

Mirai News

| みらいニュース |

第8号

Oct.2018

MIRAI Consulting Business News letter

特集

「価値経営」の時代



～みらいバリュークリエイティブ始動～

座談会 時代は価値経営へ
価値経営実現支援サービス
価値発掘プロジェクト～体験者の声

時代は価値経営へ

価格競争から『価値』で生き残る時代へ

「作れば売れる」という時代は終わりました。人口が減り、消費も減退する現代は、価格競争がデフレを生み、経済の悪循環に陥っています。

また、若手社員が定着しない、中堅社員が育たない、応募者が少なく新規採用ができない……人材獲得においても、条件だけの競争には限界があります。

価格競争ではなく、価値で競う経営へ。

他社と比較できないオンリーワンの価値を磨き上げることが、企業の抱える様々な課題解決の一助となるのではないのでしょうか。

コンサルティングとクリエイティブが手を組んだ、新会社みらいバリュークリエイティブでは、この大きなテーマに正面から取り組みます。

座談会
出席者

みらい
バリュークリエイティブ
株式会社

代表取締役社長
代表取締役副社長
取締役副社長

吉田聡子 (株桐光クリエイティブ)
岡田烈司 (社会保険労務士法人みらいコンサルティング)
下阪安勝 (みらいコンサルティング(株))



MIRAI
VALUE
CREATIVE INC.
<https://m-value-c.jp/>

「自社の価値を見つめ直したい」 経営者たちの熱量の高さを実感



吉田：私の原点は「自身が取材者」であるという事です。取材者は「みんなが目に見えているものの背景に何があるか」を取材していきます。取材をして、コンテンツを作ってお客様にお見せすると、クライアントがうちはこんなにいい会社だったのか、と自社の価値を改めて見つめ直して感動してくれる。これが私の仕事の醍醐味でした。ここ数年、経営者向けに「自社の価値を見つめ直す」というテーマで講演をさせていただく機会が増えました。自社が生き残るために、業種で戦ってもダメ、条件で戦ってもダメ、規模でも負ける。だとしたら何で戦ったらいいのかと、経営者たちは答えを探しています。そんな中で、「自社の価値を徹底的に見つめ直せばオンリーワンがあるはず。それを見つけていきましょう。」と講演させていただくと、経営者のみなさんの反応から熱量の高さを実感します。会社の価値を発掘させていただくことが、もしかしたら求められているのではないかと思うようになりました。

「本質的な価値=利益の源泉」 見極めるのがコンサルタントの役割



下阪：私はこれまで10年以上、コンサルティングの仕事をやってきました。企業の人事や財務、ビジネスモデルなどを総合的に見て、

どのように組み立てればこの会社は良くなっていくのか、という軸で企業の本質を見つめてきました。本質的な価値は利益の源泉です。その企業は何故利益がでているのか、もしくはでていないのか、お客様の企業が世の中にどう価値を提供していけばいいのかを考えてきました。

吉田：今だから明かしますが、正直コンサルタントという肩書きの方をあまり信用していませんでした。自分自身会社を経営する立場から「そういうなら自分で経営してみたら」、と言いたくなることもありましたので。しかし、みらいコンサルティングの方々と話をしていて、企業の価値を見つめる視点が似ていることに気がついたのです。

本質的な価値を理解すると人の意識が変わる

下阪：私のお客様に自社のストーリーをブランディングに活用し、さらにHPも作りたいという方がいたので、吉田さんにお願しました。

吉田：社長に話を聞いてみるとHPを作りたい訳ではなく、何を伝えるべきか整理されていないのではないかと感じました。そこできちんと整理してみませんかと提案した所、半年間のプロジェクトとしてその会社の強みと価値の整理を行っていくことになりました。

下阪：このプロセスで驚いたことがありました。プロジェクトに参加していた方の目の色が変わり、意識が開ける瞬間を目の当たりにしたのです。コンサルタントをやってきて、このよ

うに人が変わる瞬間を見たのは2回目でした。コンサルティングの仕事とは、人によって考え方は違うと思いますが、私は最終的には人の意識を変えることで、それが一番の醍醐味だと思うのです。自社を見つめ直して価値を発掘する、このアプローチはどこの会社でも必要とされているのかもしれませんが。

吉田:「価値の伝え方」で相手の意識が変わる、それが私にとってのモチベーションで存在意義だと思ってやってきました。その上で、経営に関する諸問題を解決していく。アプローチ方法は違いますが、コンサルティングもクリエイティブも同じなのだと思います。

下阪:やりたいことは一緒です。世の中にいい会社をいっぱい作りたい。いい会社というのはいろいろな定義の仕方があるとは思いますが、オンリーワンの独創的な価値を提供することで作られていくのではないのでしょうか。

人が生き活きと働く組織を

吉田:人事のプロフェッショナルからみて、価値経営という考え方はどう映りますか？



岡田:人事のコンサルティングは幅が広いですが、最近は「働き方改革」に代表されるように、制度的なコンサルティングが多かったのが実情です。「社員をどのようにして生き活きさせていくか」という究極のニーズに価値経営のアプローチを機能させると、自社のサービスや製品を理解し、誇りをもって世の中に提供できる社員が増え、定着率も変わる。そして、社員採用に対する考え方も変わる。このようにいい循環が生み出されていくことが価値経営の目指す姿なのではないでしょうか。我々としても制度的な労務や人事だけではなく、意識改革まで支援できれば、コンサルタントとして本望です。

価値を測定し、経営力を高める

吉田:プロモーションのみではなかなか成果が見えづらく、そんなものだと考えていましたが、コンサルティングという観点を取り入れると、結果が測定できると思います。会社の現状を打破するために価値発掘という新しい手法を取り入れ、その結果どうなったのか一連の流れで測定できる。企業経営者にとっては望むところだと思います。

下阪:測定、というのはものすごく大事です。売上や利益だけではなくいろいろな見方がありますので、数字で見えてくるとするのは説得力があり、モチベーションにもなります。



岡田:人事の評価制度は年度を決めて評価し、その結果として給与や処遇、等級が決まります。その評価をどのように決めるのかというと、会社が決めた評価項目に対して自己評価し、上司がまとめて会社が決定する。私たち「みらいバリュークリエイティブ」がご提案するのは、その項目自体を見直してみようという新たな発想です。従来の評価項目では、「会社の価値」を体现していることへの評価を、要素として取り入れるという発想はあまり聞いたことがありません。企業価値を深く理解し体现しているかどうかを要素に入れ、評価を行い「価値の体现者」は昇格し、給与も上がり…となると、価値の語り部が社内外に会社の魅力や強みをどんどん発信できます。とても良い循環になっていきますよね。

吉田:そういった価値の体现者のような社員は、どの会社にも必ずいて、取引先や社内でも信頼されています。でも、そういう社員を正當に評価し、他の社員へのモデルとして示すことはこれまでなかなか難しかったように思います。

下阪:最近は、SDGs（持続可能な開発目標）や、LTV（Life Time Value / 生涯顧客価値）といった、長期目線での経営のあり方が問われています。企業がその本質的な価値を考える機会がますます多くなるのではないのでしょうか。

吉田:これまで多くのお客様の価値発掘を支援させていただきましたが、価値が見つからない会社はありませんでした。働いている社員や、場合によっては経営者が気付いていなかったり、うまく言葉で表現できていなかったりするだけでした。目に見えない独創的価値（Creative Value）をクリエイティブの力で掘り下げ、コンサルティングの力で組織に埋め込んでいく。価値経営の実現に向けて全力でご支援していきたいと思っています。

Consulting × Creative

価値経営で100年企業を目指す

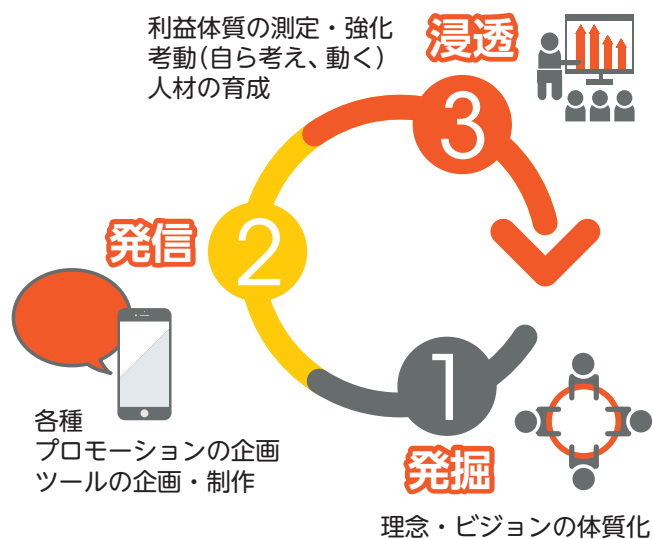
価値経営で目指す経営の好循環

グローバル経済が成熟し、マーケットの環境やニーズが目まぐるしく変わる中、多くの企業が経営課題として上げるのは以下のとおりです。

- ①採用（若手社員が定着しない）
- ②人事（人事評価制度の効果が低い）
- ③後継者（幹部が育たない。後継者がいない）
- ④価格競争（「値下げ」と言われて利益があがらない）

みらいバリュークリエイティブでは企業が持つ『本質的な価値』の「発掘」「発信」「浸透」を通じ、これらの課題解決や企業の継続的な成長を支援するサービスを行っています。

企業の問題を解決する3つのプロセス



1

社員の採用力を高めたい、定着率をあげたい

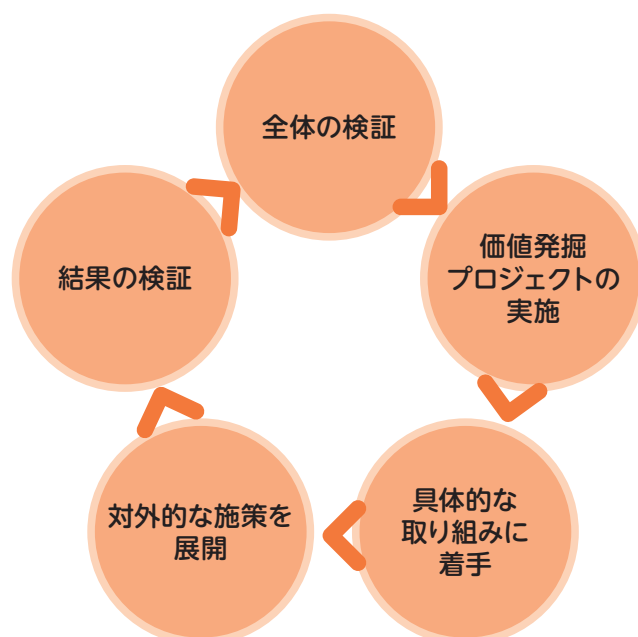
「他と比べられない価値」で共感と呼ぶ採用・定着支援

サービス内容

- ・社員中心の「採用プロジェクトチーム」運営支援
- ・採用専用ホームページの企画制作

期待できる効果

- ①価値観に共感する応募者が増えることで、採用効率が向上
- ②自分自身の言葉で語れる先輩社員がいることで、内定後・入社後のギャップが減る
- ③あらためて自社の価値に気付く若手社員が増えることで「なんとなく転職」を予防
→結果として、企業としての『採用力』『定着力』向上へ



2

自信を持ってお客さまと向き合いたい

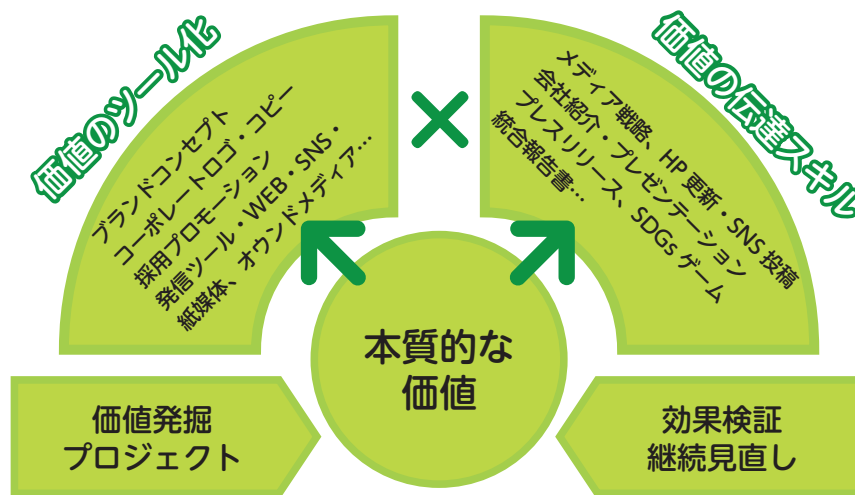
“価値”を軸に再検討、伝わるプロモーションに転換

サービス内容

- ①ロゴ・コピーの再構築・設計
- ②プロモーションツール・発信方法の見直し・設計
- ③ Web、動画、パンフレット、プレゼンツール等の企画制作
- ④広報・PR 手法の設計・実施

期待できる効果

- ・プロモーションのコストパフォーマンス向上
- ・企業ブランド力の向上
- ・販促効果の向上
- ・内部広報（インナーブランディング）の効果



3

社員が誇れる会社になりたい

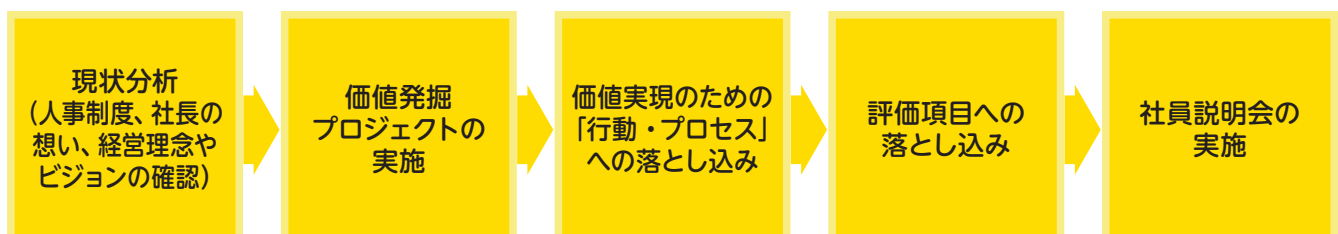
自社の価値を最大化＝価値に基づいた人事評価制度

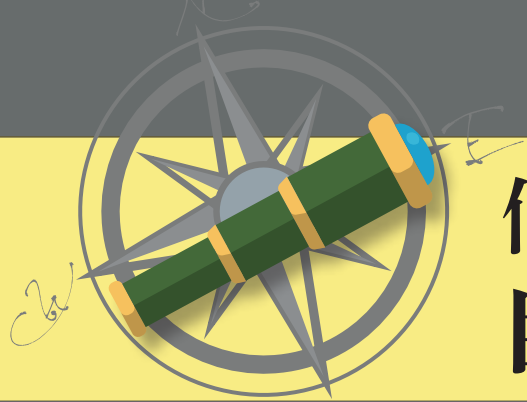
サービス内容

企業の価値を体現する社員を増やす人事評価制度導入（またはバージョンアップ）

期待できる効果

- ①価値提供増大による業績拡大
（価値が増大すれば利益も向上）
- ②社員満足度の向上
（自分たちの仕事は価値があると理解が深まる→貢献欲求の充足）
- ③社員方向性の一致化
（社員が迷わずに仕事ができる→自己肯定）





価値経営の基盤は 自社の魅力の発掘

価値発掘 プロジェクトとは？

見えていない「真の価値」を見つける

気づき

みつけた価値を掘り下げる

驚き

視点を変えて価値を見つめなおす

誇り

価値を伝えるプレゼンテーション

意欲



■ワークショップの狙い

1

『本質を掘り下げる』＝
視点・視野・視座を
変える

2

相手に伝えるための
『あなた目線』の習得

3

プラス発想で、明る
く前向きに『コミュニ
ケーションを活発化』
する

4

『整理された価値や強
み』を求人活動や企業
PRツールの『基盤』に

5

トップが描くビジョンを
『自分ごとと理解』し
て永続企業に

プロジェクト受講者の声

■若手社員



意欲

これまでは「叱られないように」「よけいなことをしないように」と思い仕事をしていましたが、今は「何をしたら喜ばれるか」「何が価値になるのか」と考えて仕事をしています。仕事をする喜び、楽しさがまったく違います。



驚き

弱みと思っていたことが、見方を変えるだけで強みになるんだと驚きました。「無理矢理にでもプラス発想」というプロジェクトのルールが、普段恥ずかしくて言えなかったような前向きな言葉を口に出させてくれました。



気づき

正直、また変なことをやらされるんだと思ってましたが、これまでの研修やプロジェクトの中で一番ワクワクしました。上から押しつけられた施策と思っていたことも、うちの価値を実現するためだとわかって見方が変わりました。もちろん、上司への信頼も(笑)

■中堅社員



気づき

経営は、まず最初に戦略があると思っていましたが、違っていました。戦略の前に「創業の想い」があったんですね。



誇り

お客様に取材したら、「あなたの会社のイメージは『いろいろな色に染まってくれる』白」と言われました。自分ではごく当たり前にやっていることがお客様にはそんな風に伝わっているんだと知って、うちの会社が誇らしくなりました。

■経営幹部 (ワークショップ後のプレゼンテーションを受けて)



プレゼンを聞いていて、自分がそこまで考えているのか？と恥ずかしくなりました。こんなに真剣に取り組んでいる若い仲間たちの想いを形にしていくことが自分の責務だと痛感しました。



うちの社員が自分の会社をこんなに誇りに思っているとは。素直に嬉しいです。



幹部の発表を聞いたが、本気で考えている人と考えていない人の差がこんなににあるのに驚いた。



ずっと思っていたことがうまく伝えられずにいたが、今回発表してくれた「うちの価値」はまさしくそうだったことだった。



事業承継の新しいカタチ

「ベンチャー型事業承継」とは？

事業承継といえば、ここ数年毎日のように耳にする言葉ではないでしょうか。

あらためて語るまでもありませんが、事業承継と聞くと、相続税対策・株価対策といった「財産」に関する話、そして、株式の移転といった「経営権」に関する話を思い浮かべる方も多いかもしれません。もちろん、それらも重要で慎重に対応すべきですが、どの企業も、「事業」そのものをどのように繋げていくか、という観点を避けて通ることはできません。

事業の承継はうまくいかない？

親族内で後継者が複数いて安泰に見える場合でも、兄弟や従兄弟同士が互いに遠慮し合ったり、逆に誰も事業に関心がなかったりすることで、事業が停滞してしまうことも見受けられます。また、なんとか後継者が確定した場合でも、後継者が古参の社員を尊重せずに無用な反発を生んだり、無理にリーダーシップを発揮しようと焦って空回りしたり、という事例も散見されます。

ただ、そもそも社会環境も違えば、創業(事業の立ち上げ)と承継(事業の引き継ぎ)では求められる資質も異なるものですので、後継者を創業者と重ね合わせて比較評価することがこのような「うまくいかない」事態を生んでいるといっても過言ではないように思います。

ベンチャー型事業承継のススメ

これらの課題をスムーズに乗り越える方法としておすすめしたいのが「ベンチャー型事業承継」です。

ベンチャー型事業承継では、リーダーシップ成功体験を通して、創業者と比較評価される状態を脱し、後継者の自信を高めることに主眼を置きます。

「ベンチャー」という言葉から、「全く新しい事業」をイメージされる方も多いかもしれません。もちろん、新規事業を企画することは先行き不透明な時代においては非常に重要な経営戦略です。成功すればこれ以上ない大きな自信になることは間違いありません。ただ、ここでの「ベンチャー型事業承継」では、新規事業だけではなく、既存事業を磨き上げる、たとえば、既存商品またはサービスを見つめなおし、その内包する価値を別の用途やマーケットに展開する、といった方法も含まれています。

ベンチャー型事業承継を成功に導くポイント

このようなベンチャー型事業承継をスムーズに成功させるためのポイントを2つご紹介します。

1つ目は、「右腕になる人財」です。後継者が将来に向けて長く事業を続けていくためには、後継者を支える人財が必要です。ベンチャー型事業承継の取り組みを右腕になる人財と共に苦勞し、成功体験や失敗体験を共有することで、「同志」のような関係性が構築され、後継者の人生におけるかけがえのない財産となるはずです。

2つ目は、「外部第三者」の活用です。ベンチャー型事業承継、と一口にいっても、スムーズに進捗するものではありません。取り組むプロジェクトが迷走することや、場合によっては創業者や古株社員、さらには右腕となる人財とさえ衝突することがあります。方向性を微修正したり、関係性が破綻する前に調整をおこなうなど、黒子的な第三者の存在が役に立ってくれます。ベンチャー型事業承継の取り組みと一緒に伴奏する外部第三者(経営コンサルタントなど)を最初から用意しておくことが大事です。

右腕になる人財が社内にいなければ、迷わず外部から採用を

先ほど、右腕となる人財の必要性を述べましたが、社内にはいない場合は、迷わず外部から採用すべきです。どういう人財を採用したいのか、後継者自身で考え、自己の責任において採用活動をしましょう。

ただ、たとえば、上場大企業にいたような人財は中堅中小オーナー企業とのガバナンスギャップに必ず悩み、転職後すぐに最高のパフォーマンスを発揮しようとして空回りすることもよくありますので注意して下さい。採用した右腕人財の心理も予測しながら組織に定着させていく、これも後継者にとっては大事な仕事ですが、ここでも経験豊かな外部第三者の知見や立ち位置を活用することができるのです。

▶みらい経営者ONLINE

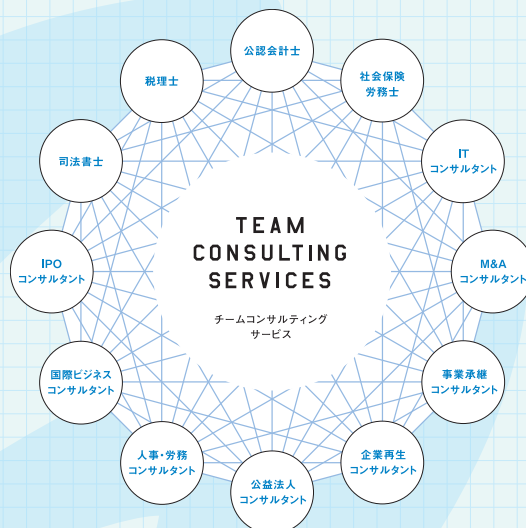
企業の経営者やマネジメント層向けに、経営課題の発見、解決に役立つ情報を発信します。会計・税務・労務といった専門的な内容から、事業承継、M&A、IPO、国際ビジネスなど、経営テーマに即した情報を最新事例とともにお届けします。



SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム
(=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、
「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ●成長戦略 ●企業再生 ●人事労務
- M&A、グループ再編 ●事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ●IPO支援 ●国際ビジネス支援



GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業

国内	みらいコンサルティング株式会社 税理士法人みらいコンサルティング 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 株式会社みらいアウトソーシングSR MCA監査法人 Reanda MC 国際公認会計士共同事務所 みらいコンサルティング司法書士事務所 みらいバリュークリエイティブ株式会社
海外	唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司 唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司 MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD. Nippon MIRAI Company Limited (Vietnam)
- 本社所在地 〒104-0031 東京都中央区京橋二丁目2番1号 京橋エドグラン19階 ☎03-6281-9810
- ホームページ <https://www.miraic.jp/>

OFFICE 拠点

- | | | | |
|-----|--------------|----|--------------|
| 東京 | 03-6281-9810 | 新潟 | 025-240-7390 |
| 大阪 | 06-6222-8330 | 仙台 | 022-713-9390 |
| 名古屋 | 052-253-5628 | 岡山 | 086-800-1346 |
| 札幌 | 011-251-2280 | 広島 | 082-535-5337 |
| 福岡 | 092-413-2220 | 沖縄 | 098-894-2669 |

(2018年8月新規開設)

上海・北京・深圳・クアラルンプール・ホーチミン

海外Japan Desk

アメリカ(LA)／シンガポール／中国(大連)／台湾
香港／ミャンマー／フィリピン／インドネシア／タイ
カンボジア

