



実践ワクワク経営研究会

第3回 企業価値——経営の未来(前半)

「実践ワクワク経営」の生みの親 バリュークリエイトの価値創造の経緯

「ワクワク感のある素晴らしい組織に、イキイキとした人材が集い、そこから提供されるサービスがお客様のニコニコ(満足)を生む。その結果として、目に見える資産である『金融資産』や『物的資産』が増える」——。その思いを共有する実践ワクワク経営塾。

第2回目の研究会では「実践ワクワク経営」の提唱者であり、(株)バリュークリエイト代表の三富正博氏が「企業価値——経営の未来」について話した。今号ではその前半部分を掲載する。



三富正博
(株)バリュークリエイト
代表

今回は私とアナリストの佐藤明が創業した(株)バリュークリエイトが「価値創造」をしてきた経緯について話したいと思いま

す。私は大学卒業後、大手監査法人のアーサー・アンダーセンに入社し、日本法人勤務を経てアメリカで長年働いていました。世界でもっとも厳しいといわれていたアトラクタ事務所で充実した毎日を送っていたのですが、ふと日本の未来に大きな可能性があると感じ、2000年に帰国、しばらくして佐藤と出会い、

紆余曲折を経てバリュークリエイトを創業しました。創業にあたっては、ふたりで1000万円ほど用意したものの、いまひとついいビジネスアイデアが思い浮かびませんでした。ある本に「スターバックスで2、3日考えれば、いいビジネスアイデアが生まれる」と書いてあったので実践してみたのですが、待てど暮らせどいいアイデアは生まれてきませんでした。そこで、私と佐藤はそれぞれ得意分野(私は会計、佐藤は金融)を生かし、

巡り合えず、知らず知らずのうちにもストレスをため込んでいってしまいました。「これはマズい」と感じた私たちは、ダメ元で自分たちがやりたいことをとにかく人に話すようにしました。そうすると、しだいに共感してくれる人たちがあらわれ、その人たちが経営者を紹介してくれたり、結果的に自分たちが挑戦したかったコンサルティングやアドバイスといった案件につながっていききました。ところが一方でキャッシュ・フローは厳しくなっていく、一時的に自分の貯金を会社に入れるなど、経営難に陥ってしまったのです。しかし、それでもワクワクできる仕事が増えていたので、不思議と辛いと感ずることはありませんでした。そうこうしているうちに経営も安定していききました。

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

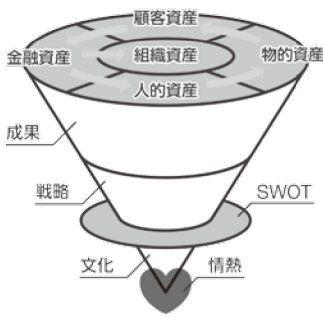
「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」



「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」

「5つの資産」と「バリュークリエイト」



7つの誤りから導き出した企業価値の創造方法



三富正博
（株）バリュウクリエイト 代表

「ワクワク感のある素晴らしい組織に、イキイキとした人材が集い、そこから提供されるサービスがお客様の「ニコニコ(満足)を生む。その結果として、目に見える資産である『金融資産』や『物的資産』が増える」。その思いやノウハウを披露し、共有し合っていく。その思いを共有する実践ワクワク経営塾。第2回目研究会では「実践ワクワク経営」の提唱者であり、(株)バリュウクリエイト代表の三富正博氏が「企業価値——経営の未来」について話した。今号ではその後半部分を掲載する。

企業価値の要素は組織資産(ワクワク)、人的資産(イキイキ)、顧客資産(ニコニコ)、物的資産、金融資産の5つに分けることができます。なかでも組織資産、顧客資産、人的資産という「見えない資産」が大事であり、それを伸ばすことが物的資産、金融資産という「見える資産」を伸ばすことにつながります。この考えは創業時から今も変わりませんが、今となってみると間違っていたと思われる7つの仮説があります。今回はそれらを紹介していきたいと思っています。

をキツチリと回しきらないとお金につながっていかないし、企業の持続的成長につながっていないのです。ふたつ目は「すべての日本人材がアップサイドに振れるはずだ」と考えていたことです。日本は中間層の人材が厚いといえ、「出る杭は打たれる」といった文化が根強くあります。私はいずれはそれがなくなり、すべての人材がアップサイドに振れるという仮説を持ちました。今はある程度の人材が変わっていいけば、社会に対して十分に良い影響を与えることができると考えています。

ひとつ目は「見えない資産さへ高めれば企業価値は高まる」という考えです。見えない資産がいかに大切とはいえ、どこかでお金に結び付かないと経営は成り立ちません。組織資産(ワクワク) ↓ 人的資産(イキイキ) ↓ 物的資産 ↓ 顧客資産(ニコニコ) ↓ 金融資産のサイクル

3つ目は「いい文化(理念)さえつくればどんな人でも育つ」という信念です。私たち自身も、その信念にもとづいて積極的に新卒採用に挑戦したのですが、何度も失敗しました。創業期にはまだ組織としての規律が働いていないので、基本的には新卒者は事業のビジネスモデルが明確になってから採用したほうがいいということがわかってきました。4つ目は「人間には無限の可能性があり、どこまでも成長する」という信念です。誰もがそのような可能性を秘めていると考えていたのですが、組織が成熟すると一部の人材が無能化してしまうことがあるということに気付いたのです。そこで、私は「4本のアンテナ」というツールを用いるようになりました。4本のアンテナとは①プレーヤー②マネージャー③戦略(他部署にも介入できる)④文化(愛情をもって人を育てられる)のことで、従業員一人ひとりがそのいずれか、あるいは複数のアンテナをシッカリと立てることで、組織のなかで自身の力を発揮できるとい考え方です。経営者の場合は③と④のアンテナが立っている必要がありますが、私の場合、最近では経営を担ってくれる人材が育ってくれたので、現在はプレーヤーとしての側面が色濃くなっています。

5つ目は「戦略は意味のないものである」という考えです。以前の私は「戦略」というものを重視していませんでした。理念さえあれば、企業は自然と成長できると信じていたからです。しかし、戦略とは時流を読みながら、効果的に自社の強みと機会があるところに資源を振ることです。そこそが企業の成長を大きく左右するものなのです。6つ目は「会社の文化(理念)さえ明確にすれば、それに合った人が入ってくる」という信念です。しかし実際のところ、会社には多様な人材が入ってきます。であれば、従業員とのコミュニケーションを重視し、たがいの文化(理念)にギャップを感じないようにすれば、それを

描く起業家はいい加減である」という思い込みです。今では夢は大きいほうがいいと確信しています。とくに創業期のうちにさまざまな夢を思い描いておいたほうがいいでしょう。ちなみに、私は「世界制覇をしたい」(世界に1000拠点を設けた)という夢を描いており、そのステップのひとつとして、来年には英語で企業価値に関する書籍を発行し、世界中の同志を募ろうと考えています。創業期にある皆さんは是非とも大きな夢を描いてください。

「ひとみまひる」1987年アイサーアナンダセ(東京事務所)入所。91年から9年間、アイサーアナンダセのサフランズ、シアル、アトランスの3拠点で公認会計士として経験を積み、2000年に日本に帰国。ベンチャー企業でCFOとして部門を統括する。01年(株)バリュウクリエイトを設立。ベンチャー企業から大企業まで企業の規模業種問わず、経営者に企業価値の評価および創造の視点を提供している。日本米国公認会計士。

「みとまひる」1987年アイサーアナンダセ(東京事務所)入所。91年から9年間、アイサーアナンダセのサフランズ、シアル、アトランスの3拠点で公認会計士として経験を積み、2000年に日本に帰国。ベンチャー企業でCFOとして部門を統括する。01年(株)バリュウクリエイトを設立。ベンチャー企業から大企業まで企業の規模業種問わず、経営者に企業価値の評価および創造の視点を提供している。日本米国公認会計士。

「みとまひる」1987年アイサーアナンダセ(東京事務所)入所。91年から9年間、アイサーアナンダセのサフランズ、シアル、アトランスの3拠点で公認会計士として経験を積み、2000年に日本に帰国。ベンチャー企業でCFOとして部門を統括する。01年(株)バリュウクリエイトを設立。ベンチャー企業から大企業まで企業の規模業種問わず、経営者に企業価値の評価および創造の視点を提供している。日本米国公認会計士。

「みとまひる」1987年アイサーアナンダセ(東京事務所)入所。91年から9年間、アイサーアナンダセのサフランズ、シアル、アトランスの3拠点で公認会計士として経験を積み、2000年に日本に帰国。ベンチャー企業でCFOとして部門を統括する。01年(株)バリュウクリエイトを設立。ベンチャー企業から大企業まで企業の規模業種問わず、経営者に企業価値の評価および創造の視点を提供している。日本米国公認会計士。