives, coupled with impact roles of constituents/stakeholders in structuring a strategic planning model for management education reform to build afresh undergraduate and postgraduate MBA/EMBA and PhD/DBA programs. Of essence, continued revitalization of B–Schools to deliver management education degrees of relevancy & currency will be greatly enhanced by strategic alliances between B–Schools and Industry/Business and collaboration with intra-university academic exchanges.

Part II Focus: History — Genesis, Growth & Prospects of Management Studies Education in Sri Lanka

Over a 50 year successful journey of pioneering the management education experimental model, moving away from the three-year to four year undergraduate and two year MBA/MPA degrees, is now emulated by many public sector and private sector universities in Sri Lanka. Of significance is that the integrated management education based on the American model was in contrast to the then existing British 3 year degree structure in Sri Lanka which necessitated a major marketing effort. The author traces the history of management education as the initiator of the new model because he was fortunate to function as a counter-part lecturer co-coordinating Stanford Executive Development [EDP] seminars sponsored by the International Center for the Advancement of Management Education [ICAME] Graduate School of Business, Stanford University held during 1959–61 by a team of visiting professors that included Dr. James

Howell who was engaged in the Ford study "Higher Education for Business." The author continued his contacts with Stanford Professors to finalize the management education model, and the Stanford seminar & EDP alumni enabled the implementation of the new model by accepting to be visiting lecturers; while the top management executives who attended Stanford seminars volunteered their services by joining the first Advisory Council of Management Education to champion management education at Vidyodaya University of Ceylon during the leadership of Vice Chancellor Ven. Dr. Walpola Rahula and Professor, Dr. Dharmasena deSilva. Thus, Sri Lanka became among the first Asian countries to initiate the management education model covering both undergraduate bachelor's and post-graduate MBA/MPA degrees akin to the most modern and advanced among the best B-Schools in USA. Part II of this paper also presents recommendations in support of the Higher Education Ministry's 2011 Memo on Higher Education Reforms by concentrating on management education; the importance of management education reforms to change with the times and to engage in AACSB type of accreditation standards/guidelines to achieve program quality and excellence for Sri Lanka universities to be among the best management education providers in Asia.

Introduction — Globalization: A New Trajectory for Management Education

Globalization is one of the most significant forces of change for business and thereby demands management education adapts to supply business skills likewise. In the eyes of most knowledgeable analysts, globalization has delivered vast benefits to society. Free trade and the gains from comparative advantage — understood since David Ricardo's postulation in 1817 — have offered incentives for integration of business across countries and markets. Yet, a succession of

economic crises over the past two decades spawned a small but headline-grabbing chorus of criticism about business school products[6] — some critics blamed the onset and spread of the financial crisis on the wave of globalization over the past generation. That business schools have a hand in globalization is a popular charge. The financial crisis spawned some op-ed columns alleging that the crisis was due to MBA graduates of leading schools.[7] [8]

Some would argue that the future of management education is at a tipping point. After the recent financial crises that are still affecting much of the world, many critics looked to the 'breeding grounds' for those 'responsible' for the global disaster[7]. — namely the world's leading business schools. Whilst most fair-minded analysts agree that laying the blame at the door of the educators is unfair, the accusations have led to a re-evaluation of business education and the types of leaders that are being produced as a result of achieving the 'holy grail' of the MBA[7]. Indeed, even the United Nations (UN) has declared an interest in the subject by forming the United Nations initiative for Principles of Responsible Management Education (PRME). The University of Exeter Business School's response to the implementation of PRME has been to launch a completely new MBA program from 2011[9].

Srikant Datar (2010) et al. in a HBR article "Business Schools Face Test of Faith." "Is It Time to Retrain B–Schools?" As these headlines make clear, business education is at a major crossroads. For decades, MBA graduates from top-tier schools set the standard for cutting-edge business knowledge and skills. Now the business world has changed, say the authors of Rethinking the MBA, and MBA programs must change with it. Increasingly, managers and recruiters are questioning conventional business education. Their concerns? Among other things, MBA programs aren't giving students the heightened cultural awareness and global perspectives they need. Newly minted MBAs lack essential leadership skills. Creative and

critical thinking demand far more attention.[10]

Globalization is still in its formative years says *GFME*[12]. Globalization, many would argue, is at once the most visible opportunity and the most persistent challenge faced by business schools. "A frustratingly wide curriculum gap remains alongside large risks of misdirected and incoherent strategies. Globalization has obviously been difficult for business schools and, unquestionably, they must do more to deepen our understanding of global business and to extend the reach of educational engagement across borders. The globalization of management education is being shaped by a complex web of forces we have only just begun to understand. The field's outcomes have not been predetermined and will depend enormously on the actions, individually and collectively, taken by business schools and a wide range of stakeholders today."[12]

Competition is not the only aspect of globalization that elevates quality and performance in management education. Globalization also opens management educators' eyes to new models and expands benchmarking opportunities. When different educational and research processes, cultures, and experiences meet, more innovation is likely to occur. Business schools also augment and improve capabilities through partnerships and use them as a platform to launch capacity building initiatives. When faculties generate and share educational content relevant to local communities, 'social multiplier' impacts result. Successful initiatives of one school help countless others globalize. According to AACSB: "We cannot possibly be precise about the attributes, knowledge, and skills that are most relevant to a 'global' business school. Indeed, we have stumbled on a major reason why so little useful information exists from business leaders about what they expect from business school graduates. General leadership, communication, teamwork, and relationship development skills have always been important, but globalization has made them critical"[12].

Two changes brought on by the globalization will likely have a larger impact.

- *First, risk must be interpreted and managed in a global setting. In most national settings, higher education is characterized as stable and predictable in comparison to business and government. Exchange rates, regulations, and reputations can change quickly, so deans and directors must be more tolerant of ambiguity and able to manage risk.*
- *Second, the globalization of management education will often require more creativity and innovation. Regardless of where they are based, universities and business schools have not normally required leaders to so consistently create new products, processes, and marketing methods. Little incentive has been offered to be innovative. In more competitive and collaborative global environments, we see more pressures and opportunities to invent and implement new ideas. Industry-wide initiatives can accelerate and improve globalization. They could be suppliers, service providers, intermediaries, or regulators.*

AACSB's Report[12] findings, though not meant to be all-inclusive, have a list of some recommendations for additional research, as follows:

1. *Will management education globalize like business? AACSB's Report*[12] *"highlighted many fascinating questions about if and how business school globalization (or higher education globalization, for that matter) will resemble globalization by firms and other types of organizations. Business schools house many scholars of multinational enterprise who are intimately familiar with the issues, trends, and strategies of businesses seeking influence, resources, market share, and efficiencies across borders".*

2. *What global skills and competencies should educators aim to build? AACSB notes that "specificity from the business community (and particularly of segments within the business community) about needed skills among business school graduates are rare; in most cases, business schools are tasked with assessing more general evidence of the business world's needs and interpreting the implications for their educational programs. For business schools to develop the most appropriate educational responses, future research must enable these needs to be more clearly denned and articulated. As part of a broader effort by members of the academic community to develop and implement effective measures of learning outcomes, an enhanced understanding of the particular challenges posed by assessment of "global" competencies and capabilities is increasingly important"*[12]
3. *How will innovations in technology and learning approaches advance globalization of management education? "Technological advances and the corresponding transformation of learning have implications for educational delivery far beyond the scope of globalization"*[12]
4. *How can the "haves" help the "have-nots"? The AACSB report*[12] *references the important role of developmental relationships between established 232 Globalization of Management Education business schools and those schools seeking to improve. Additional research on successful capacity-building efforts can yield insights that would be useful in helping to support these kinds of developmental relationships.*

   This is the third great wave of development in management education.
5. *The AACSB Task Force*[12] *"believes that, given the trends observed, they are relatively early in the wave. A history of the relationship between business academia and the business profession suggests that business practices drive academic research; research*

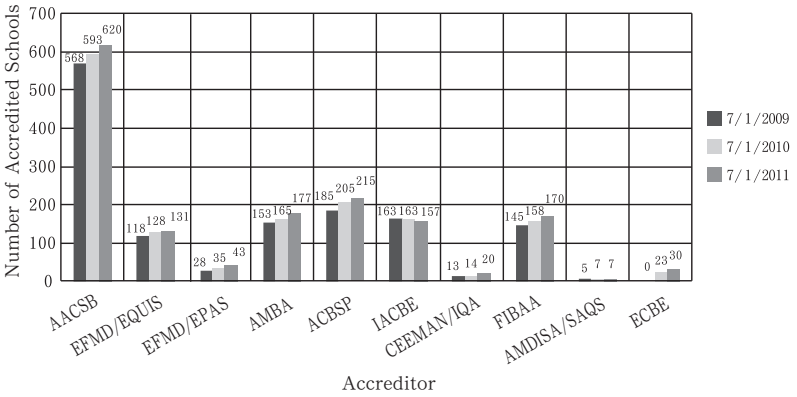
stimulates changes in practice; and revised practice drives more research. Given the rapid and monumental developments in practice associated with the globalization of business, this report is necessarily more of a prologue than a definitive exposition of the situation, more of a call for further research than a settling of mature questions, and more of an appeal to action than a satisfied endorsement of the status quo."

AACSB analysis, as of June 2010, the number of "Institutions Granting Business Degrees at the Undergraduate Level or above, by geographic region" is as follows[19]:

- *Africa 767 [Northern Africa 211; Eastern Africa 151; Middle Africa 41; Southern Africa 46; Western Africa 318]*
- *Americas 3,695 [Northern America 1,726; Caribbean 97; Latin (Central & South) America 1,872]*
- *Asia 6,087 [Central Asia 138; Eastern Asia 1,725; South-Eastern Asia 1,978; Southern Asia 1,829; Western Asia (Middle & Near East) 417] — China and India have become the largest providers of management education in Asia.*
- *Europe 1,975 [Eastern Europe 685; Western Europe 1,290];*
- *Oceania 99 [Australia and New Zealand 76; Polynesia 23].*

As can be seen in Fig. I, the overall number of business schools holding one or more of the above accreditations has risen over time, although such schools still account for less than 10% of all schools known to offer business degrees at the bachelor level or higher. Business Insider, estimates that over 13,600 institutions worldwide offer at least one bachelor-level (or higher) business degree. Of these, only 1,338 held at least one of the above accreditations as of July 1, 2011, although that is up from 1,216 two years prior. Organizations tracked include: the Association to Advance Collegiate Schools of

Fig. 1 Number of Accredited Business Schools by Accrediting Agency, 2009–2011



Source: www.businessinsider.com/best-business-schools-2011

Note: Schools are counted for program-level accreditations (AMBA, EPAS, and FIBAA) if at least one of their programs has been accredited. ECBE accreditation was not tracked prior to 2010. Triple Accreditation is the accreditation awarded to 57 business schools worldwide by the three largest and most influential business school accreditation associations: AACSB — Association to Advance Collegiate Schools of Business (based in Tampa, Florida, with an Asia office in Singapore) AMBA — The Association of MBAs (based in London; EQUIS — European Quality Improvement System (based in Brussels).

Business (AACSB International); the Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP); the Association of MBAs (AMBA); the Association of Management Development Institutions in South Asia (AMDISA), offering SAQS accreditation; the Central and East European Management Development Association (CEEMAN), offering IQA accreditation; the European Council for Business Education (ECBE); the European Foundation for Management Development (EFMD), offering EQUIS and EPAS accreditations; the Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA); and the International Assembly for Collegiate Business Education (IACBE). As of April 2012, 648 member institutions hold AACSB Accreditation. Overall, 43 countries and territories are represented by AACSB-accredited schools. Of the accredited schools:

- *42 institutions have undergraduate programs only (6% of accredited members)*
- *30 institutions have master's and doctoral programs only (4% of accredited members)*
- *178 institutions have AACSB's additional accounting accreditation (28% of accredited members)*

Differences and Scope of Accreditation: Each of the three main agencies assesses and audits a business school according to different interpretations of criteria and scope as explained in chart below:

Criteria	AACSB	AMBA	EQUIS
1) Scope of accreditation	AACSB has the broadest scope, as it accredits management and accounting programs at the entire university (e.g. management programs at the business school and the school of engineering) and grants university-wide accreditation.	AMBA is most focused accredits only the business school's portfolios of **MBA** (full-time, part-time, executive, distance-learning), **MBM**, **MSc** Int'l Management & **DBA** (also known as DMgt in China).	EQUIS's scope ranks in the middle, as it accredits the business school but not university or specific portfolios of programs.
2) Duration/process	AACSB: 2–7 years	AMBA: 9–18 months	EQUIS: 2–3 years
3) Reaccreditation	AACSB: full re-accreditation every 5 or 10 years (the 10-year accreditation is being phased out)	AMBA: full re-accreditation every 3 or 5 years (1-year accreditation is an exception)	EQUIS: Every 3 or 5 years full re-accreditation
4) School audit team	AACSB's peer review team includes deans and business school administrators	AMBA's assessment team includes deans, A/deans, directors & AMBA representative.	EQUIS's team includes only deans.
5) Evaluation report content	AACSB's report reflects compliance with the AACSB standards	AMBA's report includes compliance with criteria, commendations and recommendations	EQUIS's report reflects compliance with the EQUIS standards

6) Criteria/ Standards size	AACSB: 77 pages for Business Accreditation; 36 pages for Accounting Accreditation	AMBA: 24 pages (9 pages for MBA; 9 pages for MBM; 6 pages for DBA)	EQUIS: 67 pages
7) Quantitative vs. Qualitative	AACSB has more quantitative criteria (checklists)	AMBA has more qualitative criteria	EQUIS is a mix
8) Internationali-zation	AACSB conducts the evaluation against the school's own mission, so AACSB has no internationalization requirement unless it is part of the school's mission.	AMBA has internationalization criteria for research, curriculum and student enrolment and reviewed in a regional context	EQUIS has strict requirements on internationalization.
9) Faculty numbers	AACSB: prescribed faculty ratios (AQ/ PQ ratio)	AMBA: no prescribed faculty-to-students ratio	EQUIS: prescribed minimum faculty
10) Visiting faculty	AACSB disapproves of heavy use of visiting faculty.	AMBA allows the visiting faculty model = visiting faculty are managed by core faculty (quality and course content is monitored).	EQUIS disapproves of heavy use of visiting faculty.
11) Research Intellectual Contributions	AACSB requires research in line with the mission of the school under 3 categories — basic, applied & instructional.	AMBA requires research and publications in international refereed journals or proof of impactful research at national level.	EQUIS requires research with an international dimension.
12) Program-specific criteria	AACSB has no program-specific standards since it evaluates the entire university.	AMBA has program-specific criteria: (a) at least 3 years of full-time work experience admitted to MBA (b) at least 500 contact hours for a full-time MBA & minimum of 120 contact hours for a distance-learning MBA; (c) at least 20 enrollments in an MBA.	EQUIS has no program-specific standards since it evaluates the entire business school.
13) Accreditation agency fees charged	AACSB: $17,500 for initial business accreditation (or $26,800	AMBA: £ 22,000 for initial accreditation or £ 15,000 for re-accredita-	EQUIS: € 38,675 for a 5-year initial accreditation or

	for both business and accounting accreditation). In addition, an annual business accreditation fee is charged: $4,500 annually for a 5-year accreditation cycle or $2,500 annually for a 10-year accreditation cycle.	tion.	re-accreditation and € 32,725 for a 3-year initial or re-accreditation.
14) Int'laccreditation	42 countries	46 countries	38 countries

Sources: The Economist (Oct 15, 2011). Is time running out for business schools that aren't quite elite? http://www.economist.com/node/21532269; AACSB Standards; http://www.aacsb.edu/accreditation/standards.asp; AMBA Criteria http://www.mbaworld.com/accreditationcriteria; EQUIS Standards and Criteria http://www.efmd.org/accreditation-main/equis/equis-guides; http://www.aacsb.edu/accreditation/fees.asp; http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis/equis-fee-structure

Several Business Schools' self-reports also seem to provide evidence of a fair amount of curricular changes that relate to globalization. Thus, the 2009 Curricular Innovation Study by the MBA Roundtable found that 69 percent of the 232 respondent programs reported that they had made a significant revision to their MBA curriculum within the previous four years. And 47 percent of all programs reported that they had provided more emphasis on global perspectives, which came in just behind that hardy perennial of leadership development offerings (49 percent)[2].

According AACSB report[12]: The field of management education is amid the third great wave of development, viz:

- *The first wave stretched over decades, even centuries, as institutions sought to identify and develop a body of knowledge that would serve to elevate the practice of business. This wave was one of entrepreneurship and innovation, in which business schools experimented with the form and content of education;*
- *The second wave, which began after World War II, marked the*

intellectualization of management education and was characterized by the advent of rigorous research, a canon of broadly accepted ideas, the professional development of educators in doctoral programs, and standards of quality that were reflected in accreditation programs. In some respects, the second wave reflected the growing professionalization of management itself.

- *This third wave promises to be no less transformational: it is the wave of globalization. This wave is characterized by surging demand, engagement of institutions across borders, widening access to higher education, rising acceptance of the value of business degrees worldwide, the reach for global brands in education, and the use of totally new educational formats that experiment with new technology, travel, and local experiences. Rarely, if ever, have the world's business schools experienced change as far-reaching and powerful as the current wave of globalization*
- *Influencing management education to change with times is the significance of the 2008–2009 global crisis and impact on the new global agenda of the new world order become unveiled, on the backdrop of the worst economic crisis since the great depression, demanding new approaches and strategies for management education to overcome the consequences of: the current economic perils in Europe, Euro issues and accompanying employment problems. coupled with national debt crises exemplified by the US debt ceiling debate of 2011;*
- *In the second half of the period, we witnessed the collapse of the credit system and a rapid spread of the biggest and most contagious economic recession in our lifetime.*
- *This crisis has presented the international community with some needs: (a) design and implement global recovery, (b) reform of the IMF to cope with economic distress in the developing countries, (c) international financial regulation, (d) reform of the international monetary system, (e) diverse calls to rethink global capitalism*

(*with more questions raised than answers*)

- *The resultant decline of global economic growth, world trade, and investment is immeasurable in its impact on manufacturing jobs, employment in all sectors, consumption and standards of living world-wide asking the important question- what have Business Schools taught MBAs/mangers?*
- *This new scenario adds a note of urgency to new initiatives e.g. like PRME: a global call to change the curriculum, research and learning methods of management education, incorporating at the core of the vision, the tools and the skills taught, the values expressed by Principles for Responsible Management Education (PRME) of the United Nations Global Compact [UNGC].*[10]

The UNGC Principles for Responsible Management Education {Principles for Responsible Management Education} (PRME or "Prime")[10] As institutions of higher learning involved in the education of current and future managers we are voluntarily committed to engaging in a continuous process of improvement of the following Principles, reporting on progress to all our stakeholders and exchanging effective practices with other academic institutions:

Principle 1. Purpose: *We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.*

Principle 2. Values: *We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.*

Principle 3. Method: *We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership.*

Principle 4. Research: *We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, envi-*

ronmental and economic value.

Principle 5. Partnership: *We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges.*

Principle 6. Dialogue: *We will facilitate and support dialog and debate among educators, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability. We understand that our own organizational practices should serve as example of the values and attitudes we convey to our students*

China Europe International Business School (CEIBS) became a signatory institution of United Nation's Principles of Responsible Management (PRME) in 2008. By virtue of being immersed in the business, educational and government community, the school is at the center of conversations related to public policy and emerging trends, such as sustainable business and corporate social responsibility. Since its launch in 1994, the China Europe International Business School (CEIBS) has built a solid reputation as the leading international business school in Asia. CEIBS is a not-for-profit joint venture of the Chinese Government and the European Commission. It is the only China-based business school that has achieved top-tier global rankings for its MBA, EMBA and Executive Education programs. The school has held the ranking of #1 in Asia for its MBA program since 2004 and was ranked #8 worldwide in 2008 by the *Financial Times* annual global survey. CEIBS is the only business school in mainland China that has earned internationally-recognized accreditation both by EQUIS and AACSB. Its affiliation with PRME cemented CEIBS' focus upon educating responsible business leaders. Issues of corporate social responsibility, sustainability and business ethics are woven through the curriculum and the fabric of daily life and inter-

actions among our multi-cultural, diverse student and faculty populations. The result is a unique learning environment that is a microcosm of the global business community. CEIBS report (2009) summarizes the myriad activities occurring in 2008 that relate to and support the Principles of Responsible Management Education (PRME) set forth in the United Nations Global Compact.[4]

In the 1960s the primary focus was undergraduate degrees and executive programs. A call for curricular innovation, responsiveness, and improved quality in business education, was sparked in 1959, with the release of two "Foundation Reports". These critical reports, Gordon & Howell's (Ford Foundation) study "Higher Education for Business", and Pierson's (Carnegie Corporation) study, "The Education of American Businessmen" changed the scope and respectability of management education (AACSB, 1966; Daniel, 1998; Hugstad, 1983; Porter & McKibbin, 1988). Gordon and Howell (1959) commented "Industry demanded strong leaders, ones who possessed the necessary skills, knowledge, and flexibility to keep pace with changes in business." The author was associated with Jim Howell (1959/60) whence he was on a Stanford team of the International Centre for Management Education, conducting executive seminars in Sri Lanka as a counterpart lecturer assisted in pioneering the integrated management education in Sri Lanka in the 1960s. Today business schools are expected to be much more customer-focused, entrepreneurial, and self-reliant. And perhaps most important, today business schools need to be more global but act local in planning, organizing and staffing their courses to meet with the changing times.[13]

Management education has entered a period of profound transition — driven by globalization, technology, demographics, and pressing social imperatives. Because management education is an investment in the future of business, it's important to understand the challenges, opportunities, potential risks and rewards associated with this transition. In light of recent developments in management edu-

cation, it is possible to conclude that the future not only holds exciting opportunities, but also poses serious challenges for business schools. All studies. Including AACSB report leaves little doubt that the demand for management education will continue to grow. It also shows that, in some ways, the industry has been evolving to cope with the changing environment. For example, the number of business schools and programs worldwide has expanded quickly in response to increased demand. It would be natural to be optimistic about the future of management education based on these observations. But, AACSB report says that there are several issues of major concern. "How will we accommodate future growth in light of resource constraints and quality concerns? How do we balance global aspirations against pressing local needs? How will we assure quality, given tremendous pressures to cut costs? How will we sustain scholarship in business schools when doctoral education has not kept pace with growth in undergraduate and master's enrollments? How will we continue to align programs and curricula with the ever-changing needs of organizations? Although there are no easy answers to these questions, the challenges embedded within them are not insurmountable".[13]

Santiago Iniguez de Onzono, Dean IE Business School comments: "Management can be one of the noblest professions in the world. It creates growth, wealth and development in society, provides jobs, fosters innovation and improves living conditions. Good management is one of the best antidotes to most of the world's illnesses since it promotes convergence and understanding among civilizations. In times of crisis what is needed is more entrepreneurs and better management. At the same time, the current circumstances provide the arena where true leadership is tested and where managers can identify new opportunities or reinvent their existing businesses: it is time for the survival of the fittest, in Darwinian terms, or for the birth of new species that better adapt to this new environment. Times of

crisis provide the breeding ground for entrepreneurs and innovators and many major companies, like Google, were created in adverse circumstances." He identified number of initiatives that business schools' deans, directors and faculty can implement in order to confront future crisis and better serve their social mission, viz[14]:

a) *Cultivate constructive interaction with different management stakeholders, particularly governments, since they will become pivotal players in the economy as regulators, shareholders and investors in the coming years.*

b) *Realign academic research with the needs of the real business world and*

c) *Develop a New Generation of Faculty*

Management Education from 1959 to Present — Going Global

Before proceeding, it must be said that the current wave of globalization and its impact on the global economy differs from previous periods of economic integration. The implications for the global economy, for years to come, are both positive and negative demanding urgently need actions by more than the traditional advanced economic power[s]. Different about this period of integration is the expectations and deliberations of the G–20 leaders of 2009, including the BRICKS. Arguments presented concentrate on three aspects:

First, the sheer scale of the globalization process is unprecedented; second, the relative size of the emerging economies [BRICKS] being integrated into the core of the global economy means that their policies matter for advanced economies, as well as for their own; and third, the widespread adoption of supply-chain management by business further enhances the depth of integration." [*University of Oulu, 2008 White Paper on What is Globalization?*] This integration has advanced activities in the value chain among the emerging economies

of BRICKS that include:

[*i*] *inbound logistics activities that involve receiving and managing raw materials;*

[*ii*] *operations activities that transform raw materials into semi-finished, component parts and final manufacture of products or creation of services;*

[*iii*] *outbound logistic activities that deliver finished products to customers word-wide;*

[*iv*] *marketing and distribution activities that create marketing strategies to compete in providing target market consumers with products or services; and*

[*v*] *provide post-sale customer support for products or services that enhance customer retention.*

These activities coupled with best practices in the value chain in-turn foster further production of products or services to meet the increasing market requirements of not only developed nations and BRICKS, but also the new-entrant firms and entrepreneurs of other nations in pursuing economic development. In noting the difference that characterizes the sheer scale of the globalization process, it is vital to discuss the relative size of BRICKS emerging markets and their policies matter. It is evident that current economic policies of emerging-market BRICKS countries have improved the welfare of both their citizens, alleviated poverty and brought in a large number of neighboring countries into FTAs and growth to rest of the world, through the gains from trade. Correspondingly, a major economic advantage that globalization has made a difference is add value to raw-materials, component parts manufacture of developing countries, prominent are BRICKS nations, to engage in global supply-chains. Advances in information technologies, specialized production processes, and reduced communication and transportation costs have all led to a whole new range of semi-finished/component parts, goods and services becoming tradable. For example, over the past 30 years,

the share of imports as a percentage of manufacturing production has tripled.

In light of these developments impacting on management education, with global recovery the future not only holds exciting opportunities, but also poses serious challenges for business schools to increase quality of curricula and delivery systems of relevancy and currency. The global economy's unstoppable globalization has accelerated and global business management skills need have sharply increased because of the following predominant factors and influences:

1. *The continued oil price escalation following the nationalization of petroleum production and price setting power by OPEC, taken away from oil multinationals in 1974 and resultant drastic impact on USA & global economy; but expanded global business by OPEC/oil rich nations and management education started at many universities;*
2. *The rise of the Japanese auto industry and accompanying oil shocks I [1974] &, II [1980] resulted in overall automobile quality and technological advances, setting price-wars based on MPG savings — redefining advertising and marketing education;.*
3. *The rise of semiconductor industry and manufactures in Asia, supply chains and expanded international trade affected USA-EU dominance;*
4. *NAFTA and EU economies became more closely integrated; and with Japan dominated trade & investment flows in a TRIAD, created a "JUG' fortress now overtaken by a "QUNITET" (JUG plus CHINDIA);*
5. *The fall of the Soviet Union, creation of the commonwealth of independent states [CIS-12] opened new markets and trade;*
6. *The telecommunications boom that increased the amount of fiber optic cable availability around the world and internet growth revolution and triggered much disintermediation using new channels to reach customers at low cost. Indeed the speed*

of change is closely allied to the growth of communications. Developments in information and communication technologies have been exponential.

7. *Burgeoning technological, low-cost telecommunications and transport/logistics have increased participation of BRICKS and EMCs in the new global economic architecture and new business paradigms reshaping worlds trade creating new demands on management skills;*
8. *The world's most populous Chinese economy's opening up, attracts FDI creating new business and export forte to lead global exports and has amassed the largest foreign reserves in the world;*
9. *The 2nd largest populated Indian economy's reforms coming a decade later than China's, created an IT/business services powerhouse.*
10. *Since 1990, nearly 3 billion people have been added to the world economy with CHINDIA's [China & India] middle class approaching a billion in the 2nd decade of the 21st century.*
11. *New-to-market entrants and entrepreneurs have opportunities to go beyond traditional exporting to various modes to enter the global competitive marketplace;*
12. *In sum: Globalization is a fact of life from which we cannot retreat and these changes in the New World Order's global economy and world trading system have made a significant impact on competitive forces where suppliers/vendors have access to larger number of emerging mid-class customers — opening the door for teaching material, research and case development to be in tune with changing times.*

Joseph Stieglitz (2002) in *Globalization and its Discontents* wrote: Globalization is itself a complex force that affects all aspects of our global and national management education systems. Globalization has brought huge benefits — East Asia's success was based on

globalization, especially on the opportunities for trade, and increased access to markets and technology. Globalization has brought better health, as well as an active global civil society fighting for more democracy and greater social justice.

Globalization and reform: necessary conjunctions in management education. The *2008 Global Foundation for Management Education* Report identifies key challenges for the future of management education and offers a number of recommendations designed to stimulate coordination and collaboration within the global education community. The report also seeks to engage business and government leaders as active participants in shaping the future development of business schools. Indeed, many groups have a stake in the success of global management education, which impacts not only the success of individual businesses, but also national competitiveness and economic growth on a global scale. Acknowledged it's business or business schools that lead the way when it comes to new ideas, approaches, or practices Then the question asked today is with MBA all over the business landscape why did all economic perils and ills of modern times and why the recovery is delaying all over the world. Asking more questions of the relevancy of MBA? How will we continue to align programs and curricula with the ever-changing needs of organizations? In this context, GFME report [2008] concludes that "the future not only holds exciting opportunities, but also poses serious challenges for business schools."

As we have embarked on the 2nd decade of the 21st century characterized by the New World Order, management education has entered a period of profound transition driven by globalization, technology, demographics, and pressing social imperatives. Because management education is an investment in the future of business, it's important to understand the challenges, opportunities, and rewards associated with this transition that also accompanied economic reforms and trade liberalization in China and India — joining USA as

the largest emerging markets for management education. According to *The Economist* (Oct 15, 2011) in an article *Trouble in the middle — Is time running out for business schools that aren't quite elite?* — signifies USA "wages are becoming a huge drain on resources, rising tuition (over 60% over the past ten years) at a time when enrollment is falling; for American mid-level schools is down 20% over the decade. In comparison, the schools at the ends of the spectrum look more appealing. Lower-level programmes, which harbour no ambitions to be international players and are not covered in our ranking, are seeing applications rise. They are much cheaper to attend and often offer a discount for local students. For those taking the increasingly popular part-time or online programmes, there is no reason even to leave their jobs."

As the pool of domestic applicants has fallen, many American schools have come to rely on students from emerging economies to fill their programs. "The influx of Asian students to America may peter out with China and India furiously investing in business education programmes; brand-name schools such as INSEAD and the MIT are opening franchises in Asia. Dipak Jain, the dean of INSEAD (quoted in The Economist) "believes that strong Western schools might still have an advantage for as much as 20 years. But business-school case studies are littered with companies that didn't appreciate how fast overseas capacity was growing." Asian business schools still have a long way to grow according to *The Economist* that currently has ranked just eight of them among the world's top 100. Of these, only one, the China Europe International Business School (CEIBS), can be found on mainland China; it has campuses in Beijing, Shanghai and Shenzhen. India, too, has only one: the Indian Institute of Management in Ahmadabad (IIM–A).

The Economist (2011) adds: "It is the tip of a substantial iceberg. AACSB reckons that there may be 1,500 business schools in India, and other estimates put the figure as high as 2,500. But perhaps only 20

could aspire to become internationally competitive, says Pankaj Ghemawat, a professor at IESE business school in Spain and author of "World 3.0", a book on globalization. To do so they will need to hire teachers who cost more than they can currently afford. IIM-A may have 552 applicants for each place on its Post-Graduate Programme, considered the equivalent of an MBA (Harvard, by way of comparison, has 11) but it only charges a tuition fee of $38,000. In China, where more than 30,000 MBA students are enrolled in the country's 184 state-approved programmes, the lack of good business-school teachers remains a problem. Haiyong Ma, of the Changchun University of Science and Technology, says that many are drawn from disciplines such as engineering or the sciences and few have any real-world experience of business. Indeed, in many cases the universities ban them from pursuing outside business interests." In time, though, Asian and other emerging-economy business schools will be able to attack the incumbents on a second front: their curriculums. For all its claims, says Mr Ghemawat, business education is far from a globalised industry. He cites the example of the University of Chicago, which "proudly points out that it runs programmes in three places [Chicago, London and Singapore] and has exactly the same content in each of them." "Wouldn't you want", he goes on, "some differentiation on that basis?" Emerging-economy schools have an opportunity to offer business education that's globalised from the get-go." Only 7% of the research published in the top 20 management journals last year dealt with any kind of cross-border issues, Mr Ghemawat says, "pointing to a facultariat out of touch with the times. And case studies, the common method of teaching at business school, are notoriously America-centered. Only around a third of those published deal with an issue outside of America. Just 14% percent deal with a cross-border issue in any way. And in only 6% of case studies is the cross-border issue central to what is being taught."

The Economist's (2011) also observes "As the global market for

business education grows more cut-throat, America's non-elite schools are in serious danger. They have two options, either of which would involve radically re-engineering their business model, as they might put it. One option is to cut short the two-year MBA. In much of the world, and particularly in Europe, students complete MBAs far more quickly than they do in America. At INSEAD the degree lasts just ten months. Yet of the 20 schools whose students earn most upon graduation only Stanford, Harvard, Wharton, Berkeley, MIT and Chicago are two-year, American programmes. The other option is to move away from the generalist MBA. To compete for students from the wider world some schools may need to specialize". One way to do this is to divert money into niche research centers, for example in renewable energy or medical-sector management, thus attracting students keen to forge a career in those areas. "Another is to piggyback on excellence elsewhere in the university. But it may be hard to put into practice because academics are conservative, at least when it comes to their own lives. Persuading them to change will take time. Yet for many business schools, time may be running out". The Economist (2011) concludes: "As business professors teach their students, failure is an essential part of any dynamic market. A shakeout of mid-ranking business schools would hurt the finances of a lot of universities, which would be nasty. But even the threat of it should spur innovation, and perhaps deliver to business students that most elusive of prizes: value for money."

Brand Recognition of Management Studies & Business Schools

The strong brands like Stanford, LBS, MIT, Harvard, INSTEAD, IIM, CEIBS, allow these institutions to draw the talent and the resources they need to achieve their mission. According to the Dean of INSEAD[16].

"In the case of a business school, the brand is partly supported by the school' s reputation (especially the reputation of its faculty and programs) as well as the visibility and success of its alumni. Clearly, schools with a strong brand will attract and retain the best students, faculty, staff and corporate sponsors for endowed chairs and fellows within their targeted market segment. The challenge for these schools is to go beyond delivering a degree. They must deliver a life-changing experience to their students so that their alumni will say, for example, "I went to INSEAD" and not "I have an MBA."

AACSB in its NEWSLINE presenting *"A Business School's Ingredient for a Successful Brand"* states: "A business school, for all intents and purposes, is like a chocolate chip cookie. Different ingredients (superior faculty, scenic campus, prime location, competitive programs, and graduate employment rates etc.) mixed together to meet the needs of students seeking the best management education."

As the market for business education becomes increasingly crowded and competition between providers intensifies, B-schools in the maturity stage of the product-life-cycle must strengthen their brands to differentiate themselves if they want to continue to attract the best talent and receive endowments/fellows. A strong brand is one way to help "consumers" of management education (students and companies) rank and recognize the B-Schools. For leading schools, being ranked among the world's leading institutions, by WSJ, Forbes, Business Week, USN & WR, Financial Times, The Economist; is crucial to maintaining brand awareness. For most schools, being accredited by the Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB] and EQUIS (European Quality Improvement System), the accreditation arm of the European Foundation for Management Development, could be essential if they want to attract quality students, particularly foreign students as advocated by many emerging countries including Sri Lanka.

MBA Comes of Age but Demands Change with the Times

MBA [Master in Business Administration], is considered the flagship of business/management education. The MBA can generate significant tangible and intangible inputs to graduates' careers and their employing organizations. Having an MBA contributes considerably to graduates' human capital. Employers may profit from such contributions, while an indirect positive effect is implied at the national level. The MBA is the closest thing to a qualification to manage scientifically. It generates positive outcomes and lead to good management and best practices. Clearly, the economic environment of business has changed dramatically over the last 20 years, and the management education market is changing globally. Literature identifies curricular changes to MBA programs occur in response to: (*a*) *accreditation requirements,* (*b*) *critical feedback from industry, alumni, and students,* (*c*) *competitive rankings,* (*d*) *program innovation and improvement,* (*e*) *the globalization of the MBA market,* (*f*) *technological advances in business,* (*g*) *internal resource and structure issues, and* (*h*) *to maintain competitive market share from both traditional and non-traditional competition* [AACSB, 2002; Hahs, 1999; Kedia, 1998; Kemelgor, Johnson, & Srinivasan, 2000. Porter & McKibbin, 1988] concluded that business schools face an almost impossible challenge of meeting each constituencies expectations and doing so within the confines of available resources. They contend that in order for business schools to meet this challenge, a priority focus must be given to four critical areas: (*a*) *continuous quality assessment,* (*b*) *continuous attention to theory/practice linkages,* (*c*) *continuous adaptability to change, and* (*d*) *continuous innovation.*

Unfinished Business — Rationale for Management Education Reform

There are a number of pressing issues facing Business Schools imparting management education programs at the undergraduate, but equally important at MBA/EMBA and PhD/DBA levels brought about in the last decade they include:

1. *Effects of globalization drivers/forces shaping the new globally competitive marketplace and impact on management education; correspondingly demands business courses/contents of relevancy and currency.*
2. *Global economic and industrial growth, shifts in demographics, initiatives that expand access to higher education not only for young populations but also for working professionals.*
3. *Impact of sustainable economic growth and job opportunities are driven by FDI, international trade and export-led industries, IT business services and supporting managerial skills.*
4. *"A global economy in which anything can be made anywhere and sold anywhere else" demand managerial skills.*
5. *Need for an efficient administrative machinery needs managerial skills in facilitating government agencies to improve absorptive capacity orientated to development goals.*
6. *Rapid growth of Business Schools globally, but shortage of highly qualified faculty and what opportunities exist to remedy shortfalls*
7. *Need to introduce 'softer skills into the curriculum while preserving the more analytical and concept-based courses;*
8. *Effects of information and communication technologies on teaching and learning methods, including using educational technologies. Business moves into an era of brain-power industries;*

9. *Information technology [IT] and pedagogical uses of IT will also be critical in preparing the business school to make the strategic choices necessary to excel in a networked knowledge society.*
10. *Need to achieve financial balance and whether current or alternative funding models are sustainable for development/enrichment of faculty and delivery systems;*
11. *Need to adopt more effective governance structures, strengthen reputation and build up the school brand [like products] and select appropriate strategic choices to secure its long-term competitive position,*
12. *Business offers opportunities for B–schools to innovate and strengthen their competitive position to offer state-of-the-art curricula/courses that meet the needs of customers, business and society.*
13. *Through strategic investments and accreditation, many schools have achieved higher levels of quality.*
14. *Economic integration calls for strengthening BSchool curricula emphasis on global perspectives*
15. *Further liberalization of services trade will demand new management education skills*
16. *Management education [skills] is a conditio sine qua non for a sustainable economic development and emphasizes the knowledge industry.*
17. *Sustaining scholarship enables the challenge of recruiting/retaining qualified staff.*
18. *Lifeline of academic business schools is doctoral faculty, having exposure to leading PhD programs, stays abreast of the exploding growth of Business Schools across the globe, their quality curricula and course development to meet changing times.*
19. *Lead by AACSB and EFMD's EQUIS, and global accreditation systems, there is a growing interest to facilitate multilateral collaboration among Business Schools.*

20. *Critics argue that Business Schools do not emphasize the development of interpersonal, communication, and leadership skills, but entrenched functional silos within curricula do not support the holistic requirements of business.*
21. *Two obstacles make this challenge particularly difficult to overcome. (a) Not enough industry-level collaborations between businesses and Business Schools to discuss, debate, and jointly-define the future of management education, (b) complacency or status-quo have created limited incentives to change — much less change quickly — in response to emerging needs. [Gfme]*
22. *Quality Assurance. Expansion has brought greater diversity. Business Schools have different missions and aspirations, faculty characteristics, and financial models; and are embedded in a wide array of cultures, histories, and administrative/governing systems. Diversity is to be nurtured and celebrated. It also fosters innovation and competition among schools, distinctive programs which need to be supported with adequate resources else proliferation of courses may be of great concern to delivery of quality. [Gfme]*
23. *Global accreditations, such as EFMD's EQUIS and AACSB, are essential to ensure quality, and disseminate information related to Business Schools and management education structures, trends, curricula, courses, research & best practices.*
24. *Need for collaborative efforts — led by AACSB, EFMD and involving other management education associations and research centers [e.g. CIBERs & BIE grants in USA] and agencies around the globe — to create and maintain a global clearinghouse for data and information related to management education issues reforms and innovations.*
25. *Facilitate and encourage investments in PhD/DBA doctoral degree education. In today's knowledge-based environment, business schools' most critical asset is intellectual talent. If not*

addressed, worsening shortages of doctoral faculty will hamper the ability to support growing demand for quality management education skills. The ability to meet each of these challenges is firmly grounded in research and scholarly approaches to management education — unfortunately, there are no quick fixes to address the complex causes of these shortages when building programs of excellence. Management education is, by no means, facing a 'perfect storm'. The challenges are not insurmountable, but management education leaders must be proactive and change with the times.

The Future of Mamagement Education — The Best Is Yet to Come!

Business schools have been around from the 20th century and still operate today under the same basic model as they did 60 years ago — the model consists of a physical location where we assemble faculty, attract students, deliver courses and finally produce graduates. As the forces of globalization and communication and information technologies converge, much of this will have to change and the production-based model of the business school will have to evolve into one where the school becomes a knowledge and learning network. The school of the future will no longer be a place. It will consist of multiple, interconnected locations around the world as described in the section on internationalization. Individuals may not only go to school, but, they will join a network, and will do so for lifelong learning and contact building. This transformation, in effect, moves the production-based model towards a much more customer-centric, "service-station model" where regular top-ups of education and networking become the norm. Over time, the forces of globalization will further strengthen the learning network in our knowledge universe. [JMD 24: 9]

Then, the future of the MBA depends upon academic innovation and efforts to continually improve the curriculum to meet industry needs. With the proliferation of MBA programs world over, curricular innovation, responsiveness, and improved quality at both the undergraduate and graduate level is engaging academics and business community alike. The best way to the future and the way forward — listen to and incorporate customer, constituency interests and pursue a strategic planning model for reform where the university's vision/mission is aware of issues pertaining to management education in a global context that figures prominently as illustrated in Exhibit A1 — A Strategic Planning Model for Management Education Reform.

A Strategic Planning Model for Management Education Reform

Clustered into 12 focus areas (circled) below in Exhibit A1 — A Strategic Planning Model for Management Education Reform identifies the issues to be concentrated upon and constituencies to be served and interacted with in reforming management education to supply the business skills to meet the urgent needs of the times. This model is based on and assimilates:

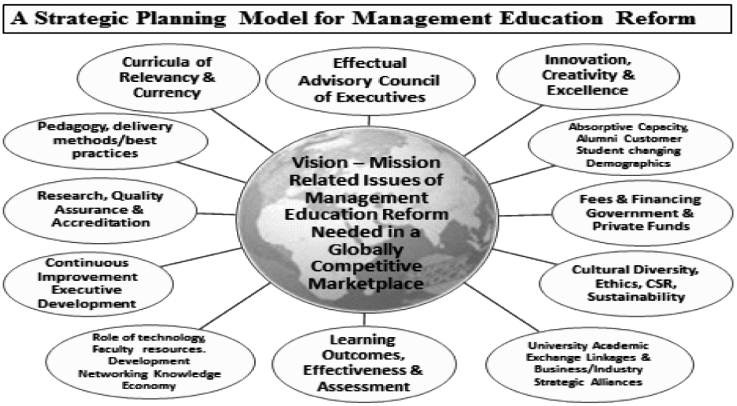
1. The 25 pressing issues, presented in Part I, facing Business Schools imparting management education programs at undergraduate, and equally important at MBA and PhD/DBA levels;

2. The new world order and global economic forces/issues that has changed the management education landscape, which makes academics, believers, as Gfme[13] says: that management education and development should not and will not be exempt from change — its course is being altered right now by university leaders around the globe;

3. Innovations of leading B-Schools brought about in the tumultuous changes of the last decade (especially the 2008-2009 global economic crisis), coupled with findings of reports published by AACSB, Graduate Management Admissions Council; European Federation of

Management Education, GRLI, UN Global Compact/PRME.

Exhibit A 1



Dharma deSilva: MgtEdModel 2012

Global Foundation for Management Education (GFME), however, believes that the recent growth and increased integration requires leaders in academia, business and government to be informed by a worldview of management education. In the report, GFME challenges leaders to consider how management education will be affected by powerful global forces, including accelerating economic integration, demographic shifts, advances in information technology, and emerging priorities related to social responsibility, governance, and sustainability. Economic integration, it says, will necessitate greater emphasis on global perspectives in education and skills development, but not at the expense of the need to develop locally relevant educational resources. Rapid advances in information and communications technology offer many opportunities to expand access to management education and efficiently deliver educational services, though the impacts of this technology are uneven due to the digital divide among and within countries. Long-term planning for in-

frastructure, programs, and staffing will be affected by demographic changes, such as regional increases or decreases in the traditional tertiary-age population, changes in consumption patterns, population migration, and accelerating urbanization. And growing global interest in social responsibility, governance, and sustainability have implications for the missions, programs, and activities of business schools. To address the pressing challenges identified, the report calls for numerous global efforts including:

1) *advocacy for quality assurance for the benefit of students, employers and global rankings;*
2) *stronger collaboration among business schools, academic exchanges and research;*
3) *gathering of more data and information about management education developments; and*
4) *deeper engagement of business and government leaders to envision the future needs of organizations and societies.*

Each of these recommendations requires the involvement of leaders in management education, higher education policy makers, governments, corporate leaders, and management education associations such as AACSB International and the European Foundation for Management Development. It is the hope of GFME that its report will provide a foundation for constructive dialogue, collaboration, and investments in the future of management education. The Global Foundation for Management Education is a joint initiative of the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) and the European Foundation for Management Development (EFMD). It aims to identify and address challenges and opportunities in the practice of management education worldwide, and also to advance its quality and content.

Management education and MBA/PHD business programs enter-

ed the early 1990s having enjoyed more than two decades of ever-increasing popularity, yet critics charged that this very success was creating a sense of complacency among educators and that the MBA curriculum was not keeping pace with changes in industry. Such criticisms are hardly new, and the need for curricular change is not in question rather an understanding of the major forces that are driving MBA curricular change in practice is needed. Aggravated by the 2008 economic downturn and business collapse "Factors in Rank Order of Importance in Driving Management Education, and Factors Driving MBA Curricular Change in Practice" have been cited and highlighted in this paper. The first hypothesis asserted that all factors identified in the literature were equally driving MBA curricular change in practice. The literature attributed many curricular changes over the MBA history to the following factors: The MBA in Transition: Factors Driving Curricular Change based on a survey by Kristin M. Risi and Sheila R. Vaidya's [2004] questionnaire at the MBA Leadership Conference. The following factors serve as an approach in redesigning the new curriculum:[15]

- *Analyze the MBA market from a "customer's" perspective*
- *Understand the future needs of companies conducting business globally*
- *Understand the key competencies expected/required*
- *Map the profile of the students (mobility of executives)*
- *Understand the learning practices of the students*
- *Understand the business environment of the students*
- *Understand the managerial role of executives in our society*
- *Analyze the legal & educational aspects (e.g. the European framework)*
- *Bologna Declaration*
- *Rationale made urgent by changing times*
- *Program structure to meet urgent skills [Management Education must shift into future tense].*

• *Pedagogy to bring about a balance of theory and practice.*

Looking at factors in aggregate, the study showed that internal factors were more important than external factors in driving curricular change. Innovation is widely regarded as critical to the success of business education, and institutions strive to maintain their share of the competitive MBA market: The survey also explored whether factors driving MBA curricular change differed greatly by participant characteristics, and found significant differences between ranked and non-ranked MBA programs. Ranked schools rated competitive rankings, globalization, and market share as most important, while non-ranked schools looked instead to accreditation and available resources. The deans and directors surveyed confirmed that the ten factors identified in the literature are important drivers of change, but are curricular changes in fact happening? The overwhelming answer is yes: 99% of respondents' MBA curricula underwent some type of change between 1998–2004,[14] with two-thirds of those changes being classified as major or complete redesign. Clearly the need for change is understood, and the challenge now is for educators to lead the way in creating more relevant business curricula for tomorrow's captains of industry.

In sum: The recent wave of globalization on the global economy and business differs from previous periods of economic integration. The implications for business for years to come are both positive and negative demanding new paradigms, strategies and skills to succeed in a competitive new world order. The upshot of all this is that management education would become more topical than ever in the "global era" where B-Schools must think globally and act locally. As the market for business education becomes increasingly crowded and competition between providers intensifies, B-schools, in the maturity stage of the product-life-cycle, must strengthen their brands to differentiate themselves if they want to continue to attract the best talent and receive endowments/fellows.

Supposedly, every century brings a revolution and we are, more or less observably, living ours in the 2nd decade of the 21st century in a new world economy: a major societal shift, where the economic crisis, along with other factors like developments in technologies, the changes in the profile and values of young generations and the conflicting forces of globalisation and local diversity, are shaping a new model of society and interactions with business. In the midst of this forceful upheaval, many managers feel uneasy and anxious. To quote Dickens: the worst of times provides the best of times too — guides the model for management education reform presented here as the best is yet to come. The value of management education to individuals, organizations, and society is unquestionable and incalculable. Management education is a *condition sine qua non* for business efficiency, fostering sustainable development and an important driver to expand business, employment and reduce poverty — of great appeal to many nations. Significantly, B-School looks as part of the new networked society — more of a network entity itself and less of a classic free-standing organizational entity with its own academic centricity. Thus, B-School linkages with business community, and other constituents/institutions in a way makes its users look more like "participants" and "customers' and less like "students" especially considering fee-levied MBA/EMBA, PhD/DBA and executive management development programs. While new curricula and pedagogical innovations add value, research remains critical to be at the cutting edge of thought leadership. The changing times demand B-Schools should offer new ways of delivering program excellence with quality, and value to its participants, to corporations and the modern networked society, different from that of the classic, discipline-based, supply-driven academic delivery systems of yester years.

Notes

This Paper "New World Order Demands Management Education Reforms to Meet 21st Century Business Needs World-wide & in Sri Lanka" is a part of a manuscript "Revisiting Management Education: A Global Survey 1960–2012," presented at the Pan Pacific XXIX Conference, Haikou, China, June, 2012. I am grateful to Professors James Howell, Larry McKibibin, Ezra Solomon, Ted Marks, Lee Nehrt, Henry Oliver, Richard Farmer, Sir Ukwatte Jayasundera, Ambassador Sir Senarath Gunawarane and Vice Chancellors Venerable Panditha Welivitiye Sri Soratha Nayaka Thero & Dr. Walpola Rahula, for advice and guidance in pursuing my dedication to management education for 50 years. Special thanks to my former colleagues Professors Gamini Gunawardane, Hema Wijewardena, Gunapala Nanayakkara, M. W. Wickremaaratchi, Samanthi Senaratne, D. S. Witharne, along with them many other Vidyodaya University of Ceylon alumni: especially Nelson Nagasinghe, Siri Udawatte, R, Nugallyadda, Jeanne de Silva, A. Mohideen, D. A. & Kamani Amarasooriya for tracing the early year history and their alumni fellowship. To my dear wife Dr. Deemathie deSilva & family, Lakshman & Yamuna Kuruppu family and parents for supporting my commitment and service to advance management education in Sri Lanka. Of utmost value is the encouragement and consultations with Hon'ble S. B. Dissanayake, Minister of Higher Education; Dr. Sunil J. Nawaratne, Secretary, Ministry of Higher Education; Dr. Gamini Samaranayake, Chairman, University Grants Commission; Dr. Sampath Amaratunge, Dean, Faculty of Management Studies & Commerce, University of Sri Jayewardenepura; Dr. Uditha Liyanage, Director, Post Graduate Institute of Management; and Dr. H. D. Karunaratne, Dean, Faculty of Management Studies & Finance, University of Colombo. I am indebted for their vision, insights and time that inspired this proposal and set of recommendations presented in Part II to meet the Ministry's Higher Education's "Reform of the Higher Education System." I feel confident that this paper and recommendations in Part II may facilitate "consultation to reform the higher education system in accordance with the commitment of the Government to promote the 'Knowledge Hub' as the driving force of Sri Lanka's future development."

1. *Educating the Next Generation of Leaders — using Stanford Dean Robert Joss' words: "Stanford has a bold and inspiring vision for the 21st century — one that cannot be achieved without the participation of a truly great school of management. At the Stanford Graduate School of Business, we embrace*

The Stanford Challenge with enthusiasm and with our own compelling vision for the future of management education. We start with the conviction that tomorrow's world will be one in which the stakes are higher than ever before for organizations, and that performance matters. However global society evolves managed organizations — public and private — will continue to drive the production and delivery of goods and services. When organizations perform well, people live well. To address the challenges of a changing world, we are reinventing management education for a new generation. Our introduction of a bold new curriculum for the MBA program takes advantage of the GSB's intimate scale and collaborative nature, and customizes learning to each individual student's interests and experience level. It emphasizes more in-depth and experiential learning — in part made possible through the expansion of small-group based Seminars; intensive faculty advising for each student; new opportunities for collaboration with all of Stanford's seven schools; and a truly global perspective. We strive to instill in our students a managerial mindset that encompasses four critical components embodied by our centers: entrepreneurship, social impact, global awareness, and leadership".

2. *The Harvard changes were informed by Dean Jay Light, for the 100th anniversary of the school in 2008. Professors David Garvin and Srikant Datar organized a workshop on "The Future of MBA Education." The event drew on their conversations with faculty as well as interviews with executives and other business school deans and ultimately led to the publication of a book, Rethinking the MBA. The changes to Harvard's MBA program are part of a larger series of changes at business schools since the economic meltdown of 2008. Some critics pointed a finger at business schools and their MBAs for the collapse of Wall Street and the banking system. Since then, numerous business schools —— including Wharton, Stanford, Berkeley, and Yale —— have unveiled both major and minor changes to their MBA programs. The changes — announced in 2011 by the new Dean Nitin Nohria to newly admitted MBA students — are described as "two important enhancements. "Harvard is creating a new course in the first-year required curriculum called "Field Immersion Experiences for Leadership Development" (FIELD). The course will focus on developing small-group learning experiences with teams of six to eight students throughout the first year that are, in the deans' words, "experiential, immersive and field-based, with the overall goal of advancing the school's mission to develop leaders who make a difference in the world." Like other new courses, "it will be designed and delivered by*

a faculty teaching group, and it will consist of three modules: the first will center on leadership, the second on globalization … and the final will integrate learning across the year." The second change provides faculty and students with increased flexibility and creativity to build their course schedules. "We believe both of these enhancements have the potential to become a platform for significant innovation in experiential learning in management education ……. We also believe these changes to the MBA curriculum will give our students an array of exciting field-based opportunities that will serve as a powerful complement to the case method."

3. *The case of MIT's Sloan School of Management, highlight implications for the future of management education. This is a discourse for the future of management education. What should the Sloan School do to lead the way in realizing this vision? "Management education should endeavor to develop principled leaders who earn trust, who are able to address a broader set of problems and stakeholders, and who are able to identify and exploit opportunities to innovate, many of which will be provided by advances in science and technology. In practical terms, what does this imply? First, it clearly requires us to pay more attention to the ethical dimensions of being a professional manager, to the sort of leadership that is required to earn stakeholders' trust. As we at Sloan are redesigning our curricula, we are placing great emphasis on the effective teaching of ethical principles — on developing leaders who are principled as well as effective and are able to enhance long-run viability and performance. Second, as managers are expected to address broader responsibilities and deal with new, complex issues, so too must the management school that educate them. To ensure that we are addressing the most important problems of the day, the management school of the future will need to be an open forum where a diverse set of people and stakeholders come together to learn and explore how to address these problems and meet these challenges. This means doing more than periodically bringing business leaders to campus to share their vision and problems with faculty and students. It means engaging leaders from all parts of society — business, government, and civil society. Third, future managers will need an understanding of the potential benefits, risks, and ethical challenges posed by emerging technologies, including nanotechnologies, personal robotics, bioengineering, and others not yet in view. Businesses must innovate, and innovation depends increasingly on exploiting the potentials of new technologies. Moreover, ethical and technical analysis will need to be closely* coupled *in management decision-making if we are to guide science and tech-*

nology in appropriate directions".

4. *United Nations Global Compact [UNGC] www.oecd.org/dataoecd/16/34/43325078, www.unprme.org/reports/CEIBSPRMEReport2008Final.pdf;*
5. *The Future Challenges of Business: Rethinking Management Education Paul J. H. Schoemaker [Publication date: May 01, 2008. Prod.#: CMR399-PDF-ENG Harvard Business Publishing]* ww.gfme.org/landscape/report onlineversion.pdf — *See also Subhash C. Jain, Journal of Teaching in International Business, 1528-6991, Volume 20, Issue 1, 2009,*
6. *EQUIS STANDARDS & CRITERIA http://www.educpros.fr/uploads/media/16140_CritereEquisEFMD.pdf http://wwwManagement Education at Risk.gfme.org/issues/pdfs/Management%20Education%20at%20 Risk.pdf Glossary of terms used in relation to the Bologna Declaration http://www.aecinfo.org/glossary%20and%20faq%20english.pdf http://www.gfme.org/landscape/reportonlineversion.pdf*

   See other relevant citations: The Tequila Crisis (Mexico, 1995), the Asian Flu Crisis (1997), the Russian Bond Default (1998), the Argentine crisis (2001), and the Subprime Crisis (2007–09) challenged the notion that the capitalist model would deliver widespread prosperity. Stormy protests threatened meetings of the World Trade Organization, G8, G20, and other groups in venues as diverse as Geneva, Davos, Prague, Genoa, Quebec City, Seattle, Heilingendamm, and London. After a 50-year process of trade liberalization, the Doha Round of negotiations collapsed in 2006 as developed and developing countries resisted abandoning protections for favored industries.
7. *Holland, Kelley, "Is it time to retrain business schools?" New York Times, March 14, 2009, electronic document, http://www.nytimes.com/2009/03/15/business/15school.html, accessed January 31, 2010; See also other related articles: Stewart, Matthew, "RIP, MBA." The Big Money, March 25, 2009 electronic document, http://www.thebigmoney.com/articles/judgments/2009/03/25/rip-mba, accessed January 31, 2010; Plumer, Bradford, "The MBA Frayed," The New Republic, April 1, 2009, electronic document, http://www.tnr.com/article/politics/mba-frayed, accessed January 31, 2010; Green, Charles H., "Wall Street Run Amok, Why Harvard's to Blame," Business Week, October 5, 2009, electronic document, http://www.businessweek.com/bschools/content/oct2009/bs2009105_376904.htm, "How to Fix Business Schools," compendium of commentaries, electronic documents, http://blogs.hbr.org/how-to-fix-business-schools/, accessed January 31, 2010; Broughton, Philip D., "Harvard's Masters of the Apocalypse, 'The Times of London, March 1, 2009, http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/education/*

article5821706. ece, and Alvarez, Paz, "Las Escuelas de Negocios, Contra las Cuerdas," Cinco Dí as.com, April 4, 200; http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/escuelas-negocios-cuerdas/20090404cdscdidir_1/cdspor/

8. *George Soros argued that academics and economists had to pay the price for optimistic convictions about markets and institutions. "Economists have to accept a reduction of their status," New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What it Means, Public Affairs, New York, 2008.*
9. *The University of Exeter Business School's response to the implementation of PRME has been to launch a completely new MBA programme from 2011. http://www.europeanfinancialreview.com/?p=1488*
10. *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads http://hbr.org/product/rethinking-the-mba-business-education-at-a-crossro/an/14724-HBK-ENG by Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick Cullen. Source: Harvard Business Press Books. Publication date: Apr 2010. Prod. #: 14724-HBK-ENG*
11. *http://www.oecd.org/dataoecd/16/34/43325078.ppt*
12. *AACSB Globalization of Management Education Changing International Structures, Adaptive Strategies and the Impact on Initiations Taskforce Report 2011; Global Foundation for Management Education, "The Global Management Education Landscape: Shaping the future of business schools," 2008, electronic document, http://www.gfme.org/landscape/reportonline version.pdf,*
13. *Globalization of Management Education Task Force, AACSB 2011 The Global Management Education Landscape: Shaping the Future of Business Schools www.gfme.org/ landscape/reportonlineversion.pdf*
14. *Management can be one of the noblest professions in the world. … on Earth (II) — Santiago Iniguez de Onzono, Dean IE Business School » Mar 27, 2010 http://www.deanstalk.net/deanstalk/2010/03/the-noblest-profession-on-earth-santiago-iniguez-de-onzono-dean-ie-business-school.html.*
    See also, Lorange, Peter (2008). "Thought Leadership Meets Business: How Business Schools can become more successful". Cambridge: Cambridge University Press; http://www.deanstalk.net/deanstalk/2010/03/ and
15. *http://zp30v1.chinaw3.com/upload/remarkFile/HED-2011-Management & Marketing2.pdf; http://www.europaeum.org*
16. *Nanayakkara, G., Managing in Sri Lanka: Problems and Prospects, AMS, Colombo, 2004, & www.pim.lk/index.php?*
17. *[International Council for Management Studies] and The Future of Business Schools (2005) Journal of Management Development 24: 9; http://www.*

aicomas.org/

18. *AACSB Business and Accounting Accreditation, www.aaccsb.edu/accreditation/accreditationmembers.asp [2012]*
19. *The World's Best Business Schools, http://www.businessinsider.com/best-business-schools-2011*

References

AACSB Business and Accounting Accreditation, http://www.Aacsb.***Edu***/Accreditation/Accredited***members.Asp/2012***

Akilandeswari, S., Anish Kumar, K. P., Managing Turbulance and Uncertainties in Management Education: New Landscapes and Roadmaps, *SNMV Institute of Management*, Ninth AIMS International Conference on Management January 1–4, 2012 http://www.aims-international.org/aims9/aims9cd/pdf/P9833-Final.pdf

Bailey, A. R., Chow, C. W., & Haddad, K. M. (1999). Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business school deans. *Journal of Education for Business,* 74(3).

Ball, Donald A., and McCullock, Wendall H., Jr., International Business Education Programs in American Schools: How They are Ranked by the Academy of International Business. *Journal of International Business Studies,* 19(2): 295–99. 1988.

Ball, Donald A. and McCullock, Wendall H., Jr., International Business Education Programs in America and Non-American Schools: How They are Ranked by the Academy of International Business. *Journal of International Business Studies,* 15(1): 175–80. 1984.

Blum, D. E. (1991, December 4). Business schools rush to revise curricula in response to critics and competition. The Chronicle of Higher Education, A23, A28–29.

Cheit, E. F. (1985). Business schools and their critics. *California Management Review,* XXVII(3), 43–62.

Copeland, M. T. (1958). And mark an era: The story of the Harvard Business School. Boston, MA: Little, Brown.

Datar, Srikant, David A. Garvinm, Patrick G. Cullen, Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads, Harvard 2010.

Daniel, C. A. (1998). MBA: The first century. Cranbury, NJ: Associated University Press.

Daniels, John and Radenbaugh, Lee, International Business Curriculum

Survey. Cleveland: Academy of International Business. 1974.
Desai, Suresh, U. S. International Business and Management Education. Issues of International Business, (SF2): 31–37. 1985.
DeSilva, Dharma, Strategic Decisions for Internationalization of the Business Curriculum: Survey Preliminary Findings, IMD–Academy of Management Annual Meeting, 81–97, New Orleans, August. 1987.
Douglas, Susan, The Rankings of Master's Programs in International Business — Comment. *Journal of International Business Studies,* 20(1): 157–62. 1989.
Nehrt, Lee C., The Internationalization of the Curriculum. *Journal of International Business Studies,* 18(1). 1987.
Driscoll, C. & Wicks, D. (1998). The customer-driven approach in business education: A possible danger? *Journal of Education for Business,* 74(1).
Duderstadt, J. J. (2000). A university for the twenty-first century. Ann Arbor: University of Michigan Press.
Eberhardt, B. J., Moser, S., & McGee, P. (1997). Business concerns regarding MBA education: Effects on recruiting. *Journal of Education for Business,* 72.
Evangelauf, J. (1990, May 23). Business schools are urged to rethink the curriculum of MBA programs. The Chronicle of Higher Education, A30.
Evangelauf, J. (1991, May 1). Business-school accrediting group revises standards in effort to improve teaching and foster innovation. The Chronicle of Higher Education, A11, A14.
Fayerweather, John, Boddewyn Jean, and Endberg, Holger, International Business Education. New York: New York University. 1966.
Gordon, R. A. & Howell, J. E. (1959) Higher education for business. New York: Columbia University Press.
Heinfeldt, J., & Wolf, F. (1998). Re-engineering the business curriculum: A stakeholder paradigm. *Journal of Education for Business,* 73(4).
Hugstad, P. S. (1983). The business school in the 1980's: Liberalism versus vocationalism. New York: Praeger Publishers. Jacobson, R. L. (1993, December 15). Shaking up the MBA. The Chronicle of Higher Education, A18–19.
Kedia, B. L. (1998). Transformation of MBA programs: Meeting the challenge of international competition. *Journal of World Business,* 33(2).
Kemelgor, B., Johnson, S. D., & Srinivasan, S. S. (2000). Forces driving organizational change: A business school perspective. *Journal of Education for Business,* 75(3), 133–137. Mintzberg, H. (2004). Managers not

MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kobrin, Stephen, International Expertise in American Business: How to Learn to Play with the Kid on the Street. New York: Institute of International Education, 37. 1984.

Loustarinen, Reijo, *International Business Education in European Universities.* Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. 1991.

Nehrt, Lee C., *The Rankings of Master's Programs in International Business — Reply. Journal of International Business Studies,* 20(1): 163–68. 1989.

O'Hara, B. S., Cudd, M., & King, J. O. (1996). The MBA program: A restructured product for today's market. *Journal of Marketing for Higher Education,* 7(4).

Parry, L. E., Rutherford, L. H., & Merrier, P. (1996). Too little, too late: Are business schools falling behind the times? *Journal of Education for Business,* 71.

Paton, R. A. (2001). Developing businesses and people: An MBA solution? *Journal of Management Development,* 20(3).

Pearce, J. A. (1999). Who could most effectively influence collegiate business education reform? *Journal of Education for Business,* 74(4).

Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2004). The business school 'business' : Some lessons from the US experience. *Journal of Management Studies,* 41(8).

Pierson, F. C., et al. (1959) The education of American businessmen: A study of university-college programs in business administration. McGraw Hill Company, Inc.

Porter, L. W., (1997). A decade of change in the business school: From complacency to tomorrow. Selections, 13(2).

Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). Management education and development: Drift of thrust into the 21st century? New York: McGraw Hill, Inc.

Richards-Wilson, S., (2002). Changing the way MBA programs do business — lead or languish. *Journal of Education for Business,* 77(5).

Roberts, H. V., (1990). The quality revolution and the business school response. Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business. 0. Shepard, S. B. (2002, October 21). A whole new world for MBAs: Business week's rankings of business schools. *Business Week,* p. 18.

Robock, S. H., & Nehrt, L. C., eds., Education in International Business, Bloomington, Indiana: Graduate School of Business, Indiana University.

1964.
Rugman, Alan and Stanbury, W. T., *Global Perspective: Internationalizing Management Education.* Vancouver, British Columbia: Centre for International Business Studies, University of British Columbia. 1992.
Ryans, Cynthia C. Internationalizing the Business School Curriculum, Academy of International Business. 1983.
Terpstra, Vern, University of Education for International Business: A Survey of American Business Schools. Chicago: Academy of International Business. 1969.
The Internationalization of the Business School Curriculum, Proceedings. AACSB, St. Louis, March. 1979.
The Economist (Oct 15, 2011) *Trouble in the middle — Is time running out for business schools that aren't quite elite?*

（原稿受付　2013 年 10 月 1 日）

『拓殖大学 経営経理研究』投稿規則

1. 発行目的

『拓殖大学 経営経理研究』(以下,「本紀要」という）は，研究成果の発表を含む多様な学術情報の場を提供し，研究活動の促進に供することを発行の目的とする。

2. 発行回数

本紀要は，原則として年３回発行する。各回の発行について，以下の原稿提出締切日を設ける。

第１回　６月末日締切　―10月発行
第２回　９月末日締切　―12月発行
第３回　12月末日締切　―３月発行

紀要冊子としての発行のほか，拓殖大学経営経理研究所（以下,「当研究所」という）のホームページにもその内容を掲載する。

3. 投稿資格

投稿者（共著の場合，執筆者のうち少なくとも１名）は，原則として研究所の研究員でなければならない。ただし，経営経理研究所編集委員会（以下,「編集委員会」という）が認める場合には，研究員以外も投稿することができる。

4. 著作権

掲載された記事の著作権は，当研究所に帰属する。

当研究所が必要と認める場合には，執筆者の許可なく，掲載記事の転載や引用を許可する。

5. 投稿様式

⑴　投稿区分の指定

投稿原稿は，①論文，②研究ノート，③資料，④調査報告，⑤書評，⑥文献紹介，⑦学会展望，⑧抄録，⑨その他，のいずれかに区分される。

投稿原稿の区分については，別に定める『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領付記にしたがって，投稿者が指定する。ただし記事掲載にあたっては，編集委員会が投稿者と協議の上，区分の変更を行うことができる。

⑵　研究所助成研究の原稿に関わる投稿区分

当研究所から研究助成を受けた研究に係わる原稿は，原則として論文とする。

⑶　字数の制限

投稿原稿は，Ａ４縦版，横書きで作成し，原則として下記の字数を上限とする。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。日本

語以外の言語による原稿についても，これに準ずる。

Ⅰ	①論文　②研究ノート	24,000 字
Ⅱ	③資料　④調査報告	20,000 字
Ⅲ	その他の区分	6,000 字

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

⑷　執筆要領

執筆に際しては，執筆要領にしたがうものとする。

⑸　投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は，完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし，その写しを投稿者が保管する。

6. 掲載の可否，区分の変更，再提出

⑴　投稿原稿の採否は，編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。

⑵　投稿した原稿を，編集委員会の許可なしに変更してはならない。

⑶　編集委員会は，投稿者に訂正や部分的な書き直しを求めることができる。

⑷　編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には，拓殖大学経営経理研究所長名の文書でその旨を執筆者に通達する。

⑸　他の刊行物に既に発表された，もしくは投稿中である記事は，本紀要に投稿することができない。

7. 校　正

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

校正は，最小限の字句に限り，版組後の書き換え，追補は認めない。

校正は，所長の指示に従い迅速に行う。

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

8. 原稿料，別刷

投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

投稿者には，掲載記事の別刷を 50 部まで無料で贈呈する。50 部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

9. 発行後の正誤訂正

印刷上の誤りについては，著者の申し出があった場合，これを掲載する。印刷の誤り以外の訂正や追加は，原則として取り扱わない。

ただし著者の申し出があり，編集委員会がそれを適当と認めた場合には，この限りでない。

10. その他

本投稿規則に規定されていない事柄については，そのつど編集委員会で決定することとする。

11. 改　廃

この規則の改廃は，経営経理研究所編集委員会の議に基づき，所長が決定する。

附　則

本規程は，平成 21 年 7 月 31 日から施行する。

『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 使用言語

使用言語は，原則として日本語又は英語とする。

これら以外の言語で執筆を希望する場合には，事前に経営経理研究所編集委員会（以下，「編集委員会」という）に申し出て，その承諾を得るものとする。

2. 様　式

⑴ 投稿原稿は，原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

⑵ 原稿作成にあたっては，A 4 用紙を使用し，日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字× 27 行，英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字，ダブルスペースで作成すること。

⑶ 数字はアラビア数字を用いること。

⑷ 上記以外の様式で投稿する場合には，編集委員会と協議する。

3. 表　紙

投稿原稿の提出に際しては，「『拓殖大学 経営経理研究』投稿原稿表紙」に必要事項を記入し，ホームページでの公表を認める捺印を行った上で提出すること。

4. 要旨・キーワード

投稿論文には，前項の様式で 1 ページ程度の要旨を作成し，添付すること。日本語以外の言語による投稿論文には，使用言語による要旨とは別に，要旨の日本語訳が必要である。

記事内容を表す 10 項目以内の日本語のキーワードを作成し，添付すること。

5. 図・表・数式の表示

⑴ 図・表の使用は必要最小限にとどめ，それぞれに通し番号と図・表名を付け，本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。

⑵ 図・表は，そのまま印刷できる形式で作成すること。

⑶ 数式は，専用ソフトを用いて正確に表現すること。

6. 注・引用・参考文献

⑴ 注は，必要箇所に通し番号をつけることで，記載があることを示すこと。通し番号は，肩アラビア数字，片パーレンの形式による。注記内容は，文末に一括して記載するものとする。また，参考文献の表記についても同様とする。

⑵ 英文の場合は，*The Chicago Manual of Style* を準用する。

7. 最終原稿の提出

投稿者は，編集委員会による審査後，編集委員会により指示された修正・加筆

などが済み次第，最終論文等を出力用紙及び電子媒体（E メール，CD 等）にて提出すること。その際，ワープロ専用機の場合は使用機種，コンピュータの場合は使用機種と使用ソフト名，バージョンを明記すること。

なお，手元には，必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

8. 改　廃

この要領の改廃は，経営経理研究所編集委員会の議に基づき，経営経理研究所長が決定する。

附　則

本要領は，平成 21 年 7 月 31 日から施行する。

執筆者紹介（目次順）

今　村　　哲　　商学部教授（商学）
角　田　光　弘　　商学部准教授（経営学，経営戦略論）
岡　嶋　　慶　　商学部准教授（監査論，会計史）
武　上　幸之助　　商学部教授（国際取引論）
島　内　高　太　　商学部准教授（経営学，経営管理論）
デイヴィッド・プルーカ　　商学部准教授（カリキュラムデザイン，グリーン・イノベーション）
ダルマ・デ・シルヴァ　　ウィチタ州立大学教授（経営学）

編集委員　阿部雪子　内田金生　金山茂雄　鈴木昭一　潜道文子　武上幸之助
田嶋規雄

拓殖大学 経営経理研究　第 99 号　ISSN 1349-0281

2013（平成25）年 12 月 20 日　印刷
2013（平成25）年 12 月 27 日　発行

編　集　　拓殖大学経営経理研究所編集委員会
発行者　　拓殖大学経営経理研究所長　潜道文子
発行所　　拓殖大学経営経理研究所
〒 112-8585　東京都文京区小日向 3 丁目 4 番 14 号
Tel. 03-3947-7595　Fax. 03-3947-2397（研究支援課）
印刷所　　株式会社　外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

THE RESEARCHES IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

No. 99 December 2013

CONTENTS

Articles

A Case Study on Common Stores:
Utilizing Difficult-Reclamation Work ……IMAMURA Akira (1)

Environmental Preservation
and Organizational Management of Small
and Medium-sized Enterprises in Kanagawa Prefecture (1):
The Current Situation of Environmental Preservation
and its Issues ……KAKUTA Mitsuhiro (33)

The Development of American "Auditing Standards"
in the 1940s: Part I ……OKAJIMA Kei (79)

Japanese Trade Policy
focusing on Energy Resources (11) ……TAKEGAMI Konosuke (125)

Study Notes

A Study on Human Resource Development
in Vocational Training Schools
within Japanese Manufacturers ……SHIMAUCHI Kota (147)

Fusing Student Creativity with Curriculum Development:
a Practical Project Course for Business Majors ……David PRUCHA (173)

Lecture

Globalization & New World Order Demands
Management Education Reforms to Meet
21st Century Business Needs Worldwide
and in Sri Lanka……Dharma deSilva (203)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan