

# 経営論集

vol. 12

2026年3月

## 目次

### 〔論文〕

- 日本企業における計画設定および業績評価のための単一予算  
または別予算の使用  
..... 上山 晋平 No. 1
- 同業種型商業集積へのバランス・スコアカードの適用：  
秋葉原地域の知識フロー循環の可視化  
..... 上山 晋平 No. 2
- ジオツーリズムによる地域振興に関する研究  
—国内4ジオパークの比較—  
..... 青木 勝一 No. 3
- 消費者の買物行動からみた競争優位性の源泉  
—首都圏の居住者を対象に—  
..... 金 必中 No. 4
- 読解力試験のスコアを用いた大学生の成績決定要因に関する  
予備的分析  
..... 高良 佑樹 No. 5
- 学校教育におけるキャリア発達支援に係る総合的な学習・探究の  
指導と音楽：公開された報告にみる動向の検討を中心に  
..... 山本 智子 No. 6

### 〔活動報告〕

経営学部セミナー

### 執筆者一覧(掲載順)

文教大学経営学部	専任講師	上山 晋平	博士(経営学)
文教大学経営学部	教授	青木 勝一	博士(経済学)
文教大学経営学部	准教授	金 必中	博士後期課程単位取得(商学)
文教大学経営学部	専任講師	高良 佑樹	博士(経済学)
文教大学経営学部	非常勤講師	山本 智子	博士(子ども学)



## 日本企業における計画設定および業績評価のための 単一予算または別予算の使用

上山 晋平

### 概要

本稿では、計画設定と業績評価のための単一予算または別予算の使用について、日本企業を対象に実証研究を行い、Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行った。会計年度の期首から期末まで単一予算を使用する企業が多いこと、業績評価機能が重要であればあるほど、会計年度の期末まで単一予算を続けて使用する可能性が高まることが明らかとなった。

キーワード：予算管理、計画設定、業績評価、目標設定、マネジメント・コントロール

(投稿日 2026年1月13日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 日本企業における計画設定および業績評価のための 単一予算または別予算の使用

上山 晋平\*

## 1. 問題意識

本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、日本企業を対象に、計画設定目的と業績評価目的に対する単一予算または別予算の使用実態と決定要因を実証的に検討し、Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行う。ここで予算とは「組織における効果的な短期計画設定と統制のための重要な手段」(Anthony and Govindarajan 1998, p.373) と定義し、損益予算に焦点を当てる。また、単一予算の使用 (use of a single budget) と別 (複数) 予算の使用 (use of separate budgets) は、両目的に対して同一水準の予算目標を使用するか、目的ごとに異なる水準の予算目標を使用するかによって区別する (Arnold and Artz 2019)。

予算は、計画設定と業績評価という性質の異なる機能に用いられる (Arnold and Artz 2019)。その目標水準は、前者は予測や調整、資源配分、後者は業績評価や報酬決定の基準となるため重要である (Becker et al. 2016; Hansen and Van der Stede 2004; Indjejikian et al. 2014)。しかし、両機能間で求められる目標水準は、しばしば異なる (Arnold and Artz 2019; Hansen and Van der Stede 2004)。計画

設定では実現が期待される水準が推奨され、状況や外部環境によっては、予期せぬ事態への備えや創造的な資源活用を促すため、期待水準より低い設定が望まれる (Barrett and Fraser 1977; Davila and Wouters 2005; Lukka 1988)。他方、業績評価では、管理者の動機付けを高める観点から、努力を要する高い水準の目標設定が推奨される (Dunbar 1971; Locke and Latham 2002)。

このように両機能間で求められる目標水準が異なるため、同一水準の目標は必ずしも両機能間で両立しない (Hansen and Van der Stede 2004)。さらに、目標水準は、予算の柔軟性にも左右される (Arnold and Artz 2015)。計画設定では環境変化に応じた期中調整が推奨される一方、業績評価では、無コミットメント契約 (no-commitment contract) の仮定下で期中調整が将来のラチェットイングを招き、努力インセンティブを弱めるため、安易な調整は望ましくないとされる (Bol and Lill 2015; Indjejikian et al. 2014)。

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価の機能対立が、異なる予算水準の設定、ひいては別予算の使用に結び付く可能性を指摘し、その理論的枠組みを提示した。とくに期中調整の非対称性を強調し、計画設定では、環境変化への適応を目的として期中調整が推奨される一方、業績評価では努力インセンティブ維持の観点から、安易な調整は抑制されるとする。

\* 文教大学経営学部

✉ shinpei\_kamiyama@bunkyo.ac.jp

つまり、期首に単一予算で開始しても、期中調整を通じて別予算へと分岐し得ることを含意する。また、単一予算か別予算かの選択は、機能対立に伴う差異コストと、両予算の乖離がもたらず信頼性コストとのトレード・オフに左右され、前者が小さく後者が大きいほど単一予算、対立が大きいほど別予算が選好されると論じている (Arnold and Artz 2019)。

日本においては、目的に応じて異なる水準の目標を併存させる複数予算の妥当性と運用原理が理論的に論じられており (小林 1988)、実務家向けの文献は、計画設定の予算を社外用、業績評価の予算を社内用として使用することで、社内における努力目標としての予算目標が達成されなかったとしても、社外に公表する必達目標としての予算目標の達成可能性を高める運用方法が紹介されている (梅澤 2018)。もっとも計画設定と業績評価の目的に対する単一予算または別予算の使用実態と決定要因に関する検討は十分に行われているとはいえない。

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価の機能対立にもとづく理論的枠組みを提示しているが、ドイツ、オーストリア、スイスのドイツ語圏の企業を対象としており、日本企業への外的妥当性には検証が必要である。そこで本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、東証プライムおよび東証スタンダード上場企業への郵送質問票調査により、単一予算または別予算の使用実態と決定要因について実証分析を行う。そこで本稿では、先行研究を検討し、仮説を構築する。分析方法と実証結果を提示し、結論と今後の課題を述べる。

## 2. 仮説の構築

### 2.1 先行研究の検討

Arnold and Artz (2019) は、計画設定と業績評価という2つの機能に着目し、期中調整の非対称性を前提に、単一予算と別予算の選択を差異コストと信頼性コストのトレード・オフとして理論化した。ここで差異コストとは、実績が予算目標を下回ったまたは上回った場合に、企業が直面するコストを指し、信頼性コストとは、計画設定と業績評価の予算目標の水準が相互に乖離し、結果として予算の信頼性が低下したときの、管理者のモチベーションが失われる可能性を指す。理論モデルは、差異コストが大きく信頼性コストが小さいほど別予算、差異コストが小さく信頼性コストが大きいほど単一予算が選好されると予測する。実証分析では、期首に単一予算を使用する企業が多い一方で、期中に計画設定の予算のみを調整する企業が相対的に多く、結果として期末に別予算へ移行する傾向が示されている (Arnold and Artz 2019)。

### 2.2 研究課題の提示

もっとも、「業績評価機能では期中調整が望ましくない」とする見解は、短期報酬が業績評価に強く連動し、かつ予算目標が実績に機械的に連動して引き上げられるという仮定に依存する。これに対し、Indjejikian et al. (2014) は、目標水準が前年実績を全面的に反映して每期作り直されるのではなく、前年実績の反映を抑え、目標の達成時と未達時で調整の仕方も変える部分的な見直しが行われていることを示す。これは、企業が業績評価の目標を前年実績に応じて

毎期全面的に改訂するのではなく、双方の合意にもとづき目標水準が部分的に見直される限定的なコミットメントを置くことが一般的であることを示唆する (Indjejikian et al. 2014)。この点を踏まえると、業績評価機能での期中調整が直ちに努力インセンティブを損なうとは一概にいえない。

この含意を日本企業に当てはめると、次の2点が導かれる。第1に、日本企業ではマネジメント・コントロール・システムの二分割構造の下で、報酬算定は、短期的な財務業績にはあまりとらわれず、管理会計システムとは別個の人事管理システムによって実施されてきた (横田1998)。業績評価は、総合的であいまいな評価、成長志向型評価、非成果連動型評価の側面が指摘される (櫻井2002)。このため、日本企業では Arnold and Artz (2019) が前提とする、将来の目標水準に対する事前コミットメントが成立しない無コミットメント契約の仮定は強く成立しにくく、業績評価機能での期中調整が即座にインセンティブを損なうとは限らない。第2に、この制度的背景では、業績評価の予算の一貫性と説明可能性が社内の信頼の要となるため、信頼性コストが相対的に重く評価されやすい一方、短期報酬と業績評価の機械連動が弱いため、差異コストの上昇は緩やかになりやすい。

以上より、日本企業では差異コストと信頼性コストのトレード・オフの傾きが Arnold and Artz(2019)とは異なる可能性がある。したがって、期中の環境変化に対して、(i) 計画設定の予算のみを調整して乖離を拡大するよりも、(ii) 計画設定と業績評価の両予算を等しく調整して乖離を抑え、信頼性コストを最小化する選択が合理的となり得る。

しかし、こうした予算運用の実態と決定要因

について、日本企業を対象に検証した研究は見当たらない。そこで本研究では、日本企業を対象とする郵送質問票調査により、計画設定と業績評価のための単一予算または別予算の使用実態を明らかにし、その決定要因を分析する。

## 2.3 仮説の構築

本稿は、Arnold and Artz (2019) が提示した、企業が別予算を用いて差異コストを抑えるか、単一予算を用いて信頼性コストを抑えるかというトレード・オフの理論的枠組みを採用する。日本企業では、短期報酬と業績評価の機械的連動が相対的に弱く、また合意形成や説明責任が重視されるため、信頼性コストが相対的に重く、差異コストの上昇は緩やかになりやすい。以上を踏まえ、以下に仮説を提示する。

### 2.3.1 差異コストの類似性

計画設定と業績評価の機能において、実績乖離に対するコスト構造が近いほど、両機能が望ましいとみなす目標水準は収斂し、単一予算を用いる便益が高まる (Arnold and Artz 2019)。

- ・ 仮説 1a：差異コストの類似性が高いほど、期首に単一予算を使用する可能性が高い。
- ・ 仮説 1b：差異コストの類似性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

### 2.3.2 信頼性コスト

計画設定の予算と業績評価の予算の水準が乖離するほど業績評価の予算の信頼性が低下し、管理者の受容、動機付けを損なうため、企業は単一予算の使用を好する (Arnold and Artz 2019)。日本企業では、業績評価と短期報酬の機械的連動が相対的に弱く、合意形成や説明責

任が重視されるため、計画設定の予算と業績評価の予算の不一致に伴う信頼性コストが大きく見積もられやすく、単一予算選好との正の関係は一層強く表れる可能性が高い。

- ・仮説 2a：信頼性コストが大きいほど、期首に単一予算を使用する可能性が高い。
- ・仮説 2b：信頼性コストが大きいほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

### 2.3.3 機能の重要性

計画設定機能と業績評価機能のそれぞれをどの程度重視するかによって、企業が勘案するコストの重み付けが変わる。業績評価機能の重要性が高い企業では、業績評価の予算における差異コストに加えて、計画設定の予算と業績評価の予算の不一致がもたらす信頼性コストをより強く回避しようとするため、期首にも期末にも単一予算を選好しやすい。これに対し、計画設定機能の重要性が高い企業では、計画設定の予算の差異コストを重く見る上、環境変化に応じた計画設定の予算の期中調整が生じやすく、期末には別予算へ移行しやすい (Arnold and Artz 2019)。日本企業では、差異コストと信頼性コストのトレード・オフの傾きが Arnold and Artz (2019) の前提と異なる可能性がある。このため、期中の環境変化に対して、計画設定の予算だけを調整して乖離を拡大するよりも、計画設定と業績評価の両予算を等しく調整して乖離を抑え、信頼性コストを最小化する運用が合理的となり得る。

- ・仮説 3a：計画設定の重要性が高いほど、期首に単一予算を使用する可能性が低い。
- ・仮説 3b：計画設定の重要性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が低い。
- ・仮説 3c：業績評価の重要性が高いほど、期首

に単一予算を使用する可能性が高い。

- ・仮説 3d：業績評価の重要性が高いほど、期末に単一予算を使用する可能性が高い。

## 3. 分析方法

### 3.1 回答企業

本稿では、前節の仮説を検証するため、郵送質問票調査による実証分析を行った。2025年3月から4月に、東証プライムおよび東証スタンダード上場企業3,218社の経理部宛に、「予算管理における計画設定および業績評価のための単一予算または別予算の使用に関する実態調査」と題する質問票（付録に示す）を郵送し、有効回答企業数は70社（回収率2.18%）であった。使用実態の分析には70社を用いたが、決定要因の分析では、欠損値のある回答を除外し、会計年度の期首に関する分析には38社、期末に関する分析には37社を用いた。

また、図表1および図表2は、回答企業の売上高と業種別の分布を示す。なお、企業名が無記入の回答が1社あった。さらに、売上高の平均値は1,663億円、標準偏差は3,154億円であった。非回答バイアスの検討のため、有意水準5%を基準に次の2つの検定を行った。第1に、回答・非回答企業の業種分布を比較するため、適合度検定を行った結果、回答企業の業種別分布は東証プライムと東証スタンダード上場企業の業種別分布と適合していることを確認した ( $\chi^2 = 11.192$ 、自由度 = 9、 $p = .263$ )。第2に、回答・非回答企業の企業規模を比較するため、売上高について、独立な2群の平均値の差の検定を行った結果、売上高の平均値に統計的に有意な差はなかった。以上のことから、本調

図表 1 売上高分布

2,000 億円未満	2,000 億円以上	4,000 億円以上	6,000 億円以上	8,000 億円以上
55 社 (79.7%)	4 社 (5.8%)	3 社 (4.3%)	3 社 (4.3%)	4 社 (5.8%)

N = 69

(出所) 筆者作成

図表 2 業種別分布

水産農林業	鉱業	建設業	製造業	商業
0 社 (0.0%)	0 社 (0.0%)	1 社 (1.4%)	33 社 (47.8%)	16 社 (23.2%)
金融保険業	不動産業	運輸情報通信業	電気ガス業	サービス業
1 社 (1.4%)	1 社 (1.4%)	5 社 (7.2%)	0 社 (0.0%)	12 社 (17.4%)

N = 69

(出所) 筆者作成

査結果は、重大な非回答バイアスはないといえる。

## 3.2 変数の測定

### 3.2.1 会計年度の期首の単一予算と期末の単一予算

本研究の変数設計は Arnold and Artz (2019) に準拠する。従属変数は、計画設定と業績評価のための単一予算の使用か、別予算の使用かである。「会計年度の初めに利益（収益、費用および非財務各々）の予算目標水準が、計画設定と業績評価目的」において「1 同一」から「7 非常に異なる」までの 7 点尺度を用いて調査した。「期首の単一予算」は、(i) 利益目標、または利益目標を用いない場合は (ii) 費用目標、利益目標と費用目標のいずれも用いない場合は (iii) 収益目標、財務目標を用いない場合は (iv) 非財務の目標水準が「1 同一」または「2 ほぼ同一」に該当するときに、1 (単一予算)、その他は 0 (別予算) とした (Arnold and Artz 2019)。

また、「期末の単一予算」は、単一予算で会

計年度を開始し、期中調整を行わないか、計画設定と業績評価の両予算を等しく調整する場合は 1 (単一予算) とする。対照的に、(i) 期首から別予算、(ii) 期首は単一予算であるが、期中に 1 つの目的のみのために予算を調整する、(iii) 期首は単一予算であり、両方の目的のために予算を調整するが、等しく調整しない場合には、0 (別予算) とした (Arnold and Artz 2019)。

### 3.2.2 差異コストの類似性

本研究では、計画設定機能と業績評価機能の双方で、目標超過(上回り)および目標未達成(下回り)から生じる差異コストを測定し、各機能における「上回りコスト ÷ (上回りコスト + 下回りコスト)」という相対的關係を求め、両關係の近さを以って差異コストの類似性を構成した。まず、計画設定では、未達成時に未使用キャパシティなど、目標超過時に追加キャパシティ確保などのコストが発生する点を踏まえ、それぞれ 9 項目について「1 追加コストなし」から「7 高い追加コスト」の 7 点尺度で調査し、上回りと下回りそれぞれのコストは項目の単純平均で

測定した。次に、業績評価では、報酬インセンティブの有効ゾーンから外れることによるモチベーション低下をコストとみなし、未達成側は有効ゾーンの下限(0から100%まで)で捉える。超過側は報酬関数の上限に依存し、「上回りコスト =  $\max(0; 200\% - \text{報酬上限}\%)$ 」とする(上限なし、または200%超の上限は0)。最後に、計画設定と業績評価の相対的關係は尺度単位が異なるため、双方を10分位に変換し、差異コストの類似性を「 $(-1) \times |\text{計画設定の分位} - \text{業績評価の分位}|$ 」で測定した。分位差が小さいほど、両機能の相対コスト構造が類似していることを示す(Arnold and Artz 2019)。

### 3.2.3 信頼性コスト

計画設定の予算目標が業績評価に使用される予算目標と異なる場合、管理者は予算目標を信じていないか、そして結果としてモチベーションの低下に繋がるか、7点尺度を用いて調査した(Arnold and Artz 2019)。

### 3.2.4 予算コストの差分

2番目の予算の編成に費やされる資源をフルタイム換算の稼働日数で測定した。まず、(i) 計画設定の予算、(ii) 業績評価の予算、(iii) 両予算が同一水準と仮定した場合の稼働日数を質問し、「予算コストの差分 = (i) + (ii) - (iii)」で測定した。期首に単一予算を使用する企業には、追加で業績評価の予算を作成する場合の仮想上の稼働日数を質問し、予算コストの差分を測定した(Arnold and Artz 2019)。

### 3.2.5 計画設定の重要性と業績評価の重要性

予測、調整、資源配分、業績評価、変動報酬、内部または外部のコミュニケーションにおける

予算目標の重要性について質問し、そのうち予測と調整、資源配分を計画設定の重要性、業績評価と変動報酬を業績評価の重要性として測定した(Arnold and Artz 2019)。

## 3.3 計量経済モデルの推定

仮説検証にあたり、企業 $i$ を対象に、前述した主要変数に加え、規模、部門間の相互依存性、部門数、不確実性および産業(製造業 = 1、非製造業 = 0)のコントロール変数を用いて、会計年度の期首および期末の単一予算の使用確率をプロビット分析モデルで推定する。結果として生じる回帰は、次のように記述される。

$$\begin{aligned} & PR(\text{会計年度の期首の単一予算}_i = 1) \\ &= \alpha + \beta_1 \times \text{差異コストの類似性}_i + \beta_2 \times \text{信頼性コスト}_i + \beta_3 \times \text{予算コストの差分}_i \\ &\quad + \beta_4 \times \text{計画設定の重要性}_i + \beta_5 \times \text{業績評価の重要性}_i + \beta_6 \times \text{規模}_i \\ &\quad + \beta_7 \times \text{部門間の相互依存性}_i + \beta_8 \times \text{部門数}_i + \beta_9 \times \text{不確実性}_i + \beta_{10} \times \text{産業}_i + \varepsilon_i \\ & PR(\text{会計年度の期末の単一予算}_i = 1) \\ &= \alpha + \gamma_1 \times \text{差異コストの類似性}_i + \gamma_2 \times \text{信頼性コスト}_i + \gamma_3 \times \text{予算コストの差分}_i \\ &\quad + \gamma_4 \times \text{計画設定の重要性}_i + \gamma_5 \times \text{業績評価の重要性}_i + \gamma_6 \times \text{規模}_i \\ &\quad + \gamma_7 \times \text{部門間の相互依存性}_i + \gamma_8 \times \text{部門数}_i + \gamma_9 \times \text{不確実性}_i + \gamma_{10} \times \text{産業}_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

## 4. 実証結果

### 4.1 記述統計

図表3は、会計年度の期首と期末に単一予算と別予算を使用する企業の分布を示す。本調査

図表 3 単一予算および期中の変化

	本調査		Arnold and Artz (2019)	
	期首は単一予算	期末は単一予算	期首は単一予算	期末は単一予算
はい	59 社 (84%)	40 社 (57%)	83 社 (72%)	33 社 (29%)
いいえ	11 社 (16%)	30 社 (43%)	32 社 (32%)	82 社 (71%)
そのうち (= 100%)				
期首は単一予算		19 社 (63%)		50 社 (61%)
期首から別予算		11 社 (37%)		32 社 (39%)
計	70 社 (100%)	70 社 (100%)	115 社 (100%)	115 社 (100%)

(出所) 左 (本調査) : 筆者作成。右 : Arnold and Artz (2019) 、 p.60

では、期首に単一予算を使用する企業は 59 社 (サンプル全体の 84%) で、期中調整により、単一予算で会計年度を終える企業は、40 社 (全体の 57%) に減少する。すなわち、19 社 (全体の 27%、期首に単一予算を選択した企業の 32%) が期末までに別予算に移行した。

Arnold and Artz (2019) の調査結果と比較すると、回答企業の多くが会計年度の期首は単一予算を使用すること、この割合は期中調整により減少する点において、同様の結果が得られ

ている。しかし、単一予算で会計年度を終える回答企業の割合は、本調査は 57% となっており、Arnold and Artz (2019) の 29% と比べて、28 ポイントも高い。これは、日本企業は、ドイツ語圏の企業と比べて、単一予算で会計年度を終える傾向にあることを示唆する。

図表 4 は、期中の予算調整の分類を示す。53 社 (サンプル全体の 76%) が期中に一方または両方の予算を調整する。両予算を同じ種類で調整する企業が 39 社 (全体の 56%) と多

図表 4 期中の予算調整の分類

	本調査			Arnold and Artz (2019)		
	定期的	必要に応じて	計	定期的	必要に応じて	計
計画設定の予算のみ	3 社 (4%)	4 社 (6%)	7 社 (10%)	33 社 (29%)	11 社 (10%)	44 社 (38%)
業績評価の予算のみ	3 社 (4%)	2 社 (3%)	5 社 (7%)	0 社 (0%)	5 社 (4%)	5 社 (4%)
両予算 (同じ種類の調整)	14 社 (20%)	25 社 (36%)	39 社 (56%)	3 社 (3%)	10 社 (9%)	13 社 (11%)
両予算 (異なる種類の調整)			2 社 (3%)			12 社 (10%)
計	20 社 (29%)	31 社 (44%)	53 社 (76%)	36 社 (31%)	26 社 (23%)	74 社 (64%)

(出所) 筆者作成

図表 5 主要な変数の基本統計量

No.	変数名	平均	標準偏差	最小	最大
1	会計年度の期首の単一予算	0.78	0.42	0.00	1.00
2	会計年度の期末の単一予算	0.51	0.51	0.00	1.00
3	差異コストの類似性	-2.46	1.59	-6.00	0.00
4	信頼性コスト	4.31	1.43	1.00	7.00
5	予算コストの差分	85.58	127.32	0.00	500.00
6	計画の重要性	5.51	1.12	2.50	7.00
7	業績評価の重要性	4.45	1.52	1.00	7.00
8	規模	2,604.11	3,832.53	74.00	16,708.00
9	部門間	4.38	1.80	1.00	7.00
10	部門の数	19.05	28.85	1.00	130.00
11	不確実性	2.92	1.35	1.00	7.00
12	産業	0.49	0.51	0.00	1.00

N = 37

(出所) 筆者作成

く、どちらかの予算のみを調整する企業は12社（全体の17%）と少ない。Arnold and Artz (2019) と比べ、計画設定の予算のみの調整は10%（Arnold and Artz (2019) は38%）と低く、両予算を同じ種類で調整する割合は56%（Arnold and Artz (2019) は11%）と高い。日本企業では両予算を等しく調整して両予算の乖離を抑える運用が一般的で、単一予算で会計年度を終える一因と考えられる。また、図表5は、変数に関する基本統計量を示す。

## 4.2 仮説検証

図表6は、期首の単一予算を従属変数としたプロビット分析の結果である。なお、VIFは最大でも1.5程度であり、多重共線性の問題は認められない。図表6によると、差異コストの類似性、信頼性コスト、計画設定の重要性、業績評価の重要性のいずれも統計的に有意ではなく、仮説1a・2a・3a・3cは支持されない。一方、Arnold and Artz (2019) ではいずれも有意で

あり、この相違は本調査のサンプルの規模による検出力不足の可能性を示唆する。

図表7は、期末の単一予算を従属変数とするプロビット分析の結果である。なお、VIFは最大でも1.5程度であり、多重共線性の問題は認められない。図表7によると、業績評価の重要性は、期末の単一予算と正の有意な相関があり（ $\gamma_5=0.365$ ;  $p<0.05$ ）、仮説3dを支持する。信頼性コストは係数が正（0.288）で理論方向と整合的だが、有意水準には達しない（ $p=0.134$ ）。ただし、95%信頼区間は[-0.089, 0.665]と広く、正の関連を含んでいることから、関連性がある可能性を完全に排除することはできない。

日本企業は期中に両予算を等しく調整する傾向が強く、期末まで単一予算を続けて使用する割合が高く、両予算の乖離に伴う信頼性の低下を回避する志向が相対的に強い可能性を否定できないため、十分な大きさのサンプルに対して改めて分析を行う必要がある。

図表 6 会計年度の期首の単一予算におけるプロビット分析の結果

	本調査						Arnold and Artz (2019)
	推定値	標準誤差	Z	有意確率	限界効果	VIF	推定値
差異コストの類似性	0.268	0.348	0.772	0.440	0.009	1.130	0.12**
信頼性コスト	0.021	0.295	0.073	0.942	0.001	1.072	0.32**
予算コストの差分	0.013	0.010	1.381	0.167	0.000	1.509	0.17**
計画設定の重要性	-0.277	0.359	-0.771	0.440	-0.009	1.325	-0.35**
業績評価の重要性	0.632	0.407	1.551	0.121	0.021	1.154	0.17**
規模	0.000	0.000	-0.184	0.854	0.000	1.426	0.28**
部門間の依存性	-0.442	0.282	-1.568	0.117	-0.015	1.229	-0.00
部門数	0.026	0.071	0.367	0.714	0.001	1.412	-0.10**
不確実性	0.291	0.412	0.705	0.481	0.010	1.275	-0.13
産業	-1.871	1.099	-1.703	0.089	-0.063	1.216	-
定数項	1.880	3.980	0.472	0.637	-	-	-

N = 38, \*\* :  $p < .05$  の水準で統計的に有意であることを示す。  $\chi^2 (27) = 20.438, p = .812$   
 (出所) 筆者作成

図表 7 会計年度の期末の単一予算におけるプロビット分析の結果

	本調査						Arnold and Artz (2019)
	推定値	標準誤差	Z	有意確率	限界効果	VIF	推定値
差異コストの類似性	-0.051	0.155	-0.328	0.743	-0.020	1.128	0.15**
信頼性コスト	0.288	0.192	1.498	0.134	0.115	1.065	0.32**
予算コストの差分	0.003	0.002	1.256	0.209	0.001	1.502	0.00
計画設定の重要性	0.189	0.238	0.794	0.427	0.075	1.334	-0.01
業績評価の重要性	0.365**	0.185	1.975	0.048	0.145	1.174	0.10
規模	0.000	0.000	0.022	0.982	0.000	1.415	-0.01
部門間の依存性	0.135	0.148	0.911	0.362	0.054	1.222	0.01
部門数	-0.002	0.011	-0.158	0.875	-0.001	1.409	-0.01
不確実性	0.066	0.186	0.356	0.721	0.026	1.284	0.04
産業	0.004	0.494	0.009	0.993	0.002	1.190	-
定数項	-4.966	2.289	-2.169	0.030	-	-	-

N = 37, \*\* :  $p < .05$  の水準で統計的に有意であることを示す。  $\chi^2 (26) = 33.479, p = .149$   
 (出所) 筆者作成

## 5. 結論と今後の課題

本稿では、Arnold and Artz (2019) の理論的枠組みに依拠し、日本の東証プライムおよび東証スタンダードに上場する企業を対象に、計

画設定と業績評価の目的に対する単一予算または別予算の使用実態とその決定要因を実証的に検討し、ドイツ語圏の企業を対象とする Arnold and Artz (2019) と比較、検討を行った。その結果、多くの企業が会計年度の期首から期

末まで単一予算を使用しており、業績評価機能の重要性が高い企業ほど、期末まで単一予算を続けて使用する可能性が高まることが確認された。さらに、期中の予算調整については、計画設定のための予算のみを調整するのではなく、両予算を等しく調整する企業が多いという、日本企業に特徴的な運用方法が示された。これは、Arnold and Artz (2019) が提示した、期中の計画設定の予算のみを調整するというドイツ語圏の企業の傾向と対照的であった。

本研究の限界はサンプル・サイズが小さいことにあり、外的妥当性は限定的である。今後はサンプルを拡充し、推定結果の再現性と頑健性を検証することで、一般化可能性を高めたい。

#### 参考文献

- Anthony, R. N., and V. Govindarajan. (1998). *Management Control Systems*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Arnold, M., and M. Artz. (2015). Target difficulty, target flexibility, and firm performance: Evidence from business units' targets. *Accounting, Organizations and Society* 40 (1) : 61-77.
- Arnold, M., and M. Artz. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society* 73: 50-67.
- Barrett, M. E., and L. B. Fraser. (1977). Conflicting roles in budgeting for operations. *Harvard Business Review* 55: 137-146.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M., U. Schäffer, and M. Thaten. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research* 33 (4) : 1489-1517.
- Bol, J. C., and J. B. Lill. (2015). Performance target revisions in incentive contracts: Do information and trust reduce ratcheting and the ratchet effect? *The Accounting Review* 90 (5) : 1755-1778.
- Davila, T., and M. Wouters. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7-8) : 587-608.
- Dunbar, R. L. 1971. Budgeting for control. *Administrative Science Quarterly* 16 (1) : 88-96.
- Hansen, S. C., and W. A. Van der Stede. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 15 (4) : 415-439.
- Indjejikian, R. J., M. Matějka, K. A. Merchant, and W. A. Van der Stede. (2014). Earnings targets and annual bonus incentives. *The Accounting Review* 89 (4) : 1227-1258.
- Locke, E. A., and G. P. Latham. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57 (9) : 705-717.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3) : 281-301.
- 梅澤真由美 (2018) 『今から始める・見直す 管理会計の仕組みと実務がわかる本』中央経済社.
- 小林健吾 (1988) 「複数予算の方法：その理論的検討」『青山経営論集』22 (4) : 1-16.
- 櫻井通晴 (2002) 「バランスト・スコアカードの日本企業への有効性」『専修経営学論集』74 : 1-37.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶応義塾大学出版会.

付録

アンケート調査票

予算管理における計画設定および業績評価のための単一予算または別予算の使用に関する実態調査

以下の質問について、ご回答のほどお願い申し上げます。チェック項目については、該当するものにチェックを記入下さい。個人のご見解でございまして差し支えありませんので、ご回答頂けましたら幸甚に存じます。ご回答の内容は集計のみとし、個別には一切公表いたしません。

1. 下記の欄にご記入下さい。

会社名	
-----	--

アンケートの集計結果のフィードバックをご希望の方は、下記の欄にご記入下さい。

お名前		ご所属	
E-mail			

なお、本調査では、貴社の計画設定プロセスを調査対象としております。計画設定プロセスとは、「予算編成」や「業務計画設定」、「短期計画設定」など、企業によって多少名前が異なることがありますが、通常 1 会計年度における業務計画を指します。以下の質問項目においては、この業務計画における一連の目標を「予算」または「予算目標」としてしております。また、質問項目の事業ユニット（ビジネス・ユニット）とは、企業内の独立した事業単位を指します。貴社に 2 つ以上の事業ユニットがある場合は、その中で最大の事業ユニットについてご教示下さい。また、部門長は事業ユニットを構成する各部門単位の長を指します。

2. 会計年度の初めの単一予算または別予算

	同一	←	やや異なる	→	非常に異なる
(1) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>収益</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>収益</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(2) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>費用</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>費用</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(3) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>利益</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>利益</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				
(4) 会計年度の初めに、貴社の事業ユニットが計画設定のために使用する <u>非財務</u> の予算目標の水準は、業績評価のために使用する <u>非財務</u> の予算目標の水準と同一ですか。	<input type="checkbox"/>				

3. 会計年度の終わりの単一予算または別予算

(3-A)

企業によっては、フレキシブルな予算やローリング予算を使用して、年間の予算目標の水準の調整を行います。貴社の事業ユニットは、会計年度中の計画設定および業績評価のための予算目標の水準を定期的（たとえば、月次、四半期ごと）に調整を行いますか、あるいは必要な場合のみ調整を行いますか、それとも全く調整を行わないでしょうか。	計画設定のための予算目標の水準	(1) <input type="checkbox"/> 定期的、____ か月ごと
		(2) <input type="checkbox"/> 必要な場合のみ、年に約 ____ 回
		(3) <input type="checkbox"/> 全く調整を行いません
	業績評価のための予算目標の水準	(1) <input type="checkbox"/> 定期的、____ か月ごと
		(2) <input type="checkbox"/> 必要な場合のみ、年に約 ____ 回
		(3) <input type="checkbox"/> 全く調整を行いません

(3-B)

(3-A) において計画設定と業績評価の両方の予算目標の水準について、(1)または(2)にご回答頂いた方のみ、次の質問にご回答下さい。

貴社の事業ユニットでは、年間の計画設定と業績評価の両方の予算目標を調整するとご回答頂きました。調整後の計画設定と業績評価の予算目標の水準は常に同一ですか。	<input type="checkbox"/> はい
	<input type="checkbox"/> いいえ
	<input type="checkbox"/> その他 ( )

#### 4. 計画設定において実績が予算目標を下回った／上回ったときの差異コスト

貴社の事業ユニットが前会計年度の終わりに当会計年度の年間予算を作成し、当会計年度が数か月経過した後、今後数か月間の貴社の事業ユニットの商品またはサービスの需要が、会計年度初めの計画よりも大幅に減少（増加）することに気付かれたと想定します。

貴社の事業ユニットの商品またはサービスの需要が、会計年度の初めに想定していた需要を下回る（上回る）場合の追加コスト（機会損失を含む）の見積りについてご教示下さい。（該当しない項目は、空欄のままで差支えございません。）

##### ・ 計画設定において実績が予算目標を下回ったときの差異コスト

	追加コスト ← 中程度の追加コスト → 高い追加コスト						
	追加コストなし						
(1) 既に購入したまたは既存の契約により継続して購入する必要があるが、近い将来には必要とされない材料の保管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 未使用の材料の価値の減少	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 生産における未使用キャパシティ（遊休キャパシティ・コスト）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 生産またはサービスのキャパシティの代替利用による売上損失	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 計画外の生産停止	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) 未使用の在庫スペース	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) 生産スタッフのキャパシティの余剰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) 販売・サービススタッフの余剰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) 特別値引きによる減収	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### ・ 計画設定において実績が予算目標を上回ったときの差異コスト

	追加コスト ← 中程度の追加コスト → 高い追加コスト						
	追加コストなし						
(1) 追加の商品および材料に対する割増価格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) 商品および材料の急ぎの配送	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) 追加の保管スペース	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) 商品またはサービスの短期的な生産増加	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) 加速生産による修理費用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) 生産スタッフの増員と時間外割増手当	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) 販売・サービススタッフの増員と時間外割増手当	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) 納期遅延による値引きや違約金の支払	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) 納期の延長や遅延による売上損失	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. 業績評価において予算目標が実績を下回った／上回ったときの差異コスト

・ 業績評価において実績が予算目標を下回ったときの差異コスト

予算目標を100%達成できなかった場合、部門長の 変動報酬は支払われますか。	<input type="checkbox"/> はい。変動報酬は、目標達成率が _____ %から支払われます。
	<input type="checkbox"/> いいえ。完全に達成された場合に限り(目標達成率100%が下限)
	<input type="checkbox"/> その他 ( _____ )

・ 業績評価において実績が予算目標を上回ったときの差異コスト

予算目標達成率が一定水準を超えた場合、部門長 の変動報酬が増加しなくなる上限はありますか。	<input type="checkbox"/> はい。目標達成率が _____ %を超えると、それ以上は増加しません。
	<input type="checkbox"/> いいえ。
	<input type="checkbox"/> その他 ( _____ )

6. 信頼性コスト

あなたの事業ユニットの予算目標に関する以下の記述について同意するかどうかをご回答下さい。

	全く同意 しない	←	どちらとも いえない	→	完全に 同意する
(1) 管理者は、計画設定の予算目標の水準と業績評価の予算目標の水準が異なる場合、予算目標が現実的で達成可能であると考えません。	<input type="checkbox"/>				
(2) 管理者は、業績評価の予算目標が現実的で達成可能であると考えられる場合のみ、管理者のモチベーションにつながります。	<input type="checkbox"/>				

7. 部門の数および予算コストの差分

当会計年度の初めに、計画設定のための予算目標の作成に各部門が費やした作業日数はおよそ何日ですか。(お分かりになる範囲で差支えございません。)たとえば、製造部門の3名のフルタイム勤務の従業員が、業務計画設定のための予算目標の作成にそれぞれ丸10日を費やした場合、フルタイム換算の作業日数は30日に相当します。

<例>フルタイム換算の作業日数

購買	2名×5日	製造	3名×10日	販売	2名×5日	その他	1名×10日	合計	60日
----	-------	----	--------	----	-------	-----	--------	----	-----

(7-A)

貴社の最大の事業ユニットにおける部門の数はいくつですか。	部門
------------------------------	----

(7-B)

2において、会計年度の初めに計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一ではないとご回答頂いた方 → 次の質問にご回答下さい。

(1) 当会計年度の初めの計画設定のための予算目標の作成に、各部門が費やした作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
(2) 当会計年度の初めの業績評価のための予算目標の作成に、各部門が費やした作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
(3) 貴社の事業ユニットの計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であると仮定した場合、会計年度の初めの予算目標の作成に、各部門が費やす作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日

なお、上記のフルタイム換算の作業日数の表を参考にご回答下さい。「(1) + (2) - (3)」の計算式より、別の予算目標作成に費やされる追加のフルタイム換算の作業日数を計算する予定です。

(7-C)

2において、会計年度の初めに、計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であるとご回答頂いた方 → 次の質問にご回答下さい。

貴社の事業ユニットでは、計画設定と業績評価の予算目標の水準が同一であるにご回答頂きました。もし計画設定と業績評価の予算目標の水準が異なると仮定した場合、業績評価のための予算目標の作成に、各部門が費やす作業日数はフルタイム換算で合計何日ですか。	日
---	---

なお、上記のフルタイム換算の作業日数の表を参考にご回答下さい。

## 8. 計画設定の重要性および業績評価の重要性

貴社の事業ユニットにおいて、以下の活動における予算目標はどの程度重要ですか。

	全く重要ではない		どちらともいえない		非常に重要	
(1) 将来の費用と収益の予測	<input type="checkbox"/>					
(2) 部門間の調整（たとえば、購買部門と生産部門、生産部門と販売部門の調整）	<input type="checkbox"/>					
(3) 部門への資源配分（要求された人員や予算など）	<input type="checkbox"/>					
(4) 事業ユニット長の業績評価	<input type="checkbox"/>					
(5) 事業ユニット長の変動報酬の決定	<input type="checkbox"/>					
(6) 社内コミュニケーション（たとえば、戦略、目標、期待）	<input type="checkbox"/>					
(7) 社外コミュニケーション（たとえば、公開またはメディア、銀行、アナリスト向け）	<input type="checkbox"/>					

## 9. 部門間の相互依存性

ある部門の業績は、他の部門の意思決定や行動にどの程度依存していますか。（たとえば、バリューチェーンにおける購買→製造→販売の流れに沿った依存関係を想定しています。）

	全く依存していない		どちらともいえない		非常に依存する	
各部門は、どの程度「独立した」ユニットとして活動を行うことができますか（たとえば、製品またはサービスは外部市場において購入または販売することができますか）。	<input type="checkbox"/>					

## 10. 不確実性

貴社の事業部門の部門長は、貴業界における下記の点の予測に長けていますか。

	全く同意しない		どちらともいえない		完全に同意する	
(1) 競合他社の動向	<input type="checkbox"/>					
(2) 顧客の動向	<input type="checkbox"/>					
(3) サプライヤーの動向	<input type="checkbox"/>					

11. 本調査についてご意見等ございましたら、ご記入頂けますと幸甚に存じます。

--

ご協力ありがとうございました。



# **Empirical Study on the Use of a Single Budget or Separate Budgets for Planning and Performance Evaluation in Japanese Companies**

Shinpei Kamiyama

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [shinpei\\_kamiyama@bunkyo.ac.jp](mailto:shinpei_kamiyama@bunkyo.ac.jp)

Received: 13, January, 2026

## **Abstract**

This paper presents an empirical study on the use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation in Japanese companies. The findings are compared and discussed in relation to those of Arnold and Artz (2019). The comparative analysis reveals that many companies use a single budget from the beginning to the end of the fiscal year, and that the more important performance evaluation function is, the more likely companies are to continue to use a single budget until the end of the fiscal year.

Keywords: Budgeting, Planning, Performance Evaluation, Target Setting, Management Control

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 1

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





# 同業種型商業集積へのバランス・スコアカードの適用： 秋葉原地域の知識フロー循環の可視化

上山晋平

## 概要

本論文は、同業種型商業集積におけるバランス・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) の適用について、秋葉原地域を対象に検討を行った。秋葉原地域の強みである店頭における知識の蓄積と還流を店舗と顧客、メーカーなどの主体間で移転し、学習が累積する知識フローとして捉え、地域イノベーション・システム (Regional Innovation System; RIS) の視点から、知識フローが継続的に循環する条件を整理した。具体的には、(a) 中間組織・協働ガバナンス、(b) 知識共有基盤と学習、(c) 外部知識の取り込み (開放性)、(d) 参入インフラ (出店容易性) を前提条件として位置付け、これらがプロセスを通じて顧客価値を高め、地域経済効果へ接続する因果連鎖を戦略マップとして提示した。さらに、この因果連鎖を測定可能な形に落とし込むため、集積全体の BSC の構築例を作成し、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した。補完的に実施した郵送質問票調査およびインタビュー調査からは、競争環境や知識共有に関する強みが示唆される一方、外部連携・協働の仕組み化や参入環境の変化といった課題が示された。以上より、戦略主体が分散する商業集積においても、知識フロー循環を中核に据えた戦略マップと BSC は、関係主体が共有可能な共通言語として協働の焦点を可視化する枠組みとなり得ることを示した。

キーワード：同業種型集積、秋葉原地域、知識フロー循環、BSC、戦略マップ

(投稿日 2026年1月13日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 同業種型商業集積へのバランス・スコアカードの適用： 秋葉原地域の知識フロー循環の可視化

上山晋平\*

## 1. はじめに

本論文では、同業種型商業集積におけるバランス・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) の適用について、秋葉原地域を対象に検討する。ここで同業種型商業集積とは、ある一定の空間的範囲の中に、「特定の業種やその関連業種の店舗が自然発生的に集積」(牛垣ほか 2016, p.86) した状態をいう。本論文で用いる分析枠組みとして、BSC とは、「組織のミッションと戦略を業績評価指標に転換し、業績を測定し戦略を遂行するためのシステム」(Kaplan and Norton 1996, p.2) である。BSC は管理会計論におけるマネジメント・コントロールの手法の一つとして用いられ、近年は単一組織にとどまらず、産業クラスターなど複数の組織が関与するメゾ領域にも適用が拡張されている (高橋 2013)。

研究対象である秋葉原地域は、日本を代表する電気街であると同時にサブカルチャーの発信地であり、電化製品取扱店やメイド系店舗、ホビー取扱店舗などが集まる同業種型商業集積として位置付けられる (牛垣 2015)。秋葉原地域では、同一商品を扱う店舗間の競争が集客を促す一方で価格競争を激化させ、店舗は商品やサービスの差別化や周辺商品の拡張を通じて品

揃えを多様化させる。その結果、遠方からの顧客が増え商圈が拡大し、商圈拡大が新規出店を呼び込むことで、商業集積はさらに拡大していく (加藤 2000)。この商圈拡大を背景に、全国あるいは世界中から新製品や新情報に敏感で深い品揃えを求める顧客が来店し、顧客との接点を通じて店舗には専門知識が蓄積され、その専門性がさらなる来店を促す循環が生まれる。さらに店舗で把握された顧客の要望や売れ行きなどの情報は、メーカーの試作改良や新製品の生産規模の決定に反映され (山下 1998)、店頭の知見が開発や商品化へ還流して改良や新製品の創出に繋がる点で、秋葉原地域はオープン・イノベーション<sup>1)</sup> が生起する場と位置付けられる。

一方で秋葉原地域は、戦後のラジオ関係店の集積から高度経済成長期にかけて家電製品取扱店、1980年代にはパソコン取扱店が発展した。2000年にはパソコン取扱店の集積が一段落するとともにアニメ関係取扱店が集積し、2006年にはメイド系店舗が集積してサブカルチャーの中心地となった (牛垣 2012)。このサブカルチャーがインターネット上での交流を通じて海外へと伝播し、観光産業へと繋がっている (土田 2014)。このように秋葉原地域は、時代ごとのニーズに応じて店舗が業種や業態を転換しながら、同業種型商業集積として存続、発展してきた (山田 2011)。その背景には小規模店が参入し易い物理的環境があり (牛垣 2012; 牛垣は

\* 文教大学経営学部

✉ shinpei\_kamiyama@bunkyo.ac.jp

か 2016)、新規出店や業態転換を通じたニッチ需要への試行錯誤が地域の多様化とイノベーションの芽の形成に繋がっている。近年は、街の飲食・サービス業化が進み、娯楽系や飲食系のチェーン店が立地し、商業空間の均質化も進み、関連購買が弱まるなど商業集積地としての強みが低下している（牛垣ほか 2016）。加えて電子商取引サイトの普及により価格優位が成立しにくくなり、来訪理由も希薄化している<sup>2)</sup>（山野 2018）。

以上より、秋葉原地域には広域から多様な顧客を惹き付け、店頭で知識が蓄積され、開発や商品化へ還流される（以下、店頭知の蓄積と還流）という強みがある一方で、その強みが持続的に発揮される条件は自明ではない。とりわけ店頭で蓄積された知識が顧客価値や地域経済効果へどのように結び付くのかは明確ではなく、自治体を含む関係主体の街づくりに資するよう、測定可能な因果連鎖として可視化する必要がある。可視化にあたっては、戦略目標間の因果関係を整理する戦略マップと、それを業績評価指標とアクション・プランへ具体化するBSCの枠組みを用いる。関係者が共有できる共通言語として価値創出の連鎖を示し、新規出店や業態転換、空間整備など各組織の分散的な意思決定を、集積の強みを活かす方向へ整合させる上でも重要である。産業クラスターを対象としたBSCを適用する研究はあるものの（高橋 2013）、商業集積では戦略主体が分散しているため、そのまま適用できない。加えて、商業集積を対象にBSCを適用した研究は見当たらず、本研究には意義がある。

ここで秋葉原地域の強みである店頭知の蓄積と還流は、知識が単に存在するというより、店舗と顧客、メーカーなどの主体間を移転し、学

習が累積する知識フローとして捉える必要がある。知識には主体や現場に偏って蓄積され、容易に流通しないという粘着性があり、その有用性を見極めには専門性を要し、非対称が生じやすいため、市場に任せるだけでは適切な連携や投資判断が生じにくい（Cooke 2005）。したがって、生成された店頭知が店舗の提案やサービスの設計に活かされ、外部へフィードバックされ、再び店頭へ戻る循環が途切れずに回る条件を明示しなければ、強みが顧客価値や地域経済効果へ転換される仕組みは説明できない。

そこで本論文は、店頭知の蓄積と還流が複数主体の相互作用によって成立する点に着目し、この顧客価値や地域経済効果へ転換される仕組みを捉える理論的基盤として地域イノベーション・システム（Regional Innovation System; RIS）を採用する。Cooke（2005）は、知識の生成サブシステムと活用サブシステムの相互作用を中核に、主体間を媒介する中間組織や協働的ガバナンスによって「良好な知識フロー（システム性）」が成立することを強調する（Cooke 2005）。これを踏まえ、秋葉原地域の強みを知識フローの設計問題として捉え直し、①知識フローが回る条件を整理し、②地域経済効果に至る因果連鎖を戦略マップとして可視化し、③BSCとして戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化することで、関係主体が共有可能な評価枠組みの提示を目指す。論文構成は、第2章で先行研究を検討し、本論文の課題を提示する。続いて第3章でBSCの適用可能性を検討し、最後に結論と今後の課題を述べる。

## 2. 先行研究の検討と本論文の課題

本章では、「商業集積と産業集積の相違」および「クラスター概念の整理と商業集積への適用」に関する先行研究を整理し、商業集積の特質と秋葉原地域における集中の生成と維持のメカニズムを位置付ける。その上で、「地域イノベーション・システムと知識フロー循環の条件」を整理し、「産業クラスターにおける BSC の適用」に関する先行研究を踏まえて、本論文の課題を提示するとともに、研究方法を示す。

### 2.1 先行研究の検討

#### 2.1.1 商業集積と産業集積の相違

まず、同業種型商業集積の特質を把握するため、商業集積と産業集積の相違を分業形態と関係構造の観点から整理し、商業集積におけるイノベーション創出の仕組みについて検討する。

商業集積では、顧客が複数店舗を回遊し、品揃えや価格、サービスなどを比較しながら補完関係の組み合わせを選択する点に特徴があり、この分業は水平的分業として捉えられる。したがって、顧客の選択行動を通じて売買集中が生起し、集積全体としての魅力が形成される。また、店舗の選択は顧客に委ねられるため、集積内部で統一的なオーガナイザーが店舗を選別し、編成する仕組みは作動しにくく、商業集積は所縁型組織としての性格を帯びやすい（石原 2002）。一方、産業集積は、企業間の結び付きが投入産出関連にもとづく垂直的分業により特徴付けられ、外部需要に応じた分業関係のオーガナイザーが重要となる（石原 2002）。

この違いはイノベーション創出の仕組みに

も含意を持ち、産業集積では技術や工程の新たな組み合わせが生じやすいのに対し（石原 2002）、商業集積では工程技術の再編というよりも、品揃えの編集、サービス設計、情報発信、イベントやコミュニティ形成など、回遊や比較行動を促し、集積の魅力を高める仕組みとしてイノベーションは創出しやすい。

#### 2.1.2 クラスター概念の整理と商業集積への適用

Gordon & McCann（2000）は、「産業クラスター」という語が多義的に用いられている点を指摘し、空間的集中が生じる因果プロセスに着目して「純粹集積」、「産業コンプレックス」、「社会ネットワーク」という3つの理念型を提示した。本論文では、この枠組みを産業と商業の区別を行うためではなく、同業種型商業集積においても観察される集中の生成と維持メカニズムを識別する分析枠組みとして用い、秋葉原地域の商業集積がいかなるプロセスによって成立し、再生産されてきたのかを整理する。

まず、「純粹集積」は、地理的近接性それ自体が外部経済を生み、企業に便益をもたらすという説明枠組みである。ここで強調されるのは、便益の源泉や伝達メカニズムが多様であっても、それらを集積の経済として束ねる共通要素は地理的近接性であるという点である。これに対して、「産業コンプレックス」は、企業間に存在する「識別可能で安定した一連の関係」によって特徴付けられ、とりわけ販売・購買パターンとしての取引上の結び付きと空間的取引費用が立地と集中を基本的に規定するという説明枠組みである。さらに、「社会ネットワーク」は、企業間の関係の根本的基盤が価格シグナルや組織構造では表現できない領域、すなわち信頼・

規範・社会関係資本にある点を核とし、共同や協力を可能にする埋め込み型のネットワークが、場所に固有のクラスター形成と結び付き得ることを強調する (Gordon & McCann 2000)。

以上より、Gordon & McCann (2000) の整理は、空間的集中を純粹集積、産業コンプレックス、社会ネットワークという3つの因果プロセスとして区別する点に意義がある。この区別にもとづいて秋葉原地域の同業種型商業集積における集中の生成と維持のメカニズムを検討すると、少なくとも中心的には、純粹集積に近いプロセスが強く働いていると考えられる。秋葉原地域では、同一商品の取り扱いを通じた価格競争が広域からの集客を促し、競争回避の差別化努力が周辺商品の品揃え拡充と多様化を生み、結果として商圈拡大と新規出店を呼び込むという循環的メカニズムが描かれている。

同時に、秋葉原地域には社会ネットワーク型の要素も部分的に観察される。たとえば、店舗間で「お隣さん同士仲良く」(パソコン専門店A店)という規範のもと、互いの得意領域を把握し、顧客に近隣店を補完し合うといった、顔なじみと相互理解に支えられた関係が語られている<sup>3)</sup>。これは、関係資本やコミュニティ規範が協力を媒介するネットワーク型の要素として位置付けられる。

なお、高橋 (2013) は、産業クラスターの意義をイノベーション創出と経済的効果の因果関係に求め、産業集積との相違点として位置付けている。本論文の対象は商業集積であるが、秋葉原地域では店頭知の蓄積と還流を通じて製品改良や新製品企画に接続しうる知識フローがみられる。したがって以下では、知識フロー循環を中核に据え、BSCによりイノベーション創出と経済的効果の接続を測定可能な形で整理す

る。

### 2.1.3 地域イノベーション・システムと知識フロー循環の条件

オープン・イノベーションをメゾ領域と結び付けて論じる代表的な研究として、Cookeの研究が参照される (Vanhaverbeke 2006)。Cooke (2005) は、地域を中央政府と地方政府の間に位置付けられるメゾ・レベルの統治単位として捉え、地域を国内外の主体との相互作用を含む開放システムとして定義した上で、RISを、①知識の生成と②知識の活用という2つの下位システムが相互に作用しながら新しい知識の商業化を支える枠組みとして整理する (Cooke 2005)。RISは地域内で完結するものではなく、グローバル・国家・他地域のシステムとも結び付きながら構成される点が重要であり、地域政策の焦点は、世界的な知識フローを取り込み、地域内で再編して活用できるかに置かれる (Cooke 2004)。

本論文では、知識の生成の主体を主として店舗と顧客を想定する。具体的には、店舗が接客と提案を通じて顧客の要望や売れ行きを把握し、現場で更新される知見を知識として蓄積するプロセスを知識の生成と捉える。知識の活用の主体は、第1に店舗である。蓄積された知識を品揃えの編集や提案の改善、サービス設計や情報発信に反映し、顧客価値へ転換するためである。第2にメーカーなどの外部主体である。店舗から得られるフィードバックを試作改良や企画に反映し、新製品や改良へ繋げるためである。第3に自治体などの関係主体である。回遊企画や共同施策、知識共有の仕組みづくりに知識を用いるためである。以上の主体を前提とすると、次に問題となるのは、これらの主体間で

知識が継続的に移転し循環する条件である。

このとき Cooke (2005) が強調するのは、企業などの主体の存在そのものよりも、主体間を媒介する中間組織を通じて、知識が継続的に移転・循環する「良好な知識フロー」が成立しているかである (Cooke 2005)。Cooke (2005) はこの状態をシステム性として捉え、相互作用のガバナンスによって知識交換が促進されることが、地域が RIS として機能する条件であるとする。さらに、クラスターは、近接性をもたらす局地化された知識スピルオーバーに加えて、評判や信頼にもとづく協働関係、共同購買・共同マーケティング・知識交換のための局地的な協働的ガバナンス組織などによって、知識フローが回り続ける仕組みとして理解される (Cooke 2005)。

以上より、「知識フローが回る条件」は、(1) 知識の生成と活用が分化しつつ相互作用していること、(2) それらを結び付ける中間組織と相互作用的ガバナンスが機能していること、(3) 近接性が信頼・協働規範・協働組織を通じて知識交換へ変換されること、(4) 地域内循環に加えて外部からの知識フローを取り込み活用できる開放性を備えることに整理できる。これに加え、知識フローを回し続ける前提として、担い手が新規参入しやすい受け皿が確保されていることも、商業集積における重要条件として検討する必要がある。

#### 2.1.4 産業クラスターにおける BSC の適用

BSC は、組織のミッションと戦略を測定可能な戦略目標と業績評価指標に転換する枠組みである。財務に加え、顧客、内部プロセス、学習と成長の 4 つの視点から業績を捉える (Kaplan & Norton 1996)。戦略マップは、こ

れらの 4 つの視点に沿って戦略目標間の因果関係を可視化するものである。BSC は、この戦略マップで整理された戦略目標について、指標の設定とアクション・プランの策定を通じて運用可能な形にする。このように、BSC と戦略マップは、新しい戦略の理解と行動変容を促す「共通言語」として機能するとされる (Kaplan & Norton 2004)。

高橋 (2013) は、「現在、産業クラスターに関する研究は、地域経済論や集積論における研究は数多く行われているが、管理会計の視点から行われているものはほとんど無い」(高橋 2013, 117 頁) と指摘する。その上で、産業クラスターのような複数の組織が参加するメゾ領域では、①ビジョンや戦略の共有・理解・伝達、②経済的効果を測定する仕組みが必要であり、そこに管理会計技法、とくに BSC を適用する余地があると論じる (高橋 2013)。

また、高橋 (2013) は、産業クラスターの BSC を構築する上では、インフラ整備の効果を適切に測定し、それがイノベーション創出との因果関係を描写できるように構築する必要がある、BSC では、人材と変革 (学習と成長) の視点がこの効果に関連する視点を担うと整理している (高橋 2013)。

## 2.2 本論文の課題の提示

前節で整理したとおり、商業集積は、顧客の回遊・比較行動を通じて売買集中が生じ、集積としての魅力が形成される一方、集積内部に産業集積のような統一的なオーガナイザーが存在しにくく、個別店舗の分散的意思決定が集積全体の方向性に直結しにくい (石原 2002)。また、RIS の議論において Cooke (2005) が強調する

ように、イノベーションの鍵を主体の存在ではなく、知識の生成と活用を結び付ける中間組織や相互作用的ガバナンスを通じて知識が継続的に移転・循環する「知識フロー」にある（Cooke 2005）。これらを踏まえると、秋葉原地域の同業種型商業集積についても、価値創出の基盤となる知識フローが、どのような条件の下で回り続け、どのように顧客価値や地域経済効果へ接続されるのかを因果関係として整理することが本論文の課題となる。

他方、産業クラスターに対してBSCを適用する研究は多くないものの、複数の組織が関与するメゾ領域において、全体戦略の共有・理解・伝達と業績の測定・評価の枠組みを構築し、イノベーション創出と経済的効果の因果関係を明確化する意義を示してきた（高橋 2013）。しかし、商業集積では戦略主体が分散しているため、そのまま適用できるとは限らない。とりわけ秋葉原地域では、新規出店や業態転換が生じやすい環境が、ニッチ需要への試行錯誤を促すという特性が指摘されており（牛垣 2012; 牛垣ほか 2016）、知識フロー循環の前提条件として「参入インフラ（出店容易性）」を組み込んだ評価枠組みが必要となる。にもかかわらず、商業集積を対象に、知識フロー循環の条件とプロセス、経済的効果を戦略マップとして可視化し、BSCとして指標化・施策化した研究は見当たらない。ここに本研究の理論的および実務的意義がある。

以上より、本論文は秋葉原地域の同業種型商業集積を対象に、次の課題を設定する。

第1に、秋葉原地域において知識フローが継続的に循環するための条件を、RISの観点から整理する。とくに(a)中間組織・協働ガバナンス、(b)店舗間の知識共有基盤と学習、(c)域外

から流入する知識の取り込み（開放性）、(d)参入インフラ（出店容易性）という前提条件が、知識フローの循環にどのように関与するかを検討する。

第2に、知識フロー循環が、店舗の提案力や情報の鮮度、回遊のしやすさ、体験価値・信頼といった顧客価値を介して、域外需要の獲得や関連購買の促進へ結び付く因果連鎖を仮説として整理し、戦略マップとして提示する。

第3に、提示した因果連鎖を、複数主体が共有可能な評価枠組みへ落とし込むため、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した集積全体のBSCの構築例を作成し、運用可能性を検討する。

以上の課題設定により、本論文は、秋葉原地域の価値創出を「知識フローが回る状態」として捉え、その前提条件から最終的な成果までの連鎖を、可視化および指標化する手法としてBSCを適用する枠組みを提示することを目的とする。

## 2.3 研究方法

本論文は、先行研究にもとづき、秋葉原地域における店頭知の蓄積と還流を知識フローの観点から概念整理した上で、戦略マップとBSCの構築例として提示する。なお、その中心は実証的因果推論ではなく、既存知見を統合した概念モデルの構築にある。

他方で、構築した戦略マップやBSCの方向性が秋葉原地域の実態と整合しているかを探索的に確認し、地域の強みや課題を把握するために郵送質問票調査およびインタビュー調査を実施した。

郵送質問票調査は、2024年12月に秋葉原地

域にある 590 店舗宛に、「秋葉原地区の店舗経営における商業集積のオープン・イノベーションの効果に関する実態調査」と題する質問票を郵送して行った。その結果、有効な回答店舗数は 52 店舗（回収率 8.8%）であった。図表 1 および図表 2 は、回答店舗の業種別と従業員数別の分布を示す。なお、パソコン、家電、電子部品は電化製品、メイド喫茶やコンセプトカフェなどのメイド系店、飲食店、菓子店は飲食・サービス、アニメ関係、アイドル製品、トレーディングカードはホビーに纏めた。その他には、コンビニエンスストア、ビジネスホテル、アパレルなどが含まれる。また、サンプル全体のデー

タの利用可能性の問題で十分な検証ができなかったため、非回答バイアスの存在を否定できない。

本調査では、「近隣に競合店舗の存在」、「競合店舗との差別化意識」、「秋葉原地域の集客ブランド力」、「流行や機会の探索意識」、「新規アイデア・技術採用の積極性」、「従業員間の商品・サービス知識の共有」、「顧客の意見収集の体制」、「他店舗との協働」、「サプライヤーとのビジネスモデル共有」、「海外顧客への取り組み」、「売上増加（前年度比）」、「新規顧客増加」、「海外顧客増加」について「当てはまる」、「やや当てはまる」、「どちらともいえない」、「やや当て

図表 1 回答企業の業種別分布

(単位：店舗)

内訳			計
パソコン	家電	電子部品	電化製品
3 (5.8%)	2 (3.8%)	7 (13.5%)	12 (23.1%)
メイド系店	飲食店	菓子店	飲食・サービス
5 (9.6%)	6 (11.5%)	4 (7.7%)	15 (28.8%)
アニメ関係	アイドル製品	トレーディングカード	ホビー
2 (3.8%)	2 (3.8%)	12 (24.5%)	16 (30.8%)
			その他
			9 (17.3%)

N=52

(出所) 筆者作成

図表 2 回答企業の従業員数別分布

(単位：店舗)

	5名未満	10名未満	20名未満	30名未満	40名未満	40名以上	計
電化製品	7 (58.3%)	1 (8.3%)	2 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	12 (100%)
飲食・サービス	2 (13.3%)	4 (26.7%)	6 (40.0%)	1 (6.7%)	0 (0.0%)	2 (13.3%)	15 (100%)
ホビー	1 (6.3%)	7 (43.8%)	4 (25.0%)	0 (0.0%)	3 (18.8%)	1 (6.3%)	16 (100%)
その他	0 (0.0%)	2 (22.2%)	4 (44.4%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	9 (100%)
計	10 (19.2%)	14 (26.9%)	16 (30.8%)	2 (3.8%)	4 (7.7%)	6 (11.5%)	52 (100%)

N=52

(出所) 筆者作成

はまらない」、「当てはまらない」の5点尺度を用いて回答を求めた。

また、2025年7月16日に、郵送質問票調査の回答者の中から、パソコン専門店A店の店長にインタビュー調査を行った。調査手法は半構造化インタビューであり、調査時間は90分間であった。インタビュー調査の内容は、本文2.1.2および注2・注3に示す。

### 3. 同業種型商業集積に対するBSCの適用可能性

本章では、産業クラスターへのBSCの適用を論じた高橋（2013）の議論を踏まえ、秋葉原地域の同業種型商業集積に対してBSCを適用する意義を整理した上で、同業種型商業集積全体のBSCの構築例を提示する。高橋（2013）が指摘するように、産業クラスターのようなメゾ領域では、複数の組織がネットワークを形成しているため、全体の戦略を共有し達成する仕組みとネットワーク全体および個々の組織の業績を測定・評価する仕組みが必要となる（高橋2013）。ここでは、この問題意識を同業種型商業集積に引き寄せ、秋葉原地域の価値創出を特徴付ける「知識フローの循環」を、戦略マップの因果連鎖として可視化し、指標化・施策化する枠組みとしてBSCを位置付ける。

#### 3.1 同業種型商業集積にBSCを適用する意義

高橋（2013）は、産業クラスターが順調に機能しない要因として、全体の目的やこの目的を達成するための下位目的が定まらず、参加者が事業展開の方向を見失うことを挙げる。その上

で、複数の組織からなるメゾ領域では、産業クラスター全体のビジョンや戦略を翻訳・伝達・理解させるための「羅針盤」が必要であり、BSCや戦略マップがその役割を担うと論じる（高橋2013）。同業種型商業集積も、個々の店舗が独立した意思決定主体である点で、集積全体の戦略が自動的に整合するわけではない。とくに秋葉原地域では、業種構成の変化、観光地化、電子商取引の普及などにより、集積が提供すべき価値をめぐって方向性が分岐しやすい。このとき、集積としての強みが、来店者増、売上、雇用、税収などの地域経済効果へどのように結び付くのかという因果連鎖を明示し、共有可能な形で可視化することが重要となる。

また、高橋（2013）は、経済的効果測定的重要性を、参加企業に対するモチベーションの維持、潜在的に参加の可能性のある企業へのクラスター参加に対する誘因、地域社会に対する説明責任と関連付けて整理している（高橋2013）。同業種型商業集積においても、共同イベントや回遊促進、情報共有など「集積としての取り組み」を継続するには、その成果がどのように現れているのかを測定可能な形で示す必要がある。したがって、BSCは、(1) 集積全体の戦略目標を整理し、(2) 非財務領域から財務的成果までの因果連鎖を提示し、(3) 業績評価指標とアクション・プランに落とし込むことで、同業種型商業集積の協働を支える評価枠組みとして位置付けられる。ここで秋葉原地域の場合、協働の対象は共同イベントなどに限らず、「新規参入と業態更新が起り続ける環境」を維持できているかも含まれる。出店容易性が損なわれれば、試行錯誤の回数が減り、知識フロー循環の回転数も低下しうるためである。したがって、BSCでは経済的効果に加え、出店

容易性を基盤とした試行錯誤と学習、知識共有、還流に至る一連の条件・プロセスも測定対象に含める。

### 3.2 知識フロー循環と4つの視点による整理

高橋(2013)は、クラスターの成果は非財務的な要素を多く含むため、短期的な経済的效果とイノベーション創出などのような比較的長期的な効果をバランスさせ、戦略目標間の因果関係を明確にする必要があることを示している。加えて、産業クラスターにBSCや戦略マップを適用するにあたり、まずクラスター全体として共有されるビジョンを明確化する必要があるとし、一般的な方向性として「地域経済の内発的・自立的発展」をビジョンとして置き得る一方、実際にはクラスターの特性に応じて、より具体的なビジョンになると述べている(高橋2013)。本論文でもこの整理に従い、上位の方向性として「地域経済の内発的・自立的発展」を据えた上で、その秋葉原地域における具体像として、地域の将来像として掲げられる「境界の歴史性と先端性、アートが融合し、文化を創造・発信し続けるまち」を、本論文におけるメゾ領域のビジョンとして位置付ける。

本論文では、秋葉原地域の同業種型商業集積の価値創出を、「知識フローが回る状態」を基盤として、知識の収集・共有・活用・還流を通じて顧客価値が形成され、地域経済効果へ接続されるプロセスとして把握する。これをBSCの4つの視点に転換すると、以下のように整理できる(図表4参照)。

・人材と変革の視点：参入インフラ(出店容

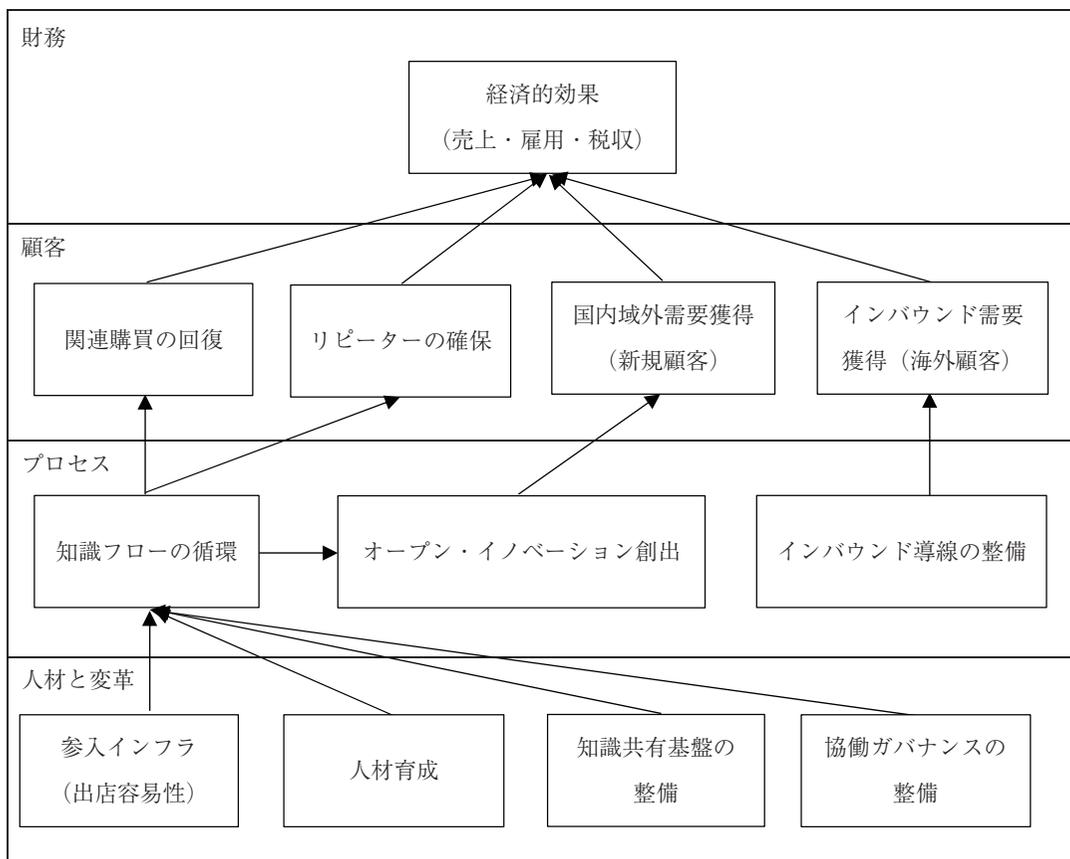
易性)、人材育成、知識共有基盤の整備、協働ガバナンスの整備

- ・プロセスの視点：知識フロー循環、オープン・イノベーション創出、インバウンド導線の整備
- ・顧客の視点：回遊・比較の利便性を通じた関連購買の回復、専門的助言・体験価値・信頼を通じたリピーターの確保、新製品・先行情報による国内域外需要獲得(新規顧客)、多言語対応・決済対応・プラットフォーム導線によるインバウンド需要獲得(海外顧客)
- ・財務の視点：売上・雇用・税金などの経済的效果

### 3.3 集積全体の戦略マップ構築例

BSCの中心は、指標の羅列ではなく、戦略目標間の因果関係を明確にする点にある。高橋(2013)が述べるように、ボトムの人材と変革の視点からトップの財務の視点までのロードマップを提示することで、事業展開の方向が参加者にとって明確になる。

本論文では、秋葉原地域の因果連鎖を次のように仮説として整理する。すなわち、①参入インフラ(出店容易性)と人材育成、知識共有基盤の整備、協働ガバナンスの整備によって「知識フローが回る状態」が強化され(人材と変革の視点)、②店頭知の収集・共有・編集・活用・還流が日常的に回転し、オープン・イノベーション創出やインバウンド導線の整備が進み(プロセスの視点)、③その結果として関連購買の回復、リピーターの確保、国内域外需要獲得(新規顧客)、インバウンド需要獲得(海外顧客)が促進され(顧客の視点)、④売上・雇用・税



(出所) 筆者作成 図表 3 同業種型商業集積全体の戦略マップの構築例 (秋葉原地域)

収などの地域経済効果へ接続する（財務の視点）。この因果構造を戦略目標間の関係として可視化したものが図表 3 の戦略マップである。

### 3.4 集積全体の BSC 構築例

以上の視点設定と図表 3 で示した因果連鎖に

もとづき、同業種型商業集積全体の BSC の構築例を図表 4 に示す。ここでは高橋（2013）と同様に、各視点について戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、アクション・プランを対応付けて整理した。図表 4 の意義は、戦略マップ上の戦略目標を、測定可能な業績評価指標とアクション・プランとして整理する点にある。こ

図表 4 同業種型商業集積全体の BSC の構築例 (秋葉原地域)

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	アクション・プラン
財務	経済的効果	売上の増大 雇用の増大 税収の増大	売上高 雇用者数 税収	集計・推計の制度化
顧客	関連購買の回復	回遊の促進 補完関係の可視化	回遊店舗数 滞在時間 関連購買率	共同マップ 回遊企画

	リピーターの確保	体験価値の向上 信頼の確立	リピート率 コミュニティ参加 率	SNS 発信・各種配信 イベント・ファンコミュ ニティ
	国内域外需要獲得 (新規顧客)	域外情報発信 回遊利便性	域外売上比率 新規顧客増加	SNS 発信・各種配信 共同マップ・回遊企画
	インバウンド需要 獲得 (海外顧客)	多言語・決済対応 プラットフォーム 導線	海外顧客比率 海外顧客増加	多言語対応 免税・決済環境整備 観光導線連携
プロセス	知識フローの循環	記録の標準化 共有の習慣化	相談・提案件数 要望記録件数 共有会回数 共有投稿数 提案成約率	相談ログ標準化 共通記録項目 テーマ別共有会 共同レポート 提案手順改善
	オープン・イノベー ション創出	外部への還流	技術相談件数 マッチング件数 共同企画数 フィードバック回 数	技術移転・産学交流の 窓口 共同実証 試作品レビュー会
	インバウンド導線の 整備	受入オペレーショ ン 情報整備	多言語案内整備度 決済対応率 海外客の満足	店頭表示の整備 スタッフ対応マニュアル
人材と変革	参入インフラ (出店容易性)	小規模区画 短期・小口出店 低コスト	新規出店数 空室から開店への 転換率	空室区画情報の可視化 シェア・ポップアップ
	人材育成	学習機会 人材循環	研修参加者数 起業件数 転入・参入者数	共同研修 インターン受入 メンタリング
	知識共有基盤の整 備	データベース FAQ 検索性	参加店舗数 データベース利用 度	共有基盤の整備 運用ルール
	協働ガバナンスの 整備	中間組織 (協議体) の機能 合意形成	協議体参加率 定例会回数 共同施策数	推進協議体設置 運営ルール データ共有

(出所) 筆者作成

れにより、集積として共有すべき点を共通言語として明示できる。

### 3.5 郵送質問票調査による現状把握

前節までに、集積全体の戦略マップ (図表 3) および BSC (図表 4) を構築した。本節では、これらの方向性が秋葉原地域の実態と整合しているかを探索的に確認し、地域の強みや課

題を把握するため、郵送質問票調査の結果を整理する。図表 5 は、郵送質問票調査における主要項目の記述統計を示す。肯定の割合は「当てはまる」と「やや当てはまる」の比率、否定の割合は「当てはまらない」と「やや当てはまらない」の比率を示す。以下では、図表 5 の結果を参照しつつ、競争環境を確認した上で、BSC の 4 つの視点に沿って順に考察する。

図表 5 郵送質問票調査における主要項目の記述統計

質問項目	N	平均値	標準偏差	肯定の割合	否定の割合
近隣に競合店舗の存在	51	4.63	0.937	92.2%	5.9%
競合店舗との差別化意識	51	4.41	0.853	86.3%	2.0%
秋葉原地域の集客ブランド力	51	4.49	0.731	90.2%	2.0%
流行や機会の探索意識	51	4.06	0.925	70.6%	2.0%
新規アイデア・技術採用の積極性	51	3.96	0.937	76.5%	7.8%
従業員間の商品・サービス知識の共有	51	4.29	0.965	86.3%	7.8%
顧客の意見収集の体制	52	3.02	1.590	46.2%	40.4%
他店舗との協働	50	2.90	1.619	42.0%	42.0%
サプライヤーとのビジネスモデル共有	49	2.90	1.322	28.6%	30.6%
海外顧客への取り組み	52	3.52	1.306	59.6%	25.0%
売上増加（前年度比）	50	3.62	1.308	50.0%	18.0%
新規顧客増加	51	3.88	1.052	68.6%	5.9%
海外顧客増加	52	4.37	0.841	90.4%	3.8%

（出所）筆者作成

### 3.5.1 競争環境

まず、BSC および戦略マップが想定する競争環境を確認する。競争環境に関する項目では、「近隣に競合店舗の存在」、「競合店舗との差別化意識」、「秋葉原地域の集客ブランド力」の平均値(肯定の割合)が、それぞれ4.63(92.2%)、4.41(86.3%)、4.49(90.2%)であり、いずれも5点リッカートの中点を大きく上回るとともに肯定の割合も8割超であった。このことから、秋葉原地域では同一または類似商品を扱う店舗が高密度に立地し、店舗側も近隣の競合の存在を強く認識するとともに、差別化の必要性を意識していること、さらに地域としての集客ブランド力が高く評価されていることが示唆される。この結果は、秋葉原地域が競争を前提とした商業集積として成立しているという記述と整合的である。

### 3.5.2 人材と変革の視点

次に、人材と変革の視点として、知識共有基盤の整備と参入インフラ（出店容易性）を確認

する。知識共有基盤の整備に関する項目では、「流行や機会の探索意識」、「新規アイデア・技術採用の積極性」、「従業員間の商品・サービス知識の共有」の平均値（肯定の割合）は、それぞれ4.06（70.6%）、3.96（76.5%）、4.29（86.3%）であり、いずれも5点リッカートの中点を上回った。一方、「顧客の意見収集の体制」の平均値は3.02と中点付近にとどまり、標準偏差も1.590と相対的に大きかった。このことから、外部の新情報の探索や新技術の取り込み、従業員間の知識共有は相対的に進んでいる一方、顧客意見の継続的な収集体制には店舗間のばらつきが大きい。この点は、プロセスの視点である「知識フローの循環」に関わる課題でもあるため、BSCでは記録の標準化と共有の習慣化を重要成功要因として位置付け、相談ログ標準化などのアクション・プランで改善を図る必要がある。

また、参入インフラ（出店容易性）については、回答店舗の開業年を図表6に整理した。図表6によると、2022年以降に開業した店舗は

11店舗（21.2%）であり、そのうち8店舗はトレーディングカード取扱店であった。すなわち、直近数年の新規参入は、トレーディングカード取扱店に集中している可能性が示唆される。トレーディングカード取扱店（N=12）について、開業年と立地（中央通り／その他）および入居先（占有ビル／雑居ビル）の関係を図表7に整理した。図表7によると、2022年以降の開業（8店舗）は中央通り4店舗、その他4店舗と立地が二分される一方で、入居先は雑居ビルが7店舗（87.5%）と大半を占め、立地を問わず雑居ビルでの開業が進んでいる。このことから、秋葉原地域では雑居ビルなどを受け皿として新規参入が成立していることが示唆され、BSCで参入インフラを前提条件として位置付けた枠組みと整合的である。一方で参入がトレーディングカード取扱店に偏っている点は、多様な試行錯誤を支える参入インフラとして機能しているかを今後検証すべき論点である。

### 3.5.3 プロセスの視点

続いて、プロセスの視点では、知識フロー循環とオープン・イノベーション創出を確認する。「他店舗との協働」、「サプライヤーとのビジネスモデル共有」の平均値（肯定の割合）は、それぞれ2.90（42.0%）、2.90（28.6%）であり、いずれも5点リッカートの中点を下回るとともに、肯定の割合も50%未満であった。とくに「他店舗との協働」は標準偏差が1.619と大きかった。このことから、店舗間協働や外部主体との共有の仕組み化は十分とはいえず、知識フロー循環を集積全体で強化し、オープン・イノベーションへ安定的に接続する仕組みには課題がある可能性が示唆される。

### 3.5.4 顧客の視点

続いて、顧客の視点では、顧客構成と海外顧客への取り組みを確認する。業種別の顧客構成を図表8にまとめた。図表8によると、「国

図表6 業種別店舗の開業年

（単位：店舗）

	2015年以前	2016-2018年	2019-2021年	2022-2024年	計
電化製品	9 (75.0%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	12 (100%)
飲食・サービス	10 (66.7%)	2 (13.3%)	2 (13.3%)	1 (6.7%)	15 (100%)
ホビー	6 (37.5%)	0 (0.0%)	1 (6.3%)	9 (56.3%)	16 (100%)
うち トレーディングカード	3 (25.0%)	0 (0.0%)	1 (8.3%)	8 (66.7%)	12 (100%)
その他	5 (55.6%)	1 (11.1%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	9 (100%)

（出所）筆者作成

図表7 トレーディングカード取扱店の開業年と立地や入居先の関係

（単位：店舗）

	立地		計	入居先		計
	中央通り	その他		占有ビル	雑居ビル	
2015年以前	1 (33.3%)	2 (66.7%)	3 (100.0%)	0 (0.0%)	2 (100.0%)	2 (100%)
2019-2021年	1 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	1 (100%)
2022-2024年	4 (50.0%)	4 (50.0%)	8 (100.0%)	1 (12.5%)	7 (87.5%)	8 (100%)
計	6 (50.0%)	6 (50.0%)	12 (100.0%)	1 (9.1%)	10 (90.9%)	11 (100%)

（出所）筆者作成

図表 8 業種別顧客構成

(単位：店舗)

	国内顧客		どちらとも いえない	海外顧客		計
	多い	やや多い		やや多い	多い	
電化製品	11 (91.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	12 (100%)
飲食・サービス	5 (33.3%)	7 (46.7%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	15 (100%)
ホビー	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	1 (6.3%)	3 (18.8%)	16 (100%)
その他	3 (33.3%)	2 (22.2%)	0 (0.0%)	3 (33.3%)	1 (11.1%)	9 (100%)
計	23 (44.2%)	13 (25.0%)	5 (9.6%)	6 (11.5%)	5 (9.6%)	52 (100%)

(出所) 筆者作成

内顧客が多い・やや多い」が全体で 69.2% である一方、「海外顧客が多い・やや多い」も 21.1% 存在し、業種別ではホビーやその他で海外顧客比率が相対的に高い。また、業種別比較 (Kruskal-Wallis 検定) では「海外顧客の多さ」( $p=.008$ ) および「海外顧客への取り組み」( $p=.014$ ) で有意差が確認された。多重比較の結果、いずれも電化製品とホビーの間で有意差が確認され (「海外顧客の多さ」調整済み  $p=.007$ 、「海外顧客への取り組み」調整済み  $p=.022$ )、電化製品はホビーに比べて海外顧客の比重および対応の進展度が低い可能性が示唆された。BSC では、顧客の視点の「インバウンド需要獲得」と、プロセスの視点の「インバウンド導線の整備」を、業種別に重点化して運用する必要がある。

### 3.5.5 財務の視点

最後に、財務の視点として、財務成果と顧客成果との関係を確認する。「売上増加 (前年度比)」(財務成果) と「新規顧客増加」や「海外顧客増加」、「リピーター率の高さ」(顧客成果) の関連性について、探索的に順位相関 (Spearman) を確認したところ、全体 ( $N=50$ ) として「売上増加 (前年比)」は「新規顧客の増加」( $\rho =.462, p=.001$ ) および「海外顧客の

増加」( $\rho =.325, p=.023$ ) と正の関連がみられた一方、「リピーター率の高さ」との有意な関連は確認されなかった ( $\rho =.172, p=.238$ )。業種別では、電化製品で「新規顧客の増加」との関連が有意であった ( $\rho =.726, p=.007$ )。また、ホビーで「海外顧客の増加」との関連が有意であった ( $\rho =.565, p=.028$ )。さらに、その他では「新規顧客の増加」( $\rho =.884, p=.004$ ) および「海外顧客の増加」( $\rho =.866, p=.005$ ) と強い正の関連がみられた。

このことから、売上増加 (前年比) は全体として新規顧客増加および海外顧客増加と正に関連し、業種別には、電化製品では新規顧客増加、ホビーでは海外顧客増加、その他では両者が売上増加と関連しやすい可能性が示唆される。一方で、リピーター率の高さは本調査では売上増加との関連が確認されなかった。

## 4. 結論と今後の課題

本論文は、同業種型商業集積における BSC の適用について、秋葉原地域を対象に検討を行った。秋葉原地域の強みである店頭での蓄積と還流を、店舗と顧客、メーカーなどの主体間を移転し、学習が累積する知識フローとして捉え RIS の観点から、知識フローが回る条件を

整理した。具体的には、(a) 中間組織・協働ガバナンス、(b) 知識共有基盤と学習、(c) 外部知識の取り込み（開放性）、(d) 参入インフラ（出店容易性）を前提条件として位置付け、これらがプロセスを通じて顧客価値を高め、地域経済効果へ接続する因果連鎖を戦略マップとして提示した。

さらに、この因果連鎖を測定可能な形に落とし込むため、集積全体のBSCの構築例を作成し、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した。補完的に実施した郵送質問票調査およびインタビュー調査により、競争環境や知識共有に関する強みが示唆される一方、外部連携・協働の仕組み化の弱さ、参入環境の変化といった課題が示された。以上より、商業集積のように戦略主体が分散する領域においても、知識フロー循環を中核に据えた戦略マップとBSCは、関係主体が共有可能な共通言語として、協働の焦点を可視化する枠組みとなり得る。

今後の課題は、第1に、本論文は概念モデルの構築を中心としており、提示した因果連鎖の実証的検証には限界がある点である。指標の継続観測や追加データの収集により、因果連鎖の妥当性を段階的に検討する必要がある。第2に、集積全体のBSCを実装するためには、データ共有ルール、運用主体の設計が不可欠であり、協働ガバナンスの具体的設計が求められる。第3に、業種構成や顧客構成が多様であるため、集積全体として提示した戦略目標と業績評価指標、アクション・プランが、各業種の実態に即して妥当であるかを追加データにより検討する必要がある。これらの課題に取り組むことで、秋葉原地域における知識フロー循環を持続させ、顧客価値と地域経済効果への接続を強化す

る評価枠組みとしてのBSCの有効性を、より具体的に示せると考える。

#### 注

- 1) オープン・イノベーションとは、「内部のイノベーションを加速するとともに、イノベーションの外部活用に向けて市場を拡大するために、目的を持って知識の流入と流出を活用することである」(Chesbrough 2006, p.1)。
- 2) 「近年はネット販売も普及し必ずしもお店に来る必要が無くなってきていること、…雑居ビルがひしめいていた所から徐々に大きなオフィスビルやホテルなどが増え、中小企業が秋葉原で店を構えるには障壁が高くなっていることもあります」(パソコン専門店A店)
- 3) 「私が入社したときに先輩から聞き、教わった事ではありますが『お隣さん同士仲良く』と言うのがありました。当時は個々に専門性の高い商品を扱っていたため、全て揃えるには色々なお店をまわらなければいけませんでした。例えばパソコンで言えば『CPUとかメモリなら〇〇電機さんが品揃えが多い』、『周辺機器なら〇〇商店さんが持っている』『この部品は〇〇電子さんなら取り寄せしてくれるはず』など互いに補っているところがありました。なので、近隣のお店の事もたくさん覚えましてし、顔なじみの人もたくさんいました。今でもその意志は受け継いでいてスタッフにも『近隣のお店の事をよく覚えておく様』と伝えてあります。それはパソコンだけに限らず、アニメショップや飲食店など聞かれても出来るだけ答えられるようにしています。」(パソコン専門店A店)

#### 参考文献

- Chesbrough, H. (2006) "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation". in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (eds.), Oxford University Press, 1-12.

- Cooke, P. (2004) "Introduction: Regional Innovation Systems: An Evolutionary Approach". in *Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World* (2nd ed.). Cooke, P., Heidenreich, M. and Braczyk, H.-J. (ed.), Routledge, 1-18.
- Cooke, P. (2005) "Regional Knowledge Capabilities and Open Innovation: Regional Innovation Systems and Clusters in the Asymmetric Knowledge Economy". in *Clusters, Networks and Innovation*. Breschi, S. and Malerba, F. (ed.), Oxford University Press, 81-109.
- Gordon, I. R. and McCann, P. (2000). "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?" *Urban Studies*, 37 (3), 513-532.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vanhaverbeke, W. (2006) "The Interorganizational Context of Open Innovation". in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (eds.), Oxford University Press, 205-219.
- 石原武政 (2002) 「小売商業集積との比較における産業集積の組織特性」『経営研究』, 52 (4), 43-62.
- 牛垣雄矢 (2012) 「東京都千代田区秋葉原地区における商業集積構造の形成と変容」『地理学評論』, 85 (4), 383-396.
- 牛垣雄矢 (2015) 「日本における商業空間の性格とその変化に関する一考察：盛り場からショッピングセンターにいたる空間的性格の変遷より」『東京学芸大学紀要 人文社会科学系Ⅱ』, 66, 49-64.
- 牛垣雄矢・木庭綾太郎・内藤亮 (2016) 「東京都千代田区秋葉原地区における商業集積の特徴と変化：2006年と2013年の現地調査結果を基に」『E-journal GEO』, 11 (1), 85-97.
- 加藤司 (2003) 「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編著『流通理論の透視力』, 千倉書房, 155-171.
- 高橋賢 (2013) 「産業クラスターへの管理会計技法の適用」『原価計算研究』, 37 (1), 117-126.
- 土田涼平 (2014) 「産業集積における担い手の役割：秋葉原電気街のコンテンツ関連産業に注目して」『国際文化研究紀要』, 21, 135-138.
- 山下祐子 (1998) 「市場からのイノベーション：秋葉原と家電産業の『第三の産業分水嶺』」藤本隆宏・青島矢一・伊藤秀史編『ビジネス・アーキテクツ：日本型システムの進化とマネジメント』, 有斐閣, 211-230.
- 山田一人 (2011) 「秋葉原の市場戦略：転換点とイノベーション、そしてイノベーターの存在」『映像情報メディア学会技術報告 (ITE Technical Report)』, 35 (49), 13-18.
- 山野祐介 (2018) 「アキバは訪日客向けの寒い街になったと嘆くオタク」『PRESIDENT』, 2018.10.15, 11.



# **Applying the Balanced Scorecard to an Industry-Specific Commercial Agglomeration: Visualizing Knowledge-Flow Circulation in Akihabara Area**

Shinpei Kamiyama

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ shinpei\_kamiyama@bunkyo.ac.jp

Received: 13, January, 2026

## **Abstract**

This paper examines the application of the Balanced Scorecard (BSC) to an industry-specific commercial agglomeration, focusing on the Akihabara area. Akihabara's regional strength, that is the accumulation and circulation of knowledge in retail, is conceptualized as a knowledge flow in which knowledge is transferred and exchanged among actors such as retailers, customers, and manufacturers as well as those learnings accumulate over time. From the perspective of a Regional Innovation System (RIS), this research identifies a set of conditions under which such knowledge flows continue to circulate. Specifically, it positions (a) intermediary organizations and collaborative governance, (b) knowledge-sharing infrastructure and learning, (c) the incorporation of external knowledge (openness), and (d) entry infrastructure (ease of opening stores) as preconditions, and presents a strategy map that depicts the cause-and-effect relationships through which these conditions enhance customer value via operational processes and ultimately connect to regional economic outcomes. Furthermore, to translate the cause-and-effect chain into measurable terms, the study develops an illustrative BSC for the agglomeration as a whole, systematizing strategic objectives, performance indicators, and action plans. Findings from a supplementary mail questionnaire survey and interviews imply strengths related to the competitive environment and knowledge sharing, while suggesting challenges such as systematizing external linkages and collaboration and changes in the conditions for market entry. Overall, the paper indicates that even in commercial agglomerations where strategic actors are dispersed, a strategy map and BSC centered on knowledge-flow circulation can serve as a shared common language among stakeholders and as a framework for visualizing the focal points of collaboration.

Keywords: Industry-Specific Commercial Agglomeration, Akihabara Area, Knowledge-Flow Circulation, BSC, Strategy Map

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 2

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





# ジオツーリズムによる地域振興に関する研究 —国内4ジオパークの比較—

青木 勝一

## 概要

ジオパークは景観として美しい地形や地質などの地球科学的な資源を活かした「大地の公園」である。ジオパークは「地域固有の資産」であり、ツーリズムを通じて地域振興に活用することが可能だが、教育や研究に比べると、ジオパークによるツーリズム（ジオツーリズム）は盛んとは言えない。この問題意識に基づき、本稿では国内の4つのジオパークの事例研究により、ジオツーリズムによる地域振興方策の課題と解決策を明らかにする。

本稿の主な知見は以下の通りである。

- 1) ジョツーリズム関連商品は、ジオパークの認知度向上を図る上で認定制度を設けることが必要である。合わせて、認定商品の販路開拓を促進するため、推進組織がイベントでのPRを積極的に行い、事業者の宣伝活動の一部を代行し、集客力の高いコンテンツが域内にある場合には、当該コンテンツとの連携を行うことで相乗効果を創出することが重要となる。
- 2) ジョツーリズムの取り組みへの支援は、地元企業等の参加を促進するため、補助金による支援が必要となる。補助金の対象は、「ジオパークの普及啓発」を目的とした幅広いものとし、商品開発や研修を通じた住民のスキルアップ、イベントなどを行える環境を整備していくべきである。
- 3) 旅行会社との連携は、個人客のニーズに対応するため、DMOを設立し、独自性のある旅行商品の造成と販売に注力すべきである。その際、DMOと推進組織が連携し、ガイドツアーの受入やガイド団体との調整を行うことも必要である。これにより、受入窓口を統一することができるため、個人客の利便性が高まり、誘客促進につながる。
- 4) 地元住民の計画への関わり方については、計画策定だけでなく、その後も継続的に行政や推進組織と関わる場を設けるべきである。海岸清掃などのインフォーマルな場を設定し、そこでの関係当事者間のコミュニケーション促進を通じてジオツーリズムの充実を図ることが可能となる。
- 5) ジョガイドへの支援は、ガイド及びガイド団体が自立して活動することは理想であるが、現段階では困難である。したがって、推進組織によるガイド団体への補助や支援が必要であり、この支援を通じてガイド団体自らが登録ガイドのスキルを高め、より質の高いガイド活動を実現することを図るべきである。また、受入窓口の統一は必要だが、リソースの点から推進協議会が行うのは負担が大きい。DMOが受入窓口となることで実効性を高める必要がある。

(投稿日 2026年1月14日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# ジオツーリズムによる地域振興に関する研究 —国内4ジオパークの比較—

青木 勝一\*

## 1. はじめに

ジオパークは景観として美しい地形や地質などの地球科学的な資源を活かした「大地の公園」であり、ユネスコが支援する世界ジオパークネットワーク（Global Geopark Network：以下、GGN と略記）が推進しているものである<sup>1)</sup>。菊池ほか（2001）によると、ジオパークの役割は、地球活動に伴う自然遺産であるジオサイトを「大地の遺産」として保全・保護するとともに、それらを教育・啓蒙や研究に活用して、地域の持続的な発展に寄与することである。ジオパークは「地域固有の資産」であり、ツーリズムを通じて地域振興に活用することが可能だが、教育や研究に比べると、ジオパークによるツーリズム（以下「ジオツーリズム」という）は盛んとは言えない。

この問題意識に基づき、本稿ではジオツーリズムによる地域振興方策の課題と解決策を明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。

第2章で先行研究について述べ、第3章では「地域住民の参加が地域に及ぼす波及効果プロセス」と本稿における分析の視点を述べる。第4章において研究の手法及び本稿で研究の対象とした事例の選定理由と概要を述べる。第5章

で事例研究の結果を、第6章でその考察を述べた後、第7章で本稿の結論と残された課題を述べる。

## 2. 先行研究

ジオツーリズムに関し、日本では、ツーリズムの方法論に着目した研究が多い。例えば、大野（2011）は、地形・地質に関する専門知識と地域の歴史・文化、伝統などを関連付けるストーリーを市民や観光客に分かりやすく伝えることが必要という。また、尾形（2011）は、そのためのガイドやガイドブック作成に携わる人材の育成を考察し、澤田ほか（2011）は、実際のガイドツアーの工夫の仕方を論じている。

この他、天野ほか（2011）によるジオツーリズムにおける大学の役割に関する考察や、目代（2011）によるジオツーリズムにおけるジオサイトの保護・保全への研究者の関わり方に関する研究などもある。

地域振興の観点では、竹之内（2011）が、集落主体の地域活性化や郷土の自然や文化に対する市民の誇りの醸成の促進を考察している。

これに対し、海外では、ジオツーリズムと所在地域のローカル・コミュニティ（以下、LC という）との関係に着目した研究蓄積が多い<sup>2)</sup>。ジオツーリズムがコミュニティの発展に寄与することを指摘した Dowling（2011）に始まり、Powell et al.（2017）は、社会・環境・経済の

\* 文教大学経営学部

✉ masa@bunkyo.ac.jp

各側面からジオツーリズムの地域への影響を分析し、社会及び環境面に比較して経済面の効果が弱いため、資源保護と地域経済の成長を両立させるジオツーリズムが必要と述べている。その他、Farsani et al. (2010) による、世界 25 か所のジオパークを対象とした地域住民の参加に対する当局の認識、参加の実態、ジオパークを活用したビジネスを分析した研究など、ジオツーリズムが地域社会に与える効果についての多面的な分析も行われている。

ジオツーリズムと LC との関係に着目した国内の研究には、青木による一連の研究がある。青木 (2020) は「山陰海岸ジオパーク」を事例とした地域経済や地域コミュニティへの影響に関する現状と課題の分析を行い、次に、青木 (2023) が、国内 3 ジオパークの事例研究により、ガイド、住民個人、企業、ジオパーク運営組織、芸術家といった多様な主体のジオツーリズムへの参加に関する方法と内容を分析し、計画策定

等への住民等の参加の重要性や企業によるジオツーリズムのビジネス展開における課題などを明らかにしている。青木 (2024) は全国のジオパークへの質問調査により、ジオツーリズムへの住民参加の中で着目すべき部分を明らかにしている。

### 3. 本稿における分析の視点

#### (1) ジオツーリズムの波及効果プロセス

前章で述べた先行研究の中で、青木 (2020) は「LC のジオツーリズムへの参加が地域に及ぼす波及効果」のプロセスを図 1 の通り整理している。

波及効果の第一は、「住民の地域への帰属意識の向上」である。Halim and Ishak (2017) 及び Farsani et al. (2010) によると、LC のジオツーリズムへの参加は、LC の地質遺産への

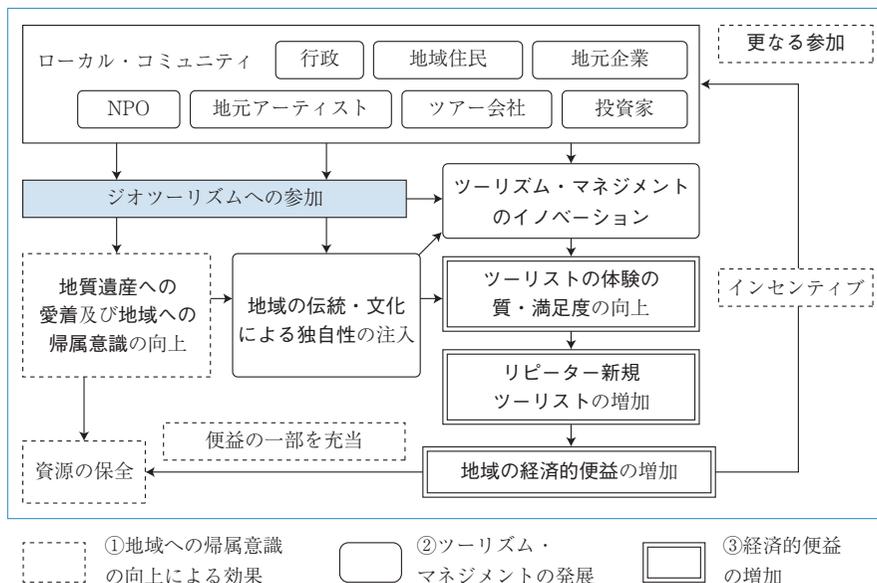


図 1 ジオツーリズムへの LC の参加が地域に及ぼす波及効果  
 出典：青木 (2020)

愛着、地域への帰属意識、及び地質遺産の保全と持続可能な資源の活用への志向性を高めると考えられるからである。

波及効果の第二は、「ツーリズム・マネジメントのイノベーション」である。ジオツーリズムは一過性のものではなく、持続可能性が求められる。Farsani et al. (2010) は、この持続可能性には、投資家やツアー会社などのビジネス関係者に加え、地元の芸術家やNPOといった多様な主体が参加し、伝統的な知識・芸術・ライフスタイルなどの地域の独自性をツーリズム・マネジメントに与え、常にイノベーションを起こすことが必要という。

波及効果の第三は、「経済的便益の増加」である。Halim and Ishak (2017) 及び Farsani et al. (2010) によると、LCのジオツーリズムへの参加は波及効果の第二で述べた「伝統に基づく地域の独自性」を加え、観光客が体験の質と満足度を高める結果、リピーターや新規観光客を増やすことにつながり、地域の経済的便益も増す。また、Dowling (2011) によると、経済的便益の増加は、LCのジオツーリズムへの更なる参加を促し、便益の一部を資源の保全費用に回すことが可能となる。

## (2) 分析の視点

前節の波及効果プロセスのうち、本稿が着目するのは「ツーリズム・マネジメントのイノベーション」である。というのも、地域の住民や企業のジオツーリズムへの参加が実現しても、地域の独自性を付与しなければ、その後続く経済的便益の向上につながらず、プロセスは途切れてしまうからである。このように、「地域の独自性の注入」はツーリズム・マネジメントのイノベーションの鍵となるが、独自性の注入を

進める際、「地元事業者による商品の創出」「ツーリズム関連事業者への支援」「ガイドへの支援」「ツーリズム戦略の策定への地元住民の参加」などの活用が重要である（青木 (2023)）。以上を踏まえ、本稿は、「ツーリズム・マネジメントのイノベーション」の実現に必要な要素を明らかにすることを目的とする。

## 4. 研究の手法、事例の選定

研究の手法は、国内の4つのジオパークに対する聞き取り調査に基づく事例研究である。

青木 (2024) は、国内46ジオパークに「ツーリズム・マネジメントのイノベーション」に関連する7項目を質問している（図2）。

- |   |
|---|
| ① ジオパーク域内におけるジオツーリズムに関連する商品を製造している企業の有無   |
| ② ジオパークに関連する商品の認定制度の有無                    |
| ③ ジオツーリズムに関連する事業への補助の有無                   |
| ④ 地域コミュニティと地元企業の連携を進める取組の有無               |
| ⑤ 地元企業がジオツーリズム関連のビジネスを行うために必要なコンサルティングの実施 |
| ⑥ ジオツーリズムの旅行会社との連携の有無                     |
| ⑦ ジオツーリズムに関連する計画や戦略の策定に際し、地元の個人や組織の参加の有無  |

図2 ツーリズム・マネジメントのイノベーションに関する質問

出典：青木 (2024) に基づき筆者作成

回答結果を見ると7項目すべてに該当したジオパークはなかったため、うち6項目に該当したジオパークを「ツーリズム・マネジメントのイノベーション」に積極的に取り組んでいる事

例として選定した。

事例の概要は表1のとおりである。

なお、以降、男鹿半島・大潟は男鹿、島根半島・宍道湖中海は島根と略記する。また、推進組織については、隠岐ジオパーク推進機構は「推進機構」、男鹿半島・大潟ジオパーク推進協議会は「男鹿協議会」、下北ジオパーク推進協議会は「下北協議会」、島根半島・宍道湖中海（国引き）ジオパーク推進協議会は「島根協議会」と記載する。

## 5. 事例研究

本稿では研究に際し、5つの視点を設定した。先述のアンケート調査の7項目のうち、①及び②から「1) ジオパーク関連商品の認定」を設定し、③④⑤から「2) ジオツーリズムの取組に対する支援」、⑥から「3) 旅行会社との連携」、⑦から「4) 地元住民の計画策定への関わり方」

を設定した。

さらに、ジオツーリズムを通じて観光客が満足度や経験の質を向上するには、ジオサイトの非生物的、生物的、文化的な環境の理解を進め、観光客にとっての価値向上を促進することが重要となる（Dowling (2013)）。地域のガイド（ジオガイド）はこの役割を担うとともに、地域住民がジオツーリズムに直接参画するという特徴を持つ。このことを踏まえ、分析の視点に「5) ジオガイドに関する支援」を加えた。

本章では、これら5つの研究の視点に基づき行った事例研究の結果を説明する。

### (1) ジオツーリズム関連商品

ジオツーリズム関連商品に関し、各ジオパークの進めている取組は表2の通りである。いずれの認定制度もジオパークの特徴を生かした加

表1 事例の概要

項目	隠岐	男鹿半島・大潟	下北	島根半島・宍道湖中海
エリア	日本海に点在する4つの有人島と多数の無人島の、陸域と海岸から1kmの海域をあわせた673.5km <sup>2</sup>	男鹿市と大潟村の行政区域及び男鹿国定公園の普通地域のうち海域部分を含む面積444.92km <sup>2</sup>	下北半島の約1,400km <sup>2</sup>	松江市、出雲市の全域を含む面積1,197.35km <sup>2</sup>
テーマ	日本海の孤島が生み出した荘厳な大地と独自の生態系、そして人の営みが織りなす景観	半島と干拓が育む人と大地の物語	海と生きる「まさかり」の大地～本州最北の地に守り継がれる文化と信仰	出雲国風土記の自然と歴史に出合う大地
JGN加盟 <sup>3)</sup>	2009年10月28日	2011年9月5日	2016年9月9日	2017年12月22日
関係市町村	島根県隠岐の島町、西ノ島町、海士町、知夫村	秋田県男鹿市、大潟村	青森県むつ市、大間町、東通村、風間浦村、佐井村	島根県松江市、出雲市
推進組織	隠岐ジオパーク推進機構	男鹿半島・大潟ジオパーク推進協議会	下北ジオパーク推進協議会	島根半島・宍道湖中海（国引き）ジオパーク推進協議会

出典：各ジオパーク資料に基づき筆者作成

表2 ジオツーリズム関連商品に関する各ジオパークの認定制度

	隠岐	男鹿	下北	島根
名称	隠岐ユネスコ世界ジオパーク認定商品制度	男鹿半島・大潟ジオパーク推進協議会『応援商品』	下北ジオパーク認定商品制度	ブランド認定基準
認定の条件	以下の5つの条件すべてを満たす商品 <ul style="list-style-type: none"> <li>・隠岐らしさの明確な表現</li> <li>・地質資源を消費して作られた商品ではない。</li> <li>・素材の産地「食品部門」では、食品表示の上位2番目までに隠岐産のものを含む。「モノ部門」では、商品の特徴づけるものとして隠岐の原材料を使用している。</li> <li>・製造者又は販売者が隠岐の企業・団体・個人事業主であること分かるよう、商品に隠岐の住所を明記</li> <li>・法令等の遵守</li> </ul>	以下の4つの条件すべてを満たす商品 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ジオパークエリア内の企業・団体・個人</li> <li>・飲食店営業許可や飲食物の販売、または飲食物以外のものに関してはその販売が認められており、関係法令を遵守している。</li> <li>・原料そのもの、原料が男鹿産・大潟産、又は、ジオパークの理念やテーマ、造型が伺える。</li> <li>・申請者がJGN研修、県ジオパーク連絡協議会主催講座、男鹿半島・大潟ジオパーク主催の勉強会・講座のいずれかに2年に1回以上出席</li> </ul>	以下のいずれかに該当 <ul style="list-style-type: none"> <li>・下北地域の一次産品を主原料とした加工品</li> <li>・下北地域の一次産品を活用した工芸品</li> <li>・ジオサイトの地形、地質を模し、かつユニークな発想の商品</li> <li>・下北地域の文化に深く関わるもの</li> </ul> ※認定の基準 1 商品とジオパークのストーリー性 2 商品の独自性確保 3 消費者の信頼性や安全性の確保	以下のいずれかに該当する商品 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ジオパーク内で生産された原材料（又は準拠した素材）を使用</li> <li>・ジオパークエリアの伝統、独自技術を活用</li> <li>・地域の文化や歴史などの資源を活用</li> <li>・ジオパークエリアの環境保護・保全活動に資する。</li> </ul>
認定方法	事務局が審査し、認定	事務局が行う審査により、認定を判断	申請に基づき外部審査委員会を設置。当該委員会による審査に基づき下北協議会が認定を判断	島根協議会内部の審査委員会が認定
認定による義務など	認定を受けた者は、認定商品と隠岐ユネスコ世界ジオパークとのつながりを示す文章を推進機構と作成し、パッケージに組込む、カードとして認定商品に添えるなど商品に適する方法で認定商品の販売促進に活用すること、さらに、認定商品には、シールで貼付する、パッケージや商品説明のカードに組み込む等の方法で、認定マークを見やすく表示する。	応援を認められた申請は以下の手段により、その商品への応援の表示ができる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・交付されたシール等の商品への印刷等</li> <li>・「男鹿半島・大潟ジオパーク推進協議会応援商品」という文言を用い、紙媒体や電子媒体での商品の宣伝</li> <li>・推進協議会内広報媒体で不定期に取り上げ周知されることがある。</li> </ul>	認定を受けた者は、定められた認定商品マークを認定品の容器・包装等に表示することが義務	認定商品にはジオブランドマークを表示することが義務
実績	2023年8月時点で11件。うち8件が食品	2024年8月時点で8商品	2023年8月時点で39商品	2021年度までで25商品

出典：各ジオパークへの聞き取り調査に基づき筆者作成

工品を要件に含めているが、「ジオパーク主催の勉強会等への出席」を求める地域（男鹿）や「ジオパーク内で生産された原材料又はこれに準拠した素材」「ジオパークエリアの伝統技術、独自技術の活用」「地域の文化や歴史などの資源の活用」「ジオパークエリアの環境保護・保全活動に資する」という要件すべてを求める地域（島根）など厳しい要件を設定しているジオパークもある。

## (2) ジオツーリズムの取組に対する支援

ジオツーリズムの取組に対する支援は表3の通りである。これを見ると、補助金の対象を限定的にしている地域（隠岐）と幅広く認めている地域（下北、島根）の2つに区分できる。助成金額は最も少ない島根で10万円、最も多い隠岐で30万円と総じて多いとは言えない。ただし、下北は上限25万円に設定しつつ、商品開発には上限を適用しないという独自の方式を取っている。

## (3) 旅行会社との連携

### 1) 隠岐

隠岐では、JAL、JTBと包括連携協定を締結している。特に、JTBは4島に各1名社員を派遣し、これらの派遣社員が看板商品となるコンテンツの開発を支援している。2022年度に開発したコンテンツには、「独自の神話や伝説を、専門ガイドとともにジオパークで紐解く神社仏閣巡り体験」や「隠岐で『ととのう』ジオパークトレイル&ジオサウナ」などがある。推進機構は「これまで実施出来ていなかった神社仏閣巡りに特化した体験メニューや各島での新たな体験コンテンツを造成出来た」と評価し

ている（推進機構総会資料より）。

推進機構は、旅行会社が主催する団体ツアーから個人旅行へのシフトが必要との認識を持っている。ただし、「受入窓口が乱立」しているため、個人客への対応を強化するには受入窓口の一本化が必要と考えている。また、5年前から観光庁の支援を受けて、ジオパークの推進協議会と観光協会の業務の重複や漏れを整理し、2022年4月に推進協議会と観光協会が合併した時、改めて推進機構がDMOの登録を行った。個人客の誘客は、推進機構がDMO登録をした狙いの一つである。

### 2) 男鹿

男鹿では、観光協会（（一社）男鹿市観光協会）が旅行業の登録をしている。男鹿市はDMOをこの観光協会の中に設置し、DMOと男鹿市が連携を取りやすい体制を構築している。DMOは小規模だが独自性のある旅行商品の販売を行っており、「寒風山の山焼き」のボランティアを行った後、ジオガイドの案内で寒風山をトレッキングするというツアーを毎年開催している。一方で、ジオパーク内の著名な温泉地である男鹿温泉郷では、団体客の宿泊を前提としているため、個人の宿泊需要を取りこぼしているという課題もある。

### 3) 下北

DMOである「（一社）しもきたツーリズム」がツアー商品の造成・販売の役割を担っている。しもきたツーリズムは、むつ市役所の中に事務所を構え、むつ市長が理事長である。下北協議会の理事長もむつ市長であるため、両者は容易に共同事業を行うことができる。

2023年度には、しもきたツーリズムへの委

表3 ジオツーリズムに対する支援

	隠岐	下北	島根
名称	パッケージ助成事業	夢実現プログラム補助金	島根半島・宍道湖中海ジオパーク普及啓発事業補助金
目的	ジオパークを意識した隠岐ならではの新商品の開発に取り組む事業者に対し、隠岐らしいパッケージやデザイン品の開発に必要な経費への支援により、持続可能な地域経済の活性化と来島者の満足度及び隠岐ジオパークの認知度を向上させる。	下北ジオパークの住民主体での活動を推進すること	松江市及び出雲市管内における島根半島・宍道湖中海ジオパークの普及啓発等の活動支援
助成対象	①パッケージ開発部門 隠岐ならではの商品に関するパッケージ開発・リニューアル ②デザイン品開発部門 隠岐の自然・文化・大地をモチーフにした商品開発 ただし、地質資源を利用した商品は不可	下北ジオパーク内の課題の解決又は活性化に向け、不特定多数の住民の利益又は社会的利益の向上のために取り組む事業で以下のいずれかに関するもの ・ジオパークの周知広報 ・ジオパーク関連商品の開発 ・ジオパークを象徴する土産物の開発 ・ジオパークに関する教育・研究活動 ・ジオパーク資源の保護・保全	ジオパーク普及啓発等に関する事業で島根協議会会長が認めるもの
審査	助成事業審査会による審査を経て助成対象を決定	審査会による審査を行う。	島根協議会により審査
助成額	30万円以内 助成率は対象経費の2/3以内	上限25万円 10/10補助 商品開発は上限適用なし	上限10万円 10/10補助
助成対象経費	①パッケージ開発部門 パッケージデザインに係るデザイン料、コーディネーター料、製作費等 ②デザイン品開発部門 商品開発に必要な材料費、消耗品費、郵送費等	非公表	①委託料 ②謝金・費用弁償 ③材料費、消耗品費 ④使用料、借り上げ料 ⑤通信運搬費 ⑥印刷製本費 ⑦保険料 ⑧その他会長が認める経費
実績	2022年度は「バイ貝アヒージョ」と「隠岐たまご」の2件を採択	2022年度の実績は5件	2022年度の実績は11件

出典：各ジオパークへの聞き取り調査に基づき筆者作成

託事業として140万円を支出し、新たなツアー商品の造成を行った。造成は、しもきたツーリズムが「ガイドツアー企画費用」としてガイド

の会に再委託し、ガイドの会の会員（ジオガイド）がコース設定のために各ジオサイトを訪れ、現地の特産物や飲食店を調査する方法をとって

いる。通常の「旅行会社への造成依頼」に比べ、造成に要する経費が約半分で済むだけでなく、地元住民だからこそ思いつく独自のツアーをつくるのが可能である。下北は2024年度の日本ジオパーク全国大会の開催地であるため、これに合わせて試行的にツアーを開催し、評価が高い場合には常設商品とするとの話であった。

#### 4) 島根

2021年度に日本ジオパーク全国大会の開催地となり、全国大会に併せて日本旅行に業務委託し、旅行商品の販売を目標に、ジオガイドがコース案を作成した。このコース案を日本旅行がツアー商品にし、全国大会で試行的に販売する予定だったが、新型コロナの流行で全国大会がオンライン開催となり、この商品は実現しなかった。

島根のように、旅行会社がビジネスとしてツアー商品を造成販売する場合、赤字になったとき、旅行会社から補填を要求される。この赤字部分について、島根協議会が補填するかが問題となる。集客力の大きなコンテンツ（松江城や出雲大社）をコースに入れることで、赤字の軽減は可能となる。ところが、主要なジオサイトは島根半島にあるため、松江城を訪問した後に島根半島を回るツアーを組むと、距離が離れているため貸切バスでの移動となる。また、民間企業が運航している遊覧船にジオガイドを組み込みたいが、適切なガイドがないため難しいという。人材が不足している状況にある。

観光協会との連携は希薄である。域内の観光協会のうち、出雲観光協会とは、カヤック体験やトレッキングなどのアクティビティを組み込んだ旅行商品を出雲観光協会主催で行ってい

る。これに対し、松江観光協会は松江城及びその周辺に注力しているため、連携に至っていない。

#### (4) 地元住民の計画策定への関わり方

4 ジオパークともジオツーリズムの計画を策定しているが、住民参加は隠岐以外の3ジオパークが行っている。住民参加の方法は、策定時の意見聴取などである。3ジオパークとも計画策定後においては、住民の計画への関与の場を公式には設けていない。ただし、下北には非公式な形での住民参加の場がある。

下北では、ジオサイトの保全目的の海岸清掃があるが、この中で行政、ジオガイド、住民が清掃しながら意見交換を行っているという。この意見交換を通じ、ジオパークへの新たな取り組みが生まれることもある。海岸清掃という非公式な場を通じ、住民参加が促進されている。また、下北協議会は各市町村に開催を告知する役割を担っている。

#### (5) ジオガイドに関する支援

各ジオパークにおけるガイド及びガイド団体の概要は表4の通りである。

ガイド団体への支援は、隠岐以外の3ジオパークが行っている。男鹿、下北ではガイド団体の活動への補助を行っている。

まず、男鹿は、ガイドの会への活動補助金として10万円を交付している。下北は、研修への支援として、「ビジターセンターでの案内研修」「ガイドの会主催の研修」を行い、下北管内の学校等へのガイド活動には、補助金で支援を行っている。この補助は定額ではなく、2020

年度 258,800 円、2021 年度 237,628 円、2022 年度 567,845 円と年度ごとにばらつきがある。

島根半島は男鹿、下北のような補助金ではなく、ジオガイドへの研修や講座をガイド団体に代わり行っている。

ガイドツアーに関しては、隠岐は、推進機構によるガイドツアーの運営がなく、観光協会やガイド団体が個別に実施している。これに対し、男鹿は男鹿協議会がガイドツアーの窓口となり、ガイドツアー希望者と相談してオーダーメイドで内容を決めている。男鹿協議会がコースを設定した後、ガイドの会にその内容を伝え、ガイドの会が担当ガイドを決める方式をとっている。

下北では、DMO（しもきたツーリズム）がガイド団体に関する事務と、ガイドツアー商品

の販売の2つを担当している。ガイドツアーは、旅行会社主催のツアーはその会社自ら行うが、個人客には、しもきたツーリズムが受入窓口となる。個人客の場合、ガイド料は、ガイドの会 15%、しもきたツーリズム 15%、ガイド 70% が取り分として決まっている。ただし、学校からの依頼はガイド料をとらない。また、土日祝日のみビジターセンターにジオガイドが常駐している。予算がないため、土日祝のみとしているが、10～15 時 1 人常駐し、報酬として 1 日 1,000 円を支給している。常駐は、ジオガイドのスキルアップ研修の一環である。

島根では、島根協議会がガイドツアーの受入窓口となっている。ツアー受付時に、客の要望に応じ、観光希望であればジオガイド、学術的な説明を希望する場合は島根大学の教員、と

表 4 ガイド及びガイド団体の概要

	隠岐	男鹿	下北	島根
ガイド団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(一社) 隠岐ジオパークツアーデスク</li> <li>・ふるさと案内人</li> <li>・隠岐しぜんむら</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男鹿半島・大潟ジオパークの会</li> <li>・大潟村案内ボランティアは正式なガイド団体ではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下北ジオパークガイドの会が主なガイド団体</li> <li>・他にもあるが協議会では実績を把握していない。有料ガイドはガイドの会のみと思われる。</li> <li>・学校からの依頼はガイド料をとらない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出雲国ジオガイドの会 1 つ。</li> <li>・ガイド同士の技術向上、情報交換が目的ガイドの自発的取組として組織</li> <li>・高齢者が多いこと、ツアーを企画する人材がいなかったため、自前でのツアーは実施せず</li> <li>・養成講座を推進協議会から受託して実施</li> </ul>
ガイド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・16 人程度 (2023 年 8 月時点) であるが、ジオガイド以外の観光ガイドが 30 人以上</li> <li>・(一社) ツアーデスクには月給制で常勤のガイドが 2 名いる。</li> <li>・自然村には月給制のガイドが 2 名いる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・43 人(2023 年 8 月時点)</li> <li>・男鹿半島・大潟ジオパークガイドの会：127 件</li> <li>・大潟村案内ボランティアの会：54 件</li> <li>・ガイド料：1 時間 2,000 円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認定ジオガイド 34 人 (2023 年 3 月時点)</li> <li>・ガイド料金：1 時間 2,000 円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認定ジオガイド 56 人 (2022 年 4 月時点)</li> <li>・初年度 26 人、以降毎年度約 10 人程度</li> <li>・協議会が依頼する場合のガイド料は 1 時間 2,500 円、1 時間追加で千円加算</li> <li>・協議会がガイドの会に業務委託する場合は別に設定</li> </ul>

出典：各ジオパークへの聞き取り調査に基づき筆者作成

ニーズに合わせて依頼している。鳥根協議会がジオガイドに依頼する場合、ガイド料は1時間2,500円で、1時間追加で1,000円加算される。

## 6. 考察

### (1) ジオツーリズム関連商品

認定商品の数は不足しているとの意見が多いが、4つのジオパークとも、数を増やすことは目的ではなく、「地域を語れる商品」(下北)が重要との考えである。一方で、認定商品数の少なさは、ジオパークという「ブランド」の認知度の低いことに起因するとしたジオパークがある。今回の事例では、男鹿半島のなまはげ、鳥根半島の松江城と出雲大社のように、ジオパークの構成要素であるが、それぞれでジオパーク以上の認知度を有するコンテンツとの競合が生じた場合、いかに対応するかが課題である。

商品の販売は、その製造を行う企業が責任を持つべきとの考えに基づき、推進組織は認定商品の販路開拓には総じて消極的である。その中で、認知度向上に向けた積極的支援を行っているのが下北である。イベントやテレビCMの実施、大都市でのイベント時の試食催事の実施など、予算を確保した上で行っている。これは、事業者単独では困難な販促活動を推進組織が代行しているものであり、他のジオパークよりも情報発信に積極的である。また、小売事業への販売促進は行わないとしつつ、「つなぎ役」として土産品を扱う店舗に認定商品の事業者の話を聞いてもらうよう働きかけている。これも他のジオパークよりも販促に踏み込んだ支援である。また、鳥根半島は、実際に販促への関与を行っている訳ではないが、販売を後押ししたい

という思いを持っている。販促は事業者が行うものであるが、商品の認知度を高めるため、可能な範囲で認定商品の販路開拓や販売促進を支援することは重要である。

認定商品の効果として、長期的には「地域住民や観光客の持続可能な地域づくりへの意識向上」や「地域住民のふるさとへの誇りや愛着の醸成」「地域振興や観光振興への寄与」がある。また、直接的・短期的効果として「事業者が自らの経費を使わず商品の宣伝を行うことが可能」ということがある。

### (2) ジオツーリズムの取り組みへの支援

ジオツーリズムへの補助制度は、補助対象について、限定的なもの(隠岐「パッケージ助成」と幅広いもの(下北「夢実現プロジェクト」、鳥根「普及啓発事業補助金」)がある。後者は「PR」「普及啓発」を目的としているため、多くの事業に対して助成が可能である。下北は毎年5~6件、鳥根半島は直近10件以上と補助金の交付件数も多い。これに対し、補助対象が限定的な隠岐は実績が少ない。

補助対象を幅広くすることは、認定商品の梱包や販売促進への活用(下北)、地域住民による学習会や探訪会への活用(鳥根半島)などにより、「ジオパークの認知度向上」や「ふるさとの誇りや愛着の醸成」を促進すると思われる。ジオツーリズムへの参加に加え、地域の誇りの向上を可能にするためにも、ジオツーリズムへの助成制度は、助成の対象や条件を幅広くすることが望ましい。

### (3) 旅行会社との連携

事例調査で各ジオパークが共通してあげたのが「団体客から個人客へのシフトの必要性」であるが、大手の旅行代理店が団体客を中心とした商品の造成・販売を行っているため、大手との連携では難しい。その中で、個人客を取り込むために各ジオパークはDMOとの連携を重視している。

男鹿はDMOが観光協会の中にある。観光協会は男鹿市と緊密に連携してきたことから、連携を取りやすい体制となっている。DMOのつくる旅行商品は小規模であるが、独自性の高い商品である。この独自性が個人客の獲得に役立っている。

下北はDMOがツアー商品の造成販売を行っている。DMOはむつ市役所の中にあり、理事長がむつ市長と、下北協議会と同じであるため、両者での共同事業は容易である。実際、下北協議会からDMOに委託した商品の造成は、ガイドの会に再委託され、ガイドの力量が独自性のあるツアー商品を生み出している。このように、DMOにツアー商品の造成を任せることで個人客獲得に資する独自性のある商品を出せるという効果がある。ただし、これらの独自性のある商品はまだ少なく、今後はどれくらい多くの商品を出せるかが課題である。隠岐もDMOを推進組織と一体化することにより連携をしやすい体制を構築している。

大手との連携では、隠岐におけるJTBとの包括連携協定に基づき派遣を受けた社員による看板商品の造成が特徴的である。実際に隠岐4島それぞれでツアー商品の企画開発に至っており、新たな体験コンテンツの造成などの効果を得ている。このように、大手との連携を独自

性の高い商品につなげることはできるが、隠岐がツーリズムの取組の分厚い蓄積を持つ地域であることを考慮すると、普通の地域では簡単とは言えない。大手との連携に関し、島根のようにDMOがないが故に大手旅行代理店との連携を模索せざるを得ないケースがあるが、大手のビジネススペースでの商品造成は、利益の確保を優先するため、商品造成に制約が生じてしまう。DMOがない場合、地域のツーリズム推進の中心となっているのは観光協会であり、観光協会との連携が必要となるが、ジオパーク内に競合するコンテンツがあると、観光協会はジオサイトへの優先順位は下げるため、連携が上手くいかない。このように、地域DMOの存在は重要である。

推進組織は、旅行会社のツアーから個人客へのシフトが必要との認識を持っているが、「受入窓口が乱立」している状況であることから、個人客への対応強化のため、ツアー窓口の一本化が必要と考えている。既にブランド化したコンテンツが地域に存在する場合、それらとの競合が課題となる。競合の例としては、島根の松江城、出雲大社や男鹿のなまはげがあるが、競合コンテンツを旅行商品に組み込むことは、本来のジオサイトへの誘客を妨げる可能性もある。

### (4) 地元住民の計画策定への関わり方

隠岐以外の3つのジオパークでは計画策定時に何らかの形で住民からの意見を聞いているが、その後、計画のフォローアップ及びそこで住民の関与は行っていない。隠岐は「一般住民にジオパークを理解してもらい、一緒にやっていくことは難しい」とし、その理由として「観

光の文脈では事業者の儲けるものと理解している」ことを挙げている。このように、住民の理解は「ジオツーリズム＝観光」であり、第3章で示した波及効果を理解してもらうことは容易なことではない。

そのような状況で、非公式な形で住民の関与を行っている下北の取組は一つのヒントになる。海岸清掃という場を通じて、住民、行政関係者、推進協議会などのステイクホルダーが自由に意見交換を行っている。仕組みとしての住民関与というものではないが、このような「緩やかな住民参加」もジオパーク及びジオツーリズムへの住民参加を促進することにつながると考えられる。

## (5) ジオガイドに関する支援

推進組織によるガイドへの支援として共通して行っているのがガイド団体への補助である。男鹿半島では団体の運営費として毎年10万円を補助している。同じガイド団体への補助でも下北は毎年決まった金額ではなく、年度によって20万円～50万円と様々である。ただし、ガイド団体が自身の活動に充てるという点では同じである。これはガイドも含めなかなか自立して活動を行うに至っていないことが要因と思われる。例えば、ガイド団体が自らの収入だけで運営できれば問題ないが、ガイド業務自体が本業とならない状況では難しい。このように、ガイド団体が自立した運営をできないことに伴い、ガイドツアーの受入の業務を推進組織で行うこととなっており、3か所が該当している。男鹿のように、事務の負担が大きいため推進組織でガイドツアーの受入業務を行うことに否定的な考えも見られる。とはいえ、隠岐では各ガ

イド団体が個別にガイドツアーの受け入れを行っているが、ツアーを申し込む側からは「窓口が分かりにくい」状況であるため、窓口の統一は必要との意見もある。

以上のことから、ガイドツアーの窓口業務を一本化することはユーザーの利便性からは必要だが、推進組織で行うと事務の負担が増えてしまう。これに関しては、下北ではしもきたツーリズムが窓口となり、ガイドの会を經由して担当ガイドへとつないでいく仕組みを確立しており、一つのモデルになると思われる。下北では、しもきたツーリズム、ガイドの会、ガイドの取り分を決めており、業務を効率化している。一方で、推進組織との連携がうまくいくように地域DMOを持つことも重要である。

リピーターの獲得にはガイドのスキルアップ向上が重要となるが、推進組織はガイド団体が研修などを行うことにより、スキルアップを図ることを本来的な姿と考えている。ガイド団体への支援もスキルアップにつなげる活動に使ってもらうという目的で設定しているジオパークが多い（下北、島根）。しかしながら、ガイド団体がどこまでスキルアップに資する活動ができているかという疑問もあり、今後の課題である。

ガイド料が低廉（時間あたり2,000円が多い）であるため、ガイドは生業にならない。あくまで副業という位置づけであり、その制約の中でどのようにジオツーリズムへの役割を構築するかが課題である。

## 7. 結論と残された課題

前章までの議論に基づき、ツーリズム・マネジメントのイノベーションに必要な要素をまと

める。第一に、ジオツーリズム関連商品は、ジオパークの認知度向上を図る上で認定制度を設けることが必要である。合わせて、認定商品の販路開拓を促進するため、推進組織がイベントでのPRを積極的に行い、事業者の宣伝活動の一部を代行し、集客力の高いコンテンツが域内にある場合には、当該コンテンツとの連携を行うことで相乗効果を創出することが重要となる。

第二に、ジオツーリズムの取り組みへの支援は、地元企業等の参加を促進するため、補助金による支援が必要となる。補助金の対象は、「ジオパークの普及啓発」を目的とした幅広いものとし、商品開発や研修を通じた住民のスキルアップ、イベントなどを行える環境を整備していくべきである。

第三に、旅行会社との連携は、個人客のニーズに対応するため、DMOを設立し、独自性のある旅行商品の造成と販売に注力すべきである。その際、DMOと推進組織が連携し、ガイドツアーの受入やガイド団体との調整を行うことも必要である。これにより、受入窓口を統一することができるため、個人客の利便性が高まり、誘客促進につながる。

第四に、地元住民の計画への関わり方については、計画策定だけでなく、その後も継続的に行政や推進組織と関わる場を設けるべきである。海岸清掃などのインフォーマルな場を設定し、そこでの関係当事者間のコミュニケーション促進を通じてジオツーリズムの充実を図ることが可能となる。

第五に、ジオガイドへの支援は、ガイド及びガイド団体が自立して活動することは理想であるが、現段階では困難である。したがって、推進組織によるガイド団体への補助や支援が必要

であり、この支援を通じてガイド団体自らが登録ガイドのスキルを高め、より質の高いガイド活動を実現することを図るべきである。また、受入窓口の統一は必要だが、リソースの点から推進協議会が行うのは負担が大きい。DMOが受入窓口となることで実効性を高める必要がある。

以上、本稿ではツーリズム・マネジメントのイノベーションに不可欠な要素を抽出したが、例えば「認定自体が商品の売上に貢献している」という数値的根拠はなく、実感もあまりない」という意見もある。今後の課題は、本稿で抽出した要素を定量面から検証していくことである。

## 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 22K18110 の支援を受けたものです。

## 注

- 1) GGN はジオパークを「国際的な地質学的重要性を有するサイトや景観が、保護・教育・研究・持続可能な開発が一体となった概念によって管理された、単一の、統合された地理的領域」と定義し、「国際的に重要な地質遺産」「社会が直面している重要課題への意識を高める目的での活用」「管理運営団体の存在」「地域社会と連携し、地域住民の社会的・経済的ニーズへの対応、景観保護、文化的アイデンティティの保全に対する共同管理運営計画の策定及び実行」などの要件に基づいて認定している。
- 2) LC とは「個人及び企業、行政等の組織からなる地域共同体」を指す（青木（2020））。
- 3) JGN は日本ジオパークネットワークの略である。

## 参考文献

- [1] 青木勝一「ジオツーリズムへのローカルコミュニティの参加に関する現状と課題：山陰海岸ジオパークを事例として」『経営論集』、Vol.6.No.1、文教大学経営学部、pp.1-15、2020
- [2] 青木勝一「ジオツーリズムへの参加に関する主体と方法に関する研究」『都市研究』、第19号、近畿都市学会、pp.63-84、2023
- [3] 青木勝一「ジオツーリズムによる地域振興の研究」『経営論集』、Vol.10、No.3、文教大学経営学部、pp.1-21、2024
- [4] 天野一男・松原典孝・細井淳・本田尚正・小峯慎司・伊藤太久「茨城県北ジオパーク構想での茨城大学の活動—ジオパーク推進における大学の活動例—」『地学雑誌』、120 (5)、東京地学協会、pp.786-802、2011
- [5] 大野希一「大地の遺産を用いた地域振興—島原半島ジオパークにおけるジオストーリーの例—」『地学雑誌』、120 (5)、東京地学協会、pp.834-845、2011
- [6] 尾形隆幸「琉球諸島のジオダイバーシティとジオツーリズム」、『地学雑誌』、120 (5)、東京地学協会、pp.846-852、2011
- [7] 菊池俊夫、岩田修二、渡辺真人、松本淳、小出仁「ジオパークと地域振興」『地学雑誌』、120(5)、東京地学協会、pp.729-732、2011
- [8] 澤田結基、武田一夫、川辺百樹、藤山広武「ジオツアーに求められる工夫—北海道の自然ガイドを対象にした試行的ジオツアーの実施結果からの提案—」『地学雑誌』、120 (5) 東京地学協会、pp.853-863、2011
- [9] 竹之内耕「糸魚川ジオパークと地域振興」『地学雑誌』、120 (5) 東京地学協会、pp.819-833、2011
- [10] 目代邦康「地理学自然遺産の保護（ジオコンサベーション）のためのジオパーク」『地学雑誌』、120 (5)、東京地学協会、pp.803-818、2011
- [11] R. K.Dowling 「Geotourism's Global Growth」、『Geoheritage』、Volume 3, Issue1, pp.1-13, 2011
- [12] Farsani, N. T., C. Coelho & C. Costa 「Geotourism and Geoparks as Novel Strategies for Socio-economic Development In Rural Areas」『International Journal of Tourism Research』、Volume13, Issue1, pp.68-81, 2010
- [13] Halim, S. A., & N. A. Ishak 「Examining Community Engagement in Heritage Conservation Through Geopark Experiences From the Asia Pacific Region」『Kajian Malaysia』、Vol.35, pp.11-38, 2017
- [14] Powell R. B., T. F. Green, P. J. Holladay, K. E. Krafte, M. Duda, M. T. Nguyen, J. H. Spencer & Priyam Das 「Examining Community Resilience to Assist in Sustainable Tourism Development Planning in Dong Van Karst Plateau Geopark, Vietnam」『Tourism Planning & Development』、Volume 15, Issue 4, pp.436-457, 2017



# **Research on Regional Revitalization through Geotourism: Comparing Four Geoparks in Japan**

**Masakazu Aoki**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [masa@bunkyo.ac.jp](mailto:masa@bunkyo.ac.jp)

Received: 14, January, 2026

## **Abstract**

Geoparks are "earth parks" that utilize geoscientific resources, such as scenic beauty and geology. Geoparks are "unique regional assets" that can be utilized for regional revitalization through tourism. However, compared to education and research, geopark tourism (geotourism) is not as active. Based on this awareness, this paper uses case studies of four domestic geoparks to identify challenges and solutions for regional revitalization strategies through geotourism.

The main findings of this paper are as follows:

- 1) A certification system for geotourism-related products is necessary to increase awareness of geoparks. In addition, to promote the development of sales channels for certified products, it is important for promotion organizations to actively promote them at events, undertake some of the promotional activities of businesses, and, if there is content with high customer appeal within the region, create synergies by collaborating with that content.
- 2) Subsidies are necessary to support geotourism initiatives and encourage participation from local businesses. Subsidies should be provided broadly with the aim of "publicizing and raising awareness of geoparks," and an environment should be created to improve residents' skills through product development and training, and to hold events.
- 3) Regarding collaboration with travel agencies, a DMO should be established to meet the needs of individual tourists, and efforts should be made to create and sell unique travel products. In doing so, the DMO and the promotion organization should work together to accept guided tours and coordinate with guide organizations. This will allow for a unified reception point, increasing convenience for individual tourists and promoting tourism.
- 4) Regarding local residents' involvement in planning, opportunities should be created not only for planning purposes but also for ongoing interaction with government and promotion organizations. Informal opportunities such as coastal cleanups should be established, promoting communication between relevant parties and enhancing geotourism.
- 5) While it would be ideal for guides and guide organizations to operate independently, this is currently difficult. Therefore, the promotion organization needs to subsidize and support guide organizations, and through this support, guide organizations themselves should aim to improve the skills of registered guides and achieve higher quality guide activities. Furthermore, while it is necessary to unify the reception desk, this would be a heavy burden for the promotion council in terms of resources. Having the DMO act as the reception desk would increase effectiveness.

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 3

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





## 消費者の買物行動からみた競争優位性の源泉 —首都圏の居住者を対象に—

金 必 中

### 概要

消費の多様化・高度化・グローバル化の進展によって厳しくなった企業の外部環境は、コロナ禍の発生・急激な円安や物価上昇・トランプ関税などの環境変化によってさらに厳しくなり、日本の消費者も大きな影響を受けるようになったと考えられる。そのような環境下において企業が生き残りや持続的発展を成し遂げるためにはどうすべきか、競争優位性の究極的な目標はいかに消費者の判断・選択を仰ぐかであり、消費者の目線から、標的市場の消費者の買物意識や買物行動に焦点を合わせて調査・分析することによって、競争優位の源泉やその持続性を確保するために企業がどのように対応すべきかについて考えてみた。

本研究は、消費者が消費生活をどのように認識し買物しているかについて、首都圏居住者を対象に、買物意識や買物行動に焦点を合わせて Web アンケート調査を実施して、5つの製品カテゴリーにおける選択基準の可能性を検討し、“価格”が競争優位の源泉になり得るのか、その確保や持続性のために企業はどのように戦略を展開する必要があるのかについて考察した。

キーワード：競争優位性、価格、顧客満足度、買物意識、買物行動

(投稿日 2026年1月15日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 消費者の買物行動からみた競争優位性の源泉 —首都圏の居住者を対象に—

金 必 中\*

## 1. はじめに

消費の多様化・高度化・グローバル化の進展によって厳しくなった企業の外部環境は、コロナ禍の発生・急激な円安や物価上昇・トランプ関税などの外部環境の変化によってさらに厳しくなり、日本の消費者にも多大な影響を与えていたと考えられる。そのような環境下において企業が生き残りや持続的成長を成し遂げるためにはどうすべきか、競争優位の持続性については否定的な意見も少なくないが、競争優位性の究極的な目標はいかに消費者の判断・選択を仰ぐかであり、競争優位を確保することがその解答の1つであると考えて、消費者の目線から競争優位の源泉とその持続性の可能性について考えてみた。それで、本稿では、消費者の買物意識と買物行動に焦点をあわせて競争優位性について検討してみた。外部環境、特に標的市場の消費者の買物意識や買物行動に焦点を合わせて調査・分析して、企業がどのように対応すべきかについて考えてみた。

本研究は、消費者が消費生活をどのように認識し買物しているかについて、首都圏居住者を対象に、買物意識や買物行動に焦点を合わせてWebアンケート調査を行い、“価格”が選択基準と顧客満足の側面から、競争優位の源泉にな

り得るのか、その確保や持続性のために企業はどのように戦略を展開する必要があるのかについて考察することを、その目的とする。

## 2. 買物行動の現状分析

### 2.1 調査の概要

調査データの収集は、首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）の居住者（19～71才）を対象に、2025年3月、インターネット調査会社の協力を得て行われた。調査対象者は、政府統計<sup>1)</sup>各都県の人口推計に基づいた割当法でサンプリングし、計1,000名（東京都382名、神奈川県250名、埼玉県198名、千葉県170名）から回答を得て行われた。

このアンケート調査は、“買物の満足度”や“買物時の選択基準”、“買物意識”、“情報の入手先”、“新製品の購入時期”、“定番商品へこだわり”などの質問項目を設けて、「日用雑貨品」・「食料品」・「衣料品」・「大型家電製品」・「家具」の5つの製品カテゴリーに対して実施された。特に、“買物意識”の質問項目については、岩見・山城（2023）の研究<sup>2)</sup>で取り上げられた質問項目を基に8つの項目を追加して設定するようにした。

\* 文教大学経営学部

✉ pjkim@bunkyo.ac.jp

## 2.2 属性別買物満足度

首都圏居住者の「現在の消費生活（買物）」に対する総合的な満足度（5段階評価）をみると、全体的に、「非常に満足5」・「やや満足4」を合わせた「満足の方」が17.3%で、「全く不満1」・「やや不満2」を合わせた「不満の方」が49.2%、平均値2.53であり、かなり不満を感じる回答者が多い状況にある（図1参照）。

「性別」・「結婚の有無」・「年代」・「家計年収」・「居住地」の属性別にみても、“満足”は「非常

に満足」と「やや満足」の両方を合わせても2割位に対して、“不満”は「全く不満」・「やや不満」の両方を合わせると回答者の半分位となり、年収1千万円以上の層の例外はあるものの、全体的に不満が多い状況にある。

## 2.3 項目別買物満足度

<図2>は、現在の消費生活について19項目に分けて質問した集計である。“価格”に対する不満が最も高く75.5%（1・全く不満・

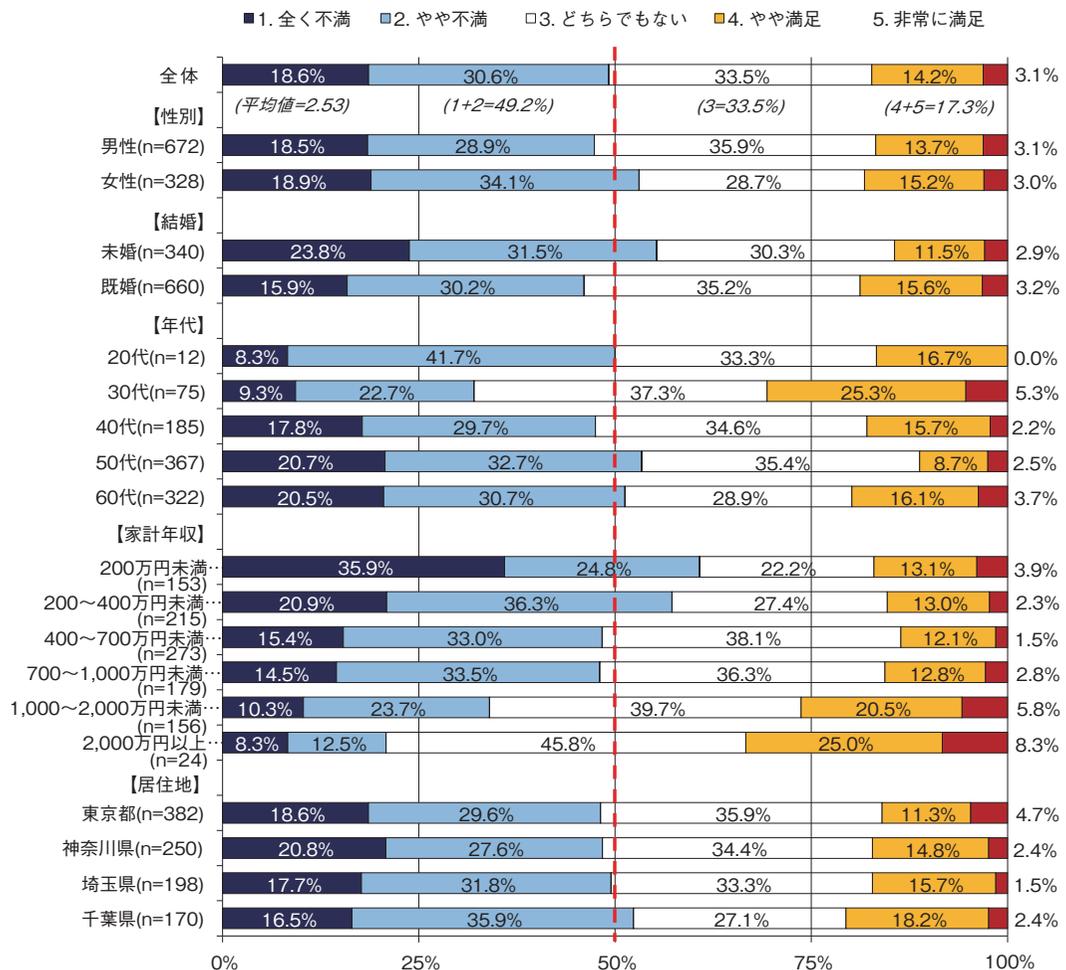


図1 属性別買物満足度

39.4% + 2・やや不満・36.1%、平均値 =1.92) で、“容量・分量” (同 32.7%、2.77)、“費用対効果” (同 21.3%、2.90) の順で不満度が低くなる傾向をみせている。その反面、満足度については、“支払手段 (4・やや満足 + 5・非常に満足 =37.8%、平均値 =3.34) ”、“閉店時間 (同 32.4%、3.27) ”、“開店時間 (同 32.2%、3.28) ”、“品揃え・種類 (同 30.2%、3.14) ”の順となっている (図2 参照)。

したがって、“価格の問題”が買物満足度に最も大きな影響を及ぼしていると考えられる。

## 2.4 買物選択基準別満足度

買物時に重視する選択基準について質問したところ、“複数回答可”の場合は、〈図3〉のような分布となっていて、5つの製品カテゴリーともに、1位が“価格” (約6割) で、2位が“品質水準” (約3割) となっている。なお、製品カテゴリーによって、“費用対効果”、“分量・容量”、“製品デザイン”、“保証期間”が、3位となっているが、高いとはいえない (表1 参照)。

そして、“単一回答”の場合においても、1

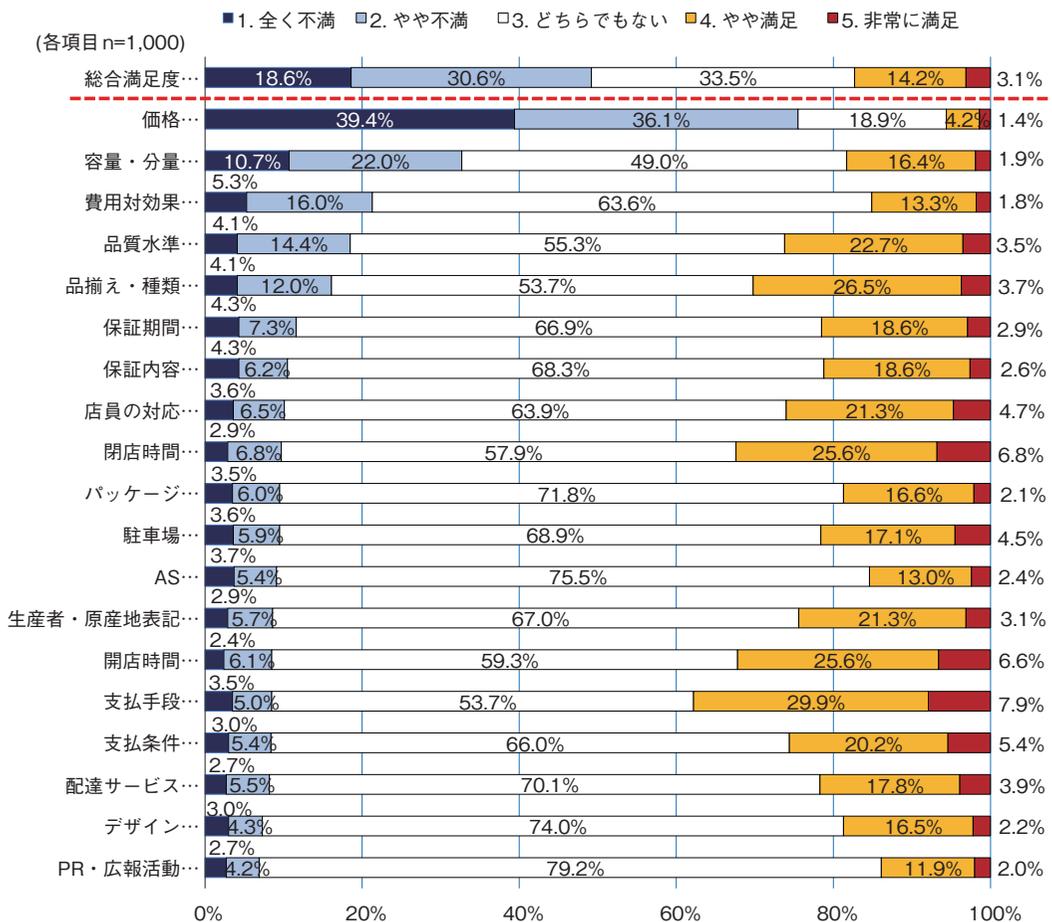


図2 項目別買物満足度

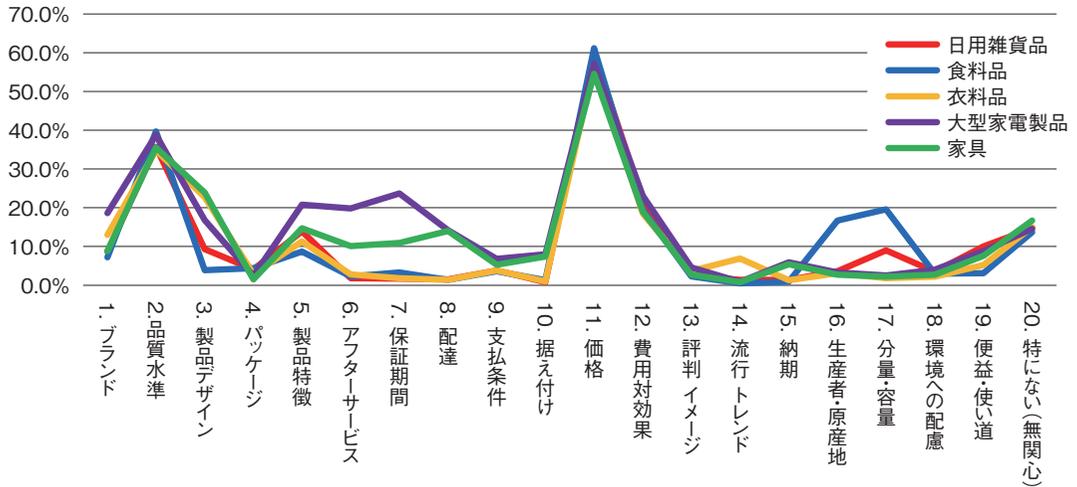


図3 買物時の選択基準 (MAの場合)

表1 買物時の重視選択基準1～5位 (MAの場合)

(各 n=1,000)	1位	2位	3位	4位	5位
日用雑貨品	価格 59.7%	品質水準 35.7%	費用対効果 22.0%	製品特徴 13.9%	便益・使い道 10.0%
食料品	価格 61.2%	品質水準 39.7%	分量・容量 19.6%	費用対効果 19.5%	生産者・原産地 16.7%
衣料品	価格 56.9%	品質水準 34.8%	製品デザイン 22.7%	費用対効果 18.5%	ブランド 13.0%
大型家電製品	価格 57.2%	品質水準 38.8%	保証期間 23.7%	費用対効果 23.1%	製品特徴 20.8%
家具	価格 54.6%	品質水準 35.5%	製品デザイン 23.9%	費用対効果 19.0%	特にない 16.7%

表2 買物時に最も重視する選択基準 (SAの場合)

(各 n=1,000)	1位	2位	3位	4位	5位	“ブランド”
日用雑貨品	価格 41.7%	品質水準 19.6%	特にない 14.7%	費用対効果 7.6%	製品特徴 4.3%	1.9%
食料品	価格 41.6%	品質水準 24.0%	特にない 13.7%	費用対効果 6.3%	生産者・原産地 4.3%	1.2%
衣料品	価格 35.5%	品質水準 17.8%	特にない 15.0%	製品デザイン 11.8%	費用対効果 6.6%	3.4%
大型家電製品	価格 31.4%	品質水準 21.5%	特にない 14.6%	費用対効果 8.0%	製品特徴 7.4%	3.1%
家具	価格 31.4%	品質水準 19.1%	特にない 16.7%	製品デザイン 10.0%	費用対効果 6.7%	1.9%

位が“価格”で、2位が“品質水準”となっていて、“品質水準”や“ブランド”よりも“価格”が最も重視されている（表2参照）。

＜表3＞は、複数回答において“価格”と“品質水準”の両方とも選択した場合と、それに3番目でもう一つの選択基準を加えた場合の集計

表である。この表によると、5製品カテゴリーともに、“価格”と“品質水準”の両方を同時に選択基準とする消費者は全体の2割台で非常に少なく、なおかつ、もう一つの項目を加えて3つの項目を同時に選択基準としながら買物する消費者はさらに少ないといえる。

表3 買物時の重視選択基準（価格と品質水準と3番目選択肢の場合）

(各 n=1,000)	1位・価格× 2位・品質水準	① 価格と品質水準 + 3位	② 価格と品質水準 + 3位	③ 価格と品質水準 + 3位
日用雑貨品	価格×品質 22.8%	費用対効果 8.5%	製品特徴 5.4%	便益・使い道 4.8%
食料品	価格×品質 26.2%	分量・容量 10.5%	費用対効果 7.9%	生産者・原産地 10.0%
衣料品	価格×品質 22.8%	製品デザイン 8.9%	費用対効果 7.9%	ブランド 5.2%
大型家電製品	価格×品質 26.2%	保証期間 13.1%	費用対効果 11.0%	製品特徴 9.8%
家具	価格×品質 23.4%	製品デザイン 9.7%	費用対効果 8.2%	配達 6.7%

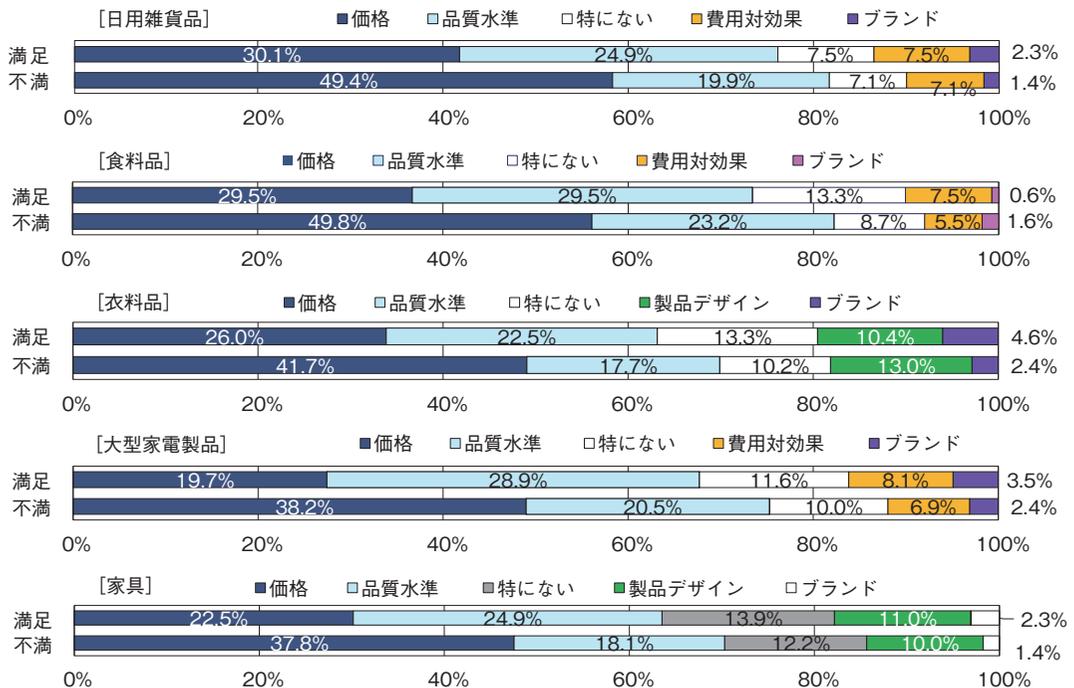


図4 製品カテゴリー別選択基準の順位

したがって、消費者の買物行動は複雑な選択基準よりも“価格”を中心とした少数の選択基準に基づいて行われることが多く、現在の消費生活に対して不満に思う消費者が非常に多く存在しているといえる。すなわち、“価格の問題”にいかに対応するかが競争優位性を確保することになり、その源泉になり得るといえる。

## 2.5 製品カテゴリー別買物満足度

買物の総合満足度に対する選択基準をみると、製品カテゴリー別その程度に違いはあるものの総合満足度の低い場合も（全く不満・1＋やや不満・2=49.2%）高い場合も（やや満足・4＋非常に満足・5=17.3%）“価格”が1位を占めて、その次が“品質水準”となっている。総合満足度の低い時（不満）と高い時（満足）を比較すると、“価格”が選択基準となった場合はその程度が倍近く違っていて、“価格”が総合満足度の大きな決定要因になるようで、そして、価格が高くなると満足度にマイナス影響を与えるといえる（図4参照）。

そして、最も重視する選択基準（単一回答）として“価格”を選択した場合、「買物の総合満足度」と「価格に対する満足度」の変化について比較してみると、5製品カテゴリーすべて

において、総合満足度の不満（全く不満・1＋やや不満・2）の高い時はもっと不満が高くなり、満足が高い（やや満足・4＋非常に満足・5）時はかえってもっと低くなる現象をみせている（表4参照）。

したがって、消費者の買物行動において“価格”は大きな意味をもち、消費者の半数は“価格”を買物時の選択基準としているので、顧客満足度がどのくらい売上に繋がるかはさておき、“価格問題への対応”が競合他社に対して競争優位性を確保する源泉となりうると考える。

## 3. 顧客満足度の相関関係と構成要因

消費生活の総合満足度（5段階評価）に対して、“価格”は、「高い相関」があり（相関係数0.51、有意確率0.001以下），“容量・分量”や“費用対効果”も「ある程度の相関」があるが（相関係数0.38）、その満足度の低さから「早急に改善する」必要があると考えられる。そして、“品質”、“保証期間”、“品揃え・種類”、“保証内容”とは「弱い相関」にあるが、不満の方より満足の方が大きく「重点的に取り組む」必要があると考えられる（表5参照）。

表4 買物の総合満足度と選択基準・価格時満足度

買物満足度	総合満足度 (n=1,000)	日用雑貨品 (n=417)		食料品 (n=416)		衣料品 (n=355)		大型家電製品 (n=314)		家具 (n=314)	
		対全体	価格 選択時	対全体	価格 選択時	対全体	価格 選択時	対全体	価格 選択時	対全体	価格 選択時
1. 全く不満	18.6%	24.7%	48.7%	24.8%	49.5%	25.6%	47.9%	27.7%	49.0%	26.8%	47.8%
2. やや不満	30.6%	33.6%	36.5%	34.1%	36.1%	32.1%	37.2%	32.2%	34.4%	32.5%	34.7%
3. どちらでもない	33.5%	29.3%	12.0%	28.8%	11.3%	29.6%	11.8%	29.3%	12.4%	28.3%	13.1%
4. やや満足	14.2%	11.0%	1.7%	10.3%	1.9%	11.0%	2.3%	9.2%	2.9%	10.8%	2.9%
5. 非常に満足	3.1%	1.4%	1.2%	1.9%	1.2%	1.7%	0.8%	1.6%	1.3%	1.6%	1.6%

表 5 質問項目別相関関係と総合満足度

項目	相関係数	総合満足度 (平均値)	満足 (4+5)	不満 (1+2)	項目	相関係数	総合満足度 (平均値)	満足 (4+6)	不満 (1+3)
1. 価格	0.51	1.92	5.6%	75.5%	11. 配達サービス	0.23	3.15	21.7%	8.2%
2. 品質	0.34	3.07	26.2%	18.5%	12.AS	0.25	3.05	15.4%	9.1%
3. デザイン	0.26	3.11	18.7%	7.3%	13.PR・広報活動	0.22	3.06	13.9%	6.9%
4. パッケージ	0.23	3.08	18.7%	9.5%	14. 生産者・原産地	0.24	3.16	24.4%	8.6%
5. 品揃え・種類	0.28	3.14	30.2%	16.1%	15. 費用対効果	0.38	2.90	15.1%	21.3%
6. 容量・分量	0.38	2.77	18.3%	32.7%	16. 店員の対応	0.22	3.17	26.0%	10.1%
7. 保証期間	0.31	3.09	21.5%	11.6%	17. 開店時間	0.18	3.28	32.2%	8.5%
8. 保証内容	0.27	3.09	21.2%	10.5%	18. 閉店時間	0.16	3.27	32.4%	9.7%
9. 支払手段	0.22	3.34	37.8%	8.5%	19. 駐車場	0.22	3.13	21.6%	9.5%
10. 支払条件	0.21	3.20	25.6%	8.4%	平均点	0.27	3.05		
※相関係数は1%水準で有意					総合満足度			17.3%	49.2%

モデルの要約

モデル	R	R <sup>2</sup> 乗	調整済み R <sup>2</sup> 乗	推定値の 標準誤差
4	.569 <sup>d</sup>	0.324	0.322	0.861

分散分析<sup>a</sup>

モデル	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
4 回帰	353.902	4	88.475	119.379	<.001 <sup>e</sup>
残差	737.422	995	0.741		
合計	1091.324	999			

係数<sup>a</sup>

モデル	非標準化係数 B	標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
4 (定数)	0.397	0.124		3.191	0.001
1. 価格	0.433	0.032	0.386	13.388	0.000
6. 容量・分量	0.141	0.037	0.123	3.818	0.000
15. 費用対効果	0.170	0.045	0.123	3.825	0.000
2. 品質	0.135	0.041	0.105	3.299	0.001

a. 従属変数 q1. 消費生活の総合満足度

図 5 総合満足度と項目別満足度の重回帰分析

<図 5>は、総合満足度と相関関係のある 17 項目（表 5 の 19 項目中、相関係数の低い 2 項目を除く）を用いて重回帰分析（多重共線性の問題を解決するために「強制投入法+ステップワイズ法」利用）を行った結果表である。その結果、従属変数に関連のある独立変数として 4 項目が投入されて 13 項目が除去されて、消費生活の総合満足度に最も大きく影響を与える

のが“価格”で、“品質”よりも大きな影響を与えていることが分かった。

#### 4. 買物意識とその特徴

<図 6>は、買物意識に関する集計したグラフである。質問項目は、岩見・山城（2023）の研究で取り上げられた 22 項目と環境・健康・

(各 n=1,000) ■ 全く当てはまらない・1 □ あまり当てはまらない・2 ▨ やや当てはまる・3 ■ 非常に当てはまる・4

「非常に」+「やや」  
50%以上  
「当てはまる」

「全く」+「あまり」  
50%以上  
「当てはまらない」

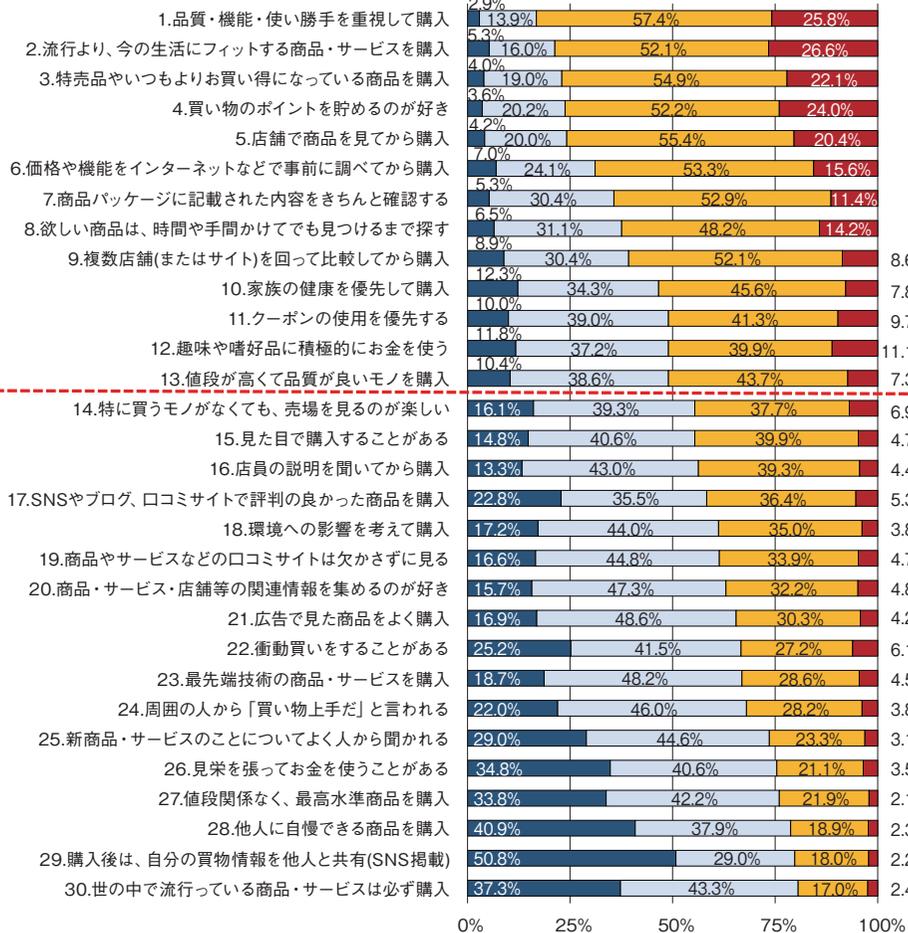


図6 買物意識に関する質問

製品特性関連の8項目の計30項目で設定された。各質問項目は、「1.全く当てはまらない」、「2.あまり当てはまらない」、「3.やや当てはまる」、「4.非常に当てはまる」の4段階のリッカート尺度を用いて回答された。

その結果をまとめてみると、“当てはまる度(非常に当てはまる・4+やや当てはまる・3)”が最も高い質問項目は、「1.品質・機能・使い勝手を重視して購入」で、その次に「2.流行より、今の生活にフィットする商品・サービスを購入」、「3.特売品やいつもよりお買い得になっ

ている商品を購入」、「4.買い物のポイントを貯めるのが好き」、「5.店頭で商品を見てから購入」の順となっていて、これらを選択した回答者は、「商品をしっかり見極めてから買物する傾向が強い」という買物意識をもっているといえる。

その反面、“当てはまらない度(全く当てはまらない・1+あまり当てはまらない・2)”が最も高い質問項目は、「30.世の中で流行っている商品・サービスは必ず購入」で、「29.購入後は、自分の買い物情報を他人と共有(SNS掲載)」、「28.他人に自慢できる商品を購入」、「27.値段

関係なく、最高水準商品を購入」、「26.見栄を張ってお金を使うことがある」の順(75%以上)となっていて、「世の中の流れに振り回されないマイウェイ的な買物をする傾向が強い」という買物意識をもっているといえる。

<図7>は、「日用雑貨品」のみを対象に集計したグラフである。全体的に<図6>と似ているが、「11.クーポンの使用を優先する」の当

てはまる度が高くなって、「9.複数店舗で比較してから購入」、「10.家族の健康を優先して購入」、「12.趣味や指呼運に積極的にお金を使う」、「13.値段が高くて品質が良いモノを購入する」、「28.他人に自慢できる商品を購入」、「29.購入後は自分の買物情報を他人と共有(SNS掲載)」などの当はまらない度が高くなっている。

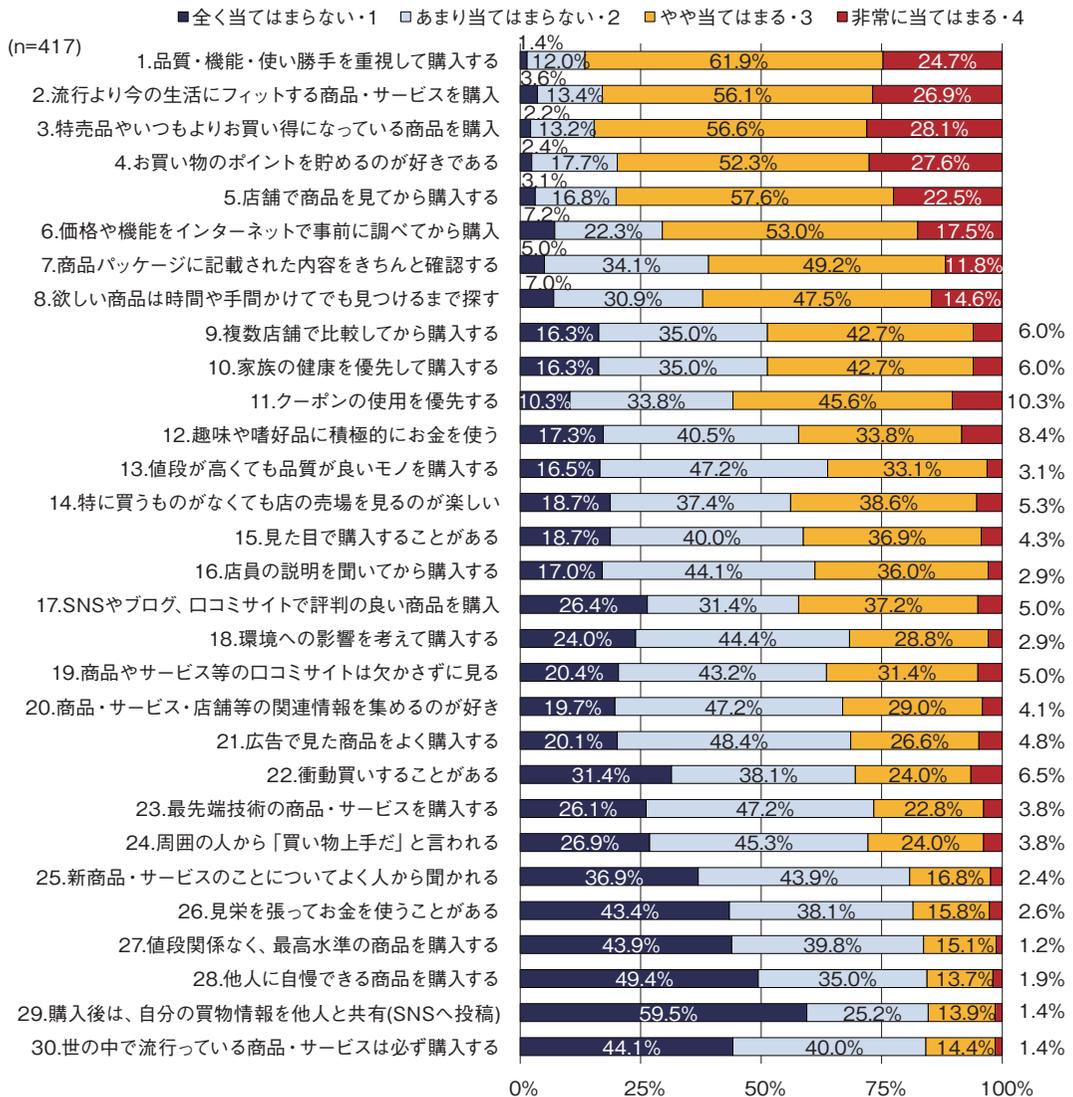


図7 買物意識 (日用雑貨品の場合)

それは、コスト意識は高いが自分への投資は惜しまない、家族よりは自分自身を優先し、他人をあまり意識しなく情報共有には消極的である、などの意識が少し強くなったことに起因すると考えられる。

## 5. 選択基準「価格」の持続的競争優位性の可能性

### 5.1 購入後満足度の獲得

＜表6＞は、“価格”を最も重視する選択基準として選んだ場合の「購入前期待値と購入後満足度」についてまとめた集計である。全製品カテゴリーともに、選択基準として“価格”を重視する場合も“品質”を重視する場合も「3. 購入前期待値の80%以上でないと満足できない」と答えた人が最も多いが、“価格”重視の場合は、8割強の回答者が「5. 期待値を60%以上満

たさないと満足できない」と回答し、“品質”重視の場合は、8割強の回答者が「4. 期待値を70%以上満たさないと満足できない」と回答していて、選択基準2番目の“品質”より1番目の“価格”の時に、買物後満足する回答者の割合が高くなった。これは、製品価格によっては品質重視の場合よりも購買後の満足度を高める可能性があり、“価格”を通じて持続的競争優位性を獲得することは十分あり得ることを意味すると考える。

### 5.2 定番商品値上げの許容度

＜表7＞は、定番商品の値上げに対して、現時点においてどの程度までならば値上げを受け入れてもらえるかをまとめた集計である。これによると、選択基準・価格重視の場合、“10%未満の値上げ”ならば6割強が今まで通り購入すると、8割位の回答者が“20%未満の値上げ”

表6 選択基準と購入後の満足度

製品群 選択基準 購入後の満足度	日用雑貨品 (n=853)		食料品 (n=863)		衣料品 (n=850)		大型家電製品 (n=854)		家具 (n=833)	
	価格重視 (n=417)	品質重視 (n=196)	価格重視 (n=416)	品質重視 (n=240)	価格重視 (n=355)	品質重視 (n=178)	価格重視 (n=314)	品質重視 (n=215)	価格重視 (n=314)	品質重視 (n=191)
1. 期待値を100%満たさないと満足できない	5.0%	4.6%	5.3%	4.6%	5.1%	6.2%	9.6%	7.0%	8.0%	7.3%
2. 期待値を90%以上満たさないと満足できない	10.3%	11.7%	10.3%	13.8%	14.9%	12.9%	18.8%	26.5%	19.7%	21.5%
3. 期待値を80%以上満たさないと満足できない	27.6%	42.3%	30.3%	41.3%	31.5%	44.9%	29.6%	41.4%	26.1%	44.5%
4. 期待値を70%以上満たさないと満足できない	26.9%	23.5%	24.0%	24.2%	22.8%	19.1%	21.3%	13.5%	18.8%	16.2%
5. 期待値を60%以上満たさないと満足できない	13.2%	11.2%	12.3%	7.5%	10.7%	7.3%	7.6%	6.5%	9.9%	5.8%
6. 期待値を50%以上満たさないと満足できない	8.4%	5.1%	8.4%	5.4%	6.2%	7.3%	5.1%	2.8%	8.0%	3.1%
7. 期待値50%未満でも買物でできれば満足	6.7%	0.5%	7.0%	2.9%	6.2%	1.7%	5.4%	1.9%	6.4%	1.0%

表7 定番商品の値上げ許容度

製品群 選択基準 値上げ度	日用雑貨品 (n=876)		食料品 (n=876)		衣料品 (n=869)		大型家電製品 (n=863)		家具 (n=860)	
	全体	価格 (n=417)	全体	価格 (n=416)	全体	価格 (n=355)	全体	価格 (n=314)	全体	価格 (n=314)
1. 0～10%未満の値上げなら	57.1%	66.9%	55.2%	64.7%	54.4%	62.3%	54.0%	64.3%	53.8%	63.7%
2. 10～20%未満の値上げなら	18.4%	13.9%	19.7%	16.3%	18.8%	16.1%	18.8%	13.4%	18.0%	13.4%
3. 20～30%未満の値上げなら	6.5%	5.3%	6.9%	4.3%	8.3%	6.5%	7.2%	4.8%	7.9%	6.1%
4. 30～40%未満の値上げなら	2.3%	1.2%	2.6%	2.2%	2.2%	2.0%	3.2%	2.9%	2.7%	1.9%
5. 40～50%未満の値上げなら	1.1%	1.0%	0.9%	0.7%	1.1%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.0%
6. 50～100%未満の値上げなら	0.9%	0.7%	1.1%	0.7%	0.9%	0.8%	1.0%	1.0%	1.3%	1.3%
7. 100%以上の値上げでも	1.3%	1.0%	1.2%	1.0%	1.2%	0.8%	1.1%	1.0%	1.1%	1.0%

ならば今まで通り購入することになる。さらに、選択基準・価格重視の場合が全体値より値上げ許容度が高いことになり、“価格”に基づいた競争優位性は十分検討の余地があると考ええる。

得ることを意味すると考える。

## 6. 持続的競争優位性と戦略的対応

### 5.3 買物時のお店の選択基準

＜表8＞は、買物時におけるお店の選択基準を順位別にまとめた集計である。これによると、全製品カテゴリーともに、「1位・値段の安さ、2位・品揃えの豊富さ、3位・立地の便利さ」の順となって、価格の問題に依存するところが非常に大きいことを伺わせる。これも“価格”に基づいた持続的競争優位性の確保が十分あり

熾烈な競争を繰り返している環境下で競争優位性を確保し持続させるためには、標的市場をしっかりと理解することが大切で、「買物情報の入手先」、「新製品の購入時期別標的市場の動向」、「ブランドへのこだわり度」、「定番商品の売り切れた時の意思決定性向」などに関する消費者の買物行動の特徴を把握して戦略的に対応する必要があると考える。

＜表9＞は、買物情報の入手先について回答

表8 買物する店の選択基準

製品カテゴリー	1位	2位	3位	4位	5位	6位
日用雑貨品	値段の安さ 68.2%	品揃えの豊富 45.9%	立地の便利さ 26.2%	特売品・セール 開催の有無 14.5%	駐車場の有無 12.2%	店内の綺麗さ・ 雰囲気 12.1%
食料品	値段の安さ 68.3%	品揃えの豊富 47.4%	立地の便利さ 26.7%	特売品・セール 開催の有無 19.1%	駐車場の有無 14.9%	店内の綺麗さ・ 雰囲気 14.4%
衣料品	値段の安さ 58.0%	品揃えの豊富 44.6%	立地の便利さ 20.7%	店内の綺麗さ・ 雰囲気 13.7%	特売品・セール 開催の有無 13.2%	駐車場の有無 11.3%
大型家電製品	値段の安さ 54.8%	品揃えの豊富 42.4%	立地の便利さ 19.0%	駐車場の有無 14.6%	特売品・セール 開催の有無 11.6%	店内の綺麗さ・ 雰囲気 11.6%
家具	値段の安さ 51.6%	品揃えの豊富 41.2%	立地の便利さ 17.9%	店員の接客態度 14.3%	駐車場の有無 14.2%	店内の綺麗さ・ 雰囲気 12.3%

表9 買物情報の入手先 (MA)

製品カテゴリー (各 n=1,000)	1位	2位	3位	4位	5位
日用雑貨品	店頭 58.5%	買物前情報 入手無し 17.6%	TV 番目・TVCM 11.6%	インターネット記 事 11.1%	チラシ・フリー ペーパー 10.5%
食料品	店頭 60.4%	買物前情報 入手無し 17.4%	チラシ・フリー ペーパー 13.2%	TV 番目・TVCM 10.8%	知人・友人の話 6.6%
衣料品	店頭 56.9%	買物前情報 入手無し 17.8%	インターネット記 事 11.2%	チラシ・フリー ペーパー 8.3%	EC サイト 8.1%
大型家電製品	店頭 53.9%	店員の説明 17.4%	インターネット記 事 16.6%	口コミ・比較サイ ト 14.9%	買物前情報入手無 し 14.8%
家具	店頭 54.2%	買物前情報 入手無し 19.3%	インターネット記 事 13.0%	店員の説明 12.7%	口コミ・比較サイ ト 8.5%

表10 新製品の購入時期

製品群 選択基準 購入時期	日用雑貨品 (n=759)		食料品 (n=779)		衣料品 (n=765)		大型家電製品 (n=767)		家具 (n=742)	
	全体	価格 (n=417)	全体	価格 (n=416)	全体	価格 (n=355)	全体	価格 (n=314)	全体	価格 (n=314)
1. 発売日前から並んで、 誰より早く購入する	1.1%	0.2%	0.5%	0.0%	0.4%	0.3%	0.5%	0.0%	0.5%	0.0%
2. 発売後早い時期に、品質や 性能を確かめてから購入	6.1%	3.8%	9.2%	6.0%	6.9%	4.2%	4.8%	1.9%	4.7%	2.2%
3. 発売後評判を確かめてから、 「2」より遅れて購入	19.2%	15.1%	21.2%	16.8%	19.2%	13.0%	17.3%	15.0%	16.5%	14.0%
4. 普及率が高くなってから、 「3」より遅れて購入	21.3%	20.1%	21.2%	19.7%	21.8%	21.4%	24.4%	18.8%	21.7%	16.2%
5. 価格が安くなってから、 「4」より遅れて購入	28.2%	37.6%	25.8%	33.9%	28.2%	38.0%	29.7%	39.5%	30.8%	41.1%
6. 新製品は購入しない	24.1%	23.0%	22.1%	23.6%	23.5%	23.1%	23.3%	24.8%	25.8%	26.4%

(複数回答) してもらった集計表で、回答者の半分以上が「店頭」から買物情報を入手していて、「買物前情報入手無し」の回答者も2割弱存在していることを示している。これは店頭での対応によって買物に影響を与える可能性があり、価格に基づいた戦略的対応によって競争優位性を確保することは十分あり得ると考えられる。

<表10>は、新製品を購入する時期について回答してもらった集計表で、「1. 発売日前から並んで誰より早く購入する」と「2. 発売後早

い時期に品質や性能を確かめてから購入」の回答は非常に少なく、「5. 価格が安くなってから購入」と「6. 新製品は購入しない」の回答が全体的に半分以上で、価格に基づいた購入の際はそれが6割を超えていることを示している。これで、新製品の場合も“価格”に基づいた戦略的対応によって競争優位性を確保することが十分あり得ると考えられる。

<表11>は、ブランドへのこだわり度について回答してもらった集計表である。結果は「いつも1つのブランドで決まっている」回答者が

表 11 ブランドへのこだわり度

選択基準	製品カテゴリー	n	1つのブランド	2～3つのブランド	4～5つのブランド	決まってない
価格重視	日用雑貨品	417	2.9%	17.3%	5.8%	74.1%
	食料品	416	3.1%	17.1%	5.5%	73.1%
	衣料品	355	3.4%	17.7%	5.6%	73.2%
	大型家電製品	314	2.5%	16.6%	5.7%	74.8%
	家具	314	3.2%	17.2%	5.4%	74.2%
品質水準重視	日用雑貨品	196	5.6%	32.1%	9.2%	53.1%
	食料品	240	5.4%	30.8%	9.6%	52.1%
	衣料品	178	3.9%	30.3%	10.1%	54.5%
	大型家電製品	215	4.7%	28.4%	10.2%	55.3%
	家具	191	5.2%	29.3%	9.4%	55.0%

表 12 定番商品・売り切れ時の買物行動

製品群 選択基準	日用雑貨品			食料品			衣料品			大型家電製品		
	全体	価格 (n=417)	品質 (n=196)	全体	価格 (n=416)	品質 (n=240)	全体	価格 (n=355)	品質 (n=178)	全体	価格 (n=314)	品質 (n=215)
1. 同社の他ブランド購入	16.0%	13.2%	17.9%	15.6%	0.0%	1.3%	16.8%	0.3%	0.6%	13.2%	0.0%	0.9%
2. 他社ブランド購入	47.1%	50.4%	55.6%	53.7%	6.0%	13.3%	38.2%	4.2%	10.7%	34.4%	1.9%	7.9%
3. 同製品の納入待つ	22.8%	25.9%	19.4%	16.2%	16.8%	30.0%	28.3%	13.0%	29.2%	34.7%	15.0%	19.1%
4. その他	14.1%	10.6%	7.1%	14.5%	19.7%	26.7%	16.7%	21.4%	25.8%	17.7%	18.8%	34.9%

非常に少なく、「いつも2～3つのブランドの中から選択する」回答者も2～3割程度に止まっている。その反面、“選択基準・価格重視”の場合、「ブランドが決まっていない」回答者は全製品カテゴリーにおいて7割強で、“選択基準・品質重視”の場合でも「ブランドが決まってない」回答者は5割強となっている。これは今の消費者の場合ブランドにこだわる人が少なく、ブランド以外の要因によって買物の意思決定が行われる可能性が高く、“価格”に基づいた戦略的対応によって競争優位性を確保することは十分あり得ると考えられる。

<表 12>は、定番商品が売り切れた時に、

消費者はどのような買物行動を取るかについて回答してもらった集計表である。製品カテゴリーによって差はあるものの、“他社ブランド品を購入する”回答者が3～5割強、“同じ製品が納入されるまで待つ”回答者が1～3割強となつて、定番商品でもブランドロイヤリティを確保することは難しいと考えられる。そして、“選択基準・価格”より“選択基準・品質”の時に、“他社ブランド品を購入する”割合が大きくなっていて、定番商品と思われる場合においても“価格”に基づいた戦略的対応によって競争優位性を確保することは十分可能であると考えられる。

したがって、価格を用いた戦略的対応によって競争優位性を確保することは十分考えられるし、今日のような市場環境においては価格が他の競争優位性をひっくり返すことも十分考えられる。利益を追求しながら価格競争に適応することは簡単ではないと思うが、消費者の買物はますます価格に敏感になると考えられるので、企業はLCO（ローコストオペレーション）や思考の柔軟性、選択と集中に基づいた価格の戦略的対応を追求すべきであると考ええる。

## 7. むすびに（研究のまとめと今後の課題）

本研究では、競争優位性に関する既存の研究、すなわち、市場地位や経営資源に基づく競争優位の考え方とは異なる、競争に対する視角の転換を持ち込み、企業側の理屈ではなく企業経営の結果物を受け入れてくれる消費者側の判断に焦点を合わせて、市場における競争優位性を確保することは可能か、その源泉として何が考えられるか、価格はその判断材料として意味をもつかについて検討してみた。さらに、満足時・不満時における買物意識と買物行動について分析してみて、どのような違いが生じるかについて考えてみた。

マーケティングを追求するのは、できる限り価格の引き下げ競争に巻き込まれないようにするためであるともいえるが、諸刃の剣のような価格をもって、消費者の判断を仰ぎながら競合他社に対して競争優位を確保することは非常に難しいが、企業が生き残りを掛けて解決すべき課題であり、“価格の問題”は競争優位の源泉になり得ると考える。

本研究は、消費者の買物意識と買物行動につ

いてアンケート調査を行い、既存研究とは異なる視角を取り入れて検討したことは大きい意味をもつと考える。しからしながら、調査対象が首都圏居住者に限定されていて一般性に不十分さがあり、そして、調査項目やその基準においても妥当性や明確性に不十分さがあり、今後の課題としたい。

### 注

- 1) 政府統計（e-Stat）人口推計（<https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003448231>）に基づいて算出。首都圏人口は令和5年10月1日現在約3,699万人で、東京都約1,418万人・神奈川県約923万人・埼玉県約733万人・千葉県約625万の構成となる。
- 2) 岩見昌邦・山城興介（2023）『新型コロナ禍における地方都市消費者の買物意識と買物行動に関する基礎研究』「和光経済 第55巻第3号」

### 参考文献

- 加護野忠男（2008）『競争優位のシステム』PHP研究所  
與那原建（2022）『競争戦略論の発展と競争優位の持続可能性』文真堂



# Sources of Competitive Advantage from the Perspective of Consumer Shopping Behavior

Piljoong Kim

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [pjkim@bunkyo.ac.jp](mailto:pjkim@bunkyo.ac.jp)

Received: 15, January, 2026

## Abstract

The external environment for businesses, already tough due to the diversification, sophistication, and globalization of consumption, has become even tougher with the COVID-19, the rapid depreciation of the yen, rising prices, and Trump tariffs, which have likely had a significant impact on Japanese consumers. In such an environment, how should businesses survive and achieve sustainable development? The ultimate goal of competitive advantage is gaining consumer preferences. From the consumer's perspective, the author conducted research focusing on the shopping awareness and shopping behavior of consumers in the target market to consider the sources of competitive advantage and how companies should respond to ensure its sustainability.

This study investigated how consumers perceive and shop in their consumer lifestyles by conducting Web questionnaire survey of Tokyo metropolitan area residents, focusing on their shopping awareness and shopping behavior of consumers. The study examined potential selection criteria for five product categories and considered whether "price" can be a source of Competitive Advantage and what strategies companies should develop to secure and sustain it.

Keywords: Competitive Advantage, price, Customer Satisfaction, shopping awareness, shopping behavior

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 4

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





## 読解力試験のスコアを用いた大学生の 成績決定要因に関する予備的分析

高 良 佑 樹

### 概要

本稿では大学生の成績を決定する要因として、読解力試験のスコアを取り上げ、これらの関係性を明らかにするための予備的な分析を行う。学生の成績を決定する要因については様々な実証分析が行われているが、個人の持つ「能力」については観測不可能な個人特有の要因として扱われることが多い。本稿ではそのような個人特有の能力の一部分を捉えた指標として、読解力試験のスコアを用いる。読解力は初年次教育などで高めることが可能と考えられるため、読解力と学生の成績との間の関係性を明らかにすることで、効果的な大学教育の提供に繋げることが可能となる。しかしながら、成績を決定する要因は多岐に渡るため、事前に検討すべき事項が多く存在する。そこで本研究では予備的な分析として、読解力試験のスコアを用いたクラスター分析を行い、分類結果を用いて学生の読解力の傾向を把握する。また、GPA および入試区分のデータを用いて、学生の成績の分布が入試区分および読解力の違いでどのように異なるかを検討する。分析の結果、読解力試験のスコアが一定の水準を満たさないクラスについては、その平均スコアが高いクラスほど平均 GPA が高い傾向が確認できたが、一定の水準を超えるクラスに関してはそのような傾向は確認できなかった。また、基礎学力水準と入試区分の間に関係性が伺える結果が得られた。さらに、読解力クラスごとに入試区分別の GPA の分布を確認したところ、各入試区分間で成績の分布が明確に異なる特徴を持っていることが確認できた。

キーワード：学力の決定要因、リーディングスキルテスト、クラスター分析、初年次教育

(投稿日 2026年1月23日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 読解力試験のスコアを用いた大学生の 成績決定要因に関する予備的分析

高 良 佑 樹\*

## 1. はじめに

本稿では一般社団法人「教育のための科学研究所」が実施しているリーディングスキルテスト (Reading Skill Test、RST) のスコアと大学生の成績の関係性に関する実証分析を行うための足がかりとなる予備的な分析を行う。

教育成果に関する実証分析では、教育生産関数を通じてインプットとアウトプットの関係性をモデル化し、推定を行うことが一般的である。アウトプットに相当する教育成果を測る指標は学力試験のスコアが用いられることが多い。インプットに相当するものとしては学生一人当たり教員数や教育施設の設備充実度などの学校投入物と、学生の個人属性や親の個人属性などの非学校投入物が用いられることが一般的である。

本稿では首都圏に立地する中規模私立大学に所属する大学生を分析対象として、GPA で測られる教育成果に対して RST スコアが与える影響について分析を行い、両者の間に何かしらの関係性の傾向が存在するかどうかを検討することを目標とする。RST スコアで測られる読解力は、これまでの研究では「観測されない個人の能力」として扱われていたものの一部を測っていると考えることができる。この RST

スコアと GPA の関係性を明らかにすることで、例えば初年次教育などを通じて読解力を伸ばすことで、大学における教育の効率性を高めることに繋げられるだろう。本稿では、そのような関係性を明らかにする実証分析に繋げるための予備的な分析を行う。

第 2 章では先行研究で行われている議論をまとめ、第 3 章では RST スコアについての要約統計や分布を示した上で、クラスター分析を行い、何かしらの傾向が見られるかどうかについて検討および考察を行う。第 4 章では総括と今後の分析に向けたアイデアを示す。

## 2. 先行研究

教育成果を決定する要因に関して、自治体や学区、学校などの大きいレベルから、個票データを用いた小さなレベルまで、様々な実証研究がなされている。教育成果を測る際には学力試験のスコアを用いることが一般的であり、これを決定する要因は学校投入物と非学校投入物に大別される (小川・中室 2009)。学校投入物は学校設備の充実度や教員の数や属性などで測られ、非学校投入物は家族の属性や同級生の属性、居住域特有の要因などで測られる。

自治体や学区などの大きいレベルにおいては、学校投入物に関して「教育成果に対して有意な効果を持つ」と結論づけている研究結果が少ないことが報告されており (Hanushek、

\* 文教大学経営学部

✉ y-takara@bunkyo.ac.jp

2003)、非学校投入物の重要性が指摘されている<sup>1)</sup>。

非学校投入物のうち、観測される重要な要因として実証分析でよく用いられるものに社会経済的背景(Socio-Economic Status, SES)がある。西村ほか(2024)では大阪市における家庭の所得、父親と母親の学歴のデータを用いてSES指標を作成し、分析を行っている。その結果から、SES指数と学力の間に強い相関関係があることが示されている。

北條(2011)では国際数学・理科教育動向調査(Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS)のデータを用いて、学校投入物と非学校投入物の両方を説明変数とし、数学の得点で測った学力スコアを説明するモデルを推定している。分析の結果、学校投入物よりも非学校投入物の方が学力スコアに対して有意な影響を持つことが示されている。

このように、学力スコアの決定要因として、家庭環境や所得といった非学校投入物が重要な役割を果たしていることが知られているが、一方で個人の持つ「能力」のようなものはどのような役割を果たしているだろうか。伝統的な分析では、個人の持つ「能力」は「観測不可能な要因」として、パネルデータを用いた固定効果モデルや双子のデータなどを用いてコントロールされることが多い(田中, 2017)。一方で、個人の持つ「能力」に相当するものを測る代理指標として、IQテストや、これに類するテストや実験などから得られたスコアを用いた分析も行われている。本研究で用いるRSTスコアも個人の持つ「能力」の一部を測る代理指標と考えることが出来る。Talwar et al. (2022)では166名の大学生を対象とし、様々な指標で測ったリーディングスキルおよび認知スキル

のスコアがGPAに与える影響について分析を行っている。分析の結果から、GPAを決定する要因として語彙力(Vocabulary)と文章読解力(Reading Comprehension)が重要であることを示しており、これらのスキルを伸ばすための施策をとることが高等教育機関に求められると述べている。

「能力」の代理指標としてRSTスコアを用いた研究もいくつか存在する。平田ほか(2020)では中学生の国語、数学、英語の試験の得点とRSTスコアを用いて分析を行っており、数学、国語、英語の順番にRSTスコアと強い正の相関関係にあることを示している。石岡・菅原(2020)では東京都内の国公立大学に所属する大学1年生を対象にRSTスコアと、大学入試センターが作成、実施している大学入試センター試験および「言語運用力・数理分析力」テストのスコアの間関係性についての分析を行っている。分析の結果、RSTスコアと各種試験のスコアの間には高い相関を確認することが出来ず、相対的に学力の高い層に関しては、RSTは「学力に関係する基礎的な能力」を測定している可能性が高いと結論付けている。

### 3. 分析結果と考察

今回用いたRSTスコアは、以下の6つの指標を含む(Arai et al., 2017 および新井, 2018)。

DEP：係り受け解析 (Dependency Analysis)

ANA：照応解決 (Anaphora Resolution)

PARA：同義文判定 (Paraphrasing)

INF：推論 (Logical Inference)

REP：イメージ同定 (Representation)

INST：具体例同定 (Instantiation)

分析は首都圏に立地する中規模私立大学に所属する大学生 501 名を対象としている。サンプルに関して、詳細を説明する。分析対象となる学生は 2021 年度から 2023 年度入学の学生のうち、入学時および入学後に 2 回 RST を受講し、かつ GPA の値が入手可能なものとしている。分析には入学時点での RST スコアのデータおよび 1 年次終了時点での GPA の値<sup>2)</sup>を用いる。RST スコアは各項目について、RST 受験者全体の中で中学生のスコアの平均が概ね 0 となるように基準化されており、相対的能力値を表している。データセットは RST スコアと GPA に加えて、入試種別および出身高校に関するデータを含む。入試種別は「一般入試」、「指定校推薦」、「総合型入試」の 3 形態に大別して記録されている。全体の要約統計量は表 1 に示されている通りである。

RST スコアの各項目の平均値は概ね 0 を上回っていることが確認できる。また各項目のうち DEP と INST の平均値が 0.8 を上回っており、次いで REP、ANA の平均値が続く。INF および PARA の平均値は低い水準となっており、今回分析対象としたサンプルは推論および

同義文判定を不得意とする傾向にあることが表から読み取られる。

入試区分の割合では指定校推薦が 61.3% と最も高くなっており、次いで一般入試が 22.6%、総合型入試が 16.2% と続いている<sup>3)</sup>。図 1 は入試区分別の GPA の分布をまとめた箱ひげ図である。

中央の線は中央値をあらわし、各ボックスは四分位範囲をあらわしている。また右側のひげは 75 パーセンタイルの値に四分位範囲の 1.5 倍の値を加えたものを、左側のひげは 25 パーセンタイルの値に四分位範囲の 1.5 倍の値を引いたものをそれぞれ表している。入試区分別で GPA の分布をみた場合、区分間での大きな差は確認することは出来なかった。入試区分と大学生の基礎学力について分析を行った原田 (2018) によると、指定校推薦で入学した学生の基礎学力指標が、他の入試区分の学生と比較して低くなるケースが報告されているが、今回の分析で対象としたサンプルにおいては、GPA で測った学力についてはその限りでない可能性が示唆される。

次に RST スコアの 6 指標を用いてクラスタ

表 1 要約統計量

Variable	Observation	Mean	Std.dev.	Min	Max
GPA	501	2.324	0.682	0.210	3.720
DEP	501	0.820	0.598	-1.644	2.253
ANA	501	0.707	0.600	-1.058	2.273
PARA	501	0.507	0.629	-1.437	2.497
INF	501	0.528	0.645	-1.275	2.190
REP	501	0.791	0.644	-1.107	2.508
INST	501	0.801	0.626	-1.568	2.878
一般入試ダミー	501	0.226	0.418	0	1
指定校推薦ダミー	501	0.613	0.488	0	1
総合型入試ダミー	501	0.162	0.369	0	1

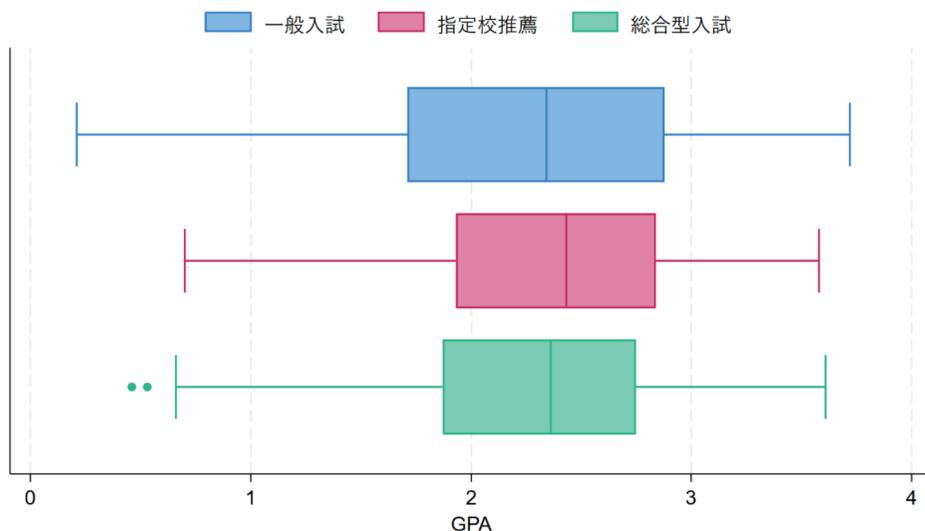


図 1 入試区分別 GPA の分布

リングを行う。具体的には Ward 法による階層型クラスタリングを行い、サンプルを4つのクラス (Group 1、Group 2、Group 3、Group 4) に分類した<sup>4)</sup>。分類後の各クラスのサイズは Group 1 が n=192、Group 2 が n=17、Group 3 が n=87、Group 4 が n=205 となっている。

クラスごとの GPA および 6 指標の平均値をまとめたのが表 2 および図 2 になる。表 2 および図 2 から、まず Group 1、2 と Group 3、4 で大きく傾向が異なることが確認できる。Group 1 は 6 指標の値の平均値が比較的低いク

ラスであり、GPA の平均値も若干低めであることが確認できる。Group 2 はすべての 6 指標の値の平均値が最も小さいクラスとなっており、また GPA の平均値も最も低いクラスであるという特徴が確認できる。一方で Group 3 と Group 4 では若干の逆転現象が確認できる。Group 3 の特徴を確認すると、RST スコア 6 指標の全てにおいて平均が最も高いクラスであることが確認できるが、GPA の平均は Group 4 より若干低めである。Group 4 は Group 3 に比べると RST スコア 6 指標は全て下回ってい

表 2 主要指標のクラス別平均値

Variable	Group 1	Group 2	Group 3	Group 4
GPA	2.201	1.881	2.373	2.456
DEP	0.492	-0.367	1.435	0.965
ANA	0.359	-0.308	1.147	0.930
PARA	0.176	-0.482	1.266	0.576
INF	0.065	-0.306	1.345	0.683
REP	0.418	-0.509	1.398	0.991
INST	0.437	-0.293	1.596	0.895

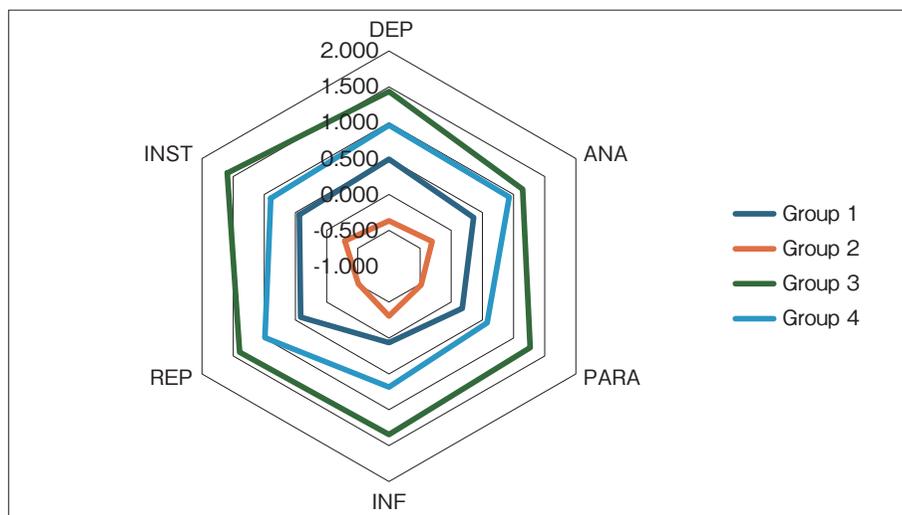


図2 クラス別 RST スコア 6 指標のレーダーチャート

るものの、GPA の平均値は最も高いクラスとなっている。

各クラス別での要約統計量をまとめたものが表3から6になる。

Group 1 と Group 2 の特徴として、指定校推薦による入学者の割合が非常に高いことが確認できる。一方で Group 3 と Group 4 では一般入試と総合型入試の割合が高くなっている。各クラスは RST スコアで測られた読解力によ

て分類されたものである。この分類結果が異なる入試区分の構成比を持つということは、読解力の多寡の傾向が入試区分間で異なっている可能性を示唆している。特に一般入試と総合型入試では学力による選抜が行われているため、基礎的な読解力によるスクリーニングが行われた結果、RST スコア 6 指標が高くなる傾向が確認されたと解釈できるだろう。

次に各クラス別で、それぞれ入試区分ごとの

表3 クラス別要約統計量 (Group 1)

Variable	Observation	Mean	Std.dev.	Min	Max
GPA	192	2.201	0.642	0.530	3.580
DEP	192	0.492	0.424	-0.937	1.760
ANA	192	0.359	0.453	-0.729	1.868
PARA	192	0.176	0.472	-0.996	1.347
INF	192	0.065	0.455	-1.004	1.130
REP	192	0.418	0.443	-0.985	1.445
INST	192	0.437	0.424	-0.580	1.386
一般入試ダミー	192	0.042	0.200	0	1
指定校推薦ダミー	192	0.828	0.378	0	1
総合型入試ダミー	192	0.130	0.337	0	1

表 4 クラス別要約統計量 (Group 2)

Variable	Observation	Mean	Std.dev.	Min	Max
GPA	17	1.881	0.658	0.210	2.760
DEP	17	-0.367	0.493	-1.644	0.525
ANA	17	-0.308	0.384	-1.058	0.504
PARA	17	-0.482	0.516	-1.437	0.428
INF	17	-0.306	0.568	-1.275	0.384
REP	17	-0.509	0.327	-1.107	0.057
INST	17	-0.293	0.629	-1.568	0.575
一般入試ダミー	17	0.059	0.243	0	1
指定校推薦ダミー	17	0.824	0.393	0	1
総合型入試ダミー	17	0.118	0.332	0	1

表 5 クラス別要約統計量 (Group 3)

Variable	Observation	Mean	Std.dev.	Min	Max
GPA	87	2.373	0.743	0.510	3.690
DEP	87	1.435	0.376	0.597	2.253
ANA	87	1.147	0.462	0.162	2.112
PARA	87	1.266	0.436	0.366	2.497
INF	87	1.345	0.360	0.613	2.190
REP	87	1.398	0.507	-0.046	2.508
INST	87	1.596	0.435	0.755	2.878
一般入試ダミー	87	0.598	0.493	0	1
指定校推薦ダミー	87	0.264	0.444	0	1
総合型入試ダミー	87	0.138	0.347	0	1

表 6 クラス別要約統計量 (Group 4)

Variable	Observation	Mean	Std.dev.	Min	Max
GPA	205	2.456	0.663	0.250	3.720
DEP	205	0.965	0.476	-0.171	2.227
ANA	205	0.930	0.507	-0.713	2.273
PARA	205	0.576	0.473	-0.398	1.969
INF	205	0.683	0.422	-0.207	1.706
REP	205	0.991	0.499	-0.498	2.306
INST	205	0.895	0.424	-0.434	2.091
一般入試ダミー	205	0.254	0.436	0	1
指定校推薦ダミー	205	0.541	0.499	0	1
総合型入試ダミー	205	0.205	0.405	0	1

GPA の分布を確認する。図3はそれぞれのクラスにおける入試区分ごとの GPA の分布をまとめた箱ひげ図になる。

図3から、一般入試での入学者の GPA 分布はどのクラスにおいても比較的安定していることが確認できる。指定校推薦の場合、クラス別でやや大きなブレが生じているものの、GPA が高い水準で分布していることが確認できる。特に Group 3 においてその傾向が顕著である。一方で総合型入試の場合、クラス別で大きく異なった傾向が確認された。総合型入試での入学者の場合、RST スコアが特に低い Group 2 に分類された個体に関しては著しく GPA が低く分布する傾向が確認できる。しかしながら、Group 3、4 に分類される比較的 RST スコアが高い個体に関しては、ブレは生じているものの、比較的高い水準で GPA が分布していることが確認できる。

ここまでの結果について、以下のように解釈を行う。まず一般入試での入学者については、入試における選抜の段階で一定以上の読解力を身につけていると考えられる。そのため Group3、4 に分類される個体が多くなる。一方で読解力はいくまでも「能力」の一面でしかなく、入学後の GPA を決定する支配的な要因ではないため、各クラス内で GPA は幅広く分布している。したがって、一般入試での入学者については、読解力以外のスキルを伸ばすことでさらなる能力向上が見込まれる可能性が考えられる。

次に指定校推薦での入学者についてだが、当該入試区分の利用者は読解力の高いクラスと低いクラスの両方に分類されていた。これは読解力にばらつきが生じていることを意味していると解釈できる。一方で、どのクラスにおいても指定校推薦での入学者の GPA は比較的高い水

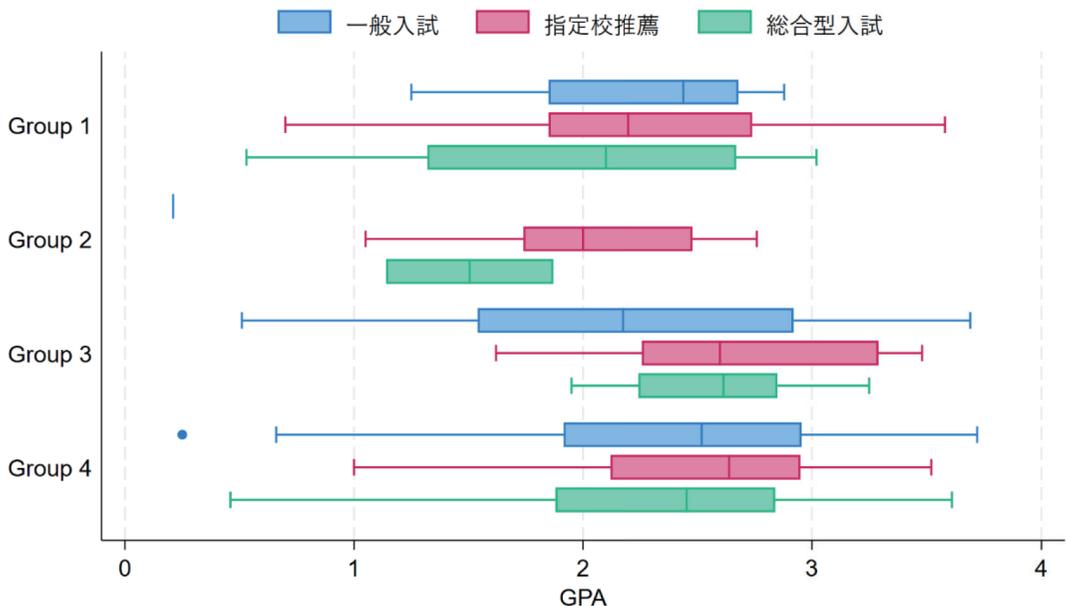


図3 クラス別の入試区分別 GPA の分布

準に分布していた。通常指定校推薦を獲得するためには、高校内で優れた成績を修め、かつ出席回数などの生活態度も優れていなくてはならない。これらの要因が大学生活に対してもプラスの影響を持ち、結果として読解力の水準が異なっても一定以上の水準に GPA スコアが分布したと考えられる。ただし、GPA は大学における学修成果の一つの指標でしかなく、ゼミナールなどの専門的な学びの場や卒業研究においては、読解力は必須となる能力である。そのため、GPA の分布だけで一喜一憂せずに、読解力を高めていく施策を考えることは重要であろう。

最後に総合型入試での入学者であるが、こちらに関しては読解力の高いクラスにおいては高い水準で GPA が分布している一方で、読解力の低いクラスにおいては低い水準で GPA が分布していることが確認できる。この入試区分の利用者に関しては、読解力の多寡と GPA の間に何かしらのメカニズムが働いている可能性が高い。例えば Cyrenne and Chan (2017) ではカナダの大学生のデータを用いて、出身高校が公立高校か私立高校かによる違いが GPA に影響を与えるという分析結果を示している。日本においても同様に、入試区分は同じであったとしても、出身高校のもつ属性の違いによって読解力のような「能力」が異なり、それによって GPA が異なるというメカニズムが想定できる。今回の分析結果は、上記のような出身高校の属性の違いなどが基礎学力水準に影響を与えるメカニズムの存在を意味している可能性があり、今後の分析で明らかにしていくべき重要な課題である。

## 4. 結論

本稿では、RST スコアと GPA の関係性についての実証分析を行うための予備的な分析を行った。具体的には Ward 法によるクラスタリングを行ったうえで要約統計量を計算し、各クラスの持つ特徴から RST スコアと成績の間どのような関係性が想定できるかについて検討した。分析の結果、RST スコアが一定の水準を満たさないクラスについては、その平均スコアが高いクラスほど平均 GPA が高い傾向が確認できたが、一定の水準を超えるクラスに関してはそのような傾向は確認できなかった。また、クラスごとの入試区分を確認したところ、基礎学力水準と入試区分との間に関係性が伺える結果が確認できた。また、クラスごとに入試区分別の GPA の分布を確認したところ、各入試区分で異なる特徴をもつことが確認できた。

次なる分析として、回帰分析を用いて RST スコアと GPA の関係式を推定することが考えられるが、本稿で得られた分析結果は、次の分析に重要な視座を提供する。今回の分析結果を踏まえると、RST スコアと GPA の関係式を推定するには、RST スコアが高いクラスとそうでないクラスとで GPA に与える影響が異なる可能性があり、シンプルな重回帰モデルによる分析では推定結果がバイアスを持つ可能性が考えられる。また、RST スコアの値によって GPA への効果が異なる理由として、入試区分などの影響が存在している可能性も考慮する必要がある。RST スコアは、観測・測定することが困難であった学力を決定する要因である「能力」の一部分をうまく測定できていると考えられる。また、この「能力」は初年次教育などを通じて改善することが可能である。そのよ

うな「能力」の代理指標である RST スコアと GPA との関係性について、上記の注意点に気を付けながら関係性を明らかにすることで、大学教育を一層充実させることに繋げていくことを今後の課題とする。

## 注

- 1) ただしこの研究結果は米国で行われた分析を対象にしたものであり、国際比較を行った場合、発展途上国においては学校投入物が教育成果を高める上で重要な要因であることが確認されている。
- 2) 科目選択行動は観測されない学生の能力の影響を受けると考えられる。そのため、今回は最も必修科目の割合が多く、科目選択の自由度が低い状態である 1 年次終了時点での GPA を用いることで科目選択行動に生じうる内生性の問題を可能な限りコントロールする。
- 3) RST の受験は、推奨はされているが強制はされていない。今回は RST を 2 度受験し、かつ 1 年次終了まで在籍した学生のみを分析対象としているため、セレクションバイアスが生じている可能性があることには留意されたい。
- 4) クラス数の設定は、いくつかのパターンを試した上で、必要以上に細かく分類がされていないと考えられる上限の数として、4 クラスと設定した。

## 参考文献

Arai, N. H., Todo, N., Arai, T., Bunji, K., Sugawara, S., Inuzuka, M., Matsuzaki, T., & Ozaki, K. (2017). "Reading Skill Test to Diagnose Basic Language Skills in Comparison to Machines." In *CogSci 2017 - Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Cognitive Science Society: Computational Foundations of Cognition* (pp. 1556-1561). (CogSci 2017-Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Cognitive Science Society: Computational Foundations of Cognition). The Cognitive Science

Society.

Cyrenne, P and Chan, A. (2012). "High school grades and university performance: A case study," *Economics of Education Review, Elsevier*, vol. 31 (5), pages 524-542.

Hanushek, E. A. "The Failure of Input - based Schooling Policies." *The Economic Journal*, Volume 113, Issue 485, February 2003, Pages F64-F98. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00099>

Talwar, A., Magliano, J. P., Higgs, K., Santuzzi, A., Tonks, S., O'Reilly, T., & Sabatini, J. (2023). "Early Academic Success in College: Examining the Contributions of Reading Literacy Skills, Metacognitive Reading Strategies, and Reading Motivation." *Journal of College Reading and Learning*, 53 (1), 58-87. <https://doi.org/10.1080/10790195.2022.2137069>

新井紀子 (2018) 「AI vs. 教科書が読めない子どもたち」, 東洋経済新報社 2018 年 2 月

石岡恒憲、菅原真悟 (2020) 「リーディングスキルテスト, センター試験, 「言語運用力・数理分析力」テストの相関および因子分析」『大学入試研究ジャーナル』(独立行政法人 大学入試センター), 第 30 号, 36-43

小川啓一、中室牧子 (2009) 「教育生産関数推計と費用効果分析 —ベトナムを事例に—」『国際協力論集』(神戸大学大学院国際協力研究科), 17 (2), 49-79

原田章 (2018) 「「大学生基礎力レポート I (新入生版)」結果の入試区分による差異」『アサーティブ学習高大接続研究』(追手門学院大学アサーティブ研究センター), 2-19

平田 郁美、佐藤千代美、吉野隼、長尾ひろみ (2020) 「リーディングスキルと全国学力・学習状況調査結果の相関 —中学国語・数学・英語について—」『共愛学園前橋国際大学論集』(共愛学園前橋国際大学), No 20, 15-38

北條雅一 (2011) 「学力の経済分析: 国内実証研究の展望」『国際公共政策研究』(大阪大学大学院国際公共政策研究科) 第 16 巻第 1 号, 163-

- 田中隆一 (2017) 「能力とは：経済学の観点から」  
『日本労働研究雑誌』第 681 号, 14-26
- 西村和雄、八木匡、古閑龍太郎、岩澤政宗、谷口  
璃華 (2024) 「学力向上と格差解消：大阪市の  
SES データを利用した実証分析」『クオリ  
ティ・エデュケーション』第 14 号, 1-18



# **Preliminary Analysis of Determinant Factors for University Student Grades Using Reading Skill Test Scores**

**Yuki Takara**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ y-takara@bunkyo.ac.jp

Received: 23, January, 2026

## **Abstract**

This paper examines reading skill test scores as a factor determining university students' academic performance and conducts a preliminary analysis to clarify these relationships. While various empirical analyses have been conducted on factors determining student performance, individual “ability” is often treated as an unobserved factor. This paper uses reading skill test scores as an indicator that captures a portion of this ability. Since reading skills can potentially be enhanced through programs like first-year education, clarifying the relationship between reading skills and student performance could lead to the provision of more effective university education. As a preliminary analysis, this study performs cluster analysis using reading skill test scores and uses the classification results to identify trends in students' reading skills. Furthermore, using GPA and entrance examination category data, we examine how the distribution of student grades differs based on entrance examination category and reading skills. The analysis revealed that for classes where reading skill test scores did not meet a certain level, classes with higher average scores tended to have higher average GPAs. However, this trend was not observed for classes exceeding that level. Results also suggested a relationship between foundational academic ability levels and admission category. Furthermore, examining GPA distributions by entrance examination category within each reading skill cluster confirmed that the distribution of grades clearly differed between entrance examination categories.

Keywords: Determinants of academic performance, Reading skills test, Cluster analysis, First-year education

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 5

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>





# **Music Comprehensive Learning and Enquiry Instruction Related to Career Development Support: Examining Trends Observed in Published Reports**

Tomoko Yamamoto

Faculty of Business Administration, Bunkyo University, part-time lecturer

✉ [yamamoto.t@bunkyo.ac.jp](mailto:yamamoto.t@bunkyo.ac.jp)

Received: 3, November, 2025

## **Abstract:**

This paper examines the relationship between comprehensive enquiry instruction and music in school education, focusing on an examination of published reports. Many enquiry-based learning activities reflect extensive public interest in music-related enquiry, which also tends to encompass such diverse topics as social issues and scientific and mathematical problems. In order to further develop enquiry-based learning, it is necessary to promote guidance and support related to comprehensive enquiry, so students can take the initiative in their enquiry-based learning, while utilising information reported by other students and schools and, where necessary, focusing on the collaboration between high schools and local universities, etc. This allows students to question the appropriateness of problem-solving methods, as well as their purpose and effectiveness, in order to identify remaining issues through critical examination and continue their enquiry.

Keywords: career development, comprehensive enquiry instruction, music, school education, published reports

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

## I. Introduction

The name of the comprehensive enquiry period was revised in the 2018 revision of the National Curriculum Guidelines. The goal of the comprehensive enquiry is to develop the qualities and abilities to better discover and solve problems while considering one's own way of being and living through cross-disciplinary and comprehensive learning that utilises the perspectives and ways of thinking involved in enquiry<sup>1)</sup>. Social structures and the employment environment are undergoing rapid and drastic changes due to factors such as a declining working-age population, increasing globalisation, and constant technological innovation. As we enter an increasingly unpredictable age due to factors such as the increasingly chaotic global situation, the role of comprehensive enquiry will also be of growing importance as people are expected to be proactive: face various changes, work with others to solve problems, assess various information sources, achieve a conceptual understanding of knowledge, reconstruct information to create new value, and reconfigure goals in response to complex changes in situations. The 2021 Central Council for Education report stated that, in the face of today's diverse challenges, it is necessary to integrate various sources of information while building on each subject's learning, regardless of whether the field is the humanities or science. Qualities and abilities required to connect this to problem-finding,

problem-solving, and the creation of social value will likely be developed, and efforts will probably be made to enhance cross-disciplinary learning and enquiry processes during comprehensive enquiry time<sup>2)</sup>. With regard to music education, the aim is to base it on the time spent on comprehensive learning in elementary and junior high schools, and to develop the ability to discover and explore questions on one's own, in light of one's own way of being and life, and in relation to one's career path, as well as utilising perspectives and ways of thinking that correspond to the characteristics of each subject in a comprehensive and integrated manner.

Previous research has examined educational practices such as enquiry-based music appreciation<sup>3)</sup>, approaches to cross-disciplinary learning with other subjects<sup>4)</sup>, the use of school libraries<sup>5)</sup>, reports on collaboration and cooperation in educational practice<sup>6)</sup>, and analyses of educational practices related to enquiry<sup>7)</sup>. In addition, the results of enquiry-based learning in schools and other institutions have sometimes been made public<sup>8)</sup>. This paper will examine the characteristics of enquiry-based learning centred on music, as well as the challenges and strategies involved in teaching it, according to trends seen in reports on enquiry-based learning published online.

## II. Objectives and Methods

The purpose of this paper is to develop comprehensive enquiry-based learning and instruction by examining the characteristics, challenges, and strategies related to enquiry-based learning, primarily in music, according to reports published online.

Below, I will list the content, methods, and characteristics of learning found in reports on comprehensive enquiry-based learning centred on music, and then examine the challenges and strategies for developing enquiry-based learning and instruction.

## III. Results

The results of a comprehensive enquiry into music focused on learning based on students' interests and concerns, as well as in relation to social issues and scientific and mathematical topics, are shown below.

### I. Musical enquiry based on students' interests

The first example of a theme that students often take on as part of their musical enquiry based on their own interests is 'How does music affect people?' This is based on students' interest in how the music that they are familiar with on a daily basis affects people in the first place. When students explored this topic, (1) they used various research methods, such as research using

web information, literature and papers, and human surveys. In addition to research into the emotional impact of music; research related to personal issues, such as research on concentration; and research related to society, such as music trends, (2) different content was used.

#### (1) A different enquiry on the impact of music on people

##### 1) Utilising online information

Efforts are ongoing to promote ICT in school education, and students are sometimes able to use familiar online information to advance their enquiry-based learning. Examples include inquiries based on the impact on people and inquiries based on the impact on animals. For example, one method of researching the effects of music on people based on online information has shown that it regulates the autonomic nervous system and activates the brain. Its effects include enjoyment, relaxation, and refreshment, and it can also be used in therapy. The report also notes that music is easily associated with memories, and that listening to nostalgic music tends to bring about positive emotions, leading to mental and physical health benefits. In particular, the report points out that in the case of music therapy, listening to or playing music has physiological, psychological, and social effects that can restore and improve physical and mental health, and considers that music has an impact on a diverse range of people.

2) Utilising literature and papers

Enquiry learning sometimes focuses on reading literature and papers. For example, research based on literature has investigated when people tend to listen to music, and research based on papers has examined the effects of music on people, showing that people listen to music not only when they want to relax, but also when they want to raise their energy levels, and that this is actually effective. Music with an up-tempo, complex melody and a major key has also been shown to be effective at raising energy levels or waking a person up, and music with a slow tempo, simple melody, and minor key has proven effective at inducing relaxation or rest.

3) Utilising research with human participants

Surveys of people may also be conducted, and the results used in enquiry-based learning. In such cases, guidance and support are required to ensure that the survey content and methods are appropriate, and that no ethical issues arise when conducting surveys of people. For example, the following topic may be raised: what kind of music do people listen to, and how does it make them feel? This survey may be conducted among close family and friends to determine what kind of music they usually listen to, when they listen to that music, and what feelings that music evokes in them. This approach has shown that music can affect all emotions, from joy and anger to sadness and pleasure, through its melody and lyrics, and be a source

of support for close family and friends.

**(2) Different research topics on the impact of music on people**

1) Research on the emotional impact of music

① 'How does music affect emotions?'

Based on the literature, the study investigated the impact music has on people's emotions and found that people's impressions from music can influence their image of a store, and that background music can damage that image. Furthermore, since artwork has the same effect, I wondered whether using different background music together with the same artwork might change the impression, and so I paired different background music with the same still images to investigate whether the impression differed for each still image. It has been noted that low-pitched, slow-tempo music is used in dark scenes, while high-pitched, fast-tempo music is used in bright scenes to emphasise the characteristics of each scene.

② 'Why does music with lyrics move people's hearts?'

By surveying classmates to find out whether they place more importance on melody or lyrics when listening to music, and by conducting a web information-based survey on what composers think about when creating music, surveys have shown that people's hearts are moved by melody. In addition, while music is imbued with the feelings of the composer, creating music haphazardly does not necessarily move people's hearts, and this issue needs to be

explored further.

③ Why does music change people's emotions?

Surveys into what kind of music people listen to when they are feeling particular emotions have shown that people listen to cheerful music and fast-paced music when they are feeling happy, and music with a slower tempo and lyrics that resonate with those feelings when they are feeling sad. On this basis, it has been suggested that people's emotions change depending on the tempo, rhythm, melody, harmony, etc., of the music, as well as lyrics that resonate with the listener.

2) Research on one's own issues

① Research on concentration

i) Is music related to concentration?

In one study, the author recounts that he sometimes studies while listening to music and wanted to determine the effects of music on concentration. To this end, he used Google Forms to survey 72 people, ranging from elementary school students to adults, to ask about the songs that help them concentrate. He created graphs and used pivot tables to compile and analyse the data to confirm correlations, and conducted experiments on five people, including himself. In the experiments, students studied their summer homework for one hour, and the number of pages read during that time was measured under different conditions for each subject. Detailed experiments were conducted for the same subject with and without listening to music. In experiments conducted in another

subject, students divided their attention according to favourite singers, known singers, and unknown singers, while another subject's experiments involved songs with lyrics, songs without lyrics, and natural sounds. In yet another subject, experiments were conducted with songs that were quiet or cheerful. These experiments showed that approximately 78% of people usually listen to music, and approximately 70% listen to music while studying. Of these, approximately 68% responded that they often listen to music while studying and it helps them concentrate, and approximately 37% responded that they sometimes listen to music while studying and it helps them concentrate. This shows that people who do not usually listen to music do not listen to music while studying either. In addition, when asked about songs that help them concentrate, approximately 65% of respondents said that they prefer relaxing, calming songs, and approximately 61% of people, both those who normally listen to music and those who do not, said that songs by their favourite singers help them concentrate. The songs associated with the greatest number of pages read were upbeat songs without lyrics by their favourite singers, indicating that studying while listening to music helps people concentrate.

ii) Does music reduce concentration?

Based on literature and papers, the study investigated the effects of music on the brain and learning. Participants completed seven calculation problems under three conditions:

no music, background music without lyrics that stimulates alpha waves, and favourite music with lyrics. The study examined whether there were any changes in the rate of correct answers and the time required. The results showed that music listened to while studying improves concentration when performing simple calculations or memorisation, and that background music without lyrics that stimulates alpha waves is effective. It is suggested that different types of music should be used depending on the time and situation to improve concentration.

iii) Does music influence sports?

A survey was conducted using social media, and an experiment was also conducted on the sports that participants themselves participated in. It was found that 130 out of 160 people listen to music before practice or before a match, indicating that they listen to music to increase motivation for sports and relieve tension, and music is thought to have an influence on sports.

② Research on migraine relief

In addition to conducting literature research and a questionnaire survey using social media, the authors found that observing and recording one's own physical condition and feeling moved can have a thought-shifting effect, which can benefit and improve mental health. Poor physical condition can amplify this effect. Furthermore, to fulfil these conditions, they found that choosing music with a dark melody and a storyline when feeling depressed can lighten one's mood.

Moreover, since listening to the same piece of music for a long time during a migraine can be painful, they found that adding one sound at a time or changing the rhythm could be effective, incorporating relaxing frequencies and music known to be effective for inducing sleep. Furthermore, they concluded that finding a method that suits oneself can help support people suffering from migraines and cited further work on composing as an ongoing challenge.

③ Research on the differences between music universities and vocational schools

When someone chooses where to go to college, the question of what the differences are between music universities and vocational schools comes up, which was chosen as a research topic. The research investigated the learning content based on the websites of music universities and vocational schools, and conducted interviews with music teachers. It is believed that music universities often teach music theoretically as an academic subject, while vocational schools teach specialised and practical content directly related to careers. In addition, a questionnaire survey on popular music was conducted by having students listen to multiple songs via a question form on social media, and an experiment was conducted in which participants were asked to listen to multiple songs and indicate how they felt, highlighting issues that should be revisited in the future.

3) Social research

① What kind of music is popular?

In addition to researching popular music, the author creates a historical timeline for easy understanding, discovers and illustrates overlaps, and considers whether any distinctive features can be found. This timeline shows that music about love is popular in every generation, and that various forms of love can be expressed. Furthermore, not only is music that expresses happiness popular, so too is music that includes expressions of failure and overcoming.

② Does music have an impact on stores?

Drawing on the experience of listening to music being played in stores, the researcher set the question of what effect music has on people's minds; visited stores to investigate the music being played; and interviewed store customers about their impression of the store, what effect playing music has on them, and whether their impression changes when music is not being played. These surveys showed that, when fast-tempo music is playing, customers feel rushed and unsettled, which reduces their desire to purchase. In other words, stores need to consider how to use music from the customer's perspective.

③ Does music influence animation?

With an interest in visual expression and music, the researcher explores the influence of music on animation, which relates to these interests, and designs the questions in a way that can help further develop animation, a part of Japanese culture, and create works that can be enjoyed by many people. As a method of exploration, four animation

works were created by combining one free video with four different types of free music from different genres. A survey was also conducted among 113 high school students, primarily from the class, to determine which continuation of the video they most wanted to watch. Perhaps due to the use of bright and pop animation, the popular video was the video paired with bright music. However, when the animation and music had different atmospheres, a minority of respondents expressed interest in the plot development. Furthermore, it was suggested that viewers were more likely to watch the animation when the atmosphere of the animation and music matched, suggesting that the music influences the animation.

**(3) Research on the nature of music**

Some studies explore what music is in the first place. For example, one study explores why each country seemingly has its own unique music. Students research the music of each country, region, and ethnic group based on online information and literature, as well as popular folk music, examining the similarities and differences between the two. This research shows that the unique music of each country, region, and ethnic group originates from differences in the way people think and the instruments used to play music. These differences are thought to influence the formation and development of the music of each country, region, and ethnic group.

#### (4) Research on music and COVID-19 pandemic

In light of the changes in society and lifestyles caused by the COVID-19 pandemic, some studies involve exploring music anew. For example, enquiry-based learning projects reexamine whether music, which has tended to face restrictions during the COVID-19 pandemic, is necessary in our lives, and enquiry-based learning projects consider the impact music had on people during the pandemic.

1) Research into whether music, which has tended to be restricted due to the COVID-19 pandemic, is necessary to life

Even during the COVID-19 pandemic, the researcher used music to help them cope when they are sad and want to lift their spirits, or when they want to improve their concentration while studying. This interest in why music has such an effect on them led the researcher to wonder whether more people might have a greater appreciation for music by learning about its impact on them. This question was based on the idea that raising awareness of the impact music has on people might help more people appreciate music. A survey was conducted on 51 men and women between their teens and 40s, asking questions such as 'How much time do you spend listening to music each day?', 'When do you listen to music?', 'What kind of music do you often listen to?', and 'What do you think is most effective when used in conjunction with music?' Two experiments

were also conducted, investigating the difference in study progress over three days between those who studied while listening to music and those who did not, and examining the difference in concentration time for each music genre by measuring the number of hours per day that participants were able to concentrate. The survey showed that people listen to music for about 30 minutes to two hours a day; that they listen to music when they want to raise their spirits; that J-POP is the most popular genre; and that walking to school, studying, or exercising while listening to music is effective. It also showed that music has the effect on people of 'relaxing the mind and lifting the spirits'; that people unconsciously use music as a tool to regulate their moods in various situations; and that, by incorporating music into their daily lives, they can carry out various activities in a good mood.

2) How has music affected people during the COVID-19 pandemic?

To answer the question of how music affected people during the COVID-19 pandemic, the study conducted research on the new coronavirus and how listening to music affects people. It showed that people felt stressed during the COVID-19 pandemic and that music had a healing effect on people and might be considered to have been an essential part of people's lives during the COVID-19 pandemic.

## **2. Research on social issues and music**

While valuing students' own interests, some students also study music as a social issue, as shown below.

### **(1) What changes come from listening to music?**

In order to explore the impact of music on social issues, the researcher studied the changes that come with listening to music based on online information, and considered the effects through their own practice. The researcher showed that music affects the whole body, regulating the autonomic nervous system, activating the brain, and benefitting the mind. They also suggested that music is easily linked to memory, and that listening to nostalgic music tends to produce positive emotions, promoting mental and physical care.

### **(2) Can music therapy be used to improve lifestyle-related diseases?**

In order to solve social problems through music, the researcher studied lifestyle-related diseases through books and online information, as well as the effects of music and music therapy on health. On this basis, he concluded that music is linked to lifestyle-related diseases, and that listening to high-frequency sounds and  $1/f$  fluctuations, which are said to have a calming effect on people's minds due to the appropriate combination of regularity, suddenness, predictability, and deviation, can be useful in treating lifestyle-related diseases.

## **3. Research on music in terms of scientific and mathematical issues**

In addition to social issues, studies have also explored music as a scientific and mathematical problem, as shown below.

### **(1) The comfort provided by music**

In contrast to theory-based mathematics, the researcher sought to determine whether a relationship exists between music based on emotion and whether it is possible to create pleasant music based on mathematics. Therefore, we investigated the relationship between music and mathematics based on literature, and considered pleasant music based on mathematics, creating software that allows anyone to easily create music. The literature shows that the way humans perceive sound has led to the use of mathematical concepts such as equal multiplication, equal division, and chords in music; that the brain perceives music by converting beats such as four beats into numbers; and that, in Western music theory, pitch and time have come to be expressed in numbers because sound is a quantity that can be expressed in numbers such as pitch, intensity, and duration.

### **(2) Making unpleasant sounds more pleasant**

Because unpleasant sounds in everyday life are sometimes considered noise, methods for making them more pleasant are being explored. The mechanisms behind the

production of specific unpleasant sounds were investigated based on literature and online information. Using the internet and spreadsheet software, the researchers also investigated the frequencies of the sounds they wanted to express. They found that the unpleasant sounds originate from motors, that their frequencies are equal to the frequencies used to create signals in circuits, and that they are caused by the phenomenon of magnetostriction and by vibrations of internal components of the device. In addition, in an attempt to turn unpleasant sounds into pleasant chords, the researchers plotted the frequencies of chords such as Re, Fa, #, and La using a spreadsheet software. However, they found it difficult to read the exact frequencies from the waveforms and were unable to achieve the desired sounds. This leads to the conclusion that it is not easy to determine the frequency of the sound that is intended to be used as an unpleasant sound.

#### IV. Discussion

The reported results of enquiry-based learning suggest that, partly because music is familiar to students, a high level of interest exists in music-related enquiry, and that many enquiry-based activities reflect this interest, with a wide variety of topics ranging from social issues to science and mathematics. Given these characteristics, we can assume an emphasis on basing instruction and support on students' interests when teaching

and supporting comprehensive enquiry. Furthermore, when developing enquiry-based learning, emphasis is placed on teaching and support that allows students to take the initiative in more appropriate enquiry-based learning. This raises the question of whether the problem-solving method is appropriate, what the purpose of that method is, and whether the method is effective.

In addition, because the difficulty of reading the exact frequency from a waveform and the fact that the intended sound does not come out represent challenges in enquiry-based learning, and specialised problems such as music therapy arise in the context of enquiry-based learning, it is necessary to develop systems and practices that allow high schools to collaborate and cooperate with local universities and other institutions in their enquiry.

Furthermore, in relation to the question of whether music affects people's emotions, and in light of the accumulated results of related research into why people have emotions, enquiry-based learning is expected to be further developed by utilising published reports from other students and schools, along with online information and literature. To this end, it will also be important to further develop a system that allows students to collect the results of their enquiry-based learning.

Furthermore, with regard to questions such as 'Is music related to concentration?', it is necessary to develop guidance and

support that allows for critical examination of research. This includes examining remaining questions such as ‘Should the quality of study be included in the amount of study progress when assessing achievement rates?’, ‘Is the impact of study progress solely due to music?’ (i.e. are there any other influences, such as the subject’s strengths and weaknesses?), ‘Are there any influences from including oneself in the experiment?’, and ‘Is it okay to include the answers of people who do not normally listen to music when it comes to songs that help them concentrate?’

With regard to comprehensive enquiry learning, in order to further enrich enquiry activities, students are being asked to consider whether the problem is focused, whether a reasonable method is chosen to solve the problem, whether the qualities and abilities acquired through school education, etc., are being effectively utilised, whether students are exploring other possibilities and formulating new hypotheses even when one hypothesis is rejected, whether they are continually updating the problem on their own, whether they are using the knowledge gained through their enquiry to engage with society, and whether the issues they have tackled have become deeper issues for them and are promoting their own career choices<sup>9</sup>). It is thought, based on these perspectives, that the process by which students discover and solve problems on their own should be emphasised, and that emphasis should also be placed on education and support

that allows students to look at and consider problems that arise in the complex context of real society and real life from various angles, without limiting themselves to a specific subject or course, and to find better solutions to problems for which the path to resolution is not immediately clear or for which there is no single correct answer, by applying perspectives and ways of thinking across multiple subjects or courses in a cross-sectional and comprehensive manner.

## V. Conclusion

This paper examines the relationship between comprehensive enquiry instruction and music in school education, based on an investigation of trends seen in published reports.

There is a high level of interest in research related to music, and in addition to issues that directly affect the students, such as the impact of music on people, concentrating on studies or sports, relieving pain, and continuing on to higher education, many research-based studies address such topics as trends, the impact on stores and animation, what music is in the first place, and its impact on the COVID-19 pandemic. Research also tends to be diverse, covering social issues and scientific and mathematical problems.

In order to develop comprehensive instruction in music enquiry, it is necessary to support students’ critical reflection and foster the motivation and attitude to continue

enquiry-based learning, as well as to further develop and enhance systems and practices that will enable additional utilisation of the accumulated research results and reports, and enable high schools and universities to work together and collaborate on research as needed.

---

## Notes

- 1) Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, "Developing Comprehensive Inquiry Time to Enhance Currently Required Skills," 2023.
- 2) Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Central Council for Education, "Aiming to Build a 'Reiwa-Style Japanese School Education': Realising Individually Optimised Learning and Collaborative Learning to Unlock the Potential of All Children (Report)" (Central Council for Education No. 228), 2021.
- 3) Yuno, K., "A Study on Inquiry-Based Learning in Music Appreciation Classes," *Annals of School Music Educational Practice*, Vol. 3, 2019, pp. 43–44.
- 4) Watanabe, S., "The Relationship Between Subject Content in Cross-Curricular Learning, including the Development Process of 'Exploration': A Case Study of Cross-Curricular Learning between Japanese Language Arts and Musicians, Starting with Science Experiments by Alumni," *Bulletin of Kio University*, 18 (1), 2021, pp.15–28.
- 5) Mizumoto, H., 'The Relationship between Social Issues and Musical Works: Utilising School Libraries in Investigative Activities,' *Bulletin of Tokyo Gakugei University International Secondary School*, Tokyo Gakugei University, 13, 2020, pp. 75–83.
- 6) Masukawa, H., Ishigami, N., Sano, Y., Ichikawa, M., Hagiwara, S., and the Project Research Working Team, "Practical Research on Music Classes Based on Collaboration between Elementary and

Junior High Schools I: Exploring Learning in Music Creation and Creativity," *Japanese Journal of Music Education Research*, 50 (2), 2021, pp. 53–60.

- 7) Yokoyama, M., 'Why Was The Collaborative Enquiry Process in Musical Expression Sustained? An Analysis of Guitar Unit Activities in High School Music Classes,' *Annals of School Music Educational Practice*, 6, 2023, pp. 25–26.
- 8) Benesse, "ManaVision Lab," et al.  
URL: <https://manabi.benesse.ne.jp/lab/tankyulab/library/0261/index.html> (accessed October 31, 2025).
- 9) Entire article from the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, "Developing Comprehensive Inquiry Period to Enhance the Skills Needed Now," 2023.

## References

- Inoue, S. "Research on Lessons that Promote Enquiry into Music Appreciation, Qualitative Deepening, and Personal Value: Through Diverse Dialogue," *Music Appreciation Education* 53, 2023, pp. 66–72.
- Ishigami, N., Sano, Y., Ichikawa, M., Hagiwara, S., and the Project Research Working Team, "Practical Research on Music Classes Facilitating Collaboration between Elementary and Junior High Schools II," *Music Education*, 51 (2), 2022, pp. 64–71.
- Masukawa, H., Ishigami, N., Sano, Y., Ichikawa, M., Hagiwara, S., and the Project Research Working Team, "Practical Research on Music Classes Based on Collaboration between Elementary and Junior High Schools I: Exploring Learning in Music Creation and Creativity," *Japanese Journal of Music Education Research*, 50 (2), 2021, pp. 53–60.
- Entire article from the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, "Developing Comprehensive Inquiry Period to Enhance the Skills Needed Now," 2023.

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Central Council for Education, "Aiming to Build a 'Reiwa-Style Japanese School Education': Realising Individually Optimised Learning and Collaborative Learning to Unlock the Potential of All Children (Report)" (Central Council for Education No. 228), 2021.

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, "Developing Comprehensive Inquiry Time to Enhance Currently Required Skills," 2023.

Mizumoto, H., "The Relationship between Social Issues and Musical Works: Utilising School Libraries in Investigative Activities," *Bulletin of Tokyo Gakugei University International Secondary School*, Tokyo Gakugei University, 13, 2020, pp. 75-83.

Mori, K. "How Children Participate in Music Classes: A Micro-Ethnography of Knowledge and Enquiry," *Minerva Shobo*, 2022.

Yokoyama, M., "Why Was The Collaborative Enquiry Process in Musical Expression Sustained? An Analysis of Guitar Unit Activities in High School Music Classes," *Annals of School Music Educational Practice*, 6, 2023, pp. 25-26.

Yuno, K., "A Study on Inquiry-Based Learning in Music Appreciation Classes," *Annals of School Music Educational Practice*, Vol. 3, 2019, pp. 43-44.

Watanabe, S., "The Relationship Between Subject Content in Cross-Curricular Learning, including the Development Process of 'Exploration': A Case Study of Cross-Curricular Learning between Japanese Language Arts and Musicians, Starting with Science Experiments by Alumni," *Bulletin of Kio University*, 18 (1), 2021, pp.15-28.

Benesse, "ManaVision Lab," et al.

URL: <https://manabi.benesse.ne.jp/lab/tankyulab/library/0261/index.html>

Cabinet Office/Ministry of Economy, Trade and Industry "Regional Economic Analysis System

RESAS".

URL: <https://resas.go.jp/#/13/13101>

Ministry of Economy, Trade and Industry "STEAM Library".

URL: <https://www.steam-library.go.jp/>

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology "Children's Learning Support Site".

URL: [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/gakusyushien/index\\_00001.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/gakusyushien/index_00001.htm)



経営論集

Vol. 12, No. 6, March 2026, pp. 1-12

ISSN 2189-2490

# 学校教育におけるキャリア発達支援に係る 総合的な学習・探究の指導と音楽： 公開された報告にみる動向の検討を中心に

山本智子

## 概要

本稿では、公開された報告に基づいた検討を中心に、学校教育における総合的な探究の指導と音楽に関して検討した。音楽にかかわる探究に関する興味・関心は高く、興味・関心に基づいて取り組む探究学習が多数であるとともに、社会的問題や理数的問題にわたって多様であること傾向がみられる。探究学習をさらに発展させるために、他の生徒や学校により報告された情報や、必要に応じて高校と地域の大学等との連携・協働を活用し、問題解決のための方法が適切であるか、その方法を何のために行うのか、その方法が効果的であるかを問いながら、生徒が主体性をもってより適切に探究学習を進めることができ、批判的な検討を通して残された課題を見出し探究に継続して取り組むことができるよう、総合的な探究にかかわる指導・支援を一層推進することが求められる。

キーワード：教育、学校、キャリア発達支援、総合的な学習・探究の指導、音楽

(投稿日 2025年11月3日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL：03-5688-8577 FAX：03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 6

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>



# 2025年度 経営学部セミナー 実施報告

経営学部 研究推進委員会

2025年度経営学部セミナーでは次の研究報告等（3件）がなされたことを報告します。

## 1. 2025年度 第1回 経営学部セミナー

### 「どう在りたいか」を考える—ITベンチャー15年での変化と気付き

クロススマート株式会社 プロダクトマネージャー 久保田 茜 先生

日時：2025年5月10日（土曜日） 10時50分～12時20分

会場：文教大学 東京あだちキャンパス 2302教室

内容：久保田茜先生をお招きし、「どう在りたいか」を考える—ITベンチャー15年での変化と気付き」との題目でご講演をいただきました。講演では、久保田先生によって、「社会へ出ることに不安を感じている人にポジティブな感情を」というゴールが設定され、営業、事業開発及び人事という主に3つの領域におけるご自身の経験に基づくストーリー・テリングによって進められました。久保田先生は、柔和な表情と明るく優しい語り口調で、大学生から社会人になり立ての頃には、「何者かになりたい」けど「何になりたいか」はわからなかった、という正直な思いを語っていただきました。しかし、社会人経験を経る中、「何になりたいか」ではなく「どう在りたいか」を軸に移すことにより、キャリアや物事を「具体的に考えることができるようになった」というキーメッセージは、学生の心に深く響いたようでした。Q & Aパートでは、10名の学生から積極的な質問が行われ、質問に対する久保田先生のご見解を共有いただきました。なお、参加者は、経営学部学生約140名、教員1名でした。

## 2. 2025年度 第2回 経営学部セミナー

### “等身大の会計士”がどのようにいまのキャリアに至ったのか？

合同会社 Wamuu 代表、株式会社 関 会計顧問、公認会計士・税理士 若杉 慶太 先生

日時：2025年7月12日（土曜日） 10時50分～12時20分

会場：文教大学 東京あだちキャンパス 2302教室

内容：若杉慶太先生をお招きし、「等身大の会計士」がどのようにいまのキャリアに至ったのか？」

との題目でご講演をいただきました。ご講演では、次に挙げる、キーメッセージが熱く語られていたことが印象的でした。

- ・自分のキャリアを作るために、壮大で派手なアクションは必ずしも必要ではない
- ・今からできるちょっとした行動や考え方 / 意識の変化だけでも十分
- ・物事を始めるのに立派な動機は必要ない
- ・アクションが前向きなら燃料はネガティブでもいい
- ・心の中のイケメンに恥じない行動をする

これらの力強いメッセージは、学生たちに勇気を与え、これからの挑戦を後押しするエネルギーになったのではないのでしょうか。Q & A パートでは、10名の学生から積極的な質問が行われ、質問に対する若杉先生のご見解を共有いただきました。なお、参加者は、経営学部学生約140名、教員1名でした。

### 3. 2025年度 第3回 経営学部セミナー

#### ビジョン思考を使ったキャリアデザイン

##### —自分の好き・得意にアクセスしてビジョンを描こう—

EY 新日本有限責任監査法人 シニア / 公認会計士 中村 美月 先生

日時：2025年10月25日（土曜日） 11時～12時30分

会場：文教大学 東京あだちキャンパス 2302 教室

内容：中村美月先生をお招きし、「ビジョン思考を使ったキャリアデザイン—自分の好き・得意にアクセスしてビジョンを描こう—」との題目でご講演をいただきました。講演では、「どのようなキャリアを描きたいか？」というテーマを前提に、自身の好きや得意を将来のビジョンと結びつける方法をご教授いただきました。自身の内面から出てくる未来の理想の姿（ビジョン）から逆算して、いま取り組むべきことを考える「ビジョン思考」という思考法は、多くの学生にとって魅力的で新しい気づきだったようです。また、中村先生は、人との出会いを大切に考え、「ぼじちやれ」（＝「ポジティブ」に「チャレンジ」する志向）というご自身が大切にしている価値観を共有していただきました。中村先生の、前向きでチャレンジングなメッセージは、学生たちに勇気を与え、これからの挑戦を後押しするエネルギーになったのではないのでしょうか。Q & A パートでは、8名の学生から積極的な質問が行われ、質問に対する中村先生のご見解を共有いただきました。なお、参加者は、経営学部学生約100名、教員1名でした。

## ■ 文教大学経営学部紀要発行規程 ■

### (目的)

第1条 この規程は、文教大学経営学部紀要（以下、紀要という。）に関する基本事項を定めることを目的とする。

### (責任)

第2条 紀要の編集及び発行については、経営学部研究推進委員会の下に編集委員会を設置し作業を担う。

- 2 編集責任者として編集長を編集委員の中から互選する。
- 3 発行責任者は学部長とする。

### (誌名)

第3条 紀要の誌名は『経営論集』とする。その英語名称は、『Journal of Public and Private Management』とする。

### (区分)

第4条 紀要に掲載する論文その他の文章（以下「論文等」という。）を次のとおり区分する。

- (1) 論文
  - (2) 研究ノート
  - (3) 解説
  - (4) その他
- 2 論文等の区分は、その論文の執筆者が投稿時に希望を提示する。
  - 3 「その他」に区分する場合は、執筆者が講演録、書評など希望する具体的な名称を投稿時に提示する。
  - 4 区分に関する決定は編集委員会が行う。

### (投稿資格)

第5条 紀要へは経営学部専任教員および非常勤教員が投稿できる。また、経営学部専任教員の推薦を得た者が投稿できる。

### (投稿要領)

第6条 論文等の投稿は、編集委員会が別に定める『経営論集』投稿要領に基づき行う。

- 2 『経営論集』投稿要領に基づかない論文等の投稿は、受理されないもしくは掲載されない場合がある。

### (掲載論文等の選択)

第7条 紀要に掲載する論文等の選択は、編集委員会が行う。

- 2 選択に際して、編集委員会が適切な第三者にその審査を依頼する場合がある。

### (発行回数)

第8条 紀要の発行は年1回とする。

### (発行形態)

第9条 紀要は電子化されインターネット上にて発行する。

- 2 インターネット上での発行とは別に、論文等を印刷し冊子形態にしたものを経営学部専任教員および執筆者の希望者に資料として提供する。ただし、編集委員会の判断によりその全部または一部を提供しない場合もある。

### (抜き刷り)

第10条 論文等の執筆者には抜き刷りの電子データ（PDF ファイル）を提供する。抜き刷りの印刷を希望する場合は執筆者の負担により可能とする。

### (改廃)

第11条 この規程の改廃は、経営学部研究推進委員会の議を経て、経営学部教授会が行う。

### 附則

この規程は、平成26年9月17日から施行する。

## 文教大学経営学部紀要『経営論集』投稿要領

### 1. 募集する論文内容と使用言語

- ① 未発表の論文、解説、及び、その他の文章（以下、論文等）。
- ② 日本語または英語の論文等を原則とします。

### 2. 投稿原稿書式

- ① A4 サイズ横書きで表現された電子ファイル（Word ファイルまたは業者が扱うことができるファイル）での投稿を求めます。
- ② 特にページ数に制限は設けていません。
  1. ただし、ページ数やカラー面の多さによっては、執筆者への印刷資料の提供を委員会の判断で見送る場合があります。

### 3. 論文等形式

投稿する論文等には下記の内容を含むことを原則とします。

※ 英語を用いた論文等の場合は題名・著者情報・要約・キーワードを冒頭に英語にて表記し、最後に日本語での題名・著者情報・要約・キーワードを別ページで付すこと。

- ① 題名
- ② 著者情報（氏名、所属、問合せ先メールアドレス）
- ③ 概要
- ④ キーワード

>>> <以上までで1ページ>

#### ⑤ 本文

- a. 文章の区切りには読点「、」、句点「。」を用いる。
- b. 本文の章、節、項の見出しには、番号を付与する。番号はアラビア数字とコンマ「.」の組合せによって表し、3段階（章、節、項）までとする。
- c. フォント 和文 明朝体 10.5ポイント、英文 Times New Roman 10.5ポイント

(参考)

1. はじめに
2. 研究内容（既存研究の整理、本論文の位置づけ、意義、内容説明、結果、考察）
  - 2.1 先行研究
    - 2.1.1 わが国における研究
3. 結論

#### ⑥ 参考文献

※必要に応じて図表・付録

----- (下記は別ページで付す)

<新たなページとして>

- |   |               |
|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>⑦ 英語題名</li><li>⑧ 英語による著者情報</li><li>⑨ 英語による概要</li><li>⑩ 英語によるキーワード</li></ul> | } <以上までで1ページ> |
|---|---------------|

#### 4. 投稿資格

- ① 経営学専任教員および非常勤教員が投稿できます。
- ② また、経営学部専任教員の推薦を受けた者の投稿も可能です。

#### 5. 投稿方法

- ① 次の印刷記入済み書類と電子ファイルを編集委員会に提出してください。
  - 記入済み書類：「投稿申込書」、「著作権使用許諾書」
  - 論文等印刷物：投稿論文等の印刷物1部（電子ファイルとの内容確認用）
  - 電子ファイル：「論文等ファイル」※メール添付またはUSBメモリ等にて※提出に必要な書類は経営学部事務室にて入手可能です。電子ファイルは本学経営学部ホームページにて提供しています。または、編集委員長にメールにて請求してください。
- ② 提出先： 『経営論集』編集委員長
- ③ 締切日時 別途案内を参照してください。

#### 6. 掲載の通知とその後の作業

投稿された論文等の『経営論集』への掲載は編集委員会が投稿締切日後に選択します。選択結果は投稿者にメール等にて通知します。投稿締切後約半月以内に通知が届かない場合は編集委員長にお問い合わせください。

『経営論集』掲載に選択された論文等の整形は編集委員会が業者に委託し行います。整形後原稿の校正は投稿者が編集委員会から提示された期日までに行います。

#### 7. 問合せ先：投稿に関する相談やお問い合わせは『経営論集』編集委員長まで。

#### 8. その他

『経営論集』編集及び発行は、文教大学経営学部紀要発行規程に従います。また、本投稿要領は編集委員会の下で随時改訂されます。最新の要領に従い投稿をお願いします。

(2014年9月17日版修正) 2015.1.25

編集委員会

山崎 佳孝（委員長）

根本 俊男

---

---

**経営論集** Vol. 12

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

---

---

印刷所 開成出版（株）



# Journal of Public and Private Management

---

Vol. 12

March 2026

---

## Contents

### Articles

- Empirical Study on the Use of a Single Budget or Separate Budgets for Planning and Performance Evaluation in Japanese Companies  
..... Shinpei Kamiyama No. 1
- Applying the Balanced Scorecard to an Industry-Specific Commercial Agglomeration: Visualizing Knowledge-Flow Circulation in Akihabara Area  
..... Shinpei Kamiyama No. 2
- Research on Regional Revitalization through Geotourism: Comparing Four Geoparks in Japan  
..... Masakazu Aoki No. 3
- Sources of Competitive Advantage from the Perspective of Consumer Shopping Behavior  
..... Piljoong Kim No. 4
- Preliminary Analysis of Determinant Factors for University Student Grades Using Reading Skill Test Scores  
..... Yuki Takara No. 5
- Music Comprehensive Learning and Enquiry Instruction Related to Career Development Support: Examining Trends Observed in Published Reports  
..... Tomoko Yamamoto No. 6

---

Published by

Faculty of Business Administration, Bunkyo University  
5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN