

学 位 請 求 論 文 要 旨

顧客価値志向による経営の質の向上

平成26年2月

城西国際大学大学院 経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

伊藤 武志

1 背景と目的

顧客価値¹創造を追求し、売上高、利益、その他さまざまな価値を創造するという経営の王道は、日本国内では着実に実践されてきたという主張があるかもしれない。しかし、上場企業を含む多くの日本企業の現状を比較可能な先進国企業と比べると、付加価値生産性が低いため、組織成員などステークホルダーへの配分原資が不足し、たとえば株主のための収益性も低くなる。2000年から2010年の日本の東証上場企業の売上高営業利益率は、欧米の同等の企業よりも明らかに低い[経済産業省, 2012, p. 5]²。さらには、徳田[2010]によれば、日本の中小企業のROAや売上高営業利益率も海外の企業にくらべて低い³。すなわち企業すべての粗利益率、営業利益率が低すぎて、社員、株主、社会、政府他に対して十分な付加価値を分配できていない。

世界の多くの競合他社は、顧客に対する価値と付加価値の創造において、日本の企業を凌駕しており、今後はさらにそれが進む可能性がある。この期に及んでは、日本企業は、顧客に対応するという企業の本質から始め、顧客にとっての価値を高め、さらに付加価値を獲得するという根本的な解決策を練るべきである。根本的な解決策とは、それぞれの企業のそれぞれの個人が、顧客価値と売上高・利益、そしてステークホルダーのニーズを充足させるものづくりを実際に行っていくことである。

これは容易なことではないが、企業は実践しなければならない。本論文では、この企業の実践を下支えするための管理会計の研究を行う。この研究は、日本企業が大切にしている事業の最も源流にある顧客にとっての価値に立ち返り、これを起点にして経営管理を方向付けることで、また日本企業の強みである原価企画の重要な要素であるVE（バリューエンジニアリング; 価値工学）⁴の考え方を生かして、企業による顧客価値創造と売上高・利益獲得、そしてステークホルダー・ニーズの充足の実現に貢献できると考える。

2 論文の概要と学界への貢献

本論文の目的は、顧客価値を志向することで経営の質を向上させる方法を提示することにある。本論文における顧客価値とは、顧客が受け取る効用や満足を指す。経営の質はさ

¹ 本論文でいう顧客価値について定義しておく。顧客価値は、顧客にとっての価値のことである。本論文では、この顧客にとっての価値は、企業が受け取る財務的な価値のことではなく、顧客が受け取る価値のことを呼ぶ。顧客が受け取る価値は、1つは、顧客が受け取る効用、あるいはその効用からコストを差し引いたものである。もう1つは、その効用ないし効用マイナスコストを受け取った顧客が得た満足である。本論文での顧客価値は、これらの2つを含めた概念と考えている。

² 対象企業は、日本は東証上場企業、米国はNYSE総合指数の構成企業、欧州はEU加盟国（1995年時点）15カ国の主要株価指数の構成企業。米国、欧州の企業のROAは、ほぼ全期間にわたり日本企業を1~2%以上高く、売上高営業利益率はさらに高い。例外はROAが2002年は日米欧がほぼ同等、2003年は日欧がほぼ同等であったのみである。

³ 徳田[2010]は、財務省「法人企業統計年報」、European Committee of Central Blance Sheet Data Offies”Bach Database”によりみずほ総合研究所作成の資料を使って計数を比較している。2000年~2007年のROAの平均値を比べている。日本が2%程度なのに比べて、ドイツは4%程度、フランスは3%程度となっている。2004年~2007年のROA、総資本回転率、売上高営業利益率の平均値を比べると、ドイツ、フランスに比べて日本のROAは明らかに低く、総資本回転率はほぼ同等だが、したがって売上高営業利益率がかなり低い。

⁴ 櫻井[2012, pp.310-319]によれば、VE（バリュー・エンジニアリング）は、製品やサービスの機能を研究することによって、その価値を向上させる手法ないし思想である。また、価値をV、機能(F)から得られる効用をU、コストをCとすれば、価値は少ないコストで大きな効用を得ることによって高められる。この関係は、Vを大にすることである。詳細は当該参考文献を参照されたい。

まざまに定義しうるが、企業のもつ能力、ケイパビリティを指す。理念、人材のスキル、知識、価値観、組織文化、チームワーク、リーダーシップ、さまざまな仕組みなどのレベルである。この能力を、顧客価値を志向したさまざまなアプローチで向上させる。本論文では、顧客をはじめとする事業環境の変化を前提にしつつ、顧客価値志向により企業内部における経営のアラインメント⁵を行い、さらに市場や顧客との対話を行うことによって経営の質を向上させ、それにより顧客価値と企業価値を創造することを意図する。

本論文は管理会計の研究として、顧客価値は企業価値を構成し、また、顧客価値が企業価値を向上させる要因にもなると考え、それを前提としている。また各種の顧客価値志向の経営管理の仕組みを提案している。しかし、管理会計分野においては従来、顧客価値志向についての研究は少なく、また経営の実務においても、顧客価値志向についての本質的な理解や現場での実践に不足感があつた。

このような理由から、本論文によって、顧客価値志向を経営と組織成員全員に浸透させる方法を提示し、経営の質を向上させる手段を提供することができ、新しい時代のための顧客価値志向の経営を提示できることは、学界と実務界への本論文の重要な貢献と考える。

本論文の中心テーマは顧客価値志向である。各章はそれぞれ、顧客価値に関連する経営の現場での様々な実践や問題、課題に基づきつつ、経営管理の理想像や課題解決策の検討・提案を行っている。とはいえ、これらの検討・提案は、個別の企業の問題解決に終わらない汎用性ある研究となっている。また、これらの各章の内容についても、管理会計分野において従来あまり研究がなされてこなかったものである。

3 本論文のフレームワーク

顧客価値は、企業価値において重要な要素である。本論文での顧客価値志向とは、経営や組織、組織成員の方向性を顧客価値というものにフォーカスさせることであり、それによって経営の質を向上させる。これを顧客価値によるアラインメントという言葉で表す。

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2006, pp.259-288]は、戦略によるアラインメントのフレームワークを構築した。このフレームワークは、①戦略フィット⁶、②組織のアラインメント、③人的資本のアラインメント、④計画とコントロールシステムのアラインメントという4つのアラインメントで構成される⁷。

⁵ 本論文では、アラインメント (Alignment) を主に、組織成員の思考や行動の方向付けという意味で使っている。アラインメントは本来、調整や整列といった意味で使われることが多い。キャプランとノートンは、方向付け、連携、調整、整合性、落とし込みといった意味で使っている。ただし、企業の現場で良く使う言葉に、ベクトルを合わせる、ベクトルが合っているという表現があり、これは組織や個人の考えや行動が一定の方向性にむいている、一致しているといった意味である。

⁶ 戦略フィット (Strategic Fit) は、ポーター[Porter, 1998, pp.57-63]によれば、優れた戦略となる条件の1つである。これはフィット (Fit) とも略され、適合性とも訳される。競争優位をともなった顧客への提供価値を生み出すためには、多くの意味ある活動が連携して競争優位を支えている。この競争優位を支える最適な活動の繋がりが戦略フィットである。戦略フィットは、活動の価値を高め、コストを引き下げ、持続性を高めることによって競争優位性を強化する。本稿では、競争優位をともなった顧客価値に対して、組織成員や活動を含めた組織を方向づけるという意味で使う。

⁷ キャプランとノートン [Kaplan and Norton, 2001, pp.7-17]は『戦略バランス・スコアカード』において、組織に戦略を落とし込むために、戦略志向の5つの組織原則が提唱した。それは①戦略を現場の言葉に置き換える、②

キャプランとノートン[Kaplan and Norton, 2006, p.262]が、戦略フィットによるアライメントについて「顧客と株主への価値提案と整合しているか」と述べたように、顧客価値は戦略の中心にある。そのためこのフレームワークは、本論文における顧客価値によるアライメントに活用できる。

4 各章の内容

第1章は「顧客価値の現状と重要性」と題して、総論として本論文の中心概念である顧客価値を定義した上で企業価値との関係を示し、その重要性と役立ちについて明らかにし、顧客価値によるアライメントへの意義を示した。顧客価値は、顧客にとっての効用（およびコスト）から生まれるが、顧客が感じる満足も含めた形でとらえるとした。

第2章は「顧客価値の組織的な理解と共有」と題し、その方法を提示する。アライメントのうち戦略フィットに対応する。顧客のニーズがモノからモノ+コトへ、共創へ、そして社会化へと向かいつつある環境変化を前提に、顧客価値の表現方法を検討する。顧客価値の表現方法には、雛形となるパターン、業界や顧客セグメントによって顧客が重視する要因を捉え選択し示す方法、ストーリーで表現する方法、定性的表現をとまなう相対的目標を使う方法を示す。適切な顧客価値表現は、目標の共有や計画時の検証、改善とそれらの繰り返しを可能にし、実行時の行動の方向付けを容易にする。顧客価値創造を抽象的な目的のままではなく、具体的に表現することでアライメントの基礎とする。

第3章では、「顧客価値志向の人間尊重経営」と題し、顧客価値を自らと組織が実感するマネジメントサイクルを構築し運営することを提案した。人的資本のアライメントに対応する。ここでの人間は主に組織成員である。組織成員はステークホルダーであると同時に、経営を動かす行動・責任主体でもある。組織成員が顧客接点を持ち、顧客への役立ちや顧客の喜びを実感し、それを自ら振り返り組織的に共有することで、モチベーションと当事者意識の向上が実現する。それが新しい顧客価値創造と組織成員の喜びとモチベーションにつながる。この研究は組織成員への顧客価値の影響を捉えた点に貢献がある。

第4章は「顧客価値志向の企業価値創造」である。顧客価値を起点とした企業価値創造の循環的なマネジメントサイクル・モデルを提示した。顧客価値を創造し同時に売上高・利益を増大させるという管理会計の範囲を、本研究でさらに売上高の分配の範囲にまで拡張し、ステークホルダー・ニーズの充足までつなげる包括的な枠組みである。計画とコントロールシステムのアライメントに対応する。新しい時代の外部開示のための統合報告フレームワークの良い点を参考にしつつ、そこに不足しているが経営において最も重視すべき顧客価値創造について指摘した。

第5章は「顧客価値志向の目標設定と計画立案」である。前章につづき計画とコントロ

組織の戦略へのアライメント、③戦略を全社員の業務に関係させて動機づける、④戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する、⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す、である。これらの5つのうち、①から④の組織原則はそれぞれ4つのアライメントに対応する。ただし残りの1つ、⑤のエグゼクティブ・リーダーシップは戦略実行を成功させるための必要条件であり、全体を支えている。

ールシステムのアラインメントに対応する。計画段階において、ストレッチ目標を設定しつつその目標の達成度を上げる方法を提示した。組織の実力を把握する一方でガイドライン目標を設定すると、ガイドライン目標と実力のギャップが認識される。その認識がギャップを解決するためのアクションの検討を促す。その検討によって新たな戦略やアクションが生み出されると、組織の実力が向上する。すなわちガイドライン目標に組織の実力が近づきギャップが解決される。まず組織成員によるこの仕組みの理解や運営は必要であるが、その上で重要なのは、組織成員がガイドライン目標について当事者意識を持つこと、すなわち自分自身が本当に目指すべきものと感じることである。その実感は、危機感と顧客価値志向、それらを経験することによって作り出される。

第6章は、「顧客価値志向の経営意思決定」である。そのための枠組みの活用を提案した。組織のアラインメントに対応する。意思決定範囲を絞り込み、顧客価値を含む効果と実現性を判断基準とした意思決定により、戦略オプションの評価、優先順位づけ、改善、意思決定、そして実行が適切になり、アラインメントが実現される。戦略オプションを評価する際には、意思決定の範囲において目指すべき顧客価値を適切に共有した上で、財務的な費用対効果も組み合わせながら、戦略オプションがどう顧客価値に寄与するかという効果を明示して意思決定を行う。また、経営資源配分に活かせる枠組みも提示する。

第7章は「企業価値創造のための市場・顧客との対話」である。企業内部を対象とするキャプランとノートンのアラインメントのフレームワークとは異なり、企業外部に対するアラインメントを検討する。外部に対する働きかけは従来の管理会計の範囲を越えるものの、企業を越える取り組みが増えている現在の環境を踏まえて、企業が市場や顧客と対話することで市場全体や顧客にとっての価値を創造するいくつかの手段を提案した。従来の顧客価値についての課題と新しい市場経済の確立の方向性について述べ、具体的な市場・顧客との対話について検討した。

5 本研究で残された課題

本研究で残された主要な課題は、優れた顧客価値が創れたとして、その競争優位性の裏付けを持ち梃子にしなが、優れた財務成果をあげることにある。顧客が必要とするものを創れたとしても、実際に売上高が伸び、利益が出つづけるわけではないという問題を解決しなければならない。荀子[1961]の「先義後利（義を先にして利を後にする）」は、義を先にするから「必ず」利が生まれることを意味しない。顧客価値を生むにも、さらに財務成果を得るにも工夫が必要である。まずは実務に役立てるために、顧客価値創造と財務成果がどういう場合につながり、つながらないか、あるいはつなげるにはどうすべきかを明らかにすることが課題である。主要な課題である顧客価値と財務成果の繋がりやの検証に、各章での個別の課題も含めて、さらなる文献研究、アクションリサーチを含めた事例研究、および実験室研究やアンケートによる実証研究を行う必要がある。

【参考文献】

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2001]. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳[2001]『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. [2006]. *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳[2007]『BSCによるシナジー戦略』ランダムハウス講談社)
- Porter, M. E. [1998]. *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳[1999]『競争戦略論 I』ダイヤモンド社)
- 経済産業省産業構造審議会新産業構造部会[2012]「経済社会ビジョン 「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～」(平成24年6月15日(金)公表)
<http://www.meti.go.jp/press/2012/06/20120615005/20120615005.html> (アクセス日2013年5月31日)。
- 荀子[1961]『荀子』岩波文庫(金谷 治訳注)。
- 徳田秀信[2010]「わが国中小企業の収益性と競争力～主要国との国際比較に基づく実証分析と政策課題の検討～」『みずほ総研論集2010年IV号』, pp. 1-31, みずほ総合研究所。