

# 社会的課題解決型企業をいかに継続させていくか

## -ハードコンタクトレンズメーカーの事例分析-

梶 家 道 久

キーワード：社会的課題解決型企業、ハードコンタクトレンズメーカー、5 フォースモデル、BRIO 分析、バランスト・スコアカード

### 1. はじめに

近年、広く一般的に普及しているコンタクトレンズ（以下 CL）は当初、眼鏡での視力矯正不能の疾患に対して開発され国内では 1950 年頃に眼科医によってテスト装用されたのが始まりとされている。当時 1 枚が大卒の初任給ほどの高価であった CL は、約 70 年経過した現在、国内で約 2,000 万人弱<sup>1</sup>が装用するまで普及している。CL は、当初ハードコンタクトレンズ（以下 HCL）から始まり、その後ソフトコンタクトレンズ（以下 SCL）、2 週間、1 日使い捨てレンズやカラーコンタクトレンズなど現在では、多種多様にわたって利用されている。今回、本稿で取り上げる筆者の勤務先である株式会社サンコンタクトレンズ社（以下当社）は、1971 年創業の HCL メーカーである。設立当時から、眼鏡で視力矯正の難しいエンドユーザーに対して HCL 装用のドロップアウトゼロを目指すことによって、HCL による視力向上という社会的課題の解決に取り組んできた会社である。当社は中小企業で特殊症例用の HCL メーカーとして同業他社にはない強みがあり、その分野では業界でも唯一無二の存在と評価を受けている。ところが近年は外資系の使い捨て SCL メーカーの台頭で創業当初から市場が大きく変化したことなどにより従業員の中には今後の会社の方向性に不安を生じつつある。しかしながら創業者の CL に対する熱い想いに共感し入社した従業員も多く、当社へのコミットメントが高いので経営方針の転換には慎重にならざるを得ない。当社の製品やサ

---

<sup>1</sup> 一般社団法人 日本コンタクトレンズ協会ウェブサイトより

ービスが社会的価値のある製品であればあるほど、当社の製品を利用するエンドユーザーへの社会的責任が重く社会からの期待に応えていく義務がある。

本稿の目的は、当社が社会的課題解決型企業として社会的価値のある製品、サービスを提供することの意義を明らかにすること。次に今後も継続していくために組織上の課題である組織と従業員の関係性強化を図っていく上で、バランスト・スコアカードの当社における有効性とその導入に向けた課題を明らかにすることである。本稿の構成は次の通りである。2. 業界と当社の概要、および当社の HCL へのこだわり、特殊な角膜症例への HCL の有効性を明示する。3. 当社が実践している社会的課題解決型経営の考えについて説明を行う。4. 当社のターゲットとする市場についての外部分析と組織としての強みを確認するための内部分析を述べていき、5. では 4 節で明らかになった問題点の改善方法としてバランスト・スコアカードの説明を行っていく。6. 当社にバランスト・スコアカードを導入する上での課題を検討する。7. まとめとして今後の当社の進んでいくべき方向性を提言していくこととする。

## 2. 業界・当社の概要

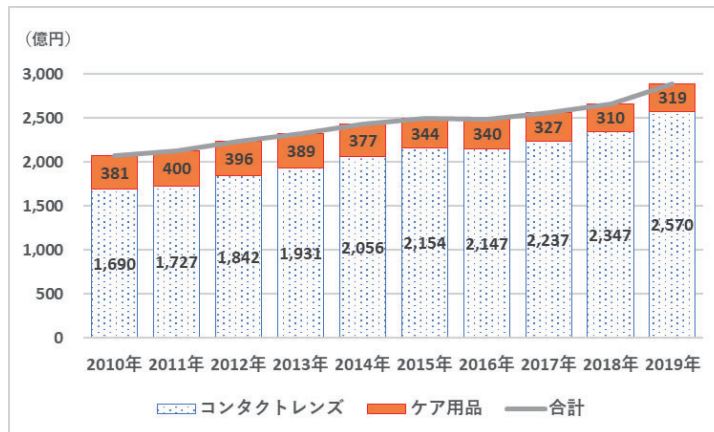
### 2-1. 業界の概要

現在、CL 装用人口は約 2,000 万人弱であり、市場規模は CL 出荷ベースによると 2,570 億円（表 1）で商品カテゴリーは HCL・SCL（使い捨てレンズ含む）<sup>2</sup>などがある。最近では使い捨てレンズが主流で HCL の割合は約 1 割弱でその他は SCL（使い捨て含む）である。

---

<sup>2</sup> 一般社団法人 日本コンタクトレンズ協会ウェブサイトより

表 1 CL/ケア用品の市場推移



出所：一般社団法人コンタクトレンズ協会ウェブサイトをもとに筆者作成

各メーカーからの主な販売チャンネルはCL専門店、インターネット販売、病院・眼科医院、眼鏡店<sup>3</sup>である。装用人口が急増に伴い眼障害も増加し2005年、CLは薬事法（現在は薬機法）にて高度管理医療機器<sup>4</sup>に分類され「疾病の診断、治療、予防に使用されること」または「身体の構造、機能に影響を及ぼすこと」のどちらかの目的に該当し、政令で定められている。特にCLは副作用、機能障害を生じた場合の人体へのリスクが高いものとして眼障害により失明のリスクがあるという位置づけである。また、クラスⅠ～Ⅳまでのグレードのうち心臓ペースメーカーの次のクラスⅢに属している。よってCL処方には医師の診察が必要となる。最近のカラーレンズなどの台頭、使用期限を守らない、眼科の診察や処方箋なしでのインターネット購入や洗浄・消毒などのケアを行わないなど、利用者のコンプライアンスの低下によって眼障害が増加している。特に学生によるCLの医療離れを懸念した日本眼科医会からの啓蒙活動が盛んに行われている。

## 2-2. 当社の概要

当社は、創業者である先々代の社長が老舗CLメーカーを退職し、人々の眼に合わせたCLを作りたいという理想を実現するために設立したHCLメーカーである。自社製品はHCLだけではなく、その他CL用ケア用品と数種類の医療機器や診察時の診断画像を

<sup>3</sup> 一般社団法人 日本コンタクトレンズ協会ウェブサイトより

<sup>4</sup> 医薬品医療機器法その他薬事に関する法令（法第2条第5項）

ファイリングするソフトなども作成している。その他、代理店業務として他社製品の SCL と眼内レンズ<sup>5</sup>なども扱いがあり、拠点は本社と工場が京都に所在し関西を中心とした全国展開を行っている（表 2）。

表 2 当社概要

社名	株式会社 サンコンタクトレンズ
創業	昭和46年10月1日
資本金	3,200万円
従業員数	135名
売上高	58億7千4百748千円（2019年）
拠点	京都本社 仙台・東京・名古屋・京都・大阪 神戸・広島・四国・福岡
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハードコンタクトレンズ製造販売</li> <li>・ソフトコンタクトレンズ卸売販売</li> <li>・コンタクトレンズ用洗浄保存液の製造販売</li> <li>・光学医療機器の製造販売</li> <li>・眼内レンズの卸売販売</li> </ul>

出所：筆者作成

### 2-3. 当社の HCL へのこだわり

創業者がよく述べていたのが「はじめに、眼ありき」という言葉である。意味は出来上がった CL に対し眼を合わせていくのではなく、人それぞれ違いのある眼に CL を合わせていくことの重要性である。この企業理念（表 3）には高度管理医療機器としての CL は本来、生体である角膜に合わせてデザイン設計し作成すべきものであることが強調されている。当社の願いは、より安心・安全・快適に CL を装用してもらうことである。それこそが当社にできる最善の社会貢献であり、収益の多寡よりも社会貢献の程度によって評価される会社になりたいという決意が生み出したものである。

<sup>5</sup> 白内障で白く濁った水晶体を手術で取り去りその代わりに入れる人工水晶体。 日本眼科医会ウェブサイトより

表 3 当社の企業理念

**<社会への貢献>**

会社の発展は社会に貢献した度合いによって決定される

**<安全な視力の提供>**

レンズそのものを売るのではなく安全性や快適さというソフトウェアをつけて売る会社でありたい

**<ベストの製品づくり>**

最小であっても最良のコンタクトを提供する会社でありたい

出所：当社ウェブサイトより

この考えは「CL というものは単なる物品ではなく高度管理医療機器でありユーザーの眼に合わないのであればそれはただのゴミである」というものである。製品として瑕疵がなくとも眼に合わなければドロップアウトとなり使用してもらえない。フィッティングという合わせる技術であるソフトウェアの大切さを強調した理念である。

競合先と差別化した3つの取り組みがある。1つ目の取り組みは、レンズデザイン調整サービスで HCL の調子が悪いなどの症状が生じた場合は、営業員が各クリニックに訪問し医師の指示のもと一人ひとりに合わせて無料で調整するという販売方法やサービスを提供している。アフターサービスとしてCL 購入後、年数も関係なく必要であれば無償で行われる。異物感、くもり、汚れなどの苦情に対して営業担当が専用の機器を用いて現場で随時対応していく。当然、CL は高度管理医療機器であるため医師が診察したうえで行う、このシステムは非効率であるが、CL を生体である角膜に合わせていくには、非常に必要であると考えている。レンズの調整技術向上のためにマイスター制度を設けており、当社では全営業員に年に2回、試験が行われる。その結果から毎回ランク付けが行われ、3年連続好成績を修めることにより永久マイスターの称号が与えられる。このことが当社の営業員の意識と技術の向上に役立っている。

2つ目は、カスタムメイドレンズの開発で、角膜形状のデータを解析し1人1人の眼に合わせて作成された業界初のオーダーメイドシステム（当社ではカスタムメイドシステムと呼称）である。CL には角膜の曲率にあわせたベースカーブ、レンズ度数、レンズ直径と大きく3つの規格がある。CL を作成するときには角膜の曲率測定を行うが、それまでの計測機器では角膜の直径が10~11mm に対して中心部分2~3mm の測定が限界であった。また角膜は中心部分に比べると、周辺部分の非球面の度合いが大きいがこの部分の情報が無く概算値でCL を作成せざるを得なかった。しかし当社の研究員が大学との共同開発で作成した角膜形状測定機器は7~8mm まで角膜周辺部分の測定が

可能となり、今まで以上の精度でCL作成ができたことによって、念願のカスタムメイドレンズが製品化された。しかしながら作成するための情報として生体である角膜にCLを合わせていくには角膜形状の測定だけでなく、まぶたである眼瞼圧や涙液量などの情報も必要であり、まだまだ改良の余地もあるため、今後も研究していかなくてはならない。

3つ目は、様々な角膜の特殊症例に合わせたHCLの製作である。なぜHCLにこだわるのかについては、SCLは処方するのが容易で医師の技術の差が出にくい。また1~3か月ごとの購入で製品パッケージを見ればレンズデータが分かり、より安い販売店へ流れやすく価格での差別化になりやすい。実際、エンドユーザーはより安いインターネット販売へ流れる傾向にある。それに対してHCLは買い替えのタイミングが数年と長い場合、当時の作成したデータでは眼に合わないことによりネット販売での流出が防げる。HCLは製品そのもの（ハードウェア）のクオリティーに加えてユーザーの眼に合う技術（ソフトウェア）の組み合わせで成り立っているため、処方する医師の技術によってエンドユーザーのフィッティングに対する満足度が大きく左右される。このソフトウェアで医師へアドバイスし特殊な角膜症例などを解決することが当社の強みである。

## 2-4. なぜ特殊な角膜症例にHCLが有効であるのか

角膜はもともと非球面であるが、円錐角膜や事故などで外傷後の角膜や手術後に残った乱視の眼など特殊な症例においての角膜は通常より非球面である。よって柔らかいSCLの素材では矯正しづらく視力が出にくい。しかしHCLの素材だと角膜の上に装着することで非球面の角膜の表面をHCLと涙液の影響で球面化し、効果的に矯正することができる。

近視など視力不良のエンドユーザーに対してはHCL、SCL、眼鏡などや最近ではレーシック手術<sup>6</sup>やフェイクICK IOL手術<sup>7</sup>や睡眠中に近視を軽減するオルソケラトロジーレンズ<sup>8</sup>なるものがある。しかし、どれも通常角膜での近視などの場合が対象であり、特殊な角膜症例で視力を矯正するにはHCLでなければ対応できないことが多い。これ

---

<sup>6</sup> 遠視、近視、乱視を手術でなおす屈折矯正手術の一種で角膜をレーザーで加工し屈折を矯正する方法。日本白内障屈折矯正手術学会ウェブサイトより

<sup>7</sup> 屈折矯正手術の一種でもともと人体に備わっている角膜と水晶体というレンズの他に有水晶体眼内レンズと呼ばれるレンズを目の中に移植する方法。日本白内障屈折矯正手術学会ウェブサイトより

<sup>8</sup> 専用のHCLを装用し、角膜中央部を扁平化させ屈折させることで裸眼視力を一時的に向上させる。しかし裸眼視力の向上は一時的なもので恒久的なものではない。日本コンタクトレンズ学会ウェブサイトより

らの症例は角膜専門の知識が必要のため、一般の CL 専門店では対応が難しいので、エンドユーザーは大学病院や角膜専門の病院へ紹介されることで最終的に当社が対応している。

### 3. 社会的課題解決型企業

以上を見てみると、当社の企業理念には、社会的課題を解決したいという創業者の強い想いがみられる。当社は「社会的課題解決型企業」と言える。なぜならば視力矯正で困っているエンドユーザーに対して HCL で改善できるのであれば、何とか対応したいというのが当社のポリシーだからである。そして高度管理医療機器である HCL を使用するエンドユーザーに対して利益追求第一ではなく安全性追及のため1枚1枚、無料で HCL の調整など対応していることなどが理由である。また競合メーカーでは取り扱わないコストや技術力がかかる特殊な角膜症例に対しての HCL の対応を行っていることである。

佐竹 (2017) によると、「ソーシャルイノベーション」は社会的課題の解決のために必要とされる社会的商品やサービスの提供、あるいはその提供の仕組みの開発とされている<sup>9</sup>。当社は社会的課題の解決のためのソーシャルイノベーションの一例として数年前に大学病院と連携で日本初のスティーブンス・ジョンソン症候群用の HCL の製品開発・販売を行っている。スティーブンス・ジョンソン症候群とは薬害による全身疾患であるが、眼の症状として重度のドライアイや角膜混濁、眼球癒着、慢性結膜炎による視力障害がみられる。手術などの治療に加えて当社の専用 HCL を装用することで角膜表面のドライアイ状態を緩和させ視力の改善が可能となった。この HCL は利益の出るものではないが、この疾患の患者のクオリティーオブビジョンに貢献するもので大変、社会的に意義があるものである。当社は CL 業界の中では規模の小さいメーカーではあるが、技術力として大変評価されており、数年前より代表取締役が CL 協会の副会長を就任し業界の発展に力を注いでいる。

しかし当社の問題点としては、収益構造として効率よく利益が取れていないが、将来の見込める HCL 製品に対して、その利益の不足分を補うために他社製品の代理店業務を行っていることである。なぜならば特殊症例のための HCL 製造販売は利益としてはあまり期待できないからである。それは、まず高度管理医療機器としての CL は保証

---

<sup>9</sup> 佐竹 (2017) p.4

期間があるため、装用できるよう眼にフィットできるまで何度も無償交換が必要になること。もう一つは当社の営業方法である。例えばメーカーの立場としてCL専門店での販売はエンドユーザーに対して店舗の専門スタッフが対応を行うが、当社の場合メーカーとして営業員が病院や眼科医院で医師と相談しながら合わせていくスタイルなので大変、非効率なことである。使い捨てレンズが登場する1990年代半までは現在よりも病院・眼科医院のルートでの販売が多く、CL全体のHCLのシェアは8割以上あり、当社での営業方法でも利益が確保できていた。しかし近年のCL専門店・インターネット販売台頭と使い捨てレンズの増加によって販売ルート・商品構成ともに市場環境が大きく変化しHCLの装用者数は減少傾向にありHCL市場は斜陽産業となっている。さらに他社製品の代理店業務は、近い将来SCLメーカーがユーザーへの直接販売を行うことで代理店としての当社の取り引きも見込めなくなることが予想されている。以上の点から今後の課題は他社製品の代理店業務に依存することなく、当社の製品であるHCLで顧客の課題を解決できる製品開発及びサービス体制を今後も引き続き行っていくことである。

佐竹(2017)によると、企業の持続的成長には顧客価値創造経営が不可欠である。顧客価値創造経営とは「従業員のモチベーションを高めることによって、顧客のニーズを適切に把握し、顧客に最高の商品・サービスを提供できる」経営のこととある<sup>10</sup>。また佐竹(2017)によれば、ソーシャルビジネスこそがソーシャルイノベーションの担い手であり、顧客価値創造経営を担っている企業こそがソーシャルビジネスと定義できると述べている<sup>11</sup>。当社はソーシャルビジネスを追及しているわけではない。しかし利益追求第一ではなく社会的課題解決のための経営を行っていくためには、顧客価値創造経営が当社の足りていない問題を解決するキーワードとなると考える。次の節では当社の置かれている外部環境と内部環境の分析を行い、今後の取り組むべき課題を明らかにしていきたい。

## 4. 当社分析

### 4-1. 外部環境分析

CL製品のラインアップはHCLと使い捨てレンズ含めたSCLがある。販売チャンネル

---

<sup>10</sup> 佐竹(2017) p.3

<sup>11</sup> 佐竹(2017) p.32



はCL量販店、インターネット販売、病院・眼科医院、眼鏡店とあり、当社のターゲットとする市場（図1）はHCLで販売チャンネルは競合先である大手メーカーと比べると限定的なルートである病院・眼科医院のみである。

CL流通量

多い ←————— 少ない

商品 販売ルート	ソフトコンタクト	ハードコンタクト
CL量販店	大手メーカー	大手メーカー
インターネット販売	大手メーカー	大手メーカー
病院・眼科医院	大手メーカー	サンコンタクトレンズ社
眼鏡店	大手メーカー	大手メーカー

↑

少ない

図1 当社のメーカーとしての市場ターゲット先

出所：筆者作成

このターゲットとしている市場がどのような状況か、また競合が多く競争をなるべく避けるように自社を位置付ける戦略をポジショニングアプローチと呼ばれている。Porter (1980)は、企業のポジショニングを5つ競争要因で用いて、その企業の置かれている外部環境の構造を（図2）明らかにしている。また青島・加藤(2012)によれば、5つの競争要因を簡単にまとめると①産業内の既存企業間の競争の度合い、②新規参入の脅威、③代替的な製品・サービスの脅威、④供給業者の交渉力、⑤買い手の交渉力などのそれぞれの度合いが高まれば高まるほどその産業（その産業に属する企業）の収益性は悪化するとされている<sup>12</sup>。

<sup>12</sup> 青島・加藤 (2012) p. 42

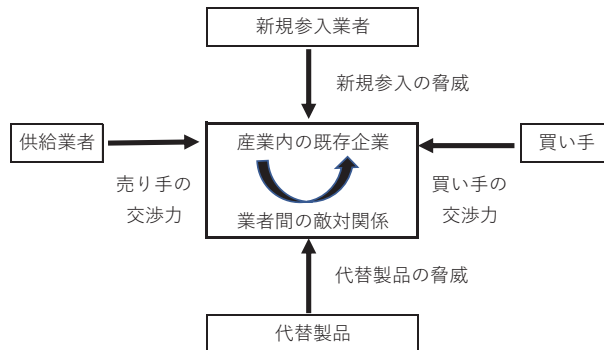


図2 5つの競争要因

出所：競争の戦略 Porter (1982) 訳書 p. 18 をもとに一部修正して筆者作成

#### 4-1-1. HCL メーカー内の既存企業間での競争

青島・加藤(2012)によると、産業内での企業間の競争の最も代表的な要因は企業数と規模の分布である。企業数が少なければ、企業間の競争は低下しやすい<sup>13</sup>。

CL 協会に所属する 38 社（ケア用品専属のメーカーも含む）のうち HCL を取り扱っているメーカーは 10 社程度<sup>14</sup>存在するが、当社の優位性はあると考えられる。なぜならば病院・眼科医院のチャンネルでは大手メーカーも含めて数社の参入であること。また販売エリアも棲み分けされており、そこでの当社の HCL 市場としてのシェアは保たれているからである。

#### 4-1-2. HCL の新規参入の脅威

青島・加藤(2012)によると、新規参入の脅威は、現在は当該産業で事業を営んでいない企業が新たに参入することによって、同業者間の競争が激化する状況で生じる<sup>15</sup>。

HCL 市場では大きな動きはないが、今後、外資の特殊レンズメーカー参入の可能性は考えられる。しかし病院・眼科医院のルートで行うには国内の代理店を経由しなければ難しくノウハウの持った代理店が少ないので現実的に参入の可能性は低い。

#### 4-1-3. HCL 代替品の脅威

青島・加藤(2012)によると、当該産業の収益性に影響を及ぼす第 3 の要因は代替的

<sup>13</sup> 青島・加藤 (2012) p. 43

<sup>14</sup> 一般社団法人 日本コンタクトレンズ協会ウェブサイトより

<sup>15</sup> 青島・加藤 (2012) p. 47

な製品・サービスの脅威である。特に価格当たりの性能や機能などコストパフォーマンスが急速に向上している代替製品は注意が必要である<sup>16</sup>。

かつての HCL の代替品は使い捨て SCL であった。現在では CL 全体の代替品としてデザイン性のある眼鏡や近視矯正手術などがある。HCL 市場でのエンドユーザーは光学的な特性による見やすさの優位性や使い捨て CL と比べて、HCL は長期的使用できることにより 1 枚あたりのコストが抑えられることや特殊症例の視力矯正は HCL でしか対応できないことなどに価値を感じている。よって HCL に対しての一定のニーズは今後も残っていくものと思われる。特に現在のところ特殊な角膜症例に対して HCL から代替できるものはない。

#### 4-1-4. HCL の供給業者・買い手の交渉力

青島・加藤(2012)によると、産業の収益性に影響を与える要因として供給業者の交渉力と買い手の交渉力である。供給業者にとって当該産業の企業は買い手であり、買い手にとっては当該産業内の企業は供給業者である。例えば買い手に絞って相手側の交渉力に影響を与える要因について考慮することで供給業者については逆に考えることで対応できる。まず、買い手の交渉力の主な要因として①買い手の集中度が高く、買い手が提示した価格に不満でも代替する顧客が見つけにくい。②当該産業の製品が標準化されている場合、買い手は購入先を切り替えるのに大きな障害はないとされている<sup>17</sup>。

供給業者の材料メーカーは、同等の力関係とまでは言えないが、売り手市場ではないため脅威は小さい。次に当社から見て①の買い手の集中度は販売チャンネルによって違うが、CL 専門店・ネット販売・眼鏡店と違い、当社のメインターゲットの病院・眼科医院は 1 件あたりの規模が小さいので買い手の集中度が起りにくい。ゆえに当社のターゲットの買い手は細かく分散されている。②の製品の標準化については当社のフィッティング技術によって、エンドユーザーそれぞれのニーズを解決するということがコモデティー化が起りにくい営業スタイルとなっている。この付加価値によって当社製品に対してスイッチングコストを高めることとなり優位性を保持している。

---

<sup>16</sup> 青島・加藤 (2012) p. 54

<sup>17</sup> 青島・加藤 (2012) pp. 58-59

## 4-2. 内部環境分析

企業がその業界において競合他社にはない優れた資源や強みを自社内に保有することで優れた業績をあげて継続していくことができるという考えは「資源アプローチ」と呼ばれる。Barney (2006) の VRIO 分析のフレームワーク(表4)を用いて、当社の内部に保有するその強みの源泉を確認し、企業内部の資源について経済価値、稀少性、模倣困難性、組織の4つの点から検証を行っていく。

表4 VRIO 分析

企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき4つの問い
<b>1.経済価値に関する問い</b> その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その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。
<b>2.稀少性に関する問い</b> 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。
<b>3.模倣困難性に関する問い</b> 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。
<b>4.組織に関する問い</b> 企業が保有する、価値があり稀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。

出所：Barney (2006) 訳書 p. 250 をもとに筆者作成

### 4-2-1. Value 経済価値

Barney (2006)によれば、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みであるためには、企業がそれらを活用することによって外部環境での機会をうまくとらえることができること、もしくは外部環境における脅威を無力化することができる経営資源のことであると述べられている<sup>18</sup>。つまりその企業においてその経営資源を戦略的に組み込む価値があるかどうかということである。

当社のターゲット市場は規模として小さいながらも当社の保有する付加価値によって代替できる競合先が少ない。よって市場シェアも確立できているので小さいながらも経済価値はあると言える。この市場での経済価値としてその企業の保有する経営資源やケイパビリティは、当社が外部環境における脅威や機会に適応することを可能としている。当社は創業時に顧客ターゲットを決めたことで市場は決まっており、組織

<sup>18</sup> Barney (2006) 訳書 p. 251

内部の強みを高めていくことによって、その顧客ターゲット市場での存続ができたと思われる。

#### 4-2-2. Rarity 稀少性

Barney (2006)によると、価値があっても広く普及した経営資源ケイパビリティは、競争均衡の源泉となり得ない。その経営資源をコントロールしているのはごく少数、または自社のみであれば競争優位を生み出すことができるとされている<sup>19</sup>。

当社の稀少性とは次の2点である。当社ほど病院・眼科医院のルートで特殊な角膜症例のHCLに対応できる競合先は少ない。対応するために人それぞれの眼にHCLを合わせるためのカスタムメイドシステムと特殊な角膜症例用のデザインを用いた多種多様のHCL製品である。

#### 4-2-3. Inimitability 模倣困難性

青島・加藤(2012)によると、競争優位をもたらす経営資源の条件として、競合先が模倣することが困難な3つの状況があると言われている。1つ目は模倣する対象はわかっているが、資源を保有している企業よりも高いコストを払わないとその資源を獲得できない状況の場合である。2つ目はその経営資源を得るのにコストや時間をかけても、どうしても模倣すること困難な状況の場合である。3つ目は経営資源が招く矛盾として模倣すると従来の戦略ないし事業システムと矛盾してしまうため、競合先は模倣できない状況の場合である。これは対応してしまうと競合先にとって自社の競争優位の源泉を自ら破壊しかねない事態に陥ってしまうことになる。自社の保有する経営資源や能力が顧客に価値をもたらすうえで役に立たないのであれば競争優位の源泉とならない。その経営資源は企業が展開している事業領域や実現しようとしている顧客の機能もしくは価値と一貫しているときにのみ、競争上の意味を持つてくとされている<sup>20</sup>。

当社の模倣困難性については次の3点が考えられる。第1に、約50年前より継続してHCLに特化しているので今までのフィッティングノウハウの蓄積がある。その後、参入する競合先にとっては、ノウハウのギャップが大きく模倣するのにコストがかかる。第2にレンズデザイン調整サービスである。これらは暗黙知の部分も多く、長年

---

<sup>19</sup> Barney (2006) 訳書 p. 251

<sup>20</sup> 青島・加藤 (2012) pp. 80-86

の経験に基づいたもので、レンズ製品そのものだけでは対応できないことが多い。当社の営業員は10年以上の経験者が多いなど資源の性質上、模倣が困難である。第3は当社のレンズの高品質性と長期にわたる手厚いサービスを提供できることである。もちろんこれを提供する上でどうしても高価格となるものの、当該ビジネスモデルは競合企業には戦略上、模倣が困難なことが強みとなる。というのも多くの競合先は販売価格を抑えて買い替えサイクルを短くする戦略のためレンズデザイン調整やクリーニングによってレンズの買い替え期間が延びてしまう当社のビジネスモデルに簡単には追随できない。経営資源が招く矛盾が生じるためである。

#### 4-2-4. Organization 組織

Barney (2006)によると、企業の競争優位は、保有する経営資源やケイパビリティの価値、稀少性、模倣困難性に依存している。しかしこれらの強みを十分に活用できる組織であるかどうかが重要である。この組織のポテンシャルを引き出すためには命令・報告系統、マネジメント・コントロール・システム、そして報酬体系などの整備が必要とされている<sup>21</sup>。またBarney (2006)によれば、たとえ企業が価値や稀少性や模倣困難性のある経営資源やケイパビリティなど保有する経営資源が豊富であっても、それらを最大限に活用できる組織でなければ、本来は標準を上回る利益を上げられる企業が、標準あるいは標準以下の利益しか上げられないことも十分にあり得る<sup>22</sup> (表5)。

当社は離職率<sup>23</sup>も低く、キャリアの長い従業員も多い。このため各個人への業務のノウハウの蓄積がなされているが、組織の強みを活かすための人材活用という点ではまだまだ改善の余地が必要と思われる。組織から従業員への方針などの指揮命令については、当社の場合、企業理念の内容によるHCLへの取り組みについて自社のウェブサイトの内容や従業員への正式な評価基準などに反映されていることで、従業員への意識づけは行われている。しかしながら創業時から年数の経過や業務内容の変化などでこの意識づけに対しての効果という面では形骸化してしまっているように見られることも事実である。というのは、組織から従業員に対して公式の命令や報告は縦割りの連絡で行われているが、非常に事務的になっていることや業務での部署間の交流が図れていないためである。

---

<sup>21</sup> Barney (2006) 訳書 p. 269

<sup>22</sup> Barney (2006) 訳書 p. 274

<sup>23</sup> 当社離職率 1.4%(2018年) 3.7%(2019年) 共に定年退職者含む

表5 VRIO フレームワークと企業の強み・弱みとの関係

その経営資源やケイパビリティは				
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	弱みか、強みか
No	—	—	No	弱み
Yes	No	—	↑	強み
Yes	Yes	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 固有のコンピタンス

出所：Barney (2006) 訳書 p. 272 をもとに筆者作成

### 4-3. 自社分析のまとめ

以上、当社の分析を行ってきたが、まず、外部環境分析で当社が、なぜ市場の小さい病院・眼科医院のルートターゲットとしているかについては、創業当時の50年前はまだCL市場も導入期で病院・眼科医院でのHCL販売のみであり、当時のCLは眼鏡で視力矯正ができないエンドユーザーに向けた目的で開発されていたが、当社は現在まで創業当時の市場を引き継いでいる数少ないCLメーカーだからである。このため病院・眼科でのHCL市場は小さいが、HCLに特化した競合が少ないことや、顧客のニーズと当社のフィッティングノウハウや調整技術や多種多様な製品などの強みとの相性が良い。またエリアにもよるが当社のシェアも確保されていることなどで市場としては今後も当社がこの市場で取り組んでいくべきであると言える。ただし外部環境での問題点として特殊レンズのニーズは今後も続くと予想されるが、一般のHCLユーザーの高齢化と新規取り扱いの学生はSCLが多いので一般のHCLの減少が見込まれる。よって今後は一般のエンドユーザーに向けたHCL開発が必要となる。

次に内部環境分析を見てみるとVRIOフレームワークを用いて経済価値・希少性・模倣困難性・組織に関して分析を行ったところ、希少性、模倣困難性は当社の強みが活かされている。経済価値については当社が参入している市場が小さく、シェアも取れている。しかし、ビジネスモデルが利益追求第一ではなく、社会的課題解決のための経営を行っていくためには仕方がない面もあるが、新製品開発により市場を広げていく必要があると思われる。最後の組織に関しては極めて重要である。Barney (2006)によると、企業が保有している経営資源を最大限に活用させるにはそれを活かせるための組織が構築できていなければ効果が見込めないとされている<sup>24</sup>。

<sup>24</sup> Barney (2006) 訳書、p.269

当社の課題として次の2点が挙げられる。第1に、従業員にとって組織の企業理念に対する想いが創業当初ほど浸透していないと思われることである。第2に、組織が大きくなったことにより会社内で少人数の部署が細かく分かれており、横のつながりが持ちにくくなったため、情報共有や情報交換が出来ていないことなどである。これらは組織から従業員へのビジョンが明確に伝わっていない可能性や、従業員が組織の中で役割や責任のある業務を任せられ、自身の存在意義が実感できていないことが原因と思われる。これらは組織としてのマネジメントコントロールの問題であると考えられ、Anthony (1965) によれば、「マネジメントコントロールとは経営管理者が組織目的の達成に資源を効果的かつ能率的に取得し使用することを確保するプロセス」とされている<sup>25</sup>。つまり組織から従業員へ経営戦略を遂行するために影響を与えるプロセス<sup>26</sup>と言える。

以上の原因を改善し組織と従業員をより結び付けるために、戦略遂行のための管理会計システムの一つであるバランスト・スコアカードの導入の検討を行うこととする。

## 5. バランスト・スコアカード

### 5-1. バランスト・スコアカードとは

谷(2011)によると、バランスト・スコアカードとはハーバード大学のKaplanとコンサルタントのNortonを中心に財務的指標つまり利益指標などによる業績測定が、経営管理者の短期的行動を誘発するとして、この問題を解決する処方箋として提案された。これが財務的指標に顧客満足度や市場占拠率などの非財務的指標を加えた、多元的業績測定戦略マネジメントシステムである。また戦略マネジメントシステムとはマネジメントコントロールのPDCAサイクルにおいて経営戦略に焦点を当てることで戦略実施を促進することで競争優位をもたらすシステムであるとされている<sup>27</sup>。また清水(2017)によれば、バランスト・スコアカードは当初、4つの視点に業績尺度を設定し業績を測定するためのツールであった。しかし現在では成功への論理的な道筋を戦略マップと呼ばれるものに記載し、その記された戦略目標を実行するための詳細をバランスト・スコアカードに記載することによって、組織構成員すべてが戦略を理解して

---

<sup>25</sup> Anthony (1965) 訳書、p. 20

<sup>26</sup> マネジメントコントロールの概念・フレームワークはその後のAnthonyによる定義の変遷も含め、さまざまな見解が存在する。詳しくは横田(2016)を参照されたい。

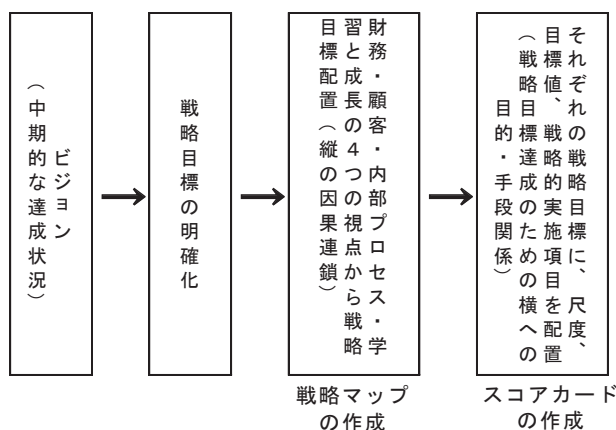
<sup>27</sup> 谷(2011) p. 209



実行することを可能にさせる戦略マネジメントのツールとされている。またバランスト・スコアカードはビジョンおよびビジョンを実現するための戦略をシステムの中心においている。そして、ビジョンと戦略を常に意識しながら、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点という異なる 4 つの視点を通じて成功への論理的な道筋を導くことができるとされている<sup>28</sup>。

次にバランスト・スコアカードの流れとして（表 6）に示した。まずビジョンに基づいた経営戦略を明確にする。その上で財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の順番で 4 つの視点のそれぞれから戦略目標を作成する。戦略マップは戦略遂行のロジックを示すものであり、バランスト・スコアカードは戦略マップ上で明らかになった 1 つ 1 つの戦略目標を達成するための尺度、目標値、実施項目が示されるものである。

表 6 戦略マップとスコアカードの構成要素



出所：清水（2017）p. 39 をもとに一部修正して筆者作成

## 5-2. バランスト・スコアカードの効果

バランスト・スコアカードの効果として、谷(2011)によれば、3点挙げられている。まず1点目は戦略マネジメントシステムの①経営戦略の明確化、②経営戦略の共有、③経営戦略の着実な実現という点である<sup>29</sup>。2点目として、バランスト・スコアカードの財務の視点、顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、学習と成長の4つの視点

<sup>28</sup> 清水（2017）p. 32

<sup>29</sup> 谷（2011）p. 210

は、戦略実施の視野に立って、財務、顧客、組織変革、それに人材マネジメントの視点を総合的に組み込んだ戦略マネジメントの仕組みとなっている。また各戦略の目標間の因果関係を図示した戦略マップは経営戦略の共有に役立つだけではない。これらの戦略実施に対してキーとなる経営課題がすべて戦略目標として取り込んでいるかどうかを確認できるため、経営戦略の着実な落とし込みにも役立てることができる。さらに戦略目標間の因果関係を PDCA サイクルで回すなかで検証することができる点でも戦略実施に有効な仕組みであるとされている<sup>30</sup>。さらに 3 点目は戦略実施に対しては、キーとなる中長期の経営課題が設定された各戦略目標について、成果指標（尺度）を選択した上で、この指標の目標値を設定して PDCA サイクルが回される。さらに各成果指標の目標達成に必要な実施項目をパフォーマンスドライバーとして定めた上で、この指標の目標を設定して PDCA サイクルが回されることで戦略の実施が促進されることである<sup>31</sup>。以上により、経営陣が考えるビジョンや戦略を明確にして従業員に浸透させることができる。また戦略マップを使うことで業績プロセスの見直しや従業員の組織における行うべき取り組みなどが明らかになり、業務へのモチベーション向上につながるることができる。そして各指標が明らかになり、PDCA を回していくことで行うべき戦略の実行が可能となる。

## 6. 当社へのバランスト・スコアカード導入について

### 6-1. 導入のメリット

Kaplan&Norton(2001)によると、モービル社 NAM&R 事業部、シグナ社傷害火災保険事業部、ブラウン&ルート・エネルギーサービスのロックウォーター事業部、ケミカル・リテール・バンクなどの 4 社は、新しい戦略に基づきすべての経営資源に焦点を合わせるためにバランスト・スコアカードを導入した。その際に、以前と同じ製品、同じ設備、同じ従業員、同じ顧客を使ったにも関わらず成果を上げることができたとされている。特に革新的な成果を上げることについては、方向付けと焦点の重要性を述べている。例えば、講演会などで用いられるレーザーポインターは小型ながらも信じられないほど明るく照射することができる。このように電力の限られたレーザーポインターのライトを明るく発光させるには、当てる方向と焦点を合わせる必要がある。

---

<sup>30</sup> 谷 (2011) pp. 221-222

<sup>31</sup> 谷 (2011) pp. 210-211

これと同様に良く練ったうえで、よく理解された戦略は組織の限られた資源をもとに一貫した方向づけを行うことで柔軟に業務革新を遂行していくことが可能であるとされている<sup>32</sup>。以上をふまえると、当社のような内部資源の限られた中小企業でもバランス・スコアカードの導入は大変有効であると思われる。

図3にサンプルとしてあげたように、戦略マップは、戦略を図に表したものであるが、これを導入することによって頭の中の戦略が手にとるようにわかるようになる(明確化)。また戦略が従業員の日々の業務に結びつくことができる(各自すべきことの認識)。そして会社の戦略をわかりやすく語ることもできる(共有)。さらに利益を生む活動について考えるようになる。このように戦略マップは、経営の領域を4つに分けている。具体的には、戦略マップは4つの視点をもとに会社のビジョンや経営理念を達成させるための因果関係を明らかにしており、これは会社が何のために活動しているかの存在意義を表している。まず1つ目の財務の視点は、ビジョンや経営理念を達成するためには財務上どのような目標を達成すべきかを示す。2つ目の顧客の視点は、財務の目標を達成するためには、どんな顧客に製品やサービスを提供すべきかを表す。3点目の内部プロセスの視点は、顧客への製品・サービス提供のために社内でいかなる業務プロセスを採用すべきかを示す。4点目の学習と成長の視点は、内部プロセスを遂行するために必要な組織の基本的な能力は何かを明らかにする。例えば従業員教育や業務システムの構築や企業風土などである。このようにビジョンや経営理念を達成していくために上から下へ下ろしていくことで相互での因果関係が成立する。また経営理念による経営戦略が明確になり、実行に向けての方向性が共有される。

---

<sup>32</sup> Kaplan&Norton (2001) 訳書 pp. 19-25

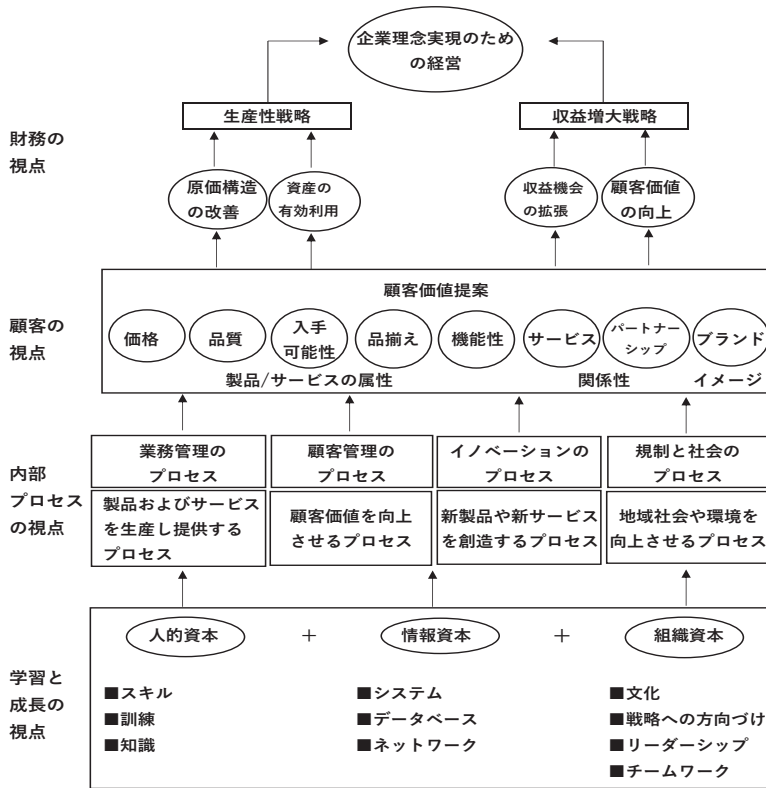


図3 戦略マップサンプル

出所：Kaplan&Norton (2004) 訳書 p. 60 図表 2-9 をもとに筆者一部加筆修正

次にバランス・スコアカード導入における戦略マップを当社に当てはめてみたい。顧客に対してどんなものを提供するかという価値提案という概念はKaplan&Norton (2004) によると、「ターゲットとした顧客グループに提供する製品、価格、サービス、顧客との関係およびイメージの独特の組み合わせを示すことで、顧客に対する自社の戦略を明確にする」<sup>33</sup>とされている。要するにターゲットとすべき顧客を捉え、自社の強みを活かせる顧客価値の提案を行うことである。ここでは顧客の視点からの戦略目標として自社を最低のトータルコストでコストを削減して競争力のある価格での販売戦略を行っていくのか、または製品リーダーシップとして最高の製品を提供し続ける戦略か、あるいは顧客ソリューション第一とする戦略などが考えられる。以上をもとに当社の戦略目標を財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成

<sup>33</sup> Kaplan&Norton (2004) 訳書 p. 49

長の視点から見ていきたい。当社は顧客ソリューションを第一とする戦略を採用している。顧客の視点からの価値提案は企業理念をもとに医療としてのCLの提供を行っていくことである。次に内部プロセスの視点から見て、価値提案をより具体化させるにはいかにして製品、サービスを提供していくかを明確にしていく必要がある。具体的にはエンドユーザーが満足していく視力矯正が行えるようなHCLの開発や提供であり、それを補うサービスを充実させることである。しかし当社の場合、医療としてのCLの提供という価値提案は社会的課題解決を重視しすぎると経費が掛かりすぎる傾向がある。つまり、収益の増加を超える費用の発生は、利益を生み出さない。以上の点を財務の視点から見ると、製品やサービスのコストの改善の必要性が明らかになる。つまり、顧客ソリューションを行う上で必要となるコストと収益のバランスにも目を向けることができる。最後に学習と成長の視点で見ると、価値提案を行うためにはどのような従業員のスキルや知識が必要なのかがわかる。この流れを可視化できることによって全従業員がそれぞれ何に重点をおいて行動していけばよいのか、明確に理解できるようになる。なぜならばバランスト・スコアカードは価値提案を実現するために何が重要なのかを4つの視点から因果関係が可視化される。それによって各自が何を行うべきかを認識し、共有することが可能となるからである。

## 6-2. 課題

バランスト・スコアカード導入に対しての目的は、先述した当社の将来的な課題として他社製品の代理店業務に依存することなく、自社製品のみで医療としてのCLの提供を実現していくことであった。しかしながら緊急性の高い問題ではないので、取り組み開始のタイミングが課題である。Kaplan&Norton (2001)によると、実行段階における失敗の原因として、トップレベルのみで行っている、あるいは現場レベルのみで行うなど従業員全体で行わないこと、またこの取り組みを一時的なものとして行うなども挙げられている<sup>34</sup>。またバランスト・スコアカードは戦略マップからスコアカード作成を行い、戦略の具体的な実行計画を立案の際に尺度や目標値や戦略的実行項目の確定などの必要がある。このように作成し、実行していくには管理職以上への管理会計の知識が不可欠となる。また学習と成長の視点として従業員スキルの向上が求められるので、今まで以上に従業員にも負担をかけることになる。以上のことから、課題は全従業員が導入に対しての理由や効果などを深く理解することが必要である。

---

<sup>34</sup> Kaplan&Norton (2004) 訳書 pp.450-454

### 6-3. 結論

当社は、企業理念に共感して入社した従業員が多い。特に戦略マップにより企業理念に基づいた組織の目標を各従業員の業務に落とし込んでいくことによって、経営戦略が明確になり実行に向けての方向性の共有や、全従業員がそれぞれ何に重点を置いて行動していけばよいか、つまり自身の業務が会社の業績に繋がっていく姿がはっきりと認識できる。これにより内部分析で問題となった組織と従業員の繋がりを改善させていくことができると思われる。今後、具体的にどのような指標や尺度を使って行動していくのかという点については、戦略マップをもとに実際にバランスト・スコアカードを作成していくことで明らかにしていく必要がある。

### 7. まとめ

本稿の目的は、当社が社会的課題解決型企業として社会的価値のある製品、サービスを提供することの意義を明らかにすること。次に今後も継続していくために組織上の課題である組織と従業員の関係性強化を図っていく上で、バランスト・スコアカードの当社における有効性とその導入に向けた課題を明らかにすることであった。それにより本稿で明らかになったことは、外部環境分析によって当社がターゲットとしている特殊な角膜症例に対して HCL で視力矯正するという分野が本来、最も技術革新の必要な分野であるということである。しかしながら、市場も小さく労働集約型で他の CL カテゴリーと比べると技術力も必要であるが、それに見合った利益が見込めないの外部からイノベーションされにくく取り残されているのが現状である。このことから、当社がこの市場を今後も牽引していくことが社会的使命であると言える。次に内部環境分析でわかったことは、当社が企業理念による社会的課題を解決すべきエンドユーザーに対応する環境で継続し続けてきたことによって、特殊な角膜症例へのフィッティングノウハウやカスタムメイドレンズを含めた多種多様な HCL 製品などによって内部資源としての稀少性や模倣困難性を備えていることである。しかし当社は創業当初と比べると組織と従業員の関係性が弱くなっており、最大限に内部資源を活かしていくにはマネジメントコントロールを強化していく必要があった。この課題を改善するために、今後バランスト・スコアカードの導入によって当社が、次のように改善していくことが見込まれる。まず財務の視点から、当社の企業理念をもとに事業として継続していくために必要となるコストの改善や収益増大に結びつける重要性の認識ができる。次に顧客の視点から見て当社の価値提案は顧客へ社会的課題解決というソリューションの提供、つまり医療としての CL の提供を行うことである。これを内部

プロセスの視点で見ると、当社の価値提案は組織としての特殊な角膜症例への HCL 開発とサービス体制の充実を行っていくことで実現できる。さらには学習と成長の視点から、価値提案の実現のために従業員教育の実施や社内のシステム導入など方向性を一貫させることで全員が積極的に実現に向うことができる。以上により当社の課題であった企業理念が経営戦略に絡めて全従業員に落とし込めていない点、またそれによって従業員が組織の中で自らの業務に対しての役割や意義を認識できていない点が解消されるであろう。まだまだ前途多難ではあるが、これらが実現できれば、これから他社製品の代理店業務に依存することなく、当社の製品である HCL で顧客の課題を解決できる製品開発及びサービス体制を今後も引き続き行っていくことが可能となるはずである。

最後に、来年創業 50 年を迎える当社が、今後も企業理念を貫いていくことによって当社製品を求めるエンドユーザーに対して医療としての CL を提供し続けられることを切に願う。

## 参考文献

- [1] 青島矢一・加藤俊彦(2012)『競争戦略論 (第2版)』 東洋経済新報社。
- [2] 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一(2017)『スタンダード管理会計 (第2版)』 東洋経済新報社。
- [3] 清水孝(2017)「第2章 戦略遂行のための管理会計」(小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一(2017)『スタンダード管理会計 (第2版)』 東洋経済新報社、pp. 28-71。に所収)。
- [4] 佐竹隆幸 (2017)「序章 中小企業の存立とソーシャルイノベーション」(佐竹隆幸編(2017)『現代中手企業のソーシャルイノベーション』同友館、pp. 2-3。に所収)。佐竹隆幸編 (2017)『現代中手企業のソーシャルイノベーション』同友館。
- [5] 佐竹隆幸編 (2017)『現代中手企業のソーシャルイノベーション』同友館。
- [6] 谷武幸(2013)『エッセンシャル管理会計 (第3版)』中央経済社。
- [7] 横田絵里・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好(2016)「マネジメント・コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究 ―文献分析による検討―」『原価計算研究』2016 Vol. 40 No. 2
- [8] Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*

- is, Graduate*. School of Business Administration, Harvard University, 1965.  
(高橋吉之助訳 (1978) 『経営管理システム基礎』ダイヤモンド社。)
- [9] Barney, J. B. (2006) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*. Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳 (2018) 『企業戦略【上】基本編』ダイヤモンド社。)
- [10] Kaplan, R. S. and D. Norton. (2001) *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (櫻井通晴監訳(2001) 『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。)
- [11] Kaplan, R. S. and D. Norton. (2004) *Strategy Maps : Converting Intangible Asset Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳(2014) 『戦略マップ<復刻版> : バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社。)
- [12] Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤他・中辻萬治・服部照夫訳(1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)

## 参考資料

- [1] 株式会社サンコンタクトレンズ(2012) 『躍進— サンコンタクトレンズ 40年の軌跡』西湖堂印刷株式会社。

## 参考ウェブサイト

- [1] 一般社団法人日本コンタクトレンズ協会ウェブサイト <https://www.jcla.gr.jp/>  
(2020年7月30日最終アクセス)
- [2] 株式会社サンコンタクトレンズウェブサイト <https://www.sun-con.com/>  
(2020年7月18日最終アクセス)
- [3] 公益社団法人日本眼科医会 <https://www.gankaikai.or.jp/>  
(2020年8月20日最終アクセス)
- [4] 公益社団法人日本白内障屈折矯正手術学会 <https://www.jscrs.org/>



(2020年7月23日最終アクセス)

[5] 日本コンタクトレンズ学会ウェブサイト <https://www.clgakkai.jp/>

(2020年7月23日最終アクセス)

<謝辞>

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹先生より最後まで熱心かつ丁寧なご指導を賜りました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。