

大阪学院大学

商・経営学論集

REVIEW OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION

第 49 卷 第 1 号

2023年 9 月

論説

宮田 将吾 1

個人の行動と組織の形成

郡司 健 25

幕末維新时期長州藩会計制度の変容

－戦時下長州藩の一般会計と特別会計－

研究ノート

金丸 輝康 63

日本版DMOの現状と課題

大阪学院大学商・経営学会

商・経営学論集

第49巻 第1号 2023年9月

大阪学院大学商・経営学会

個人の行動と組織の形成

宮 田 将 吾

Individual Behavior and Forming of Organization

Shogo Miyata

ABSTRACT

Individual behavior is diverse, but their diverse behavior is the result of their own decision-making. Therefore, it is important to understand how individuals make decisions in order to understand individuals and their behavior. In addition, behind the behavior of individuals exist their own motives and goals. In other words, individuals make decisions and act to satisfy their own motivations and realize their own goals.

However, individuals are not always able to achieve everything which they desire on their own. In such cases, individuals may decide to give up on satisfying their own motives or realizing their own goals. But, if they must satisfy their own motives or realize their own goals, one effective option is to form an organization.

In this paper, I would like to clarify how individuals should be understood, how individuals make decisions, and how individuals act. Through that, we attempt to clarify how individuals form an organization as an instrument.

(2023.6.17 受付／2023.7.23 受理)

第一節 はじめに

組織という社会現象の捉え方は研究者によって異なっているが、アガシ (Agassi, J.) は社会現象を説明する学問的方法として、心理学主義的個人主義、制度論的集団主義、心理学主義的集団主義、そして制度論的個人主義という4つの立場に分類している¹⁾。組織形成論という分野においては、組織それ自体を形成する主体は個人であるが、その組織という社会的な制度は組織の中の個人に影響を及ぼすものである。しかしながらそのことは組織それ自体が何か明確な目的や意思をもって組織内の個人に影響を及ぼしているということの意味するものではなく、組織を形成する個人が組織内の個人の行動に影響を及ぼすことを意図して組織を形成するのである。したがって、組織形成論において組織それ自体は、個人が用いることができる1つの道具として理解されるものである。

組織に対するこのような理解はアガシの分類においては制度論的個人主義の立場であると考えることが出来るが²⁾、この考え方に基づくと、人間が作り出した組織という社会的な制度は人間が意図した通りに完全に形成されたり、完全に機能したりするわけではない。すなわち、「社会制度は必ずしも意図的に設計されたものではなく、行為の意図せざる結果³⁾」でもあるが、このように作られた組織は其中で活動する人間の行為に影響を及ぼすという側面を持っている一方で、その組織はまた人間の努力によっても変化することがある。

われわれが組織の問題を考える際には、組織がすでに存在していることを前提としていることが多いが、組織は人間の活動によって作り出された社会的な

1) Agassi, J., Institutional Individualism, *British Journal of Sociology* 26(2), 1975, pp. 144-155. を参照。

2) 宮田将吾「組織形成論の学問的方法」大阪学院大学商・経営学会編『大阪学院大学商・経営学論集』第48巻第2号、2023年、1-25頁を参照。

3) 吉田敬『社会科学の哲学入門』勁草書房、2021年、29頁。

構成物なのであり、人間の活動とは無関係に組織それ自体の活動によって生みだされているものではない。もしそうだとすれば、人間はなぜ組織を作るのかということを明らかにする必要があるだろう。その際、この問題を検討するためには組織そのものを作り出す人間をどのように理解するべきであるのかが決定的に重要である。

したがって、本稿ではまず組織形成論における人間像を検討した後に、その人間が社会的な構成物である組織をどのような時に作るのかということを明らかにしたい。そのことによって、人間が企業をなぜ作るのかが明らかになると考えている。

第二節 伝統論における人間観

そもそも人間はなぜ組織を作るのか。この問題にアプローチするためには、まず人間の行動を検討する必要があるだろう。周知のように、人間は日常のなかでさまざまな欲求を満たしたり、さまざまな目的を実現したりするために行動しているが、モチベーション論の分野では人間の欲求に関してさまざまな理論が展開されている。たとえば、マレー（Murray H. A.）は人間の欲求として合計40もの欲求をリストアップしている⁴⁾。また、マズローは（Maslow, A. H.）は人間の成長に関する欲求は5つあり、しかもそれらの欲求は階層的な構造を形成しており、低次の欲求が満たされると次の高次の欲求が生まれて来るという欲求階層説⁵⁾を提唱しているが、こういったさまざまな欲求が人間の行動の

4) これについては、Murray H. A., *Explorations in Personality, A clinical and experimental study of fifty men of college age*, Oxford University, 1938,（外林大作訳編『パーソナリティⅠ』誠信書房、1961年、同訳編『パーソナリティⅡ』誠信書房、1962年。）を参照されたい。

5) これについては、Maslow A. H., *Motivation and personality*, Harper & Row, 1954.（小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部、1971年。）を参照された

源となっていると考えることができるのである。

こういったさまざまな欲求の中で、経営学や経済学で長い間、理論構築の際の前提として採用してきた人間観として経済人仮説という考え方があるのは周知のとおりである。この仮説は、人間は経済的な利害によって動機づけられるという人間観であり、この考え方に基づくならば、人間は経済的な合理性によって動機づけられ、しかもそれを最大化するように行動する、というものである。しかしながら、この経済人仮説では組織における人間の心理的側面や社会的側面が排除されているという問題があり、そこで登場するのが社会人仮説であった。

社会人仮説とは、人間は社会的欲求を行動の動機とするという人間観に立つものである。この仮説の発端となった研究はウェスタン・エレクトリック社において実施されたホーソン実験⁶⁾と呼ばれる一連の実験であるが、そこでは人間は、インフォーマルな人間関係から安心感、帰属感、一体感、あるいは仲間意識や友情といったものが得られ、それらが組織目的の実現に対する個々人のモチベーションに影響を及ぼしているということが明らかになったのである。さらにこの実験では、従業員が「実験の対象に選ばれた」、「実験に参加している」あるいは「自分たちは注目されている」といった意識から、その期待に応えたいという心理が働き、良い結果をもたらす効果（ホーソン効果）も発見された。このように、人間の行動は経済人仮説が前提としたような経済的な利害のみで動機づけられる、ということだけでは説明できない部分があることが明らかとなったのである。

い。また、マズローはこういった5つの欲求とは次元の異なる欲求として超越的な欲求の存在を示唆している。これについては、Maslow A. H., *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press, 1971.（上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房、1973年。）を参照されたい。

6) これについては、大橋昭一・竹林浩志『ホーソン実験の研究』同文館出版、2008年を参照されたい。

その際、ここで重要となる問題は、人間のモチベーションは経済的な欲求にのみ影響されるのか、あるいは社会的な欲求にのみ影響されるのか、という問題である。ここでは具体的な例として、就職活動をしている学生が2社から内定を獲得していて、その中の1つの企業を就職先として選択するという意思決定状況を検討してみたい。たとえば給与の月額が30万円の企業と給与の月額が25万円の企業から内定を獲得した場合はどうであろうか。お金に対する価値観にもよると思うが、一般的には前者を選択し、就職することが合理的であると考えても差し支えないと思われる。また、たとえば人間関係が悪いと評判の企業と、人間関係がとても良好であると評判の企業から内定を獲得した場合であれば、人間関係に対する価値観にも左右されるが、一般的には後者を選択し、就職することが合理的であるだろう。この2つの単純な例からも明らかなように人間は経済的な利害によって動機づけられることもあるし、社会的な欲求によって動機づけられることもあるのである。しかしながら図1で示すような状況の場合ではどうであろうか。

A社	B社
・ 給与の月額30万円	・ 給与の月額25万円
・ 人間関係は悪いという評判	・ 人間関係が良いという評判

図1：内定先企業の諸条件の例①

このような状況においては、経済人仮説に基づいて個人の行動を理解する場合にはすべての人間はA社を就職先として選ぶという意味決定を下すことになる。他方、社会人仮説に基づいて個人の行動を理解する場合にはB社を就職先として選択することになるであろう。しかしながら、現実においてはA社を選択する人もいれば、B社を選択する人もいる。このことは筆者も講義の中で学生に質問するが、どちらか一方に就職希望先が偏ることは一度もなかった事実

からも明らかであると思われる。

人間は経済的な利害に基づいてモチベーションが影響されるのも確かであろう。年取の多寡によって「この企業に就職したい」というモチベーションが影響され、意思決定の結果が変わってくるということは想像に難くない。また、多くの人間は人間関係が険悪な企業に就職したいとは思わないということも想像に容易い。このように人間は、時には経済的な利害に基づいて自分のモチベーションの程度が変わったりもするし、時には職場での人間関係が原因でモチベーションの程度が変わったりもするのである。したがって、人間のモチベーションは経済的な欲求や社会的な欲求にも影響されるのであるが、しかしながら、経済的な欲求にのみ影響されたり、社会的な欲求にのみ影響されたりする、という理解は誤っているのである。

このことは、図1の例を少し複雑にした状況を検討することによっていっそう明らかとなる。図2においては、先ほどの例に「残業」という要因を含めているが、A社には残業はあるものの給与の総支給額としては30万円となるため、経済人仮説に基づくならばすべての人間はA社を就職先として選択することになる。他方、社会人仮説に基づくならばB社ということになるが、図1で示した例と同様に、現実としてはそのような結果とはならないだろう。なぜならば、このケースで含めた「残業」という要因に対する個人の主観的な価値観によっても意思決定の結果が影響されるということは容易に推測できるからである。たとえば、経済的な面から残業を好む人もいるであろうし、残業をしてまで給与を増やしたいとは思わない人もいるかもしれないのである。また、仕事そのものにやりがいを感じている人にとって、残業はマイナスの価値ではなく、むしろプラスの価値として作用するかもしれないのである。このように、人間の行動を理解する場合に、経済人仮説や社会人仮説というような一面的な理解だけではどうしても説明できない部分が出てくるのである。

A社	B社
・給与の総支給額 月額30万円 ・残業あり：上記の月額には残業手当3万円が含まれる。 ・人間関係は悪いという評判	・給与の総支給額 月額25万円 ・残業なし ・人間関係が良いという評判

図2：内定先企業の諸条件の例②（残業を含む）

第三節 組織形成論における人間観

それでは人間をどのように捉えようまく説明することができるのか。これに関連して、近代組織論の祖として位置づけられるバーナード（Barnard C. I.）の所説において説得力のある人間観が展開されているが、その人間観を検討するにあたり、経済人仮説についてのバーナードの指摘から見てみたい⁷⁾。

社会的行為からわれわれが「経済的」とよぶ側面をひき出すことは有用であるとしても、アダム・スミスやその後継者たちによって有効に構成され、かなり発達した諸理論は、特定の社会的過程—そのなかで経済的要因はたんなる一側面にすぎない—に対する関心を抑圧し、経済的関心のみを過度に強調したのである。それとともに、功利主義に根ざす唯物論的哲学をもっている純粋経済理論のなかで、動機というものに適当な考察を加えず、また社会的行動のうちで、感情的、生理的過程とは別個の知的過程の占める地位を一般にはなはだしく誤って考えた。これはいずれも、今日の多くの人々の思想では、人間は「経済人」であって、経済的以外の属性は

7) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938, p. x. (山本安次郎／田杉競／飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、序40頁。)

わずかにしかもたないものだ、ということの意味したし、今もなお意味している。

このように、バーナードは経済的な動機や関心について「必要欠くべからざるものではある⁸⁾」がそれだけに基づいて人間が行動しているという理解は一面的であると批判し、「経営組織に関連して、非経済的な動機、関心および過程が、経済的なそれらとならんで取締役会から末端の一人にいたるまで、その行動において基本的であるという意味である⁹⁾」として、社会人仮説のような人間関係に関する欲求などを含めた人間の非経済的な動機や関心の重要性を指摘している。

以上から明らかなことは、バーナードは経済的な動機や関心をもつ経済人仮説や、非経済的な動機や関心を持つ社会人仮説を否定しているのではなく、人間を何かひとつの側面からのみ把握する方法を否定するのである。したがって、バーナードは「人間を総体としてとらえ、人間の一部、人間の一側面、人間の一傾向をとり出し、それをモデル化しようとしてはいない。人間とは何か、それを総体としてとらえる。人間を全人的存在として把握しようとした¹⁰⁾」のであり、このような観点から、バーナードの人間観は「全人的な仮説¹¹⁾」あるいは「全人仮説¹²⁾」と名づけられるのである。

それでは全人仮説というものはどのようなものなのか。バーナードは人間を「過去および現在の物的、生物的、社会的要因である無数の力や物を具体化す

8) *Ibid.*, p. xi. (同上訳書、序41頁。)

9) *Ibid.*, p. xi. (同上訳書、序41頁。)

10) 三戸公『『バーナード＝サイモン理論』批判』立教大学経済学研究会編『立教経済学研究』第40巻4号、1987年、13頁。

11) 飯野春樹『バーナード研究』文眞堂、1978年、112頁。

12) 三戸公、前掲論文、13頁。

る、単一の、独特な、独立の、孤立した全体¹³⁾」と規定している。つまり、人間はひとそれぞれ体重も身長も異なるという意味で異なっているし、単なるものではなく細胞分裂している生物であり他の生物と同じというものでもないし、過去の経験を活かし適応する能力を持っている。また、人間関係といった社会的関係は人それぞれ異なっているのである。このように人間は、人それぞれ異なる物的要因、生物的要因そして社会的要因を具現した唯一の独立したひとつの全体的存在なのであり、人それぞれ異なるこれら3つの要因が個々人の個性として現れるのである。

このように規定される人間は、「(a)活動ないし行動、その背後にある、(b)心理的要因、加うるに、(c)一定の選択力、その結果としての、(d)目的¹⁴⁾」という特性を備えたものとみなされる。われわれ人間は他の人間を見た場合にはその容姿を認識することができるが、それと同時にその人間が行っている活動なり行動なりを認識することができる。また、その活動や行動の背景には心理的な要因、すなわち何らかの動機が働いているはずである。したがって、人間は心理的要因である動機を実現するために一定の行動を行っているというのである。

しかしながら人間は自分の動機をすべて実現することができるとは限らない。なぜならば、人間は物的、生物的、あるいは社会的な要因に制約されているからである。たとえば自分の身体的な特徴から実現不可能なこともあるであろうし、腕力などの生物的な能力が原因でできないこともあるだろうし、人間関係上の理由から実現不可能なこともあり得るが、そういった制約の中で人間は自分の動機を満たすために最善の行動をしようと努力するのである。

その際、重要なことは、選択肢が無数にあった場合には人間は意思決定を下

13) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 12. (前掲訳書、13頁。)

14) *Ibid.*, p. 13. (同上訳書、13頁。)

すことが困難となる、という事実である。たとえば真っ暗闇の大海原に自分が操縦する船があり、どの方向に進むかは自由であるという場合、どちらに船を進めるかを意思決定することは困難であろう。その場合、たとえば星を見たり、方位磁石を見たりして、進むべき方向、あるいは進んではいけない方向を確認するだろう。就職活動の例を挙げると、学生はどこの企業に就職しようとも自由である。このことが就職活動を始めたばかりの多くの学生を困惑させるのであるが、選択肢が無数にあるこの状況ではどこの企業にアプローチをするのかを意思決定することは困難であろう。この場合、学生はたとえば「営業職は嫌だ」とか「食品を扱う業界が良い」といったように、したくないことやしたいことを確認するだろう。このように人間は一定の選択力しか有していないのであり、そのため「選択には可能性の限定が必要である。してはいけない理由を見出すことが、なすべきことを決定する一つの共通な方法¹⁵⁾」であり、その役割を果たすものが目的なのである。したがって、目的の設定によって、人間は自分がどういった動機を満たすためにどういった行動をとるべきであるのかという選択条件を限定しているのである。

以上から明らかなように、全人仮説においては、人間はさまざまな動機を持っていて、自らの目的にしたがって自分がすべきことを選択することになるが、その選択の際に人間がどのように考えるのかを誘因と貢献の差として説明している。誘因とは「組織に入ることによって受け取るもの」を、貢献とは「組織に入ることによって犠牲となるもの」を意味していて、その差のことを純満足と名付けているが、純満足がプラスとなった場合には組織に入るという意思決定を下すことになるであろうし、純満足がマイナスとなれば組織に入ることでもメリットよりもデメリットの方が多いのであるから、組織には入らないという意思決定を下すことになるのである。また、個人が組織に参加するかど

15) *Ibid.*, p. 14. (同上訳書、14頁。)

うかを検討する際には、組織には入らないで自分一人の力で頑張るという選択肢もあるだろうし、他の組織に参加するという選択肢も存在するだろうし、もっと別の機会があるかもしれないが、このような場合には、複数の選択肢の中から純満足の値が一番大きいと個人が判断する選択肢を選ぶことになる¹⁶⁾。

この誘因と貢献の考え方は、誘因－貢献 >0 という式で表現できるが、多くの文献では誘因－貢献 ≥ 0 と表現されている¹⁷⁾。しかしながらこの表現は誤解を招くと思われる。なぜならばこの式は、誘因と貢献が等しかった場合にもその組織に入るという意思決定を下すことを意味するからである。しかしながら、「利益と負担とがまさに等しくなるとすれば、各人は他の代案に比較して誘因の余剰をもたないこととなるだろう。協働体系が能率的であるためには満足の余剰を作り出さねばならない。もし各人が、自分が投入するものを取り戻すだけであれば、なんら刺激はない。すなわち、彼にとって協働はなんらの純満足ももたらさぬこととなる¹⁸⁾」のである。

バーナードはこの主観的な計算式を組織や協働体系との関係に限定して用いる。そこでは、個人目的達成のために個人が組織に参加するかどうかを決める「参加意思決定」と参加を決定した個人が組織の中で組織目的達成のために行う「組織内意思決定」とを区別しているが¹⁹⁾、この主観的な計算式自体は組織や協働体系に限定することなく、人間の行動全般に応用することができるものであると筆者は考えている。たとえば、「甘いものを食べたい」という欲求があった場合、これは完全に個人的な意思決定であるが、これを上述の主観的な計算式に当てはめた場合、「甘いものを食べることによって得られるもの」が誘因であり、「甘いものを食べることによって犠牲となるもの」が貢献とな

16) *Ibid.*, pp. 83-86. (同上訳書、87-89頁。)

17) たとえば飯野春樹、前掲書、130頁を参照。

18) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 58. (前掲訳書、60頁。)

19) これについては、瀬見博「意思決定」経営学史学会編『経営学史事典（第2版）』文真堂、2012年、195-197頁を参照。

る。個人はその意思決定を下す際には、自分自身の主観にしたがった計算式の差がプラスであれば「甘いものを食べる」という意思決定を下すことになるが、マイナスとなった場合には「甘いものを食べる」という意思決定は下さない、という結論になるのである。また、「甘いものを食べる」場合にもさまざまな選択肢がある。たとえばケーキを食べるのか、チョコレートを食べるのか、お饅頭を食べるのか、といったような選択肢がある場合には、これらの中で純満足の大きさに基づいて意思決定するのである。

ここでもう1つ重要なことは何を誘因と感じるか、何を貢献と感じるのかは個人によって異なるものであるし、同じ個人であったとしても、その時その時によってその誘因や貢献の価値は異なるという点である。なぜならば、すでに述べたように、人間はそれぞれ物的要因、生物的要因および社会的要因が異なる存在であり、そのために個人個人それぞれが独特の個性を持っているが、そのことから生じる制約も人によって異なるであろうし、その結果として今何を必要としているのか、あるいは何が大切であるのかという価値観も人によって異なり得るからである。また、同じ人間においても、今必要なものが明日には必要ではなくなっているという状況があることは容易に想像できるのである。上で示した例に関連させると、たとえば「甘いもの」が苦手な人にとっては甘いものを食べることでそれ自体は誘因とはなり得ないであろうし、「甘いもの」が好きであっても何かのアレルギーでチョコレートを食べることができない場合にはその他の「甘いもの」を選択するだろう。また、「甘いもの」が好きであったとしても満腹を感じている状況では「甘いもの」を欲しないかもしれないし、「甘いもの」が苦手であったとしてもエネルギーを補給するためには「甘いものを食べる」と意思決定を下すかもしれないのである。

このように、誘因－貢献 >0 というバーナードの主観的な計算式は、人間の行動全般に援用することができると考えているが、「何かをする」という意思決定はこの計算式で純満足がゼロよりも大きい状態、すなわち誘因の余剰、あ

るいは満足の余剰が必要となる。このような全人仮説に基づくならば、上で示した就職活動の例（図1および図2）も次のように説明することができる。すなわち、給与の月額が30万円という誘因の価値は人によって異なるし、残業という要因の受け取り方も人によって異なる。経済的な面から残業を好む人もいるであろうし、残業手当や残業時間などの比較から残業に対する態度を決めるという人もいるであろう。仕事そのものにやりがいを感じている人にとっては、残業は誘因として作用するかもしれないのである。また、人間関係を好む人にとっては良好な人間関係は誘因として作用するであろうが、人間関係を好まない人にとっては積極的な人間関係が求められる職場はむしろ貢献として作用することになる。このように、個人個人異なる誘因と貢献の価値から自分自身が純満足を計算し、純満足が大きいと主観的に判断した企業を学生は選択するだろう、ということである。このように、経済人仮説や社会人仮説では説明できなかった状況でも、全人仮説に基づくならば、A社を選択する学生もいるし、B社を選択する学生もいるが、それは独自の主観的な計算に基づいて意思決定をしているであると説明することができるのである。

さて、人間は欲望や動機を満たすため、自分自身の主観的な計算式に基づいて意思決定し、行動するということができるが、人間は自分一人の力ですべての動機を満たしたり、すべての目的を実現したりすることは限らない。なぜならば、すでに述べたように人間にはさまざまな制約があるからであるが、人間がもし自分一人の力では簡単に実現できないような制約や困難に直面した場合にはどうするのであろうか。現在の自分の力では実現できないからあきらめるという選択肢もあるだろうし、教育や訓練などによって現状の自分の能力を向上させるという選択肢もあるだろう。あるいは他者の経験から学ぶこともできるだろう。しかしながら、それでもなお制約や困難を克服することができないと考える場合、その人間はどうするのであろうか。この場合、個人の努力ではどうにもならないとあきらめるのであろうか。もちろん、「あきら

める」という意思決定を下すことも可能であるが、「みんなで協力して実現する」という選択肢も存在している。それが組織の形成である。

第四節 個人の目的と制約

バーナードはわれわれが日常的に組織と呼ぶようなシステムを協働体系と名づけているが、その協働体系には協働体系固有の目的があり、その目的を実現するために協働体系は物的システム、人的システム、社会的システムそして（公式）組織という4つのサブシステムから成立していると考えている²⁰⁾。また、そのサブシステムの1つである組織は「二人以上の人間の意識的に調整された諸活動あるいは諸力の体系²¹⁾」と定義されるが、本稿においてはこの厳密な区別には従わず、組織という用語をバーナードの協働体系に近い意味として扱っている。

バーナードによると「個人主義の哲学、すなわち選択や自由意思を重視する哲学の最も普通な意味は、『目的』という言葉にある。（中略）個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる²²⁾」のである。例えば道を歩いていてその先に大きな石があり通行することができないという状況において、その場に居合わせた数人がその石を動かすことで通行可能となると判断し、そこに協働が生まれたとすれば、そこには石を動かすという組織目的を実現するための組織が生まれたことになる。このように、個人が有する目的を一人では実現できない場合、あるいは一人で実現するよりも複数人

20) Barnard, C. I., *The functions of the executive*, op. cit., p. 73. (前掲訳書、75頁。)

21) *Ibid.*, p. 73. (同上訳書、75頁。) なお、この定義の引用については原著を参考に筆者が翻訳したものであり、訳書に忠実には従っていない。

22) *Ibid.*, p. 22. (同上訳書、23頁。)

で実現したほうがより合理的であると個人が考える場合²³⁾に、その個人は組織を形成して自らの目的を実現しようと試みるのである。

上の例において「石を動かすことができない」理由として「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」とか、「石を動かすには人間が小さすぎる」という原因が考えられる。そのような原因をバーナードは制約と表現しているが、「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」と理解した場合には石という物的な要因を制約として捉えているため物的制約と呼ばれる。他方、「石を動かすには人間が小さすぎる」と理解した場合には人間という生物的な要因を制約として捉えているため、その制約は生物的制約と呼ばれるのである。バーナードはこの例においては、議論の単純化のために物的制約と生物的制約に限定して論じているが、制約にはそのほかにも心理的制約と社会的制約の合計4種類の制約があることを指摘している²⁴⁾。この事例を少し複雑にして心理的制約を考える場合、例えば自分としては「石を動かす」という目的を実現したいが、他の人が協力して石を動かすという貢献意欲を持ってくれないという状況が考えられるだろう。また、社会的制約としては、例えば複数の人が「石を動かす」という目的に向けて貢献意欲を持っているが、その複数の人の使用する言語が異なり、うまくコミュニケーションをとれないという状況が考えられる。

ここで重要なことは、「石を動かす」という協働行為はさまざまな要因からなっているということである。この状況は、たとえば天候、道具の種類や数、石の成分や大きさ、集まっている人数や特徴、個々人の人間関係、あるいはその状況においてなされるコミュニケーションなどさまざまな要因が含まれているが、その中のコミュニケーションという1つの要因をとってみても、それは「まず一つの物的な事象である。すなわちそれは、音波に変えられ、物質的な媒体で伝達され、環境の物的諸条件で制約される物理的エネルギーを必要とす

23) *Ibid.*, pp. 51-52. (同上訳書、53-54頁。)

24) *Ibid.*, pp. 22-45. (同上訳書、23-46頁。)

る。話すということはまた一つの生物的行為であり、生きものによってなされることである。すなわち肺、喉頭、鼻、舌、歯、唇、および神経系統を必要とするし、耳などもまた必要である。さらに話すということは一つの社会的現象でもあり、社会的接触によってのみ習得される。社会的情況以外では無用であるし、言葉は社会的用法に従わなければ意味を持たない²⁵⁾」のである。

このように協働行為やその状況は非常に多くの要因から構成されるのである、ここで示している例、すなわち「個人の進む先に大きな石があり、それを動かさないと道を通ることができないという状況」も複合的な要因からなっていて、それらの要因が結合した結果として石を動かすことができずに通行できないという状態になっているが、人間が「石を動かす」という目的を実現するためにはそれらの要因の中から制約を見つけ出し、その制約を克服して状況を変えていく必要がある。すなわち「制約はすべての要因の合成効果ではあるが、ある目的達成のための着手という観点からは、一つの要因によるものとみなしてよい場合がある。その場合にこの要因は戦略的要因となる²⁶⁾」。換言すると、この戦略的要因は「他の要因が不変のままならば、ある要因を取り除くか、あるいは変化させると、めざす目的を達成するような²⁷⁾」要因のことである。したがって、「石を動かす」という目的を実現するためには、制約の中のいずれか1つを選び、その制約を克服することが重要となってくるのであり、その戦略的要因が何であるのかによってその克服方法が異なってくるのである。

さきほどの例において、たとえば「人間ひとりで動かすには石が大きすぎる」と理解し、この物的制約を克服することによって目的が実現されると考えた場合には、物的制約が戦略的要因となり、物的制約を克服する方法を考えることが必要となる。この場合、たとえば石を小さくするためにハンマーを持っ

25) *Ibid.*, p. 46. (同上訳書、48頁。)

26) *Ibid.*, p. 51. (同上訳書、53頁。)

27) *Ibid.*, p. 203. (同上訳書、212頁。)

てくることや、ドリルなどの機械を手に入れることなどが考えられるが、そう
なると今度はハンマーやドリルを手に入れるということ自体が制約としてみな
されるだろう。

また、同じ状況を「石を動かすには人間が小さすぎる」と理解し、この生物
的制約を克服することによって目的が実現されると考えた場合には生物的制約
が戦略的要因となる。この場合、たとえばみんなで協力して一緒に石を持ち上
げることによって制約を克服するかもしれないし、クレーンやブルドーザーな
どの建設機械を利用することが考えられるかもしれない。みんなで協力すると
いうことになればそれは組織の形成を意味するものであり、そのこと自体から
新たな制約が生まれてくるかもしれないし、建設機械を利用することにな
れば今度はどうやって入手するのか、入手したとしてもどうやって動かすの
か、動かすことができる人材を確保するにはどうしたらよいのか、というよう
な新たな制約が生まれてくることになるだろう。

さらには、生物的制約から派生して「みんなで協力すると石を動かすことが
できる」と考えた場合でも、他の人がなかなか協力してくれないことがあるか
もしれないが、この場合には、「他の人が協力して石を動かすという貢献意欲
を持ってくれない」という心理的制約が戦略的要因となる。その心理的制約を
克服するためには、誘因と貢献に関して適切に対応することによって純満足
を生み出し、その人のモチベーションを引き出すことを目指す必要がある。ま
た、複数の人が協力してくれた場合でも、「石を動かす作業に協働してくれる
複数の人の使用する言語が異なり、うまくコミュニケーションをとれない」と
いう状況が生じるかもしれない。これは社会的制約であり、これを戦略的要因
としてとらえる場合には、それを克服するための手段として、たとえば通訳が
できる人に協力してもらおうとか、翻訳機を利用するなどが考えられるのである。

第五節 戦略的要因と組織の形成

目的を実現する際に制約されているという状況はさまざまな要因が結びついてその状況を作り上げているのであるが、目的の実現にとってはさまざまな要因の中で「この制約を克服すれば目的の実現が可能となるだろう」という要因、すなわち戦略的要因を見つけ出すことが必要となるということはすでに述べたとおりである。すなわち、「個々の人間は限られた選択力をもっている。同時に彼は全体状況の諸要因の合成物であるとともに、それらの要因によって強く制約される。彼は動機をもち、目的を立てて、それをなし遂げようとする。その場合の方法は、全体状況のなかで特定の一要因もしくは一組の要因を選び、これらの要因に働きかけることによって状況を変えることである。これらの要因は、目的の観点からは制約的要因であり、したがって戦略的な攻撃目標である²⁸⁾」。

この戦略的要因を克服しようとした場合、そのためには新たな制約が出てくるかもしれないし、その新たな制約を克服するためには別の新たな制約が出てくるかもしれない。このように、制約を克服するためには連続的に新たな制約が生じるかもしれないが、そういった制約を克服しながら人間は動機や目的を実現しようと試みるのである。その際、その制約は個人の努力によって克服可能であるものであるとは限らないが、個人の努力によって克服できない場合や、個人の主観的な計算に基づいて自分一人だけの努力で実現するよりも誰かに協力してもらった方が合理的であると判断する場合に個人は組織を作るのである。

たとえば、最初に例示した就職活動中の学生は、「どこかの企業に就職する」という選択肢のほかに「起業する」ということも選択肢に含めることができる

28) *Ibid.*, p. 60. (同上訳書、62頁。)

が、その際にも自らの主観的な計算に基づいて純満足の大きい選択肢を選ぶことになる。その結果、もし「起業する」ということになった場合には一人で事業を営むだけかもしれないし、組織を形成するかもしれない。また、一人だけで起業した場合でも、事業を拡大するために大量生産することが必要な場合には、物的制約を戦略的要因とみなして「機械設備を導入する」という方法で克服することもできるし、生物的制約を戦略的要因だと判断して「自分一人の身体的能力では人手が足りないので人を雇う」という方法で克服することのできるものである。もちろん、後者の場合は組織の形成ということになる。このように、人間は自らの動機や目的を実現するための1つの道具として組織を用いることができるのであり、これはまさに制度論的個人主義の立場そのものであるといえよう。

それでは個人はこの道具としての組織をどのように作るのか。バーナードによると組織は次の4つの方法でしか生まれてこない²⁹⁾。

- ①自然発生的な組織
- ②ある個人の組織しようとする努力の直接的な結果として生まれた組織
- ③既存の親組織から派生した子組織
- ④分裂、反逆、外力の干渉によって既存組織から分離した組織

①は、たとえば災害などで目の前に負傷した人がいて、その場にいた複数の人が自然とその救護を始めるというような状況下で生まれる組織である。この場合、特定の個人が「負傷した人がいるから助けよう」と働きかけることなく、自然と複数の人が共通意識として組織目的を共有することがあるという状況は容易に想像できよう。また、もし特定の個人が「負傷した人がいるから助けよう」と働きかけることによって複数の人で救護活動を行う組織が生まれた

29) *Ibid.*, pp. 101-103. (同上訳書、105-108頁。)

場合には②の組織化努力の結果として生まれた組織である。③は大企業が新しい事業をはじめのために子会社を作るようなケースが考えられる。たとえば日本電信電話株式会社（NTT）のHPの沿革³⁰⁾によると、NTTは1988年にNTTデータを、1991年にはNTTドコモを設立し、その後も多くの子会社をすることで成長してきたが、このように子会社を設立しながら大企業へと発展を遂げている企業は数多く存在している。また、④の組織は組織内部において価値観や志をともにするようなグループが自分たちの価値観を実現するためにみんなで独立するようなケースや、外部から離反工作によって分裂させられるようなケースが考えられる。たとえば第二次大戦後に分裂した東ドイツと西ドイツなどがこのケースとして考えられる。

このように組織は4つの方法で形成されるが、ここで注意しなければならないことは、③と④については新たな組織が形成されるためには、その前に何らかの組織が存在していなければならない、という点である。つまり、子の組織を形成するための親の組織や、分裂する前のもともとの組織がすでに存在していることが前提となっているのであるが、では、そのすでに存在している組織はどうやって形成されてきたのか。その問題の源泉をたどると、最終的には①と②の方法、すなわち自然発生的に生まれてきたか、だれか特定の個人が組織化の努力をした結果として生まれてきたかのどちらかに行きつくことになるのである。

企業という組織に限定した場合、筆者の知る限りでは①の自然発生的に生まれてきた組織は非常に少ないように思われるが、たとえばソニーグループ株式会社の前身である東京通信工業はその1つと考えることができるかもしれない。ソニーグループのHPには、創業者の一人である井深大が起草した設立趣

30) これについては<https://group.ntt.jp/corporate/history/> を参照。参照日は2023年6月17日。

意書³¹⁾が記されているが、そこには次のように書かれている。「戦時中、私が在任していた日本測定器株式会社において、私と共に新兵器の試作、製作に文字通り寝食を忘れて努力した技術者数名を中心に、真面目な実践力に富んでいる約20名の人たちが、終戦により日本測定器が解散すると同時に集まって、東京通信研究所という名称で、通信機器の研究・製作を開始した。（中略）誰誘うともなく志を同じくする者が自然に集まり、新しき日本の発足と軌を同じくしてわれわれは発足した」。この設立趣意書をそのまま鵜呑みにすればこの組織は誰か一人あるいは複数人の組織化努力の結果としてではなく、「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」という目的あるいは志のもと、20人程度の人たちが自然と集まって形成されたことになるが、このケースは戦後という特殊な状況下において生まれた非常にまれなケースであろうと思われる。

他方、②の個人による組織化努力の結果として形成された企業というものは枚挙にいとまがない。たとえばグンゼ株式会社の前身である郡是製絲株式会社は波多野鶴吉によって創業されたが³²⁾、波多野は当時の日本実業会会頭であった前田正名の主張、すなわち「国においては国の方針である国是があるように、府県においては府県是、郡においては郡是、町村においては町村是を定め、それらを統合して国産を奨励し貿易をさかんにするべきである³³⁾」という考えに感銘を受け、郡是を定めて地場産業や地域社会の発展を目指すという理念のもと郡是製絲株式会社を設立したのである。

31) 東京通信研究所やソニーに関する以下の解説については<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html>を参照している。参照日は2023年6月17日。

32) グンゼ製糸については、長谷川直哉「在来産業の革新－波多野亀吉（郡是製糸）－」宇田川勝・生島淳編『企業家に学ぶ 日本経営史』有斐閣ブックス、2011年、41-55頁を参照。

33) 長谷川直哉、上掲論文、49頁。

また、パナソニック株式会社の創業者である松下幸之助は自分の力を世の中で試してみたいという思いから、最初は個人事業として起業し、その後、松下電器器具製作所を設立したが³⁴⁾、松下は経営を続けるうちに次のように考えるようになった。すなわち、「加工された水道の水は価値がある。今日、価値あるものを盗めばとがめられるのが常識だが、通行人が門口の水道の栓をひねって存分に飲んだとしても、とがめられたという話はきかない。直接、生命を維持する貴重な価値ある水でさえ、その量があまりに豊富であるゆえに許されるということは、われわれに何を教えるか。それは、すなわち生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水の如く無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも、量を多くして無代に等しい価格をもって提供することにある。われわれの経営の真の使命は、まさにここにあると思うのである³⁵⁾」。これが有名な「水道哲学」であり、この理念を生産者の使命として実践するべくパナソニックを拡大していったのである。

ほかにも例えば京セラ株式会社を創業した稲盛和夫は培ってきた技術を世に問うために起業することを決意して京都セラミック株式会社を設立したが³⁶⁾、このように創業者は自らの動機や目的を実現させるために企業という組織を形成し、発展させたと考えることができるのである。

第六節 おわりに

本稿ではバーナードの理論に基づきながら、個人はなぜ、そしてどのように

34) パナソニック株式会社については、生島淳「大衆消費社会の出現－松下幸之助（松下電器産業）－」、宇田川勝・生島淳編、前掲書、209-224頁を参照。

35) これについては<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/history/panasonic-museum/konosuke/words.html#!6>を参照。参照日は2023年6月17日。

36) 京セラ株式会社については、長谷川直哉「ベンチャー企業の躍進－稲盛和夫（京セラ）－」、宇田川勝・生島淳編、前掲書、276-291頁を参照。

組織を形成するののかということを明らかにしてきた。

まず、人間は自らの個人的な欲求や動機、あるいは目的を実現するために行動するが、その際、自分の主観的計算、すなわち誘因－貢献が0よりも大きいかどうかということに基づいて行動する。その場合、何を誘因と感じるか、何を貢献と感じるかも人によって異なり得るし、同じ誘因や同じ貢献であったとしてもその価値は人によって異なり得る。また同じ人間においても状況によってそれらの価値は異なり得るものであるが、誘因－貢献 >0 の場合、すなわち純満足がプラスの場合に、「ある行動をしよう」というモチベーションが生まれ、その意思決定を下すのである。その際、その時点で自分一人の力では自分の欲求や動機を満たしたり、目的を実現したりすることができないことがしばしば生じ得るが、そのような状況において人間はさまざまな選択肢を持っている。たとえば「あきらめる」、「自分の能力を伸ばす」、「機械などを導入する」などなどであるが、こういった選択肢の中で何を選択するのかという問題についても人間は個人の主観的計算に基づき、より純満足の値が大きい選択肢を選ぶのである。

また、そのような困難な状況はさまざまな要因から成っているが、主観的計算に基づいて「あきらめる」ことなく、制約を克服しようと思意思決定した場合には、なにが原因でその目的の実現が困難であるのかを考える必要がある。その中でこの制約を克服すれば目的を実現することができるという要因があり、それを戦略的要因と呼ぶ。その戦略的要因を物質的制約、生物的制約、心理的制約あるいは社会的制約として克服していくことになるが、その制約を克服する方法として自分一人ではできないということになれば、「誰かに協力してもらう」すなわち「組織を作る」という選択肢を選ぶのである。このように、人間は自らの動機や目的を実現するために組織を道具として用いるのであるが、これはまさに制度論的個人主義の立場そのものである。

さて、ここで次のような疑問が生まれてくる。すなわちそれは、ひとたび組

組織が形成されるとそれは自動的に発展し、存続していくのであろうか、というものである。組織を形成した後はどのように考えることが出来るのか。この形成された後の組織のマネジメントの問題についても基本的な考え方は本稿で述べた考え方と同じであると考えている。すなわち、目的の実現や組織の維持にとって制約となっているものは何か、つまり戦略的要因が何であるのかを特定し、それを克服していかなければならない、というものである。このような組織の形成後の問題については本稿では触れることができなかったが、この問題は経営学や経営組織論にとって非常に重要な問題であり、稿を改めて検討してみたいと考えている。

幕末維新时期長州藩会計制度の変容 －戦時下長州藩の一般会計と特別会計－

郡 司 健

Changes of the Accounting System of the Choshu-Han during the Bakumatsu and Restoration Period

Takeshi Gunji

ABSTRACT

At early bakumatsu period (the end of the Edo period), especially during the Tenpo era (1830-1844), the Choshu-Han (domain) embarked on reforms of han's administration. The Buiku system, which has been built as special business account system in the previous Horeki era (1751-1763), was separated and independed from general accounts system (Shotaikata, main account) during the Tenpou era. Thus, it came to be more powerful and comprehensively implemented.

During the Bunkyu era (1861-1863), the spirit of the Joi movement, which means the campaign to expel foreigners, grew nationwide. In May of the Bunkyu 3rd year (1863), the U.S., French, and Dutch ships passing through the Shimonoseki Straits were bombarded to expel the foreigners. Furthermore, in the first year of the Genji era, a combined fleet of four nations attacked Shimonoseki under the leadership of Great Britain. After that, the wars continued until the Battle of the Meiji Restoration.

(2023.8.2 受付／2023.8.30 受理)

This paper follows the change of the accounting system in the Choshu Han during the wars (1863-1869), and considers its implications in terms of Shotaikata accounts (general accounts) and Buikukyoku accounts (special business accounts).

はじめに

幕末初頭とくに天保期（1830-1844）に長州藩は、幕府や諸藩がそうであったように、独自の藩政改革に着手した。長州藩の天保の改革では、藩財政の再建や国防（海防、異賊防禦）対策等が目指された。とくに財政改革にあたっては、以前の宝暦の改革によって創設された撫育制度の分離独立と機能の拡充強化のためにより強力な仕組みを提示し、その包括的な実行が図られた。

天保の改革の方針は、嘉永6年（1853）のペリー来航後も安政から万延・文久期までほぼ引き継がれていった。もちろん、一般会計である所帯方の本勘は租税4ッ成（4割つまり4公6民）に加えてさらに半知（5割）を上限とする馳走（負担）を求める状況にあり、藩士・庶民にとってはいっこうに楽にならなかった。むしろ、追加的な藩債の増加を抑え、藩富を増大させるために諸士・庶民の一般的な節儉が求められた。そのような状況の下に、天保期の藩の（内部）会計制度は嘉永期から安政期においてもほぼ引き継がれていった¹⁾。

文久期には全国的に攘夷の気風がたかまり、文久3年（1861）5月には下関海峡を通過する米・仏・蘭の艦船に対し、攘夷砲撃を実行するに至る。その一方で京都の攘夷運動の渦中であって、藩の主力軍は京都において手痛い敗北を喫した。翌元治元年には、英国の主導のもと英・仏・蘭・米4か国連合艦隊が下関に来襲する。その後も太田絵堂の戦い（藩内戦）、第2次長州征討（幕長戦争、四境戦争ともいわれる）、維新戦争（鳥羽伏見の戦いから五稜郭の戦いまで）と戦争が続く。本稿ではそのようないわば戦時下の長州藩における会計制度の変容を、所帯方本勘（一般会計）と撫育局会計（特別事業会計）について点描・概観してみたい。

1) 拙稿「長州藩における天保の改革と会計制度の変容－天保期～安政期における長州藩会計制度の検討－」『大阪学院大学商・経営学論集』第47巻2号、2021年。

I 元治元年・戦時下の藩政活動と会計制度

1 文久・元治期の長州藩の活動

文久2年(1862)に高杉晋作は、薩摩の五代才助、佐賀の中牟田倉之助らと幕府帆船千歳丸で上海へ渡航し、清国民の惨状とともにアームストロング野戦砲を見物した。他方、杉孫七郎(徳輔)は遣欧使節にしたがって渡航した。志道(井上)聞多(のちの井上馨)、野村弥吉(のち井上勝)、山尾庸三の3人は密航して西洋文明について学び帰国して攘夷を実行したい旨上層部に願い出た。藩主黙認の形で、3人に各200両計600両与えたが、横浜の英ジャーディン・マセソン(Jardine Matheson)商会の見積りでは一人千両かかるという。井上聞多は武器購入担当の伊藤俊輔(のち伊藤博文)にも相談を持ちかけ結果的に遠藤謹助を含めて5名が密航するには計5千両を用立てる必要があった。そこで当時江戸麻布藩邸にあった米国からの鉄砲購入資金1万両を担保とし、村田蔵六の保証によって商人(大黒屋六兵衛)から借入れることができた²⁾。

文久3年(1863)には、幕府の布告した攘夷決行の日(5月10日)の深更に久坂玄瑞率いる光明寺党が庚申丸・癸亥丸の2軍艦から米商艦ペンブローックに砲撃を行った。5月12日に藩は井上、伊藤、野村、山尾、遠藤の5人をロンドンへ密航留学させた。5月23日フランス報知艦、5月26日オランダ軍艦メデューサ、6月1日アメリカ軍艦ワイオミングと砲撃戦を行った。6月5日にはフランス軍艦2隻が襲来し、藩の主力兵が京へ出払い僅かの守備兵しかいない砲台を占拠し、大砲・砲架等を破壊して去った。

その直後には高杉晋作が藩公の命により奇兵隊を創設した。7月には英国艦隊が前年の生麦事件の犯人の処罰と賠償の支払いを求めて鹿児島湾に侵入した

2) 中原邦平『伊藤公實録〔第三版〕』啓文社、1910年、190-205頁。井上馨侯伝記編集会編『世外井上公伝 第1巻』内外書籍、1933年、87-89頁。

が、台風接近の状況下で最新鋭のアームストロング砲によって各砲台を撃破し、鹿児島市街を半焼させて立ち去った。

元治元年（1864）には4か国連合艦隊が下関に来襲し、砲撃戦から陸上戦へと3日間にわたって展開したが、防長2国を制圧することは出来なかった。すなわち、奇兵隊・諸隊・長府藩兵等守備兵は3日間にわたって善戦し、講和となった。この戦闘により、連合艦隊が意図した萩・山口の制圧から阪神（兵庫・大坂・京都）への進攻をくいとめるとともに、講和にあたっても彦島割譲等を拒絶し、国土防衛をかるうじて果たす結果となった³⁾。

2 元治元年の収支概算－松原文書を中心として－

元治元年の一般会計ともいえるべき所帯方請払（収支）については、松原文書「子年手控」（元治元年手控）等がある⁴⁾。また、田中誠二博士の詳細な研究がある⁵⁾。ここでは、同博士の研究を参考にしつつ、おもに松原文書の記述に従って、関連項目ごとに整理集合して検討してみたい。

(1)米高・銀高収入

まず、米高・銀高収入であるが、主要項目別に集合・整理すれば以下のよう
に示される。

3) 拙著『幕末の長州藩－西洋兵学と近代化－』鳥影社、2019年、185-186頁。

4) 松原文書「子年手控」（元治元年手控）山口県編『山口県史 資料編 近世7』2014年、292-311頁、（「子秋米大差引」）296-297頁、（「当年中定払其の外諸御臨時払引当積」）310-311頁。

5) 田中誠二『萩藩財政史研究』塙書房、2013年、477-479頁。

図表1 米高・銀高収入

項目	米(石)	銀(貫目)
御本勘一紙受備	32,559.0	1,323.6
引米減少所務受(1)	17,511.0	2.1
馳走米(2)	89,566.0	
倍役出来	120.0	
古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘(3)	4,001.0	
ノ(計)	143,757.0	1,325.7

ここで、「御本勘一紙受備」は士卒支給高のための「家来等浮米」を含まない税収高とみられる。これ以外の注記(1)～(3)に関する内訳は下記のとおり。

- (1)引米減少所務等受 = {引米減少所務受14,000石・2.1貫目、入石1・2方受2,862石、六合人足米受649石、合計17,511石・2.1貫目}
- (2)馳走米 = {御家来中17石掛置石56,517石、入石御馳走682石、御撫育方御馳走立戻し6,161石、地下御馳走4升掛り26,206石、合計89,566石}
- (3)古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘 = {古米振替代り上納切手1,104石、諸支配押御買米切手2,002石、勘文方御悩借方切手御買米240石、亥秋米残り後勘受655石、合計4,001石}

なお、ここで(2)の馳走米には、士卒(御家来)馳走米、庶民(地下)馳走米だけでなく、撫育方の馳走米も含まれている。撫育方馳走米は撫育方へ払われる。

(2)米高・銀高支出

次に米高・銀高支出に関しては次のような主要項目が示される。

図表 2 米高・銀高支出

項目	米 (石)	銀 (貫目)
諸御殿御用米／上々様方御仕渡銀・臨時引当 (江戸方)	2,006.0	938.3
御撫育方渡御馳走	6,161.0	0.4
御本勘小物成払引当之分 (地方)	9,051.0	1,227.8
諸郡・山代・阿武郡渡米・宿仕組引当等(1)	4,776.0	1,049.6
御昏仕入米・銀	15,917.0	638.1
明倫館御仕渡現米払	200.0	
検見落・破損船米・自他合力米等(2)	11,034.0	
返済方等米銀・引当(3)		1,931.7
債務元利返済等(4)	4,090.0	2,922.1
公卿方・山口移鎮・御末家入目引当計(5)	1,507.0	2,210.0
下関戦争兵糧米等(6)	5,045.0	5,173.2
旅役勘渡銀引当		816.0
地下普請御入目引当		66.3
合計	59,787.0	16,473.5

ここで「諸御殿御用米／上々様方御仕渡銀・臨時引当」は江戸方請（つまり江戸方経費の見積り）であり、「御本勘小物成払引当之分」は地方請（つまり地方経費の見積り）である。このほかの主要項目に関しての注記(1)～(6)については以下のとおり。

- (1)諸郡・山代・阿武郡渡米・宿仕組引当等 = {諸郡より上納物々代米銀秋銀立用67石・1,049.6貫目、郡方御仕渡・山代・奥阿武郡仕組利償米2,784石、山代・奥阿武郡農兵入目・新囲米1,500石、奥阿武郡御貸米丑秋調425石、合計4,776石・1,049.6貫目}
- (2)検見落・破損船米・自他合力米等 = {検見落米・破難船引当4,000石、地下馳走5合引除普請否起入目・臨時引当3,818石、3つ俵人足・増表2升米運賃共2,213石、自他御用達御合力米1,003石、合計11,034石}
- (3)返済方等米銀・引当 = {御返済方定払之分117貫目、諸御臨時引当之分1,000貫目、諸役人御心付銀之分814.7貫目、合計1,931.7貫目}
- (4)債務元利返済等 = {元居利米その外4,090石、勘文方其外御預り古借利払之分450貫目、大坂御家質借元居利払引当96.5貫目、大坂・石州借年賦利旦納三井借共1,396.1貫目、大坂当用借利銀479.5貫目、小物成借8ヶ1借、足輕已下御貸銀共引当500貫目、合計4,090石・2,922.1貫目}
- (5)公卿方・山口移鎮・御末家入目引当計 = {公卿方御入用米200石・720貫目、萩・山口小々作事入目引当300貫目、御末家様方他より御使者入目引当650貫目、御蔵許・御台処御番飯米・御賄入目引当800石・240貫目、御城同斷・御厩方渡之分400石・300貫目、御側医駕籠夫飯米107石、合計1,507石・2,210貫目}
- (6)下関戦争兵糧米等 = {赤間関其外御警衛処入目引当2,500石・2,000貫目、海軍局入用米・軍艦飯米共620石・592貫目、諸関門扶持方米650石・81.2貫目、小郡製造局入目25石、諸隊入目1,000石・1,500貫目、御国境宰判5ヶ処兵糧米引当250石、諸器械他仕調入目引当1,000貫目、合計5,045石・5,173.2貫目}

このような項目からは、七公卿の都落ち、政事堂（藩庁）の萩から山口への移転（山口移鎮）や下関戦争関係等といった文久3年・元治元年当時の政治的軍時的状況を反映した収支が新たに加わっていることがわかる。

松原家文書におけるこの元治元年の請払計算は、田中誠二博士によれば、嘉永4年改正予算大綱を前提にしているが、以下の点でそれとは隔たりがあるとされる⁶⁾。

- ①「士卒支給」のための「御家来中拵寺社家其外浮米御配之分」（「家来等浮米」米10万1,447.97石余、銀171.21貫目）が省かれている。
- ②借銀返済方（特別会計）が入り込み、家中18石懸り59,985石が17石懸り

6) 田中前掲書、477頁、479頁。

56,517石に修正されている。地下石別 4 升の馳走米、撫育方馳走米、借銀返済が記載されている。

- ③江戸方請（米5,933石・銀1,794貫目－嘉永4年「江戸経費」）が参勤途絶と「上々様方」在国によって減少している（米2,006石、銀938.3貫目）。
- ④それと裏腹に「小物成与相唱地方請」（国元予算1,170貫目）が「御本勘小物成引引当之分」米9,051石・銀1,227.8貫目に増加している。さらに、御撫育方御馳走米銀之分6,376石は同文書では6,161石となっている。

3 戦時下の収支概算報告と会計制度の変容

上記の収支項目にさらに「家来等浮米」および「士卒支給高」などをさらに追加し、「銀単」（札銀換算）計算を併せて行えば、以下のような収入（請）・支出（払）が示されるであろう。ここでは銀単計算における札銀への換算レートは、米1石=120匁（=0.12貫目）とする（小数点第2位4捨5入）。

図表3 元治元年の収入（請）－松原家文書－

収入（請）項目	米（石）	銀（貫目）	銀単（貫目）
家来等浮き米	101,448.0	171.0	12,344.8
御本勘一紙受備	32,559.0	1,323.6	5,230.7
引米減少所務受	17,511.0	2.1	2,103.4
馳走米	89,566.0		10,747.9
倍役出来	120.0		14.4
古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘	4,001.0		480.1
✂（計）	245,205.0	1,496.7	30,921.3

（銀単レート：米1石=120匁=0.12貫目）

図表4 元治元年の支出（払）－松原家文書

支出（払）項目	米	銀	銀単
諸御殿御用米／上々様方御仕渡銀・臨時引当（江戸方）	2,006.0	938.3	1,179.0
御撫育方渡御馳走	6,161.0	0.4	739.7
御本勘小物成払引当之分（地方）	9,051.0	1,227.8	2,313.9
諸郡・山代・阿武郡渡米等	3,276.0	1,049.6	1,442.7
御昏仕入米	15,917.0	638.1	2,548.1
明倫館御仕渡現米払	200.0		24.0
検見落・破損船米・自他合力米等	11,034.0		1,324.1
返済方等米銀・引当		1,931.7	1,931.7
債務元利返済等	4,090.0	2,422.1	2,912.9
公卿方・山口移鎮・御末家入目引当計	1,507.0	2,210.0	2,390.8
下関戦争兵糧米等	6,545.0	5,173.2	5,958.6
旅役勘渡銀引当		816.0	816.0
地下普請御入目引当		66.3	66.3
小物成借8ヶ1借、足輕已下御貸銀共引当		500.0	500.0
支出合計	59,787.0	16,973.5	24,147.9

（＊銀単レート：米1石＝120匁＝0.12貫目）

ここでは、「家来等浮米」と同額を「士卒支給高」として収入・支出にそれぞれ計上する。それとともに、この「家来等浮米」と「御本勘一紙受備」とが公租（物成）となり、「引米減少所務受」が小物成（雑税）として扱われる。

「公租」（物成）

家来等浮き米	101,448	171	12,344.7
御本勘一紙受備	32,559	1,323.6	5,230.7
「公租」（物成）	134,417	1,494.6	17,575.4

幕末維新时期長州藩会計制度の変容
 - 戦時下長州藩の一般会計と特別会計 - (郡司)

また、「倍役出来」「古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘残米」を「倍役・残米後勘」として集合する。

「倍役・残米後勘」

倍役出来	120.0		14.4
古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘	4,001.0		480.1
「倍役・残米後勘」等	4,121.0		494.5

支出項目に関して、さらに以下のような項目を再集合・整理して、「諸郡・検見落等」と「諸役所渡」として、それぞれ表示する。

「諸郡・検見落等」

諸郡・山代・阿武郡渡米等	3,276.0	1,049.6	1,442.7
御昏仕入米	15,917.0	638.1	2,548.1
検見落・破損船米・自他合力米等	11,034.0		1,324.1
地下普請御入目引当		66.3	66.3
「諸郡・検見落等」	30,227.0	1,754.0	5,381.2

「諸役所渡」

明倫館御仕渡現米払	200.0		24.0
返済方等米銀・引当		1,931.7	1,931.7
小物成借・足輕等御貸銀共引当		500.0	500.0
「諸役所渡」	200.0	2,431.7	2,455.7

それとともに、次の各項目が残る。

元利償却(債務元利返済等)	4,090.0	2,422.1	2,912.9
公卿方・山口移鎮等	1,507.0	2,210.0	2,390.8
下関戦争兵糧米等	6,545.0	5,173.2	5,958.6
旅役勘渡銀引当		816.0	816.0

これにより、元治元年のいわば戦時経済下における収支概算が、それ以前の収支概算と比較可能な形で要約把握示される（小数点以下は4捨5入）。

図表5 元治元年の収支概算－松原家文書

収入項目	米	銀	銀単	備考
家来等浮米	101,448	171	12,345	公租 17,576
御本勘一紙受備	32,559	1,324	5,231	
引米減少所務受	17,511	2	2,103	雑税 2,103
馳走米	89,566		10,748	
倍役・残米等	4,121		495	
収入合計	245,205	1,497	30,922	
支出項目	米	銀	銀単	
士卒支給高	101,448	171	12,345	
江戸方経費	2,006	938	1,179	
地方経費	9,051	1,228	2,314	
撫育方等	6,161	0	739	
諸郡・検見落等	30,227	1,754	5,381	
諸役所渡	200	2,432	2,456	
元利償却	4,090	2,422	2,913	
足輕旅役銀		816	816	
公卿方山口移鎮等	1,507	2,210	2,391	
下関戦争兵糧米等	6,545	5,173	5,959	
支出合計	161,235	17,145	36,493	

（銀単レート：米1石＝120匁＝0.12貫目）

これにより、天保11年、嘉永4年および元治元年の収支概算（目安・根積）に関して以下のような比較が可能となる。

図表 6 収支概算 (目安・根積) 比較

	天保11年 (1841)		嘉永 4 年 (1851)		元治元年 (1864)	
項目	米	銀単	米	銀単	米	銀単
公 租	162,259	8,983	154,914	8,818	134,007	17,576
雑 税	13,826	1,494	14,188	1,412	17,511	2,103
租税収入	176,085	10,477	169,102	10,230	151,518	19,679
馳走米	*100,000	5,244	90,000	4,630	89,566	10,748
儉約・返済額等		575		40	4,121	495
不足借入		3,763				5,571
収入合計	280,568	20,059	259,102	14,900	245,205	36,493
士卒支給高	114,187	5,709	101,448	5,244	101,448	12,345
江戸方経費		2,296	5,933	2,091	2,006	1,179
地方経費		1,844		1,170	9,051	2,314
租税支出	114,187	9,849	107,381	8,505	112,505	15,838
撫育方	16,566	828	17,132	906	6,161	739
諸所充当	2,988	1,014	12,129	656	200	2,456
諸郡検見落等		—	4,067	253	30,227	5,381
足輕勘渡		—		40		816
元利償却		6,468		4,540	4,090	2,913
水害・戦時等臨時		1,900			8,052	8,350
支出合計	133,741	20,059	140,709	14,900	161,235	36,493
銀単レート	1 石 = 0.05 貫目				1 石 = 0.12 貫目 (2.4倍)	

これにより、この23年間に以下のような変化が見いだされる。

(1)収入については、米高は嘉永 4 年よりも減少しているが、銀単のレートが 1 石 = 0.05 貫目から 1 石 = 0.12 貫目へと2.4倍上昇しているため (米価上昇)、銀単による収入・支出も 2 倍以上増えている。

(2)「地江戸引分け」が崩れた。蛤御門の変、長州征討令により、多くの藩士が江戸から引き揚げたため江戸藩邸の占める割合が小さくなった。

(3)撫育方への支出(振替)が大幅に減少している(石高6.5割減、銀高2割減)。これには、本来撫育方の支出を所帯方が立替え支払った部分を控除した残りを撫育方に振替えた可能性もあると思われる。とすれば、撫育方充当分＝立替払分＋撫育方実支払分となる。

(4)諸役所への支出(諸所充当)が大幅に増加し、戦時支出が最も大きなウエートを占めるようになった。萩から山口への藩公ならびに政事堂の移転(山口移鎮)の費用は戦時支出に含めているが、諸役所充当の増加にもある程度影響しているとみてよいであろう。戦時支出は全体の16.3%であり、士卒支給高について大きくなっている。

また、田中誠二博士に従えば、元治元年には藩札の大増刷が行われた。その際に、兌換用に巨額の金(5万1,526両)が「後口金」として確保されたとされる。なお、札価指標は文久3年・元治元年は90(嘉永4年～安政5年も90、安政6年～文久3年は93)であるから、正銀と札銀との開き(差異)はそう大きくなかった⁷⁾。藩札の発行には「信用」が必要である。特に長州藩の場合正銀と札銀とのレートがそう大きく乖離しなかったのは、藩(財政)に信用があったからといえるであろう。その信用は経済的信用つまり実際の資金的根拠が必要であり、そこに撫育局(撫育金、特に宝蔵金)への信頼が有効に作用したとみられなくもないであろう。

＜補説＞元治元年の(拡張された)請払計算—田中誠二博士の説—

このような松原家文書による収支概算に対し、田中誠二博士は所帯方による撫育資金の一部運用を含むところの拡張された財政的(資金管理的)活動を重視した請払計算を呈示されている。上記の収支計算の項目区分に即して以下に呈示しておこう。

7) 田中前掲書、477頁。拙稿前掲(「長州藩における天保の改革・・・」)88頁。

(1)請の計算（収入計算）

田中誠二博士の示される計算では、米高（石）、銀高（貫目）だけでなく金高（両）の計算も含まれており、松原家文書における計算よりもより拡張された内容となっている。ここでは各項目の銀単も併せて表示しておこう。

図表 7 元治元年の請（収入）－田中誠二博士

項目	米（石）	銀（貫目）	金（両）	銀単
御本勘一紙受備	32,559	1,323.60		5,230.68
公武周旋御入用、文久2年より10か年			10,000	750.00
引米減少所務受(1)	17,511	2.10		2,311.32
馳走米(2)	93,249	9.80		11,199.68
倍役出来	120			14.40
古米等切手買米等	...			
御悩借貸利受		60.00		60.00
御昏売払代		3,630.90		3,630.90
2石替え銀戻り		92.30		92.30
山代掛銀2石替立戻し		62.50		62.50
石州堀藤十郎出銀分（両）			2,000	150.00
合計	143,439	5,181.20	12,000	23,293.88

（米1石=120匁=0.12貫目、金1両=75匁=0.075貫目）

ここで、「御本勘一紙受備」は「家来等浮米」を含まない税収高とみられる。この計算の注記(1)(2)に関する内訳は下記のとおり⁸⁾。

8) 田中前掲書、477頁。

- (1)引米減少所務等受 = 引米減少所務受14,000石・2.1貫目、入石1・2方受2,862石、六合人足米受（根御運送等）649石、合計17,511石・2.1貫目
 (2)馳走米 = 御家来中18石掛置石59,985石、入石御馳走682石、御撫育方御馳走立戻6,376石・0.4貫目、地下御馳走4升掛26,206石・9.4貫目、合計93,249石、9.8貫目

とりあえずみられる特徴としては、「古米等切手買米等」の項目がなく、御帑売払代他3項目の銀高収入が追加されている。また、金高収入には、公武周旋入用と石州堀藤十郎出銀分とが計上されている。とくに、公武周旋入用金は後に見るように撫育方の公武周旋費用を所帯方に支払ったものであり、これに基づいて周旋諸費用を支払うようになることをうかがわせるものと考えられる。

(2)払の計算（支出計算）

こちらでも支出の中に金高が含まれ、請（収入）計算に相応して、より拡張された内容となっている。ただし、請計算と同様、「士卒支給高」は含まれていない。

図表 8 元治元年の払(支出) ー田中誠二博士

項目	米(石)	銀(貫目)	金(両)	銀単
諸御殿用米上々様方仕渡銀臨時引当(江戸方)	2,006	938.30		1,179.02
御撫育方渡御馳走	6,376	0.40		765.52
御本勘小物成払引当之分(地方)	9,051	1,227.80		2,313.92
諸郡・山代・阿武郡渡米・宿仕組引当等(1)	6,094	1,264.60		1,995.88
御帑仕入米・銀	15,917	638.10		2,548.14
明倫館御仕渡現米払	3,000			360.00
検見落・破損船米・自他合力米等(2)	11,031	21.30		1,345.02
返済方等米銀・引当(3)		1,931.70		1,931.70
債務元利返済等(4)	4,865	2,392.90	4,398	3,306.55
公卿方・山口移鎮・御末家入目引当計(5)	2,400	5,000.50		5,288.50
下関戦争兵糧米等(6)	10,795	5,628.20		6,923.60
旅役勘渡銀引当		816.00		816.00
合計	71,535	19,859.80	4,398	28,773.85

上記計算の注記(1)～(6)に関する内訳は下記のとおり⁹⁾。

9) 田中前掲書、477-478頁。

- (1)諸郡・山代・阿武郡渡米・宿仕組引当等 = {諸郡より上納物々代米銀秋銀立用60石・49.6貫目、郡方御仕渡・山代・奥阿武郡仕組利償米2,784石 (2,248+322+214)、山代・奥阿武郡農兵入目1,000石、山代新囲米1,000石、山代掛銀等2石替払い1,250石、諸郡宿仕組引当1,000貫目、御米瀬戸内売上乘雑用引当15貫目、仲取方払引当200貫目、合計6,094石・1,264.6貫目}
- (2)検見落・破損船米・自他合力米等 = {検見落米・破難船引当4,000石、地下馳走5合引除普請否起入目・臨時引当3,818石・21.30貫目 (臨時引当)、3つ俵人足・増表2升米運賃共2,213石、自他御用達御合力米1,000石、合計11,031石・21.30貫目}、
- (3)返済方等米銀・引当 = {御返済方定払之分117貫目、諸御臨時引当之分1,000貫目、諸役人御心付銀之分814.7貫目、合計1,931.7貫目}、
- (4)債務元利返済等 = {勘文方其外御預古借利米その外4,090石、290.8貫目・2,131両、大坂御家質借元居利払引当250石・24.5貫目・960両、大坂・石州借年賦利旦納三井借共1,298.1貫目・1,307両、大坂当用借利銀479.5貫目、小物成借8ヶ1借、足輕已下御貸銀共引当300貫目、御家中100石以下御貸銀共引当525石、合計4,865石・2,392.9貫目・4,398両}
- (5)公卿方・山口移鎮・御末家入目引当計 = {公卿方御入用米200石・727貫目、萩・山口小々作事入目引当300貫目、御末家様方他より御使者入目引当120貫目、山口御蔵許普請引当600貫目・御台処御番飯米・御賄入目引当2,200石・240貫目、御厩方渡之分300貫目、諸役所引越引当150貫目、山口諸臨時引当520貫目、山口御用宿家賃引当43.5貫目、新御屋形作事入目2,000貫目、合計2,400石・5,000.5貫目}
- (6)下関戦争兵糧米等 = {赤間関其外御警衛処入目引当2,500石・2,000貫目、海軍局入用米・軍艦飯米共620石・592貫目、諸関門諸番所650石・81.2貫目、小郡製造局入目25石・380貫目、諸隊入目2,000石・1,500貫目、御国境宰判兵糧米引当5,000石、諸器械他仕調入目引当1,000貫目、諸処探索方入目75貫目、合計10,795石・5,628.2貫目}

前述のように最初に取りあげた松原文書による収支概算は、嘉永4年改正予算大綱を前提にしているが、幾つかの点でそれとは隔たりがあるとされる。田中博士の提示される計算はむしろ嘉永4年改正の予算大綱から開始してその隔たりとの差異の処理を含めた計算であるとみられる。

両計算の食い違いを、例えば請(収入)についてみれば、家中18石掛置石59,985石、御撫育方馳走立戻6,376石・0.4貫目、地下御馳走4升掛受26,206石・9.4貫目、山代帑代収入(御帑売払代)3,630.9貫目、御殿費用2石替代銀戻92.3

貫目、山代掛銀仕組銀等和市（レート）2石替代銀立戻62.5貫目などとされ、さらに公武周旋入用金請10,000両、石州堀藤十郎より当銀出銀之分2,000両も加算されている。他方、益田家文書の支出における古米諸支配勘文方等切手買米・前年残米後勘の金額は含まれていない。

ところで、ここには京都周旋のための資金高（両）が請（収入）に含まれている。この京都周旋資金は、後に見るように本来は撫育局のものであり、撫育局が直接支弁するのではなくむしろ所帯方にその運用（支出）を委ねているとみることができる。撫育局の本来の目標は事業活動による撫育局資金の増加にあり、京都周旋活動はむしろ藩政府の政治活動であり、その目的別使用（支出）は所帯方に委ねられていたのであろう。

そして、このようないわば戦時体制のもとに「払」（支出）が増加し、銀単で差引5,117.5貫目（上記計算では5,479.97貫目＝23,293.88貫目～28,773.85貫目）の不足となる¹⁰⁾。これに対応するに、「新御屋形御作事入目」を半減し、山口御蔵元普請、諸役所萩より引越入目、江戸大坂石州借等の利且納等の払を延引し、去年の漉き紙のうち当節売払代銀ならびに去年売延米の代銀を充当して、4,726.3貫目を調達する。これから石州堀藤十郎への当暮出銀分150貫目を差し引けば、当暮の不足は541.2貫目（＝5,117.5－4,576.3）となる。さらに、家中馳走が18石懸りではなく17石懸りとなることから、不足額は960.0貫目（馳走減収418.8貫目＝960.0－541.2）となる。なお、大坂御用達等借用計8,700貫目（一部75匁替で8,200貫目）が凍結（借居続、取引難）される、と。

このように田中博士の計算では本来（嘉永四年改正ベース）の予定（根積、

10) 田中前掲書、479頁。田中博士の請払計算では請合計23,657.5貫目、払合計28,775貫目と示される（請合計＝ $143,439 \times 0.12 + 5,544.9 + 12,000 \times 0.075 = 23,657.58$ 貫目、「払」合計＝ $71,535 \times 0.12 + 19,859.8 + 4,398 \times 0.075 = 28,773.85$ 貫目）。そして、元治元年の米価（長州米）は、大坂の相場では石別正銀144.9-150.6匁、国元では札銀147.3匁であるから、この計算書における石別札銀120匁というレートは低めのレートであることが指摘されている。同書、479頁。

予算大綱) から出発して、撫育方からの請(振替)金とその支払いや不足額に対する所帯方の資金繰り努力の把握・説明までを含めて計算がなされている。そこには、国元(国相府・当職)・所帯方による江戸方(行相府・当役)・撫育方の取込努力の観点からの接近が色濃く表されていると思われる¹¹⁾。

益田家文書では所帯方だけの会計報告を中心とするのに対し、ここでの計算はまさに財政史・資金管理的観点から所帯方と撫育方との綱引きを含む重要な側面が取り上げられているとみることができるであろう。

Ⅱ 幕末維新期の撫育局会計

1 撫育資金—特別活動会計制度

撫育金は、宝暦期における制度創設以来、代々安易な支弁は避けられてきた。とくに天保の改革以降、撫育方・越荷方の撫育局会計は特別事業会計として所帯方の本勘(一般会計)から切り離され藩主の直属・直裁とされた。文久2年(1862)頃から度重なる「神州の興廢御当家存亡に係る大事件」につきその支弁の決定が願ひ出られた¹²⁾。撫育金が維新活動の財政的裏付けとなったのは有名であるが、それは幕末期の諸困難がまさに危急存亡の出来事として認識されたからに他ならない。

ここではまず幕末期の撫育資金のうち、越荷方収益の扱いについてみておこう。下関戦争後における施条銃(装條銃、ライフル銃特にミニエー銃)および施条大砲の購入、汽船(蒸気軍艦)購入についてはその後に見ることとしよう。

11) この点に関する田中誠二博士の鋭い分析と考察については、次を参照。田中前掲書、第9章・10章。確かに、このような視点は興味深い。例えば、村田清風等改革派は撫育方の分離独立をはかり藩主直属として先憂後楽的・長期的視点から国富蓄積を目指し、そのために士庶の節儉を求める。これに対し、坪井正裕等保守派は、士庶に財政的余裕をもたらすべく結果的に撫育金への食い込みを許容する。それはまた所帯方の立場から撫育局の取込(支配)を目指す立場に通底する。両者の対立は、所帯方と撫育局との相克という面からも推察することができるように思われる。

12) 末松謙澄『修訂防長回天史』柏書房、1967年、831-832頁。

2 越荷方収益の充当

慶応元年（1865）11月7日幕府は征長軍の進軍を発令した。同7日長州藩は越荷方の権限を拡張し営利を専らとし藩外通商の事務を担当させ、その利益は一切海軍費に充当することを命じた。越荷とは、他国の回船がもたらす荷物（商品）のことである。撫育方の資金を運用して増やすために、その荷物を抵当として金融業を営み、あるいはその委託に応じて荷物を保管し、倉敷料の徴収を目的としたのは、越荷方および貸銀所である。

寛文年間（1661-1672）に、西回り航路つまり北前船等による北国海運と瀬戸内海の水運との連携が開発された。これにより、蝦夷地や日本海側各地の産物・物資が防長2州の沿岸各港を巡って送られた。それとともに北前船や諸廻船が帰港する防長各港（江崎・須佐・浜崎・越ヶ浜・瀬戸崎・三田尻・富海・笠戸・室積・上関・室津・柳井・小松等）は繁栄した。特に赤間関は、九州航路とも密接な関係があり、それらの中継拠点として大いに栄えた。

その後、撫育方が経済活動拠点となる港湾整備に着手し、赤間関・佐波郡中関・熊毛郡室積等に良港を開発整備した。赤間関では長府藩領ではない伊崎に新地（今浦港）を開発し、越荷方を置いて米や産物の売り捌き、他国物資の取引仲介、倉庫業、金融業等を行っていた。天保2年（1831）に発生した農民一揆により、藍・蠟・菜種・綿織物等の統制が緩和された。天保11年（1840）には赤間関越荷方が拡充され、他国商船の貨物を抵当として本勘（所帯方）および撫育金の貸付を取り扱った。

慶応元年10月8日藩は越荷方の権限を拡張し、営利を専業として藩外通商事務を担当し、北国回送貨物の荷造り、荷為替等をも管理するようになった。前述のように11月7日に越荷方の利益を海軍費に回すよう命じた。さらに慶応2年（1866）3月頃には唐反物類を越荷方捌きとしてその運上金（税金）を取り立て、これを軍艦購入費に充当した。

いずれにせよ、撫育金と越荷方収益が藩の危急存亡の秋に充当されていった

ことは確かであろう¹³⁾。明治4年、元徳公は藩知事を辞任後、撫育署管轄の宝蔵に納められていた撫育金ならびに麻布藩邸に蓄えられた穴蔵金が、時価総計で100万両と見積もられた。このうち70万両を朝廷に献上したとされる¹⁴⁾。

3 新式銃の調達および大砲の鑄造・調達

文久元年（1861）には火薬製造を中心とする「製錬方」が萩と山口の両所におかれ、武具方の管轄とされた。文久3年には大砲鑄造方が萩、吉敷郡鑄銭司村、今福村、そして小郡福田の4箇所におかれ武具方の管轄とした。

元治元年には英仏蘭米4か国連合艦隊が下関に来襲した。この戦争後は、巨砲（要塞砲等）に加えて野戦砲（4斤砲）および野戦砲弾（施条砲弾）の製造が重視されるようになった¹⁵⁾。

ミニエー銃の値段（18両）はゲベール銃（5両）の3倍以上するが、その性能はゲベール銃とは比較にならないため、藩はミニエー銃への転換を断行した¹⁶⁾。この頃、米国の南北戦争の余剰品がわが国に大量に輸入・使用されたことも大きいであろう。

幕長戦争では自藩製の大型砲とともに、12ポンドアームストロング砲（野戦

-
- 13) 幕末・維新时期における北前交易・越荷方の活動の詳細に関しては次著に詳しい。小林茂『長州藩明治維新史研究』未来社、1968年、81-112頁。ところで、このような越荷方の活動が必ずしも順調ではなく、萩藩直営の「越荷方役所」が、近年－幕長戦争の頃－の「放漫経営で大赤字を出している。ことに慶応に入り、薩摩との砂糖の取引に失敗して破綻に瀕していた」という説もある。富成博『誰も知らない幕末薩長連合の真相』新人物往来社、2010年、237頁。
- 14) 時山弥八編『増補訂正もりのしげり』赤間閣書房、1969年、308頁、444-445頁。林三雄『長州藩の経営管理』文芸社、2001年、222頁。三坂圭治『萩藩の財政と撫育制度』春秋社、1943年（改訂版）マツノ書店、1977年、119-121頁、144頁、210-211頁。
- 15) 山本勉彌・河野通毅『防長ニ於ケル郡司一族ノ業績』藤川書店、1935年、39頁。
- 16) 時山編前掲書、442-443頁。末松前掲書、813頁、825-826頁。中原前掲書、452-453頁。三宅紹宣『幕長戦争』吉川弘文館、2013年、46頁、52頁。鈴木正節『幕末・維新の内戦』三一書房、1977年、134-135頁。小川亜弥子『幕末期長州藩洋学史の研究』思文閣出版、1998年、180頁。拙著前掲、147頁、224頁。

砲）やメリケン（米利堅）ライフル（アメリカ製施条砲）、20ポンドライフル砲のような購入大砲も含まれている。それらは、グラバー等を経由して買い付けた英米等からの輸入大砲である。大砲購入には撫育金から2万両が支弁されている。この点が元治元年の連合艦隊下関戦争時との大きな違いであろう。

また、銅製大砲の鑄造にあたってはその原材料となる銅が大量に必要となる。しかし、さすがに下関戦争以降、原材料が大幅に不足し、寺社等の鐘や銅製品の供出に頼らざるをえない有様であった。このため藩内における銅山開発にも撫育方は傾注している。

図表9 慶応元年（1865）－慶応3年（1867）の大砲・小銃等の購入

慶応元年（1865）		（両）
	大砲	20,000
	装条銃800挺	14,400
	同 4,300挺@18両	77,400
	剣付銃 3,000挺@5両	15,000
	追加；ミニエー銃1,800挺	32,400
	追加；剣銃2,000挺	10,000
	大砲・小銃合計（装条銃6,900挺、剣付銃5,000挺）	169,200
慶応3年（1867）		
	洋銃2,000挺	25,000
	大砲・小銃総計	194,200

なお、以下の計算においては、銀高（貫目）ではなく金高（両）が主に使用される。これは撫育局の主な取引相手が藩外に多いことによる。さらに、この時期（文久・元治期以降）、欧米との貿易によって金銀が流出し、とくに西国では正銀が大きく欠乏し、金取引が増加したこと等があげられる¹⁷⁾。

17) 田中前掲書、469-470頁。石井寛治『明治維新史－自力工業化の軌跡－』講談社学術文庫、2018年、83-90頁。

4 蒸気軍艦の購入

文久3年(1863)の下関戦争当時、長州藩は4隻の洋式船つまり丙辰丸(自製帆船、自製4,000両)・庚申丸(自製帆船、自製2万両)・壬戌丸(購入鉄張蒸気船)・癸亥丸(購入木造帆船)を所有していた。このうち丙辰丸を除く3隻は文久3年の下関戦争でアメリカ軍艦ワイオミングに撃破されたが、それぞれ後に引き揚げられ再利用された。

元治2年(1865、慶応元年)2月壬戌丸は村田蔵六により上海で外国人に売却された。慶応元年10月には蒸気船(ユニオン丸)をグラバーより3万9,000両で購入した(乙丑丸)。慶応2年5月に高杉晋作がグラバーより軍艦(オテント丸：丙寅丸)を3万6,205両2分で、また同年7月には第二丙寅丸も同じ金額で購入した。第二丙寅丸は、幕長戦争が実質的に終結し、船自体ボロ船で故障が多いため翌年早々に売り払われた。

また、明治元年(1868)には3軍艦と明治3年に1軍艦をそれぞれ7万5,000両で購入した。このうち、第一・第二丁卯丸は、藩主の特命により新造し、明治元年正月と同年5月にそれぞれ購入し、明治3年6月に朝廷に献納した。明治元年4月(慶応2年という説もある)に藩主の特命により長崎で購入契約(12万5,000ドル)した砲艦鳳翔丸は、明治4年に朝廷へ献納した。同様の契約により、明治3年8月に受け入れた雲揚丸(鉄製蒸気船2本マストブリッグ型)も、明治4年に朝廷へ献納している¹⁸⁾。

壬戌丸は元治2年にすでに売却されたが、丙辰丸は、明治3年に萩の商人原田与吉へ貸し渡された。庚申丸は明治2、3年頃に売却された。癸亥丸は明治2年10月に八谷藤太が船長として越後新潟港に至り北風のため船体が土砂に埋

18) 三坂前掲書、197頁。時山編前掲書、361頁、362頁。防府市教育委員会『防府市史下巻』1969年、371-373頁。熊谷直『毛利家のシーパワーに学ぶ』成山堂書店、2000年、129頁、137-138頁、139-140頁、149頁、152-153頁、157-158頁、164頁、168頁、183-185頁。なお、実費以外の1ドル=0.6両という換算レートは富成説によった。富成博『江戸と幕末－意外に知らない素朴な疑問－』新人物文庫、2012年、231頁。

没し破船した。乙丑丸は明治4年下関の商人小田屋藤吉に売り渡された。丙寅丸は明治4年7月八谷藤太に売り渡された¹⁹⁾。

図表10 長州藩の軍艦調達 (両)

安政3年(1856)	丙辰丸(自製木造帆船)建造費	4,000
万延元年(1860)	庚申丸(自製木造帆船)建造費	20,000
文久2年(1862)	壬戌丸(ランスフィールド; 洋銀11万5千ドル)	69,000
文久3年(1863)	癸亥丸(ランリック; 2万ドル)	12,000
慶応元年(1865)	乙丑丸(ユニオン丸; 6万ドル; 5万両→実費)	39,000
慶応2年(1866)	丙寅丸(オテント; 5万ドル→実費)	36,205
	第2丙寅丸(バロナ; 5万ドル→実費)	36,205
明治元年(1868)	第1丁卯丸(ベンタ; 12万5千ドル)	75,000
	第2丁卯丸(アンシダ; 12万5千ドル)	75,000
	鳳翔丸(12万5千ドル)	75,000
明治3年(1870)	雲揚丸(12万5千ドル)	75,000
購入軍艦(実費以外の軍艦は1ドル=0.6両で換算)		492,410

このように、藩は、文久2年以降に軍艦九艦の購入に49万2,410両（1ドル＝0.6両で換算）使用した。これら軍艦購入に関しては上述のように撫育方が直接決済することもあれば、所帯方が決済することもあったと思われる。所帯方の場合は撫育金から直接支払うよりもむしろ他からの借入等でやり繰りし、その後には撫育局に連絡し決済することもあったと思われる。

19) 田中前掲書、529-530頁。小田藤（乙丑丸）は2万3,000両とされるが（530頁）、同書表（10）中は2万両、八谷（丙寅丸）が3,000両となっており、いずれも代金未収のため貸付金に含まれている（529頁）。また、後の雲揚丸も政府に売却したが未収とされる（530頁）。撫育局では結果的に献納として処理したのであろうか。明治政府借入金返済に同艦未収金を充当し差額9万8,911円を納付するという処理を行っている（同書、538頁）。

5 その他の項目支出

幕末・明治維新にかけての撫育金の使途について、軍艦と大砲・小銃の調達についてはすでにみてきた。それ以外の項目については以下のものが挙げられる。期初つまり文久元年初頭の撫育金は、その前年つまり万延元年末の各項目別石高に対し、当時の銀換算率（1石＝70匁）で換算修正したものであり、これに関して1貫目＝12.5両で両建て換算している²⁰⁾（小数点以下4捨5入）。

図表11 京都関係・要用・出兵関係：文久2年（1862）－明治3年（1870）（両）

文久2年～	京都周旋費毎年1万両8カ年	80,000
文久2年（1862）	救恤費200貫目	2,500
文久3年（1863）	京都献納1万両	10,000
明治元年（1868）	京都守備費1万両	10,000
	要用金（1,440貫目×12.5両）	18,000
	越後出兵費（400貫目×12.5両）	5,000
	朝廷献上1万俵（4,000石）	3,500
明治3年（1870）	救恤 米2,786石	2,438
	同（囲米1,500石、引除米4,360石）	5,128
京都関係・要用・出兵関係計		136,566

（1石＝0.07貫目、1貫目＝12.5両）

以上の内容を項目別（費目別）に再集計すれば次のようになる。

20) 林前掲書、286-287頁。三坂前掲書、205頁。万延元年末（文久元年初）の石高の銀換算率は、1石が60匁から70匁に変化したとされる。林前掲書、283頁。いわば、幕末後半には石高つまり米価が60匁から70匁に約1.166倍上昇したことになる。そこではインフレーションが生じていたことがうかがえる。

図表12 費目別再計 (両)

救恤費	10,066
京都関係	103,500
越後出兵・要金*	23,000
再 計	136,566

撫育局は京都周旋費用を毎年1万両支出しているが、田中誠二博士の請払記録ではこれが所帯方の請けとなり、関係する費用支出に充てられたこととなる。なお、以上の項目は重要な項目を中心とするものであり、これ以外にも様々の項目が存在したと思われる。例えば、文久3年の5人の青年藩士の英国密航に関して一人当たり1,000両で計5,000両を借り入れている。この最終決済は撫育局と思われるが、項目としては不明である。

さらにその後慶応3年（1867）1月には、遊撃隊（総督毛利幾之進）参謀の河瀬安四郎など7名を欧米（英4名、米2名、蘭1名）に留学生として派遣している。これも単純に考えれば派遣時に7,000両以上必要であったであろうということになる²¹⁾。またその後の留学継続費用の支弁も必要となる。留学先の負債に関しては、田中誠二博士の研究によれば、内国債の他に外国債が1,670円ありこれが留学生費用とされる。山口県の藩債は内国債82万円・削除債111万円とこの外国債1,670円の合計194万円となるが、このうち56.7%が削除（削

21) 忠正公伝 第二十編(11)、藩政文書>両公伝史料両公伝史料1664。英国留学は、毛利藤四郎（幾四郎、幾之進、吉敷毛利家）・鈴尾五郎（福原越後養子）・河瀬安四郎である。時山編前掲書、456頁。河瀬は、幕長戦争時芸州口配属部隊の遊撃隊（総督毛利幾之進）参謀であった。三宅前掲書、98頁。米国留学は河北義二郎・天野清三郎（渡辺蒿藏）、オランダ留学は飯田吉次郎とある。牛見真博「近代造船の先駆者・渡辺蒿藏（上）（下）－幕末長州藩における海事志向の影響を踏まえて－」『大島商船高等専門学校紀要』第51号、2018年、（下）34頁。霜礼次郎『開陽丸艦長 澤太郎左衛門の生涯』新人物往来社、2012年、144頁。

除、帳消し)された²²⁾。

6 撫育金総収支概算

ところで、文久元年（期初）および明治4年末（期末）撫育金残高（価格変動調整後）の内訳明細は、林説に従って概算すれば、次のように示されるであろう²³⁾（小数点以下4捨5入）。

図表13 撫育金残高明細表

	文久元年	明治4年	（両換算）
用心米	3,924貫目	7,854貫目	98,175両
宝蔵金等	107,037貫目	88,568貫目	1,107,100両
越荷運用金	2,421貫目	2,421貫目	30,262両
土地等	1,707貫目	3,371貫目	42,138両
合 計	115,089貫目	102,214貫目	1,277,675両

（1貫目＝12.5両）

この残高明細からみて、明治4年当時には撫育金残高は127.7万両余りあり、土地等（約4.2万両）を除いても123.5万両近く残る。そして、異説もあるが、宝蔵金・穴蔵金残高の時価110万両余のうち70万両が朝廷に献上されたこととなる²⁴⁾。これより、文久2年から明治4年までの撫育金の運用（支弁）は、撫育金収支計算（図表14）の支出（運用）の部における「朝廷献上」項目より上の項目で示される。

他方、撫育金の資金源つまり収入の方は、林説の仮説に従えば、撫育金収支

22) 田中前掲書、542頁、545頁、548頁。この留学費用はロンドン在留の3人だけでなく、その後の7人分を含むものと思われるが、詳細は不明。

23) 林前掲書、283-284頁、288頁。

24) 田中誠二博士はこれを「伝説」であるとする。田中前掲書、514頁。

概算の収入（源泉）の部のように示される。ここで、物成外は、いわば本勘（一般会計、所帯方管轄）の物成（田畑等の年貢）以外の撫育方管轄の物成であり²⁵⁾、宝暦検地による石高増加（4万6,008石）等の蔵入地増加高（5万1,636石）に対する物成とその馳走米や山林税等が含まれる。開作地収入は、この期間に行われた藩内開作地（7箇所）からの年収の11年間合計額と推計され、越荷方収益は、前期並み（年当り300貫目）として11年間合計額（3,300貫目）と推計されている²⁶⁾。

これより、文久1年から明治4年までの撫育金収支概算の収入の部には期初撫育金（文久1年）と上記収入（物成外、開作地収入、越荷方）が記載される。他方、支出の部は、おもに文久2年から明治4年までの前述の支出が記載される。ここで、さきの明治4年の期末残高における宝蔵金等から朝廷献上を行ったと想定して²⁷⁾、撫育金総収支概算を示せば以下のようになる。

25) ただし、撫育方管轄の物成もすべて一旦は所帯方が徴収し、その後には撫育方に振り替える方法がとられている。これは一方で、撫育方の物成徴収の努力を不用・軽減するものとみられるが、他方で所帯方が撫育方の管轄業務を肩代わりすることは、その分負担が増すが、同時に撫育方の行動把握と間接統制の手段となる。

26) 林前掲書、283頁-289頁。小川國治『毛利重就』吉川弘文館、2003年、97頁。この他には安永検地減石分の本勘（所帯方）への戻し、不要となった追損米、口米・延米等の付加税、永否戻り石、倍役（公務免除に伴う負担）、知行没収等による減少石、売山代銀等が含まれた。林前掲書、268-269頁。三坂前掲書、114-115頁。

27) 時山編前掲書、505頁。

図表14 撫育金総収支概算（文久1年～明治4年）

撫育金総収支（文久1年～明治4年）				
収入の部	貫目	両	支出の部	両
期初撫育金	115,089	1,438,613	大砲・小銃	194,200
物成外収入	49,400	617,500	軍艦	492,410
開作地収入	5,588	69,850	救恤費	10,066
越荷方	3,300	41,250	京都関係	103,500
			越後出兵・要資金	23,000
			諸経費等*	108,500
			朝廷献上	700,000
			宝蔵金残高	407,100
			その他撫育金残高	128,437
収入の部合計	173,377	2,167,213	支出の部合計	2,167,213

（銀1貫目＝12.5両で換算）

先の宝蔵金等・土地を除く期末残高は128,437両であるから、これをその他撫育金残高とし、朝廷献上700,000両、宝蔵金残高407,100両をそのまま用いるとすれば、収支差額108,500両が支出として追加計上されることとなる。それは戦時特別支出あるいはその他の例えば留学費用等の支出、雑損等として理解される。これを一応「諸経費等*」として記載しておこう。

このように「期末残高」から逆算すれば、支出の部に108,500両を追加計上することとなる。これには両換算による評価差額が含まれるであろうが、これ以外にも概算の仮説に基づく誤差も含まれるであろう。また、越荷方の収入額を每期一定（前期並み）と仮定して算定しているが、後半に越荷方の活動が拡充されていることからすれば、もう少し増収があつてしかるべきかもしれない。他方、支出に関しても、戦時支払以外の特別支出が当然あったと考えられる。

以上の概算は林説に依拠しつつ計算したものであり、果たして現実はどうであったかの詳細は不明である。もっとダイナミックな資金の調達と運用がなされたのかもしれない²⁸⁾。いずれにせよ、先学の示唆するところ、このような撫育金制度が、幕末における長州藩の近代化を支え、文久3年以降様々の動乱の続くなか、長州藩とその士民を破滅の危機から救ったといっても過言ではない²⁹⁾。

筆者は、前著（『幕末の長州藩』）において、三坂説に依拠しつつ次のように述べた。「戊辰戦争以降の戦費に関しては本勘（一般会計）で処理されるが、藩は、上記の撫育金の他に、総額18万9,687円余（1円＝60匁換算で1万1,381貫目余、1貫目＝12.5両換算で14万2,262両余 {1両＝約1.33円}）の公債を発行しており、膨大な出費を要したことも付記しておかねばならないであろう。」

ここで藩債について公債（山口藩新公債）が189,687円余（1円＝60匁換算、11,381貫目、1貫目＝12.5両換算で142,262両）あったことに関しては、田中誠二博士の記述でも山口藩（萩藩）の新債（新借）＝189,687.723円となっており、一致している³⁰⁾。

7 撫育金制度再考－撫育金制度懷疑説－

上記のようないわば先学・通説における撫育局の特別事業会計の積極的評価に対して、田中誠二博士は次のような疑問を呈された。

- ①三坂圭治説では慶応元年からの軍艦・鉄砲の購入資金はほとんど撫育方資金の投入によってなされたとし、撫育制度礼賛の根拠とした。これは事実であろうか。その反対論の根拠として、文久2年～慶応元年暮の士民の献金＝金

28) 田中誠二博士に従えば、元治元ころそれまで幕府の統制により一旦は下火になっていた越荷方事業を大々的に再展開しようとしたとされる。さらには藩札の大増刷もあげられている。田中前掲書、485頁。

29) 三坂前掲書、204頁。拙著前掲、254頁。

30) 田中前掲書、545頁。ただし、防長合計＝220,799.752円とされる。

28,765.50円・銀90.31貫目（1円＝60匁換算、1,725.93貫目＋90.31貫目＝1,816.24貫目、1貫目＝12.5両換算で22,703両）と、相当の金額が士民から献金されたことがわかる。そして、慶応2年の史料では、11/9 御当用＝2,500両（「軍艦献納額 御宝蔵入」、12/9 2,500両とあり、宝蔵1番～57番までの銀箱のうち「軍艦献納額御宝蔵入」の注記のあるものを集計すると金だけでも93,000両となり、撫育方資金のみで戦費が賄われた訳ではないことは確かである、とされる³¹⁾。

②諸仕組銀は、撫育金を中心に諸仕組みに活用するために再編された特別会計であるが、これに関して次のような記録がみられる。

①慶応3年4月：軍艦購入費用として本勘（一般会計）が諸仕組銀（特別会計）から借り出した金4,000両を札銀300貫目で返した。（和市：金1両＝札銀75匁）

②文久元年8月：伊崎振興のために代官所から申請のあった1,000両を勘文方が借銀返済方（特別会計）から借り出し、利金は軍艦丙辰丸運用1件銀へ加えるという。諸役所間の連携がうかがえよう。

以上からわかることは、本勘（一般会計）と特別会計（「諸仕組銀」・諸役所修補銀・借銀返済方など）は、一応区別はされてはいるものの、連携＝一体的運営がなされ始めており、藩の財政機構は「諸仕組銀」を中心に金融機関のごとき体をなしていた。この時期に経済政策の転換がなされたことがほぼ明らかになった。大きな経済政策の転換がこの時期に行われたことは確かであると主張されている³²⁾。

そこで、上記の内容を撫育金制度による購入軍艦総支出額と対比してみれば以下のようである。

31) 田中前掲書、481-482頁。

32) 田中前掲書、486-488頁。

図表15 撫育局と所帯方

<撫育局>		(両)	<所帯方>
安政3年(1856)		4,000	
万延元年(1860)		20,000	丙辰丸1件銀=1,000両
文久2年(1862)		69,000	
文久3年(1863)		12,000	
慶応元年(1865)		39,000	(慶応元年乙丑丸=オテント丸後売却23,000両) 慶応元年暮の士民献金=28,765.50円・銀90.31貫 目=約22,703両、慶応2年：軍艦献納額御宝蔵入 93,000両 慶応3年：軍艦購入借入金4,000両(=札銀300貫 目)
慶応2年(1866)		36,205	
		36,205	
明治元年(1868)		75,000	
		75,000	
		75,000	
明治3年(1870)		75,000	(雲揚丸-政府買い上げ：未収分政府借金返済)
購入軍艦合計額(両)		492,410	計120,703両

(実費以外の軍艦は1ドル=0.6両で換算)

上記の例から、市民献金だけで軍艦調達のすべてが賄われた訳ではないことは確かである。市民献金が所帯方のもとにある（そのまま提供された）として、所帯方（もしくは「諸仕組銀」）の軍艦購入努力は約4分の1となるが、あとの4分の3は撫育局から直接支弁されたのであろうか。しかも、市民献金が撫育局の管轄下にあるとすれば、上記の資料にみる限り、所帯方（あるいは「諸仕組銀」）は丙辰丸1件銀1,000両と慶応3年の4,000両計5,000両に関与するにとどまることになる。しかし、一体型の運用であればもっと所帯方は軍艦等の調達にあたり直接的に資金を支払いあるいはその資金のやり繰りを行ったであろう。そして、決済にあたっては、撫育資金から所帯方に纏めて渡すか、所帯方が立替分を差し引いて撫育方へ毎期の撫育金振り替えを行ったかもしれないであろう³³⁾。

33) なお、藩札（札銀）の発行による戦費調達の効果も指摘されるであろう。戊辰戦争時

おわりに

田中誠二博士が指摘されるように「撫育金資金のみで戦費が賄われた」訳ではないことは確かである³⁴⁾。この点は三坂説にも言及されているように、巨額の藩債が新たになされたことにもうかがうことができる。戦時下、所帯方と撫育局の「資金の一体的運用」がなされたという田中博士の指摘は重要である。

とはいえ、だからといって撫育局が解体されて所帯方に（一部署として）吸収されたわけではない。天保（村田）改革以来の撫育局の会計の独立性と金庫（錢箱）管理は厳密に保たれ、撫育局内での支出管理もある程度厳格になされたとみられる。

撫育金からの支出は、撫育局の上層部（トップは当然藩公であるが）の指令に基づき特定人物に直接渡すこともあれば、藩公の許可のもとに「諸仕組銀」の担当部署に支払が任され、決済時にまとめて渡すこともあったであろう。撫育局はこのような武器購入等の戦費支払を直接行うのではなく、所帯方等の請求により前払いあるいは後払いするか、所帯方の立替払い分を次期の撫育方への振替分から差し引いて処理することもあったであろう。

いずれにせよ撫育局の会計は非公開で維持され、藩公への報告責任と戦略決定の判断資料（内部経営会計情報）として維持されたとみられる。そのもとで、撫育局の資金運用を含めて所帯方の資金運用は一体的にフルに活動したと思われる。明治になって木戸孝允等による山口藩の（一般会計と撫育局会計との）「会計統一令」は、かえってこの当時、会計そのものは別個に行われ

（明治元年1868～明治2年1869）に13万貫目（一両＝藩札64匁のレートで203万1,250両＝13/0.064）の藩札が大増刷されたと推定される。しかし、明治2年後半からの札価の安定（札価指標100）は、40万両に及ぶ「引替済」にみられるように藩札の取り込みがあったとされる。田中前掲書、546頁。この「取り込み」は、諸仕組銀（撫育金等特別会計）によって為されたのであろうか。

34) 田中前掲書、482頁。

ていた、その証左とみられなくもない³⁵⁾。

そのなかにあって、所帯方が撫育方の軍艦や大砲等の調達にあたり関わりを持つときは、ある程度、所帯方の都合によって、より具体的には「諸仕組銀」（撫育金等特別会計）関係部署の都合によって、その調達のタイミングや方法を選択することは可能であったであろう。危急存亡の秋に所帯方が出征兵士（藩士・隊士）と同様、全力を尽くして資金繰りに奔走したことはおおいに評価される。いわば、戦時下長州藩の難局乗り切りは、撫育金を必要条件、所帯方の資金繰り努力を十分条件とし、もちろん米価高騰と金貨（両）決済も手伝って、最大の難局を乗り切ることができたとみることができるであろう。

35) 木戸孝允・井上聞多・高杉丹治、杉孫七郎らの連名による「改正調印」（明治4年5月）の第1条において、所帯方と御撫育方合併の上、会計全権の命令がなければ出納することができないとした。「第1条 御撫育合併之上者會計全権之命ニ非サレハ出納スルヲ得ズ」『改正調印』、明治4年（1871）5月（毛利家文書、9諸省、373番、山口文書館蔵）、1頁。

【文 献】

- 石井寛治『明治維新史－自力工業化の軌跡－』講談社学術文庫、2018年
- 牛見真博「近代造船の先駆者・渡辺蒿蔵（上）（下）－幕末長州藩における海事志向の影響を踏まえて－」『大島商船高等専門学校紀要』第51号、2018年
- 小川亜弥子『幕末期長州藩洋学史の研究』思文閣出版、1998年
- 小川國治『毛利重就』吉川弘文館、2003年
- 熊谷直『毛利家のシーパワーに学ぶ』成山堂書店、2000年
- 郡司健『幕末の長州藩－西洋兵学と近代化－』鳥影社、2019年
- 郡司健「長州藩における天保の改革と会計制度の変容－天保期～安政期における長州藩会計制度の検討－」『大阪学院大学商・経営学論集』第47巻2号、2021年
- 小林茂『長州藩明治維新史研究』未来社、1968年
- 霜礼次郎『開陽丸艦長 澤太郎左衛門の生涯』新人物往来社、2012年
- 末松謙澄『修訂防長回天史』柏書房、1967年
- 鈴木正節『幕末・維新の内戦』三一書房、1977年
- 田中誠二『萩藩財政史研究』塙書房、2013年
- 時山弥八編『増補訂正もりのしげり』赤間閣書房、1969年
- 富成博『江戸と幕末－意外に知らない素朴な疑問－』新人物文庫、2012年
- 富成博『誰も知らない幕末薩長連合の真相』新人物往来社、2010年
- 中原邦平『伊藤公実録〔第三版〕』啓文社、1910年
- 林三雄『長州藩の経営管理』文芸社、2001年
- 防府市教育委員会『防府市史下巻』1969年
- 三宅紹宣『幕長戦争』吉川弘文館、2013年
- 山本勉彌・河野通毅『防長ニ於ケル郡司一族ノ業績』藤川書店、1935年

<資料>

『忠正公伝』第二十編（11）（7章「長藩士の洋行」）、藩政文書>兩公伝史料
1664年、山口文書館
松原家文書「子年手控」（元治元年手控）山口県編『山口県史 資料編 近世
7』2014年
毛利家文庫『改正調印』、明治4年（1871）5月（毛利家文書、9諸省、373
番、山口文書館蔵）

日本版DMOの現状と課題¹⁾

金丸 輝 康

The Research Agenda on Japanese DMOs

Teruyasu Kanamaru

ABSTRACT

The purpose of this paper is to clarify the activities and problems of Japanese DMOs (Destination Management / Marketing Organization) based on interviews with 4 DMOs.

Japanese DMOs are still in their embryonic stage. Therefore, there is a lack of understanding not only regarding their activities and roles but also what they are. Thus, to clarify this gap in our understanding, in this study, we investigate the history of Japanese DMOs and discuss the role they play.

Further, we consider the activities conducted by Japanese DMOs and the resulting problems through the interviews.

(2023.8.1 受付／2023.8.30 受理)

I. はじめに

本稿の目的は、日本におけるDMO (Destination Management/Marketing Organization²⁾) の活動内容や内包される問題点を、筆者が行ったインタビュー内容を基に明らかにすることである。日本におけるDMOの形成や活動は、2015年頃にその胎動を確認することができる。つまり、本稿作成段階では、まだ日本におけるDMOの歴史は10年にも満たない。よって、DMOがどのような組織であるのか、また、その役割は何であるのかについて共通の見解も見られないと言ってよい状況である。

そのような中で、現在、DMOが実際にどのような活動を行っているのか、また、どのような問題を抱えているのかについて考察を行ってゆく。

よって、本稿は以下のような構成になる。まず、日本におけるDMOの形成について簡単に振り返っておく (Ⅱ. 日本版DMOについて)。次いで、現在DMOがどのような役割を果たし、また、どのような問題を持っているのかについて文献をレビューする (Ⅲ. DMOの役割と問題点)。

そして、筆者が行ったインタビューより、実際にどのような活動が行われているのか、どのような問題点を抱えているのかについて考察を加えてゆく (Ⅳ. 実際のDMOの活動)。そして最後に、そこから見えてきた課題と展望について述べる (Ⅴ. おわりに)。

1) 本研究はJSPS科研費JP21H00760の助成を受けたものである。

2) DMOがどのような組織を指すのか、あるいは「M」がMarketingを指すのかManagementを指すのかなど、「DMOという用語の使用については必ずしも合意形成がなされているわけではない」(永井他、2019)が、観光庁の各種資料にこの表記が用いられているため、ここでもそれに従った。

Ⅱ．日本版DMOについて

DMOは、2007年に国連世界観光機関（UNWTO：UN World Tourism Organization）がそのあり方、役割などを示したことで広く認知されるようになった。その歴史は1864年、スイスのサンモリッツに設置された観光局に遡ることができるが（Lacesser, 1999）、日本において注目を浴びるようになったのは、2015年に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」の中で、日本版DMOの必要性が示されてからであろう。

そこでは、DMOは「様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となっていく観光地域づくりの推進主体」であるとされている。

その後、同年12月に観光庁によって日本版DMO候補法人の登録が開始されている。日本版DMOの理解を深めるため、また普及を図るため、同庁は2016年に福岡、札幌、東京、岡山、大阪の計5カ所で「日本版DMOの形成に向けて」というシンポジウムを開いているが、そのシンポジウムで公開された観光庁の説明資料³⁾では、観光地域作りに存在している3つの課題が示されている。

第一は、関係者の巻き込みが不十分であるという点である。文化、農林漁業など地域の関連事業者、住民を十分に巻き込めておらず、その結果、地域の資源を有効に活用できていないと指摘されている。第二は、データ利用の不十分さである。来訪客に関するデータの収集や分析が不足しており、変化しつつある観光市場に対応できていないという指摘である。最後は、民間的手法の導入が不十分だという点である。効果的なブランディングやプロモーションが行われておらず、観光客への有効な訴求ができていないとされている。そして、こ

3) 観光庁HP内に示されている「日本版DMOの形成・確立に向けた取組について」（<https://www.mlit.go.jp/common/001127570.pdf>、2023年7月25日最終閲覧）。この中で、観光の現状や政府の取り組み、日本版DMOへの支援内容なども紹介されている。

これらの課題をクリアするため、地域の多様な関係者を巻き込み、科学的アプローチを取り入れた観光地域作りを行う舵取り役として日本版DMOを各地で形成する必要があるとしている。

さらに同シンポジウムでは登録の具合的な要件等も説明されており、これらの結果、2017年11月、41団体が日本版DMOとして初めて登録されるに至っている。

その後日本版DMOは登録DMOと呼ばれるようになるが、2023年5月31日時点で地域ブロックを対象区域とした広域連携DMOが10団体、複数の地方公共団体にまたがる区域を対象とする地域連携DMOと、単独の市町村を区域とする地域DMOがそれぞれ106団体、154団体の合計270団体が登録されている⁴⁾。

なお、これまでに各年度内に登録されたDMO数の変遷は、図1にまとめられている。

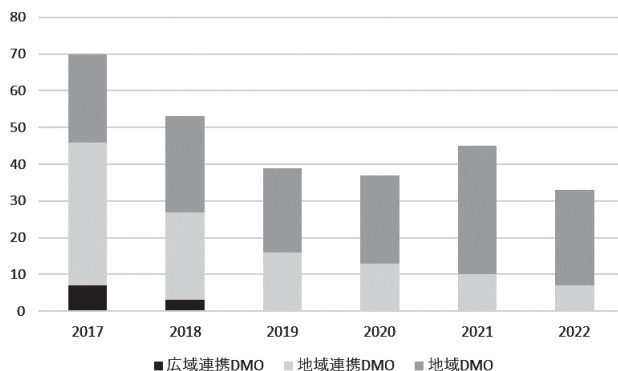


図1 各年度内に登録されたDMOの数（観光庁の資料⁵⁾を元に筆者作成）

- 4) 観光庁のHP (https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000205.html) による（2023年7月25日最終閲覧）。なお、これらの数値と図1内の数値の合計が異なるのは、登録の取り消しがあったためである。
- 5) 観光庁のHP (https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html) で示されている「日本版DMO登録一覧」。（2023年7月25日最終閲覧）

Ⅲ. DMOの役割と問題点

上記のような経緯で広く認知されつつあるDMOであるが、では、その役割とはどのようなものなのであろうか。

既述したが、日本においてDMOが知られるきっかけとなった「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」では、「様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となつて行う観光地域づくりの推進主体」（4ページ）であるとされている。

先にも触れた、2016年に行われたシンポジウムでの「日本版DMOの形成・確立に向けた取組について」においては、DMOの3つの役割が示されている。すなわち、日本版DMOを中心として観光地域づくりを行うことについて、多様な関係者の合意形成を行うことがひとつ目である。また、データの継続的な収集や分析、明確なコンセプトに立脚した戦略策定、KPI（数値目標）の設定がふたつ目として示され、観光関連事業と戦略が整合するよう調整、あるいはその仕組み作りをすることが最後に挙げられている（9ページ）。

さらに観光庁の世界水準のDMOのあり方に関する検討会が2019年3月に取りまとめた中間報告⁶⁾では、その目的を「観光で地域が稼げる仕組みづくりやオーバーツーリズム対策を含めた環境整備をすることによって地域経済を成長させ活性化させること。このためには、地方創生に貢献する農林水産業、商工業、文化・環境等の幅広い分野と連携し、地域の総合政策として取り組む必要がある」（3ページ）としている。

これらに共通しているのは、地域づくりと地域の舵取り役、あるいは調整役という役割であるが、その創生期においては地域のマーケティングが主眼にお

6) 「世界水準のDMOのあり方に関する検討委員会 中間とりまとめ」(<https://www.mlit.go.jp/common/001280628.pdf>, 2023年7月25日最終閲覧)

かれていたことが読み取れる。「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」には「客観的なデータや指標を用いてマーケティングやマネジメントを行い、地域内の官民協働や広域的な地域連携により、魅力ある観光地域づくりを行う事業推進主体として重要な役割が期待される」(6ページ)、あるいは「ビッグデータ等を活用したマーケティング、KPI設定・PDCAサイクル確立等による戦略策定、関係者の合意形成を行う日本版DMO」(14ページ)といった表記があり、そのことが見て取れる。

それが2016年になると、合意形成、データの収集、調整といった役割が強調されるようになり、2019年には地域が稼げること、地域経済の成長といったところに主眼が置かれるようになる。

「いずれにしろ現在の我が国の観光目的地には、評判管理の足場がなく、インフラ整備を含む観光アトラクションへの投資を決定する機構や、観光地としてのイメージ形成のための情報発信を行う組織が存在しない。まさにこうした課題があるがゆえに日本版DMOが求められているわけである」(内田、2015、143ページ)と述べられていることや、「ビジットジャパン地方連携事業など地方創生を含む経済成長の柱として位置づけるという状況のなかで、その担い手としてDMOに着目することは論理的に整合的である。また、その機能についてもMarketingを中心と考えれば、整合的である」(八島他、2018、143ページ)とされていることから、マーケティングがDMOの主要な役割であると位置づけられていたことが考えられる。

数年後には、その役割として一人当たりの消費額の増加、ROIの向上などの目標設定やその達成度の客観化、DMOの作成した方針への地域の協力の取り付けなどの地域との連携が挙げられるようになった(大友、2020、76ページ)ことから、観光庁が「観光地域作り法人(DMO)」という表現を用い、「地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協同しながら、

明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人⁷⁾としていることから、DMOに求められるものが徐々に変化していることが推し量られる。

このようにDMOに求められるものが変化してゆく一方で、DMOが持つ問題点についても指摘がなされている。「世界水準のDMOのあり方に関する検討委員会 中間とりまとめ」では、

- ・各地域においてDMOに関する取組が進められる一方、地域においてはDMOに関してその役割や組織のあり方について戸惑う声も少なからず聞かれる。
- ・改めてDMOの役割等を整理することが必要である。
- ・国、JNTO、各層DMO、自治体の役割分担が不明確であり、取組内容の重複も見られる等効率的に取組が実施されていない場合がある。
- ・地域における観光施策の意義、その達成に向けての自治体・DMOの役割が十分に共有されていない場合もある。
- ・地域の観光資源や受入環境の整備等の着地整備に関する取組が十分なされぬまま情報発信に偏った取組を行っているDMOが見られる。

といった点が問題点として挙げられている。こういった点を修正し、DMOを実のある組織にしてゆこうとするのが観光庁の基本的な姿勢であるが、地域ブランドの製品は各事業者が提供するものであり、そもそもDMOがコントロールできるものではないという指摘（Hankinson, 2012）や、DMOには大きな期待はせず、その役割をマーケティングに限定する方が現実的であるという指摘もある（劉他、2020、95ページ）。

では、現実には、DMOはどのような役割を果たしているのだろうか。ま

7) https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html。2023年7月25日最終閲覧。

た、どのような活動を行い、どのような問題を持っているのか。次節ではこれらの点について考えてゆく。

Ⅳ. 実際のDMOの活動

本節では、筆者が行ったインタビュー⁸⁾に基づき、実際のDMOの活動内容や問題点などについて考察を行ってゆく。インタビューの概要は以下である。

表1 インタビューの概要

DMOの名称	インタビュー対象者	日時と場所
一般社団法人 萩市観光協会	萩市観光協会専務理事 藤田将一氏 同 事務局次長 世良真智志氏 同 萩版DMO事業マーケティング責任者 上利寿博氏	2023年1月30日 萩明倫学舎にて
一般社団法人 長崎国際観光コン ベンション協会	長崎国際観光コンベンション協会 次長兼企画部長 末安奈津氏	2023年2月6日 協会事務所にて
一般社団法人 飛騨・高山観光コ ンベンション協会	飛騨・高山コンベンション協会事業部長 高原透氏 高山市福祉部部長（元観光課長） 川原幸彦氏	2023年2月13日 協会事務所にて
一般社団法人 富岡市観光協会	富岡市観光協会専務理事兼事務局長 新井良一氏 同 観光地域づくり特任部長 ダミアン・ロブション氏 富岡市世界遺産観光部 観光交流課 観光交流係 係長代理 四十万貴章氏	2023年3月8日 協会事務所にて

表中の肩書きは、すべてインタビュー時点でのもの

8) インタビューを快くお受け下さった各DMOのみなさまに、改めて感謝の意を表したい。ありがとうございました。

本稿の主旨からやや外れるものもあるが、これらDMOに対して行ったインタビューの内容について、質問内容ごとに見てゆくことにしよう。なお、以下で用いている言葉は、インタビューイの意思や考えを尊重するため、できるだけインタビュー時に用いられた表現をそのまま記載している。

A. DMO登録のきっかけは何か

①萩市観光協会

補助金も魅力であったが、DMOの考え方を知る中で、観光施策を行うにあたり、勘と経験に頼っていたものをデータや数値分析に基づいて行うことが時代の理に適っていると考えるようになっていった。

また、以前にあった観光圏については、萩市はあまり魅力を感じなかったが、DMOは単市でできるという点が魅力であった。

②長崎国際観光コンベンション協会

観光立国ショーケース⁹⁾の3都市に選ばれた時の取り組む項目の中に、DMO形成があった。また、行政の職員の異動でノウハウが蓄積されず、プロフェッショナルな組織が必要だと認識された。

当時、新しい団体を設立するのか、既存の組織の機能を強化させるのかという議論があったが、それまでも行政とコンベンション協会が両輪で活動していたので、コンベンション協会にDMO機能を付加するのが良いという結論に至った。

③飛騨・高山コンベンション協会

平成23年に飛騨高山コンベンションビューローと飛騨高山観光協会が合併

9) 観光立国ショーケースは、「日本再興戦略 改訂2015」（平成27年6月30日閣議決定）に基づき、多くの外国人旅行者に選ばれる、観光立国を体現する観光地域を作り、訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケースを形成しようとするものである。（観光庁HP。 <https://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kankochi/kankouchiiki.html>。2023年7月25日最終閲覧。）

し、一般社団法人化し当協会が再編成された。もともと官民一体となった実効的な組織運営をしていたが、その後、市が主導となりDMOの認定に向けて進めてきた。

④富岡市観光協会

観光庁からDMO制度が示された後、登録に向けて活動してゆく中で、市としての観光戦略ができていないという話があがった。この問題を解決するため、観光戦略プランの検討委員会を発足させ、その関連組織としてDMO検討部会を作った。

その中でどの団体がDMOにふさわしいのかを議論し、富岡市観光協会がこれからの観光の舵取り役にふさわしいとの結論に至った。

B. 戦略の基本はどのようなものか

①萩市観光協会

- ・対旅行会社のB2Bから、B2Cへの重点の変更
- ・歴史関係以外の観光資源のアピール
- ・滞在時間の延長、リピート率の上昇、地域の活性化

②長崎国際観光コンベンション協会

- ・周遊や特定事業者での体験の魅力向上を通じた観光客の滞在時間の延長
- ・B2Bから個人旅行重視へ
- ・まだ知られていない魅力の発信

③飛騨・高山コンベンション協会

- ・コロナ以前のレベルへの観光客の回復
- ・自然、健康、文化が3本の柱

④富岡市観光協会

- ・「何度も訪れたい富岡」の創出
- ・上の基本戦略の中のひとつの方針が「地域資源を活かした観光まちづく

り」

・「世界文化遺産富岡製糸場が育んだ物語を体験する街」という形で誘客

C. ターゲットはどのような層か

①萩市観光協会

メインターゲットとなるのは、50～60代である。この層は歴史に興味を持っており、歴史観光、世界遺産の活用、ガイドと街を巡ることなどで満足度を高めようと考えている。質の高い食事などでも満足度向上を目指してゆく。

また、今後リピーターになって欲しい戦略的ターゲットとして、あらゆる年代への影響力が極めて強い20～40代の女性を考えている。この層はSNS等による発信力を持っており、この層向けの体験プログラムの造成やプロモーションを検討している。

②長崎国際観光コンベンション協会

年収1,000万円を超える層、あるいは知的な職業を持つ、いわゆるクリエイティブ・クラス層がメインのターゲットであり、媒体の選択などしながらプロモーションを行っている。具体的には、30～50代の大都市圏に住む可処分所得が多い層であるが、この層は他の層にも影響を与えていると考えており、重視している。

Z世代もターゲットである。この層はこれまでの調査から長崎市に対してポジティブなりアクションをしていることが明らかになっているので、この層が楽しめる素材をプロモーションしていきたい。

③飛騨・高山コンベンション協会

若い女性である。女性が来てくれれば、男性客の増加も見込めると考えている。ターゲットを若い女性に絞る込むことによって、プロモーションの効果も高まると考えている。具体的にはSNSでの発信などであるが、現在は、“いいね”やフォロワー数を確認する程度にとどまっている。

また、以前から教育旅行に力を入れている。中高生が大人になってからの新たな観光客となることを期待している。その他、大学が行うゼミ合宿やフィールドワーク学習にも、飛騨高山大学連携センターが中心となり支援を行っている。

④富岡市観光協会

20～30代の、首都圏在住の女性である。特に世界文化遺産富岡製糸場が育んだ物語を体験する街という誘客方策においては、工女さん、フランス文化、レトロ空間、富岡シルクが4本の柱になっている「富岡レトロロマンス」というコンセプトを用い、ターゲットに向けて富岡のイメージを変えようとしている。

富岡製糸場と言えば工女さん、工女さんと言えば袴姿である。地元の呉服店と協力して袴のレンタル事業を行っており、袴姿で街歩きをしたり、スイーツを食べるといった体験をしてもらったり、そういったイメージを打ち出してゆきたいと考えている。

D. これまでの活動の中で、効果的であったものは何か

①萩市観光協会

ひとつは、広告宣伝助成事業である。事業者が出稿する広告料の半分をDMOが負担するというものだ。これによって、観光客の目的地が萩市から例えば〇〇旅館というように特定の施設に変わり、広告効果の測定もしやすくなった。

また、行政のみでの活動であればすべての事業者に一様のサポートしかできないが、頑張っている事業者をサポートしやすくなった。また、事業者が既存の媒体以外にも新たに広告を出すようになった。

もうひとつは、体験型コンテンツの開発である。着物を着てキックボードに乗って観光するなど、事業者が開発したコンテンツをサポートしている。イニシャルコストの50%を補助するもので、これは、言わば事業者の背中を押す活

動である。

②長崎国際観光コンベンション協会

事業者の体験プログラムのブラッシュアップや、流通に乗せる仕組みを作ることである。まだ半ばであるが、事業者と観光資源を磨いたり、体験プログラムを作ったりしている。

また、「長崎二泊三日」「モデルコース」といったワードで検索されることが多いことわかっているので、例えば飲み歩きのコース、ペットを連れて行けるコースなど、テーマ別、目的別のモデルコースの整備にも力を入れている。

③飛騨・高山コンベンション協会

人材育成である。地元の事業者の若手の社長を対象に、SDGs、統計などについて勉強会を行っている。また、高山市が持っている観光資源の認知活動を行っている。

大切なことは、市内資本の事業者が増えることである。ホテルやスイーツ店は地域外資本のものが多く、雇用は創出できても、法人税が高山市に入らない。地域資本の企業が儲けることが重要である。

④富岡市観光協会

工女さんの袴姿になって街歩きをしたり、富岡製糸場に行ったり、スイーツを食べたりする体験型コンテンツの開発である。また、モニターツアーを行っている。実際に一泊二日のツアーを体験してもらい、そこから生の声を集めている。

全国絵手紙公募展¹⁰⁾、フォトコンテストなどを通して、将来に向けた人作り、人と人の交流の活性化にも注力している。例えばフォトコンテストは参加することによって富岡市との繋がりが生まれ、みんなが同じことをして交流する場となったりしている。それが交流人口、関係人口を増やすことに繋が

10) 日本国内にある世界文化遺産・世界自然遺産を対象にして、自身の想いを込めて絵手紙にするもの。

れば良いと考えている。

E. 事業者との関係はどのようなになっているか

①萩市観光協会

DMOが事業者をサポートするという関係である。事業者との総会で予算の使途の説明、事業報告や、今後の方針の承認も行っている。

また、DMOが収集したデータを提示することで、事業者のDMOへの信頼が高まったり、事業者の次世代への代替わりが促進されるということもあった。

②長崎国際観光コンベンション協会

会員、非会員に関わらず協力し、事業者に寄り添いながら二人三脚で活動している。資源磨きや商品化などの成功事例が見えてきたことによって、事業者のDMOに対する理解が深まってきている。成功事例を作ることによって理解や信頼が生まれてくると考えている。

新商品などの提案を協会からすることは難しい。しかし、何かアイデアや種があり、1のものを2にするお手伝いはできると考えている。時には外部の専門家にアドバイスを仰ぎながら事業者を支援し、一緒に悩みながら事業を進めている。

③飛騨・高山コンベンション協会

観光を第一に考えないとお金が入ってこないことを示すデータを提示し、域内で稼いでもらうように言っている。また、主導することはできないので、講演会を通じて人材育成を行い、将来、高山市にどのような貢献ができるのかという勉強会も行っている。そういった事業者が、自身の収益だけでなく、将来ボランティアや福祉という形で高山市に還元してくれれば良いと考えている。

また、コンベンション協会の活動等に理解をいただき会員になっていただいており、今後も事業者との情報共有など連携が必要となる。

④富岡市観光協会

全体に向けては、メールマガジンの配信、セミナーなどを行っている。DMO事業に共同で取り組んでいる事業者もあり、DMOと一緒に取り組むことが可能である、また、稼げるといった意識が芽生えてきている。それによって、事業者自身のモチベーションも上がってきているという印象がある。

これらの活動を通じて、DMOが事業者を束ねて目的に向かって進んでいるという意識が浸透してきている。

F. 行政との関係はどのようになっているか

①萩市観光協会

両輪の関係であり、タッグはスムーズに進んでいる。行政から人的、経済的バックアップがあり、業務が進めやすい。ただ、観光協会は会員に利益を、行政はそれ以外の事業者にも利益をとという意識のズレがあるが、事業を会員対象のものと非会員も対象にするものとに分けるなど、話し合いによってズレの問題を解決している。

また、DMO設立前から「まちじゅう博物館構想」などいくつかの計画が行政で策定されていたが、これは行政の考えるシーンであって民間事業者の意識とは異なるものであった。それを同じベクトルにすることに苦心した。

②長崎国際観光コンベンション協会

DMO登録前も登録後も、両輪であるという行政との関係に変わりはない。DMOになったことで行政では難しい細かな部分の支援ができたり、マーケットにマーケットが欲するものを提供できるようになった。

③飛騨・高山コンベンション協会

活動のメインは行政である。行政に商工部門、観光部門、海外戦略部門があり、そこがメインで活動を進め、コンベンション協会と連携した取り組みを行っている。

行政が前に出してくれないと進まない面もあるが、民間の協会が人やお金を

使って専門的に事業を進める必要がある。異動のない民間が成熟することによって、さまざまな素材が活かせるようになる。現在は統計や分析、誘客も行政主導であるが、これからは行政と民間の棲み分けをしていかないとけない。

そして、行政が中心でDMOがバックアップするという構図を、最終的には逆転させないとけないと考えている。

④富岡市観光協会

活動内容について、市に指導を仰いでいるという感覚である。本来はタッグを組んで対等の形で進めてゆきたいが、協会の今のプロパーの職員はキャリアが長くて3～4年であり、事業を進めてゆくには力不足な面がある。

協会として行政に何らかの提案をしても、それがすべて通るわけではない。行政には行政のルールがあり、それによって決定がされる。しかし、すぐに諦めるのではなく、きちんと論理立てて話し合い、粘り強く交渉するようにしている。

G. 有力な観光資源は何か

①萩市観光協会

明治維新胎動の地と言われているように、松陰神社、高杉晋作誕生地などの維新関係のものが大きな柱である。これらのものは、本物の、他にはまねのできないオンリーワンのものであると考えている。

自然も多く、ジオパークにも認定されている。海も近く、魚もおいしいのでその点も訴求していきたい。また、新たな観光資源として、滞在時間を長くすることを目的とした体験型コンテンツも整備している。

しかし、あくまで歴史が柱であり、自然などの方向にシフトすることは考えていない。

②長崎国際観光コンベンション協会

独自の文化と歴史、あるいは、それに紐付いたグルメである。思案橋などの飲食店街、斜面市街地などの街並み、夜景、軍艦島に代表される世界遺産も重要な資源である。

斜面市街地の細い路地、より坂の街を感じる風景を紹介してゆくことで、長崎の街並み、街歩き楽しさ、地元の人とのふれあいなど旅の醍醐味が伝わると考えている。

夜景は他の街にもあるが、長崎の夜景はすり鉢状の立体的な夜景であるので魅力的である。また、宿泊していただくためのコンテンツでもある。軍艦島は他にない唯一無二のものであると考えている。

③飛騨・高山コンベンション協会

高山市全体で言うのであれば、五色ヶ原、乗鞍岳などの自然である。2005年の周辺9町村との合併により、山岳観光を目玉のひとつにすることが可能になった。温泉も域内にできた。

旧高山市であれば、食である。富山湾の魚が直送されており、海のない県であるが魚がおいしい。山のグルメもある。有名な古い街並みもあるが、そこにあるものは他の場所でも見られるようなものである。ガイドをつけて話を聞けば面白みが出るが、多くの観光客はそこまではしない。

しかし、エリアとしての素材の多さは強みである。旧高山市の歴史、文化もあり、工芸などの産業も残っている。3,000m級の山や温泉もある。これだけ多くのものがバスで1時間30分以内というエリアに集まっているところは、世界的に見ても希である。

これらは通過型ではなく滞在型観光を可能にするものであると考えている。

④富岡市観光協会

場所而言えば、富岡製糸場、妙義山である。富岡製糸場はフランス人技術者の指導の下で建設されたという歴史があるが、フランス文化に関係あるグルメでも差別化できると考えている。また、富岡シルクにフォーカスしたのもも重

要な観光資源である。一方の妙義山は日本三奇勝のひとつであり、年間何十万という人が訪れている。

調査から、小京都のようである、リラックスできる規模である、歩きやすいなどの印象を持たれていることがわかっている。二次交通の必要性がなく、街中に多くのコンテンツがあることも魅力になっている。

また、人が重要な観光資源である。フレンドリー、オープン、おせっかいな市民の気質が観光資源となっている。観光客にとって、友達になりたい、また会ってみたいと思える人がいる街であると考えている。

H. 観光客が、何を期待していると考えているか

①萩市観光協会

アンケートの結果、歴史関係のものが期待されていることがわかった。これは、事前の予測と合致するものであり、これによって歴史というものを前面に押し出していいことがわかった。

一方で、アンケートでは魚介類や日本酒といった食への評価が低かった。食など歴史以外にも誇れるものがあるので、組み合わせてプロモーションしてゆきたい。

②長崎国際観光コンベンション協会

調査結果から、歴史、街歩き、グルメが期待されていることがわかった。具体的には出島に関した歴史、グラバー園、中華街、大浦天主堂などでの街歩き、ちゃんぽん、皿うどん、カステラなどのグルメである。名所などを目指す観光客が多く、この結果は意外なものではなかった。

しかし、実は魚がおいしいなど、さまざまな楽しみ方、滞在の仕方があるにも関わらず、それらはまだあまり知られていなかった。PR不足であり、これからの課題だと考えている。

③飛騨・高山コンベンション協会

統計をとって細かく分析をしている。期待されているものは自然、温泉、歴史文化であり、これは意外な結果ではなかったが、観光客が期待するものと実際に提供できるもののギャップを埋めるためには、データ分析などの能力を持つ人材がDMO内部に必要である。

④富岡市観光協会

調査から、富岡製糸場、妙義神社、貫前神社といった歴史文化、次いで妙義山などの自然の景観だと考えている。妙義山を訪れる人は多いが、経済的な効果は期待できない。また、アンケートを見ると、グルメや人も期待されていることがわかる。

I. 自DMOの役割は何か

①萩市観光協会

観光客の消費額を増やし、事業者が儲かる仕組み作りを考えることである。稼げる地域作りをするのがDMOであり、事業者にどれだけ儲けさせるのか、また、どうすれば儲かるのかを事業者と一緒に考えることが役割である。

②長崎国際観光コンベンション協会

地域全体を儲けさせる舵取り役であり、事業者がビジネスチャンスを拡大して収益を向上させることである。自らプロモーションする力のない事業者のサポートや、観光資源と観光客の期待するものとのギャップを埋めることも役割である。

DMO自身が商品を作って売ろうとするのではなく、民間事業者、地域が儲けることがミッションである。民間事業者のスキルアップ、高付加価値商品の販売に力を注いでおり、それが軌道に乗り始めている段階である。

③飛騨・高山コンベンション協会

高山市は6割がなんらかの形で観光に関係する仕事に就いているが、残りの4割の人たちにも観光についての理解をしてもらうことが重要であり、理解を

深めていくことが、コンベンション協会の仕事である。

また、高山には土産物店なども多く、DMOの稼ぐ力として、ニッチな商売等も検証することも必要である。

④富岡市観光協会

ビジョンを示すことである。事業者のモチベーションは上がってきているが、ビジョンを示すことによって組織としての動き方も変わってくる。そのビジョンを示すことが、DMOの大きな役割のひとつであると考えている。

J. DMO活動のゴールは何か

①萩市観光協会

これといった明確なゴールはない。あえて言うのであれば、DMOに登録する事業者数の増加と、多くの観光客に来ていただくことだ。ただし、観光客数を増やすだけでは不十分である。宿泊施設の高付加価値化など、観光消費額を上昇させる必要がある。

②長崎国際観光コンベンション協会

事業者がビジネスチャンスを拡大して、収益を向上させるというミッションを果たすことである。

また、市民、事業者、訪問客がwin-winになる姿を目指している。街が潤い、経済活動が維持され、より良いものが地産地消に回ると市民の生活もより良くなる。また、長崎が選ばれた観光地だと思うことで市民プライドも高まったり、移住が増えることも期待している。

③飛騨・高山コンベンション協会

市民への経済波及効果に繋がる交流人口を増やすことが目標である。具体的には年間500万人。交流人口、観光客数を増やすことが、観光地として生き残っていくためにも必要である。

④富岡市観光協会

関係人口を増やして、特に経済面で富岡市を活性化させることである。人と人の繋がりを増やして、富岡市全体を盛り上げてゆきたい。それを目指さないと、DMOの意味がない。

また、単に観光客の増加ということではなく、地元の幸せが重要だ。観光を通じてインフラも整備されたり、街がにぎわうことによって地元での暮らしが良くなる。住んで良し、訪れて良しという、そういった富岡の姿がひとつのゴールである。

K. リピーターの獲得について¹¹⁾

①萩市観光協会

市民によるおもてなし、宿泊などの施設や観光地の魅力をきっかけにリピーターになってもらえればと考えている。本物の観光資源があるので、接遇面を重視している。

例えば、宿泊したホテルが良かった、市民のおもてなしが良かったというようなどころからリピーターになってもらいたいと考えている。

③飛騨・高山コンベンション協会

教育旅行やコンベンションに注力し、一旦、観光ではない方であっても高山に来てもらい、再び観光客として来てもらえればと考えている。特に若い世代に来てもらいたいと考えており、修学旅行誘致も行っている。

④富岡市観光協会

富岡市には人と人の繋がりを大切にしている人が多いが、そういった富岡市

11) 長崎国際観光コンベンション協会へのインタビュー時、この点について直接的な質問を行わなかった。しかし、インタビュー時にいただいた資料「長崎市DMO事業計画 Ver.1.1 2021-2025」内ではクチコミ対策の強化とファンコミュニティの育成が重点項目として掲げられており、訪問客へのSNS投稿促進や公式アカウントのフォロー促進、フォロワーへの継続的情報発信によるリピート促進が、主要事業のひとつであるマーケティングサイクル構築の中で紹介されている。

民との出会いを楽しんでもらい、再訪してもらえればと考えている。フォトコンテストや全国絵手紙公募展は、この流れを後押しするために行っている。

単に交流人口を増やすだけではリピートには繋がらず、市民や店の人との繋がりを持ってもらわないとリピーターにはなってもらえないとも考えている。住んでいる人が楽しそう、幸せそうなところに人は行きたくなる。よって、街自体がもっとにぎやかになって住んでいる人が元気になると、それを見た人も元気になる、再訪してくれるのではないかと考えている。

以上が筆者が行ったインタビューの抜粋であるが、ここからDMOのどのような役割や問題点が見えてくるだろうか。

まず、DMOの役割について見てゆこう。表現は異なるものの、インタビューにおいてすべてのDMOから事業者に儲けさせることという回答があった。事業者が儲けるためのサポート、これがDMOの第一の役割であると考えられる。

しかし、単なるサポートではなく、「事業者に寄り添いながら二人三脚で活動している」「一緒に悩みながら事業を進めている」（長崎国際観光コンベンション協会。以下、長崎DMO）のように、事業者への手厚いサポート、あるいは事業者と共に歩むという姿勢が重要であることが推し量られる。

また、「行政のみでの活動であればすべての事業者に一様のサポートしかできないが、頑張っている事業者をサポートしやすくなった」（萩市観光協会。以下、萩DMO）、「DMOになったことで細かな部分の支援ができるようになった」（長崎DMO）など、DMOになったことで行政ではできない手厚いサポートが可能になっている。

もうひとつ、インタビューから見えてきたDMOの役割として、観光施設や観光客に関するデータの収集、分析がある。データを整理することで現状を把握できるだけでなく、「DMOが収集したデータを提示することで、事業者の

DMOへの信頼が高まったり、事業者の次世代への代替わりが促進されるということもあった」（萩DMO）といった効果も現れている。

さらには「観光を第一に考えないとお金が入ってこないことを示すデータを提示し、域内で稼いでもらうように言っている」（飛騨・高山コンベンション協会。以下、飛騨・高山DMO）というように、事業者の意思統一をもたらす効果もありそうである。

そして、一連のインタビューから第三の役割として、市民の幸せというワードが浮かび上がってきた。「街が潤い、経済活動が維持され、より良いものが地産地消に回ると市民の生活もより良くなる」（長崎DMO）、「市民への経済波及効果に繋がる交流人口を増やすことが目標である」（飛騨・高山DMO）という言葉から、市民の幸せというものを各DMOが重視していることがわかる。

インタビュー内容の部分に記載はしていないが、萩DMOでも、1回100円で乗れる市内の観光地を循環するバス（まあーバス）が市民の足になっていたりと、最寄りの新幹線の駅である新山口駅まで1時間30分程度かかっていたものが、高速バス（スーパー萩号）が整備されることによって1時間で行けるようになったなど、観光客だけでなく市民の利便性も向上したというお話をいただいた。

「富岡市全体を盛り上げてゆきたい。それを目指さないと、DMOの意味がない」、あるいは「単に観光客の増加ということではなく、地元の幸せが重要だ」（富岡市観光協会。以下、富岡DMO）というストレートな表現からも、市民の幸せを実現することが、DMO関係者にとって大きな役割であると認識されていることが推察できるのである。

DMOがこれらの役割を果たせる条件として、事業者から信頼されていることが必要であろう。この信頼は、事業者に寄り添ったサポートから生まれると考えられる。「成功事例を作ることによって理解や信頼が生まれてくると考えている」（長崎DMO）、あるいは「DMOが事業者を束ねて目的に向かって進ん

でいるという意識が浸透してきている」(富岡DMO) というように、事業活動を通じて、DMOがその役割を果たすために必要な信頼が醸成されていると考えられる。

問題点についてはどうだろうか。インタビューから見えてきたものは以下の3点である。

第一は、DMO内部の人材の問題である。「協会の今のプロパーの職員はキャリアが長くて3～4年であり、事業を進めてゆくには力不足な面がある」(富岡DMO)、「観光客が期待するものと実際に提供できるもののギャップを埋めるためには、データ分析などの能力を持つ人材がDMO内部に必要である」(飛騨・高山DMO) という言葉に代表されるように、人材、あるいは人材の持つ能力は、現在のDMOが持つ問題であろう。

DMOは行政からの補助金で運営されていることが多く、人もその予算内でしか雇用できない。また、行政からの出向も多く、「異動のない民間が成熟することによって、さまざまな素材が活かせるようになる」(飛騨・高山DMO) という意識がありつつも、人材の問題は解決できていない。

その行政との関係から、DMOの主体性、あるいは自律性という問題が次に浮かんてくる。どのDMOの回答からも、活動のメインは行政であり、DMOはその決定に従う、あるいは傘下組織のような印象が持たれるのである。

「DMOと行政は両輪の関係」(萩DMO、長崎DMO) であることは、両者が協力し事業を進めているということである。官民一体となった活動としてそれは素晴らしいことであるのだが、視点を移せばDMOに完全な自主性が備わっていないということでもある。富岡DMOでも「活動内容について、市に指導を仰いでいるという感覚である」との言葉を聞いた。

その理由として、DMOは自らの財源を持たない¹²⁾ ということがあるのだ

12) この問題を解決するために、富岡市観光協会では自ら土産物の販売やペットツーリズムの推進活動を行っている。

が、「民間の協会が人やお金を使って専門的に事業を進める必要がある」（飛騨・高山DMO）という意識があり、DMOがDMOとして主体性を持った活動をするためには、「行政が中心でDMOがバックアップするという構図を、最終的には逆転」（飛騨・高山DMO）させることが必要であろう。

そして、最後の点として、DMOの限界が挙げられる。DMOは「地域全体を儲けさせる舵取り役」（長崎DMO）ではあるのだが、あくまで舵取り役であり、事業者などを「主導することは難しい」（飛騨・高山DMO）のである。会員や観光関係の団体をまとめる組織ではあっても、強い決定権がないところに、DMOの限界が見て取れるのである。

V. おわりに

本稿では、筆者が行ったインタビューを基に現在の日本のDMOの役割、問題点を中心に議論してきた。最後に、リピーターというものに着目して本稿を締めくくりたい。

当然のことであるが、観光地が長きにわたって繁栄するためにはリピーターの存在が不可欠である。このリピーターをいかに獲得するかである。

今回インタビューが叶ったそれぞれのDMOも、それに向けて努力していた。観光地や宿泊施設の魅力、修学旅行やコンベンションの誘致もリピーターを獲得するための手立てであるには違いないであろう。それを否定するものではない。しかし、青谷（2022）では、まったく異なったロジックによってリピーターが誕生することが示されている。それは、大学生が居住する地域外の観光地の魅力を発掘し、それをSNSで発信するという「カレッジ」プロジェクトに参加した学生たちが、観光地の人たちとゆるやかな関係性を持つことからリピーターになっていくというものである。

今回のインタビューで聞くことができた施策の中で、富岡DMOが行ってい

るフォトコンテストや全国絵手紙公募展は、人と人が同じ活動に参加することで交流の場となるものであり、このゆるやかな関係性をもたらしプロジェクトとなる可能性を秘めたものであると考えられるのである¹³⁾。

本稿は、DMOの持つ役割や問題点の確認にとどまっているものである。今後はこのリピーターやDMOと事業者の関係について研究を進めることが有益であると考え、その点については他日を期したい。

参考文献

- Hankinson, Graham. (2012), “The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study” *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 7-9, pp. 974-999.
- Laesser, Christian. (1999), “Implementing Destination-Structures: Experiences with Swiss Cases,” *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 230-244.
- 青谷実知代 (2022)「ゆるやかな関係性がもたらす創造的観光：リピーターとなる経験価値とは何か」陶山計介（編）『地域創生と観光』千倉書房、119-139ページ。
- 青谷実知代・坂田隆文・竹村昌明 (2023)「リピーター対応の観光地戦略の分析枠組み：フェーズ・シフト・モデルの提案」『神戸松蔭女子学院大学研究紀要』第4巻、47-68ページ。
- 内田純一 (2015)「観光マーケティング～日本版DMOに必要なCSV機能とは何か～」『はくとう総研情報誌NETT』第90号、10-15ページ。
- 大友信秀 (2020)「観光マーケティングは地域に何を与えるか？(1)－DMOは地

13) 青谷他 (2023) では、リピーターについてその開発段階と維持段階に分けて議論し、ゆるやかな関係性は開発段階に有効に作用するとしている。

域を買えるか？－』『金沢法学』第62巻第2号、71-78ページ。

永井隼人・牧野恵美・柏木翔・ドーリング アダム・八島雄士（2019）「日本における「DMO」という用語の使用に関する研究－五大全国紙の分析から－」『日本国際観光学会論文集』第26号、41-50ページ。

八島雄士・永井隼人・ドーリング アダム（2018）「日本版DMO候補法人と地域コミュニティとの関わり 収入構造の視点から」『日本国際観光学会論文集』第25号、141-147ページ。

劉亜氷・上原義子・高橋昭夫（2020）「DMOの理論と経営診断－DMOの概念的整理－」『日本経営診断学会論集』第20巻、91-96ページ

大阪学院大学商・経営学会会則

- 第1条 本会は大阪学院大学商・経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は大阪学院大学図書館内におく。
- 第3条 本会は本学の設立の趣旨にもとづいて、商学、経営学およびこれらに関連する諸科学の研究を促進することを目的とする。
- 第4条 本会は次の事業を行う。
1. 機関誌「商・経営学論集」の発行
 2. 研究会、講演会および討論会の開催
 3. その他本会の目的を達成するために必要な事業
- 第5条 本会の会員は次の通りとする。
1. 大阪学院大学・大阪学院大学短期大学部の専任教員で商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかを専攻または担当する者
 2. 本会の趣旨に賛同し役員会の承認を得た者
- 第6条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の配付を受けることができる。
- 第7条 本会には次の役員をおく。任期は2年とし、再選をさまたげない。
1. 会 長 1名
 2. 副 会 長 1名
 3. 庶務および編集委員 5名以内
- 第8条 会長は会員の中から選出し、総長が委嘱する。
副会長は会長が会員の中から委嘱する。
委員は会員の互選にもとづいて会長が委嘱する。
- 第9条 会長は本会を代表し、会務を統轄する。
副会長は会長を補佐する。役員は役員会を構成し、本会の企画・運営にあたる。
- 第10条 会長は役員会を招集して、その議長となる。

第11条 会長は会務執行に必要なとき、会員の中から実行委員を委嘱することがある。

第12条 総会は年1回これを開く。ただし、必要あるときは会長が臨時に招集することができる。

第13条 本会の経費は大阪学院大学からの交付金のほかに、有志からの寄付金、その他の収入をもってあてる。

第14条 各学会の相互の連絡調整をはかるため「大阪学院大学学会連合会」をおく。

本連合に関する規程は別に定める。

第15条 会計は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

第16条 本会会則の改正は総会の議を経て総長の承認をうるものとする。

附 則

1. 商学論集は商経論叢の発行を引継ぐものとする。
この会則は、昭和62年4月1日から施行する。
2. 流通・経営科学論集は商学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成6年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成13年4月1日に改正し、施行する。
3. 流通・経営学論集は流通・経営科学論集の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成20年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成24年4月1日に改正し、施行する。
この会則は、平成25年4月1日に改正し、施行する。
4. 商・経営学論集は流通・経営学論集および企業情報学研究の発行を引継ぐものとする。
この会則は、平成26年4月1日に改正し、施行する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集投稿規程

1. 投稿論文はその内容が商学、経営学およびこれらに関連する諸科学のいずれかに属するものでなければならない。掲載の可否は査読結果を基に役員会が決定する。
2. 投稿資格者は、原則として本学商・経営学会の会員に限る。ただし、次の者は役員会の議を経て投稿することができる。
 - (1) 大学院生で指導教員の推薦がある者
 - (2) 本会々員と共同執筆の者
 - (3) 客員教授、非常勤講師ならびに学外者
3. 原稿は次のように区分し、この順序にしたがって編集する。
論説・研究ノート、資料など。
4. 原稿は未発表のものに限り、枚数は原則として200字詰80枚、印刷ページにしてA5判で20ページのいずれをも超えないものとする。これ以上の枚数については編集委員会で検討することがある。
5. 発行は原則として、9月、3月の年2回とし、1回の刷上がりページは原則として120ページ以上とし、原則として年間総ページを600ページとする。
必要な場合は1回増刊することができる。
6. 抜刷は40部を進呈し、特に研究上必要と認められる場合は編集委員会で検討のうえ、200部まで配布する。
7. 投稿され掲載された成果物の著作権は、著作者が保持する。
なお、出版権、頒布権は大学が保持するため、論文転載を希望する場合は、学会宛に転載許可願を提出願うこととする。
8. 投稿された論文の著作者は、当該論文を電子化により公開することについて、複製権および公衆送信権を大学に許諾したものとみなす。大学が、複製権および公衆送信権を第三者に委託した場合も同様とする。

この規程は、平成30年4月1日から適用する。

以 上

大阪学院大学商・経営学論集執筆要領

原稿について

1. 原稿用紙は原則として本学指定の200字詰め横書きとする。原稿はコピーではない正本を提出し、必ず原稿提出票をそえること。
2. 欧文はタイプライトまたは活字体でなければならない。
3. できるだけ現代かなづかいと当用漢字を用い、難字は欄外に大書すること。
4. 印刷字体その他印刷上のスタイルなどの指定は、執筆者が原稿に直接朱筆すること。特に数式については留意すること。

脚注について

5. 本文の脚注番号は、たとえば上ツキで3)とし、全体を通じての通し番号をつけること。
6. 脚注文は原稿においては、一括して本文の文末におくこと。(印刷出来上がりでは文字通りの脚注となる。)

図表について

7. 図と表は原稿とは別紙に書いて1枚ごとに番号と執筆者名を記入し、本文中に挿入箇所を指示すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。
8. 自分でスミ入れして完成させた原図や写真の場合は、厚手の台紙に貼り付けて希望の縮尺を記入すること。印刷所に原図作成を依頼する場合は、鉛筆で下書きしたものを用意するか、または適当な方法で書いた見本を添えること。

校正について

9. 著者校正は2校までとし、朱筆で記入すること。2校以前でも校正の必

要がなくなれば、校了または責了とすること。

10. 次の場合は、必要経費の一部が執筆者負担となることがあるので特に注意されたい。

ア 校正の際、内容に大きな変更を加えることは認められないが、やむをえず行って高い組み換え料が生じた場合

イ 特殊な印刷などによって通常の印刷費をひどく上まわる場合

欧文原稿について

11. 不透明な用紙の片面に 1 行あきにタイプライト（黒の印字）すること。

原稿の提出先等について

12. 原稿の提出期限は発行月の 4 カ月前の月末とする。

13. 原稿の提出先は編集委員あてとする。なお、本学指定の原稿用紙および原稿提出票は図書館事務室で配布する。

以 上

2023年度 大阪学院大学商・経営学会会員

池 田 広 男	石 倉 弘 樹	石 橋 仁 美
稲 田 賢 次	太 田 雅 晴	葛 西 恵里子
金 丸 輝 康	加 茂 英 司	木 村 貞 子
草 野 宏 基	櫛 部 幸 子	郡 司 健
後 藤 晃 範	後 藤 登	定 藤 繁 樹
白 井 義 雄	杉 原 淳 子	杉 本 徹 雄
高 須 教 夫	高 田 宏	田 中 延 幸
テイラー 雅子	土 井 茂桂子	中 野 有
平 田 多美子	藤 田 靖	船 本 修 三
堀 越 昭 夫	本位田 光 重	松 田 良 子
三 上 磨 知	水 原 紹	宮 田 将 吾
森 重 喜三雄	山 本 浩 二	(50音順)

2023年度 大阪学院大学商・経営学会役員

会 長	山 本 浩 二
副 会 長	後 藤 晃 範
委 員	池 田 広 男 太 田 雅 晴
	加 茂 英 司 テイラー 雅子

執筆者紹介（掲載順）

宮 田 将 吾 （経 営 学 部 准 教 授）

郡 司 健 （総合学術研究所教授）

金 丸 輝 康 （商 学 部 教 授）

2023年 9 月30日 発行

編集兼
発行人

大 阪 学 院 大 学 商 ・ 経 営 学 会

〒⁵⁶⁴⁻₈₅₁₁ 大 阪 府 吹 田 市 岸 部 南 二 丁 目 36 番 1 号

T E L (06) 6 3 8 1 - 8 4 3 4 (代)

印刷所

大 枝 印 刷 株 式 会 社

〒⁵⁶⁴⁻₀₀₃₁ 大 阪 府 吹 田 市 元 町 28 番 7 号

T E L (06) 6 3 8 1 - 3 3 9 5 (代)

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY

REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION

VOL. 49, NO. 1

SEPTEMBER 2023

CONTENTS

ARTICLES

- Shogo Miyata 1
Individual Behavior and Forming of Organization

- Takeshi Gunji 25
Changes of the Accounting System of the Choshu-Han during the
Bakumatsu and Restoration Period

NOTES

- Teruyasu Kanamaru 63
The Research Agenda on Japanese DMOs

OSAKA GAKUIN UNIVERSITY
ACADEMY OF COMMERCE AND
BUSINESS ADMINISTRATION