

# 民間企業による福祉貢献活動が自社に及ぼした影響

—在宅福祉サービスに関わる企業実践からの試み—

嶋田 芳男

民間企業 A 社は、地域巡回入浴サービスに関わる福祉用具等（福祉車両を含む）を製造・販売する一方で、おもに地域巡回入浴サービスが安全に提供されるよう、福祉用具等自体の安全対策だけでなく、福祉用具等を使用する側、すなわち人に対する安全対策のために、研修をはじめとする各種事業を展開していた。また、これらの事業以外にも、同サービスの進展に寄与する取り組みを行っていた。そこで、A 社による実践が自社の本業に寄与し、付加価値のあるサービスとなっていたかを提示していくことは、社会福祉における今後の民間企業のあり方を考えていく上で有用であると考え、バーニー（Jay B. Barney）の VRIO framework を用いてそれぞれの事業が同社の経営上の強みになっていたことを明らかにしていくことを目的とした。この結果、A 社の各種事業が結果として同社の強みとなり、持続可能な企業になるための要因の 1 つになっていたことが示唆された。

キーワード：地域巡回入浴サービス 民間企業 福祉貢献活動 在宅福祉サービス  
企業戦略

## 1. 研究の背景と意義

戦後の福祉用具等に関する制度を紐解くと、身体障害者を対象とし、盲人用の杖、義手、義足、車いすなどを給付する「補装具の給付制度」から始まっている。その後、高齢者を対象とする「老人日常生活用具給付等事業」が 1969（昭和 44）年に創設され、介護問題を背景に 1990 年代に給付制度も拡充された。しかし、高齢者を対象とする福祉用具等は身体障害者を対象にしたオーダーメイドのものとは異なり、既製品であったため、「…そこで求められたのはそれを提供する受け皿であり、この受け皿として民間企業の福祉用具販売事業者が生まれ、全国に波及していった。…」<sup>1)</sup>が、課題も存在していた。「補装具の給付制度」では、医師や理学療法士らの専門家が福祉用具等を選定する際に介入し、適合判断によってオーダーメイドの福祉用具等が交付されていたが、「老

人日常生活用具給付等事業」で福祉用具等の給付を委託された事業者は、「…適合という考えはなかった…」<sup>2)</sup>ようであり、供給するだけであった。このため、2008 年 12 月に東島<sup>3)</sup>が福祉用具専門相談員を対象に行った調査結果「認知症高齢者の事故に関してメーカーへの要望」（有効回答数 908、複数回答）をみても、福祉用具等製造企業に事故・ひやりはっと情報の提供、研修の実施、対応方法の提示、マニュアル作成などの多様な取り組みを期待していた。しかし、民間企業である以上、実践が自社の本業に寄与するような形で取り組んでいくことが最良の方法と考えられる。つまり、それらのサービスは、付加価値のあるサービスということである。

本研究対象企業である民間企業（以下、A 社）は、地域巡回入浴サービスに関わる福祉用具等（福祉車両を含む）を製造・販売する一方で、おもに同サービス利用者が安全な環境の下で利用できるようにするために、福祉用具等自体（以下、ハード

面)の安全対策だけでなく、福祉用具等を使用する側、すなわち人(以下、ソフト面)に対する安全対策のために、研修をはじめとする各種事業を展開していた。また、これらの事業以外にも、同サービスの進展に寄与する取り組みを行っていた。

そこで、A社による実践が結果として自社の本業に寄与し、付加価値のあるサービスとなっていたかを提示していくことは、社会福祉における今後の民間企業のあり方を考えていく上で有用であると考えられる。また、社会福祉領域の先行研究をみてもこのような研究を確認できなかった点を考えると、意義ある試みといえる。

## 2. 研究目的と方法および研究対象期間

### 2-1 研究目的と方法

既述したように本研究対象であるA社は、おもに地域巡回入浴サービス利用者が安全な環境の下で利用できるようにするために、ハード面だけでなく、ソフト面の安全対策を展開していた。また、これらの事業以外にも、同サービスの進展に寄与する取り組みを行っていた。

そこで本研究では、嶋田<sup>4)</sup>が明らかにしたA社による地域巡回入浴サービスの安全を確保するためのソフト面に関わる各種事業と、同サービスに関係する他の事業内容を提示した上で、バーニー(Jay B. Barney)のVRIO frameworkを用いて、それぞれの事業が同社の経営上の強みになっていたことを明らかにしていくことを目的とする。この試みにより、社会福祉領域に企業戦略の概念を導入していく際の手がかりが得られるものと期待できる。

なお、研究対象者が特定されないようにするために、企業名、各種事業などの名称に対して、匿名化、仮名使用していることを付記しておく。

#### 1) VRIO frameworkの詳細

近年では、企業の強みと弱みを分析する精緻なモデルを構築するためにリソース・ベースト・ビュー(resource based view of the firm)の考えが進展を見せている。この経営資源に基づく企業観のフレームワークは、経営資源の異質性と経

営資源の固着性に基づき構築されている。経営資源の異質性とは、「企業は生産資源の集合体(束)であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」<sup>5)</sup>という考え方であり、ペンローズ(Penrose, E.T)の企業観を基盤に置いている。一方の経営資源の固着性は、「経営資源のなかにはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」<sup>6)</sup>といった考え方であり、セルニック(Selznick, P.)、リカード(Ricardo, D.)の研究を継承したものである。しかし、経営資源の異質性や経営資源の固着性はとても抽象的であるため、企業の強みや弱みの分析にそのまま用いることは適当ではない。そこで、より一般的に用いることが可能なフレームワークとして構築されたのがVRIO frameworkである。

VRIO frameworkは、表1の4つの問い<sup>7)</sup>に対する答えによって、企業の経営資源やケイパビリティが強みなのか、弱みなのかを判断する分析フレームワークである。

これら4つの問いに対する答えを表2に示した

表1 VRIO frameworkの4つの問い

4つの問い	内容
経済価値(value)	企業の保有する経営資源やケイパビリティは、企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか
希少性(rarity)	その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか
模倣困難性(inimitability)	その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得、あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか
組織(organization)	企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか

出典：ジェイ B. バーニー：Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition (= 2013 岡田正大訳「企業戦略論—競争優位の構築と持続—」ダイヤモンド社。) .250 頁の表 5-1 を参考に筆者作成

表2 VRIO frameworkと企業の強み・弱みとの関係

価値があるか	希少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	強み・弱み
No	—	—	No	弱み
Yes	No	—	No	強み
Yes	Yes	No	No	強みであり、固有のコンピタンス
Yes	Yes	Yes	Yes	強みであり持続可能なコンピタンス

出典：ジェイ B. バーニー：Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition (= 2013 岡田正大訳「企業戦略論—競争優位の構築と持続—」ダイヤモンド社。) .272 頁の表 5-3 を参考に筆者作成

項目に当てはめ、企業の強みになっているか、弱みになっているかを判断する。

## 2-2 研究対象期間

本研究対象期間は、介護保険法の施行という介護サービス給付制度の大きな転換によって、サービスの質がより問われるようになった2000年以前の取り組みについて検討していく。その理由は、介護サービスの質を担保する取り組みのなかには、安全を担保していくための要素が多く含まれているため<sup>8)</sup>、介護保険法が施行される前後では、取り組みに違いが生じると考えられたためである。

## 3. 研究対象企業 A 社の実践

### 3-1 A 社の企業方針および事業内容

A 社は、1970（昭和45）年に資本金50万円（その後、数回の増資を経て、1977年に3200万円）で創業し、当初は、ガラス繊維強化プラスチックを使用した特殊浴槽などの製品を製造・販売していた。特殊浴槽は、寝たきり高齢者、身体障害者などが寝たまま入浴できる製品であり、1971（昭和46）年に厚生省（当時）の日常生活用具給付制度の適格品となっている。その後、地域巡回入浴サービスに関わる福祉用具等の製造を始め、各種浴槽、布団乾燥車、高齢者用搬送車、配食車、ガラス繊維強化プラスチックを用いたさまざまな商品の製造など、多様な事業を展開している。

同社の社是<sup>9)</sup>は、「個々の和と技術、英知を結集し、あらゆることに挑戦して明日の家庭、社会づくりのために邁進します」、「多角的総合的福祉を目指して、日々の努力を重ね、人間性を重視したハード、ソフトをつくります」、「国内外に福祉の輪、愛の手を拡大し明るい将来を築くため、福祉と企業の調和を図り、企業福祉の実践を通して貢献します」であり、社会福祉への貢献を謳った社是となっている。この要因の1つとして、創設者が満州赤十字社で人道的活動を展開していた経験が影響を及ぼしたものと考えられた<sup>10)</sup>。

また、同社は地域巡回入浴サービスに対する提言<sup>11)</sup>として、「入浴福祉サービスを実施していない地域の皆無をめざし、自助共助公助の有機的結

集を強く希望し、民間活力のバイタリティーによりこの必達を画します」、「入浴介護を手段とし、家庭の団欒を目的として、良質の介護と安全衛生倫理等、基準の普及運動を展開し、入浴福祉の一層の充実をめざします」、「人間性を重視した用具機器の開発に努め、優秀な入浴福祉専門職の養成に尽し、長寿社会の取り残されがちな部分に、明るい将来を築く努力をします」、「社会福祉と企業との調和を計りつつ、入浴福祉を基盤として、企業福祉の実践をとおり多角的福祉介護の分野に参画し、長寿社会に貢献します」、「海外にも視野をひろげ、総合的福祉情報を収集し、より豊かな福祉を提供する。我々の持つハード、ソフトも求められればこれを提供し、福祉の輪、愛の手の拡大を計ります」をあげ、おもに地域巡回入浴サービスに関わる企業活動を展開している。

### 3-2 実践内容

A 社は、全体研修、レベル別研修（基礎・中級）、研究、資格の創設、教材（テキスト）の作成、機関紙の発行などの方法で、おもに地域巡回入浴サービスのソフト面の安全対策を講じていた。そこで本項では、ソフト面（一部、これ以外の事業を含む）の安全対策の内容のポイントと、それら事業の有益性を示した（表3・4）。

### 3-3 各種事業の実践方策

A 社による各種事業のなかで、中心的な事業として展開されていた地域巡回入浴サービスのソフト面の安全対策に関わる事業に焦点をあて、関係資料の分析を通して、「取り組まれた背景」と「実践手法」の2つの観点からその方策を検討した(図1)。

「取り組まれた背景」の観点からみると、A 社は「利益を追求するとともに、企業に関わる人たちの価値観に即した活動を行い、経済・環境・社会面への貢献をし、持続的発展をする」<sup>23)</sup> という企業の社会的責任に基づき事業を展開していたといえる（方策1-企業の社会的責任の明確化、図1）。また、創設者の性格といった個人的要因（図1）も影響を与えたものと考えられる。

つぎに、「実践手法」の観点からみると、A 社は、入浴介護の教育や研究の必要性を認識していた研

究者に働きかけ、研究するフィールドを提供する形で協力を得ていた（方策2－研究フィールドの提供、図1）。また、各種研修の開催（表3）や教材の作成（表3）は医療・社会福祉・老年学系研究者の協力の下で、A社は事務局としてのサポート機能を果しながら開催、作成していた（方策3－連携、図1）。全体研修では、1984（昭和59）年に厚生省（当時）担当課長が講師として参加した以後、毎回、担当課職員が講師として派遣されるとともに、1985（昭和60）年から厚生省（当時）の「後援」という形で実施されていた（なお、この他に4つの福祉系団体が「後援」に加わっていた）（方策3－連携・図1）。とくに厚生省（当時）との連携の背景には、1973（昭和48）年時の厚生省（当時）担当課長の回顧<sup>12)</sup>から窺えるように、

表3 各種事業のポイント

方法	ポイント
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>全体研修を35回実施。研修日程は2日間であり、参加人数は1999（平成11）年までに延べ4,088名が参加していた</li> <li>基礎研修を実施。基礎研修は、研修日程は2日間（12時間程度）で145回実施。1997年度までの延べ参加者数は17,956名</li> <li>中級研修を実施。3日間（18時間）の日程で32回実施。1997年までの延べ参加者数は652名</li> </ul>
研究	1981（昭和56）年に研究部門発足。寝たきり老人の入浴に関する安全基準や衛生基準などについて研究し、知見を蓄積するとともに、明らかとなった知見を研修内容に反映
資格の創設	1986（昭和61）年に、保健師・看護師等が対象の資格と在宅・施設における介護者、オペレーター、ボランティア等が対象の2つの資格を創設。1997年までの資格取得者数をみると、双方合わせて251名
教材の作成	1984（昭和59）年に研究部門の会員を対象にした基礎編テキスト、1986（昭和61）年応用編テキスト、1987（昭和62）年にB型肝炎に関するテキストを作成。1990（平成2）年には福祉系公益団体が発行した福祉民間企業従事者に対する研修会用テキストの編集と執筆を担当。また、市社会福祉協議会の従事者向けテキスト作成に協力
全国調査	全国を対象に1974（昭和49）年から1990（平成2）年までの間に5回の全国調査を実施。第1回調査から第3回調査は、地域巡回入浴サービスに関するものであり、第4回調査、第5回調査は、同サービス以外の入浴方法をも含めた調査。第4回調査は、厚生省（当時）の委託により実施
機関紙の発行	入浴福祉に関わる者への情報提供や紙上交流を目的に1982（昭和57）年に機関紙を創刊。諸官庁、各都道府県、各都道府県社会福祉協議会、各市町村、各施設などに無償で配布し、1994（平成6）年時の発行部数は2万部程
保険の創設	1977（昭和52）年に損害賠償保険を創設。1979（昭和54）年には、業務従事者が怪我をした場合に適用される保険を新たに創設

出典：嶋田芳男：福祉用具等関係企業の安全確保対策—地域巡回入浴サービスにかかわる事例（A社）を通して—、介護福祉学、22（1）：27－32（2015）で示されたソフト面の安全対策に関わる各種事業を参考に作成するとともに、これ以外の事業も新たに加筆し、作成した

表4 各種事業の有益性のポイント

方法	ポイント
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修に対するアンケート結果で、研修に対する肯定的な意見が出されるとともに、結果の活用による実践に即した研修を実施していた</li> <li>地域巡回入浴サービスを管轄する1984（昭和59）年時の厚生省（当時）担当課長は私見（論文）のなかで、国として早急に改善・検討していく事項「…衛生基準の策定、…安全の確保…」を示しているが、研修内容はおもに老人福祉課長が示した項目に関連したものであった。また、従事者の感染症への不安が調査で明らかになる以前から感染症に関する知識の普及を図っていた</li> <li>民間事業者以外の市町村、市町村社会福祉協議会、特別養護老人ホーム、デイサービスセンターの従事者に対して「入浴に特化し、定期性、継続性」を持った研修の場を提供していた</li> </ul>
研究	1985（昭和60）年には、厚生省（当時）から「昭和60年度厚生行政科学研究事業」を委託され、蓄積してきた安全基準や衛生基準、資格に関する基準に係る知見などを盛り込んだ報告書を提出。この報告書を参考にしながら在宅入浴サービスガイドラインが策定された。また、この在宅入浴サービスガイドラインは、2000年に施行（1997年制定）された介護保険法における訪問入浴事業者の指定基準（厚生労働省令）の基になっている点から、政策にも影響を及ぼしていた
資格の創設	厚生省（当時）担当課長は私見（論文）のなかで、改善・検討していく事項として、「…入浴介護に従事する介護の専門家に関する資格…」をあげていることから、当時、資格の必要性が国レベルの行政官において認識されていたといえ、資格の創設は、先を見ずえた取り組みであった。また、介護福祉士国家資格の創設に至るまでの底流を形成した1つの要因になっていた
教材の作成	知見の蓄積を基に福祉民間企業従事者向けの研修会用テキストを作成した点は、福祉民間企業による地域巡回入浴サービスの安全確保を考える上で重要な取り組みであった。また、蓄積した知見を活用し、他団体の教材（スライド）作成に協力していた
全国調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査結果を基に朝日新聞が地域巡回入浴サービスの現状に関して問題提起した。また調査結果は、「…入浴事業を検討されている自治体、関係団体から参考資料として好評を得た」との見解もみられ、地域巡回入浴サービスを広めていく上で役立っていた。</li> <li>小笠原は「訪問入浴介護の理論と実践」（2000年）のなかで、「入浴福祉は、多くの高齢者や地域住民から期待されている重要な在宅サービスですが、まだ単独の福祉サービスとして制度化されていない」ということもあって、全国的な実態把握の調査などはほとんどおこなわれていません」と述べていることから、調査活動は全国における地域巡回入浴サービスの動向を知る上で有益な活動であった</li> </ul>
機関紙の発行	機関紙の発行は、入浴に関するさまざまな知識や情報を発信していた点で安全確保に寄与する取り組みであったと推察できた
保険の創設	<ul style="list-style-type: none"> <li>『入浴サービス事業実態調査』（厚生省1985）による保険加入率（複数回答）をみると、地域巡回入浴サービス61.2%、施設38.4%、浴槽貸出・持ち込み31.8%、自宅浴槽利用32.5%であった。地域巡回入浴サービスは他の入浴事業と比べるとほぼ倍の加入率であり、早期に先鞭をつけた研修部門の取り組みが地域巡回入浴サービスにおける保険加入を普及させた要因の1つと考えられた</li> <li>保険による金銭面の補償により、利用者、事業者が安心してサービスの利用や提供をしやすい環境が整えられた点は、地域巡回入浴サービスの進展にとって有益な取り組みであった</li> </ul>

出典：嶋田芳男：福祉用具等関係企業の安全確保対策—地域巡回入浴サービスにかかわる事例（A社）を通して—、介護福祉学、22（1）：27－32（2015）で示されたソフト面の安全対策に関わる各種事業を参考に作成するとともに、これ以外の事業も新たに加筆し、作成した

福祉用具等製造・販売当初からの A 社による取り組みの蓄積（方策 4－活動の蓄積、図 1）が根底にあったことがあげられるが、これに伴う信用の獲得（図 1）も要因になっていたと考える。

さらに、（社）シルバーサービス振興会や市社会福祉協議会の従事者向けテキストの作成に協力していた点や、都道府県、都道府県・市町村社会福祉協議会主催の研修会、地域巡回入浴サービス従事者連絡協議会へ講師を派遣していた点をも、連携し活動していた（方策 3－連携、図 1）。地方の行政・諸団体との連携を促した根底には、機関紙による情報提供（方策 5－情報発信・図 1）、研修・研究の蓄積（方策 4－活動の蓄積、方策 6－知見の蓄積、図 1）と、これに伴う信用の獲得（図 1）が要因になっていたと推察された。

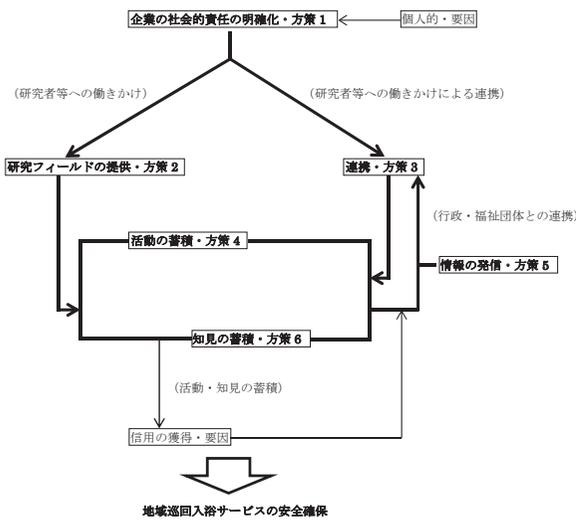


図 1 地域巡回入浴サービスの安全確保に関わる実践方策

出典：嶋田芳男：福祉用具等関係企業の安全確保対策—地域巡回入浴サービスにかかわる事例（A 社）を通して— 介護福祉学, 22 (1) : 29 (2015).

#### 4. VRIO フレームワークによる分析結果

##### 4-1 A 社各種事業の経済価値（value）に対する問い

企業の経営資源やケイパビリティが強みになるためには、外部環境において脅威を無力化し、機会を捉えることが必要となる。ポーター（Michael E. Porter）は、脅威を分析する「5つの競争要因」フレームワークと、機会を分析するフレームワー

クを提示している。このため、本項では、双方のフレームワークを用いて脅威と機会について分析していく。

##### ① 脅威の分析

「5つの競争要因」とは、i) 新規参入（entry）の脅威、ii) 競合（rivalry）の脅威、iii) 代替品（substitutes）の脅威、iv) 供給者（suppliers）の脅威、v) 購入者（buyers）の脅威であり<sup>13)</sup>、A 社の安全確保に向けた各種事業は、i) の新規参入（entry）の脅威に関係する<sup>14)</sup>。新規参入（entry）の脅威は、「参入するコストによって決定され、参入コストは参入障壁の有無とその高さによって決定される」<sup>15)</sup>。参入障壁として、「規模の経済」、「製品差別化」、「規模に無関係なコスト優位性」、「意図的抑止」、「政府による参入規制」の5つが示されているが、A 社によるソフト面の安全対策に関わる各種事業（一部、これ以外の事業を含む）は、このなかの「製品差別化」と「規模に無関係なコスト優位性」に関係する<sup>16)</sup>。

「製品差別化」とは、ブランド力や顧客ロイヤルティの保有が製品の差別化を促していくことである。また、「規模に無関係なコスト優位性」とは、既存の企業が新規参入企業に対して、さまざまなコスト上の優位を保持していることであり、自社独自の占有技術、ノウハウ、原材料への有利なアクセス、有利な地理的ロケーション、学習曲線によるコスト優位の5つがその源泉に位置づけられている。A 社の各種事業は、このなかのノウハウに関係する<sup>17)</sup>。ノウハウとは、「企業内で何年も、時には何十年もかけて蓄積されてきた無数の細かな情報であり、自社が顧客やサプライヤーと円滑にやり取りしたり、革新的・創造的な経営を行ったり、高品質の製品をつくったり等々、さまざまなことを可能にする」<sup>18)</sup>ものであり、新規参入者は、このようなノウハウがないためにコスト上の劣位に置かれる。

A 社は医学系・社会福祉・老年学系の研究者やなどとの関係の構築による連携により、地域巡回入浴サービスに関するさまざまな知見の蓄積、各種研修会の開催、資格の創設、機関紙の発行などの有益な事業（表 3・4）を行い、事業者や行政

などから信用を獲得し（図1）、ブランド力や顧客ロイヤルティを高めていたといえる。このような取り組みを新規参入企業が行った場合、長期間の取り組みによるノウハウが必要になるとともに、高いコスト負担を余儀なくされる。こうした点を考えると、A社の各種事業が製品の差別化を促すとともに、新規参入企業に対するコスト上の優位を保持していたといえ、i) 新規参入（entry）の脅威に該当する。そして、各種事業が外部環境における脅威を無力化する要因の1つになっていたといえる。

## ② 機会の分析

企業にとっての機会とは、競争上のポジションや経済的パフォーマンスを向上させるためのチャンスのことである。ポーター（Michael E. Porter）は、5種類の業界構造（市場分散型業界、新興業界、成熟業界、衰退業界、国際業界）における「機会」を得る要素を示している<sup>19)</sup>。

A社が属している業界は、新興業界から成熟業界に移行している状況にあると考えられたため、新興業界時における「機会」と成熟業界時における「機会」の双方について、検討していく。

### 1) 新興業界における「機会」の検討結果

ポーター（Michael E. Porter）は、機会を得る要素として、i) 技術的リーダーシップ、ii) 戦略的に価値ある資源の先制確保、iii) 顧客のスイッチング・コストを高める、を挙げている。この3つの要素のなかで、A社のソフト面の安全対策に関わる各種事業（一部、これ以外の事業を含む）が関係する要素は、ii) とiii) である<sup>20)</sup>。ii) の戦略的に価値ある資源の先制確保とは、「戦略的に価値ある経営資源を、その真の価値が知れわたる前に手に入れた先行企業は持続的可能な競争優位を獲得でき、事実上その業界において模倣に対する強力な障壁を築きあげたことになる」<sup>21)</sup>である。A社は、福祉用具等の製造・販売直後から徐々に有益な各種事業を展開していた（表3・4）。さらに、その過程では、医学系・社会福祉・老年学系の研究者などとの連携が図れるような関係の構築や、地域巡回入浴サービスに関わる事業者や

行政などから信用を獲得していたことを考えると（図1）、ii) 戦略的に価値ある資源の先制確保に該当する。

iii) 顧客のスイッチング・コストを高めるとは、「スイッチング・コストは、顧客が企業の製品やサービスを利用するために何らかの投資をし、かつその投資が他社の製品やサービスを利用する時には何の役にも立たない時に生じる。こうした投資は顧客を特定の企業に固着させ、顧客が他企業から製品やサービスを購入することを困難にする」<sup>22)</sup> ため、そのコストを高めていくことである。A社は、医学系・社会福祉・老年学系の研究者などとの関係の構築による連携により、表3・4に示したように、多様で有益な事業を展開していた。とくにそのなかでも、顧客である地域巡回入浴サービスに関わっている事業者にとって、「入浴に特化し、定期性、継続性」を持った研修の場の提供や資格の創設、機関紙による情報提供は、事業者のサービスの質を担保する上で必要になってくるものであろう。

また、医療依存度の高い者などへの対応については、専門家による指導と助言が必要となるが、A社は、これに関わる知見の蓄積や医療系分野の研究者との関係の構築に基づく連携により、安全基準や衛生基準などの問題に対し、迅速に対応できる。この結果、事業者はこのような問題などが生じた場合に同社による指導と助言を仰ぐことができ、支障なく事業を運営することができる。以上、述べてきた事業者にとっての利点を考えると、A社による各種事業は、iii) 顧客のスイッチング・コストを高めるに該当する。

### 2) 成熟業界

ポーター（Michael E. Porter）は、「機会」を得る要素として、i) 現行製品の改良、ii) サービス品質の向上、iii) プロセス革新を挙げている<sup>23)</sup>。この3つの要素のなかで、ソフト面の安全対策に関わる各種事業（一部、これ以外の事業を含む）に関係する要素はii) である<sup>24)</sup>。ii) のサービス品質の向上とは、製品の差別化のために顧客サービスの強化を図ることであり、A社は表3・4に示した各種事業を展開していたことで、それ

ら取り組みが顧客サービスの向上に繋がっていたと考えられ、ii) のサービス品質の向上に該当する。

以上の点から、A社は各種事業を行うことで、結果として、新興業界、成熟業界のそれぞれにおいて、自社の競争上の優位と経済的パフォーマンスを向上させるためのチャンスの獲得、換言すれば、機会を捉える1つの要因になっていたといえる。そして、各種事業が外部環境における脅威を無力化する要因の1つになり、また、機会を捉える要因の1つであったことを考えると、「企業の保有する経営資源やケイパビリティは、企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか」の問いに対する答えは、「ほぼYes」<sup>25)</sup>になろう(表5)。なお、経済価値に関して、「多くの企業において、この経済的価値に対する答えは『イエス』である」<sup>26)</sup>とのポーター(Michael E. Porter)による指摘がある中で、A社の研究対象期間内の国内シェアが70%程度という独占状態にあった点を加味しながら類推しても、分析結果の位置づけは妥当なものといえるだろう。

#### 4-2 A社各種事業の希少性(rarity)に関する問い

A社と同様の各種事業を展開していた同業他社を今回の調査では確認できず、このような多様な取り組み(表3)を実施していたのはA社のみといって良いだろう。このため、「その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか」の問いに対する答えは、「Yes」である(表5)。

#### 4-3 A社各種事業の模倣困難性(inimitability)に関する問い

福祉用具等の製造・販売直後から徐々に展開された各種事業(表3)の基盤には、医学系・社会福祉・老年学系の研究者などとの関係の構築があり、これらの者との関係構築に大きなコストが存在している。また、研修部門には専任の社員が配置され、研修事業などを実施し、さらには、約2万部の機関紙の無償配布や、全国調査に関わる費用など、多くのコストが掛けられている。このた

め、A社以外の企業が同様の各種事業を実施する場合、高いコスト負担を余儀なくされる。そして、調査対象期間内においてA社と同様の各種取り組みが行われていない点を考えると、「その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得、あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか」の問いに対する答えは、「Yes」になる(表5)。

#### 4-4 A社各種事業の組織(organization)に関する問い

A社の経営方針(社是)<sup>27)</sup>を見ると、「個々の和と技術、英知を結集し、あらゆることに挑戦して、明日の家庭、社会づくりのため邁進します」、「多角的総合的福祉を目指して日々の努力を重ね、人間性を重視したハード、ソフトをつくります」、「国内外に福祉の輪、愛の手を拡大し明るい将来を築くため福祉と企業の調和を図り、企業福祉の実践を通して貢献します」と記されており、同社が保有する経営資源をうまく活用できる組織的な方針が整えられているといえるだろう。

また同社は、研修部門と研究部門を組織し、専任の社員を配置したなかで、研修事業や研究事業のサポートなどを実施している点を考えると、経営資源を活用する手続きが整えられているといえる。これらの点から、「企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか」の問いに対する答えは、「Yes」となる(表5)。

表5 VRIO frameworkによる分析結果

価値があるか	希少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	強み・弱み
ほぼYes	Yes	Yes	Yes	強みであり持続可能なコンピタンス

出典：ジェイ B. バーニー：Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition (= 2013 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社。) . 272 頁の表 5-3 を参考に筆者作成

以上、4つの問いに対する答えは「ほぼYes」を含めるとすべての項目が「Yes」であり、VRIO frameworkによると、「強みであり持続可能なコンピタンス」に位置づけられる。つまり、A社の

各種事業が同社の強みとなり、持続可能な企業になるための要因の1つになっていた、といっても良いであろう。

## 5. おわりに

近年では、社会福祉と接点を持っていなかったコンビニエンスストアや宅配企業が、一部地域ではあるが、社会福祉に関連する付加価値のあるサービスを始めている。ローソンは、民間企業と提携し、高齢者への介護相談や交流できるサロンをコンビニエンスストア内に設置し、また、セブンイレブンでは市町村と協定を結び、弁当の宅配と同時に高齢者の見守り事業を展開している。こうした取り組みは、「…高齢者や介護する人が足を運ぶきっかけをつくれれば、おむつなどスーパーなどで買っていた生活用品に手を伸ばし、新しい客層の開拓につながる可能性がある。…」<sup>28)</sup>との期待から実践されているものである。また、宅配企業であるヤマト運輸は、市町村や市町村社会福祉協議会と協定を結び、利用者が購入した商品を宅配する際、同時に高齢者の見守りサービスを低額な料金で実施している。さらに、東京ガス、NTTドコモ、ネスレ日本、シャープ、象印マホービン、自社の製品や製品に関連した設備や備品を通した見守りサービスを提供している。これらのサービスは、まさに付加価値のあるサービス提供といえよう。

高齢社会がますます進展してくなかで、衣食住に関わるサービスを提供している民間企業も企業活動の強みとなり、持続可能な企業になるための要因の1つになっていた付加価値のある事業（地域や個人・家族を対象にした活動。例えば高齢者の見守り、高齢者の交流場づくりなどの生活面への支援）を行っていく可能性が大きいと想定される。このような点を考えると、ソフト面（一部、これ以外の事業を含む）の安全対策に関わる各種事業が結果としてA社の強みとなり、持続可能な企業になるための要因の1つになっていたことが示唆された本研究の試みは、これら民間企業が福祉活動に取り組んでいく際の手がかりになるものと期待できる。

だが、本研究で収集したA社関係資料は、同

社によって公表された資料であり、内部資料に基づき分析したものではない。競争原理が強く働かなかで活動している民間企業にとって、内部資料を公開することは大きなリスクを抱え込む行為であり、それら資料を提供してもらうことは極めて難しく、この結果、精緻さに欠ける内容となっている。また、A社のソフト面（一部、これ以外の事業を含む）の安全対策に関わる各種事業を中心にVRIO frameworkによる分析を試みたため、十分な結果を出せたとは言い難い。このため、本研究の一部では、分析の妥当性を担保するために別の観点からの論拠を示すことで補強したが、この点に関しては、本研究の限界であるといえる。今後、企業戦略の観点を社会福祉領域に導入していくことは、社会福祉における民間企業による貢献活動を考えていく上で有用と考えられる。すでに社会的企業やNPOにSWOT分析を導入していく必要性が指摘されているが<sup>29)</sup>、本研究による試みもこれに関わる知見の蓄積に寄与するものと考えられる。

## 注

- 1) 東島弘子：福祉用具の歴史—並行する二つの議論。 *Senior Community*, 3・4月号：23 - 24 (2008)。
- 2) 同上書
- 3) 東島弘子：福祉用具の安全を考える。福祉介護テクノプラス, 7:5 - 8 (2010)。
- 4) 嶋田芳男：福祉用具等関係企業の安全確保対策—地域巡回入浴サービスにかかわる事例(A)を通して—。 *介護福祉学*, 22 (1) : 27 - 35 (2015)。
- 5) ジェイB. バーニー：*Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* (= 2013 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社。), 242 - 243。
- 6) 同上書
- 7) 前掲書5), 250。
- 8) 棟近雅彦、水流聡子：福祉サービスの質保証—職員の質を高めて利用者満足を獲得する—。42, 全国社会福祉協議会, 東京 (2009)。
- 9) A社グループ会社案内。1, A社, 2010年8月5日作成。
- 10) 新しいばらき (1988年6月25日付)。3, 新しいばらき

タイムス社, 茨城 (1988).

- 11) 前掲書 9), 2.
- 12) [特集] 老人福祉法定 20 周年その回顧と展望「思いつくまま、二、三」, 月刊福祉, 66(9): 34, 全国社会福祉協議会, 東京 (1983).
- 13) 前掲書 6), 119 - 120.
- 14) 「5つの競争要因」の内、本研究対象外の項目である「競合の脅威」、「代替品の脅威」、「供給者の脅威」、「購入者の脅威」について付記すると、A 社が所属している業界は、これら項目に関係する業界特性を有していないと考えられた
- 15) 前掲書 5), 121.
- 16) 参入障壁の内、本研究対象外の他の項目について付記すれば、「規模の経済」については確認できなかったが、「意図的抑止」には該当しないと考えられた。また、「政府による参入規制」の項目に関係する業界特性を有していない
- 17) 「規模に無関係なコスト優位」の内、本研究対象外の項目について付記すると、「自社独自の占有技術」では、A 社は研究対象期間に地域巡回入浴サービスを事業化し、この間に、他社が簡単に真似できないような独自の技術を蓄積していた。また、笠原<sup>30)</sup>が福祉機器を利用する当事者自身から情報発信を行うことが困難な場合が多いため、製品に関する情報や技術がフィードバックされず、製品の高度化に繋がっていないと指摘し、当事者、開発・生産、流通・加工の各部門を総合化・調整する中間組織の必要性を示しているが、A 社はこの中間組織の機能を果たし、福祉用具等の高度化を図っていたと考えられた(注 24 も参照)。これらの点から、この項目に該当する。なお、同社が所属する業界は、「原材料への有利なアクセス」、「不利な地理的ロケーション」、「学習曲線によるコスト優位」の項目に関係する業界特性を有していないと考えられた
- 18) 前掲書 6), 128 - 129.
- 19) 前掲書 6), 48, 16 - 170.
- 20) 新興業界で機会を得る要素で、本研究対象外の「技術的リーダーシップ」の項目について付記すれば、A 社が開発した福祉用具等は、それまで製造・販売されていたものとは大きく違う要素をもったものを製造・販売し、この後、業界で主流の福祉用具等になった点から、この項目に該当する
- 21) 前掲書 6), 174 - 175.
- 22) 前掲書 6), 176.
- 23) 前掲書 6), 179 - 182.
- 24) 成熟業界における機会を得る要素で、本研究対象外の「現行製品の改良」と「プロセス革新」の項目について付記する。A 社は、研究対象期間に地域巡回入浴サービスを事業化し、同サービス提供現場から得られた知見に基づく独自の技術を蓄積し、製品改良を行っていた。また、注 17) に示した福祉用具等の高度化から考えても、「現行製品の改良」に該当する。なお、企業内の問題を認識し、その解決を図るために福祉用具等製造部門(メンテナンス含む)を分社化させていた点から、「プロセス革新」に該当すると考えられた
- 25) 本研究では、ソフト面(一部、これ以外の事業を含む)の安全対策に関わる各種事業を中心に分析を試みたが、これに関係する項目以外についても注 14)、16)、17)、20)、24) で示したように検討した。だが、不十分な点があることを認めなかったため(項目の一部で該当するか否かが確認できなかったことを含む)、「ほぼ Yes」とした
- 26) 前掲書 5), 251.
- 27) 前掲書 9).
- 28) 朝日新聞 (2015 年 4 月 7 日付). 8, 朝日新聞社, 東京 (2015).
- 29) 神野直彦・牧里毎治: 社会起業論—社会を変えろという仕事—. 193 - 196, ミネルヴァ書房, 東京 (2012).
- 30) 笠原政嗣: 企業の社会的貢献と福祉産業の発展—福祉車両を中心として—. 皇學館大学社会福祉論集, 4: 22 - 23 (2001).

## 参考文献

ジェイ B. バーニー: *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* (= 2013 岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—』ダイヤモンド社.).

(受付 2018.3.26 受理 2018.7.6)