

五大エンボディの製品展開と社長の経営観

——知的障害者用機器を中心にして——

守 屋 晴 雄

目 次

はじめに

§ 1 五大エンボディの歴史と現状

§ 2 障害者のニーズ

§ 3 福祉分野の製品群

§ 4 佐藤社長の経営観

おわりに

はじめに

本稿では、京都企業である五大エンボディ株式会社（以下、五大エンボディと表現）について表題の観点から次の順序で考察する。五大エンボディの歴史と現状を、同社入社前の佐藤忠弘氏（2008年7月現在、同社取締役社長）の歩みを含めて、述べる（§ 1）。障害者のニーズの本質について考察した後、五大エンボディの福祉分野の製品群に焦点を当てる（§ 2，§ 3）。そして、その製品群の開発を含む経営の背後にある佐藤社長の経営観に着目する（§ 4）。最後に、本稿の確認点を略記する。（おわりに）。（本稿の位置づけについては、末尾の付記の2. を見られたい。）

なお、五大エンボディは、2008年に株式会社コムフレンドとして福祉部門などを分離（分社化）した。しかし、本稿ではコムフレンドも含めて五大エンボディをとらえる。コムフレンドの代表取締役も佐藤氏である。

以下の記述は、佐藤社長へのヒアリング、提供資料に負うところが大きい。本稿では、煩雑さを避けるため、ヒアリングの日時など必ずしもすべてに出所が記されていないこととお断

りしておく。

§ 1 五大エンボディの歴史と現状

1. 佐藤氏の五大エンボディへの入社まで

本節では、五大エンボディ入社（1984年）の前における佐藤忠弘氏の職業人としての歩み及び同社の歴史と現状について述べる。入社は設立の1982年よりやや遅れたものの佐藤氏があずかって設立した同社には、その前身に当たるものはない。

佐藤氏は1964年の学校卒業後、京都セラミック（現在、京セラ）に入社し、滋賀工場に続いて建設された鹿児島県川内市の鹿児島工場で半導体の多層基盤（マルチレイヤーパッケージ）の製造にエンジニアとして従事した。1969年シャープやアメリカ企業のモトローラから電卓用 IC のための多層基盤の大量注文が京都セラミックに入ったように、当時多層基盤への世界の需要は急拡大していた。アメリカにおける生産者の設備増強における慎重さも相俟って多層基盤の需給は世界的にすこぶるタイトな状況であった。その将来性に着目して京都セラミックは果敢にその生産設備の大幅増強を実施した。製品の歩留まりの飛躍的な向上の実現なども相俟って、佐藤氏らはシャープやモトローラに納める製品の生産体制などを1年ほどで軌道に乗せた。

しかし、同氏は、動きが人間の目でわかるものを作りたいという希望を強く持った。半導体はの中で電子の動きがあることは事実であるが、電子の動きは目でわかる動きではない。京セラを1972年に退社した。自身で事業化の道を

探るために、東京都八王子市の音響機器のメーカーに身を寄せた（入社はしなかった）。佐藤氏は、そこで習得をした電気の知識を用いて、エレベーターなどで用いられるオープンリール方式の音声案内装置などを開発し、セールスマンとして全国にそれを売り歩いた。

その後、京都府の長岡京のベンチャー企業の経営者に出会った。そこでは医療系検査装置などの開発が行われていた。1974年、当時はまだ入社していなかったのもかかわらず月間の給料として16万円の小切手を支給されたようにその経営者から多大の信頼を得た。同氏が工場長となって製造した医療系検査装置はカネボウに、工業用ファイバースコープは三菱電線工業に、それぞれ納入された。同氏は1984年にそのベンチャー企業を退職した。

電気などの技術の取得もさることながら、佐藤氏は、経営を行う上での大切な考え方を京都セラミックなどいくつかの企業における種々の貴重な経験から肌で学んだことであろう。企業によって社員の勤労観の相違などをもたらし企業風土の相違が厳然として存在することを痛感したことであろう。

2. 五大エンボディの事業領域

五大エンボディの歴史は、2008年現在、26年ほどである。同社の沿革を、1990年代における開発への助成の獲得を含めて、簡単に示す。

- 1982年 開発エンジニアリング会社として「五大エンボディ」が設立された。佐藤氏は助言などの形で設立にあずかったが、この段階では入社せず。薬品のリサーチ会社としてスタート。
- 1984年 佐藤氏が入社。本社は大阪の南船場にあったが、モノづくりをする場として京都府久世郡の久御山町の京都開発室で開発・生産を開始。
- 1988年 大阪本社と京都開発室を統合し、京都市南区の吉祥院に移転。
- 1988年 医療用具製造認可。
- 1992年 佐藤氏が代表取締役社長に就任。

- 1994年 （財）京都産業技術振興財団より「全血血小板凝集能測定装置の開発」の助成テーマに対して助成金。
- 1994年 京都府より「段差昇降式車イス」の開発テーマに対して補助金。
- 1996年 日本版 Mentek Project を開始。（2000年に終了。）
- 1997年 （財）テクノエイド協会より「知的障害を持つ方のための自立、生活、支援プログラムの実用化開発」で開発助成。
- 2000年 Mentek Project の開始。
- 2001年 本社の京都市内の移転。南区上鳥羽の新社屋は吉祥院の旧社屋の平屋建てから4階建てとなり、床面積が飛躍的に増大。
- 2002年 Cozy Project の開始。Mentek Project とあわせて New Mentek Cozy Project と称す。
- 2003年 3次元CADの導入。
- 2005年 Cozy Project において京都精華大学と共同研究を開始。
- 2005年 中国の天津に事務所を開設。
- 2006年 Cozy Project について産学連携顕彰制度「リエゾン2005」で優秀賞を受賞。
- 2007年 Cozy Project を障害児の療育に用いることでどのような効果が見出されるかを実証するため愛媛大学と共同研究契約を結ぶ。
- 2008年 株式会社コムフレンドとして福祉部門などを五大エンボディから分離（分社化）。――

助成金、補助金の獲得は一般に厳しいものがある。1997年のテクノエイド協会からの助成金の場合も、全国から119課題の応募があり、採択されたものは、五大エンボディからのものを含む9課題だけであった。

上記の沿革からわかるように1990年代半ばに福祉分野に事業領域を拡大した。1994年に助成を受けた段差昇降式車イスの開発に福祉分野の

事業領域への関心の萌芽をみることができる。

企業理念として「開発受託品を商品化まで一貫した思想で設計、製作する、すなわち構想を具現化という目標」を謳っている。この企業理念は、会社が開発エンジニアリング会社として設立されたことを反映している。

「五大エンボディ」という社名の由来は、設立時に京都大学、大阪大学など5つの大学の教授に顧問になってもらったり、株主として出資してもらったりして（彼ら以外には唯一の企業としてサクラ精機も出資）、大学の研究室で生み出された開発テーマを製品の形で具現化（エンボディ）することを会社が指向していたことに求められる。社名の中の「大」は大学を意味する。開発が主業務であるが、商品化が軌道に乗ったものは生産も手掛けている。しかし、手掛けているにしても、生産は、工場を自前ではもたないファブレス方式というアウトソーシング方式となる。当初は医薬品のとりわけ錠剤の外観検査装置（傷、異物混入などを24時間体制で自動的にチェック）などの開発を行っていたが、開発に加えて、アウトソーシング生産に入っていった。医薬品検査装置は、カネボウのブランドで販売されたが、現在、販売は、第一実業ビスウィルが継承している。

医薬品の外観検査装置における80%ほどという同社の圧倒的シェアは、長年にわたって現在に続いている。しかし、近年、競合企業の技術レベルも向上し、今後は一層の開発技術力が問われる、と佐藤社長は言う。

医薬品の自動検査へのニーズは確実に存在する。日本では医薬品は全数検査がGMP（医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準）で義務付けられているし、また、肉眼でのチェックには正確性においてまた経済性において限界があるからである。高齢者人口の増大、国民皆保険制度に象徴される医療保険制度などに支えられて医薬品への需要は底堅いものがある。

同社は、0.1mmほどの繊細な電子部品を検査する電子部品検査装置も開発・生産している。また、病院で使われる血液検査装置やファイ

バースコープシステムも開発・生産している。これらの装置は、検査対象は確かに異なるが、検査のためのものという点で上記の医薬品の外観検査装置と共通する。生産は、医薬品検査装置と同様、アウトソーシングによって行われる。上記から同社は産業分類において精密機械工業に属する。

福祉分野に進出する前の時代では、社員の多くは、航空機メーカーなどの大手企業を中途退職した比較的高齢の技術者であった。

開発方式については、同社単独による開発ではなく、大手メーカーとの共同開発が主体であった。この関係もあって、製品に自社のブランドを付けないOEM（相手先ブランドによる生産）方式が採用された（同方式を「採用せざるを得なかった」としたほうが的を射ているかもしれない）。電子部品検査装置は、村田製作所などに販売されている。五大エンボディは、佐藤氏が学卒後初めて勤務した京セラとも、2006年より設備機械の開発及び生産で取引がある。

3. 福祉分野への進出

OEM供給の検査装置では製品に五大エンボディの名が出なかったし、また、名を出そうとすると、受託先との関係など高いハードルがあった。しかし、社長は、会社の名を出したい、すなわち「五大エンボディ」の製品であることを製品などに明示して売りたい、と強く願うようになっていった。ただし、名を出したいとはいっても社名を「佐藤エンボディ」とはしなかったことが象徴するように、社長個人の名を出したいのではなかった。会社は社長個人の私物ではない、という佐藤氏の会社観がこのことの背後にあったと推察される。社名を製品に出すことを願って、日本の他社が手がけておらず、かつ、その製品に対して着実な社会的ニーズのある、または、将来そのようになるであろう事業領域を模索した。もちろん、錠剤の外観検査装置など従来の事業領域は着実に継続するのである。新分野の模索において、たとえば製造技術上や販売経路上において共通点（連

続性)があると参入がしやすくなるにもかかわらず、従来の事業領域との共通性にはこだわらなかった。むしろ、既存の経営資源を活用しやすいことにつながる共通性を考慮外にして、新分野を模索した。

社長は、知人の紹介で1994年にスウェーデンの福祉事情の視察に参加した。スウェーデンの国家プロジェクトである Mentek Project (1992～1995年)を目の当たりにした。(Men は Mental に、tek は Technology にそれぞれ由来する。)そのプロジェクトは、高度技術を用いた知的障害者支援機器によって知的障害者の自立の可能性を広げることを指向するものであった。視察の結果、社長は、事業領域として知的障害者用福祉機器に深い関心を抱いた。そのころの日本では、重度の知的障害者のための機器はあるにはあったが、中軽度の知的障害者用のものは皆無といってもよかった。日本では他の種類の障害の場合よりも機器の面での知的障害者への対応が遅れていた。(本稿では機器にカードやコンピューターソフトも含むので、機器等と表現したほうが正確である。しかし、機器と表現する。)

1996年の2回目のスウェーデン訪問時に社長は Mentek Project の成果物である製品の同地での活用を目の当たりにした。社長は、この分野への事業進出の意を決した。五大エンボディは、日本版 Mentek Project と称し、知的障害者用福祉機器の開発を開始した。テクノエイド協会による助成期間‘1997～2000年’の研究助成を受けた。研究テーマは前出の年表のとおりである。また、次の関連の機器に関してスウェーデンの企業からの技術支援などの協力を得た。① 就労支援機器。② 大型キーボード。③ ドット表示による時計。①と③については § 3 で説明される。②のA3サイズのオーバーレイシートを使う大型キーボードは、コンピューターの入力をわかりやすくすることによって、普通のキーボードやマウスの使用が不得手な人でもコンピューターを使用できるようにするためのものである。これらの機器におい

ては、知的障害者のコミュニケーションを図る視点、コンピューターによる情報技術を活用する視点が色濃く見出される。1994年の段差昇降車イス開発においてはこれらの視点は薄かった。依存する技術は、情報技術というよりも、機械的な、電氣的な技術であった。

福祉分野への進出は、知的障害者という社会的弱者を救いたいという高邁な博愛精神からでは決してない、と社長は言う。確かにそうであろうが、知的障害者への(少なくとも別の世界の存在として彼らを排除しない)暖かいまなざしが社長にすでに内在していたことが筆者には推測される。新分野の開拓は、従来分野の外観検査装置だけでは経営的に不安定であると社長が認識していたことも要因であった。検査装置の使用企業は限られており、また、1つの装置当たりの取引金額は大きい。いつ取引が打ち切られるかわからないし、また、使用企業の限定性よりそのときの経営上の打撃が大きいことは必至である。

五大エンボディは、2000年から念願の自社ブランドの「自社製品」を持つに至った。それは、日常生活関連、コミュニケーション関連、就労支援関連のものである。それらの製品説明は、§ 3 で行われる。

さらに、佐藤社長は、日本版 Mentek Project の遂行の途中で「コージー (Cozy)」の概念に到達した。そこで、2002年より Cozy Project と銘打って、開発を開始した。コージーは、「気持ちよい」、「心地よい」、といった意味である。Cozy Project の中で京都精華大学(京都精華大学表現研究機構)との共同研究が開始された。コージーをコンセプトとする製品には、その意味からもわかるように、必ずしも障害者のみに適合するのではないユニバーサルデザイン的な面を持つ場合が多い(ユニバーサルデザインについては § 2 の末尾で言及)。

Cozy Project は、単なる受け身的な癒しではなく、障害の有無にかかわらず、そのプロジェクトによる製品の使用者は自らの意思で積極的な快適さを得られる非日常的な環境の創出

を目指している。しかし、このプロジェクトは、養護学校訪問などを通しての障害者の生活環境はコージーとはほど遠いという社長の認識を発端とするという意味では、障害者からの学習を出発点にしている。大型万華鏡、シャボン玉などが Cozy Project の成果である製品群の中のいくつかの例である（これらについては § 3 で説明）。

同社の福祉分野の製品には日本におけるパイオニア性が見出される。スウェーデンの Mentek Project からの学習に示されるように、原型は他の組織などに依存するにしても、同社は、導入した原型を日本風にアレンジした。原型の本質を保持しつつ、日本の知的障害者などの実際の使用者に対して適合的にすることによって知的障害者用機器の日本への導入を実現した。

4. 現 況

福祉分野への製品展開によって同社の事業領域は大きく 2 分野となった。2 分野の間のシナジー性（相乗効果性）は薄い。しかし、福祉分野への進出後の波及効果は著しかった。たとえば、有能な若年労働者の採用などが可能になった。実際、社員の平均年齢が、福祉分野進出前と比べて、著しく若返った。優秀な人材の確保は、中小企業にとっては文字通りの死活問題である。大企業にとっても、確かに同じことが言えるが、そこでは中小企業よりも優秀な人材の確保はしやすいであろう。

同社は、生産においてファブレス方式をとっている。部品加工関係の契約工場は 50 社ほど、組立関係の契約工場は、京都府綾部市と長野県伊那谷や諏訪、茅野周辺にある 4 か所（この 4 か所の経営主体は異なる）である。開発に経営資源を集中するファブレス方式には、生産設備への資金投下が不要であり、使用する生産設備の選択の自由度が大きいというメリットがある反面、経営上の不安定性、生産技術の学習の困難性が大きいというデメリットがある。同社が開発能力に優れていたこと、実際の生産企業との信頼関係が強固であることがデメリットを克

服した要因である。現在、自前の工場を建設する計画はない。

現在（2008 年）の売上高は年で 5 億円ほどであり、収益は年で 2 千万円ほどである。収益は最盛時の 8 千万円ほどよりかなり減っている。従業員は 15 人ほどであるので、社員 1 人当たりの売上高は大きい。福祉分野の売上高を 1 億円にすることを当面の目標にしている。

同社を見ると、国際的視点も重要である。

1990 年半ばからのスウェーデンからの学習はその一例である。2005 年に、事業の場として同社は中国に進出した。進出先として深圳を考えたが、そこでは雇用の流動性が激しいこと、契約を守らないケースが多いことを憂慮し、そこへの進出を取りやめた経緯がある。結局、検査機器などの現地生産を統括する事務所として天津に進出した。このように中国の進出先の場所の選定には曲折はあった。

2008 年 4 月、五大エンボディは、台湾の財団法人科技輔文教基金会（コミュニケーション支援機器とソフトウエアを開発生産する組織）との提携が 2007 年 5 月にスタートしたのを機として同社の組織の一部をコムフレンドとして分社させた。コムフレンドでは福祉機器の企画・販売、および中国事業を行う。コムフレンドはこうに分社の社名でもあるし、§ 3 に示すように同社の福祉分野の製品の一部のブランドでもある。コムは、コミュニケーションのことである。福祉分野の部門を独立したいという社長がかねてから温めていた構想を実現する機が到来したのである。台湾のコミュニケーション支援機器会社との連携により新商品が多数生まれたことから福祉事業が自立して将来の発展を目指すタイミングが来た、と社長は判断した。

一方、分社化については次の面もある。すなわち、五大エンボディの検査機器分野の市場環境が従来のような収益確保が困難な市場環境になって来たため、ややもすると収益の足を引っ張る福祉事業を切り離し本来事業を安定させることを意図した、という面である。実際、このことにより五大エンボディの期末である 2008 年

8月決算も正常に迎える見通しが付いた。

福祉分野の事業は収益面ではまだまだで2008年10月から2009年9月を実質的な第1期としてとらえ、2008年9月迄はよい業績結果を出すための準備とトレーニングの期間である、と社長はしている。

同族企業ではない同社の人事的な面の課題の1つは後継者問題であろう。しかし、同社は優秀な若い人材を得ていると筆者は感じている。

以上本節では、五大エンボディの歴史と現状を述べた。

§ 2 障害者のニーズ

本稿では、五大エンボディの福祉分野の製品群に主に着目する。福祉分野とは無縁とってよかった精密機械の開発を事業のコアとするメーカーが、福祉分野に進出し、知的障害者用福祉機器において地歩を築いて来たこと、コージーというコンセプトを通して需要層の拡大を図っていることに筆者は着目しているのである。

しかし、本節では、五大エンボディ固有のことがらからは一応離れて、(知的障害者に限定されない) 障害者のニーズに対する基本的考え方について考察したい。しかし、その考察の前に知的障害とは何かについてはごく簡単に触れる。さらに、ユニバーサルデザインについて付記する。本稿では、製品へのニーズを生活のニーズという大きな背景の中でとらえる。障害の内容や程度などは人にとりまちまちであるが、このこと自体には深入りせず、障害を包括的にとらえる。

知的障害は、知的能力において通常の人より制限があり、知的発達の遅れが観察者に認められること、知的行為に障害が認められることをいう¹⁾。通常、そのような人のIQ(知能指数: 種々の測定方法が開発されている)はそうでない人より低い。このように知的障害には通常マジョリティをなす通常の人の知的能力が前提

として想定されており、したがって知的障害はそれとの比較がなされる相対的なものである。その意味では、本質的には、「制限」の程度の問題である。しかし、「制限」の結果、障害が認められるのである。「制限」の程度(したがって障害の程度)はまちまちである。知的障害者の多くは、ストレスの発散方法が余り上手ではないし、また、理性で感情を抑えることが苦手である。このことなどから、彼らには精神的パニックなど二次障害が生じやすい。

以下は、基本的に、知的障害といった特定の障害の種類を想定するのではなく、障害を包括的にとらえる。このとき、当該人間は、障害者である前に具体的人間であることを銘記すべきである。障害は、確かに生活していく上において制限要因になる本人の重要な属性ではあるが、その人間の1つの属性に過ぎない。そこで、正確に言えば、障害という属性を持った人間のニーズについて考える。本稿におけるニーズは、基本的に、マーケティングにおける消費者ニーズにおけるニーズの視点とは、異なる。たとえば、マーケティングでは、人間をまず消費者としてとらえる。マーケティング視点のニーズは、本稿における人間のニーズの理解の上にマーケティングによって着目されるべきものであろう。

また、「ニーズの存在イコール当人のニーズの認識」ではないことも強調しておく。(この一種の‘情報の不完全性’は、障害者でなくても成立する。) さらにニーズを認識しているといっても障害者とりわけ知的障害者においては、観念的に認識しているにとどまる場合も多いであろう。ニーズを認識していても自分から十分な意思表示のできないこと、さらには、そもそもニーズという認識がないことが多いことに彼らのニーズを他者が推測することの抜き差ししない必要性がある。

以下は、ニーズを二層においてとらえる。ニーズには、概念的に考えて、理念上のニーズと実際上のニーズが考えられる。前者は、幸福な人生、自立した生活、社会との交流といった抽象的、包括的なもののニーズであるのに対し、

1) 市川和彦編著『虐待のない支援 知的障害の理解と関わり合い』誠信書房、2007年、26-28ページ(市川和彦執筆)。

後者は、罹患している病気の治療へのニーズといった具体的、個別的なもののニーズである。前者のニーズについては、充足されるべきであるという社会的コンセンサスを得たものも多い。社会の価値観がこのコンセンサスの根底にある。本人にとって、前者はそのものとしては認識しにくい、後者は認識しやすい。たとえば、健康へのニーズは当人や家族の病気という経験を経て初めて本人が痛感することが多い。しかし、具体的に当人が意識するしないは別にして、後者は前者に統合される面を有する。上記はニーズを2つの階層においてとらえているが、実際はより複雑である。たとえば、自立した生活を幸福な人生の下位に置くこともできよう。しかし、ここではニーズを二層においてとらえる。

ニーズは本人のニーズが基本であるが、社会のニーズという側面を合わせもつことも多いことに注意しておこう。たとえば病気の治癒へのニーズは本人のそれであるが、同時に、治癒によって本人が社会に貢献することを社会は期待している。社会のニーズが本人のニーズに投影される面が強くあることに注意したい。本人のニーズを社会から隔絶された孤立的なものとしてとらえてはならない。

ここでWHO（世界保健機構）による障害のとらえ方を述べる²⁾。WHOによって「国際障害分類」が1980年に発表され、2001年にこれが「国際生活機能分類」に改訂された。両分類についてごく簡単に説明する。前者の国際障害分類は、病気／変調、機能障害、能力低下、社会的不利において障害をとらえる。機能障害などの後の3者は、病気／変調を前提としてとらえられている。能力低下に対し、それを埋め合わせるための代償手段が考えられる。能力の低さは、その能力自身を高めることの困難な固定的性格の強いものなので、能力自体を向上させようとするには構造的に限界があるという認識を前提として、能力の低さを本人以外のもので補うことを考えるのである。この代償手段の

1つが福祉機器である。後者の国際生活機能分類はその前身の国際障害分類より大きなフレームワークで障害をとらえている。そこでは本人の生活の機能というプラスの面にまず着目する。生活の機能が十分実現できないことにおいて、障害をとらえる。機能の1つである活動の障害においてその代償が考えられ、この代償手段の中に福祉機器が位置づけられる。このあたりの議論は国際障害分類の場合と同じである。なお、介護者などの支援者も一種の代償手段であり、支援者と相俟って福祉機器は実際に機能することが多いことに注意しておこう。支援者を、本人による福祉機器使用を（したがって本人を）支援する者としてとらえることができる。

ニーズの考察に戻る。人間にとっての理念上のニーズ、実際上のニーズが存在する。理念的視点から見たときの生活のニーズを充足するための活動のニーズは実際上のそれである（ここでは生活を活動の上位概念としてとらえている）。活動には、食事など身の回りのことを自分で行うことや就業により生活費を自分で得ることなど種々のものがある。これら活動のニーズは生活のニーズという背景において把握される。障害者を考えよう。彼らに生活のニーズがあるが、非障害者と同じ条件下では、生活へのニーズを満たすための活動のニーズが十分満たされないことが多い。このとき、障害者固有のニーズが派生的に生じる。このニーズはその活動を行う際の必須ニーズ（その活動のためには充足を必須とするニーズ）である。障害者のための製品の意義はこの必須ニーズの充足に資することにある。この派生ニーズにこたえるための製品に至るまでの「人間としての生活のニーズ（理念上のニーズ）→活動のニーズ（実際上のニーズ）→充足の阻害→派生ニーズ→障害者のための製品」というニーズ連鎖のストーリーが描かれるのである³⁾。

3) ‘生活のニーズ→活動のニーズ→（障害者固有の）派生ニーズ’は、三層ともとらえられるが、派生ニーズを活動のニーズに包摂させると、二層ととらえられる。

2) 上掲書、29-34ページ（市川和彦執筆）。

非障害者にとっては、障害者における派生ニーズは必須ニーズではない。(場合によっては、障害者の派生ニーズへの製品対応が非障害者にとっての使い勝手を大きく妨げるだけのこともある。) 必須ニーズでないことをエレベーターの音声案内(「今、×階です」という音声案内)で説明しよう。現代ではエレベーターは、高層建物の中の人やものの上下(高低)移動という活動において重要な位置を占める。しかし、エレベーターだけでは場所の移動というニーズを満たすことはできない。それを使用する能力が必要である。十分な視力を持たない視覚障害者には、エレベーターの使用能力の不足が指摘される。そこで、本人が聴覚障害者ではないと仮定すると、エレベーターが音声で現在の位置を知らせることが有効である。このニーズは、視覚障害者にとって必須ニーズ(エレベーターを利用するために満たされなければならないニーズ)であるが、そうでない人にとっては、必須のものではない。エレベーター内の現在の階数表示を見ればよいからである。エレベーターの操作のための点字についても同様のことが指摘される。また、色の区別が困難な色弱者のために、色表示のことがらの下にそのことがらの意味を記す必要がある。たとえば大阪の地下鉄の駅に掲出されている色表示の地下鉄路線図を想起されたい(色表示に路線名が付記されている)。さらに、聴覚障害者にとっては必須のものであるテレビ番組の日本語字幕が挙げられる。支援者の意義も障害者固有の必須ニーズの充足の視点からとらえられる。なお、ここでの議論は、平時の生活環境を想定していることに注意しておこう⁴⁾。たとえば、何らかの事情によって、突然、光がなくなり、真っ暗闇の環境になったとしよう。このときは、そのような

環境に慣れている視覚障害者は非障害者よりも不都合を覚えないであろう。平時における非障害者がこの意味で事実上の障害者に転化する。

上記でいう抽象的な理念上のニーズについては、日本国憲法、障害者基本法などで規定されているように法的にその充足を担保されていることが多い。日本国憲法第25条を記しておく。「すべての国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。②国は、すべての生活局面について、社会福祉、社会保障および公衆衛生の向上および増進に努めなければならない。」健康で文化的な最低限度の生活へのニーズは、すべての人が(理念的な意味合いで)持つことを筆者は確認したい。ニーズが満たされるべきなのに実際に十分満たされなかった、また、現在も十分満足されていないという事実への反省がこの条文には含意されている。この条文には、目指すべき社会を示す理念的な社会観が背後にある。

条文でニーズの充足を権利としてとらえられているが、明示的にそのとらえ方の適用が意識されるのは、障害者など特定の人であることが多いといえよう。

さて、多くの障害者用福祉機器は、専用的、個別対応的である。生産における規模の利益が働きにくい専用的なものは単位当たりの生産コストが高くつくので、商品として成立しにくい面がある。一方、障害者のニーズは、上述の意味で、活動のニーズに対し必須ニーズである。ここにおいて、活動のニーズが満たれるべきニーズのとき、契約自由の原則につながる経済主体の対等性という論理だけではニーズの充足上不十分であることが導かれる。障害者を含む人間の権利という論理が考えられる⁵⁾。

この節の終わりに、ユニバーサルデザインに言及しておこう。これは障害者を含むすべての人が使えるという意味の「共用品」という(日

4) 次の文献の中の佐藤社長の発言を参考にした。
京都府商工部産業活力支援室・(財)京都産業21
監修京都ユニバーサル研究会ものづくり分科会
『U D Kyoto Universal Design and Craft 京都ユニ
バーサルデザイン5つの試み』, 2003年, 18
ページ。

5) 中野雄司「五大エンボディ社の新たな挑戦 あ
らゆる人に、よりよいコミュニケーションを
“COM FRIEND”」『福祉介護機器』創刊号, 日
本工業出版, 2008年, 53ページ。

本発の) 概念と通底する。ユニバーサルデザインは次のようなものである。1990年にアメリカのノースカロライナ州立大学のロン・メイス氏がこの概念を提唱した。それは、「できる限り最大限すべての人に利用可能であるように製品、建物、空間をデザインすること」である。このデザインには次の7つの原則がある。「だれにでも公平に利用できること、使う上で自由度が高いこと、簡単に直感的にわかる使用方法になっていること、必要な情報がすぐに理解できること、うっかりエラーや危険につながらないデザインであること、無理な姿勢や強い力なしに楽に使用できること、接近して使えるような寸法、空間になっていること。」だれにでも使いやすいという思想における「だれにでも」の中に知的障害者が含まれる。ユニバーサルデザインは基本思想として障害者のみに特別に対応したものではない。潜在的な需要の広がりや専用製品より大きいものがあることは、生産コストの低下の可能性を示している。

以上、障害者のニーズに対する考え方について考察した。障害者という本人の属性からではなく、本人は人間であることからニーズの議論を出発することが肝要であることを筆者は再び強調しておこう。

§ 3 福祉分野の製品群

1. 製品群

五大エンボディの製品群とりわけ福祉分野のそれに着目する。「群」とするのは、筆者が、同社の製品を全体（集合）としてとらえたいからである。前節末尾の専用製品からユニバーサルデザインという福祉分野製品のスペクトラムに注意する。製品が専用のものから汎用的のものにいくほど、傾向として福祉機器性が薄れる。福祉機器は、概念として、使用者として障害者など非健常者が想定されているからである⁶⁾。専用製品と汎用品とでは潜在的な需要の大きさが

異なる。むしろ、傾向として、汎用的なものは、需要の大きさに魅せられての参入企業が多く、競争がより激しい、といえよう。

製品が生活の、そして活動のニーズの充足を可能にするわけであるが、前節の指摘のように「製品の存在即ニーズの充足」ではないことに注意する。本人側が製品を購入できる経済上の条件、その存在や使用者（本人）への適合性を知る情報的条件、その製品の機能を引き出す本人の使用能力上の条件（これについては前節で指摘した）などが製品によるニーズの充足において成立しなければならない。「だれのニーズか」というニーズ主体として、五大エンボディの日本版 Mentek Project では知的障害者などが主に想定されていた。製品の利用者として他の種類の障害者（たとえば視覚障害者）は中心的には想定されていない。しかし、他の種類の障害者のための製品といった「横の製品展開」⁷⁾を図る思想もある。また、後述のコーギー製品群のように同社製品の潜在的な需要層を知的障害者から拡大しようとする製品展開の思想がある。

五大エンボディの製品群は、2つの分野（医療系検査機器、福祉機器）から成り立つ。それぞれの分野に、製品ラインと各製品ラインにおけるアイテムが存在する。ビジネスの土俵に乗りやすい商品特性を持つ外観検査機では、自動の24時間稼働などによる、目視の場合の人件費と比較したときの経済合理性が、製品販売上、大きな意味を持つ。検査スピードなどの進化による経済合理性の向上に基づく競争優位性が肝要である。医薬品、電子部品の外観検査機の分野である従来の製品群は、第一実業ピスウィルを通して販売されている。一方、福祉機器の販売経路は、福祉機器の種類などの多様性を反映して、決して単一ではない。

前述のように、五大エンボディは、2008年4月に組織改革によって、事業の一部をコムフレ

6) 守屋晴雄「福祉用具の商品性についての基礎的考察」『龍谷大学経営学論集』第39巻第2号、1999年、73-75ページ。

7) 横展開の一例として、上肢障害があっても頭部などのわずかな動きだけでマウス操作が行える「スマートナビ」が挙げられる。

ンドとして分社した。コムフレンドは、同社がプロデュースしたコミュニケーション支援ツールの総称でもある。

ここで、コムフレンドの3分野であるコムトーク、コムシンボル、コムタッチのそれぞれについて簡単に説明する。

コムトーク：キーを押すと音声メッセージが出てくる会話補助装置（VOCA：Voice Output Communication Aids）である。Unlimiter Brandの日本版であるコムトークには、「ブルーバード」、「チッカディ」などと称される製品群がある。（ここでは、固有名詞であることを示すかっこを付けたが、本稿ではその場合でも必ずしもかっこを付けるとは限らない。）

コムシンボル：絵記号を用いてコミュニケーションを援助しようとするものである。U-シンボル、PICシンボルがある。前者にも力を入れているが、後者について次の項で説明する。

コムタッチ：手や指に障害があっても楽に操作できるスイッチである。「アクセススイッチ」、「ウォブルスイッチ」などがある。――

いずれの分野でも、障害のない能力が生かせる（依存能力の）‘置換’という製品上の工夫が施されている。障害のない能力が使用能力を支えるのである。たとえばコムトークでは本人による音声発声が障害のない能力であるキーを押すことに置き換えられている。

2. 知的障害者用福祉機器

本項では、次の製品に説明を施す。

- (i) 知的障害者の生活支援機器として：タイムエイド。
- (ii) 知的障害者の就労支援機器として：キャッシュデスクプログラム。
- (iii) (ブランドとしての) コムフレンドの主要な1つとして：PIC。
- (i) タイムエイド

人間は、「このことはあと×時間くらいで終わる」といった時間認識を持ちながら生活を送っている。もし「このこと」がいつ終わるのかわからないとき、当人は不安を覚える。こ

で、「わからない」は、何時何分という客観的な終了時刻を知らないということではなく、仮にそれを知っていたとしても終了までどれくらいの時間間隔かが体感（実感）で十分掌握できないことを含意している。本質的に同じことであるが、先のことが将来のいつ始まるのかが体感でわからないとき、不安を覚える。たとえば人との待ち合わせに大きな不安を覚えることになる当人は人との待ち合わせを忌避してしまうことになりかねない。知的障害者では、それ自身は象徴的な概念である「あと×時間」がどれくらいの時間なのかの体感認識が苦手であることが多い。そこで、残り時間を15分単位で液晶ドットで表示したQHW（クォーターアワーウォッチ）をスウェーデンの心理学者のアンダース・ボン氏が開発した。15分経つと、液晶ドットの点灯が1つ消えるので、点灯中の液晶ドットの数が少なくなると、残り時間が少ないことを意味することになる。ここでは15分という抽象的なものを1つの液晶ドットという可視の具体的なものに置換している（本人は視覚障害者ではないので、確かに‘可視’である）。タイムエイドは、このような思想のもとに作られた製品の総称である。五大エンボディではボン氏によるものを日本向けにアレンジした。その存在が潜在需要層になかなか知られなかったこと（同社の知らせる手段の弱さ）、通常の時計より値段がかなり高いことなどから普及は遅々として進まなかったが、近時、タイムエイドは採算的に立ち上がりつつある。なお、横浜市がこのような知的障害児に対しての助成策を決定するなどの動きがある。

(ii) キャッシュデスクプログラム

この福祉機器は、知的障害者が金銭業務にある程度深くかかわる仕事をするを可能にした。従来は、彼らにとり金銭業務は到底困難なことであると考えられてきた。テクノエイド協会の助成により開発されたこのプログラムは、スウェーデンのLeden社との技術提携によるものであった。使用者は、「同じものを同じだけ」という基礎的な概念を学習すればよい。渡

した品物と受け取ったお金から、画面表示の品物とお金を（それらの数も含めて）同じように選択すればよい。このとき、おつりのためのお金の絵が画面に表示される（たとえば、250円がおつりであったら、百円硬貨2枚と五十円硬貨1個が画面に表示される）。この画面上の表示に従って使用者はおつりを買い手に渡す。コンピュータープログラムが行うおつりの計算を経て、画面の絵に、渡すべきおつりが表現されている。画面への表現は、表現していることからの「可視」への一種の置換である。この機器もすでに実用化されている⁸⁾。

この例を前節で考察したニーズの視点から次のように整理する。働いて生活の資を得ること、働く過程で仲間（知的障害者とは限らない）とのコミュニケーションを交わすことは、理念上のニーズという側面を多分に有する。これらのニーズを満たすためには、業務遂行上の滞りやミスがないことによって、安定して働けなければならない。しかし、知的障害者においては、多くの場合、通常の労働環境ではこのことが困難である。上記の例では、買い手に渡すべきおつりを算出し、具体的なお金の形でおつりを特定することが困難である。ここに（おつりの）算出や（おつりのお金の）特定のニーズが派生する。これらの実際上のニーズなどに機器において応えたものがキャッシュデスクプログラムに他ならない。この場合、機器は1つの理念上のニーズのみに貢献しているのではなく、生活の資の獲得、仲間とのコミュニケーションなる2つの理念上のニーズの充足に貢献している。本人のニーズの充足は、仲間が持つコミュニケーションのニーズの充足に寄与することに注意しておこう。

(iii) PIC

PIC (Pictogram Ideogram Communication)

8) たとえば次の3つの店でキャッシュデスクプログラムが導入されている。「わーくはうすてっぷ」(パンと喫茶, 群馬県前橋市), 「Peterpan」(パン屋, 栃木県足利市), 「シャベローゼ」(雑貨店, 和歌山県御坊市)。

は、コミュニケーションのための絵形態のシンボルの1つである。このシンボルを固定する手段は、カード、シート、コンピューターソフトなど種々存在する。シンボルは、対象となるもの（抽象的なものを含む；名詞とは限らない）をわかりやすい絵で表現するものである。PICは、そのわかりやすさから障害者（知的障害、聴覚障害、自閉症など）のコミュニケーション手段としてそれを活用しようとする発想に基づくものである。AAC (Augmentative and Alternative Communication: 拡大代替コミュニケーション) 手段としてのシンボル活用の始まりは、障害者用に開発されたものではないブリスシンボルであった。その研究開始は、1971年であった。他のいくつかのシンボルが、1980年代に知的障害者用を想定して開発された。これらにおいては具象的なシンボルが多いことなどによって知的障害者にとってのわかりやすさが増した。PICはその中の1つである。なお、Pのピクトグラムは具体的な事物を絵画的に表現したもの、Iのイデオグラムは概念や行為を絵画的に表現したものである。1980年にカナダの言語聴覚士のS. C. マハラジ氏が400語のシンボルとしてPICを開発した。これは北欧を中心に普及した。日本ではマハラジ氏開発のものを元に藤澤和子氏（現・京都府立向日が丘養護学校教諭, 日本PIC研究会代表）らが1995年に日本の文化（食べ物、行事など）に適應させたものを開発した。五大エンボディは、この開発に加わるとともに、関連ソフトやカードにPICの構想を具現した。その後のシンボルの数の増大などPICは発展している。PICと同じ絵というわけではないが、PICの絵文字は一部JIS化した。

PICの絵のデザインは、背景を黒に対象物を白抜きにしているように、白黒といった色彩上の単純性を1つの特徴としている。そのようなデザインのものは、遠くからでも見やすい。また、たとえば、赤色の自動車であると、色が自動車の概念にとり本質ではないことを理解できない人によって自動車は赤色のみであると受

け取られかねないことに白黒デザインは配慮している。もちろんPICの開発者は、使用者や使用状況によって色を付けることに反対していない。

一般に、シンボルのよさは、わかりやすいこと、消えてなくなること、動詞などもあるので文章が作れることなどである。一方、前もってシンボルを固定したものを準備する必要があること、絵に描きにくい語彙があること、詳細な内容の伝達は難しい面があること、といった限界もある。このようにPICは万能なものではないが、その使用上の効果が実証されている⁹⁾。

絵文字は、建物における非常口表示、トイレの男女別表示など実際の使われ方を徴すると、明らかにユニバーサルデザインの面もある。パソコンで用いられるアイコンも一種の絵文字であることに注意しておこう。絵文字は医薬品の誤飲の防止など適正な摂取のためにも使われ始めている。これらの事例は、絵文字のユニバーサルデザインとしての性格を示唆している。

3. コージー製品群

福祉分野製品は、日常的に使用者などの目に触れるものでもあるので、商品開発者は、デザインを軽視してはならない。とりわけコージー製品群においては、その趣旨からしてデザインの重要性が強調される。五大エンボディは、そのような認識からかなりの高額の報酬で有能なデザイナーを雇ったこともある。コージー製品の多くは同社によってCozy Artとしてとらえられている。

コージーをコンセプトとした製品の集まりであるコージー製品群の例としてここでは① 京

あかり② シャボン玉③ 大型万華鏡④ Cozy Roomを紹介する。④の場合は他の3者ほどには妥当しないかもしれないが、これらにはユニバーサル性が見いだせる。

これらの製品には、開発において特定の需要層（たとえば知的障害者）から発想するというよりも機能から発想するという思想が見いだせる。しかし、「誰でも利用できる」コンセプトを優先するあまり、本来、誰のための製品かというメッセージが不明確になる。¹⁰⁾「ニーズやターゲットとして“人”に視点を置いた場合、この状況となる可能性が考えられる。しかし、“どういう問題を解決する製品か”という視点を持ち続けられれば、利用対象者を極力拡大する発想は、これからの福祉製品の鍵となることは間違いないであろう。」機能中心を見ると需要者が固定的にならないとするのである。しかし、確かに潜在的な需要層は大きいが、機能中心指向が実際の需要に結びつくには、平坦ではない道のりがあることに注意が必要である。コージー製品には本稿でいう必須性が小さいことが多いことは、道のりの因となろう。

4つの製品を紹介する。

① 京あかり

EU圏を主な市場とする。タンクにチューブを通してポンプで水を循環させ、タンク内を波動させる。このタンクを透過した光により外装のガラスアクリルと和紙の間に「ゆらぎ」が現れる床置きスタンド照明器である。「和」を表現するために漆塗りの化粧版に金箔の手塗りで「京あかり」というロゴを入れた。五大エンボディは、「京都のものづくりネットワーク」を活用した。

② シャボン玉

この機器に向かい合った人が発した声や音（たとえば拍手の音）に反応してシャボン玉を発生させる機器である。非障害者にも、シャボン玉の美しさ、楽しさに加えて、ストローによ

9) 京都市の聖ヨゼフ整肢園に、重度の脳性まひのため体の自由がきかず、ほとんど寝たきりでしゃべれない女性がいた。しかし、訓練を受けた後、彼女は、PICのシンボル（絵単語）を指さしながら、自分の生い立ちなどを表現し始めた。家族によると、その内容に間違いはなかったという。『朝日新聞』1996年5月21日付夕刊。

10) 中野、前掲雑誌、55ページ。直後の引用も55ページからである。

るシャボン玉発生という既成概念を打破する一種の意外性によるコージーな経験を与えるが、言語障害者の言語訓練において楽しく発声してみようという気持ちを高めるという支援をする。

③ 大型万華鏡

従来の万華鏡は、片目で見ることが必要である。何らかの理由でこのことが困難な人でも、両目で見られる大型万華鏡で万華鏡の世界を楽しむことができる。むろん片目で見ることができる人も大きな万華鏡の世界を楽しめる。

④ Cozy Room

自閉症の傾向がある子供が中に入ってストレスをいやす組み立て式小部屋である。ほの暗い囲われた静かな場所はストレスをいやしたり予防したりする効果があるとされる。簡単に組み立てられるとともに常設も可能なように設計されている。Cozy Roomは愛媛大学教育学部との共同開発によった。自動車の販売会社の店舗の一角に置いて、親が車の商談中にその子供が入ってコージーな気分を感じてもらうこともごく一部で試みられている。

いずれもライフサイクルとしては導入期（ないしそれ以前）にある。将来、これらの改良版、改訂版を含め、五大エンボディによる新しいコージー製品が出現していこう。このとき、デザインがすこぶる重要なことを再記しておこう。

4. 社会性と市場性

医薬品外観検査装置に知的障害者用機器が製品群に加えられ、さらに、コージー製品が加えられつつあるという推移は、市場性と社会性の視点¹¹⁾から次のようにとらえられる。「医薬品外観検査装置の市場性→知的障害者用機器の社会性→コージー製品群を加えた福祉系製品の市場性」という順序としてとらえられる。ここで、市場性は、製品能力の競争優位性もあって採算ベースに乗るという性格を、社会性は、市場が

小さいことなどもあって優れた製品であっても採算ベースには乗らないかもしれないが、社会理念として必需的なものとして認識されているという性格を含意する。社会性の中には、社会の構成員全体の幸福を重視するという考え方が挙げられる。

本節では、五大エンボディの製品群とりわけ福祉系のその紹介とともに、それらに対するとらえかたについて述べた。いずれの製品群においても同社は開発が主体であることを再度指摘しておく。

§ 4 佐藤社長の経営観

本節では、筆者が接した佐藤忠弘社長の言動などから同社長の経営観（経営哲学）を抽出したい。集団経営方式ではない五大エンボディの経営においては、社長の経営観はそのまま五大エンボディの企業としてのあり方に直結する。福祉分野への進出を社内外の他の人に相談したとき、反対されていたかもしれないし、その進出の後において冷ややかな周囲の目（たとえば、福祉分野は、社長が道楽で行っているの、いずれ退くであろうといった目）があったかもしれない。このようなときにも社長の確固たる経営観が大いに寄与したに相違ない。

社長にはメンター¹²⁾はいないと思われるが、しいて言えば、潜在的に、無意識的に、学卒後最初に勤務した企業の社長である稲盛和夫氏（現・京セラ名誉会長）がメンターかもしれない。学卒直後の佐藤氏が稲盛氏の仕事への積極果敢な取り組み方を目の当たりにしたことは、その後の職業人としての佐藤氏に対し、一種の原体験になったのではないと思われる。

§ 1で紹介したように、同社は開発受託品を商品化まで一貫した思想で設計、製作する、すなわち構想を具現化するという目標を企業理念としている。「一貫した思想で」開発から商品化までの全体を取り仕切る総合発想では、作ら

11) 市場性と社会性の調和をテーマに著された書物に次のものがある。片岡寛、見目洋子、山本恭裕編著『21世紀の商品市場 市場性と社会性の調和』白桃書房、2005年。

12) メンターについて次を参照した。大沢武志『経営者の条件』岩波書店、2004年、158-161ページ。

れる製品の貢献分野というよりも製品に至るまでのプロセスに着眼している。もちろん、手を拱いて他社からの受託を待っているわけではない。受託分野の模索については§ 1に述べられている。コーディネート機能とともにある開発が同社のディシプリン（専門事業領域）である。

次のように社長の経営観を4点抽出したい。（これら4点は論理的に互いに独立したものではないが、箇条書的に記す。）

(i) 社長の経営観の根底にある人生観、社会観に着目する。まず、‘自身の心’という内なるものへの忠実性を指摘したい。京セラの退社に作用した動くものへの希求、福祉機器に具現した五大エンボディの名を出すことへの希求、は内なるものの例である。また、筆者は、社長に接するとき、製品の使用者への尊敬の意識が強いこと、使用者に対してはむろんであるが、社員など周囲の者の幸福を願い、その実現を喜びとする気持ちが強いことを痛感している。後者の気持ちは、現今の格差社会化の進行を問題視している社長の社会観と通底する。開発・生産している福祉機器の多くが格差を薄める方向のものである。

(ii) 社長は進取の精神を重んじる。進取には付きものである経営上のリスクを恐れない企業家マインドの大切さを認識している。リスクの中に「何もしないことのリスク」が存在することを銘記している。何事においても、順調な様相を呈していても「満つれば欠ける」ものなのである。経営も決して例外ではない。むしろ順調なときほどその状況に甘んじる慢心のリスク（これは「何もしないことのリスク」のつながりかねない）を社長は戒心している。

既存の資源を生かせない福祉分野への進出は、不確実性が高いというリスクでもある。しかし、リスクを伴ったその進出は五大エンボディの資源となり、たとえば優秀な若い社員獲得などの好影響を生んだ。社員の平均年齢は、1996年に49歳ほどが、2001年に34歳ほどになった。既存資源を活用する「前からの効果」ではなく、労苦によって獲得した資源からの「後ろへの効

果」を重視している。明らかに両効果の間にはトレードオフ関係が指摘されるが、後者を重視したのである。重視する効果の選択は社長の経営判断の問題である。

(iii) しかし、新分野への進出などの経営判断においては成功のための条件の具備の状況を厳しく見ることを社長は重視する。(ii)で指摘した「リスクを恐れない」は、「リスクを軽視する」ということでは決してない。不確実性の少なくない経営環境の中で、「リスクを恐れず、しかし、リスクを軽視せず」は、経営の不可欠な要諦の1つである、と筆者は認識している。事業展開には、「成功→挑戦」（ある分野での一定以上の成功というプロセスを経て新分野に挑戦する）というストーリーが見出せる。例として「検査装置→福祉」、「知的障害者専用→汎用（ユニバーサル）」が挙げられる。プロセスを踏むことの重要性を認識している。

進取の精神は、社長がまた五大エンボディが万事を文字通り独力で行うことを決して意味しない。社長1人では種々の限界が構造的にあることを社長は、常に肝に銘じている。同社の従来の検査機器の事業が持続するのも、カネボウなどの確固たる取引先が存在したからこそのことである、と痛感している。社長は、五大エンボディが30年近く現在まで存続したことに対し、「よく存続した」と、ある種驚きの目でとらえている。

人との出会いを大切にすることはこの限界の認識の1つの具現である¹³⁾。出会いを大切にすべき人とそうでない人の峻別を会う前から結論付けるのではなく、社長に面会を希望する人にはとりあえず会ってみるようにしている。（このことは、論理的には、「何もしないことのリスク」の銘記の中に位置づけられよう。）

出会いの大切さの認識は、パートナーとの協力を生かす商品開発の態様に具現される。開発

13) ここでは出会いの経営上の意義に着目した。製品の使用者を含めて人々に出会うこと自体に対する社長自身の喜びももちろんある。この喜びは、‘自身の心’という内なるものである。

パートナーとして、たとえばPICに関しては、マハラジ氏、藤澤和子氏、井上智義氏（同志社大学社会学部教授）との協力が挙げられる。Cozy Roomにおける荻田知則氏（愛媛大学教育学部准教授）との協力もある。また、現場にこそ開発の必要性やヒントが存在するという‘現場主義’の採用は、‘現場との出会い’の重視の中に位置づけられる。使用者のニーズの正確な把握のために、「机上の空論」を強く戒める。知的障害者の生活環境は決してコージーではないことを実感として知ったのも養護学校（特別支援学校）を社長自らが訪れたからこそのことである。Cozy Roomはその実感を開発の発端とする製品である。PICカードの裏にマグネットを付けて金属板に貼り付け可能にしたことは使用の現場からヒントを得た例である。これらの出会いがよりよい商品づくりに寄与することが意図されている¹⁴⁾。

また、近年では、コムフレンドの分社化の契機となった台湾のコミュニケーション支援機器会社との出会いがあった。

生産におけるファブレス（アウトソーシング）方式は実際の生産者との協力である。

パブリシティに着目すると、大々的に広告を打つ財政的余裕もないので、チャンスがあれば積極的にマスコミなどを活用する。マスコミに記事として取り上げてもらうことは、マスコミの人との出会いのたまものである。タイムエイドにおいては、漫画家の戸部けいこ氏に同氏の漫画「光とともに…～自閉症児を抱えて」（秋田書店発行）で取り上げてもらった結果、タイムエイドは、大いなる関心と反響を得た。執筆前の戸部氏の取材依頼に応じた。また、展示会、シンポジウムを極力各地でかつ極力頻繁に行う

ことによって、会社、製品をとにかく世間、顧客に知ってもらうように努めている。

能力があれば、若くとも要職を任すというように、社員に委任をするエンパワーメントの姿勢も強い。これは、同社と社員との出会いを背景にしている。

社長は、これらの出会いの積極的活用を含めてあらゆる局面でチャンスを生かそうとする¹⁵⁾。「（つかみ損ねた）チャンスに後ろ髪はない」ことを常に銘記している。この銘記は、自己の限界の認識を根底に持つ。

(iv) 社長自身も会社自身も独りよがりにならないように常に自己検証することを重視している。ここでは以下の3点でこのことを説明しよう。

① 社長は、社外の講演などにおいて（もちろん社内の仕事においても）見栄などによるうそや大言壮語を言わないように注意している、という。口外したうそが独り歩きや発展することを恐れている。事実は事実なので、うそがあるとそれを取り繕うためにうそを重ねざるを得ないことがしばしばである。すると次第にこのことに麻痺してしまう。うそへの麻痺が会社全体の風土に広がることを恐れているのであろう。(i)で述べた自己の内なるものへの忠実性も、自分にうそをつかないことに他ならない。

② 社長や社員の専門誌などへの投稿も自分の立ち居地や方向性を社員ともども確認する意味合いがある。社長、社員にとっての学習の姿勢を重んじる職場風土の形成を指向している。自分の立ち位置や方向性がわかっていなければ、学習のしようがないのである。

製品を群として把握することによって、「製品群はこれでよいか」の不断の確認を行っている。「他社が手がけていないものへの着手」も

14) イメージしたものの変質しないよう絶えず検証する。このために現場重視が欠かせない。また、必ず2式以上の複数試作機を作成して実証評価を重ねるようにしている。評価は、社内でも社外でも行われる。ここには、よほどの努力をしないと、製品にミス、ミスとはいわないまでも甘い点が発生するとみななければならない、という社長の限界意識がある。

15) 他機関などとの連携において、コスト負担すべき場合も出てくるであろうし、引くべき場合も出てくるであろう。たとえば、「国際シンボルセミナー2008」などのシンポジウムを連携先と共同で行う場合、海外からの講演者にかかる費用（交通費、講演料など）は同社が負担しているし、また、実質的には同社の主催でシンポジウムを行う場合でも同社はあまり表には出ないようにしている。

確認事項の1つである。製品パンフレットの作成はむろん製品の情宣のためであるが、一方では、その作成過程（原稿執筆など）を通してその製品の製品群の中での位置づけの確認に資している。ここには個々の経営行動を経営全体の中でとらえるようとする思想がある。

③ さらに、独りよがりにならないように世の中の大きな流れという（個別企業として統制不能な）経営環境並びにその動向に常に気を配っている。ここでは法的環境、経済的環境2つの視点に着目する。法的環境の認識については、社長から直接聞いたわけではないが、社長の経営観から演繹できることとして例示的に記すことにする。

法的な経営環境として障害者基本法がある（憲法については前述した）。「すべて障害者は、個人の尊厳が重んぜられ、その尊厳にふさわしい生活を保障される権利を有する。

2 すべて障害者は、社会を構成する一員として社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられる。

3 何人も、障害者に対して、障害を理由として、差別することその他の権利利益を侵害する行為をしてはならない。」（第3条）

世界の趨勢は、たとえば、§2で紹介した障害へのWHOのとらえ方で示される。

障害者の権利を尊重する日本や世界の方向性を認識している。

次に経済的な経営環境という視点に着目する。現代の社会、そしてこれからの社会を、競争が激しいが、それだけ面白い時代と社長はとらえる。「寄らば大樹の陰」は通用しなくなっている社会、当事者意識が要求される社会へ向かっている、と認識している。表面的なことを追い求める追随には掘り下げと付加価値がない、とする。社長は、「21世紀は新しい思考法と行動を身に付け、自社の位置と役割を見つけることにより小さな町工場でも輝きだす。—我々もこの点で可能性を求めて頑張っている。」¹⁶⁾、「確

実に云えることは、「大きな群れの中に紛れて普通に生きることが困難になった」ということ。」としている。

また、国家財政や地方財政の逼迫、少子高齢化の進行など福祉財源を取り巻く状況が厳しくなりつつあることは、経済環境の一環をなす。このことの認識は、コーギーによる需要層の拡大を図ることに作用したといえよう。

法的な経営環境と経済的なそれは同調するとは限らないので、一方だけではなく両者の趨勢を掌握しなければならない。同調するとは限らないことは、上述からも明らかである。

以上4点社長の経営観を抽出した。その本質をすこぶる荒く標語的にまとめると、同社は開発企業であるというディシプリンを守るという経営の「主体性」とそれを保持しつつの具体的な製品展開における「柔軟性」となろう。そして、この本質の根底にあるのは、経営環境と自社ないし社長自身を直視する姿勢である。

おわりに

以上、五大エンボディの概要を述べた後、同社の製品展開と佐藤社長の経営観について考察した。社長の経営観が製品展開の態様に大きな影響を及ぼしたことは本文から明らかである。社長は、内なる希求に忠実になろうとする一方、大きな経済環境、企業環境を考える大局観をも尊重しようとする。このような前提の下で、協力工場、開発上の連携先を含めたパートナーに支えられながら、同社は製品展開を実現している。本稿は、同社の経営努力を福祉分野への製品展開の意思決定並びにその意思決定の具体化の態様を社長の経営観とともに考察したものである。

「はじめに」において「京都企業である五大エンボディ」とした。しかし、本稿では同社の京都企業としての側面が、考察の直接的な焦点とはなっていない。この側面に関する考察は別稿に期したい。

16) 直後の引用を含めて、2008年2月9日に受けノ

ゝた社長の書きものを引用した。

(付記)

1. 筆者が五大エンボディ並びに佐藤社長を知ったのは、同社が京都市南区上鳥羽の現社屋に移る2001年より前のことである。その後、年に1, 2度の割合で社長と接触をしているが、同社について筆者の知ることは、濃密な経営を日夜行っている同社のほんの一部に過ぎない。記述の不足はもとより誤った記述や的外れの記述など本稿の及ぼすご迷惑を恐れている。この本稿のために(資料ご提供を含めて)丁寧なご教示をいただいた佐藤社長に御礼申し上げたい。同社の着実なご発展をお祈りしたい。
2. 龍谷大学大学院経営学研究科の付置機関である京都産業学センターの主な活動の1つとして「京都産業の様々な分野における経営上のケースを蓄積する」ことが挙げられている(京都産業学センター運営内規第3条)。本稿は、筆者による五大エンボディ株式会社の研究(同センターにおいて2007年度実施)に基づくものである。本稿が経営上のケースの蓄積に資することを筆者は希望している。

(受理 2008年8月4日)