

ISSN 2758-7363

かなざわ食マネジメント専門職大学
紀 要

第 4 号

2026 年

【目 次】

論 説

A Study on the Use of the R Programming Language in Mathematics:
Through the World of Chaos on the Complex Plane
Toward Visually Enjoyable Educational Materials

Hiroshi Utsunomiya 1

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

清水 恭彦 9

専門職大学における実務家教員の制度的位置づけ
—「研究能力を併せ有する実務家教員」の意義と課題—

野村 京子 28

研究ノート・教育資料

会計情報利用者の要請と企業会計の発展
——企業会計の4つの歴史的潮流の教育モデル——

木戸田 力 39

石川県のワイン産業の現在と将来

開田 晶 50

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」
——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

鍛冶 静香 55

教員業績一覧

A Study on the Use of the R Programming Language in
Mathematics: Through the World of Chaos on the
Complex Plane

A Study on the Use of the R Programming Language in Mathematics: Through the World of Chaos on the Complex Plane Toward Visually Enjoyable Educational Materials

Hiroshi Utsunomiya*

Correspondence:

Kanazawa Professional University of Food Management
Yokoe 5250, Hakusan City, Ishikawa, Japan
E-mail: h-utsunomiya@kbg.ac.jp

Abstract

This paper examines the educational value of the R programming language as a tool for mathematical visualization, with particular emphasis on chaos, fractals, and spatial data analysis. While focusing on classical objects such as the Sierpinski triangle, the Mandelbrot set, and Newton's fractal (Julia sets), the central aim is to emphasize the importance of geometric and visual understanding in mathematics education. R enables abstract mathematical formulas and concepts to be transformed into visual and geometric representations, supporting deeper conceptual understanding. Using examples such as fractal geometry on the complex plane, Lorenz attractors in dynamical systems, and spatial visualizations including Local Moran's I cluster maps and geographic distributions of real-world data, this study highlights the breadth of mathematical domains that can be explored through R. Fractals are presented as one representative example of how programming facilitates the integration of algebraic, geometric, and computational thinking in mathematics education[5,7,8].

1 Introduction

In contemporary mathematics education, the role of visual thinking has become increasingly important. Although mathematics is often introduced through symbolic manipulation and formal definitions, many foundational ideas are inherently geometric. Concepts such as limits, iteration, convergence, and dynamical behavior are more deeply understood when learners can observe their graphical manifestations. Chaos theory and fractal geometry provide especially rich opportunities for such visual engagement. .

*うつのみや ひろし かなざわ食マネジメント専門職大学 教授

The R programming language serves as a powerful educational tool in this context. It enables the visualization of formulas, iterative processes, and complex-number dynamics in a transparent and reproducible manner. By linking algebraic expressions directly to graphical output, R helps students move from symbolic procedures to structural understanding. In particular, when Newton's method is extended to the complex plane, students can visually grasp basins of attraction and Julia boundaries—phenomena that would otherwise remain abstract[3,4,9].

Furthermore, a collection of related R programs and graphical examples developed by the author is publicly available at: <http://ipecws.s239.xrea.com/>. These resources demonstrate how computational experimentation can reinforce geometric intuition and conceptual clarity in mathematics education.

In particular, the R programming language is highly valuable in mathematics education: it enables students and teachers to visualize formulas and concepts directly, thereby supporting intuitive understanding through reproducible computation and graphics.

2 Representative Examples of Fractals

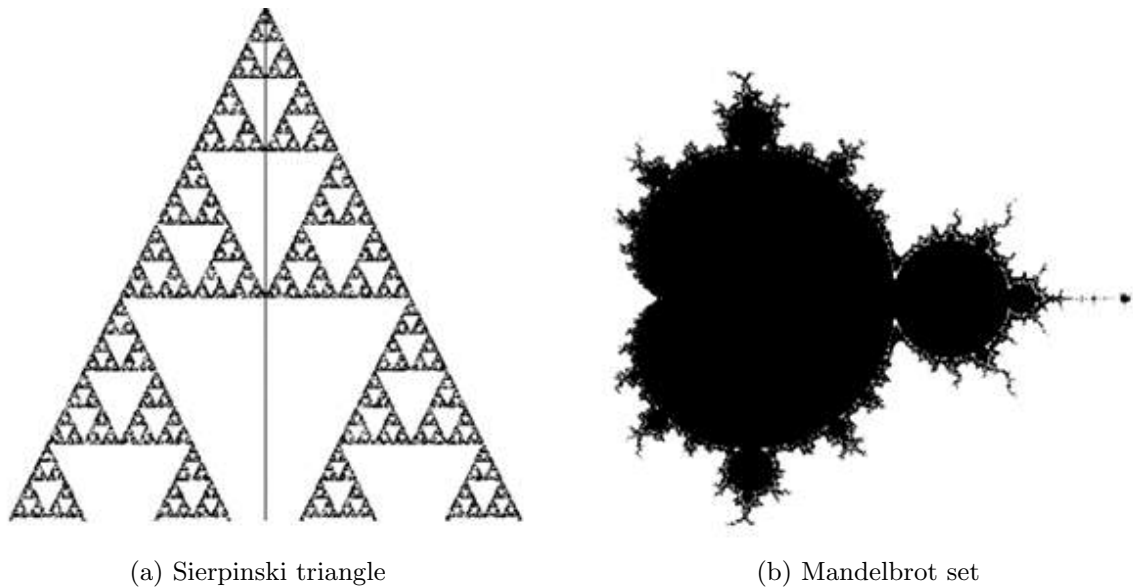


Fig. 1: Examples of chaotic systems visualized in R

3 Newton's Method

Newton's method is an iterative technique for approximating solutions to equations of the form $f(x)=0$.

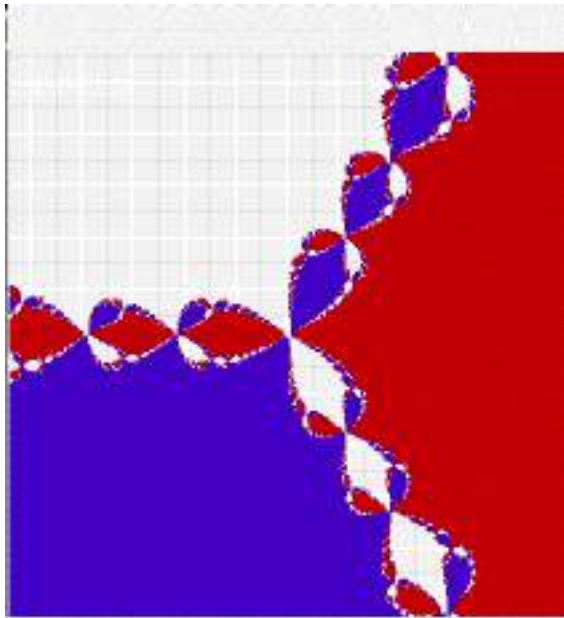
$$x_{n+1} = x_n - \frac{f(x_n)}{f'(x_n)} \quad (1)$$

This method can be extended naturally to complex-valued functions.

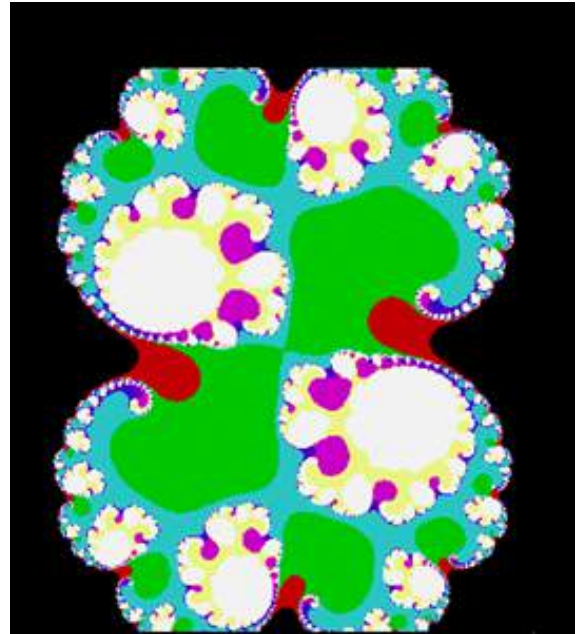
$$z_{n+1} = z_n - \frac{f(z_n)}{f'(z_n)} \quad (2)$$

4 Julia Sets

Applying Newton's method to the polynomial $f(z)=z^3-1$ yields complex dynamical behavior.



(a) Julia set



(b) Filled Julia set

Fig. 2: Julia set generated by Newton's method for $f(z)=z^3-1$ visualized in R

5 R Programming and Mathematical Visualization Across Domains

One of the distinguishing features of the R programming language is its versatility across multiple mathematical and applied domains. Beyond pure mathematics, R is widely used in statistics, spatial analysis, and the visualization of real-world phenomena. This flexibility

makes R particularly suitable for mathematics education, where abstract theory can be connected to concrete data and observable structures. For example, author is publicly available at: <http://ipecws.s239.xrea.com/>.

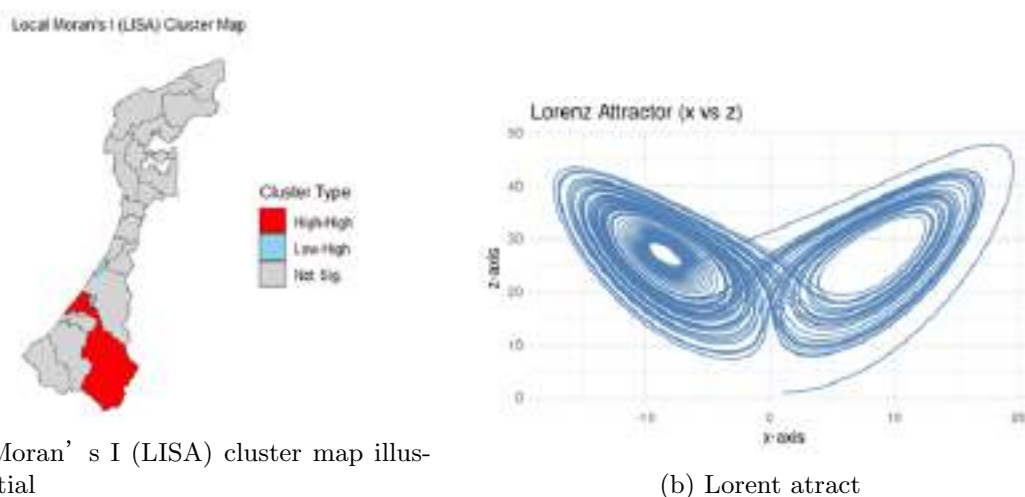


Fig. 3: Examples of cluster map and chaotic systems visualized in R

6 Conclusion

The study demonstrates that chaos and fractal geometry are not only mathematically profound but also pedagogically powerful. When students observe the emergence of intricate geometric structures from simple algebraic formulas, they experience mathematics as a coherent and creative discipline. Visualization transforms equations from static symbols into Dynamic processes.

The use of R strengthens this transformation by enabling students to generate, modify, and analyze graphical outputs themselves. Such active engagement fosters deeper understanding of both geometric form and analytic structure. Rather than treating diagrams as decorative illustrations, this approach positions visual representation as a central component of mathematical reasoning.

Through the continued development and dissemination of computational resources—including those available on the author's website (at: <http://ipecws.s239.xrea.com/>)—mathematics education can better integrate symbolic rigor with visual insight, thereby enhancing learners' conceptual comprehension and sustained interest.

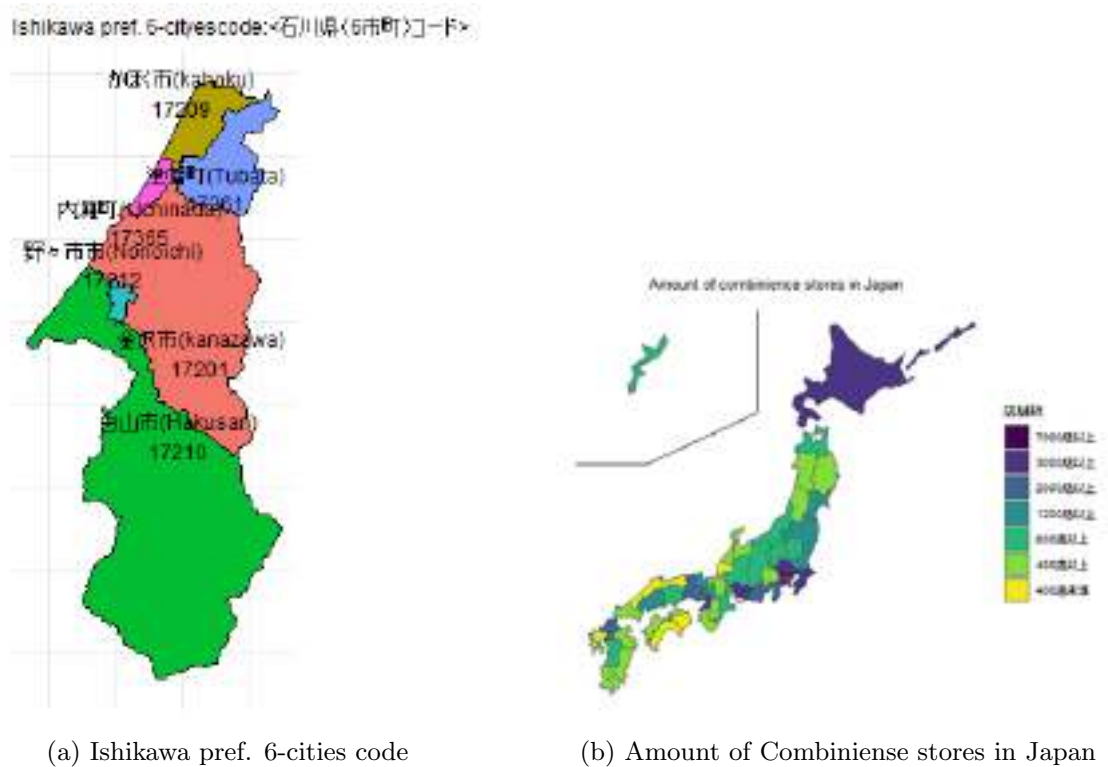


Fig. 4: Geographic distribution of convenience stores and Ishikawa pref. 6-cities visualized in R

A R Code (for reference)

The following R code snippets reproduce representative figures and illustrate how Newton's method can be extended to the complex plane for Julia sets and basins of attraction. They are provided for instructional and reproducibility purposes.

A.1 Sierpinski Triangle (recursive plotting)

```
# --- Sierpinski triangle
sierpinski <- function(ax, ay, bx, by, cx, cy, depth=6) {
  if (depth == 0) {
    polygon(c(ax,bx,cx), c(ay,by,cy), border=NA, col="black")
    return(invisible(NULL))
  }
}
```

```

abx <- (ax+bx)/2; aby <- (ay+by)/2
bcx <- (bx+cx)/2; bcy <- (by+cy)/2
cax <- (cx+ax)/2; cay <- (cy+ay)/2
sierpinski(ax,ay, abx,aby, cax,cay, depth-1)
sierpinski(abx,aby, bx,by, bcx,bcy, depth-1)
sierpinski(cax,cay, bcx,bcy, cx,cy, depth-1)
}

png("fig_sierpinski.png", width=900, height=800)
par(mar=c(0,0,0,0))
plot.new(); plot.window(xlim=c(0,1), ylim=c(0,1), asp=1)
sierpinski(0,0, 1,0, 0.5, sqrt(3)/2, depth=7)
dev.off()

```

A.2 Mandelbrot Set (escape-time)

```

# --- Mandelbrot set (escape-time) ---
mandelbrot <- function(xlim=c(-2.2, 1.0), ylim=c(-1.5, 1.5),
n=800, maxiter=200, escape=2) {
  xs <- seq(xlim[1], xlim[2], length.out=n)
  ys <- seq(ylim[1], ylim[2], length.out=n)
  mat <- matrix(0L, nrow=n, ncol=n)
  for (j in seq_len(n)) {
    cplx <- xs + 1i*ys[j]
    z <- 0+0i
    it <- rep(0L, n)
    for (k in seq_len(maxiter)) {
      z <- z*z + cplx
      escaped <- (Mod(z) > escape) & (it == 0L)
      it[escaped] <- k
    }

    it[it==0L] <- maxiter
    mat[j,] <- it
  }
  mat
}

mat <- mandelbrot(n=900, maxiter=250)
png("fig_mandelbrot.png", width=900, height=900)
par(mar=c(0,0,0,0))
image(t(mat[nrow(mat):1,]), axes=FALSE, col=gray.colors(256, start=0, end=1))
dev.off()

```


A.3 Newton' s Method on the Complex Plane (Julia set & basins)

```
# --- Newton fractal for  $f(z) = z^3 - 1$  ---
newton_fractal <- function(xlim=c(-2,2), ylim=c(-2,2),
n=700, maxiter=40, tol=1e-6) {
# roots of  $z^3 = 1$ 
r1 <- 1 + 0i
r2 <- -1/2 + sqrt(3)/2 * 1i
r3 <- -1/2 - sqrt(3)/2 * 1i
roots <- c(r1, r2, r3)
xs <- seq(xlim[1], xlim[2], length.out=n)
ys <- seq(ylim[1], ylim[2], length.out=n)
which_root <- matrix(NA_integer_, nrow=n, ncol=n)
iters <- matrix(NA_integer_, nrow=n, ncol=n)
for (j in seq_len(n)) {
z <- xs + 1i*ys[j]
k <- 0L
repeat {
k <- k + 1L
# Newton update for  $f(z)=z^3-1$  :  $z <- z - (z^3-1)/(3z^2)$ 
z <- z - (z^3 - 1) / (3*z^2)
# distance to nearest root
d <- sapply(roots, function(rr) Mod(z - rr))
m <- apply(d, 1, which.min)
dm <- d[cbind(seq_along(m), m)]
done <- dm < tol
if (all(done) || k >= maxiter) break
}

# classify by closest root at stop
d <- sapply(roots, function(rr) Mod(z - rr))
m <- apply(d, 1, which.min)
which_root[j,] <- m
iters[j,] <- k
}
list(root=which_root, iter=iters, x=xs, y=ys)
}

res <- newton_fractal(n=800, maxiter=45)
# Basins of attraction (Figure 4-like)
png("fig_newton_basins.png", width=900, height=900)
par(mar=c(0,0,0,0))
cols <- c("red3", "green3", "blue3")
image(res$x, res$y, t(res$root[nrow(res$root):1,]), col=cols, axes=FALSE)
dev.off()
```

References

References

- [1] Mandelbrot, B. B. (1982). *The Fractal Geometry of Nature*. W. H. Freeman.
- [2] Jeffrey, H. J. (1990). Chaos game representation of gene structure. *Nucleic Acids Research*.
- [3] Devaney, R. L. (1992). *A First Course in Chaotic Dynamical Systems*. Westview Press.
- [4] Marwan, N., Romano, M. C., Thiel, M., & Kurths, J. (2007). Recurrence plots for the analysis of complex systems. *Physics Reports*.
- [5] Kopczewska, K. et al. (2021). *Applied Spatial Statistics and Econometrics: Data Analysis in R*. Routledge.
- [6] Bivand, R. S., Pebesma, E., & Gómez-Rubio, V. (2013). *Applied Spatial Data Analysis with R*. Springer.
- [7] Tsuchiya, T., & Yamagishi, D. (1997). The complete bifurcation diagram for the logistic map. *Z. Naturforsch.*
- [8] Barnsley, M. (1988). *Fractals Everywhere*. Academic Press.
- [9] Maechler, M. *et al.* (1995). Introduction to R: Statistical computing and graphics. *Journal of Computational and Graphical Statistics*.
- [10] Terrell, G. R., & Scott, D. W. (1985). *Linear Regression and Spatial Analysis*. Springer.

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：

アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

清水 恭彦*

要 旨

本稿は、抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の国際競争力を検討し、特にアニメ・漫画を活用した文化戦略の有効性を論じる。現在、日本の抹茶の海外需要は米国を中心に高まっているが、その用途は主に抹茶ラテなどに使われる加工用抹茶が主である。日本産は高品質ではあるがミルクや砂糖を入れると、その品質の高さは目立たない。そのため今後は中国産が価格と供給量で優位に立ち、日本産は高級用途に限定される可能性が強まっている。一方、抹茶需要はスーパーフードとしての健康価値を起点としており、健康志向が継続する限り市場に定着する可能性が高く B2C 市場では抹茶＝日本というイメージも定着している。さらに、日本発のアニメ・漫画は世界の若年層の嗜好形成に強い影響を与え、うまく使うと「日本文化としての抹茶」という象徴価値を生み出す可能性を持つ点で、日本産抹茶の差別化に寄与する。もっと抹茶の需要の中心は B2B であり続ける限り中国産が主流となる可能性は排除できないが、それでもアニメは B2C 市場だけでなく、企業が商品企画において日本産原料を選択する理由を形成することで B2B 市場にも間接的に作用する可能性はある。そして、健康志向のトレンドも手伝い長期的には無糖緑茶の嗜好形成が期待され、そうなれば品質で勝る日本産の抹茶が主流となる可能性が出てくる。文化戦略は万能ではないが、日本茶産業の持続的発展に向けた重要な手段である。

- キーワード：抹茶ブーム、日本茶産業、アニメ・漫画、文化戦略

1 節 抹茶輸出の急拡大とその背後にある構造的課題

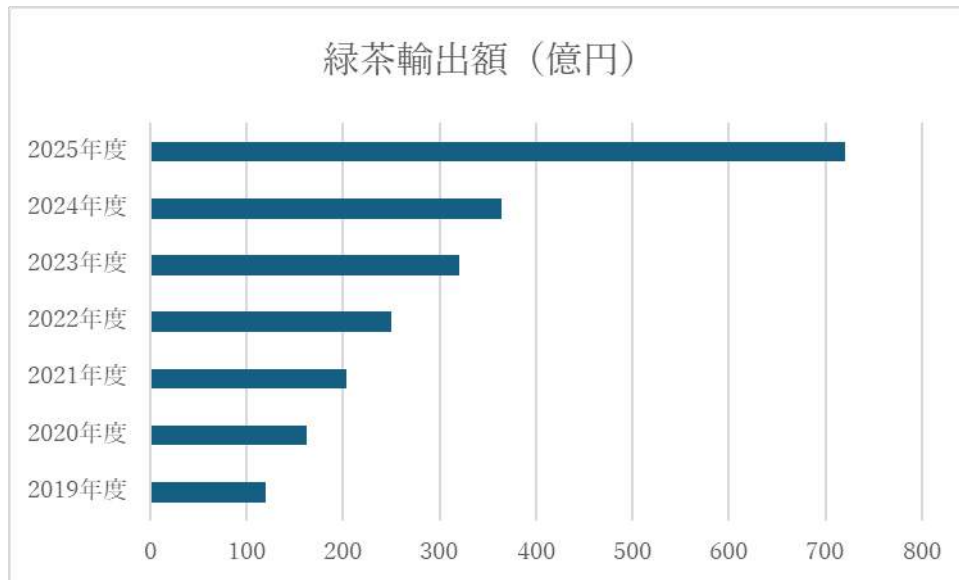
2025 年度、日本の茶輸出額は 700 億円を突破し、過去最高を更新した [1]。農林水産省は 2030 年に茶輸出額 1,000 億円規模を目標に掲げており、抹茶は日本の農産物輸出を牽

* しみず やすひこ かなざわ食マネジメント専門職大学 教授

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

引する有望商材として期待されている。特に米国を中心に、抹茶ラテや抹茶スイーツといった加工用需要が急拡大し、Google Trends における「matcha」の検索数は 2019 年比で 33.3%増加するなど、世界的な抹茶ブームは確実に進展している [2]。

図1 日本の緑茶の輸出額の推移 (2019-2025)



出典：農林水産省「茶の輸出統計」をもとに筆者作成

しかし、この華々しい輸出額の伸びとは裏腹に、日本茶産業の未来は必ずしも明るいとは言い難い。第一に、現在の抹茶需要の中心は、茶道用の高級抹茶ではなく、砂糖やミルクを加えた加工用抹茶で、抹茶ラテ、抹茶スイーツ、抹茶フラペチーノなど、砂糖・ミルク・クリームを加える用途が大半を占める。加工用抹茶は味が大きく調整されるため、原料となる抹茶の品質の高さや産地による味の差別化は消費者に知覚されにくい。最上級の薄茶・濃茶においては日本産が圧倒的な品質優位を持つものの、抹茶ラテやスイーツ用途では、日本産と中国産の品質の違い、味覚差はほぼ消失する。

さらに近年、日本産抹茶の価格は供給不足と需要増により高騰している。京都府宇治市では、例年 2 トンの収穫が可能であった農家が 2023 年には 1.5 トンに減少したとの報告もあり、国内の供給基盤も脆弱化している [3]。

この供給不足が価格上昇を招き、加工用抹茶の市場では日本産と中国産の価格差が拡大している。加工用用途では味の差が消えるため、価格差はそのまま採用判断に直結し、**加工用市場では「品質差」よりも「価格差」が採用判断の決定要因となる**という構造が存在する。すなわち、**日本産が高騰するほど中国産への置き換えが進む構造が形成されつつある**。この点で、日本産は不利な立場に置かれている。日本国内では、異常気象による収穫量の減少や生産コストの上昇により、碾茶価格が高騰している。2024 年 5 月時点で、碾茶の価

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

格は1キログラムあたり8,235円に達し、前年同期比で大幅に上昇したと報告されている[3]。供給不足と価格高騰が重なることで、加工用市場における日本産の価格競争力は著しく低下している。

図2 日本産と中国産の平均的な抹茶の卸価格の推移(2021-2025)



(JETRO の資料を基に筆者作成)

第三に、中国の抹茶産業が急速に台頭している点も見逃せない。特に貴州省銅仁市は「中国抹茶の都」と呼ばれ、中国全体の抹茶生産量の4分の1を担う主要産地へと成長した[3]。貴茶集団は2023年に1,000トン以上の抹茶を生産し、そのうち400トン以上を海外に輸出している。大量生産による価格競争力と供給の安定性は、加工用市場における中国産の存在感を急速に高めている。実際、米国スターバックスや日本の外食チェーンが中国産抹茶を採用している事例が報告されており、加工用市場における中国産の浸透はすでに始まっている[3]。この動きは、単なる一時的な代替ではなく、供給安定性と価格競争力を背景とした「構造的な置き換え」の兆候と捉えるべきである。

もっとも、現時点で「中国産が世界の加工用抹茶市場を圧倒的に支配している」と断定できる国際統計は存在しない。FAOやITCなどの国際機関は抹茶を独立した統計項目として扱っておらず、日中の生産量を直接比較するデータは限られている。したがって、本研究では「中国産がすでに主流である」とは述べず、**生産量の急増、価格競争力、大手企業による採用、日本の供給不足**といった複数の要因から、“加工用市場における中国産の主流

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

化が進みつつある”という方向性が明確であるという立場をとる。

このように、抹茶ブームの表層的な成功とは裏腹に、日本茶産業は供給不足、価格高騰、加工用市場での競争力低下という複合的な課題に直面している。

もっとも、加工用市場において中国産が主流化したとしても、企業が日本産を完全に排除するとは限らない。世界の消費者は「抹茶＝日本」というイメージを強く持っており、製品の付加価値を高めるために、日本産抹茶を少量だけブレンドし、「宇治抹茶入り」「日本産抹茶使用」といった表示を行う可能性が高い。加工用用途では味の差が消えるため、企業にとってはコストを抑えつつ日本のブランドイメージを活用できる合理的な戦略である。したがって、加工用市場では「中国産への完全置き換え」よりも、「中国産主体+日本産少量ブレンド」という形で日本産が利用される可能性が高いといえる。

とはいえ、加工用市場の特性と日本産の供給不足・価格高騰が重なることで、日本茶産業は構造的な不利を抱えていることには違いがない。その意味では抹茶ブームが続くほど、日本産が市場から押し出されるという逆説的な状況が生まれつつあり、この問題を正確に把握することが今後の戦略構築に不可欠である。

中国産抹茶の台頭は、単なる価格競争力の問題にとどまらず、より深い構造的背景を持つ。第一に、中国の抹茶産業は国家的な産業育成政策のもとで急速に拡大している点が挙げられる。貴州省銅仁市は「中国抹茶の都」として大規模な投資を受けており、茶園整備、加工設備の導入、研究開発拠点の設置など、産業基盤が体系的に整備されている[3]。このような政策的支援は、供給量の増加と価格の安定性をもたらし、加工用市場における中国産の競争力をさらに強化している。

第二に、中国国内では若年層を中心に新式茶飲（新茶飲）市場が急速に拡大している。この市場の主力はミルクティーやフルーツティーであるが、抹茶ラテや抹茶ミルクフォームといった抹茶系商品も標準的なメニューとして定着し、抹茶の需要拡大を後押ししている。こうした内需の成長が生産量の増加を支え、その一部が海外輸出に回るという構造が形成されている。すなわち、中国の抹茶産業は「国内需要の拡大 → 生産量の増加 → 輸出余力の増大」という好循環を生み出している。

第三に、中国企業は日本の茶文化やブランド価値を積極的に取り込む戦略を展開している。近年、貴州省の大手抹茶メーカーである貴茶（Kicha）が2024年11月に静岡県富士市に日本法人（貴茶株式会社）を設立した（法人番号：4080101025133）。これは買収ではなく新規法人設立であるが、日本市場への本格参入や日本式抹茶技術の取得を視野に入れた動きと解釈される可能性がある。単なる生産拡大ではなく、日本の技術・品質管理・ブランド価値を自社の競争力に取り込む動きとして注目される。このような戦略は、将来的に「中国産でありながら日本的ブランド価値を持つ抹茶」の登場を促し、日本産との競争をさらに複雑化させる可能性がある。

第四に、加工用市場の特性が中国産に有利に働く構造がある。加工用抹茶は砂糖やミルクによって味が均質化されるため、消費者は産地の違いをほとんど認識できない。したがっ

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

て、企業はコスト削減を優先しやすく、価格優位性を持つ中国産が選ばれやすい。さらに、既に述べたように、企業は日本産を完全に排除するのではなく、少量だけブレンドして「宇治抹茶入り」「日本産抹茶使用」と表示することで、日本のブランド価値を維持しつつコストを抑える戦略を採用する可能性が高い。この戦略は、加工用市場における日本産の需要を一定程度維持する一方で、主原料としての地位を中国産が占める構造を固定化する恐れがある。

以上のように、中国産抹茶の台頭は、価格競争力だけでなく、政策支援、内需拡大、ブランド戦略、加工用市場の特性といった複数の要因が相互に作用することで生じている。これらの要因は、日本産抹茶が加工用市場で不利な立場に置かれる構造的背景を形成している。抹茶ブームが続くほど、日本産が高級市場とブランド原料としての役割に限定され、加工用市場の主導権が中国産に移行する可能性が高まる。

本節で明らかになったように、抹茶輸出の急拡大は必ずしも日本茶産業の持続的発展を保証するものではない。むしろ、加工用市場の構造的変化により、日本産が市場から押し出されるリスクが高まっている。本研究は、この構造的問題を踏まえ、日本茶産業が持続的に発展するための戦略的方向性を提示することを目的とする。

次節では日本茶産業が直面する課題を整理し、持続的発展のための戦略的方向性を検討する。

2 節 日本茶産業が直面する構造的リスクの体系化

前節では、世界的な抹茶需要の拡大と中国産抹茶の台頭という現象を、具体的なデータと事例をもとに検討した。本節では、それらの事実を踏まえ、日本茶産業が直面する課題をより抽象化し、**構造的リスクとして体系的に整理する**ことを目的とする。ここでの焦点は、個別の事象ではなく、それらを生み出す「構造」である。

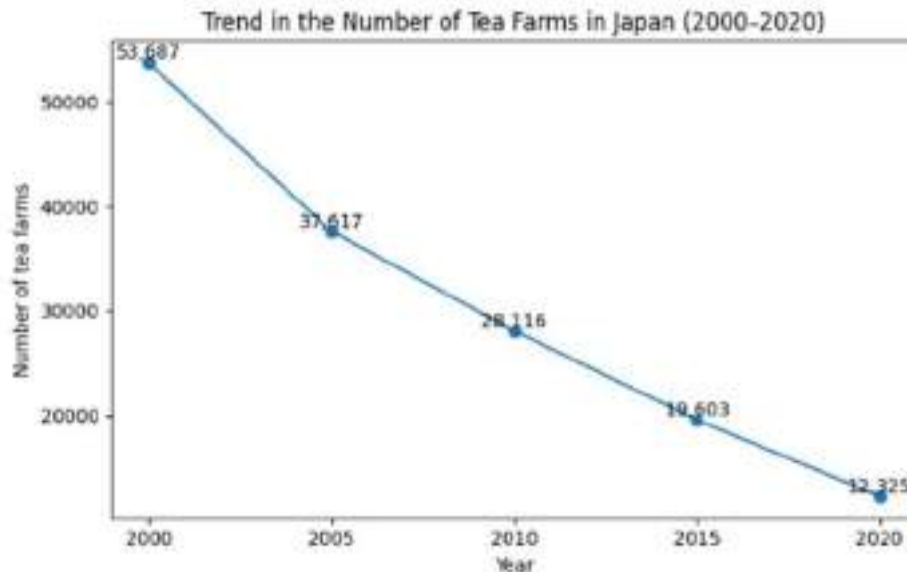
日本茶産業が直面するリスクは、大きく次の四つに整理できる。

(1) 供給基盤の脆弱性という構造的リスク

日本の碾茶生産は、気候変動・農家の高齢化・後継者不足といった要因により、**年ごとの変動が大きく、供給が安定しにくい構造**を持つ。これは単なる一時的な不作ではなく、長期的に生産量が減少しやすい産業構造そのものに起因する。この供給の不安定性は、加工用市場のように大量かつ安定した供給が求められる分野では致命的な弱点となる。なにより日本のお茶農家は減少を続け 2000 年から 2020 年の 20 年足らずの間で約 4 分の 1 以下になっている。

図 3 日本のお茶農家の件数の推移(2000-2020)

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性



出典：農林水産省「作物統計」「農林業センサス」をもとに筆者作成

(2) 価格形成メカニズムの不利

日本産抹茶は高品質である一方、

- 生産コストが高い
- 供給不足が価格を押し上げる という構造的要因により、**価格が上昇しやすい市場特性**を持つ。

加工用市場では味の差が均質化されるため、価格差がそのまま採用判断に反映される。つまり、日本産は「高品質＝高価格」という構造が、加工用市場ではむしろ不利に働く。

(3) 市場構造の変化と日本産の位置づけのズレ

世界的な抹茶需要の中心は、茶道用の高級抹茶ではなく、砂糖やミルクを加える加工用用途である。この市場では、

- 味の差が消える
- 価格が主要な判断基準になる
- ブランド価値は「少量ブレンド」で代替可能

という特性がある。

そのため、企業は「**中国産主体＋日本産少量ブレンド**」という戦略を採用しやすく、日本産は「ブランド原料」としてのみ利用される可能性が高い。

これは、日本産が市場の中心から周縁へと押し出される構造的リスクを意味する。

(4) 中国産の台頭を支える“構造的優位性”

中国の抹茶産業は、

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

- 国家レベルの産業育成政策
- 新式茶飲市場の拡大
- 大規模生産によるスケールメリット
- 日本の技術・ブランド価値の取り込み（例：静岡の貴茶株式会社）

といった複数の要因が相互に作用することで、**構造的に成長し続ける基盤**を持つ。

これは単なる価格競争ではなく、「**供給量・価格・ブランド・市場規模**」の四点で**優位性を持つ産業構造**が形成されつつあることを意味する。

さらに、日本では近年の抹茶需要の高まりを受けて、各地で煎茶畑から甜茶畑への転換が急速に進んでいる。甜茶畑への転換にはおよそ1億円規模の設備投資が必要であるが、それ以上に問題なのは甜茶畑を再び煎茶畑へ戻すには、土壌特性の調整などに数年を要することである。そのため、短期的なブームに合わせた過度な甜茶化が進行した場合、需要が減退した際には日本の農家は大打撃を受ける。そして、それは当然、農家だけではなく日本茶産業全体に深刻な影響を及ぼすリスクがある。実は日本の茶産業は、既に甜茶への急激な転用によって煎茶やほうじ茶の供給が国内需要を満たせない状況が生じつつあり、これが他の茶種の価格上昇にもつながっており、こうした供給構造の歪みは、産業の持続可能性を揺るがす重要な課題となりつつある。

小括

以上のように、世界的な抹茶需要の拡大とは対照的に、日本茶産業の供給基盤は弱体化が進んでいる。農家数の減少や茶園面積の縮小に加え、近年の抹茶ブームを背景とした甜茶畑への急速な転換は、煎茶やほうじ茶の供給不足を招き、国内市場の価格上昇を引き起こしている。甜茶畑への転換後に、逆戻りには数年を要することは、短期的な需要変動に対して極めて脆弱な構造を生み出している。これらの現象は、単なる一時的な変化ではなく、日本茶産業の持続可能性を揺るがす構造的リスクであり、次節で検討する国際市場における競争環境の変化とも密接に関連している。

次節では、以上の供給基盤の弱体化と甜茶畑への急速な転換がもたらす構造的リスクを整理し、これらが日本産抹茶のブランド価値を高級市場と加工用市場の二極化へと導いている要因を検討する。そのうえで、日本茶産業が今後どの市場でどのような戦略を取るべきかを考察する。

3節 日本産抹茶のブランド価値の二極化と産業縮小リスク

前節で整理したように、日本茶産業は供給基盤の脆弱性、価格競争力の低下、市場構造の変化、中国産の台頭といった複数のリスクに直面している。これらのリスクが相互に作用することで、日本産抹茶のブランド価値は「**高級市場**」と「**加工用市場**」の二つの方向へと分岐しつつある。本節では、この二極化の構造を明らかにする。

(1) 高級市場における日本産のブランド価値の強さ

日本産抹茶は、茶道文化、京都・宇治の歴史的ブランド、観光地での体験価値など、**文化的・象徴的価値**を背景に高級市場で強い競争力を維持している。吉川記事でも、宇治の老舗店では開店直後に高額な抹茶が売り切れる事例が紹介されており、これは日本産抹茶が持つ文化的価値の高さを象徴している [7]。

高級市場では、

- 風味
- 色
- 点てたときの香り
- 茶道との結びつき
- 産地のストーリー

といった要素が重視されるため、**日本産の品質優位性がそのままブランド価値として機能する**。この領域では、中国産が短期的に代替することは難しく、日本産の優位性は維持されると考えられる。

(2) 加工用市場における日本産の相対的地位の低下

一方、加工用市場では状況が大きく異なる。抹茶ラテ、スイーツ、フラペチーノなどの用途では、砂糖やミルクによって味が均質化されるため、**産地による品質差が消失する**。その結果、企業は価格と供給安定性を重視し、**大量生産が可能な中国産が選ばれやすい構造**が形成されている。吉川記事でも、米国スターバックスや日本の外食チェーンが中国産抹茶を採用している事例が示されており、加工用市場における中国産の浸透はすでに進行している [7]。

加工用市場では、

- 大量調達
- 価格の安定
- 供給の確実性 が最優先されるため、日本産は構造的に不利な立場に置かれる。

(3) “日本産少量ブレンド”という新たなブランド利用の形

加工用市場において注目すべきは、企業が日本産を完全に排除するのではなく、**少量だけブレンドしてブランド価値を利用する戦略**である。

世界の消費者は「抹茶＝日本」というイメージを強く持っているため、

- 「宇治抹茶入り」
- 「日本産抹茶使用」といった表示は商品価値を高める効果を持つ。

そのため、企業は **中国産 90%＋日本産 10%** といったブレンドを行い、コストを抑えつつ日本のブランド価値を活用する可能性が高い。

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

この戦略は、

- 日本産のブランド価値を維持しつつ
- 主原料としては中国産が採用される という二重構造を生み出す。

(4) 二極化がもたらす長期的影響

このような二極化は、日本茶産業に以下のような長期的影響をもたらす。

- 日本産は高級市場に閉じ込められる
- 加工用市場の主導権は中国産が握る
- 日本産の生産量は縮小し、産地維持が困難になる
- ブランド価値は残るが、産業規模は縮小する

つまり、日本産抹茶は「高級ブランド」としての価値を維持しつつも、**産業としての量的基盤が弱体化するリスクを抱えることになる。**

小括

以上のように、日本産抹茶のブランド価値は、

- 高級市場での強い象徴的価値
- 加工用市場での相対的地位の低下 という二極化の方向へと進んでいる。

この二極化は、日本茶産業が今後どの市場でどのような戦略を取るべきかを考える上で重要な論点である。次節では、この二極化がもたらす**産業縮小・崩壊リスク**を論理的に導き、日本茶産業が持続的に発展するための条件を検討する。

4 節 産業縮小・崩壊リスクの論理的導出

前節では、日本産抹茶のブランド価値が「高級市場」と「加工用市場」の二極化へと向かっていることを示した。本節では、この二極化が日本茶産業全体にどのような長期的影響を及ぼすのかを検討し、産業縮小あるいは崩壊につながりうる構造的リスクを論理的に導く。

(1) 加工用市場からの退出がもたらす量的基盤の喪失

日本茶産業の生産量の大部分は、茶道用の高級抹茶ではなく、加工用用途に支えられている。加工用市場は、

- 大量調達
- 安定供給
- 価格競争力を重視するため、日本産は構造的に不利である。

もし加工用市場の主原料が中国産へと移行すれば、日本産抹茶は**高級市場に限定された少量生産体制**へと縮小する。これは、産業全体の量的基盤を大幅に弱体化させる。

量的基盤の喪失は、

- 茶農家の収入減

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

- 生産者の離農
- 茶園の縮小
- 加工施設の維持困難 といった連鎖的な影響をもたらし、産業の持続性を脅かす。

(2) 高級市場への依存が生む“脆弱な産業構造”

高級市場は単価が高く利益率も高いが、

- 需要規模が小さい
- 景気変動の影響を受けやすい
- 観光需要に依存しやすい という特徴がある。

日本産が高級市場に特化した場合、 **市場の小ささと不安定性に産業全体が依存する脆弱な構造**が生まれる。

特に、

- 茶道人口の減少
- 観光需要の変動
- 高級嗜好品市場の縮小 といった要因が重なると、産業全体が大きな影響を受ける。

(3) ブランド価値の維持と産業規模の縮小の“ねじれ”

日本産抹茶は世界的に高いブランド価値を持つが、加工用市場でのシェアを失うと、 **ブランド価値は残るが産業規模は縮小する** という“ねじれ”が生じる。

つまり、

- 「日本産抹茶」は高級ブランドとして評価され続ける
- しかし、そのブランドを支える生産者・産地は縮小する という矛盾した状況が生まれる。

これは、 **ワイン産地がブランドを維持しながらも生産者が減少する現象** に類似しており、長期的にはブランドの持続性そのものを脅かす。

(4) 中国産の構造的優位が固定化するリスク

中国産抹茶は、

- 国家政策
- 新式茶飲市場の拡大
- 大規模生産
- 価格競争力
- 日本の技術・ブランドの取り込み

といった複数の要因に支えられている。

これらは短期的な変動ではなく、 **構造的に持続する優位性**である。

そのため、加工用市場で中国産が主導権を握る状況は、一度形成されると逆転が極めて

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

難しい。

(5) 総合的に見た“産業縮小・崩壊リスク”

以上の要因を総合すると、日本茶産業は次のようなリスクに直面している。

- 加工用市場からの退出 → 生産量の大幅減少
- 高級市場への依存 → 市場規模の縮小と不安定化
- 生産者の離農 → 産地の維持困難
- 中国産の台頭 → 市場構造の固定化
- ブランド価値と産業規模の乖離 → 長期的な持続性の喪失

これらは単独ではなく、相互に作用することで **産業全体の縮小、さらには崩壊につながりうる構造的リスク** を形成している。

ここでいう「崩壊」とは、産業が完全に消滅することではなく、**生産量・産地・担い手が維持できない状態に陥ること** を指す。

小括

日本茶産業は、

- 加工用市場での競争力低下
- 高級市場への過度な依存
- 生産基盤の弱体化
- 国際競争の激化 という複合的な要因により、長期的には産業縮小・崩壊のリスクを抱えている。

次節では、この構造的リスクを踏まえ、**日本茶産業が持続的に発展するための戦略的方向性** を検討する。

5 節 日本茶産業が持続的に発展するための戦略的方向性

5-1 戦略構築の基本視点

前節までの分析から、日本茶産業は供給基盤の脆弱性、価格競争力の低下、市場構造の変化、中国産の台頭といった複合的なリスクに直面しており、長期的には産業縮小・崩壊の可能性すら孕んでいることが明らかとなった。本節では、これらの構造的リスクを踏まえ、日本茶産業が持続的に発展するための戦略的方向性を検討する。

日本茶産業が直面する課題は単一の要因によって生じているわけではなく、

- 生産
- 加工
- 流通
- ブランド

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

- 国際市場 といった複数のレイヤーが相互に影響し合うことで形成されている。したがって、必要となる戦略も単一の施策ではなく、**多層的かつ相互補完的なアプローチ**である。

本節では、戦略構築の基本視点として、以下の三つの方向性を提示する。

5-2 高級市場におけるブランド価値の強化と深化

日本産抹茶が最も強みを発揮できる領域は、茶道文化や産地ブランドを背景とした高級市場である。この市場では、

- 風味
- 色
- 歴史的性
- 文化的ストーリー といった要素が重視されるため、日本産の品質優位性がそのまま価値として転換される。

したがって、日本茶産業は高級市場におけるブランド価値をさらに強化し、“**唯一無二の文化的価値**”としての**日本産抹茶** を確立する必要がある。

5-3 加工用市場における新たな競争軸の創出

加工用市場では価格競争力で中国産に対抗することは困難である。しかし、加工用市場を完全に放棄すれば、産業の量的基盤が失われ、結果として高級市場すら維持できなくなる。

したがって、加工用市場では

- 機能性
- 安全性
- トレーサビリティ
- サステナビリティ といった**価格以外の競争軸**を創出する必要がある。

特に、

- 農薬管理
- 有機認証
- ESG 対応
- カーボンフットプリントの可視化 などは、海外企業が重視する要素であり、日本産が差別化できる可能性が高い。

一般に中国産の農産物は米国を含む海外の企業にも一般消費者にも良いイメージを持たれているとはいえない。そこで日本産の抹茶が上記の対応を行えば富裕層、準富裕層向けの商材としては中国産に対抗できる可能性があるといえる。

5-4 供給基盤の再構築と産地の持続可能性の確保

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

日本茶産業の持続的発展に向けて最も重要な課題の一つは、供給基盤の再構築である。前節までに示したように、日本の碾茶生産は農家数の減少、茶園面積の縮小、気候変動による収量変動、さらには近年の抹茶需要の急拡大に伴う甜茶畑への急速な転換など、複数の要因が重なり合うことで脆弱化が進んでいる。これらの要因は単独で生じているのではなく、相互に作用しながら産地の持続可能性を揺るがす構造的問題を形成している。

第一に、農家数の減少と高齢化は、供給基盤の長期的維持を困難にしている。農林水産省の統計によれば、2000年から2020年の20年間で茶農家数は約4分の1にまで減少しており、担い手不足は深刻化している。後継者不在のまま廃園となる茶園も増加しており、地域の生産能力そのものが縮小している。

第二に、気候変動の影響は年ごとの収量変動を拡大させ、安定供給を困難にしている。近年は春先の高温化や霜害、豪雨などの異常気象が頻発し、収穫量の予測が難しくなっている。加工用市場のように大量かつ安定した供給が求められる分野では、この不安定性は致命的な弱点となる。

第三に、抹茶需要の急拡大に伴う甜茶畑への転換は、短期的には収益改善につながるものの、長期的には供給構造の歪みを生み出すリスクがある。甜茶畑への転換には大規模な設備投資が必要であり、いったん転換すると煎茶畑へ戻すには数年を要する。そのため、需要変動に対して柔軟に対応できない構造が形成され、煎茶やほうじ茶の供給不足を招く可能性が高い。実際、近年は煎茶の供給が国内需要を満たせない状況が生じつつあり、他の茶種の価格上昇にもつながっている。

第四に、品種構成の偏りも供給基盤の脆弱性を高めている。日本の茶産地では長らく「やぶきた」への依存が続いてきたが、気候変動への耐性や加工適性の観点からは、多様な品種の導入が求められる。特に抹茶用途では「さえみどり」「おくみどり」などの高品質品種の需要が高まっているものの、産地ごとの品種転換は十分に進んでいない。

以上のように、日本茶産業の供給基盤は多面的な要因によって弱体化しており、その再構築には個別農家の努力だけでなく、産地全体を対象とした体系的な取り組みが不可欠である。具体的には、品種転換の支援、茶園管理の省力化技術の導入、気候変動に対応した栽培技術の普及、後継者育成、地域単位での加工・流通体制の整備など、複数の施策を組み合わせた総合的なアプローチが求められる。

供給基盤の再構築は、産地全体を対象とした制度的支援と地域レベルの協働体制を基盤とするものであるが、同時に、企業による主体的な取り組みも無視できない要素である。特に、長期的な視点から産地育成に取り組んできた企業の実践は、供給基盤強化の具体的な方策を検討する上で重要な示唆を与える。次節では、その典型例として伊藤園の産地育成モデルを取り上げ、その意義と限界を整理する。

5-5 企業による先進的取り組み：伊藤園の産地育成モデル

日本茶産業の供給基盤が脆弱化するなかで、企業による主体的な産地育成の取り組みは、

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

産地の持続可能性を補完する重要な役割を果たしてきた。その代表例として挙げられるのが、伊藤園が長年にわたり展開してきた「産地育成事業」である。同社は1990年代以降、契約栽培の拡大、茶園管理技術の普及、加工施設への投資支援など、多面的なアプローチを通じて産地の維持・発展に寄与してきた。

伊藤園の取り組みの特徴は、第一に、**長期的視点に立った契約栽培の推進**である。同社は農家と長期契約を結び、価格の安定化と販路の確保を通じて農家の経営リスクを軽減してきた。これにより、農家は設備投資や品種転換に踏み切りやすくなり、結果として産地全体の生産基盤の安定化につながっている。

第二に、**技術支援と品質管理の体系化**が挙げられる。伊藤園は自社の茶師や技術者を産地に派遣し、栽培技術や品質管理の指導を行ってきた。特に、気候変動の影響が強まるなかで、適切な摘採時期の判断や病害虫管理の高度化は、安定した品質確保に不可欠である。同社の技術支援は、農家単位では対応が難しい課題に対して有効に機能している。

第三に、**加工・流通体制への投資**である。伊藤園は産地に近接した加工施設の整備を進め、荒茶加工から製品化までの一貫体制を構築してきた。これにより、産地の加工能力が向上し、品質の均質化とコスト削減が実現している。加工施設の整備は、地域全体の生産効率を高める効果を持ち、産地の持続可能性に直接的に寄与している。

これらの取り組みは、企業が産地の維持・発展に積極的に関与することで、供給基盤の脆弱性を部分的に補完できることを示している。しかし同時に、伊藤園の事例は、**一企業の努力だけでは産地全体の構造的課題を解決するには限界がある**ことも示唆している。契約栽培の拡大や技術支援は特定地域では効果を発揮するものの、全国的な農家減少や品種構成の偏り、気候変動への対応といった課題は、企業単独では対応しきれない領域である。したがって、伊藤園の産地育成モデルは、供給基盤の再構築に向けた重要な示唆を提供する一方で、産地全体の持続可能性を確保するためには、企業の取り組みを基盤としつつも、行政・産地組織・研究機関を含む広範な協働体制が不可欠であることを示している。企業による先進的取り組みは、産地の持続可能性を支える一つの柱であるが、それを産業全体の構造改革へとつなげるためには、より包括的な枠組みの構築が求められる。

さらに、需要側の構造的制約も無視できない。伊藤園は米国市場において大谷翔平という国民的スターを起用した広告展開を行っているが、無糖の緑茶は依然として主流の嗜好とは大きく異なるため、期待されたほどの販売拡大にはつながっていない。米国では甘味のある飲料が圧倒的に支持されており、無糖の緑茶は「健康的だが味としては馴染みが薄い」カテゴリーにとどまっている。この嗜好構造の違いは、企業努力だけでは克服しがたい需要側の壁であり、産地育成や品質向上といった供給側の取り組みだけでは市場拡大に限界があることを示している。

図4 伊藤園による MLB コラボレーション広告

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性



(写真 伊藤園 HP より)

以上のように、企業による主体的な取り組みは産地の維持・発展に一定の効果をもたらしているものの、供給基盤の脆弱性や市場嗜好の壁といった構造的課題を根本的に解決するには至っていない。日本茶産業が持続的に発展するためには、企業努力を基盤としつつも、産地組織、行政、研究機関を含むより広範な協働体制の構築が不可欠である。次節では、これまでの分析を踏まえ、日本茶産業が長期的に持続可能性を確保するための戦略的方向性を総括する。

第6— 日本茶産業の未来を切り開く「文化戦略」

本稿の分析から、日本茶産業は供給基盤の脆弱化と国際市場での競争激化という構造的課題に直面していることが明らかとなった。特に加工用抹茶市場では、中国産が価格と供給量の両面で圧倒的な優位を占め、日本産は高級用途に限定される傾向が強まっている。また米国市場では、伊藤園が大谷翔平を起用した広告展開を行っているにもかかわらず、無糖緑茶は依然として主流の嗜好と乖離しており、企業努力のみでは市場拡大に限界があることも示された。これらの事実は、日本茶産業が従来の供給主導型の発想だけでは国際競争力を維持できないことを示唆している。

一方で、日本文化への関心は世界的に高まり続けており、特にアニメ・漫画は若年層の文化的嗜好を形成する強力な媒体として機能している。日本のコンテンツ産業は2030年に約20兆円規模に達すると予測され、その影響力は単なる娯楽を超え、食文化や消費行動にまで及んでいる。『NARUTO』が欧米でラーメン人気を高めた事例や、『美味しんぼ』『食戟のソーマ』が日本食への理解を広げた事例は、アニメが食の嗜好形成に直接的な影響を与え得ることを示している。こうした文化的潮流は、日本茶産業にとって従来の供給

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

中心の戦略では捉えきれなかった新たな可能性を開くものである。

日本茶産業が国際市場で劣勢を逆転するためには、価格と供給量で優位に立つ中国産抹茶と同じ土俵で競争するのではなく、日本にしか持ち得ない文化的資源を活用して差別化を図る戦略が必要である。その中心となり得るのが、日本発のアニメ・漫画である。アニメは世界の若年層にとって日本文化への最初の接触点であり、作品を通じて日本の食・価値観・生活様式が自然に浸透していく。これは単なる認知拡大ではなく、「日本のものだから価値がある」という文化的意味づけを生み出すプロセスである。

この文化的影響力は、J. Nye が指摘した「ソフトパワー」の典型的な作用である [4]。すなわち、強制や価格競争ではなく、文化的魅力によって他者の選好や行動を変える力である。アニメ作品を通じて日本文化が肯定的に受け取られることで、「日本のものを選びたい」という態度が形成され、これは日本産抹茶の選択を後押しする文化的基盤となる。

こうした文化的意味づけは、中国産抹茶には決して模倣できない差別化要因となる。中国産は価格と供給量で優位に立つが、アニメとの連携によって形成される「日本文化の象徴としての抹茶」というイメージは、日本産にしか付与できない独自の価値である。実際、『NARUTO』が欧米でラーメン人気を高めた事例や、『美味しんぼ』『食戟のソーマ』が日本食の理解を広げた事例は、アニメが食文化に直接的な変化をもたらし得ることを示している。これらの事例は、アニメが単なる娯楽ではなく、食の嗜好や消費行動を変える文化的装置として機能することを裏付けている。

さらに重要なのは、アニメが B2B 市場にも“間接的に”作用する点である。企業がアニメ IP を活用した商品を企画する際、消費者が期待する文化的整合性を確保するために「日本産抹茶」を指定する傾向が強まる。アニメは商品に「日本文化としての正統性」を付与するため、原料の産地がブランド価値に直結する。これは中国産には再現できない構造的優位性であり、アニメが日本産抹茶の B2B 需要を創出するメカニズムとなる。

また、アニメが生み出す「高付加価値市場」の拡大も重要である。中国産が強いのは低価格・大量供給の加工用市場だが、アニメと結びついた商品は価格よりストーリー性や文化的価値が重視されるため、日本産抹茶が選ばれやすい。つまり、アニメは日本産が勝てる市場そのものを拡大し、B2B 市場における日本産の存在感を高める役割を果たす。

抹茶の海外人気は、タピオカや一部のスイーツブームとは異なり、「スーパーフード」としての健康価値の認知から始まった点に特徴がある。抗酸化作用、テアニンとカフェインの相乗効果、低糖質性など、科学的根拠に基づく健康イメージが普及の起点となったため、健康志向が継続する限り、抹茶需要は一過性の流行ではなく市場に定着する可能性が高い。この「健康 × 日本文化」という二重の価値は、中国産抹茶には模倣しにくい日本産固有の強みである。

また、米国文化の象徴ともいえる MLB で活躍する大谷翔平の広告効果が限定的であったことは、食の嗜好形成において“スポーツスターの影響力”より“文化的接触の深さ”が重要であることを示唆している。大谷翔平は圧倒的な人気を誇るが、彼の広告は「無糖緑茶を

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

飲んでみたい」という動機づけには必ずしも直結しない。一方、アニメ・漫画は日常的・反復的に視聴され、キャラクターの行動や価値観に感情移入が生じるため、食行動や嗜好に直接影響を与える“文化的浸透力”を持つ。これはまさに、J. Nye のいう「ソフトパワー」、すなわち文化的魅力によって他者の選好を変える力の典型である。

さらに、アニメは B2C 市場だけでなく、B2B 市場にも間接的に作用する。企業がアニメ IP を活用した商品を企画する際、消費者が期待する文化的整合性を確保するために「日本産抹茶」を指定する傾向が強まる。アニメは商品に「日本文化としての正統性」を付与するため、原料の産地がブランド価値に直結する。これは中国産には再現できない構造的優位性であり、アニメが日本産抹茶の B2B 需要を創出するメカニズムとなる。また、アニメが生み出す「高付加価値市場」は、価格競争が支配する加工用市場とは異なり、ストーリー性や文化的価値が重視されるため、日本産抹茶が選ばれやすい。つまり、アニメは日本産が勝てる市場そのものを拡大し、B2B 市場における日本産の存在感を高める役割を果たす。

以上を踏まえると、日本茶産業の海外展開には、短期と長期の二つの時間軸を統合した戦略が必要となる。短期的には、すでに受容されている抹茶ラテや抹茶スイーツとアニメ文化を結びつけることで、若年層の関心を喚起し、市場拡大を図ることが有効である。一方、米国市場における緑茶需要の背景については、清水（2025）が詳細に論じている

[5]。長期的には、米国の東部・西部を中心とする健康志向の高まりや、日本でも 1980 年代から 2020 年代にかけて無糖飲料が着実に普及してきた経緯を踏まえると、米国でも無糖緑茶の嗜好形成が進む可能性がある。しかし、無糖緑茶の普及には時間を要するため、長期的な視点から文化的接触を積み重ね、嗜好形成を促す取り組みが必要となる。しかし一方で味覚は文化的文脈によって短期間で変化し得ることが知られており、アニメを通じた継続的な接触は、「日本文化を体験したい」「キャラクターが飲んでいるから試してみたい」という動機を生み出す。

もっとも、アニメ・漫画を活用した文化戦略には明確な限界も存在する。加工用抹茶市場では、価格と供給量が最優先されるため、日本産が中国産を完全に置き換えることは現実的ではない。企業が高付加価値商品や文化的ストーリーを必要としない場合、コスト面で優位に立つ中国産が選択され続ける可能性は高い。また、文化的価値の浸透には時間を要し、短期間で市場構造を根本的に変えることは困難である。したがって、文化戦略は日本産抹茶の競争力を高める「きわめて有効な手段」である一方で、供給基盤の再構築や品質向上といった他の施策と併せて進める必要がある。

総じて、日本茶産業の持続的発展には、供給基盤の強化（ハード）と文化的浸透（ソフト）を統合した多層的な戦略が求められる。特にアニメ・漫画は、日本が世界に対して圧倒的な競争優位を持つ数少ない領域であり、日本産抹茶が中国産との競争を超えて“文化的価値”として世界市場に定着するための最も有効な資源となり得る。本稿で示した文化戦略の視点が、日本茶産業の未来を切り開く議論の一助となることを期待したい。

第7節 結論

本論文では、近年の抹茶ブームの背景にある構造的変化として、日本産抹茶の供給制約と価格高騰、中国産抹茶の台頭、そして高級市場と加工用市場の二極化が進行していることを示した。特に加工用市場では、価格競争力と供給の安定性を背景に中国産への置き換えが進み、日本茶産業の中長期的な縮小リスクが顕在化している。

こうした状況に対して、日本産抹茶が国際市場で持続的な競争力を維持するためには、高級市場における象徴価値の強化と、長期的な嗜好形成を視野に入れた文化的アプローチが不可欠である。アニメ・漫画をはじめとする日本文化は、若年層の味覚や飲料選好に影響を与える可能性を持ち、無糖緑茶の受容拡大に向けた長期的な基盤となり得る。

こうした文化的アプローチは、政府が推進するクールジャパン政策とも方向性を共有しており、日本茶産業が国際市場で存在感を維持するための重要な戦略的手段となる。今後は、文化的接触の積み重ねを通じて嗜好形成を促し、日本産抹茶の象徴価値を高める取り組みが求められる。

抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略：
アニメ・漫画を活用した国際競争力再構築の可能性

参考文献

- [1] 農林水産省（2025）『茶の輸出統計』農林水産省。
- [2] Google Trends（2025）“Matcha”検索データ。
- [3] 日本貿易振興機構（JETRO）（2024）『抹茶関連産業の海外展開に関する調査』日本貿易振興機構。
- [4] Nye, J. (2004) *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.
- [5] 清水恭彦（2025）『食文化の変容かブームなのか—米国における日本の緑茶の需要の背景に関する考察』 かなざわ食マネジメント専門職大学紀要 第3号, pp.1-14。
- [6] 内閣府（2013）『クールジャパン戦略』内閣府政策統括官（経済社会システム担当）。
- [7] 吉川真人（2024）「日本抹茶不足で中国抹茶が躍進、貴州省銅仁市が『第二の宇治』を目指す」 *the Letter 中国ビジネストレンド*。 <https://china-biz-trend.theletter.jp/posts/97597d20-5e52-11f0-944f-35c39ea4085c>

専門職大学における実務家教員の制度的位置づけ
—「研究能力を併せ有する実務家教員」の意義と課題—
Practitioner Faculty in Professional Universities
The Significance and Challenges of Research-Qualified Practitioners

野村京子*

要 旨

本稿は、専門職大学制度における「研究能力を併せ有する実務家教員」に着目し、これを分析概念として「実務研究教員」と捉え、その制度的意義と運用上の課題を検討する。専門職大学の核心は、実務家教員を形式的に配置する点ではなく、実務知を形式知化し、理論と現場を往還させながら教育研究へ接続する教員像を制度的に要請した点にある。あわせて、採用基準、研究評価、FD、実務との接続維持の論点を整理し、専門職大学の質保証における構造的課題を明らかにし、制度の成熟に向けた検討課題を提示する。

* のむら きょうこ かなざわ食マネジメント専門職大学 准教授

はじめに

2019年4月の制度施行により創設された「専門職大学¹」は、実践的かつ応用的な能力を有する高度専門職業人の養成を目的とする、新たな高等教育機関として位置づけられている。また、その制度的背景には、社会・経済の変化への対応、社会人の学び直し、地域課題への対応といった政策的要請があった。（中央教育審議会, 2016；文部科学省生涯学習政策局生涯学習企画課, 2017）。その制度的特徴の一つは、大学としての教育研究水準を維持しつつ、産業界や地域社会との接続を強く意識した教育課程と教員組織を構成している点にある。中央教育審議会における制度設計の議論でも、専門職大学は、社会・経済の変化に伴う人材需要への対応、社会人の学び直しの充実、地域課題の解決に資する職業人材の養成といった要請を背景として構想されてきた。

その中核に置かれているのが、実務家教員の制度化である。文部科学省は、専門職大学において、必要専任教員数のおおむね4割以上を、専攻分野におけるおおむね5年以上の実務経験を有し、かつ高度の実務能力を有する者、すなわち実務家教員とすることを求めている。さらに、そのうち二分の一以上については、大学等での教員歴、修士以上の学位、または企業等での研究上の業績のいずれかを備える「研究能力を併せ有する実務家教員²」とする制度設計が採られている（文部科学省, n.d.；文部科学省, 2023）。ここには、専門職大学が単に実務経験者を教育現場に配置する制度ではなく、実務と研究、現場と理論、経験知と形式知とを架橋する教員像を要請していることが示されている。

もっとも、実務家教員をめぐる制度的要請は、必ずしも自明ではない。実務経験が豊富であることと、大学教員として教育研究を担いうることは同義ではなく、また、現場で培われた知見を教育内容として再構成し、学生に伝達可能な知へと翻訳する営みには、単なる経験の蓄積を超えた能力が求められる。実際、文部科学省は、「研究能力を併せ有する実務家教員」における研究上の業績について、著書や論文等の学術上の業績に限定せず、実務上の実践知識を形式知化し、構造化・理論化して多様な形で公表した成果を含むとしている（文部科学省, 2018b）。この点は、専門職大学制度が想定する教員像が、従来型の研究者教員とも、現場経験を有する実務者とも異なる、独自の中間的・媒介的性格を有していることを示唆する³。

そこで本稿は、制度上の正式用語である「研究能力を併せ有する実務家教員」に着目し、

¹ 本稿でいう専門職大学とは、大学制度の枠内に位置づけられつつ、職業実践的な教育を制度上強く要請された高等教育機関を指す。したがって、専門学校の延長としてではなく、大学としての教育研究水準を前提に理解する必要がある。

² この教員類型は、実務家教員に対して研究者教員と同一の業績類型をそのまま求める趣旨ではなく、実務知を教育研究に接続しうる資質を有する者を制度上位置づけようとする点に特色がある。

³ ここでいう媒介とは、理論を実務へ一方向に適用する作用のみを意味しない。むしろ、実務から得られた知見を理論的に再編し、その再編された知を再び教育や実践へ返していく往還的過程を含む概念として用いている。

これを分析概念として「実務研究教員⁴」と捉え直す。専門職大学制度の特色は、しばしば「実務家教員を4割以上配置する点」に要約される。しかし、制度の核心は、単に実務経験者を大学へ導入した点にはない。むしろ、実務知を教育研究に耐えうる知へと翻訳し、理論と現場を往還させる教員を制度的に要請した点にこそ、その独自性がある。文部科学省が、実務家教員のうち二分の一以上について「研究能力」を要件化し、その研究上の業績を学術論文に限定せず、実務知の形式知化・構造化・理論化として把握しているのは、このためである。したがって、本稿がいう「実務研究教員」は、専門職大学制度の周辺的存在ではなく、その理念を成立させる中核的存在として再定位されるべきである。

1. 専門職大学制度の成立と実務家教員の制度的位置づけ

専門職大学制度は、既存の大学制度の延長線上に自然発生的に生まれたものではない。むしろそれは、従来の大学教育が担ってきた学術中心の知の編成と、産業界・地域社会が求める実践的職業能力とのあいだに横たわる距離を、制度的に埋め直そうとする政策的試みとして理解すべきである。中央教育審議会の議論においても、制度化の背景には、社会・経済の急速な変化に対応しうる人材需要、社会人の学び直しの必要性、さらには地域課題の解決に資する人材育成への期待が明確に位置づけられていた（中央教育審議会, 2016；文部科学省生涯学習政策局生涯学習企画課, 2017）。すなわち、専門職大学は、既存の大学と専門学校の中間に位置づく「折衷的制度」ではなく、大学としての質保証を維持しつつ、職業実践性を前面化するために設計された制度であった⁵。

この制度設計を最も端的に表しているのが、教員組織に関する規定である。文部科学省は、専門職大学において必要専任教員数のおおむね4割以上を「専攻分野におけるおおむね5年以上の実務経験を有し、かつ、高度の実務の能力を有する者」、すなわち実務家教員とすることを求めている（文部科学省, 2023；文部科学省高等教育局専門教育課, 2023）。さらに、そのうち二分の一以上については、大学等での教員歴、修士以上の学位、又は企業等での研究上の業績のいずれかを有することを要件としている。これは、実務家教員の配置が単なる経験者の登用ではなく、大学教育にふさわしい知の再構成能力を備えた人材の確保を制度的に要求していることを意味する。

ここで注目すべきなのは、制度が「実務」と「研究」を対立概念として処理していない点である。一般に、大学教員は研究者として理解され、実務家はその外部に位置づけられがち

⁴ 「実務研究教員」は法令上の正式用語ではない。本稿では、「研究能力を併せ有する実務家教員」を、実務知の形式知化と教育研究への媒介を担う主体として分析するための便宜的な概念として用いる。本稿でいう形式知化とは、現場に埋め込まれた経験知や暗黙知を、他者に共有可能な概念・方法・教材・記述へと変換する営みを指す。ここでは、単なる言語化ではなく、教育研究に耐えうる水準での整理と再構成を含意している。

⁵ 本稿でいう「職業実践性」とは、実習時間数の多寡のみを意味するものではない。教育課程の編成、授業方法、課題設定、評価方法、外部機関との連携などを通じて、学修内容が職業的実践と結びつくよう構成されている状態を指す。

であった。しかし専門職大学制度は、この二項対立を前提にしていない。むしろ、実務に裏づけられた知見を教育研究へと媒介する者、すなわち実務知を形式知へ転換しうる者を、大学制度の内部に位置づけようとしている。文部科学省が「研究能力を併せ有する実務家教員」における研究上の業績について、著書・論文等に限定せず、実務上の実践知識を形式知化、構造化、理論化し、多様な形で公表した成果を含むとしているのは、まさにその制度思想を示すものである。言い換えれば、専門職大学制度は、研究者教員を補完するために実務家教員を導入したのではなく、実務と研究を往還する第三の教員像を、制度の中に埋め込もうとしたのである（文部科学省, 2018b）。

もっとも、この制度設計は同時に一つの緊張も抱え込んでいる。実務の経験を持つことと、その経験を教育可能な知へと抽象化することは別の能力であり、さらにそれを大学制度の質保証に耐えうる形で示すことは、なお別の課題である。実務家教員の導入は、現場性を大学に持ち込む契機となる一方で、経験の新しさ、教育能力、研究業績の解釈、学内評価基準との整合など、多層的な論点を発生させる。文部科学省が、元実務家の扱いについて、実務を離れてからおおよそ5年から10年以内が望ましいとの目安を示しているのも、実務との接続の鮮度が制度上重視されていることを示す⁶。ここに、専門職大学制度が実務家教員に寄せる期待の大きさと、その運用の難しさが同時に表れている。

以上から明らかなように、専門職大学制度における実務家教員は、周辺的な補助人材ではない。むしろ、制度の理念を具体化するための中心的装置である。そして、その中心部には、単なる「現場経験者」でも単なる「研究者」でもない、両者を架橋する存在が想定されている。本稿が「実務研究教員」という概念を導入するのは、この制度の核心を可視化するためにほかならない。

2. 「実務研究教員」という分析視角

前節で確認したように、専門職大学制度は、実務家教員を一定割合配置するだけでなく、そのうち二分の一以上について「研究能力を併せ有する実務家教員」であることを求めている。しかも、その「研究上の業績」は、狭義の学術論文や著書に限定されず、実務上の実践知識を形式知化し、構造化・理論化して公表した成果を含むものとして解されている。したがって、制度が要請しているのは、単に現場経験を有する教員ではなく、現場に埋め込まれた知を教育研究の文脈において再編成しうる教員である（文部科学省, 2018b；文部科学省, 2023）。

しかしながら、「研究能力を併せ有する実務家教員」という制度上の表現は、要件としては明確である一方、その教員像の機能や役割を十分に言い表しているとは言いがたい。なぜなら、この表現は、あくまで「実務家教員」に研究能力が付加された存在として当該教員を

⁶ 本稿でいう「鮮度」とは、単に実務を離れてからの年数のみを意味するものではない。制度運用上は年数が一定の目安となりうるとしても、より重要なのは、対象分野の変化に現在形で接続し続けているかどうかである。

把握しており、その内実が、単なる属性の加算なのか、それとも実務と研究を媒介する独自の教育研究主体なのかを示していないからである。そこで本稿では、この制度上の教員像を、分析概念として「実務研究教員」と呼ぶ。ここでいう「実務研究教員」とは、実務経験を有するだけでなく、その経験を反省的に対象化し、他者に共有可能な知へと組み替え、教育内容・教材・研究成果・地域連携・実習指導等へ接続しうる教員を指す。

この概念を導入する意義は、第一に、専門職大学制度の核心を、単なる人員構成比率の問題から、知の編成原理の問題へと引き上げる点にある。専門職大学における実務家教員制度は、しばしば「4割ルール」として理解される。しかし、制度の本質は、教員構成に実務経験者を混在させること自体にはない。重要なのは、大学教育において扱われる知が、抽象的・学術的知識に偏ることなく、実務の文脈と往還しうよう再編成される点にある。その意味で、「実務研究教員」は、専門職大学における教育課程の職業実践性を担保する補助的要員ではなく、理論と実務の接続面を担う中核的主体である（中央教育審議会, 2016；文部科学省, 2023）。これは、専門職大学制度が、大学としての質保証を維持しつつ、職業実践性を強化する制度として構想されてきたこととも整合的である。

第二に、「実務研究教員」という視角は、従来の教員類型では捉えにくかった実践知の学術的位置づけを可視化する。従来の大学制度では、研究者教員が学術研究を担い、実務家はその外部に位置づけられやすかった。他方で、専門職大学制度は、実務知を単なる経験談としてではなく、教育研究の対象となる知として扱うための制度的窓口を開いたとみることができる。文部科学省が、企業等における研究上の業績について、学術論文に限らず、実務知の形式知化・理論化を含むと説明していることは、そのことを端的に示している。ここから導かれるのは、専門職大学における研究とは、既存の学術研究の模倣ではなく、実務の中に生成された知を普遍化・共有化しうる形へと変換する営みを含む、という理解である。

第三に、この概念は、専門職大学における教員評価や人事運用の問題を考察するうえでも有効である。もし当該教員を単なる「実務家教員」と理解するならば、その評価は、保有資格、勤務年数、業界での地位といった実務実績に偏りやすい。他方で、これを「研究者教員」に近づけて理解するならば、査読論文数や外部資金等の既存の研究評価指標に回収されやすい。だが、専門職大学制度が実際に要請しているのは、そのいずれか一方ではない。必要なのは、現場で形成された知見を、教育可能な知へと組み替え、さらにそれを社会的・学術的に説明可能な形で表現する力量である。したがって、「実務研究教員」という概念は、教員評価を実務実績か学術実績かという二者択一から解き放ち、媒介能力それ自体を評価対象として浮かび上がらせる。

もっとも、この概念には慎重さも必要である。「実務研究教員」は法令上の正式用語ではなく、本稿における分析概念にすぎない。したがって、その有効性は、制度上の文言と運用実態の双方をどこまで適切に説明できるかにかかっている。ただし、専門職大学制度が、実務家教員のうち一定数に研究能力を求め、その研究上の業績を広く実務知の形式知化にまで開いている以上、その制度的実態を説明する概念として「実務研究教員」を指定することには、一定の妥当性があると考えられる。むしろ、この概念を導入することによって初めて、

専門職大学制度が本当に制度化しようとした教員像が、単なる実務家ではなく、実務と研究の往還を担う知の媒介者であった点が明瞭になる。

以上のように、「実務研究教員」という分析視角は、専門職大学制度の本質を、実務家教員の配置比率という数量的問題から、大学においていかなる知をいかなる主体が担うのかという質的問題へと移し替える。この視角に立つとき、専門職大学制度の争点は、実務経験者をどれだけ確保できるかではなく、実務知を教育研究に耐えるかたちで翻訳・構造化できる教員をいかに育成し、支援し、評価するかへと再設定されるのである。

3. 実務研究教員の制度的意義

「実務研究教員」という視角から専門職大学制度を捉えるとき、その制度的意義は、単に実務経験者を教員組織に組み込んだ点には見いだせない。むしろ重要なのは、実務知を大学教育の内部に持ち込み、それを教育研究に耐えうる形へと組み替える主体を制度的に要請した点にある。専門職大学は、大学としての教育研究水準を担保しつつ、職業実践性を高めることを制度目的として構想されており、そのために実務家教員をおおむね 4 割以上配置し、そのうち二分の一以上について研究能力を求めている⁷。この仕組みは、理論と実務の接続を教員個人の偶発的資質に委ねるのではなく、制度の中核に据えたものであると解される。

第一に、実務研究教員の制度的意義は、教育課程の実践性を、経験談の導入ではなく知の再編成として成立させる点にある。専門職大学における職業実践的教育は、産業界の最新動向や現場課題を学生に伝えるだけでは十分ではない。現場において何が起きているのか、その背後にどのような構造や判断原理が働いているのか、それをどのような理論的枠組みで説明しうるのかを提示して初めて、大学教育としての厚みが生まれる。その意味で、実務研究教員は、現場で得た知見を素材として授業を組み立てる者ではなく、現場知を教育可能な形に翻訳し、カリキュラムの中で再配置する者である。専門職大学制度が「研究能力を併せ有する実務家教員」を要件化しているのは、この翻訳機能を担保するためである。

第二に、実務研究教員は、学生の学びの質を変える存在である。専門職大学の特色として、文部科学省は少人数教育、実務家教員、長期の臨地実務実習等を挙げているが、これらは相互に独立した制度要素ではない。実習や演習が教育的意味を持つためには、学生が経験した出来事を、振り返り、概念化し、次の実践へ接続できるよう支援する者が必要である。単なる現場経験の提示では、学生は「面白い話を聞いた」ととどまりうる。他方で、実務研究教員は、経験の背後にある論理、判断基準、失敗の要因、改善の条件を可視化することで、学生が経験を学術的・職業的な学びへ変換することを助ける。したがって、実務研究教員は、専門職大学における学修成果の質保証に関わる存在でもある。

⁷ ここでいう「教育研究水準」とは、伝統的研究大学と同一の指標への全面的適合を意味するものではない。専門職大学の制度趣旨を踏まえつつも、大学としての体系性、継続性、検証可能性を備えた教育研究活動が求められるという意味で用いている。

第三に、実務研究教員は、地域連携・産学連携の回路を教育研究へ接続するハブとして機能する。専門職大学制度は、その成立過程において、地域課題への対応や産業界との連携を重視してきた。だが、産学連携や地域連携は、協定件数や実習先確保だけで自動的に教育研究成果へ転化するわけではない。外部との連携によって得られる知見や課題を、教育課程や研究テーマへ再編成する媒介者がいて初めて、それらは大学内部の知の生産へつながる。その役割を担いするのが実務研究教員である。彼らは、地域や企業との共同行為を単なる対外活動にとどめず、教育内容の更新、教材開発、課題設定、共同研究、実習評価などへ接続しうる。専門職大学制度において、産業界との接続が理念にとどまらず制度要件として織り込まれている以上、その接続面を担う主体としての実務研究教員は、制度運用上きわめて重要である。

第四に、実務研究教員の存在は、大学における「研究」の射程そのものを拡張する可能性を持つ。文部科学省が示すように、専門職大学制度における研究上の業績は、著書・論文等の伝統的な学術成果に限られず、実務知の形式知化や理論化を含むとされる。これは、研究を、既存の学術共同体内部で流通する成果の生産に限定せず、実務の現場で生成された知を抽出し、共有可能な形式に整え、教育研究へ還元する営みとして理解する余地を開く。この点で、実務研究教員は、大学研究の外部にある知を内部へ持ち込む存在ではなく、外部と内部の境界そのものを再編する存在とみることができる。専門職大学制度の独自性は、まさにこの点にある。

もっとも、ここでいう制度的意義は、実務研究教員の存在が自動的に制度の成功を保証することを意味しない。むしろ逆に、制度がこの教員像に大きく依存しているがゆえに、その確保・育成・支援に失敗した場合、専門職大学は、理論教育にも職業教育にも徹しきれない中途半端な制度へと傾く危険をはらむ。実務経験はあるが教育研究へ翻訳できない教員ばかりが増えれば、教育は経験談の集積へと傾く。他方で、既存の研究者評価軸のみを適用すれば、専門職大学が制度として求めた実践知の価値は不可視化される。したがって、実務研究教員の制度的意義は、その存在が望ましいという一般論にとどまらず、専門職大学の制度理念を具体的に成立させるための必要条件である点に見いだされる。

以上より、実務研究教員は、専門職大学において、教育課程の実践性、学生の学びの変容、地域・産業界との接続、そして研究概念の再編という複数の次元にまたがって制度的意義を有している。専門職大学制度の本質を、実務家教員の配置比率という形式的要件だけで把握するならば、この意義は見落とされる。むしろ、実務研究教員を制度の中核に位置づけることで初めて、専門職大学が何を大学制度の中に新たに持ち込もうとしたのかが明確になるのである。

4. 実務研究教員をめぐる運用上の課題

前節で述べたように、実務研究教員は、専門職大学制度の理念を具体化するうえで中核的な役割を担う。しかし、その重要性を認めることと、その教員像が制度として安定的に運用されていることとは別問題である。むしろ、専門職大学制度が実務研究教員に大きな役割を

負わせているがゆえに、その採用、評価、育成、配置をめぐって多くの運用上の課題が浮上する。以下では、とくに四点に分けて検討する。

(1) 採用・審査基準の解釈に幅が生じやすい点

第一の課題は、実務研究教員に求められる資質が多面的であるため、採用や設置審査において評価基準の解釈に幅が生じやすい点である。制度上、実務家教員には、専攻分野におけるおおむね 5 年以上の実務経験と高度の実務能力が求められ、さらに研究能力を併せ有する実務家教員には、大学等での教員歴、修士以上の学位、又は企業等での研究上の業績のいずれかが要件とされる。もっとも、この規定は最低限の要件を示すものであり、具体的にどの程度の実績をもって「高度の実務能力」とみなすのか、どのような成果を「研究上の業績」と評価するのかは、個別の文脈に依存する部分が大きい。文部科学省は、実務上の実践知識を形式知化・構造化・理論化した成果を研究業績に含めうるとしているが、まさにこの柔軟性ゆえに、評価の一貫性や透明性をいかに担保するかが課題となる。

この点は制度にとって両義的である。柔軟な解釈は、多様な分野の実務者を大学へ迎え入れる余地を広げる一方で、大学間あるいは審査の場面ごとに、教員資格の判断が実質的にばらつく可能性を否定できない。とりわけ、伝統的な学術業績では測りにくい実践知を重視する制度である以上、その価値を適切に評価する仕組みが明文化されなければ、制度の趣旨は現場レベルで不安定になりやすい。

(2) 「研究」の評価軸が既存大学の基準に回収されやすい点

第二の課題は、実務研究教員に求められる「研究」が、既存大学における研究者教員の評価軸に回収されやすい点である。制度上は、研究能力を併せ有する実務家教員の研究上の業績は、査読論文などの狭義の学術成果に限られないとされている。にもかかわらず、大学組織の内部では、研究業績の評価が依然として学会誌論文、科研費、学会報告といった従来型の指標に依拠しやすい。そうすると、専門職大学制度が本来可視化しようとした実践知の形式知化や、教材開発、地域・産業界との協働を通じた知の構造化といった営みが、正当に評価されにくくなる。

この問題は、単なる評価項目の不足ではなく、何をもって大学における研究とみなすのかという認識の問題でもある。専門職大学制度は、実務知の理論化や構造化を研究の一部として取り込もうとしている。しかし、大学内部の評価実務がそれに追いつかなければ、実務研究教員は、制度上は必要とされながら、組織内部では周辺化されるという逆説的状况に置かれうる。専門職大学においては、制度が求める研究概念と、学内評価制度が前提とする研究概念とのあいだにズレが生じやすいのである。

(3) 実務との接続の「鮮度」をいかに維持するかという点

第三の課題は、実務研究教員にとって重要な資源である実務との接続が、時間の経過とともに希薄化する点である。文部科学省は、元実務家を実務家教員として認定する際、実務

を離れてからの期間について、およそその目安として5年から10年以内であることが望ましいとしている（文部科学省, 2018b）。これは、実務家教員の価値が単なる過去の経歴にあるのではなく、現在の実務とどの程度接続しているかに依拠していることを示している。とりわけ変化の速い分野では、過去の成功経験がそのまま教育内容の妥当性を保証するとは限らない。

しかし実際には、大学へ専任教員として着任した後、教育・校務・学生指導・入試対応などに追われるなかで、現場との継続的接点を保つことは容易ではない。結果として、当初は豊かな実務性を持っていた教員であっても、数年後には「元実務家」とどまり、制度が期待した現場との往還性が弱まるおそれがある。この問題は、個人の努力だけに帰すべきではなく、兼業の扱い、外部活動の位置づけ、実務更新の機会保障など、組織的支援の問題として捉える必要がある。

（4）FD・人事評価・昇進制度との整合が不十分になりやすい点

第四の課題は、実務研究教員の能力形成を支えるFDや人事制度が、必ずしも制度趣旨に適合していない点である⁸。文部科学省の審議資料でも、実務家教員の教育の質保証のためにはFDが重要であり、大学教育や学生の現状を理解する機会が必要であると指摘されている（文部科学省, 2018a）。実務に秀でていることと、学生の発達段階を踏まえて授業を設計し、成績評価を行い、学修成果を保証することとは別の能力である。したがって、実務家教員の導入は、それ自体で教育の質を保証するものではなく、大学教員としての専門性を形成する支援を前提として初めて有効に機能する。

さらに、昇進や業績評価において、実務実績、教育成果、研究成果、地域連携実績をどのように配分して評価するのかという問題も残る。もし既存の研究大学型の評価基準をそのまま適用すれば、実務研究教員は不利になりやすい。他方で、実務経験のみを重視すれば、大学としての教育研究水準の担保が曖昧になりかねない。このジレンマは、実務研究教員が、制度上は中核的存在でありながら、組織上はどの評価軸にも十分には乗り切らない存在であることを示している。ここに、専門職大学制度の運用上の最も大きな難しさの一つがある。

（5）「実務」と「研究」の両立負荷が個人に集中しやすい点

加えて、実務研究教員という教員像そのものが、高度な両立を個人に求める点も看過できない。専門職大学制度は、実務と研究の往還を制度化しようとした点で意義深いが、その実現を個々の教員の力量と献身に過度に依存するならば、制度としては脆弱である。現場との接続を維持しつつ、授業を行い、学生指導を担い、さらに知を形式知化して研究成果として表現することは、きわめて高度な専門的負荷を伴う。これは、理想としては魅力的であって

⁸ 本稿における「FD」は、授業技法の改善に限られない。シラバス設計、成績評価、ルーブリックの整備、学生支援、実習指導、学修成果の可視化など、大学教員としての教育責任を遂行するための組織的能力形成を含むものとして用いている。

も、支援なきままでは持続困難である。したがって、実務研究教員を制度の中核とみなすのであれば、その負荷を個人の自己犠牲に委ねるのではなく、時間配分、研究支援、外部活動保障、共同研究体制の整備などを含む制度的条件の整備が必要となる。

以上のように、実務研究教員をめぐる運用上の課題は、個々の教員の資質や努力の問題に還元できない。むしろそれらは、専門職大学制度が、従来の大学制度とは異なる教員像を導入しようとしたことに伴う、構造的課題である。したがって、実務研究教員の意義を積極的に評価するためには、その配置を求めるだけでなく、採用・評価・FD・昇進・実務更新の仕組みを制度趣旨に即して再設計する必要がある。専門職大学制度の成熟とは、まさにこの再設計の成否にかかっているといえる。

おわりに（結論）

本稿は、専門職大学制度における実務家教員の位置づけを検討し、とりわけ「研究能力を併せ有する実務家教員」に着目して、その制度的意義と運用上の課題を考察した。専門職大学は、2019年の制度施行以降、大学としての教育研究水準を維持しつつ、職業実践性を制度の前面に押し出した新たな高等教育機関として構想されてきた。その制度設計において、実務家教員を一定割合配置し、そのうち二分の一以上に研究能力を求める仕組みが採用されたことは、専門職大学の特色が、単なる実務経験者の導入ではなく、実務と研究の架橋を教員組織の中に埋め込む点にあることを示している。

この点から本稿は、制度上の正式用語である「研究能力を併せ有する実務家教員」を、分析概念として「実務研究教員」と捉え直した。ここでいう実務研究教員とは、実務経験を有するだけでなく、その経験を反省的に対象化し、形式知化し、教育研究へ接続しうる教員である。このように捉えることによって初めて、専門職大学制度の本質が、実務家教員の配置比率という量的要件ではなく、実務知を教育研究に耐えうる知へ変換する主体の制度化にあったことが明瞭になる。文部科学省が、研究上の業績を、著書・論文等に限定せず、実務知の構造化や理論化を含むものとして説明していることは、この理解を裏づけている。

他方で、本稿の検討は、実務研究教員という教員像が、制度上きわめて重要であるがゆえに、運用面では多くの課題を抱えていることも示した。すなわち、採用・審査基準の解釈に幅が生じやすいこと、研究評価が既存大学の指標に回収されやすいこと、実務との接続の鮮度を維持することの困難、FDや昇進制度との整合不足、さらには「実務」と「研究」の両立負荷が個人に集中しやすいことなどである。これらの課題は、個々の教員の能力や努力の問題というより、従来の大学制度とは異なる教員像を導入したことに伴う構造的課題として理解されるべきである。

以上より、専門職大学制度の成否は、実務家教員を形式的に充足させることのみによって決まるのではない。真に問われるべきは、実務知を教育研究へ翻訳できる実務研究教員を、いかに確保し、育成し、評価し、支援するかという点にある。言い換えれば、実務研究教員は、専門職大学制度の周辺的存在ではなく、その理念を実質化する中核的存在である。専門職大学制度の成熟は、この教員像を採用・FD・研究支援・人事評価の各場面においてどこ

まで一貫して位置づけられるかにかかっている。専門職大学が今後、単なる制度上の新類型にとどまらず、日本の高等教育に新たな知の編成原理をもたらす制度となりうるか否かは、まさにこの点に左右されるであろう。

参考文献

中央教育審議会. (2016, May 30). 個人の能力と可能性を開花させ、全員参加による課題解決社会を実現するための教育の多様化と質保証の在り方について（答申）（中教審第193号）. 文部科学省.
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1371833.htm

文部科学省. (2018a). 実務家教員の登用促進について.
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/__icsFiles/afieldfile/2018/05/28/1405040_3.pdf

文部科学省. (2018b). 実務家教員の登用促進について.
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/043/siryo/__icsFiles/afieldfile/2018/08/03/1407795_3.pdf

文部科学省. (2021, August 4). 大学設置基準等に係る個別論点について（設置認可、専任教員、学内組織等、実務家教員等）. <https://www.mext.go.jp/kaigisiryo/content/000130446.pdf>

文部科学省. (n.d.). 専門職大学設置基準及び専門職短期大学設置基準について.
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon/mext_01340.html

文部科学省. (2023, March 24). 専門職大学設置基準及び専門職短期大学設置基準について（主に大学設置基準及び短期大学設置基準との違いについて）.
https://www.mext.go.jp/content/20230324-mxt_senmon01-000014069_01.pdf

文部科学省高等教育局専門教育課. (2018, November 21). 専門職大学等の設置について.
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon/__icsFiles/afieldfile/2018/11/16/1410421_001_1.pdf

文部科学省高等教育局専門教育課. (2023, March). 専門職大学等の設置構想のポイント（令和5年3月改訂版）. https://www.mext.go.jp/content/20230320-mxt_senmon01-100001394_1.pdf

文部科学省生涯学習政策局生涯学習企画課. (2017, June 29). 資料2-2 新たな高等教育機関の制度化について.
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/031/shiryo/__icsFiles/afieldfile/2017/06/29/1387298_03.pdf

会計情報利用者の要請と企業会計の発展

——企業会計の4つの歴史的潮流の教育モデル——

木戸田 力*

本稿は、企業会計の発展を大学などの学生にどのように教育していくかについて、コミュニケーション理論における語用論的および意味論的アプローチを用いながらその意義を考察し、さらに教室で利活用できる教材の開発をしていくことを課題としたい。

従来の会計理論において、企業会計がコミュニケーション・システムないし言語システムの一つであることは、一般論的に論じられてきた。しかしながら、石橋[1967]に収録されたOgden&Richardsの記号論モデルを基礎として、企業会計を会計記号システムとして体系的に理論化する試みは、杉本[1981]や杉本[1991]や矢野・木戸田[2025]など数少ない。

これらの中で、矢野・木戸田[2025]では企業会計が会計情報利用者の要請を基軸として、発展してきたことを主張している。本稿では、この視点を基礎として、企業会計の歴史を4つの発展段階に区分し（本稿では、これを企業会計の潮流と位置づけている）、大学における会計教育の場において学生に配布しうる教材の開発をすすめていきたい¹⁾。

I 会計情報利用者の要請と企業会計の変容

——新たな教育モデルをつらぬく基本的視座——

コミュニケーション・システムとしての企業会計をどのように描き、それらの発展をどのように把握すべきであろうか。この点を明確にするために、矢野・木戸田[2025]の基本的立場を明らかにする章（木戸田[2025], pp.167-170）に光をあてて論じていきたい。同章では、会計情報利用者の要請を基軸として企業会計が変容する姿を描いている。

同章では、まず会計測定のあり方を2つに分けて論じている。以下、同章の内容を引用・要約しながら、本稿をつらぬく基本的視座を確立していきたい。

会計測定は、社会・経済的状況の差異により2つの異なった様相を呈する。企業会計をめぐる社会・刑事的状況がダイナミックに変動する状況では、「コンテキスト依存」型のコミュニケーション・システムが成立する（本稿のIは、池上[1987]に多くを学んでいる）。

このような状況では、メッセージの受信者である会計情報利用者の力が強くなることにより、「コード依存」ではなく「コンテキスト依存」のコミュニケーション・システムが成立する。すなわち、会計情報利用者は、既存の会計基準を参照することにより作成された会計情報を「解釈」する主体的な行為を行っていく。

* きどたつとむ かなざわ食マネジメント専門職大学 教授

ここに、メッセージの受信者である会計情報利用者中心のコミュニケーション・システムが成立することになる。やがて、会計情報利用者は、自らの利害に適したメッセージを手にするために、「新たなコードの創造行為」に参加していく。すなわち、メッセージの受信者としての会計情報利用者は、(その受動的地位を脱し)主体的かつ中心的役割を果たしていくようになる。

社会・経済的状况が変動している場合には、メッセージの受信者としての会計情報利用者が「会計基準設定主体」に影響を与えながら会計的コードを設定する。すなわち、「会計基準(会計的コード)設定システム」が重要な位置づけを担うようになる。

そして、社会・経済的状况が変動している状況では、既存の会計測定の対象のみではなく、これまでは対象と考えられてこなかった「新たな測定対象」が措定される。換言すれば、会計情報利用者の情報開示の要請から、「会計基準(会計的コード)設定システム」において「新たな測定対象の措定」を含む新たな会計基準が模索される。すなわち、「新たな会計情報の作成」⇒「新たな会計基準の模索(新たな認識・測定の模索)」⇒「新たな会計測定の対象の模索」という会計測定構造が成立する。

社会・経済的状况が変動している状況では、会計情報利用者に有用な会計情報の作成がまず論じられ、そのための新たな会計基準の模索が、資産や負債といった会計的概念の見直しを伴いながらなされる。アメリカにおける会計公準論の歴史(新井[1978]および会計基準研究委員会編[1970]参照)および概念的フレームワーク設定の試み(岩崎[2011]参照)は、このような歩みの具体例であったように思う。そして、このような歩みの結果として、これまでになかった新たな会計測定の対象が措定されることとなる。

手形債権・債務も売掛金・買掛金も、貨幣の信用制度が発達し経済状况が安定した状況となりはじめて、資産や負債としての認識がなされた測定対象であろう。あるいは、世界的に工業が発達した産業革命期になりはじめて、石炭も貴重な測定対象として認識されるようになり、そして現在は再び無価値な黒い石として測定対象から外れている。

やがて、企業会計をめぐる社会・経済的状况が落ち着いてくると、これまでになかった新たな測定対象を位置づける会計基準が成立していく。たとえば、FASBやIFRSなどの会計基準では、従来の企業会計では見られなかった下記の項目の認識・測定を行うべく新たな会計制度が設けられた(木戸田[2002], pp.28-30 参照)。

- ① 会計期末における「価値の増加」の認識・測定
- ② 会計期中に「資金の流入」が生起していない項目の認識・測定
- ③ 将来的な「資金の流れ」の認識・測定
- ④ 財務的「効力」から会計的意味を付与される資産項目の認識・測定

すなわち、社会・経済的状况が安定してくると、従来の測定対象に新たな測定対象を組み込む形にて、「会計測定の対象」⇒「会計基準にしたがう形での認識・測定」⇒「会計情報の作成」という流れでの会計測定構造が成立することになる。

以上、矢野・木戸田[2025]の基本的立場を描く章（木戸田[2025]）の内容を引用・要約しながら、会計情報利用者の要請を基軸として企業会計が変容する姿を描いてきた。次章では、この視点を基礎として、企業会計の歴史を4つの発展段階に区分し、大学における会計教育の場において学生に配布しうる教材について叙述していきたい。

II 企業会計の4つの歴史的潮流

——会計情報利用者の要請を基軸とする会計教育の基盤——

本章では、会計教育をすすめて行く際に用いる主要なツールとして、会計情報利用者の要請を基軸として企業会計を4つの歴史的潮流として示していきたい²⁾。

企業会計は、いなく企業会計こそは、社会・経済的な環境や文化的な環境からさまざまな影響を受ける。そして、これらの環境は、常に発展し続ける存在である。したがって、企業会計の教育のためには、会計情報利用者の要請を基軸としながら、社会・経済的な環境や企業会計それ自体の歴史的発展を時系列的に分析する視座が有用となるであろう。

2. 1 企業会計の＜第1の潮流＞

——複式簿記の生成と会計情報の2つの「信頼性」——

a. 複式簿記の世界的な広がりとは3つの文化的特質

複式簿記は、13～14世紀に誕生したといわれている³⁾。この時代の複式簿記の文化的特色を3つ掲記するならば、以下のように指摘することができる。

その第1は、これらの計算構造をみるならば、たとえば1冊の会計帳簿を前後に分け、さらに人名を勘定科目にとりながら金額の増減を左右の2欄で記帳する様式や、「借方」と「貸方」の用語法に見られるように、地中海沿岸の文化的影響が大きかったことである⁴⁾。

その第2は、作成する会計帳簿の信頼性が、中世の絶対的な神の存在ないし力と関わりつつ重視されていたことである⁵⁾。そして、その第3は、これらの会計帳簿の信頼性は、単に記録の金額的な正確さのみではなく、＜融資した資金＞の＜返済の確実性＞にも及んでいたことである。

これらの3つの文化的特色の中で、後者の2つは、会計情報利用者の強い要請からもたらされたものであると思考される。会計情報利用者にとって、＜融資した資金＞の＜確実な運用＞と＜返済の確実性＞は、生命線といってもよい重要性を持つ。同時に、企業が獲得した利益数字が信頼性あるものであることも重要であった。このように、会計帳簿の信頼性の担保は、もっぱら会計情報利用者の要請からなされたと理解される。

このような特色を有する13～14世紀に誕生した複式簿記は、地中海沿岸からバルト海を経て、18世紀には新大陸のアメリカまで伝わっていった。このような歴史的潮流が、複式簿記の＜第1の潮流＞である。

b. 会計情報の2つの信頼性

ここで、改めて複式簿記の＜第1の潮流＞の典型的な記録の例を示しながら、この潮流の会計情報の2つの特色について考えてみたい。この時代には、ある企業が資本家から投資された場合には、それらは＜「資金の調達源泉」を表す勘定（たとえば資本金勘定）の貸方に記入される＞と共に＜「資金の運用形態」を表す勘定（たとえば現金勘定）の借方にも記入される＞という「2重分類的複式」の様式の勘定記録の作成が確立されていた。

私見によれば、＜第1の潮流＞における会計情報では、2つの信頼性が重視されていたと思考される。その第1は、現実世界の現金などの経済財ストックと会計帳簿の残高記録との間で、＜記録と事実が一致する＞ということへの「信頼性」である。これらの一致は、現状においてさえも、会計情報や会計監査ないし監査報告書の最も基本的な条件である。これが、＜第1の潮流＞における会計情報の第1の「信頼性」である。この第1の「信頼性」は、会計情報利用者が情報開示を要請する際の基礎となるものである。

しかしながら、私は、それのみではなく、これらの会計情報の記帳では資金提供者などの会計情報利用者の＜融資した資金＞の＜返済＞の「信頼性」も重視されていたと思考する。すなわち、資金提供者から調達した資金は、「現金」勘定などの具体的な経済財のストックを表す勘定に記入されるが、当該企業の経営者は、このようなストックの記帳を基礎として、資本家などの資金提供者に、将来的な資金の払い戻しを保証することになる。

さらに、当該企業の経営過程において、記帳の対象となる経済事象を原則的に換金価値のある経済財の流入と流出に絞ることにより、作成される会計情報では＜融資した資金＞の＜返済＞への「信頼性」が保証することが出来ることになるであろう。このような記帳がなされれば、＜「資金の調達源泉」を表す勘定＞の間での、あるいは＜資金の運用形態を表す勘定＞の間での交換取引の記帳がなされた場合でも、作成される会計情報では＜融資した資金の返済＞への「信頼性」が保証されることとなるであろう。

このような＜融資した資金＞の＜返済＞への「信頼性」が保証される記帳法が実践されていたことが証される例示として、偶発債務の会計処理が掲記されるように思われる。これらの会計処理では、発生の可能性の極めて低い債務や資産価値が（ほとんど）無い経済財に関する会計情報は、作成されても貸借対照表にはオン・バランスされず注記される。

以上、複式簿記の＜第1の潮流＞の会計情報の特色として、2つの「信頼性」について明らかにしてきた。次項では、企業会計の次の時代の＜第2の潮流＞と＜第3の潮流＞について光をあてていきたい。

2. 2 企業会計の＜第2の潮流＞と＜第3の潮流＞

——アメリカの南北戦争期と会計原則設定運動——

14世紀の地中海沿岸で確立した複式簿記は、やがてイギリスを経由してアメリカに到達

する。南北戦争がおこなわれた19世紀の半ばごろ以降には、アメリカの資本主義経済は、大量移民の流入、西武の開拓、そして大陸横断鉄道の建設などをおして、世界的な工業国へと発展していく（アメリカ経済の発展については、宮崎[2017], pp.275-279 参照）。

それに対して、19世紀半ばころまでのアメリカの企業会計では、安定した（経済成長があまりない）社会・経済的状況のもとで、「資金の調達と（商品などの購入による）資金の運用」の記帳と、「投下資本の回収剰余による利益計算」の記帳が主たる機能であった。すなわち、単純な＜資金の流入・流出＞の写像のみが、企業会計の機能であったのであり、この時代には、「資金の流れ」の形態的ないし表面的な側面の表示がもとめられていた。

やがて時代は下り、南北戦争の前後、アメリカ大統領のリンカーンは、多額の戦費調達のために政府の統制下にあるナショナル・バンクに対して引き受けた連邦債（国債）の90%の範囲内で、政府紙幣を発行することを認めた。この画期的な政府紙幣は、緑色のインクで印刷されていたために「グリーンバック」と呼ばれた。これらの発行額は、1871年までに3億ドルの巨額に達した。このために、19世紀後半のアメリカでは、インフレのために北部でも物価は2倍になり、（敗戦した）南部では90倍になったとされる。

19世紀後半のアメリカにおけるインフレーションの進行は、企業の所有する経済財の価値に変動をもたらすこととなる。会計情報利用者は、正確な投資意思決定のために、やがて経済財の＜「価値」の増加や減少＞ないし＜資金の変動＞をも記帳の対象に含めた会計構造の確立をもとめることになる。すなわち、会計情報利用者は、新たな資本維持観に基づく、経済財の実質的側面の表示をもとめるようになったといえよう。

19世紀末から20世紀にかけての、このような会計情報利用者からの要請は、Sprague[1907]やHatfield[1918]やPaton[1922]のような経済財の実質的側面に着目した会計理論や会計的codeの体系を構築させる契機になっていったと理解される。これが複式簿記の＜第2の潮流＞の時代会計情報の特色である。

しかるに、1929年にアメリカのウォール街で大恐慌が勃発するに至り、企業会計の状況は一変する。会計情報利用者の要請を背景として、自然発生的に生成されていた会計的codeないし会計慣習によって会計情報を作成するのみでは、社会経済全体にも深刻な打撃を与える可能背があることが明白となったのである。

このために、アメリカでは、このような新たな要請を背景として、SECやAICPAなどの権威ある「会計原則設定主体」が会計原則を設定し、体系的な会計制度を整備する状況が生じていった。そして、企業は、会計情報利用者に対して、客観的で検証可能な会計情報を提供することがなされていった⁶⁾。これらが、複式簿記の＜第3の潮流＞である。

この時代は、1929年の大恐慌に端を発しているために、経済的には停滞していた。その意味で、企業会計の＜第1の潮流＞の時代と共通性があった。この故に、S.Gilmanは、「擬人法」にたちながら取得原価主義会計の確立に活躍したといえよう。

2. 3 企業会計の＜第4の潮流＞

——会計基準の国際的調和化・統一化の時代——

a. 「経済のグローバル化」と「会計目的の一元化」

1950年代に入ると、国際的にインフレーションが進行し、それまでにはなかった新たな会計測定の対象も生じた。そして、企業はグローバルな領域で、他企業のM&Aを押し進めることにより、資本規模の拡大化を図ろうとしはじめた。このような企業活動のバックには、巨大な国際金融資本の力があつた。

では、これら経済のグローバル化とはどのようなものであり、このような社会・経済的状況のもとで、複式簿記や企業会計はどのように発達していったのであろうか。私は、このような複式簿記の状況を、「第4の潮流」と呼んでいる。これらの状況について、園[2003],pp3-4では、下記のような見解が示されている。

「・・・科学技術の発達には距離の移動を容易にし、情報収集の大量化・高速化・ネットワーク化を実現しました。このことは、企業に財貨・用役の消費・生産・販売活動また資本調達の場合が国内のみでなく、その選択肢が国外にもあるということに目を向けさせます。企業はより多くの利潤を求め、つまりより合理的で効率的な活動の場を求め、国境を越えた企業活動を展開させる傾向を強めていきました。これが企業活動のボーダレス化あるいはクロスボーダー化といわれる現象です。

また、この企業のボーダレス化は、産業界に製造および生産品の規格統一化や品質表示方法の統一化の必要性を実感させました。・・・規格やルールが国によって異なるということは、国際的企業活動の展開をめざす企業にとって、不都合なことなのです。これを解消する方法の一つが、国により異なる規格や基準を標準化・統一化し、自国と他国でまったく同じ製品を生産できるようにすること、またルールを共有化し同じ製品・商品の販売ができるようにすることです。・・・この規格やルールの標準化・共有化が後半に浸透していけば、標準化された共有ルールはすなわち国際社会における『グローバルスタンダード』として位置づけられることになります。・・・

経済の国際化・グローバル化とは、まず科学技術の進展を背景に加速された企業活動のボーダレス化を指しました。しかしいまではそれを契機とし、引き起こされた一連の社会的・経済的現象をも含めて考えられています。企業を中心とした経済活動効率化を原動力に、世界的規模で進められている各種企画の標準化・ルールの共有化現象も含め、グローバル社会の到来と位置付けられるに至っているのです。

各国で実践されている会計制度もルールの一つです。企業の財務諸表作成に関する会計方法を定めたルールです。会計ルールもまたグローバル化社会の例外ではありません。まさにルールの標準化・共有化要請にさらされ、会計のグローバルスタンダードの模索とともに、国際社会でのそのフェアで速やかな浸透が期待されているのです。」

園氏の見解は、多くの示唆に富む優れた内容として高く評価される。さて、経済のグローバル化の進展と共に、「世界的規模で進められている各国規格の標準化ルール、共有化現象」が進んでいくためには、さまざまな国々や地域ごとに異なっていた要請は「一元化」ないし「統一化」され、しかもこれらが（グローバルに受け入れられる）「大きな影響力」を持つことが必要とされる。

企業会計や複式簿記の世界を視野に入れるならば、国際的に大きな影響力をもつ利害関係者すなわち会計情報利用者の一元的な強い要請があつてはじめて、企業会計も「世界的規模で進められている各種規格の標準化、ルールの共有化現象」がすすめられることとなる。換言すれば、多様な会計情報への要請をしていたのでは、「各種規格の標準化・ルールの共有化」は生じない。

このように考えるならば、会計基準の国際的調和化・統一化の時代の企業会計、すなわち企業会計の＜第4の潮流＞は、＜経済のグローバル化＞と＜会計情報利用者の要請ないし会計目的の一元化＞という2つの特色で彩られることとなる。FASB にしろ IASB にしろ、あるいは ASBJ にしろ、＜会計情報利用者の要請ないし会計目的＞として、国際的に投資活動をおこなっている＜投資家の意思決定の有用性＞という一元的な会計目的を位置づけているのである。

b. 企業会計の国際的調和化の時代の会計記録

——「信頼性」の担保から企業価値とリスクの変動の表示へ——

以下、企業会計の＜第4の潮流＞の時代の典型的な会計記録の例示を考えてみたい。この時代の企業会計や複式簿記に対しては、＜第1の潮流＞および＜第3の潮流＞の時代に重視された＜記録と事実の一致＞や＜融資した資金の返済＞への「信頼性」の担保という要請はあまり重視されなくなっていくたと思される。その代わりに、＜国際的に投資活動を行っている意思決定の有用性＞に役立ちうる、「企業の稼得する損益」の適切な表示や、損益を得るために必要な「企業の価値」や「発生する可能性のあるリスク」の適切な表示がもとめられていったと理解される。たとえば、前節で示した手形債権に関する偶発債務に関しては、以下のような表示が求められた。

手形債権を裏書きするすることにより生ずる「保証債務」を「金融負債」として認識し、これを時価評価により測定すると共に、この計上に必要な「保証債務費用」ないし「手形売却損」をも、同時に認識し計上する会計処理が行われるようになった。

すなわち、複式簿記の＜第1の潮流＞の時代には、貸借対照表には計上せずに注記されていた偶発債務は、「発生する可能性のあるリスク」の適切な表示の要請から、「保証債務」ないし「手形売却損」という新たな項目を計上することにより、この金額を売上収益から差し引き企業内に資金留保することにより、貸借対照表にオン・バランスされ会計処理がなされ

るようになった。会計文のみ見れば、引当金と類似する会計処理にて、企業内に資金を留保し「保証債務」がオン・バランスされたのである。

あるいは、損益を得るために必要な「企業の資産価値」の適切な表示がもとめられた例示として、「リース資産」に関する会計処理を掲記することができるであろう。リース資産は、リース資産の貸手であるリース会社が所有するものであり、借手であるユーザーには所有権はない。したがって、複式簿記の＜第1の潮流＞の時代には、リース資産は貸借対照表には計上されず、賃貸処理がなされていた。

しかしながら、リース資産は、利益率をはじめとする投資意思決定をするために必要な「企業の資産価値」の指標となる。このためにこれらの適切な表示がもとめられることとなった。「ノン・キャンセラブル」と「フルペイドアウト」という条件を満たす「ファイナンス・リース取引」については、事実上リース資産の売却がなされたものとみなし、ユーザーがリース資産を資産として認識・測定する会計処理がとられることとなった。

ファイナンス・リース取引では、リース取引開始時に「リース資産」と「リース債務」を計上する。そして、リース料支払い時に「リース債務」を償却すると共に「支払利息」を計上し、決算時に「リース資産」の償却をする会計処理がなされる。

以上、本項で概観したように、企業会計の国際的調和化の時代の複式簿記では、＜国際的に投資活動をおこなっている投資家の意思決定の有用性＞に役立ちうる、「企業の稼得する利益」の適切な表示や、損益を得るために必要な「企業の資産価値」や「発生する可能性のあるリスク」の適切な表示がもとめられるようになったのである。

しかしながら、近年、このような複式簿記の＜第4の潮流＞には、大きな問題が内在していることが明らかになってきた（田中[2019]および木戸田[2020]参照）。それは＜国際的に投資活動をおこなっている投資家の意思決定の有用性＞という概念が、かなりフィクショナルなものであり、現実の経済社会からは乖離していることが明らかになったことである。

さらに、グローバル・スタンダードである国際会計基準を設定させるほどの要請とは、相当に大きな影響力をもつ利害関係者の存在ないし力を背景にしたものであり、このために企業会計の「政治家化」ともいうべき現象が生じてきたのである。



以上、本章では、会計教育をすすめて行く際に用いる主要なツールとして、会計情報利用者の要請を基軸として企業会計を4つに区分する＜歴史的視座＞を提示してきた。企業会計は、社会・経済的な環境や文化的な環境からさまざまな影響を受ける。そして、これらの環境は、常に発展し続ける存在である。

したがって、企業会計の歴史的かつ体系的な教育のためには、会計情報利用者の要請を基軸としながら、社会・経済的な環境や企業会計それ自体の歴史的発展を時系列的に分析する視座が有用であることが確認されたのである。

注 記

- 1) 本稿は、矢野・木戸田[2025]で示された会計情報利用者の要請を基軸としながら企業会計の発展を考えていく視点を発展させ、本学（かなざわ食マネジメント専門職大学）の会計学関連の科目において学生に配布しうる教材を開発することを課題としている。その意味で、厳密な学術論文とは内容も叙述スタイルも異なっている。
- 2) 私は、木戸田[2022],pp.37-47において、企業会計の歴史を5つの潮流に分けて記述した。本稿は、これらの視点を受け継ぎつつも、会計情報利用者の要請を基軸としつつ全面的に稿を改めている。
- 3) 渡邊[2014]では、利益に関する体系的で詳細な「総額情報」が提供され始めた時こそが、＜複式簿記の誕生＞の瞬間であったとされている。13～14世紀の地中海沿岸においてのことであったとされている。同書では、複式簿記の誕生の状況について、以下のようにな書かれている。

「それまでの単なる取引メモとしての備忘録から企業全体の総括利益を計算する手段として、複式簿記に正確な総括利益の計算を可能にさせたのは、組合員相互間での利益分配の現実的な必要性であった。ビランチオで計算された利益の正確性を継続記録で求めた利益によって証明しようとしたのである。・・・時まさに14世紀前半のことである。」(p.5)

上記の渡邊氏の叙述において、「組合員相互間の利益分配の現実的な必要性」こそが複式簿記が誕生の契機であることが指摘されている。当時の企業において、企業の組合員は企業への資金提供者であり会計情報利用者としても位置づけられるであろう。すなわち、上記のような状況においても、会計情報利用者の要請こそが、複式簿記を誕生させた契機であったと理解される。

- 4) これらの記帳方法については、杉本[1991],pp.85-88を参照のこと。
- 5) 渡邊[2014]では、複式簿記の源流が＜神への誓い＞であったことが指摘されている。「複式記録が誰からも納得され、公正証書として認められるためには、何らかの担保が必要と考えられた。その結果、帳簿記録の正確性を誰にも納得してもらうための一つの工夫がキリストの力を借りることであった。帳簿の初めに十字架を、その後に『神の名において、アーメン』(In Nome di Dio, Amen)と書いて、帳簿の記録が神に誓って嘘ではないと主張したのである。・・・中世の帳簿が今日まで残存しているのは、当時の商人間で争いが生じたとき、これらの諸帳簿が公正証書に代わって証拠書類として裁判所に提出されたからである。」(pp.4-5)

渡邊氏の叙述によれば、中世では「複式記録が誰からも納得され」るために神の担保が必要とされたことが指摘されている。この文言は、＜複式記録が会計情報利用者の誰からも信頼されるために＞神の担保をえる必要があったと解釈するべきであろうと思

われる。今日では、神の代わりに公認会計士が担保の役割を担っている。

- 6) 企業会計の<第3の潮流>の代表的な文献として、Gilman[1939]および Paton & Littleton[1940]などが掲記される。

参 考 文 献

- 新井 清光 『会計公準論』,中央経済社,1978年。
- 石橋幸太郎訳 『意味の意味』,新泉社,1967年。
- 池上 嘉彦 『記号論への招待』,岩波新書,岩波書店,1987年。
- 岩崎 勇 「IFRS 導入の複式簿記への影響」,九州大学経済学会『経済学研究』
第77巻第4号,2011年。
- 上野 清貴 『収入支出観の会計思考と論理』,同文館出版,2018年。
- 会計基準研究委員会編 『会計公準と会計原則』,同文館出版,1970年。
- 木戸田 力 「“国際的調和化”時代の企業会計における記号動態への一視角」,佐賀大学
簿記論研究室編,洋学堂書店,2002。
- 「複式簿記の生成と信頼性の確立」,木戸田力・鶴見正史編著
『財務報告の方法と論理』,五紘舎,2019年。
- 『企業会計のパラダイム・シフト——新たな貸借対照表観の確立を
めざして——』,五紘舎,2020。
- 「おわりに」,矢野沙織編・木戸田力監修『歴史に見る会計構造観の
展開』,五紘舎,2025年。
- 杉本 典之 『引当経理と繰延経理——その構造と機能——』,同文館出版,1981年。
- 『会計理論の探究——会計情報システムへの記号論的接近——』,同文館
出版,1991年。
- 園 弘子 「企業会計と経済のグローバリズム化」,園弘子編著『企業会計の国際的
潮流』,五紘舎,2003年。
- 田中 弘 『会計グローバリズムの崩壊——国際会計基準が消える日——』,税務経
理協会,2019年。
- 宮崎 正勝 『世界<経済>全史』,日本実業出版社,2017年。
- 矢野沙織編・木戸田力監修 『歴史に見る会計構造観の展開』,五紘舎,2025年。
- 渡邊 泉 『会計の歴史探訪——過去から未来へのメッセージ——』,同文館出版,
2014年。

会計情報利用者の要請と企業会計の発展
——企業会計の4つの歴史的潮流の教育モデル——

- Gilman, S., *Principles of Accounting*, LaSalle Extension University, 1921.
——— *Accounting Concepts of Profit*, The Ronald Press Company, 1939.
Hatfield, H. R., *Modern Accounting*, D. Appleton and Company, 1918.
Paton, W. A., *Accounting Theory: with Special Reference to the Corporate Enterprise*,
Accounting Study Press, 1922.
Paton, W. A., and Littleton, A. C., *An Introduction to Corporate Accounting Standards*,
AAA, 1940.
Sprague, C. E., *The Philosophy of Accounts*, Scholars Book Co., 1907.

石川県のワイン産業の現在と将来

開田 晶 *

目 次

- I はじめに
- II 石川県ワイン産業の現状
- III 石川県ワイン産業の課題
- IV 石川県ワイン産業の将来展望
- V おわりに

I はじめに

近年、日本国内では地域資源を活用した「テロワール型産業」としてワイン産業への関心が高まっている。特に北海道、長野、山梨などでは地域振興と結びついたワイン産業の形成が進み、地方創生政策とも連動して発展している。

石川県においても、能登地域や加賀地域を中心にワイン用ブドウ栽培とワイナリー経営が進展しており、地域農業・観光・食品産業を結びつける新たな地域産業として注目されている。本稿では、石川県ワイン産業の現状を整理し、その課題と将来展望について考察する。

II 石川県ワイン産業の現状

2. 1 能登地域を中心とした産地形成

能登は、もともと日本酒醸造の分野で特色ある歴史を刻んできた。能登の酒は、種類が豊富である。すなわち、能登には多くの小さな酒蔵がある。これらを担うのが、能登杜氏であり、彼らは全国的に名高い職人集団である。能登の日本酒の醸造技術は、完成度が高い。

石川県のワイン産業は、能登のこのような伝統を受け継ぎ、特に能登地域を中心に発展してきた。このワインは、平成 10 年（1998 年）に能登空港を活用した地域振興策として発足した。当初は、北海道のワイン生産業者がブドウを栽培し、このブドウを北海道に持ち帰り醸造した。やがて、平成 18 年（2006 年）には、能登ワイン（株）が設立された。

同社は、能登産ブドウ 100%使用を特徴とし、ヤマソーヴィニヨン、シャルドネ、マスカ

* かいだ あきら かなざわ食マネジメント専門職大学 講師

ットベリーAなど多様な商品を展開している。年間数千～数万本規模の生産体制を有し、地域ブランド化を推進している。

また、金沢市周辺では、Vin de la bocchi farm & winery が金沢産欧州系品種 100% ワインを生産しており、小規模高品質型ワイナリーとして注目されている。このワイナリーは、家族経営のワイナリーとして有名である。ここのワインラベルは、家族経営をモチーフとしている。夏には、家族総出でぶどう作りをしている。

さらに、加賀市では1964年、加賀市の海岸近くの国有林が林野庁から払い下げられ、16人の若者たちがぶどう農園を開拓した。それから半世紀以上の時がたち、農園は11カ所になった。そんな中、ある生産農家が活気のあるぶどう産地となる必要性を感じ、オリジナルブランドのワイン生産を提案した。地域農家が共同出資して株式会社ユタカーナを設立し、地元ブドウを用いたロゼスパークリングワイン開発を進めている。これは農商工連携型の新たな事例である。

2. 2 地域振興との結合

石川県のワイン産業は単なる酒類製造業ではなく、以下の3つの地域振興機能を持つと考えられる。以下、それぞれの内容を明確化しながらまとめていきたい。

① 農業振興

耕作放棄地対策としてブドウ栽培が導入されている。特に能登では高齢化や離農問題への対応として期待されている。このように、石川県では、能登地方を中心に生産やブランド化をととした

② 観光資源化

ワイナリー見学、試飲、地域食文化との連携によって「ワインツーリズム」が形成されつつある。穴水町や輪島市をはじめとする能登半島や金沢市を中心として、潮風とミネラルを感じる「海のワイン」の探訪や地元産ブドウを使った高品質なワインを生産しているワイナリー探訪がおこなわれている。

具体的には、穴水町の能登ワインでは、能登牡蠣のからを使った土壌で栽培されたワインを味わいつつ、ぶどう畑や醸造所の見学が行われている。あるいは、輪島市門前町のハイディワイナリーでは、海に近い丘陵地にあるワイン醸造施設見学と試飲会をおこなっている。

③ ブランド形成

「能登」「加賀」「金沢」といった地域イメージを活用し、高付加価値型商品として販売されている。特に、能登半島においては「能登」の持つ風土や環境のイメージを活かしたブランド形成がおこなわれている。能登地震の影響の中、ワイン村のような地域が一体となった生産体制をとり、これらを活かしたブランド形成がおこなわれている。

このように、石川県のワインのブランド形成は、個々のワインの商品の枠を超えて観光や食文化と連動しているところに特色を有している。

2. 3 供給体系と技術蓄積

研究では、能登地域のワイン用ブドウ供給体系は、生産者・ワイナリー・研究機関・行政とのネットワーク形成を通じて構築されてきたと指摘されている。これらの中で特に重要なのは、以下の要素である。ワイン作りは、知識蓄積型の産業であり、これは地域産業としての成熟に不可欠である。

- ・栽培技術の共有
- ・地域気候への適応
- ・品種選定
- ・土壌管理

Ⅲ 石川県ワイン産業の課題

3. 1 生産規模の小ささ

山梨県や長野県と比較すると、石川県のワイン産業は依然として小規模である。生産規模は、年間約12万本から16万本であり県内消費がほとんどである。ただし、100%能登産ぶどうを利用した生産となっている。

これからの課題として、生産量不足、販路の限定、ブランド認知度不足が挙げられる。また、小規模経営では設備投資や人材確保が難しく、経営安定性に課題が残る。

3. 2 担い手不足

加賀市豊町の事例では、1960年代に16戸あったブドウ農家が現在では11戸程度に減少している。これは全国農業と共通する問題であり、高齢化、後継者不足、新規参入障壁などの問題が、産業拡大の制約となっている。

石川県に特有の問題として、慢性的人手不足に加え震災によるタンクなどの倒壊などの復旧の問題が生じている。ハイディワイナリーでは、ぶどう畑や醸造所の復旧がすすめられる一方で、選定などの作業員が不足しておりボランティアを募集して対応していた。

3. 3 自然災害リスク

2024年の能登半島地震では、能登ワインも設備・製品被害を受けた。ワイン産業は自然条件への依存度が高く、地震、豪雨、気候変動などの影響を受けやすい産業である。さらに、能登地方は赤土が多く、ぶどう栽培には適していないといわれてきた。これらへの対応も、重要な課題である。

能登ワインでは、地震の揺れにより、瓶詰前の約1万リットルが流出し、建物が倒壊した。さらに、長期の断水が続き、製造再開に大きな支障がでた。ハイディワイナリーでは、ぶどう畑にひび割れが生じ畑の25%の樹木に被害がでた。さらに、選定時期(1月～3月)と地震の片づけが重なり、作業に大きな遅れが生じた。

Ⅳ 石川県ワイン産業の将来展望

4. 1 気候変動による新産地化

近年の研究では、北海道を含む冷涼地域でワイン産業が拡大していることが報告されている。石川県でも温暖化により、欧州系品種の成熟向上、高品質化、新品種導入の可能性が広がっている。

その一方で、高温障害や豪雨リスクへの適応も必要となる。

4. 2 ワインツーリズムの発展

今後は、能登の里山里海、加賀温泉郷、金沢観光などと連携したワインツーリズムが重要になる。特に、訪日外国人観光客（インバウンド）に対して、日本酒だけでなく「日本ワイン文化」を体験型観光として提供する可能性がある。

4. 3 6次産業化と地域連携

石川県では既に農商工連携型事例が増えている。今後は、飲食店連携、宿泊業連携、地域食材とのペアリング、ECなどの海外での販売などを通じて地域経済波及効果を高めることが期待される。

4. 4 地域ブランドとしての確立

将来的には「能登ワイン」「加賀ワイン」といった地理的ブランド確立が重要となる。そのためには、品質基準整備、原産地表示、地域共同マーケティング、さまざまな研究機関との連携が必要となる。

Ⅴ おわりに

石川県のワイン産業は、まだ発展途上にあるものの、地域資源型産業として大きな可能性を有している。特に、地域農業再生、観光振興、地域ブランド形成などの地域の6次産業化を結びつける点に特徴がある。

一方で、生産規模、人材不足、自然災害リスクといった課題も存在する。今後は、行政・研究機関・民間事業者・地域住民が連携し、持続可能な地域産業として育成していくことが重要である。

競合他社の多い産業ではあるが、無形文化財に登録された加賀料理や評価の高い能登の魚介や農産物と猪や鹿に代表されるジビエ等との積極的なペアリングでの飲料として更なる訴求を構築し、需要と購買を喚起していく必要と考えている。

<参考文献>

曾根輝雄ほか「ワイン産業のいまと未来：北海道から世界へ」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』14号、2025年。

伊賀聖屋「能登地域におけるワイン専用種ブドウの供給体系の生成」『経済地理学年報』63巻2号、2017年。

小田滋晃「ワイン・ビジネス研究の対象と課題」『自然資源経済論集』7号、2001年。

公益財団法人石川県産業創出支援機構（ISICO）資料。

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」 ——上場同業 2 社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

鍛冶 静香 *

目 次

I	序 論
II	市場分析 ——市場規模と M 社のポジショニング——
III	ベンチマーク企業の財務分析
IV	結 論

I 序 論

1.1 背景と目的

直近の外食産業市場規模である 31 兆円¹⁾は、コロナ後からゆるやかに拡大傾向にあることが指摘される（本稿の次頁、㈱矢野経済研究所[2024]参照。なお、データには中食を含んでいる。）。その中でも、回転寿司カテゴリーの市場規模の成長率は、全体平均を上回る（帝国データバンク回転寿司動向調査[2022]参照）。

非上場企業 M 社は、回転寿司カテゴリー内で、さらにニッチ市場といわれるグルメ系回転寿司業界に位置する。本研究では、同業種かつ同売上規模の上場企業 2 社の戦略分析をおこなうことにより、非上場企業 M 社が課題（①人②モノ③金不足）を抱えながら成長スピードの向上と安全性の両立を図るため、その解決および上場を視野にいたした戦略の方向性を提言することを目的とする。

M 社の具体的な課題は、①人：寿司職人のなり手不足、技術取得の高い難易度、人材獲得競争の激化 ②モノ：原価高騰、物価高騰等の外部環境要因や、CK、物流網、システム構築の遅れ等の内部環境の弱み ③金：売上目標を迅速に達成するための資金不足である

本研究が M 社を主対象とする背景には、筆者が同社の実務者として、急激な事業拡大に伴う現場の歪みやリソース不足を直接的な問題として認識している点にある。また、創業から 25 年を経て上場を視野に入れる同社経営陣からも、持続可能な成長に向けた戦略の再定義が求められているためである。

したがって、一私企業のケーススタディに留まらず、高付加価値型外食チェーンが直面する『品質の維持』と『上場による規模拡大』という、相反する課題をどう克服すべきかという普遍的な経営課題を解明することを本研究の真の目的とする。

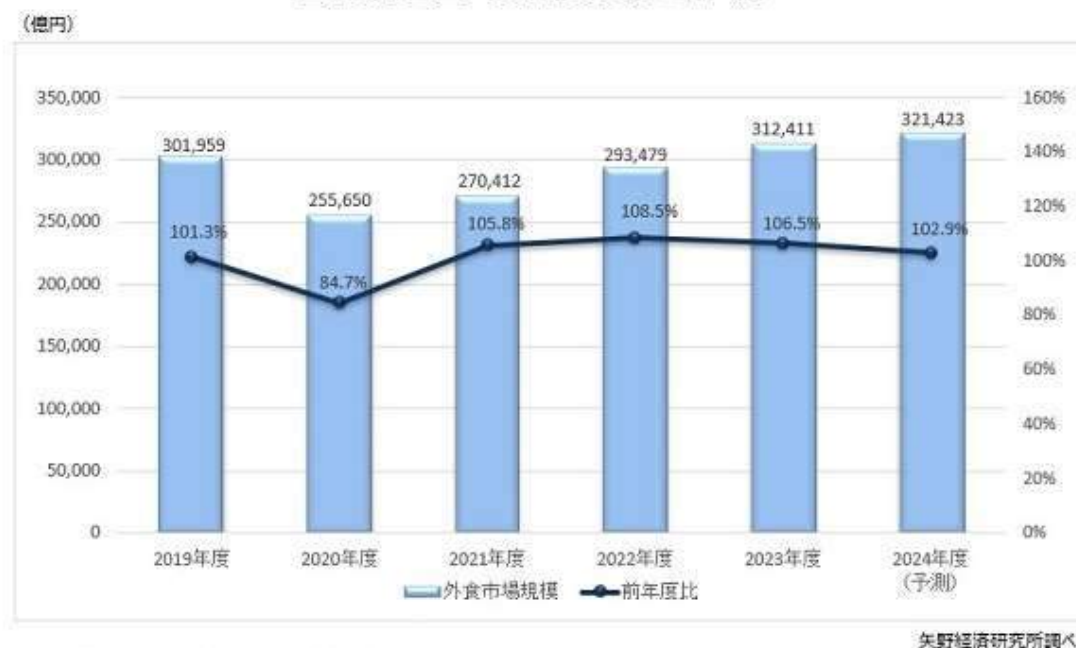
1.2 分析対象と方法：

分析対象企業は、サイプレス HD（東証スタンダード 428A）と銚子丸（東証スタンダード 3075）とした。選定理由は、M 社と同業種、同売上規模であり、財務資料を入手しやすいためである。分析方法は、公開されている財務資料、店舗数、ブランド展開等の定量、定性資料から、業績比較、戦略分析をおこなう。

* かし ずか かなざわ食マネジメント専門職大学 准教授

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」
 ——上場同業 2 社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

国内外食市場規模推移と予測



注1. 末端売上高ベース（消費者支払金額ベース）

注2. 2024年度は予測値

注3. ファストフード店やカフェ、ファミリーレストラン、すし、中華・ラーメン、うどん・そば、焼肉、居酒屋、ディナーレストラン、料亭等の飲食店を対象とし、百貨店やスーパーマーケットの店舗内での販売分を含めて、持ち帰り弁当や総菜専門店等の中食業態を含む。ただし、食品スーパーや量販店(GMS)、コンビニエンスストア等の店頭でセルフ販売している弁当や総菜は対象外とする。

注4. 過去に遡って再算出したため、一部過去公表値とは異なる。

出典 矢野経済研究所

Ⅱ 市場分析

——市場規模と M 社のポジショニング——

2.1 外食産業市場の動向

コロナ前と現状を比較した場合、単価上昇やインバウンド効果により市場は回復したため、売上は、コロナ前の売上を 107%上回っている（本稿の次頁、日本フードサービス協会〔2023〕参照）

2.2 回転寿司市場の動向

回転寿司市場の規模は、近年 7,000 億円を超え、10 年前と比較すると 1.6 倍と、外食産業の中で最も成長を牽引する業態の一つである（帝国データバンク「2022」）。成長要因としては、コロナ禍でデリバリーやテイクアウト需要が定着し、ファミリーレストラン、居酒屋層の需要を取り込めたことにある（日本経済新聞「2022.5」）。

ただし、売上の伸びは主に客単価の上昇（価格転嫁や高付加価値メニューの導入）によるもので、客数は伸び悩んでいる。

また、市場の大部分は、大手 4 社（スシロー、くら寿司、はま寿司、カップ寿司）による寡占状態にある（帝国データバンク「2022」）。これらの寡占企業は、均一寿司カテゴリーに属し、グルメ系回転寿司とは一線を画す。

グルメ系回転寿司とは、非均一価格帯で高い客単価と高粗利率を創出している業態であり（詳細は 2.3 節で述べる）、上述した大手寡占企業とは対照的である。グルメ系回転寿司は、大手寡占企業が原価高騰の価格転嫁に苦しみ中、既に高価格帯を受け入れる一定

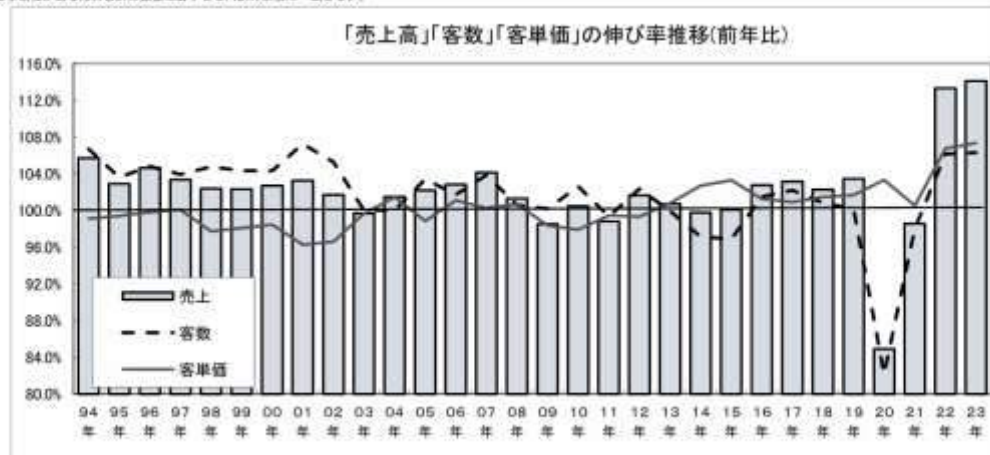
「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」

——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

の顧客層を獲得しており、また、コロナ前の居酒屋客の取り込みに成功していることから今後も安定成長することが期待される

※前年比は期後比較で行っている。

※ファーストフード、ファミリーレストラン、パブ/居酒屋の各業態の内訳に関しては、掲載する事業社があるため合計の数値は必ずしも内訳の集計と一致しない。



出典 日本フードサービス協会年間動向調査「2023」

2.3 グルメ系回転寿司の定義

グルメ系回転寿司は、非均一価格帯（200 円～3000 円/皿）を採用し、高い客単価と高粗利率を創出している業態である。付加価値の理由としては、鮮度、地域性、職人の技術（あるいは職人の代わりとなる高度な仕込み技術）や、店舗の内装や雰囲気といった体験価値に没入できる空間、ホスピタリティ精神あふれる接客があげられる。

2.4 M 社のポジション

M 社は 1999 年に金沢でグルメ系回転寿司の草分けとして創業している。金沢という地名の屋号を活かし、新鮮な鮮魚ネタの寿司や百万石文化を意識した非日常空間を演出し、広く顧客からの支持を得た（大人の週末回転寿司ランキング 1 位「2015.3」）。創業者が一級建築士であったことから建物や内装、文化に対する造詣が深く、これらも支持される理由となった。現在の売上規模は、90 億円、店舗数 37 店舗。海外にも進出し、また回転寿司以外にとんかつ店や和食レストラン等、近年は冷凍寿司の事業化にも力を入れている。

2.5 M 社の主要課題

M 社の中期経営計画によると、今後 5 年間の売上目標は 300 億円である。この目標を達成するためには、単純計算で約 110 店舗が必要となる。不足店舗数は 73 店舗であり、年間出店数でいうと 15 店舗である。

また、初期投資金額を 1 店舗あたり 2 億で換算すると資金需要は 146 億円である。スタッフ数は、1 店舗あたり 30～50 人で運営しているため、2190～3650 人が必要となる。この資金需要と不足スタッフ数が、最大の M 社の課題である。

さらに、銀行融資による年間 1～2 店舗の出店では、5 年後の目標達成に到達しない為、成長のスピードを加速させるエクイティ・ファイナンス（株式による資金調達）による出店、ならびに同資金を活用した M&A の実施も検討すべき課題である。

2.6 小 括

グルメ系回転寿司であるM社は、回転寿司市場の拡大とともに、創業してから27年間で売上高90億円と順調に成長してきた。しかし、M社が求める売上目標を、5年間という短期間で達成させるためには、従来の堅実な手法では不可能である。そこで上場を視野にいれ、その戦略方向性について研究したい。研究にあたっては、短期間での成長ならびに高い自己資本比率による財務安全性の両立をテーマにベンチマーク企業2社の研究を通して、Ⅲ章以降で行う。

Ⅲ ベンチマーク企業の財務分析

3.1 収益構造分析

回転寿司（飲食店）チェーンの収益性を決定づける最も重要な要素は、「食材原価（Food Cost）」と「人件費（Labor Cost）」を合算した「FLコスト比率」であることから、この分析をおこない、銚子丸とサイプレスHDの財務指標と比較しつつM社への提言を行いたい。

銚子丸とサイプレスHDの財務指標を比較すると、サイプレスHDの粗利益率は65.5%（F率34.5%）と、銚子丸の61.4%（F率38.6%）を上回る結果となった。サイプレスHDは豊洲市場に海鮮仕入部門を保有し、食材の集中仕入れや半製品の製造（セントラルキッチン機能）を効率的に行うことで、食材原価を抑制している。また、サイプレスHDは、食材原価率が相対的に低い麺業態等を保有している事も影響している。

M社の食材原価率は40%前後となっており、銚子丸の食材原価率に比較しても高い。M社は、従来の新鮮な鮮魚ネタを非日常空間で提供するという高付加価値戦略で高い収益性を維持しつつ、サイプレスHDの半製品製造（セントラルキッチン機能）効率化ノウハウを応用し、原価抑制を目指す必要がある。

人件費率については、銚子丸が28.7%とサイプレスHDの31.5%よりも低い水準にある。サイプレスHDの人件費率が高い要因として、優秀な人材確保のため利益還元インセンティブ制度を採用していることや、ホールディングス構造による管理部門の人材、多業態保有ゆえに複数の専門管理人材を必要とすることが原因と考えられる。

M社もすでに複数の飲食ブランドを保有しているため、今後上場とサイプレスHD型の高成長スピードを優先するならば、管理部門の人件費増は避けられない初期投資である。競合他社との人材獲得合戦においては、インセンティブ制度を取り入れることにより、人材をつなぎとめ、また、銚子丸も実施している人材教育システムの導入をおこない、未経験者の活用、早期の戦力化をはかる。

同時に、中長期的にはDX化を推し進めることにより、間接部門を含む管理人材の業務効率化を図り、労働生産性を高めることが必要である。

3.2 成長性と財務安定性の分析

M社が中期経営計画で掲げる5年間で売上300億円（約110店舗）という目標は、年平均15店舗の出店が必要であり、これはベンチマーク企業両社が過去に実施してきた成長スピードを遥かに上回る。この高成長を実現するためには、M社は財務安定性よりも成長性を優先した資金調達戦略が初期段階で必要となる。

a. 成長性と財務安定性

財務安定性の指標である自己資本比率を比較すると、銚子丸の約72.6%のみならず、サイプレスHDも約68.3%と、両社ともに高い水準にある。サイプレスHDの特質として、上場によるエクイティ・ファイナンスとホールディングス構造を背景とした、M&Aの実施、多角化がある。

現在の高い自己資本比率は、M&Aが成功し、高成長を、高い自己資本比率で示される安

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」

——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

全な財務基盤の上で実現していることを示唆している。サイプレス HD の分析により、M 社は上場によるエクイティ・ファイナンスによって初期資金を確保し、M&A 戦略を含む目標設定を再考する必要があることを示している。

実際、M 社が目標達成を出店のみで目指す場合、約 146 億円の資金需要（必要店舗数 110-現在店舗数 37=73 店舗×1 店舗あたり 2 億円）となり、負債許容度の考えからも多額の銀行融資の実現は困難と考察される。

b. 効率的な投資配分

店舗展開、その他への投資効率についても両社を比較する必要があるであろう。銚子丸の出店エリアは首都圏に集中しており、地域密着型のドミナント戦略を採るため、土地・建物といった有形固定資産への投資比率が高い。一方で、サイプレス HD はのれん（無形固定資産）の比率が高いことが最大の特徴である。

銚子丸

有形固定資産 2,722 百万円 (25.2%)

無形固定資産 597 百万円 (5.5%)

総資産 10,798 百万円

サイプレス HD

有形固定資産 3,212 百万円 (27.89%)

無形固定資産 5,365 百万円 (46.59%)

総資産 11,514 百万円

これは、M&A によって他社のブランドや運営ノウハウを積極的に取得してきた結果であり、その「のれん」の中には、買収先が保有していたシステムや店舗網の価値が内包されている。注目すべきは、サイプレス HD が M&A による「のれん」というリスク資産を抱え、かつ多業態を支えるためのセントラルキッチン（CK）や物流網等の重い資産を保有しながらも、約 70%という極めて高い自己資本比率を維持している点である。

これは、積極的な外部成長（M&A）と、それを受け止める強固な財務基盤がセットでなければならないことを示唆している。

したがって、M 社が目指す「出店加速」と「品質維持」の両立には、銚子丸のような固定資産保有という重い投資は避けつつ、サイプレス HD のように「システムや CK といった、運営効率を高めるインフラ」への投資に資本を集中させるべきである。同時に、その投資を支えるための財務戦略として、ベンチマーク両社が示すような高い自己資本水準を強く意識する必要がある。

3.3 経営戦略分析

——専門特化 vs. 多角化戦略——

本節では、財務データに表れた資産構造の違いを生み出している、両社の根本的な経営戦略を比較する。これにより、M 社が目標とする急成長を実現するために採用すべき戦略的アプローチを明らかにしたい。

ベンチマーク両社は、成長の原動力（エンジン）において対照的な戦略を採用している。銚子丸は、M&A をせず自社ブランド「すし銚子丸」を軸とした自社内部成長を主体としている。出店エリアを千葉・東京・埼玉・神奈川の首都圏に限定する「地域ドミナント戦略」を徹底することで、以下の2つの優位性を構築している。

- a. 物流・管理効率の最大化：店舗間距離の短縮により、セントラルキッチンからの配送効率を高め、エリアマネージャー（SV）による高頻度な店舗指導を可能にしている。

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」

——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

- b. ブランド密度の向上：特定地域への集中出店により、住民の認知度を飛躍的に高め、広告宣伝費を抑えつつ高い客数を確保している。これが、財務諸表において「土地・建物」への自社投資（有形固定資産）が厚くなる理由である。

サイプレス HD は、銚子丸とは対照的に M&A（合併・買収）を繰り返すことで、規模を拡大する外部成長をエンジンとしている。このことにより、以下の2つの優位性を構築している。

- a. 迅速な市場獲得：ゼロからの出店ではなく、既存店を買い取ることで、売上高と顧客ベースを即座に取り込む。
- b. 多業態によるリスク分散：寿司のみならず、居酒屋、ビストロ、カフェ等、あえて異なる業態を保有することで、消費トレンドの変化や特定の食材価格高騰に対する耐性を高めている。この戦略が、財務諸表における多額の「のれん（無形固定資産）」の計上と、買収先が保有していた不動産等の継承に直結している。

3.4 III章のまとめ

収益構造の比較からは、両社の対照的な戦略が浮き彫りとなった。サイプレス HD は、CK や集中仕入れにより食材原価を抑制し、その余力を多業態管理に必要なシステム構築に充当している。対して銚子丸は、単一業態の強みを活かして管理コストを最小化し、その分を食材原価へ投入（顧客還元）することで商品競争力を高める構造を築いている。

成長性と財務安全性の面では、両社とも 70%近い高い自己資本比率を維持しており、その強固な財務基盤を成長原資とすることで、持続的な拡大を実現していることが確認された。

経営戦略においては、銚子丸による地域ドミナント形式の内部成長と、サイプレス HD による M&A を主軸とした外部成長という、各社の特色が明確に分かれる結果となった。

IV 結 論

——M 社への示唆——

本研究では、同業種かつ同売上規模の上場企業2社の戦略分析をおこなうことにより、非上場企業 M 社が課題（①人②モノ③金不足）を抱えながら成長スピードの向上と安全性の両立を図るため、その解決および上場を視野にいたした戦略の方向性を提言することを目的とした。

M 社が掲げる「5年で300億円（約110店舗）」という目標は、エクイティファイナンスを活用したとしても、銚子丸のような着実な地域ドミナント出店戦略のみでは達成が極めて困難なスピード感である。したがって、M 社は必然的にサイプレス HD 型の M&A を組み合わせた成長戦略を選択せざるを得ない。しかし、サイプレス HD の事例が示す通り、M&A による多業態・広域展開は管理の複雑化を招き、「のれん」という将来の減損リスクを抱えることになる。

この「成長スピードの追求」と、前述した「70%という超高い自己資本比率の維持」を同時に成立させることは、M 社が直面する最大の経営課題である。

結論として、M 社は土地や建物といった固定資産への過度な自社投資を抑制し、まずはシステムや CK（セントラルキッチン）といった運営効率を高めるインフラ整備を最優先すべきである。創業25年で培った「ブランド価値」を、テクノロジーによる「仕組み」で支える体制を構築すること。これこそが、財務の健全性を保ちながら、グルメ系回転寿司としてのブランド価値を全国規模へスケールさせるための唯一の道である。

「成長スピードの追求」と「高い自己資本比率の維持」
——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——

参考文献

㈱銚子丸 有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/3075/yuho_pdf/S100VUZ0/00.pdf

サイプレスHD㈱ 有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/428A/yuho_pdf/S100X7KP/00.pdf

業績一覧（2024 年から 2026 年）

教授 宇都宮 博

論文（単著・共著）

宇都宮 博【共著】(Momoko Takeda¹, Hiroshi Utsunomiya, Toshio Miki)

Efficacy of Omalizumab against Japanese Cedar pollinosis in clinical Practice Allergy Asthma Clin Immunol, doi: 10.1186/s13223-025-00995-y, Nov 28;21:50, 2025.

宇都宮 博 A Study on the Use of the R Programming Language in Mathematics: Through the World of Chaos on the Complex Plane Toward Visually Enjoyable Educational Materials, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第 4 号, 2026 年。

.....

教授 木戸田 力

著書（編著・共著）

木戸田 力 「会計測定構造と会計公準——W.A.Paton の見解を中心として——」, 矢野沙織・木戸田力編著『歴史から見る会計構造観の展開』, 五弦舎, 2025 年。

———— 『『概念的枠組』における認識と測定——『記号論』の視点からの IASB2018 の会計的な認識・測定の分析——』, 江頭彰編著『「高等学校学習指導要領」の趣旨に基づく簿記教育の研究』洋学堂, 2026 年。

論文・研究ノート（単著・共著）

木戸田 力 「W.A.Paton 理論における会計構造論の意味 ——企業会計の静態的分析——」 かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第 3 号, 2025 年。

———— 「会計情報利用者の要請と企業会計の発展——企業会計の 4 つの歴史的潮流の教育モデル——」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第 4 号, 2026 年。

古賀 弘毅・木戸田 力 「地域記号化体系の普遍的な生成的性質 ——記号情報論確立の基礎として ——」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第 3 号, 2025 年。

学会発表・研究会報告

- 江頭 彰・木戸田 力 他 「『高等学校学習指導要領』の趣旨に基づく簿記教育の研究」,
日本簿記学会 2025 年度全国大会, 2024・2025 年度 簿記研究部会最終報告,
2025 年。
- 木戸田 力 「会計情報利用者を中心とした企業会計の構造」, かなざわ食マネジメント
専門職大学 水3 プログラム研究会, 2026 年。

.....

教授 清水 恭彦

著書 (共著)

- 清水 恭彦 「第3章 グローバルな文化環境」, 小田部正明・栗木契・太田一樹編著『1 から
のグローバル・マーケティング<改訂版>』中央経済社, 2026 年。

論文 (単著)

- 清水 恭彦 「ウイスキーは日本を代表する輸出品となるのか」, かなざわ食マネジメント
専門職大学『紀要』第2号, 2024 年。
- 「マーケティング入門」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第2号,
2024 年。
- 「食文化の変容かブームなのか—米国における日本の緑茶の需要の背景に関する
考察」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第3号, 2025 年。
- 「食品業界のビジネス人材養成機関としての『かなざわ 食マネジメント専門職
大学』の可能性に関する一考察—インバウンド市場を含めたグローバル視点の
重要性」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第3号, 2025 年。
- 「抹茶ブームの構造変化と日本茶産業の文化戦略: アニメ・漫画を活用した国際
競争力再構築の可能性」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第4号,
2026 年。

研究会報告

- 清水 恭彦 「インドビジネスの難しさ」, かなざわ食マネジメント専門職大学
水3 プログラム研究会, 2025 年。

.....

准教授 野村 京子

論文・研究ノート

1. 学位論文

野村 京子 「地域ブランド野菜に対する自治体の支援効果と今後の課題ー加賀野菜のブランド化政策を事例としてー」, 北陸先端科学技術大学院大学先端科学技術研究科先端科学技術専攻, 修士（知識科学）学位取得論文, 2025 年。

2. 論文・研究ノート（単著・共著）

野村 京子 「専門職大学における実務家教員の制度的位置づけー『研究能力を併せ有する実務家教員』の意義と課題ー」, かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第4号, 2026 年。

————・藪下保弘・坂井ひより 他 「発酵ツーリズムから生まれるまちづくりに関するー考察ー石川県白山市鶴来地区を事例にー」, 日本フードツーリズム学会『フードツーリズム学会誌』第3号, 2024 年。

————・藪下保弘・小畑博 他 「地域固有性を有するスムージーのフードツーリズムへの展開」, 日本フードツーリズム学会『フードツーリズム学会誌』第3号, 2024 年。

————・坂井ひより 他 「加賀の『伝統工芸と食文化』の相互補完関係：予備的研究と課題」, 日本フードツーリズム学会『フードツーリズム学会誌』第4号, 2025 年。

————・藪下保弘 他 「地域固有性を有するスムージーのフードツーリズムへの展開ー発酵を媒介とした地域資源再編集の汎用性に関するパイロットテストー」, 日本フードツーリズム学会『日本フードツーリズム学会誌』第4号, 2025 年。

学会発表・研究会報告

野村京子・辰野凌乙 「伝統の味を次世代へー老舗食品企業に対する若年層の価値認知と購買意向の分析からー」, 日本フードツーリズム学会 第8回研究学会, 2025 年。

川崎真理子・野村京子 他 「洋梨ルレクチェ生産過程で発生する廃棄物活用による着地型フードツーリズム開発」日本フードツーリズム学会 第8回研究学会, 2025 年。

野村 京子 他 「幻のサツマイモ」を地域資源へ転換する試みー発酵を媒介とした価値創出の実践報告」日本フードツーリズム学会 第8回研究学会, 2025 年。

———— 「洋ナシ栽培過程で発生する農業残渣（摘果果実）の廃棄問題に対応するアップサイクルの検討」, 金城大学との産学共創プロジェクト, 2025 年。

- 「有機農法・ストーリー型商品開発・フードトレイル連携」, JA 白山幻の野菜再生・地域価値創出プロジェクト, 2025 年。
- 「未来価値デザインシンポジウムー学びが紡ぐ新たな白山物語ー」, 白山市パートナーシップ助成, 2025 年。

外部資金獲得

金城大学産学共同プロジェクト, 2025 年。
JA 白山,幻の野菜再生・地域価値プロジェクト, 2025 年。
白山市, パートナーシップ助成, 2025 年。

.....

准教授 鍛冶 静香

論文・研究ノート（単著）

鍛冶 静香 「『成長スピードの追求』と『高い自己資本比率の維持』——上場同業2社との財務比較からみる、高付加価値寿司チェーンの上場戦略——」,
かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第4号, 2026 年。

.....

講師 緒方 智

.....

講師 開田 晶

論文・研究ノート（単著）

開田 晶 「石川県のワイン産業の現在と将来」，
かなざわ食マネジメント専門職大学『紀要』第4号，2026年。

本号執筆者紹介

宇都宮 博	(かなざわ食マネジメント専門職大学 教授)
木戸田 力	(かなざわ食マネジメント専門職大学 教授)
清水 恭彦	(かなざわ食マネジメント専門職大学 教授)
野村 京子	(かなざわ食マネジメント専門職大学 准教授)
鍛冶 静香	(かなざわ食マネジメント専門職大学 准教授)
開田 晶	(かなざわ食マネジメント専門職大学 講師)

2026 年 3 月 発行

発行人 かなざわ食マネジメント専門職大学