

大阪市大『創造都市研究』第9巻第1号(通巻14号) 2013年6月

■ 論文 ■

41頁～57頁

## 経営理念浸透が経営戦略の成果に及ぼす影響の研究

—メニコンの事例研究—

松葉博雄(大阪市立大学大学院・創造都市研究科・客員研究員)

A Study of the Impact of Instilling Management Principles on the Results of Management Strategy

Hiroo MATSUBA (Visiting Fellow, Osaka City University, Graduate School for Creative Cities)

### 【要旨】

本稿の研究目的は、経営トップが経営戦略を遂行するとき、経営戦略にかかわる従業員へ経営トップの描く経営理念浸透が、経営戦略の成果にどのような影響をおよぼすのかを明らかにすることである。経営戦略にかかわる従業員には自己の価値観に基づく仕事観がある。従業員の仕事観は経営戦略の理念を受け入れるのであろうか。経営トップの経営理念は、浸透施策を通じて浸透し、従業員の浸透度を高めることが想定される。浸透度の高まりは、経営成果にどのように影響するのであろうか。

本稿では、「経営理念浸透が経営戦略の成果に影響を及ぼす」と仮説する。仮説検証の文脈は、メルスプランを経営戦略とするメニコンの2007年と2012年の従業員へ、①経営理念の浸透施策、②経営理念の浸透度、③仕事観、④職務満足、⑤サービス風土の5項目のアンケート調査をし、(1)経営理念の浸透施策と浸透度を分析する。(2)経営理念の浸透度と経営理念の浸透効果を分析し、(3)経営理念浸透が、経営戦略の成果に及ぼす影響を経営理念浸透モデルにあてはめ仮説構造にどのように影響するか、2007年と2012年の経営理念の浸透モデルを共分散構造分析で、検証する。(4)メルスプランの経営成果である営業利益、経常利益、累積会員数の推移を分析する。(5)経営理念の浸透効果と経営戦略の成果のつながりを事業報告書から分析する。以上の分析から仮説を検証する。

### 【キーワード】

経営理念浸透、経営戦略、事業システム戦略、仕事観、理念浸透効果

### 【Abstract】

This study seeks to clarify whether secular change results in the instilling of management principles envisioned by the top management for employees involved in management strategy as well as to understand the impact this instillation has on management strategy results. The job perception of employees involved in management strategy is based on individual values: do the employees embrace the principles of management strategy? Top management design initiatives that will increase the degree to which principles are instilled among employees: what are the effects on management strategy results when this happens?

To explore the hypothesis, "the degree to which management principles are instilled has an effect on the results of management strategy," first a comparative analysis is made between data from Menicon's employee surveys of 2007 and 2012, concerning five areas of the Mels Plan management strategy; in particular, a) strategies to instill manage-

ment principles; b) the degree to which management principles were instilled; c) job perception; d) job satisfaction; and e) service environment. Second, this data is used as observational variables to determine the effect of instilling management principles on a hypothetical structure that employs a model for measuring the degree to which management principles are instilled and to determine the effect on management strategy results. The model is compared for the years 2007 and 2012 using covariance structure analysis. Third, a validation of secular change is undertaken following correlation and dispersion structure analyses. Next, a trend analysis of operating income, ordinary income, and the cumulative member count, i.e., the management results of the Mels Plan, is conducted. Finally, on the basis of financial statements, the instillation of management principles is analyzed and the hypothesis is found to be valid.

### 【Keywords】

Management Principles Instillation, Management Strategy, Business System Strategy, Job Perception, Impact of Principles Instillation

## I. はじめに

問題提起として、経営トップが経営戦略<sup>1)</sup>に取り組むとき、経営トップの描く経営戦略を貫く経営理念は、経営戦略を遂行する従業員に浸透し、経営戦略の成果<sup>2)</sup>に対して、どのように影響を及ぼすのであろうか。経営戦略にかかわる従業員には自己の価値観<sup>3)</sup>に基づく仕事観がある。従業員の仕事観は経営戦略の理念を受け入れるのであろうか。研究対象は、前稿(松葉 [2008])の、メルスプランであらたな事業システムを築き、競争劣位挽回策としている事例企業メニコンを分析対象とする。経営トップから事業システムの経営理念浸透施策がなされたとき、経営理念浸透が経営戦略の成果に及ぼす影響について、2007年と2012年の従業員へのアンケート調査を比較し分析する。本稿の構成は、①はじめに、研究テーマとなるリサーチ・クエスチョンを示し、②既存研究との関連性を先行研究から示す。③研究目的、仮説を示し、④データ収集と事実を調査し、⑤資料を分析することで、事実を論述する。⑥上記の構成から仮説を検証し、⑦おわりに事例研究の意義について考察する。

## II. 先行研究

### 1. 経営理念

そもそも経営理念とは既存研究においてどのように定義されているか整理する。伊丹・加護野 [1993] は、経営理念と組織文化の関連を、次のように簡潔に述べている。「組織目的をつくるのが経営理念、組織目的と組織のくせを体現し象徴しているのが組織文化である」。経営理念が、この企業は何のために存在するかという組織の理念的目的だけでなく、方針や行動規範といったものも含んでいる点を明示している。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。筆者は、経営理念の定義として、経営者の個人的信条や哲学を超えて組織の内外に公表され、少なくとも成員に対して共有されることが図られることが欠かせない要素ではないかと考える。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。

経営理念と戦略の関係では、経営理念の提示とその浸透が、経営戦略の形成と実行に影響し、最終的に成果に結びつくという主張がなされるようになってきているという(北居・松田 [2004])。飛田 [2010] は経営理念と企業業績の関係に関する先行研究を整理し、欧米企業では経営理念の有無が企業業績に差を生むという結果は得られなかったが、日本企業では、経営理念の存在が日本企業の業績向上に何らかの影響をもたらしていることが示唆されているとしている。

## 2. 経営理念の浸透施策

経営理念の浸透方法についての理論的な枠組みを示したのは組織シンボリズム論である。Dandridge他 [1980] による分類は、「言語的 (verbal)」、「行動的 (actions)」、「物理的 (material)」の3分類であり、それぞれの具体例として、言語的シンボルには、神話、伝説、物語などを、行動的シンボルには、儀礼的な特別行動、通過儀礼、朝礼などを、物理的シンボルには、ロゴ、シンボル、バッジなどをあげている。それぞれのシンボルが示す内容から、Scheinの浸透メカニズムに当てはめると、経営者によって施される具体的な行動である行為的シンボルは一次的浸透メカニズムと同義であり、理念を強化する役割を果たすよう制度化する言語的シンボルと物質的シンボルは二次的浸透メカニズムと同義であるといえる。行為を通じた浸透施策、なかでもリーダーによる行為や言動の重要性が示唆されている (Schein [1985]、北居・松田 [2004])。北居・松田 [2004] は、Schein [1985] の一次的メカニズムと二次的メカニズム、すなわち行為的シンボルと言語的・物質的シンボルの考えをもとに、浸透方法を大きく2つに分類し、それらと成果の関係を526社のアンケートをもとに解析した。その結果、一次的浸透メカニズムが多く用いられている企業ほど、競争環境に有効に対応していることを示した。このように、理念浸透に寄与するとされる施策が挙げられてきたものの、それらの施策が実際に有効であるかについて掘り下げて検討するには至っていない (高尾・王 [2012])。

## 3. 経営理念の浸透度の測定

経営理念が浸透していけば、人の心の状況はどのようになるか、この浸透のメカニズムをどのようにして調査すべきか、先行研究から設問を作成した。経営理念の浸透度の測定は、人の心にかかわる内容であり、直接的な質問では、人の心の状況を判断することは難しい。そこで、設問にあたり、価値観から尋ねた。伊丹・加護野 [1993] は、経営理念が提供しているものは組織の価値観であるとし、どのようにすれば価値観が組織の内部に根付くのかという問いを投げかけ、「価値観が本当に組織文化の一部になったとき」という答えを導いている。本稿では、その価値観が従業員一人一人の心にどのように浸透していくのかという個人レベルでのメカニズムには触れられていない。個人の気持ちは抽象的な問題であるから、理念が浸透していくメカニズムに関する回答をえることは難しい。そこで、理念を理解することで理念の浸透度が深まり、仕事への意識が変化すると考え、意識の変化を宗教上の問題で捉えた。William [1920] は、回心することを次のように述べている。『それまで分裂していて自分は間違っていて下等であり不幸であると意識していた自己が、宗教的な実在者をしっかりとつかまえた結果、統一され、自分は正しくて優れており幸せであると意識するようになる』。この文脈における宗教的な実在者を経営理念に置き換えてみれば、理念の浸透が自分自身の心を統一し、安心をえる様々な過程を表す段階を、形式的な理解と、心からそう思うという精神的な理解との2つの段階で理解できるのではないだろうか、このように想定した。

## 4. 経営戦略メルスプランの理念

競争優位を得る2つのレベルの差別化の視点から、使い捨てレンズの事業システム<sup>4)</sup>とメルスプランの事業システムを対比する<sup>5)</sup>。使い捨てレンズの販売は、低価格、規格データがシンプル、使い勝手が良いという、破壊的イノベーション (Christensen [2000]) の特徴を備えた商品としてのコンタクトレンズの販売方法である。これに対して、メルスプランは、コンタクトレンズを高度管理医療機器として、「安全性」と「医療性」に重点をおいて、「安全哲学」<sup>6)</sup>をメルスプランの理念に掲げている。医療性と安全性を担保するのは、眼科のネットワークで相互利用可能な定額会員制の販売方法である。安全哲学を「医療性」の視点から見ると、メルスプランの「医療性」には非営利性の安全性追求の姿勢となっている。安全哲学を「医療性」という共通の概念から仕分けすると、使い捨てレンズの事業システムが医療の営利性重視へ移行していることに対して、メルスプランの事業システムは、非営利性に基づく安全性重視を安全哲学としている。

市場シェアの優位を得ている使い捨てコンタクトレンズに対して、これまでに無い販売方法である、定額

制・会員制をとるメルスプランの普及には、上述の安全哲学を社内の社員と社外の加盟店へ浸透させることが、経営戦略が成果をもたらす大切な要因であった。

### Ⅲ. 研究目的・仮説の設定

本研究の経営戦略は先行研究で示された事業システム(伊丹・加護野 [1993]、加護野 [1999]、加護野・井上 [2004])の主張に依拠している。分析対象の企業は先行研究(松葉 [2011])で取り上げられた株式会社メニコンである。本稿の研究目的は、経営戦略を遂行するとき、経営理念浸透が経営戦略の成果に影響を及ぼすことを明らかにすることである。そこで、「経営理念浸透が経営戦略の成果に影響を及ぼすのではないかと仮説する。仮説検証のストーリーは、経営トップの描く経営戦略の経営理念は、浸透施策を通じて浸透し、従業員の浸透度を高め、浸透度の高まりは、経営理念の浸透効果につながることで、経営戦略の成果に寄与するのではないかと仮説する。先行研究によれば、浸透度を高める要因は、従業員の仕事観に影響されている(松葉 [2013])。仮説検証の文脈は、2007年と2012年にメルスプランに関わるメニコンの従業員へ①経営理念の浸透施策、②経営理念の浸透度、③仕事観、④職務満足、⑤サービス風土の5項目のアンケート調査をし、(1)経営理念浸透施策と浸透度を分析し、(2)経営理念の浸透度と経営理念の浸透効果を分析する。(3)経営理念の浸透モデルの共分散構造分析を行う。(4)メルスプランの経営成果である営業利益、経常利益、累積会員数の推移を分析する。(5)経営理念の浸透効果と経営戦略の成果のつながりを事業報告書から分析する。以上の分析から仮説を検証する。

### Ⅳ. 調査

#### 1. 仮説構造

先行研究(松葉 [2008])に従い、経営トップから始まる経営理念の浸透施策を行えば、経営理念の浸透度は高まり、経営理念の浸透効果につながると、経営理念の浸透モデルの仮説構造を描いた。この時の経営理念浸透が、経営戦略の成果に及ぼす影響を経営理念浸透モデルにあてはめ共分散構造分析を行う。メニコンの従業員を対象としたアンケート調査を行い、相関分析と共分散構造分析のデータを求める。

#### 2. 調査対象企業(株式会社メニコン)の概要

アンケート調査の対象は、わが国のコンタクトレンズ業界のパイオニア的企業であるメニコン(非公開企業)の従業員である。メニコンの本社は名古屋市にあり、設立は1957年、資本金は17億6934万円である。直近の売上高は379億円、営業利益26億円、経常利益27億円、従業員数は1044名である(メニコン第55期(2012年3月末)決算報告書より)。メニコンは1951年に日本で初めてハードコンタクトレンズの実用化に成功して以来、市場リーダーとして、製造・流通を通してわが国のコンタクトレンズ市場を築いた、わが国最大級のコンタクトレンズメーカーである。メニコンは先発企業として競争優位にあったが、1970年代に親水性の樹脂を素材としたソフトコンタクトレンズ、さらに1990年代には使い捨てレンズと、いずれも外国企業の市場参入があり、ハードレンズで競争優位を得ようとしていたメニコンは、次第に競争劣位となった。使い捨てレンズ事業への取り組みを否定していたメニコンは、新しい事業システムを構築すべき状況となった。

#### 3. アンケート調査

仮説構造のストーリーに沿って、経営理念の浸透施策はどのように理解されているか調査する。質問項目は①経営理念の浸透施策、②経営理念の浸透度、③仕事観、④職務満足、⑤サービス風土の5項目である。回答者の属性としては、「性別」「年齢層」「勤続年数」を尋ねた。配布・回収方法は次のとおりである。筆

者から営業担当者に調査票を手渡しし、その営業担当者の方に製造部門を除く社内に配布・回収していた（2012年11月）。上司が回収すると生じるであろうバイアスを避けるために、回答は無記名とし、回答者の直属の上司が回収するのではなく、上記営業担当者を窓口として回答を回収した。なお、2007年にも同様の方法で、同じ質問票を用いた調査を行った。回収の結果、有効回答数は59部（2007年調査）、62部（2012年調査）であった。回答者の属性を表1に示す。年齢層をみると2007調査では30歳代が過半数を占めていたのに対し、5年後の2012年調査ではちょうど半数が40歳代となっている。勤続年数をみると、2007年調査では10年以上20年未満が最も多く全体の2/3を占めていたが、2012年調査では勤続20年以上が過半数を占めている。

表1 回答者の属性

性別	男性	女性	年齢層	20歳代	30歳代	40歳代	50歳以上
2007年	56 (94.9%)	3 (5.1%)	2007年	9 (15.3%)	32 (54.2%)	15 (25.4%)	3 (5.1%)
2012年	48 (77.4%)	14 (22.6%)	2012年	10 (16.1%)	14 (22.6%)	31 (50.0%)	7 (11.3%)

勤続年数	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 20年未満	20年以上 30年未満	30年以上
2007年	6 (10.2%)	5 (8.5%)	39 (66.1%)	5 (8.5%)	3 (5.1%)
2012年	12 (19.4%)	10 (16.1%)	6 (9.7%)	29 (46.8%)	5 (8.1%)

（出所）松葉 [2007] 及び今回調査結果から筆者作成

## V. データ

### 1. 経営理念の浸透施策（問1）

問1は、経営理念の浸透施策がどの程度行われているかを調べる項目である。経営理念の浸透施策に関する出来事について自分自身が体験したかどうか、Yes/Noで回答を得ている（表2）。またこれらの質問項目は「言說的浸透施策」「行為的浸透施策」に予め分類されている（松葉 [2007] pp.293-295）。分類ごとの浸透施策の体験率（Yesと回答した人数の割合）は、言說的浸透施策が77.9%、行為的浸透施策が37.3%であり、言說的浸透施策の体験率が高いといえる。

回答結果（表2）からわかることは、教える側から教えられる側への比較的一方向の受動的かつ言葉を通じた浸透方法である言說的浸透施策の体験率が高いことである。トップからの訓示や話を聞くことや、研修や文書による経営理念についての教育がよく行われているということである。特に、一次的浸透メカニズムであるトップによる浸透施策が頻繁に行われている様子がうかがえる。その一方で、理念に対して能動的かつ主体的な関わりの中で浸透を図る方法である行為的浸透施策の体験率は低いことがわかる。

### 2. 経営理念の浸透度（問2）

問2は、理念が浸透した結果自分の考え方や行動にどのような変化をもたらされたのかを調べる項目である。William [1920] の述べる宗教的な回心を経営理念の浸透に置き換えて質問項目を作成し、「あてはまる」から「全くあてはまらない」までの5段階評価で回答を得た。考え方や行動の変化をもたらすには、理念をどのように理解しているのか、各項目の背後に隠れている要因を探るための因子分析を既存研究にて行ったところ、3因子が抽出された（表3）ので、今回もその結果を踏襲する。

最初の因子は、理念に対する理解が自分自身や仕事に対する理解の変化をもたらし、仕事の改善という具体的な変革行為に結びついていることを表している。また、理念を自分の言葉でいえるという、理念を借り物ではない自分のものにしていくような理解を表している。これは、理念を単に頭でわかっているだけでは

表2 経営理念の浸透施策の分類と各施策の体験率

経営理念の浸透施策		2007年		2012年	
言説的浸透施策		Yesと回答した人数	体験率	Yesと回答した人数	体験率
1	これをみればわが社の経営理念がわかる、という具体例がある	57	96.6%	56	90.3%
4	この職場では、後輩や取引先、顧客などに対して理念について説明する機会がある	43	72.9%	46	74.2%
5	トップの訓示や年頭挨拶では、経営理念についての言明が必ずある	53	89.8%	58	93.5%
6	この職場では、トップから経営理念についての話を直接聞く機会がある	31	52.5%	50	80.6%
8	名刺やカードなどに書かれた経営理念を、仕事に目にする機会がある	37	62.7%	40	64.5%
9	新人に対する理念教育は、研修を通じて徹底的に行われている	44	74.6%	41	66.1%
10	この職場では、理念と仕事の関連を教えてくれる人がいる	44	74.6%	45	72.6%
12	経営理念を象徴したシンボルが、社内外で使用されている	45	76.3%	42	67.7%
15	この職場では、仕事の進め方について「どのように」だけでなく、「なぜ」行うのかについての説明がある	43	72.9%	52	83.9%
16	わが社の経営理念の成り立ちや歴史について書いてある文書を読んだことがある	52	88.1%	53	85.5%
平均値		44.9	76.1%	48.3	77.9%
行為的浸透施策		Yesと回答した人数	体験率	Yesと回答した人数	体験率
2	この職場は、あいさつなどの礼儀には非常にうるさい	29	49.2%	41	66.1%
3	この職場では、理念に反した行動は必ず叱責される	28	47.5%	35	56.5%
11	ミーティングでは、経営理念に関する話題が必ず出る	11	18.6%	19	30.6%
13	この職場では、経営理念を体現している人が評価されている	25	42.4%	29	46.8%
14	この職場では、経営理念に関する逸話や英雄伝を耳にすることが多い	17	28.8%	18	29.0%
17	経営理念を仕事に落とし込むための議論をする場に参加できる	22	37.3%	25	40.3%
18	職場を越えて経営理念について議論する場に参加できる	16	27.1%	15	24.2%
20	経営理念に対して、トップが異常なまでのこだわりを持っているように見える	34	57.6%	33	53.2%
21	一日一回は、経営理念を声に出して読む機会がある	1	1.7%	4	6.5%
22	この職場の人々は、業務に支障がなくても経営理念にこだわっている	11	18.6%	12	19.4%
平均値		19.4	32.9%	23.1	37.3%

(出所) 松葉 [2007] 及び今回調査結果から筆者作成

なく、具体的に自分の血肉にするような理解の仕方を意味していると思われる。したがって、このような行為や認識変化をもたらす理解の仕方を、理念の「精神的理解」と呼ぶこととする。

第2因子は、理念の理解が社内コミュニケーションの円滑化や仕事の効率化に結びついていることを表している。これは、理念の中に含まれる暗黙のルールを言説的に理解し、それがスムーズな振る舞いに結びついていると思われるので、理念の「言説的理解」と呼ぶこととする。

第3因子は、理念に従った行動が現実とのギャップをあらわにしていることを表している。これは、理念の理解が現実の仕事とは結びつかないレベルで行なわれていると考えられるので、理念と「仕事とのギャップ」と名付けられる。

因子毎に該当する質問項目の平均値(5段階評価)は表3のとおりである。

表3 経営理念の浸透度（因子分析結果による分類）

経営理念の浸透度		2007年		2012年	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
＜第1因子＞精神の理解					
1	他社の人にわが社の理念についてわかりやすく説明できると思う	4.14	0.86	3.73	1.043
2	仕事に対する考え方が、理念を理解することで変わったと思う	3.73	0.784	3.37	1.012
3	経営理念を暗誦できる	3.36	1.228	3.32	1.340
4	経営理念を、自分の言葉で表現できる	3.98	0.805	3.31	1.262
11	理念を理解することで、自分自身が変わったと感じる	3.36	0.76	3.24	0.918
12	理念を理解することで、仕事の中身を改善することができたと思う	3.47	0.858	3.39	0.930
平均値		3.67	0.687	3.39	0.835
＜第2因子＞言説の理解					
6	規則やマニュアルに頼らなくても、理念を守れば仕事に支障をきたすことはない	2.66	0.902	2.63	1.044
7	職場でのコミュニケーションは、スムーズに行われている	4.02	0.777	3.84	0.944
8	理念にのっとっていれば、たとえ上司であっても反論できる	3.53	0.953	3.08	1.029
9	今の仕事のやり方だけでなく、なぜこのようにするのか理由を考える	4.19	0.776	3.73	1.027
平均値		3.60	0.517	3.32	0.518
＜第3因子＞仕事とのギャップ					
5	理念を守ろうとすると、仕事に支障をきたす	2.05	0.867	2.00	0.975
10	理念はわかっている、仕事と結びつけることが難しい	2.19	0.973	2.68	1.068
平均値		2.14	0.776	2.34	0.804

（出所）松葉 [2007] 及び今回調査結果から筆者作成

このように、経営理念の浸透度には、「言説的に理解」している状態と、さらに進んで「腑に落ちる（金井・鈴木・松岡, 1998）」状態、すなわち「精神の理解」と、「仕事とのギャップ」の3つの状態があることが明らかになった。「言説の理解」の背後には、経営理念を説明したり暗誦したりといった言説的な形での理解度が示され、「精神の理解」の背後には、経営理念として書かれている言葉の背後にある精神にまで到達している理解度が示された。「仕事とのギャップ」の背後には、理念を守ると仕事とのギャップが生じることが示された。

### 3. 仕事観（問3）

仕事観を尋ねる質問の意図は、仕事に対する価値観について調べるためである。個人の価値観という視点から仕事観についても調査を行った。Drucker [1954] によれば、マネジメントの階層によりものの見方や、仕事観の違いがあることを示している。具体的な事例として、何の仕事をしているのかと聞かれた三人の石工の話をとえに、個人の価値観の視点からの仕事観の例としてあげている。

石工Aは「これで食べている」と答え、石工Bは手を休めずに「この国でいちばん腕のいい石工の仕事をしている」と答え、石工Cは目を輝かせて「教会を建てている」と答えたという3つの仕事観をあげている。Bellah他 (1985) によれば、仕事を通じて「自分を何者かにする」ことを他者から求められるばかりでなく、自らもそれを願う。仕事を通じて「自分は何者か」を意味づける仕方が違っている。「job（職）」という場合、仕事とは金を稼いで生活を立てるための手段である。jobによって支えられる自己とは経済的成功、生活の保障そして何であれ、金で買えるものによって定義された自己である。「career（経歴）」という場合は、仕事とは職務上の功績や昇進によって前進していく生涯の経過を示すものとなる。「calling（召命・天職）」という場合は、仕事とはある人の活動と性格に具体的理想を与えるものであり、この時、仕事はその人の生活の道徳的意味から切り離せないものとなる。このように、先行研究から2つの共通する仕事観の概念を参

考に採り入れ、仕事観を尋ねるにあたり、Bellah他[1985]の示した、job、career、callingを仕事観のメタファーとした。

仕事観Aは、仕事はお金を稼ぐ手段とみなすような見方である(job)。仕事観Bは、仕事を能力発揮や成長の手段と見なしているといえる(career)。仕事観Cは、仕事を顧客や社会に奉仕する手段とみなすような考え方である(calling)。Drucker(1954)、Bellah他(1985)に従い、仕事観を3つの仕事観に単純化し、回答者には、3つのタイプの仕事観に回答者の価値観に照らして、仕事観の比重を反映するようにそれぞれの見方に100点を配分してもらう形をとった(表4)。分析の結果、2007年調査に比べ2012年調査では仕事観A(job)の平均値は下がり、仕事観B(career)と仕事観C(calling)の平均値はやや高くなったことがわかった。

表4 仕事観

	2007年		2012年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
仕事観A (job)	41.94	23.371	34.92	18.811
仕事観B (career)	34.27	17.990	37.80	16.797
仕事観C (calling)	23.47	14.130	27.29	15.545

(出所) 松葉[2007]及び今回調査結果から筆者作成

#### 4. 職務満足度(問4)

職務満足度を測定する尺度として、ミネソタ大学のWeiss他(1967)が開発したMSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)を用いた。MSQ(短縮版)は20項目からなり、内発的な動機付けによる満足と外

表5 職務満足の分類

職務満足 (MSQ)	2007年		2012年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
<b>内的満足</b>				
1 いつも忙しく仕事ができること	3.41	0.967	3.45	0.918
2 自分ひとりで仕事をする機会	3.63	0.828	3.40	0.735
3 時々違ったことをする機会	3.58	0.792	3.58	0.737
4 職場で「一目置かれる人」になる機会	3.66	0.757	3.58	0.737
7 良心に反しない行動を取れること	3.95	0.729	3.89	0.791
9 他の人のためになることをする機会	4.15	0.582	3.94	0.721
10 他の人にどうしたらよいかを教える機会	3.61	0.695	3.73	0.772
11 あなたの能力を生かせることをする機会	3.97	0.648	3.76	0.761
15 自分の判断の自由度の大きさ	3.69	0.856	3.66	0.745
16 自分のやり方で仕事を進めてみる機会	3.80	0.886	3.65	0.77
19 よい仕事をしたときのあなたへの賞賛	3.42	0.770	3.44	0.822
20 仕事から得る達成感	4.00	0.695	3.73	0.793
21 顧客が満足したとき、喜んでくれた時の、あなた自身の満足感	4.56	0.565	4.15	0.807
平均値	3.80	0.390	3.69	0.507
<b>外的満足</b>				
5 あなたの上司の部下への接し方	3.81	0.798	3.48	1.067
6 あなたの上司の判断力	3.85	0.738	3.50	1.036
8 雇用の安定という点から見たあなたの仕事	3.46	0.773	3.77	0.777
12 会社の方針を実行するやり方	3.52	0.778	3.50	0.763
13 あなたの給与と仕事の多さの関係	2.78	0.872	3.11	0.704
14 昇進・昇格の機会	2.80	0.867	2.95	0.858
17 労働条件	3.15	0.827	3.45	0.670
18 同僚との人間関係	3.93	0.666	3.79	0.871
平均値	3.41	0.464	3.44	0.507

(出所) 松葉[2007]及び今回調査結果から筆者作成

発的な動機付けによる満足に分かれているが、全項目を合わせることで全般的な職務満足度の指標となるように作られている。仕事そのものの楽しさややりがい、仕事を通じた自己実現に関わる項目は「内的満足」と呼ばれ、給与や昇進、人間関係といった仕事を取り巻く外部の文脈に関わる項目は「外的満足」と呼ばれている(表5)。いずれの調査項目も「たいへん満足」から「かなり不満足」までの5段階評価で回答を得た。内的満足、外的満足それぞれに該当する質問項目に対する平均値を表5に示す。2007年と2012年と比較すると、内的満足の平均値はやや低下している。外的満足の平均値は微増している。経営戦略が成果を収めることで、雇用の安定、給与と仕事、労働条件等の項目では平均値が上がっていた。

### 5. サービス風土(問5)

問5は顧客サービスを提供するためのサービス風土を調べる項目である。Han他[1998]を参考に、顧客サービスを提供するためのサービス風土を調査する質問項目に対して、「あてはまる」から「全くあてはまらない」までの5段階評価で回答を得た。これらの質問項目は「顧客指向」「競争指向」に既存研究(松葉[2008])にて分類されている(表6)。1つめは、顧客サービスを提供するための道具や技術、情報の提供がしっかりとされているかを意味しているため、これらの項目を「顧客指向」と呼ばれている。2つめの

表6 サービス風土の分類

サービス風土	2007年		2012年	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
<b>顧客指向</b>				
1 あなたの職場の人々は、十分な顧客サービスを提供するだけの知識や技能を持っている	3.97	0.765	3.97	0.746
2 あなたの職場では、従業員の顧客サービスに対する評価がしっかりと行われている	3.53	0.751	3.68	0.805
3 あなたの職場では、良好な顧客サービスを行った従業員がちゃんと認められ、報われている	3.54	0.837	3.61	0.837
4 あなたの職場が提供する顧客サービスの質は、全体的に見て十分高い	3.69	0.876	3.74	0.808
5 あなたの職場の管理者は、従業員の顧客サービスの提供をしっかりとサポートしている	3.85	0.665	3.71	0.797
6 あなたの職場では、従業員と顧客間のコミュニケーションが活発である	3.73	0.611	3.69	0.822
7 あなたの職場では、顧客サービスに必要な道具や技術といった資源が十分に与えられている	3.63	0.763	3.63	0.752
8 あなたの職場では、顧客に適切な情報をタイムリーに提供できている	3.71	0.811	3.55	0.843
9 会社のトップは、顧客サービスの質を改善させるための明確なプランを持っている	3.80	0.738	3.77	0.798
10 職場の上司は、たとえ通常業務に支障が出て顧客サービスの質を向上させることに真剣に取り組んでいる	3.58	0.724	3.39	0.981
11 職場の上司は、サービスの質が向上することを非常に評価している	4.05	0.729	3.73	0.908
12 あなたの職場では、顧客自身にサービスの質を評価させ、その結果を従業員に周知させている	3.53	0.922	3.31	1.125
平均値	3.72	0.471	3.65	0.586
<b>競争指向</b>				
13 あなたの職場では、ライバル企業の情報もみんなが共有している	3.58	0.814	3.58	1.095
14 経営者や上司は、ライバル企業の強みと弱みについて頻繁に議論している	3.51	0.751	3.03	0.975
15 あなたの職場は、ライバル企業の動向に敏感に反応している	3.64	0.886	3.47	0.844
平均値	3.58	0.716	3.36	0.816

(出所) 松葉[2007]及び今回調査結果から筆者作成

因子は、ライバル企業の動向に関する議論や、情報の共有を表しているので、「競争指向」と呼ばれている。

顧客指向、競争指向それぞれに分類される質問項目に対する平均値を表6に示す。2007年と2012年を比較したところ、顧客指向と競争指向は共に顕著な変化はみられなかった。

## Ⅵ. 分析

### 1. 経営理念浸透施策と浸透度の分析

経営理念の浸透施策と浸透度の相関係数について、前回調査(2007年)と今回調査(2012年)の結果を表7に示す(表中には統計的に有意な相関係数のみを表記している)。

「言説の理解」に対して、前回調査では1項目の浸透施策しか有意な相関を示していなかったが、今回調査では4項目の浸透施策が有意な相関を示している。

「精神の理解」に対しては、前回調査では9項目の浸透施策が有意な相関を示しているが、今回調査ではより多くの12項目の浸透施策と有意な相関を示している。

「仕事とのギャップ」については前回も今回も1項目の浸透施策との相関があるのみとなっている。

表7 経営理念の浸透施策と浸透度の相関係数

経営理念の 浸透施策	経営理念の浸透度【2007年】			経営理念の浸透度【2012年】		
	言説の理解	精神の理解	仕事とのギャップ	言説の理解	精神の理解	仕事とのギャップ
1					.440(**)	
3					.331(**)	
4		.443(**)		.294(*)	.502(**)	
5		.290(*)				
6					.372(**)	
8					.304(*)	
10		.402(**)		.275(*)		
11		.297(*)				
12		.290(*)				
13					.265(*)	
14		.356(**)	-.282(*)		.255(*)	
15				.314(*)	.411(**)	-.281(*)
16					.453(**)	
17		.416(**)			.325(**)	
20				.266(*)	.425(**)	
21		.257(*)				
22	.376(**)	.329(*)			.294(*)	

(出所) 松葉 [2007] 及び今回調査結果から筆者作成

(注1) \*\* 相関係数は1%水準で有意(両側)、\* 相関係数は5%水準で有意(両側)

(注2) 経営理念の浸透施策の質問項目の詳細は表2を参照のこと

メニコンの浸透施策は活発である。5年経過して、前回に見られなかった今回の相関は、トップから経営理念について話を聞く機会がある(問6)。経営理念を仕事に目にする機会がある(問8)。経営理念を体現している人が評価されている(問13)。経営理念にたいして、トップが異常なまでのこだわりをもっているように見える(問20)。この他に、経営理念に関する逸話や英雄伝を耳にすることが多い(問14)は2007年では、仕事との負担になっていたが、2012年では負担が消えている。仕事の進め方について、「どのように」だけでなく、「なぜ」行うのかについての説明(問15)が、2012年では仕事とのギャップにならなくなっている。

## 2. 経営理念の浸透施策と浸透効果の分析

## (1) 経営理念の浸透施策と仕事観A (job) の相関

仕事観A (job) は経営理念の浸透における阻害要因であることが既存研究によって示されている(松葉2013)。そこで、どのような浸透施策が仕事観A (job) を低下させるか、つまり負の相関があるか、相関係数を求めた(表8、表中には統計的に有意な相関係数のみを表記している)。今回調査の結果から、前回の2項目よりも多くの6項目の浸透施策が仕事観A (job) と負の相関関係にあることがわかった。このような浸透施策を体験しているほど、仕事観A (job) が低いということである。言い換えれば、経営理念浸透を継続することで、仕事はお金を稼ぐため、生活のためと思う仕事観が否定的な思考に変化していることが明らかになっている。

表8 経営理念の浸透施策と仕事観A (job) の相関係数

経営理念の浸透施策	仕事観【2007年】	仕事観【2012年】
	A (job)	A (job)
1		-.302(*)
3		-.362(**)
4		-.428(**)
6		-.399(**)
7		-.265(*)
11	-.324(*)	
17	-.278(*)	
20		-.270(*)

(出所) 松葉【2007】及び今回調査結果から筆者作成

(注1) \*\*相関係数は1%水準で有意(両側)、\*相関係数は5%水準で有意(両側)

(注2) 経営理念の浸透施策の質問項目の詳細は表2を参照のこと

## (2) 職務満足と仕事観の相関分析

職務満足と仕事観の経年変化をみると(表9)、2012年では、仕事観Aと「時々違った仕事をする機会

表9 職務満足と仕事観の相関係数

職務満足 (MSQ)	仕事観【2007年】			仕事観【2012年】		
	A (job)	B (career)	C (calling)	A (job)	B (career)	C (calling)
1					.283(*)	
3				-.276(*)	.304(*)	
4				-.385(**)	.403(**)	
9			.266(*)	-.386(**)	.318(*)	
10				-.420(**)	.399(**)	
11	-.350(**)				.286(*)	
12				-.271(*)		
13			.387(**)		.253(*)	
14	-.302(*)					
15		.270(*)	-.271(*)		.250(*)	
16		.265(*)			.253(*)	-.284(*)
17			.308(*)			
18					.335(**)	
20				-.396(**)	.394(**)	
21	-.312(*)		.283(*)	-.398(**)	.278(*)	.307(*)

(出所) 松葉【2007】及び今回調査結果から筆者作成

(注1) \*\*相関係数は1%水準で有意(両側)、\*相関係数は5%水準で有意(両側)

(注2) 職務満足(MSQ)の質問項目の詳細は表5を参照のこと

(問3)、「他人のためになることをする機会(問9)」とは負の相関を示している。このことは、問3、問9の2つの機会であれば、お金のために働く仕事観とは相容れないことに思考が変わっている。

仕事観Bでは、問1、問3、問4、問9、問10、問11、問12、問21において、肯定的な思考に変わっている。特述すべきは、問21の、顧客が満足したとき、喜んでくれた時の、自身の満足感を肯定していることである。仕事観Cでは問16において、自分のやり方で仕事を進める機会を否定し、経営戦略に従うように変化している。問21でも仕事観Bと同様である。分析結果として、経営理念浸透を継続することで、職務満足は、仕事観をより高いレベルに高めている。

上記の(1)、(2)、(3)による経年変化の分析の結果は、2007年よりも2012年では経営理念浸透はより顧客指向と仕事観は高まっているという経営理念浸透効果が確認された。

### 3. 浸透モデルの共分散構造分析

2012年の調査・分析から得られた変数のなかから、「言説的施策数」、「行為的施策数」、「精神の理解」、「内的満足」、「顧客指向」、「仕事観C(calling)」を観測変数とした。構成概念として「経営理念の浸透施策」と「経営理念の浸透度」、「経営理念の浸透効果」を設定し、「経営理念の浸透施策」が「経営理念の浸透度」に影響を与え、「経営理念の浸透度」が「経営理念の浸透効果」に影響を与えると仮定し、共分散構造分析を行った。

「経営理念の浸透施策」を構成する観測変数を「言説的施策数」と「行為的施策数」とし、「経営理念の浸透度」を構成する観測変数を「精神の理解」と職務満足の「内的満足」とし、「経営理念の浸透効果」を構成する観測変数を「顧客指向」と「仕事観C(calling)」とする仮説構造を描き検証した。分析を行った結果、モデルの適合度指標は、GFI=.969、AGFI=.907、CFI=1.000、RMSEA=.000と十分な適合を示した(図1)。

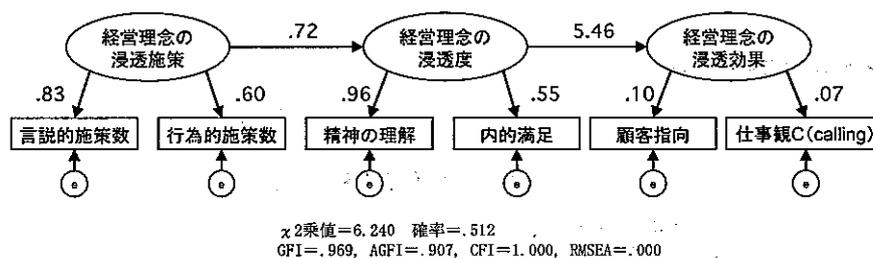


図1 経営理念の浸透モデル(2012年)

なお、「経営理念の浸透施策」から「経営理念の浸透効果」へ直接的にパスを引いて分析したところ、モデルは十分な適合を示さなかった。このことから経営理念の浸透施策は、浸透して腑に落ちるといレベルに達しないと経営理念の浸透効果へとつながらないということが示唆される。また観測変数「仕事観C(calling)」の他に、「仕事観A(job)」、「仕事観B(career)」も観測変数として分析を行ったが、いずれもモデルは十分な適合を示さなかった。このことから「仕事観A(job)」、「仕事観B(career)」では仮説構造が成り立たないことは、先行研究(松葉2013)で示された仮説モデルに類似した結果となっている。

2007年調査で得られたデータをもとに、理念浸透モデルを共分散構造分析で行ったところ、十分な適合度を示さず、2012年調査のデータと同様の仮説構造モデルは成り立たなかった。しかしながら、経営理念の浸透施策が浸透度に影響を与えるまでの仮説構造は成り立ち、十分な適合度を示した(図2)

以上のことから、新規事業システムのメルスプランを貫く「安全哲学」という経営理念を経営トップが浸透させるために、多くの経営理念浸透施策が言説的・行為的、両面から行われている。継続的に長年にわた

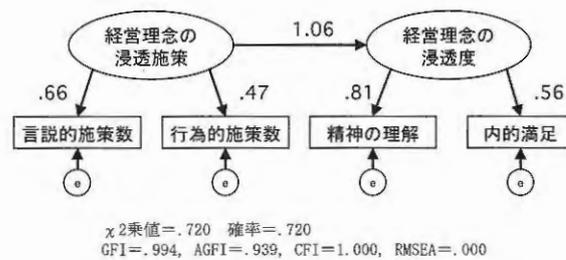


図2 経営理念の浸透モデル (2007年)

る経営理念浸透施策は、経営理念の浸透度を高め、精神の理解にまで浸透している。しかし、他方では仕事観Aや、仕事観Bの仕事観のレベルでは、その先の顧客のことを考える顧客指向と、経営理念の浸透効果にまで到達していない。経営理念の浸透効果が、顧客指向と仕事観によって得られるのは、仕事観Cだけであった。

#### 4. メルスプランの経営成果の分析

事業システムの経営理念浸透が経営戦略遂行に及ぼす影響をみるために経営的成果をメニコンの営業利益及び経常利益と累積会員数の推移で見る (図3参照)。1998年度に46億円あった営業利益は年々低下し、2002年度と2003年度に営業利益は2期連続で赤字となったが、2003年度には累積会員数が40万人の事業収支均衡点<sup>9)</sup>を超えた。累積会員数が増加し50万人に迫る2004年度に営業利益は黒字化した。投入するコンタクトレンズの品揃えも増え、2009年にはメルスプラン関連の事業が売上高の約2/3を占めるようになった。以降、2011年度 (2012年3月末決算) まで営業利益は黒字が続いており (メニコン第55期 (2012年3月末) 決算報告書より)、一定の経営成果が得られたと分析する。会費収入の増加を反映し、営業利益と経常利益はほぼ相似した傾向を示している。

2011年3月時点のメルスプランの入会者総数は125万人と報告され<sup>9)</sup>、同時点の使い捨てレンズの装用者1215万人<sup>10)</sup>と対比すると10.3%となることから、競争企業としても無視できない一定の顧客の支持を得ている。

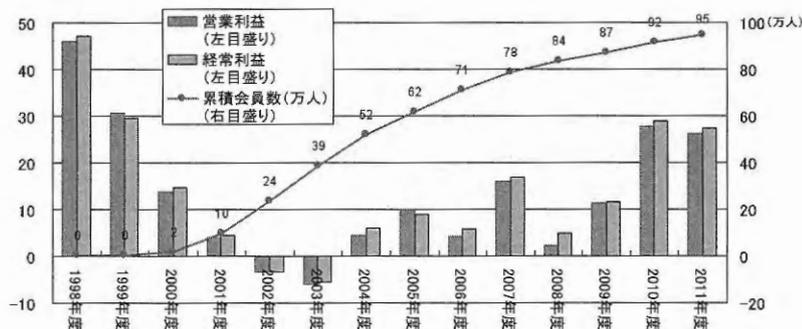


図3 営業利益、経常利益、累積会員数の推移  
(出所) メニコン提供資料及び決算報告書より筆者作成

#### 5. 経営理念浸透効果と経営戦略の成果のつながりの分析

経営理念の浸透と経営戦略の成果とのつながりを分析する。株主総会における事業報告書からメルスプラン事業の取り組みを見てみると、メニコンは経営理念浸透によりメルスプランの拡充を最重要課題として取り組んでいる<sup>11)</sup>。

第50期報告書 (2007年6月) (前略) 当社はこのような経営環境の中、確固たる販売基盤の構築を図るためメルスプランの拡充を最重要課題として取り組みました。(中略) この結果、会員数は70万人を突破し、

国内のコンタクトレンズ販売基盤はより強固となりました。(注) メルス比率未発表

第51期報告書(2008年6月)(前略)このような環境の中、当社は「エンドユーザーを最優先に考える」という経営理念のもと、コンタクトレンズ分野における販売政策として安全性、高品質製品の提供を徹底するとともに、エンドユーザー・販売店・当社の三者メリットが成立可能な定額制会員販売システム「メルスプラン」の拡大を最重要課題として取り組んできました。(注) メルス比率未発表

第52期報告書(2009年6月)(前略)当社の基幹事業であります「メルスプラン」は、顧客の目の安全、安心を確保するというコンセプトをサービスの形で実現させたシステムであります。既に登録会員数80万人を超え、社会的な認知度も高まりつつあります。(注) メルスプラン比率は60.2%

第53期報告書(2010年6月)(前略)当期末のメルス会員数は、87万人に達し、さらなる会員獲得をけん引しています。「メルスプラン」は、当社のコア事業として着実に成長を続け、コンタクトレンズ市場における「定額制会員システム」というビジネスモデルを確立しました。エンドユーザー・販売店・当社の三者にとってWin-Win-Winの関係が成り立つ事を証明いたしました。(注) メルスプラン比率は61.7%

第54期報告書(2011年6月)(前略)、近年、ユーザーは、低価格指向を強めており、メーカーや小売店の疲弊に繋がっております。このような環境の中、当社グループにおいては、より良い視力の提供と瞳の安全性を追求し続け、収益基盤であるメルスプラン事業の更なる拡大に努め、会員数も90万人を突破することができました。(注) メルスプラン比率は60.8%

第55期報告書(2012年6月)(前略)このような環境の中、当社は、より良い視力の提供と瞳の安全性を追求し続け、収益基盤であるメルスプラン事業の更なる拡大に努めてまいりました。(注) メルスプラン比率は62.8%

## VII. 検証

### 1. 経営理念浸透施策と浸透度の分析結果

経営理念の浸透施策は言説的浸透施策と行為的浸透施策によって体験されている。体験率が高いのは言説的浸透施策であった(表2参照)。経営理念浸透施策が経営理念の浸透度を高めているか、5項目のアンケート調査の結果を分析した。経営理念として書かれている言葉の背後にある精神にまで理解度「精神の理解」が示された(表3参照)。経営理念の浸透度は、浸透施策により経営理念の背後にある精神にまで到達している理解度が認められた(表7参照)。分析の結果、経営理念浸透施策が経営理念の浸透度を高めていた。

### 2. 経営理念の浸透度と浸透効果の分析結果

経営理念の浸透度が高まると、仕事観は、経営理念浸透を継続することで、仕事はお金を稼ぐため、生活のためと思う仕事観が否定的な思考に変化していることが明らかになった(表8参照)。職務満足は、経営理念を継続することで、仕事観をより高いレベルに高めていた(表9参照)。分析の結果、経営理念の浸透度の高まりは、経営理念の浸透効果につながっていた。

### 3. 経営理念の浸透モデルの共分散構造分析結果

経営理念の浸透施策が経営理念の浸透度に影響を与え、経営理念の浸透度が経営理念の浸透効果に影響を与えると仮説構造を描き、2012年調査データを使い、共分散構造分析を行った結果、モデルの適合度指標は十分な適合を示した(図1)。分析の結果、仮説構造は成立した。2007年調査では、共分散構造分析は十分な適合を示さず、仮説構造モデルは成り立たなかった。経営理念の浸透施策が浸透度に影響を与えるまでの仮説構造は成り立ち、十分な適合度を示した(図2)。継続的に長年にわたる経営理念浸透施策は、経営理念の浸透度を高め、精神の理解にまで浸透している。

#### 4. 経営戦略の成果の分析結果

経営的成果をメニコンの営業利益及び経常利益と累積会員数の推移（図3）からみると、2002年度と2003年度に営業利益は2期連続で赤字となったが、2003年度には累積会員数が40万人の事業収支均衡点を超えた。累積会員数が増加し50万人に迫る2004年度に営業利益は黒字化した。2011年度（2012年3月末決算）まで営業利益は黒字が続いており（メニコン第55期（2012年3月末）決算報告書より）、一定の経営成果が得られたと分析する。会費収入の増加を反映し、営業利益と経常利益はほぼ相似した傾向を示している。分析の結果、経営戦略の成果が検証された。

#### 5. 経営理念浸透効果と経営戦略の成果のつながりとの分析結果

この経営戦略の成果が、経営理念浸透によりえられた成果であることは、決算時における事業報告書に記載されている。メルスプランは眼の安全性の「安全哲学」を経営理念とし、経営理念浸透効果により経営戦略の成果をあげていることを検証した。

以上の分析結果から、経営戦略を貫く経営理念浸透施策により、従業員の浸透度を高めていた。浸透度の高まりは浸透効果につながることで浸透モデル（共分散構造分析）でも検証された。経営戦略の遂行により経営成果は得られていた。この成果は経営理念浸透によるものであった。仮説「経営理念浸透が経営戦略の成果に影響を及ぼす」ことが検証された。

### VIII. おわりに

本稿では、経営戦略としてあらたな事業システムに取り組むとき、経営トップの描く経営理念は経営戦略を遂行する従業員に浸透し、経営戦略の成果に対して影響を及ぼすのであろうか、と問題提起した。経営戦略遂行の時間軸において長期的な財務データを経営戦略の成果として用いた分析を行い、事例企業の経営理念浸透と経営戦略の成果の関係について実証研究をおこなった。経営理念浸透施策を長年おこなうことで、経営理念の浸透が、経営戦略の成果だけでなく、従業員の仕事観に変化を起こして、経営理念の浸透効果につながっていることが明らかになった。継続的な経営理念浸透施策により経営理念の浸透度には経年変化があり、経営理念の浸透度が高まることで、他人のために喜ばれることが自分自身の職務満足につながる仕事観に高まっていた。経営理念浸透は、経営戦略に参加する従業員にとっても、個人の仕事観の変化にもみられるように、個人の可能性を拓く機能を有していることも明らかになった。これらのことが経営理念浸透の研究の意義として認められる。しかし、本研究は一つの事例でしかないので、一般化にはさらに事例研究をしなければならない。

謝辞：本論文に対しご助言を頂いた明石芳彦先生に記して感謝申し上げます。

#### 【注】

- 1) 経営戦略の定義については多くの研究者の間で様々に定義されているが、十分な合意があるわけではない（野中 [1988]、加護野 [1997]）。伊丹 [2003] は「市場の中での行動や意思決定の基本的方針になるべきものである」としている。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思決定と行動の体系である」とし、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る。
- 2) 本稿における経営戦略の成果とは、事例企業の経営戦略であるコンタクトレンズの定額会員制システムにおける事業収支均衡点を超える会員数の一定の獲得と営業利益の黒字化を成果としている。
- 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(加護野 [1988])。

- 4) 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(加護野・井上 [2004])。
- 5) 事業システム戦略に依拠した、使い捨てレンズの事業システムとメルスプランの事業システムの対比については、松葉 [2011] に詳しい。
- 6) ユーザの眼の「安全」を最優先に考えている。メニコンの考える「安全」とは、「時代に先駆けて、より高い基準を自ら議定し、それを越えるべく挑戦し続けることによってはじめて実現される安全」である。「ひたむきにこの「安全」にこだわり続けることにより、ユーザと共に驚きと感動を分かち合えると信じる」と宣言している。次に、企業の社会的責任についての安全宣言をしている。それは、研究開発から生産、物流、営業活動を含むあらゆる企業活動において、「安全」を一貫して追求する体制を整え、進化させる努力を決して惜しまないという。これが医療にたずさわる企業の社会的責任であり「目になずさわる責任」であると考えている。このようなメルスプランの仕組みの意図を、メニコンの田中英成社長は「良いレンズを、良い状態で使ってもらうことが顧客満足につながり、安全哲学につながる」と理念としての安全哲学の重要性を述べている(2008年8月1日同氏へのインタビューより)。
- 7) 因子抽出法には主因子法を用い、Kaiserの正規化を伴うバリマックス法により軸の回転を行った。
- 8) 事業収支均衡点は代表取締役社長田中英成氏(2008年8月1日)との議論を通じて把握された。
- 9) 執行役員メルスプラン営業本部本部長・村上博志氏へのインタビュー(2012年2月15日)より。
- 10) 矢野経済研究所編 [2012]「コンタクトレンズに関する市場動向調査」より。
- 11) 第50期～第55期の株主総会はメニコン本社会議室で行われた。筆者は全て出席し事業報告を受けた。

#### 【参考文献】

- [1] 伊丹敬之 [2003]『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。
- [2] 伊丹敬之・加護野忠男 [1993]『ゼミナール経営学入門 第2版』日本経済新聞社。
- [3] 加護野忠男 [1988]『組織認識論』千倉書房。
- [4] 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.
- [5] 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。
- [6] 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。
- [7] 金井壽宏・鈴木竜太・松岡久美 [1998]「個人と組織のかかわり合いとキャリア発達—組織でのテニユア, 組織コミットメントの高揚、および理念の理解」『日本労働研究雑誌』第40巻第5号, pp.13-26.
- [8] 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。
- [9] 高尾義明・王英燕 [2012]『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析—』有斐閣。
- [10] 飛田努 [2010]「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして—」『立命館経営学』第48巻第5号, pp.61-78.
- [11] 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。
- [12] 野中郁次郎 [1988]『戦略経営システム』日本能率協会。
- [13] 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—」大阪府立大学大学院経済学研究科修士論文。
- [14] 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』第21巻第2号, pp.89-103.
- [15] 松葉博雄 [2011]「新規事業システムによる競争劣位挽回事例—メニコンメルスプランの事例研究から—」『日本経

- 営学会誌】第27号, pp.65-77.
- [16] 松葉博雄 [2013]「仕事観が経営理念の浸透に及ぼす影響の研究 ～事例企業研究から～」日本マネジメント学会誌【経営教育研究】第16巻第2号, pp.43-53.
- [17] Bellah, Robert N; Madsen, Richard; Sullivan, William M.; Swidler, Ann and Tipton, Steven M. [1985], "*Habits Of The Heart*", University of California Press, Berkley (島蘭進・中村圭志訳 [1991]【心の習慣】みすず書房)。
- [18] Christensen, C.M. [2000], "*The Innovator's Dilemma*", Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳、伊豆原弓訳 [2001年]【イノベーションのジレンマ】翔泳社)。
- [19] Dandridge, T.C., Mitroff, I. & Joyce, W.F. [1980], 'Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis', "*Academy of Management Review*", Vol.5, No.1, pp77-82.
- [20] Drucker, P.F. [1954], "*The Practice Of Management*", Harper & Row, Publishers, Inc. (上田惇生訳 [1996]【新訳 現代の経営 (上)】ダイヤモンド社)。
- [21] Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. [1998], 'Market Orientation And Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?', "*Journal of Marketing*", Vol.62, pp.30-45.
- [22] Schein, E.H. [1985], "*Organizational Culture And Leadership: A Dynamic View*", Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳 [1989]【組織文化とリーダーシップ】ダイヤモンド社)。
- [23] Schein, E.H. [1999], "*The Corporate Culture Survival Guide*", Jossey-Bass Publishers, (金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳 [2004]【企業文化—生き残りの指針】白桃書房)。
- [24] Weiss, H., Davis, England, G., and Lofquist, L. [1967], "*Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire.*" Industrial Relations Centre, University of Minnesota..
- [25] William, J. [1920], "*The Varieties Of Religious Experience*", Longmans, Green, and Co., (榎田啓三郎訳 [1969]【宗教的経験の諸相 上】岩波書店)。

#### 【資料】

矢野経済研究所編 [2012]「2012年版 コンタクトレンズに関する市場動向調査」。  
株式会社メニコン決算報告書 (第50期 (2007年6月)～第55期 (2012年6月))。