

とがうかがえる(前頁図表2)。

ただし、これらの好循環を産むことは、「言うは易く行うは難し」であ

り、「わかつちやいるけどできない」理由に正対しなままPBR向上プロジェクトを推し進めても、すぐに

リバウンドしてしまう(メッキが剥がれて株価はまた下がる)ことに留意すべきである。

みになることが懸念される。

そもそも日本企業の社員は、学生時代から金融教育がされてきていない人が多く、BSが重要といったところで、「理屈はわかるが、ピンとこない」、「ピンとこないものは動けない」という反応が返ってくることに悩むコーポレートは多い。

第2章

事業の横串を通す「コーポレート」の役割とは PBR向上プロジェクトの 考え方と実務上の留意点

【この章のエッセンス】

●「わかつちやいるけどできない」の壁を突破するカギは、事業部のリーダー候補に修羅場でバランスシート(以下、「BS」という)を持つ経験を積ませること。そして、「コーポレート」にBS思考材料の提供も含めて「顧客価値起点」で事業の横串を通せる体制を育てることである。

●PBR向上プロジェクトはコーポレート変革である。その立上げには、「そもそもなぜこの変革に乗るべきなのか」について、社内外のステークホルダーに共感を得られる骨太なストーリーを起点とすべ

きである。

「わかつちやいるけどできない」という、よくある課題

日本企業のPBR向上に向けては、前章の4つの傾向に対応する形でつまずきやすいポイントが4つある。

(1) 事業を「わかつちやいるけど止められなご」

事業部・現場が強い傾向がある日本企業では、全社最適という大義名分があっても、コーポレート(本社)

が事業に口出ししにくい。しかも執行役員までがミドル化し、各事業部の利権代弁者になっているケースも増えていてさらに抵抗は強くなる。

また、日本企業は祖業を大切にする姿勢があり、事業間のシナジー幻想と相まってどうしてもROICスプレッド等の定量指標で割り切れず、未練が断ち切れないケースも多い。

(2) ROIC文化、特にBSの視点が事業部長でも「ピンとこないご」

ROICツリーを描く等によってKPIを論理的に絞り込むのも重要であるが、事業部長は説得しても、現場までKPIが浸透せずに尻すば

(3) 知的資本(BS)に表れない価値も含む、広義の無形資産の「捉えどころがなご」

日本企業は長らく現場力が強いといわれてきたが、悪くいえば現場任せとなる場面も多かった。その反動で、欧米企業等に比べると、暗黙知の形式知化である「見えないもの見える化」が苦手な傾向がある。

また、知的資本の捉え方が狭く、特許等のBSに載る無形資産限定で考えがちである。たとえば、日本企業の知財は、製造技術や素材・部品止まりで他社技術とのインターフェース等までは含まれておらず、海外競合に比べると事業アーキテクチャ全体の押さえが弱い傾向がある。この点、知的資本に本来含まれるはずのビジネスモデルや顧客基盤といったものが十分に可視化されていないということができる。