

## 社内ベンチャーを通じたシェアード・バリューの創出 ーコクヨの CSR に関する事例研究ー

Creating Shared Value through Internal Corporate Venturing :  
A Case Study on Corporate Social Responsibility (CSR) of KOKUYO

石川 均(大阪市立大学大学院都市経営研究科都市ビジネスコース修了)  
Hitoshi ISHIKAWA (Master's Degree Finished from Urban Business Course,  
Graduate School of Urban Management, Osaka City University)

本研究は、CSR を動機とする新事業が社会に果たす役割 (社会価値) と母体組織に与える効果 (経済価値) を明らかにすることを目的とする。より具体的には、社内ベンチャーが、障害者福祉という社会価値と、企業の持続的成長という経済価値の両立 (CSV) を目指すプロセスについて仮説構築を行うこととする。そのための方法として本研究は、コクヨ株式会社により設立された 2 社の特例子会社を対象とする事例研究を行っている。

本研究では企業の社会戦略に関する先行研究の考察から仮説として「障害者就労を促進する特例子会社の設立は社会的 (倫理的) 責任の活動の範囲にとどまらず、CSV を実現するための ICV として有効なモデルとなる」という分析フレームを設定した。

本研究では、異なるドメインを持つ同社の 2 つの特例子会社の事例を通じて、社会戦略モデルにも複数の類型があることを例示した。その結果、障害者の法定雇用率達成を目的とする特例子会社が、社会的義務の範疇を越えた労働市場の統合、社会的包摂、及び経済発展への貢献という社会価値と経済価値の両立を実現させる方向性を示している。

本研究では結論として、「CSR」「CSV」「社内ベンチャー」を構成する要素の分析から、「事業性」と「革新性」によって定義された事業ドメインが「社会性」とのコンセンサスを引き寄せ、社会価値を創造していくという仮説を提示している。

本研究における理論的インプリケーションとしては、企業の持続的成長を実現させる新事業創造は、「事業性」と「革新性」を重視する母体組織の社会戦略と、ドメイン・コンセンサスを強化するイントラプルナーを生み出す組織の多様性という 2 つの要素の紐帯が重要であることを示したことにある。

**キーワード:** CSR、シェアード・バリュー、社内ベンチャー、特例子会社、コクヨ

**Keywords:** CSR, Shared Value, ICV, Special Subsidiary, KOKUYO

### 1. 本研究の背景と目的

#### (1) 背景

労働市場において障害者<sup>(1)</sup>は自由かつ十分な雇用機会を保障されているとはいえない。人一倍に働く意欲があっても障害者が活躍できる場は限られている。ゆえにわが国においては 1960 年に「障害者の雇用の促進等に関する法律」(「障害者雇用促進法」)が成立したことで、事業主には国が定める「障害者雇用率」<sup>(2)</sup>の達成が義務づけられるようになった [図 1]。

図 1 障害者雇用率の算定式

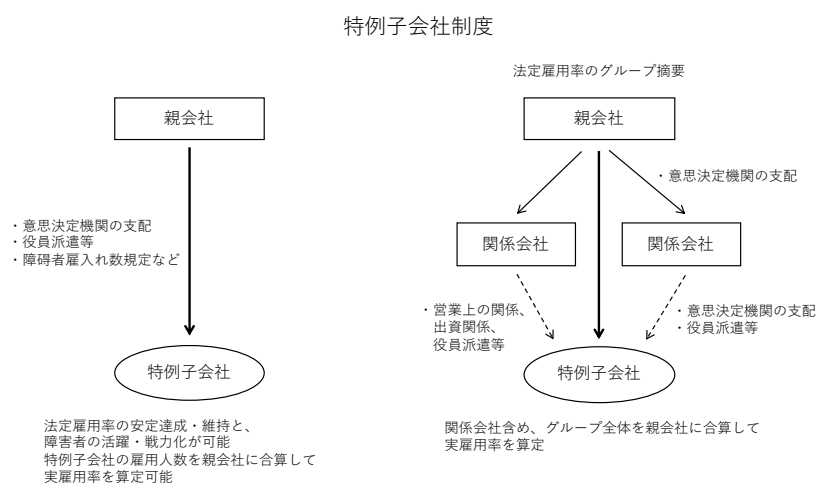
$$\text{障害者雇用率} = \frac{\text{対象障害者である常用労働者の数} + \text{失業している対象障害者の数}}{\text{常用労働者数} + \text{失業者数}}$$

出所：厚生労働省「障害者雇用率制度の概要」

民間企業における障害者雇用の拡大は障害者雇用率制度と障害者雇用納付金制度の2つの制度によって推進されている。しかしながら現状は障害者の就労者数は増えているものの、全体として法定雇用率には届いておらず、民間企業の法定雇用率達成率は 48.6%にとどまっている（2020 年厚生労働省調べ）。障害者を 1 人も雇用していない企業も多く、障害者雇用に熱心な企業とそうでない企業の二極化が進んでいる。

そのような状況にあって、1987 年に制度化された「特例子会社制度」が注目されている。特例子会社は障害者の雇用環境を整備するなど一定の要件を満たし認定された会社で、雇用した障害者が親会社の障害者雇用実績としてカウントされる<sup>(3)</sup> [図 2]。

図 2 特例子会社の仕組み



出所：厚生労働省「特例子会社制度の概要」

事業主にとって特例子会社制度を活用する最大のメリットは、法律に定められた障害者雇用率の達成が容易となり、障害者雇用納付金が減額（雇用率によっては障害者雇用調整金が支給）されるといいう経営上の便益性にある。しかしながら特例子会社制度には問題点も多い。

例えば、中島（2018）が指摘するように、特例子会社に振り分けられる仕事が社内向け間接業務中心であれば、そのサービス自体は本業ではなく、その拡大は会社全体の業績の向上に寄与しない。また、業務の見返りとして受け取る親会社からの報酬は、費用プラス利潤という“総括原価方式”で決められることがほとんどであることから、生産性向上のインセンティブが働かないといった課題もある<sup>(4)</sup>。

さらには特例子会社の存在意義を問うべき問題も指摘されている。民間企業による一般就労の形態をとりつつも、子会社化によって組織を分離させ、多くの障害者が親会社から隔離された職場で就労する「シェルター」的雇用形態は、障害者権利条約の求める「インクルージョン」の原則に反することにはならないのかという根本的問題が内包されている<sup>(5)</sup>。このような矛盾は「事業を通じて社会の発展に尽くす」という企業

の「絶対的価値」との整合性に絡む問題であると同時に、「企業は何のために存在しているのか」という企業の社会的正当性への問いかけをも想起させるのである。

ここで注目すべきは特例子会社と親会社の事業領域（ドメイン）の関係である。特例子会社に対して野村総合研究所が行った調査の中で、親会社の事業領域と関係のない事業への取り組みの有無を聞いたところ、「親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいる」と答えたのが 41.4%、「親会社の事業領域と関係のない事業・業務へ取り組んでいないが、検討はしている」と答えたのが 15.4%であった。半数以上の企業で自社の新事業の創出に特例子会社制度を活用しようとする姿勢が見られたのである<sup>(6)</sup>。

こうした動きは、同制度が大企業の法定雇用率確保のための障害者就労の受け皿にとどまらず、企業のもつ社会性に戦略的視点を導入する試みといえよう。また、障害者就労問題という社会課題を解決する観点からは、障害者のより開かれた職場への移行を目指す「インクルーシブ」という国連障害者権利条約の基本理念に近づける可能性をも秘めている。このようなことからソーシャル・イノベーションは社会的活動目的と経済的活動目的の双方を達成していく成長戦略として位置づけることができるのである。

## （２）研究目的と研究方法

本研究は、社内ベンチャーがシェアード・バリューを創造するプロセスについて考察する。その目的は、CSR を動機とする新事業が社会に果たす役割（社会価値）と母体組織に与える効果（経済価値）を明らかにすることで、社会戦略の強化が企業の持続的成長に有意であるという企業成長モデルを示すことにある。

本研究の事例として扱う特例子会社は、障害者雇用拡大という社会政策の補完的役割を果たすべく設計された仕組みであり、経営福祉主義の色合いが強い。障害者にはさまざまな支援が必要なことから収益性の追求が難しい。その中でも農業分野については労働生産性の低さが常に課題となることから、利益の確保がとりわけ難しい事業であることはよく知られている。本論では、母体組織の既存事業の延長線上にない新事業創造に関する先行研究をベースに、企業の社会戦略に基づく CSV の可能性を見出したい。

本研究では、CSV の実現を第 1 の目標に据えたコクヨ株式会社のケースを取り上げる。特例子会社が社会価値のみならず経済価値の向上を実現する構成要素を分析することで、企業の社会戦略が持続的成長のための必然的行動であることを明らかにしたい。CSR を念頭においた社内ベンチャー（ICV）によって開発された新事業が社会価値の創造につながり、その結果として企業の経済価値を高め、競争優位性を高める効用をもたらす。これまで障害者雇用の拡大を目的とする特例子会社を社内ベンチャーの観点から捉える研究は見当たらない。社内ベンチャーが、障害者福祉という社会価値と持続的成長という経済価値の両立（CSV）を目指すプロセスを検証することで、特例子会社制度の可能性を展望することは意義あることと思われる。

## 2. 先行研究に関する考察

### （１）障害者雇用

わが国における障害者雇用を扱った先行研究は福祉や社会厚生観点から見た既存制度の評価に関わる研究が主流である。例えば、中島・中野ほか（2005）は、障害者雇用給付金制度に着目し、同制度が障害者雇用の推進に繋がる一方で、社会厚生を減少させることを明らかにした。土橋・尾山（2008）も法定雇用率の一律規定が社会厚生を減少させ、非効率であると論じている。このような福祉や社会厚生観点から捉えた論考は多く見られるが、ICV や CSV の観点から障害者雇用を論じた先行研究は少ない。

経済価値の観点からの論考では、長江（2005）は、法定雇用率を達成しているという企業情報が株式市場

ではネガティブな評価を受けていることを示し、障害者雇用が経済非効率であるとの見方で投資市場が短期的利益を重視していると結論づけた。亀井 (2015) は「企業が障害者雇用を通じて事業を構築し、さらには持続的成長を遂げていく為の要因を一般化し、再現性を高める」研究を行った。そこで、企業の新規事業創出プロセスにおける紐帯の動態的变化の端緒となる弱い紐帯形成の要因として、障害者雇用というソーシャルインパクト情報が有効であることを明らかにし、March (1991) が示した組織の持続的成長に必要とされる「活用」と「探索」の両立のあり方を論じている。

有村 (2014) は「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か」という問いを立て、日本企業がダイバーシティ・マネジメントとして障害者雇用を推進していくための方向性を示した。有村は、社会的責任か経営的視点かといった二律背反的思考ではなく、双方がともに不可欠だという発想の重要性を指摘する。そのうえで、障害者を雇用し拡大していくために、なんとしてでも経営成果を出していくという経営陣の態度や動機が少なくとも現場レベルでは徹底されていることを重視する。そしてそのことが「障害のない社員や管理者・経営陣の無知・無関心と障害のない社員向けにデザインされた物的環境と制度の見直し/変革への原動力」となっていくことを期待する (有村 2014,pp.51-64)。

特例子会社に関する先行研究では、障害者雇用の事例の分析をもとにした制度課題と今後の方向性についての論考が見られる。小田 (2011) は、「障害を持つ人々の『働く』ということ、あるいは障害の有無に関わらず『働く』ということ、さらには働く場での障害とは何なのか」といった論点を提示した。伊藤 (2012) は、特例子会社制度の設置には大企業の雇用納付金の負担を軽減させたいという思惑が強く影響している点を指摘し、特例子会社の機能は限定的であるから大企業である親会社は一企業として独自に法定雇用率の達成を目指すべきであると論じている。特例子会社が大企業のインクルーシブな雇用促進の場であるという性格を明らかにしつつ、よりインクルーシブな雇用に移行していくための職業リハビリテーションを中心とした保護雇用制度として発展させていく方向性を示している点が注目される。

また、近年増加傾向である企業の農業参入について、室屋 (2015) は「なぜ企業の農業参入は増加傾向が続くのか」という問いから、その増加傾向は人口減少や低成長という環境変化に対する企業や地域の適応との見方を示した。

## (2) 企業の社会戦略

わが国においては Porter (2011) の CSV 戦略論が発表される以前から、CSR やフィランソロピーを超えた「戦略的社会性」という概念も議論されてきた (金井 1999,pp.48-57)。占部 (1984) は、CSR やフィランソロピーといった社会的活動の重要性を指摘し、企業による「利益還元計画」と「社会的市場計画」という 2 つの社会的戦略を提示した。金井 (2016) は、企業と社会が望ましい関係を築くためには、社会に存在するさまざまな社会問題を企業が満たすべき社会的ニーズとして捉え、自身の企業活動を通じてその解決に取り組んでいく必要があるとし、このことを実現させるためのプロセスを次のように提示する。①多様な社会的ニーズを感知する場とシステムを持ち、②そのニーズを満たす新しい事業コンセプトの創造を行い、③そのコンセプトのもとに社内外の資源を動員し、問題を解決していくことが要請される (金井・岩田ほか 2016,p.316)。このような新事業の創造を通じて社会課題を克服し、新たな社会価値を創造していくプロセスが金井のいう「戦略的社会性」の概念である。

2000 年代に入って、ソーシャル・エンタープライズに注目が集まっている。谷本 (2006) はソーシャル・エンタープライズの構成要件として「社会性」「事業性」「革新性」を挙げる。「社会性」は、ローカルあるいはグローバルなコミュニティにおいて今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業のミッションと



する。そのベースにはどのような社会を目指すのかという価値やビジョンがあり、地域社会やステイクホルダーからの支持を集める。「事業性」とは、社会的ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業を進めていくことである。事業遂行のためのマネジメント能力、財・サービスの開発力、マーケティング力が求められ、アカウントビリティをもって経営活動を行なっていく必要がある。「革新性」は、新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは社会的課題に取り組む仕組みの開発などを通して、新しい社会的価値を実現し、従来の社会経済システムを変革していく可能性を示していくことである(谷本 2006,p.4)。

松野 (2019) はソーシャル・マネジメント論の議論の中で、「企業目的としての社会性 (社会的目的) は、社会のためだけでなく企業のためでもあることを熟慮した『社会性』であり、企業は収益性・成長性という観点から社会的目的を戦略的に策定していく必要がある」(松野 2019,p.250) と論じている。「ソーシャル・マネジメント」の条件について松野は、谷本の社会的企業の特徴である「社会性」「事業性」「革新性」の 3 つの要素を援用する。すなわち、社会性を追求する上では、革新的な取組みを導入する必要があることを前もって強く意識し、実行する必要がある。一方で、事業性もターゲットとした取組みを行わなければ成果とは評価されない。事業性は革新的ビジネスモデル創出の機会でもある。これら 3 つの要素のバランスを考える必要があると松野は論じている (同上,p.286)。

これらの先行研究は CSR における戦略性の必要を論じたものである。ここから導かれる 1 つの命題は、森本 (1994) が指摘しているように、企業の経済価値と社会価値の両立は「企業の正当性の獲得」を目指すということである。企業の正当性とは「その企業が社会的の望ましい正義のある存在であるとの認知及びそれに基づく支持」をいう。企業がなぜ正当性の獲得を必要とするかについて、森本は「企業は独自の経営目的を持ち、環境主体の貢献を調整しながら目的達成活動を展開し、その成果をもって環境主体が企業に寄せる期待に応えなければならない」(森本 1994,pp.335-337) とその理由を述べている。

### (3) 社内ベンチャー (Internal Corporate Venturing : ICV)

社会課題を克服することで生み出される新しい社会価値の多くが企業による新事業の創造を通じて実現されることから、本研究を進めるにあたって、社内ベンチャー (Internal Corporate Venturing : ICV) が果たす役割について考察する必要がある。榊原らは社内ベンチャーを「大企業が内部に保有する資源やノウハウを活用しながら、社内存在する才能にあふれた企業家 (社内企業家) の力をテコにして、社内から新規事業を起こすための 1 つの装置」と定義した (榊原ほか 1989,pp.303-304)。榊原は、ICV の定義には 3 つの要素が含まれていることを指摘する (同上,pp.7-8)。

- (1) 既存事業とは異なる新規性の高い事業の創造がめざされる。
- (2) 大企業組織の内部に独立性の高い事業創造単位が設定される。この単位には「企業内企業」とか「ミニ・カンパニー」とよばれる。
- (3) 事業創造にかかわる研究開発、生産、マーケティング、さらに場合によっては財務、人事等にまで及ぶ広範な権限とそれを遂行するための資源とがリーダーに与えられる。この場合のリーダーは社内企業家 (intrapreneur) とよばれることがある。

Pinchot (1985) は効果的な社内企業活動を可能とする 10 の要因を挙げる。①社内企業活動への志願の奨励、②一人の社内企業家の継続性、③意思決定権の付与、④非公式の資源 (資金・人材) を利用できる方法の具備、⑤小規模で実験的な事業開発の許容、⑥リスクに対する寛容性、⑦辛抱強い長期的な投資、⑧縄張り意

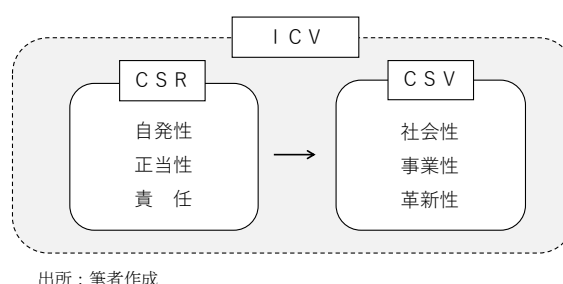
識の排除、⑨権限を持つ小規模チームの設置、⑩多様な取捨選択の自由、がそれである。これらの要因から分かるように、プロジェクトのメンバーが社内企業活動に専念できる組織的な仕組みづくりが新事業創造の重要課題となる。

### 3. 分析フレーム

本研究の分析フレームは〔図 3〕のようになる。本論では、営利、非営利にかかわらずあらゆる企業は事業の創造を通じて社会課題を解決し、新たな社会価値の創造に貢献する役割を担っているという認識に立って、社会戦略の分析を進めていく。

企業の社会戦略に関連する先行研究の考察から、企業が自己目的を実現するための社会的正当性の獲得には「CSR（企業の社会的責任）」「CSV（共通価値の創出）」「ICV（社内ベンチャー）」の 3 つの要素が重要であることが明らかになった。そこで「障害者就労を促進する特例子会社の設立は社会的（倫理的）責任の活動の範囲にとどまらず、CSV を実現するための ICV として有効なモデルとなる」という仮説を設定する。その上で、CSR の追求が新事業創出の動機となり、ICV が CSV 実現へと導くプロセスを明らかにする。プロセスの解明にあたっては、コクヨの特例子会社が目指す CSV について〔図 3〕のフレームを用いて分析を行う。

図 3 分析フレーム



出所：筆者作成

分析に際しては、森本の「企業が自己に対する各種環境主体の諸原則に応えることを自己の責任として自発的に遂行し、それによって正当性を獲得し、制度としての自己の存続を万全にすること」（森本 1995,p.202）という CSR の定義を援用し、「自発性」「正当性」「責任」の 3 つの構成要素を抽出する。

また、特例子会社を社会課題の解決に取り組む事業体として捉えることにより、谷本（2006）が定義するソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の特徴である「社会性」「事業性」「革新性」の 3 要素に注目しながら、社内ベンチャーがシェアード・バリューを創出するプロセスについて検討していくこととする。これら 3 つの要素は営利・非営利にかかわらず、社会課題の解決に取り組むあらゆる事業領域に当てはまる特徴であると思われる。ここで CSR と CSV の関係性を整理しておく。

CSR の領域では、自己利益動機による基本責任から自社の生み出すさまざまな不経済に対する義務責任へと拡大し、さらにはメセナ活動や社会貢献といった支援責任まで発展していく過程が先行研究において明らかになっている。そこでは“良い企業”の基準に「高収益性」と「高成長率」という 2 つの要素に「社会性」が加わることを確認した。ここでの「社会性」とは、多様なステイクホルダーに対する収益性、成長性以外のコミットメントと捉えることとする。この環境に合わせて変化する「社会性」を企業戦略の中にどう位置づけるかは企業の競争優位性に関わる重要なポイントであると思われる。

次に、CSV の経営モデルを CSR との対比から位置づけるのであれば、CSR では企業が社会の一員として

“善い行い”をすることがゴールであったが、CSV では“善い行い”に加えて経済価値も同時に達成されなくてはならない。企業活動が創出する経済価値は、社会価値とトレード・オフの関係ではなく、トレード・オンの関係性において実現される。企業を取り巻く環境の変化に無関心で、その変化に適応できない企業は、社会価値はおろか経済価値をも喪失することになろう。外部からの要請ではなく内発的に自社の事業とどう関連づけてドメインを定義し、自社の経済価値と社会価値をいかに両立させて獲得するかという新たな機軸を打ち立てることが必要となる。

## 4. コクヨの障害者雇用

### (1) コクヨと障害者雇用

本章の主題は、文具・事務用品メーカーである「コクヨ」が事業の多角化によってどのように企業ドメインが再定義されてきたのかを概観しながら、障害者雇用率の向上を目的に設立した特例子会社が、既存の事業領域とかけ離れた新事業を創出することの戦略的意図がどこにあるのかを見いだすことにある。

コクヨの障害者雇用は 80 余年にわたる長い歴史を持ち、わが国における障害者の職域の拡大を目指す CSR 経営の先駆的役割を担ってきた。創業者、黒田善太郎の障害者雇用の取り組みは戦前まで遡る。1940 (昭和 15) 年に本社工場で聴覚障害者の雇用を開始したのが最初であった。その動機については、特例子会社設立の中心的リーダーであった仲井道博 (元ハートランド社長) によると、「当時の印刷工場は騒音がひどく、集中して長時間就業することが困難であった。そのような環境であればむしろ聴覚に障害のある方々の方が作業環境に適し、工場の生産性は高まり、彼らにとっても活躍の場を広げることができるのではないかと黒田は考えた」という<sup>(7)</sup>。

### (2) 2 つの特例子会社

2003 年 3 月のある日、コクヨオフィスシステム中部支店長<sup>(8)</sup>であった仲井道博は、人事部から「特例子会社を作ることになったから大阪に転勤してほしい」と内示を受けた。52 歳の時だった。滋賀県出身の仲井はコクヨの営業畑の道を長く歩み、三重県桑名市に自宅を構えて 15 年以上が経っていた。戸惑う仲井に上司はこう告げた。「障害者が働ける会社ならどんな業種でもいい。自分が考える好きな会社を創ってください」。

当時、コクヨにおいては八尾工場の閉鎖に際して障害を抱えた従業員の雇用継続が重要な経営課題となっていた。同社では日常生活上の理由から転勤のできない障害者たちの整理解雇という選択肢はなく、サブビジネスの維持・強化を目的に特例子会社の構想がスタートした。

突然の辞令により仲井は出向 (特例子会社準備室室長、のちに取締役から代表取締役社長に就任) というかたちで特例子会社を立ち上げる責任を担わされた。当時、会長だった黒田暲之助は、健常者と障害者が一緒になって働けない特例子会社という形態について当初は否定的だったという。しかしこれまでの工場勤務とは環境が違い、適性の違う健常者と障害者が 1 つの職場で一緒に働くことは両者に負担がかかってしまうことに黒田は理解を示し、会社の方向性が決まった。新会社は特例子会社といえども独立した事業体であることから他のグループ会社同様に経済的な生産性と効率性が求められた。もともと慈善事業的な障害者雇用という発想がないコクヨにあつては、特例子会社はベンチャーとして位置づけられているのである。

コクヨの特例子会社設置の特徴として、2 社の特例子会社を持っていることが挙げられる。2 社が中心となってコクヨグループとしての障害者雇用率は 2.31% で法定雇用率を達成している (2019 年 6 月 1 日現在)。

2 社の事業概要を [表 1] に示した。

表 1 コクヨの 2 つの特例子会社の事業概要

| 法人名  | コクヨ K ハート株式会社                                                                                                      | ハートランド株式会社                                                                                     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 設 立  | 2003 年 9 月設立、2004 年 1 月操業                                                                                          | 2006 年 12 月設立、2007 年 10 月操業                                                                    |
| 特例認定 | 2005 年 4 月                                                                                                         | 2008 年 3 月                                                                                     |
| 所在地  | 大阪市東成区大今里 6-8-10                                                                                                   | 泉南市幡代 2018 番地                                                                                  |
| 役 員  | 代表取締役 西林 聡                                                                                                         | 代表取締役社長 谷 健次                                                                                   |
| 資本金  | 9000 万円                                                                                                            | 100 万円                                                                                         |
| 目 的  | 障害者雇用を通じて「福祉・雇用・経営」の 3 拍子を確立する。お互いに尊敬尊重し、障害者の自立支援と社会貢献の一翼を担う。                                                      | 障害者雇用を通じて「福祉・雇用・経営」の 3 拍子を確立することを目的に、コクヨ K ハートの子会社として設立された。農業生産法人としては日本で初めての特例子会社。             |
| 活動分野 | オフセット印刷/カタログ・POP 等のデザイン/ステーションナリー商品の開発業務サポート/名札・名刺の製作/POP 製作 (店頭用・展示用パネルなど) /オフィスレイアウトの図面作成/ステーションナリー商品の修理受付窓口/諸作業 | 水耕栽培による野菜の栽培、及び販売。栽培する主品目は水耕栽培によるサラダほうれん草。就労継続支援 B 型作業所として地元の福祉施設から毎年年度のべ 7,000 名の障害者を受け入れている。 |
| 人 員  | 106 名 (2021/4/1 現在)                                                                                                | 18 名 (2021/4/1 現在)                                                                             |
| 障害者  | 55 名                                                                                                               | 7 名                                                                                            |
| 身体   | 39 名 (聴覚障害 25・身体障害 14)                                                                                             |                                                                                                |
| 知的   | 4 名                                                                                                                | 5 名                                                                                            |
| 精神   | 12 名                                                                                                               | 2 名                                                                                            |

出所：2 社ホームページをもとに筆者作成

### (3) 特例子会社「コクヨ K ハート株式会社」

1961 年、当時東洋一と言われたコクヨ八尾工場が操業した。この工場内の設備が整備されるのを機に障害者にとって働きやすい職場環境が整えられていく。しかし 2003 年に転機が訪れた。コクヨは八尾工場と滋賀工場の統合を決める。これは同社の上場以来、初めて最終赤字を計上したことに伴う構造改革プラン「コクヨグループ構造改革 21」の一環であった。とりわけ滋賀工場と八尾工場の統合は、大幅なコスト削減を進めるための国内生産体制再編計画の中でも最大規模の改革であった<sup>(9)</sup>。多くの聴覚障害者が働く八尾工場の閉鎖は障害者たちを滋賀工場へと異動させることを意味し、引っ越しを伴う転勤は彼らにとって大きな負担となることが予想された。

そこで同社は障害者の雇用を守るために、彼らの通勤圏内に事業所を設立することにした。それが大阪市東成区にある「コクヨ K ハート株式会社」(以下「K ハート」と記す)である。社名はコクヨの旧社名「黒田國光堂」にちなみ、創業者精神を大切にしたいという思いから K の頭文字をもらって名付けられた(仲井 2004)。従業員は八尾工場から来た聴覚障害者 17 名、新規に採用した障害者 1 名、管理スタッフ 5 名で構成され、他に業務支援として外部の印刷会社と契約した。2004 年にはグループ全体の障害者法定雇用率の達成を目的に特例子会社としての認定を受け、コクヨグループ全体としても法定雇用率を上回っている<sup>(10)</sup>。

K ハートの事業内容は障害者ができる仕事は何かということから始まった。その結果、本業に近いもので本社からの支援が受けやすく、収支計画が立てやすいものとして商品カタログ・パンフレットの印刷・製本が選ばれた。最初はモノクロ印刷が主力であった。その理由は、カラー印刷は設備費がかさむ上にスタッフの高い技術を必要とするも、競争が激しく利益率が低かったからである。それでも自社の高い印刷基準をクリアできる品質を目指し、品質管理、コスト管理、工程管理の精度の向上に努める日々が続いた。

創業時から苦難が続く同社だが、運の良さもあったという。発注先のシール印刷会社が突如廃業することになり、コクヨが外部の会社に発注していたシール製作を内製化できたからだ。廃業する印刷会社から印刷機械を無料で譲り受け、親会社に製品を供給することによって事業は離陸を果たすことができたのである。

同社では聴覚障害者を多く雇用している。そのために「聞こえない」「話せない」という情報障害は仕事を遂行していく上で大きな支障となった。そこで業務推進委員会を組織し、社員全員が業務改善に参加する仕組



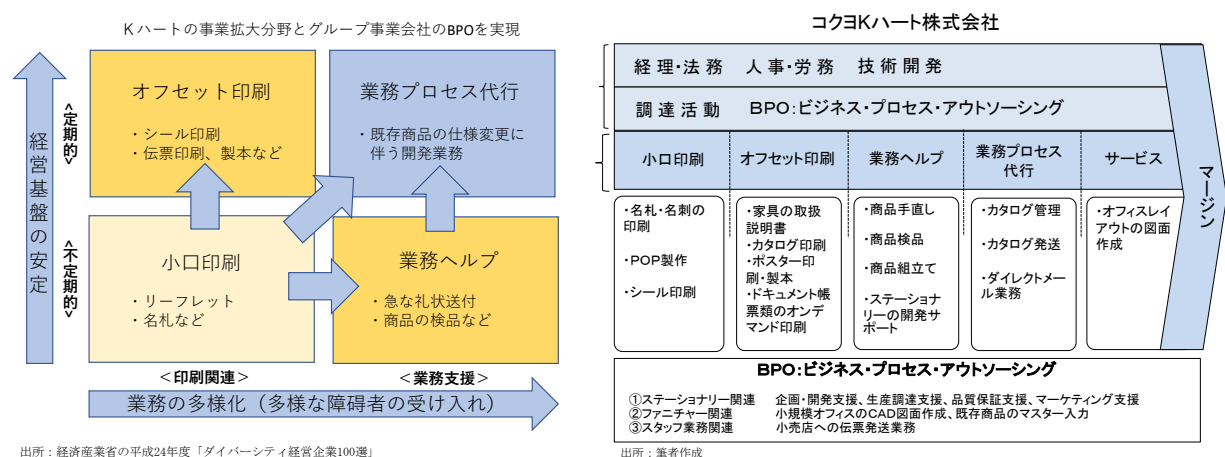
みを作り上げた。工場のOBに依頼して手話通訳をお願いし、手話教室なども開いて社内コミュニケーションの活性化を図った。また安全面でも、ヒューマンエラーによる事故・災害を防ぐために、建物のバリアフリーは当然のこととして、印刷機に異常が発生した時にはバイブレーターが振動したり、パトライトが点灯したりするなどの工夫を凝らし、断裁機は両手でボタンを押さないと断裁機が下りない構造にするなどの安全装置を採用した。このような改善を重ねて同社の製品は、品質、価格、納期面で外部に負けない競争力が備わった。その結果、同社の事業は本社の支援も得ながら順調に推移し、3 期目で黒字化を達成し、それまでの累積赤字を解消した。現在は障害者 55 名が従事するまでに成長した(2021 年 4 月 1 日現在)。

K ハートがグループ会社にとっての下請け的な小口印刷の単なる外注先から、自律的な事業構築を目指す転機が訪れたのは、事業会社コクヨ S & T 株式会社の企画部門から黒田英彦を K ハートのトップに招いた時からであった。この取り組みは経済産業省の 2012 年度「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選ばれるなど、多様な人材が意欲的に仕事に取り組める環境を整備し、自社の競争力強化を目的とする先進的な事例として注目された。その内容について同省のベストプラクティス集から紹介したい<sup>(11)</sup>。

文房具の製造販売を手がけるコクヨ S & T と K ハートとの間で議論が重ねられた結果、K ハートへのアウトソースによる戦略的な業務改革 (BPO) が遂行されることとなった。それを契機に、K ハートは業務ヘルプ、既存商品の仕様変更に伴う開発業務などの業務プロセス代行業務を展開する事業体として発展していく。この根底には「障害の有無にかかわらず優秀な人材の適材適所を実現すれば、企業収益に貢献する働きを得られる」<sup>(12)</sup>というコクヨグループの企業風土が反映している。

K ハートの事業拡大は、既存事業のノウハウを有するシニア社員や商品開発職の社員をグループ会社より出向させ、リーダーとしてのフォロー体制を確立させるとともに、アウトソーシングを行う側が障害者でも従事できる業務の棚卸・細分化を行った。K ハート側では、切り出してもらった業務に即した人材を選定し、個人のスキルに合わせた割り振りを行っている。例えば身体に障害を持つ社員には在宅勤務にてオフィスレイアウトサービス図面を、CAD を用いて自宅で設計業務ができるよう工夫し、対人緊張の精神障害を持つ社員にはお客様相談室のテーブル起こしやレポート作成に従事させるなど柔軟な制度設計を実現した<sup>(13)</sup> [図 4]。

図 4 コクヨ K ハートの事業拡大のマトリクスとバリューチェーン



K ハートの戦略的な業務改革 (BPO) が進められた結果、同社の業務は拡大した。この改革は、特例子会社の収益性向上や経営基盤の安定に寄与したことのみならず、事業会社の業務効率化も格段に向上し、その分新製品開発などに注力できる環境が整った。一方の障害者自身は、より付加価値の高いアウトプットを

実感することができ、働くモチベーションが高まったのである。

#### (4) 特例子会社「ハートランド株式会社」

大阪府泉南市にある農業団地「かるがもの里」の緩やかな坂を上っていくと、やがて「ハートランド」という小さな手作りの看板にたどり着く。そこには 3,000 m<sup>2</sup>超のガラス張りの水耕栽培ハウスが太陽の光を一身に浴びるかのように建っている。ハウスの内部では知的・精神障害を持つ従業員を中心に大勢の若者がサラダほうれん草作りに汗を流している。

ハートランド株式会社(大阪府泉南市)は、障害者に就労の場を提供しながら安全・安心な野菜の生産を通して、日本農業の復活に貢献できる事業を目指している。同社は文具・事務用品メーカー「コクヨ」が日本で最初に農業生産法人として設立した特例子会社である。同社はKハートの子会社として創業した。特例子会社の中でも農業生産法人となった日本初の事例として注目されてきた。コクヨのグループ企業が増える等の理由により、グループ全体での常用雇用者数の増加にともない、新たな障害者雇用を検討すべき状況となった際に、印刷業務であれば就労が難しい知的障害者の職域を拡げることを目的に設立された<sup>(14)</sup>。

ハートランドは大阪府が開発した泉南市の農業団地「かるがもの里」の一角 4,200m<sup>2</sup>を農地として購入、そこに約 2,920m<sup>2</sup>のガラス張りの低コスト耐候性ハウスを建設した。加えて事務所、水耕施設、冷蔵庫、集出荷施設などの建設に伴う総事業費は1億7千万円、そのうち半額相当を農林水産省の認定農業者を支援する助成金で賄った(永井 2016, pp.44-46)。

水耕栽培は土や培地を用いずに作物に適した培養液を主体として栽培する方法である。土耕と違って連作障害がない。生育スピードも速く、再現性の高い栽培方法で一般の農家のような経験や知見を必要としないため新規参入がしやすい。また、定植・収穫等の作業もクリーンで楽なことから障害者にも作業がしやすいという長所がある。反面、作物の生理ストレスや土壌病害(水伝染性)の緩衝作用が弱く、栽培に対する注視が必要とされる。同園が採用する NFT 型は 1973 年にイギリスで開発された技術で、緩やかな傾斜のついた栽培ベッドに培養液を少量ずつ流下させながら栽培するシステムである。培養液を薄く循環させることによって、空気中の酸素をより多く溶解させ、液面上の作物の根が酸素を空中からも取り入れることができるため、酸素欠乏が起こりにくい。栽培ベッドが水平な DFT 型と比べて培養液も少なく済む。また、培養液の冷却や加温が低コストでできるが、培養液の濃度や成分の変化が起こりやすい等の短所もある<sup>(15)</sup>。

同園はサラダほうれん草の栽培が主体であり、年間 50 トンを市場(関西スーパー、イトーヨーカドー、イオン、大阪いずみ生協等)に出荷している。その工程は、種子を苗テラスで発芽させ苗木になるまで 11 日間育成し、その後はハウス内で栽培、3~4 週間で収穫、包装・梱包をして出荷する。作業の主役は、知的・精神障害がある従業員 7 名だ。全員がこれまで就労経験がない 20~40 代で、グループホームに 3 名が入居している。さらには従業員以外にも地元の 6 つの福祉団体から就労継続支援 B 型<sup>(16)</sup>の委託形態として年間延べ 7 千人を受け入れている。コクヨグループとして初めて農業分野に進出したハートランドは「年々減少する日本の食料自給率の向上を目指し、担い手不足により衰退している日本の農業を障害者とともに復活し、社会に貢献したいと願う」と、その設立の趣旨を高らかに謳っている<sup>(17)</sup>。

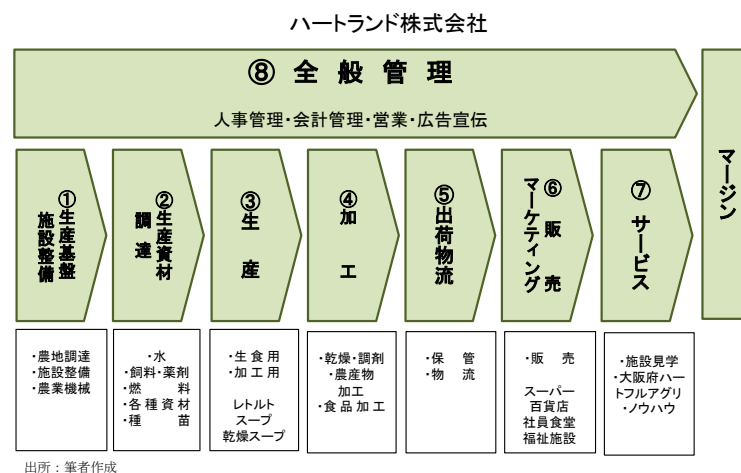
このような崇高なミッションを掲げているものの、2 つ目の特例子会社で農業をやることについては社内では大きな抵抗があったという。印刷や家具であれば問題が起きても対処の仕方が分かるが食品は対処のノウハウがない。そこに多額の投資を行うことに経営的リスクはないのか。結局、事業プランの稟議を承認させるまでには 4 度に渡る役員会での説得を要した。最初の特例子会社「コクヨ K ハート」には「コクヨ」の名前が冠されているが、「ハートランド」にはその 3 文字はない。それは万が一に新事業に大きなリスクが生

じたとしてもコクヨのブランドイメージを毀損することのないようにするためだった。それでもコクヨの 2 代目社長の黒田暲之助 (当時、会長) は「(ハートランドは) コクヨが初めて行う国家プロジェクトだ」と社員らを激励したという<sup>(18)</sup>。

やっとの思いで正式に本社の承認が得られ事業はスタートしたものの、当初は野菜の生産高はメーカーから説明された数量の半分にも満たなかった。当然のことながら、ハンディキャップがある障害者たちと、コクヨ本社から出向したまったく農業経験のない素人が栽培するという未熟さもあったが、設備メーカーの試算が楽観的で理想値であったがために生産計画の目算が外れた。しかしそれ以上に問題だったのが販路の開拓であった。それでも仲井たちははもとより営業マンだった経験を生かし、コクヨと取引のあった大型スーパー等を中心に足繁く訪問しながら販路を開拓していった。

地元の福祉施設から就労継続支援 B 型の委託形態として受け入れているのは加工部門で、休日を除いて常時 20 名程度の作業員を受け入れ、出荷量に応じた工賃 (出来高制) を支払っている。ハートランドに勤務する障害者 7 名はいずれも正社員として従事しており、生産から出荷部門までを担っている。その他の従業員はコクヨからの出向者 2 名とプロパー社員及びパート社員である。営業は主にコクヨから出向している営業部長が担っている。いずれの農業生産法人の特例子会社も販路の開拓が大きな課題となっているが、同社の場合は、親会社から営業経験豊かな人材が来ており、比較的安定した販路を確保できている。2018 年 10 月の時点での出荷先の実績はスーパー・生協が 15 社、百貨店食品売場が 4 社あり、その他外食チェーンや食品加工会社などにも販路を広げている。同社の水耕栽培事業のバリューチェーンを示したのが [図 5] である。

図 5 ハートランドのバリューチェーン



ハートランド社長の谷健次は今後の事業計画について語る。これまでの「サラダほうれん草」の単一生産だけでは収益に限界があるとして「スイスチャード」「パクチー」「赤からしな」といった薬物野菜の多商品化に取り組んでいる。ハウスの面積は限られているために単価の高い野菜を生産することによって利益率を高めようとする試みである。また品質の向上にも余念がない。谷は「障害 (福祉) はバリューにはならない」と言う。障害者が苦勞して育てた野菜だからといって消費者は高く買ってはくれない。市場でより多く売れるためには優れた品質の維持が欠かせない。水耕栽培で最も大切な水質の管理に十分なコストをかけている。水耕栽培で育ったサラダほうれん草はえぐみがなくて、生のまま食べられるというのが大きな差別化になる。そのために苗テラスやプラントなどの備品は根気よく作業をこなせる障害者の特性を生かして入念に洗浄され清潔さを保っている。包装の際にも根の部分のをきれいに取り除いている。パッケージには「やわらかくて

苦味が少ない」「生のまま食べられます」と記され、調理レシピが書かれている。また農薬・化学肥料の使用量について大阪府が設定する基準以下の農産物に与えられる「大阪エコ認証」を取得しており、子どもでも安心して口にすることができる生鮮野菜を安定的に供給できるのが同社の強みである。これらの生産にまつわる一連の作業工程は障害者が持っている能力が最大限に生かされている。

日本の農業は近代化の立ち遅れから、農業従事者の高齢化や後継者不足、人手不足といった構造的な問題を抱えている。そうした背景もあって農と福祉の連携は全国各地で広まっている。その理由は、就労継続支援 A 型事業所での農業の取り組みが広がったこと、特例子会社を活用する企業による農業事業への参入、農業法人による障害者雇用の拡大が挙げられる。種まきから植え付け、収穫、加工、販売まで、大自然や地域社会の人たちと触れ合いながら就労できるという農業の特性は、障害者が新たな担い手となる可能性を秘めている。障害者が水耕栽培に従事するメリットを同社営業部長の木原青は次のように整理した。

- (1) 季節や天候に左右されず一年中収穫できる。
- (2) 雨が降っても、冬の寒い時期でも毎日就労の場が提供できる。
- (3) 緑に囲まれていて明るい気分になれる。
- (4) 野菜の成長を感じることができ、やりがいがある。
- (5) 仕事を単純な作業に分割でき、分かりやすい。
- (6) 一連の作業をマルチスキル化し、技術の承継を障害者が行なっている。
- (7) 地域の「精神障害者」「知的障害者」の作業所と連携し、障害者の働く場を提供している。

また同社では週休 2 日制を実施するために 1 人の障害者が複数の業務を習得できる研修システムを取り入れている。ファーム内では播種から収穫までの工程の中で、水質管理、タンクやベッド、パネル類の洗浄といった日常作業がある。さらに収穫してからも細い根っこを 1 つ 1 つ取り除くなど、商品化、出荷するまでの細かい作業工程が続く。これらの業務を各人の適性を見ながら割り振りし、障害者同士で作業方法を教え合う。複数業務の習得による障害者たちの業務スキルの向上は仕事のモチベーションを引き上げるだけでなく、組織内のチームワーク力の向上にも役立っているという[図 6]。

図 6 ハートランドにおける業務のマルチスキル化

業務のマルチスキル化 = 障害者同士が習得した作業を教えあう仕組みをつくる

| 就労者 | 播種・定植 | 収穫 | 計量 | 自動包装機の<br>取り扱い | 数読み・製品<br>チェック | タンク洗浄 | PHチェック | ベッド洗浄 | パネル類の洗<br>浄 |
|-----|-------|----|----|----------------|----------------|-------|--------|-------|-------------|
| Aさん |       | ◎  | ◎  | ◎              | ○              |       |        |       |             |
| Bさん | ◎     | ◎  | ◎  |                |                | ○     | ○      |       |             |
| Cさん |       | ◎  | ◎  |                | ○              |       |        | ◎     | ◎           |
| Dさん |       | ◎  | ◎  |                |                |       | △      | ◎     |             |
| Eさん | ◎     | ◎  | ◎  |                | ◎              |       |        | ○     |             |
| Fさん | ○     | ◎  | ◎  |                | ◎              |       |        |       | ○           |
| Gさん |       | ◎  | ◎  |                |                |       |        |       |             |

出所：ハートランドの提供資料をもとに筆者作成

操業以来、遠方へ転居した社員を除いて退職者がいないのは、このような就業の定着化に向けた指導のきめ細かさにある。また就労継続支援 B 型事業として委託された地域の福祉施設からも同ファームで仕事をすることに障害者は誇りを感じているとの報告がある。現状の課題については次の 3 点が指摘された。



(1)コクヨゆえのコストアップ

- ・農業の素人集団であるから個人の技術を設備に頼る結果、設備投資が多額になる。
- ・水耕栽培に不可欠な水は水道水を使用、水質の品質管理にコストがかかる。

(2)障害者雇用の難しさ

- ・良い点は、長時間の単純作業であってもミスなく正確に作業をこなせる。
- ・難しい点は、「分かりました」と言っても理解していない。分かりやすい言葉で、根気よく繰り返し教え続けなければならない。

(3)三つの「安定」の確保で差別化が必要

- ・「安定価格」 変動のない一定の相場で供給する。
- ・「安定供給」 常にお客さまの要望通りの出荷を行う。
- ・「安定品質」 季節変動のない高品質商品の供給を行う。

## 5. 分析

### (1) 構成要素の分析

[表 2] は、「CSR」「CSV」「社内ベンチャー」を構成する要素を整理したものである。とりわけ両社に特徴づけられる項目については網掛けの部分で示している（注：特に重要な部分は濃い色で示している）。そこからコクヨの特例子会社による価値創造のプロセスを考察する。

表 2 事例における CSR・CSV・社内ベンチャーの要素に関わる分析

|                                 |                 | コクヨKハート                                                              | ハートランド                                                                                     |
|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| C<br>S<br>R                     | 自発性             | 障害者雇用の維持                                                             | 障害者就労の受け皿の拡大                                                                               |
|                                 | 正当性             | 障害者による企業収益への貢献<br>コクヨグループ経営理念の継承                                     | 社会課題に対応した「農福連携」事業<br>農業生産法人の設立                                                             |
|                                 | 責任性             | 法定雇用率2.2%の達成<br>大阪府雇用開発協会等への支援                                       | 法定雇用率2.2%の達成<br>地域障害者施設の入所者の就労支援                                                           |
| C<br>S<br>V                     | 社会性             | 障害者の就労支援<br>障害者賃金の引き上げと生活改善                                          | 知的・精神障害者の雇用拡大<br>障害者賃金の引き上げと生活改善<br>福祉との連携による国内農業の活性化                                      |
|                                 | 事業性             | 外注業務の内製化によるコスト削減<br>業務プロセス代行による収益拡大<br>母体組織の新製品開発力の向上<br>障害者雇用納付金の活用 | 安心・安全な新鮮野菜の安定供給<br>NFT式水耕栽培による効率的栽培<br>高品質化と高付加価値商品の開発<br>自社営業による販路拡大                      |
|                                 | 革新性             | 外注先からアウトソースへの転換 (BP0)<br>障害者向けの業務の棚卸、細分化                             | バリアフリーに適した水耕栽培設備<br>障害者のマルチスキル化<br>地域障害者施設のネットワーク化                                         |
| 社<br>内<br>ベ<br>ン<br>チ<br>ャ<br>ー | 事業開発の<br>プロトタイプ | リストラ型の開発体制<br>戦略主導型事業開発                                              | 機会主導型の開発体制<br>創発性重視型の事業開発                                                                  |
|                                 | ICVプロセス         | 誘導的戦略行動                                                              | 自律的戦略行動                                                                                    |
|                                 | イントラブルナー        | 仲井道博 (コクヨ特例子会社準備室長)<br>黒田英彦 (コクヨKハート社長)                              | 仲井道博                                                                                       |
|                                 | 起業機会            | 八尾工場の閉鎖、障害者の雇用危機<br>外注業務の内製化                                         | 子会社増加に対応する法定雇用率の確保<br>知的・精神障害者の雇用拡大                                                        |
|                                 | 経営資源            | 親会社からの資金供与<br>親会社グループの人材と人脈<br>障害者雇用調整金<br>蓄積された障害者雇用のノウハウ           | 親会社からの資金供与<br>親会社グループの人材と人脈<br>農業経営基盤強化資金融資 (農林水産省)<br>施設整備費補助金 (農林水産省)<br>蓄積された障害者雇用のノウハウ |
|                                 | 事業ドメイン          | Who 身体に障害を持つ社員に対して<br>What 印刷事業<br>How グループからの業務委託                   | Who 知的・精神障害者に対して<br>What 安全・安心な野菜の生産と販売<br>How 水耕栽培・地域ネットワーク                               |

出所：筆者作成

CSR に関しては、合法性と倫理性を備えていることを前提として経済的役割を適正に遂行することが重要になる。その観点から見れば、障害者による企業収益への貢献や、ハートランドの農業生産法人設立による農福連携事業は CSR の正当性を具備するものと特徴づけられる。

次に CSV に関してはどうか。経営戦略と社会貢献活動の両立を目指す事業活動の企画・立案・推進がどのような特徴を持ってなされてきたのであろうか。2 社の事業開発のプロセスには障害者雇用に際しての「事業性」と「革新性」に際立った先進性を見いだすことができた。

Kハートは、外注業務の内製化によるコスト削減と業務プロセスの代行による収益拡大の成功によって 50 名以上の障害者を雇用するまでに成長した。これはアウトソーシングを行う母体組織の側が障害者でも従事できる業務の棚卸・細分化を行ったことで実現できている。また Kハート側でも、切り出してもらった業務に即した人材を選定し、個人のスキルに合わせた業務の割り振りを行うなど、適材適所によって業務の効率化を図っている。こうした事業性の高さは、大規模な業務プロセス改革(BPO)と障害者の特性に合わせた業務の棚卸、細分化という革新性がもたらした成果である。

ハートランドの事業性・革新性の優位性はどこにあるのだろうか。それは水耕栽培設備の先進性もさることながら、ものづくりの会社らしい徹底した品質の向上と、生産した商品の販売力にある。量販系スーパーや百貨店、外食チェーンなどのさまざまな出荷先は、コクヨから出向してきた営業経験豊富な社長や社員によって開発されたものである。販路の確保が多くの特例子会社の課題となっているが、同社の商品とサービスの品質の高さが安定した売上を維持している。また同社は障害者の雇用人数は 7 名と少ない。これは同社が持続的成長を可能にする収益力の向上を経営課題としているためである。省力化を可能にしているのは、1 人の障害者が複数業務を取得できる業務のマルチスキル化の推進にある。同時に、正社員の人数を抑制しながら地域にある障害者施設に業務委託をすることで不足する労働力の確保を行い、固定費の抑制に努めていることも同社の事業活動の革新性とみなすことができる。

最後に社内ベンチャーの構成要素について検討する。両社の新事業開発のプロセスは対照的である。Kハートの事業開発が内部志向型であるのに対してハートランドは外部志向型になる<sup>(19)</sup>。コクヨが、ボトムアップ型の自律的戦略行動によって、本業とかけ離れた農業分野進出の足がかりとなるハートランドを立ち上げた背景には、イントラブルナーとしての仲井道博(コクヨ特例子会社準備室長)の存在が大きい。彼の構想力が特例子会社だけでなく母体組織にもさまざまな効果をもたらした。

榊原(1989)は社内ベンチャーの機能として「その成否が自社の活動領域(ドメイン)の定義や競争優位性、独自能力、シナジー(相乗効果)に関する認識に影響を与えることによって、企業の戦略全体を変化させることである」と指摘する(榊原 1989,p.397)。コクヨの事例は自社の戦略全体を変化させることを意図したものではなかった。そこに見出されるのは「商品を通じて世の中の役に立つ」というコクヨの企業理念の継承である。それを可能にする有効な手だてが「働き手の多様性」にあることを仲井は確信していた。コクヨ創業者、黒田善太郎の障害者雇用の出発点は昭和初めに遡る。その動機と目的は「事業性」の向上にあった。そこから働き手の多様性という「革新性」が事業ドメインの再定義を促し、結果的に、社会的義務や社会貢献という「社会性」を備えたことに私たちは気づかされるのである。

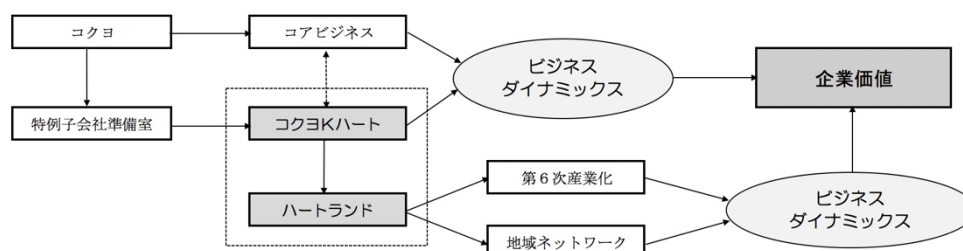
## (2) 社会戦略と持続的競争優位

ここで、社会戦略によって開発された新事業が母体組織のコア・ビジネスと関わることで企業価値の向上を生みだしている点にも注目したい。既存事業を取り巻く一般的環境条件の中でコア・ビジネスとサブビジネスを維持・強化することは当然のこととして、企業内起業の条件を整えることで新事業開発の機会を創出

し、その能力を高め、新事業創造のダイナミクスを掛け合わせることによって企業の成長は実現されることが見て取れよう。

コクヨグループにおける CSR 活動の主導的役割を果たす特例子会社 2 社の着実な成長は、コクヨグループ全体の企業価値を向上させる双翼となる。コクヨの特例子会社による新事業の創造は 2 つのビジネス・ダイナミクスを生み出していることがわかる。第 1 に、K ハートによる業務委託と母体組織のコアビジネス（本業）の間に生まれる相乗効果である。K ハートへの業務委託によりグループ会社側は時間や手間がかかる業務から解放され、よりクリエイティブな業務に集中できる環境が整ったことでヒット商品の開発に繋がっている。第 2 に、ハートランドの経済価値を生むバリューチェーンの仕組みと、地域の障害者施設から年間のべ 7 千人を受け入れる社会価値が組み合わさることによって「働き方の多様性」という新たな社会価値の創造に貢献するのである。以上の考察から、コクヨにおける社会戦略の強化が持続的競争優位をもたらす成長モデルは [図 7] のように表すことができる。

図 7 コクヨによるシェアード・バリューを通じた成長モデル



出所：筆者作成

コクヨが環境の変化に応じて事業ドメインを再定義していくプロセスはダイナミックである。「商品を通じて世の中の役に立つ」という企業理念を柱に、帳簿や便箋、ノートなどの紙製品の製造・販売から始まり、ファイル、バインダーなどステーションナリー分野での多角化を進め、キャビネットなどのスチール製品からオフィス家具へと事業分野を拡大することで「空間価値の創造」へと事業ドメインを拡大していった。このような持続的競争優位を可能にした原動力は何か。この問いに対する 1 つの答えは 2 代目社長、黒田暲之助の言葉にある。

『天職を全うする』—この考え方は、コクヨの経営の根本思想である。（中略）過去数十年にわたって私はさまざまな決断を下してきたが、その決断の根底にいつも、『天職』を全うして世の中に役立つにはどうすべきか、ということがあった」と暲之助は自伝に書き記している（黒田 1989, pp.15-17）。また暲之助は先代、善太郎の「わずかな成功に安んじて初心を忘れるようなことではいかん。そこで、己を戒める意味を含めて、店の名前を黒田国光堂とし、商標を国誉としたのである」との言葉を引用し、コクヨが世のため人のために役立つ企業であり続けることを誓う（同上, p.30）。そんな暲之助が同社の事業ドメインに農福連携事業を新たに付け加えたのである。

日本の農業は人手不足という構造的な問題を抱えている。しかしながら、種まきから植え付け、収穫、加工、販売まで、自然や地域社会の人たちと触れ合いながら就労できる農業は、障害者が農業の新たな担い手となる可能性を秘めている。その可能性を実現するために、コクヨは本業とかけ離れたベンチャー事業に乗り出し、国内農業の活性化事業に参入することで新たな社会価値創造の担い手となった。暲之助がハートランド構想を「コクヨが初めて行う国家的プロジェクトだ」と表現した理由はそこにあると思われる。

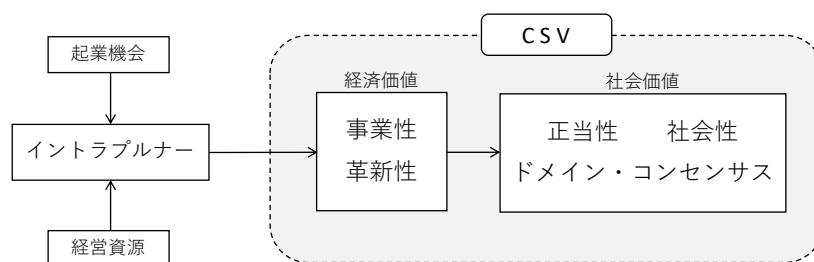
## 6. 結論

### (1) 社内ベンチャーとシェアード・バリュー

本研究は、コクヨ株式会社の定性分析による単一事例研究であったが、異なるドメインを持つ 2 つの特例子会社を比較することにより、社会戦略モデルにも複数の類型があることを例示した。それらの考察から、障害者の法定雇用率達成を目的とする特例子会社が、社会的義務の範疇を越えた労働市場の統合、社会的包摂、及び経済発展への貢献という社会価値と経済価値の両立を実現する具体的成果を明示した。「障害者就労を促進する特例子会社の設立は社会的（倫理的）責任の活動の範囲にとどまらず、CSV を実現させるための ICV として有効なモデルとなる」という仮説の妥当性を検証できた。

分析から得られた発見事項は、CSR の追求が新事業創出の動機となり、ICV が CSV 実現へと導くプロセスのフレーム [図 3] は [図 8] のように書き換えられた点にある。

図 8 社内ベンチャーがシェアード・バリューを創造するプロセス



出所：筆者作成

企業活動の中心を成す「事業性」と「革新性」は組織の構成員のエンパワーメントによって引き出される。コクヨの事例からは、新事業を創出するためにイントラプルナーとしての役割を命じられた仲井道博（特例子会社準備室長）が障害者の雇用の継続と拡大というミッションを起業機会として捉え、同社に醸成されたダイバーシティ・マネジメントを経営資源として活用するプロセスを抽出することができる。

社会的企業の持続的成長には、金井（2016）の「戦略的社会性」が示すように多様な社会的ニーズを感知し、そのニーズを満たす新しい事業コンセプトを創造し、社内外の資源を動員しながら問題を解決していくという企業家的資質を備えたリーダーの存在が重要になる。このようなイントラプルナーの独創的な知見と行動力によって開発される新事業は「事業性」と「革新性」が重視され、「社会性」を並列に扱わない。それでも彼らが創造した新事業の経済価値と社会価値の両立が達成されるのは、「ドメイン・コンセンサス」という新たな要素が加わるからである。

最初の分析フレームから新たに加わった「ドメイン・コンセンサス」の議論について整理しておこう。ドメイン戦略については榊原（1992）が詳しい。企業のドメインを端的に表すものはその企業が創出する製品でありサービスである。その製品やサービスが社会に存在し続けられるのはユーザーにとって使用価値があり意味があるからである。このような使用価値の移り変わりは企業組織と外部環境とのやりとりのなかで展開する。その両者の間での交換プロセスの結果がドメイン・コンセンサスである。そこには、製品やサービスを生み出す組織内の経営トップと組織メンバーとの間のやりとりを通じて形成された合意が含まれるのは当然である。榊原は「経営者が主観的に定義したドメインは単なる飾り物にすぎない」という。ドメインが



組織メンバーや外部環境といったステイクホルダーによって広く受け入れられ支持された時に初めてドメインとして機能するようになる (榊原 1992,pp33-39)。

コクヨの事例に当てはめると、Kハートでは BPO によって経営者と従業員との間でアイデンティティの合意によるドメイン・コンセンサスが強化された。またハートランドにおいては、就労支援を通じて企業と地域社会との間でドメイン・コンセンサスが強化されている。企業と社会との間で交わされるドメイン・コンセンサスは重なり合う部分が大きければ大きいほど社会からの支持が大きく、企業の社会性の機能は高まるものと考えられる。その高まりが新事業開発の機会を与え、組織内の意欲をかき立てるのである (榊原 1992,pp33-39)。以上の論考からドメイン・コンセンサスは社会価値の創造に貢献する重要な構成要素として位置づけられるのである。

これまでの先行研究では、CSR に基づいた新事業は、最初に企業が自己の倫理的責任を自覚しながら社会課題の解決方法を見だし、社会価値の創造を念頭に新事業が開発され、そこから経済価値が創出されていくプロセスが強調されてきた。本研究を通じての発見事項は、企業活動の出発点は、経済価値を見込める「事業性」と、それを実現させる「革新性」にあり、それらによって定義された事業ドメインが、結果的に、社会的義務や社会貢献といった「社会性」との合意 (コンセンサス) を引き寄せ、社会価値を創造していくというパースペクティブを提示することができたことにある。

## (2) 理論的インプリケーション

本研究の理論的な貢献の 1 つは、企業の社会性の議論に社内ベンチャーの視座を持ち込んだ点にある。企業の社会戦略の解明に社内ベンチャーの概念を用いたことで、松野が言うところの「企業目的としての社会性が社会のためのみならず企業のためである」ことをより鮮明にした (松野 2019,p286)。本研究における、CSR の追求がシェアード・バリュー につながるという企業の社会戦略のプロセスの解明は、社会価値の追求が経済価値を生み出すというよりはむしろ、革新性に満ちた新事業の成長を土台とした経済価値が社会価値を創造する源泉となることを例示した。

CSR 論に見られがちな経済的価値と社会的価値の二分論は、互いが二元相対 (トレード・オフ) の関係であることを前提として成り立つ議論である。同種の議論は CSR をコストと捉えがちである。この二元相対の議論から脱却し、「相対的価値」から「絶対的価値」を志向する新しい戦略のあり方を問いたい。その意味においては、社会あるいは企業内に湧き出るさまざまな課題の解決の担い手となるイントラプルナーの役割はとりわけ重要な鍵になる。

## (3) 実践的インプリケーション

企業の社会戦略が目指す到達点は、企業の経済価値の達成度合いというよりは「働き手の幸福」の実現にある。それを可能にする有効な手だてはイントラプルナーの出現による「事業性」と「革新性」に富んだ新事業創造にあるというのが本研究における帰結である。企業活動になぜ「多様性」が必要なのか。それは、あらゆる環境の変化に対応するためには複眼的な視点が必要であり、さまざまな属性や背景を持った多様な人材が課題の発見に貢献し、解決のための新事業のヒントを生み出すからである。

本研究では、特例子会社制度が、企業の法定雇用率確保のための障害者雇用の受け皿にとどまらず、企業のもつ社会性に戦略的視点を加えることの重要性を明らかにした。障害者を雇い入れる企業に課せられた今後の課題は、障害者雇用の動機づけを自社のダイバーシティ経営に発展させることができるかという点にある。その意味において特例子会社制度は、障害者のより開かれた職場への移行を目指す「インクルーシブ」

という基本理念に近づける努力を怠ってはならない。企業には、個人にないスケラビリティと、政府より優れた戦略のサステナビリティがある。それらも企業の社会的正当性を示す重要な構成要素であると考えられる。

#### (4) 課題

本研究では、コクヨの特例子会社の事例をもとに社内ベンチャーがシェアード・バリューを創出するプロセスの考察を行ってきた。その結果、特例子会社が社会的義務の範疇を越えた労働市場の統合、社会的包摂、及び経済発展への貢献という社会価値と経済価値の両立を実現する成長モデルを示すことができた。

一方で、本研究の課題としては、コクヨが創出した 2 つの特例子会社に対する事例研究にすぎず、結論の普遍性の面で限界があると想定される。確かに社会戦略の研究においてはケーススタディによる定性分析が主流となっており、また定性研究の限界をカバーする形で、本研究でコクヨグループの特例子会社の設立に携わった複数の関係者に対するインタビューを重層的に行うなどの方法で、バイアスが入らないよう可能な限り配慮した。今後の対応としては、コクヨ以外の特例子会社との比較事例研究や定量研究の導入を通じて、研究の堅牢性を高めていきたいと考える。

また本研究で得られた結論を実践に応用した場合の限界点としては、創業時のリーダーやメンバーが不在となった時に、この創発的事業の継続性と拡張性についてどのような戦略が必要なのかを提言するまでには至らなかった。さらに農福連携事業の採算性を高めるためには、熱い情熱と大きな構想力を持った企業家が必要となるが、組織の中からアントレプレナーシップを持った人材をどのようにすれば発掘できるのかというメカニズムの解明は、本研究ではできなかった。これらについては今後の研究と実践での応用を通じて、今後より具体的に考察していきたいと考える。

#### 【インタビュー記録】

| 訪問日時                       | 訪問先           | 取材対象者                     |
|----------------------------|---------------|---------------------------|
| 2018年8月27日(月) 10:30~12:00  | ハートランド株式会社    | 木原 青 営業部長                 |
| 2018年11月14日(水) 11:00~13:30 | 一般社団法人あさひファーム | 仲井道博 代表                   |
| 2019年5月21日(火) 10:30~12:00  | 一般社団法人あさひファーム | 仲井道博 代表                   |
| 2019年6月27日(木) 10:00~11:30  | ハートランド株式会社    | 谷 健次 代表取締役社長<br>木原 青 営業部長 |
| 2019年9月16日(月) 13:30~14:30  | ハートランド株式会社    | 木原 青 営業部長                 |
| 2019年10月31日(木) 13:00~14:30 | 一般社団法人あさひファーム | 仲井道博 代表                   |
| 2019年12月35日(木) 10:00~12:00 | ハートランド株式会社    | 谷 健次 代表取締役社長<br>木原 青 営業部長 |

注) いずれも対面による非構造化インタビューを実施した。

#### 【補注】

- 1) 本稿では「障がいを持つことは困難なことではあるが害ではない」というコクヨの考えに共感し、「障がい者」を「障害者」と記述する。ただし固有名詞と引用部分に関してはその限りでない。
- 2) 「障害者雇用率」とは常用労働者数に占める障害のある労働者数であり、その対象は「障害者手帳」の保有者。当初の「障害者雇用率」は 1.3%の努力義務であったが、その後、法的義務となり雇用率も徐々に引き上げられてきた。2021 年 3 月より雇用率は、国・地方公共団体が 2.6%、都道府県等の教育委員会が 2.5%、民間企業が 2.3%、特殊法人等は 2.6%である。
- 3) 特例子会社の認定要件は、①親会社からの役員派遣、従業員出向等、親会社との人的交流が緊密であること、②雇用される身体障害者及び知的障害者が 5 人以上で、かつ全従業員に占める割合が 20%以上であること。また、雇用され

る障害者に占める重度身体障害者、知的障害者又は精神障害者の割合が 30%以上であること、③障害者のための施設の改善、専任の指導員の配置の実施等障害者の雇用管理を適正に行うに足る能力を有していること、④その他、障害者の雇用の促進及び雇用の安定が確実に達成されると認められることが必要とされる。

- 4) 脳性麻痺の子どもを持つ中島隆信は経済学の視点から生きやすい社会のあり方を提言している。特例子会社の問題については以下が詳しい。中島隆信 (2018)『新版・障害者の経済学』東洋経済新報社、pp.198-200。
- 5) 文部科学省が設置した障害者権利条約批准・インクルーシブ教育推進ネットワークの一木玲子氏は「障害者権利条約におけるインクルージョンとは、障害のある人を『排除 (エクスクルージョン) しない』という意味である。社会や学校から排除されてきた障害のある人がこれ以上排除されないために各国に法制度として実施すべきことを規定したのが障害者権利条約であり、現時点での人権の到達点といえるものである」と意見書にまとめた (2010 年 10 月 28 日)。
- 6) 野村総合研究所 (2016)「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」。本調査は 2016 年 7 月 26 日から 8 月 19 日にかけて特例子会社 409 社に対して郵送で行われた。有効回答数は 169 社 (回答率 41%)。
- 7) 仲井道博氏のインタビューから記述 (2018 年 11 月 14 日実施)。
- 8) コクヨオフィスシステム株式会社は 2010 年にコクヨファニチャー株式会社に吸収合併されたのち、2015 年にコクヨ株式会社に吸収合併された。
- 9) コクヨ株式会社編 (2006)『コクヨ 100 年の歩み』。
- 10) コクヨは 2002 年から分社化によるカンパニー制を導入したことで、グループ通算でカウントできる特例子会社による法定雇用率基準を達成した。ちなみに当時の法定雇用率の基準は 1.8%であったが、コクヨはすでに 2.0%であった。
- 11) 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」24 年度ベストプラクティスを参考に記述 (2019.8.22 閲覧)  
<[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/practice/pdf/130515\\_bestpractice.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/practice/pdf/130515_bestpractice.pdf)>
- 12) 同上 (pp.87-92)。
- 13) 同上 (2019.10.3 閲覧)。
- 14) 先立って設立されたコクヨ K ハートで働く障害者は、当時は身体 (聴覚) 障害者のみの雇用であった。
- 15) 三菱ケミカルアグリドリーム社のホームページから引用、加筆 (2019.12.21 閲覧)  
<<http://www.napperland.net/watercultivation.html>>
- 16) 福祉的就労は 3 種の形態に分けられる。「就労継続支援 A 型事業」は、企業等で雇用されることが困難であったが就労を希望する障害者に対して、就労機会および就労訓練の機会を提供するもの。期間の設定はないが、事業者は最低賃金以上を支払い、障害者と雇用契約を結ぶことが義務付けられる。「就労継続支援 B 型事業」は、企業等での雇用や A 型事業での就労などがそもそも困難かあるいは従事したが就労が困難であった障害者に対して、就労および就労訓練の機会を提供するというものである。障害者と雇用契約を結ぶ必要はない。「就労移行支援事業」は、企業等へ一般就労を希望する 65 歳未満の障害者に対して、最長 2 年間の就労訓練を行うもの。
- 17) コクヨ K ハートのホームページから引用 (2019.11.12 閲覧)。  
<<https://www.kokuyo.co.jp/heartland/company/concept.html>>
- 18) コクヨ株式会社 (2010) 黒田暲之助名誉会長追悼集『無事』より引用。
- 19) 大企業のベンチャー戦略には内部指向型と外部指向型という 2 つの戦略カテゴリーがある。内部指向型コーポレート・ベンチャリングとは「既存企業により、新事業が創造、所有されるコーポレート・ベンチャリング」であり、外部指向型コーポレート・ベンチャリングとは「既存企業の外部の集団により新事業が創造された後、既存企業により投資・買収が行われるコーポレート・ベンチャリング」と定義される (Kuratko et al.2011)。

## 【引用文献】

- 有村貞則 (2014)「ダイバーシティ・マネジメントと障害者雇用は整合的か否か」  
『日本労働研究雑誌』NO. 646/May2014, pp. 51-64.
- 伊藤修毅 (2012)「障害者雇用における特例子会社制度の現代的課題」『立命館産業社会論集』第 47 巻第 4 号, pp. 123-138.
- 小田美季 (2011)「特例子会社の現状と課題に関する一考察」『福岡県立大学人間社会学部紀要』2011, Vol20, No2, pp. 29-43.
- 金井一頼 (1999)「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』第 32 巻第 4 号, 産能大学総合研究所, pp. 48-57.
- 金井一頼 (2016)「経営戦略と社会」大滝精一・山田英夫・岩田智ほか『経営戦略・第 3 版』有斐閣, pp. 293-317.
- 亀井省吾 (2015)『企業における障害者雇用と持続的成長に関する研究』学文社.
- Kuratko, D.F., Morris, M.H., & Covin, J.G. (2011). *Corporate innovation & entrepreneurship*. 3rd.ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- 黒田暲之助 (1998)『一事徹底』コクヨ.  
コクヨ株式会社編 (2006)『コクヨ 100 年の歩み』コクヨ.  
コクヨ株式会社編 (2010)『無事 ―黒田暲之助名誉会長追悼集』コクヨ.  
榎原清則・大滝精一・沼上幹 (1989)『事業創造のダイナミクス』白桃書房.  
榎原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論』中公新書.  
谷本寛治・唐木宏一・大室悦賀・土肥将敦 (2006)『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社.  
土橋俊寛・尾山大輔 (2008)「経済学から見た障害者雇用納付金・調整金制度」『日本労働研究』Vol. 9, No578, pp. 43-52.  
中島隆信・中野諭・今田俊輔 (2005)「わが国の障害者雇用納付金制度の経済分析」『PRI Discussion Paper Series』2005A-23.  
中島隆信 (2018)『新版・障害者の経済学』東洋経済新報社.  
仲井道博 (2004)「コクヨの障害者雇用の取り組み」『関西経協』2004 年 9 月号, 関西経営者協会.  
永井啓一 (2016)『農と福祉の連携促進調査報告書』大阪府みどり公社.  
長江亮 (2005)「障害者雇用と市場評価 ―大阪府個別企業障害者雇用状況開示のインベントスタディ」  
『日本労働研究』Vol. 2-3、No536、pp. 91-109.  
藤本剛 (2014)『CSV 時代のイノベーション戦略』ファーストプレス.  
Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring* [清水紀彦訳 (1989)『イントラプルナー 社内起業家』講談社].  
Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011) *Creating Shared Value*, Harvard Business Review Vol.89, April, Harvard Business Publishing  
[編集部訳 (2011)「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』June. 2011, ダイヤモンド社].  
March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*,2(1).  
松野弘 (2019)『「企業と社会論」とは何か ―CSR 論の進化と現代的展開』ミネルヴァ書房.  
室屋有宏 (2015)「なぜ企業の農業参入は増加傾向が続くのか」『農林金融』2015/5 号, 農林中金総合研究所.  
森本光男 (1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.  
森本光男 (1995)『経営学入門 (3 訂版)』同文館出版.

(参考ホームページ)

- 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」ウェブサイト (2019 年 5 月 3 日閲覧)  
<<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/practice/index.html>>  
厚生労働省「障害者雇用率制度等の概要」(2019 年 6 月 5 日閲覧)  
<[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaisa/04.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisa/04.html)>  
コクヨウェブサイト <<https://www.kokuyo.co.jp>> (2019 年 8 月 11 日閲覧)  
コクヨ K ハートウェブサイト <<http://www.kokuyo-k-heart.com/>> (2021 年 5 月 18 日閲覧)  
ハートランドウェブサイト<<https://www.kokuyo.co.jp/heartland/>> (2021 年 5 月 18 日閲覧)  
三菱ケミカルアグリドリームウェブサイト <<http://www.napperland.net/watercultivation.html>> (2019 年 11 月 13 日閲覧)