

甲南大学大学院社会科学部経営学専攻博士後期課程

博士学位請求論文

バリュープロポジション経営の実践方法に関する研究

本論文の内容は、書籍として刊行しているため、要約を公表する。
なお、書籍化にあたって若干の修正を行ったため、内容は以下を参照されたい。
梅垣 和英著『バリュープロポジション経営の実践』中央経済社，2020年3月

2019年7月

所属研究室： 内藤文雄教授研究室

学 籍 番 号： 31833001

氏 名： 梅垣和英

博士論文「バリュープロポジション経営の

実践方法に関する研究」の内容要約

当該論文は、筆者が経営トップを勤めたアシックス商事株式会社（以下、会社という）において実践した様々な施策を「バリュープロポジション経営」（以下、「VP 経営」という）と称し、会社経営に与えた効果・有効性をデータの裏付けをもって明らかにした。そして、顧客に向き合う経営体制の創出や改革の成果から、現代の企業経営に関する一般的知見を提示した。

論文では、7つの研究課題を設定しその回答や発見事項をまとめている。順次各研究課題とそれを実現するために実施した施策、その狙いや注意点、施策の効果の実証データを上げることによって本稿の内容要約としたい。

＜第1の研究課題 「VP 経営」とはどのような企業行動をいうのか＞

筆者は、「VP 経営」を以下のようにまとめている。

- 1) 顧客の望む価値・ニーズに向き合うために、企業が顧客に提供する全てのサービス内容やその質・量を見直すこと
- 2) 企業の持つ付加価値・強み・独自性を生かしつつ、顧客のニーズに正面から向き合う体制をとり、具体的施策を立案・実施すること
- 3) 2) による企業行動が競合他社に大きな差をもたらすまで高める努力を継続すること

本論文にもあるように、「VP」とは、顧客セグメントが望む価値と自社が提供できる価値が重なる部分で、かつ競合企業がその価値を提供できない部分を指す。それは経営という見地からも、自社が持つ付加価値・強み・独自性において競合他社に大きな差をつけることができれば、それが「VP 経営」といえるのである。「VP 経営」を実践することで各企業は顧客の望むニーズに対応しつつ、付加価値や独自の強みに磨きをかけることが事業を継続しつつ企業を変えていく源泉になるのである。

＜第2の研究課題 「経営理念・経営哲学」の重要性と「キャッシュフロー経営」（以下、「CF 経営」という）を継続することの意義を論証すること＞

本論文では、上記課題について第1章、第2章、第6章において記載している。

創業者の経営理念・経営哲学、実践してきた施策から会社に伝承されている DNA、また「企業の三悪追放に代表される「CF 経営」のエッセンスについて詳述している。そして利他の心で行動し、社員の参画意識を高める施策を紹介している。「CF 経営」については、会社の貸借対照表の内容、業界他社との貸借対照表の内容を比較し、会社の内容が優秀であることを立証した。

＜第3の研究課題 「VP 経営」として推進してきた具体的施策から成功要因を分析すること＞

本論文では、上記課題について第3章から第5章において詳述している。

第3章では、「ヒトを大切に経営」を実践するためのツールとして、① 全社員とのヒアリングを継続的に実施したこと、② 社員と情報を共有し方向性を明確に示すため「マネジメントレー」の配信を継続したこと、③ 人財の採用に注力したこと、④ 社員研修を構築したこと、を紹介した。

第4章では、「事業改革」ということで、① 経営資源を集中すること。② 「VP商品」の開発方法、③ 品質向上のためのプロジェクト活動、を紹介した。この章では、「ブランドの整理状況と売上変化」、「特定ブランドの実績変化」「業態別販売足数・販売単価の変化」「不良ロスの削減効果」等について具体的データをもって「事業改革」の効果について立証している。

第5章では、結果として社員の待遇改善と満足度の向上についてデータを提示している。「資格手当増額」「労働分配率・平均年収増加・離職率の変化」「競合他社との平均年収比較」「エンゲージメントサーベイ」についても具体的データによって、「ヒトを大切にす経営」の有効性を立証している。

<第4の研究課題 具体的施策を「顧客ニーズに向き合い提供する価値」として経営資源ごとに整理し過去と現在の会社を比較分析すること>

上記研究課題については、序章から第6章に詳述した施策やそのベースになる考え方を第7章でまとめている。「VP」の考え方をわかりやすく、「VPキャンパス」(顧客の要望とそれに対応する会社の行動をまとめたもの)を使って示した。そして「VP経営」連関図及び「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つの経営資源ごとに会社の行動を分析している。

創業以来、経営のよりどころとしてきた「経営理念・経営哲学」を社員に浸透させ続けること、および「CF経営」の深化の重要性を指摘した。「CF経営」では、「健全な利益の考え方」「ヒトへの投資」企業の将来を見据えての「戦略的経費」を実施する重要性を力説している。これらの投資は、顧客の満足度向上を図ることに加えて、社員やその家族のモチベーションアップに資するものであり、経営資源の活性化と共に企業の成長力を高めるものであることを強調している。

加えて「ヒトを大切にす経営」「事業改革」「経営管理力」の3つの柱の継続的实践が、会社の安定成長と永続に寄与することをデータの裏付けをもって明らかにしている。

<第5の研究課題 「VP経営」と「戦略的マーケティング」の比較分析>

「VP経営」では、限られた経営資源のなかでの効果的配分に加え、人財力アップによる経営資源の獲得や会社が抱える課題解決にあたるのが顧客のニーズに向き合うことにつながると指摘した。「戦略的マーケティング」では、市場と顧客を重視し組織全体で対応するとしているが、具体性や企業全体を見わたす視点に欠けるのではないかと考えている。

「VP経営」では、「ヒトへの投資」により社員満足度を高めることが、経営資源を拡大させ、顧客ニーズに向き合う能力を高める。

「経営管理力」を重視し、限られた経営資源を絞り込んだ事業に集中し効果を高める。

「経営理念・経営哲学」の浸透、「CF経営」の継続、「ヒトへの投資」拡大等の重要性を指摘した。

<第6の研究課題 「VP経営」から企業経営に関する一般的知見を導き出す>

第4の課題にも指摘したように、「ヒトを大切にす経営」「事業改革」「経営管理力」の実践にあたり、会社が実践した具体的施策からそれが企業経営にもたらした経営成果・含意を「VP経営」として総括し、企業経営知見を抽出した。(第7章第3節の{図表7-7}および結章第1節を参照されたい)

<第7の研究課題 「VP経営」の留意点>

この課題については、以下のようにまとめている。

① 全ての企業において「ヒトを大切にす経営」がなされなければならない。

② 顧客の望む価値・ニーズは常に変化するので、企業は顧客に向き合う施策を実行するなかにおいても顧客の変化を注視していく必要がある。

③ 「VP経営」の実践では、各部門の力量をバランスよく向上させつつ、一方で各企業・各部門における独自性・強み・抜きん出たサービス等を身に着ける努力を必要とする。

会社で実践してきた「VP経営」は顧客ニーズに正面から向き合うために、自社の存在価値を前面に出す企業行動そのものである。

なお、上記3要素が相互に関連するかのメカニズムを分析できていないため、本論文では「会社の安定成長と永続に寄与してきたことをデータの裏付けをもって明らかにした」というにとどめている。

最後に、本論文で展開した主張は、各企業で認識されてはいるものの、実際に実行できている企業は少ないと思う。ただ、提示した一般的知見はすべての企業にあてはまると判断しているのでぜひ実践されたい。

「ヒトを大切にする経営」を実践することで、社員が働きがいややりがいを感じ、顧客のニーズにあう良いサービスを提供することが必要だ。企業には次々と解決すべき課題が発生するが、「VP経営」を深化させ顧客のニーズに向き合うことを目指して対応することが企業の使命である。