HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	富士メガネの価値創造経営 ： BSCの規制と社会のプロセスからの検討
著者	関谷，浩行；SEKIYA，Hiroyuki
引用	開発論集(103)：59-76
発行日	2019-03-15

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

富士メガネの価値創造経営

—— BSC の規制と社会のプロセスからの検討 ——

関　谷　浩　行

開　発　論　集　第　103　号　別　刷

2019年 3 月　北海学園大学開発研究所

開発論集　第103号　59-76(2019年３月)

富士メガネの価値創造経営
―― BSC の規制と社会のプロセスからの検討 ――

関　谷　浩　行*

1　はじめに

本稿の目的は，バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）における戦略テーマの１つである規制と社会のプロセスから富士メガネが実践している価値創造経営の事例を検討することにある。規制と社会のプロセスとは，４つの視点のうち内部ビジネス・プロセスの視点に位置づけられている戦略テーマの１つで，規制および社会(環境，安全衛生，雇用慣行，地域社会への投資）の期待に適合し，強力な地域社会を構築するための戦略テーマである。企業価値は内部ビジネス・プロセスを通して創造される［Kaplan and Norton, 2004, p.12］。内部ビジネス・プロセスの戦略テーマのなかでも，構築するのに最も時間がかかるものが規制と社会のプロセスといわれている。

企業が規制と社会のプロセスを適切に実行できないということは，企業が業務活動を行ったり，成長戦略を実行したり，ステークホルダーに対して価値を提供したりする能力そのものを危機に陥らせることになる。その意味で，富士メガネの取り組みは，社会貢献活動への投資が純粋な慈善的であるが結果に結びつかない段階から，時間をかけて地域社会の組織とパートナーシップを築き，積極的に関与していく段階へ結びつけることを可能にした。

本稿で取り上げる富士メガネ（北海道札幌市）を事例研究の対象としたのは，北海道で最大手のメガネ専門店であり，品質の高いサービスを提供しているだけでなく，本業をとおした社会貢献活動を長年積み重ねていることでコーポレート・レピュテーション[1]（corporate reputation：企業の評判）も非常に高く，同社のマネジメントが実務界から注目された価値創造経営を実践しているからである。富士メガネはバランスト・スコアカードを導入していない。しかし，同社の卓越した業務プロセスを支える価値創造経営は，まさにバランスト・スコアカードの発想を体現しているといえよう。

本稿では上記の目的を明らかにするために，第２節では，価値創造経営の意義と背景について検討する。第３節では，富士メガネの価値創造経営の事例を紹介する。第４節では，富士メガネの事例を考察して，最後にまとめを行う。

*（せきや　ひろゆき）北海学園大学開発研究所研究員，北海学園大学経営学部准教授

2　価値創造経営の意義と背景

企業はCSR活動をとおしてステークホルダーからの信頼やレピュテーションを得ることができる。ひいては企業価値の向上に資することになる。本節では，はじめに企業の社会的責任と価値創造の関係性をステークホルダーの議論と合わせて考察する。次に，バランスト・スコアカードの戦略テーマの１つである規制と社会のプロセスについて検討する。

2.1　CSRと価値創造経営の関係性

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）は，ステークホルダーエンゲージメント（組織とステークホルダーとの対話）を通じて，経済価値だけでなく社会価値・環境価値を同時に高めることで企業価値を増大させようとする活動である。CSR活動が志向する経済価値・社会価値・環境価値はトリプル・ボトムラインともいう。経済同友会からは『「市場の進化」と社会的責任経営』という企業白書が公表され，2003年は日本のCSR元年と呼ばれている。それまで多くの企業が発行してきた環境報告書などに代わってCSR報告書が発行されるようになり，CSRという言葉が一般化した［岡本，2018，p.27］。

櫻井［2005，p.序8］によれば，CSRが1960年代に流行した社会的責任活動と根本的に異なるのは，ただ単に社会業績を高めるためだけでなく，企業価値の増大を意図して社会的責任活動が実施されることにある。そのため，日本のみならず各国の企業にとってもCSRは無視できない重要な経営のテーマである。一方で，CSR活動を継続するためには多大なコストを伴うこと，CSR活動のなかでも環境価値に関する取り組みが強調されることなどが指摘されている。

Porter and Kramer［2006，2011］は，これまでのCSR活動に一石を投じ，共有価値（Creating Shared Value：CSV）という概念を提示した。共有価値とは，「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら，みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている［Porter and Kramer, 2011, p.66］。つまり，共有価値は社会のニーズや問題に取り組むことで社会価値を創造し，その結果，経済的価値が創造されるという新たな概念である。共有価値は，CSRでもなければフィランソロピーでも持続可能性でもない。共有価値は経済的に成功するための新しい方法であるという主張である。Porter and Kramerの考え方は実務界を席捲し，キリングループでは2013年に日本で初めてCSV本部を設置した。

CSRに関連した取り組みとして，ISO（国際標準化機構）は2010年11月，組織体のCSRについて定めた国際規格ISO 26000を発行した。ISO 26000はISO 9000ファミリー規格（品質管理及び品質保証）やISO 14000ファミリー規格（環境管理）といった要求事項を示した認証規格ではなく手引（ガイダンス）規格である。組織体が社会的責任を果たすために，ISO 26000では7つの原則と7つの中核主題を掲げている。

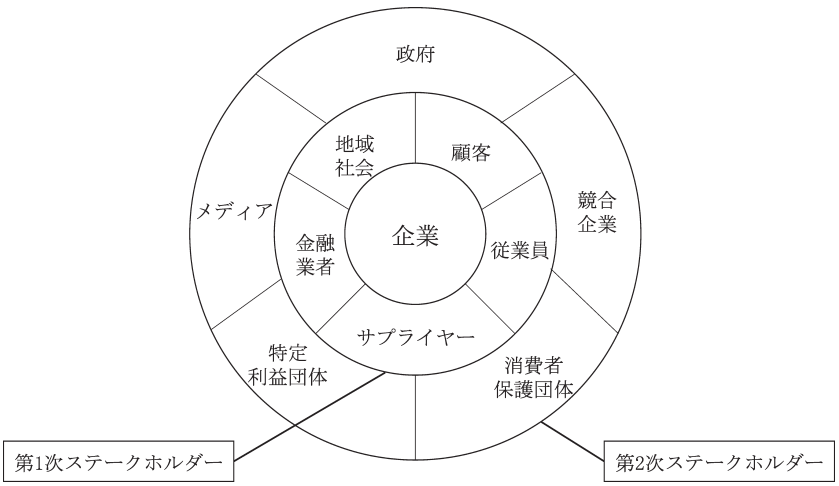
7つの原則とはすべての組織体で基本となる重要な視点であり，①説明責任，②透明性，③倫理的な行動，④ステークホルダーの利害の尊重，⑤法の支配の尊重，⑥国際行動規範の尊重，

⑦人権の尊重である。また，７つの中核主題とは社会的責任を果たすために考慮すべき課題として，①組織統治，②人権，③労働慣行，④環境，⑤公正な事業慣行，⑥消費者課題，⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展である。これらの原則等の根底にある考え方は，社会的責任を果たす最大のメリットとして，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーに配慮し，社会からの信頼を得ることにある。

ここで，ステークホルダーの概念について整理しておこう。ステークホルダー（stakeholder）という専門用語を明確な形で包括的に最初に使用したのは，1984 年の Freeman の著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* においてであった[2]。そこで日本でも，1980 年代の後半以降，利害関係者に代えてステークホルダーの語が徐々に用いられるようになった［櫻井，2011，p.157］。利害関係者という概念は，利害関係者間に敵対的な関係があり，対立する利害をいかに調整すべきかという問題意識を持っている。その結果として，付加価値計算書で利害調整の結果を開示する。他方，ステークホルダーという概念は，企業に影響を及ぼすか逆に影響を受ける人たちであり，決して対立関係にあるわけではない。むしろ，経営者は，戦略の策定と実行のために効果的なステークホルダーとの対話が求められる［伊藤，2016，p.127］。

Freeman et al.［2007，pp.6-8］は，ステークホルダー経営を行うために，その基本理念を図表１のように示している。図表の内側の第１次ステークホルダー（primary stakeholders）は，企業の目的の達成に影響をおよぼすことができるか，もしくはそれによって影響を被る集団（個人）である。経営者はこれらの集団（個人）に対し，特別な関心を払うことが必要とされる。一方，外側の円は企業に対して影響を与えることができるか，または企業によって影響を被る第２次ステークホルダー（secondary stakeholders）の集団である。第２次ステークホルダーは影響の与え方が比較的弱かったり，継続的でなかったりすることで，第１次ステークホルダーとは区別される。

図表１　ステークホルダーの分類基準



出典：Freeman et al.［2007］p.7

企業が生み出す価値という意味で使われる企業価値にはさまざまな見解がある。基本的には企業価値イコール経済価値ないし株主価値と解する見解と，企業価値には経済価値だけでなく，顧客価値，社会価値，組織価値[3]を包含するという見解である［櫻井，2019，p.43］。前者について，近年では企業のファイナンスにおける直接金融のウエイトの増大，外国人の増大などの影響を受けて，企業は株主のものであるとの考えが社会的にも広く受け入れられてきており，株主の視点を重視した経営を行う企業もかつてに比べて多くなっている。会社法上は，会社は株主のものであるので，この観点からすれば，企業経営の目的は株主価値を高めるところにあるといえる［小林，2010，pp.380-381］。

東京証券取引所［2016］は，第4回企業価値向上表彰の大賞にピジョン株式会社，優秀賞に日本ハム株式会社，カシオ計算機株式会社を選出した。その表彰理由として，これらの企業は，いずれも資本コストを上回る企業価値の創造を目指す企業価値向上経営を高いレベルで実践していることをあげている[4]。また，経済産業省［2014］が公表した「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトに関するレポート」（通称：伊藤レポート）の主要メッセージは，①企業と投資家の「協創」による持続的価値創造を，②資本コストを上回るROE（自己資本利益率）をそして資本効率革命を[5]，③全体最適に立ったインベストメント・チェーン変革を，④企業と投資家による「高質の対話」を追求する「対話先進国」へ，⑤「経営者・投資家フォーラム（仮）」の創設の5つをあげている。伊藤レポートでは，資本コストを上回る企業が価値創造企業であると指摘している。

他方で，企業価値は株主を重視した財務情報だけではなく，環境（Environment），社会（Social），ガバナンス（Governance）の頭文字をとったESG情報といわれる非財務情報も含めてステークホルダーに提供されることが重要であるという主張もある。そこでは，経済価値だけでない企業価値，すなわち社会価値（社会性）や組織価値（人間性）が強調されている。持続可能な企業価値の創造には，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーの認識が必要である［内山，2015，p.46］。ESG情報はステークホルダーが企業を信頼するのに重要な情報である。一部の企業では，財務資本提供者（株主）をはじめとするステークホルダーのために，財務情報と非財務情報を一元的に開示する統合報告（Integrated Reporting：〈IR〉）に積極的に取り組んでいる。

企業価値とは経済価値のみを追求するものなのか，あるいは経済価値だけではなく，顧客価値などをも包含したものなのかという両者の考え方の違いは，所謂，企業の目的とは何か，コーポレート・ガバナンスのあり方が根底にあるといえよう。本稿では，企業の目的を櫻井［2019，p.39］の定義に則り「多元的な諸目的を勘案しながら，企業にとって長期的に満足しうる適正な利益を獲得することで永続的な企業の存続，成長，発展を図る」とする。櫻井の定義では，企業価値は経済価値だけではなく，顧客価値，社会価値，組織価値を包含した概念である。本稿ではこのような企業価値を志向する経営を価値創造経営と呼称する。

2.2　BSC における規制と社会のプロセス

内部ビジネス・プロセスの視点は，顧客への価値提案を達成するために，組織内の事業プロセスをどのように構築しなければならないかを明らかにするための視点である。バランスト・スコアカードは，戦略マップによって戦略を可視化し，スコアカードによって戦略の達成度を測定して管理する戦略的マネジメント・システムである。戦略テーマとは，戦略実行のために戦略を細分化したものであり戦略の柱そのものである［櫻井，2008，p.75；伊藤，2014，p.26］。

バランスト・スコアカードにおける戦略テーマは，はじめに財務の視点において提案された。その後，バランスト・スコアカードの概念が拡張されるに従い，戦略テーマは財務の視点だけでなく，顧客の視点，内部ビジネス・プロセスの視点など各視点において構築することが提案されるに至った[6]。そして，各視点の戦略テーマは企業の価値創造を達成するためのストーリーを描くためにも因果関係で関連づける必要がある。

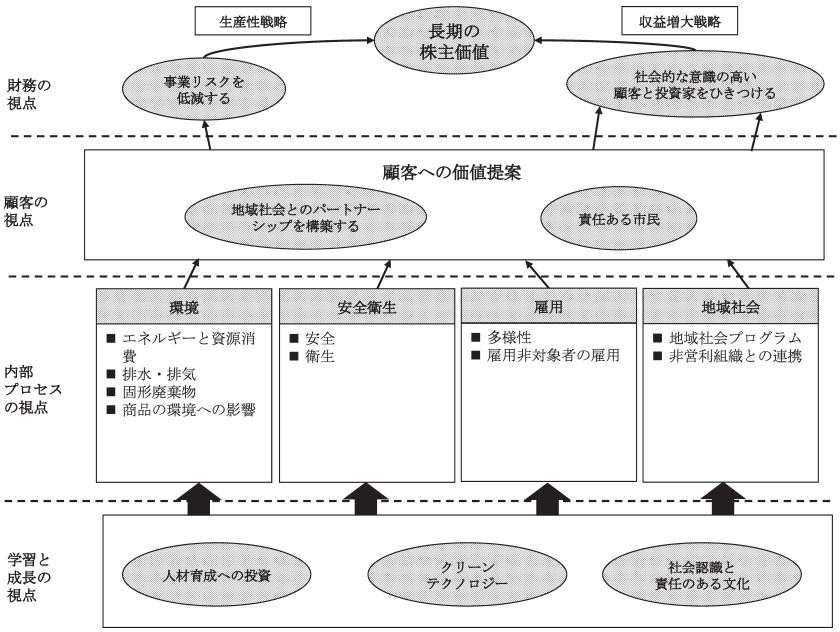
内部ビジネス・プロセスの視点の戦略テーマは，①業務管理，②顧客管理，③イノベーション，④規制と社会の 4 つのプロセスに分類できる［Kaplan and Norton, 2004, p12］。業務管理のプロセスは，顧客に製品およびサービスを生産し提供すること。顧客管理のプロセスは，顧客との関係を確立し，向上させること。イノベーションのプロセスは，製品，サービス，プロセス，顧客関係を新たに構築すること。規制と社会のプロセスは，規制および社会の期待に適合し，強力な地域社会を構築することを意味する。これらの内部ビジネス・プロセスの視点は，学習と成長の視点のインタンジブルズ（人的資産，情報資産，組織資産）とも関連づけなければならない。

Kaplan and Norton［2004，pp.12-13］によれば，内部ビジネス・プロセスの視点の各戦略テーマは，成果があらわれるまで異なる時間軸をもっているという。業務管理プロセスは，原価低減や品質向上といった改善を行うことで比較的短期間で成果があらわれる。顧客管理プロセスは，顧客関係のプロセスを改善してから 6 か月から 12 か月の間に段階的に成果がではじめる。イノベーションのプロセスは，長い時間が経ってから顧客の収益と営業利益を増加させる。規制と社会のプロセスの成果は，企業が規制と社会に則った企業行動を行った結果もたらされるものであるため，成果があらわれるまでに長期的な時間がかかるという。

戦略マップは戦略テーマごとに作成する必要がある。図表 2 は，規制と社会のプロセスに関する戦略テーマを戦略マップであらわしている。図表 2 の内部ビジネス・プロセスの視点を見てみると，規制と社会のプロセスに関する活動として，①環境，②安全衛生，③雇用慣行，④地域社会への投資の 4 つがあげられている。環境事故を減らし，従業員の安全衛生を改善することは，同時に生産性を向上させ，優秀な従業員を雇用しつづけることができ，事業リスクを減少させることにも繋がる［Kaplan and Norton, 2004, p.165］。

これにより，コーポレート・レピュテーション[7] の高い企業は，一般にステークホルダーに対する企業イメージを向上させていく。すなわち，規制と社会のプロセスを構築することは，環境，安全衛生，雇用そして地域社会に関する活動を通じて，長期的な価値創造戦略を描くこと

図表 2　規制と社会の戦略マップのテンプレート



出典：Kaplan and Norton［2004］p.166

が可能になる。

3　富士メガネの事例

本節では，富士メガネの公表資料に基づいた事例研究を行う。以下では，富士メガネの概要，富士メガネの使命と社会貢献活動，富士メガネクオリティを支える技術について明らかにする。

3.1　富士メガネの企業概要

富士メガネの創業は，1939 年に樺太（現・サハリン）の豊平市において創業者・金井武雄氏[8]が富士眼鏡商会を設立したことから始まった。同社の社名は，「永遠に力強く，富貴な名前にしたい。そう，あの富士山のように，と『富士眼鏡商会』と命名。「富貴」の『富』という意味合いも好ましかった」ことに由来する［富士メガネ，1998，p.45］。

富士メガネは 1950 年に株式会社富士眼鏡店に改組し，1970 年には株式会社メガネの富士，1982 年に株式会社富士メガネに商号を変更し，現在に至る。社長職は，金井武雄氏の長男・重博氏，次男・昭雄氏（現・会長兼社長）へと引き継がれている。

富士メガネは非上場会社であり，売上高が 8,413 百万円（2017 年度現在），社員数 575 名（男性 325 名，女性 250 名。2018 年 11 月 1 日現在），北海道を中心に 67 店舗（道内 56 店，道外 11 店）を展開している道内最大のメガネ専門店である。同社の社是は，「我々は人々の健全な視覚

機能向上と見る喜びに奉仕して豊かな文化の創造繁栄に貢献する」である。この社是の実現を目指すために，社員には格段に高い専門性が求められている。

富士メガネでは，視力だけでなく健康なライフスタイルも踏まえ，快適な視生活を支援することをビジョン・ケアと称している。ビジョン・ケアを支えるために，同社には 3 名のオプトメトリスト[9]，279 名の認定眼鏡士[10] を有する。同社はまさにメガネのプロフェッショナル集団であるといえよう。

オプトメトリストとして世界水準のビジョン・ケアをめざす会長兼社長の金井昭雄氏は，社員にもメガネ業界トップのスペシャリスト集団としての自負をもち，つねに成長し続けてほしいと願っている。同社では毎月の社内講座や早朝勉強会，検査特別研修講座などを通して社内にフィードバックされる。社内における情報共有を図りつつ，社員一人ひとりが技術向上や改善のために日々努力を重ねている［富士メガネ，2008，p.165］。

眼鏡光学出版によれば，メガネ専門店の市場規模は 1990 年初頭に 5,500 億円～6,000 億円程度だったが，2012 年度には 4,040 億円に縮小している。2013 年以降は景気拡大もあり，市場はやや回復へ向かっているといわれているが，約 4,000 億円で横ばい状況にある[11]。その背景には格安チェーンの台頭で単価が下がり，低価格商品が増え，需要に飽和感が出始めていることにある［中小企業動向調査会，2015，p.440；中小企業動向調査会，2018，p.436］。

図表 3 はメガネ専門店の売上高ランキングである。日経 MJ［2018］が実施した第 46 回日本の専門店調査によると，富士メガネは第 11 位にランクインしている。前年度と比べて 1.9％増加した。図表 4 は，総売上高経常利益率，直営店売上高，１人当たり総売上高の経営指標である。図表 4 から，収益性および生産性の視点からも優れた経営状態であることが見てわかる。

メガネの場合，フレームとレンズは材料であり，商品としてのメガネはフレームとレンズの組み合わせによって何通りにも仕上げることができる。したがって，販売店の技術，知識，マーチャンダイジング，ファッションセンスなどによって商品を差別化させることが可能である［金融財政事情研究会，2012，p.1120］。日本人の 2 人に 1 人は，メガネやコンタクトレンズ等による視力の矯正を行っているといわれている。金融財政事情研究会［2012，pp.1118-1120］によれば，メガネの購入サイクルは 3.4 年である。直近でメガネを購入した店を，定額セット販売店と従来型店[12] の 2 つに分けて購入サイクルを見てみると，定額セット販売店では 2.2 年，従来型店では 3.8 年であるといわれている。

現在，メガネ専門店は競争が激化している業界の 1 つである。今から遡ること 40 年ほど前にも似たような現象が富士メガネを襲った。道内にメガネの安売り店が上陸したのは 1970 年代後半である。会社の半分を占める狸小路本店の売上高は，前年の 85％も減少した。そこで打ち出したのが，同じレンズとフレームを規格でそろえたセットメガネの発売である。当時はレンズとフレームを別々に選ぶのが普通で平均単価は 3 万円前後だった。同一規格の商品を大量に仕入れることで品質を維持しながらコストを下げた。こうして 1977 年頃には，1 万円代のセットメガネが同社に初登場した。セットメガネは次第に顧客に受け入れられ，今では全商品の 4 分

図表 3　メガネ専門店の売上高ランキング（2017 年度）

順位	（前年度）	会社名	本社	決算期	売上高（百万円）	伸び率（%）	経常利益（百万円）	店舗数
1	(1)	メガネトップ（眼鏡市場，アルク）	静　岡	3	72,400	3.1	－	954
2	(2)	三城ホールディングス（メガネ・パリミキ）　※	東　京	3	50,406	1.1	463	919
3	(3)	ジンズ	群　馬	8	42,295	3.5	5,723	328
4	(4)	インターメスティック（Zoff）　※	東　京	12	24,362	13.0	－	197
5	(5)	メガネスーパー	神奈川	4	20,630	16.6	600	381
6	(－)	ネクストトゥエンティワン（JACKROAD）	東　京	3	17,333	－	780	4
7	(6)	愛　眼	大　阪	3	15,988	2.6	310	256
8	(7)	ダブリュ・アイ・システム（エースコンタクト）	東　京	3	12,893	3.1	673	77
9	(9)	和　真（和真メガネ）	東　京	1	9,611	4.1	199	87
10	(8)	キクチメガネ	愛　知	3	9,609	▲3.6	－	119
11	(10)	富士メガネ	北海道	2	8,413	1.9	685	67
12	(11)	ナカザワ	滋　賀	4	6,337	▲1.2	101	97
13	(12)	イワキ	東　京	9	5,116	▲1.2	▲69	30
14	(13)	オグラ	東　京	2	4,803	7.2	668	35
15	(14)	東京メガネ	東　京	8	4,000	0.0	－	24
16	(15)	武田メガネ	福　岡	1	3,994	6.5	－	52
17	(16)	メガネの和光	愛　知	1	3,170	▲3.6	－	27
18	(17)	ムラタ（メガネのプリンス）	北海道	2	2,965	2.4	71	58
19	(18)	メガネ流通センター（メガワールド）	愛　知	2	2,650	▲5.4	103	15
20	(19)	板　垣	群　馬	9	2,634	4.2	54	40

（注）※印：三城ホールディングス，インターメスティックは連結数字
出典：日経 MJ［2018］p.2

の 3 を占めるという［北海道新聞社，2012，pp.45-47；北海道新聞，2006 年 10 月 17 日号］。

直近の購入店と前回の購入店から店舗別の顧客リピート率を求めたところ，定額セット販売店の平均が 83%であるのに対し，従来型店平均では 58%である。技術の高さで知られる富士メガネのリピート率は 70%ともいわれている［北海道開発協会，2009，p.22］。

3.2　富士メガネの使命と社会貢献活動

富士メガネは本業を生かし，人々の健全な視覚機能向上と見える喜びに奉仕するという社是にしたがった社会貢献活動を行っている会社としても有名である。「昭雄の活動は，ボランティアという言葉も一般的ではなく，そもそも CSR（企業の社会的責任）という言葉が存在しなかった時代に始められている。それは，教科書がない世界で，社会に自分たちが求められていることは何か，と自ら問う過程で生まれてきたものである。自然と他者を巻き込み，主体的な関与を生み出す力をもっているのは，モノを知りたい，見てみたいという人間の本源的欲求を満たすことを支援する活動であるからかもしれない。それは，当然のことながら，借り物のボラン

図表 4　メガネ専門店の経営指標ランキング（2017 年度）

順位	会社名	総売上高経常利益率（%）
1	オグラ	13.9%
2	ジンズ	13.5%
3	富士メガネ	8.1%
4	ダブリュ・アイ・システム	5.2%
5	ネクストトゥエンティワン	4.5%
6	メガネ流通センター	3.9%
7	メガネスーパー	2.9%
8	ムラタ	2.4%
9	和　真	2.1%
9	板　垣	2.1%
11	愛　眼	1.9%
12	ナカザワ	1.6%
13	三城ホールディングス　※	0.9%

順位	会社名	3.3 平方メートル当たり直営店売上高（千円）
1	ネクストトゥエンティワン	280,387
2	オグラ	4,636
3	イワキ	4,228
4	ナカザワ	3,242
5	富士メガネ	3,008
6	和　真	2,070
7	メガネ流通センター	1,691
8	愛　眼	1,512
9	板　垣	1,251

順位	会社名	1 人当たり総売上高（千円）
1	ネクストトゥエンティワン	168,282
2	オグラ	20,883
3	メガネ流通センター	18,276
4	和　真	15,808
5	武田メガネ	15,724
6	ダブリュ・アイ・システム	15,609
7	ジンズ	15,493
8	イワキ	15,136
9	東京メガネ	14,981
10	富士メガネ	14,760
11	メガネの和光	14,475
12	メガネスーパー	14,356
13	ナカザワ	13,927
14	愛　眼	13,561

（注）※印：三城ホールディングスは連結数字
出典：日経 MJ［2018］p.4

ティア活動や表面的な CSR 活動とはまったく異なる，かけがえのない他者を思う気持ちを起点にした活動である」［軽部・内田，2018，pp.155-156］。

富士メガネは，創業 45 周年を迎えた 1983 年から海外難民[13] 視力支援活動を開始した。翌年の 1984 年からは，国連難民高等弁務官事務所[14]（United Nations High Commissioner for Refugees：UNHCR）との連携が始まった。2006 年には長年の活動が評価され，会長兼社長の金井昭雄氏が日本人として初めて国連難民高等弁務官事務所より「ナンセン難民賞」[15] が授与された。このナンセン難民賞は，難民支援のノーベル賞ともいわれている。富士メガネが現在のような社会貢献活動を行うキッカケとなった背景には，金井昭雄氏のアメリカ留学時代に体験した先住民へのボランティア経験による。

1981 年に「インドシナ難民を助ける会」という組織から，インドシナ難民キャンプにメガネを送りたいという話が富士メガネに持ち込まれた。早速，各店舗のお客様から提供された 200 組のメガネと，同社からのメガネ 400 組，合計 600 組のメガネを寄贈した。その後も寄贈は続けたが，金井昭雄氏の心にはどうしてもひっかかるものがあった。中古メガネはレンズの度数も明示されておらず，左右の度数も違う。一人ひとりにぴったりのメガネを贈ってこそ，意義があるのではないだろうか。富士メガネが創業 45 周年を迎えた 1983 年，アメリカの同僚がわざわざタイのインドシナ難民キャンプに出かけたことを知り，金井昭雄氏も 3 年間考え続けてきたことを実行する難民プロジェクトが始まった［富士メガネ，1998，pp.124-125］。「視援隊」の誕生である。

富士メガネは，現在までにタイ，ネパール，アゼルバイジャン，アルメニアなどの国々で，難民への支援を行ってきた[16]。同社はメガネの無料提供だけでなく，検眼器具の提供や，資金提供，現地の医療スタッフへの技術指導なども行っている［国連難民高等弁務官事務所ホームページ］。難民への支援のみならず，1987 年からは中国残留日本人孤児へのメガネの寄贈も行っている。2012 年末までの累計実施回数 31 回，寄贈したメガネは 931 組にものぼる。

金井昭雄氏曰く，本業の経営がしっかりないと難民支援などおぼつかない。難民支援活動用のメガネフレームは，メーカーや販売会社などから無償提供してもらっており，レンズは難民支援向けの特別価格で同社が購入しているという。富士メガネでは，難民支援の渡航費など合わせて年間 600 万円ほど投じている［北海道新聞，2006 年 10 月 19 日号；日本経済新聞，2006；日本経済新聞，2015］。

ボランティア活動は，与えるものではなく学ぶもの［富士メガネ，1998，p.155］。見える喜びの提供の原点は，「モノが見えることで，人生を助けることもできる」という先代の遺訓である［日経 BP 社，2015，pp.42-43］。富士メガネの海外難民支援ミッションは，1983 年から始まり 2018 年で 35 年が経った。これまで難民支援活動で海外を訪問した社員数 189 名にもなる［富士メガネホームページ］。富士メガネおよび金井昭雄氏は，これまでの取り組みが評価され，ナンセン難民賞（2006 年）をはじめ，緑綬褒章（2009 年），ハイ・サービス日本 300 選（2010 年），第 11 回　渋沢栄一賞（2013 年），第 3 回　日本でいちばん大切にしたい会社（2013 年）［坂本，2010］といった数々の賞を受賞している。

3.3　技術の富士メガネ

良いものを決定づけるものは品質である。富士メガネは，まさにこの品質（富士メガネクオリティ）を高めるための技術にこだわり続けてきた会社である。創業者の金井武雄氏は，「メガネについて知れば知るほど，学べば学ぶほど，その仕事に関わる使命の重さを痛感し，的確な検査と精度の高い商品づくりに独自に取り組んできた」という［富士メガネ，1998，pp.87-88］。

富士メガネの技術に対する思いは，最新機械の設備投資からみてとれる。1965 年には，スイス・サティス社のコーティングマシン[17] を輸入した。1966 年 12 月には，アメリカ・シュローン・コンチネンタル社が開発した高精度のガラスレンズ製作プラント「ダイヤモンド・カーブ・ジェネレーター」ほか研磨機セットを導入した。これにより，自社内で思い通りのレンズをつくりたいという金井武雄氏の長年の夢がとうとう実現した［富士メガネ，1998，pp.91-92］。その後，1974 年には，アメリカからプラスティックレンズの研磨機プラントも輸入している。

同時に，情報の拡大に対処しながら，業務の合理化，システム化，省力化にも力を入れている。まずはテレファックスの導入，HDC とのオンライン化を進め，商品在庫を極力減らすように努めた。1982 年には，保谷のオンライン機 HIT-80 が導入された。1983 年には最新のコンピュータを導入し，顧客管理や商品管理のシステム化に本格的に乗り出した。1985 年 10 月には，問屋・メーカー関係への発注業務のオンライン化端末を設置した。1987 年 11 月，各店にパ

ソコン端末を設置し，全店をオンラインで結び，顧客がどこの店にご来店になってもデータが取り出せるシステムを完成させている。

創業 50 周年を迎えた 1988 年 3 月には，店舗パソコン連動によるバーコード読み取りオンライン送信による棚卸データのオンライン伝送システムが稼働している。その 2 か月後には店舗パソコンによる伝票入オンライン送信システムが完成し，それまで手作業だった統計，累計作業がなくなり，本部での経理日報入力業務も自動処理されるようになった。

1989 年には光ディスクによる顧客データファイルと FAX によるオンライン化が実現した。業界はもとより，日本の小売業界全体に先駆けてのシステムであり，日本各地のメーカーが見学にやってきたほどである［富士メガネ，1998，pp.104-105］。2002 年には，品切れによる機会損失の低減，顧客管理目的で，情報システムを刷新した。具体的には，販売時点情報管理（POS）システムを導入し，顧客カードも磁気カードに切り替えた。投資額は約 9 億円であり，これによる削減効果は年間 8 千万円～ 9 千万円となった［日本経済新聞，2002］。

現在，富士メガネクオリティを支えるものとして，富士総合情報システム（Fuji Total Information System：FTIS）があげられる。篠田［2013］は，この情報システムを中軸に，同社の戦略的情報システムのあり方に関する詳細な事例を紹介している。以下では，篠田［2013］と富士メガネ［2008，pp.166-167］の公表資料を中心に富士総合情報システムについてみてみよう。

富士総合情報システムが導入された最大の理由は顧客満足創造のためであり，富士メガネの社是に基づけば当然の選択でもあった。この情報システムは，社内ネットワークとして，富士メガネの全店舗にある 760 台のパソコンによるリアルタイム・オンライン顧客管理システムで，顧客一人ひとりについて，視力のデータやレンズとフレームの選定記録，納品後のアフターケアなど，目とメガネに関するすべての情報を集積することができる。

富士総合情報システムは，本格的な稼働までに約 11 億円が投じられた。2004 年当時の富士メガネの年間の売上高は約 84 億円，経常利益は約 4 億円である。つまり，売上高の 13％程度，経常利益の 3 年弱分のもの金額を情報システム構築の初期投資に費やしたことになる。また，情報システム維持管理のための保守コストが年間 1 億 5 千万円程度（年間売上高の 2 ％程度）費やされており，2010 年には，リプレイスの為に 5 億円が投じられている。

富士総合情報システムの特徴は，顧客管理システムとして際立っている点にある。富士総合情報システムには，同社で視力検査をしたり，メガネを購入した顧客の情報が登録される。現在，登録されている顧客件数は 169 万件となっている。顧客が全国どこの店舗に来店しても，会員カードの提示により顧客データにすぐアクセスできる。顧客の属性情報（性別・年齢・住所等）はもちろん，視力検査の結果，レンズやフレームの選定，メガネの修理・調整の経緯などの来店履歴について，1993 年以降の詳細なデータを確認できる。創業以来の「モノを売るというより，サービスを売る」という信念は，この最新鋭のオンライン・システム・富士総合情報システムに時代を超えてしっかりと受け継がれ，さらなる顧客満足度アップの礎となっている。

企業に役立つ情報と知識は，システム，データベース，ライブラリ，ネットワークなどで構成される情報資産から生み出される。情報資産は，高度情報社会における企業価値創造の源泉である[櫻井，2008，p.172]。こうした情報資産は経営戦略と結びついてはじめて真価を発揮する。その真価を発揮させるには，情報資産を経営戦略に方向づける必要がある。

4　事例の考察

本節では，富士メガネの事例研究をとおして明らかになった内容を考察する。具体的には，同社の価値創造経営の特徴と規制と社会のプロセスからみた同社の価値創造経営の戦略マップを提案する。

4.1　富士メガネの価値創造経営の特徴

事例研究をとおして，富士メガネには数々の特色があることがわかった。そのなかでも，①品質と技術にこだわり続けている会社，②非上場会社，③社員をこよなく大切にして，本業を通じた社会貢献活動を行っている会社という 3 つを取り上げて考察する。

第 1 は，メガネという専門商品を主体とした品質と技術にこだわり続けている経営を行っている会社である。北海道を技術の総本山にしているのは，高品質を確保し技術流出を防御するうえでも必要不可欠な戦略でもあるといえよう。技術にこだわり続けることで，同社は競合企業との差別化を行い顧客価値も向上させている。そして，顧客価値を創出するために，戦略として技術開発を実現させている。

第 2 は，富士メガネが非上場会社であるということである。非上場というと，もっとも懸念されるのが，コーポレート・ガバナンスである。しかし，富士メガネは非上場とはいえ，現実にはコーポレート・ガバナンスがしっかりと確立されている会社であるといえよう。同社は，適度な情報公開が進んでいるために透明性があり，最新の情報管理システムを独自に編み出している。非上場のメリットとしてあげられるのは，長期的な視点に立った経営を行うことができることにある。

第 3 は，創業者の理念を尊重しながらも，現代的な流れを取り入れた会社である。創業の地である北海道を愛し，社員を大切にしている。社員の仕事への情熱も高く，富士メガネの組織価値は高いといえよう。同社はまさにステークホルダー志向の企業価値を追求している企業であるといえよう。すなわち，同社の活動は，価値創造経営にほかならない。

4.2　価値創造経営のための戦略の策定と実行

富士メガネの CSR 活動とマネジメント・コントロール・システム（Management Control System）との関係を明らかにした篠田・丸田［2017］によれば，富士メガネの事業戦略は，ポジショニング論の観点から整理すれば，顧客に高付加価値のビジョンケア・サービスを提供す

ることに特化した差別化戦略を採用していると評価できよう。他方，リソース・ベースの観点から整理すれば，顧客満足を生み出すようなビジョンケア・サービスを提供可能とする内部資源（業務プロセス）の強化を目指したものであると位置づけている。

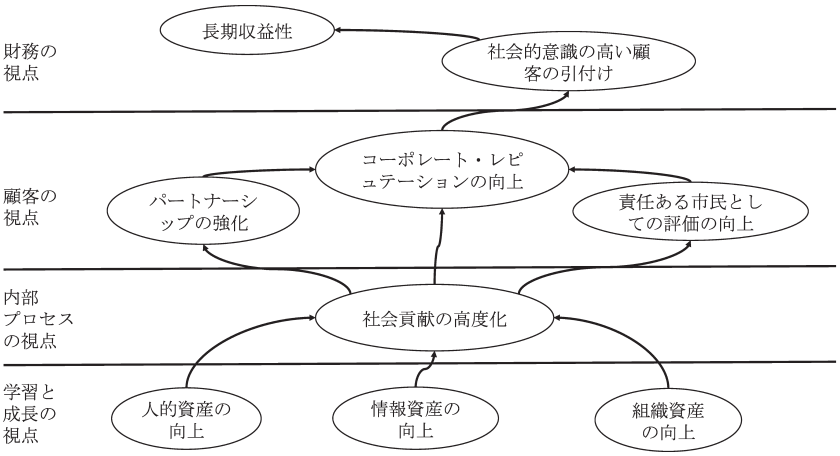
富士メガネの事例から，Kaplan and Norton［2004］の規制と社会のプロセスとの違いは，Kaplan たちが環境を発展させることに対する投資とする戦略としていることに対して，富士メガネでは社会貢献活動を中心とした経営戦略を策定し実行していることにある。また，同社では Freeman et al.［2007］のステークホルダーの分類基準には含まれない海外被災地（難民）を重要なステークホルダーとして位置づけているところに特徴がある。同社の経営理念に基づく誠実なマネジメントと本業を通した長年の社会貢献活動への姿勢が，サプライヤーをはじめとしたステークホルダーにも共感を生み，優れた社会貢献を行う原動力担っていることが明らかになった。

企業は，コーポレート・フィランソロピー活動を独自の戦略（たとえば，自らが特に依存するスキルや技術，もしくはインフラを増強させたり，自らが最も優位性を有する特定のセグメントの需要を増加させたりすること）に，より密接に関係づけていけばいくほど，戦略を強化し，より乗数的に大きなメリットを享受することができる［Kaplan and Norton, 2004, pp.186-187］。

価値創造の視点から整理すれば，富士メガネの経済価値については，非上場会社ということで中期経営計画等が公表されていないため，どのような指標を重視しているのか公表資料からは読み解くことができなかった。しかし，篠田・丸田［2017］によれば，同社は多くの小売販売業で実践されているように，店舗ごとの売上目標，来店者数目標などを精緻に定めて管理しているという。顧客価値については，同社の社是「我々は人々の健全な視覚機能向上と見る喜びに奉仕して豊かな文化の創造繁栄に貢献する」を実行するために，オプトメトリストと認定眼鏡士という高い専門性を持った社員が顧客のために日々貢献している。社会価値については，難民支援等の社会貢献活動により社会から信頼される会社を目指しているといえよう。組織価値については，同社の社是を中軸とした経営者の強力なリーダーシップをあげることができる。

富士メガネが実践している価値創造経営を戦略マップで整理したものが図表 5 である。社会貢献活動を中軸とした規制と社会のプロセスに則ったマネジメントを実践することで，社是（企業理念）に共感した優秀な従業員を確保・雇用しつづけることができる。また，社会課題の解決に関心のあるステークホルダーに対する富士メガネの企業イメージが高まり，ひいてはコーポレート・レピュテーションが向上する。すなわち，学習と成長，内部プロセス，顧客満足，財務の向上への連鎖をとおして，長期的志向を持った価値創造経営を実現していることが示唆された。

図表 5　富士メガネにおける価値創造経営のための戦略マップ



出典：筆者作成

5　ま　と　め

本稿は，バランスト・スコアカードにおける規制と社会のプロセスの視点から富士メガネの事例を考察した。その目的のため，まず価値創造経営の意義と背景として CSR と価値創造経営の関係性，ステークホルダーの議論整理，バランスト・スコアカードにおける規制と社会のプロセスについて検討した。以上の検討から，本稿での価値創造経営とは，経済価値だけではなく，顧客価値，社会価値，組織価値を包含するステークホルダー志向の概念であると位置づけた。

次に，富士メガネの事例から同社がなぜ社会貢献活動を中軸とした価値創造経営を実践しているのかを考察した。同社の本業を生かした社会貢献活動は，代表取締役会長・社長兼任の金井昭雄氏のアメリカ留学時代に体験したボランティア経験がキッカケである。また，品質および顧客満足を向上させるために，積極的に情報システム投資を行っていることも分かった。このようなインタンジブルズである情報資産は，経営戦略に方向づけてはじめて真価を発揮する。

富士メガネはバランスト・スコアカードを導入していない。しかし，事例研究をとおして同社の価値創造経営は，まさにバランスト・スコアカードの発想を体現していることが明らかになった。そこで，本稿ではバランスト・スコアカードの規制と社会のプロセスの視点から，富士メガネの価値創造経営の戦略マップを提案した。

謝辞

本稿の執筆に際して，富士メガネの創業 45 周年・60 周年・70 周年記念誌という大変貴重な内部資料を 2015 年 7 月に同社からお借りすることができた。会長兼社長の金井昭雄氏をはじめ，ご対応くださいました大久保浩幸氏（当時：本社取締役　人事･総務部長），鈴木裕子氏（当

時：本社総務部マネージャー）には，ここに記して心より感謝の意を申し上げます。なお，本稿の内容に関する責任はすべて筆者にある。

注

[1] コーポレート・レピュテーションについては櫻井［2011］を参照されたい。また，伊藤ほか［2014］は，コーポレート・レピュテーションが財務業績にいかなる影響を及ぼすか，また財務業績に影響するメカニズムがどのようなものかを実証した研究である。

[2] 英語で stakeholder は，1963 年にスタンフォード研究所（Stanford Research Institute：SRI）においてメモの形で用いられたのが始まりである［櫻井，2011，p.157］。

[3] 顧客価値とは企業が優れた商品やサービスを顧客に廉価で提供することによって顧客が企業に好感を抱き，その結果，企業が有する価値をいう。社会価値とは，外部ステークホルダーが与えている企業の評価である。組織価値とは企業の内部ステークホルダーである経営者と従業員が自己を実現できる組織としての価値である［櫻井，2019，p.44］。

[4] 特に，ピジョン株式会社が優れていると評価されたポイントとして，①投資家視点を意識した高い経営目標を設定し公表している，②独自の経営指標を活用した経営管理の仕組みを構築している，③企業価値向上を目指す経営管理の仕組みが組織に深く浸透している，④投資者との建設的な対話の実現に向けて積極的な情報発信を行っていることをあげている。①に関連して，同社は企業価値向上を目指して，資本生産性を表す経営指標（ROE，ROA，ROIC）に自社の資本コストを大きく上回る高い目標値を設定し，中期経営計画（2015 年 1 月期～2017 年 1 月期）において公表（同社が保守的に想定する加重平均資本コスト 5％，ROE 目標 21％，ROA 目標 22％，ROIC 目標 15％）している。過去 3 年間（2013 年 1 月期～2015 年 1 月期）の ROE は 15.5％，19.7％，19.8％と高い水準を維持している。また，②に関連して，ピジョン株式会社は，資本コストを上回る企業価値の創造額を表す独自指標である PVA（Pigeon Value Added）を経営に活用している。PVA を構成要素ごとに細分化して管理する PVA ツリーや運転資本効率性を管理する CCC（Cash Conversion Cycle）ツリーを導入し，きめ細かな目標の設定と実績管理を行っている。事業の採択・撤退の判断に PVA や NPV，IRR といった管理指標を用いて，資本コストや資本生産性を強く意識した経営判断を実践している［東京証券取引所，2016］。同社は，企業価値向上表彰の大賞だけでなく，2015 年度 IR 優良企業特別賞（日本 IR 協議会）も受賞している。

[5] 伊藤レポートでは，水準は個々に異なるとしながらも，グローバルな投資家との対話では，ROE が８％を上回ることを最低ラインとし，より高い水準を目指すべきであると提言している。

[6] バランスト・スコアカードの概念の変遷については，伊藤［2014］が詳細に整理している。参照されたい。

[7] コーポレート・レピュテーションとは，「経営者および従業員による過去の行為の結果，および現在と将来の予測情報をもとに，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能（sustainable）な競争優位」［櫻井，2011，p.3］である。

[8] 創業者の金井武雄氏がメガネ業界に携わるキッカケとなったのは次のとおりである。「武雄は中学校への進学を夢見ていたが，当時の家計状況を思い，雑貨店「山本商会」に奉公へ出ることになった―その後，胃腸病が長引き，さらに完全治癒する見込みのない耳の異常がわかり，昭和 8 年，雑貨店を退転―雑貨店の店主の奥様の紹介で，帯広の「東京屋」というメガネの卸商へ入店。ここで初めて，メガネとの縁ができたのである」［金井，1983；富士メガネ，1998，pp.46-47］。

[9] オプトメトリーとは眼科学と光学にわたる学問のことで，視覚機能および健康管理に関する高度な知識に基づくビジョン・ケアを行っている。アメリカでは 100 年以上の歴史があり，通常は 4 年生

大学を卒業後さらにオプトメトリーの専門課程で 4 年間学んだうえで「ドクター・オブ・オプトメトリー」の学位を得ることができる。オプトメトリストは医師ではないため疾病の治療や手術は行わないが(近年アメリカでは一部の眼疾病治療が可能になった)，メガネやコンタクトレンズの処方はもとより，眼病の検査・診断，斜視，ロービジョンなどのさまざまな眼の機能的障害の検査・処方も手がける[富士メガネ，2008，p.163]。富士メガネのオプトメトリストは，会長兼社長の金井昭雄氏，昭雄氏の長男・宏将氏，次男・邦容氏の 3 名がいる。

[10] 認定眼鏡士とは，公益社団法人日本眼鏡技術者協会が認めるメガネのスペシャリストである。

[11] メガネの低価格チェーンが登場して以来，一気に商品単価が下落した。それを可能にしたのが SPA（specialty stores of private label apparel：製造小売り）である。たとえば，SPA 型専門店のジンズは，フレームを中国など海外の協力工場に大量発注して仕入れ，コストを削減し，低価格商品を販売している［中小企業動向調査会，2015，p.441］。

[12] 定額セット販売店とは，価格帯が 3 種類（たとえば 5 千円，7 千円，9 千円）だけの 3 プライス店や価格均一店のように，レンズとフレームのセット価格のみで販売する業態である。一方，従来型店とは，レンズとフレームが別々に販売されている業態のことをいう。

[13] 難民とは「人種，宗教，国籍，政治的意見やまたは特定の社会集団に属するなどの理由で，自国にいると迫害を受けるかあるいは迫害を受ける恐れがあるために他国に逃れた人々」と国連によって定義されている。

[14] 国連難民高等弁務官事務所は，世界各国にいる難民の保護と支援を行う国連機関である。歴代の高等弁務官のうち，第 8 代目の緒方貞子氏が日本では有名である。

[15] ナンセン難民賞は，1954 年に誕生した。当時の国連難民高等弁務官ヴァン・ハーベン・グートハート博士が，難民の窮地に焦点を当てるために，難民支援に多大な貢献をした個人または団体を称える目的で創設された。賞の名は，初代難民高等弁務官として大規模な難民支援を先駆けて行ったフリチョフ・ナンセン博士にちなんでいる。ナンセン難民賞は，難民のために卓越した活動を行った個人または組織に授与されており，難民支援のノーベル賞ともいわれている。1979 年から，受賞者にはメダルとともに賞金 10 万ドルが授与されるようになり，賞金は受賞者が選んだ難民支援にあてられる［富士メガネ，2008，p.32］。これまでの主な受賞者は以下のとおり。エレノア・ルーズベルト元米国大統領夫人（1954 年），赤十字社連盟（1957 年），国境なき医師団（1993 年）など。

[16] 視援隊のこれまでの活動は，富士メガネのホームページに掲載されている「社会貢献」の欄を参照されたい。

[17] コーティングマシンとは，レンズの表面に反射防止のための薄い膜を付ける機械のこという。

参考文献

伊藤和憲[2014]『BSC による戦略の策定と実行：事例でみるインタンジブルズのマネジメント統合報告への管理会計への貢献』同文舘出版。

伊藤和憲[2016]「利害関係者の利害調整からステークホルダーとの対話へ」『ディスクロジャーニュース』(総合ディスクロージャー研究所)，32，pp.129-134。

伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴［2014］「コーポレート・レピュテーションによる財務業績への影響」『会計プログレス』(日本会計研究学会)，15，pp.1-13。

内山哲彦［2015］「企業の社会性・人間性と企業価値創造：統合報告と管理会計の役割」『管理会計学』(日本管理会計学会)，23(2)，pp.45-59。

岡本大輔［2018］『社会的責任と CSR は違う！』千倉書房。

金井武雄［1983］『眼鏡にかけて半世紀』富士メガネ（創業 45 周年記念誌)。

軽部大・内田大輔［2018］「富士メガネ：ビジョンが未来を切り拓く」『一橋ビジネスレビュー』（一橋大学イノベーション研究センター），65(4)，pp.142-157。
金融財政事情研究会［2012］『【第 12 次】業種別審査事典　第 5 巻』きんざい。
経済産業省［2014］「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（最終報告版）」
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/pdf/itoreport.pdf（アクセス日：2014 年 9 月 3 日）
小林啓孝［2010］「企業価値と業績管理」『体系　現代会計学［第 10 巻］　業績管理会計』中央経済社，pp.379-407。
坂本光司［2010］『日本でいちばん大切にしたい会社 2 』あさ出版。
櫻井通晴［2005］『コーポレート・レピュテーション：「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社。
櫻井通晴［2008］『バランスト・スコアカード：理論とケース・スタディ［改訂版］』同文舘出版。
櫻井通晴［2011］『コーポレート・レピュテーションの測定と管理：「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文舘出版。
櫻井通晴［2019］『管理会計［第七版］』同文舘出版。
篠田朝也［2013］「顧客満足・従業員能力・組織能力を向上させる情報システム：株式会社富士メガネにおける FTIS の事例」『企業会計』65(2)，pp.228-236。
篠田朝也・丸田起大［2017］「CSR 活動によるマネジメント・コントロール・システムの活性化：富士メガネの事例研究」『企業会計』69(2)，pp.118-125。
東京証券取引所［2016］「第 4 回企業価値向上表彰決定について」
http://www.jpx.co.jp/news/1024/20160112-01.html（アクセス日：2016 年 1 月 14 日）
中小企業動向調査会編［2015］『業種別業界情報　2015 年版』経営情報出版社。
中小企業動向調査会編［2018］『業種別業界情報　2018 年版』経営情報出版社。
日本経済新聞［2002］「富士メガネ POS・磁気カード導入」 6 月 1 日地方経済面北海道，朝刊。
日本経済新聞［2006］「〈人間発見〉 難民に視覚の贈り物①～④」 9 月 19 日～ 9 月 22 日，夕刊。
日本経済新聞［2015］「富士メガネ会長兼社長金井昭雄さん―米で見た眼鏡店の情熱「売るのはサービス」」 5 月 2 日地方経済面北海道，朝刊。
日経 MJ（流通新聞）［2018］「第 46 回　日本の専門店調査」2018 年 7 月 11 日。
日経 BP 社［2015］「特集　善い会社　2015 年版　いま必要とされる 100 社ランキング」『日経ビジネス』2015 年 2 月 9 日号（通巻 1778 号），pp.42-43。
富士メガネ［1998］『富士メガネ創業 60 周年記念誌』株式会社富士メガネ。
富士メガネ［2008］『富士メガネ創業 70 周年記念誌』株式会社富士メガネ。
北海道新聞［2006］「〈私のなかの歴史〉 眼鏡のプロフェッショナル①～⑬」 10 月 4 日～10 月 19 日，夕刊。
北海道新聞社［2012］『トップの決断　北の経営者たち』北海道新聞社。
北海道開発協会［2009］「地域事例 〝見る喜び〟 海外の難民にも：富士メガネの社会貢献活動」『開発こうほう』（北海道開発協会），548，pp.18-22。
Freeman, R. E., J. S. Harrison and A. C. Wicks.［2007］*Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, New Haven: Yale University Press（中村瑞穂訳［2010］『利害関係者志向の経営：存続・世評・成功』白桃書房）.
Kaplan, R. S. and D. P. Norton.［2004］*The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press（櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川惠一

監訳［2014］『戦略マップ：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［復刻版］』東洋経済新報社）.
Porter, M. E. and M. R. Kramer. ［2006］ Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92（村井裕訳[2008]「「受動的」では価値を創出できない　競争優位の CSR 戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』33(1)，pp.36-52）.
Porter, M. E. and M. R. Kramer. ［2011］ The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism: and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2). pp. 62-77（編集部訳[2011]「経済的価値と社会的価値を同時実現する　共通価値の戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』36(6)，pp.8-31）.

参考ホームページ

国連難民高等弁務官事務所　http://www.unhcr.or.jp/html/fujioptical.html（アクセス日：2015 年 7 月 28 日）
富士メガネ　http://www.fujimegane.co.jp/（アクセス日：2019 年 1 月 9 日）