

# ビジネスクリエーター研究

第10号

Vol. 10

2019.3

## Journal of Business Creator Studies

# ビジネスクリエーター研究

第 10 号 Vol.10  
2019.3

ビジネスクリエーター研究学会

本学会誌は、文部科学省補助金私立大学戦略的基盤形成支援事業「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と人材育成手法の実践的研究（2009年～2013年）」の一環として設立されたビジネスクリエーター研究学会の研究成果の一部である。

目次

論文

仕事と治療の両立支 —がん治療の事例からのアプローチ—.....	3
	池田玲子 (羽衣国際大学)
企業による消費者コミュニティマネジメント.....	25
	藤崎 実 (東京工科大学)

研究ノート

第二次世界大戦以前の大手民鉄の成長状況 —関西と関東の民鉄比較を中心に— .....	45
	澁澤 洋 (泉北高速鉄道株)

# 仕事と治療の両立支援

## —がん治療の事例からのアプローチ—

池田玲子（羽衣国際大学）

### Ⅰ. 研究の目的と背景

#### 1. 研究の目的

近年、医療技術の向上により、がんなど重篤な病気に罹患しても生存期間の長期化と治療期間のQOL向上が可能となりつつある。厚生労働省「平成22年国民生活基本調査」に基づく同省健康局の特別集計によると、仕事を持ちながら通院しているがん患者（経験者）は32万5千人と推計されている。2014年の東京都福祉保健局調査では、実際にがんを告知された者の80.5%が就労の継続を望んでおり、今後も働くがん患者（経験者）は、増加すると予測される。

これらのことから、改正ガン対策基本法（2016年12月施行）でも、「事業主の責務として雇用の継続等に配慮するよう努めるものとする」とが努力義務とされ、がん罹患した社員に対する仕事と治療の両立支援は、企業にとって人事管理上の新しい課題となっている。

企業の人材活用における社員の両立支援では、これまで子育てや介護が課題として重視されてきた<sup>1</sup>。しかし、仕事とがん治療の両立支援では、企業がこれまで取り組んできたこれらの両立支援とは異なる視点や支援内容が求められる。

子育て支援では、企業が対象となる社員や

子育て上の課題を抱える時期を事前に予測でき、成長段階に応じて、支援内容をある程度は標準化できる。一方、介護の場合は、社員が課題に直面する時期の予測が難しく、かつ要介護者の要介護の程度、認知症の有無、同居・別居、さらに兄弟など親族の支援の有無などによって多様であるため、標準的な両立支援策を用意することも難しい。

これに対して、仕事とがん治療の両立では、社員自身が治療という課題を抱える当事者であることが、仕事と子育てや介護の両立支援と異なる部分となる。さらに、罹患前と同様に仕事ができる時期と、治療のために勤務形態や仕事の負荷などの変更が必要になる時期が繰り返すこともあり、企業としての支援だけでなく、職場の上司のマネジメントや同僚の理解がとりわけ重要になる。これらの点が、子育て介護とがん治療の両立支援で異なる部分である。

仕事とがん治療の両立支援の在り方に関する先行研究によると、仕事とがん治療の両立のためには、

- ①治療期間における十分な期間の休暇制度
- ②短時間勤務など柔軟な勤務制度
- ③上司や同僚との円滑なコミュニケーション

などが有益であるが、これらを活用する以前に退職することもまた問題視されている<sup>2</sup>。

そこで本研究では、仕事とがん治療の両立に関する企業による支援の現状と課題を明らかにするために、働くがん患者（経験者）4名へのインタビューによるパイロット調査をおこなった。企業の両立支援の取り組みに関する課題を働くがん患者・経験者の立場から明らかにし、その結果を踏まえて、勤務先企業だけでなく職場の管理職としての望ましい両立支援の在り方を提示することにした。

今回の調査研究で、がん患者（経験者）の必要とする企業や管理職による支援は、治療と本人の体調に基づく5つの時期によって異なることが明らかとなった。

本研究は、企業による仕事とがん治療の両立支援だけでなく、がん以外の私傷病者の仕事と治療の両立支援についても有益な情報と、企業による両立支援、さらにいえばワーク・ライフ・バランス支援について新しい視点を提供できると考える。

## 2. 研究の背景

### (1) がん患者の就労支援に関する政策の変遷

2006年6月、がん対策基本法が成立（2007年4月施行）し、2007年6月 がん対策推進基本計画（第1期5年）がスタートした。その後、2012年6月 がん対策推進基本計画（第2期5年）が継続して実施された。2018年3月より、第3期がん対策推進基本計画が開始される。

この第2期がん対策推進基本計画には、従来の医学的な視点に加えて、「ガンになっても安心して暮らせる社会の構築」という社会的視点が追加された。具体的には、「分野別施策及びその成果や達成度を計るための個別目標」として「がん患者の就労を含めた社会的な問

題」、「就労に関するニーズや課題を明らかにした上で、職場における理解の促進、相談支援体制の充実を通じてがんになっても安心して働き暮らせる社会の構築を目指す」ことが、取り組むべき施策として明記され、様々な調査研究や推進事業がおこなわれることとなった。

2016年12月には、改正がん対策基本法が成立した。これには、「ガン患者が安心して暮らせる社会」の実現にむけての努力義務ではあるが「事業主の責務として継続雇用等に配慮」、自治体・企業に対して「がん患者の雇用の継続等」に取り組むことが、記載されている。  
(2) 先行文献レビュー<sup>3</sup>

日本の経営学及び労務管理等の学会が、がん患者（私傷病者）の就労問題をどのように取りあげてきたのかを調査するため、以下の学会誌に掲載された論文タイトルより、「私傷病による休職・復職等」「仕事と治療の両立支援」とこれらの同義語、さらに「人材活用」に関連する語で検索を2005年～2015年で試みた。

このなかに該当するタイトルはなく、このテーマでは社会科学的研究されてこなかったと言えよう。

一方、検索エンジン「Google Scholar」（2017年1月10日）で検索したところ、以下の1）政府による調査研究、2）自治体による調査研究が大半であり、加えて患者団体による調査その他が散見された。

なお、英文で同様に、「return to work」「employment」「workplace」「cancer survivors」の語を含む論文タイトルを検索したところ（2016年10月）、9380本が該当し、このテーマで層の厚い研究業績がすでに存在している。

図表1 検索対象リスト

学会誌名	発行学会	対象巻・号
組織科学	組織学会	Vol.38(3)(2005年8月)－Vol.48(3)(2015年8月)
経営行動科学	経営行動学会	第18巻第1号(2005年1月)－第28巻第3号(2016年4月)
日本労務学会 学会誌	日本労務学会	第7巻第1号(2005年4月)－第16巻第2号(2015年12月)
キャリア デザイン研究	日本キャリア デザイン学会	第7巻第1号(2005年4月)－第16巻第2号(2015年12月)

出所：筆者作成

## ①日本での先行研究

## 1) 厚生労働省による調査研究

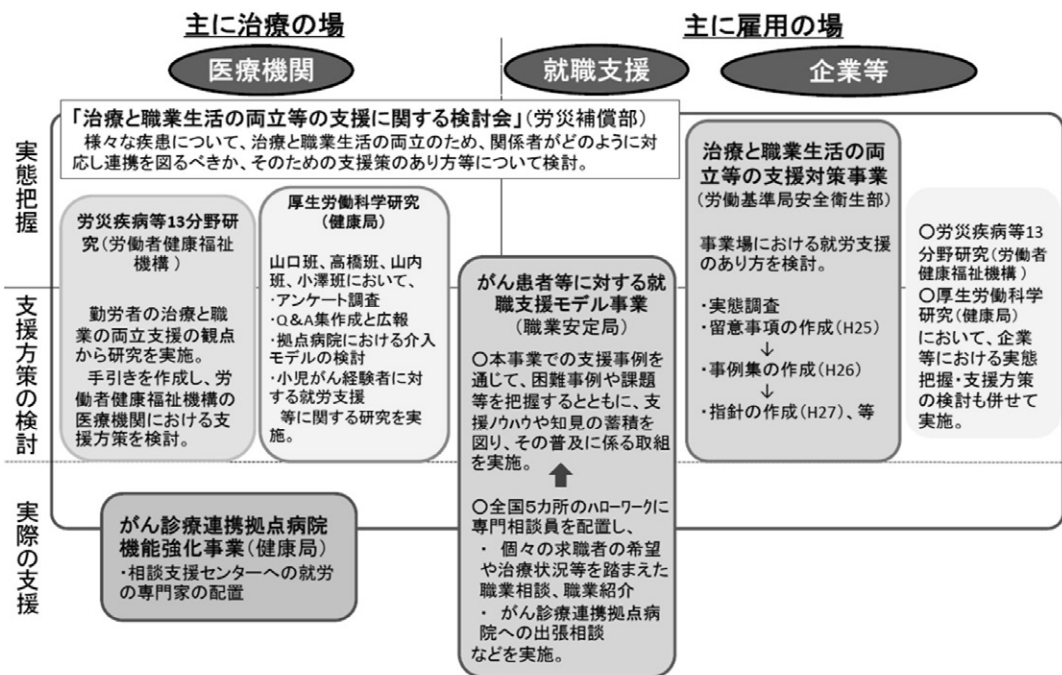
厚生労働省による疾病と就労支援についての取組みは、次の図表2に示されている。

「がん患者の就労支援」は2012年6月策定の第2期がん対策推進基本計画ではじめて計画に明記された。次いで2013年には、「治療

と職業生活の両立等の支援に関する検討会」<sup>4</sup>が厚生労働省労災補償部によって開催され、様々な疾患について、すなわち労災認定以外の私傷病についても、治療と職業生活の両立について対応策や支援策について検討がはじめられた。

ほぼ同時期から、厚生労働省労働基準局に

図表2 厚生労働省によるがん患者への主な就労支援対策

出所：厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>

よって、「治療と職業生活の両立等の支援手法の開発」のために実態調査とパイロット事業<sup>5</sup>が進められ、2015年に『「治療と職業生活の両立等の支援」に関する検討会報告書』（座長：今野浩一郎）がとりまとめられた。同報告書において両立とは、「病気を抱えながらも、働く意欲・能力のある労働者が、仕事を理由として治療の機会を逃すことなく、また、治療の必要性を理由として職業生活の継続を妨げられることなく、適切な治療を受けながら、いきいきと就労を続けられること」と定義されている。

これを受けて厚生労働省は、2016年2月、「事業場における治療と職業生活の両立支援ガイドライン」を策定している。

仕事と治療の両立の問題について、がん患（経験）者に関する調査を取り上げると、2006年にがん対策基本法が成立して以降、厚生労働省「がん対策推進総合研究事業」で第一期（2010～2012年）「働くがん患者と家族に向けた包括的支援システムの構築に関する研究」班（高橋都代表）が、病院を中心にがん患者とその家族を対象に広範な調査を行い、「治療と就労の両立に関するアンケート調査 - 結果報告書 -」にまとめ、この調査の成果として2016年に「企業のための〈がん就労者〉支援マニュアル」が刊行された。

遠藤 [2016]<sup>6</sup>によると、欧米では、がん患者のコホート研究（追跡調査）が行われ、平均療養日数、復職率や、その課題等を明らかにするサバイバーシップ研究が盛んに実施されてきた。

日本においても、これらの概数が判明すれば、がん患者社員を支える人々の負担が軽減できると考えられて、がん社員（平均年齢

51.9歳）1278人（男性1033人女性245人）を対象に日本でがん患者の就労追跡調査（最長12年超）を実施したものがEndo [2016]として報告されている。

遠藤 [2016]は、がんと診断されると、がんの種類・ステージによって「A,部分的な手術と通院治療年休等の範囲内で復職できるケース」と、「B,全身への負荷が大きい治療が必要で、病気休職等の対応が必要となるケース」があり、職場で問題となるのはBパターンであると主張している。

このB（休業）パターンでは、フルタイムで復職するまでの療養日数は、がん全体で201日、復職条件を「短時間勤務可能」とすれば、80日が中央値であるとされるが、病休日数や退職率は、がん種によって二極化している。

そして、「短時間勤務」なら可能で「フルタイム」の勤務が困難な要因、すなわち、就労継続上もっとも大きな障害は「がん関連疲労」（疲れやすい・体力低下）であり、がん罹患社員が「復職」するか「退職」するかを決定する要因は、

- ①診断・治療等
- ②がん関連症状
- ③本人の就労意欲・家族の就労実態
- ④企業の復職支援制度

の4因子である。

Bパターンで復職日から5年勤務継続率は51.1%（診断時平均年齢51.9歳）である。これは、企業側の環境整備によってはがん患者の継続就労が可能であることを示している。また、がん種により復職率は異なるが、休職期間が短い種であれば、復職後の平均勤続年数は10年を越えており、再休職率の高い復職

後の2年間をのりきれば、普通に働ける可能性が高いと見ることができる。

つまり、がん種にもよるが、職場側の配慮が必要な期間は、B（休業）パターンで最長でも休職期間を含めて2年半程度であることが示されている。このことから遠藤は、十分な期間の病気休職制度と短時間勤務制度の法的整備を主張している。

## 2) 自治体による調査研究

自治体においても調査研究や対策がおこなわれている。特に東京都福祉保健局は、2014年に「がん患者の就労等に関する実態調査」<sup>7</sup>を実施し、がん患者及びその家族並びに事業主における、がん罹患後の就労に関するニーズや課題を把握し、就労支援に向けた普及啓発や相談支援等の充実にむけた活動をおこなっている。

## 3) 患者団体による調査研究

がん患者・経験者による研究の端緒として、東京大学医療政策人材養成講座4期生 桜井なおみらによる調査「病とともに歩む人が、自分らしく生きていくために～『がん患者の就労・雇用支援に関する提言』」がある。以降、桜井は上記の厚生労働省の検討会等に委員として提言する一方、一般社団法人CSRプロジェクト代表として、がん患者の就労に関する情報発信やサポート<sup>8</sup>をおこなっている。

## 4) 民間シンクタンクによる調査研究

Mehnert [2011]の研究に基づいて、日本でもダイバーシティ経営の視点から行われた矢島 [2017]<sup>9</sup>の定量研究がある。これは、がん患者の治療と仕事の両立の実態、両立支援制度の利用状況や職場での相談状況、就業継続のために職場に求められる取組み等を明らかにする目的に行われたパネル調査である。

この結果、具体的な両立支援制度よりも、全般的な職場の雰囲気や日常的な職場マネジメントレベルでの上司の影響が大きいと分析されている。

## ②海外での先行研究

がん患者経験者の仕事に関わる状況と介入の内容についての定量的研究に関するレビュー論文としてはMehnert [2011]<sup>10</sup>があり、この論文は、国内外で広く引用されている<sup>11</sup>。

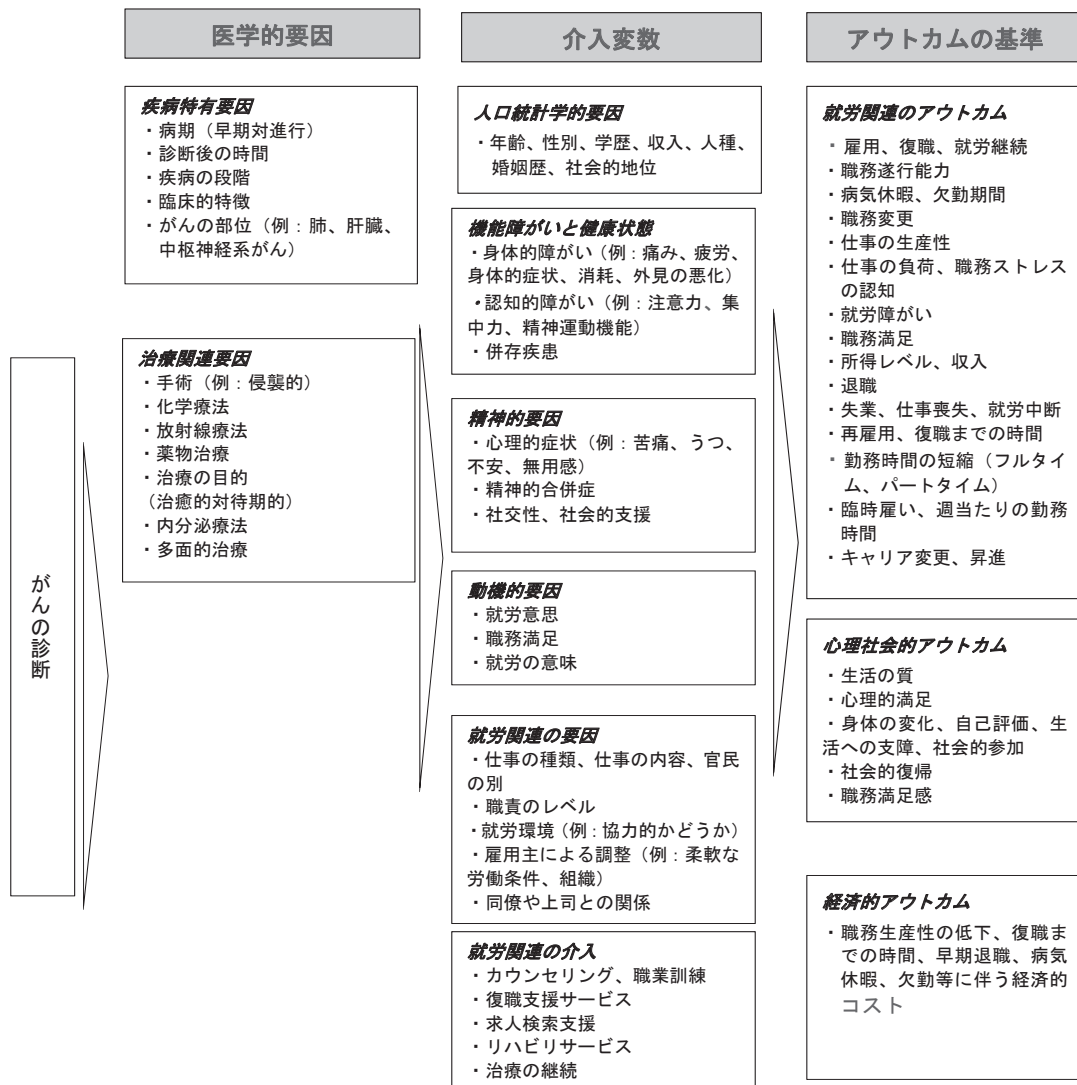
この文献レビューは、雇用と仕事に関するがんのサバイバーシップ問題（がん患者経験者が仕事を継続していく上での課題と現状）について、2010年時の知識の状況確認が目的である。2000年1月から2009年11月までの間に発行されたオリジナルの論文64件について論点整理と調査結果が示されている<sup>12</sup>。

論点は特に、雇用と復職における有病割合、雇用と復職に関係する要因、復職を阻む要因、失職に関係する要因、病気休職と欠勤の期間、勤務時間の短縮と賃金及び職務内容の変更、職務能力と感ずる仕事の負担、キャリアの変更、職務満足、雇用主の配慮、さらに身体的及び心理的障害と生活の質に焦点を合わせている。これらの要因と関連については、図表3にまとめられている。

調査結果は、概観すると、休職の平均期間は151日であり、がんサバイバー<sup>13</sup>の63.5%（24～94%のレンジ）が復職していた。雇用あるいは復職のより大きな可能性・障壁と顕著に関連する要因は、表にまとめられている。がんサバイバーには、失職や早期退職の非常に大きなリスクがあり、一度職を失うと再雇用の可能性は低かった。26%～53%のがんサバイバーが、診断後72か月以内に失職・退職した。また、失職・退職した23%～75%



図表3 がん経験者の就労についての調査に関する独立・仲介要因とアウトカムの基準



出所：Mehnert [2011] p.126の筆者訳

の患者は再雇用されている。がんではないグループと比較して、かなり多数の患者が少なくとも勤務スケジュール・勤務時間、賃金の一時的変更や職務能力の低下を経験したことが明らかにされている。

### (3) 先行研究のまとめ

Mehnert [2011]<sup>14</sup>では、雇用と仕事に関連する要因と関連を以下の表にまとめている。

図表4 より大きな雇用と復職の可能性と著しく関連する要因

\*\*\*\*\*

**就労関連の要因**  
 がんや治療に対する雇用主の配慮（例えば、雇用主との復職ミーティング）、勤務の柔軟な調整、カウンセリング、トレーニングサービス、転職支援サービス、求人検索支援とメンテナンスサービス、リハビリ、同僚へのがんの告知

**人口統計的要因**  
 若年者、若年者のがん部位（例えば、泌尿生殖器がん、メラノーマおよびホジキン病）、高学歴、男性

**がんや治療に関連する要因**  
 手術をしていないこと、身体的症状の少なさ、病気休職が短いこと、就労に関する医師からのケアアドバイスの継続

\*\*\*\*\*

図表5 復職や失職に関わる障壁（バリア）

\*\*\*\*\*

**就労関連の障壁**  
 非協力的な就労環境、肉体労働、企業での勤務、がんと治療に対する雇用主の差別の認知、低所得。

**人口統計的障壁**  
 高齢、低学歴、女性

**がん・治療関連、心理的障壁**  
 がんの種類（肝がん、肺がん、進行した血液およびリンパ悪性腫瘍、脳および CNS がん、胃がん、膵臓がん、頭頸部がん）、進行した腫瘍ステージ、広範な手術、内分泌療法の利用、全体的な不健康と身体的障がい、消耗と悪化、疲労、身体的症状、存存する精神疾患（例えばうつ病）

\*\*\*\*\*

出所：Mehnert [2011] p.122 筆者訳

日本とは異なる企業社会の雇用慣行や、社会保障制度等を考慮する必要はあるが、再就職や職場復帰に関連するプラスとマイナス要因は、それぞれ「就労関係の要因」「人口統計的要因」「がん・治療関連の要因」の3点にカテゴライズされて、がん患者経験者を取り巻く状況や意思決定の要因に共通のものも見られる。

Endo [2016] および遠藤 [2016] の報告は、産業医として関わった日本の大企業での追跡調査であり、調査対象者に一定の偏りがあると見るべきであろう。しかし、「がん・治療関連」の要因、すなわちがんの種類・ステージ、

治療の全身への負荷等が一義的な要因となること、休職期間はおおよそ半年前後（平均151日・201日（中央値））で、高い割合（63.5%・81%）で仕事に戻っていることは、双方に共通している。

「復職」するか「退職するか」を決定する要因で Mehnert [2011] と内容が共通しているものは、「①診断・治療等」「④企業の復職支援制度」であり、Mehnert [2011] で複数並列して指摘している「がん治療関連障壁」の要因のうち、「がん関連疲労（体力低下）」が中核となっていることを指摘している。加えて「退院」して、家庭で自立的な生活、さらに、

職場で仕事ができることの間には、大きな「体力差」があることを指摘している。この点から復職の際に、「短時間勤務」の有効性を主張している。

これらの研究は、主に医療関係者によって公衆衛生学の見地から行われてきたが、その目的は、「(仕事と治療の) 両立支援は、患者の治療へのモチベーションやアドヒアランスの向上、自尊心の維持に影響することも明らかになっており、医療の安全な遂行のためにも必要不可欠である」<sup>15</sup>にある。研究の主体は「病院と医療従事者」で、「患者」はその対象であり企業や職場は取り巻く環境として認識されるに留まっている。

これらに対して桜井は、自身も働くがん患者としてピアサポートと要望を集約している。一方、矢島はダイバーシティ経営の立場から、働く患者の体験から職場についての調査で、「本人は職場に対して、必要な働き方の配慮を求め、周囲は余計な懸念で本人の意に沿わない過度な配慮をしない」という視点を提起しているが、「必要な働き方の配慮」・「本人の意に沿わない過度な配慮」という問題が生じる状況や具体的な内容についてはふれていない。

本研究では、この点を明らかにするため、がん患者（経験者）にインタビュー調査をおこなった。

今回の調査協力者のひとは、「働けることは、『(がん患者になる前の) 自分を取り戻す』ことで、社会から「報酬」という形でそう評価されることが私には必要だ」と語っている。そこに医療の視点はない。企業としては、社員が罹患したのであって、「患者」を雇用しているわけではない。仕事と治療の両立について、がん患者経験「社員」、「企業や職場」を

対象とする研究もまた必要ではないだろうか。

## II. 研究方法

### 1. 研究課題

努力義務とされた「継続雇用」について具体的で有効な方法を策定するために、がん患者経験者の「仕事と治療の両立」のプロセスから、企業による支援の現状と課題を明らかにしたい。

### 2. データの収集

#### (1) 調査方法

がんの告知から治療を受けた上での感情や体験、学卒後、現在の職務と職場に至るまでの職業上の経緯について、錯誤や誤解を回避するために時系列的に話すこと（以上、構造化部分）を依頼した。その他の事柄についても、自由に話す半構造化したインタビュー<sup>16</sup>（1時間半程度）をおこなった。なお、本調査に関する倫理的配慮事項については、文書を手渡すと同時に口頭で説明をおこなった。

#### (2) 調査の対象者

がん経験者で疾病発覚時と現在就労している方4名にご協力いただいた。心理的な安全性を確保するため、がん告知から5年以上経過していることを条件に付加した。この4名をU、G、K、Eと略し、また、Eはがんを2回経験しているため<sup>17</sup>、1回目と2回目を区別する場合にはE①、E②とした。

#### (3) 調査対象者の特徴

男性1名、女性3名。全員が大都市圏居住者であり、複数の医療機関・職場を選択できる状況にあった。全員が事務職（部分的な営業業務を含）、壮年期で、重要臓器に関わるが

んではなく、重い機能障害が残るような治療は受けていない。ステージは0期～Ⅲ期。全員高卒以上（短大・大学卒を含）で、高卒者

は進学率の高い学校を卒業している。詳細を図表6で示した。

図表6：調査対象者プロフィール

	治療歴	職歴・職位	家族構成（治療時）
U（男性） ステージⅡ 告知時年齢 35歳	手術 放射線 化学療法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学在学中よりSEとしてスキル獲得</li> <li>・卒業後、IT業界に就職</li> <li>・プロジェクトリーダーをへて、取締役として転職</li> <li>・治療専念期のみ休職</li> </ul>	妻（正社員）子（未就学） と同居 妻の姉 （近隣在住、支援提供者） 実母・他界 実父・存命（支援不要）
G（女性） ステージⅢ 告知時年齢 29歳	手術 放射線 化学療法 服薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高卒後、動物病院で看護スタッフ</li> <li>・出産育児のため、一時的に離職</li> <li>・告知時は派遣社員として、事務職</li> <li>・治療専念期に派遣契約終了で離職</li> <li>・復職期に派遣登録、勤務再開。 PC等、スキル向上研修受講</li> <li>・両立期に、正社員として就活、採用</li> <li>・現在、NPO法人でプロジェクトマネージャー</li> </ul>	子（二人・未就学）と同居 （離婚） 実父母 （隣県に在住・支援提供者）
E（女性） 初回 ステージ0 2回目 ステージⅡ 告知時年齢 33歳	1度目 手術 放射線 服薬 2度目 手術 放射線 化学療法 服薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短卒後、正社員事務職</li> <li>・結婚・出産等で離職</li> <li>・離婚後、社会福祉法人に就職（事務職）</li> <li>・1度目の両立期に小企業の事務管理職として転職</li> <li>・2度目の治療のため調整期に退職</li> <li>・治療優先期は派遣登録して事務職として継続的に勤務</li> <li>・両立期より、NPO法人の正職員</li> </ul>	子（二人・未就学）と同居 （離婚） 実父母 （近隣に居住・支援提供者）
K（女性） ステージⅠ 告知時年齢 50歳	手術 放射線 服薬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高卒後、地元公企業に就職</li> <li>・管理職として子会社出向中に告知</li> <li>・治療専念期は有給休暇で充当、休職せず</li> <li>・両立期に起業準備のため退職</li> </ul>	実母他界 未婚 高齢の実父と同居 （支援不要）

出所・筆者作成

### 3. 分析方法

仕事と治療の両立に関わる経験について、調査対象者の発言をもとに記録ノートを作成し、後に齟齬がないことを確認した。この記録のセンテンスから共通する対象にタイトルをつけてグループ化した。

## III 調査結果

### 1. グループ化

語られたことを、自分については、「病気と治療に関すること」「家族との関係」、「キャリア・仕事に関すること」、また、職場に関連することは、「社内の制度」、「上司・職場との関係」にグループ化した。治療や体調によって働き方が変わる時期をグループ化し、図表7で示した。

### 2. 時期の特徴

働き方が変化する4つの時期にグループ化することができた。

第1は病気が発覚する以前の時期である。

この研究では「事前」と表わした。自己紹介と重複して、最終学歴から告知<sup>18</sup>までの経緯が語られ、そのなかにはキャリア観や、職業歴や職業上のスキルの形成、結婚（離婚）や出産などのライフイベント、家族構成等が含まれた。さらに、告知時（あるいは告知に至る）職場の状況や人間関係にも言及した。

第2は、「調整期」で、病院での告知直後から実際に治療を開始するまでの時期である。

突然、患者となった社員は、医師から、治療方法とこれに関連する医療機関や医師の選択を勧められるため、情報を収集・選択し、再度検査等を受ける必要が生じる。これらの

結果によって、あるいは同時に並行して、その影響を受けるであろう生活を調整しなければならない。実際の時期は長くはなく（＝治療上、猶予は少なく）、今回の調査での最短は8時間程度であった。しかし、時間をかけて詳細に語られた期間である。

第3には、「治療優先期」である。

「治療優先期」は入院等で完全に職場を離れる「治療専念期」と、負担の軽減で働くことが可能な「復職期」に分けることができる。たとえフルタイムで勤務していても、仕事を調整して体調や治療を優先せざるを得ない状況は、ここにふくまれる。

第4は「両立期」である。

通院の必要があっても、有給休暇等の通常の取得の範囲内で仕事ができる時期である。がん治療には「完治」ではなく、定期的な検査やQOLを確保するための通院治療が長期的に継続することも、また一般的である。しかし、職場では合理的配慮以外は必要がなく、働くことができると主張された時期である。

### 3. インタビュー結果の概要

4名の共通点として、「事前」から継続的に職業上のキャリアについての自負心がみられた。家族は治療・就労・家事に協力的であった。「両立期」には職業生活を「事前」以上に充実しようとしている。「両立期」になると、Uは人事担当取締役としての職務遂行のためにMBAを取得している。Gはプロジェクトマネジャーに昇格し、Eも昇格が可能な職場への再就職をしている。Kは起業予定地に転居し、パートナーを獲得している。調査対象者はいずれも継続的に「仕事」を人生の「重要な部分」と認識していた。

図表7 インタビューの結果概要

		I 事前	II 調整期	III 治療優先期		IV 両立期
				III-1 治療専念期	III-2 復職期	
体調・病気・治療	U	トリアスロン練習中に、違和感。	午前中に受診。午後から出勤予定。急速、要手術(同日中)。急な告知で、知識も情報もなく先が見えない。	術後、ネットで病気について情報収集。その上で医師に確認や相談。	十分休み、機能的な変化はなし。復職直後は異様な疲労感(体力低下)。(約1ヶ月)	事前と同様の長時間勤務。
	G	女性上司と雑談中に、検査を勧められ、休暇も付与されたので受診。	「悪くても早期だ」と楽観。	手術後、病期の進行を知らされ、治療に専念。	髪の毛が整う頃、「人ってそんなに死なないんだ」と働こうと思った。	通院はフレックス&有給休暇の範囲内。片腕に重量物を持ってない後遺障害があるが、工夫に慣れて、忘れてる。
	E①	他の疾患で受診時に指摘。自覚症状なし。	「超早期」育児などと総合的に判断して術式・病院を選択。	手術入院は1泊2日。必要はなかったが一ヵ月休職。	体力的にまったく問題なし。	有給休暇内の通院で問題なし。
	E②	1度目の定期検査で指摘。	抗がん剤治療の準備。	抗がん剤治療中も、条件次第では働ける。	抗がん剤治療が終わったら、「もっと働ける」。	フレックス制の範囲内で通院。
	K	会社がワンコイン検査キャンペーンの主催企業で、管理職の立場上、検査。	大病した経験がなく、検査結果を受け止められない状態で出勤。会社関連のクリニックで、治療法、治療日程、利用する社内制度は、医師の指示。	入院期間は短期間。寝ている間に終わった。	化学療法は不要。放射線治療だけ。フレックス制度で毎日、通院。	転居により、遠距離通院。土曜日診療の活用。
家庭・家族関係	U	自分が妻子を養うものだと思う。子は未就学児童。	妻は正社員なので、近隣に住む妻の姉に育児・生活上の支援を依頼。	義姉サポートがなければ、生活が立ち行かなかった。	保育園のおむかえ等、貴重な体験。	「家族のために」の意味が変わった。
	G	結婚・離婚、2児の母親。	育児・経済面。両親の支援を依頼。	残りの人生を、幼い子供たちとすごそう。	母から家事・育児面で支援。	いつまでも両親の支援を受けることはできない。

	E1	2児の母親、離婚で、働くことは必然。両親が近隣在住で家事や育児の支援あり。	育児のため短期入院、外見上の変化が少ない術式で定評のある病院を探した。	ゆっくり1か月の休職を子供とすごした。	同左	子供にお母さんが「離婚して、病気になった、かわいそうな人」だと、絶対に思わせたくない。
	E2	同上	育児等で、両親の支援を依頼(前から)。	同左	同左	元気に働く母でいたい。今も子供に罹患したことは言えない。
	K	高齢の父親と同居	同左	同左	母を亡くした時を思い出し、「私の人生、このままでは絶対に終われない」と感じた。	父親宅から転居。
職歴 仕事へのコミットメント	U	大学在学中から SE として技量を獲得してきた。1年前より人事担当執行役員。妻子を養う立場で、仕事を辞めることは、考えたことがない。	「元気であれば働ける」以上は、治療開始までに考える時間はなかった。	やっつけていけると確信。	メールチェックで、仕事の進捗や職場の状況は把握。	仕事へのモチベーションに変化はないが、なにかが同じではない。
	G	浪人後、動物病院に看護員として就職勤務先や雇用形態、仕事の内容は変化した。継続的に働いてきた。働くことが好き。	ワールドカップ自国開催協賛の準備業務で、一生、こんな仕事には出会えないので、早く職場に戻りたかった。	死のリスクが高いなら、仕事をしている場合じゃない。	「すぐには死なないんだ」と気づいたら、「働きたい」と思った。	「働ける」=「(がん患者ではない)自分を取り戻すこと」他人から「報酬」という形で、そう評価を得ることが必要。
	E1	離婚したので、働くことは必然。選択肢は他にない。	休職の前例を見ていたので、「病気で辞める」という考えはない。	ありがたくて「復職したら頑張ろう」。	同左	職場なのだから「がん患者」ではなく、「仕事」を認められたいのに。
	E2	「働く普通のおかあさん」でいたい。	抗がん剤治療中でも働けるが、この職場では無理→退職理由は言わない	人材派遣会社に登録→出勤	契約したことだけやればいい、同僚に気を使わなくていいので派遣はラク。	いつまでも派遣ではいられないので、正社員の採用試験を受けた。
	K	この会社で働いてきて「働かない」という選択肢がそもそもない。均等世代の先行モデルの女性管理職。	会社と関係のあるクリニックで治療。	入院期間はごく短期間。上司が職務は調整した。	職務は再編済フレックス利用で会議に参加でも仕事は滞りなく進んだ。	この機会に会社を離れようと思った。
	U	中小企業だが高業績で、上場企業と遜色ない人事制度を整備。	午前中の受診で告知。電話で社長とチームのメンバーに報告し、とりあえず、休職。	休職し、治療に専念。	新会計年度から復職。	制度上の不足は、自分の場合はなかったが、必要なケースが生じたら対応したい。
会社・制度	G	派遣事務員。	様子を見るために休職。	休職期間明けに派遣会社を自動的に退職(契約更新せず)。	勤務条件(勤務地、時間数)を限定して登録。徐々に以前の条件に戻した。講習で PC スキル等を修得。	派遣社員として誰にも負けないぐらいに働くことができたので、正社員の採用試験を受け採用。

	E1	福利厚生制度も職域として把握。公務員に準じる水準の制度利用の前例を担当者として知っていた。	半日単位の有給休暇で受診。上司からの勧めで一カ月の休職を決めた。	一ヵ月休職	同左	フルタイムで復職。
	E2	家族経営の小企業。職務上、社内制度について知っていたが、制度等が実際に機能していないこともわかっていた。	人間関係が良好で、出勤時間等の調整を多少できても、仕事の総量は調整できないことは明白。	人材派遣会社に、勤務条件を限定して登録。入院期間以外は働けた。	子育てに支障がない水準まで、勤務時間を次第に増加。	正社員として入社試験を受け採用。収入の点では今後の教育費を考えると少し不安。
	K	WBL制度は高水準の大企業。管理職として、休暇等の社内制度等は熟知。	治療プランは社内制度を活用して治療プランを作成。	手術入院期間は年始休＋有給休暇で1週間。休職は不要。通院はフレックスで対応	昼休み＋1時間のなかぬけで対応(フレックス制度)して放射線治療に通院。	事前と同様に勤務
上司・職場	U	上位職は社長ののみ。自分の処遇は自分で判断する立場。	同チームのメンバーと社長に電話連絡しただけで、手術室に運ばれた。	業務をチームで分担する手配。メールチェックで、仕事の進捗や職場の状況は把握。	ある程度は自由なので、事前と同じで大丈夫だと思って復職したが、大変だった。	事前と同様の長時間勤務に戻った。誰も(私のことは)気にしていない。
	G	直属の女性上司とは私的なことでも話せる関係。	検査のための休暇、休職手続き等、派遣元との交渉には上司も助力してくれた。	退職・離職期間	人材派遣会社に登録・派遣。講習でPCスキル等を修得	再就職先のNPO法人でプロジェクトマネジャー。
	E1	社会福祉法人の事務系正職員。理事長は、医師。	理事長(上司)に報告。病院を選択する支援や紹介状の作成をしてくれた。交代要員も調達され、休職を勧められた。	休職中接点なし。	交代要員も正職員として雇用され、フルタイムで復職。	ずっと「元がん患者」として見られていることが苦痛に、「子育て」を理由に、退職
	E2	小規模企業だが、事務関連業務を一任したいという話を受けて転職。良好な人間関係。	一応の制度はあるが、利用実績はない。会社全体の仕事量から、休めない。報告せず、自己都合退社	派遣会社に登録し、事務補助職として、契約どおり問題なく就労。	限定的な職務内容。仕事さえすれば、ウイッグでも誰にもなにも言わないので気楽。	正社員として就職した今の職場はフレックスで働きやすい。事務スキルだけでなく幅広い経験が生かせる職務内容に満足だが、収入面は不安。
	K	幸運にも会社から評価されていた。均等法世代に先行する中間管理職。	午前中に告知され、出勤し上司に報告。その瞬間に、「課長ががんで休むから、仕事の再編をするので、みんな集まって」と公表され、業務は調整された。	有給休暇で対応、休職せず。普通に、なにも言われなかった。	職務は再編済で、フレックス利用の通院で不在でも、仕事は滞りなく進んだ。上司からはなにも言われなかった。	治療完遂後、次期末まで勤務し、退職。現在、起業準備中

出所：筆者作成



## IV. 考察

### 1. 調整期の課題

高橋<sup>19</sup>は、「調査によると、がんで退職した人は約2割、そのうち4割は最初の治療が始まる前に会社を辞めている。がんと診断されたことでショックを受けたり、びっくりしたりして、仕事が続けられないと判断する人が多い」と、この時期での退職について問題を指摘している。そして、がん(=私傷病)は、本人から申告や報告がなければ、企業としては対応できない。

今回の調査では、5件のうち、調整期での退職事例は1件であった。

E①は、報告し休職して復職しているが、条件が整っていないE②では、上司に報告することも、会社と交渉することもなく、「自己都合退職」をしている。休暇制度等があっても機能していないことは、事務を一任されていたので熟知していた。上司や同僚から「理解」や「共感」が得られると確信はしていたが、仕事量の調整などの現実的な対応は期待できないので、「言っても仕方がない」と判断した。

調整期は期間は短い、がん患者経験者の仕事と治療の両立プロセスのなかで、最も特徴的といえる。心理的な混乱のなかで治療と職場を並行して「調整」、さらに検査等で情報収集をして、職場に「報告」し、合理的に「調整」することが期待される<sup>20</sup>が、未経験で非日常的なこの状況で、会社・職場で新たに交渉や調整する余力がないことは、想定される<sup>21</sup>。

「情報収集」→「報告」→「調整」のプロセスの必要性は、職場以外の病院・家庭・地域でも同時に発生している。「がん患者」は「職

業人」であるだけでなく、「育児」や「介護」を担う「家庭人」でもある<sup>22</sup>。今回の調査では、治療優先期に育児・家事など生活を維持するためにE・Gは実両親、Uは、妻の姉の支援が不可欠であった。これらの調整が、職場より優先することは十分にありうる。

したがって、病気に直面する以前に、社内の支援制度が利用可能な状況であることと、これについて情報を持っていることは、混乱しがちな調整期において有利である。調整期での退職の問題は、それ以前事前<sup>前</sup>に職場で生じている可能性がある。E②の退職は「告知」のショックやびっくりしたからではなく、短時間に複雑で重大な判断を迫られる調整期に、上司に報告し困難な調整を試みようとは思わなかったことを示している。企業内での「調整」に限られた時間や体力を費やすのではなく、「制度の機能不全な企業を退職→派遣登録」という働き方の「調整」を主体的におこない、働くこと自体は継続している。

### 2. 治療優先期の課題

この時期の退職はGのケースである。

Gは「子育て」のために事前<sup>前</sup>から派遣社員であった。当時は派遣先の上司や同僚、仕事にも愛着があり、早期の復職するつもりで調整期にはとらずに休職を決めた。

しかし、手術の結果は予想外に深刻で「速くない死の確率が高い」ことを知らされた。そこで自分のキャリアや金銭的な充足よりも、母親として幼い子供と時間をすごしたいと望み、休職期間終了時に退職した。

Uは休職して治療に専念し、仕事上の区切りのよい時点で復職している。休職期間中、指示は出していないが、メール等のチェック

をして仕事や職場の状況は把握していた。「十分な休職期間をとったので、復職時には従来どおり働ける」と思っていたが、1ヶ月ほどは異様な倦怠感(=がん性疲労・体力低下)があり、仕事量を微調整した。これは「復職期」が存在するエピソードである。

Kの職場は、WLB制度の先進企業であった。「治療専念期」はごく短期で、入院期間は年次有給休暇、「復職期」の通院治療期間はフレックスタイム制を活用して休職することなく「両立期」に達した。これは遠藤のモデルでは問題視されていないAパターンであり、今後とも増える想定されるが、Kはこの「復職期」に「職場・仕事」に疑問を持ち退職を決意している。

E②は、再度の「告知」をうけて退職し、すぐに派遣会社に登録した。条件を限定(通勤負担のない短時間勤務の事務補助職)すれば、問題なく働けた。この条件は「子供がいるので」といえば誰もが納得し、「病気」について話す必要がなかったと言う。

Gの退職事例は、遠藤[2016]やMehnert[2011]の指摘どおり病状の影響は一義的であり、会社や職場にできることには限界があることを示している。同時にE②・K・Gの事例は、必ずしも休職が必要ではなく、治療中も条件次第では働けることを示している。

がん関連疲労の自覚がないままに職場に戻ったUのケースから、この時期は働き方や業務量の調整が必要である。「復職期」の仕事とその量、「復職期」～「両立期」の線引きはまさに個別差であり、同一職場での継続雇用には、上司による調整や職場の理解が必要で、そのためのコミュニケーションが求められる。「復職期」と「両立期」ではがん患者(経験者)が

求める対応が異なるからである。

### 3. 「両立期」の課題

E①・Kは、「両立期」に到達しているにもかかわらず、会社を退職している。

E①の場合、「子供の学校生活」を口実に退職したが、本当の退職理由は「いつまでも職場で『ガン患者』として見られることがイヤだった」と語っている<sup>23</sup>。そして、「小さい会社ですけど、『事務を任せたい』と、誘われたので」転職している。

Kは、告知を受けて帰社して、上司に報告したところ(「調整期」)、その場でがんで休むことを課全員に公表された。本人の承諾を得ないで第三者に公表した行為に傷ついたことが語られた<sup>24</sup>。

業務は調整され、仕事上の問題が生じることはなく治療も順調に進んだが、その後の仕事や職場には違和感が生じた。表面的には順調に「両立期」に至ったが、「治療優先期(復職期)」に「田舎でペンションを経営したい<sup>25</sup>」との思いが強くなり、期末(「両立期」で6ヶ月経過後)での退職を決意した。

「両立期」での退職だが、退職につながる要因は「調整期」に生じており、上司との関係が修復されることなく退職に至っている。

この2件は、主観的な「キャリアアップ」を志向した退職であり、職場の支援制度上の問題ではない。しかし、罹患を契機に上司や同僚の対応から「心地よい職場」ではなくなったことが語られている。

がん患者(経験者)は「両立期」になると、必ずしも庇護されることだけを望んでいないことが指摘できる。したがって、支援制度の充実だけでは、「継続雇用」にはつながらない。

Eは、派遣先と現在の職場について「がん患者ということで、誰からも特別視されることが心地よい」と話す。同内容の発言は全員にみられる。

今回の調査では、両立期ではむしろ、「特別な対応を望んでいない」こと、さらに「キャリアアップ」を望み、そのための選択や行動をとることがあることが明らかになった。

#### 4. 体調・病気・治療

事前には、全員が健康に自信があったことを話している。検査結果が告げられるまで、がんの告知を予想していなかったことが語られた。

G・E①・Kは、職場できっかけを得て検査を受診し、発覚している。そして告知後、最初に報告した相手は、E②を除いて全員が会社の上司であった。個人の健康管理において、企業・上司の果たす役割が大きいことが伺える。

化学療法を経験した人は制吐剤等の活用によって、治療負担は「思っていたより大丈夫だった」と語っているが、同時に治療優先期は職場・仕事上の負担について話している。

E・Gは、正社員であれば、残業や職務拡大等の業務負担、長期的な人間関係への配慮が要求されるが、派遣社員ならばこれらを免れるので、治療によって余力がない状態で子育てと仕事を両立するには合理的だったと語った。

重要臓器ではない部位で早期発見という条件下ではあるが、充実したWLB制度とその活用が可能な職場（E①・U・K）であれば、特別な両立支援策がなくても退職に至らないケースがある一方で、病期が進行していたG

は退職している。社内制度整備等は重要であるが、病状や治療によっては退職に至るケースが確認された。

#### 5. 家庭・家族関係

仕事と治療だけでなく、家族関係についても全員が話している。G・E・Uは未就学児童の親であり、子育てと治療と仕事が同時期に並行した。この日常をやっていくには、家族(両親・義姉等)の物心両面での支援が必要であった。

全員がこの体験を通じて、家族と働くこととの関係を再検討している。

#### 6. 職歴・仕事へのコミットメント

今回の調査対象者は、全員が事前に職歴や仕事上の能力について自負がもてる状況にあり、「(病気になったので)働かない」という選択肢はなかったと話している。全員が「働くことにコミットしていた」と言えた上での、調整期 両立期のプロセスであるが、同時にこれは本調査の対象者数の限界を示している。

#### 7. 会社・制度

Uの勤務先はIT企業で、人材の流動性が高い。人事担当取締役で会社の人事制度・福利厚生制度を整備する側でもあり、有望な人材の確保には相応の制度を用意する必要があると考え、上場企業と同等水準の制度を用意している。

治療上の理由で退職しなかったE①・U・Kのケースでは、高水準のWLB制度と利用実績があった。職場で制度を利用するために、交渉する必要があると判断したケース（E②）では、理由を報告せずに退職している。企業

による活用可能な制度整備は必須であるといえる。

## 8. 上司・職場

Uは最上位の管理職として、社員間のインフォーマルな評価にも気遣う必要があると認識している。

Gは、同じ職場への復職は叶わなかったが、検査受診を強引に勧めた派遣先の女性上司について、E①は、病院・治療などに情報提供し、休職できる状況を提供した上司について好意的に語った。

しかし、さして温情的ではなかったケースのE②・Kは、上司・職場について「普通」と表現した。具体的な行為や状況は語られたが、「非好意的」「快適ではない」人間関係と感情については表現が抑制される。

## V. 結論

### 1. 総括

先行研究において、仕事と治療の両立支援には休職期間と復職支援が必要であることは主張されてきたが、そのプロセスの詳細は不明であった。そこで本研究では、4人5件のインタビューから、仕事とがん治療の両立に必要な職場の状況について調査をおこなった。仕事と治療の両立問題は、がんの罹患が明らかになる以前から始まる5つの時期からなり、がん（患者）経験者社員はそれぞれ異なる対応を期待していることが明らかとなった。また、治療との両立は単独ではなく、仕事と「子育て」の両立と同時期に起きた課題でもあった。そして、今回の調査対象者は、支援だけを望んでいるのではなく、企業に対して「貢献

をして、それを評価されることも必要であると考えていた。

### (1) 離職・復職（再就職）の要因

この4名は、2017年現在も職場で活躍している。Return to Work（仕事への復帰）、もしくは、「働くことを継続する」ことならば成功事例といえるが、「告知前と同一企業内の継続雇用」を「仕事と治療の両立」とするならば、該当者はU1名だけである。

E①とKは、**治療優先期**を経過して、同一職場で**両立期**に達している。いずれも「仕事と治療の両立」が成立しなかったことが理由の退職ではない。したがって、**両立期**に到達しえたという点でならば、「仕事と治療の両立」の成功事例としてとらえることができる。

しかし、罹患しなければ、E①は子育てとの両立に好条件であった職場を退職する理由はなくKは、起業するにしてもわずか数年後の「早期退職制度」の適用を待つことができた。「がん」が原因となって退職が生じたという点に着目するならば、「仕事と治療の両立」の課題となるケースである。

日本企業では、長期的な勤続が報酬と関連する傾向がある<sup>26</sup>。転職は主観的にはキャリアアップであっても、経済的にはマイナスになることがある。同一企業内の勤続が望ましいとするならば、離職に関連する要因も検討する必要がある。

本調査での離職に関連する要因は、

- ①休暇等支援制度の不備
- ②深刻な病状
- ③職場の雰囲気
- ④キャリア上の不満足

であった。同一企業内での勤務を継続しているUは人事担当執行役員で、①③④を企業

内でマネジメントする裁量権を持っている点で、他の3名と大きく異なる。そして②の要因以外については、企業内で対応できる可能性がある。

## (2) 必要な制度、時期に応じた支援

すでに遠藤らによる先行研究で、仕事と治療の両立に必要な支援は、「期間限定」であり、休職開始時から2年（中央値）前後であると示されている。

しかし、本調査では新たに、支援が必要な時期は特徴的な3つの時期、**調整期** **治療優先期** **両立期** からなり、それぞれ必要とされる内容が異なることが明らかとなった。これらに影響を与えるものとして、告知前の状況**事前**があり、これを加えると、実質的には4つの時期からなる。

**事前**には、企業には形式的なものではなく利用できるよう整備された支援制度と職場の状況の存在と、それが周知されていることが求められる。上司や職場による支援が重要となるのは、本格的な治療にはいる前の**調整期**と、**治療優先期（復職期）**であり、その内容は、がん患者社員の体調に応じた職場の業務の調整であった。先行する調査によって「柔軟な働き方」の必要性が主張されているがそれだけでなく、**治療優先期（復職期）**には「体力低下」「治療上の負担」から「業務量の軽減」が望ましいといえる。

しかし、**両立期**には、職場へのより高い「貢献」（もっと働ける）を望み、「患者」として対応されることを忌避している。この時期には、患者として特別視しない職場の対応が期待される。

これらの点「支援制度の整備と周知」、「貢献を望む人材の活用」は、特に「仕事と治療

の両立」やがん患者経験者対応に限定されることではない。会社としてこの2点は、いつでも、どのような社員に対しても、行われるべきことである。

仕事と治療の両立問題について、矢島[2017]は育児や介護との両立問題と同様のWLB問題としてアプローチしている。

E・Gは「告知」当時、未就学児童2人の子を持ち、「子育てと仕事の両立」に格闘中のシングルマザーであった。未就学児童の子とフルタイムで働く妻をもつUは、治療専念期に妻の姉のサポートがなければ「生活が成り立たなかった」と言う。

働く個人のライフキャリアのなかで「仕事と治療の両立」の問題は、「子育て」「介護」の両立問題と同時期に起こりうる問題で、私たちはそのタイミングを選択することもできない。いずれかひとつに、あるいはそれぞれに特化した制度であるよりも、汎用性をもつWLB制度の充実と運用が要請される。

## 2. 本研究の限界

調査対象者の人数が4名と極めて限定されていることは、研究の限界を示している。

いずれも重要臓器疾患ではないこと、ステージIVを含んでいないことなどから、「告知」後、長期間（5年以上）を対象とした治療と仕事の両立について聞くことができていたが、特に両立期の楽観的傾向には課題が残る。さらに、仕事と治療の両立のプロセスにおいて、ステージIVは異なる諸相が想定され、この点については今後の課題としたい。

また、大企業・中小企業・NPO法人、執行役員・正社員・派遣社員、性別や家族関係などは、4人にしてはバリエーションがあるが、

全員が大都市圏の居住者で、専門医療機関・職業機会ともに選択できる状況であった。近年、拠点病院整備が推進されてはいるが、地方とは異なる状況であることは明らかである。

### 3. 今後の課題

今回は、4人の対象者からプロセスについての聞き取り調査で、仕事とがん治療の両立に必要な（あるいは障害となる）要因を探索した。今後、調査の対象者数を増やし、これ以外の要因についても明らかにしていきたいと考えている。

また、今回、調査対象者の全員が、両立期になると「発症以前と同様に働いていると思う。しかし、内面はどこか変わっていて、同じではない」と発言している。そして「（発症年齢は異なるにも関わらず）この年齢での発症でよかった」とも発言している。このことは、仕事と治療の両立問題は、生涯発達に関わるキャリアデザインの問題としても考えられる。これらを今後の課題としたい。

〔謝辞〕本稿執筆に際し、2名の匿名査読者の先生から大変貴重で丁寧なアドバイスをいただきました。また、中央大学 佐藤博樹先生にもご指導いただきました。篤く御礼申し上げます。学会発表の機会ならびにご指摘を頂戴しました諸先生方、インタビュー調査にご協力くださった方々にも、心より感謝の意を表します。なお本研究はJSPS科研費補助金(基盤研究C・18K01865)による成果の一部です。

(注)

1. 佐藤博樹・矢島洋子 [2014] 『介護離職から社員を守る一ワーク・ライフ・バランスの新課題』労働調査会
2. 週刊東洋経済 [2016.6.4] p.67 [記事] 「治療前に4割

が退職」の小見出しの次に「がんと診断されたことでショックを受けたり、びっくりしたりして、仕事が続けられないと判断する人が多い」

3. これらの文献調査のプロセス・内容の詳細は池田 [2018]
4. 厚生労働省「治療と職業生活の両立等の支援」に関する検討会 [2012]  
「治療と職業生活の両立等の支援に関する検討会報告書」厚生労働省
5. みずほ情報総研 [2013]
6. 遠藤源樹 [2016] p.75-93
7. 東京都福祉保健局 [2014] p.110-115
8. CSR プロジェクト / 代表桜井なおみ [2010] がある。
9. 矢島洋子 [2017] P.343 1.29
10. 「Employment and work-related issues in cancer survivors」筆者訳：がんサバイバーの雇用と就労に関する諸問題
11. 国内では、Endo [2016] 坂本はと恵 [2017] 矢島洋子 [2017] 等
12. 池田玲子 [未完稿] 「仕事とがん治療の両立支援に関する文献研究」(仮)に抄訳
13. 原文は、「cancer survivors」と表記されている。日本語で「サバイバー」の語に抵抗を感じるがん患者経験者もいるので(平成22年度厚生労働省『「がんと就労」第1回勉強会報告書」P8)、本論文では引用以外の部分ではこの語を用いない。
14. Mehnert [2011] p122
15. 坂本はと恵 [2017] p.23 1.10-14
16. 西村元一(元金沢赤十字病院副院長消化器センター第一外科部長)は、『余命半年、僕はこうして乗り越えた』(ブックマン社)で「がん患者が誰かに相対するときには、もはや自分の意思がどうであろうが、素の自分ではいられないような気がします。(中略)強がっている自分が存在します。その背後には現実には直面して推し潰されそうになっているもうひとりの自分があります。」と指摘している。「仕事と治療」という今回の調査・テーマ自体が「仕事」「働くこと」について積極傾向のバイアスとなっていることを考慮する必要がある。
17. 当初ごく初期のがんが見つかり、外科的治療を受けた。その2年後に同部位で限定的ながんの再発が見つかり、再度治療を受けた。
18. 高橋・遠藤ら医師等による論文・記事では「発覚」「診断」等と記述されている。本調査は患者側の視点によるので、一般的に使われている表現で本稿では、以下、「告知」と表記する。
19. 週刊東洋経済 [2016.6.4] p.67 [記事]
20. 坂本はと恵 [2017] p.15 1.3-12
21. がんの告知によるストレスによる、適応障害、うつ症状等の可能性が示唆されている。  
<http://www.cancer.net.jp/seikatsu/mind/shift/move/>
22. E ①は、上司から紹介状を得たがん拠点病院での標準治

- 療では、約1週間の手術入院が必要であったが、未就学年齢の子供がいるため専門クリニックでの治療を選択し、1泊2日で退院している。
23. 矢島洋子 [2017] pp. 328 こうした周囲の見方による過度の配慮 (E:「心配なのか、同情なのか好奇心なのかかわからないですけど) が、就業継続やこれまでの仕事役割における能力発揮や昇進・昇格機会に影響するという問題が、子育てや介護よりも深刻である可能性がある。一方で、Eは「報酬の点では、あの職場を辞めるべきではなかった」と話している。
24. 「まあ、ショックというか…。仕方ないですよ、知らずには済まないことはわかっていましたし。覚悟もしてたんですけど。でも、デリカシーはないですよ。」
25. このアイデアは、中堅社員 (40代) を対象とした「セカンドキャリア研修」で定年退社後のプランとして作成し会社に提出していたもので、この時期に思いついたものではない。
26. 森本 [1999] p.37-40

#### 【参考文献】

- 神戸典子 [2015] : 「職場でがん患者を支える産業看護師の役割と可能性」『保健師ジャーナル』医学書院 vol.71 No.08 pp.660-664
- CSRプロジェクト / 代表桜井なおみ [2010] : 『がんと一緒に働こう! 必携 CSR ハンドブック』合同出版株式会社
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2013] : 『メンタルヘルス、私傷病などの治療と職業生活の両立支援に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.112
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2015] : 『メンタルヘルス、私傷病などの治療と職業生活の両立支援に関するヒアリング調査』JILPT 調査シリーズ No.164
- Endo, M [2016] : Returning to work after sick leave due to cancer : a365-day cohort study of Japanese cancer survivors *J cancer Surviv* (2016) 10 : 320-329
- 遠藤源樹 [2016] : 「がん罹患社員の就業継続にむけた休職・復職への実務対応—日本初の『復職コホート研究』から見てきた治療と就業の両立のための運用ポイント」『労政時報』労務行政 第3921号 pp.74-93
- 長谷川珠子 [2010] : 「健康上の問題を係る労働者への配慮—健康配慮義務と合理的配慮の比較」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 No.601 pp.46-55
- 池田玲子 [2018] : 「仕事と治療の両立支援に関する文献調査 (1) —がん治療を対象に—」『羽衣国際大学現代社会学部研究紀要』第7号
- 今野浩一郎 [2012] : 「ワークライフバランス政策の観点から見た治療と仕事の両立支援」『労務事情』産労総合研究所 No.1242 pp.8-14
- 厚生労働省「治療と職業生活の両立等の支援」に関する検討会 [2012] : 『治療と職業生活の両立等の支援に関する

- 検討会報告書』厚生労働省
- 厚生労働省がん臨床研究事業「働くがん患者と家族に向けた包括的支援システムの構築に関する研究」班 [2012] : 『治療と就業の両立に関するアンケート調査：結果報告書』厚生労働省
- 厚生労働省がん臨床研究事業「働くがん患者と家族に向けた包括的支援システムの構築に関する研究」班 [2013] : 『企業 (上司・同僚、人事労務、事業主) のためのがん就労者支援マニュアル』厚生労働省
- 厚生労働省 がん患者・経験者の就業支援のあり方に関する検討会 [2014] : 『がん患者・経験者の就業支援のあり方に関する検討会報告書』厚生労働省
- 厚生労働省 [2016] : 『事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン』厚生労働省
- みずほ情報総研(株) [2013] : 『治療と職業生活の両立等の支援手法の開発一式 (疾患案件名: 職業性がんその他の悪性新生物) 事業実施報告書』厚生労働省労働基準局労災補填部労災管理課
- Mehnert, A [2011] : Employment and work-related issues in cancer survivors. *Critical Reviews in Oncology/Hematology*; 77 (2) : 109-130
- 森本三男編著 [1999] : 『日本の経営の生成・成熟・転換』学文社
- 内閣府政府広報室 [2015] : 『「がん対策に関する世論調査」の概要』内閣府政府広報室
- 坂本はと恵 [2017] : 「がん治療を受けながら働く人びとが抱える問題とその支援」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構 No.682 pp.13-24
- 佐藤博樹・矢島洋子 [2014] : 『介護離職から社員を守る—ワーク・ライフ・バランスの新課題』労働調査会
- 高橋都 [2013] : 「がん患者の就業支援 我が国の現状と今後の課題」『公衆衛生』vol.77 No.12 pp.45-19
- 高橋都 [2016] : 『企業のためのがん就業支援マニュアル 病気になっても働き続けることができる職場づくり』厚生労働省 労働調査委員会
- 高橋都・森見爾・神戸典子編 [2016] : 『企業のための〈がん就労者〉支援マニュアル』労働調査会
- 東京都福祉保健局 [2014] : 『「がん患者の就業等に関する実態調査」報告書』東京都
- 和田耕治 [2010] : 「働くがん患者の現状と必要な仕組み」『労働の科学』労働科学研究所 65巻12号 pp.34-37
- 山内英子 [2012] : 『キャンサーサバイバーシップ 治療と職業生活の両立に向けたがん拠点病院における介入モデルの検討と医療経済などを用いたアウトカム評価』厚生労働省厚生労働科学研究費補助金 (がん臨床研究事業) 研究
- 女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 [2016] : 「がん治療と仕事の両立に関する調査」『政策研究レポート』三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング
- 矢島洋子 [2017] : 「仕事とがん治療の両立 新たな WLB

支援課題としての視点から」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用』第14章 東京大学出版会

**【資料】**

週刊東洋経済 2016年6月4日号

**【インターネット資料】**

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/> 2017年1月17日  
閲覧

厚生労働省「がん患者の就労や就労支援に関する現状」  
[www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10901000-Kenkoukyoku.../0000037517.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10901000-Kenkoukyoku.../0000037517.pdf)

CSRプロジェクト「がん患者の就労・雇用支援に関する提言」  
[workingsurvivors.org/img/csr\\_honpen.pdf](http://workingsurvivors.org/img/csr_honpen.pdf)





# 企業による消費者コミュニティマネジメント

藤崎 実 (東京工科大学)

近年、特定のブランドを積極的に推奨する新しいタイプの消費者の存在が指摘されている。企業が彼らを組織化し、彼らと一緒にマーケティング活動を行う取り組みも始まっている。ではそうしたプログラムにおいて、企業のマーケティングは彼らに対して何を働きかければ、彼らの推奨を促進させることができるのであろうか。本稿はその要因に関する研究である。この分野は研究の歴史が浅い分野であるため、本稿はエキスパート・インタビューを用いた定性調査を行い課題に接近する。

## I. 背景と課題

インターネットの発展により誰もが気軽に情報を発信したり、情報の交流を行ったりできるようになった。そうした情報発信のひとつにクチコミが挙げられる。この状況に関して青木 [2014] は、「直接的な知人・友人との間に限定されていた口コミは、ネットを通して見も知らない他人との間でも行われるようになった。更に、最近におけるソーシャル・メディアの急速な普及は、そうした消費者間の相互作用の広がりを後押ししている<sup>1)</sup>」と指摘する。こうした環境変化は、広告の信頼度にも世界的な規模で影響を与えている。ニールセンの調査によれば<sup>2)</sup>、今や消費者は企業が発信する情報よりも、自分たちと同じ個人が

発信する情報を信頼している。

この状況を鑑みると、もはや企業はインターネット上でのクチコミを軽視できない。そればかりか自社や自社ブランドに関する良いクチコミを増やす方法や、クチコミを企業のマーケティングに活用する具体的な方法が求められていると言ってもよい。そこで本稿は、推奨を行う消費者に対して何を働きかければ、彼らの推奨を促すことができるのか、その要因の解明を行う。

## II. 分析視角

本稿は、近年ブランド・アドボケイツと呼ばれる消費者に着目する。ブランド・アドボケイツとは、Fuggetta [2012] により概念が指摘された、特定のブランドについて自発的に推奨する新しいタイプの消費者で、ブランドや商品を応援してくれる満足度の高い顧客である。

本稿がブランド・アドボケイツに着目する理由は、企業が推奨をマーケティングに活用するためには、自社のブランドや商品について自発的かつ積極的に推奨を行う人への着目が効果的だからである。企業がブランド・アドボケイツと関係を持ち、彼らとのコミュニケーションを通じて推奨意欲を高めることができれば、彼らの推奨頻度が増え、推奨内容

の充実も期待できるであろう。そのために必要なのは彼らのモチベーションを向上させることである。そこで本稿はモチベーション理論を分析視角として考察を行なう。

一方、ブランド・アドボケイツを企業のマーケティング活動に生かすには、企業が彼らとの積極的な関係性を構築する必要がある。その具体化が後述するアンバサダー・プログラムである。その際、企業と彼らは直接的な雇用関係にはない。しかし藤崎 [2016b] によれば、企業とブランド・アドボケイツの間には組織コミットメントの概念に相当する擬似的な関係がある。従って、組織論の観点からも考察を行う。

なお WOMMA [2007] は、クチコミには二種類あると示し、企業は自然発生的なクチコミとは一線を画す、クチコミの促進を目的とした WOM マーケティングに取り組むことができると論じている<sup>3</sup>。加えて WOMMA [2007] は、そのための具体的な活動例として、企業からアドボケイツへの働きかけを挙げている<sup>4</sup>。本稿がブランド・アドボケイツに着目する理由は、その指摘にも見出すことができる。なお、森岡慎司 [2007] は、WOM マーケティングについて、計画的なプログラムによって創出させるクチコミという意味で、「マーケターが関与するマーケティングの手法<sup>5</sup>」であると論じている。以上から、本稿は WOM マーケティングに関する研究と言える。

### III. 対象の明確化

本稿の対象に関して、以下の2点を確認する。ひとつ目は情報発信者としてのブランド・アドボケイツへの着目である。ふたつ目は企

業が運営するアンバサダー・プログラムに参加しているブランド・アドボケイツを対象にする理由である。以下、それぞれ述べる。

#### 1. 情報発信者について

情報を発信し他者に影響を及ぼす消費者に関しては、インターネット以前から研究が行われてきた。例えば、Katz & Lazarsfeld [1955] によるオピニオン・リーダーに関する研究がそれである。Katz & Lazarsfeld [1955] は、マスメディアの宣伝よりも、仕事や友人などからの個人的影響方が大きいと主張した。他には、Rogers [1962] が提唱したイノベーターも、情報を発信して周囲に影響を与える消費者である。Rogers [1962] によるイノベーター理論は、普及に関する研究でありクチコミ研究ではない。しかしイノベーターが周囲に商品の良さを伝えることで普及が拡大することから、クチコミ研究ではイノベーターの存在が指摘されてきた。Feick & Price [1987] による市場の達人も、情報を発信して他者に影響を与える消費者である。市場の達人は利他的な動機から商品情報を提供する点に特徴がある。

これら三者が提唱した概念と、ブランド・アドボケイツはいくつかの点で概念が異なる。まず、社会的な立場の違いを述べる。オピニオン・リーダー、イノベーターには著名人や社会的地位が高い人が多く、元来周囲に対する影響力がある。これに対してブランド・アドボケイツはあくまで一消費者である。一方、市場の達人は一消費者であり、この点に関してはブランド・アドボケイツと同じ立場である。しかし、市場の達人とブランド・アドボケイツでは推奨を行う対象商品が異なる。市

場の達人は、豊富で幅広い商品知識を持ち、利他的な動機に基づいて他者に幅広い知識を提供する。それに対して、ブランド・アドボケイツが推奨するのは自身が応援する特定のブランドに限定されている。それらの特徴を鑑みるとブランド・アドボケイツは、従来、提唱された概念とは異なることがわかる。

インターネット普及後にも目を向けよう。濱岡 [2002a] は、創造的消費を行い、かつ他者とコミュニケーションする消費者を論じ、アクティブ・コンシューマーと呼んでいる。また、清水 [2007] は、情報収集に加えて使用体験を発信し、周囲に影響を与える人を、コミュニケーション型生活者と名づけた。両者は積極的に情報発信を行う点に特徴があり、ブランド・アドボケイツと似ているが対象とする商品が異なる。すなわち、両者の情報発信は対象商品を問わないのに対して、ブランド・アドボケイツが行う推奨は特定のブランドについてのみ行われる。

山本 [2014] は、オピニオン・リーダー、イノベーター、インフルエンサーなど、影響力を持つ消費者をまとめた上位概念として、キーパーソンという概念を提示した。しかし、キーパーソンとブランド・アドボケイツは特徴が異なる。キーパーソンは影響力が重視され、ある特定の商品カテゴリーにおけるキーマンである。それに対してブランド・アドボケイツは、固有のブランドや商品に対するファンであり、一消費者である。また、キーパーソンは特定カテゴリーにおける商品情報を幅広く提供するが、ブランド・アドボケイツが行う推奨や情報発信は特定のブランドや商品に限定されている。

山岡 [2015] はカスタマー・アドボカシー

という消費者について述べている。これはロイヤリティが高まった顧客は擁護者（アドボケイト）になり、知人に特定商品の購入を勧めるという指摘である。カスタマー・アドボカシーは一般の顧客であり、また特定商品の推奨を行うという点でブランド・アドボケイツの概念と類似する存在である。しかし、山岡 [2015] によれば、カスタマー・アドボカシーとは企業にとって信頼関係の構築を重視すべき対象であり、企業の経済的なメリットの追求は二の次である。すなわち彼らはクチコミの促進を積極的に働きかける対象としては適切ではない。それに対して Fuggetta [2012] が指摘するブランド・アドボケイツは、企業からの推奨依頼と、クチコミの創出に喜びを感じる存在である。

以上、ブランド・アドボケイツの概念は、今まで論じられてきた主張と異なる点があり、注目に値する存在であることがわかる。

## 2. アンバサダー・プログラムについて

次に本稿がアンバサダー・プログラムに参加しているブランド・アドボケイツを対象にする理由について述べる。それは本稿の研究対象が、自然発生的に生まれるクチコミではなく、企業が関与する WOM マーケティングとしてのクチコミに関するものだからである。

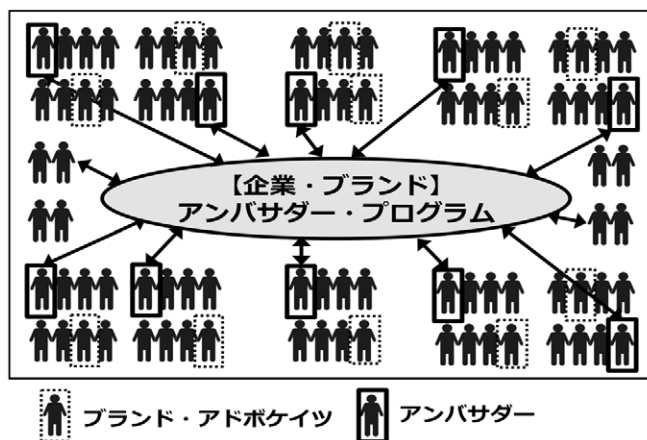
藤崎・徳力 [2015] は、ブランド・アドボケイツに活躍してもらう手法について示し、それは彼らに自社のブランドを推奨する大使、いわばアンバサダーになってもらうことであると述べている。また藤崎 [2016a] は、企業がクチコミや評判を広げる仕組みの構築を目的とし、自社のアンバサダー（大使）と一緒にマーケティング活動を行う取り組みの概

念としてアンバサダー・プログラムを紹介している。

アンバサダー・プログラムとブランド・アドボケイツ、アンバサダーの関係を示すと図表1となる。企業がブランドや商品を応援してくれる満足度の高い顧客、すなわちブランド・アドボケイツを組織化するためにアンバサダー・プログラムの運営を開始した際、当

然のことながら全員が参加するわけではない。企業と関係を持ちたいと考えたブランド・アドボケイツだけが参加する。すなわち、彼らがアンバサダーと呼ばれる存在であり、企業にとってコントロールが及ぶ対象となる。本研究の課題は、そのアンバサダーが行う推奨を促進させる要因の解明である。

図表1 ブランド・アドボケイツの組織化とアンバサダー・プログラムの関係



出所：筆者作成

ブランド・アドボケイツとアンバサダー・プログラムに着目した理由をまとめると以下となる。情報を発信する消費者は以前から研究が行われてきた。それらの研究で、一消費者であり、かつ自身が応援する特定のブランドに対して推奨を行うブランド・アドボケイツは注目に値する。なぜなら、企業が自社ブランドのクチコミを創出させたいと考えた際、自社のブランドを推奨する顧客と一緒に活動を行う方が効率が良いからである。企業はブランド・アドボケイツの組織化であるアンバサダー・プログラムの運営を行うことで、アンバサダーに対してコントロール可能な関係

を作ることができる。では、企業は彼らに対して何を働きかければ、彼らの推奨を促進させることができるのであろうか。企業が推奨を促進させる活動を扱った先行研究を概観する。

#### IV. 先行研究

インターネット上のクチコミに関する研究は今まで数多く報告されてきた<sup>6</sup>。では、クチコミを促進させるためには何を行えばよいのであろうか。例えば、井上 [2009] は、WOM (クチコミ) 発信のドライバーとして、ブランド・コミットメントを示した。しかし

それはブランド・コミットメントと消費者行動との関係を論じた研究であり、クチコミを促す目的で企業が消費者に何かを働きかけるという概念がそこにはない。クチコミそのものの研究に対して、クチコミを促進させるための研究、あるいは WOM マーケティングに関する研究は限定的である。推奨者たちを組織化したコミュニティへの働きかけに関する研究に至ってはさらに少ない。

Fuggetta [2012] により指摘されたブランド・アドボケイツは新しい概念であり、先行研究が少ない。ただし、前述したようにブランド・アドボケイツと類似する概念として山岡 [2015] は、カスタマー・アドボカシーを指摘している。そこでカスタマー・アドボカシーについて概観する。山岡 [2015] は、「ロイヤルティが究極的に高まった状態を擁護者(アドボケイト)と位置づけ、この段階に達すると購買を勧める推奨者と呼ぶこともできる<sup>7)</sup>」と論じている。しかし、山岡 [2015] の研究は、カスタマー・アドボカシーの概念整理に関するものである。そこで論じられているのは、本稿が課題とする推奨を促進させるための要因ではなく、推奨を行なうほどロイヤルティが高いカスタマー・アドボカシーの重要性である。山岡 [2015] は、「カスタマー・アドボカシーは、リレーション・シップマーケティングの一部の概念<sup>8)</sup>」であると述べている。すなわちカスタマー・アドボカシーの研究は、本稿が対象としている WOM マーケティングとは異なることがわかる。

クチコミを積極的に起こすための戦略にも目を向けてみよう。例えば、濱岡 [2012] はクチコミ・プロモーションを紹介し、buzzLife という会員制サービスにおけるクチ

コミを分析している。これは buzz リーダーと呼ばれる消費者に商品をプレゼントし、その対価としてクチコミを依頼する戦略である。その際、消費者発信情報は創出される。しかし、buzz リーダーと商品との心理的な関係は希薄である。従って、商品のプレゼントが終了すれば推奨も終了する。それに対して Fuggetta [2012] が指摘するブランド・アドボケイツは、特定のブランドに紐づいたファンであり、自発的かつ永続的に推奨を行う消費者である。企業にとってブランド・アドボケイツを対象にすることがいかに都合が良いかがわかるであろう。

以下、先行研究を概観する際には、推奨における報酬にも着目する。次にその理由を述べる。一般的に考えれば、アンバサダーのモチベーションを向上させるためには金銭的な報酬を支払えば良いであろう。しかし藤崎・徳力 [2015] は、企業がアンバサダーと健全な関係を保つための注意事項として、無報酬の原則を挙げている。それは「アンバサダーに対しては対価としての金銭の支払いをおこなわない<sup>9)</sup>」という原則である。前述した buzzLife も同様の考え方を採用し、クチコミを行う buzz リーダーへは、金銭や賞品などの報酬を支払っていない。その理由に関して濱岡 [2012] は、「これは報酬が欲しいために、自分が気にいらぬ商品をクチコミするという事態を避けるためである<sup>10)</sup>」と述べ、クチコミ行為の対価として金銭的な報酬を設定しない方が良いと論じている。

アンバサダーに対する金銭的な報酬が不要となる理由について、藤崎 [2016b] は、内発的動機付けからの考察を行なっている<sup>11)</sup>。それはアンバサダーが推奨活動を行う際、自

身の推奨活動そのものによって得られる楽しさが内発的な報酬となり、外的な報酬は不要になるという指摘である。加えて藤崎[2016b]は、内発的動機の源泉として Deci [1975] が挙げた、自己有能感と自己決定感からの考察を示している。まず自己有能感について述べる。アンバサダーが推奨を行うためには、まず対象商品の利点を見つける必要がある。その発見には自らを有能だと認識できる感覚が伴う。藤崎 [2016b] は、その感覚は、自己有能感の知覚に等しいと論じている。次に自己決定感について述べる。藤崎・徳力[2015]は、アンバサダーには推奨行為における手段や方法、内容に関する主導権と裁量が委ねられており、企業は原則として干渉できないと示している。藤崎 [2016b] は、アンバサダーに与えられたそれらの裁量の大きさは、自己決定感の知覚に相当すると論じている。

マリア・フロレス・ラテリエー、チャールズ・スピノーザ、ボビー J. カルダー [2003]

は、世の中には4つのネットワークがあると指摘し、そのひとつに推奨者ネットワークがあると論じている。ラテリエーら [2003] は、その推奨者ネットワークの推奨を促す要因となるコミュニケーション・アプローチを示している(図表2)。この推奨者ネットワークは推奨者のコミュニティ、すなわち推奨者たちを組織した集団と考えることができるため、本稿の課題を考える上で参考になる。問題は推奨者ネットワークを構成する推奨者である。ラテリエーら [2003] は「推奨者は、だれかに真似されたり、他者を説得したりすることが単純に好きなオピニオン・リーダーである<sup>12</sup>」と述べている。しかし本稿の対象は、いち早くイノベティブな製品を採用することで知られるオピニオン・リーダーではない。また、ラテリエーら [2003] の主張は実証データに基づくものではない。推奨における金銭的な報酬には触れられていない。

図表2 推奨者ネットワークの推奨を高めるために企業が行なうべきこと

組織化	推奨者ネットワークにいるオピニオン・リーダーに活躍してもらう
認識の促進	成功を生み出すのは彼ら自身だということを常に思い出させるように促す
関与の促進	企業のマーケティング・プロセスに可能な限り関与してもらう 例えば企業から彼らにアドバイスを求める
目標の設定	エキサイティングで達成可能な目標を設定する
目標の理解促進	一番重要なのは、なぜ設定された目標が商品の成功にとって重要なのかを彼らに理解してもらうことである
(報酬)	彼らへの最高の報酬は、マーケティングを成功させることである 推奨者がクールだと認めるブランドや演奏者と同じ場にいるだけで報酬になる

出所：ラテリエーら [2003] pp.137-165 をもとに筆者作成

セルノヴィッツ [2010] は、ブランド・アドボケイツに相当する概念をトーカーという概念で説明し、彼らの推奨を高めるために marketer が行うべきことを示している (図表3)。また「トーカーとコミュニケーションを図れるかどうか、WOM マーケティングとたんなる日常会話を分かつかギになる<sup>13</sup>」と論じ、「彼らとの連絡手段は必ず確保すること。定期的に連絡がとれないと、クチコミの協力を得られる関係が築けない<sup>14</sup>」と述べ、トーカーのクラブ化を提唱している。トーカークラブとは「言わば、公認ファンクラブのようなもので、会社や商品のよさを広めることに興味

のある消費者を会社が募集する<sup>15</sup>」ものであると論じ、その際、アンバサダー・プログラムという名称がよく使用され、「いずれにせよ、要は企業の『ファンクラブ』である<sup>16</sup>」と解説している。これらは推奨者を組織化しコミュニティを作り、彼らをマネジメントするという指摘である。報酬については「愛情に金銭をからめるとろくなことがない。クチコミを広めてもらうかわりに見返りを提供しても、まず失敗する<sup>17</sup>」と述べ、金銭的な報酬を否定している。この報告も実証データに基づくものではない。

図表3 トーカーの推奨を高めるために企業が行なうべきこと

組織化	トーカークラブを作る 例えば「アンバサダー・プログラム」。公認ファンクラブのようなもので、会社や商品の良さを広めることに興味がある消費者を会社が募集する
情報の提供	トーカーへできる限りの情報を提供する 彼らは知りたがっている。大切なのは誰よりも早く先行情報を伝えることである 詳細なデータ (トーカーは細部を知りたい) 進捗レポート (トーカーは企業の取り組みを知りたい) 企業ニュース (トーカーは企業の身内になりたい)
謝意の伝達	トーカーへ感謝の気持ちを伝える 大切なのはトーカーに、自分は認められていると伝えることである 推奨の見返りにトーカーが求めるものは感謝の言葉である
自覚の鼓舞	トーカーの自覚を促す トーカーに特別な存在だと思ってもらい、内部関係者だという自覚を促す
リアルなイベント開催	トーカーが集まるイベントを開く トーカーどうしは会ってみたいと思っている。彼らは集まることで活気づく イベントは小規模で良い MVP 表彰や、企業のパログラムへの参加を通じ、企業と彼らのつながりを強める
(報酬)	特典や見返りは肯定し、金銭的な報酬は否定している。

出所：セルノヴィッツ [2010] pp.99-137 をもとに筆者作成



Fuggetta [2012] も、組織化したブランド・アドボケイツに対してマーケターが行うべき6つを示している(図表4)。Fuggetta [2012]によれば、企業は彼らにその6つを行い、推奨を依頼することでクチコミを創出することができる。報酬に関しては、金銭的な報酬は

絶対に支払うべきでないと繰り返し論じている。イベントの重要性は多々指摘されているが、具体的な内容は示していない。ブランド・アドボケイツの概念を提唱したFuggetta [2012]であるが、この主張も実証に基づくものではない。

図表4 推奨を高めるために企業が行うべきこと

	組織化	彼らを組織化して活躍してもらう
1	情報の提供	新商品やサービス、広告キャンペーン等の取り組みを事前に公開する
2		重大な発表がある時は、事前に知らせる
3	関与の促進	新規事業や新たなマーケティング戦略やプログラムを検討する際に意見を求める
4		新商品やサービスについてアイデアを求める
5	参加の促進	ベータテストに参加してもらう
6		限定イベントを企画して参加してもらう
	(報酬)	金銭的な報酬は絶対に支払うべきではない 「求める唯一の報酬は、他の人の役に立っているという実感だ。つまり、推奨する行為や推奨によって得られる達成感が報酬になる <sup>18)</sup> 」

出所：Fuggetta [2012] p.234 をもとに筆者作成

永家 [2014] は「どうすればアドボケイツを動かすことができるかを検討することが課題となろう<sup>19)</sup>」と述べている。また、斉藤 [2015] は WOM マーケティング研究について触れ、「既存研究では、購買に関する意思決定に焦点があてられ、WOM 発信意思決定はほとんど検討されてこなかった<sup>20)</sup>」、「既存研究は、消費者に自社製品の WOM を発信させることを目的とする種まき戦略への示唆に富むものでは必ずしもない<sup>21)</sup>」と示している。

ジェイアール東日本企画は、日本におけるブランド・アドボケイツの存在を明らかにするために、「ブランド・アドボケイツ調査<sup>22)</sup>

を行なった。しかしこの調査は実態調査であり、彼らの推奨を促すことを目的にした報告ではない。

先行研究をレビューすると、推奨を促す要因に関する調査や研究が不足していることがわかる。濱岡 [2002b] は、「マネジリアルに、どうやってクチコミを発生させるかという研究は極めて限られているというのが現状だ<sup>23)</sup>」と述べ、斉藤 [2015] も、「いかにして消費者に WOM を発信させることができるかは、実務的に重要な課題である<sup>24)</sup>」と論じている。ブランド・アドボケイツやアンバサダー・プログラムも事例は指摘されているが<sup>25)</sup>、学術

的な先行研究は少ない。

## V. 仮説

以上、先行研究によれば、推奨者を組織化し、そのコミュニティを活用して彼らに働きかけ、推奨意欲を高めることで推奨を促進するという主張は共通している。一方、その働きかけの内容は研究者により様々で網羅的である。そこで本稿では、先行研究で指摘されたどのような働きかけが彼らの推奨意欲を促しているのか仮説検証を行う。

仮説検証にあたっては、関連する先行研究での概念や準拠枠を参照し、以下の4つの仮説を導き出した。調査ではその4つの仮説を検証する。なお推奨者の呼び方は様々なので、これ以降は、アンバサダー、企業が運営するコミュニティをアンバサダー・プログラムと呼ぶ。

(仮説1) 企業側から誰も知らない特別な情報をいち早く伝えることが、アンバサダーの推奨を促す

仮説1は先行研究の全てに共通した準拠枠である、企業からの「情報の提供」に着目した。理論的な背景は、Deci [1975] による自己有能感の獲得である。

藤崎 [2016b] は、企業とアンバサダーと情報の関係について、次のように述べている。「ブランドを展開する主体である企業はアンバサダー顧客に対して、一般の顧客は知り得ない情報や開発秘話、新商品の情報などを提供する。アンバサダー顧客はその情報をもとに推奨を行う<sup>26</sup>」。また、アンバサダーがプログラムに参加して得る情報について、次のように示している。「貴重な情報を入手できるというメリットが挙げられる。企業から直接入手した情報をもとに彼らは推奨を行ったり、情報コンテンツを作ったりできるからだ」<sup>27</sup>。

企業から得た貴重な情報をもとに行う推奨は、彼らにとって自己有能感の獲得になるであろう。つまり未公開情報の提供は、彼らの推奨意欲の向上につながると推察される。

(仮説2) 企業のマーケティング活動を担っていると感じてもらうことが、アンバサダーの推奨を促す

仮説2の理論的な背景は組織コミットメントである。藤崎 [2016b] によれば、企業とアンバサダーの間には組織コミットメントの概念に相当する擬似的な関係がある。先行研究には組織コミットメントに相当する指摘が複数あるため、それらを参考にした(図表5)。

図表5 仮説2に向けたまとめ

認識の促進・関与の促進・目標の設定・目標の理解促進	図表2より
自覚の鼓舞	図表3より
関与の促進	図表4より

出所：筆者作成

Mowday, Steers & Porter [1979] によれば、組織への同一視や関与の相対的な強さは、組織の代表として進んで努力する意欲につながる<sup>28</sup>。先行研究からその指摘に該当する内容を抜き出したものが図表5である。先行研究では以下のような内容が挙げられている。意見やアイデアを求める、企業の目標を理解してもらい、一般の消費者が体験できない特別な体験を提供する、企業のメンバーという知覚を深めてもらうなどである。これらアンバサダーの意識を向上させる働きかけについて、セルノヴィッツ [2010] は、「内部関係者だという自覚を促す<sup>29</sup>」と論じている。それらの知覚が深まるほど、アンバサダーはブランドへの貢献、すなわち推奨を行うと推察される。

(仮説3) 企業として彼らの存在を認めることが、アンバサダーの推奨を促す

仮説3の理論的な背景は、自己承認欲求の充足である。この仮説についてセルノヴィッツ [2010] は「謝意の伝達」と示している。

モチベーション理論では、正のフィードバックが内発的動機づけを高めることが報告されている (Deci [1975])。従って、企業からアンバサダーへの正のフィードバックは彼らの推奨を増やすと推察される。小島弥生 [2013] は、「自分が他者から認められていることを実感する手段の1つに、他者の自分に対する評価が明示されることが挙げられる。つまり、人からほめられる、あるいは他者のほめ言葉を引きだす、などの他者のほめ行動の存在が、他者からの承認の証となる<sup>30</sup>」と述べている。言語的報酬は物質的な報酬と違い内発的動機

付けを高める (Ryan & Deci [2000])。アンバサダーに対する企業からのフィードバックの手段は、電子メールでの伝達、郵便を使った手紙、イベントなどでの直接対面等がある。そうした言語的報酬は彼らのモチベーションを向上させ、推奨の促進につながるであろう。

(仮説4) 企業側からアンバサダー同士の交流の機会を作ることが、アンバサダーの推奨を促す

仮説4の理論的な背景は、ブランド・コミュニティの概念である。これはセルノヴィッツ [2010] と Fuggetta [2012] によるリアルイベントの指摘を参考にした。

福島秀隆 [2013] は、ブランド・コミュニティが「ブランドが生み出した価値の共有を前提として結びついている<sup>31</sup>」と述べ、リアルイベントの効用を次のように論じている。「メンバー同士の絆をより一層深化させ、同時に普段関われないメンバーとの交流を行うことで、メンバーを中心とした関係性が構築され、その関係性を維持するために当該ブランドへのロイヤルティが高まっていく<sup>32</sup>」。このことから以下が推察される。まず、同じブランドのファンが集まることは彼らを活気づかせるであろう。そしてその交流はブランド・ロイヤルティをさらに向上させるであろう。その結果として、彼らの推奨意欲はさらに向上するであろう。一般的に推奨は個人的な行為である。しかし先行研究でリアルなイベントが指摘されている点は重要である。従って仮説に立てた方が良い。

## VI. 調査

### 1. 調査にあたり

先行研究でも述べた通り、この分野は実証研究も先行研究も少ない。そこで、まずは彼らに直接対面してリアルな声を集め、潜在レベルの実態や消費者心理を明らかにすることには意義がある。そのために定量調査ではなく定性調査を行なうことにした。

### 2. 調査方法

イン [2011] によれば、社会科学リサーチを行う上で現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合、ケース・スタディによる探索的調査が望ましい<sup>33</sup>。そこで調査手法として専門家に話を聞くエキスパート・インタビューを行う。対象は実際のアンバサダーである。インタビュー手法は対象者の意識や本音を明らかにできる<sup>34</sup>、デプスインタビューを採用する。

### 3. 調査対象商品と推奨者の選定

被験者選定の検討プロセスを述べる。まず対象とする商品カテゴリーの選定は重要である。これはマイボイスコム「ネット上の口コミ情報に関するアンケート調査」の「クチコミ情報を参考にして購入する商品」を参考にした<sup>35</sup>。

推奨者の選定も重要である。上記の調査を参考にした商品カテゴリーからアンバサダー・プログラムを選定し、その中からエキスパートにふさわしいアンバサダーを選ぶ必要がある。選定には機縁法を用いた<sup>36</sup>。その結果、被験者が抽出できた<sup>37</sup>。

### 4. 質問内容とインタビュー形式

アンバサダー・プログラムで一般的に行われているのが交流イベントである。名称は企業ごとにファン・ミーティングやファン・イベント、限定イベントなど様々であるため本稿ではアンバサダー・イベントと呼ぶ。

イベントの重要性は先行研究でも言及されている一方、効果的な構成に関する研究報告はほとんど見当たらない。筆者は業務としてファン・マーケティングの実務に関わっているがイベントの構成に決まった形はなく、企業は試行錯誤を重ねている。

現代の企業マーケティングにとってコントロールできるブランド・アドボケイツ、すなわちアンバサダーのコントロールは喫緊の課題である。従って、イベントの分析は欠かせない。そこでイベントを起点とする推奨行為の詳細を明らかにする。

なお、被験者に深掘りして尋ねる際に、彼らが体験したイベントの構成を参考にする必要がある。そこで彼らが参加したイベントの構成を事前に調査した(図表6)。新商品の体験コーナーがあるが、それはデジタルカメラや家電、スマートフォンなどのイベントを対象にしたためである。

インタビュー形式には様々な手法があるが、事前に質問事項を決めておき、会話の流れに応じて詳細に尋ねる質的調査法の半構造化インタビューの手法を採用した。

質問は、次の手順で行なった。まず、「なぜアンバサダー・プログラムに参加したのか」、続いて、「該当ブランドを好きな理由」を尋ねた。会話は臨機応変に対応し、相手が十分にリラックスした後に、「アンバサダー・プログラムに参加した経験を踏まえ

図表6 アンバサダー・イベントの内容

1	司会から当日のイベント内容説明	
2	参加アンバサダーによる自己紹介コーナー	
3	マーケティング担当者からのプレゼンテーション（例）ブランドのこだわり	
4	新商品の プレゼンテーション	開発スタッフからのプレゼンテーション
		開発中の映像紹介、開発秘話等
		新機能のデモンストレーション
		新商品のタッチ & トライ（体験コーナー）
		写真撮影コーナー
		参加アンバサダーからの質問コーナー
5	マーケティング担当者や CMO によるマーケティング戦略に関するプレゼンテーション（例）広告戦略の予定発表、TVCM の紹介、メイキング映像の紹介等	
6	イベント参加者全員による記念写真の撮影（企業とアンバサダーたち）	
7	懇親・交流会	

出所：企業担当者へのヒアリングやイベント進行表をもとに筆者が作成

て、自身の推奨を促す要因となった企業の行いについて教えて下さい」と尋ねた。

定量調査では、あらかじめ用意した回答だけになってしまうが、定性調査であるデプスインタビューの採用により、質問者が予想していなかった生の声を収集できた<sup>38</sup>。

## 5. 分析

インタビューをテキストに起こし該当部分の分析を行った<sup>39</sup>。分析は、「統合アプローチによる日本語テキスト型データの分析に適したシステムとして作製・公開<sup>40</sup>」され、学術分野でも多数活用されている KH Coder を用い<sup>41</sup>、計量テキスト分析を行なった<sup>42</sup>。計量テキスト分析とは、「計量的分析手法を用いてテキスト型データを整理または分析し、内容分析（content analysis）を行う方法であ

る<sup>43</sup>」。KH Coder の利点は、「分析者の持つ理論や問題意識によるバイアスをより明確に排除できる<sup>44</sup>」点である。データの「整理」に加えて「分析」を行える点も利点のひとつである。樋口 [2006] は、KH Coder の分析方法の基盤をなすフィロソフィーの特徴として、「『整理』においても『分析』においても、量的方法と質的方法を共に用いて互いに補おうとしていること<sup>45</sup>」と論じている。また、インタビューデータを分析する場合「量的な分析をいったん行うことで、量的な方法ではすくいとることが難しい部分、すなわち質的データのおもしろさと呼ばれるような部分がより明確になる<sup>46</sup>」と示している。

分析はテキストを読み込み、ソフト上で前処理として分析に必要な語の取捨選択を行ない、共起ネットワークを作図した<sup>47</sup>。KH

Coderを使った共起ネットワーク分析により、インタビューで得られた発言の特徴を可視化でき、客観的な考察が可能となる。

共起ネットワークでは共起の程度が強い語と語を線で結んだ共起ネットワーク図が描かれる。また共起ネットワーク図では出現数が多い語ほどノード（円）が大きく描画される。その際ノード（円）同士の距離に意味はないが、語と語の関係は線で結ばれ、関係が可視化される。また共起の程度が強いほど太い線で描画される。注意点はノード（円）同士が近くにあって、線で結ばれていなければ共起の程度は高くない点である。共起ネットワークの設定は、最小出現回数が2回以上の語を対象に、描画する共起関係の描画数120、出現数の多い語ほど大きい円で描画、という設定で行なった。これは様々な作図を試みた結果、共起関係が多すぎず少なすぎず、語と語の関係が特徴を持って出現し可視化できるように考慮して作画した結果である。

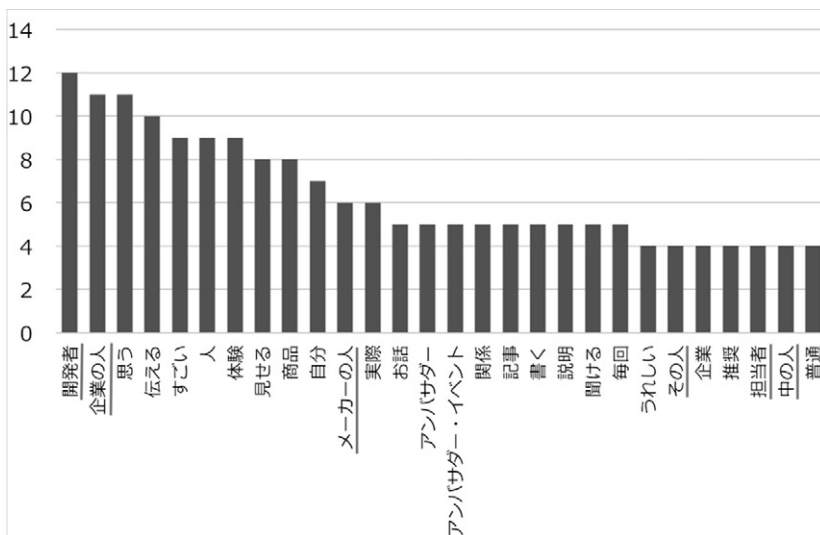
頻出語の可視化も行なった。分析は「抽出語リスト」の設定において、「頻出150語」と「出現回数」を選択した。分析により語は1語まで抽出される。しかし、頻出語の可視化を目的とするため、頻出の程度でリストを区切る必要がある。頻出語の抽出結果は、頻出5回が9語、頻出4回が7語、頻出3回が18語、頻出2回が23語であった。そこで頻出4回で頻出語を区切るリストを作成した。その結果、28の語を可視化することができた。これにより頻出語の傾向が分析できるであろう。

## 6. 結果と考察

インタビューでの彼らの会話を分析した結果、頻出した上位の28語が図表7である。また、共起の程度が強い語を線で結んで分析・可視化した結果が図表8である。

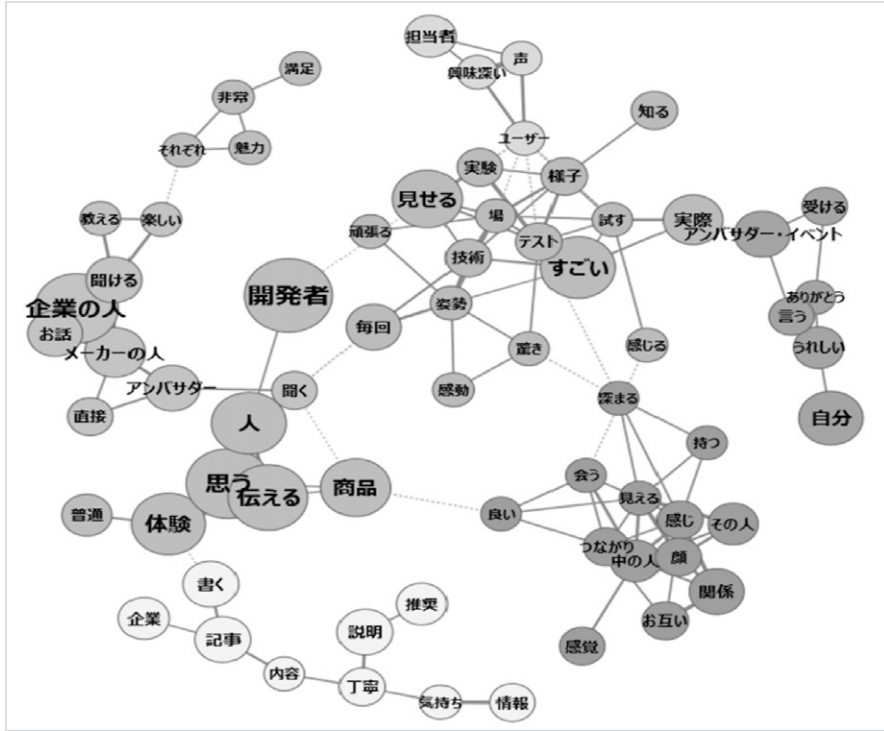
まず、図表7の頻出回数に着目する。上位2つの頻出語、「開発者」、「企業の人」は、ともに企業側の人を指している。そこで抽出し

図表7 インタビューでの頻出語の出現回数



出所：筆者作成

図表 8 共起ネットワーク



出所：筆者作成（サブグラフ検出 modularity）

た28語の頻出語を改めて見ると、他にも企業側の人を指す語が出現していることがわかる。「メーカーの人」6回、「その人」「担当者」「中の人」が各4回ずつ出現している。頻出28語の中に、企業側の人を指す語が6つ含まれていたことがわかった（図表7の下線参照）。

次に、図表8の共起ネットワーク図を見てみよう。頻出語で着目した上位2つの頻出語、「開発者」、「企業の人」が大きな円で描画されている。また、企業側の人を指す他の4語「メーカーの人」「その人」「担当者」「中の人」と他の語との共起も描画されている。図からは、「企業の人・メーカーの人・お話し・聞ける・教える」や、「開発者・体験・思う・伝える・人」、「中の人・その人・顔・つながり」、「すごい・テスト・技術・見せる・実験・驚き」、「担当者・

興味深い」などが共起していることがわかる。これらの共起した語同士の結びつきは、アンバサダーたちが語った内容のグループ分けの可視化と考えることができる。なお、このグループ分けは、語のグループ同士の共起を表しているわけではなく、あくまで分析上、相対的に強く結びついているグループを自動的に検知した結果の可視化である点には注意が必要である。

頻出語で注目した、企業側の人を示す6語が含まれている文脈をKWICコンコーダンス<sup>48</sup>を使用し検索して抜き出したのが、図表9から図表14である。これらを見ると語の使い方は異なっても、アンバサダーたちは企業側の人<sup>49</sup>に会うことで刺激を受け、その刺激が推奨につながっていることがわかる。

図表 9 KWIC コンコーダンス「開発者」

なければ、へえすごいね、で終わってしまう。情報を知っただけで終わる。(1) 開発者 に会えることが大きい。S社は各分野のそれぞれの開発者が出てくる。ただで終わる。(1) 開発者 に会えることが大きい。S社は各分野のそれぞれの開発者が出てくる。その開発者たちと直接話しや質問ができるのは非常に魅力が会えることが大きい。S社は各分野のそれぞれの開発者が出てくる。その開発者たちと直接話しや質問ができるのは非常に魅力だ。(1) 開発者の説明が丁寧でくる。その開発者たちと直接話しや質問ができるのは非常に魅力だ。(1) 開発者の説明が丁寧なほど、記事やレビューの内容も丁寧になる。(1) 推奨のレイアーアンバサダーとして、それを発信しなければいけないという義務感や、使命感がある。(1) 開発者 から話が聞けるなんて滅多にない。いいなと思えるポイントを直接メーカーの人から教えてもらえるのが揃っていますという印象を受けた。実際そうだが、それがすごい。(1) 開発者 の熱意をダイレクトに自分が受け取って、自分も動かされていると感じる。自分力を結果しているんだな、とモノづくりに対して心がうたれた。(1) 開発者 が社内でテストした時の話や、実際に記録動画をを見せてもらえ、その驚きを人に伝えたい。(1) 毎回、音担当、カメラ担当など分野ごとの 開発者 に会えますが、実際に開発した人の話には、そこに込められた、こころではない説明が、そこにある。(1) カラログにある情報だけではなく、開発者 が実際にこうなったという記録動画を見せられると感心する。自分もやも感心している。分解しているからバッテリーなどの構造も見せてもらえる。開発者 から解説も聞けることができる。アンバサダーにとっては琴線に触れる最高の場だ。中身技術力に自信があるからだと思う。全然ごまかさず話さない。開発者 が解った形を実物を見せてくれるのは企業姿勢としてはすごいと思う。うという話になった。その場でずいぶん、実現してみた。(1) 開発者 に対して、商品への意見を述べることができるのは、アンバサダープログラムならではの。(1) アンバサダー イベントでは、

出所：筆者作成

図表 10 KWIC コンコーダンス「企業の人」

記事やレビューの内容も丁寧になる。(1) 推奨のレイアーは2つある。1つは 企業の 人 からの熱心な説明が原動力。もうひとつはその製品に対する満足感。(1) 新製品情報。いいなと思えるポイントを直接メーカーの人から教えてもらえるのがアンバサダーの特権だ。(1) 企業の 人のお話が聞けるのがメインで、一番の魅力。普通に暮らしながら普通に暮らしているメーカーの人のお話も聞けるというのなかなかない。(1) 企業の 人 に会えて、話が聞けて、一緒に話ができ、それを人に持っていかなくても、どういう意図で新しい商品が開発されたのか 企業の 人 に会ってお話を聞きたい。(1) アンバサダー イベントで、他社との違いがよくわかる。専門家のその驚きを伝えたい。(1) メーカーの人からお話を生で聞けるのがいい。企業の 人 たちがみんな楽しそうにお話をしていたので、これはみんなそれぞれの人間関係のつながりが大きな比重を占めているという認識です。(1) アンバサダー イベントなどで会う企業の 人 とのつながりが強くなると、その人の顔が見えるので、あの人と言いませんか、と言ってくれるのがとてもうれしい。すごい信頼関係だと思う。(1) 企業の 人 に会うことがなければ、モノはかか、モノは友達になれないので、カメラの場合は写真という成果物があります。なので、自分が撮った写真を 企業の 人 が見てくれたり褒められたりすると、精神的には満足度が非常に高いです。これは私だけでなく、すごくうれしいと思います。(1) うれしいのは 企業の 人 からフィードバックを受けた時です。自分が記事を書いて、次のアンバサダー イベントなどでからフィードバックを受けた時です。自分が記事を書いて、次のアンバサダー イベントなどで 企業の 人 から、「あれ読みました。よかったですありがとうございます。いつも」と言われると、すごくうれしいです。(1) 情報も知らなかったんですが、企業の 人 も僕のブログを読んでいるようです。そういう言葉をかけてもらえ

出所：筆者作成

図表 11 KWIC コンコーダンス「メーカーの人」

原動力。もうひとつはその製品に対する満足感。(1) 新製品情報を、いち早く、しかも メーカーの人 から直接お聞きすることができるのですごいがたい。アンバサダーとして、それを発信使命感がある。(1) 開発者から話が聞けるなんて滅多にない。いいなと思えるポイントを直接 メーカーの人 から教えてもらえるのがアンバサダーの特権だ。(1) 企業の 人のお話が聞けるのがメインで、一番の魅力。普通に暮らしながら普通に暮らしているメーカーの人のお話も聞けるというのなかなかない。(1) 企業の 人 に会えて、話が聞けて、一緒に話ができ、それを人に持っていかなくても、どういう意図で新しい商品が開発されたのか 企業の 人 に会ってお話を聞きたい。(1) アンバサダー イベントで、他社との違いがよくわかる。専門家のその驚きを伝えたい。(1) メーカーの人からお話を生で聞けるのがいい。企業の 人 たちがみんな楽しそうにお話をしていたので、これはみんなそれぞれの人間関係のつながりが大きな比重を占めているという認識です。(1) アンバサダー イベントなどで会う企業の 人 とのつながりが強くなると、その人の顔が見えるので、あの人と言いませんか、と言ってくれるのがとてもうれしい。すごい信頼関係だと思う。(1) 企業の 人 に会うことがなければ、モノはかか、モノは友達になれないので、カメラの場合は写真という成果物があります。なので、自分が撮った写真を 企業の 人 が見てくれたり褒められたりすると、精神的には満足度が非常に高いです。これは私だけでなく、すごくうれしいと思います。(1) うれしいのは 企業の 人 からフィードバックを受けた時です。自分が記事を書いて、次のアンバサダー イベントなどでからフィードバックを受けた時です。自分が記事を書いて、次のアンバサダー イベントなどで 企業の 人 から、「あれ読みました。よかったですありがとうございます。いつも」と言われると、すごくうれしいです。(1) 情報も知らなかったんですが、企業の 人 も僕のブログを読んでいるようです。そういう言葉をかけてもらえ

出所：筆者作成

図表 12 KWIC コンコーダンス「その人」

占めているという認識です。(1) アンバサダー イベントなどで会う企業の 人 とのつながりが強くなると、その人の顔が見えるので、あの人と言っていたことを、私からも思う。中の人とのつながりができて、その商品が本当に良いものだったら、その人の思いも込めてそれはすごいいいよと伝えているところもある。(1) あなたがを感じる。(1) 相手との関係が深まって、中の人顔が見えてくると、その人のファンになってくるところもある。勝手なようですが、チームの一員にして僕のブログを読んでいるようです。そういう言葉をかけてもらおうと、その人 のために頑張ろうという気になります。すごいです。励みになり

出所：筆者作成

図表 13 KWIC コンコーダンス「担当者」

担当者 から丁寧な説明を受けるからこそ推奨への気持ちが動く。担当者からの説明が担当者から丁寧な説明を受けるからこそ推奨への気持ちが動く。担当者 から説明がなければ、へえすごいね、で終わってしまう。情報を知った人を人に教えられると自分が楽しいという価値観もたいなことです。(1) マーケティング 担当者の話が興味深いです。数字やユーザーの声を紹介してくれ、こういう声がそこに介在してくれると友だちのような感覚にもなる。私は企業 担当者 と親しくなることにうれしさを感じる。(1) 相手との関係が深まって、中の人

出所：筆者作成

図表 14 KWIC コンコーダンス「中の人」

、その良さを何とかして伝えたいと思う。(1) メーカーの人と仲がよくなり、中の人 の顔を思い出して推奨する関係がある。メーカーの人に感張った感じが無い。私言っていたことを、私からも誰かに伝えてあげたいと思う。中の人 とのつながりができて、その商品が本当に良いものだったら、その人の思いもモノは友達になれないので、そのモノが好きで、止まってしまう。しかし 中の人 がそこに介在してくると友だちのような感覚にもなる。私は企業 企業担当者と親しくなることにうれしさを感じる。(1) 相手との関係が深まって、中の人 の顔が見えてくると、その人のファンになってくるところもある。勝手

出所：筆者作成



仮説を踏まえた考察を述べる。(仮説1)は、「企業側から誰も知らない特別な情報をいち早く伝えることが、アンバサダーの推奨を促す」であった。この仮説に対しては概ね肯定的な話が多かったが、2つの新たな示唆を得た。ひとつ目は情報の鮮度よりも、企業側の人との直接対面の方が、アンバサダーに対する影響力が強いという点である。これは図表11の1行目の発言に象徴的に現れている。すなわち「新商品情報を、いち早く、しかもメーカーの人から直接お聞きできるのでごくありがたい」という発言である。直接対面の価値がこの発言からわかる。そして、メーカーの人から話を直接聞けるからこそ「アンバサダーとしてそれを発信したくなる」と彼は語っている。直接対面の影響力の強さが、彼の推奨を促している。こうした発言は今回の調査に散見されている。

ふたつ目は、図表8の、「すごい」の周辺のノード(円)と共起と、「体験」の周辺のノード(円)と共起から読みとれる示唆である。「すごい」と共起されている「技術・実験・テスト・場・様子・驚き」等からは、発言者であるアンバサダーたちが「すごい」と思う何らかの事柄が、彼らを動かしていると考えることができる。もう一つの「体験」を含む共起グループからは、アンバサダーは「体験」したことを「人」に「伝え」と「思う」ということがわかる。すなわち、彼らが「すごい」と思うことを、「体験」として提供することにより、彼らの推奨を促進させることができると推察される。

(仮説2)は「企業のマーケティング活動を担っていると感じてもらうことが、アンバサダーの推奨を促す」であり、組織コミットメ

ントに着目したものであった。この仮説を肯定する発言は全体的に多かった。企業側から提供された体験や、貴重な話を聞くことで、彼らの推奨意欲は高まったようである。この仮説の目的は、アンバサダー・プログラムという組織に対する貢献意欲を知ることであった。それに対して、彼らが向かいあっているのは組織ではなく、企業側の人との関係やつながりに対するものであることがわかった。それは図表9-図表14で抜き出したコメントからも読み取れる。企業側の人とアンバサダーとの間の対面や対話などから生まれるつながりが彼らの気持ちを動かし、推奨を高めていることがわかる。特徴的なのは、彼らの発言に、個人対個人の関係が伺える点である。そこからは組織コミットメントではなく、Ryan & Deci [2000]の自己決定理論における関係性の指摘が推察される。Ryan & Deci [2000]は自己決定理論において、内発的動機付けを促進させる要因として、自己有能感と自己決定感に加えて、第3の源泉として関係性を提唱した。それは他者との関係に着目し、大切な他者から受容される関係や、他者との深い結びつき、絆の形成への欲求が満たされる時に、内発的に動機付けが起きるという指摘である。デシ & フラスト [1999]は「関係性への内発的な欲求に導かれて、人は団体の成員となる<sup>50</sup>」と述べている。アンバサダーは、企業の人との関係やつながりを重視し、そのつながりが彼らの推奨を高めていることが推察される。

(仮説3)は「企業として彼らの存在を認めることが、アンバサダーの推奨を促す」であった。この仮説も肯定的な話を聞くことができた。この考察では、図表10の9行目の発言

を参考にしよう。「うれしいのは、企業の人からフィードバックを受けた時です。自分が記事を書いて、次のアンバサダー・イベントなどで」とある。つまり彼らへ対する企業担当者からの積極的な言葉がけは、彼らへの承認となり、彼らの内発的動機づけを高めることにつながる。従って企業担当者がイベント等で彼らと会う際には、言葉がけを積極的に行う方が良いことがわかる。

(仮説4)は、「企業側からアンバサダー同士の交流の機会を作ることが、アンバサダーの推奨を促す」であった。この仮説に対しては全員から言及がなかった。この点に関して図表8のアンバサダー・イベントを見ると興味深い考察ができる。イベント参加へのうれしさや感謝の言葉などは散見されるものの、アンバサダー・イベントに参加したからと言って、彼らにメンバー同士の関係性が構築される訳ではないようである。

## VII. まとめ

調査の結果、対象者の多くから、自身の推奨を推進させる要因として企業側の人との直接対面が挙げられた。これは仮説の段階では想定していなかった要因である。企業側の人との対面が彼らの推奨の源泉として大きな比重を占めており、加えて企業側の人たちの熱意や、熱心さ、話しぶりなどが、彼らの推奨意欲に対して正の関係をもたらしていた。つまりアンバサダーにとってアンバサダー・イベントとは、商品やブランドに関する情報収集の場としてより、企業側の人たちと直接対面できる場としての価値の方が高いのである。

Ryan & Deci [2000] の自己決定理論にお

ける関係性を鑑みても、企業担当者はアンバサダーに対して、できるだけ親しみのある対応をすべきである。その結果、彼らとの人間的な関係が発生して絆が深まれば、彼らは内発的動機づけを高め、その結果、推奨は増えるであろう。ソーシャル・メディアを活用した WOM マーケティングの世界において企業側から行うアンバサダーとの関係づくりが、彼らの推奨を促進させるトリガーになるのである。

実務的な観点から彼らの推奨を高める方策をさらに加えれば、企業の担当者はできるだけ丁寧に、きめ細かく、熱意を持って彼らにプレゼンテーションを行うことが重要である。彼らは企業の担当者から直接得た知識を、彼ら自身の言葉に置き換えて、他の人に丁寧に伝えてくれるであろう。彼らは企業や商品に関して詳細に知りたいという潜在的欲求を持っている。図表8からもわかるように、彼らは「すごい」と思うことを期待している。従って彼らの知的欲求を満たす情報や体験はできるだけ多く多彩な方法で提供することが望ましい。

## VIII. 研究の限界と今後の課題

本研究の限界は多々ある。まず、少人数に対するエキスパート・インタビューであった点である。対象とした商品カテゴリーも限定的である。今回の調査で頻出した「開発者」がいないブランドもあるであろう。また、分析手法の限界も挙げられる。今回は半構造化インタビューを行ったが、得られたデータはインタビューアが存在するいわばコントロールされた定性データである。そこには当然、

バイアスが存在する。そのバイアスによって頻度分析や共起ネットワークも影響を受けている可能性がある。今後はバイアスの排除が必要である。また KH Coder の特性も考慮が必要であろう。一例を挙げれば、分析における各種の設定や、結果の解釈が研究者に委ねられている点である。

ただし、ブランド・アドボケイツや、アンバサダー・プログラム、アンバサダーに関する研究は緒に就いたばかりである。今回の研究結果が、今後の当該分野における研究の深化に貢献できれば幸いである。アンバサダーの推奨意欲を促進させる要因として、企業の担当者との対面が大きな影響を及ぼすことを明らかにした。また、アンバサダー・イベントが企業の担当者と直接対面の場として機能することもわかった。

藤崎 [2016b] は、推奨行為を内発的動機付けの観点から考察を行なったが、その内発的動機付けの促進要因として、Ryan & Deci [2000] は、自己有能感と自己決定感に加えて自己と他者との関係性を指摘している。本稿はクチコミのマーケティング活用としてアンバサダー・プログラムに光を当てたが、今後、アンバサダーの推奨を促進させる要因の研究を行う場合は、今回の結果を踏まえ、自己決定論における関係性、すなわち、アンバサダーと企業の担当者との関係に着目すると良いであろう。

なお、本稿は定性調査を行ったが、本稿での定性調査データを使用した仮説検証プロセスとその結果において、顕現された事柄の克服は本稿の大きな課題である。従って、今回の結果や改善点、反省点を踏まえて、さらに研究を行なう必要がある。近年注目されてい

るインターネット上のクチコミであるが、クチコミ行為を行うのはあくまで人間である。その動機や推奨メカニズムの解明には終わりではなく、引き続き今後も解明が必要である。

(注)

1. 青木幸弘 [2014] p.8
2. ニールセン「広告信頼度 グローバル調査」(2015年9月発表)では、消費者が最も信頼を得た情報源は以下である。1位「友人や家族からの推薦」83%、2位「企業(ブランド)ウェブサイト」70%、3位「インターネット上の消費者のクチコミ」66%。
3. WOMMA [2007] p.5
4. 同上 p.5に「Giving advocates information that they can share」の記載がある
5. 森岡慎司 [2007] p.16
6. 例えば、澁谷覚 [2007]、濱岡豊・里村卓也 [2009]、庄司真人 [2010]、斉藤嘉一 [2014]、安藤和代 [2015] などがある
7. 山岡隆志 [2015] p.54
8. 同上 p.51
9. 藤崎・徳力 [2015] p.11
10. 濱岡豊 [2012] p.63
11. 本稿は内発的動機付け以外の非金銭的報酬(商品のサンプルや試供品等などの利得)は検討していない。今後の検討課題としたい。
12. ラテリエーら [2003] p.143
13. セルノヴィッツ [2010] p.118
14. 同上 p.118
15. 同上 p.128
16. 同上 p.129
17. 同上 p.40
18. Fuggetta [2012] p.50
19. 永家一孝 [2014] p.31
20. 斉藤嘉一 [2015] p.176
21. 同上 p.176
22. 株式会社ジェイアール東日本企画は、2015年6月と2016年2月に「jeki ソリューションレポート」として「ブランド・アドボケイツ」に関する消費者調査の結果を発表した。
23. 濱岡豊 [2002b] p.335 (エマニュエル・ローゼン(著)、濱岡豊(訳) [2002b] 『クチコミはこうしてつくられる』の「訳者あとがき」で濱岡豊は引用の言葉を述べている。
24. 斉藤嘉一 [2015] p.203
25. 坂本潤子・横田智治・村上晋 [2013]、藤崎実・徳力基彦 [2015]、藤崎実 [2016a] など
26. 藤崎実 [2016b] p.58

27. 同上 p.58  
 28. Mowday, Steers & Porter [1979] p.226  
 29. セルノヴィッツ [2010] p.121  
 30. 小島弥生 [2013] p.83  
 31. 福島秀隆 [2013] p.143  
 32. 同上 p.149  
 33. ロバート K. イン [2011] p.1  
 34. インテージ株式会社の Web サイト「デブスインタビューとは」より  
 35. マイボイスコム株式会社は定期的に「ネット上の口コミ情報に関するアンケート調査」を実施している。2015年の「クチコミ情報を参考にして購入する商品」の調査結果は1位:家電製品、AV機器、カメラ、2位:コンピュータ関連機器、3位:宿泊、旅行など、4位:飲食店であり、2011年、2013年の調査結果も同様であった。以上を参考に該当商品カテゴリーにおけるアンバサダー・プログラムを探した。  
 36. アンバサダー・プログラム選定と各プログラムにおけるアンバサダーの抽出には、アジャイルメディア・ネットワーク株式会社のCMO 徳力基彦氏に協力を要請した。同社は、アンバサダー・プログラムを多数支援するリーディング企業である。またクチコミ・マーケティングの業界団体、WOMマーケティング協議会の会員社で「WOMJガイドライン」の遵守など健全なクチコミの推進を行っている。すなわち研究対象にふさわしい。また徳力氏は同社のほぼ全てのアンバサダー・プログラムに関与しており、アンバサダーのプロフィールや活動に精通している。従って人選を要請するのに適任である。  
 37. 抽出したアンバサダー①-⑦と該当商品カテゴリーは下記である。

①②	デジタルカメラ	SONY α アンバサダー: 2名
③	家電製品	ルンバ・PPU アンバサダー: 1名
④⑤	スマートフォン	ギャラクシーアンバサダー: 2名
⑥		Xperia アンバサダー: 1名
⑦	飲食店(ハンバーガー)	ハンバーガー アンバサダー: 1名

38. インタビューは7名に行なったが、うち1人(上記⑦)の回答が質問内容から外れてしまった。その流れの修正は不可能であったため、6名分のインタビューデータで分析を行なった。  
 39. インタビューの全データの掲載は本論文の紙幅の制約上難しい。  
 40. 樋口耕一 [2004] p.110  
 41. KH Coder はフリー・ソフトウェアであり著作権は樋口耕一が保持している。KH Coder は科学研究費補助金および立命館大学研究推進プログラムによる助成を受けた研究成果の一部である。  
 42. KH Coder 分析を用いた研究事例や有用性について記す。樋口 [2014] は p.94 において次のように示している。「KH Coder を使用した研究事例は本書の執筆時点で500件を数えている。これは論文と学会発表を合わせた件数であり、その多くは筆者以外の研究者によるもの

である」。また p. ii では、「主として社会調査における利用を念頭に置いているものの、テキストデータ型データの内容を分析するという主要部分については、広く人文・社会系の研究分野および実務に活用できるだろう」と述べている。一方、樋口 [2014] は、KH Coder の技術的な課題についても触れ、完成したものではないと述べている。しかし、現時点では有用なツールであると考えられるため本研究の分析に用いた。

43. 樋口耕一 [2006] p.18  
 44. 樋口耕一 [2004] p.111  
 45. 樋口耕一 [2006] p.20  
 46. 同上 p.17  
 47. 共起とは語が文中に同時に用いられることをさし、共起ネットワークとは文中に同時に使われている頻度の高い言葉の関係を図式する手法である。  
 48. KH Coder の分析機能のひとつで抽出語の使用文脈を検索することができる。  
 49. 本稿でこれ以降示す企業側の人とは、調査結果で頻出した6語、開発者、企業の人、メーカーの人、その人、担当者、中の人、のことである。彼らは企業側の人である。  
 50. デシ & フラスト [1999] p.141

#### 【参考文献】

- 安藤和代 [2015] 「クチコミ発信による対象評価や記憶の変容」『流通研究』第17巻第3号、日本商業学会、pp.65-85  
 青木幸弘 [2014] 「消費者行動研究における最近の展開」『流通研究』第16巻第2号、日本商業学会、pp.3-17  
 Edward L Deci [1975] *Intrinsic motivation*, New York: Premium Press (安藤延男・石田梅男訳 [1980] 『内発的動機づけ - 実験社会心理学アプローチ 誠信書房)  
 Edward L Deci & Richard Flaste [1995] *WHY WE DO WHAT WE DO*, G.P. Putnam's Sons: New York (桜井茂男訳 [1999] 『人を伸ばす力』新曜社)  
 Feick & Price [1987] "The market maven: A diffuser of marketplace information", *The Journal of Marketing*, Vol.51, No.1, pp.83-97  
 Rob Fuggetta [2012] *Brand advocates: turning enthusiastic customers into a powerful marketing force*, John Wiley & Sons.  
 藤崎実・徳力基彦 [2015] 「アンバサダー顧客活用施策と効果検証の実際」『マーケティングジャーナル』第34巻第3号、日本マーケティング学会、pp.5-26  
 藤崎実 [2016a] 「アンバサダー・マーケティング」『100万社のマーケティング』VOL.7、宣伝会議、pp.82-85  
 藤崎実 [2016b] 「アンバサダー顧客はなぜ無償で推奨行為を行うのか: アンバサダー・プログラムにおける推奨動機の定性調査より」『立教ビジネスデザイン研究』第13号、立教大学大学院ビジネスデザイン研究所、pp.57-69  
 福島秀隆 [2013] 「ブランド・コミュニティの形成・維持・

- 発展と企業アプローチに関する一考察」『商大ビジネスレビュー』第2巻第2号、兵庫県立大学大学院経営研究科、pp.139-154
- 濱岡豊 [2002a] 「アクティブコンシューマーを理解する」『一橋ビジネスレビュー』第50巻3号、東洋経済新報社、pp.57-73
- 濱岡豊・里村卓也 [2009] 『消費者間の相互作用についての基礎研究』慶應義塾大学出版会
- 濱岡豊 [2012] 「クチコミ・プロモーション効果の規定要因」『マーケティングジャーナル』第32巻第1号、日本マーケティング協会、pp.58-74
- 樋口耕一 [2004] 「テキスト型データの計量的分析」『理論と方法』第19巻第1号、数理社会学会、pp.101-115
- 樋口耕一 [2006] 「内容分析から計量テキスト分析へ」『大阪大学大学院人間科学研究科紀要』第32巻、大阪大学大学院人間科学研究科、pp.1-27
- 樋口耕一 [2014] 『社会調査のための計量テキスト分析 - 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版
- 永家一孝 [2014] 「ブランド・アドボケーツの広告接触」、『日経広告研究所報』第48巻第3号、日経広告研究所、pp.26-31
- 井上淳子 [2009] 「ブランド・コミットメントと購買行動との関係」『流通研究』第12巻第2号、日本商業学会、pp.3-21
- Elihu Katz & Paul F.Lazarsfeld [1955] *Personal Influence: the part Played by people, in the Flow of Mass Communications*, New York: Free Press
- 小島弥生 [2013] 「相手と状況がほめ言葉の受けとめ方に与える影響」『埼玉学園大学紀要 人間学部篇』第13巻、埼玉学園大学、pp.83-96
- Maria Flores Letelier, Charles Spinosa and Bobby J.Calder [2002] "Chapter 6: Strategies for Viral Marketing", Dawn Iacobucci and Bobby J.Calder [2002] *Kellogg on Integrated Marketing*, Wiley (崎山文乃訳 [2003] 「第6章 バイラル・マーケティング戦略」、小林保彦・広瀬哲治監訳 [2003] 『統合マーケティング戦略論』ダイヤモンド社)
- 森岡慎司 [2007] 「CGMとWOMマーケティングの現状と今後の方向性」『AD STUDIES』Vol.20、吉田秀雄記念事業財団、pp.16-19
- Mowday, Steers & Porter [1979] "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, Vol.14, Issue.2, pp.224-247
- Everett M.Rogers [1962] *Diffusion of Innovations*, Simon & Schuster
- Emanuel Rosen [2000] *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*, doubleday (濱岡豊訳 [2002b] 『クチコミはこうしてつくられる』日本経済新聞社)
- Ryan & Deci [2000] "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, Vol.25, Issue.1, pp.54-67
- 齊藤嘉一 [2014] 「WOM 発信意思決定：新しいブランドのWOM 発信に対する市場反応予測とブランドコミットメントの影響」『流通研究』第16巻第2号、日本商業学会、pp.119-147
- 齊藤嘉一 [2015] 『ネットワークと消費者行動』千倉書房
- 坂本潤子・横田智治・村上晋 [2013] 「特集 顧客を応援団に アンバサダー・プログラム」『アイ・エム・プレス』Vol.205、アイ・エム・プレス、pp.11-25
- Andy Sernovitz [2009] *WORD OF MOUTH MARKETING:How Smart Companies Get People Talking :Revised Edition*, Kaplan Publishing (花塚恵訳 [2010] 『WOM マーケティング入門』海と月社)
- 澁谷寛 [2007] 「ネット上のクチコミ情報を介した消費者間の影響伝播のメカニズム」『マーケティングジャーナル』第26巻第4号、日本マーケティング協会、pp.31-51
- 清水聡・DNP メディアバリュー研究チーム [2007] 『コミュニケーション型生活者を探せ!』日経 BP 企画
- 庄司真人 [2010] 「顧客ロイヤリティと推奨の関係」『日本経営診断学会論集』第9巻、日本経営診断学会、pp.103-108
- WOMMA [2007] *WOM 101*, Word of Mouth Marketing Association, pp.1-8
- 山本品 [2014] 『キーパーソン・マーケティング』東洋経済新報社
- 山岡隆志 [2015] 「リレーションシップ・マーケティングにおけるカスタマー・アドボカシー」『商学研究科紀要』第81巻、早稲田大学大学院商学研究科、pp.51-70
- Robert K.Yin [1994] *Case Study Research 2/e*, SAGE Publications (近藤公彦訳 [2011] 『ケース・スタディの方法』千倉書房)
- 【インターネット資料】**
- 樋口耕一、KH Coder 「Index」<http://khc.sourceforge.net/>  
KH Coder 「KH Coder を用いた研究事例」  
<http://khc.sourceforge.net/bib.html?year=2017&auth=all&key=>  
株式会社インテージ「デブスインタビューとは」  
<https://www.intage.co.jp/glossary/032/>  
以上、2018年5月1日閲覧

## 第二次世界大戦以前の手民鉄の成長状況

### —関西と関東の民鉄比較を中心に—

澁澤 洋 (泉北高速鉄道㈱)

#### I. はじめに

わが国において1872(明治5)年に新橋-横浜間に鉄道が敷かれてから僅か13年後の1885(明治18)年、わが国初の純民間資本鉄道である阪堺鉄道㈱(現在の南海電気鉄道、以下「南海」という。)は、難波-大和川間にて営業を開始している。その後、1906(明治39)年に制定された鉄道国有法により、多くの私鉄<sup>1</sup>が国有化されたが、南海や東武鉄道(以下「東武」という。)等は私鉄のまま営業を続け、現在に至っている。

鉄道事業は、明治時代においては産業近代化の象徴的存在であり<sup>2</sup>、基幹的な陸上交通インフラとして、初期段階においてはまさにビジネススクリエーターの重要な担い手であったといえる。

今日の大手民鉄(現在16社)は、国家総動員法等の国家統制や戦災による被害の影響を受けていない第二次世界大戦直前(1937(昭和12)年時点)において、三大都市圏の鉄道整備をほぼ完了しており、成長の1つのピークを迎えていたと考えられる。第二次世界大戦以前の手民鉄の成長状況はどのようなものであったのかについて、成長に寄与すると考えられる多角化の動向も含め、関西・関東の手民鉄に区分して概観してみたい<sup>3</sup>。

#### II. 先行研究

##### 1. 第二次世界大戦以前の手民鉄の成長状況

青木[1987]は、「鉄道は収益性の高い事業と考えられ、第一次私鉄熱(1885(明治18)-1889(同22)年頃)および第二次私鉄熱(1894(明治27)-1897(同30)年頃)によって、私設鉄道が急速に拡大を示した。」という<sup>4</sup>。鉄道の営業キロをみると<sup>5</sup>、1889(同22)年で、国鉄954km、私鉄943kmとほぼ互角であったが、1905(同38)年では、国鉄2,562kmに対し、私鉄5,231kmと私鉄の成長が著しかった。その後、①産業振興、②外国人の鉄道制御防止、③国庫財源に寄与等の理由から<sup>6</sup>、1906(同39)年に鉄道国有法に基づき私鉄17社が買収され<sup>7</sup>、営業路線延長は、国鉄大幅増、私鉄大幅減となった。しかし、1926(大正15)年には、国鉄12,864km、私鉄5,370kmとなり、私鉄は1905(同38)年水準の営業キロを回復し、私鉄は都市鉄道、そして電気鉄道として発展していく。

中西[1987]は、都市交通の近代化過程を、過渡的段階(明治10年代)、電気鉄道の創設期(明治20年代迄)を経て、

第1段階：電気鉄道が成立した都市内の路面鉄道の形成期(明治30-40年代)

第2段階：電気鉄道が確立した郊外電気鉄道の形成期（明治末・大正）

第3段階：地下高速鉄道の出現期（1928（昭和3）年）

の3つの段階に分類している。そして、地域別の性格として関西型（京浜急行電鉄（以下「京急」という。）を含む）と関東型に分けている。

中西 [1987] によれば、この第3段階当初（1928（昭和3）年）での私鉄の現況と、第2段階当初（1911（明治44）年）からの成長状況については、図表1のとおりである。その特徴について、以下の通り述べている。

関西型（京急を含む）の鉄道各社をみると、

大正初期に鉄道網の骨格が形成され、郊外分散以前のレジャー等の消費性の交通需要を基盤に成立し、鉄道敷設と沿線開発を媒介として郊外化が進展した。そのため、大阪圏（京急を含まず）は、企業数・営業路線延長を除く資本金、建設費、乗客数、運賃収入のいずれにおいても東京圏を大きく上回っている。

一方関東型の鉄道各社は、1923（大正12）年の関東大震災を契機とする中産階級のサラリーマンの郊外移住の流れ（郊外化が前提）によって飛躍的に発展した。そのため、過去16年間（1912（大正元）-1928（昭和3）年）の成長性は三大都市圏で最も高い。

図表1 1928（昭和3）年末の三大都市圏の私鉄の状況

	企業数	資本金 万円	建設費 万円	営業路線 マイル	乗客数 万人	運賃収入 万円
東京圏	13	21,365	16,202	466	24,139	2,121
大阪圏	7	33,615	19,664	373	31,999	3,819
名古屋圏	7	3,931	3,933	181	3,428	504
計	27	58,911	39,798	1,019	59,566	6,443

同上構成比

	企業数	資本金	建設費	営業路線	乗客数	運賃収入
東京圏	13	36.3%	40.7%	45.7%	40.5%	32.9%
大阪圏	7	57.1%	49.4%	36.6%	53.7%	59.3%
名古屋圏	7	6.7%	9.9%	17.8%	5.8%	7.8%
計	27	100.0%	100.0%	100.1%	100.0%	100.0%

成長性（1911（大正元）年-1928（昭和3）年）

（単位：倍、除く企業数）

	企業数	資本金	建設費	営業路線	乗客数	運賃収入
東京圏	13	26.1	50.5	16.0	21.2	25.2
大阪圏	7	8.8	5.9	2.6	6.2	8.9
名古屋圏	7	8.0	10.7	2.4	15.3	22.1

出所：中西 [1987] pp.163-167.

また、図表2の通り、関西の私鉄の鉄道整備状況は、関東に比べて、明治期に整備が進んでいることが分かる（明治期の私鉄の整備

状況では、首都交通圏139kmに対し、京阪神交通圏（京急を含まず）237kmと関西は関東の1.7倍の整備状況となっている）。

図表2 第二次世界大戦までの鉄道の整備状況

(単位:km)

開業年代	首都交通圏			京阪神交通圏		
	国鉄	私鉄	地下鉄	国鉄	私鉄	地下鉄
明治	487.1	139.1	0	416.6	237.3	0
大正	45.3	265.1	0	0	272.8	0
昭和1-10年	119.7	316.2	8.0	46.9	167.4	4.1
昭和11-20年	49.4	5.0	6.3	0	22.8	4.7

出所：大阪市立大経済研究所編 [1990] p.167.

以上から、本研究でも中西 [1987] に準じて、関西と関東の大手民鉄に分けて、成長性等の分析を進めていく。

なお、1926 (昭和元) -1935 (昭和10) 年間の収益状況を地方鉄道<sup>8</sup>、軌道<sup>9</sup>および国鉄別にみると、各主体とも40%程度の営業利益率(益金/営業収入)を確保しており、現在の大手民鉄の平均営業利益率(本業で概ね20%弱程度、関連事業を含めると10%程度)に比して高い収益性を確保していた。またこの間の地方鉄道の営業収入は1.4倍に増加している<sup>10</sup>。

1936 (昭和11) 年以降は戦時中で、物・人の移動が激しくなり、また物価も上昇し、収入、費用とも急増した(1944(同19)年は1936(同11)年の3倍強)が、利益率は40%台を維持した<sup>11</sup>。

中西 [1979] は、上記のような大幅な収入増について、「軍需産業への根こそぎ動員<sup>12</sup>による超完全雇用と道路需要からの需要移転のためであったのは言うまでもない。重化学工業地帯を沿線に持つ大都市私鉄では輸送量の激増はことに顕著であった。」という<sup>13</sup>。

## 2. 多角化分析

金谷 [1987] p.20 は、「私鉄の事業展開は明治末期にその萌芽がみられたものの、当時の私鉄業には公益事業として、現在のガス事

業や電力業と同様に兼業展開が規制されていたため、その後著しい発展をみることはなかった。そして1929 (昭和4) 年、『地方鉄道法』の改正(兼業を不可とする第9条の規定の削除)により、この規制が緩和されると、私鉄業の兼業展開は新たな時代を迎えることになる。」「収益基盤強化を図るべく、ターミナル開発(東武浅草、阪急梅田、阪神三宮等)や沿線レジャー施設の整備等、事業展開を積極的に進めていくことになる。こうした一連の事業展開は、鉄道事業に対する補完や支援といった副次的位置付けにとどまらず、収益基盤強化といった私鉄経営全般に通ずる戦略に立脚したものと理解できる。その意味で、私鉄の本格的な事業展開は、昭和初期の生き残り戦略の中に求められるのではないだろうか。」だという<sup>14</sup>。

正司 [1998] は、「価格規制(総括原価主義)や政府からの各種介入が存在するため、民間企業である鉄道会社が、規制を受けない分野へ進出することは、なんら不思議なことではない。沿線にはいわゆる開発利益が生じており、その内部化を計ることは至極合理的行動である。私鉄企業に限らず、有形・無形の資産を出来る限り効率的に活用することが、企業の収益面・成長面で大きな課題になることは一般的に妥当するはず。」としている。

以上から、本研究においては、本業である



運輸業に加え、多角化事業も成長に寄与していると考えられるため、1929（昭和4）年から本格化したとされる多角化に関する考察を進めることとした。

### Ⅲ. 人口動向

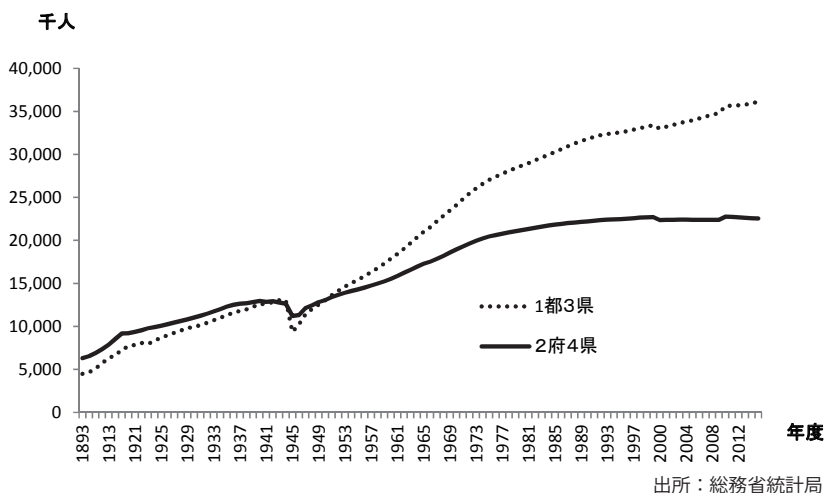
鉄道会社の成長に大きな影響を与える全国人口の長期推移を総務省統計局のデータで見ると、1872（明治5）年に34.8百万人であったが、1944（昭和19）年には74.4百万人へ、おおむね一貫して増加した（ただし、1945（同20）年は72.1百万人と約2百万人減少）。第二次世界大戦が終了した1945年以降では、再びほぼ一貫して人口は増加し、2009（平成21）年時点では、1億2千7百万人まで増加

している。

次に大手民鉄の営業基盤の主なエリアである関東（1都3県）と関西（2府4県）を比較してみると、第二次世界大戦以前では、関西の人口合計は、関東の人口を上回っていた<sup>15</sup>。

1893（明治26）年時点では、関東（1都3県）の4.5百万人に比して、関西（2府4県）は6.3百万人と、4割程度関東を上回っていた。1943（昭和18）年には、僅差で関東が上回ったが、1945（同20）年から1950（同25）年までは、再度、関西が関東の人口を上回った。しかし、1951（同26）年以降は、関東の人口が大きく伸び、2015（平成27）年で36.1百万人と、関西の人口（22.5百万人）の1.5倍程度の規模となっている（図表3）。

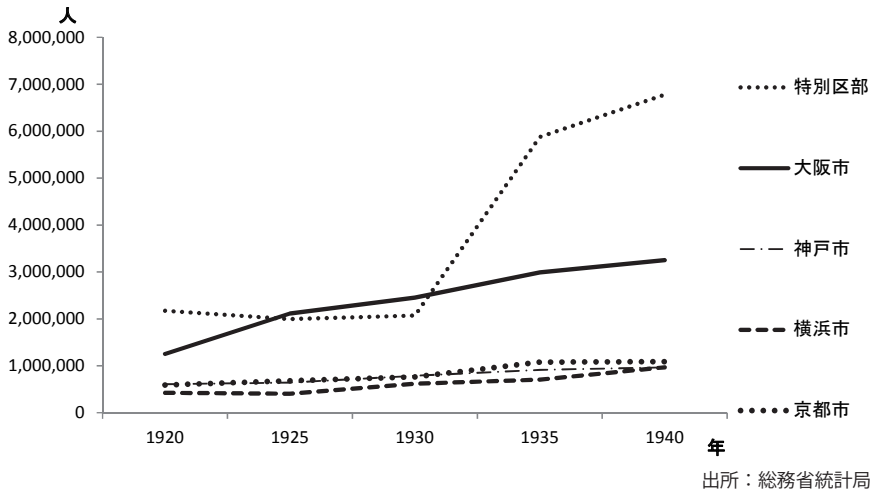
図表3 関西（2府4県）と関東（1都3県）の人口推移



更に第二次世界大戦以前の関西・関東の主要都市（人口100万人程度以上）の人口推移をみると1925（大正14）年、1930（昭和5）

年には大阪市の人口が日本最大であったが、1935（同10）年以降、東京特別区部の人口が急増していることが分かる（図表4）。

図表4 第二次世界大戦以前の主要都市の人口の推移



#### IV. 分析方法

##### 1. 分析データ

第二次世界大戦以前については、主に内閣鉄道院（1908（明治41）-1919（大正8）年度）<sup>16</sup> および鉄道省（1920（大正9）-1937（昭和12）年度）の『鉄道統計資料』ならびに各社の社史の財務データ等に基づき、成長性および多角化の状況について、関西・関東に区分して分析を行う。

##### 2. 分析期間と分析対象

第Ⅱ章の先行研究でみたとおり、関西、関東ともに昭和初期頃迄に、鉄道整備の骨格が形成され、また昭和初期（1929（昭和4）年以降）に多角化が伸展したと考えられる。従って、この時期の成長状況を観察することとした。一方、1938（昭和13）年度には、国家総動員法や陸上交通事業調整法が公布・施行されていることから、これらの国家統制の影響が比較的少なく、また戦争の本格化による物価の高騰等の超過需要の発生していない、

そして第二次世界大戦の戦災被害や疎開等の影響等の出ていないこの前年度（1937（昭和12）年度）迄を対象期間とした。

大手民鉄である関西5社と関東8社について、昭和初期の10年間（1927（昭和2）-1937（同12）年度）の成長と1937（同12）年度の多角化の状況について分析を行った。

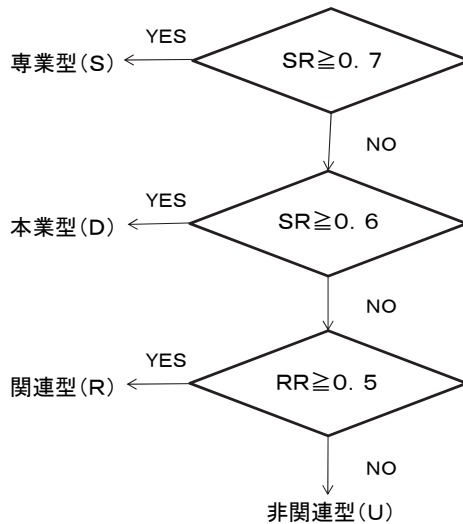
なお、成長性指標として最もよく用いられる売上高（営業収益）と、本業の儲けを示し、他の利益指標より変動が小さいとされる営業利益を用いた（青木 [2008] p.268）。

##### 3. 多角化分析

Rumelt [1974]、正司・Killeen [2000]、正司 [2001] の研究をベースとして多角化の分析を行った鎌田・山内 [2010] の分析手法に準じ、本研究でも多角化分析を行う。先行研究での多角化の分類方法は、各部門の売上高（営業収益）が全体に占める割合によって、S型（專業型）、D型（本業型）、R型（関連型）、U型（非関連型）の4つに分類している。本研究でもこれに準じて分類した。なお、本研

究では、売上高（営業収益）に加え、営業利益を進めた（図表5）。  
 益のウエイトについても同様の手法にて分析

図表5 多角化の分類方法



SR: 企業全体の売上高(または営業利益)のうち最大の売上(または営業利益)規模を持つ事業単位が占める構成比率  
 RR: 企業全体の売上高(または営業利益)のうち、関連事業の売上高(または営業利益)が占める構成比率

	全体の売上高(営業収益)および営業利益に占める割合
S型(専門型)	本(運輸)業が70%以上
D型(本業型)	同 60%以上
R型(関連型)	関連事業が50%以上
U型(非関連型)	いずれも50%未満

出所：鎌田・山内 [2010] pp.98-100

Rumelt [1974] は、「多角化度が高まるにつれ収支率が向上し、関連型<sup>17</sup>で最も大きくなり、非関連型になるとダウンする」ことを明らかにした。すなわち、「S型(専門型) < D型(本業型) < R型(関連型) > U型(非関連型)」となるという。

多角化分類(専門・本業、関連事業、非関連事業)は、鎌田・山内 [2010] に従って、以下の通りとした。

- ① 専門・本業とは、運輸業のことであり、鉄道、バス、タクシー、船舶等を含む。
- ② 関連事業は、流通、不動産、ホテル、レジャー、サービス等を含む。なお電力供

給業は、鉄道本体や沿線世帯への電力供給が中心であると考え、ここに分類した。

- ③ 非関連事業は、①②に含まれないもので、建設業等である。

## V. 第二次世界大戦以前の大手民鉄各社の鉄道整備状況

本研究の対象時点である1937(昭和12)年度における、関西・関東の大手民鉄の鉄道整備状況等を各社の社史等でみれば以下のとおりである。

## 1. 関西5社

- ① 近畿日本鉄道（以下「近鉄」という。）は、1930（昭和5）年迄には、ほぼ現在の路線を完成させた。大阪電気軌道（株）（奈良線、大阪線等）は、主力子会社の参宮急行電鉄（株）（桑名 - 桜井間）を1941（昭和16）年に、大阪鉄道（株）（南大阪線、長野線）を1943（同18）年に、奈良電気鉄道（株）（京都線）は1963（同38）年に、それぞれ合併している。
- ② 南海は、1903（明治36）年に難波 - 和歌山市間を全通させ、1922（大正11）年には大阪高野鉄道（株）を合併、その時点において現在の鉄道網がほぼ完成した。1942（昭和17）年に加太電気鉄道（株）（加太線）を合併している。1944（昭和19）年に関西急行電鉄（株）（現近鉄）と合併した。1947（同22）年、高野山電気鉄道（株）（高野下 - 高野山間）が、現在の社名へ変更の後、旧南海鉄道資産を近鉄から譲り受けた。
- ③ 京阪電気鉄道（以下「京阪」という。）は、1910（明治43）年に現在の京阪本線（天満橋 - 京都・五条間）を整備した。子会社新京阪鉄道（株）（現在の阪急電鉄（以下「阪急」という。）千里線・同京都線を建設・運営）を、1930（昭和5）年に合併している。
- ④ 阪急は、1910（明治43）年に宝塚線（梅田 - 宝塚間）、箕面線（石橋 - 箕面間）、1920（大正9）年に神戸線（梅田 - 神戸間<sup>18</sup>）を開業する等して現在の鉄道網がほぼ完成している。
- ⑤ 阪神電気鉄道（以下「阪神」という。）は、1905（明治38）年に大阪 - 神戸間の営

業運転を開始し、1928（昭和3）年に尼崎 - 千鳥橋間が開通している<sup>19</sup>。

## 2. 関東8社

- ① 東武は、1899（明治32）年に伊勢崎線（北千住 - 久喜間）を完成させ、1920（大正9）年に東上鉄道（株）（東上線）を合併している。下野電気鉄道（株）（鬼怒川線）の合併および越生電気鉄道（株）（越生線）の買収は、それぞれ1943（昭和18）年であり、総武鉄道（株）（野田線）の合併は1944（同19）年となっている。
- ② 西武鉄道（以下「西武」という。）では、武蔵野鉄道（株）が1915（大正4）年に池袋線（池袋 - 飯能間）を開業し、1940（昭和15）年に多摩湖鉄道（株）（多摩湖線）を合併している。旧西武鉄道（株）は1927（昭和2）年に新宿線（高田馬場 - 東村山間）を開業した。1945（同20）年武蔵野鉄道（株）、旧西武鉄道（株）、食糧増産（株）の3社が合併し、西武農業鉄道（株）と改称後、1946（同21）年に現社名へ変更している。
- ③ 京急は、1905（明治38）年に品川 - 神奈川間を開通させた。一方、湘南電気鉄道（株）は、1930（昭和5）年に横浜黄金町 - 浦賀・逗子間を開通させ、1933（同8）年に品川 - 浦賀の直通運転を開始している。湘南電気鉄道（株）との合併は1941（同16）年である。
- ④ 小田急電鉄（以下「小田急」という。）は、1927（昭和2）年に新宿 - 小田原間を全通させ、1929（昭和4）年に江ノ島線を開業し、1940（同15）年に、帝都電鉄（株）（1934（同9）年全通の井の頭線）を合併している<sup>20</sup>。

- ⑤ 東京急行電鉄（以下「東急」という。）では、1923（大正12）年に田園都市(株)の子会社である目黒蒲田電鉄(株)が、目黒 - 蒲田間で開業した。旧東京横浜電鉄(株)が、1932（昭和7）年に渋谷 - 神奈川間での営業を開始した。目黒蒲田電鉄(株)は、1928（同3）年に田園都市(株)を合併し、1929（同4）年には大井町線（大井町 - 二子玉川間）を開業させ、1934（同9）年に池上電気鉄道(株)（池上線）を合併した。1938（同13）年に旧東京横浜電鉄(株)が、玉川電気鉄道(株)を合併した。1939（同14）年に目黒蒲田電鉄(株)が旧東京横浜電鉄(株)を合併し、会社名を東京横浜電鉄(株)に変更している。
- ⑥ 京王電鉄（以下「京王」という。）では、1916（大正5）年に新宿 - 府中間まで延伸開業し、1926（同15）年に玉南電気鉄道(株)（府中 - 東八王子）を合併した。1928（昭和3）年には新宿 - 東八王子間で直通運転を開始した。
- ⑦ 京成電鉄（以下「京成」という。）は、1916（大正5）年に押上 - 船橋間まで延伸開業し、1921（同10）年に船橋 - 千葉間が開業した。1933（昭和8）年に京成上野 - 京成成田間が全通した。
- ⑧ 相模鉄道（以下「相鉄」という。）では、1933（昭和8）年に神中鉄道(株)が横浜 - 厚木間を全通させた。1943（同18）年に相模鉄道(株)が、神中鉄道(株)を吸収合併した。1944（同19）年に茅ヶ崎 - 橋本間（1931（同6）年全通の現 JR 相模線）を運輸通信省へ譲渡した。海老名への延伸は1941（同16）年である。

## VI. 第二次世界大戦以前における大手民鉄各社の経営状況

### 1. 概要

関西5社計と関東8社計の1937（昭和12）年時点における経営状況を比較すると、図表6のとおりである。なお、関西・関東の各社は、第V章でみたとおり、現在に比していくつかの会社に分かれているケースも多かったため、これらの会社を単純合算している<sup>21</sup>。

鉄道業での営業収益は関西5社計が、関東8社計の1.5倍の規模となっている。営業利益でも1.4倍と関西5社計が優位である。関連事業を含めた営業利益では、関西が関東の1.3倍となっている。関西5社で見ると、本業の営業収益は近鉄グループが最大で、以下南海、京阪の順であるが、京阪、阪急、阪神では大きな差異はない。また、阪神、阪急は関連事業（電灯電力等）での儲けが大きい。

関東8社では、東武、東急が営業収益、営業利益とも他社を大きく上回っている。関連事業（電灯電力等）を加えると西武が最大の営業利益を上げていた。

### 2. 当時の事業環境および収益構造

1937（昭和12）年度当時の事業環境および収益構造については、2016（平成28）年度現在との比較によって考察してみたい。

現在（2016（平成28）年度）の状況は、図表7の通りである。1937（昭和12）年度（図表6）と2016（平成28）年度とを比較するとそのポイントは以下のとおりである。

- ① 本業である運輸業の営業利益率は、1937年（昭和12）年度当時、関西5社平均で43.3%、関東8社平均で47.4%と高率で

図表6 1937(昭和12)年度時点における大手民鉄の経営状況

(金額単位:千円)

	営業収入			営業利益	同左 利益率	その他計			営業利益 合計	営業利益合 計額に占める 運輸業の割 合(%)	その他事業1内訳	その他事業2内訳	
	客車収入	貨車収入	運輸雑収等			その他 事業1	その他 事業2						
近鉄G4社	14,494	12,824	353	1,317	7,214	49.8%	1,195	114	1,309	8.63%	自動車、電灯電力、百貨店	社債償還資金	
南海G3社	12,309	9,995	862	1,452	4,915	39.9%	1,833		1,833	6,749	72.8%	その他	
京阪電気軌道	10,080	9,716	41	322	4,463	44.3%	780	276	1,056	5,518	80.9%	不動産、有価証券	地方鉄道、電灯電力
阪神急行電鉄	9,915	8,751	36	1,127	3,727	37.6%	3,906		3,906	7,633	48.8%	電灯電力、宝塚、不動産、百貨店	
阪神電気軌道	9,627	8,811	0	816	4,090	42.5%	2,979		2,979	7,069	57.9%	電灯電力、不動産、百貨店	
関西5社計	56,425	50,097	1,292	5,035	24,409	43.3%	10,693	389	11,083	35,606	68.6%		
東武G4社	11,272	6,287	3,401	1,585	5,482	48.6%	12		12	5,494	99.8%	自動車	
西武G3社	2,428	2,003	329	96	720	29.6%	6,599	26	6,625	7,345	9.8%	自動車、電灯	軌道・自動車、電灯
京成電気	3,748	3,585	0	163	2,061	55.0%	1,202		1,202	3,264	63.2%	自動車、電灯電力、百貨店	
京王G2社	2,261	2,073	59	130	915	40.5%			805	1,720	53.2%	自動車、電灯電力、不動産、百貨店	
小田原急行	2,905	2,341	265	298	1,205	41.5%	-		0	1,205	100.0%		
東急G3社	8,755	6,480	14	2,261	4,583	52.3%	1,919		1,919	6,502	70.5%	自動車、電灯電力、不動産、砂利、百貨店	
京急G2社	4,462	3,993	0	469	2,145	48.1%	9	260	270	2,415	88.8%	自動車・船舶	退職準備繰入
相鉄G2社	693	256	394	43	217	31.3%	67	10	77	293	73.9%	自動車・砂利	債務免除
関東8社計	36,525	27,018	4,462	5,045	17,327	47.4%	10,614	296	10,909	29,337	61.4%		
関西5社/関東8社	154.5%	185.4%	29.0%	99.8%	140.9%	-	100.8%	131.7%	101.6%	126.1%			

(注1)Gはグループの略。

(注2)近鉄G4社:大阪電気軌道(株)、大阪鉄道(株)、参宮急行電鉄(株)、奈良電気鉄道(株)  
南海G3社:南海鉄道(株)、加太電気鉄道(株)、高野山電気鉄道(株)  
東武G4社:東武鉄道(株)、総武鉄道(株)、越生鉄道(株)、下野電気鉄道(株)  
西武G3社:旧西武鉄道(株)、武蔵野鉄道(株)、多摩湖鉄道(株)京王G2社:京王電気軌道(株)、帝都電鉄(株)  
東急G3社:目黒蒲田電鉄(株)、旧東京横浜電鉄(株)、玉川電気鉄道(株)  
京急G2社:京浜電気鉄道(株)、湘南電気鉄道(株)  
相鉄G2社:相模鉄道(株)、神中鉄道(株)

出所:鉄道省 [1937] 『鉄道統計資料』

図表7 2016(平成28)年度時点における大手民鉄の経営状況

(単位:億円)

	運輸業			不動産業	流通業	レジャー・ サービス業	その他事業	営業利益 合計	営業利益合計額 に占める運輸業 の割合(%)
	営業収益	営業利益	営業利益率						
近鉄	2,245	310	13.8%	168	54	98	12	642	48.2%
南海	982	161	16.4%	86	32	18	31	329	49.1%
京阪	922	100	10.8%	145	26	48	1	319	31.2%
阪急阪神	3,339	445	13.3%	420	0	185	13	1,062	41.9%
関西5社計	7,488	1,016	13.6%	819	112	349	58	2,353	43.2%
東武	2,121	407	19.2%	144	19	68	62	700	58.2%
西武	1,479	268	18.1%	79	0	183	105	636	42.2%
京成	1,434	213	14.8%	56	9	3	18	299	71.2%
京王	1,271	141	11.1%	93	44	68	39	385	36.6%
小田急	1,699	286	16.8%	124	32	0	57	498	57.4%
東急	2,056	267	13.0%	300	148	61	0	776	34.4%
京急	1,193	208	17.4%	58	21	55	35	376	55.1%
相鉄	384	84	21.8%	150	23	44	4	304	27.6%
関東8社計	11,637	1,874	16.1%	1,004	296	482	319	3,975	47.1%
関西5社/関東8社	64.3%	54.2%	-	81.5%	37.8%	72.4%	18.2%	59.2%	-

(注1)各社の2017年3月期の有価証券報告書のセグメント情報に基づき作成しており、連結決算の数値である。

(注2)阪急阪神はホールディングス会社(純粋持株会社)としては1社だが、傘下に「阪急電鉄」と「阪神電気鉄道」の2社を抱えているため、2社として扱っている。

(注3)阪急阪神の「流通業」欄はゼロなのは、「エイチ・ツー・オー リテイリング(株)」として別個の企業グループを形成しているためである。

(注4)西武の「流通業」欄がゼロなのは、「旧セゾングループ」として別グループになった後、別のグループを形成したり(例えばは寮そごう西武)、他社の傘下に入っている(例えば、西友はウォルマートの傘下)ことによる。

(注5)小田急の「レジャー・サービス業」は「その他事業」に含まれる。

(注6)東急の「流通業」欄には、「その他事業」を含む。

(出所) 各社有価証券報告書(2017年3月期版)

あったが、2016（平成28）年度においては、関西5社平均で13.6%、関東8社平均で16.1%と3分の1程度に低下している。これは、鉄道業は、参入規制が厳しく制限されて地域独占的性格を持つ一方、ATS（自動列車停止装置）、連続立体交差化、ホームドア設置等の安全対策工事、複々線化や車両の長編成化等の輸送力増強工事等に多額の設備投資を要するものの、運賃認可制によって収入は自由に設定することができないため、低収益率を余儀なくされていることによるものと考えられる。また2016（平成28）年度においては、ほぼ皆無である貨車収入について、1937（昭和12）年度時点では、東武や相鉄では客車収入の半分以上を貨車収入で占めており、その他の各社でも相応の貨車収入があったことも特徴である。このことから、1937（昭和12）年度時点においては、鉄道以外の物流機能が十分に発達していなかったことが推測される。

- ② 本業と兼業部門の営業利益のウエイトをみると、1937（昭和12）年度当時では全部門の営業利益のうち運輸業の占める割合は、関西5社平均で68.6%、関東8社平均で61.4%であったが、2016（平成28）年度においては、関西5社平均で43.2%、関東8社平均で47.1%に低下している。これは①で述べたとおり、現在（2016（平成28）年度）においては、本業の運輸業のみでは十分に確保できない営業利益を、不動産業、流通業、レジャー・サービス業等の多角化事業によって確保していることが考えられる。

1937（昭和12）年度当時では、電気・電燈事業が本業である運輸業を上回る利益を上げている会社（阪急、西武）がみられたが、2016（平成28）年度においては、不動産業を中心とした多角化によって利益を確保していることが分かる。

2016（平成28）年度において、不動産業が本業の営業利益を上回っているのは、京阪、東急、相鉄であり、阪急阪神もほぼ同額である。また、流通業では東急、レジャー・サービス産業では、阪急阪神、西武がそれぞれ100億円台の営業利益を計上している。

- ③ 関西5社計と関東8社計の営業収益、営業利益の規模をみてみると、1937（昭和12）年度時点では関西5社計が関東8社計を上回っていた（関西5社計は関東8社計の運輸業の営業利益で1.4倍、全事業の営業利益で1.3倍）のに比して、2016（平成28）年度においては、逆に関東8社計が関西5社計を大きく上回っている（関西5社計の運輸業の営業利益は、関東8社計の5割程度、全事業の営業利益では6割程度）。

これは、戦後の関東（1都3県）の人口の伸びが、関西（2府4県）の人口の伸びを大きく上回ったことと符合している。なお、不動産業やレジャー・サービス業の関西5社計は、関東8社計の7～8割の水準にあり、本業の運輸業と比べると健闘している。

## VII. 第二次世界大戦以前の大手民鉄の成長状況および多角化の状況

### 1. 成長状況

1927（昭和2）-1937（同12）年度の10年間における成長性を本業の営業収益の伸び率（ $[\text{1937年度}/\text{1927年度} - 1] \times 100\%$ ）をみると、図表8の通りである。関西5社計では40.0%増であるのに比して、関東8社計では69.3%増の高い伸びを示している。同じく本業の営業利益での伸び率では、関西5社計で20.4%増に比して、関東8社計で59.3%増と高くなっている。また、関連事業を含めた営業利益では、関西5社計で11.9%増に比して、関東8社計では104.0%増とほぼ倍増していることが分かる。首都圏では、東京特別区部の人口が1925（大正14）年の1,996千人から、1935年には5,876千人へ約3倍

増加したこと、郊外の発展、鉄道整備の進捗等が、鉄道の成長に寄与したものと考えられる（図表3）。

以上から、第VI章での観察結果を含めてみると、第2次世界大戦以前の10年間（1927（昭和2）-1937（昭和12）年度）においては、関東の大手民鉄の方が、関西に比して成長性は高かったものの、営業収益や営業利益の規模では、依然関西の方が関東を上回っていたことが分かった。これは、第二次世界大戦前の1937（昭和12）年度当時においては、関西と関東の人口規模は依然ほぼ互角であり、関西5社計の方が先行して鉄道整備が行なわれていたことによるものと考えられる。

### 2. 多角化の状況

多角化の状況について、先行研究での現在（1993-2008年度）の状況と比較してみると

図表8 1937年度における大手民鉄の成長状況（1937年度/1927年度の伸び率）

	営業収入			営業利益	その他事業 営業利益	営業利益計
	客車収入	貨車収入	その他			
近鉄G4社	96.1%	102.5%	23.0%	80.5%	12.6%	67.4%
南海G3社	10.5%	7.1%	-42.5%	-13.6%	35.5%	-4.2%
京阪電気軌道	23.0%	25.5%	-79.9%	23.9%	-77.2%	-33.0%
阪神急行電鉄	49.2%	43.3%	-82.5%	0.2%	207.2%	52.9%
阪神電気軌道	38.7%	48.1%		25.2%	-4.3%	10.8%
関西5社計	40.0%	41.3%	-44.4%	20.4%	-3.9%	11.9%
東武G4社	60.0%	58.4%	14.0%	48.0%	-60.7%	47.1%
西武G3社	43.2%	42.3%	27.0%	4.4%	1475.1%	561.6%
京成電気	32.3%	36.1%		18.8%	203.6%	53.2%
京王G2社	37.6%	41.4%	-51.4%	5.2%	-0.5%	2.4%
小田原急行	237.9%	176.5%		556.0%	-100.0%	53.4%
東急G3社	144.6%	119.8%	-91.7%	183.8%	128.3%	191.8%
京急G2社	39.9%	58.1%	-100.0%	19.0%		34.0%
相鉄G2社	-4.9%	117.9%	-23.6%	-22.7%	-13.4%	-20.5%
関東8社計	69.3%	69.8%	9.9%	59.3%	242.3%	104.0%

出所：[1927] および [1937] 鉄道省『鉄道統計資料』



図表9 戦前・戦後の大手民鉄の多角化の状況

年度	営業収益			営業利益			営業収益			
	1937			1993	1994	1995	2006	2007	2008	
近鉄	S	S	S	R	R	R	R	R	R	
南海	—	—	S	U	U	U	U	U	U	
京阪	U	—	S	R	R	R	R	R	R	
阪急阪神	—	—	—	—	—	—	R	R	R	
阪急	—	—	RorU	U	U	U	—	—	—	
阪神	U	U	U	R	R	R	—	—	—	
東武	S	S	S	D	D	D	R	R	R	
西武	—	—	U	U	U	U	R	R	R	
京成	U	—	D	U	U	R	U	U	U	
京王	—	—	U	R	R	R	R	R	R	
小田急	S	—	S	R	R	R	R	R	R	
東急	D	S	S	R	R	R	R	R	R	
京急	—	—	S	R	R	R	R	R	R	
相鉄	—	—	S	R	R	R	R	R	R	
出典	各社社史		鉄道省 [1937]	正司[1998]を加工			鎌田・山内[2010]			

図表10 1937年度時点における大手民鉄の多角化と収益性・成長性の関係

区分方法	出典	収益性				成長性					
		営業利益				営業収益		営業利益			
		鉄道省[1937]		各社社史		各社社史		鉄道省[1937]		各社社史	
	社数	営業利益率	社数	営業利益率	社数	伸び率	社数	伸び率	社数	伸び率	
関西	S型	3	44.7%	1	46.9%	1	153.2%	3	10.1%	1	128.0%
	U型	1	42.5%	1	36.1%	2	44.9%	1	10.8%	1	47.3%
	RorU型	1	37.6%	—	—	—	—	1	52.9%	—	—
関東	S型	5	44.4%	2	31.7%	2	91.2%	5	61.2%	2	110.6%
	D型	1	55.0%	—	—	1	312.2%	1	53.2%	—	—
	U型	2	35.1%	—	—	1	115.2%	2	282.0%	—	—
合計	S型	8	44.5%	3	36.8%	3	111.9%	8	42.0%	3	116.3%
	D型	1	55.0%	—	—	1	312.2%	1	53.2%	—	—
	U型	3	37.5%	1	36.1%	3	68.3%	3	191.6%	1	47.3%
	RorU型	1	37.6%	—	—	—	—	1	52.9%	—	—

(注)伸び率、営業利益率は、単純平均。

図表9のとおりである。鎌田・山内 [2010] では、2008（平成20）年時点では、関西4社中3社、関東8社中7社がR型（関連型）であるのに比して、1937（昭和12）年時点の営業収益でみると、関西3社中2社がU型（非関連型）、1社がS型（専業型）、関東4社中2社がS型（専業型）、1社がD型（本業型）、1社がU型（非関連型）であった。このことから、戦前では、現在よりも多角化が進展していないことが分かった。営業利益でみても、関西では5社中3社がS型（専業型）で、関東では8社中5社がS型（専業型）であり、現在に比較して多角化はあまり進んでいないことが観察された<sup>22</sup>。また多角化を進めている会社であっても、多角化の主力部門は電気供給業であった<sup>23</sup>。

更に多角化と成長性や収益性の関係をみたが、多角化している企業の収益性が高いという「S型（専業型）<D型（本業型）<R型（関連型）>U型（非関連型）」との関係性は、明確には確認できなかった。成長性についても同様に、このような関係性は確認できなかった（図表10）。

## VIII. まとめ

大手民鉄の成長状況を、第二次世界大戦以前である1927（昭和2）-1937（同12）年度の10年間の成長率でみると、関東8社計では人口の急伸もあって、関西5社計より高い伸びを示した。しかし、第二次世界大戦直前である1937（同12）年度において、関西と関東の人口規模は依然ほぼ互角であり、鉄道整備が先行して行われていた関西5社計の方が、売上・営業利益の規模とも、関東8社計

を上回っていた。

多角化については、2008（平成20）年現在に比して戦前の1937（昭和12）年時点ではあまり進んでおらず、多角化ウエイトの高い事業は電気供給業が主体であった。戦前においては、本業である運輸業での営業利益率が、現在に比して高い水準（2016（平成28）年度のおおよそ3倍）にあり、多角化へのインセンティブが弱かったのかもしれない。また、多角化傾向のある企業の方が収益性や成長性が高いという傾向は、明確には確認できなかった。

本研究の貢献は、いまだ国家統制や戦災等の影響の少ない第二次世界大戦以前（1937（昭和12）年時点）における大手民鉄の動向（売上・営業利益規模、成長性の状況、多角化の動向等）を、財務データを用い関西・関東に区分して分析した点にある。

今後の課題として、2016（平成28）年度現在では、関東大手民鉄8社計の方が、関西大手民鉄5社計に比べて、売上（営業収益）・営業利益の規模ともに大幅に上回っているが、戦後（1945（昭和20）年以降）ではどのようなプロセスを経て、関西と関東の大手民鉄の規模に差が生じていったのか等について研究を深めていきたい。

## （注）

1. 私鉄は、広義には国鉄以外の鉄道をいう。国鉄が民営化されJRとなったため、現在ではJR以外を私鉄という（斎藤 [1993] p.1.）。斎藤 [1993] p.19によると、鉄道事業者の基本分類として、普通鉄道、モノレール、新交通システム、鋼索鉄道（ケーブルカー）、無軌条電車（トロリーバス）に分類され、更に普通鉄道はJR（旅客）、大都市交通、公営、地方鉄道、JR（貨物）に分けられる。大都市交通は、大手民鉄（含む東京メトロ）と大都市中小民鉄に区分される。本論でこの内の大手民鉄を対象と

- する。
- 例えば正司 [2001] p.24. 参照。
  - (一社) 日本民営鉄道協会による分類で、関東・関西圏にない名鉄、西鉄は対象外とした。また東京地下鉄(株)は、2004 (平成 16) 年以降大手民鉄 (16 社目) となっているが、上野 - 浅草の開業が 1927 (昭和 2) 年、新橋までの延伸が 1938 (昭和 13) 年であり、本研究の対象期間内での成長が極限られていることから、本研究の対象外とした。従って本件研究では、関西 5 社、関東 8 社の計 13 社が対象となる。
  - 同書 p.48 参照。また東武鉄道社史編纂室編 [1998] p.28 によれば、金利低下、輸送改善に伴う物価下落から蓄積された資本が、新たな投資先を求めたことなど鉄道熱を煽った原因であったものの、何より日本鉄道、阪堺鉄道 (現南海電鉄) の難波 - 吾妻橋 (現堺) の営業成績が優良であったことによるという。
  - 日本銀行統計局編 [1966] pp.114-117 参照。
  - 野田他 [1986] pp.114-115 参照。
  - 1906-1907 年の 2 年間で、路線長 4,534km が買収された。
  - 1986 年に鉄道事業法が制定される以前は、日本国有鉄道法、地方鉄道法、索道規則によって規定されていた。地方鉄道には現在の大手民鉄も含まれる。
  - 軌道法によって道路に敷設された鉄道のこと。本来は路面電車を想定している。最近ではモノレール等が対象となる。過去においては、阪神電気鉄道、阪急電鉄神戸・宝塚線、京阪電気鉄道、近鉄奈良線、京浜急行電鉄、京王電鉄京王線、京成電鉄も軌道法に基づいて開業した。
  - 中西 [1979] p.356 第 35 表参照。地方鉄道収入は、1926 (昭和元) 年の 1 億 9 千 9 百万円から 1935 (同 10) 年では 2 億 1 千 1 百万円に増加している。但し、この間の軌道収入は、1926 (同元) 年 1 億 3 千 3 百万円から 1935 (同 10) 年 1 億 1 千 5 百万円に減少している。
  - 中西 [1979] p.518. 第 68 表参照。地方鉄道・軌道の営業収入合計で 1936 (昭和 11) 年の 2 億 2 千 3 百万円から 1944 (同 19) 年には 7 億 6 千 3 百万円に増加している。
  - 三和良一 [2002] p.144. によれば、1938 (昭和 13) 年 4 月公布の国家総動員法によって、人的資源の統制および利用に関するものとして、国民徴用令 (1939 (昭和 14) 年 7 月公布)、船員徴用令 (1940 (昭和 15) 年 10 月公布) 等が挙げられており、軍需関連産業へ極度に労働力が集中されていったことがうかがえる。
  - 同書 pp.516-517 参照。
  - 東武 [1998] p.323 では「地方鉄道法により兼業に掣肘 (せいちゅう) が加えられていた」という。
  - 関東では東武が、群馬県、栃木県を、関西では近鉄が三重県、愛知県をそれぞれ営業基盤としているが、本研究ではこれらの県は主な営業エリア外なので対象外とした。
  - 鉄道行政を担う役所として、内閣鉄道院は、1908 (明治 41) 年に設置され、1920 (大正 9) 年には鉄道事業

の権限強化・独立を目指して鉄道省に昇格した。鉄道省は 1943 (昭和 18) 年度に逓信省と合併し、運輸逓信省となり、1945 (昭和 20) 年に逓信院を外局化して、運輸省となった。1949 (昭和 24) 年に国有鉄道の管理運営業務を日本国有鉄道に移管した。2001 (平成 13) 年に運輸省は建設省と統合し、現在の国土交通省となっている。

- これを抑制的 - 主力企業 / 抑制的 - 関連企業と表現している。
- 1936 (昭和 11) 年に三宮まで開業している。
- 1902 (明治 35) 年以降 1975 (昭和 50) 年迄国道線、北大阪線、甲子園線といった路面電車を運行していた。
- 1948 (昭和 23) 年、大東急の再編後、井の頭線は京王の所有路線となっている。
- 現在阪急の所有になっている千里線と京都線はデータの加工上、阪急に分類できなかったため、京阪に分類されている。
- 2016 (平成 28) 年度における大手民鉄の連結決算の営業利益を用いて多角化分類してみると、U 型 (非関連型) 6 社、R 型 (関連型) 5 社、D 型 (本業型) 1 社となっている (阪急阪神は 1 社としてカウント)。
- 図表 6 その他事業内訳に加え、各社社史で 1937 (昭和 12) 年度営業収入の構成比をみると、京阪で 30.3%、阪神で 39.2%、大阪電気軌道で 16.0% が、それぞれ電気供給業からの収入であり、利益率も本業 (鉄道業) の利益率を上回っている。また中西 [1979] pp.456-459. 第 57 表でみると、東京地方私鉄 14 社の昭和 11-13 年平均の総利益額に占める電力供給業での利益額の構成比をみると、東横電鉄 (旧玉川電鉄) で 66.4%、京王電鉄で 63.2%、京成電鉄で 25.7% と他の兼業部門を大きく上回っている。他の兼業部門で 2 桁シェアとなっているのは、目蒲電鉄の遊園土地住宅で 11.5%、東横電鉄の百貨店で 28.9%、京成電鉄の遊園土地住宅で 11.1% であり、いずれも電力供給業のシェアが高く、利益率も高いことが分かる。

#### 【参考文献】

- Rumelt, R. [1974] *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press (鳥羽欽一郎 他訳 [1977] 『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社)
- 青木栄一 [1987] 「第二章 資本主義社会の確立と交通の発達 序説」廣岡治哉編『近代日本交通史』法政大学出版局
- 青木茂男 [2008] 『要説 経営分析 [三訂版]』森山書店
- 大阪市立大学経済研究所編 [1990] 『世界の大都市 7 東京 大阪』東京大学出版会
- 金谷隆正 [1987] 「私鉄業の事業展開概観 (上)」『運輸と経済』第 47 巻 9 号、pp.17-25
- 鎌田裕美・山内弘隆 [2010] 「鉄道会社の多角化戦略に関する分析」『交通学研究』第 54 巻、pp.95-114

- 斎藤峻彦 [1993] 『私鉄産業－日本型鉄道経営の展開－』 晃洋書房
- 正司健一 [1998] 「大手私鉄の多角化戦略に関する若干の考察：その現状と評価」『国民経済雑誌』第177巻第2号、pp.49-63
- 同 [2001] 『都市公共交通政策』千倉書房
- 正司健一・Bruce J.Killeen [2000] 「大手私鉄の多角化戦略に関する若干の考察：その現状と評価」『交通学研究』、pp.185-194
- 東武鉄道社史編纂室編 [1998] 『東武鉄道百年史』東武鉄道(株)
- 中西健一 [1979] 『日本私有鉄道史研究(増補版)』ミネルヴァ書房
- 同 [1987] 「第三章 2. 大都市地域の形成と民営鉄道」廣岡治哉編『近代日本交通史』法政大学出版局、pp.163-172
- 野田正穂・原田勝正・青木栄一他 [1986] 『日本の鉄道 成立と展開』日本経済評論社
- 日本銀行統計局編 [1966] 『明治以降本邦主要経済統計』日本銀行統計局
- 三和良一 [2002] 『概説日本経済史 近現代 [第二版]』東京大学出版会

#### 【インターネット資料】

- 総務省統計局ホームページ「日本の長期統計系列 第2章 人口・世帯」  
<http://www.stat.go.jp/data/chouki/02.htm> (2017年9月16-18日閲覧)
- 鉄道省 [1927] 「鉄道統計資料 昭和2年版第三編監督編」  
国立国会図書館デジタルコレクション  
<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1022006> (2017年10月8-10日閲覧)
- 同 [1937] 「鉄道統計資料 昭和12年版第三編監督編」  
国立国会図書館デジタルコレクション  
<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1078615> (2017年10月8-10日閲覧)
- 内閣鉄道院 [1917] 「鉄道統計資料 大正6年版」国立国会図書館デジタルコレクション  
<http://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/974236> (2017年10月8-10日閲覧)



# ビジネスクリエーター研究学会機関誌編集規程

(2009年6月1日施行)

## 第1条 (目的および名称)

ビジネスクリエーター研究学会は、会員の研究成果を広く社会に発信し、「創造的事業の構想と実践に関する諸問題」の研究の発展に資するために学会機関誌『ビジネスクリエーター研究』(Journal of Business Creator Studies)を刊行する。

## 第2条 (掲載原稿)

機関誌は、起業家精神やリーダーシップ、事業を構想する人材育成、事業創造を促進する金融資本市場や労働市場、その他関連する制度や法、教育、社会・文化的要因等、創造的事業の構想と実践に関する学際的な研究分野における日本語あるいは英語で執筆された原稿を掲載する。

(2) 機関誌は以下の種別の原稿を掲載する。

a) 論文

投稿された論文のうち、査読を経て機関誌編集委員会が掲載を可としたもの。

b) 研究ノート

投稿された研究ノートのうち、査読を経て機関誌編集委員会が掲載を可としたもの。

c) 書評

機関誌編集委員会が執筆を依頼したもの。

d) 学会からの報告および連絡事項等

会員総会報告、大会プログラム、その他学会からの連絡事項等。

e) その他編集委員会が執筆を依頼した原稿

上に掲げたもののほか、編集委員会が依頼した論文等の原稿。

## 第3条 (投稿資格)

機関誌への投稿は学会会員によるものとし、共著の場合は共著者のうち一名は学会員であることを要する。

## 第4条 (査読)

投稿された論文、研究ノートについて、機関誌編集委員会は、査読者2名に査読を委嘱し、その結果に基づいて委員会は掲載の可否を決する。

## 第5条 (委員の投稿)

機関誌編集委員が投稿する際は、当該委員は当該原稿の審査に一切関与することはできない。

(2) 編集委員による投稿原稿について、編集委員が査読を行うことはできない。

## 第6条（著作権）

掲載された原稿の著作権はビジネスクリエーター研究学会に帰属する。

- (2) 執筆者が機関誌に掲載された原稿を他の出版物に転用する場合は予めビジネスクリエーター研究学会の承諾を得なければならない。

## 第7条（細則）

本編集規程に基づく原稿の「投稿規程」ならびに「執筆要項」、その他必要な細則は編集委員会において別途これを定める。

## 第8条（規程の改廃）

本規程の改廃は理事会の議を経てこれを行う。

# ビジネスクリエーター研究学会

## 『ビジネスクリエーター研究』執筆要項

### 1. 投稿原稿の様式

- ・投稿原稿は未公開のものに限定する。
- ・A4 サイズ、横書き
- ・原稿については、図表や文末脚注を含め、論文は22000字、研究ノートは16000字を上限とする。
- ・ページ番号は付さない。

### 2. 表紙

投稿原稿には、投稿原稿の種別（論文、研究ノート）、原稿のタイトル、氏名、所属、連絡先を明記した表紙を添付すること。投稿原稿には氏名その他投稿者を特定できるような情報は記載してはならない。

(表紙の例)

論文

タイトル ビジネスクリエーターの概念と役割—企業家精神との異同を中心として—

氏名 ○○○太郎

所属 ○○大学→大学院生は、○○大学大学院博士課程前期課程もしくは後期課程とする。

連絡先 住所、電話番号、Eメールアドレス等

要旨 (250 字程度)

### 3. 章や節、見出しの書式

#### (1) 章

- ・章番号はローマ数字+全角ドット（Ⅰ．Ⅱ．Ⅲ．・・・）とする。
- ・章番号に続けて章のタイトルを記入する。章番号との間にスペースは入れない。
- ・章番号およびタイトルの下は1行空ける。

#### (2) 節

- ・節番号は半数字+全角ドットとする。
- ・節番号に続けて節のタイトルを記入する。節番号とタイトルの間にスペースは入れない。
- ・節番号およびタイトルの1行下より本文を記入する  
(節番号・タイトルと本文の間に空白行は入れない)。
- ・節と節の間、節と次章との間は1行空ける。



### (3) 項

- ・節の下に項を入れる場合は、カッコ付き数字とする。
- ・項より下位に見出しをつける場合は、丸数字（① ② ③・・・）を用いる。その場合の書式等については、項に準じる。

## 4. 図表について

- ・図と表は区別せず、章に関係なく図表 1、図表 2・・・と、通し番号を付す。
- ・図表番号（図表 1、図表 2・・・）は図表の上部に記し、図表番号に続けて 1 文字空けてからタイトルをつける。
- ・図表番号・タイトルの位置はセンタリングとする。
- ・図表の下部には出所を付すこと。表示方法は、出所：XXX とする。
- ・出所データを表記する位置は、図表右端位置に合わせた右寄せとする。
- ・モノクロ印刷となるので、図表は可能な限りモノクロで作成すること。グラフ等は色での識別ではなく模様での識別を心がけること。
- ・図表は挿入位置に添付する。
- ・複数の図表を MS-word 以外のアプリケーションで作成して貼り付けると、原稿のファイルサイズが大きくなるので、図として貼り付けること。
- ・図表を本文とは別ファイルで作成したときは、オリジナルの図が入ったファイルも提出する。

## 5. 脚注について

- ・脚注は文末脚注形式を採る。各ページ下部に表示するページ脚注にはしないこと。
- ・本文最終行の次の行を 1 行空け、その次の行に（注）と付す。位置は左寄せとする。
- ・引用の場合、発行年は [ ] で表記する（参考文献と同じ表記となる）。
- ・脚注番号は、該当箇所の右肩（上付文字）に半角数字で表記する。

## 6. 参考文献等

参考文献の記載に当たっては、査読の厳正さを確保するため、「拙稿…」や「拙書…」といった記載はしないよう注意すること。参考文献等は、文末の次のページから参考文献とインターネット資料に分け、参考文献、資料、インターネット資料の順に記載する。その始まりには【参考文献】、【資料】、【インターネット資料】と表記する。発行年は [ ] で表記する。参考文献は外国文献と和文献を区別せず、アルファベット順に表記する。

### <参考文献の記載例>

#### (1) 外国文献

①洋書・・・著者 [発行年] 書名 (イタリック)、発行所

- ②洋書（訳本）・・・著者〔発行年〕書名（イタリック）、発行所（訳者名（発行年）『書名』出版社）  
③洋雑誌（論文）・・・著者〔発行年〕“論文タイトル”、雑誌名、Vol. ○、No. ○、pp. 掲載頁（複数頁の場合は pp. ○ー○ 短頁の場合は p. ○）

<例>

Penman, S. [2004] *Financial Statement Analysis and Security Valuation. 2<sup>nd</sup> edition*, McGraw-Hill.  
Copeland, T., T.Koller and J.Murrin [1990] *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies*, Mckinsey & Company（伊藤邦雄訳 [1999] 『企業評価と戦略経営（新版）』日本経済新聞社）  
Feltham, Gerald A., James A. Ohlson [1995] “Valuation and Clean Surplus Accounting for Operating and Financial Activities”, *Contemporary Accounting Research*, Vol.11, No.2, pp.689-731

## (2) 和文献

- ①和図書・・・著者〔発行年〕『タイトル』発行所  
②和雑誌（論文）・・・著者〔発行年〕「論文タイトル」『雑誌名』巻数号数、発行所、pp. 掲載頁  
<例>

森本三男 [1994] 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房  
亀川雅人編著 [2004] 『ビジネスクリエーターと企業価値』創成社  
若杉敬明 [2005] 「日本のコーポレート・ガバナンスーガバナンスと企業業績」『企業会計』第57巻第7号、中央経済社、pp.18-24

## (3) 資料（一例）

日本経済新聞 平成21年4月10日朝刊  
豊島区広報紙 広報としま 平成21年4月5日号

## (4) インターネット資料

ホームページの開設者「ページ名称（ない場合は不要）」ホームページアドレス（閲覧日）  
<例>  
東京証券取引所「浮動株指数の導入について」  
[http://www.tse.or.jp/old\\_news/200407/040723\\_b.html](http://www.tse.or.jp/old_news/200407/040723_b.html)（2007年5月15日閲覧）

## 7. 提出期限

原稿が提出され、査読により掲載が認められた原稿が集まり次第発刊するため、特に提出期限は設けない。

## 8. 提出物

- ・論文原稿のファイル
- ・図表を別ファイルで作成したときはそのファイル
- ・ファイル名は「ビジネスクリエーター研究 氏名（所属）提出年月日」とする。同じソフトを用いた図表ファイルが複数ある場合は、所属の後ろに1から順に番号を付す。

## 9. 提出先

ビジネスクリエーター学会事務局 cbc@grp.rikkyo.ne.jp

電子メールでの提出を原則とし、上記へファイルを送信すること。なお、送信ファイルのサイズが大きくなりすぎた場合はCDなどのメディアでの提出も受け付ける。郵送先は、下記の学会事務局とする。

〒171-8501 東京都豊島区西池袋3-34-1  
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科委員長室気付  
ビジネスクリエーター研究学会事務局

## 10. 学会誌に関する問い合わせ先

ビジネスクリエーター学会事務局  
cbc@grp.rikkyo.ne.jp

## 編集後記

皆様のご協力のおかげで、『ビジネスクリエーター研究』第10号を発刊することができました。ありがとうございます。

本誌も意欲的な研究論文ばかりであり、研究の面白みを改めて認識しております。また、熱心に査読してくださいました査読者の先生方にも心よりお礼申し上げます。

引き続き、学会員の皆様の、積極的な論文投稿をお待ちしております。

2019年3月

ビジネスクリエーター研究学会

事務局長 青淵正幸 (立教大学)

機関誌編集委員会委員長 粟屋仁美(敬愛大学)

---

# ビジネスクリエーター研究

— 第10号 —

2019年3月31日発行

編集 ビジネスクリエーター研究学会機関誌編集委員会

発行 ビジネスクリエーター研究学会  
〒171-8501 東京都豊島区西池袋 3-34-1

制作 株式会社 広英社  
〒113-0001 東京都文京区白山 1-13-7

---

*J*  
*BC*  
*S*