



企業価値創造における 短期・中期・長期の考え方

三富正博
株式会社バリュートクリエイティブ
代表取締役

はじめに

今回は、「五つの資産」を財務諸表に載る「見える資産」と財務諸表に載らない「見えない資産」という区分で考えるよりも、「価値創造のプロセス」で考えたほうが企業価値の意味合いを理解しやすいことを説明した。「価値創造のプロセス」とは、組織資産(ワク)→人的資産(イキイキ)→物的資産→顧客資産(ニコニコ)→金融資産の流れである。また、このような流れが、さまざまな理由により、知らず知らずに断ち切れていることを「価値の断絶」としてご紹介した。

「価値創造のプロセス」とKPI

我々は、経営者がよりうまく「価値創造のプロセス」をぐるぐる回すことができるよう日々アドバイスをしています。

ある企業は、各々の資産にKPI (Key Performance Indicators)を設け、KPIをモニタリングすることで「価値創造のプロセス」がうまく循環していることをマネジメントしようとしている。KPIとしては、たとえば、ビジョンや戦略の共有(組織資産)、従業員満足度(人的資産)、新製品の全体に占める割合(物的資産)、顧客満足度(顧客資産)、売上高と営業利益率(金融資産)である。このようなKPIを実際に導入して運用してみる

と、いろいろな発見がある。中でも一番大きな発見は、必ずしもKPIをモニターしても「価値創造のプロセス」がぐるぐる回るわけではない、ということだろう。我々は、経験を積み重ねていくうちに、「価値創造のプロセス」をぐるぐる回すには別の視点が必要であると考えるようになった。

どの会社もミーティングをすると、自社の理念や戦略について説明してくれるのであるが、実際の経営において

ても理念や戦略に一貫性を持たせて日常の活動を行っている会社と、理念や戦略が絵に描いた餅になっている会社があることが分かってきたからだ。我々は両者の違いを「バリュートライアングル」というフレームワークを使って考えている。

バリュートライアングルと企業価値の構造

「五つの資産」あるいは「価値創造のプロセス」は企業価値を「上から見た」イメージである一方、「バリュートライアングル」は企業価値を「横から見た」イメージであり、両者を合わせて我々は企業価値が創造されているか、どこかで断絶が起こっていないか観ているのである。

企業価値を長期の価値(文化)、中期の価値(戦略)、短期の価値(成果)の三層で捉えたのが「バリュートライアングル」である。一番底に長期の価値(文化)があり、その上に中期の価値(戦略)があり、一番表層に短期の価値(成果)がある。人間は目先のことは極めて意識できる一方で、理念やビジョンのような長期的なことになると意識が希薄になるので、バリュートライアングルは表層に行けば行くほど広くなっている「逆三角形」になって

バリュートライアングルとDCFモデルの関係性を表したのが図1である。たとえば、将来のフリーキャッシュフローを現在価値に割り引いたときに、今年度から生まれてくる価値(短期の価値)は資本コストを六%とする、企業価値全体の三〇%しかないのである。では中期の価値はどうか。ここでは五年とか一〇年ぐらいとっているが、企業価値全体に占める割合は二〇%割しかない。企業価値の大部分はどこから出てくるかと言うと、長期から出てくる。僕はそれを「文化の価値(長期の価値)」と言っている。

企業価値は長期が一番大きく、長期

図1 ● バリュートライアングルとDCFモデルの関係性

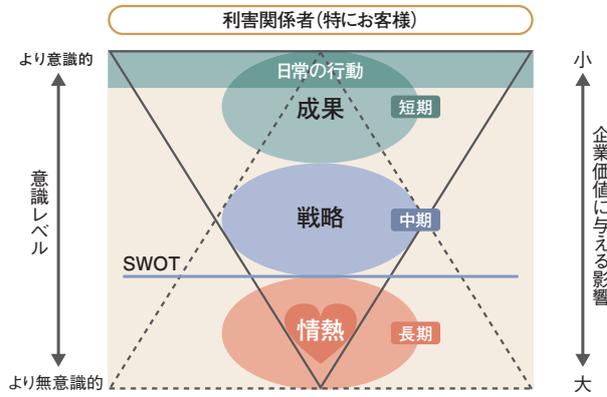
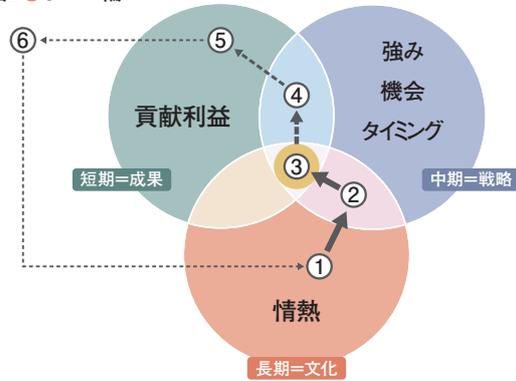


図2 ● 3つの輪



の上に中期が乗っていて、その上に短期が乗っているイメージである。企業価値の構造は「三角形」になっているのである。つまり、自社の文化を大切に醸成し、自社の強みと機会があるところに方向性を定め、そのような中で当期の活動がぐるぐるうまくいくように観ているのが企業価値の意味合いである。

ある上場企業のCEOと話をしているときに、「企業価値とは、当年度の売上高あるいは粗利益を高めることである」と言っていたことがある。これは企業価値の観点から観るとどう考えればいいのか。バリュートライアングルに当てはめると、CEOは企業価値の全体の三〜五%しか占めない当期の価値を企業価値と考え

ていることになる。非常に残念であるが、これは企業価値の観点からはまったく意味のないことをしている。なぜなら、企業価値全体の三〜五%しか占めない「短期の価値」のみを一生懸命やっても企業価値に対する影響はほとんどないからだ。

短期・中期・長期と「三つの輪」

このように説明すると、多くの方は「長期的な取り組み」「中期的な取り組み」「短期的な取り組み」を各々行うようになる。「長期的な取り組み」とは、たとえば理念やビジョンを組織の中で浸透させるような場を作ることである。「中期的な取り組み」とは、会社の方向性を変えるような取り組みである。そして、「短期的な取り組み」とは、売上や利益を上げることだと考えている会社がある。ところが、我々が見たところ、このような取り組みはう

まくいくことは少ないようだ。なぜなら、現実には長期と中期と短期の三つの視点が重なっている部分、あるいは重なっていない部分で行われているからである。そこで我々は、実際にお客様にアドバイスする際には「バリュートライアングル」を発展させた「三つの輪」(図2)を使うことが多い。実際の企業の活動を「三つの輪」のどこにあるかマッピングしていくのである。マッピングの対象は、大企業であればまず事業ごとである。中小企業の場合、各企業の特徴を見極めながら一番事業の特性が表れている単位(顧客ごと、製品ごと、製品顧客ごと、品番ごとなど)でマッピングする。マッピングする際には成長性と収益性の二つの視点から考えていく。収益性の指標は貢献利益率を使うが、便宜的に粗利益率で行う場合もある。

今回は「三つの輪」について説明しよう。