

ご清聴ありがとうございました。

- ・ 産業技術大学院大学産業技術研究科情報アーキテクチャ専攻教授
- ・ 小山 裕司 = KOYAMA Hiroshi
- ・ [mailto: koyama@alit.ac.jp](mailto:koyama@alit.ac.jp)
- ・ [Facebook: http://www.facebook.com/koyama0612](http://www.facebook.com/koyama0612)

37

5.2 事例研究型授業ケース教材 資料抜粋



産業技術大学院大学
ADVANCED INSTITUTE OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY

事業アーキテクチャ研究ケース

株式会社スワン



SWAN BAKERY & CAFE

特例子会社ベーカリーが実現した
プロセス・イノベーションとコラボレーション

「有機野菜とパンの取り合わせも面白い。当社グループの宅配システムを用いれば・・・」、岡村正は、小倉昌男賞を授与したばかりの地方企業の社長の誇らしそうな顔を見ながら、新たなコラボレーションの姿を思い描いていた。岡村はヤマトホールディングス特例子会社である株式会社スワンの代表取締役社長。スワンは、ヤマト運輸でクロネコヤマトの宅急便を開発した故小倉昌男元会長が晩年に創業した障害者雇用を目的としたソーシャルベンチャー企業である。同社は、創業から16年たった2016年、全国29店舗のベーカリーチェーンを運営し、約380名の障害者（うち約7割が知的障害者）が、いきいきと働き、売上約8億円にまで成長している。スワンは小倉が私有財産を投げ打って創設したヤマト福祉財団事業の一つである。同財団では、障害者の仕事づくりや雇用の創出、拡大、労働条件の改善などを積極的に推し進め、障害者に働く喜びと生きがいをもたらしている人の中から毎年2名の方に『ヤマト福祉財団 小倉昌男賞』を贈呈している。岡村は、障害者雇用の志を達成する為に多彩な事業へ参入し、事業を成立させている経営者に接する機会が多くなっている。岡村はそれらの企業とスワンとの間に、事業成立のための共通点のみならず、現在直面している課題についての共通項も見出すことが非常に多い。「課題解決のためのコラボレーションが益々重要となるな」と岡村は気を引き締めながら、有機野菜を作ってる企業経営者の名刺を見返した。

岡村は、前ヤマト運輸経営戦略部長などを歴任した後、同社代表取締役社長に就任し、今年で2年が経過しようとしている。この2年間、スワンの事業をつぶさに分析し、その良い処と課題を浮き彫りにしつつある。「小倉会長であれば、今後のスワンの構想をどう描くのだろう」と岡村は、今は亡き創業者の聲に耳を傾けながら経営の舵を握っている。

本ケースは産業技術大学院大学特任准教授亀井省吾が、亀井省吾(2013)「知的障害者活躍現場の工程アーキテクチャ」『情報社会学会誌』Vol.8, No.1., Kamei, S. et al.(2015) *Social Impact Information as the Cause for the Formation of Ties in Enterprises*, Proceedings of 48th Hawaii International Conference on System Science, IEEE. 亀井省吾(2016)『障害者雇用と企業の持続的成長-事業における「活用」と「探索」の考察』学文社、並びに小倉昌男(1999)『小倉昌男経営学』日経BP社、小倉昌男(2003)『福祉を変える経営』日経BP社をもとに、株式会社スワン岡村正代表取締役社長、坂和義マネージャーの協力を得て、クラス討議資料として作成した。著者の許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 亀井(2016年3月)

1

宅急便開発と小倉経営学

現在では誰もが当然に利用している宅急便。しかし、小倉が宅急便事業を始めた当初、参入は無謀と思われていた。個人宅配は、いつ、どの家からどんなかたちの荷物をどこに運ぶのが決まっていなかったため、集配効率が極めて悪く、事業にならないというのが当時の運送業界の常識であった。小倉はこの常識をあえて疑い、どうすれば効率良く集配作業ができるのかを考え、ハブ・アンド・スポーク型ネットワークによる集配・運送方法を編み出した。また、「ヤマトは我なり」という社訓に現れているとおり、社員全員で情報共有を行う仕組みは、「セールスドライバー」と呼ぶ第一線で働くドライバーたちから「やる気」を引き出し、小倉流経営の根幹を支えた。その精神は小倉亡き今もヤマト運輸に引き継がれており、東日本大震災のときに、セールスドライバーたちが立ち上がって無償で自衛隊の輸送の手伝いをした活躍はよく知られている。この救援物資輸送協力隊は、被災したセールスドライバーたちが、連絡が絶たれた状態で会社の指示を仰がずに自分たちの意思で行動し輸送の手伝いをしたことを契機として、事後承認にて正式組織となったものである。以下、小倉(1999)『小倉昌男経営学』の記述を基に、小倉の宅急便参入時の思考を辿る。

「宅急便は儲かるのだろうか」、ヤマト運輸が商業貨物の配送業者だった当時、個人宅配市場は未開拓市場で、競争相手となるのは郵便局だけだった。商業貨物が工場や倉庫から販売店への、定期的な大量のルート配送であるのに対して、個人からの宅配物は、少量非定形物で、全国各地あらゆる場所へ毎回出荷先が変わってくる。商業貨物と同じようにトラックで荷物を運ぶ仕事ではあるが、全く別の仕組みが必要になる。「まずは市場の大きさを捉えよう」と、特定の地域で小荷物が一年間に何個くらい出ているかを調査したことで、少なくとも1,000億円を超える市場性があることが確認できた。課題は集配と輸送のネットワークで、これをどのように構築すればよいのかであった。宅急便事業開始には、全国ネットワークを構築する多額の初期投資が必要であった。まずは成功するための戦略を策定し、ネットワーク像の姿を描き、それから経営陣はもちろんのこと、労働組合から運転手にまで理解を促していく。そのストーリーが述べられている。

小倉は、通産省外郭団体の若い研究員の話に驚かされる。「製造業とサービス業ではビジネス根本発想を変えるべきだ」との主張であった。製造業は一般に商圏が広く、在庫を抱えながら長期で販売するのに対し、サービス業は商圏が狭く、運輸業・ホテル業などはそもそも在庫を持ってない。よって製造業のような大規模の少数拠点ではなく、小規模で多数拠点を持つことが重要という、真逆の発想が必要だという主張であった。当時は両者の違いなど議論されておらず、小倉氏はこの話から学びを得た結果、今は全国に約23万店舗ある小商圏の取次店を中心とした、宅急便ビジネスの発想に行き着いたのであった。

小倉はまた、現場を主体とした従業員に対し、「サービスが先、利益は後」という明確な経営メッセージを発する。そのメッセージにより、現場は自律的に動けるようになる。小倉はサッカーに例えて以下のように述べている。「いくら中盤や守備の選手が頑張っても、試合を決めるのは点をとるべきフォワードです。フォワードには、とっさにシュートを打つか打たないかの判断力が求められます。これはお客さんと相対して「受注を決める」最前線にいて、しかもとっさの機敏な判断が求められる配達員の要件そのものです。」また、小倉は、自社の宅急便ビジネスの営業活動を行う配達員には「寿司屋の職人であってほしい」と述べている。寿司屋は(1)朝、魚河岸で仕入れ、(2)魚を必要な形にさばき、(3)お客が来ればネタの説明し、(4)世間話をしてお客の

機嫌をうかがいながらセールストークをして、（５）お客の満足度を高めてリピート客を増やす、のが、成功の要件である。同様に配達員も（１）送り主の家や取次店に出向いてモノを受け取り、（２）それらを必要な形に梱包し、（３）自社サービスや発注方法などをお客に説明し、（４）世間話をしながらセールストークをして、（５）満足度を高めてリピート率をあげる、必要があり、両者に求められるものはよく似ていると言う。

障害者雇用取り組みの契機

小倉はヤマト運輸の会長を辞した晩年、ノーマライゼーション世界の実現を目指していく。働く能力はあってもそれを発揮する場がないという障害者に働く場をつくる。障害があろうとなかろうと関係なく「働く権利」を發揮できるように社会的仕組みの構築の重要性を、齢75を超えた自己の身体的衰えと共に実感するようになっていった。小倉（2003）『福祉を変える経営』を基にその契機を見ていく。

スワンの原点は、小倉が視察先の障害者支援施設で抱いたある疑問だった。当時、障害者に支払われる月給はわずか1万円程度。「障害者を支援するはずの施設で、こんなに低い賃金しか支払われないのはおかしい」と憤った小倉氏は、障害のある人が適正な賃金を得られる職場を作ることを決意。業態を模索していたところ、タカキベーカリーの当時社長であった高木誠一が「冷凍生地なら簡単にパンは焼ける。生地を提供するからベーカリーをやったらどうか」と提案。小倉氏は熟慮の末、1998年、ベーカリー開店に踏み切った。

小倉が障害者雇用に踏み出したのは、障害者が働く共同作業所の経営に役立ててもらおうと、たくさんのセミナーを開催してきたことがきっかけだという。以下、小倉（1999）『小倉昌男経営学』から引用する。

「共同作業所で働いている障害者の報酬が平均して月額一万円にすぎないことを知り、私は非常なショックを受けた。

（中略）

なぜそんなことになるのか。それは、共同作業所の運営当事者の方々は、障害者福祉になみなみなぬ情熱を持っている一方で、「経営」については何も知らなかったからである。そこで考えた。私は福祉のことは何にも知らない。しかしヤマト運輸の経営にあたった四十二年間の経験がある。この経験をお話して、共同作業所の経営に役立てていただこう。」

福祉の限界を知った小倉は行動し、タカキベーカリーから冷凍生地の提供を受け、ベーカリーを開店する。スワンベーカリーの始まりであった。ここでも小倉は「障害者は職場の戦力にはなれない」という常識を覆していくこととなる。