
“見えない資産”経営の要点まとめ

- ・“見えない資産”経営は、（株）バリュークリエイト三富様が、勤務されていたアーサーアンダーセンの考え方をベースに、モデル化し体系的にまとめたもの。
- ・2019年5月に、三富様にご講演いただいた内容を、一部抜粋し、私なりの理解を紹介する。

2020-11-10

吉田

1. 会社には見える資産と見えない資産がある



見える資産（B/Sに現れるもの）

- ・物的資産（土地、建物、設備・・・）
- ・金融資産（現金、売掛金・・・）

見えない資産（B/Sに現れないもの）

- ・組織資産
理念、ビジョン、戦略、歴史、風土・・・
- ・顧客資産
お客様、流通チャネル・・・
- ・人的資産
社員、パートナー・・・

“見えない資産”が会社の持続的成長、価値創造の源泉
これらの“見えない資産”を次項以降紹介する。

2. 組織資産

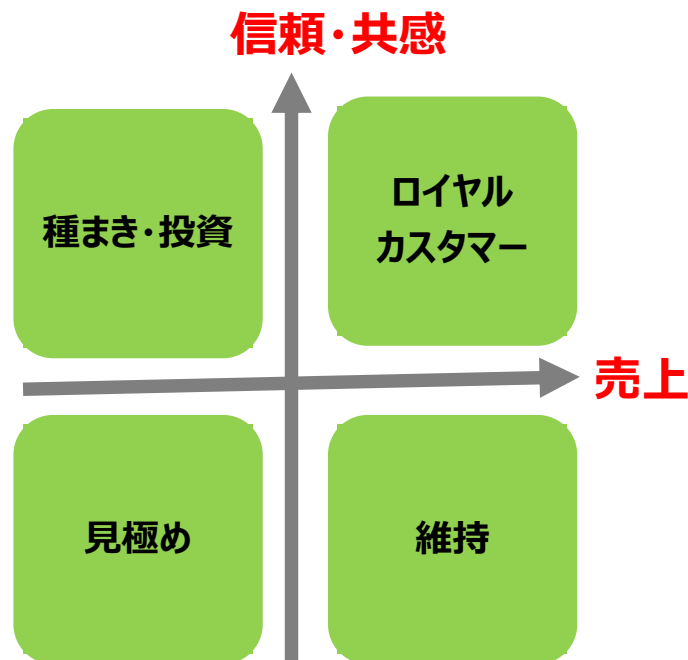
- ・企業価値創造の源泉となる一番重要な資産
“見えない資産”の中心
- ・キーワードは“ワクワク”
社員に、“情熱”を与え、“やる気”を引き出すもの
- ・企業理念、ビジョン、戦略や、企業風土・・・
社員の考え方、行動に影響を与えるもの

監査役としての視点の例

- ・企業理念から戦略まで一貫性が保たれているか？
 - ・社員に納得感“ワクワク”をもって受け入れられ、浸透しているか？
 - ・企業理念、戦略に沿った社員の行動を評価しているか？
-

3. 顧客資産

顧客を売上に加えて、自社への信頼・共感度“ニコニコ”で分類する



ロイヤルカスタマー

自社の戦略・方針に共感。利益の元。

種まき・投資

今後、一緒に成長していくべき顧客

維持

売上はそこそこあるものの、値下要求、クレームも多い顧客。

見極め

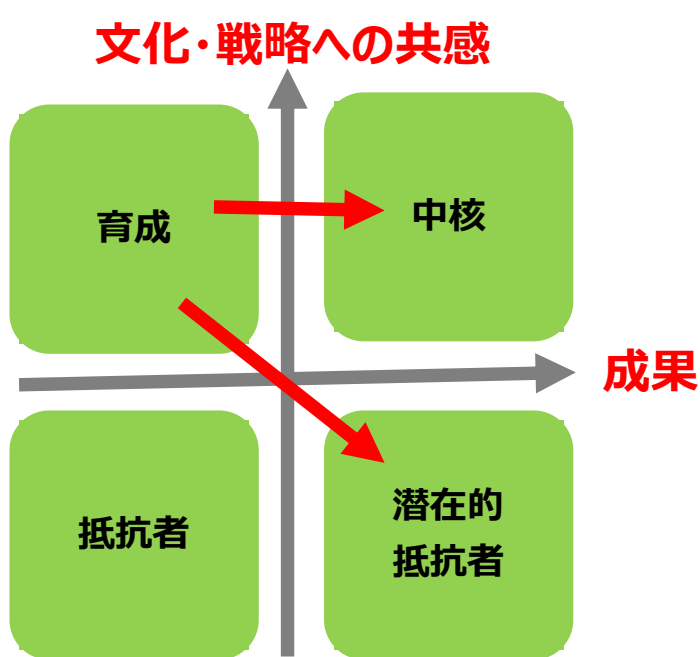
切りたいが、これまでの付き合いもあり

監査役としての視点の例

- ・単に案件ごとの売上・利益だけではなく、理不尽な要求による営業担当の負荷なども含めて、トータルで顧客を峻別できているか？
- ・“維持”、“見極め”の対応に追われて、“ロイヤルカスタマ”、“種まき・投資”の維持、拡大への取組みが疎かになっていないか？

4. 人的資産－1

“成果”に加えて、会社の“文化・戦略”への共感度“**イキイキ**”で分類する。



中核

経営トップがここに位置すれば理想的

育成

文化・戦略に納得、期待している若手

潜在的抵抗者

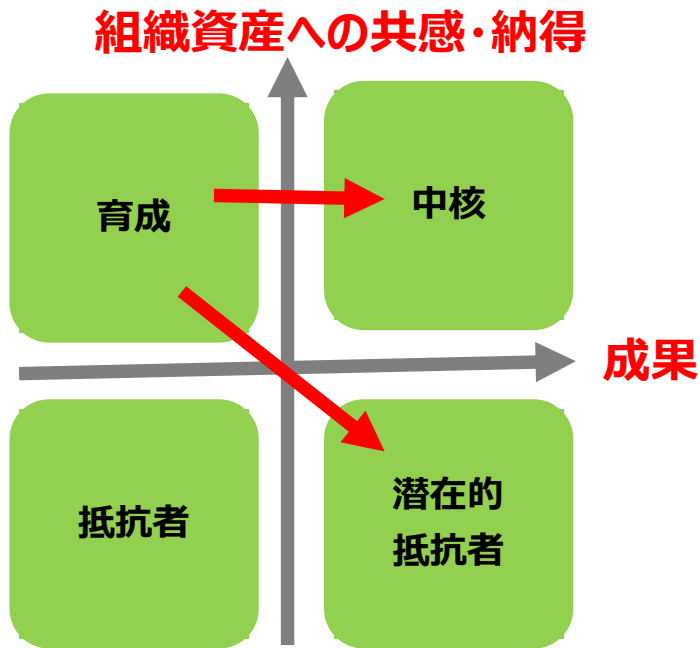
文化・戦略に納得していないものの、能力があり、成果を出すベテラン

抵抗者

再就職支援？

文化・戦略への共感とは？（→その会社の組織資産への共感/納得度）
社是、経営理念、価値観など、長期にわたってその会社に大事にしている普遍的なもの、すなわち“組織資産”に共感しているかどうか？
あるいは、そもそも“組織資産”を大事に思ってるかどうか？

4. 人的資産－2



監査役としての視点の例

- ・適材適所に社員を配置できているか？
会社の普遍的な理念、価値観に納得していない “潜在的抵抗者” が組織を取りまとめる重要なポジションについていないか？
“育成” の若手に悪影響を与えていないか？
- ・単に“成果” だけを評価する人事評価制度になっていないか？

問題提起

社是、経営理念などをただの標語にして、短期的な利益の追求に専念し、社是、経営理念を大事にしようとならない “不真面目” な経営者、会社が多いのが実態ではないのか？

すなわち、右下に経営者がいる。その場合は、どうしたらよいのか？
(右上に変わることはないというのが三富様のご意見？)