

1 資本コストから考えるROIC経営

場の計画がその後反映されないと
いったことも起きているのではない
かと推察する。

また、計画実績管理が部門ごと個
別に最適化されたサイロ化された状
態で、部門間の連携が十分ではな
かったことと、販売管理や生産管理
といった個別のITシステムが、財
務会計システムや経営管理システム
と密に情報連携がとれないといった
ことがあったのではないかと考え
る。

**短期的志向に対す
る実質的な対応が
できていない**

株主や機関投資家からみると短期
的な志向でのリターンを期待する
が、企業の成長の観点からは、複数
年にわたる長期の投資も多く、数値
のみでは長期の成長を表すことがで
きない。

また企業価値向上の観点からは、
従来からあるバランススコアカー
ドの概念にあるように、財務の視点
のみならず、顧客の視点、業務プロ
セスの視点、学習や成長の視点と
いった多角的な視点も重要である。
とりわけ、日本には古くからある
文化として、顧客との長期的な信頼

関係の構築や、長期的な組織・社員
の育成、製品開発技術、ノウハウの
蓄積といった、財務数値や指標には
表れない価値を重んじるということ
もあり、短期的な志向がそういった
文化と相入れなかったのではともい
える。

III ROEとの関連づけ、事業ごとの資本効率性 ROIC経営のポイントと しくみづくり

ない短期的な戦略をとるといったこ
とも過去には実施されてきた。たと
えば、追加の借入れを行って当期利
益を増やすことにより、財務レバ
レッジを向上させ、ROEを見た目
という点で改善させてしまうとい
うことがなされた時期もあった。追加
の借入れを行ってもROEの分母で
ある自己資本は変わらないが、追加

の借入れをして事業を行った分だけ
分子の当期利益が増えるため、RO
Eが改善するからである。
このように、株主や機関投資家に
対する成績を上げるために、実質的
な企業価値向上には直接結びつか
ないような対応、すなわち短期的志向
に対する実質的な対応ができてい
なかったのではと考える。

これまで見てきたような課題を踏
まえた最近の傾向として、ROIC
経営が注目されている。本章ではR
OIC経営がどのようなものか、効
果的な経営の為にはどのようなこと
をすべきかをみていきたい。

概要 ROIC経営の

ROICは投下資本に対するNO

PAT、すなわち「ROIC = NO
PAT ÷ 投下資本」であり、企業が
投下した資本が本業の事業に有効活
用されているかをストレートに表し
ている。

ROICの利点としては、構成す
る要素に分解していくことで(図表
7)、ROICを改善させるために
何をすべきかを把握しやすい点が挙
げられる。

それでは、ROICを用いた経営
を効果的に行うためのポイントのみ
ていきたい。

(図表7) ROICの分解

