

## 経営行動の多様性分析

著者	小松 陽一, 北島 治
雑誌名	情報研究 : 関西大学総合情報学部紀要
巻	23
ページ	67-102
発行年	2005-07-15
その他のタイトル	Case Analysis on the Diversity of Business Action
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/11869">http://hdl.handle.net/10112/11869</a>

## 経営行動の多様性分析

小松 陽一\*<sup>1</sup> 北島 治\*<sup>2</sup>

### 要 旨

経済のグローバル化の進展，情報通信技術（IT）の飛躍的発展，種々の規制緩和の実施，環境保全意識の高揚，少子・高齢化の急速な進行など，日本企業をめぐる経済的・社会的環境が大きく変化している今日，環境適応のための企業の経営行動は多様化してきている。この論文は，このような変革期の時代に企業の経営行動がどのような方向性を持ち，どのような変化を追求しているのかについて，2つのケース分析を通じて検討を行っている。第1のケースは，日本における新しいタイプの社会福祉事業を实践する「ヤマト福祉財団」を取り上げ，非営利組織の経営革新の実態を分析している。第2のケースは，「ソニー」を取り上げ，出井伸之氏がトップマネジメントとして牽引した10年間の経営行動の成否を分析している。

## Case Analysis on the Diversity of Business Action

Yoichi KOMATSU\*<sup>1</sup> Osamu KITAJIMA\*<sup>2</sup>

### Abstract

The economical social environment around the Japanese enterprises, such as the globalization of the economy, the rapid development of information technology, the various deregulations, the increasing awareness of environmental preservation, and the coming of the society with the falling birthrates and the aging population, changes rapidly. The business action of Japanese enterprises is diversified for the adaptation to this environmental change. We examine what kind of directionality the business action has and what kind of change the enterprises pursue in the reform period through two case analyses. The first case takes up "Yamato Welfare Foundation", and analyzes the reality of management innovation of a nonprofit organization. The second case takes up "Sony", and analyzes the success or failure factors of the business action throughout the period Mr. Nobuyuki Idei has assumed Chief Operating Officer and Chief Executive Officer.

\*<sup>1</sup> 関西大学総合情報学部

\*<sup>2</sup> 関西大学総合情報学部

## まえがき

経済のグローバル化の進展や種々の規制緩和、情報通信技術（IT）の飛躍的発展、自然環境保全意識の高揚、急速な少子・高齢化社会の到来など、日本企業をめぐる経済的・社会的環境の激変が生じている今日、企業の経営行動は20世紀の従来型のものでは企業環境に適応できなくなってきた。本論文は、21世紀に入って、このような変革期を迎えている時代に、企業の経営行動がどのような方向性を持ち、どのような変化を追求しているのか、また変化の結果は何を生み出しているのかについて、2つの具体的なケース分析を通して検討しようとするものである。

2つの具体的なケース分析とは、「〈ケース1〉 ヤマト福祉財団 ―日本型社会的企業の可能性―」、および「〈ケース2〉 ソニー ―出井体制10年間の経営行動と経営業績―」の2つである。

〈ケース1〉は、日本で初めて宅配便事業を創造し事業化に成功したヤマト運輸の小倉昌男氏が、1995年6月にヤマト運輸会長を退任した後、日本における新しいタイプの社会福祉事業を実践する財団法人として設立した「ヤマト福祉財団」を分析対象にして、非営利組織の経営革新の実態を解明し、また営利組織と非営利組織の共創としての日本型社会的企業の可能性を探求している。

〈ケース2〉は、出井伸之氏がトップマネジメント（1995年4月～2000年6月に社長、2000年6月～2005年6月に会長）として牽引してきたこの10年間の「ソニー」を分析対象にして、出井体制10年間に実施されたさまざまな経営改革・経営革新の実態の解明を通じた経営行動の成否および出井体制10年間の経営業績を分析するとともに、2003年4月のいわゆる「ソニー・ショック」以後のソニーの経営業績の低迷の原因について探っている。

なお、本論文は、経営行動の多様性を分析するという目的とともに、もう一つ別の意図をもっている。それは、MBA（経営学修士）教育に代表されるような大学・大学院での経営学教育において、その意義が高く評価されているケース・スタディのためのケース分析を提供しよう、という意図である。筆者の両名は、現在、関西大学大学院総合情報学研究科社会情報学専攻において課題研究科目「情報化社会の経営戦略」という研究教育プロジェクトに参加し、経営学教育の一端を担っている。かねてより、両名はこの大学院のプロジェクトでの教育教材としてケース分析を積極的に取り入れてきたが、そこで使用したケース分析は、さまざまな書籍や雑誌、あるいは他大学のMBAコース用に作成されているケース集に記載のものであった。しかし、そろそろ自前のケース分析を持つ必要性を感じはじめ、これまで使用したケース分析を参考にしながら、自分たちでケース分析を作成することを決意した。本論文は、その最初の試みである。

以下、2つのケース分析が掲載されているが、〈ケース1〉は小松陽一が、〈ケース2〉は北島治が分担して執筆した。

## <ケース1> ヤマト福祉財団 ―日本型社会的企業の可能性―

### はじめに

今日の日本は、先進諸国一般と同様に、少子・高齢化、ライフスタイルの多様化の時代を迎え、各種の社会福祉に関する一般的な関心と要望が高まっている。これを受けて日本政府は、内閣府に6つの重要政策課題を掲げてその推進に取り組んでいるが、障害者雇用施策はその一環である。障害者雇用は単に日本の社会福祉問題に止まらず、国連を中心に取り組みがなされているグローバルな問題であり、障害者雇用のグローバル化は日本が対応を迫られている課題の一つであるといえる。

このような政府や行政機関における取り組みとは別に、社会福祉をめぐる最近の動向で注目すべきことは、非営利組織（NPO）あるいは社会的企業といったサードセクター組織によるこの分野への積極的な参入である。社会福祉は公共性の活動であるゆえに、伝統的に民間営利セクターとは異質な公的セクターに属する活動として理解されてきた。しかし先進諸国における少子・高齢化、ライフスタイルの多様化に伴って、社会福祉への需要は増大する一方で、それを提供する公共セクターの維持コストは増加し、その結果、例えば、欧州諸国における福祉国家構想は行き詰まっている。Borzaga and Defourny [2001] は次のように述べている。すなわち、

「いずれにせよ、私たちはおそらく、福祉国家から新しい混合型福祉（a new welfare mix）へと移行する途上にある。そして、新しい混合型福祉では、効率性と公正性という厳正な基準に基づいて、行政、営利的サービス供給者、サードセクター組織それぞれが責任を分担しあうべきなのである。」

（Borzaga and Defourny [2001], 邦訳2ページ）と。

このケース分析は、以上のような文脈を背景にした日本における新しいタイプの社会福祉の実態として、ヤマト福祉財団による障害者雇用に関わる非営利組織の経営革新の事例を紹介し、最後に若干の理論的な考察を行う。

### 1. 日本における障害者の法的定義

障害者雇用の基本法である「障害者の雇用の促進等に関する法律」（以下、「障害者雇用促進法」）第2条1において「障害者」とは、「身体障害、知的障害又は精神障害（以下「障害」と総称する）があるため、長期にわたり、職業生活に相当の制限を受け、又は職業生活を営むことが著しく困難な者をいう。」と定義される。

「障害者雇用促進法」によれば、「身体障害」とは、①視力や視野に関する視覚障害で永続するもの、②聴力や普通話声の最良の語音明瞭度に関する聴覚障害又は著しい平行機能の障害で永続するもの、③音声機能、言語機能又はそしゃく機能の喪失や著しい障害で永続するもの、

④各種の肢体不自由、⑤心臓、じん臓又は呼吸器の機能の障害その他政令で定める障害で、永続し、かつ、日常生活が著しい制限を受ける程度であると認められるもの、をいう（「障害者雇用促進法」別表「障害の範囲」参照）。これらの障害がある「身体障害者」の中で「身体障害の程度が重いものであって厚生労働省令で定めるもの」を「重度身体障害者」という。

「障害者の雇用の促進等に関する法律施行規則」第1条の2によれば、「知的障害者」とは、児童相談所、各種法律が定める知的障害者更生相談所、精神保健福祉センター、精神保健指定医、障害者職業センターといった「知的障害者判定機関」により知的障害があると判定された者をいう。「知的障害者」の中で「知的障害の程度が重い者」、すなわち「知的障害者判定機関により知的障害の程度が重いと判定された者」を「重度知的障害者」という。

「障害者の雇用の促進等に関する法律施行規則」第1条の4によれば、「精神障害者」とは以下に示すとおりである。すなわち、

「次に掲げる者であって、症状が安定し、就労が可能な状態にあるものとする。

- 一 精神保健福祉法第四十五条第二項の規定により精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている者
- 二 精神分裂病（統合失調症：引用者）、そううつ病又はてんかんにかかっている者（前号に掲げる者に該当する者を除く）」

（「厚生労働省HP」厚生労働省法令等データベースシステム）

## 2. 日本における障害者数

日本における障害者数は表1のとおりである。

近年日本における障害児・者の総人数は約656万人である。この中で18歳以上の身体障害者と知的障害者の合計は約377万人である。平成15年の非農林業の常用雇用者数は4,570万人であり、今や廃止の方向にある「除外率」を無視して、これに障害者の法定雇用率1.8%を単純にかけてみると約82万人になり、18歳以上の障害者（身体障害者と知的障害者）の総人数に比べて明らかに過少である。ヤマト福祉財団理事長の小倉昌男氏（以下、小倉氏と略記）によれば、障害者の法定雇用率を5%程度までに引き上げるべきであると述べている（小倉 [2003a] 29ページ参照）。

## 3. 企業における障害者雇用の実態

### （1）法定雇用率の達成度

「障害者雇用促進法」は、1997年（平成9年）の法改正によって、法定雇用率の算定基礎に知的障害者が増えられ、それに伴って1998年（平成10年）7月1日から新たな法定雇用率を表2のように定めた。

『障害者白書 平成16年版』によれば、これらの中で1.8%の法定雇用率が適用される一般の民

表1 障害者数

(単位：万人)

		総数	在宅者	施設入所者
身体障害児・者 (資料1)		351.6	332.7	18.9
	身体障害児 (18歳未満)	9.0	8.2	0.8
	身体障害者 (18歳以上)	342.6	324.5	18.1
知的障害児・者 (資料2)		45.9	32.9	13.0
	知的障害児 (18歳未満)	10.3	9.4	0.9
	知的障害者 (18歳以上)	34.2	22.1	12.1
	年齢不詳	1.4	1.4	0
精神障害者 (資料3)		258.4	223.9	34.5
合計		655.9	589.5	66.4

(注) 1 身体障害児・者の施設入所者とは、盲児施設、ろうあ児施設、肢体不自由児施設、重症心身障害児施設、身体障害者更生援護施設、その他の施設に入所している身体障害児・者である。

2 知的障害児・者の施設入所者とは、知的障害児施設、自閉症児施設、重症心身障害児施設、国立療養所(重症心身障害児病棟)、知的障害者更生施設、知的障害者授産施設の各施設に入所している知的障害児・者である。

3 精神障害者数は精神疾患等の患者数である。精神障害者の施設入所者とは、病院入院患者である。

資料：1 在宅者：厚生労働省「身体障害児・者実態調査」(平成13年)

施設入所者：厚生労働省「社会福祉施設等調査」(平成12年)等

2 在宅者：厚生労働省「知的障害児(者)基礎調査」(平成12年)

施設入所者：厚生労働省「社会福祉施設等調査」(平成12年)等

3 厚生労働省「患者調査」(平成14年)

表2 障害者雇用促進法に定める法定雇用率

民間企業	一般の民間企業	1.8%
	特殊法人等	2.1%
国及び地方公共団体	国、地方公共団体	2.1%
	一定の教育委員会(注)	2.0%

(注)都道府県に置かれる教育委員会、その他厚生労働大臣の指定する教育委員会。

資料：厚生労働省

間企業(常用労働者数56人以上規模の企業)における雇用状況は、身体障害者または知的障害者を1人以上雇用すべき企業数は61,025企業であり、雇用されている障害者数(身体障害者、知的障害者、及び重度の身体障害者または重度の知的障害者である短時間労働者数)は247,093人であって、前年度(246,284人)に比べ、809人増加した。実雇用率は、前年度比0.01ポイント増の1.48%であった。雇用率未達成企業の割合は、57.5%となり前年度と同様であった。

これを企業規模別にみると、雇用されている障害者数は、300人以上規模企業では前年度よ

り上昇したが、299人以下規模企業では前年度より低下した。常用労働者数に占める雇用障害者数の百分率である実雇用率でみると、300人以上規模企業では前年度より上昇したものの、299人以下企業では前年度より低下している。雇用率未達成企業の割合は、300人以上規模企業で減少したが、299人以下企業では増加することとなった。

表3 一般の民間企業における規模別障害者の雇用状況

(平成15年6月1日現在)

区 分	① 企業数	② 常用労働者数	③ 障害者の数			④ 実雇用率 C÷② ×100	⑤ 法定雇用率 未達成企業 の割合
			A 重度障害者 (常用)	B 重度障害者 (常用)以外 の障害者	C 計 A×2+B		
	企業 人	人	人	人	人	%	%
56～99	22,097 (21,913)	1,620,729 (1,606,160)	5,765 (5,877)	12,351 (12,702)	23,881 (24,456)	1.47 (1.52)	55.6 (55.1)
100～299	27,529 (27,610)	4,033,552 (4,038,458)	12,450 (12,543)	27,261 (27,860)	52,161 (52,946)	1.29 (1.31)	56.5 (56.2)
300～499	5,247 (5,287)	1,746,020 (1,758,677)	6,652 (6,627)	12,568 (12,482)	25,872 (25,736)	1.48 (1.46)	59.8 (61.0)
500～999	3,586 (3,573)	2,182,059 (2,186,747)	8,553 (8,320)	14,887 (14,624)	31,993 (31,264)	1.47 (1.43)	65.3 (66.2)
1000人以上	2,566 (2,555)	7,166,604 (7,159,342)	32,232 (31,812)	48,722 (48,258)	113,186 (111,882)	1.58 (1.56)	69.8 (72.9)
規模計	61,025 (60,938)	16,748,964 (16,749,384)	65,652 (65,179)	115,789 (115,926)	247,093 (246,284)	1.48 (1.47)	57.5 (57.5)

- (注) 1 常用労働者数とは、常用労働者総数から除外率相当数(身体障害者及び知的障害者が就業することが困難であると認められる職種が相当の割合を占める業種について定められた率を乗じて得た数)を除いた法定雇用障害者数の算定の基礎となる労働者数である。  
 2 A欄の「重度障害者(常用)」には短時間労働者の数は含まれていない。B欄の「重度障害者(常用)以外の障害者」には重度障害者である短時間労働者の数が含まれている。  
 3 障害者の数とは、身体障害者と知的障害者の計である。A欄の重度障害者(重度身体障害者及び重度知的障害者)については法律上、1人を2人に相当するものとしており、ダブルカウントを行っている。  
 4 ( )内は平成14年6月1日現在の数値である。

資料：厚生労働省

産業別の実雇用率は、医療・福祉(2.02%)、電気・ガス・熱供給・水道業(1.80%)、製造業(1.70%)、運輸業(1.69%)、鉱業(1.68%)及び農・林・漁業(1.64%)、サービス業(1.37%)、建設業(1.34%)、金融・保険・不動産業(1.33%)、教育・学習支援業(1.28%)、複合サービス事業(1.21%)、卸売・小売業(1.16%)、情報通信業(1.08%)となっている(『障害者雇用白書 平成16年版』第1編第3章第2節参照)。

このように一般の民間企業の実雇用率1.8%を上回っているのは医療・福祉(2.02%)、電気・ガス・熱供給・水道業(1.80%)といった公共性の高い産業のみであり、いわゆる第3次産業においては大幅に下回っていることが分かる。

民間企業における実雇用率が法定雇用率を下回る一般的な傾向について、小倉氏は次のよう

に述べている。すなわち、

「この法律（「障害者雇用促進法」：引用者）には重い罰則規定がありません。従業員300人を超える企業が雇用率を守らない場合は不足人数一人につき月額5万円を国に納めればおしまいです。」（小倉 [2003a] 21ページ）「障害者を積極的に雇用するかどうかは各企業の判断に任されているのです。結果、大半の企業はなかなか障害者を雇用しない。2001年6月の厚生労働省の調査によると、身体障害者および知的障害者の一般企業における雇用率は1.49%にすぎません。」（小倉 [2003a] 29-30ページ）

## （2）「平成15年度障害者雇用実態調査」<sup>(1)</sup>

厚生労働省は、2003年（平成15年）11月に民間事業所における障害者雇用実態調査を実施した。この調査では、全国の従業員5人以上の民営の事業所を対象に実施した「事業所調査」と共に、「事業所調査」の対象事業所に常用雇用されている身体障害者・知的障害者・精神障害者を対象に、職業生活に対する意識等についての「個人調査」を行った点が注目される。とりわけ、精神障害者を対象とする「個人調査」は今回初めて実施された。

報告書によれば、平成15年度調査における雇用者数等は次の表4のようになっている。

表4 平成15年度障害者雇用実態調査における雇用者数

	雇用者数 (10年度調査)	重度障害者の比率 (同右)
身体障害者	36万9千人 (39万6千人)	36.1% (33.3%)
知的障害者	11万4千人 (6万9千人)	32.1% (28.5%)
精神障害者	1万3千人	

(注) 精神障害者については、調査項目の追加、個人調査の実施等調査方法を変更したことにより、平成15年度調査と平成10年度調査の間には調査の連続性がない。(参考：平成10年度調査における雇用精神障害者数は5万1千人)

資料：厚生労働省

(1) 「平成15年度障害者雇用実態調査」の調査概要は次の通りである。

- ・事業所調査票の回収数は、5,007事業所（回収率71.5%）、個人票調査票の回収数は身体障害者10,190人（回収率63.2%）、知的障害者986人（回収率62.0%）、精神障害者47人（回収率23.5%）であった。
- ・事業所調査による雇用状況については、産業・規模別の回収結果をもとに復元を行った推計値である。
- ・この調査は、5年ごとに実施しているものであり、前回は平成10年に行っている。
- ・今回の調査においては、精神障害者の雇用支援策の充実を図るため、精神障害者の雇用の実態を詳細に把握することとし、身体障害者及び知的障害者と同様な調査を行ったものである。



産業別の雇用状況を障害者の法的類型別に見ると次のようになる。すなわち、

1. 身体障害者

1位 製造業28.9%， 2位 サービス業15.6%， 3位 卸売り・小売業

2. 知的障害者

1位 製造業35.3%， 2位 卸売り・小売業，飲食店・宿泊業32.4%，  
3位 サービス業29.6%

3. 精神障害者

調査結果無し

週所定労働時間別の雇用状況は、どの種類の障害者についても30時間以上が身体障害者89.1%，知的障害者78.6%，精神障害者88.7%と、圧倒的に最も多かった。これに関連して、賃金状況については次のようになっている。すなわち、

1. 身体障害者

週所定労働時間が30時間以上の場合の月間賃金は267,000円，20時間以上30時間未満の場合は118,000円，20時間未満の場合は61,000円，平均250,000円であった。

2. 知的障害者

週所定労働時間が30時間以上の場合の月間賃金は125,000円，20時間以上30時間未満の場合は80,000円，20時間未満の場合は49,000円，平均120,000円であった。

3. 精神障害者

週所定労働時間が30時間以上の場合の月間賃金は163,000円，20時間以上30時間未満の場合は89,000円，20時間未満の場合は37,000円，平均151,000円であった。

「事業所調査」によれば、雇用するに当たっての課題について、障害者の法的類型ごとに以下のような調査結果の概要が報告されている。すなわち、

1. 身体障害者

身体障害者の雇用上の課題について、身体障害者を雇用している事業所の69.0%が「ある」としている。課題として最も多いのが、「会社内に適当な仕事があるか」で76.6%，次いで「職場の安全面の配慮が適切にできるか」(45.4%)，「設備・施設・機器の改善をどうすればよいか」(37.9%)，「採用時に適性，能力を十分把握できるか」(35.0%)となっている。

2. 知的障害者

知的障害者の雇用上の課題について、知的障害者を雇用している事業所の73.5%が「ある」としている。課題として最も多いのが、「会社内に適当な仕事があるか」で81.4%，次いで「職場の安全面の配慮が適切にできるか」(42.6%)，「採用時に適性，能力を十分把握できるか」(40.8%)，「社内において障害の理解・知識が得られるか」(35.8%)となっている。

### 3. 精神障害者

精神障害者の雇用上の課題について、精神障害者を雇用している事業所の72.7%が「ある」としている。課題として最も多いのが、「会社内に適当な仕事があるか」で79.6%、次いで「職場の安全面の配慮が適切にできるか」(41.2%)、「社内において 障害についての理解・知識が得られるか」(38.7%)、「採用時に適性、能力を十分把握できるか」(38.1%)となっている。

次に雇用している障害者への配慮事項についての調査結果は次のようになっている。すなわち、

#### 1. 身体障害者

身体障害者を雇用している事業所のうち、雇用上何らかの配慮をしている事業所は68.7%である。配慮の内容として最も多いのが、「配置転換等人事管理面についての配慮」で54.5%、次いで「通院・服薬管理等医療上の配慮」(39.4%)、「駐車場、住宅の確保等通勤への配慮」(30.3%)となっている。

#### 2. 知的障害者

知的障害者を雇用している事業所のうち、雇用上何らかの配慮をしている事業所は61.4%である。配慮の内容として最も多いのが、「工程の単純化等職務内容の配慮」で54.5%、次いで「配置転換等人事管理面についての配慮」(41.2%)、「業務遂行を援助する者の配置」(40.3%)となっている。

#### 3. 精神障害者

精神障害者を雇用している事業所のうち、雇用上何らかの配慮をしている事業所は31.4%である。配慮の内容として最も多いのが、「配置転換等人事管理面についての配慮」(46.4%)、次いで「工程の単純化等職務内容の配慮」(30.4%)、「通院・服薬管理等医療上の配慮」(28.3%)となっている。

### 4. 障害者の就労施設

民間企業などにおける障害者雇用（一般雇用）に関しては、様々な原因によって高いハードルが存在する現状を解決するために、授産施設、福祉工場、共同作業所（小規模作業所）、小規模通所授産施設、などの就労施設があるが、ここでは授産施設、福祉工場、共同作業所について解説をする。

#### (1) 授産施設

授産施設は生活保護法第38条に定める保護施設の一つであり<sup>(2)</sup>、「身体上若しくは精神上的

---

(2) 生活保護法38条に定める保護施設とは、①救護施設、②更生施設、③医療保護施設、④授産施設、

理由又は世帯の事情により就業能力の限られている要保護者に対して、就労又は技能の修得のために必要な機会及び便宜を与えて、その自立を助長することを目的とする施設」のことである。授産施設には入所型（職住接近の「住み込み」型）と通所型があり、定員は概ね20人以上である。授産施設は障害者が「就労に自信がない場合や、最終的には一般企業への就職を目指し、提供される作業を通じて生活のリズムをつけたり、技術を身につける施設」である。「そのため、内容的には厳しい面もあり、作業の報酬も能力給であったり、一定の時間作業に集中することが求められ、作業の内容は、企業の下請けやワープロ・パソコン等のデスクワーク、清掃・調理等で」あり、そこから「得られる収入は数千円～数万円といったところ」である。「授産施設は、その目的が社会復帰ということもあり、同じ通所型の事業である共同作業所よりはハードルが高い」ので、「もしこれら授産施設でうまくいかなかった場合には、共同作業所やデイケアを考えるのも一案」であるといわれる（「メンタルヘルス・アイ」参照）。授産施設数は、2001年度（平成13年度）で1,861ヵ所であったが（小倉〔2003a〕32ページ参照）、2003年度（平成15年度）を初年度とする新しい「障害者プラン」に基づく整備などによって、現在では全国で約2,900ヵ所に増え、約90,000人が働いている（「SELP協HP」参照）。尚、「授産施設」という法的名称は、1965年（昭和40年）に、授産施設長の連絡会（旧全国授産施設協議会、現全国社会就労センター協議会、略称セルプ協）がCI戦略の一環として「社会就労センター」と呼び名を改称し、略称を「セルプ（SELP）」<sup>(3)</sup>とした。（「兵庫セルプセンターHP」参照）

## （2）福祉工場

福祉工場は授産施設と異なり、障害者の雇用を前提とし、事業部門は独立採算制で運営されている（「茨城福祉工場HP参照」）。障害者の法的類型に対応して身体障害者福祉工場、知的障害者福祉工場、精神障害者福祉工場がある。2002年現在、福祉工場は全国で107ヵ所ある（『読売新聞』2003年11月28日）。

授産施設の障害者は労働者ではなく「福祉施設の利用者」とみなされる。これに対して福祉工場における障害者は労働者であり、福祉工場と雇用契約を結ぶ。したがって福祉工場の障害者には労働基準法や最低賃金法など労働関係の法律が適用され、厚生年金や健康保険などの社会保険への加入もできる。したがって、授産施設や共同作業所に比べて障害者の給与水準は高い。月給の平均は、身体障害者福祉工場で約19万円、知的障害者福祉工場で約96,000円、精神障害者福祉工場は約81,000円である。これに対して、授産施設の平均月給は1万から2万円程度、共同作業所は数千円である（斎藤公生全国社会就労センター協議会会長談；『読売新聞』2003年11月28日参照）。

---

⑤宿所提供施設、である。

(3) SELPの語源は、「Self-Help（自助・自立）」から作られた造語とも、「Support of Employing, Living and Participation」の頭文字をとったともいわれる。

福祉工場は社会福祉法人が運営する。例えば、大分県別府市にある社会福祉法人「太陽の家」は全国に4つの事業所を持ち、それぞれ授産施設（身体障害者入所授産施設、同通所授産施設）などの保護施設とともに身体障害者福祉工場を備えている。別府本部の場合、訓練就労の施設として3つの身体障害者入所授産施設（総定員285名）と2つの身体障害者通所授産施設（総定員60名）とともに、雇用就労の施設として身体障害者福祉工場（定員50名）がある。また、京都事業本部（「京都太陽の家」）の場合、1つの身体障害者入所授産施設（定員50名）と1つの身体障害者福祉工場（定員100名）がある。「京都太陽の家」の福祉工場では、オムロン京都太陽株式会社による生産指導、技術指導、品質指導、部材調達、生産設備貸与を受けながら、同社の電子機器部品（主として自動改札機用の光電センサー）を組み立てている<sup>(4)</sup>。

### (3) 小規模作業所

小規模作業所とは、「一般の企業等で働くことの困難な障害のある人の働く場や活動の場として、障害のある人、親、ボランティアをはじめとする関係者の共同の事業として、地域の中で生まれ運営されているもの」である（『障害者白書 平成16年版』コラム「小規模作業所」）。これは、共同作業所、小規模授産所、福祉作業所などとも呼ばれる。

「きょうされん」（旧称：共同作業所全国連絡会）の調査によれば、2004年度（平成16年度）の小規模作業所の総数は補助金交付対象ベースで5,942ヵ所（身体・知的障害者小規模作業所4,211ヵ所、精神障害者小規模作業所1,731ヵ所）であり、前年度（総数6,025ヵ所）よりも83ヵ所減少した。特に大阪府は減少数が大きく、86ヵ所減少し、同じく大都市圏の東京都（25ヵ所減少）や神奈川県（23ヵ所減少）を大きく上回っている。このような小規模作業所の減少は、平成12年12月改正の「福祉事業法」の施行により創設された「小規模通所授産施設制度」によって、小規模作業所が小規模通所授産施設<sup>(5)</sup>に移行するケースが増えたためかもしれない。

(4) 「京都太陽の家」は社会福祉法人「太陽の家」の3番目の事業本部であり、1986年（昭和61年）4月に設立された。その身体障害者福祉工場は京都府下で初めてのものであり、京都市南区上鳥羽の市有地8,050平方メートルに建設された。建設総工費は12億8,000万円であり、そのうち7億円を京都府が、5億円を国が補助した。また建設地は京都市が無償貸与した。同じ敷地内にオムロン京都太陽株式会社があるが、これは1984年（昭和60年）オムロン株式会社61%、太陽の家39%の出資比率で設立された。資本金1,500万円、社員数21人（障害者13人、健常者8人）の共同出資会社である。太陽の家は1972年（昭和47年）にやはりオムロン（当時立石電機）と共同出資会社オムロン太陽電機株式会社（1990年にオムロン太陽株式会社に社名変更）を設立している。「企業の公器性」を社憲に掲げ、これらの共同出資会社と「京都太陽の家」の実現に貢献した、オムロンの創業者立石一真氏は、京都府の心身障害者雇用促進協会の会長を務めるなど、福祉事業にも熱心な経営者であった（『日本経済新聞』1985年8月6日、及び1986年4月1日；「太陽の家HP」；「オムロン京都太陽HP」；参照）。

(5) 「小規模通所授産施設」は、授産施設のうち通所による入所者のみを対象とするものであって、常時利用する者が20人未満であるものをいう。ただし10人以上の人員を入所させることができる規模でなければならない。

2001年3月26日に発表された社会福祉法人全日本手をつなぐ育成会編・厚生労働省社会・援護局監修『小規模通所授産施設 Q&A』によれば、小規模通所授産施設は社会福祉事業として位置づけられ、その趣旨は障害者のニーズに合わせて柔軟かつ機動的な事業運営を行ってきた小規模作業所を積極的に評価し、社会福祉法人となる道を開くことにあるという。社会福祉法人格を取得するためには、小

小規模作業所（共同作業所）は問題の多い障害者就労施設である。小倉氏は次のように述べている。すなわち、

「この共同作業所という事業は福祉の仕事の一環になりますので、国＝厚生労働省が「社会福祉法人」としての認可を出してくれます。社会福祉法人と認められますと、厚生労働省が国のおカネで鉄筋コンクリート造の二階建て規模の施設をつくってくれ、そこで働く職員の給料も地方公務員並みの額を払ってくれます。

ところが実態を眺めると、認可が下り、社会福祉法人となっている共同作業所はほんのわずか。6年間で572ヵ所だけです。6,000ヵ所近くある作業所のほとんどは、国の許可が下りない、無認可作業所なのです。この状況は、老人ホームや保育施設の問題と非常に似ています。つまり、いったん認可を取ってしまえば国からおカネが出るのですが、認可を取るまでが実に難しい。ハードルが高いのです。」（小倉 [2003a] 29-31ページ）

上述の小規模通所授産施設は小倉氏のこのような問題指摘に対する公的セクターからの一つの解答であろうが、十分なものではない。例えば、「元々、1,100万円という補助単価そのものが、一般の通所授産施設制度と比べて余りに低劣であることは、制度創設時より繰り返し指摘されていた。」という批判がある（「小規模作業所・小規模通所授産施設平成16年度政府予算案内示に関する抗議文」参照）。

さらに小倉氏が最大の問題と考えるのは、小規模作業所（共同作業所）における障害者の所得の低さである。既述のように、小規模作業所（共同作業所）の平均月給は数千円であり、授産施設でさえも平均月給は1万から2万円程度である。したがって小規模作業所の小規模通所授産施設への移行によっても障害者の経済的自立という大きな問題は残されるといえよう。

## 5. 障害者雇用問題に対するヤマト福祉財団の取り組み

### (1) ヤマト福祉財団の沿革と概要

1976年（昭和51年）に日本で初めて宅配便事業の創造と事業化に成功した小倉昌男氏は1991年（平成3年）、ヤマト運輸会長を退任し、取締役相談役に退いた。「経営から徐々に引いていくつもりだった。ところが、組合から聞き捨てならない情報が上がってきた。営業所長など現場のトップが車両や荷物の事故を本社に報告せず、隠すケースが増えているという。調べてみると事実だった。管理職としての評価に傷がつくのを恐れたのだろう」（小倉 [2003b] 167ページ）。そこで1993年（平成5年）6月、2年限りと宣言して会長に復帰した。1995年（平成7

---

規模通所授産施設経営を社会福祉事業として行うための手続き（都道府県への届出等）が必要である。また、小規模通所授産施設は法人であるので理事（6名以上）、監事（2名以上）、評議員（理事の2倍を超える人数。ただし、理事の兼任も可。）の選任が必要である。

年) 6月, 公約どおり小倉氏はヤマト運輸のすべての役職から離れた。同年9月, 財団法人<sup>(6)</sup> ヤマト福祉財団を設立し, 理事長に就任した。財団法人設立の動機について小倉氏は次のように述べている。すなわち,

「会社を離れたら何をするか。お世話になった社会への恩返しに, 福祉の仕事をしたかった。」(小倉 [2003b] 175ページ)

「(ヤマト福祉財団の) 設立の目的は, 心身に障害のある人々の「自立」と「社会参加」を支援することである。身近に障害者がいたとか, 特別な動機があったわけではない。ただ, 障害者は同じ人間として生まれながら, 自分の責任ではないのにハンディキャップを負っている人が多い。日ごろ, お気の毒だなと感じていた。」(小倉 [2003b] 175-176ページ)

ヤマト福祉財団の寄付行為によれば, 「本財団は, 障害者の自立及び社会参加に関する各種の活動に対し幅広い援助を行い, もって, 障害者が健康的で明るい社会生活を営める環境づくりに貢献することを目的とする。」(第3条 目的) とし, この目的を達成するために次の事業を行うとしている(第4条 事業)。すなわち,

- (1) 障害者の自立及び社会参加に関する活動に対する援助
- (2) 障害者の自立及び社会参加のための講演・研修等の実施
- (3) 障害者による又は障害者を対象とする文化事業の実施と援助
- (4) 障害者又は障害者の子弟に対する学費の援助
- (5) 障害者を対象とするボランティア活動の援助
- (6) その他本財団の目的を達成するために必要な事業

以上である。

ヤマト福祉財団の寄付行為によれば, 財団の財産は, ①設立当初の財産目録に記載された財産, ②寄附金品, ③会費収入, ④財産から生ずる収入, ⑤事業に伴う収入, ⑥その他の収入, から構成されている(第5条 財産の構成)。

財産は基本財産と運用財産に分かれ, 基本財産は次のものをもって構成する(第6条 財産の種別)。すなわち,

---

(6) 「財団法人」(独 Stiftung)

「一定の目的のために提供された財産を運営するために提供された財産を運営するために作られた法人。財産が実質の本体である点で人の集団を本体とする社団法人と異なる。一定の財産によって恒久的な事業を行うのに適するが, 公益を目的とするものに限り認められる。(中略) 財団法人には民法の規定によるもののほか, 宗教法人, 学校法人, 医療法人, 社会福祉法人等特別法によって規律されるものが多い。財団法人を設立しようとする者はその根本規則(寄付行為)を作って主務官庁の許可を得なければならない。設立行為(これも寄付行為という)は生前処分によるほか遺言によってすることもできる。財団法人の運営は, 社団法人と異なり社員が存在しないため社員総会が置かれない点を除いては, 社団法人と大差なく, 理事が業務を執行し, 監事がこれを監査する。」(『新版 新法律学辞典』有斐閣, 458ページ)

- (1) 設立当初の財産目録中基本財産の部に記載された財産
- (2) 基本財産とすることを指定して寄附された財産
- (3) 理事会において運用財産から基本財産に繰り入れることを議決した財産
- (4) 基本財産とされている株式に基づき取得した新規発行株式

以上である。運用財産は基本財産以外の財産である。

2003年度（平成15年度）ヤマト福祉財団の財産目録によれば、固定資産を構成する基本財産は平成15年度（平成15年4月1日～平成16年3月31日）において合計55億5,610万円強である。内訳は有価証券（株式）46億8,500万円、有価証券（国債）7億9,924万円強、定期預金7,186万円強である。ちなみに、流動資産は現金・普通預金・定期預金の合計で、2,596万円強である。ヤマト福祉財団の財産は、その大半が有価証券（株式）であるが、これは小倉氏の寄附による。すなわち、

「ヤマト運輸株を300万株持っていたので、うち200万株を寄付して基本財産とした。時価は約24億円。会社を辞めれば収入がなくなるので、100万株は手元に残して、配当で食べていこうと考えていた。2001年1月、残り100万株（時価で約22億円）も寄付した。生活の心配がなくなったためである。」（小倉 [2003b] 176ページ）

2003年度（平成15年度）ヤマト福祉財団の収支決算書によれば、当期収入合計は、約1億5,000万円である。その内訳は、基本財産運用収入（株式配当、国債利息など）6,625万円、寄附金収入3,000万円、賛助会費収入5,300万円などである。財団の収入について小倉氏は次のように述べている。すなわち、

「福祉事業全体で約1億5千万円の予算を組んでいるのだが、金利が低いのには参った。財団は基金を運用して収入を上げる仕組みになっている。安全確実な運用を求められているから、国債への投資が主になり、それが1%そこそこにはかならないから、どこの財団も火の車なのである。

ところが、またもヤマト運輸の労働組合に助けられることになる。夏のボーナスが出ると、組合がカンパを募り、財団に持ってきてくれる。一人1,000円だが、組合員は4万人もいるから毎回多額の寄附となる。もっとも、組合員は昔から交通遺児救援基金にカンパしていたから、私の方に預けるのは半分である。それでも大きなカネでありがたいことである。」（小倉 [2003b] 179ページ）と。

一方、支出の部は、事業費が最大の費目であるが、1億3,150万円である。内訳は助成事業8,000万円と自主事業4,700万円、調査・会議費150万円、その他事業300万円から構成されている。これらの中で、助成事業の主要なものは、①障害者学生に対する奨学金の供与1,500万円、

②障害者施設の改善整備・備品購入等に対する助成5,700万円である。自主事業の主要なものは、障害者小規模作業所のスタッフを対象とした教育研修の実施3,300万円である。この教育研修は「パワーアップセミナー」（正式名称：小規模作業所パワーアップセミナー）と呼ばれるものであり、次節で詳しく解説するが、ヤマト福祉財団の代表的な自主事業である。また、障害者の雇用・就業促進のための事業実施にも700万円支出しているが、これは後述する「スワンベーカーリー」の展開などにおいて、福祉ベンチャーパートナーズの協力を得ながらチェーン店の経営実施の調査、雇用の確保、個別指導などを行っている（平成15年度ヤマト福祉財団事業報告書を参照）。

ヤマト福祉財団のメンバー構成は、①役員等、②賛助会員、③事務局、からなる。役員等は平成16年3月31日現在で、理事長（1名）、理事（10名）、常任理事（1名）、監事（2名）、評議員（12名）、助成金選考委員（4名）、財団賞選考委員（3名）、から構成されている。賛助会員は同じく、法人会員（34社）、個人会員（49,504名）である。事務局は、常務理事（1名）、事務局長（1名）、職員3名、からなる。

## （2）「パワーアップセミナー」

福祉財団理事長として小倉氏が社会福祉の現場との関係性を深める契機は、財団設立の2年後に発生した阪神大震災であった。すなわち、

「1995年（平成7年）1月17日に阪神大震災が発生し、共同作業所が37ヵ所も全半壊・消失した。大変だと思い、全国の作業所が加盟する「きょうされん」（旧称・共同作業所全国連絡会）に当財団から300万円を寄付した。これが縁となり、福祉関係者とのつながりが深まっていく。」（小倉 [2003b] 180ページ）

翌年1996年（平成8年）2月、小倉氏は初めて東京都府中市と小平市の福祉関係施設を見学し強い印象と、大きな問題点を発見した。この時の問題意識が「パワーアップセミナー」になり、さらには「スワンベーカーリー」の創業にも関連してくるので、いささか長文に亘るが以下に引用する。すなわち、

「翌年（1996年：引用者）2月、きょうされんの藤井克徳常務理事に頼んで、東京都府中市と小平市の福祉関係施設を見学させてもらう。一日がかりで7ヵ所ほど回った。昼時に養護学校を訪問すると、先生が重度の障害児を抱きかかえ、スプーンで一口ずつ食事をさせている。大変な仕事だと思った。次いで共同作業所を見た。いずれも狭く、汚れていてくらいイメージだった。仕事はカタログの丁合いやふきんの縫製などをしていて、職員に障害者の月給を尋ねると、平均してもせいぜい1万円程度。「1,000円」とか「2,000円」という答えさえ返ってきた。驚くと同時に、怒りを感じた。色々と聞いてみ



ると、仕事の内容に問題がありそうだ。作業所の多くが、拾った空き缶をつぶして売ったり、使用済みの牛乳パックを刻んで再生したり、てんぷらの廃油から石鹼を作ったりしていた。リサイクル事業といえば聞こえはいいが、これだけではまともな給料を払えるはずがない。なぜリサイクルかと尋ねると、「他の作業所がやっているから」という答えが返ってくる。要するに、どんな仕事をやったらよいか分からないから、他のマネをしている。これではいけないと思った。福祉の問題ではない、経営の問題だと直感した。福祉のことなら私が出る幕ではないが、経営のことなら出番がある。前途は多難だと、闘志がわいてきた。福祉関係者に経営を学んでもらう「パワーアップセミナー」を始めようと思い立った。」(小倉 [2003b] 180-181ページ)

「私は考えました。一国内の福祉が抱える問題点、そして作業所が抱える問題点を考慮すると、障害者の自立を促して真のノーマライゼーションを日本にもたらしには、手始めに共同作業所の経営を立て直し、障害者の月給が1万円という状況を打破してもらうことが第一だろう。ならば、私の経営者として積んできた経験とノウハウを作業所の方々に伝授する機会を作ってみよう、と。

そこで財団を始めてから4年目、私がヤマト運輸の経営から完全に退いて1年たった1996年、財団の正式な事業として共同作業所の運営者向けの経営セミナーをスタートすることにしました。」(小倉 [2003a] 56-56ページ)

かくして1996年(平成8年)8月に最初の「パワーアップセミナー」(正式名称:「小規模作業所パワーアップセミナー」)という名称の経営セミナーが全国7ヵ所で開催され、「きょうされん」の協力を得て、全部で受講者437名が参加した。

ヤマト福祉財団のホームページに掲載されている「パワーアップセミナー」の紹介コーナーを見ると、その概要が分かる。すなわち、このセミナーの目的を簡潔に示すキャッチ・フレーズとして「1万円からの脱却を目指して」を掲げている。その上で、このセミナーが共同作業所の活性化を目的に、経営力や商品力についての力をつけるための講座であること、作業所活動の経験交流や成功事例紹介などを含む3日間の講座であること、を明記している。さらに、セミナーの対象者は、小規模作業所の施設運営責任者または中堅スタッフ(1施設から1名、いずれも2年以上の経験者)であり、費用は受講料(資料代を含む)5,000円を除いて、セミナー参加に伴う交通費・宿泊費・交流会費等の諸経費については主催者側で負担(すなわち、無料)とし、全員宿泊制のセミナーであることを伝えている。尚、費用については、1998年ごろまでは完全に無料であったようである。しかしそのことがかえって参加希望者に「胡散臭いセミナー」という印象を参加者に与えていたようで、それ以来、受講料を取るようになった、という裏話がある(小倉 [2003a] 58-59ページ参照)。

「パワーアップセミナー」のカリキュラムは実施経験を経て幾分変化してきているが、その概要は小倉氏自身が簡潔に要約している。すなわち、

「2泊3日の経営セミナーで何をやるか。おおざっぱに説明すると、第1日目は私の基調講演を聞いてもらいます。そしてその後から2日目にかけてより具体的な経営講座や障害者福祉に関する問題についての報告などを専門家の方に解説していただきます。儲かるパン屋さんの開業の仕方や喫茶店の経営方法、木炭をビジネスにする仕組み、障害者施設の最新事情や作業所の現状、障害者関連の法律問題……、そんな内容の講義が2日間続きます。そして最終日にまとめを行い、解散となります。」(小倉 [2003a] 59ページ)

小倉氏の基調講演はだいたい1時間30分ほどであるが、その内容は小倉氏の著書である『福祉を変える経営』に詳しい。それによると、小倉氏の基調講演は前半の「福祉を変える経済学」と後半の「福祉を変える経営学」から構成されている。

「福祉を変える経済学」では、障害者雇用の関係者が普通に使う「福祉的就労」をとりあげ、それが資本主義—市場経済の日本ではありえないことをわかりやすい例を引きながら力説する。市場経済である以上、売れる商品を作らなければいけないのに、現実の小規模作業所でやっているコト（空き缶つぶし、牛乳パックつぶし）や作っているモノ（代用石鹸、「自主製品」）には市場価値が無いと言い切る。いくら作っても儲けが出ないし、作業をした障害者に満足な給料が払えない。障害者の作ったものを慈善家相手にバザーで売るという発想を捨てることが大切だと説く。市場経済の中で障害者が健常者と同じ立場で働き、暮らせるノーマライゼーションを実現するためには、社会の側だけでなく障害者の側での意識改革が必要だと述べる。それには、「経済を理解し、経営を実行し障害者にも自活できるだけの給料が払える仕組みが必要になる。」(小倉 [2003a] 102ページ)

後半の「福祉を変える経営学」では、市場経済では作るより売ることの方が大切であることから、マーケティング（市場調査）に基づくマーチャンドライジング（商品政策）の重要性を説く。その具体的な事例として、「スワンペーカー」をはじめ、商圏が小さな小規模作業所にとって有望そうな事業（炭焼き、農産物の産地直送など）が次々に取り上げられる。そして経営の最後の奥の手として、障害者に対して躊躇せずに、例えば3万円の給料を支払ってしまえともいう。

「では、その原資はどこから調達すればよいかといえば、それはまず給料を払って、それから考えればいい。とにかく実行する。一步踏み出す勇気が必要なのです。経営というのは甘いものではありません。もうこれ以上引けない、というぎりぎりのところで、道を選択しなければならないことが何回もある。それが経営です。だから私はいつもこう言ってきました。

「まず実行しなさい。そして実行しながら考えなさい。失敗したら、その

ときはそのとき、その失敗を踏み台に、前に進めばいい、やればわかるし、やればできるのです。やらなければ、永遠にわからないし、永遠にできないのです。」(小倉 [2003a] 186-187ページ)

### (3) 「スワンベーカリー」

「スワンベーカリー」とは株式会社スワン(代表者:小倉昌男)が展開するベーカリー・ショップ・チェーンの店舗名称である。株式会社スワンは1998年(平成10)年6月にヤマト運輸の100%子会社として設立されたが、2001年(平成13年)8月にヤマト運輸の特例子会社<sup>(7)</sup>になった。現在、直営店3店舗、フランチャイズチェーン店11店舗を展開している。

スワンベーカリーの原料(パン生地)の供給と、製造技術は広島に本社のある株式会社タカキベーカリー(以下、タカキと略称)にアウトソーシングしている。このような委託関係は小倉氏とタカキの高木誠一社長(当時)が1996年(平成8年)12月、タカキの社内誌の対談で出会ったことに始まる。すなわち、

「翌年に広島の本社を訪問し、冷凍パン生地を利用した製造工程を見て、今度はこちらが感心した。誠一氏の父で、創業者である高木俊介氏は、工場で予備発酵させたパン生地を熟成、成形し、急速冷凍する製法を開発していた。しかもパン食普及のため、製法の特許を無料で公開していたのである。販売店は毎日必要な分だけ解凍し、トッピングをしてオーブンで焼く。これだけで、香り高い焼き立てパンを売ることができる。早速、研修所でパンづくりを体験させてもらった。これなら素人の私でもできる。障害者の就労に役立てたいと話すと、高木社長は冷凍パン生地の提供を快諾してくれた。そればかりか、セミナーに講師を派遣し、無料で製造技術や経営の指導をしてくれた。誠に有り難いことだ。」(小倉 [2003b] 193-194ページ)

尚、スワンの命名者は小倉理事長であるが、デンマークの北欧パンに感銘を受け、店名に「アンデルセン」「リトルマーメイド」を使っているタカキベーカリーとの業務提携から生まれたパン屋であることから、童話作家アンデルセンの作品にヒントを得て、命名されたという(「スワンベーカリーHP」参照)。

ところが肝心の小規模作業所など福祉関係者側からパンの製造・販売をやろうとするところがなかったため、株式会社スワンの直営店として、1998年(平成10年)6月、東京・銀座にス

---

(7) 特例子会社とは特例子会社制度に基づく子会社である。特例子会社制度とは、「障害者の雇用に特別の配慮をした子会社の設立が、一定の要件を満たしている場合、その子会社に雇用されている労働者は親会社に雇用されているものとみなして、親会社の障害者雇用率を計算することができる制度であり、これにより企業が障害者雇用を進めることを容易にしようとするもの」(「VCOM HP」)である。

ワンベーカリー1号店をオープンした。この店の立ち上げを「スワンプロジェクト」と呼んだ（「スワンベーカリーHP」参照）。

「1号店は当財団が入っているビルの1階にあり、広さは約70平方メートル。障害者と健常者が6人ずつで店を運営しており、毎日300人以上のOLやサラリーマンが来店し、焼き立てパンを買っていく。おいしいと評判だが、誰も障害者が働いているとは知らない。障害者には10万円強の月給を払っている。」（小倉 [2003b] 195-196ページ）

かくして小倉氏のかねての主張である「月給1万円からの脱出」に成功したモデル・ケースがついに実現したのである。

スワンベーカリー1号店の成功によって福祉関係者の中にベーカリー事業に乗り出すところが相次いで出てきた。初めてのケースは初のフランチャイズ店でもあるスワンベーカリー2号店（十条店）である。十条店は1999年（平成11年）5月にオープンしたが、そのきっかけは次の通りである。すなわち、

「1号店の開店直後、東京・北区上十条の女性が、「スワンを見学したが、明るくて楽しそうな職場だった。自分もフランチャイズ店を開きたい」と言ってきた。32年間、養護学校で教員を務めた小島靖子さんという人である。教え子が卒業後に就職しても職場になじめずに辞めてしまうことが多いので、働く場をつくりたい、とのことだった。スワンに加盟すればロイヤルティは不要である。解凍機などの機械もあっせんする。全部買えば1,000万円くらいするが、リース会社を通じて借りれば月15万円くらいでそろう。」（小倉 [2003b] 196-197ページ）

有限会社ヴィ王子「スワンベーカリー十条店」の従業員約25名のうち、障害者は13名である。小島氏が考案した「パンの宅配」といった斬新な経営努力によって成果を挙げ、小倉 [2003a] によれば、平均給与は時給710円、月あたり5万~10万円（総労働時間数によって額は変わる）である。小倉ビジョンに基づく成功事例の一つといえよう。尚、小島氏は第3回ヤマト福祉財団賞の受賞者に選ばれている。

## 6. 若干の考察

ヤマト福祉財団による障害者雇用の取り組みはどのような理論的フレームによって統一的に理解できるだろうか？ この研究課題についての十分な理論的考察は別の機会に譲るが、ここではいくつかの着想（アイデア）だけを述べることにとどめたい。

### (1) 営利組織と非営利組織の共創

この事例には K. Weick のいう「二重相互作用」をしているアクターとして営利組織と非営利組織が登場する。営利組織としてはヤマト運輸、タカキベーカリー、スワンといった株式会社が登場する。一方で、ヤマト福祉財団、社会福祉法人、養護学校、授産施設、小規模作業所といった非営利組織が登場する。これら異質なアクター間の「二重相互作用」、つまり共創によって「月給1万円からの脱出」というビジョンの実現が図られてことは自明であろう。

### (2) 日本型社会的企業の可能性

近年日本においては、社会的企業、社会起業家に対する関心の高まりがある。斎藤 [2004] はそれを「NPOのような企業、企業のようなNPO」「ビジネスの社会化、NPOのビジネス化」などと呼び、ペン&ジェリー・アイスクリームのように環境・社会運動に熱心な企業、コモングラウンドのような高い経営手腕を発揮するNPOを例に挙げている。このような二面性はヤマト福祉財団の場合にも幾分見られる。しかしそれは、個別組織が「鶴（ぬえ）」や「ヤマス」のように異質な二面性あるいは多面性を等分に具有して、その特異性を自己主張しているというよりも、基本的に異質で相補的なアクター同士の出会いとアクター間の共創によって新しい事業展開がダイナミックに図られているといえよう。したがって日本型の社会的企業活動の実態は、個別の特異な社会的企業というよりも、社会的企業ネットワークとでも呼べる超組織的実体によって担われているのかもしれない。

### (3) 可視化のリーダーシップ

日本において宅配便事業を一から創造し、事業化に成功した小倉氏はあきらかに企業家精神の持ち主であるといえよう。宅配便事業の創造（小倉 [1999] 参照）と「月給1万円からの脱出プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と略記）の間には多くの共通性が見られる。

第1は、常識にとらわれず、自由に発想し、それを貫く強さである。宅配便の場合には、1個口荷物をC to C ベースで輸送する事業は不確実性が高く、コストばかりがかかって儲からないというのが輸送業界の常識であった。「プロジェクト」の場合には、障害者雇用の専門関係者における「福祉的就労」「福祉的経済」がそれに相当する。小倉氏はこれらの「業界の常識」ととらわれず、反発し、よりポジティブで合理的なビジョンを自由に発想し、勇気を持って実践していこうとする。

第2は、新しい視点と単純化の才能である。とりわけ問題の本質を単純化する才能がある。それには視点の変化が伴う。宅配便事業の場合には、家庭から出る小荷物輸送需要の不確実性は視点をミクロからマクロに切り替えることによって予測可能性であると考え、事業計画化に成功した。「プロジェクト」の場合には、問題の本質を社会福祉に対する国庫助成の少なさに求めるのではなくて、小規模作業所や授産施設のような就労施設における経営不在とそれによる過小な給料支払いにあると見抜くことによって、自己解決が可能なように問題を単純化してい

る。

第3は、実践性、実験性である。ビジョンが固まったらそれが示すところにしたがって躊躇なく実践に移していく。その結果から多くの知識を学び、ビジョンを微調整したり、改変したりする。この点はとりわけ「プロジェクト」において明らかである。すなわち、「パワーアップセミナー」の基調講演での主張の妥当性を「スワンベーカー」の立ち上げという実践において立証しているからである。

これらの小倉氏が示す行動特性をどのようなコンセプトによって括ればよいのであろうか？ その一つの候補として、「可視化のリーダーシップ」が挙げられよう。認知、学習研究における状況論や活動理論において、「可視化」は重要な概念の一つになっている（例えば、加藤・有元編 [2001] 参照）。すなわち、以上のように分節化した小倉氏の行動とそこに示されるビジョンや事例は、「プロジェクト」の本質を可視化するツールではないのか、ということである。小倉氏のリーダーシップの特徴は可視化が巧みであるということではないのか、ということである。

#### （4）信頼と共創

最後にこの事例は信頼や信頼性という社会的関係資本に関わる側面を持っているように思われる。信頼は安心と違って社会的な不確実性が存在する場面で必要とされる（山岸 [1998] 参照）。例えば、「パワーアップセミナー」における障害者雇用の専門家に対する小倉氏の言動はかなり辛らつである。「みなさん方は障害者のために小規模作業所をつくり、献身的に仕事をしています。しかし、そこで働いている障害者は月に1万円以下しかもらっていません。逆に言うと、皆さんは1万円以下しか障害者に給料を払っていない。それでいいんですか。見方を変えたら搾取といわれても仕方がないでしょう」（小倉 [2003a] 66ページ）。確かにこの言動はセミナー参加者の意識を改革するための「ゆさぶり」の一種であろう。

しかしこのように機能的な意味づけだけが可能なのであろうか？ このような発話者（小倉氏）の立場に身を置いてイメージすれば、これはかなり勇気ある言動であるともいえる。参加者が激怒して席を立ってしまう可能性さえあるからである。なぜそうならないのか、そして小倉氏のビジョンを受け入れて実践しようとする人が出てくるのか。この謎を解くキーワードは信頼しかないように思われる。つまり起業や共創のような異質なアクターが出会う状況において社会的な不確実性は避けられない。それを回避して安心の世界に逃げ込むよりも、相手を信頼する言動の交換によって共に高い次元に跳躍することがそのような状況において本来求められているのではないか。障害者雇用における公的セクターの取り組みは前者であり、小倉氏や社会起業家が追及しているのは後者の道であるといえよう。

### <ケース1>の参考文献・資料

- [1] Borzaga, Calro and Jacques Defourny [2001], *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge. (内山哲郎その他訳『社会的企業』日本経済評論社, 2004年)
  - [2] 小倉昌男 [1999] 『経営学』日経B P社
  - [3] 小倉昌男 [2003a] 『福祉を変える経営』日経B P
  - [4] 小倉昌男 [2003b] 『経営はロマンだ』日経ビジネス人文庫
  - [5] 加藤浩・有元典文 [2001] 『状況的道具のデザイン』金子書房
  - [6] 川村尚也 [1996] 『「王様のレストラン」の経営学入門』扶桑社
  - [7] 斎藤 楨 [2004] 『社会起業家』岩波新書
  - [8] 建野友保 [2001] 『小倉昌男の福祉革命』小学館文庫
  - [9] 牧野節子 [2003] 『はばたけスワンベーカーリー』汐文社
  - [10] 山岸俊男 [1998] 『信頼の構造』東京大学出版会
  - [11] 『障害者白書 平成16年版』内閣府
- その他に、行政機関、企業、各種法人のホームページを参照した。

## <ケース2> ソニー 一出井体制10年間の経営行動と経営業績―

はじめに

2005年3月7日、ソニーは出井伸之会長兼CEOや安藤國威社長兼COOの退任をはじめとする経営陣の刷新を発表した。出井会長は、1995年4月に社長に就任し、その後2000年6月以降は会長として、10年間経営トップとしてソニーを牽引してきたが、ついに退任する。経営トップが交代することになった最大の原因は、2年前の2003年4月の「ソニー・ショック」を契機とした経営業績の低迷から回復できなかったことである。

このケース分析では、出井体制10年間のソニーの経営行動と経営業績を振り返り、どのような特徴が見いだせるのか、1990年代の長期の景気低迷期に数少ない「勝ち組」企業と賞賛されたソニーがなぜ経営業績の低迷に陥り回復できないでいるのかについて考察する。

### 1. 出井体制の変革の方向性と組織改革

出井氏は、社長就任直後に、「リ・ジェネレーション」と「デジタル・ドリーム・キッズ」という2つのスローガンを掲げ、ソニーの変革の必要性と方向性・ビジョンを示している。

「リ・ジェネレーション」というスローガンは、端的に言えば創業精神への回帰を表すものであり、これによって変革の必要性を訴えている。かつてのようにソニーらしい革新性に富んだ商品が出なくなってきたという現状認識に立って、喪失の危機にあったソニー・スピリットを蘇生させ、創業精神を求心力の核にしてソニーを甦らせようという意図を込めたスローガンである。また、そのためには、トップマネジメントから社員まで、それぞれが自己改革を進めていこうという改革の必要性を意識させるためのスローガンでもある。

もう一つの「デジタル・ドリーム・キッズ」いうスローガンは、何に向かってリ・ジェネレーションするのか、その変革の方向性を示すものである。出井氏は、この「デジタル・ドリーム・キッズ」を次のように説明している。

「21世紀はデジタル技術の時代、ネットワーク技術の時代とよく言われますけれども、このデジタル・ウェーブは、もう避けられません。ソニーが絶対にデジタルは嫌だと言っても、流れはどんどんその方向に変わっていきます。いかに避けるかではなく、逆にこのデジタル・ウェーブを我々がどう作っていくかがポイントだと思います。デジタル・ウェーブの中で、いかにソニーらしいマルチメディアとそれを扱えるエレクトロニクスを創っていくか。そういった意味から『デジタル・ドリーム・キッズ』という言葉を作りました。

『デジタル・ドリーム・キッズ』に込めたもう一つの意味は、ソニーが、我々の将来のカスタマーである、デジタル時代に育ったデジタル・キッズの夢を叶える企業にならなければならないということです。」(出井 [2002] 31-



32ページ)

すなわち、21世紀はアナログからデジタルの時代に変化し、しかも人の生活やビジネスがネットワークによって結びつく時代であるという時代認識を出井氏は表明し、それ対応した技術開発と事業創出を行って楽しい商品、夢のある商品を世の中に送り出していこうという意味を「デジタル・ドリーム・キッズ」という言葉に込めている。

そして、この2つのスローガンを実践するかのよう、新製品が次々と発売されている。家庭用デジタルビデオカメラ「デジタルハンディカム」、平面ブラウン管テレビ「ベガ」、AVを楽しむギアというコンセプトでAVとITを融合させたパソコン「VAIO」、デジタルスチルカメラ「サイバーショット」、ゲーム機「プレイステーション」は、消費者の支持を受け、その後のソニーの売上拡大を支える柱に育ったのである。

一方、出井氏は、この変革を進めるための組織改革にも積極的に取り組んでいる。大賀典雄前社長時代の1994年4月に事業本部制を改変してわが国初のカンパニー制が導入されたが、出井氏は社長就任2年目の1996年1月に本社機能を強化するカンパニー制の再編を行っている。カンパニー制は、事業部制の進化形態で、インベストメント・センターとしての社内分社（疑似独立会社）化であり、経営のスピードを上げかつより自律的な組織とするのが目的である。各カンパニーのトップであるプレジデントには、従来の事業本部長が持っていた開発、製造、販売の権限と責任だけでなく、一定規模内の投資決裁権やカンパニー内の人事権も委譲され、それに伴って損益計算書に対する責任すなわちプロフィット・センターとしての利益責任とともに、貸借対照表やキャッシュフローに対する責任すなわちインベストメント・センターとしての資本コストを意識した投資責任も課される。その後も、カンパニー制は1999年にコア事業であるエレクトロニクス事業の再編・強化を目的にネットワークカンパニー制に再編されている。

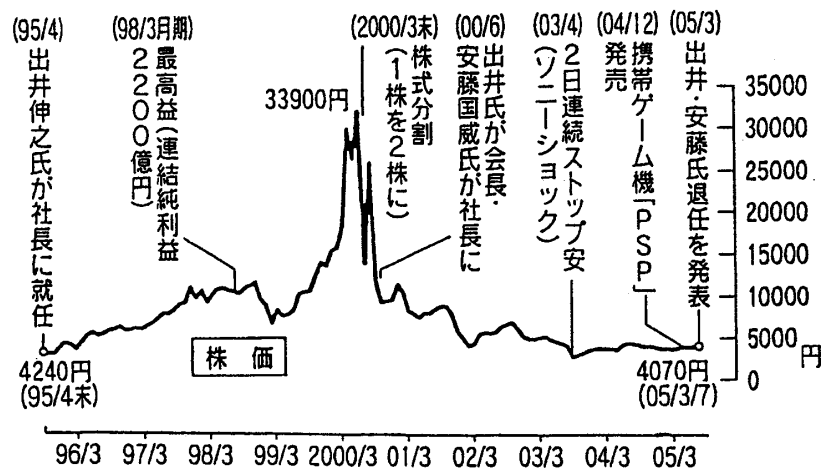
さらに、これと関連して、ソニー・グループ全体の再編、グループ一体経営の強化にも取り組んでいる。2000年1月には前年の商法改正で可能になった株式交換制度を利用して、ソニー・ミュージックエンタテインメント（SMEJ）、ソニーケミカル、ソニー・プレジジョン・テクノロジーの3子会社を完全子会社化し、その結果SMEJとソニーが出資していたソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）も完全子会社化している。2001年には統一のビジョンと戦略でグループ全体を統合するために、経営戦略の策定に特化したグループ本社機能を担うグローバルハブ／エレクトロニクスHQ（ヘッドクォータ）を設置している。

また、コーポレート・ガバナンスに関わる組織改革も行っている。1997年に執行役員制度を導入し、従来不明確であった取締役の経営の監督と執行の機能を分離して、取締役数の削減と執行機能に専念する執行役員の創設を行っている。さらに、2003年には、前年の商法改正で認められたアメリカ型コーポレート・ガバナンス形態に近い「委員会等設置会社」へといち早く移行している。委員会等設置会社とは、監査役を廃止して、社外取締役が過半数を占めかつ委

員長を務める監査委員会・指名委員会・報酬委員会の3つの委員会を設置するものであり、これは経営の監督と執行の分離を徹底し、外部者（社外取締役）による経営の監視機能を強化しようとするものである。

以上のように、出井氏は社長就任直後から次々と、21世紀のデジタル社会・ネットワーク社会に向けたソニーの変革、経営戦略についていろいろな場面で雄弁に語り、それを実践するための組織改革を積極的に行ってきた。そして、後述するように、出井体制の前半期（1995年度～1999年度）においては、ソニーはバブル崩壊以後の長期の景気低迷期のデフレ時代における数少ない「勝ち組」企業とみなされるほどの好業績を残しており、出井氏は経営革新の旗手ともてはやされ、時代の寵児になっている。出井氏の言葉巧みなプレゼンテーション能力の高さやソニーの好業績を反映して、図1に示すように、出井体制前半期にはソニーの株価も高騰している。

図1 ソニー出井体制下の株価の推移



出所：『日本経済新聞』2005年3月8日。但し、一部グラフを削除。

しかし、出井氏およびソニーに対する評価は、その後、大きく変化する。立石泰則氏は2001年の時点で、出井体制のソニーについて次のような評価をしている。

「ソニーの株価が一時、3万円台にまで高騰した（その後、株式分割で1万円弱に落ち着く）が、それは出井が語る経営戦略、彼が描く21世紀のグランドデザインに市場が将来性を感じた結果だと思う。しかしいつまでも『言葉』だけでは株価は維持できない。『口先だけで勝ち取った高株価』と揶揄されるのは、そのためである。

社長時代の5年間に、出井は社長としての結果をまだ出していない。

それは何よりも、ソニーがエレクトロニクス・メーカーである以上、市場

を牽引するような製品を開発することである。それは、『人真似はしない、他人のやらないことをやる』というソニー・スピリットを体現した製品である。技術面でいえば、トリニトロン・カラーテレビ、製品でいえば、ウォークマン。この二つの製品以降、ソニーは『ソニーらしい製品』を市場に送り出していない。

…(中略)…このように、出井政権の弱さは、まさに本業での圧倒的な成果を残していない弱さである。」(立石 [2001] 360-361ページ)

立石氏のこの評価は、出井体制の後半期(2000年度以降)に現実のものとなって現れる。

## 2. ソニー・ショック

2003年4月25日午前からソニー株が東京証券取引所で大量に売られ始め、売り注文が相次ぐ一方で買い手がつかないために、取引時間中には売買が成立しない異常事態が発生した。最終的に、株価は値幅制限いっぱいまで下げるストップ安で前日比500円安の3,220円となった。さらに、週明けの28日も大量の売り注文が殺到し、株価は2日連続のストップ安となり2,720円にまで暴落した。しかも、その影響は松下電器産業(以下、松下と略記)など他社の株価まで引き下げるようになり、日経平均株価はバブル後の最安値を更新することになった。この事態が、いわゆる「ソニー・ショック」である。

「ソニー・ショック」という事態を生みだすきっかけとなったのは、株価暴落の前日2003年4月24日にソニーが発表した2003年3月期(2002年4月1日~2003年3月31日)の決算発表である。

この2003年3月期決算の経営業績をみると、連結売上高は7兆4,736億円で、前期比1.4%(1,046億円)の微減であったものの、本業の儲けを示す連結営業利益は1,854億円と、前期比37.7%(508億円)の増益であり、大幅な株価引き下げを引き起こす決算内容ではなかった。

それでは、何が問題であったのか。「ソニー・ショック」という事態を引き起こすほどの大きな影響を与えた要因は、年間決算と同時に発表した2002年度第4四半期(2003年1月~3月期)決算の内容と2004年3月期の経営業績の見通しである。

ソニーは、毎年4月下旬の決算発表では、3月期の年間決算と同時に第4四半期決算も発表しているが、2003年4月24日に発表された2002年度第4四半期の決算は大幅な赤字決算という内容であった。第4四半期の連結売上高は、前年同期比で12.2%減という大幅な減収の1兆6,544億円であり、さらに連結営業損益では、前年同期も236億円の営業損失であったが、当第4四半期は929億円の営業損失へと赤字幅をさらに大幅に拡大させている。この主要な原因は、ソニーの主力であるエレクトロニクス事業分野の深刻な業績悪化にあった。

さらに、「ソニー・ショック」の引き金になったもう一つの要因は、次年度の2004年3月期の業績見通しにおいて、連結営業利益が2003年3月期比で30%減少して1,300億円になりそう

だと発表したことである。この大幅な減益見通しの根拠としては、「スパイダーマン」のような映画での大ヒットが見込めないことや「プレイステーション2」の販売台数の低下の予想などにより、2003年3月期決算では連結営業利益を下支えしていた映画事業分野やゲーム事業分野で利益の減少が予想され、また主力のエレクトロニクス事業分野で大幅な業績改善が望めないことにあった。

電機業界の主要大手企業が2001年の世界的なIT不況により深刻な経營業績悪化に陥り、2002年3月期決算で大幅な赤字決算に苦しむ中で、ソニーはIT不況の影響を受けて減益にはなったものの黒字決算を維持してそれほど大きな業績悪化にはならず、電機業界の中でソニー株に対する内外の投資家の信頼と期待は高かった。しかし、赤字決算に陥った電機業界の主要大手企業が2002年度に大規模な構造改革・合理化計画を実施し、またその後のデジタル家電の好調の波に乗り、経營業績の急速な回復基調に向かったのに対して、ソニーは経營業績の停滞基調から抜け出せずにいる。このような中で、経營業績の悪化の見通しを発表したことは、内外の投資家のソニー株に対する信頼と期待を裏切り、投資意欲を急速に冷えさせ、「ソニー・ショック」という事態を引き起こしたのである。

### 3. トランスフォーメーション60

「ソニー・ショック」という事態を受け、ソニーは2003年10月28日の経営方針説明会で、「トランスフォーメーション60——最強のコンシューマーブランドとして新たな価値創造とさらなる成長にむけた変革プラン」という2006年度までの3カ年の中期経営計画を発表した（「トランスフォーメーション60」の詳細については、ソニーのホームページを参照）。

「トランスフォーメーション60」は、「事業収益構造の変革」と「成長戦略」の2つの柱からなっており、これらを中核として、2006年度（ソニー創立60周年にあたる年）に連結売上高営業利益率10%（金融を除く）を達成するという目標を掲げている。

第1の柱の事業収益構造の変革とは、戦略事業への集中、製造部門の変革加速、間接部門および販売部門を中心とした人員のスリム化、生産材・非生産材の調達改革などを通じて、固定費を連結で約3,300億円削減するという合理化計画＝コスト削減計画である。主な合理化策は次の通りである。

- ・3年間にソニーグループ（金融を除く）の従業員数の約13%に相当する約20,000人の人員削減を行う。そのうち国内では間接部門を中心に7,000人を削減する。
- ・グローバルな設計・製造・物流・サービス機能の再構築と製造・物流・サービス拠点の再編・集約を行う。例えば、全世界で17あるテレビ用ブラウン管の生産ラインを5つに集約し、国内にある3つの生産ラインは2003年度末までに撤退する。
- ・現在約84万点ある部品数を2005年度末までに約10万点に削減する。
- ・部品や原材料のサプライヤーを現在の約4,700社から2005年度末までに約1,000社に集約し、サプライヤーとともに戦略的なコストダウンを遂行できる体制を築く。

- ・エレクトロニクス事業を戦略的カテゴリーと成熟カテゴリーに峻別し、フラットパネルテレビ、ホームサーバー、モバイル機器などの戦略カテゴリーに設計・開発リソースを集中する。

このような合理化策を通じて固定費を約3,300億円削減し、これによって連結売上高営業利益率を4%改善する効果を見込み、その他の構造改革効果やエレクトロニクス事業の商品力強化なども加えて、2006年度に10%の連結売上高営業利益率の達成を目指している。

第2の柱である成長戦略の中心となるのは融合戦略である。融合戦略は、エレクトロニクス事業の融合を中核として、エレクトロニクスにゲームや音楽・映画のエンターテインメントを加えたソニー全体の事業のシナジー効果を高めようとする戦略である。中核となるエレクトロニクス事業の融合は、次の5つに集約されている。

- ①ホーム・エレクトロニクスとモバイル・エレクトロニクスを事業の場とし、技術・リソースを融合
- ②ソニーのエレクトロニクス技術とSCEの技術の融合
- ③モバイル・エレクトロニクスにおけるAV/ITの融合
- ④半導体事業の融合
- ⑤キーデバイス戦略（ディスプレイデバイスを含む）

これらは、要するに、半導体・キーデバイスの内製率を高めることによって付加価値の高い部品や技術を押さえ、それらを武器にエレクトロニクスの商品力を強化しようとするものであり、さらに音楽・映画のコンテンツ資産とエレクトロニクス事業の相乗効果も生み出そうというシナリオである。

さらに、ソニーは、「トランスフォーメーション60」の発表日と同じ日に、この融合戦略の一環として、液晶ディスプレイパネルにおいて世界最大手のサムスン電子と生産合弁会社（S-LCD）を設立することを発表している。これにより、これまで液晶ディスプレイパネルを自社生産してこなかったソニーは、2005年第2四半期以降に量産化される高性能の第7世代液晶ディスプレイパネルを安定的に調達できる体制を整えた。

#### 4. 経營業績低迷の要因とその対応動向

「トランスフォーメーション60」は現在進行中であるが、目標とする連結売上高営業利益率10%の達成は、2004年3月期の連結売上高営業利益率1.3%、2005年3月期の連結売上高営業利益率1.6%という経營業績結果（後掲の表5を参照）から見る限り、非常に厳しい状況にあるといえる。「トランスフォーメーション60」の第1の柱である「事業収益構造の変革」は着実に実施されているようであるが、第2の柱の「成長戦略」については、いまだ成果が現れておらず、経營業績の低迷は続いている。

現在のソニーの経營業績低迷の最大の原因は、連結売上高70%近くを占める本業のエレクトロニクス事業の不振である。近年、薄型テレビ（液晶テレビとプラズマテレビ）、デジタルス

表5 連結財務諸表の主要項目データ（1996年3月期～2005年3月期）

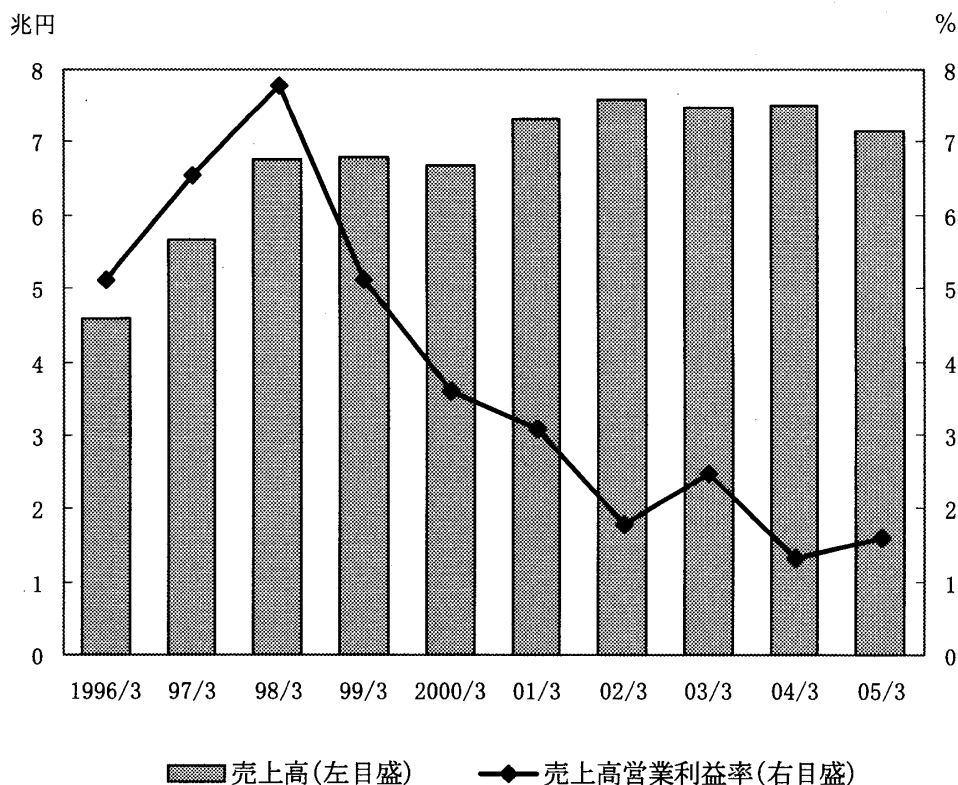
(単位:億円, 但し売上高営業利益率のみ%)

	1996/3	97/3	98/3	99/3	2000/3	01/3	02/3	03/3	04/3	05/3	前半期	後半期
売上高	45,926	56,631	67,610	68,041	66,866	73,148	75,782	74,736	74,964	71,596	61,015	74,045
営業利益	2,353	3,703	5,257	3,482	2,406	2,253	1,346	1,854	989	1,139	3,440	1,516
税引前利益	1,382	3,124	4,592	3,776	2,643	2,658	927	2,476	1,441	1,572	3,103	1,815
当期純利益	543	1,394	2,220	1,790	1,218	167	153	1,155	885	1,638	1,433	800
資 産	50,457	56,802	64,030	62,990	68,071	78,279	81,857	83,705	90,907	94,991	60,470	85,948
流動資産	25,240	27,953	32,674	30,693	31,346	34,774	33,372	31,542	33,634	35,562	29,581	33,777
固定資産	25,217	28,849	31,356	32,297	36,725	43,505	48,485	52,163	57,273	59,429	30,889	52,171
負 債	37,691	41,059	44,616	43,392	45,896	54,934	57,919	60,675	66,898	66,049	42,531	61,295
流動負債	17,076	19,518	21,163	19,425	21,603	26,467	25,584	24,350	29,822	28,094	19,757	26,863
固定負債	20,615	21,541	23,453	23,967	24,293	28,467	32,335	36,325	37,076	37,955	22,774	34,432
少数株主持分	1,074	1,149	1,258	1,361	345	190	233	220	229	238	1,037	222
資 本	11,692	14,593	18,156	18,237	21,830	23,155	23,705	22,808	23,780	28,703	16,902	24,430
売上高営業利益率	5.1	6.5	7.8	5.1	3.6	3.1	1.8	2.5	1.3	1.6	5.6	2.0

(注)前半期は1996年3月期～2000年3月期, 後半期は2001年3月期～2005年3月期であり, それぞれ5年間の平均である。

出所:ソニーの『アニュアルレポート』、『有価証券報告書総覧』などより作成。

図2 連結売上高と連結売上高営業利益率



出所:ソニーの『アニュアルレポート』、『有価証券報告書総覧』などより作成。

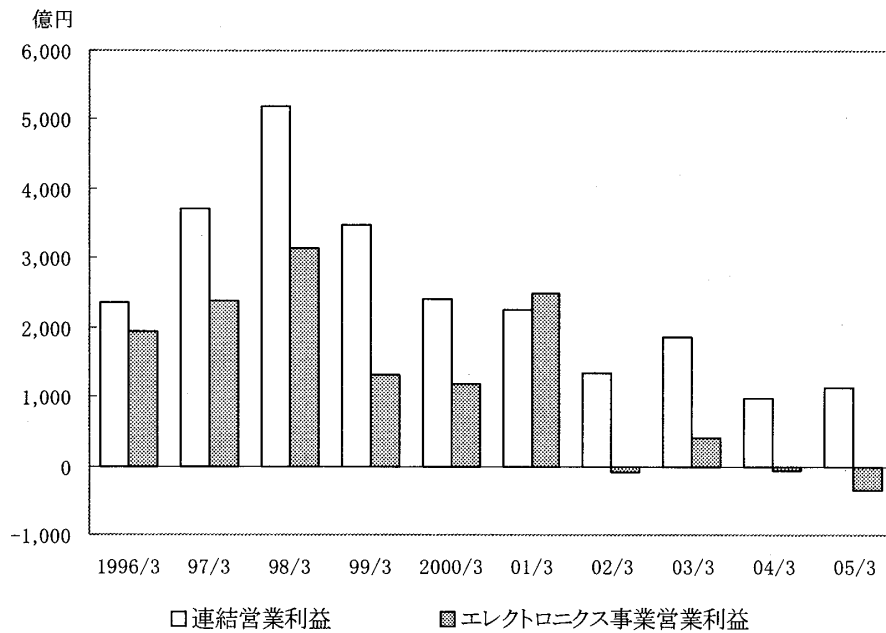
チルカメラ、DVDレコーダーの「新・三種の神器」に代表されるデジタル家電分野は好調に推移してきている。しかし、液晶テレビへの集中戦略で快進撃中のシャープや、2001年のIT不況で陥った深刻な経営危機から脱しつつあり、DVDレコーダーやプラズマテレビを戦略商品（V商品）と位置づけて業績を向上させつつある松下などと比べると、デジタル家電分野でのソニーの影が薄い。

薄型テレビに関していうと、ソニーは液晶テレビもプラズマテレビも出しているが、シャープや松下に比べ劣勢に立っている。かつて、ソニーはブラウン管テレビにおいてカラーテレビの開発に後れをとっていたが、普及していたシャドーマスク方式を採用せず独自トリニオン方式を開発し、カラーテレビのシェアを一気に拡大させた。これは、「人まねをしない」ソニー・スピリットを体現した技術開発であった。さらに、平面ブラウン管の開発によって、ブラウン管テレビではソニーは松下を抜き世界最大のシェアを占めた。しかし、この成功（強み）が逆に弱みになってしまった。ソニーは次世代テレビ（薄型テレビ）のトレンドは当面現れないという独断的な判断をし、需要予測を見誤った。このような判断の誤りは、薄型テレビの基幹部品である液晶パネルやプラズマパネルは過渡的なものとみなし、当面外部調達（購入）で凌ぐことにして、次世代テレビの本流はより進んだ有機EL（organic electro luminescence）と想定し、その開発に経営資源を集中させる結果となった。しかし、ソニーの予想を超えて液晶テレビやプラズマテレビの普及が進み、基幹部品の内製によって「液晶はシャープ」「プラズマはPanasonic（松下）」という評価が定着しつつある現在、ソニーの立場は弱く、しかも基幹部品を外部調達に頼っているために利益も薄くなっている。薄型テレビでの遅れを挽回し、技術開発の時間を節約するために、液晶パネルについては、ソニーは世界最大手のサムスン電子との合併会社設立という提携戦略で、基幹部品の内製化に本格的に動き出す構えである。

DVDレコーダーについても、ソニーは遅れをとっている。2003年末に他社が多くのDVDレコーダーの新機種を投入し本格的に普及しはじめたとき、ソニーは年末商戦に何とか2シリーズを間に合わせた。しかし、戦略商品と位置づけ40%以上のシェアを取った松下に大きく引き離されてしまった。横山寛美氏は、「DVDレコーダーの大幅な遅れは、次世代大容量光ディスク『ブルーレイ・ディスク』開発を優先した結果であり、これも技術ロードマップの予測の誤りである」（横山 [2004] 39ページ）と述べている。2004年になると、ソニーは多機種のDVDレコーダーを出してシェアを増加させているが、このシェア増大の要因はかつてのようなソニーのブランド力、つまり高付加価値・高イメージを訴求して他企業よりも若干高い価格でも確実に売れる販売力によるものではなく、販売店への仕切り価格を最初から低価格にして販売台数を増加させようとする低価格戦略によるものである。DVDレコーダーは本格的な普及期に入り、ここ1、2年で急速に販売価格を低下させているが、そうした中でソニーの低価格戦略は収益性にほとんど寄与していない可能性がある。

また、デジタルスチルカメラにおいても、ソニーは2、3年前までの勢いをなくしてきてい

図3 連結営業利益とエレクトロニクス事業営業利益



(注) 1. エレクトロニクス事業営業利益は、セグメント間取引消去および配賦不能営業費用控除をする前の営業利益である。  
 2. エレクトロニクス事業のセグメント区分が決算期により変更があるため、エレクトロニクス事業営業利益の前期比との比較は正確にはできないことに注意が必要。  
 出所:ソニーの『アニュアルレポート』、『有価証券報告書総覧』などより作成。

表6 電機大手9社の売上高営業利益率 (1996年3月期～2005年3月期)

(単位:%)

	1996/3	97/3	98/3	99/3	2000/3	01/3	02/3	03/3	04/3	05/3
ソニー	5.1	6.5	7.8	5.1	3.6	3.1	1.8	2.5	1.3	1.6
日立	4.1	3.5	2.5	-0.4	2.2	4.1	-1.5	1.9	2.1	3.3
東芝	5.1	3.6	1.5	0.6	1.8	3.9	-2.1	2.0	3.1	2.7
三菱電機	5.0	1.4	0.0	-0.3	2.1	4.7	-1.9	1.7	2.8	3.5
NEC	5.6	3.7	3.9	0.1	2.2	3.4	-1.1	2.6	3.7	2.7
富士通	5.5	4.5	4.2	2.5	2.9	4.4	-1.5	2.1	3.2	3.4
松下電器	3.9	4.9	4.3	2.5	2.2	2.5	-3.1	1.7	2.6	3.5
三洋電機	3.5	3.4	3.3	1.7	3.2	4.9	2.6	3.6	3.8	1.7
シャープ	5.3	5.1	3.1	2.2	4.0	5.3	4.1	5.0	5.4	5.9
9社平均	4.8	4.1	3.4	1.5	2.6	4.0	-0.3	2.6	3.1	3.1

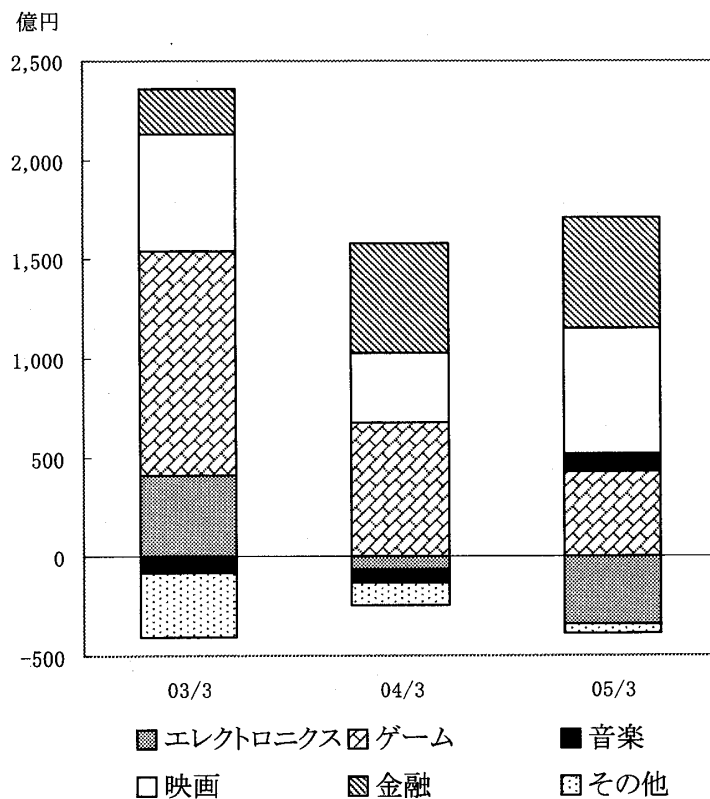
出所:各社の『有価証券報告書総覧』などより作成。



る。デジタルスチルカメラは、海外市場では需要が依然伸びているとはいえ、今後は世界市場全体が成熟化を迎える可能性があり、国内市場では早くも2004年に需要の頭打ちと価格急落という現象が現れ、市場の成熟期に入りつつある。こうした中、ソニーは2000年度以来続いている世界におけるデジタルスチルカメラ出荷台数シェアトップの地位を2004年度も何とか維持したといわれている。しかし、2004年度の実態は国内出荷台数シェア1位のキャノンに世界シェアでもトップに並ばれた状態にあり、2005年度には世界シェアでトップの地位をキャノンに譲るとの予想が出ている（『日本経済新聞』2005年5月10日）。

デジタルスチルカメラ以上に一時期の急成長の勢いをなくしてきているのが、パソコン「VAIO」である。ソニーは、1997年にコンピュータ事業に再参入し、AVとITの融合をコンセプトにパソコンの新たな使い方を提案してパソコン市場でのシェアを急拡大させ、2000年の国内パソコン出荷台数シェアでは20%近くを占めて第2位の地位にまでなっていた。しかし、2004年の国内パソコン出荷台数シェアは6.3%にまで低下して第5位に転落している（『日本経済新聞』2005年3月29日）。これは、「VAIO」のコンセプトであるパソコンを使って音楽を聞いたり映像を見たりする、さらにはそれらのファイルを自由に編集するといったパソコンを利

図4 最近3期のセグメント別営業利益



出所:ソニーの『アニュアルレポート』,『有価証券報告書総覧』などより作成。

用した AV 機能が、他社製パソコンにも積極的に取り入れられ、「VAIO」のパソコンとしての新奇性、差別性、高付加価値化の意義が薄れてきたためと考えられる。最近のパソコンは、ハード面からみると、モジュール部品化によるコモディティ化（汎用商品化）が進み、「VAIO」というパソコンも他社製パソコンも大きな違いはなくなってきており、ソフトの面でも差別化が難しくなっている。デル・モデルと呼ばれる直販システムで世界シェア第1位（日本では2004年に第3位）になったデルは、このようなコモディティ化するパソコンの事業環境に適合したビジネスモデル（すなわち、電話やインターネットでの直接注文による生産で中間流通マージンの省略と在庫ゼロを可能にし、大幅なコスト削減ができて、低価格が実現できるモデル）によって、高い収益性を確保しているが、ソニーを含む日本のパソコン・メーカーはどれも苦しい収益状況にあるようである。

## 5. 出井体制10年間の経営業績

では次に、これまで考察してきた経営行動の結果を映し出している出井体制10年間のソニーの経営業績をみてみることにしよう。表5は、出井体制10年間のソニーの連結財務諸表の主要項目データの要約表である。また、図2は、連結売上高と連結売上高営業利益率の推移を示したものである。これら2つの図表からわかるように、出井氏の社長時代の前半期（1996年3月期～2000年3月期）と会長時代の後半期（2001年3月期～2005年3月期）では、ソニーの経営業績は非常に対照的である。

連結売上高は、出井氏が社長に就任後の最初の3年間、毎年1兆円を超える大幅な増加をしている。その後の2年間は、売上高はほぼ横ばいであるが、2000年の世界的なITバブルの好影響を受け、それが反映した2001年3月期の売上高は大きく増加し、2002年3月期も小幅ながら増加している。しかし、その後は横ばいから低下傾向になってきている。売上高の対前年比増加率の平均を前半期と後半期で比べてみると、前半期が平均11.3%増であるのに対して、後半期の平均はわずか1.5%増でしかない。しかも、後半期の最初の年である2001年3月期の増加率が9.4%と高い点を考慮すれば、後半期の増加率の平均1.5%増というのは明らかに水増しされた数値であるといえる。ちなみに、2002年3月期以降の4年間の売上高の平均増加率は-0.5%とマイナスに転じている。

次に、連結営業利益をみると、これも連結売上高と同様に最初の3年間は急増するが、その後は一転して低落傾向にある（但し、2003年3月期と2005年3月期は若干増加している）。連結営業利益の前半期と後半期のそれぞれ5年間の平均を比べてみると、前半期が3,440億円、後半期が1,516億円であり、半減以下になってしまっている。また、このことの反映ではあるが、収益性指標の連結売上高営業利益率の平均も、前半期が5.6%であるのに対して、後半期は2.0%でしかなく、収益性が大きく低下していることは明らかである。

しかも、後半期の収益性低下の主因は、ソニーの主力事業であるエレクトロニクス事業の極端な不振である。図3は、連結営業利益とエレクトロニクス事業の営業利益の推移を示してい

るが、後半期の2002年3月期、2004年3月期、2005年3月期の3期においてエレクトロニクス事業は営業損失（赤字）を出している。前半期には毎期1,000億円以上（最高は1998年3月期の3,145億円、最低は2000年3月期の1,186億円）の営業利益をエレクトロニクス事業で獲得していたことからすれば、後半期の（とくに最近4期の）エレクトロニクス事業の極端な収益性低下は目を覆いたくなる状況である。エレクトロニクス事業のこのような不振を見る限り、2003年10月に発表され実施に移された「トランスフォーメーション60」という中期経営計画の成果はいまだ現れていないといえる。

さらに、電機業界の大手9社（日立、東芝、三菱電機、NEC、富士通、松下、三洋電機、シャープ、及びソニー）の連結売上高営業利益率の数値から（表6を参照）、ソニーの収益性が電機業界の中でどのように位置づけられるかをみてみることにしよう。電機大手9社の連結売上高営業利益率の平均とソニーの連結売上高営業利益率を比較してみると、出井体制の前半期（1995年3月期～2000年3月期）は、全ての年で、ソニーの売上高営業利益率は大手9社平均を上回っている。しかし、出井体制の後半期である2001年3月期以降は、IT不況の影響で電機業界の主要大手企業が厳しい経営業績となった2002年3月期を除くと、ソニーの売上高営業利益率は大手9社平均を下回ってしまっている。このように収益性の観点からみて、ソニーは、出井体制の前半期には電機業界における「勝ち組」、リーダー・カンパニーと評価される立場にあったが、デジタル家電の普及が本格的に立ち上がってきた後半期には、一転して、他の大手電機企業の後塵を拝する立場に逆転してしまっていることがわかる。

## 6. ソニーが抱える危機

以上、出井体制10年間の経営行動と経営業績をみてきたが、これを踏まえて最後に、現在のソニーが抱えるいくつかの危機について触れておきたい。

第1に、主力のコア事業であるエレクトロニクス事業の危機についてである。出井体制の前の大賀体制の時から、ソニーはエレクトロニクス事業以外の事業（音楽事業、映画事業、ゲーム事業、金融事業など）への参入による事業多角化を積極的に進め、現在、ゲーム事業と映画事業と金融事業はソニーの収益性を支える重要な柱に育っている（図4を参照）。しかしその一方で、前述したように、主力事業であるエレクトロニクス事業は、近年、営業損失を出す状況に陥っている。これほど不振な現状は、エレクトロニクス・メーカーとしてのソニーの危機ともいえる。ソニーが今後もエレクトロニクス・メーカーとしての看板を掲げて存続して行くためには、エレクトロニクス事業の収益性の改善が急務である。出井会長をはじめとする経営陣の刷新は、エレクトロニクス事業の不振の責任を出井体制にとらせるとともに、刷新した経営体制でエレクトロニクス事業を再建しようという姿勢の表れであろう。

第2に、第1の点の基底にある技術・キーデバイスに関する危機についてである。かつて、ソニーはトリニトロンという独自のブラウン管技術によってテレビ事業の優位性を獲得し、部品の内製率（部品全体に占める自社製部品の比率）は40%以上を誇り、結果として高い収益性

を確保していた。しかし、現在、前述したように、ソニーは薄型テレビの基幹部品の一つである液晶パネルやプラズマパネルを外部購入しており、2004年度通期業績見通しの下方修正の発表会（2005年1月20日）でのソニーの井原勝美副社長兼グループ CFO の発言によれば、「薄型テレビにおける内製率は1桁にとどまっている」ということである。内製率が1桁では他社との技術的差異化やコスト競争力、収益性でソニーが劣勢にあるのは明らかである。シャープが液晶テレビで40%以上、松下がプラズマテレビで約40%の内製率をもち、好業績を上げているのは好対照である（大河原克之「パソコン業界、東奔西走」120回：薄型 TV で浮き彫りになったソニーの課題、<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/2005/0404/gyokai120.htm>、を参照）。また、DVD レコーダーでも、松下が製品の立ち上げ時からシステム LSI を独自開発し、製品事業とデバイス事業のシナジー効果を生み出すバリューチェーン戦略をうまく進めているのに対して、ソニーは2003年暮れのモデルからやっと基幹部品の一つであるコーデック LSI を自社開発している。このように、ソニーは、他社に比べて、デジタル家電分野における技術やキーデバイスの開発の遅れ、基幹部品の内製化による垂直統合の遅れが目立っている。「トランスフォーメーション60」では、半導体やキーデバイスの研究開発費として3年間で5,000億円の投資を行い、内製率の向上とコスト競争力の強化を目指しており、技術・キーデバイスに対する危機意識の認識とそれへの改善策はやっと動き始めたところといえるだろう。

第3に、ブランド力低下の危機についてである。日経 BP コンサルティングが実施したブランド調査「ブランド・ジャパン2005」によると、消費者が選んだブランド総合1位はソニーであり、依然としてソニーのブランド力は高い。しかし、同調査の製品などの個別ブランドで見ると、例えば、パソコン「VAIO」は昨年の19位から67位へ、携帯音楽プレイヤー「ウォークマン」は143位から272位へ、デジタルビデオカメラ「デジタルハンディカム」は174位から309位へ、デジタルスチルカメラ「サイバーショット」は232位から361位へ、テレビ「ベガ」は510位から743位へというように、ソニー関連の主なブランドは昨年に比べて順位を大幅に下げている。また、ソニー製品を「最近使っている」という回答は3年連続して減少し、順位も昨年の26位から64位へと大幅ダウンしている。これらの調査結果からわかることは、ソニーブランドへの消費者の期待は相変わらず高いが、期待に応える製品をソニーは出せていないことである。この調査の委員長である片平秀貴氏は、「個別の製品で積み重ねてきたソニーブランドへの評価という“貯金”を、使い果たしつつある兆候ではないか」と見ている（『日経ビジネス』2005年4月25日・5月2日号、168-169ページを参照）。まさに、ソニーのブランド力低下の危機である。さらに、ブランドとの関連で懸念されるのは、最近、ソニーがいくつかの製品でシェア拡大のために低価格戦略を採っていることである。後発となった DVD レコーダーの低価格戦略は前述したが、液晶テレビでも同様の動きを取り始めている。40%を超える圧倒的なシェアをもつシャープの「AQUOS」に対抗するために、ソニーは2005年2月から「ハッピーベガ」という新シリーズの液晶テレビを投入したが、この液晶テレビの価格は同型のシャープ製品よりも低く設定されている。マーケティング戦略の一環として、シェアが低いチャレンジャー

企業がシェア拡大のために低価格戦略を採用するのはしばしば見られるが、ブランド力が高いソニーが低価格戦略を採用することは問題ではないだろうか。ソニーが蓄積してきたブランド・イメージを毀損することにならないだろうか。このようなソニーのブランド力低下の危機を回避するには、何よりもソニー・スピリットに富んだ革新性・卓越性のある「ソニーらしい」製品を市場に送り出すことが求められている。

出井体制に代わる新しい経営体制がどのような新生ソニーを創り上げていくのか、これからも注目して見守っていききたい。

#### <ケース2>の参考文献・資料

- [1] 板垣英憲 [2004]『戦略カンパニーソニーの軌跡と出井伸之』秀和システム
- [2] 出井伸行 [2002]『非連続の時代』新潮社
- [3] 荻 正道 [2003]『ソニーが危ない！ —SONY 神話崩壊の危機—』彩図社
- [4] 末政芳信 [2001a]『ソニーの連結財務情報 第I部 開示編』清文社
- [5] 末政芳信 [2001b]『ソニーの連結財務情報 第II部 財務分析編』清文社
- [6] 立石泰則 [2001]『ソニーと松下 生き残るのはどちらだ!』講談社
- [7] 横山寛美 [2004]『ケースで学ぶ経営戦略』シグマベイスキャピタル
- [8] ソニー『アニュアル・レポート』(各年版)
- [9] ソニー『有価証券報告書総覧』(各年版)

その他に、『日経ビジネス』、『週刊東洋経済』、『週刊ダイヤモンド』、『週刊エコノミスト』、『日本経済新聞』などの雑誌・新聞、およびソニーやその他企業などのホームページを参照した。

#### (謝辞)

本論文は、平成15年度関西大学学部共同研究費において、研究課題「変革期の経営行動の基礎的分析—ケース・スタディを中心に—」として研究費を受けたものの成果として公表するものである。