東京法令
とうほうnavi
商業情報
第32号

Contents

公認会計士と監査役の業務について（公認会計士・税理士／出雲公認会計士事務所　代表／日本公認会計士協会　研究員／レーザーテック株式会社　社外監査役：出雲　栄一）…… 1
高校授業における海運アライアンス・海運カルテルについての解説（三重県立稲生高等学校　非常勤講師：柳澤　寿士）…… 8
私の考える、これからの商業教育（埼玉県立所沢商業高等学校　教諭：鎌倉　真）……15

公認会計士と監査役の業務について

公認会計士・税理士
出雲公認会計士事務所　代表
日本公認会計士協会　研究員
レーザーテック株式会社　社外監査役
出 雲　栄 一

1 はじめに

私は現在、公認会計士として、企業の会計や監査に関するアドバイスを行い、また、企業の社外役員（監査役や監事）として、監査業務を行い、さらには、日本公認会計士協会の研究員として、公認会計士の研修（能力開発）に関する業務を行っています。

私の活動の中で、公認会計士の独占業務である会計監査業務の割合は、だいぶ少なくなってしまいましたが、これまでの経験を振り返り、公認会計士や監査役としての監査業務とそこで必要となる能力について、お話をさせていただければと思います。

先生方のご指導、生徒の職業教育や将来の進路に関して、お役に立てましたら幸いです。

2 経歴

1991年に一橋大学商学部に入学し、４年生の秋に公認会計士二次試験（いわゆる公認会計士試験）に合格、卒業後、1995年４月に監査法人トーマツ（現：有限責任監査法人トーマツ）に入社しました。監査法人とは、監査業務を組織的に行うことを目的として、５名以上の公認会計士が出資して設立された法人であり、合名会社形態をとっています。監査法人での仕事は、当然、監査業務が中心となりますが、監査業務とはいっても、上場企業の監査（金融商品取引法監査、会社法監査）、非上場企業の監査（会社法監査）、非営利企業（学校法人や財団法人等）の監査、上場（IPO）準備企業に対する監査（及び上場支援業務）と様々な種類があり、また、製造業、出版業、海運業、金融業、外食業と業種も様々、企業規模（売上高や純資産）もまちまちであり、忙しいながらも、学ぶことが多い毎日を送っていました。

監査法人勤務（業務補助）と並行して、１年間、実務補習所に通い、1998年に公認会計士登録をしました。この頃は、バブル崩壊から金融危機へとつながる時代でもあり、公認会計士を取り巻く環境が大きく変わり始め、会計基準や監査基準が改訂、新設されるとともに、監査業務以外にも、コンサルティング業務（アドバイザリー業務、助言指導業務とも呼ぶ）が伸び始めた時期でもありました。企業倒産が増加すると、事業再生コンサルティング、会計不正が発覚し内部統制報告制度（J-SOX）が始まると、その導入コンサルティングと内部統制監査業務、国際財務報告基準（IFRS）の適用が開始されると、やはりその導入コンサルティングと監査業務等、公認会計士となってからも、新しい知識の習得に追われ続けました。

2015年に監査法人を辞め、公認会計士事務所を独立開業しました。小規模ながらも会計監査業務を継続しつつ、上場企業の社外監査役や非営利企業の社外監事に就任し、現在に至っています。

3 なぜ公認会計士に？

父が不動産販売業で、土日も仕事（代わりに水曜が休み）だったため、小学生の頃は一緒に出掛ける機会がなかなかありませんでした。また、人とのコミュニケーションも得意な方ではなく、営業職にも向いていないと感じていました。そのため、父のような会社員ではなく、資格を取ろうと、大学の進学先を決める際に思ったのがきっかけです（が、その考えが甘かったことは働き始めてから気づきました）。そして、小学生の頃そろばん塾に通って以来、数字が好きだったこともあり、公認会計士が数字を扱う専門家であるということを知り、目指してみたいと思いました。

当時はバブル真っ只中、監査法人の会社案内等を見ると、４～６月はとても忙しいものの、７～８月は長期休暇で、ヨットに乗っている写真等もあり、こんなよい仕事はないと思い、そんな将来を目指して勉強しました。が、これも間違いでした。私が公認会計士試験に合格した頃は、バブルが崩壊し、監査法人への就職も狭き門となっていました。入社してからは、夏休みをとる暇もないほど仕事の機会をいただき、繁忙期は土日も出社が当たり前でした。昨今は監査法人も働き方改革が進み、このような労働環境ではなくなりましたが、私自身多くの経験を積み、OJTを受け、成長できたことを思うと、最近の若手会計士はそのような機会が減ってしまい、かわいそうだなあと思う面もあります。

4 公認会計士の業務

ここからは、「公認会計士」という資格、職業の話をします。

公認会計士法では、公認会計士の使命、職責、業務を以下のように定めています。

（公認会計士の使命）

第一条　公認会計士は、監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もつて国民経済の健全な発展に寄与することを使命とする。

（公認会計士の職責）

第一条の二　公認会計士は、常に品位を保持し、その知識及び技能の修得に努め、独立した立場において公正かつ誠実にその業務を行わなければならない。

（公認会計士の業務）

第二条　公認会計士は、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の監査又は証明をすることを業とする。

２　公認会計士は、前項に規定する業務のほか、公認会計士の名称を用いて、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の調製をし、財務に関する調査若しくは立案をし、又は財務に関する相談に応ずることを業とすることができる。ただし、他の法律においてその業務を行うことが制限されている事項については、この限りでない。

３　第一項の規定は、公認会計士が他の公認会計士又は監査法人の補助者として同項の業務に従事することを妨げない。

第一条で、公認会計士は「監査及び会計の専門家」であることを定めています。

そして、第一条及び第一条の二で「独立した立場において」業務を行うことを定めています。士業（資格を保有する職業専門家）は、一般的に、顧客の代理人として（つまり顧客のために）業務を行い、報酬を得るのに対し、公認会計士は、顧客（監査を受ける会社）に対して独立した立場で業務を行います。つまり、顧客におもねることなく、投資者及び債権者のため、ひいては国民経済のために業務を行うことを義務付けられている点が、公認会計士の特徴です。そのた

め、第一条の二で高い倫理観を求めています。ただし、場合によっては顧客に厳しい意見を言わなければならないにもかかわらず、報酬はその顧客から得る、という矛盾（厳しいことを言われるのに、報酬を払わなければならないことに対する、会社の不満）もはらんでいます。

また、第二条は公認会計士の業務を定めており、１項は監査証明業務（以下、「監査業務」と呼びます）、２項は非監査業務、あるいはアドバイザリー業務と呼ばれています。

１項の監査業務とは、企業が作成する決算書に対して、法律に基づいて行う監査（法律が監査を義務付けている）です。証券取引所に上場する企業が作成する決算書を監査する業務（金融商品取引法監査）、一定規模以上の株式会社が作成する決算書を監査する業務（会社法監査）等があります。

２項のアドバイザリー業務とは、監査及び会計の専門家としての高度な専門能力や知見を活かして、会社（のため）にアドバイス（助言）を行う業務です。記帳代行、（連結）財務諸表の作成支援、内部統制構築支援、新規上場（IPO）支援、株式価値の評価（ファイナンシャル・アドバイザリー・サービス）、不正調査、事業再生等、様々な業務があります。

また、これとは別に、税務業務も行っている公認会計士が多くいます。これは、公認会計士資格を有する者は税理士として登録することができるためであり、必ずしも公認会計士の業務というわけではありません。

なお、１項の監査業務は公認会計士の独占業務（公認会計士資格がないとできない業務）であるのに対し、２項のアドバイザリー業務は公認会計士以外でも行うことが可能です。

5 監査業務の流れ

ここで、１項業務である監査業務がどのように行われているのか、一連の流れを説明します。

監査業務とは、決算書が正しく作成されていることを、（投資家、経営者から独立した）第三者たる公認会計士が証明する業務です。監査業務は、被監査会社（監査を受ける企業）の規模に応じて、数名～数十名程度の監査チームを組み、組織的に実施します。

３月決算（決算日が３月31日）の上場企業の年間の監査スケジュールを、一例として示したものが次の表になります。

時期	項　目
６～８月	年間の監査計画の策定
７月	経営者（社長）へのインタビュー
７～８月	第１四半期（４～６月）決算のレビュー
９月	内部統制の検証（上期）
10～11月	第２四半期（７～９月）決算のレビュー
１～２月	第３四半期（10～12月）決算のレビュー
３月	内部統制の検証（下期）、確認（確認状の発送）
３月31日	棚卸立会、実査（現金、有価証券等）
４～５月	期末決算（年度決算）の監査
５～６月	監査報告書の提出（＊１）
６月下旬	株主総会

監査業務のゴールは、（監査を受ける）企業が作成する決算書に対して、監査報告書を提出すること（＊１）です。監査は、決算日を過ぎ、企業が決算書を作成してから始まるわけではなく、企業の事業活動と並走する形で、内部統制の検証等の監査手続きが行われていきます。

また、期末決算の監査を実施している際に、会計処理の誤りが発見された場合、そこから修正し決算書の作成や監査をやり直すということになっては、株主総会までに間に合わなくなる可能性もあります。そこで、決算日を待たずに、四半期決算のレビューとして前倒しで監査を受け、誤った会計処理がないことを確認します。

さらには、会計処理の対象となる取引が発生する前や意思決定を行う前に、企業側から公認会計士に、想定される会計処理や開示等を相談し、必要であれば、取引や契約、意思決定に反映することもあります。また、公認会計士から企業側に、監査を受ける際に必要となる資料やデータをあらかじめ準備してもらい、限られた時間内で速やかに監査手続きが終了するよう対応してもらうこともあります。

大規模な設備投資、Ｍ＆Ａ、リストラ等となると、複雑で広範な会計処理や開示が想定されるため、何度も意思決定前の事前相談が行われます。また、インサイダー情報にも該当するため、監査法人内はもちろん、監査チーム内でも、情報の取り扱いに慎重を期すことになります。

このように、監査で一番忙しい時期は、決算日を過ぎた４～５月頃ではありますが、実は、実際に監査手続きを行う前の、そのための準備作業や相談対応が最

も重要であり、それはもっと早い時期、あるいは１年中行われています。（ですので、長期休暇なんて無理でした。）

最近では、これらの業務をより効率的に行うために、監査手続きのICT化やデジタル化、AIを利用した監査等、絶え間ない進歩、改善が図られています。

また、監査業務では、監査対象である企業と一定の距離を置くことにより「独立性」を維持する一方で、企業と協力関係を築き、良好なコミュニケーションを図ることにより業務の「効率性」を図るという、一見、相反する姿勢が求められます。この両者のバランスをどのように取っていくかが重要となります。

6 公認会計士登録後の進路

私が公認会計士登録をした頃は、監査法人に勤務し、監査業務を続けるか、独立開業し税務業務を行うかが多くの会計士の選択肢でした。

しかし、最近は、アドバイザリー業務の領域と幅が広がってきたこともあり、会計士登録後、間もなく監査法人を辞め、各種アドバイザリー業務を行う企業に転職する会計士や、独立開業して事業再生や企業価値評価の業務に特化する公認会計士も多くいます。

また、一般事業会社の経理部や経営企画部等で勤務する組織内会計士や、スタートアップ企業のCFOに就任して、新規上場（IPO）に向けて起業家と一緒に走る会計士、上場企業の社外役員となって企業価値向上に向けてガバナンスを担う会計士等、企業の中に入って活躍する公認会計士も増えています。数は多くはありませんが、公務員となって、財務捜査官（警察官）として活躍している方もいます。

このように、公認会計士が活躍する場が増え、第２、第３の人生を選択できる魅力的な資格になっているといえます。一方で、独占業務である監査業務に従事する公認会計士の割合が年々低下しているということが課題となっています。これは世界的にも同じ傾向にあり、報酬、働き方、将来性（AIにとって代わられる？）、仕事のやりがい等、アドバイザリー業務と比べると、監査業務が見劣りしてしまうことに一因があると思われます。ただでさえ若年人口が減少していく中で、監査業務という資本市場の担い手が減少してしまうことへの危機感があり、金融庁や日本公認会計士協会とも、喫緊の課題として対策に取り組んでいます。

7 必要とされる資質・能力

このように、公認会計士を取り巻く環境や公認会計士に対する期待・役割が変化しています。日本公認会計士協会では、これらの変化に対応し、社会に貢献し続けることのできる公認会計士に求められる資質・能力について検討を行い、「公認会計士に求められる資質・能力に関する報告書」（2021年11月10日）を会員に向け公表しました。

報告書では、これからの公認会計士に求められる資質・能力として５つの領域を挙げ、解説していますので、以下にそれを抜粋します。

① 変化即応能力・学び続ける姿勢

・環境変化の中で、自身に必要な知識や能力を見極め、研鑽を続ける資質・能力

・学問分野が独立して存在するわけではなく、明確なゴールがあるわけでもなく、実務や学習の積み重ねの中で獲得され続ける

・時には、環境変化に即し、それまでに身に付けた知識や思考様式を棄却し習得し直すことさえも必要になる

② 専門知識

・会計、監査、税務、ICT／デジタルの知識や、コーポレート・ガバナンス、内部統制、コーポレート・ファイナンスの知識等、公認会計士が業務を行うに当たり欠かせない中核となる専門的な知識

・テクノロジーの進化により、膨大な知識を暗記することは、従来ほどの価値がない

・むしろ、会計基準等に対する本質的な理解をした上で、遭遇した場面でどのように知識を使うか、必要な知識をどのように引き出すか（誰に聞くか、何を参照するか）等について、実務や学習の中で試行錯誤し、鍛えておくことが肝要である

③ 価値観・倫理・姿勢

・公認会計士の使命を果たすための行動規範

・時代を問わず保持すべきものである一方、社会の変化に伴い変容を迫られるものでもある

・公認会計士である限り、世代やキャリアの多寡によらず、各人が継続的に研鑽すべき資質・能力である

④ スキル

・公認会計士が業務を遂行する上で必要な「専門知識」や「価値観・倫理・姿勢」を磨いたり発揮したりする際に、助けとなる資質・能力の総称

・対課題の「コンセプチュアル・スキル」、対自己の「セルフマネジメント・スキル」、そして対人の「ヒューマン・スキル」の三つから成る
・「コンセプチュアル・スキル」とは、公認会計士として業務を進める中で課題に直面した際、知識や情報を把握した上で事象を概念化し、本質を見抜く能力である
・「セルフマネジメント・スキル」とは、自身の目的に対し適切な目標を設定し自己研鑽に励み、状況に応じて進むべき道を修正し続ける資質・能力である
・「ヒューマン・スキル」とは、業務を滞りなく遂行するため、また、単独では実現しがたい高水準の価値を提供するため、他者とオープン・マインドで関わり、良好で円滑な関係を構築・維持する能力である

⑤　一般教育

・自身の専門性の社会的意義や限界を理解し説明できるとともに、相手の立場・考えを理解し様々な角度から物事を考えることのできる柔軟な思考の土台となる、幅広い知識・教養
・専門知識が細分化される一方で、専門家以外でも専門知識に容易にアクセス可能な現代では、専門家としての差別化要因は専門知識のみではなく、人間としてどれほど魅力的であるか、換言すると、その人らしい教養を身に付けているかということも求められる
・「一般教育」は、学生時代から身に付けることが可能であるが、社会人となり仕事上の課題と直面したり自身の専門性に自覚的になったりした時点で初めて（又は改めて）、その重要性に気づき、主体的に習得し始めることもある

かつては、資格を取れば一生安泰などといわれていましたが、経済環境が変化し、急速で著しい技術革新が進み、会計、監査の基準や税務の法令が毎年変わる中で、それらに対応するためにもこれらの資質や能力が必要であるといわれています。この多くは、公認会計士という職業に限らず、ビジネスパーソンとして社会を生き抜いていく中で必要なものでもあります。

なお、「①　変化即応能力・学び続ける姿勢」とありますが、公認会計士は年間40時間、税理士は年間36時間の研修が義務付けられており、資格取得後も「学び続ける姿勢」が制度として求められています。

8　監査役の業務

ここまで、監査を初めとした公認会計士の業務についてお話をしてきましたが、私は、監査役・監事という立場で様々な企業の監査も行ってきました。公認会計士の監査と対比するという観点からも、監査役の監査業務について少し触れさせていただきます。

なお、会社の規模や株式上場の有無、機関設計等により、権限や義務の内容は変わってきます。ここでは、会社法上の大会社で、株式を上場しており、監査役会、会計監査人を設置している会社を前提に説明します。

まず、監査役の最も重要な職務は、「取締役の職務の執行を監査する」（会社法第三八一条１項）になります。この監査は、いわゆる業務監査と会計監査に分けられますが、会計監査人（監査法人もしくは公認会計士）を設置している会社では、会計監査は会計監査人に委ね、通常、監査役はその結果に依拠し、監査役の業務の中心は業務監査になります。

監査役の業務を列挙すると、以下の通りとなります。

①　監査計画の策定
②　監査手続の実施
・取締役会への出席
・取締役、執行役員、部門長、支店長等、経営幹部へのインタビュー
・経営会議等、主要な会議への出席
・（出席しない）会議の議事録、稟議書、決裁書等の閲覧
・支店、工場、子会社等、重要な事業拠点への往査
・棚卸立会
・会計監査人からの監査結果の説明と報告書の受領
・事業報告および計算書類の監査
③　監査結果の報告

これらは主に常勤の監査役が実施し、私のような非常勤の社外監査役は、監査役会において、常勤監査役からそれぞれの結果の報告を受け、客観的な立場から質問をしたり、追加的な手続きを求めたりします。また、必要に応じて、これらに同行、同席することがあります。（ただし、取締役会へは必ず出席します。）

これらの監査業務の中で問題が全く発見されないということはなく、軽微な問題点や将来問題となりうる点（懸念事項）が発見され、それらについては速やかに改善や対応してもらうよう求めます。ただ、まれに、重要な問題点、特に会計不正や不祥事の恐れがあ

る問題が発見されることがあります。その場合には、非常勤監査役を交えた臨時の監査役会を開催し、自ら監査を行ったり、あるいは第三者に調査を依頼したりと慌ただしくなります。また、最近は、内部通報や税務調査をきっかけに重要な問題が発見されることが増えています。

公認会計士による（会計）監査業務も、監査役による監査業務も、それぞれの業務、役割に応じた監査基準が定められています。前者は、決算書を対象としていることもあり、会計処理の誤りによる影響額、サンプルの件数、監査上の判断等、数値化、定量化が徹底されています。一方で後者は、業務監査も対象としているため、定量化できない点もあり、監査上の判断に当たり、監査役の経験や心証等、定性的な要素も重要となる点に違いがあるといえます。

なお、会社の中にいる（会社に勤めている）と、会社は業務執行を行っている人、つまり、社長以下、役員や従業員のものと思いがちで、「会社のため」といって不正や不祥事を起こしてしまうことがあります。しかし、会社は株主のものであり、取締役は、株主に代わって、業務執行を行い企業価値向上に努めることが役割です。監査役も、株主に代わって、その取締役が株主の負託に応えているかを監督することが役割となります。監査役（だけではなく取締役も従業員もそうですが）として業務を行うにあたり、誰のため、何のためなのか、を心掛ける必要があります。

9 監査という仕事を通じて

業務を執行している取締役や従業員といった、監査を受ける側の人たちからすると、監査を受けたくない、監査に来てほしくないという思いが正直なところではないかと思います。

それは、自分たちは真摯に業務に取り組んでいて問題などないから監査など必要ない、そんな時間があったら他の仕事をやりたい、あるいは、監査を受けて粗探しをされたくないなどの思いが少なからずあるからかと思います。

このように監査に対するネガティブなイメージがあるために、監査役は、かつては「閑散役」といわれ、出世コースから外れた役職のように思われることがありました。また、監査の専門家である公認会計士でも、監査業務に従事している人が全体の４割程度しかいないということに、そのイメージが表れているのではないかと思います。

しかし、監査は、業務を執行している取締役や従業員が株主の負託に応え、その目的に従って、正しく運営されていることを確かめ、保証することが目的です。したがって、監査の結果「問題は発見されなかった」という報告を受けるために、監査を受ける側の人たちから協力を得、感謝をされてよい仕事だと思います。

また、2015年に東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」を策定して以来、監査をする側に対する期待や求められる役割は変わりつつあります。

監査をする側と受ける側の意識の差はすぐに埋まるものではないかと思いますが、少しでも認識を近づけるために、「７　必要とされる資質・能力」に挙げた能力に加え、以下のような点も必要ではないかと思います。

①　的確な説明とコミュニケーション

監査を受ける側からすると、何のために説明や資料を求められているのか、目的がわからないと不安でしかありません。一方で、監査を行う側からすると、当然と思っているため目的を説明するまでもないと思いこんでしまうことがあります。この点、丁寧かつ十分な説明により、誤解を避け、理解と協力を得ることは肝心かと思います。（ただし、不正調査の場合は、目的を説明すると隠蔽される恐れがあるため、説明できないようなこともあります。）

また、監査の結果「問題がなかった」というだけでは、尋ねられた以上のことは話さない、早く監査を終えてもらったほうがいいとしか思われないかと思います。独立した第三者の立場から、現場の担当者向けには木を見る視点から、部門長や経営者には森を見る視点から、取締役会では同じくガバナンスを担う立場から、改善点や懸念点をお伝えし、議論を行い、監査の価値を高める努力が必要かと思います。

②　責任感と胆力

とはいえ、監査を受ける側への配慮ばかりして、監査手続を省いてしまったり、問題（となる可能性がある）点から目を背けてしまったり、ひいてはもみ消してしまったりすることは、職務違反となります。やはり、株主、投資家、債権者からの負託を受けているという責任感をもち、必要な時は、関係者からの反発も恐れずに行動を起こす胆力（覚悟）も兼ね備える必要があります。

内部通報を受けた時に、「えっ、本当？そんなことあるわけないでしょう」とか「そんなことが事実だと、その影響が甚大なのであってほしくない」と、まず思ってしまうことがありました。また、会計処理の誤りに気付いた際に、「今から修正したら

監査が終わらなくなるので、誤りとまではいえない理由はないか」などと考えてしまうこともありました。こんな場面に出くわすことは多くはないですが、突然、出くわします。そんな時に、責任感と胆力をもった行動ができるよう備えておく必要があります。

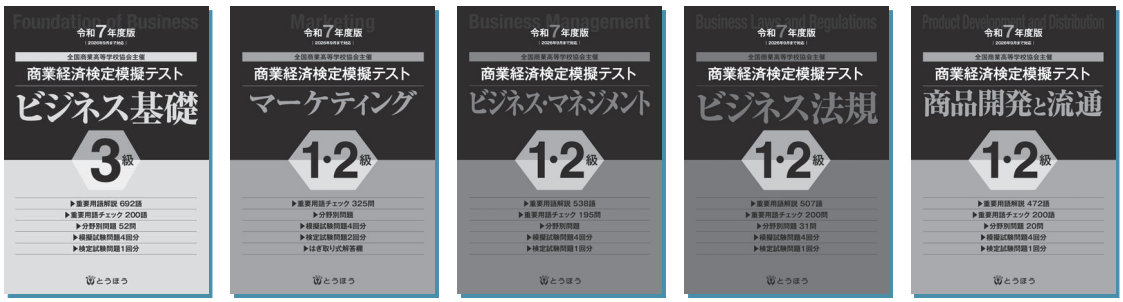
10 最後に

公認会計士として、また監査役として、それぞれの経験と業務に対する思いを述べてきました。しかし、この30年で、PCをはじめとするICTの進展やデジタル化により業務の内容もやり方も大きく変わってきたのと同様に、今後、生成AIの広がりが会計や監査の業界を大きく変えていくといわれています。次代を担う生徒たち、そして指導する先生方に、あまり過去の話は参考にならないかもしれませんが、会計や監査といった業務に理解と興味を持つ人が少しでも増えていただけましたら幸いです。

全商商業経済検定模擬テスト

商業経済検定試験対策と教科書の総復習に利用できる問題集！

●模擬試験問題４回分と検定試験問題１回分（別冊付録）※を登載しています。
●当社Webページから模擬試験問題の解答用紙をダウンロードして、くり返し問題に挑戦できます。
●すべての問題集に別冊解答・解説が付属しています。
※『第１・２級　マーケティング』は検定試験問題２回分を本冊に登載。



令和７年度版 改訂のポイント

●第39回検定試験問題と解答・解説、出題傾向を追加！
●重要用語チェックの演習ができる**Quick-PASS**を新たに搭載！

Quick-PASSとは？
「重要用語チェック」に掲載された用語を、一問一答形式で確認できるデジタルコンテンツです。スキマ時間を活用し、パソコンやスマートフォンで効率よく学習に取り組めます。

令和７年度版

〈第３級　ビジネス基礎〉
A4判／164ページ／定価810円（本体736円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6720-4　C7063　￥736E
〈第１・２級　マーケティング〉
A4判／144ページ／定価740円（本体673円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6721-1　C7063　￥673E
〈第１・２級　ビジネス・マネジメント〉
A4判／152ページ／定価820円（本体745円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6722-8　C7063　￥745E
〈第１・２級　ビジネス法規〉
A4判／160ページ／定価820円（本体745円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6724-2　C7063　￥745E
〈第１・２級　商品開発と流通〉
A4判／144ページ／定価820円（本体745円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6723-5　C7063　￥745E

高校授業における海運アライアンス・海運カルテルについての解説

三重県立稲生高等学校　非常勤講師
博士（工学）　修士（経営学）
柳 澤　寿 士

1 はじめに

我が国は海に囲まれ、輸出入においては重量ベースで約99.5%が海上輸送である（2021年）。船舶による海上輸送は、重要なインフラである。海上輸送のおかげで、我々に物資が届いている。海上輸送の安定なくして、生活の安定はない。

海上輸送の重要性を高校生に理解してほしいと願う。また、経済・ビジネスにおいての海上輸送の特殊な面も高校生に理解してほしい。

特殊な面とは何かを説明する。国際的な海上輸送においては、本来ライバルである海運会社同士が提携しており、かつてはカルテル（複数の事業者が、競争を避けるためにサービスの価格等を共同で取り決めること）も認められていた。

また、世界中に物資を届けるためには、莫大な設備投資と資金が必要になる。必然的に、ギガカンパニーとも呼ぶべき巨大海運会社による寡占状態となる。

高校の「政治・経済」「公共」の教科書においては「初期投資に巨額の費用がかかる場合[(1)]」「容易に新規参入できない場合[(2)]」にカルテルが生じることが書かれている。

世界最大の海運会社であるスイスのMSC社（Mediterranean Shipping Company）を例とする。MSC社は、我々が頻繁に見かける、道路でトレーラーにけん引されている長さ約12メートルのコンテナを、約250万個運べる船舶隻数を１社で擁している。もちろん、コンテナ船以外に、通常貨物船・資源エネルギー運搬船等も擁している。世界中に貨物を輸送できるこのような海運会社は、世界で12社程度しかない。寡占状態のデメリットとしては、高校の教科書に記されている事項以外に、１社でも倒産・廃業すると、国際的な海上輸送に支障をきたす可能性があるということも挙げられる。

高校生に、海上輸送の重要性・日本や世界の輸出入の現状を知ってもらい、また、将来の進路の選択肢として、船員・海運会社・港湾関係企業入社等もイメージしてもらえたら、誠に嬉しい限りである。本稿が、高校の先生方のご参考になれば、幸いである。

2 海上輸送コンテナとコンテナ船について

海上輸送コンテナは、1956年から使用されている。世界で最初に海上輸送コンテナが積載された船舶は、1956年４月にアメリカニュージャージー州のニューアーク港から出港した。コンテナは鉄道や陸運トラックにそのまま積載できるため、今日では、物資輸送に欠かせない「箱」となった。

海上輸送コンテナにはさまざまな種類があるが、一般的に、道路でけん引されている姿を見かけるタイプは、長さ「40フィート（約12メートル）」である。他には「20フィート（約６メートル）」や他のサイズ、また、冷凍庫機能を持つ冷凍コンテナ等もある。

コンテナを積載する船舶は、重量・トン数ではなく、「コンテナを何個積載できるか」でサイズを示す。コンテナ船の積載量を示す単位としては「TEU（Twenty-foot Equivalent Units）」が使用される。１TEUは「20フィートコンテナ」１個である。6000TEUコンテナ船は、一般的に見かける「40フィートコンテナ」を3000個積載できる船舶ということである。今日では、１万TEUの大型コンテナ船も珍しくない。

3 海運カルテルの始まり

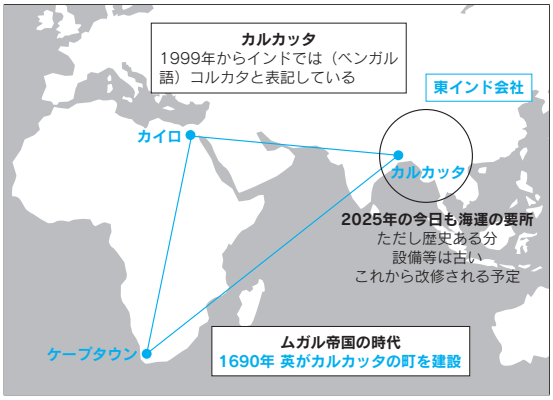
海運カルテルの始まりは、1875年のイギリスで結成された「カルカッタ同盟」である（カルカッタは現在のコルカタである）。カルカッタ同盟は、イギリスの大手海運会社７社により結成された一種のカルテルであり、すべての荷主に一律の運賃を適用した。一般的にカルテルは価格の下方硬直性を招くので歓迎されない。しかし、1873年から世界各国は大不況となっていたため、景気浮揚策の一つとして、海運カルテルが選択された（なお、大不況ではなく景気循環のうち調整局面にあったという見方もある）。なお、カルカッタ同盟以降、世界中で海運カルテルが結成されることになった。アメリカの場合、議会や政府は海運カルテルに消極的だったが、カルテルに参加できる海運会社の規模や売上高等の基準を厳しくすることで容認した。

大不況だけでは、「なぜインドのカルカッタだけカルテルが認められたのか」という理由は説明できない。カルカッタは、イギリスにとって要所である。まず、カルカッタの都市を建設したのはイギリスである。ムガル帝国時代に、イギリス商人は、ムガル帝国から商売をしていることを快く思われず、都市部から追放された。そこで、1690年、何もない湿地帯にカルカッタの都市を建設し、発展させた。また、カルカッタはイギリス東インド会社の拠点でもあった。

1877年にヴィクトリア女王が皇帝を兼ねるインド帝国が樹立された際には、カルカッタは、その首都となった。

高校の「歴史総合」「世界史探究」においては、19世紀後半から20世紀前半のイギリスの「３Ｃ政策」が重要視されているが、３Ｃとは、カイロ・ケープタウン・「カルカッタ」である。
（「歴史総合」「世界史探究」において、「イギリスの３Ｃ政策」と「ドイツの３Ｂ政策」が対比されるが、イギリスの３Ｃ政策は船舶による海上輸送中心、ドイツの３Ｂ政策は鉄道による陸上輸送である。島国のイギリスと陸続きのドイツの輸送手段の対比から、物流・流通手段が異なることも併せて生徒に理解させる必要がある。）

19世紀後半から20世紀前半のイギリス「3C政策」



増加した海運のカルテル

1875年	イギリス７社がカルカッタ同盟を結成。
1879年	欧州同盟の結成、国際同盟として世界初。 中国航路に同盟発足。
1884年	オーストラリア航路に同盟発足。
1885年	西アフリカ航路に同盟発足。
1886年	南アフリカ航路に同盟発足。
1895年	北ブラジル航路に同盟発足。
1896年	リヴァープレート・南ブラジル航路に同盟発足。
1904年	南米西海岸航路に同盟発足。
1911年	南アフリカ連邦がディファード・リベート・システムを郵便から締め出す。
1929年	オーストラリア遠洋海運協議会発足。

表においては、1929年まで記した。ブロック経済や第二次世界大戦を経て、第二次世界大戦後も固定相場制が採用されたため、本格的な市場経済としての海運自由化は、1980年代となる。

4 海運アライアンスの定義・目的

1994年には、日本郵船を含む世界的船社５社による「The global alliance」が結成され、このような世界規模における海運会社の提携に対し、1996年頃から「海運アライアンス」という呼び方が一般化している。海運アライアンスは、主にコンテナ定期船における海運カルテルのことである。コンソーシアムは共通の目的のために企業が提携することをいうが、アライアンスはコンソーシアムよりも包括的な提携をさす。具体的には、海運会社間における協調配船や航路の相互補完、港湾施設の共同利用等を世界的な規模で行う。

「The global alliance」結成以降、いくつもの海運アライアンスが結成され、世界的に海上輸送を行う海運会社の大半が加盟した。さらに、再編や提携する海運会社の変更を積み重ねていくことになった。

海運アライアンスの目的と効果としては、以下のよ

うなものが挙げられる。

① 大型船隊の整備のための巨大投資のリスク分散

② ルート数増加によるサービスの多様化

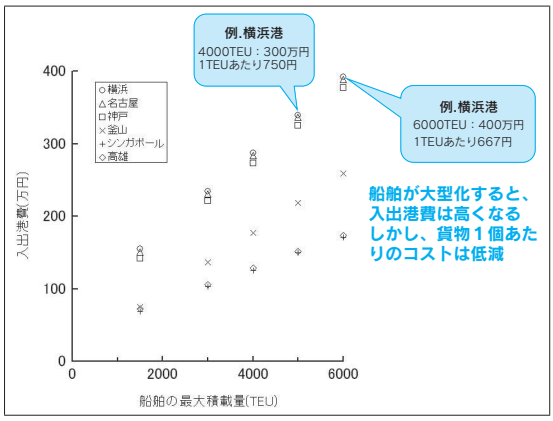
③ コンテナターミナルの統合、情報サービス共通化による運営の効率化とコスト削減

④ 得意分野・地域の異なる海運会社の組み合わせによるマーケティング能力の強化

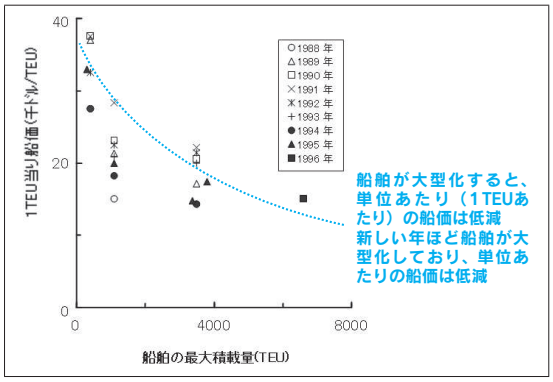
基本的に海運会社がアライアンスを結成する最大の目的は、コスト削減である。その良い例のひとつが、１隻の船舶に複数の海運会社の貨物を積載することである（これは、価格の共通化・施設の共同利用等の合法的なカルテルにあたる）。そうすることで、「船舶を１社でまかなわなくても、必要なサービスレベルを達成し、船舶の隻数を節約できる」「複数の海運会社による集荷で、ハブ港（大型船が集まり、小型船に乗せ換えて、各地に運ぶための港）等から大型船を頻繁に出航できる」等のメリットを享受できる。

一般的に大型船によってコスト低減が可能になると考えられる。筆者が検証をおこなった。

コスト面での利点検証例　船舶大型化の効果の例
船型と入出港費の関係



コスト面での利点検証例　船舶大型化の効果の例
船型と船価の関係



荷主が海運会社に求めるサービスは「安く」「早く」「希望する場所に荷物を届ける」である。

「安く」については、海運アライアンスによってコストが低減されているので運賃値下げが可能となる。

「早く」については、海運アライアンスによって１航路の寄港数を減らすことができる。

「希望する場所に荷物を届ける」については、海運アライアンスによって１航路の寄港数を減らしながらも全体の寄港数は増やすことができる。

このように、荷主は「安く、早く、寄港地を多く」を求めるのに対し、海運会社は「コスト削減」をしたい。したがって、海運会社のすべき対策は「船隊の構成」「隻数・船腹量・船型等の船舶にかかわる要件」となる。

アライアンスの競争力を強化する方策として、以下が挙げられる。

① 単位あたりのコストの低減（コスト削減）

② １航路の寄港数を減らすことによる高速性強化（荷主へのサービス強化）

③ 寄港地を増やすことによる集荷増（コスト削減と荷主へのサービス強化）

これらに加え、船舶の隻数を増やして、海運アライアンス全体において一つの港への寄港回数・寄港地を増やす方策や、他の海運アライアンスが寄港しない港湾をまわる方策もある。

また、海運アライアンスの再編（提携する海運会社を変更すること）も競争力強化の方策となる。

5 海運アライアンスの変遷

海運アライアンスは、頻繁に、提携する海運会社の再編を行ってきた。1994年には、海運アライアンスは、小規模なものも入れると14程度存在したが、1998年には、大型の海運アライアンスは３つとなった（小規模アライアンスも入れると５つ）。海運会社の組み換えだけではなく、合併や買収によって、海運会社の数が減少したことも要因である。

特に、1997年に、大規模な変遷があった。

1997年の「アジア通貨危機」が要因である。1997年の７月に、タイからはじまり、アジア各国に広がった、通貨の大幅な下落・経済危機である。1997年５月中旬に、ヘッジファンド等の機関投資家によるタイ・バーツの大量の空売りを受け、タイ中央銀行はドルペッグ制（自国通貨とUSドルの為替レートを一定割合で保つ「固定相場制」）の維持（バーツ防衛）のた

めにバーツ買いの為替介入を実施した。しかし、外貨準備のドルが枯渇して、７月２日、ドルペッグ制から変動相場制（管理フロート制（自国通貨の変動幅を固定し、その幅の範囲内で各国通貨が自由に取引される制度））へ移行した。その結果、バーツの対ドル相場は急落した。

アジア―北米は、世界最大のコンテナ輸送ルートでもあるため、海運会社も打撃を受け、海運会社の合併やアライアンスの再編が成された。

ただし、1997年は、中国発の貨物が急増していたため、中国→北米のコンテナ輸送量増加という増収要素もあった。

1997年　３大海運アライアンス

２Ｍ
MSC（スイス）　Maersk［マースク］（デンマーク）

オーシャン・アライアンス
CMA CGM（フランス）→APLを買収
COSCO（中国）　OOCL（香港）→COSCOがOOCLを買収
Evergreen［エバーグリーン］（長栄海運）（台湾）

ザ・アライアンス
日本郵船　商船三井　川崎汽船
HMM（Hyundai Merchant Marine）（韓国）
陽明海運（台湾）　Hapag-Lloyd［ハパックロイド］（ドイツ）

ここでAPL社（American President Lines Limited）について特筆する。元はアメリカの海運会社であり、完全な民間企業であったが、世界恐慌時に、アメリカ連邦政府と米国海事委員会の援助でAPL社となった。

1997年にシンガポールのNOL社（Neptune Orient Lines Limited）に買収された（NOL社は1968年にシンガポール政府によって設立された）。

この買収により、アメリカから、世界中に貨物輸送を単独でできる大手海運会社はなくなった。また、APL社はアメリカ軍の物資も輸送している。アメリカ国内においては、アメリカから大手海運会社がなくなり、軍の輸送を海外企業に任せることに懸念の声はあった。その後、2016年にフランスのCMA CGM社がNOL社を買収したことにより、CMA CGMグループとなった（本社は、今もシンガポールにある）。東海岸・西海岸と呼ばれる、長い海岸線をもつ海運国であるアメリカに、現在もなお大手海運会社がないという状況である。

授業において、流通・物流・商業・地理・歴史を指導する際には、海に囲まれた海運メインの国と、陸続きの陸運メインの国があることを理解させたい。前述の通り、３Ｃ政策が海運、３Ｂ政策が陸運である。（また、1922年のワシントン海軍軍縮条約は、海軍中心の国に適用された条約で、周辺国と陸続きである等陸軍中心の国は適用外であった。その結果、陸軍中心の国は、陸軍の軍備を増強したことも生徒には説明する必要があると考える。）

その後も、海運アライアンスは、再編を続けた。

2018年４月には、日本の大手海運会社である日本郵船・商船三井・川崎汽船が、コンテナ定期船の持ち株会社（ホールディングス）「ONE（Ocean Network Express Holdings, Ltd.）」を設立した。本来、ライバル関係にある３社が１社の海運会社を共同で設立したことになる。

持ち株会社は日本にあるが、業務の拠点はシンガポールにある。２万TEU船も保有し、隻数は合計220隻にもなる。出資比率は、日本郵船38％、商船三井31％、川崎汽船31％である。

３社提携の背景は、世界的なコンテナ船運送の競争激化への対策が必要となったことである。MSC社やMaersk［マースク］社（Maersk Line）等の超大型船を保有する企業がシェアを伸ばし、世界中の大手海運会社の船舶大型化や、さらに中国のCOSCO社（COSCO SHIPPING Lines）の成長や新興国の海運会社の台頭もあり、競争は激化していた。日本の大手３社も単独での事業より、共同での事業を選択した。

2018年４月

日本の大手海運会社３社の持ち株会社
ONE（Ocean Network Express Holdings, Ltd.）

日本郵船（NYK Line）
商船三井（MOL）
川崎汽船（K Line）

180万TEU以上

世界最大のコンテナ船社MSC社と２位のMaersk［マースク］社は、２社による定航アライアンス「２Ｍ」を2025年１月末で契約終了した。

リーマン・ショックにより、提携継続に積極的であったが、景気回復後は、独自路線を目指す方向となり、円満な提携解消となった。

Hapag-Lloyd［ハパックロイド］社は、「THE Alliance」を離脱し、Maersk［マースク］社と新アライアンス「Gemini［ジェミニ］」を結成した。

2025年現在、
Gemini Cooperation
Premier Alliance（旧　THE Alliance）
Ocean Alliance
の３アライアンスと、独立運航の
MSC社

の４大勢力が世界に荷物を届けている。

MSC社とMaersk［マースク］社の提携解消から、まだ何か月という時間経過のため、現時点では、結果は判断できない。

2025年６月　４大勢力

・Gemini Cooperation
・Premier Alliance（旧　THE Alliance）
・Ocean Alliance

独立運航
・MSC（スイス）

Gemini Cooperation

Maersk［マースク］（デンマーク）
420万TEU以上

Hapag-Lloyd［ハパックロイド］（ドイツ）
200万TEU以上

２社の特徴　大型船　計620万TEU以上

Premier Alliance（旧 THE Alliance）

ONE（日本郵船・商船三井・川崎汽船）
180万TEU以上
HMM（韓国）
100万TEU以上
陽明海運（台湾）
75万TEU以上

計355万TEU以上

特徴　アジアと欧州・北米を結ぶルートに力を入れている

Ocean Alliance

CMA CGM（フランス）（APLを買収）
360万TEU以上
COSCO（中国）
330万TEU以上
OOCL（香港）（COSCOがOOCLを買収）
50万TEU以上
Evergreen［エバーグリーン］（長栄海運）（台湾）
140万TEU以上

計880万TEU以上

特徴　アジアと欧州・北米を結ぶルートに力を入れている

独立運航　MSC（スイス）

600万TEU以上
世界コンテナ船マーケットシェア　20%以上

特徴　単独のため柔軟なサービスを展開
アジア～欧州航路等での競争力がある

各海運会社の輸送能力には「以上」と記している。現在の輸送能力は、さらに増加している。

新造船が投入され続けてもいる。現在は、１万TEU船も次々と投入されている。さらに、２万TEU船も投入が進んでいる。１万TEU船１隻投入するだけでプラス１万TEUである。

大手海運会社は、建造費を低減させるため、同型船５隻以上の同時発注を行うことも珍しくない。１万TEU船を５隻同時に投入すれば、プラス５万TEUとなる。

6 海運会社のロゴマークの商標と「煙突」

先に紹介した大手海運会社にはそれぞれロゴマークがあるが、それらには共通点がある。海運会社のロゴマークは、慣習として「社名をアルファベットで簡易に」記している。港湾の職員等が遠方から視認できるためである。

しかし、単純なロゴマークは、著作物と認められず、著作権が発生しない場合がある。
（それに対し、イラストになっているロゴマークは、著作権は自然発生する。）

「アサヒビールAsahiロゴマーク裁判」において、アサヒビールの「Asahi」のロゴマークに、著作権は認められなかった（東京高裁平成８年１月25日判決）。海運会社のロゴマークに著作権が認められる可能性は低く、商標権を申請して、ロゴマークを保護する必要がある。

各海運会社の船舶には煙突が付いているが、実際には、船の煙突は細いパイプでこと足りる。自動車でいうマフラーに類似するパイプである。軍艦等の機能重視の船には煙突はない。

実際、煙突には煙突の役割はなく、別の役割がある。それは、「どこの海運会社かを示す」ことであり、「化粧煙突」と呼ばれる。煙突に描かれたマークを「ファンネル（Funnel）マーク」と呼ぶ。タクシーの屋根の「あんどん屋根灯」と似た役割となる。

7 パナマ運河とスエズ運河

国際海運を考察する上で、重要となるのは、パナマ運河とスエズ運河である。

スエズ運河は1869年、パナマ運河は1914年に開通した。船舶の大型化に対応するため、拡張が続けられている。開通当時は、多数の死亡者を出しながらの大工事であった。スエズ運河工事の際の死亡者は数千人、パナマ運河工事の際の死亡者は２万人から３万人と推測されている。死亡者の人数が曖昧な表現となるのは、工事自体での死亡者よりも伝染病による死亡者が多かったためである。伝染病であるため、家族や周辺の人々にも死亡者が発生し、正確な死亡者の人数は把握できない。

スエズ運河は、2015年に大規模な拡張工事が完了した。スエズ経由のシェアは、2008年の10%程度から増え続け、2014年４月～2015年４月の１年間で、48%→58%に拡大した。スエズに近いアジア南部からの出荷増等が要因である。

スエズ運河庁（SCA）は現在、１日あたりの通航隻数は倍増し、通航料収入も2.5倍になると予想し、期待している。スエズ運河を通航可能な船形は１万５千TEU～２万TEU程度である。

パナマ運河も拡張し、再び活況を見せている。パナマ運河は2016年６月から拡張して運用され、コンテナ船は、5000TEU程度→１万４千TEU程度が通航可能となった。

ちなみに、スエズ運河・パナマ運河の通航料は複雑な体系だが、5000TEUコンテナ船で、日本円にして約５千万～６千万円程度である。

2021年３月に、スエズ運河において、コンテナ船が運河の一車線区間で座礁する事故が発生した。この事故により、運河の幅と深さを拡張する計画が持ち上がった。約40メートル幅を広げ、約10メートル水深を深くする予定である。

高校の授業においては、生徒にスエズ運河・パナマ運河の重要性を示しておきたい。

8 環境に優しいコンテナ船

アライアンスを構成する大手海運会社は、環境規制に対応した大型船の導入を予定している。船舶も、二酸化炭素排出を削減する必要がある。代替燃料・空気潤滑システム・LNG二重燃料エンジン・蓄電池等が利用されているが、「帆（帆船）とエンジンの併用」により航行する「機帆船」の大型船を建造すれば、環境に貢献できる。

9 江戸時代の海運

「歴史総合」「日本史探究」の教科書や資料集には、江戸時代の「菱垣廻船」「樽廻船」の航路図が掲載されている。江戸時代においても、高度な物流システムが構築され、人々の役に立っていたことを、授業において生徒に示したい。

菱垣廻船は1619年に始まる。江戸の十組問屋と大坂の二十四組問屋が管理していた。これらの問屋は、海難事故・荷物の管理等に共同で対処していた。江戸時代の問屋によるアライアンスやコンソーシアムともとらえられる。

1730年に、菱垣廻船のライバルとして、樽廻船が運航を開始した。酒問屋が江戸十組問屋から独立し、酒樽専門の廻船を運航し始めたのが始まりである。初期は酒樽を専門に運んでいたが、次第に他の商品も運ぶようになった。樽に荷物を入れて運ぶため、コンテナ船の始まりともみられる。酒の運賃は、酒造業者が話し合いで決めたが、他の荷物の運賃は高く設定したため、樽廻船の経営は安定していた。樽廻船に荷物が集まり、菱垣廻船は劣勢となっていった。

（「歴史総合」「日本史探究」の教科書や資料集には、江戸時代の大阪港の絵画が掲載されていることが多い。江戸ではないのは、江戸の人口の約50%が武士と武士の家族であり、江戸は行政の都市であったからということも生徒には理解させたい。江戸の人口は約100万人であり、約50万人が武士と武士の家族ということになる。参勤交代によって、武士と武士の家族が居住していたことも要因である。全国においての、武士の平均比率は約７%である。）

また、海運ではないが、陸運の飛脚も高度なシステムであった。各地に支店があり、飛脚は、支店間を往復し、リレー方式で、書状等が運ばれた。

江戸時代の物流システムは、高度であるため、生徒にも知ってほしい。

（乗り物の改良等による社会変化は重要である。アメリカにおいての鉄道や、自動車「Ｔ型フォード」の発売による社会変化は、あまりにも大きい。）

10 今日の物流課題

今日、物流は大きな課題を抱えている。「2024年問題」である。2024年４月から、トラックドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限された。これにより、トラックドライバー人数とトラック台数が同じと仮定すると、輸送能力は落ちたことになる。現状として、トラックドライバー不足・運賃値上げ等が発生している。

また、海運においても、国内で貨物を運ぶ内航海運において、船員の高齢化・人手不足が深刻化している。

我々の日常生活に関わる問題である。生徒に知ってほしい事柄である。

教員が、生徒に物流の授業を行う際には、生徒はネット通販の経験が少ないことに留意したい。教員にとっては、Amazonや楽天市場等のネット通販を利用することは日常的であるが、Amazon規約を読むと「利用は18歳以上」となっている。また、多くの生徒はクレジットカードを保有していない。

2024年に、生徒数40名のホームルーム、計８ホームルーム、計320名の生徒に尋ねたところ、ネット通販を利用したことのある生徒は、各ホームルーム平均７名であった。その平均７名も、保護者のアカウントで、保護者に買ってもらった形である。

年齢制限のない通販サイトもあるが、アカウントを作成（利用登録）した生徒はいなかった。

大人や教員にとっては頻繁に利用する、身近なネット通販も、高校生や未成年者は利用経験がない場合が多いことに留意したい。

11 おわりに

我々が、物資に不自由していないのは、船舶やトラックや航空機や鉄道が、荷物を運んでいるからである。物流・流通が止まれば、人々の生活は成り立たなくなる。物流輸送の重要性を生徒に認識してほしい。

生徒の将来においても、物流関係の職業を進路の選択肢に入れていただければ、嬉しい限りである。

12 引用文献・参考文献

引用文献

⑴　東京書籍『政治・経済』　2025年発行

⑵　数研出版『公共』　2025年発行

参考文献

苦瀬博仁『江戸から令和まで　新・ロジスティクスの歴史物語』　2022年８月　白桃書房

柳澤寿士・鶴田三郎・黒川久幸「北米－アジア間における海運アライアンスの比較研究」　日本航海学会誌　2002年６月

柳澤寿士・鶴田三郎・黒川久幸「海運アライアンスの比較研究」日本物流学会誌　2003年５月

13 プロフィール

柳澤　寿士（やなぎさわ　ひさし）

昭和39年（1964年）生まれ

旧東京商船大学大学院　商船学研究科　海洋情報システム工学専攻　博士後期課程　修了　博士（工学）

（東京商船大学は現在、東京海洋大学に改称）

中京大学大学院　経営学研究科　経営学専攻　博士前期課程　修了　修士（経営学）

平成15年度日本物流学会賞受賞

三重県にて、高校教員をしながら、東京商船大学大学院に通学し、修了時に博士号を取得した。

新幹線「のぞみ」開業において、名古屋―東京間96分となった恩恵ともいえる。交通の発達を実感することにもなった。

また、東京商船大学（現東京海洋大学越中島キャンパス）は、キャンパスの地下がJRの駅であるため、やはり、交通と建築の発達の恩恵を受けた。

近年、全国各地で、大学等の施設と地下鉄等の駅の通路による直結が見受けられ、学生の通学は至便となっている。しかしながら、キャンパスと交通機関が直結したことにより、各地で、昔からの伝統的な学生街の消滅も見られる。

私の考える、これからの商業教育

埼玉県立所沢商業高等学校　教諭
鎌倉　真

1 はじめに

現代社会は、急速なグローバル化と情報化の進展により、従来の画一的な知識詰め込み型の教育では対応しきれない多様で複雑な課題に直面している。とくに産業界においては、単なる学力よりも、変化に柔軟に対応し、主体的に課題を見つけ、解決策を考え、実行できる「実践的な力」を持つ人材が求められている。こうした社会の要請を受け、高等学校教育、とりわけ職業教育の中核を担う商業高校には、新たな教育の在り方が求められている。

文部科学省が定める「高等学校学習指導要領（平成30年告示）」（商業編）（以下「学習指導要領」）では、「実社会との結び付きを意識し、知識・技術の習得だけでなく、その活用を重視する教育」が明確に打ち出されている。とくに「総合実践」や「課題研究」といった科目では、実務に即した体験的学習や探究学習が奨励され、生徒が自ら考え、判断し、行動する力の育成が重視されている。また、全国商業高等学校協会（全商協会）による各種検定試験制度は、社会に通用する実践力を客観的に評価し、生徒のキャリア形成や進路選択を支援する上で重要な役割を果たしている。

こうした商業高校における実践的な学習の意義とその展開について、「学習指導要領」の趣旨を踏まえ、検定試験制度を参照しながら、単なる知識の暗記ではなく、実社会で通用する「活用能力」の育成に向けた教育実践の在り方について考えていきたい。

2 商業教育の現状と課題

商業高校は、社会や産業界のニーズに応える実務的な人材を育成するための専門教育機関として、長い歴史を有している。明治期の実業学校を起源とし、大正から昭和にかけては、簿記、会計、商業英語、タイプライター操作など、当時の企業活動に直結する知識と技術を実践的に教える場として発展してきた。とくに高度経済成長期以降、商業高校は地元企業を支える即戦力人材の供給源として高い社会的評価を受け、多くの卒業生が地元企業や金融機関、流通・サービス業界などに就職して社会で活躍してきた。

しかし21世紀に入り、社会構造の急速な変化とともに、商業高校を取り巻く状況にも大きな転換点が訪れている。第一に、生徒数の減少である。少子化の進行に加えて、進学志向の高まり、普通科志向の強化などの影響を受け、商業高校を志望する生徒数は全国的に減少傾向にある。埼玉県でも同様であり、商業高校や商業科を志望する生徒数は年々減少している。専門高校よりも大学進学を視野に入れた普通科への人気が根強く、商業高校の存在感が相対的に低下している現状がある。

第二に、就職率や進路の多様化に関する課題である。かつては卒業生の多くが就職を希望し、地元企業に就職していたが、現在では商業高校から大学や短大、専門学校へ進学する生徒の割合が増加している。その背景には、「商業高校で学んだ内容を、より専門的に深めたい」という前向きな意識もあれば、「とりあえず進学しておく」と考えている生徒も存在する。

第三に、教育内容の再検討が必要とされているという点である。学習指導要領は定期的に改訂され、社会の要請を反映して商業教育の内容にも柔軟な変化が求められている。とはいえ、従来の「資格・検定取得中心」の教育を完全に変革できていない現状もあり、実社会に即した創造的・実践的な学びとの乖離が懸念される。たとえば、簿記やビジネス計算といった基礎知識は今なお重要であるが、それだけでは現代の企業活動の複雑さには対応しきれない。情報処理やマーケティング、ICT、データ活用、ビジネス・コミュニケーションといった新しい分野との接続が不可欠である。

また、働き方の変化やデジタル技術の進展に伴い、ビジネススキルの定義自体が変わってきている。かつてのように「決められた手順通りに業務をこなす力」だけではなく、「自ら課題を見つけ、仲間と協働して解決し、成果を発信する力」が、ビジネスの現場では求められている。このような力は、単なる知識の暗記や演習だけでは養うことが難しく、探究活動や地域連携活動など、実践的で多面的な学習機会を通じて育成

していく必要があるのではないか。

さらに、地域社会や地元産業との連携の強化も課題の一つである。かつて商業高校は、地元商工会議所や企業と密接な関係を築き、生徒が地域の祭りや商店街イベントなどに積極的に関わることで、学びと実社会との接点を強く持っていた。しかし、企業の人手不足や経営環境の厳しさ、コロナ禍の影響などにより、地域とのつながりが薄れ、校内で完結する学習が増えている傾向も見られる。このままでは、地域社会や地元産業とともに人材を育てるという本来の目的から乖離しかねない。

このような現状と課題をふまえると、これからの商業教育は、従来の知識習得型・検定取得型教育ではなく、社会に開かれた「実践重視」の教育へと転換を図る必要がある。生徒一人ひとりが自らの将来に希望と目的意識を持ち、社会に出てからも自ら学び続けられる力を育てるためには、「活用力」や「実践力」の育成が不可欠であり、それを可能にする教育環境と指導方法が求められている。

3 学習指導要領にみる「実践重視」の意義

商業高校における専門科目の中でも、「情報処理」と「簿記」は長年にわたり中核的な位置を占めてきた。これらの科目は、企業活動の根幹を支える実務能力の育成に資するものであり、「学習指導要領」においても、単なる知識習得にとどまらず「ビジネスの現場で活用できる実践的スキルの育成」が強調されている。近年の教育改革の中では、これらの科目に対しても、より「活用力」や「課題解決力」を重視した指導への転換が求められており、実際に多くの商業高校で新たな取り組みが始まっている。

まず、「情報処理」は、デジタル社会における基礎的素養としての情報リテラシーと、職業人として必要なITスキルを同時に育成する重要な科目である。「学習指導要領」では、「コンピュータを用いた情報の収集・処理・発信を通じて、情報社会に主体的に対応できる能力と態度を育てること」がその目的とされており、単にアプリケーションソフトを使いこなす技術ではなく、情報をいかに活用し、社会とどうつながるかといった視点が重視されている。

実際の授業では、表計算ソフト（Excelなど）を使ったデータ分析、プレゼンテーションソフトによる企画発表、Webページ作成や簡単なプログラミングなど、多様な実習が展開されている。近年では、AI（人工知能）やIoT、データサイエンスといった最先端のITトピックを取り入れる学校も増えており、生徒が実社会の変化を肌で感じながら学習する機会が広がっている。また、全国商業高等学校協会（全商協会）が主催する「情報処理検定試験」は、基本的な操作スキルに加えて、実務的な課題に対する対応力や正確性、スピードを測る実践的な内容となっており、資格取得を目標とした学習を通じて、生徒のモチベーション向上にもつながっている。

一方、「簿記」は、企業経営の意思決定を支える会計情報を正しく処理し、経済活動を記録・分析するための基礎的な知識と技術を育成する科目である。「学習指導要領」では、「財務のしくみを理解し、会計情報の意味や活用方法を学ぶこと」が中心に据えられており、企業活動と経営の実態を分析する力が重視されている。

簿記の学習では、仕訳や転記、試算表・財務諸表の作成、決算処理などの実務的手続きに加えて、それらが企業経営にどのように関わるかを考えさせることが重要である。たとえば、生徒が架空の企業を設定し、仕入から販売、決算までの一連の取引をロールプレイ形式で行う授業は、知識の定着と同時に業務の流れの理解にもつながる。また、原価計算や管理会計といった応用的な分野にも触れることで、「経営的思考」を育てる契機ともなっている。

さらに、簿記教育の中では、全国商業高等学校協会（全商協会）による「簿記実務検定試験」や、日本商工会議所の「日商簿記検定試験」など、外部の評価制度と連動する形で指導が行われており、資格取得がそのまま生徒の自己肯定感やキャリア選択の幅を広げる成果へと結びついている。とくに、簿記の学びは将来に直結する実践的スキルとして再評価されている。

「情報処理」と「簿記」はいずれも、商業教育において「実践的な学び」の中心を担う科目である。知識を単独で学ぶのではなく、他の教科や実際のビジネス場面と関連づけながら学ぶことで、より深い理解と活用力が身につく。今後はこれらの科目の学習成果を、「総合実践」や「課題研究」といった探究的活動と結びつけることにより、生徒の主体性や創造性、協働性といった資質の育成をさらに強化していくことが求められる。

近年の教育改革において、「実践的な力」の育成はあらゆる教科・科目に共通する大きなテーマとなっているが、とくに商業科においてはその重要性がより強調されている。「学習指導要領」では、「社会や経済の変化に主体的に対応し、職業人としての資質・能力を

身に付けること」を目的に掲げており、その実現のために「実践的・体験的な学習活動」の充実が求められている。

「学習指導要領」の中でもとくに注目されるのが、「総合実践」および「課題研究」という２つの科目の存在である。これらは、商業科目の中で最も「知識の活用」と「実社会との接続」を意識した科目群であり、従来型の知識詰め込み型授業とは一線を画す教育的アプローチが求められている。

まず「総合実践」について見てみると、「学習指導要領」では「商業各分野における知識および技術を総合的かつ実践的に活用し、ビジネス活動を主体的かつ合理的に行う能力と態度の育成を目指す」と明記されている。これは、単に簿記の仕訳を正確に行うとか、パソコン操作ができるといったスキルだけではなく、複数の知識領域を横断的に統合し、仮想あるいは実際のビジネス場面において判断力と行動力を発揮することを求めるものである。たとえば、企業の模擬経営などの実際の企業活動を模した学習活動を通して、生徒が「ビジネスとは何か」「社会とどう関わるか」を体感的に学ぶことが可能となる。

一方、「課題研究」は、生徒が自ら研究テーマを設定し、調査・実験・地域との協働などを通じて主体的に学びを深めていく探究型の科目となっている。「学習指導要領」では「産業現場等との連携・協働を図り、創造性や問題解決能力の育成を目指す」と記されており、その教育目的は単なるレポート作成にとどまらず、「自ら問いを立て、仮説を構築し、他者と協働しながら課題解決に挑む」ことを通じて、総合的な学力と職業人としての資質を育成する点にある。たとえば、地域資源を活用した商品開発プロジェクトや、地域課題を解決するマーケティング提案などの活動は、まさにこの趣旨に合致する実践事例である。

こうした「総合実践」や「課題研究」は、形式的な知識の確認ではなく、現実社会との接続を前提とした「生きた学び」の場を提供する点で極めて重要である。そして、それは同時に、社会が求める資質・能力、すなわち「主体的に学ぶ力」「多様な他者と協働する力」「課題を発見し、解決する力」など、いわゆる21世紀型スキルとも深く関係している。「学習指導要領」がこうした科目を中心に据えている背景には、これからの社会では「指示された作業を的確にこなす能力」よりも「自ら思考し、判断し、行動できる能力」をより重視する方向へと変革しているということがある。

さらに、「学習指導要領」では、育成すべき資質・能力として「知識・技術」「思考力・判断力・表現力」「学びに向かう力・人間性等」の三つの柱が提示されており、それらが教科横断的に育まれることが求められている。商業科における「実践的な学び」はまさにこの三要素のすべてを内包しており、商業教育の革新は、キャリア教育や探究学習とも深くリンクする内容となっている。

これらのことからも明らかなように、「学習指導要領」が提唱する「実践的な学習」は、単に従来の知識を応用することにとどまらず、社会で生き抜くための「学び方そのもの」を身につける教育である。生徒が社会の一員としての自覚を持ち、自らの将来に対するビジョンを形成しながら学ぶことができる教育環境づくりが、今後ますます重要となる。

4 検定重視からの転換と実践力育成へ

商業高校における教育は、長らく「検定取得」に重点を置いた形で展開されてきた。全国商業高等学校協会（全商協会）が実施する各種検定（簿記実務、情報処理、ビジネス文書、商業経済など）は、生徒の習熟度を客観的に測定し、就職や進学に有利に働く実績として位置づけられてきた。とりわけ、就職率向上を重視する商業高校にとって、検定取得は進路保障の強力な武器であり、学習成果の「見える化」を図る上でも重要な役割を果たしてきた。

しかしながら、こうした「検定重視」の教育が長年続くことで、いくつかの弊害も顕在化している。

まず、生徒が検定合格そのものを目的化し、学びの意味や実社会とのつながりを実感できないまま知識を詰め込んでいるという問題である。たとえば、「簿記実務検定試験」の仕訳問題や「情報処理検定試験」の選択式問題に合格するためのテクニックは習得していても、それらが現実の企業活動の中でどのように使われているのかを理解していないケースが多い。

また、暗記や形式的な演習の繰り返しにより、学びが受け身になり、生徒の主体性や思考力、創造性の育成がおろそかになることもある。

さらに、検定合格によって測られるのはあくまで「一定範囲内の知識・技術の習得」であり、「未知の課題に対してどう対応するか」「他者と協働してどう価値を生み出すか」といった汎用的な実践力までは十分に評価されない。現代社会が求めるのは、与えられた課題を機械的に処理できる人材ではなく、自ら考え、主体的に動き、柔軟に問題解決ができる人材である。

つまり、検定取得だけでは測りきれない力こそが、これからの教育で育成すべき本質的な力であると言える。

こうした背景を踏まえ、近年では「検定取得を手段の一つと捉え、真に役立つ実践的な学びを中心に据える」教育への転換が進みつつある。また、地域連携や探究的な学びと組み合わせることで、検定知識の実社会への応用力を養う実践も見られる。たとえば、地元商店街とのコラボレーションで商品開発をするプロジェクトでは、商品開発やマーケティングの知識だけでなく、プレゼンテーション能力やコミュニケーション力といった複合的な力が必要とされる。こうした活動を通じて、生徒は「検定で得た知識が現場でどう生きるのか」を体感的に理解し、学びの意味を主体的に再定義するようになる。

検定は学習成果の一つの証明手段として今後も活用されるべきである。ただし、それを「教育の目的」ではなく「教育の一手段」として再度位置づけ、知識・技術を活用する力をどう育てるかという視点を持つことが極めて重要である。学校現場では、カリキュラム全体の中で検定対策にかける時間と、探究的・創造的な学びにかける時間とのバランスを再考し、両者を連携させる工夫が求められる。

今後の商業高校においては、「知識の習得 ➡ 実践への応用 ➡ 社会への接続」という学習サイクルを意識的にデザインする必要がある。そのためには、教員の指導力の向上はもちろん、地域企業や専門家との連携など、教育手法そのものの革新も不可欠である。検定重視から脱却し、「学んだことをどう活かすか」に焦点を当てた教育こそが、生徒に本質的な学びを提供し、変化の激しい社会を生き抜く力を育てる最善の道であると考える。

5 AIなどの最先端技術と商業教育の接続、授業実践の可能性

現代社会は、AIをはじめとする最先端技術の急速な発展によって、産業構造や労働の在り方が大きく変化している。とくにビジネスの世界では、データ分析、業務自動化、マーケティングのパーソナライズ化、在庫管理の効率化など、多様な分野でAI技術が活用されており、これに対応できる人材の育成は喫緊の課題である。こうした時代背景を受け、商業高校においても、AIやICT、データサイエンスといった最先端分野を意識した教育実践が強く求められている。

これまでの商業教育では、簿記、会計、情報処理、ビジネス文書作成といった基礎的な実務スキルの習得が中心であった。しかし、AI時代においては、それらのスキルの多くが自動化されつつあり、人間に求められる役割は、「技術を使いこなす力」「データから価値を創出する力」「倫理的・創造的な判断を下す力」へとシフトしている。したがって、単なるツールの操作ではなく、「AIをビジネスにどう応用するか」「人間とAIの役割分担をどう考えるか」といった高度な視点を持った学習が必要となる。

このような状況に対応するため、AIやデータサイエンスを導入した先進的な授業実践が必要とされている。たとえば、表計算ソフトを用いた基本的なデータ集計・分析の学習から一歩進め、実際のマーケティングデータや地域の統計情報を分析し、売上予測や顧客ターゲットの分類にチャレンジする授業が想定される。これらの授業では、AIそのものをプログラミングするのではなく、「AI活用能力」や「データに基づいて判断する力」を養うことが重視されている。

また、生成AI（ChatGPTや画像生成AIなど）を授業に取り入れる試みも始まっている。たとえば、「商品の販促キャッチコピーをAIに提案させ、生徒がその良し悪しを分析・修正する」といった活動では、創造的な発想力だけでなく、論理的思考力、表現力、顧客視点の理解といった多面的なスキルを養うことができる。こうした学びは、単なるIT活用にとどまらず、「技術と人間の協働による価値創出」という現代ビジネスの本質に迫るものであり、商業教育の深化につながる。

さらに、AI時代における職業倫理や情報モラルといった視点も忘れてはならない。AIによる個人情報の収集、フェイク情報の拡散、業務のブラックボックス化といったリスクに対して、商業高校生が「何が正しく、何が望ましいのか」を考える機会を持つことは極めて重要である。たとえば、ディスカッションやケーススタディ形式で「AIを使った顧客対応の是非」や「自動化による雇用の変化」などをテーマに学ぶことで、実社会とのつながりを意識しながら倫理的判断力を養うことができる。

こうした授業実践を可能にするためには、教員側の専門性向上も欠かせない。AIやICTの分野は技術の進歩が速く、現場の教員が常に最新の情報や事例にアクセスできる体制づくりが求められる。また、すべての生徒が高度なプログラミング技術を習得する必要はないが、「技術が社会に与える影響を考える力」「ITを使って課題を解決する力」は、すべての職業人に共通して必要とされる。したがって、専門教科における情報リテラシー教育を、他教科（国語、社会、数学な

ど）とも連携させながら進めていくカリキュラム設計も考えていく必要がある。

AIを含む最先端技術は、商業教育にとって脅威ではなく、新たな可能性を開くカギである。生徒たちがこうした技術を「受け身で消費する対象」ではなく、「使いこなし、価値を創造するための道具」として認識し、積極的に活用していく姿勢を育むことが、これからの商業高校に求められている。技術革新の波を的確に捉えながら、「人間ならではの創造と判断」を軸とする教育の実現こそが、真に実践的な商業教育の姿であると言える。

6 おわりに

商業高校はこれまで、日本の経済社会を支える実務人材を育成する場として、確かな役割を果たしてきた。簿記・会計・情報処理・流通など、企業活動の基礎となる知識と技術を若者に授け、地域産業や中小企業の現場に即した「即戦力」として多くの卒業生を送り出してきた。しかし、グローバル化・デジタル化が加速する現代において、企業活動そのものが大きく変容し、従来の「技能訓練型」の教育だけでは対応しきれない局面を迎えている。こうした変化の中、商業教育は何を目的とし、どのように進化していくべきかについてまとめる。

第一に、「知識の習得」から「知識の活用」へと教育の軸をシフトさせる必要がある。従来、商業高校では検定取得を中心とした知識習得型の授業が多く行われてきたが、現代社会が求めるのは、複雑な課題に対して多面的に思考し、自ら判断し、他者と協働して解決する実践的能力である。これは、単に検定合格を目指す学習では育まれにくい。したがって、今後の商業教育では、探究活動やインターンシップ、模擬経営などの「体験を通じた学び」を積極的に取り入れ、知識と現実社会との接続を意識することが求められる。

第二に、デジタル技術への対応は避けて通れない課題である。AI、IoT、ビッグデータ、クラウド、DX（デジタルトランスフォーメーション）など、企業活動の基盤はすでに大きく変化しており、商業教育もそれに呼応する形で再構築が必要である。とくに「情報処理」の授業においては、単なるソフトウェア操作ではなく、データを活用して企画・提案・改善に結びつける力、すなわち「データリテラシー」や「ICT利活用能力」の育成が重視されるようになる。AIツールの活用、データ分析の基礎、生成AIを使ったプレゼン資料作成など、新しい実務スキルを身に付けさせることで、商業高校の学びはより社会に直結したものとなる。

第三に、地域社会や地元企業との連携をいっそう強化していくことが求められる。少子高齢化・人口減少が進む地方では、若者の定着と地元産業の活性化が喫緊の課題であり、商業高校はその中核を担う存在である。地元企業とのコラボレーションによる商品開発、地場産品の販売促進、商店街の活性化プロジェクトなど、学校の枠を超えた学びの場を設けることで、生徒は「自分の学びが社会に貢献している」という実感を得ることができる。また、地域と連携した教育は、単なるキャリア教育にとどまらず、「地域創生人材の育成」という観点でも大きな意味を持つ。今後は、「地域を教室とする」ような学びのデザインが、商業教育の新たな可能性として広がっていくに違いない。

第四に、「学びの個別化」と「多様な進路選択の保障」が重要である。かつて商業高校は「就職する学校」というイメージが強かったが、現在では多くの生徒が大学・短大・専門学校への進学を希望している。その一方で、社会で活躍できる即戦力を育てるという役割も依然として求められており、商業高校には「進学・就職いずれにも対応できる柔軟な教育体制」が必要である。たとえば、検定や資格を活かした推薦入試への対応や、ビジネス分野に強い専門学校や大学との連携の推進、起業マインドを育てるプログラムなど、生徒一人ひとりの志向や将来像に応じた多様な学びのルートを提示することが求められる。

最後に、教員の専門性と教育観の転換も、今後の商業教育には大きなポイントとなる。急速な社会変化の中で、教員もまた「学び続ける職業人」である必要がある。最新のビジネス動向やICTスキル、キャリア教育に関する知識を更新し続けるとともに、生徒が主体的に学ぶためのファシリテーターとしての役割を果たすことが求められる。また、企業経験者や地域の専門家を招いた授業、大学との連携講座など、学校外部のリソースを積極的に活用する姿勢も重要である。教員が「教える人」から「学びを共に創る人」へと変わることは、商業教育そのものの質を大きく左右するだろう。

このように、今後の商業教育は、「知識の伝達」から「価値の創造」へ、「学校内完結」から「社会との協働」へと、その性質を大きく変えていくことが求められている。変化が激しく、将来が見通しにくい時代において、求められるのは「柔軟でしなやかな学び」である。商業高校は、こうした時代にふさわしい「実

社会とつながる教育」の先駆者として、その存在意義を再び高めていくことができるはずだ。生徒一人ひとりが、自らの学びの意味を問い、社会に貢献する力を育てる場として、商業教育がこれまで以上に豊かな可能性を持つ未来が訪れるよう、取り組んでいかなければならない。

7 参考資料

・文部科学省「高等学校学習指導要領（平成30年告示）解説　商業編」
・全国商業高等学校協会（全商協会）の検定ガイドライン
・文部科学省「学校教育の情報化に関する懇談会（資料１　これまでの主な意見）」

2026年用

全商簿記実務検定 模擬試験問題集

【改訂のポイント】

３級　CBT方式の新出題形式に対応。いずれも制限時間50分の12回の模擬試験問題で構成。２ページにわたり重要仕訳問題を特集。

２級　消費税が絡んだ決算の問題などを追加。出題傾向分析表を追加。別冊解答にマイナー論点をまとめて復習できる付録などを追加。

１級会計　株主資本等変動計算書を作成する決算の問題などを追加。出題傾向分析表を追加。別冊解答にマイナー論点をまとめて復習できる付録を追加。

１級原価計算　標準原価計算の差異分析の解答形式や細かい金額の出題に対応。素材勘定と賃金勘定を用いた出題で構成。

2025年9月末発行！

2026年用〈３級〉　大改訂
A4判／104ページ／定価510円（本体464円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6716-7 C7063 ￥464E

2026年用〈２級〉　改 訂
A4判／144ページ／定価510円（本体464円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6717-4 C7063 ￥464E

2026年用〈１級会計〉　改 訂
A4判／144ページ／定価510円（本体464円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6718-1 C7063 ￥464E

2026年用〈１級原価計算〉　改 訂
A4判／144ページ／定価510円（本体464円＋税10%）　ISBN978-4-8090-6719-8 C7063 ￥464E

当社Webページから、本誌誌面PDFデータ・解答用紙データ・補充問題２回分などをダウンロード可能！

※３級の補充問題のご用意はありません。

とうほうnavi
— 商業情報 —　第32号

2025年10月　発行

代　表　者　星沢　卓也
編集・発行　東京法令出版株式会社©

〒112-0002　東京都文京区小石川５丁目17番３号　☎03(5803)3304
〒534-0024　大阪市都島区東野田町１丁目17番12号　☎06(6355)5226
〒062-0902　札幌市豊平区豊平２条５丁目１番27号　☎011(822)8811
〒980-0012　仙台市青葉区錦町１丁目１番10号　☎022(216)5871
〒460-0003　名古屋市中区錦１丁目６番34号　☎052(218)5552
〒730-0005　広島市中区西白島町11番９号　☎082(212)0888
〒810-0011　福岡市中央区高砂２丁目13番22号　☎092(533)1588
〒380-8688　長野市南千歳町1005番地
［営業］☎026(224)5411　FAX026(224)5419
［編集］☎03(5803)3304　FAX03(5803)2624
https://toho.tokyo-horei.co.jp/