

大阪市大『創造都市研究』第6巻第1号（通巻8号）2010年6月

■ 査読論文 ■

43頁～61頁

企業文化と経営戦略の適合に関する実証研究

松葉博雄（大阪市立大学大学院・創造都市研究科・博士（後期）課程）

Empirical Study on Matching of Corporate Culture and Management Strategy

Hiroo Matsuba (Doctoral Course, Graduate School for Creative Cities, Osaka City University)

【目次】

- I. はじめに
- II. 先行研究
 1. 企業文化と経営戦略の適合
 2. 「強い文化」
 3. 経営戦略
 4. 顧客と従業員の満足の連鎖モデル
 5. 顧客満足と従業員満足の定義
 6. 経営理念の定義と経営理念浸透の意義
 7. 事業システム戦略
- III. 仮説の設定
- IV. 事例企業の企業文化と経営戦略の適合
 1. 事例企業が直面した課題
 2. あらたな経営戦略と強い企業文化づくり
 3. 事例企業の経営理念
 4. 事例企業の経営戦略
- V. 企業文化と経営戦略の適合
 1. 事例企業の直面した企業間競争
 2. 顧客に表れた現象：会員（顧客）の増加傾向
 3. 従業員に表れた現象：従業員のメルスプランへの評価（調査aから）
 4. 顧客に表れた現象：メルス会員の顧客満足度調査（調査bから）
 5. 顧客の評価：加盟店満足と事業の仕組みの満足の相互関係（調査bから）
 6. 顧客と従業員に表れた評価：従業員の価値観と顧客の仕組みの満足の相互関係（調査a 調査bから）
- VI. おわりに
 1. 分析結果の要約
 2. 考察
 3. インプリケーション

4. 今後の課題

【要旨】

80年代の企業文化論ではPeters and Waterman [1983]とDeal and Kennedy [1982]らによれば「強い文化」には①人は平常いかに行動すべきかを明確に示す、②仕事を楽しくし、社員を熱心に働かせる、③成員に自主性と創意工夫をもたらす、という3つの機能がある。経営者の役割として従業員の末端にまで価値観を浸透させ、企業文化と経営戦略を適合させなければならないとしている。それでは、経営者はどのようにして企業文化と経営戦略を適合させるのであろうか。本研究の目的は、企業文化の中核となる価値観を従業員の末端まで浸透させ、企業文化と経営戦略を適合させている事例企業を調査し、どのように価値観を浸透させ、企業文化と経営戦略を適合させるのか、なぜ企業文化と経営戦略が適合するのか、企業文化の機能の視点から、この2点を明らかにする。分析の対象は、メニコンの新規事業システムであるメルスプランと、これを神戸地域で先駆的に実践している事例企業である。研究のアプローチとしては、コンタクトレンズの市場概要及び事例企業のメルスプランへの取り組みに関するデータ収集や分析を行った。企業文化の中核に価値観の共有を位置づけ、メルスプランを事業システムとして新しいサービスの提供に取り組んでいる。企業文化と経営戦略が適合していることを検証するために①従業員への価値観の調査(調査a) ②顧客の流動化調査 ③メルス会員へ統計解析を行い(調査b)、その結果、どのように価値観を浸透させ、企業文化と経営戦略を適合させるのか、なぜ企業文化と経営戦略が適合したのかの2点を明らかにする。

【キーワード】

企業文化、経営戦略、経営理念浸透、価値観、強い文化

【Abstract】

According to the theory on corporate culture of the 80's advocated by Peters and Waterman [1982] or Deal and Kennedy [1982], "Strong Culture" has three functions; it indicates clearly to employees how they should normally behave, makes employees work enjoyably and enthusiastically, and promotes employees' independence and ingenuity. They also said it is manager's responsibility to instill in employees the corporate values in order to integrate corporate culture into management strategy.

The question is, then, how does manager integrate corporate culture and the management strategy. The purpose of this study is to illustrate two points; how corporate values are spread among the employees and corporate culture and the management strategy are integrated, and why corporate culture and the management strategy can be integrated, by probing into some organizations where such efforts have been successful. The subjects of this study are the MELS plan, a new business system adapted by Menicon, a contact lens maker, and a company pioneering this plan in the Kobe area. In order to verify whether the corporate culture and the management strategy are actually integrated, the following surveys have been conducted; employees' sense of values (Survey A), and MELS members' customer satisfaction (Survey B). Based on the analysis of covariance structure of the data collected by Survey A and Survey B, the two points are targeted; how to instill the employees the sense of values and integrate corporate culture and the management strategy, and why the corporate culture and the management strategy can be integrated.

【Keywords】

Corporate Culture, Management Strategy, Permeation of Management Philosophy, Sense of Values, Strong Culture

I. はじめに

本稿の研究目的は、企業文化と経営戦略の適合により顧客満足は高められることを実証することである。すぐれた経営戦略は、従業員に挑戦的な仕事を与えることによって企業文化を活性化させ、活性化した企業文化を持つ企業は明確な経営理念を持つ（[8] Kono and Clegg [1999]）。企業文化に関するほとんどの研究では、企業文化と経営成果との間には関係があると暗黙に仮定している（[8] Kono and Clegg [1999]）。それでは、企業文化と経営戦略が適合すれば顧客満足が高められるであろうか、という問題提起を学術研究的な立場から明らかにしたいことが本研究の動機となっている。ドラッカーは企業の目的は顧客の創造であるとし、顧客を創造するには、顧客が自らすすんで企業の提供する商品とサービスを購入するように、顧客満足を高めることを求めている（[6] Drucker [1996]）。では、どのようにすれば、企業文化が顧客満足高められるのか、また、事業の仕組みの差別化による経営戦略が顧客満足高められるのか、そして企業文化と経営戦略を適合させ、経営成果をえるのであろうか。事例企業を分析し、学術的に研究することで、これらの点を明らかにしたい。

研究のアプローチとしては、神戸のコンタクトレンズの小売販売企業である株式会社さんプラザコンタクトレンズ（以下、事例企業）¹⁾を対象とし、事例企業の企業文化と経営戦略に関して、従業員と顧客を対象としたアンケート調査・分析を行い、さらに、メルスプラン²⁾の会員数等のデータの収集と分析を行う。

本研究の意義は、企業文化が顧客満足を高めることを明らかにする、学術的研究の側面であることは言うまでもない。あらたな事業の仕組みの差別化という経営戦略が顧客満足を高めることを明らかにし、結果として企業文化と経営戦略が適合することで顧客満足が高められるという研究成果を導くことである。それに加えて、結果的に、本研究成果が経営実務レベルでの理解向上に資する側面もある。経営理念が企業の経営的成果にどれだけ貢献可能であるか、定量的証左は不足している（[16] 岡田 [2009]）状況の中、本研究では、企業文化と経営戦略の適合により顧客満足が高められることを定量的手法によって明らかにする。

II. 先行研究

先行研究として、[4] Davis [1986] より、経営戦略と企業文化との適合について、[11] Peters and Waterman [1983] より、企業文化の重要性について、[7] Heskett他 [1998] より、具体的な企業文化を具現化する経営モデルについて、[20] 加護野 [1999] より、仕組みレベルの差別化戦略について整理する。

1. 企業文化と経営戦略の適合

いかにして企業文化を経営戦略と適合させるかという論点は、1980年代前半から説明されてきた（[22] 北居 [1995]）。[4] Davis [1986] は「戦略とは、企業が達成しようとすることは何かについての言明であり、組織とは、企業がそれをどの様に達成するかについての言明である。そして、戦略が成功するか否かは、これらすべてと、組織の人々、構造、そしてシステムに埋め込まれている日常的信念との適合、不適合に依存している」と主張し、経営戦略と企業文化との適合が経営戦略の成否を左右するとの認識を示している。それでは、どのようにして企業文化と経営戦略を適合させるのか、なぜ企業文化と経営戦略の適合が図られるのであろうか、企業文化と経営戦略の視点から考察する。

[8] Kono and Clegg [1999] は企業文化を、「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意志決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和」と定義している。そもそも「文化」とは、Jaques [1953] によれば獲得された慣習や伝統である（[22] 北居 [1995]）。

2. 「強い文化」

企業の競争力がその企業文化に依存するという文脈を最も包括的かつ一般的に強調したのが、[11]

Peters and Waterman [1983] と [5] Deal and Kennedy [1983] である。[11] Peters and Waterman [1983] によれば、企業文化の中心として「価値観³⁾」、「価値体系」を位置づけ、企業文化と組織内の他の諸変数が調和し、一貫性を持たなければならないとしている。企業を中心とする価値観が明文化され、経営理念としてトップから末端まで浸透し、共有された企業文化が形成されている状態を、彼らは「強い文化」と呼んだ。彼らによると「強い文化⁴⁾」には次の3つの機能がある。①人は平常いかに行動すべきかを明確に示す、②仕事を楽しくし、従業員を熱心に働かせる、③従業員に自主性と創意工夫をもたらす。このように「強い文化」は、従業員のコミットメントを引き出し、かつ創造性をも刺激することによって、企業の競争力の源泉となると主張されるのである ([22] 北居 [1995])。

3. 経営戦略

経営戦略の定義については多くの研究者の間で様々な定義されているが、十分な合意があるわけではない ([26] 野中 [1988]、[19] 加護野 [1997])。[25] 中橋・柴田 [2001] は「企業が競争優位の獲得をめざしてどのような事業を営むかに関して、環境適応的に行う一連の基本的な意志決定と行動の体系である」とし、[14] 伊丹 [2003] は「市場の中での行動や意志決定の基本的指針になるべきものである」としている。一方で、経営戦略は企業内で階層化して構成することができる企業全体に関わる最上位の概念として「企業戦略」がある。本稿では、経営戦略を最上位の概念である企業戦略と同意義と捉え、経営戦略の成功は顧客の創造と顧客満足が高めることと捉える。

4. 顧客と従業員の満足の連鎖モデル

[7] Heskett 他 [1998] は Service Profit Chain の概念において、満足した従業員こそ従業員ロイヤルティも生産性も高い従業員であるとしている。顧客と従業員のそれぞれの満足とロイヤルティには相関関係があり、因果関係として連鎖する。筆者は、経営理念の浸透が顧客満足と従業員満足の両立させている要因であることを明らかにした (図1 [29] 松葉 [2008])。

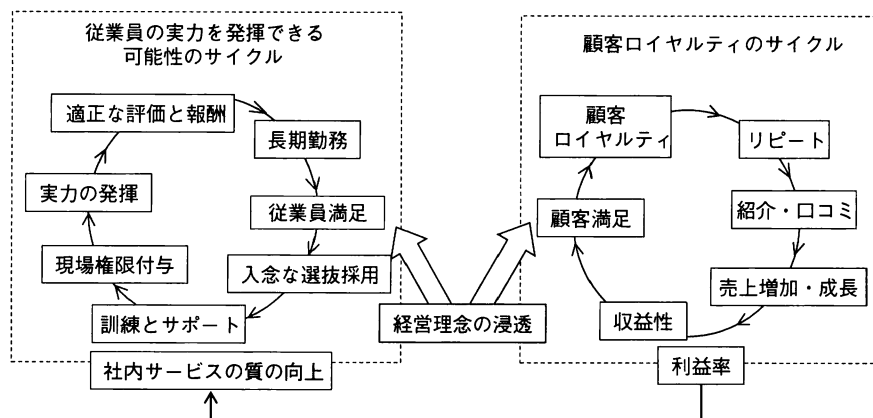


図1 経営理念の浸透による顧客満足と従業員満足の両立の概念図

出所：[7] Heskett 他 [1998]、pp.24-25、表2-1より筆者作成 ([29] 松葉 [2008])

5. 顧客満足と従業員満足の定義

本稿における顧客満足の定義は、[10] Oliver [1981] の期待—不一致モデルに従い、消費者の購買前の期待 (expectation) と実際の評価 (perceived performance) とを比べた結果によって満足が形成されるとする考え方に依拠する。

従業員満足について、本稿では、労働条件や昇進の機会、人間関係のような外発的な動機付けによる満足ではなく、仕事そのものからえられる内発的な動機付けによる満足について調査した。また顧客の満足感が

従業員満足につながるかについても調査した（[29] 松葉 [2008]）。後者は、[7] Heskett他 [1998] が、顧客満足と従業員満足の相関関係を認めていることに依拠している。

6. 経営理念の定義と経営理念浸透の意義

これまでの理念経営の事例を示した一連の著作（[11] Peters and Waterman [1983]；[2] Collins and Porras [1995]；[7] Heskett他 [1998]；[3] Collins [2001]）では、好業績をあげている企業の事例を示し、経営理念の大切さを指摘している。[23] 北居・松田 [2004] による経営理念の定義は「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」である。本稿では経営理念を「企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの」と定義する。[13] Schwartz and Davis [1981] と [4] Davis [1986] は「企業文化は戦略策定におけるリスクであり、管理者はこの企業文化と経営戦略とを整合⁵⁾させねばならない」とし、企業文化と経営戦略を適合させることは、経営者の役割であるとしている。

7. 事業システム戦略

既存の経営資源を活用した経営戦略として、[20]加護野 [1999]が提唱する事業システム戦略があげられる。事業システムについての研究の始まりは、[18] 加護野・石井 [1991] にみられる。加護野らの事業システムの定義は「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、I) どの活動を自社で担当するか、II) 社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、(1)分業の構造、(2)インセンティブのシステム、(3)情報、(4)モノ、(5)カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」である（[21] 加護野・井上 [2004]）。一方、[20] 加護野 [1999] によれば、企業が競争優位をえるには2つのレベルの差別化がある。1つは商品・サービスの差別化であり、もう1つは事業の仕組み⁶⁾の差別化である。その上で、加護野は企業間競争の焦点が、商品・サービスのレベルから事業の仕組みのレベルに移ってきていることを指摘している。これらの研究から「仕組みの違いが持続的な競争優位をもたらす」という論理が生まれた。本稿では、この論理で事例企業の経営戦略を説明可能と考える。

Ⅲ. 仮説の設定

筆者は、問題提起と研究動機から、[11] Peters and Waterman [1983] によって示された「企業文化の中心として価値観、価値体系を位置づける強い企業文化の構築」、[20] 加護野 [1999] が提唱する「事業の仕組みレベルでの差別化」、これらの先行研究から一步踏み込み「企業文化と経営戦略の適合により顧客満足は高められる」という仮説を設けた。

仮説を検証する文脈としては、1) 強い企業文化が顧客満足を高められる事実を事例で示す。2) 事業の仕組みの差別化による経営戦略が顧客満足を高められる事実を事例で示す。3) 経営戦略と企業文化は経営成果を左右する説明変数であることを先行研究と事例企業研究から示す。4) そのうえで、説明変数としての企業文化と経営戦略が適合すると、被説明変数としての顧客満足は高められることを検証する。

このような文脈に基づき、企業文化と、策定した経営戦略との適合についての関係がどうあるべきかに関する概念の流れを図2に示している。企業を中心となる価値観が明文化され経営理念としてトップから末端まで浸透し、共有された企業文化が形成されて「強い文化」となる。顧客満足と従業員満足の両立という経営理念が具現化した企業文化として定着すれば、適合する経営戦略を策定する。経営理念の具現化は人的要因による模倣困難性を有することから、経営戦略にもこの人的要因による模倣困難性を有する、既存の経営資源を生かした事業の仕組みレベルの差別化戦略が適する。経営戦略のゴールが顧客満足高めるという経営成果としてあらわれればその戦略を評価できる。経営戦略と企業文化を適合させることは、経営理念を企

業の末端にまで浸透させる経営者の役割である。経営戦略を策定するとき、企業文化が、策定した経営戦略に志向していなければ経営戦略が有効となりえない。

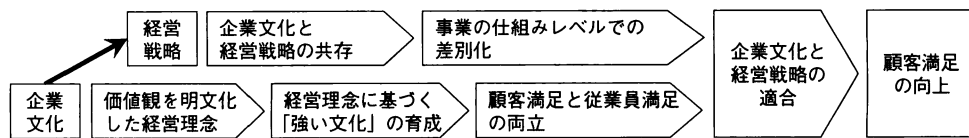


図2 企業文化構築・経営戦略策定・適合による顧客満足向上

出所：筆者作成

IV. 事例企業の企業文化と経営戦略の適合

1. 事例企業が直面した課題

本研究で取り上げる事例企業は神戸市中央区三宮で1971年に創業以来、三宮を中心とした神戸地域でコンタクトレンズの小売販売を行ってきた。事例企業は、神戸地域でコンタクトレンズの小売販売企業（以下、販売店）における先発企業としての競争優位がえられていた。しかし1990年代に入り使い捨てレンズの登場により、神戸地域における企業間競争においても、価格競争が激しくなった。その要因となったことは、①公正取引委員会からの規制緩和の要請⁷⁾の影響による競争企業の増加。②健康保険医療報酬を原資とした過度な価格訴求型の使い捨てレンズの事業システムとの競争である。

2. あらたな経営戦略と強い企業文化づくり

地域内での企業間競争の中心が価格競争となり、熾烈化すると、価格競争を回避するためには、模倣困難な仕組みづくりが必要であると事例企業は考えた。既存の経営資源を生かしたあらたな経営戦略は、論理的には[20]加護野[1999]の提唱する2つのレベルの差別化に依拠した事業システム戦略である。近隣競合店の使い捨てレンズの事業システムとの差別化を図り、仕組みレベルの差別化の視点からメニコンが考案したメルスプランを事業システムとして2001年より取り入れ、医療性を重視する姿勢を明確にした。2つのレベルの差別化に依拠した事業システム戦略に取り組むには、人的資源が重要であるが、事例企業はこれまで「強い文化」となる企業文化づくりとして、後述する「顧客満足と従業員満足の両立する良循環経営」による人的サービスの差別化への取り組みを行っていた。

表1に示した「競争優位をえる2つのレベルの差別化」の視点から分析すると、事例企業のとった経営戦略であるメルスプランの事業システムとは、従来の売り切り販売とは異なる、定額会員制システムによるコンタクトレンズの販売方法である。会員は入会金と月々一定の会費を負担することにより、不測の場合の金銭的な負担を抑えつつ、コンタクトレンズの補充や交換等の無料提供を受けられる、という安心がえられる。会員はメルスプランの仕組みに価値を認めなければ、一年後から退会することが可能であり、特定加盟店のサービスに不満があれば、他の加盟店への変更も自由である。安全性を重要視する会員を対象としてサービスの提供を行うOne to Oneマーケティングの手法である。

これに対し、近隣競合店の使い捨てレンズの事業システムとは、営利性を重視した価格訴求型の販売方法を取り、健康保険医療報酬を原資とする廉価販売であり、広告による集客活動を行うマス・マーケティングの手法である。

表1 競争優位をえる2つのレベルの差別化

	近隣競合店	事例企業
	使い捨てレンズの事業システム	メルスプラン中心の事業システム
商品・サービスの差別化	<ul style="list-style-type: none"> ・使い捨てレンズが中心 ・低価格で気軽に短期で使い捨てる ・営利性を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・メルスプランが中心 ・医師の判断に基づく無料交換、無料取替 ・眼科専門医との連携で医療性を重視
事業の仕組みの差別化	<ul style="list-style-type: none"> ・健康保険を原資とする廉価販売 ・広告による集客活動・価格競争 ・マス・マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・定額会員制システムで価格競争を回避 ・加盟店の全国ネットワーク ・One to One マーケティング

出所：[20] 加護野 [1999], 表1を参考に筆者作成

3. 事例企業の経営理念

(1) 目指す企業文化

事例企業の目指す企業文化を経営理念との関係で示す。モデルとなるのは [7] Heskett他 [1998] の示したService Profit Chainの概念である。Service Profit Chainの基本的な概念を良循環と悪循環で説明する。良循環では、入念な選抜採用をし、入社した従業員に訓練とサポートを行い、現場権限を付与することで実力が発揮しやすくなり、その業績の適正な評価と報酬付与により従業員の勤務期間が長くなることで従業員満足度は向上する。満足した従業員は顧客満足を生み、顧客ロイヤルティを育成する。リピートや紹介により顧客維持を図り、結果として売上増加をもたらす企業の成長につながる事となる。えられた収益により利益率の向上につながる。利益が再び社内サービスの質の向上のために投資されることにより、2つのサイクルは連鎖することとなる。

一方、悪循環では、訓練・サポートをあまりしないで現場権限を与えないことから、従業員の入れ替わりが激しくなり従業員満足は生じない。顧客満足は生じないし、収益の減少となる。収益が向上しなければより高い報酬は支払えず、顧客満足従業員満足は相互に連鎖しなくなる ([7] Heskett他 [1998])。2つのロジックの岐路となるのは、顧客満足と従業員満足の2つのサイクルの相互依存関係である。

事例企業は、このようなService Profit Chain概念に基づく、顧客満足と従業員満足が両立するモデルに依拠し、「顧客満足と従業員満足による良循環経営」の概念を経営理念としている。この経営理念を具現化したのが強い企業文化である。

(2) 経営理念の浸透で強い企業文化を形成

人的サービスこそ模倣困難性を有する。事例企業では、経営者の顧客満足志向の信条を明示した、理念主導型の経営を通じて、「経営理念の浸透により顧客満足と従業員満足は両立する」という仮説を立て、実践してきた⁸⁾。そこで、筆者は本研究とは別の [29] 松葉 [2008] で、強い企業文化がつけられていることを確認するため、事例企業の従業員および顧客に対する調査データから分析を行った。従業員への調査を通じて、経営トップによる浸透施策が経営理念の浸透をもたらす、経営理念の浸透が顧客と従業員の満足に影響を与えているという、顧客と従業員への経営理念の浸透作用モデルの妥当性を調査した。従業員に対する従業員満足度調査 (n=52、調査期間：2005年11月) を行い、この結果と顧客満足度調査 (n=1467) の結果を事例企業の顧客データベースを介して結合したデータを用いて統計解析を行い検証した。図3に顧客と従業員、それぞれに対する調査結果から分析データを生成する流れを示す。事例企業の顧客データベースには顧客毎の属性や、いつ何を購入したか (購入履歴) が記録されている。これに加え、購入時の接客担当者が記録されている。この顧客データベースを活用し、顧客と従業員に対する各調査の結果を結合することが可能となる。顧客毎に担当した従業員が特定されたデータを分析データとして用い、統計解析に用いている。

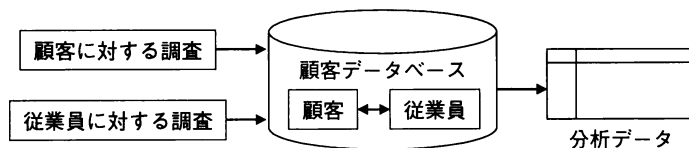


図3 顧客と従業員に対する調査・分析における顧客データベースの機能

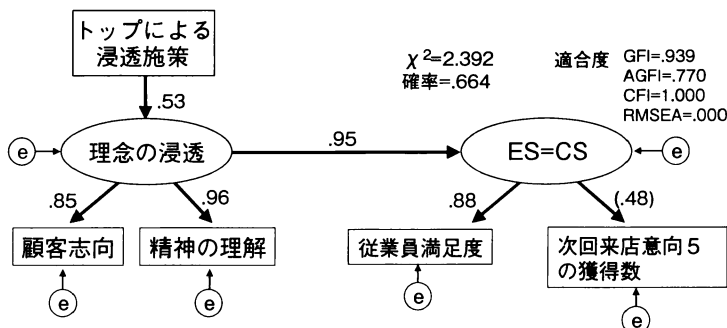


図4 顧客と従業員への経営理念の浸透作用モデル

出所：[29] 松葉 [2008] 図7

注：数値は統計的に有意（5%水準）な標準化パス係数。ただし（ ）で表示したパス係数は10%水準で有意となった。

図4に顧客と従業員への経営理念の浸透作用モデルを示す。仮説構造としては、経営トップによる経営理念の浸透施策が従業員に対して行われ、従業員は①「顧客志向」を深く理解できている、②「精神の理解」をえられ、①と②の背後には「経営理念の浸透」が認められる。③「従業員満足度」と④「顧客の次回来店意向度5（最高レベル）の獲得数」の背後に「顧客満足と従業員満足」の両立がある。2つの構成概念には、「経営理念の浸透」の変化が「顧客満足と従業員満足」に影響を与えるという関係があることが明らかになった。分析の結果、企業を中心とする価値観が経営理念として明示され、従業員の末端まで浸透し、共有された企業文化が形成されて「強い文化」と呼ばれる企業文化が築かれ、顧客に対しても顧客満足を高めている。このようにして築かれた顧客満足志向の企業文化が、事例企業の目指す、具体的な強い企業文化である。

4. 事例企業の経営戦略

事例企業の目指す経営戦略は差別化戦略である。模倣しにくいシステム、複製することが難しいフィットを伴う活動システムをつくることで競争優位を維持可能とすることになる。模倣の出来ないシステムは企業内の各機能がフィットし合う部分が多くあるシステムである（[12] Porter [1980]）。ライバル企業が模倣しにくいもの、たとえ模倣できたとしても、その模倣を維持することが困難となる活動とは何であろうか。それは、人的サービスこそ模倣困難性を有し、顧客満足志向の信条を明示した理念経営による人的サービスの取り組みではないかと事例企業は考えた。そこで、最も模倣しにくい活動とは、従業員の規律、行動、従業員の満足度、ロイヤルティなどの人的経営資源とその活用にかかわる部分であるとした。

[1] Barney [2003] によれば、競争優位をもたらすのは「異質」で「移転困難」な経営資源であり、稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティが、持続的競争優位をもたらす要因となる。事例企業では、企業文化の中核に価値観を置き、従業員の末端にまで経営理念を浸透させることで、強い企業文化をつくるのが粘着性の強い模倣困難性（[1] Barney [2003]）をもつケイパビリティであるとした。

V. 企業文化と経営戦略の適合

それでは、経営理念の浸透施策により築かれた「強い文化」の企業文化と、「事業の仕組みレベルの差別

化」としての経営戦略は適合するのであろうか。これを分析する文脈としては、1. 遠因となる事例企業の企業間競争の論点を分析し、企業文化と経営戦略が適合する要因を分析する。2. 顧客に表れた現象として、①メルス会員数、②継続した顧客数の推移を把握し、顧客数の変動を分析する。3. 従業員に表れた現象として、①メルスプラン導入と②社会的意義への評価を従業員へ尋ねる調査aを行う。4. 顧客に表れた現象として、①従業員の対応に対する評価、②メルスプランへの満足度、③継続意向の評価を顧客へ尋ねる調査bを行う。5. 顧客の評価のデータから、加盟店満足と事業の仕組みの満足の相互関係を共分散構造分析より明らかにする。6. 顧客と従業員に表れた評価に関する調査と、顧客に表れた現象としての評価を尋ねる調査を、事例企業の顧客データベースを介して結合させ、えられたデータから、従業員のメルスプランに対する価値観と顧客の仕組みの満足の相互関係を共分散構造分析より明らかにする。これらの結果から企業文化と経営戦略が適合している要因を分析する。

1. 事例企業の直面した企業間競争

(1) 使い捨てレンズの出現

1990年代に入り登場した使い捨てレンズは急速に普及し、1997年（暦年）のコンタクトレンズ市場規模は総出荷額では約763億円にのぼり、使い捨てレンズが38.9%（297億円）を占めている。コンタクトレンズ全体のユーザ数は1000万人を超え、使い捨てレンズの装用者が約13.6%（146万人）を占めるまでに急成長をしてきた（[31] 矢野経済研究所編 [1998]）。

(2) 規制排除の要請による新規参入の増加

コンタクトレンズ販売のための眼科診療所開設にあたり、眼科医会には適性配置という従来からの不文律があった。これに対して、1997年に公正取引委員会より「要請メモ⁹⁾」が日本眼科医会へ提示された。この影響により、眼科診療所開設の障壁が低くなり、新規参入が容易になった。眼科診療所の開設数は都市部を中心に全国的に増加した。1984年に6,131施設だった眼科診療所数は、1999年には8,259施設にまで増加した¹⁰⁾。

(3) 健康保険診療報酬による廉価販売の補填

こうした状況の中で、コンタクトレンズの処方を行う併設眼科診療所でえられる健康保険診療報酬を、販売企業の低価格訴求の原資とした廉価販売システムが都市部で現れてきた。このような「過度な」価格競争の問題点は、価格競争そのものではなく、低価格を健康保険診療報酬によって補填するという仕組みにある。

(4) 安全性に支障－眼障害の多発

使い捨てコンタクトレンズの普及とともに眼障害の増加が報告されている。[30] 厚生省（当時）医薬安全局 [2000] によると、研究対象とした医療機関における1年間の眼科救急外来受診者2,257名のうちコンタクトレンズ障害の患者が208名であったと報告されている。原因の一つとして、「使い捨てレンズ等の普及により不適正な使用による障害の発生」があげられている。

(5) 顧客に対する安全性の提供

高度管理医療機器としてのコンタクトレンズはモノ（有形財）に付随するサービス（無形財）に医療性があるので、他の消費財のサービス品質とは並列的に論じるには異質な特性を持つと位置付けられる。コンタクトレンズ販売企業での顧客満足を構成するのは安全、安心、信頼を提供することであり、これを提供するのは従業員の顧客志向とサービスの品質である。顧客に対しては安全性の確保が求められ、それを提供する従業員に対しては教育・訓練の必要性がある。それには、長期的な勤務につながる、従業員満足を求められる。このように顧客満足をえるためには、従業員満足を必要である。それには、経営理念を明らかにし、「強

い文化」となる企業文化を築く必要があるとした。競争企業と同列で競争することは事例企業の企業理念「正しいコンタクトレンズの普及」と相容れない。企業経営には適正利潤が必要である。メニコンは使い捨てレンズを安全性の面から否定し、事例企業は健康保険医療報酬で廉価販売を補填するモデルには倫理的に追従できないとして、両社の企業文化を反映して、顧客に対する医療性と安全性が価値観として一致した。

2. 顧客に表れた現象：会員（顧客）の増加傾向

(1) 顧客リピート率の低下

使い捨てレンズは3ヶ月分が購入単位であり、顧客は購入ごとに販売店と提携する眼科での検査を受けることとなった。顧客が使い捨てレンズを再購入する際には、その都度、販売店と提携眼科には健康保険医療報酬をえる機会が生じる。健康保険医療報酬でえられる医療収入を原資とする、使い捨てレンズの廉価販売の手法が都市部から広がり、価格競争が激しくなってきた。使い捨てレンズを使用する顧客は、初回は事例企業で購入しても、再購入の際は、低価格を訴求する競争企業で購入してしまう。図5では、1992年から2007年までの使い捨てレンズのリピート顧客の低下傾向を示している。事例企業では価格競争を回避して、顧客の維持につながる経営戦略策定を選択しなければならない状況となっていた。

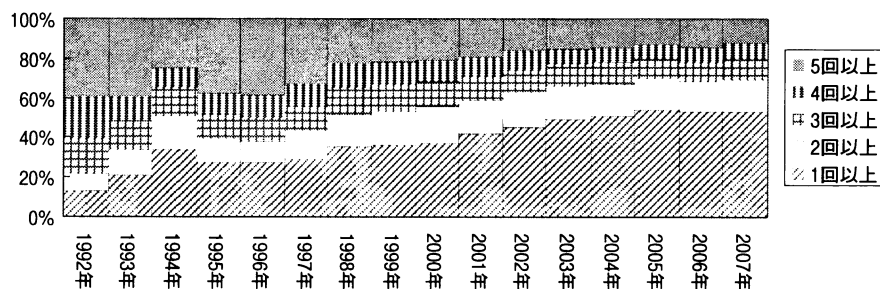


図5 使い捨てレンズ購入者の再購入状況

出所：事例企業提供資料より筆者作成

注：1992年～2007年新規来店者（使い捨てレンズ購入者）のその後2年間の再購入動向

(2) メルス会員の増加

図6にコンタクトレンズ種別来店者状況、図7に事例企業におけるメルス会員獲得数の推移をそれぞれ示す。これらの図から、事例企業におけるメルス会員の絶対数の増加と、相対的なメルス会員の割合が増加していることが明らかである。これは、2001年から始まった新規事業システムとしてのメルスプランに加盟した結果として、メルスプランの会員数が増加したことが反映されている。

(3) 顧客の継続性

図6に示したコンタクトレンズ種別のシェアをみると、1995年以降の顧客は、次第に使い捨てレンズが主体となってきている。しかし、使い捨てレンズの購入には価格が比較対象となり、顧客リピート率は逡減し続けた。事業の仕組みの差別化にメルスプランを採用した結果、会員が増え、一定期間の継続を前提とした新しいサービスの提供により継続した顧客が増加している。

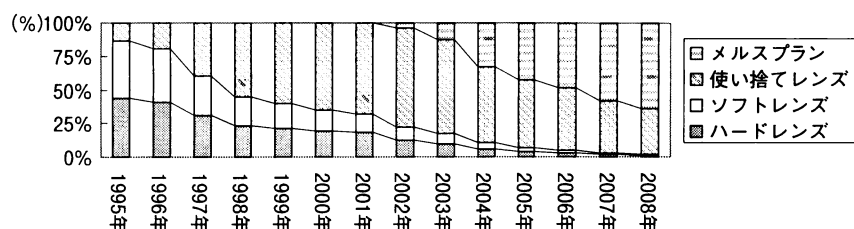


図6 コンタクトレンズ種別来店者状況 (基準月は毎年3月で比較)

出所：事例企業提供資料より筆者作成

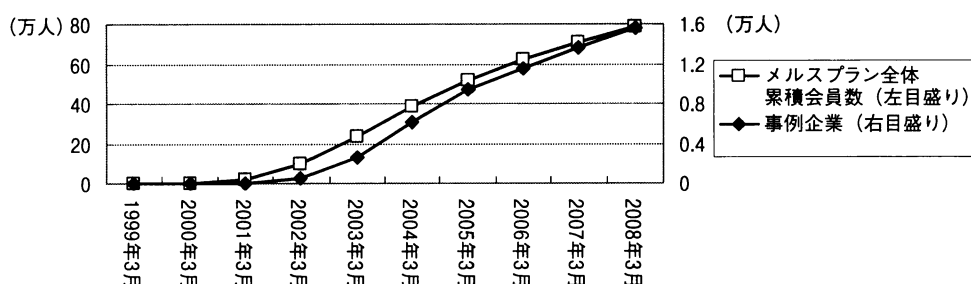


図7 メルス会員獲得数の推移 (メルス会員全体と事例企業会員の比較)

出所：メニコン提供資料及び事例企業提供資料より筆者作成

3. 従業員に表れた現象：従業員のメルスプランへの評価 (調査aから)

メルスプランを経営戦略として導入すれば、現場で顧客に入会を推奨する役割を担うのは現場従業員である。顧客に対して、この販売システムを推奨できるという従業員の自分自身への納得がなければ、後ろめたい、消極的な気持ちをいだいたまま、顧客へそれを勧めることになる。そこで、従業員の価値観に基づき、従業員はメルスプランの導入にどのような評価をしたのか、従業員へのアンケート調査 (調査a) を行う。

事例企業では、従業員の価値観が仕組みの満足度に適合していることを検証するため、2007年12月に従業員にメルスプランに対する価値観を尋ねる調査を行っている (調査期間：2007年12月16日配布、2007年12月18日回収)。調査対象となる従業員は、顧客に直接サービスを提供している顧客接点にかかわる16名とし、16通の調査票を回収した (回収率100%)。表2に質問項目を示す。新しい事業システム戦略としてメルスプランを事例企業が導入したこと、および、メルスプランの仕組みの社会的意義、について回答者自身の価値観と照らして、どのような評価をしているのかを5段階評価法で回答をえている。表3に集計結果を示す。メルスプランを事例企業が導入したこと、および、メルスプランの仕組みの社会的意義のいずれも、5段階評価の平均値が4を超えており、高い水準を示している。

表2 調査aの調査項目

質問内容	回答の選択肢
会社としてメルスプランを導入したことについてどのように評価しますか	5段階評価(5:大変良かった, 4:良かった, 3:普通, 2:良くない, 1:とても良くない)
あなたはメルスプランの社会的意義を評価しますか	5段階評価(5:大変良かった, 4:良かった, 3:普通, 2:良くない, 1:とても良くない)

表3 調査aの集計結果

	平均値	標準偏差
Q1: 導入評価	4.50	0.516
Q2: 社会的意義	4.19	0.911

4. 顧客に表れた現象:メルス会員の顧客満足度調査(調査bから)

図6に示したように、事例企業の顧客層はメルスプランの会員が主体となっている。メルスプラン会員の顧客満足構成要因を明らかにするために事例企業のメルスプランの会員を対象とした顧客満足度調査(調査b)を行う。

調査対象は事例企業におけるメルスプランの会員であり、調査期間は2009年6月9日(火)～24日(水)である。来店時に調査用紙を渡し自記式で記入する方法をとった。表4に回収数および有効回答数を示す。有効回答数は、コンベンショナルレンズ(従来からの長期使用型のハードレンズ、ソフトレンズ)使用者400件、使い捨てレンズ使用者407件である。

表4 回収数および有効回答数

	回収数	有効回答数	(構成比)
コンベンショナルレンズ	417	400	(49.6%)
使い捨てレンズ	417	407	(50.4%)
合計	834	807	(100%)

表5に質問項目を示す。カテゴリーの異なるコンベンショナルレンズ使用者と使い捨てレンズ使用者で質問項目が異なっているが、従業員であるスタッフの対応について(以下、スタッフの対応)、メルスプランに満足していますか?(以下、メルス満足度)、メルスプランを今後も続けたいですか?(以下、継続意向)の3項目は共通している。表6に、これら3項目の集計結果を示す。スタッフの対応とメルス満足度については5段階評価の平均値が4を超えており、高い水準を示している。継続意向については3段階評価(2:はい, 1:いいえ, 0:わからない)の平均値が1.87と高い水準を示している。

表5 調査bの共通質問項目

質問内容	回答の選択肢
スタッフの対応について	5段階評価(5:非常に満足, 4:満足, 3:普通, 2:やや不満, 1:不満)
メルスプランに満足していますか?	5段階評価(5:非常に満足, 4:満足, 3:普通, 2:やや不満, 1:不満)
メルスプランを今後も続けたいですか?	3段階評価(2:はい, 1:いいえ, 0:わからない)

表6 調査bの集計結果（スタッフの対応・メルス満足度・継続意向）

n=807	平均値	標準偏差	最小値	最大値
スタッフの対応（5段階評価）	4.41	0.580	3	5
メルス満足度（5段階評価）	4.22	0.665	2	5
継続意向（3段階評価）	1.87	0.498	0	2

表7は、回答者の個人属性（性別や年齢、メルスプラン入会年月日、メルス会員歴、加盟店顧客歴¹¹⁾、累積来店回数）の集計結果である。この個人属性は図3（前掲）に示した顧客データベースより、回答者ごとに付加した。平均年齢は33.8歳である。メルス会員歴の平均値は39.2月（約3年）であり、事例企業の顧客歴（加盟店顧客歴）の平均値78.8月（約6年半）のおおよそ半分の期間である。事例企業の顧客としての累積来店回数の平均値は14.1回であった。

表7 回答者の属性

n=807	単位	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢	歳	33.8	10.795	11	75
メルス会員歴	月	39.2	25.043	0	95
加盟店顧客歴	月	78.8	65.960	1	422
累積来店回数	回	14.1	10.108	1	73

5. 顧客の評価：加盟店満足と事業の仕組みの満足の相互関係（調査bから）

強い企業文化が築かれていれば、従業員には顧客志向の企業文化があり、加盟店顧客歴が長くなる、スタッフの顧客対応は評価が高まる、と仮説を立てた。一方で、仕組みの差別化の経営戦略への評価には、メルス会員の継続意向とメルスプランの満足度が高まる、と仮説を立てた。仮説構造は次のとおりである。顧客の「加盟店顧客歴」と「スタッフの対応（従業員の対応に対する顧客の評価）」の背後に「加盟店満足」があり、顧客が直接の接点を持つメルスプラン加盟店のサービスに対する満足が表れる。一方、「継続意向」と「メルス満足度」の背後に「仕組みの満足」があり、事業システム戦略としてのメルスプランの「仕組みの満足」が表れる。顧客視点において、「加盟店満足」と「仕組みの満足」は相互に影響しあっているというモデルを想定した。

図8は、メルス会員を対象とした顧客満足度調査（調査b）のデータ（表6,表7）を用いて共分散構造分析を行った結果である。GFI=1.000、AGFI=0.996、CFI=1.000、RMSEA=0.000と統計的にも十分な適合度を示している。仮説したとおり、「加盟店満足」と「仕組みの満足」が相関関係にあることが検証された。

それぞれの観測変数の標準化推定値（全て1%水準で有意である）に注目すると、「加盟店満足」から「加盟店顧客歴」への係数が-0.13となっており、顧客歴の長さが加盟店満足へ負の影響を与えることが確認された。「加盟店満足」を補完的に支えているのは「スタッフの対応」と解釈できる。このような、顧客歴が長くなるほどサービスへの期待値が向上し加盟店満足度が低下するという想定外の結果を、人的サービスが補完している、その背後には、顧客満足を企業価値とする企業文化に対する評価があることが明らかとなった。

顧客の「継続意向」と「メルス満足度」の背後には「仕組みの満足」があり、顧客がメルスプランの経営戦略を評価していることが明らかとなった。

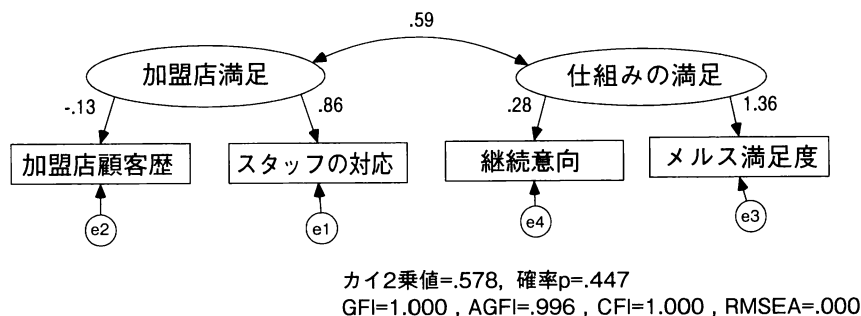


図8 加盟店満足と仕組みの満足の相互依存モデル

6. 顧客と従業員に表れた評価：従業員の価値観と顧客の仕組みの満足の相互関係（調査a 調査bから）

調査aに基づく従業員のメルスプランに対する価値観と、調査bに基づくメルス会員を対象とした顧客満足度調査の結果を、図3に示すとおり顧客データベースを介して結びつけ、従業員のメルスプランに対する価値観と顧客（メルス会員）満足との関連を分析する。分析の背景には、顧客が入会時にどの従業員が担当したか照合可能となる顧客データベースを活用した調査および分析の設計がある。①顧客はどの従業員からのメルスプランの情報や助言をえて理解したのか、②どの従業員からの提案は顧客に信頼され、従業員は知識やスキルを備えていたのか、それぞれの顧客と個々の従業員とのデータを結びつけることで、分析できる。そこで、入会時からその後、時間経過した時点で¹²⁾顧客と従業員の調査結果を結びつけることにより、従業員毎に担当した顧客の顧客満足度の平均値を算出し、各従業員がどのレベルの顧客満足を獲得できたか把握できるようにデータを準備した。表8に生成された分析データのイメージを示す。

表8 生成された分析データのイメージ

	調査 a (2007 年) 従業員への価値観の調査 (n=16)		調査 b (2009 年) 顧客に対する満足度調査 (n=324)	
	導入評価 (5段階評価)	社会的意義 (5段階評価)	継続意向 (3段階評価の平均値)	メルス満足度 (5段階評価の平均値)
従業員 (入会担当者)				
A	5	5	2.5	4.8
B	3	4	1.8	3.6
C	5	4	2.2	4.7
...

注：表はイメージをあらわし、各数値は実際のデータとは異なる

前掲図3に示すように、従業員のメルスプランへの評価（調査a）とメルス会員の顧客満足度調査（調査b）から得られた異なる2つのデータを顧客データベースを介して結合したデータを用いて、従業員の「メルスプランに対する価値観」と、顧客（メルス会員）のメルスプランの「仕組みの満足度」が相関関係にあると仮説を立てた。仮説構造は次のとおりである。「導入評価（事例企業が経営戦略としてメルスプランを導入したことに対する従業員の評価）」と「社会的意義」の背後に「メルスプランに対する価値観（企業文化）」がある。

一方、顧客の「継続意向」と「メルス満足度」の背後には「仕組みの満足度（経営戦略）」がある。2つの構成概念「メルスプランに対する価値観（企業文化）」と「仕組みの満足度（経営戦略）」は相互に影響しあっているというモデルを想定した。

図9は共分散構造分析の結果である。GFI=1.000、AGFI=0.996、CFI=1.000、RMSEA=0.000と統計的に十分な適合度を示した。仮説したとおり、「メルスプランに対する価値観（企業文化）」と「仕組みの満足度（経営戦略）」が相関関係にあることが検証された。

分析の結果から、従業員はメルスプランの持つ安全性と「社会的意義」に対する価値観を認めている。事例企業の企業文化には、医療性を重視する慣習がある。顧客も同様に医療性を重視している。顧客は「継続意向」を示すとともに、メルス会員として受けられるサービスに満足しており、メルスプランの「仕組みの満足度」も認められた。企業文化の中心である価値観と顧客の安全性を重視した経営戦略が相互依存関係にあることが明らかとなった。

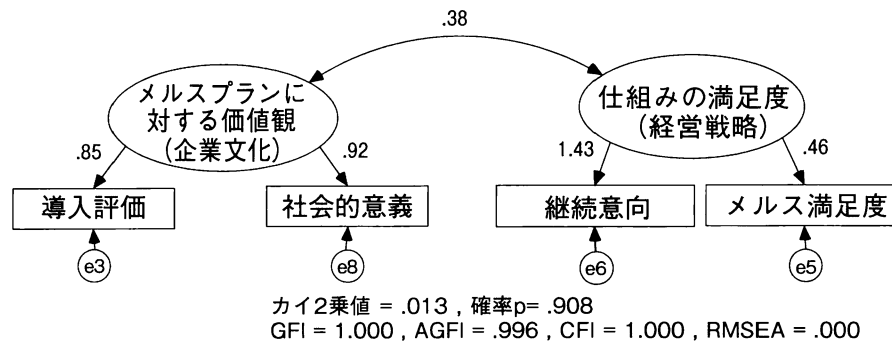


図9 メルスプランに対する従業員の価値観と顧客の仕組みの満足度の相互依存モデル

VI. おわりに

1. 分析結果の要約

(1)強い企業文化が顧客満足を高められている事実を、事例企業を通じて示した。具体的には、企業を中心となる価値観が企業のトップから末端まで浸透し、共有された価値観や企業文化が形成され「強い文化」となる。「強い文化」は従業員のコミットメントを引き出し、かつ創造性をも刺激することによって、企業の競争力の源泉となる。事例企業では、顧客満足と従業員満足が両立するという経営理念を具現化した企業文化が顧客満足を高めていた。(2)事業の仕組みの差別化による経営戦略が顧客満足を高められている事実を、事例企業を通じて示した。つまり、既存の経営資源を生かした事業の仕組みレベルの差別化戦略が顧客満足を高めていた。(3)企業文化と経営戦略は説明変数であり、被説明変数である経営成果としての顧客満足を左右することを先行研究において確認したうえで、事例企業研究からメルス会員の増加、顧客の継続性、顧客の評価、顧客と従業員からの評価に関する分析を行い、企業文化と経営戦略が被説明変数である顧客満足を高める説明変数であることを立証した。また、説明変数である企業文化と経営戦略が相互依存関係にあることを明らかにした。(4)これらの結果から、企業文化と経営戦略が適合すると顧客満足は高められることを明らかにできた。

2. 考察

(1) なぜ企業文化と経営戦略は適合したのか

事例企業の経営者は、顧客満足と従業員満足が両立するモデル（[7] Heskett他 [1998]）に依拠し、「顧客満足と従業員満足による良循環経営」の概念を構築し、それを経営理念に掲げている。事例企業は、このような経営理念を具現化した企業文化を持つ。良循環では、満足した従業員は顧客満足を生み、顧客ロイヤルティを育成する（[7] Heskett他 [1998]）。顧客に対しては、コンタクトレンズの医療性を遵守する企業文化である。この企業文化が顧客満足を高める説明変数となっていた。

事例企業の経営戦略は、既存の経営資源を生かした仕組みレベルでの差別化となる経営戦略として、メニ

コンの定額会員制メルスプランに取り組んだ。メルスプランの特徴は、使い捨てレンズの特徴である、営利性重視と日用品的感覚とは差別化した経営戦略である。この経営戦略が顧客満足度を高める説明変数となっていた。使い捨てレンズと差別化したいという事例企業と、定額制、会員制、交換自由、安全性を管理してくれることを期待するユーザは価値観に共鳴しあっていて、眼の安全性に対する理念が顧客に支持されている。図9の考察の結果、顧客と従業員の価値観が一致したことが要因となり、経営理念と経営戦略が適合していることが明らかになった。

(2) どのように企業文化と経営戦略を適合させたのか

事例企業は阪神淡路大震災に罹災し、店舗は全壊し、既存顧客へのサービスと販売は停止した。再建を可能としたのは、仮店舗で営業を再開した時、既存顧客の支持がえられたからである。この時、事例企業の経営者は企業存続における顧客の創造と顧客満足度の重要性をあらためて実感した。その後、理論研究からえられたマネジメント手法がService Profit Chainの概念である。しかし、個々の価値観が異なる従業員にService Profit Chain概念の理解をうめることは意外に難しいのではないかと、経営者自身には違和感があった。そこで、顧客と従業員の満足が両立するには何らかの仲介要因が必要であろうと、仲介要因を検討した。そして、ある想定に基づき、「強い企業文化」を築くよう、経営者の信念に基づく理念経営を行い、経営理念が浸透するように、経営者主導の浸透施策を実施した。こうして築かれた顧客満足志向の企業文化が、事例企業の目指す具体的な強い企業文化であった。

顧客満足志向の企業文化が築かれると、顧客満足度を高める経営戦略にも、経営理念に適合する経営戦略を選定された。それは、メニコンの「安全哲学」という経営理念に基づくメルスプランである。事例企業の経営者は、経営戦略の選択基準にはメルスプランの持つ価値観と従業員の価値観は顧客満足度を高める相互依存関係にあるべきとみた。企業文化にメルスプランの価値観が浸透するよう従業員の理解を求めた。この経営戦略を遂行するには、従業員の育成が必要であり、従業員が統一した目標に向かうには、経営理念の共有や企業文化が必要であるので、事例企業は実務面でも、いわば企業文化と経営戦略を説明変数とし、価値観を浸透させて、被説明変数である顧客満足度を高めていた。

3. インプリケーション

企業間競争において、競合企業との競争が、売上高や利益の増加、シェア争い、価格競争の次元にのみ視点が置かれていては、競争の視点は会計上の数値の対比だけに狭窄してしまい、顧客は誰か、われわれの事業はなにかを問う視点から焦点がずれてしまう。短期的な売上高や利益額を討議する前に、長期的な経営理念を明確にし、経営理念を浸透させ、企業の方向性を示し、日々の行動の判断となる価値基準を明らかにし、経営理念の共有に経営者が指導力を発揮し、エネルギーを注ぐことが、経営戦略を成功させる基盤となるのではないか。それには、経営者は経営理念を明示し、経営理念の浸透施策を実施して、経営理念が受け入れられる企業文化を築いた上で、経営戦略を策定しなければ、企業文化と経営戦略が水と油のように相容れなくなってしまうことが示唆されている。

4. 今後の課題

説明変数としての企業文化と経営戦略が適合し、被説明変数としての顧客満足が高められることを検証する実証研究を進めるにあたって、企業文化については、事例企業の経営理念の成り立ち、階層文化、文化の特徴などを把握するためには企業内部に深く入り込む調査が必要である。経営戦略の策定から、経営戦略の有効性についても、意図された戦略と、意図されざる戦略もあり、戦略選定の責任者の頭の中を客観的に調査することには限界がある。このような調査の限界のなかで、本稿での仮説と検証は、限られた事例の範囲であり、仮説の一般化には、さらに多くの事例研究に取り組まなければならない。

謝辞：本論文に対し指導を頂いた明石芳彦先生、ご助言をいただきましたお二人の匿名レフェリーの先生方、ならびに編集委員会の島先生に記して感謝申し上げます。

【参考文献】

- [1] Barney, J. B. [2002], "Gaining and Sustaining Competitive Advantage, second edition" (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2003年)
- [2] Collins, J. C. & Porras, J. I. [1994] "Built To Last", Curtis Brown Ltd., (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー - 時代を超える生存の原則 -』日経BP出版センター, 1995年)
- [3] Collins, J. C. [2001] "Good To Great", Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー② 飛躍の法則』日経BP社, 2001年)
- [4] Davis, S. M. [1983] "Managing Corporate Culture", (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社, 1986年)
- [5] Deal, T. E. and Kennedy, A. A. [1982] "Corporate Culture" (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)
- [6] Drucker, P. F. (1954), "The Practice Of Management", Harper & Row, Publishers, Inc. (上田惇生訳『新訳 現代の経営 (上)』ダイヤモンド社, 1996年)
- [7] Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A., [1997] , "The Service Profit Chain", New York, The Free Press (島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 1998年)
- [8] Kono. T. and Clegg. S. R [1998] "Transformations of Corporate Culture : Experiences of Japanese Enterprises" (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化—』白桃書房, 1999年)
- [9] Kotter, J. P. and Heskett, J. L., [1992] "Corporate Culture and Performance" (梅津祐良訳『組織文化が高業績を生む』ダイヤモンド社, 1994年)
- [10] Oliver, R. L. [1981] , 'Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings', "Journal of Retailing", Vol. 57, No. 3, pp. 25-48
- [11] Peters, T. J. and Waterman Jr., R. H. [1982] "In Search of Excellence" (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- [12] Porter, M. E. [1980] , "Competitive Strategy" (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- [13] Schwartz, H. and Davis, S. M. [1981] 'Matching Corporate Culture and Business Strategy', "Organizational Dynamics", Summer, pp. 30-48
- [14] 伊丹敬之 [2003] 『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社
- [15] 植田喜一 [1997] 「公正取引委員会によるコンタクトレンズの流通・取引慣行に関する実態調査の発表に対して」『日本の眼科』 Vol. 68, No. 11, pp. 1367-1368
- [16] 岡田正大 [2009] 「戦略策定のリアリティと戦略理論研究への課題」『組織科学』 Vol. 42, No. 3, pp.16-30
- [17] 加護野忠男 [1988] 『組織認識論』千倉書房
- [18] 加護野忠男・石井淳蔵編 [1991] 『伝統と革新—酒類産業におけるビジネスシステムの変貌—』千倉書房
- [19] 加護野忠男 [1997] 「経営戦略の意味」『国民経済雑誌』 Vol. 175, No. 4, pp. 15-28
- [20] 加護野忠男 [1999] 『<競争優位>のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所
- [21] 加護野忠男・井上達彦 [2004] 『事業システム戦略・事業の仕組みと競争優位』有斐閣
- [22] 北居明 [1995] 「組織文化の測定—経営組織における下位文化の定量的研究—」神戸大学博士学位論文
- [23] 北居明・松田良子 [2004] 「日本企業における理念浸透活動とその効果」(加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房)
- [24] 日本コンタクトレンズ協会編 [1997] 『協会のあゆみ』
- [25] 中橋國藏・柴田悟一編 [2001] 『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版
- [26] 野中郁次郎 [1988] 『戦略経営システム』日本能率協会
- [27] 松葉博雄 [2004] 「サービス・プロフィット・チェーンの構築」(小西一彦編『マーケティングの理論と実践』兵庫

県立大学経済経営研究所,研究資料No. 191, pp. 150-159)

- [28] 松葉博雄 [2007] 「コンタクトレンズ業界における良循環経営の調査研究－顧客満足と従業員満足、そして経営理念の視点から－」大阪府立大学経済学研究科修士論文
- [29] 松葉博雄 [2008] 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果～事例企業調査研究から～」『経営行動科学』Vol. 21, No. 2, pp. 89-103

【資料】

- [30] 厚生省医薬安全局 [2000] 『医薬品・医療用具等安全性情報第161号 (2000年7月)』
- [30] 矢野経済研究所 [1998] 『コンタクトレンズに関する市場動向調査<1998年版>』

【注】

- 1) 神戸市三宮で1971年創立。従業員数40名、累積顧客数約14万人 (2008年12月末)。業種はコンタクトレンズ及びケア用品・眼鏡等の小売販売とサービスの提供。2006年版法人所得ランキング第5万9641位 (全国約289万社中)、小売部門第1588位 (東京商工リサーチ調べ)。
- 2) 株式会社メニコンによる、定額会員制システムのコンタクトレンズの販売方法である。会員は入会金と月々一定の会費を負担することにより、不測の場合の金銭的な負担を抑えつつ、コンタクトレンズの補充や交換等の無料提供を受けられる
- 3) 価値とは何が善で何が悪か、何が公平で何が不公平かについての観念である。信念とは企業とそれを取り巻く世界がどのようになっているかについての観念である。規範とは組織のなかでどのように行動すべきかについての観念である ([17] 加護野 [1988])。
- 4) [8] Kono and Clegg [1999] は企業文化を濃い文化と薄い文化に分類し、濃い文化においてメンバーが組織の共通の価値観を信じている程度を「文化の強さ」と表現している。
「強い文化」の問題点も指摘されており、[9] Kotter and Heskett [1994] による実証研究では、長期的な成功を取めた企業が、その成功の持続により企業文化が傲慢さを増し、結果として激しい環境変化により業績低下を引き起こすと考察している。本研究では長期的に捉えた成功とその後の経過を観察していないので、このような企業文化による慢心に関する視点については取り扱わない。
- 5) matchingの訳語として「整合」や「適合」等が見受けられるが、本稿では「適合」を用いる。
- 6) 事業の仕組みと事業システムを同義としている研究も見受けられるが、本研究は、事業の仕組みは事業システムを構成する一概念であるという立場に立っている。
- 7) [15] 植田 [1997] および「コンタクトレンズの流通・取引慣行等に関する実態調査報告書について」(公正取引委員会,平成9 (1997) 年6月25日) より。公正取引委員会のホームページアドレスhttp://www.jftc.go.jp/info/nenpou/h09/top_h09.htmlを参照した (2008年12月時点)
これは業界自主規制に対する公正取引委員会の行政調査の結果であり、独占禁止法上問題となるおそれがあることが指摘され、そのような行為を行わないように周知徹底の要請であった。
- 8) 震災後、事例企業が理論的な研究に基づく経営に取り組む過程については、[27] 松葉 [2004] に詳しい。
- 9) 注7参照。
- 10) 眼科診療所は1.35倍に増加した。一方、同じ期間に、一般診療所は78,332 (1984年) から91,500 (1999年) へと1.17倍の増加を示している。
- 11) 初回購入年月から2009年6月までの月数を数えた。頻繁に来店する顧客もいれば、来店間隔の長い顧客もいる。顧客歴と累積来店回数の相関係数は0.524**であった。顧客歴が長いほど累積来店回数が多いという関係が認められる。
- 12) 調査aを行った2007年12月以降に入会した顧客が対象となっている。調査bの回答者807名のうち、データ結合ができたのは324名分のデータである。この分析では調査aと調査bの実施時点が異なっていることが問題となるが、メルスプランのようにサービスの提供が継続的に行われる場合には、ある程度の時間が経過してからでないと、サービス

や仕組みに対する評価は出来ないことから、今回のような時間のずれは適正ではないかと考える。