

氏名・本籍	梅垣 和英（兵庫県）
学位の種類	博士（経営学）
報告番号	甲第 111 号
学位授与の日付	令和元年 9 月 16 日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当者
論文題目	バリュープロポジション経営の実践方法に関する 研究
審査委員	(主査) 教授 内藤 文雄 (副査) 教授 杉山 善浩 (副査) 教授 西村 順二

論文内容の要旨

本論文は、筆者がトップマネジメントとして「アシックス商事」の経営にかかわるなかで実践してきた主要な経営施策を題材に、その特徴をまとめ、企業一般における経営実践にも応用可能な企業経営知見を抽出することを研究目的としている。かかる目的のため、会社の特徴的な経営実践を「VP」概念を応用した「バリュープロポジション経営」（以下「VP経営」と記載）の呼称をもってまとめることによって当該知見を導き出している。

「VP」とは、顧客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マーケティング用語である。経営そのものについても、自社が持つ付加価値・強み・独自性等が競合他社にまねのできないもの、また圧倒的な差をつけるものである場合、それこそが「VP経営」であると考えられる。顧客のニーズに資する商品、サービスを可能とする経営体制こそ「VP経営」なのである。すなわち「VP経営」を実施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ていくことが事業を継続しつつ企業を変えていく源泉になると考えられている。

本論文ではまず、創業以来企業行動のよりどころとなってきた「経営理念・経営哲学」を常に全社員に浸透させ続けること、および、「キャッシュフロー経営」を深化させることが重要であることを論証している。これにより、「VP経営」を展開するうえで重要な考え方である「健全な利益」を実現するため、「ヒトへの投資」や「戦略的経費」への積極的投資を実施することによって、より高次元で顧客の満足度向上を図ってきたことを明らかにした。特に、経営計画の進め方や経営にバッファを持つ手法の重要性についても言及されている。

さらに、顧客の望む価値・ニーズに対応するためには、「VP経営」の実践のコアとして、「ヒトを大切にす経営」、「事業改革」および「経営管理力」の3つの柱の実践があり、これらが会社の安定成長と持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ている。そのうえで、3つの柱の実践にあたって会社が採用してき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、一般的な企業経営知見が抽出されている。

審査結果の要旨

本論文は、設立以後60年以上にわたって一度も当期純損失を計上していないアシックス商事株式会社において、梅垣和英氏が経営管理層に在職した15年間にその実践を試みてきた種々の経営管理手法の本質を「バリュープロポジション経営」として体系化し、解明したものである。

本論文では、アシックス商事の経営実践の特徴を具体的なデータを示しながら詳述している。かかる詳述は同社の経営実践をPRしているものではない。売上も利益も恒常的に成長し、靴製造販売業界の他企業とは異なる同社の経営のあり方の特質・成功要因が抽出され、企業経営一般にも当て嵌まりうる経営知見が明らかにされているのである。

また、詳述にあたっては、同社の経営実践方法を並列的に論じるのではなく、コアとなる実践要素（事業改革、ヒトを大切にす経営、経営管理力）とその実践を支える要素（経営理念・哲学の浸透・継承、キャッシュフロー経営の深化）を明確にし、これらをバリュープロポジション経営として体系化して論じている。梅垣氏は、当初からかかる経営を標榜して経営管理を行っていたわけではないが、本学博士後期課程での研究活動により、自己の経営実践を総じればかかる経営としてまとめうることを知覚し、オリジナルな経営実践の体系として示している。このオリジナリティは、戦略的マーケティングに関する先行研究との比較分析においても明らかにされている。

さらに、梅垣氏は、バリュープロポジション経営の概念的な説明はもとより、それを具体化する経営実践の手法をデータの裏付けをもって詳細に説明しており、本論文の研究成果は、他の企業経営者が参考として自己の経営実践のなかに実際に組み込むことができる内容となっている。この点は、梅垣氏が知識基盤社会に資する経営理念・方法を導出した結果、本研究成果につながったことを裏付けるものと評価できる。

以上の通り、本論文は、優れた企業経営における重要な知見を明らかにし、それをバリュープロポジション経営としてその実践方法を体系的に解明している点で高く評価されるものである。本論文は、従来の諸経営実践研究には見られない独自性と説得力を備えており、実務界への貢献のみならず学界にも示唆を与える貢献が認められる。

ただし、バリュープロポジション経営のコアとなる実践要素3つが優れた経営業績に対してどのように関連しあって結実したかについては分析が行われていない。かかる分析があれば本論文での主張はさらに説得力を持つものと思量される。しかし、この点はいわば望蜀の感であって、本論文による研究成果をいささかも減じる

ものではない。

よって、本論文は、博士（経営学）の学位授与に値するものと判断する。

なお、本論文は、公刊・出版に値するものであり、すでに出版社からその内諾を得ている。