



企業活動と「三つの輪」

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、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)の三層で捉える「バリュートライアングル」について説明した。

「バリュートライアングル」から導かれることは、企業価値を高めるとは、短期的な取り組みのみを行うことではなく、中長期の取り組みの中で短期的な取り組みを行うこととなる。ところが、このような説明をしても経営者から理解が得られることは少ない。なぜなら経営者は十分中長期の活動を行っていると考えていることが多いからだ。このようなギャップを解消するために試行錯誤するなかから出てきたのが「三つの輪」である。

「三つの輪」は「バリュートライアングル」の長期、中期、短期の輪を重ねたものである。大きな会社は事業ご

と、中小企業であれば取引ごとにマッピングを行う。マッピングを行う際には数字だけではなく、現場のヒアリングを実際に行わないとできない。

ある現場での事例(その一)

たとえば、ある大企業でマッピングを行ってみた。ある現場に話を聴きに行くと、とても現場が疲弊していた。現場の方々は一生懸命仕事をしているが、お客様からの要求は厳しく苦勞をしていた。現場の方々に自分達のやっている仕事をマッピングしてもらったところ、「三つの輪」が重なっている③であった。なぜなら、自分達がやっている仕事は会社にとって極めて重要なお客様だと過去からずっと言われているからという。一方、企画・経理が作成した資料から見ると、このお客様との取引は貢献利益がマイナスの状況であっ

た。過去からの推移で見ると、貢献利益率のマイナス幅は悪化しており、現場へのヒアリングからは方向性は変わらないように思われた。袋小路の状況である。

「三つの輪」でのマッピング

「三つの輪」で考えると、このような取引は⑥にマッピングされることになる。つまり、現場には熱さがなく(長期＝文化の視点)、自社の強みや機会もなく(中期＝戦略の視点)、ただ一生懸命成果を出すために働いているが、現場には共有されていないが貢献利益(短期＝成果の視点)も出ない。よって、「三つの輪」がまったく重なっていない⑥となる。しかも、この状況は変わりそうにない。とても暗い状況であり、現場の方々の表情も暗い。

読者はなぜこのような状況にも関

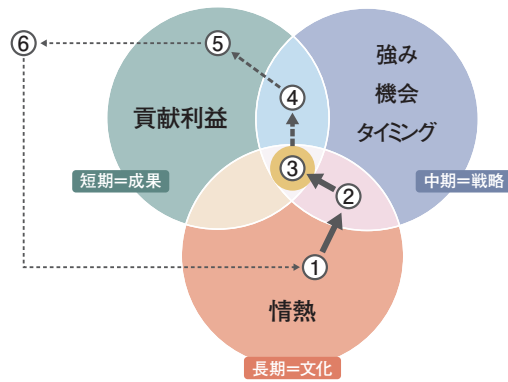
わらず、現場は自分達を③と考えるのかと不思議に思うかもしれない。これにはいろんな理由がある。たとえば、そもそも取引ごとまで貢献利益を出せない会社は多くある。貢献利益を全社とか部レベルぐらいまでしか出せない会社は、どの取引の貢献利益がプラスであり、どの取引がマイナスになっているか見えていないのだ。もっと言えば、見えてないことに気づけていないのだ。あるいは、企画や経理が数字をもっている現場と共有しておらず、現場が自分達の状況を把握できていないこともある。

注意しなければならないのは、貢献利益がマイナスの取引すべてが⑥という訳ではないことである。

ある現場での事例(その二)と解釈

たとえば、同じ大企業で同じよう

●3つの輪



に貢献利益がマイナスの別の現場に行ったとする。そして、同じように現場は疲労感が充満しているとす。ところが、いろいろな話を聞いてみると、これまでやってきた取り組みにやっと手応えを感じており、かなり忙しい状況になっているという。さらに踏み込んで現場のお客様に話を聞いたところ、とても期待し

ており、今後ビジネスが伸びていくことが理解できた。数字だけを見てみると貢献利益はマイナスであるが、マイナス幅は過去から見ると減少してきており、さらには現場の話を聞いていると大きくプラスに好転していくことが予想できた。

このような場合には「三つの輪」では②から③の間にマッピングする。つまり、過去からの努力が

実ってきていて(長期「文化の視点」、現場は手応えを感じており、お客様からも期待されており(中期「戦略の視点」、現状では貢献利益は出ているが、今後貢献利益が出て行くことが期待されているからだ。

数字とその意味

前者と後者の事例では、数字的には同じ貢献利益率あ

るいは額だとしても、意味はまったく違う。前者は⑥であり、後者は②と③の間である。⑥にあるということは、企業は「出血」していることを意味する。そして将来に向けて好転することがない暗い未来が待っている。一方、②と③の間にあるということは、企業は同じように出血している。しかし、こちらは「健全な赤字」である。さらに、これから③に向かつていく手応えを現場が感じ

ており、数字的にも少しずつ改善している。こちらは将来に向けてさらによくなっていくという明るい未来が待っている。

同じ企業においても、①から⑥のどこにマッピングされるかによって企業価値における意味がまったく違う。たとえば、⑥にマッピングされている取引よりも少し状況として手前にあるのが⑤の状況である。⑤と⑥の違いは、貢献利益がプラスかマイナスかの違いである。数字の

面から見るとプラスとマイナスでは大きく違いがあるかもしれない。ところが、企業価値の観点から見ると⑤の状況は⑥へ向かう手前の状況であり、現場には熱さはなく、強みも機会もないが故に成果は出にくい状況であることには変わりはない。⑤にある取引は何もしないと⑥へ向かう。つまり暗い未来が待っているのだ。

「三つの輪」が特に重宝されるのは、今の時代のように必ずしも経済が右肩上がりでない時代においてである。つまり、会社の取引の中には⑤や⑥がある一方で、③や②や①が混在している玉石混合の時代だからである。①や②はしっかり育てていかないと容易に死んでしまう。一方、⑥や⑤に対して手をこまねいて現場を叱責しているだけでは、会社は右肩下がりから脱却することができないどころか、会社の存続自体も危うくなってしまうからだ。