

# 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

優良企業の特徴と実践事例 企業変革の加速に向けて

2023/12/11



Build Beyond As One.

1. ROICが改めて注目されている背景
2. 日本企業のPBR向上に向けた「進化するROIC経営の実態調査」  
～優良企業の特徴～
3. 「進化するROIC経営」を通じた企業変革の加速に向けて  
～進化するROIC経営導入支援サービスの提供開始について～

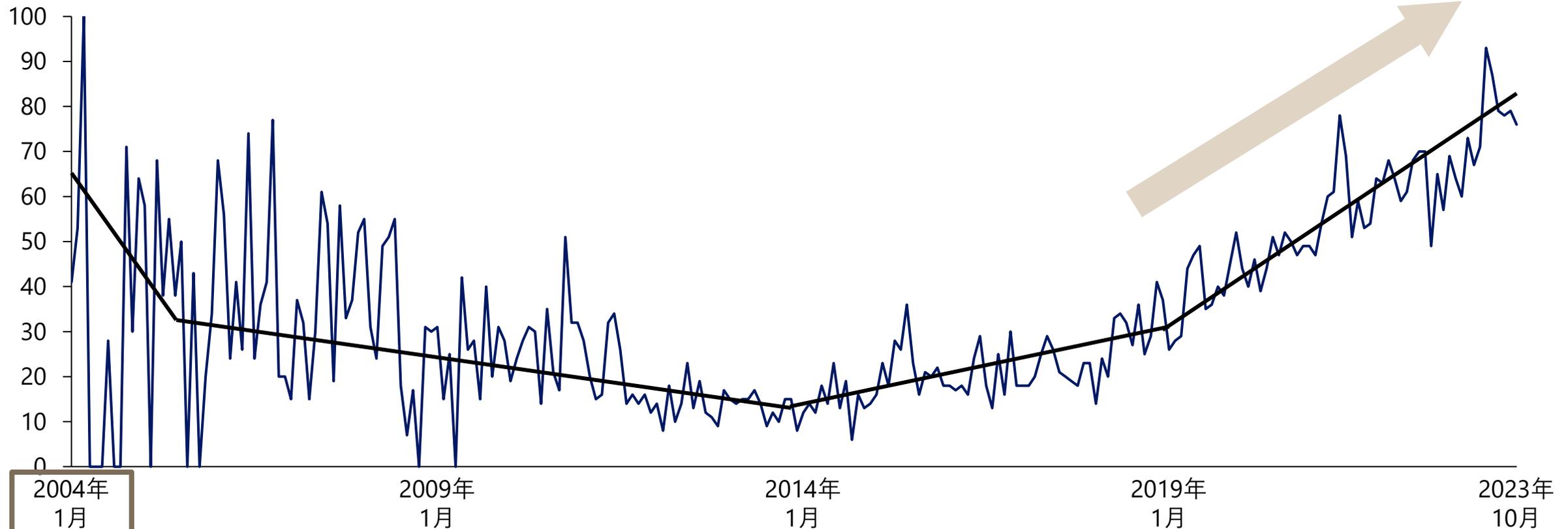
## 1. ROICが改めて注目されている背景



## 改めて注目されている「ROIC」 (1/3)

「ROIC」が検索キーワードとして直近5年で再増加

「ROIC」 Google 検索キーワードの動向



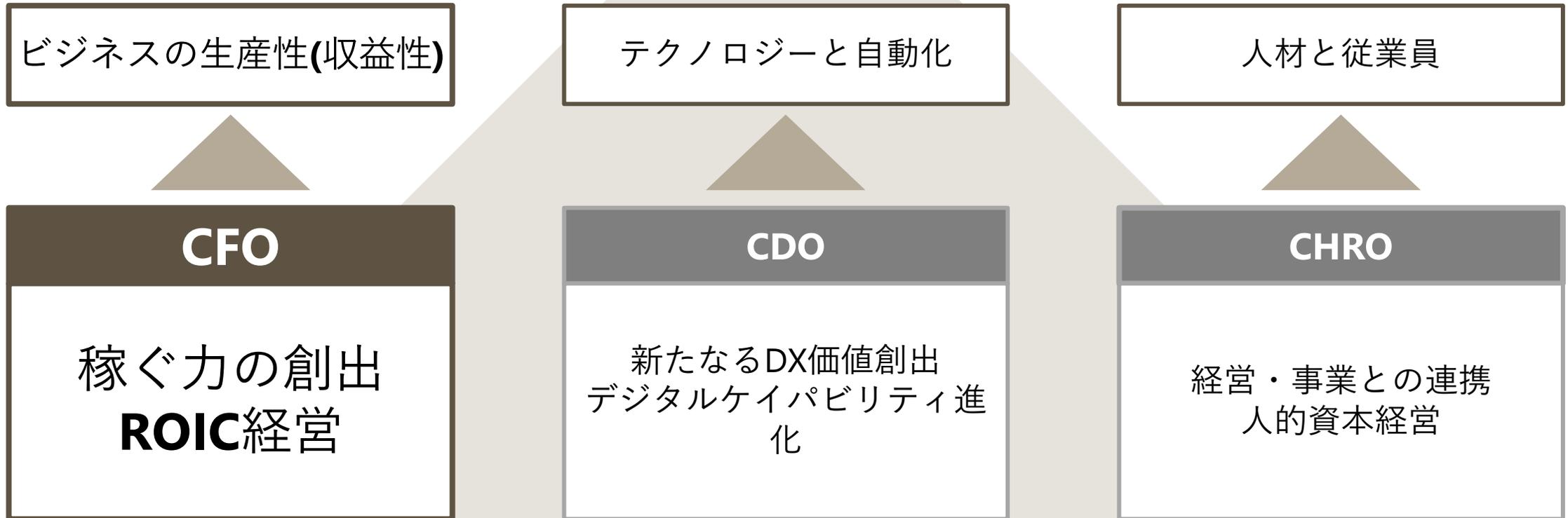
出所：Google Trends

## 改めて注目されている「ROIC」 (2/3)

事業ポートフォリオ変革の実現に向け、ビジネスの生産性（収益性）を向上する「稼ぐ力の創出」と、そのためのROIC経営がポイントに

### 事業ポートフォリオ変革

経営アジェンダ\*

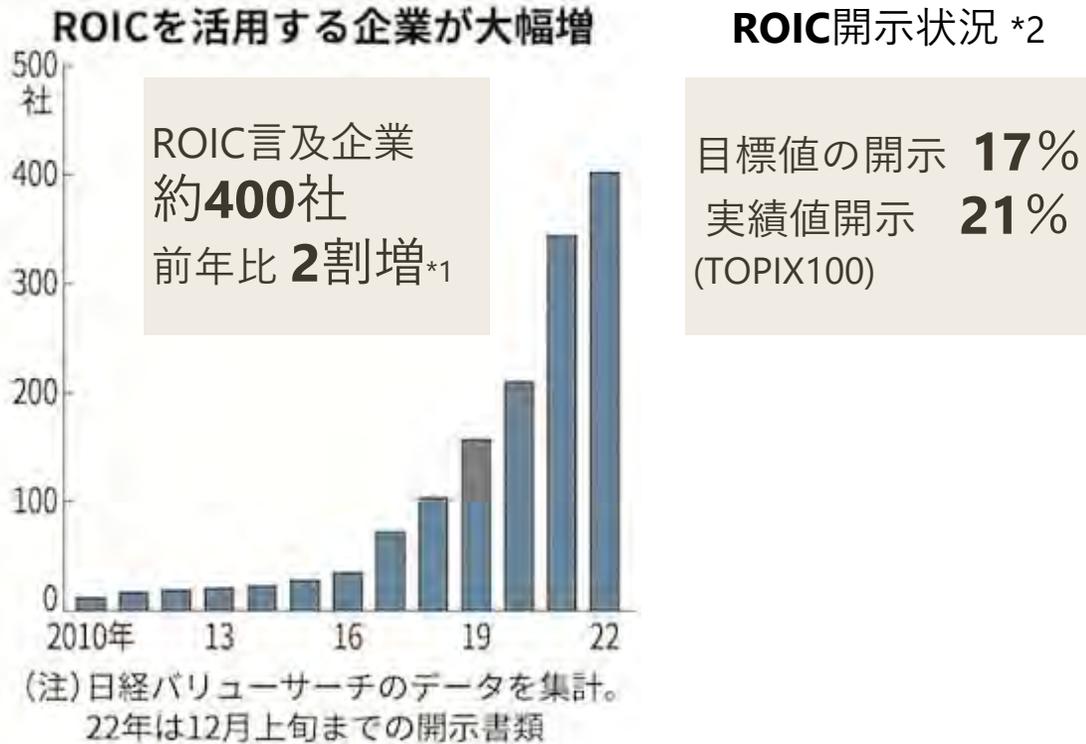


\*出所：Gartherの2023年CEO／上級経営陣向けサーベイ

# 改めて注目されている「ROIC」 (3/3)

経営指標や事業別の資本収益性指標として、ROICの活用と開示が進んでいる

## 経営指標としての活用の推進



## 国による事業ごとの資本収益性開示の後押し

事業再編実務指針～

事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～\*3

事業ごとの資本収益性を測る指標として

**ROIC** (投下資本利益率) を導入し、資本コストとの比較や競合他社との比較 (ベンチマーク) を行うことが重要である。

事業ごとに ROIC と資本コストを比較するためには ROIC の算出のために、事業ごとに資産等の割付けを行い、その上で、資本コストの把握のために、事業セグメントごとの BS (連結ベース) を整備することが求められる

\*1 : 日本経済新聞 2022 広がるROIC経営(1)資本効率の指標、400社活用

\*2 : HRガバナンス・リーダーズ 2023 TOPIX100構成企業を対象としたROIC、資本コスト指標の開示状況調査

\*3 : 2020年7月 経済産業省

2. 日本企業のPBR向上に向けた  
「進化するROIC経営の実態調査」



# 進化するROIC経営の実態把握のためのサーベイを実施

## ROIC実態調査

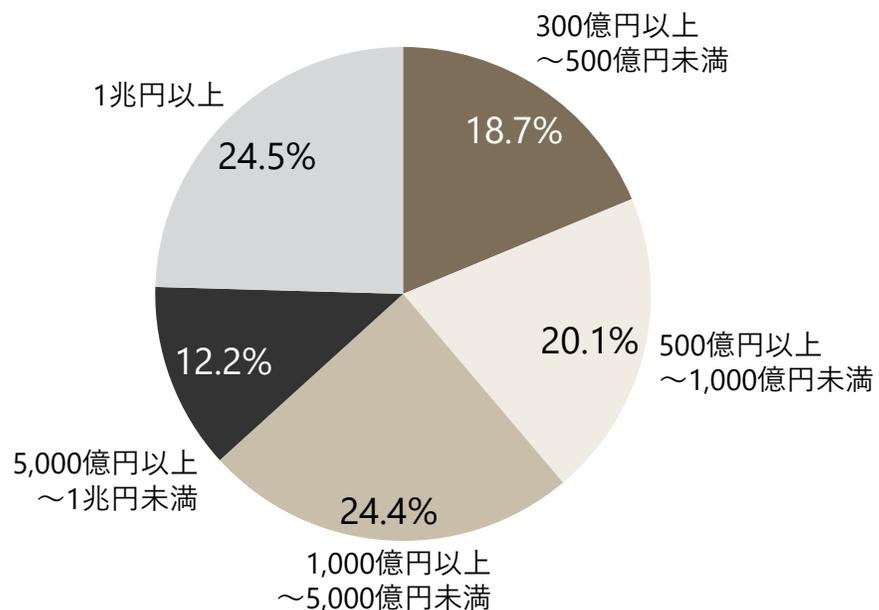
本調査の結果については、  
こちらのマークを付けています。

### サーベイの目的

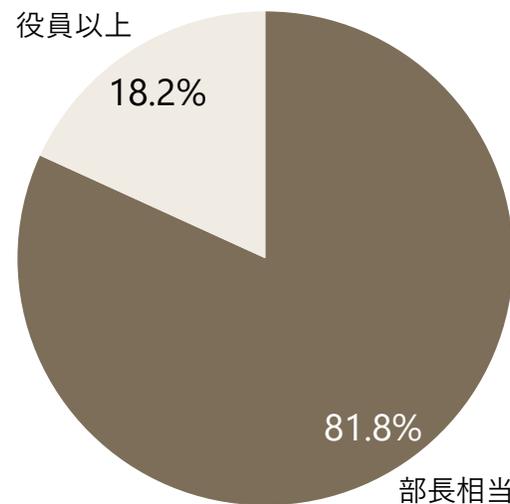
- 日本企業の**PBR**向上に向けた進化する**ROIC**経営の実態の把握
- 取り組みを推進するうえでの課題・成功要因の特定

### 回答者の属性 (N=721\*1)

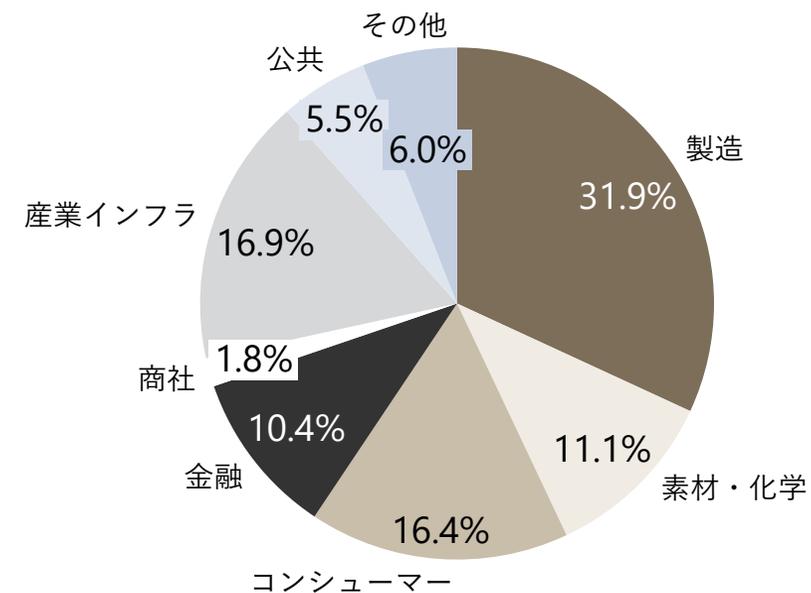
#### 売上規模



#### 役職\*2



#### 業種



\*1: 複数事業を保有している企業の回答者 (N=608) に限定した分析も実施

\*2: 経営企画、経理/財務、IR部門の経験あり

# 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

PBR向上には、「稼ぐ力の創出」と「成長期待の醸成」に本質があり、ROICを核とした大きく4つの工夫をしている

高い**PBR**（企業価値）の実現

稼ぐ力の創出

成長期待の醸成

1 **ROIC視点で事業ポートフォリオを妥協なく組み替えている**

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

2 **ROICと連動した現場KPIを選び抜いている**

- 事業別に**ROIC**向上の肝となる**KPI**を厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

3 **知的資産の投資対効果を追求し続けている**

- 投資対効果の見えにくい**知的資産**も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

4 **連結経営管理のデータインフラを妥協なく整えている**

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスターデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（**FP&A**や**BICC**）を整備

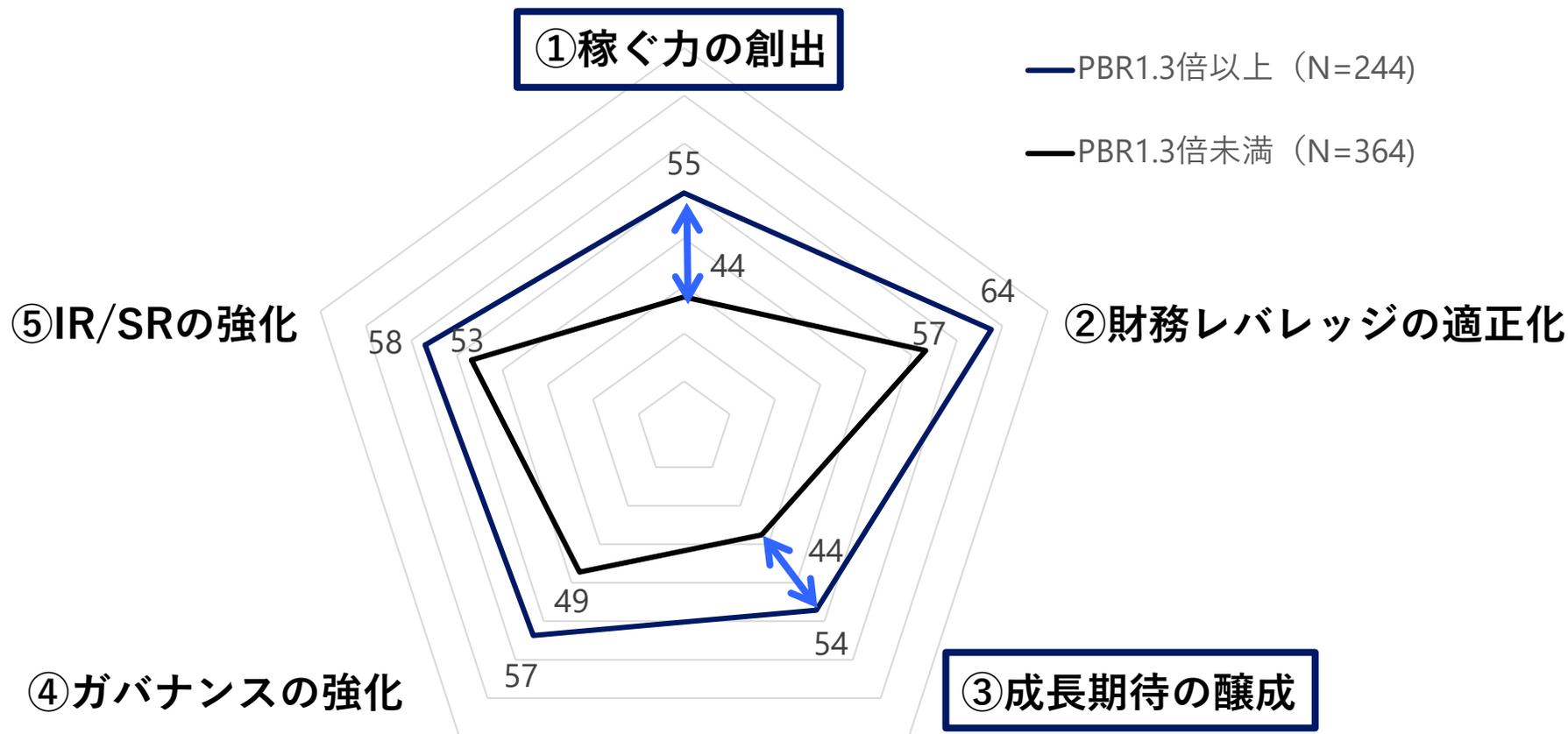
縦のマネジメント（本社→事業部→インフラ）

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

## PBRが高い企業と低い企業の差分はどこにあるか？

PBRが高い企業と低い企業の差分は「稼ぐ力の創出」と「成長期待の醸成」

PBRに影響のある5つの領域の中での、CFOの取り組み状況

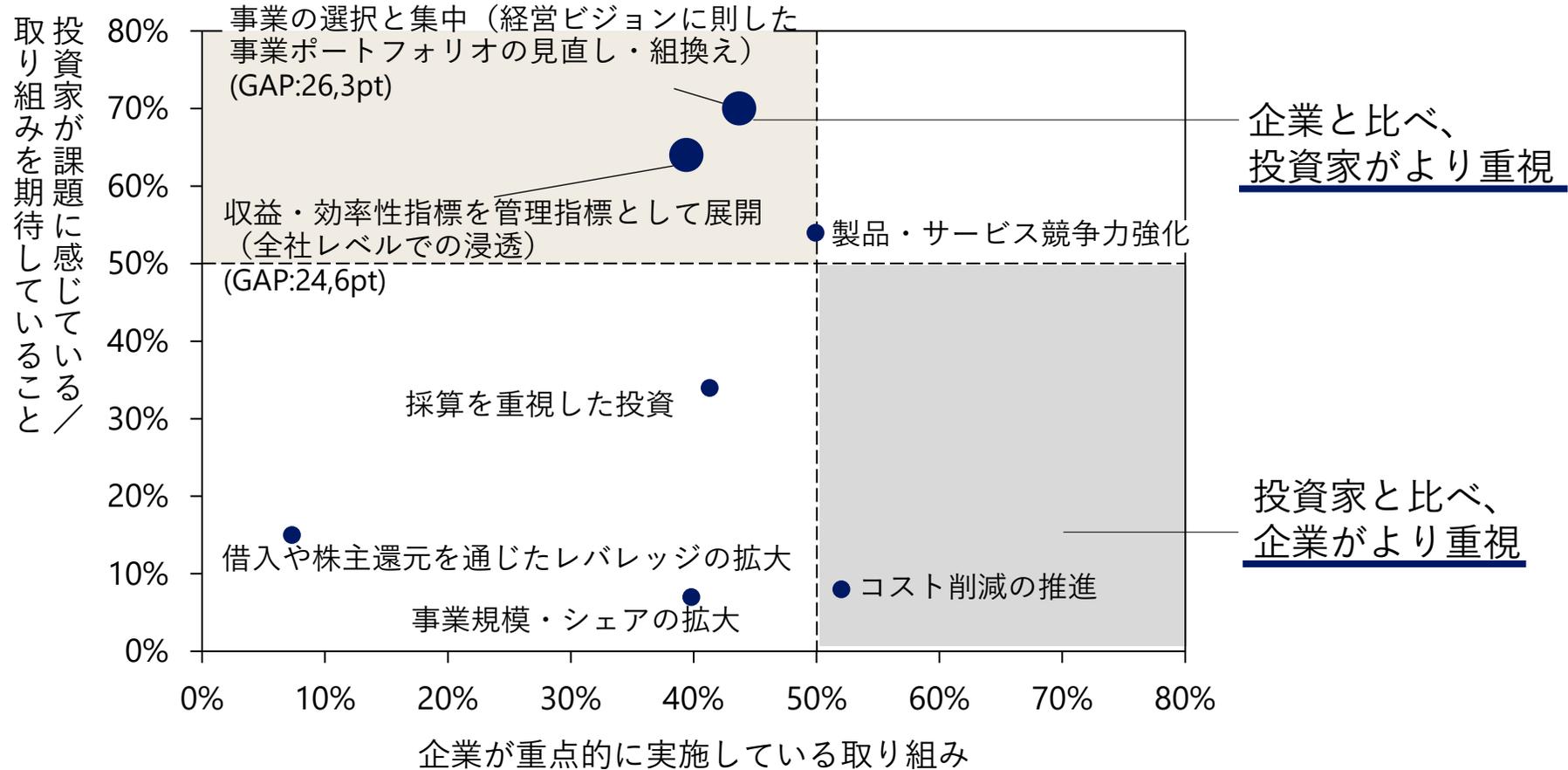


『十分対応できている』、『一部対応できている』、『十分に対応できていない』、『CFOが取り組むべきことではない』の各回答率を点数換算（100点満点）  
 （十分対応できている：1点、一部対応できている：2/3点、十分に対応できていない：1/3点、CFOが取り組むべきことではない：0点）

# 稼ぐ力の創出 | 投資家と企業のギャップは何か？

投資家は「事業の選択と集中」「収益・効率性指標を管理指標として展開」を重視している

資本効率向上に向けて企業が重視していること・投資家が期待していること



出所：一般社団法人生命保険協会『生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について（2022年度版）』

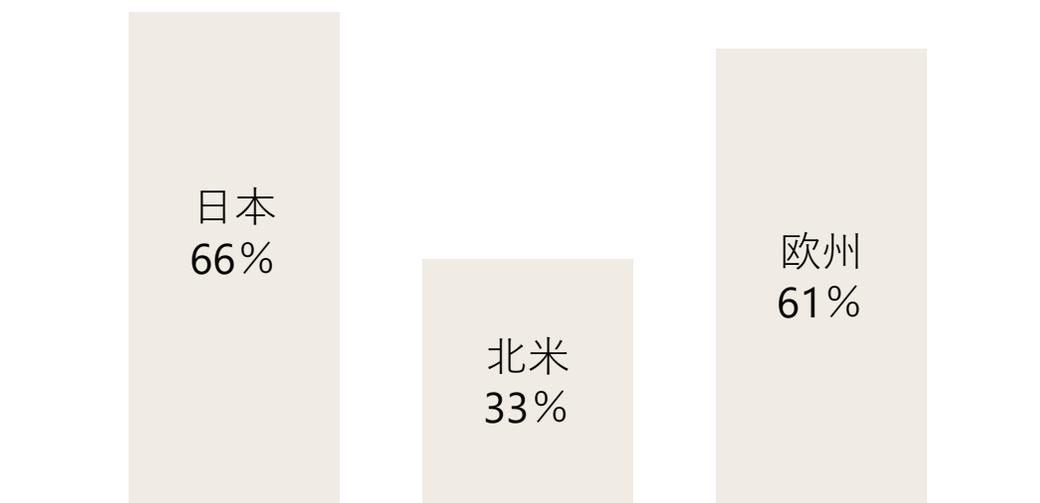
# 日本企業の事業の選択と集中の状況は？

日本企業は事業の多角化率が高く、事業・子会社の「売却」が苦手

## 複数の事業セグメントを保有する企業の比率

日本企業は多角化率が高く、事業数が多い

複数の事業セグメントを保有する企業の比率



出所：CREDIT SUISSE Webex Series 2020 HOLT Segment Analysisを基にした  
経済産業省「事業再編ガイドライン」を基に、当社にて作成

## 事業買収・売却数の推移

日本企業は、「買収」は進むが、「売却」が拡大しない

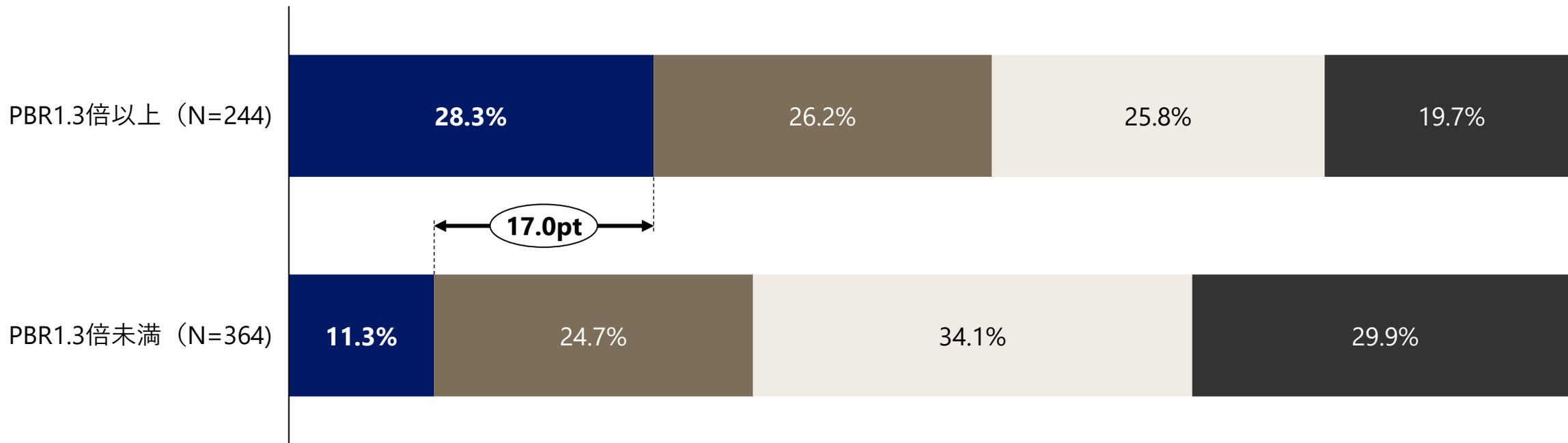


出所：レコフデータベースを基にした経済産業省「事業再編ガイドライン」

## 事業ポートフォリオの組替の状況は？

企業の事業撤退経験の有無とPBRの高低に高い相関が見られる

### 事業ポートフォリオの組替、事業仕分けの状況



- 事業仕分けの基準が定まっております、メリハリある運用をし、事業撤退の意思決定に至ったことがある
- 事業仕分けの基準が定まっております、一部運用しているが、これまでに事業撤退の意思決定に至っていない
- 事業仕分けの基準が定まっているが、適切に運用できていない
- 事業仕分け（どの事業を成長・維持・縮小・撤退すべきか）の基準が明確には定まっていない

# 調査結果の詳細分析のポイント

## 分析深堀の視点

「稼ぐ力の創出」を左右する要因は？

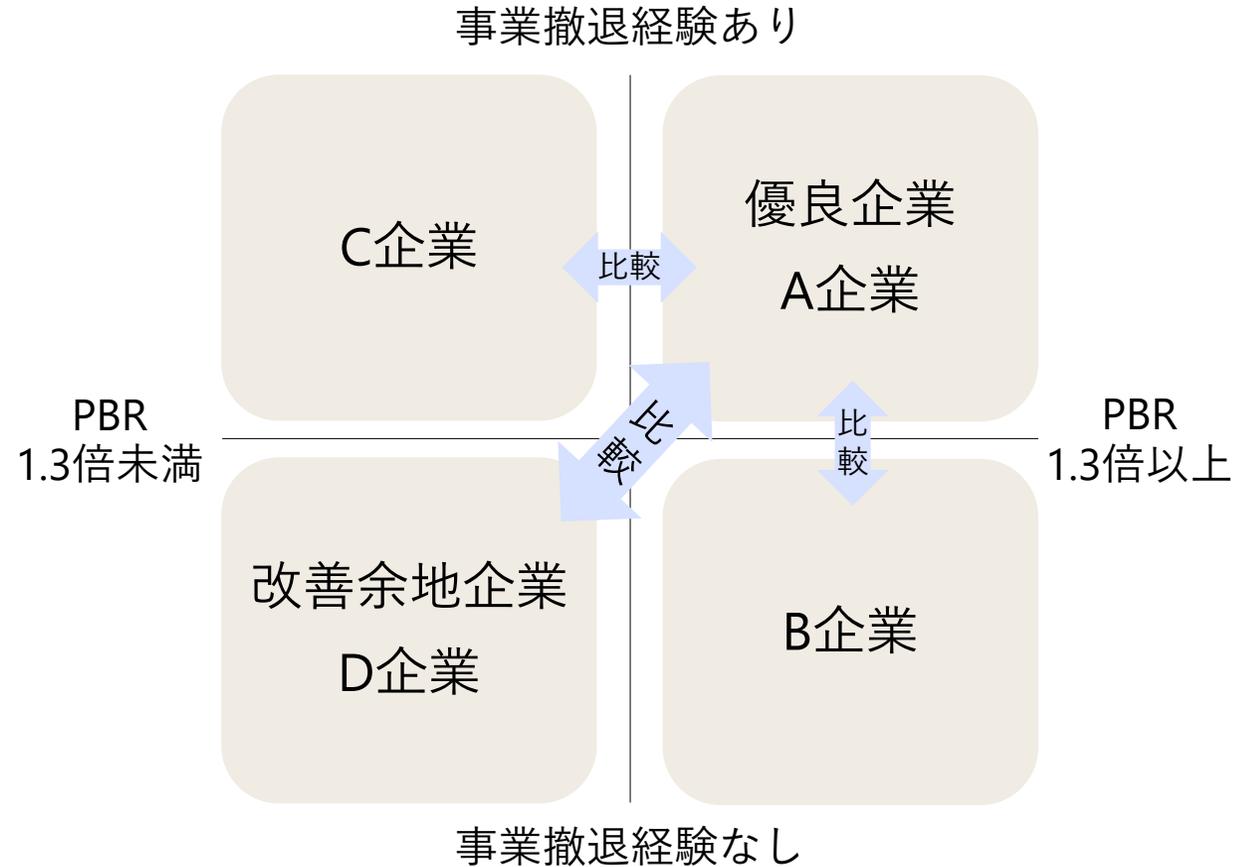
事業ポートフォリオ組替に関する事項

収益・効率性指標の展開に関する事項

「成長期待の醸成」を左右する要因は？

「進化する**ROIC**経営を支える基盤」の整備状況は？

## 分析の切り口



## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

2-1. 「稼ぐ力の創出」の要諦 | 事業ポートフォリオ組替



# 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

## 高いPBR（企業価値）の実現

### 稼ぐ力の創出

#### 1 ROIC視点で事業ポートフォリオを妥協なく組み替えている

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

#### 2 ROICと連動した現場KPIを選び抜いている

- 事業別にROIC向上の肝となるKPIを厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

### 成長期待の醸成

#### 3 知的資産の投資対効果を追求し続けている

- 投資対効果の見えにくい知的資産も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

#### 4 連結経営管理のデータインフラを妥協なく整えている

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスターデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（FP&AやBICC）を整備

縦のマネジメント（本社→事業部→インフラ）

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

< 優良企業の特徴 >

**ROIC** × 規模成長指標を用い、事業ポートフォリオ組替を徹底

- 優良企業ほど、事業ポートフォリオ組替を重視  
買収だけでなく、日本企業が苦手な撤退・売却も
- その判断軸にROICを活用する企業多数（優良企業の2/3）
- 一方、ROICの緊縮・短期志向を防ぐためにも、①規模成長、②外部マーケット、③無形資産を事業評価に用いている

## 事業ポートフォリオ組替を重要視しているか？ &lt;現状&gt;

優良企業は、企業価値向上への取り組みとして事業ポートフォリオの組み替えを重視

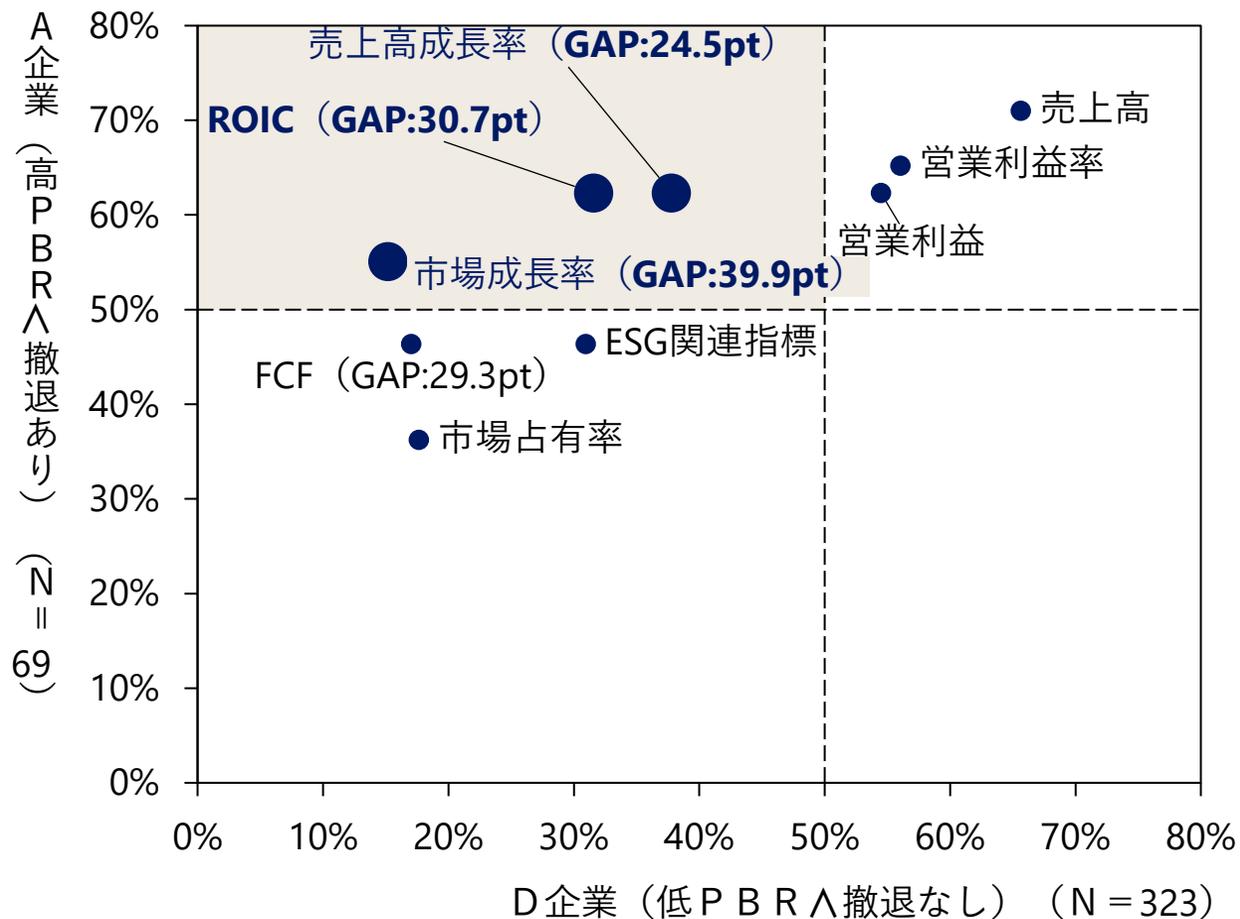
## 企業価値向上に向けた事業ポートフォリオ変革の強化



# 事業ポートフォリオの評価軸は？ <現状>

優良企業は、事業評価の軸として「ROIC」に加え、「売上高成長率」「市場成長率」の規模成長指標を活用

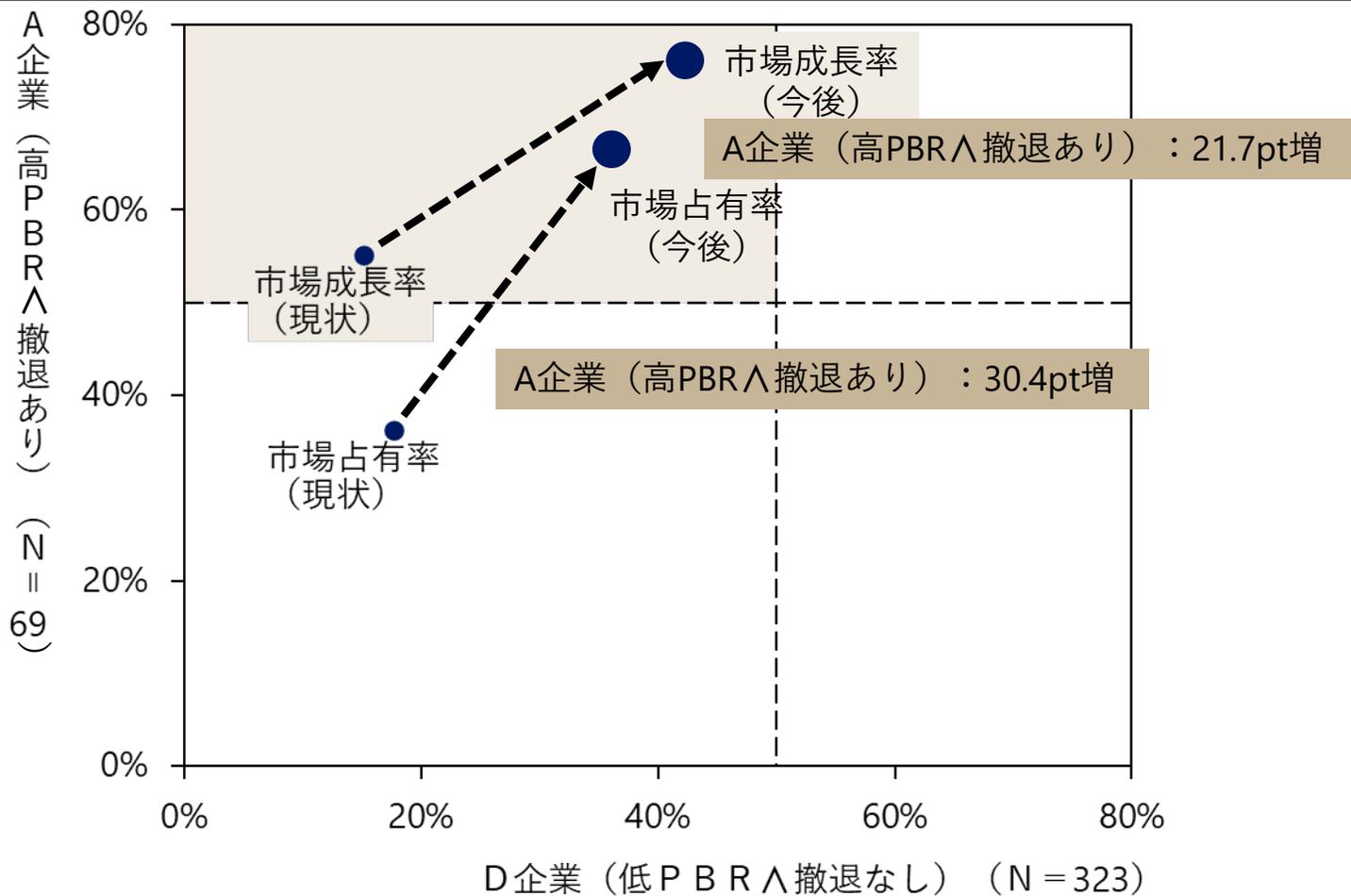
事業ポートフォリオの評価軸として、現在使用しているもの



# 事業ポートフォリオの評価軸は？ <今後の意向>

優良企業は、「市場成長率」に加えて「市場占有率」にも着目

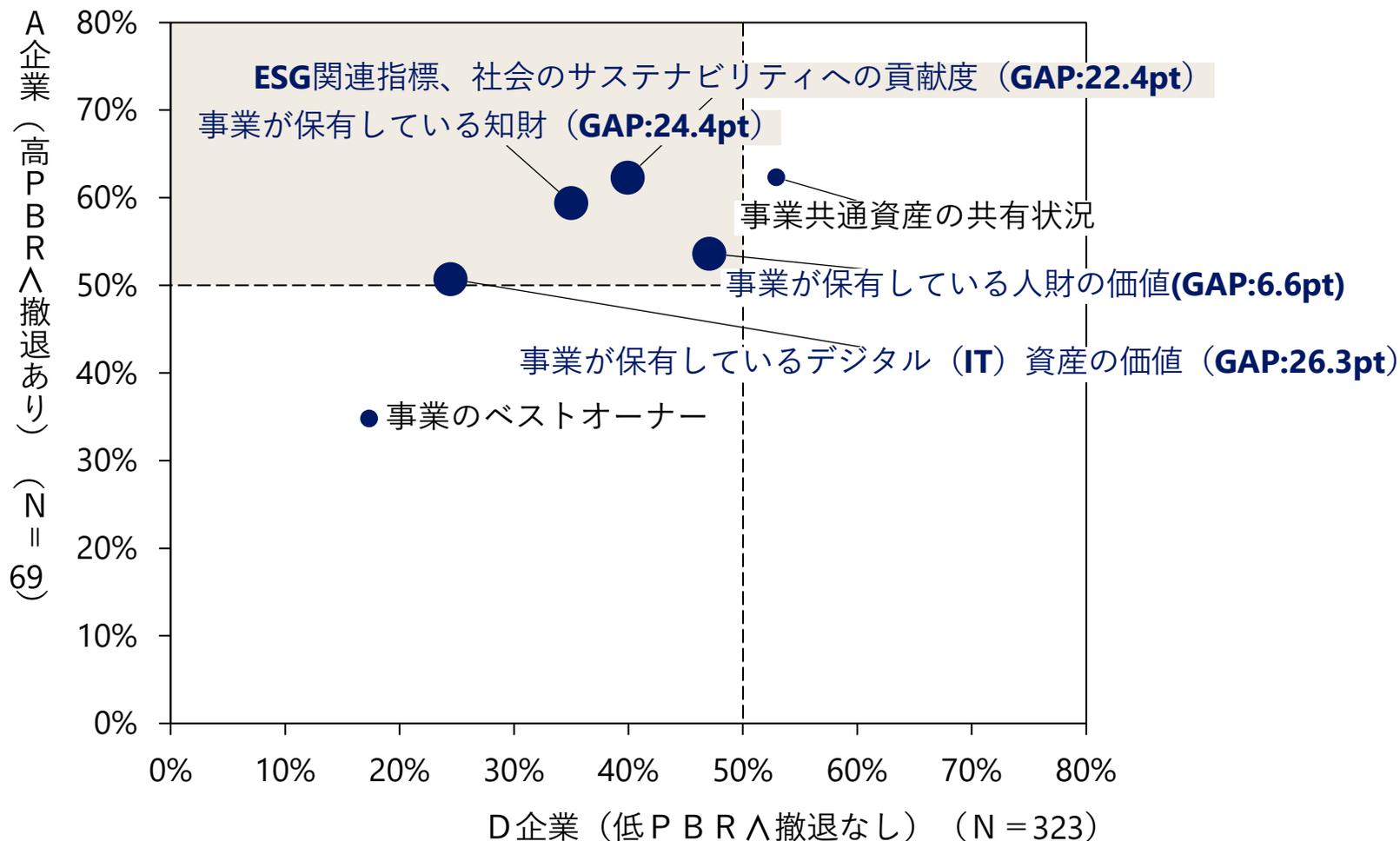
事業ポートフォリオの評価軸として、今後使用していきたいもの



# 事業ポートフォリオ評価時の定性的な考慮事項は？

優良企業は、事業ポートフォリオ評価に無形資産（知財・人財・IT・社会）を考慮している

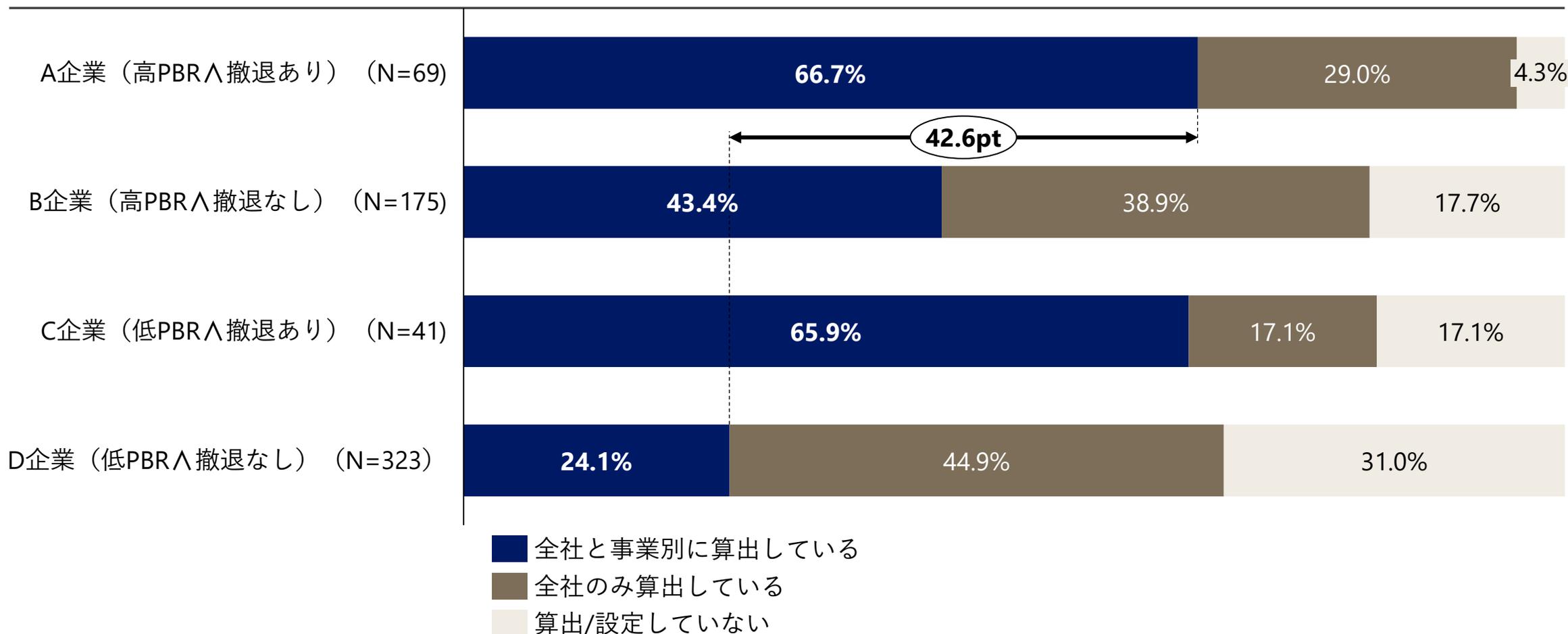
## 事業ポートフォリオ評価の際に考慮していること



## ROICの算出状況は？

優良企業の半数以上が、連結ROICを「全社」と「事業別」で算出している

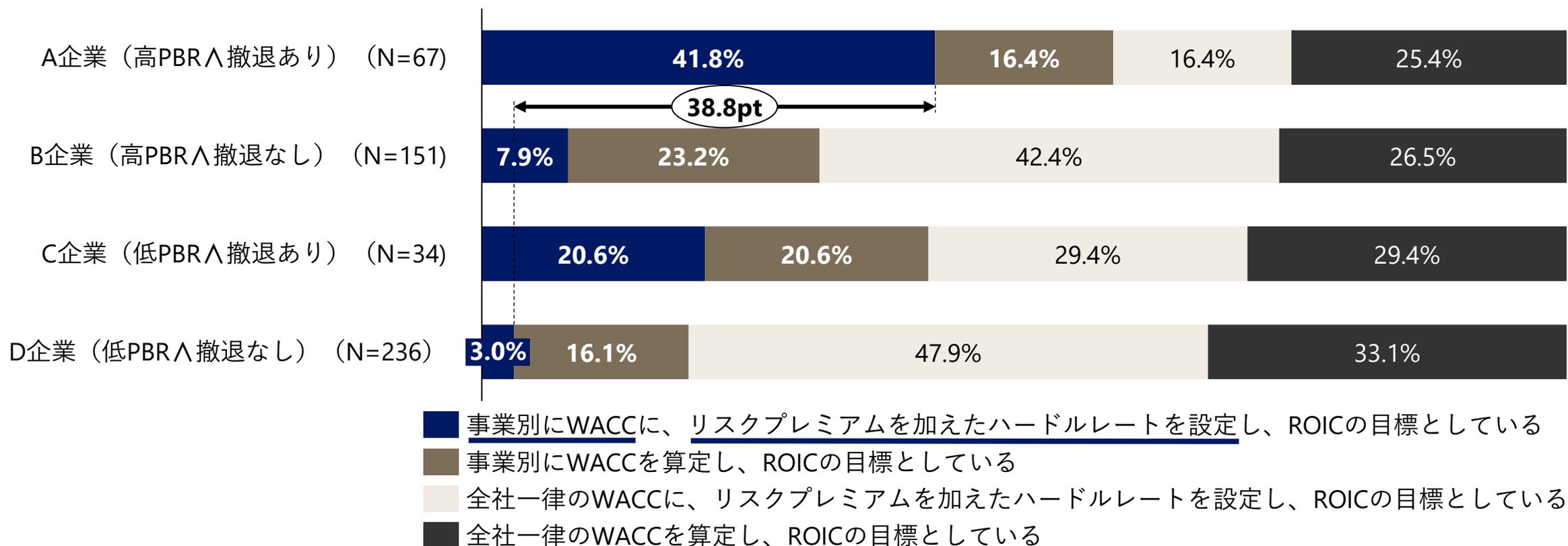
連結ROICの算出状況



## ROIC目標値の設定状況は？

優良企業では、事業特性に応じた事業別予算（目標値）の設定が進んでいる

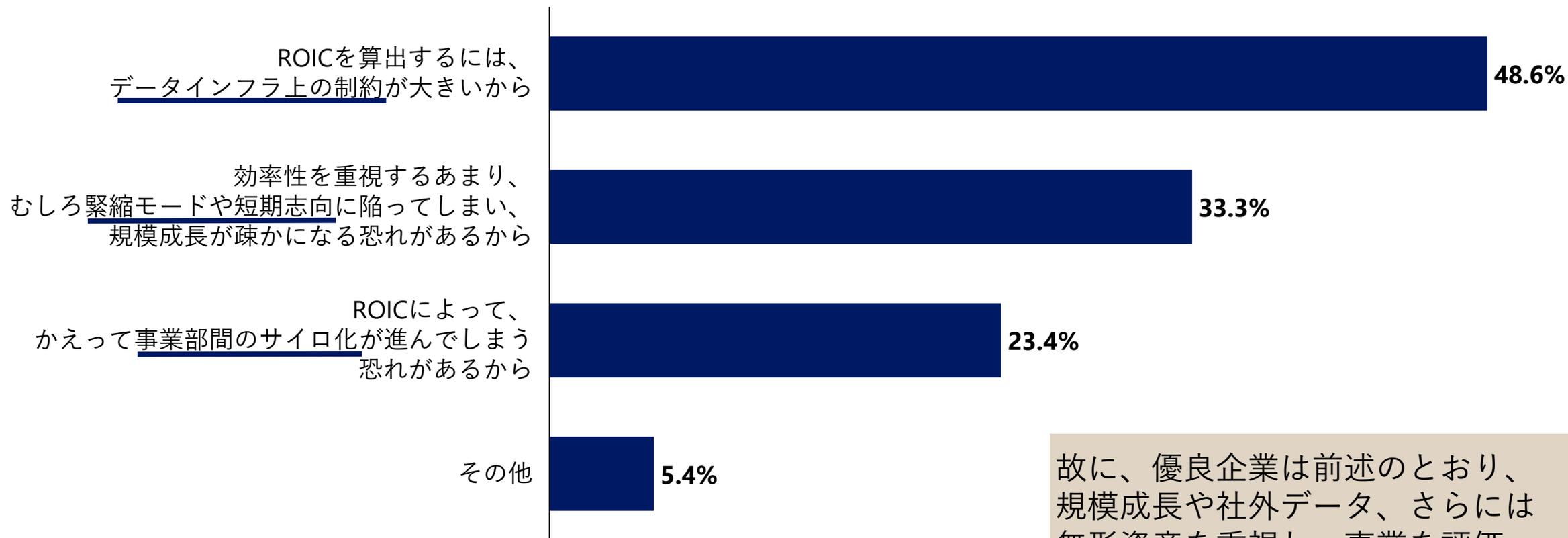
ROICの目標値の設定状況（単体/連結ROICの目標値設定企業限り）



## ROICを算出していない理由は？

ROICを算出していない理由は、「データインフラ上の制約」や「緊縮モード・短期志向の高まりによる懸念」など

### ROICを算出していない理由 (N=111)

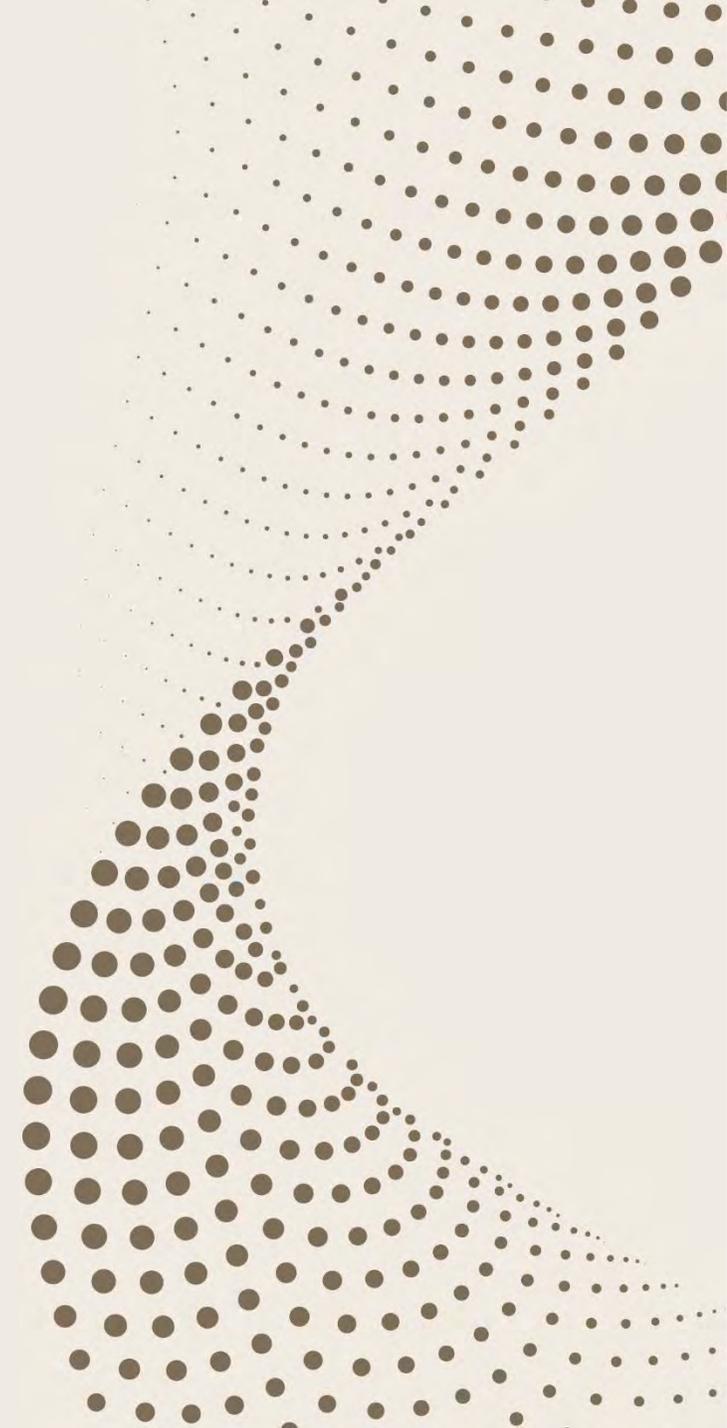


故に、優良企業は前述のとおり、規模成長や社外データ、さらには無形資産を重視し、事業を評価

※複数事業を持ち、ROICを算出していない企業のみ抽出

## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

2-2. 「稼ぐ力の創出」の要諦 | 収益・効率性指標の展開



# 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

## 高いPBR（企業価値）の実現

### 稼ぐ力の創出

1 **ROIC視点で事業ポートフォリオ**  
を妥協なく組み替えている

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

2 **ROICと連動した現場KPI**  
を選び抜いている

- 事業別に**ROIC向上の肝**となる**KPI**を厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

### 成長期待の醸成

3 **知的資産の投資対効果**  
を追求し続けている

- 投資対効果の見えにくい知的資産も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

4 **連結経営管理のデータインフラ**を妥協なく整えている

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスターデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（**FP&A**や**BICC**）を整備

縦のマネジメント（本社↓事業部↓インフラ）

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

< 優良企業の特徴 >

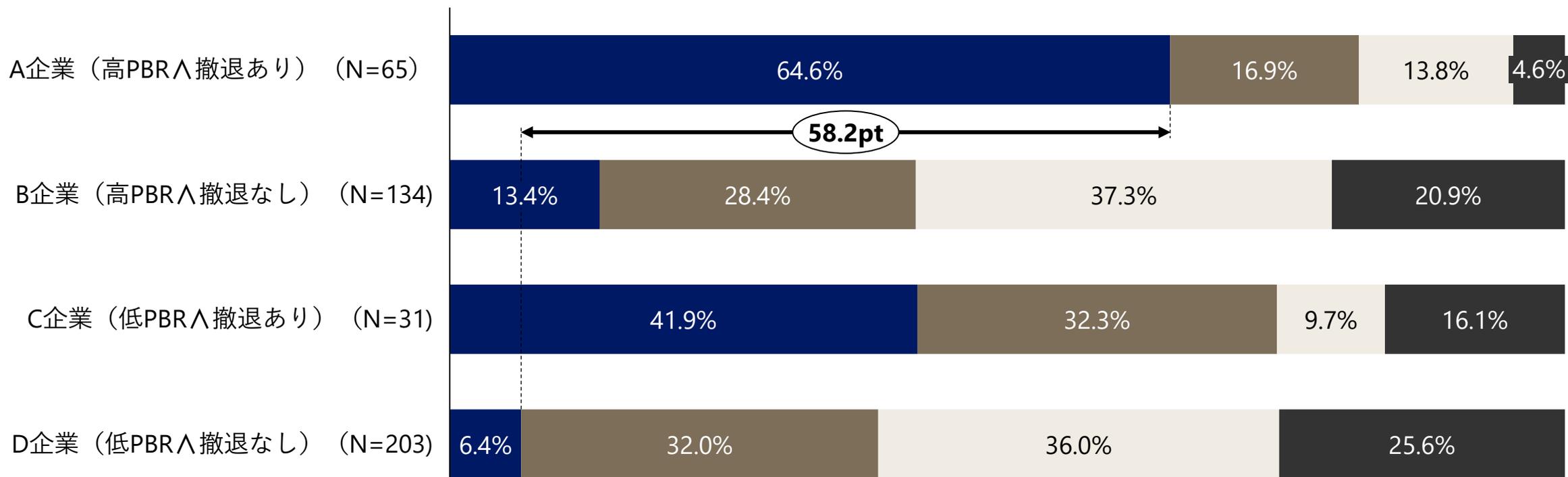
現場**KPI**へのこだわり。 **ROIC**と連動した現場の**PDCA**が回る仕組みを構築

- ROIC改善に効く現場KPIを特定
- KPIを乱立することなく事業特性に応じたKPIを絞り込んで運用  
(中期経営計画等で定めるKPIと、ESG経営のKPIの連動も)
- 一方、評価はシビアに業績連動
  
- 現場KPIの改善ポイントを特定するため、取引先、商品・サービスと  
いった切り口でブレイクダウンした分析も実現

# ROIC改善に向けた個別KPI管理の導入状況は？

優良企業では、事業別に個別KPI特定と目標値の設定をし、業績連動で評価している

ROIC個別KPI（ROICツリー）管理の導入状況（ROIC算出企業限り）

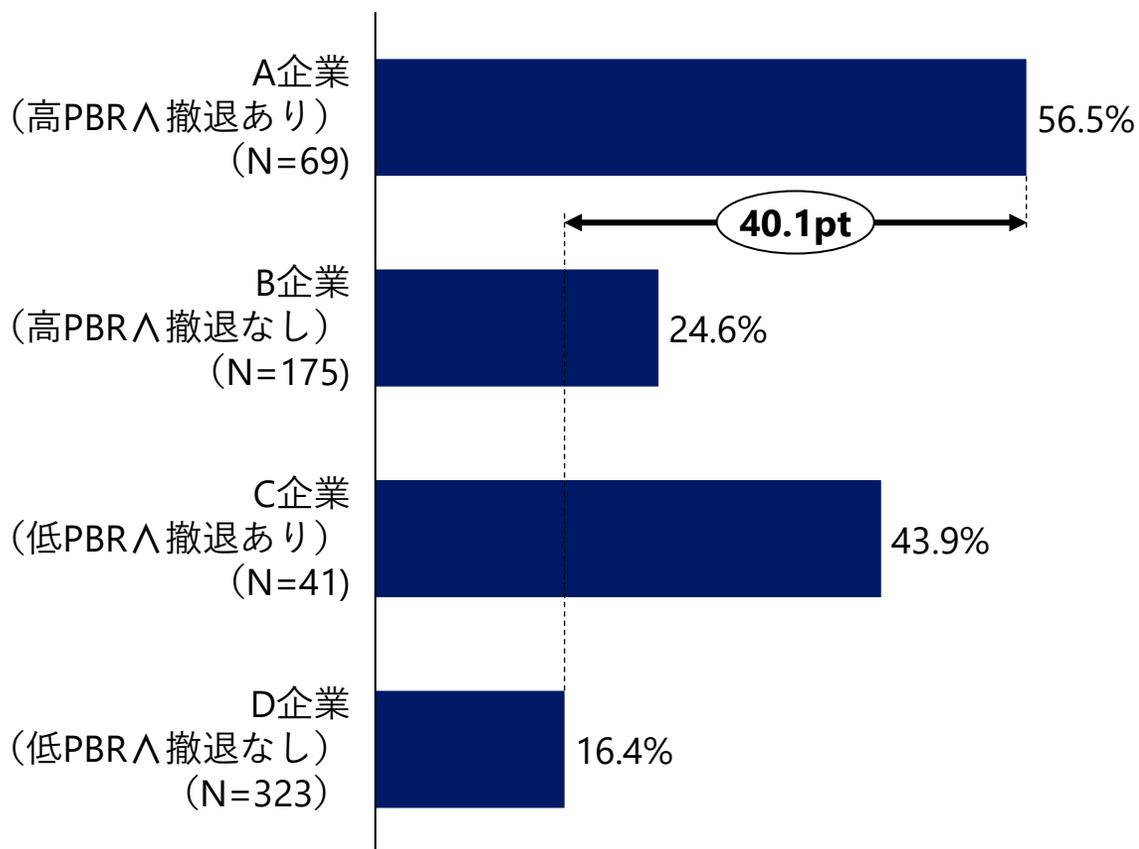


- 事業別にROIC改善に有効な個別KPIを特定できており、適切な目標値が設定できており、個別KPIの責任部署が明確になっており、業績連動に至っている
- 事業別にROIC改善に有効な個別KPIを特定できており、適切な目標値が設定できており、個別KPIの責任部署が明確になっているが、業績連動には至っていない
- 事業別にROIC改善に有効な個別KPIを特定できているが、適切な目標値が設定できていない
- 全社PBRや事業別ROIC等の改善に有効な、各組織での個別KPIが特定できていない

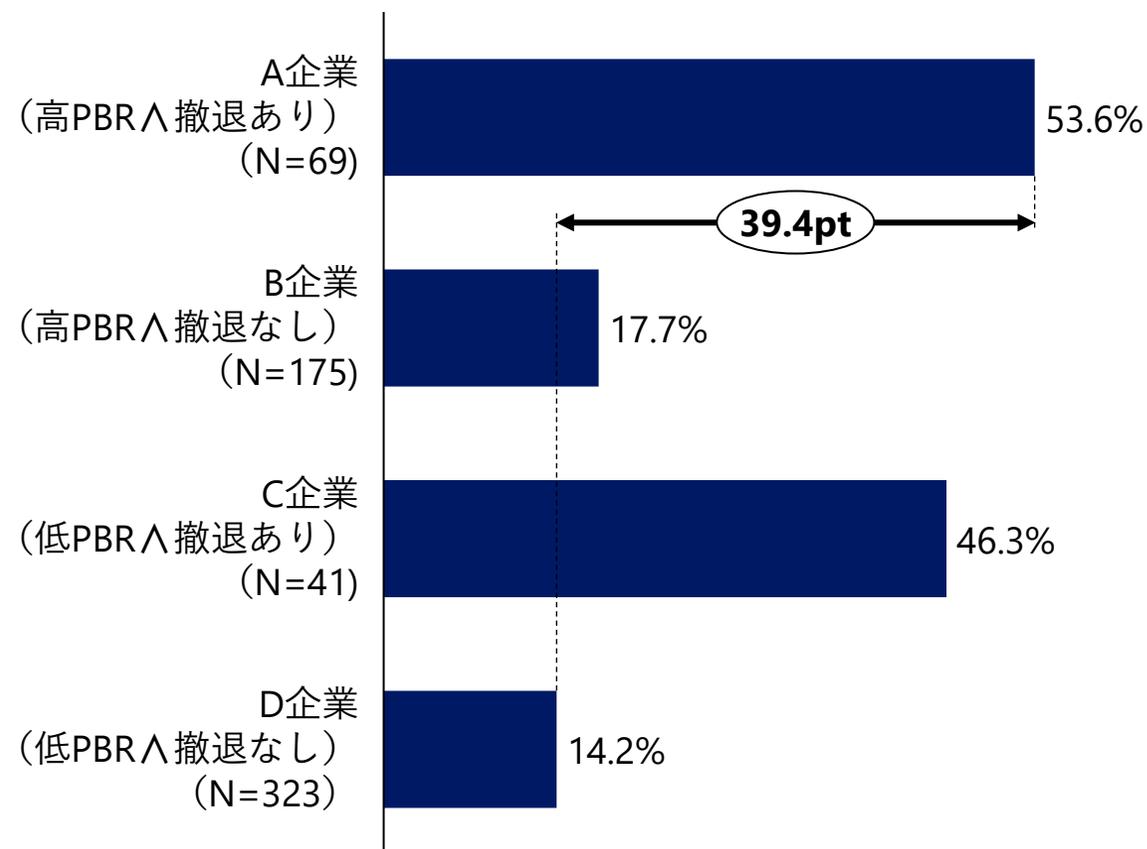
## 事業特性等を考慮したROIC個別KPIの設定状況は？

優良企業では半数以上で事業特性が考慮されたKPIが絞り込まれているほか、中期経営計画等で定めたKPIとESG経営のKPIが連動している

### 事業特性が考慮されたKPIの絞り込み



### 中期経営計画等で定めるKPIと、ESG経営のKPIの連動



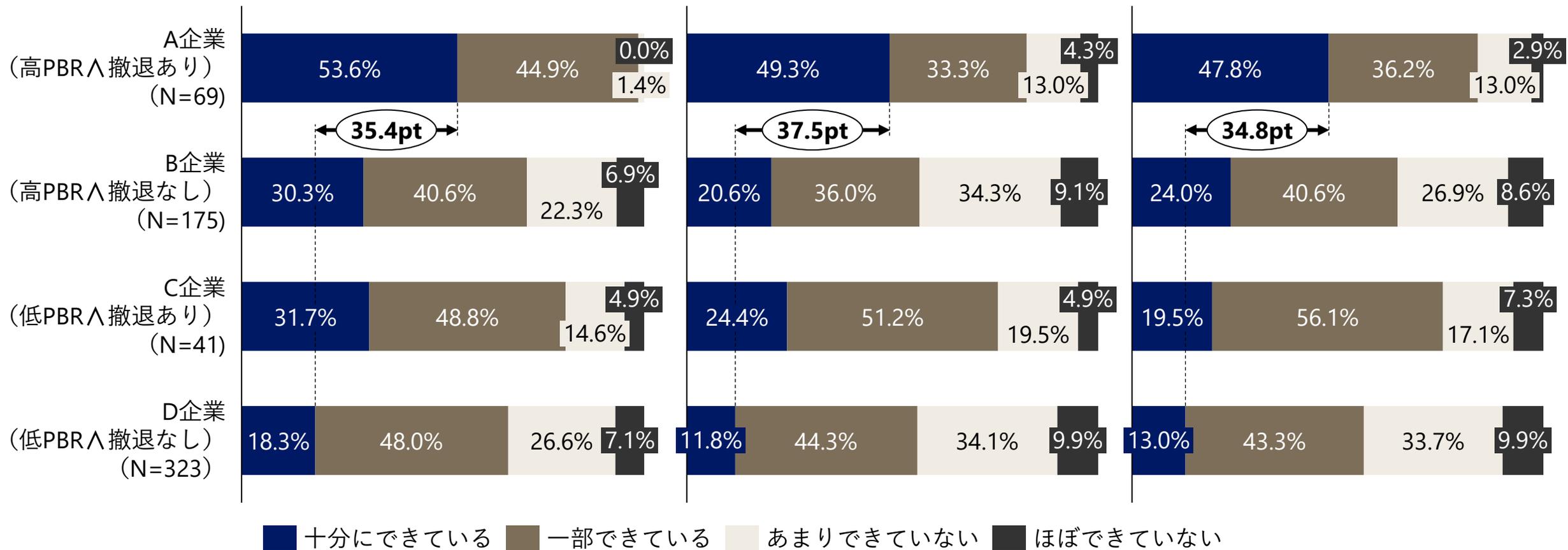
# 取引先、商品・サービス等の切り口での分析状況は？

優良企業は、取引先、商品・サービス別での分析を実施し、個別KPIの改善ポイントの特定を進めている

PL：営業利益、売上総利益、コスト等  
(取引先、商品・サービス別)

BS：債権/債務回転率  
(取引先別)

BS：在庫回転率  
(取引先、商品・サービス別)





## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

### 2-3. 「成長期待の醸成」の要諦

# 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

## 高いPBR（企業価値）の実現

### 稼ぐ力の創出

### 成長期待の醸成

1 **ROIC視点で事業ポートフォリオを妥協なく組み替えている**

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

2 **ROICと連動した現場KPIを選び抜いている**

- 事業別に**ROIC**向上の肝となる**KPI**を厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

3 **知的資産の投資対効果を追求し続けている**

- 投資対効果の見えにくい**知的資産**も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

4 **連結経営管理のデータインフラを妥協なく整えている**

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスターデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（**FP&A**や**BICC**）を整備

縦のマネジメント（本社→事業部→インフラ）

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

### < 優良企業の特徴 >

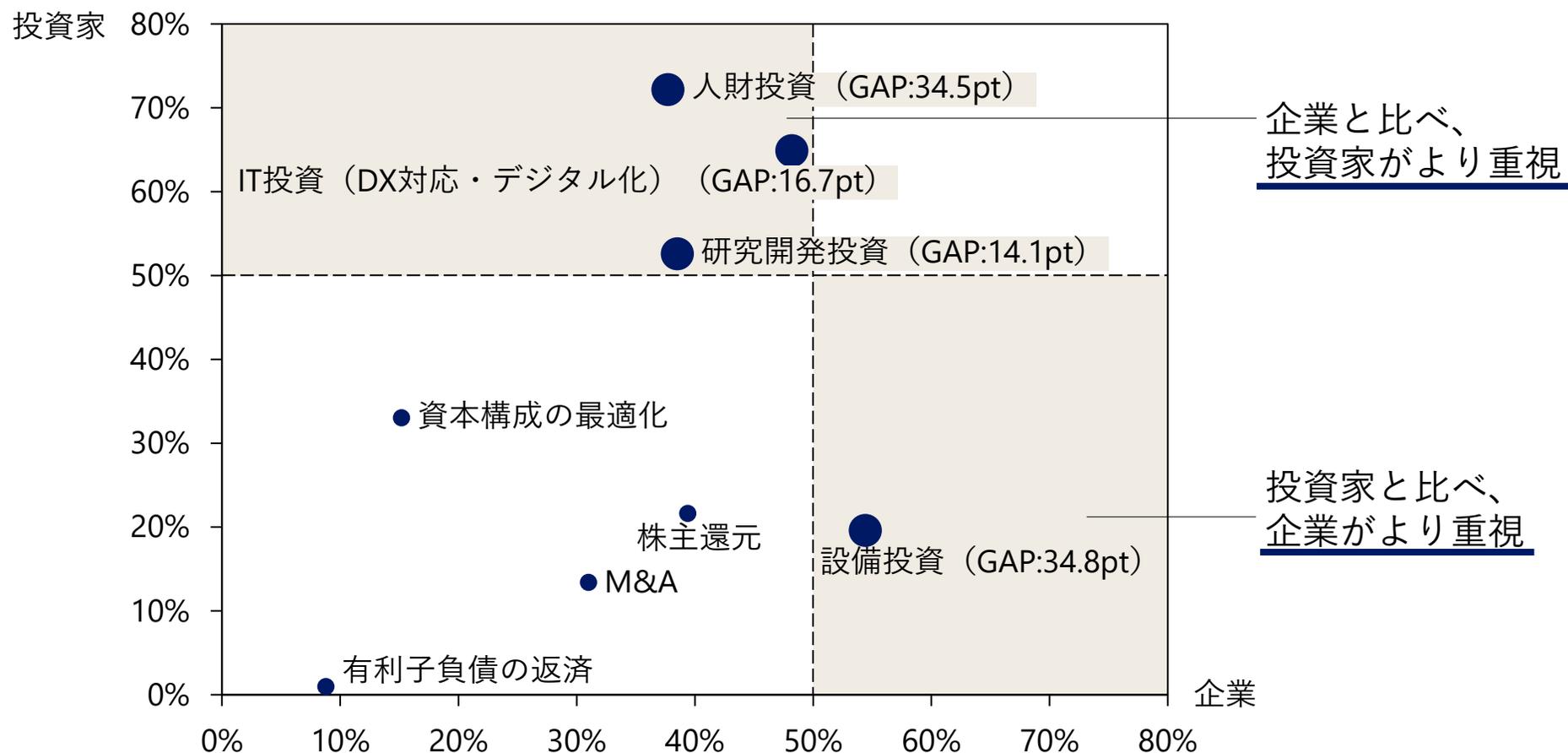
わかり難い無形資産をわかるようにする努力を徹底。ストーリーをもった成長投資を実現

- 人財、知財、ITといったわかり難い資産に対し、事業戦略との連動を図り、メリハリある投資を実現
- 人財、知財、ITがいかに事業貢献しているかROI評価を実施
- ステークホルダーへも筋の通った開示を行い、成長期待を醸成

# 成長期待の醸成 | 投資家と企業のギャップは何か？

企業は「設備投資」を重視しているが、投資家は「人財投資」「IT投資」「研究開発投資」を重視

中長期的な投資・財務戦略において重視しているもの／重視すべきだと考えるもの

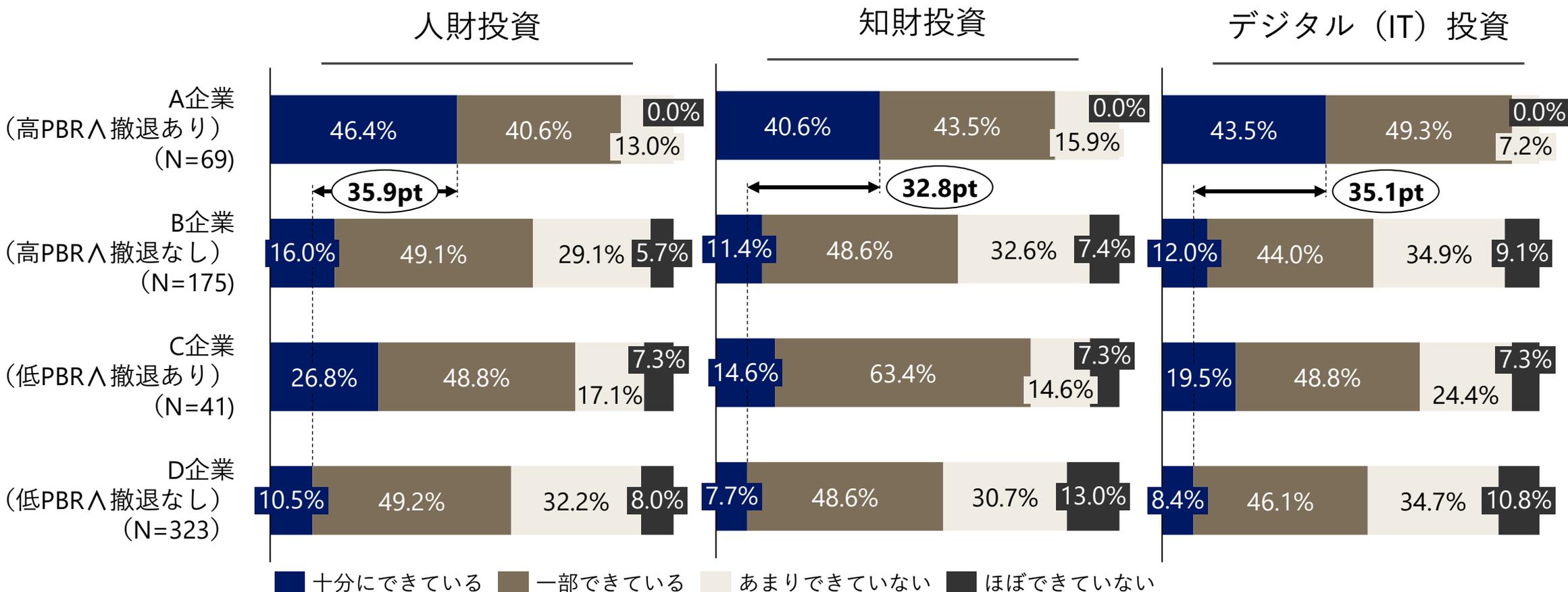


出所：一般社団法人生命保険協会『生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について（2022年度版）』

# 事業戦略と各無形資産ポートフォリオの連携は？

優良企業は、事業戦略に連携させた無形資産のポートフォリオの整備を進めている

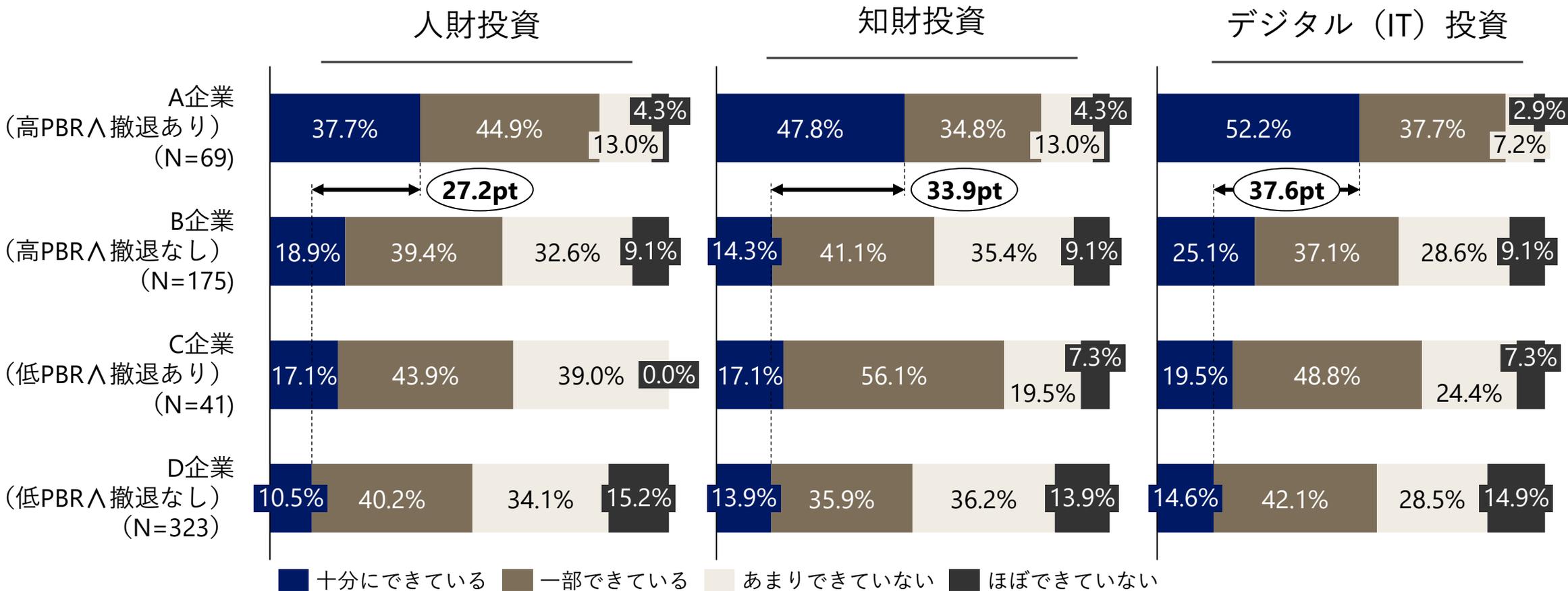
事業ポートフォリオに連携した人財、知財、デジタル（IT）ポートフォリオの整備



# 無形資産のROI評価は？

優良企業は、無形資産投資の「人財投資」「IT投資」「デジタル投資」にROI評価を取り入れている

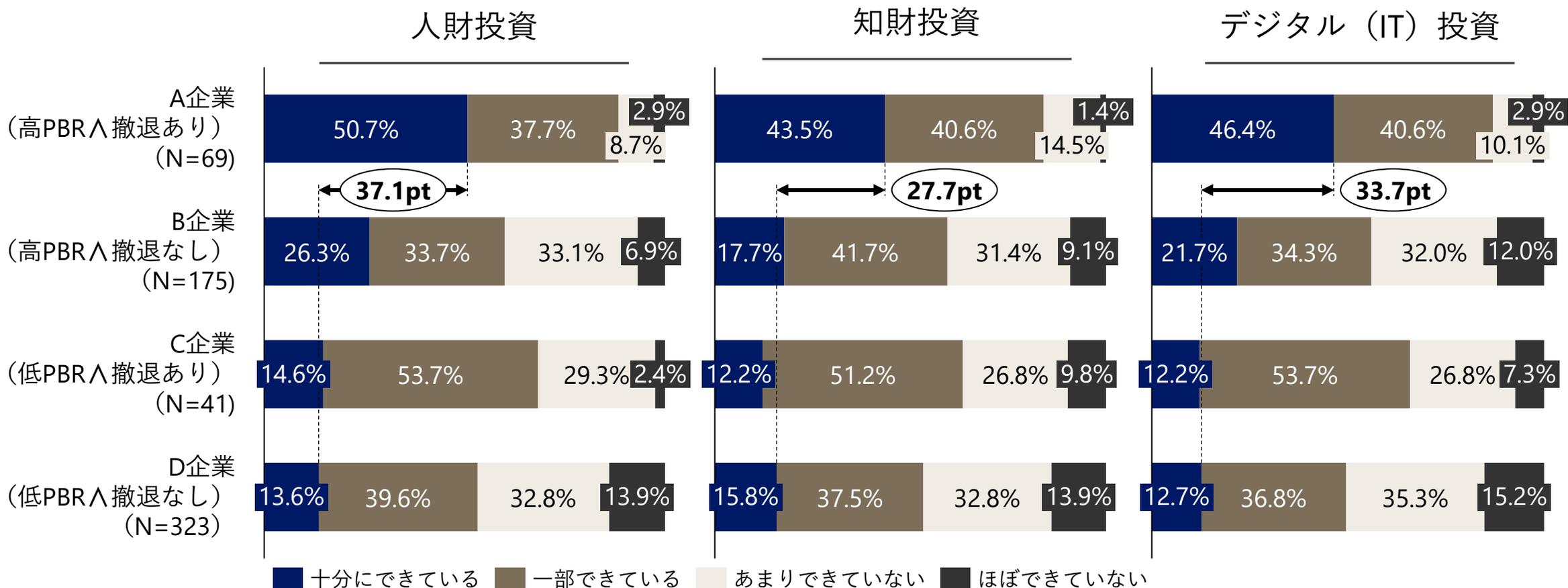
投資のROI評価（事業貢献度評価）



# 無形資産の適切な開示は？

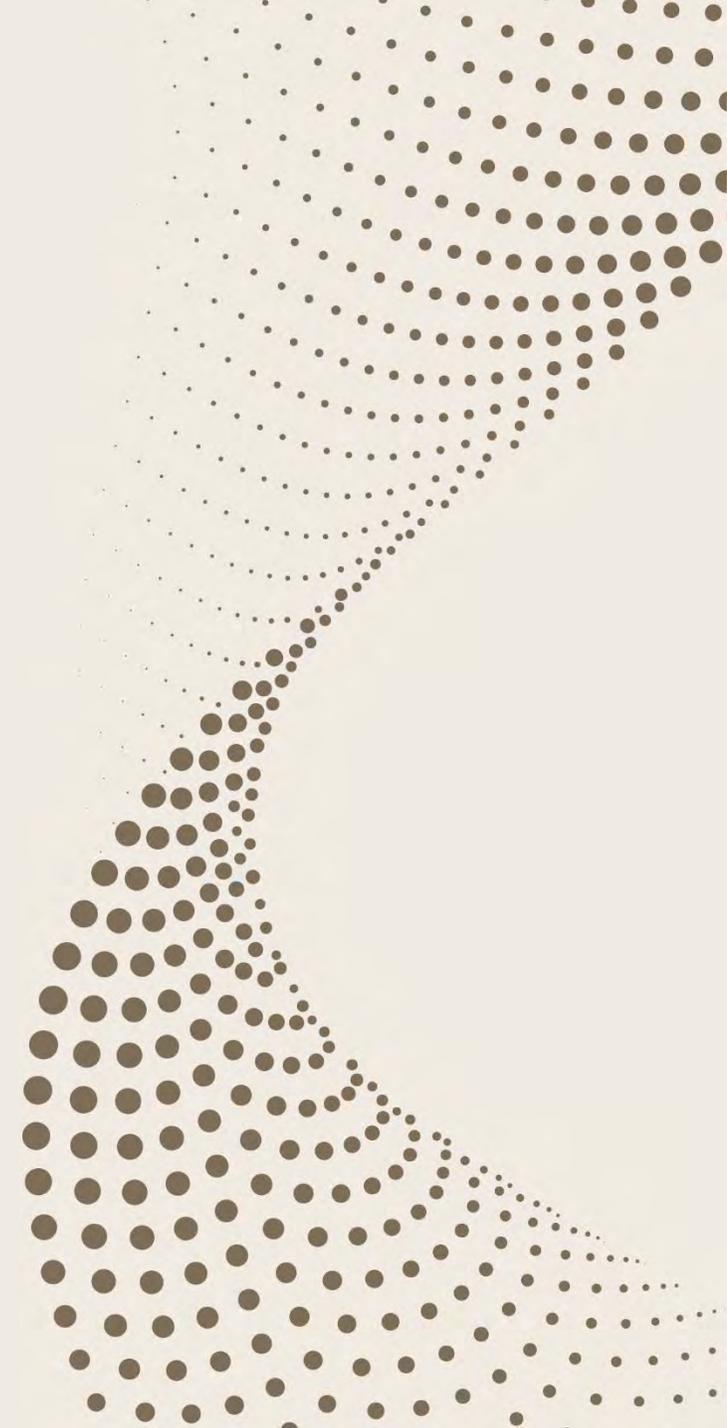
優良企業では、「人財投資」「IT投資」「デジタル投資」の無形資産投資の適切な開示を行うことで、ステークホルダーの期待感を醸成している

適切な開示による、ステークホルダーの期待感の醸成



## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

2-3. 「成長期待の醸成」の要諦 | 先行事例のご紹介①：  
柳モデルおよびDigital ESG Analytics



# いかにステークホルダーに筋の通った開示を行っていくか？

柳モデル\*を用いた分析、すなわち多変量分析を行うことで、非財務指標の企業価値へのインパクトを試算

## 非財務指標の企業価値向上への遅延浸透効果

非財務指標	変更割合	効果までの 遅延年数	PBRへの影響度
人件費	1割増加	5年後	13.8%向上
研究開発	大量な過去データを用いた多変量分析 遅延年数を考慮したPBRの影響度 を実施		
女性管理			
育児時短勤務制度 利用者数	1割増加	9年後	3.3%向上

算出方法：感応度分析（信頼区間95%における平均値試算）

## インパクト加重会計

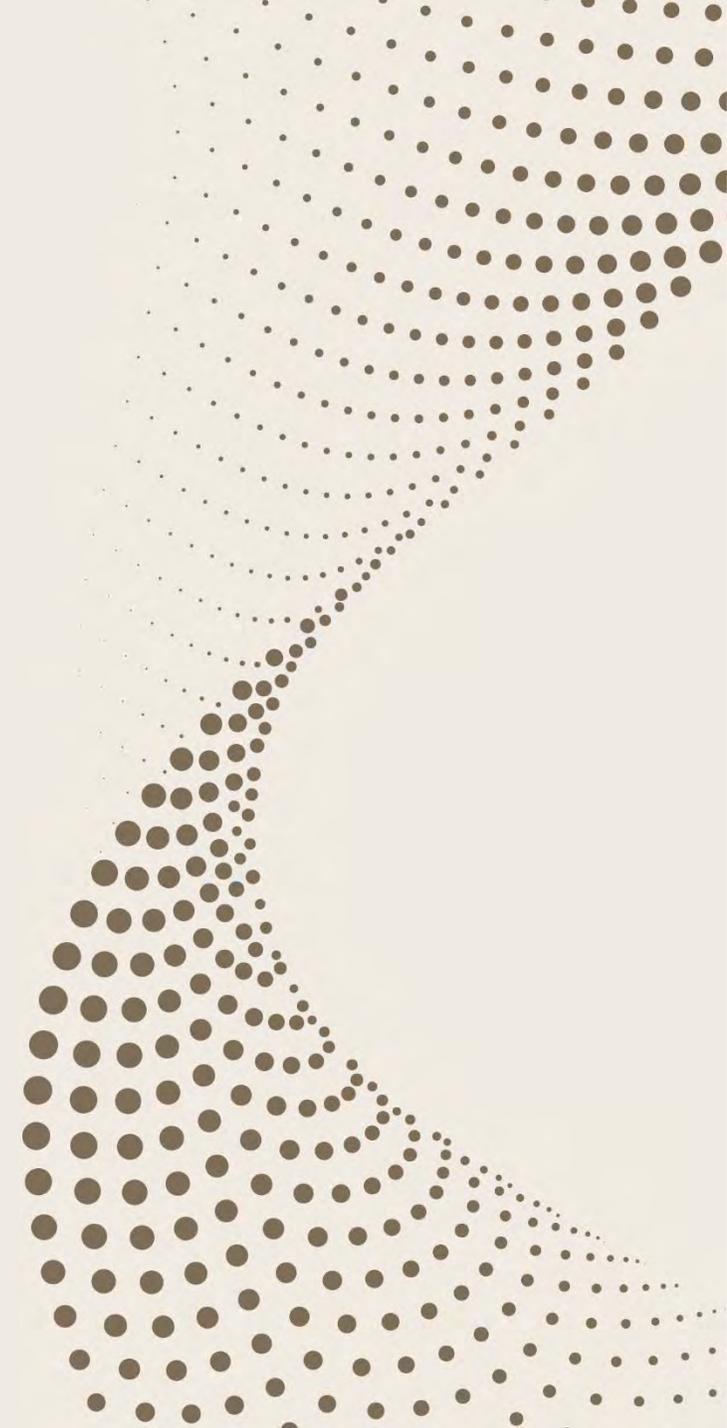
XXX 株式会社 XXX事業部	(20XX年)
[A] 売上収益	6,500,000
[B] EBITDA	1,200,000
[C] 社会的インパクト	<b>160,000</b>
従業員インパクト	<b>100,000</b>
製品インパクト	<b>60,000</b>
インパクト加重会計の総利益 [B]+[C]	1,360,000
売上収益比(%) [C]/[A]	2.5%
EBITDAに対するインパクト比率(%) [C]/[B]	13%

会計上の利益に加え、  
非財務インパクトを加算

\*CFOポリシー第2版(中央経済社2021)", 柳(2020) 参照

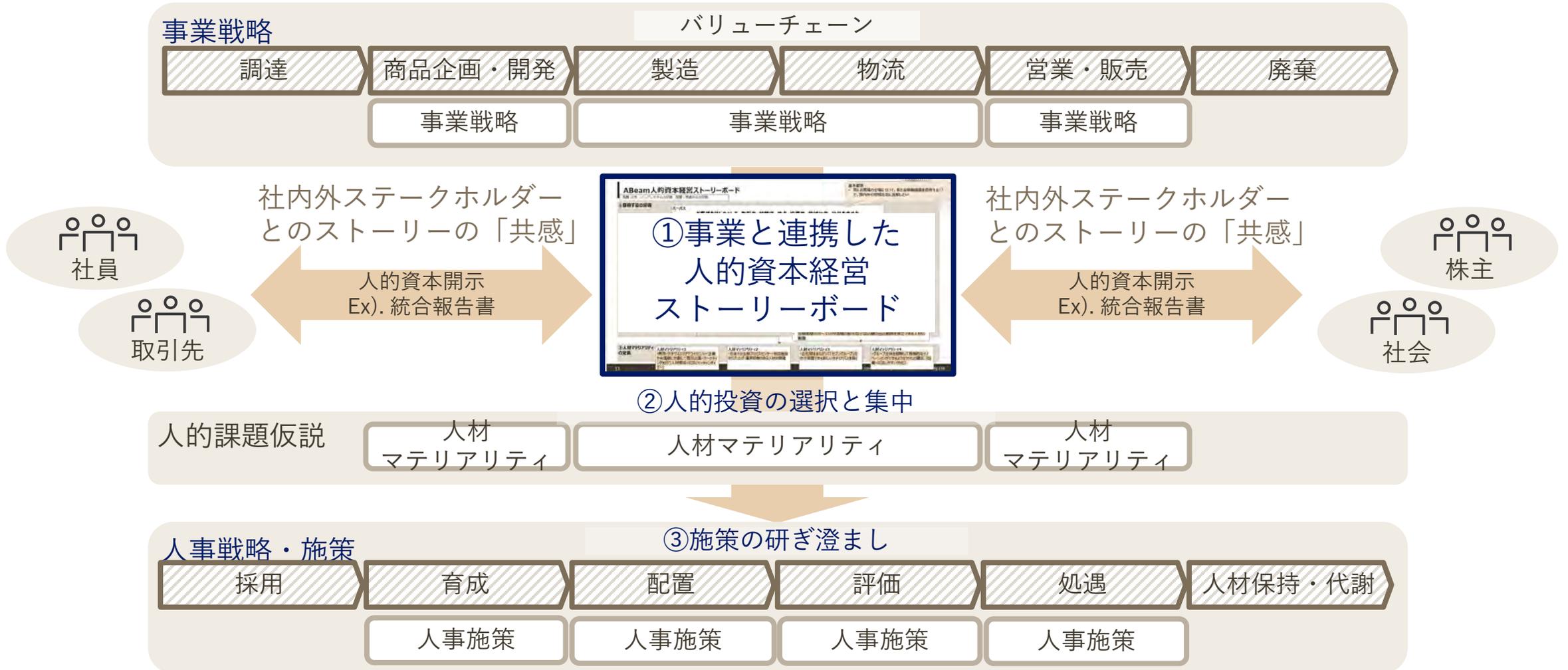
## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

2-3. 「成長期待の醸成」の要諦 | 先行事例のご紹介②：  
人的資本経営ストーリーボード



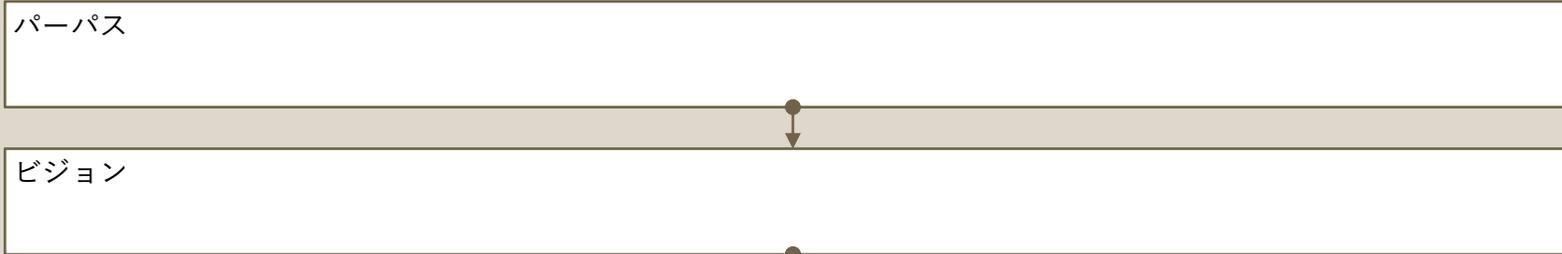
# 人的資本経営の成功における重要事項

事業戦略と人事戦略を統合する「人的資本経営ストーリーボード」を作成するとともに、投資家や従業員、労働市場などステークホルダー全体への企業魅力の発信・開示が重要



# ABeam人的資本経営ストーリーボード

## ① 目指す姿の定義

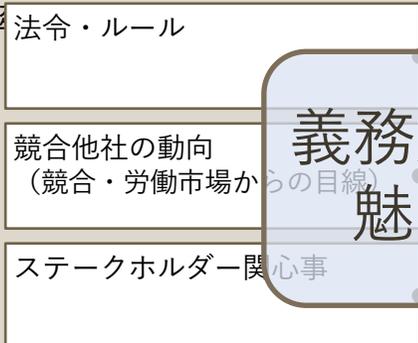


経営・事業と本当に取り組むべき問題点 (Must) を2つの観点で決める

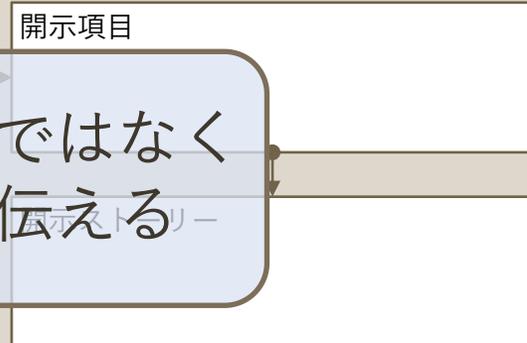
## ② 人材マテリアリティの定義



## ③ ステークホルダーからの期待理解



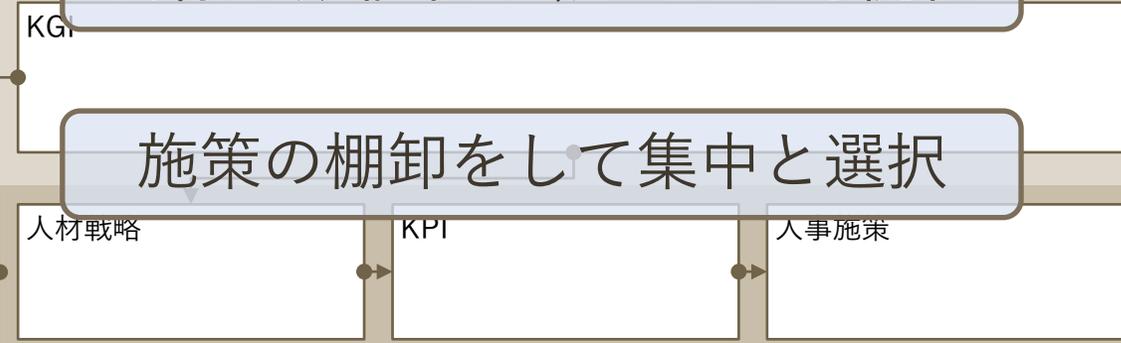
## ④ 人的価値創造ストーリーの検討



義務対応ではなく  
魅力を伝える

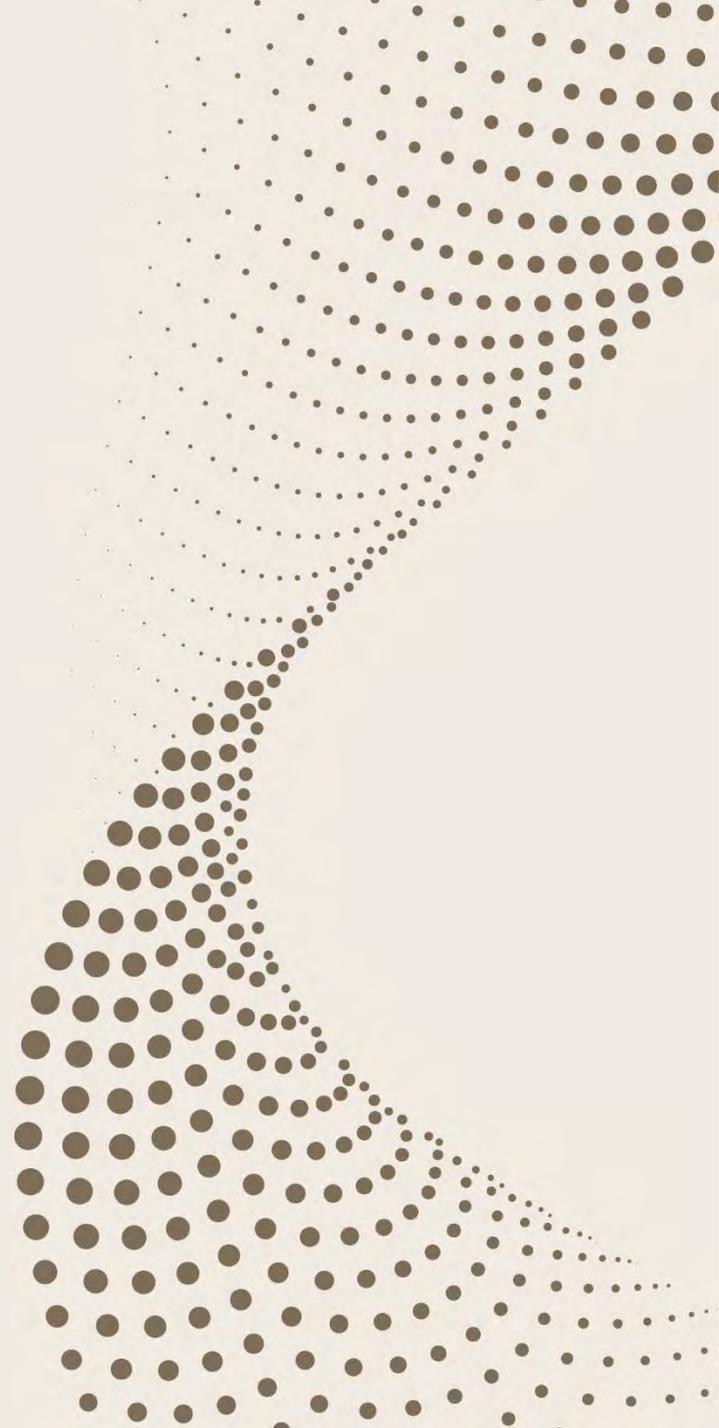
目標を数値化し、重さを可視化

施策の棚卸をして集中と選択



## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

### 2-4. 「進化するROIC経営を支える基盤」の要諦



# 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

## 高いPBR（企業価値）の実現

### 稼ぐ力の創出

### 成長期待の醸成

1 ROIC視点で事業ポートフォリオ  
を妥協なく組み替えている

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

2 ROICと連動した現場KPI  
を選び抜いている

- 事業別にROIC向上の肝となるKPIを厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

3 知的資産の投資対効果  
を追求し続けている

- 投資対効果の見えにくい知的資産も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

4 連結経営管理のデータインフラを妥協なく整えている

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスタデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（**FP&A**や**BICC**）を整備

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

縦のマネジメント（本社→事業部→インフラ）

### <優良企業の特徴>

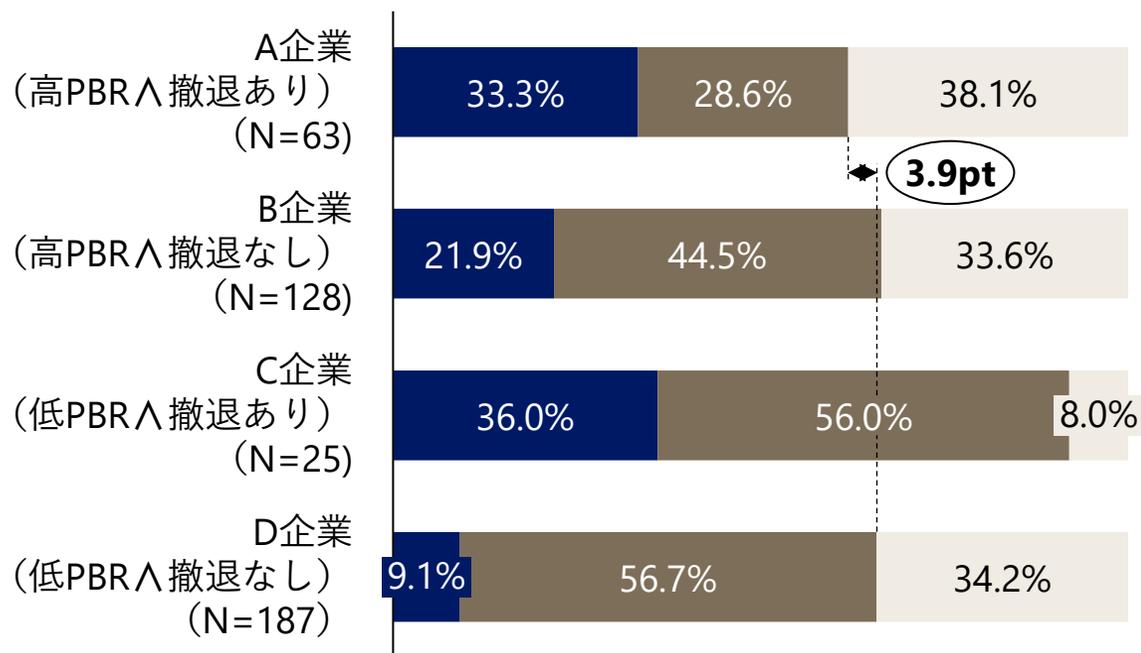
事業連結の継続的な基盤整備に力を入れている

- 事業連結が難しいのはデータインフラ問題が大きいが、事業部に対するアメとムチを用い、この解決に向けた努力を徹底している
- システムの整備もさることながら、マスタの整備を重視。特にデータマネジメントの“プロセス”を整備している
- さらに、このプロセスを推進、データ分析・改善策検討などを行う専門組織（FP&AやBICC）を整備、かつ人材育成に力をいれている

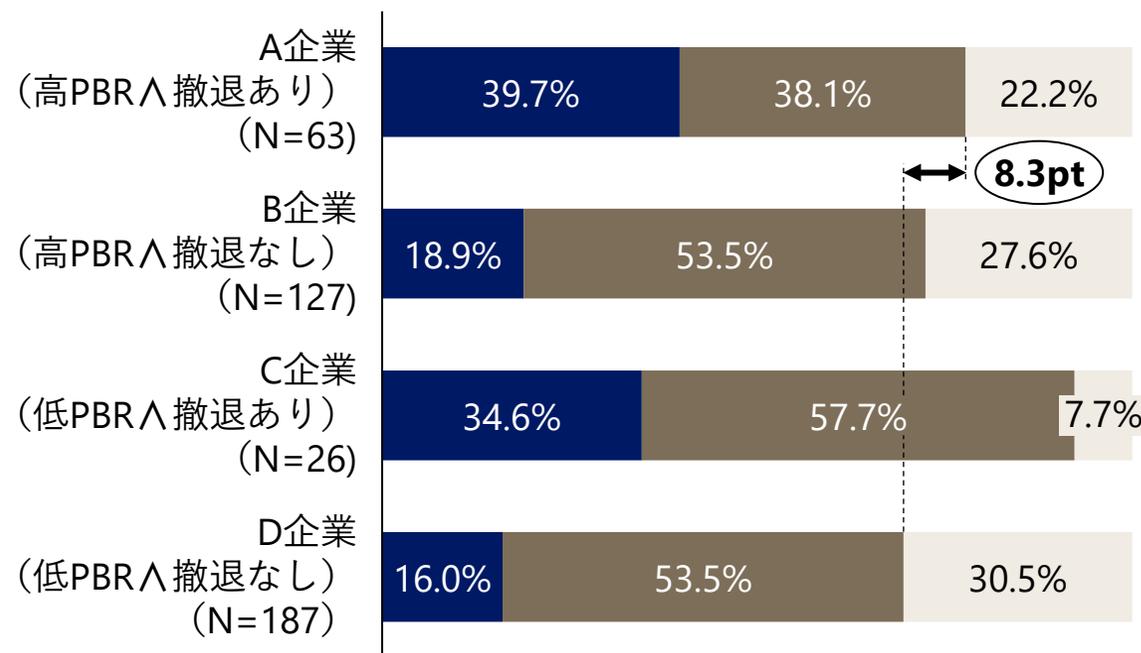
# システムおよびマスタの整備状況は？

優良企業では、事業連結カットの分析に向けてシステムとマスタの整備が進んでいる

システムの整備状況（ROIC算出企業限り）



マスタの整備状況（ROIC算出企業限り）



- 事業連結カットのROIC算出に必要なデータが統合データベースに集約されており、集計が効率よく行われている
- 事業連結カットのROIC算出に必要なデータが複数のシステムに分散されているが、集計マクロ (Excel) 等が整備されており、集計が効率よく行われている
- 事業連結カットのROIC算出に必要なデータが複数のシステムに分散されており、集計に手間が掛かっている

- 事業別のデータ集計にあたり、複数のシステム間のコードが統一されており、集計が効率よく行われている
- 事業別のデータ集計にあたり、複数のシステム間のコードが統一されていないが、コード変換の仕組みが整備されており、集計が効率よく行われている
- 事業別のデータ集計にあたり、複数のシステム間のコードが統一されておらず、集計に手間が掛かっている

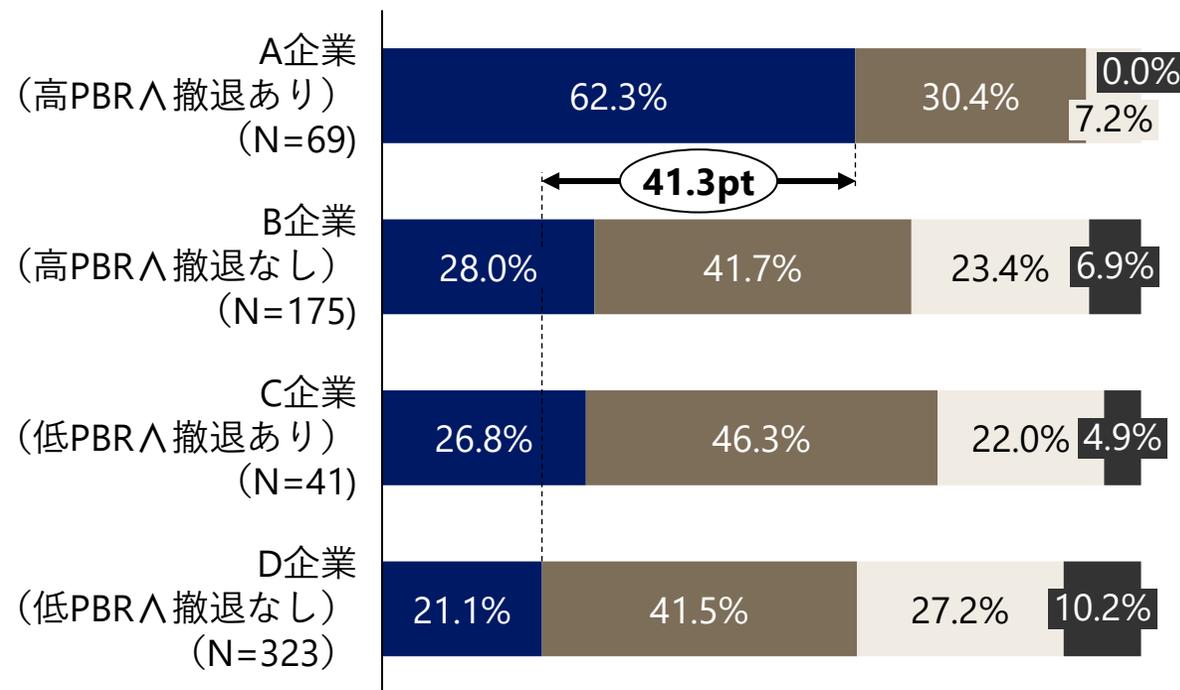
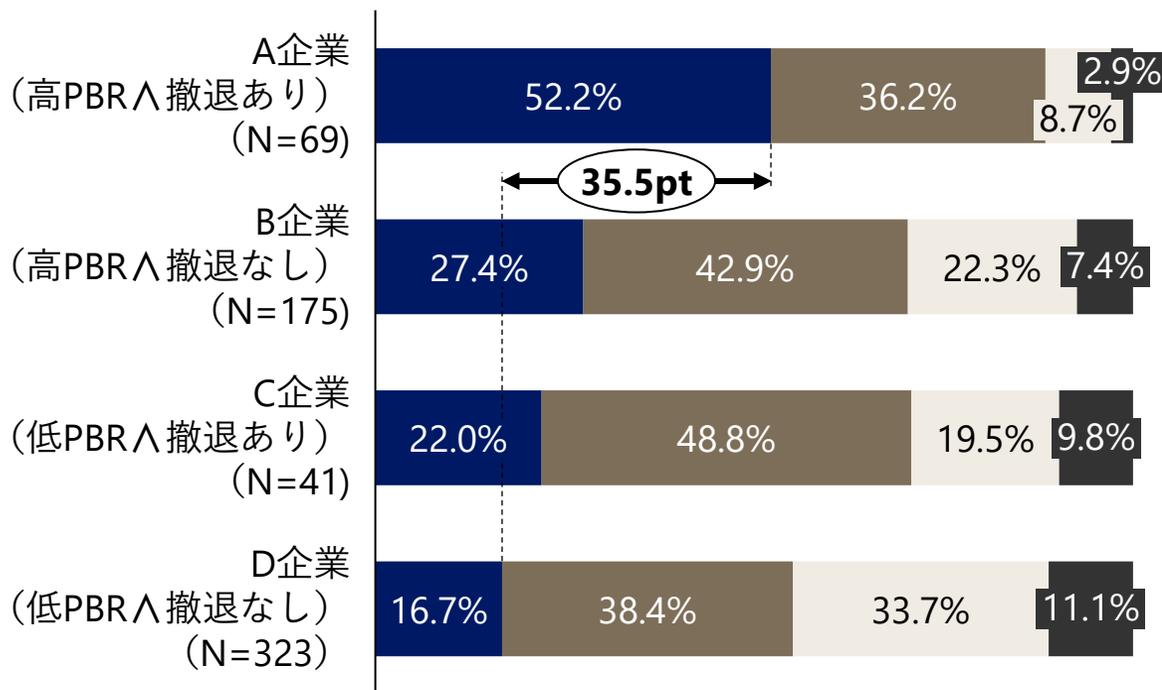
# コード統一に向けた取り組みは？

優良企業は、データマネジメント“プロセス”の整備や事業部側の巻込みを行い、コード統一に取り組んでいる

## コード統一に向けた取り組み状況

データマネジメント“プロセス”の整備・浸透

事業部側にアメ  
(データ集計・分析、レポート出力等のサービス)を提供



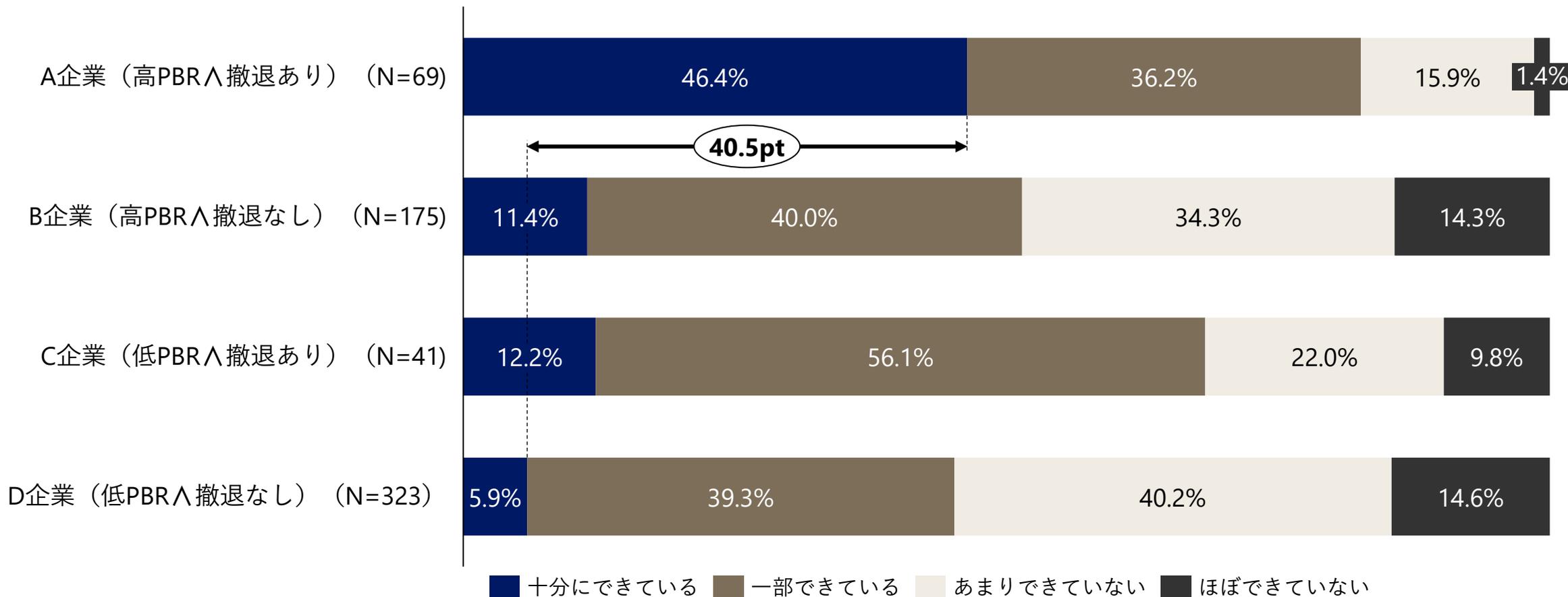
■ 十分にできている
 ■ 一部できている
 ■ あまりできていない
 ■ ほぼできていない

# 専門組織の整備状況は？

優良企業は、FP&AやBICC等の専門組織の整備を進めている

## 専門組織（FP&A、BICC等）の整備状況

※FP&A：Financial Planning & Analysis  
BICC：Business Intelligence Competency Center

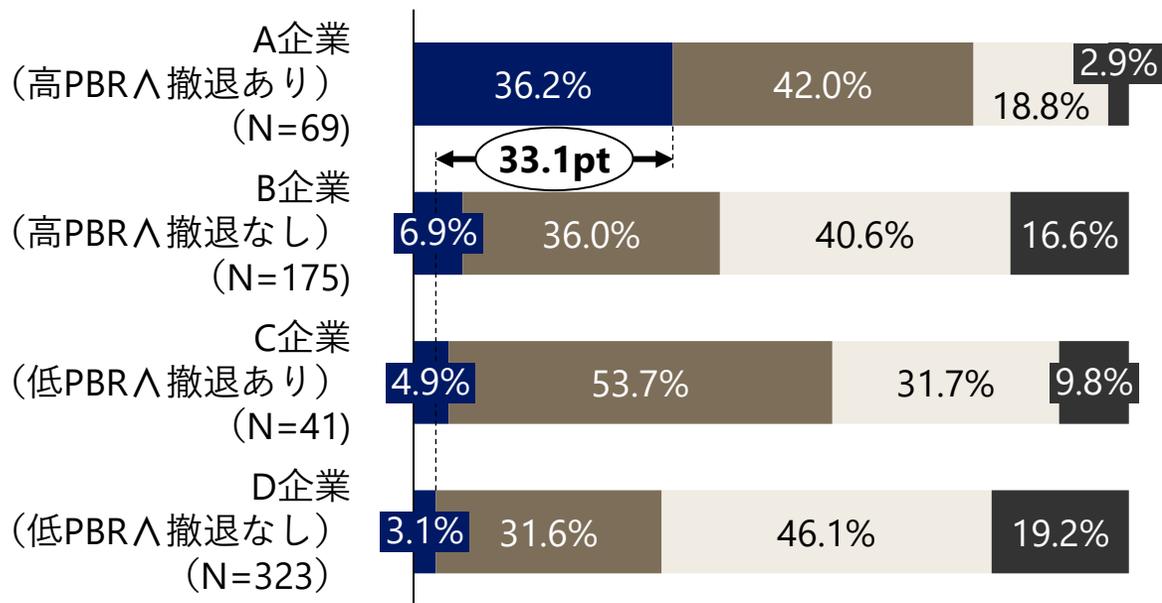


# 専門組織のサービス提供状況は？

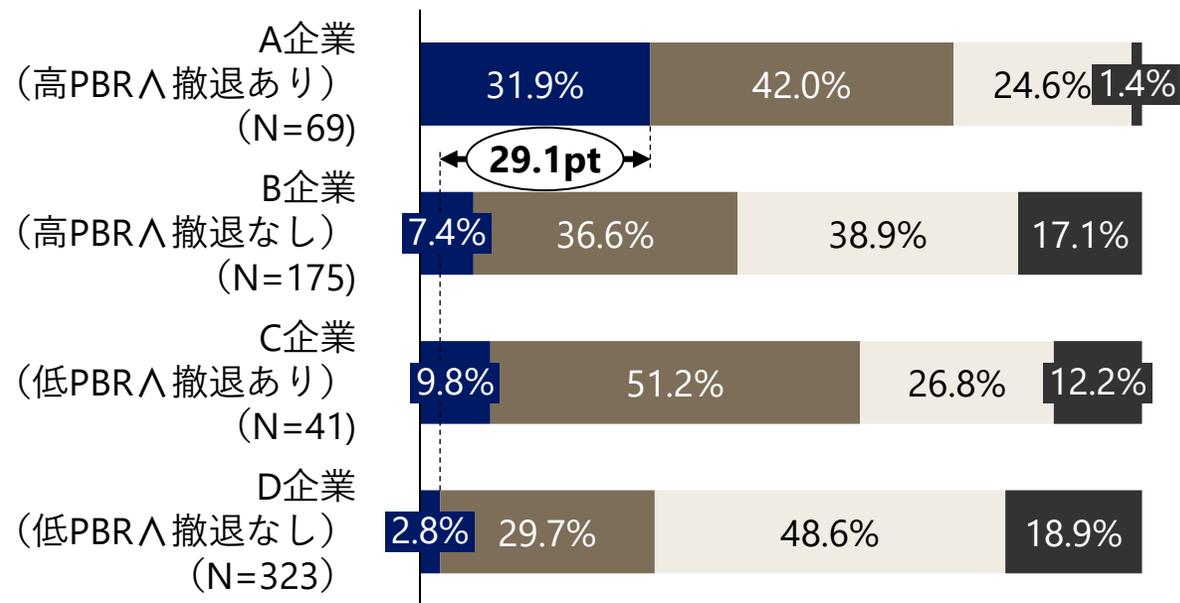
優良企業の専門組織は、データ収集、集計、レポート作成のほか、データ分析や改善策の検討等を実施

## 専門組織（FP&A、BICC等）のサービス提供状況

### データ収集、集計、レポート作成等



### データ分析サービス（改善点の特定、改善策の検討）

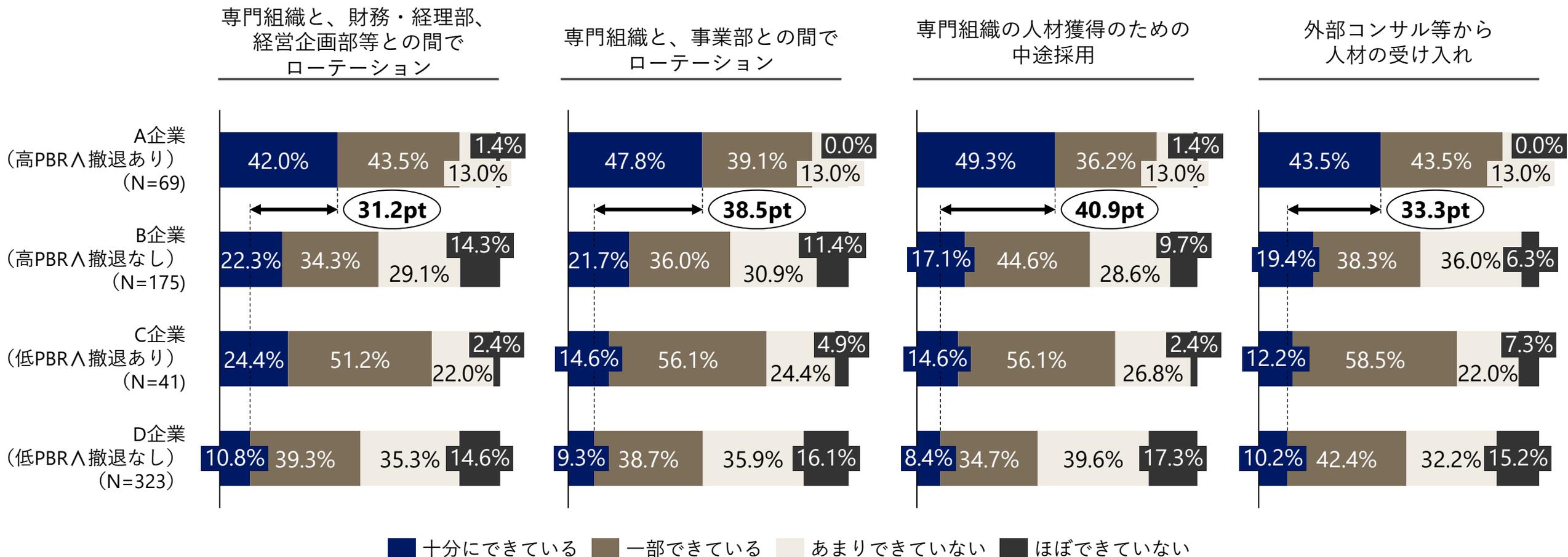


■ 十分にできている
 ■ 一部できている
 ■ あまりできていない
 ■ ほぼできていない

# 専門人材の獲得・育成方法は？

優良企業は専門組織の強化に向け、社内人材のローテーションや中途採用を積極的に実施している

## 専門組織の整備に向けた取り組み状況



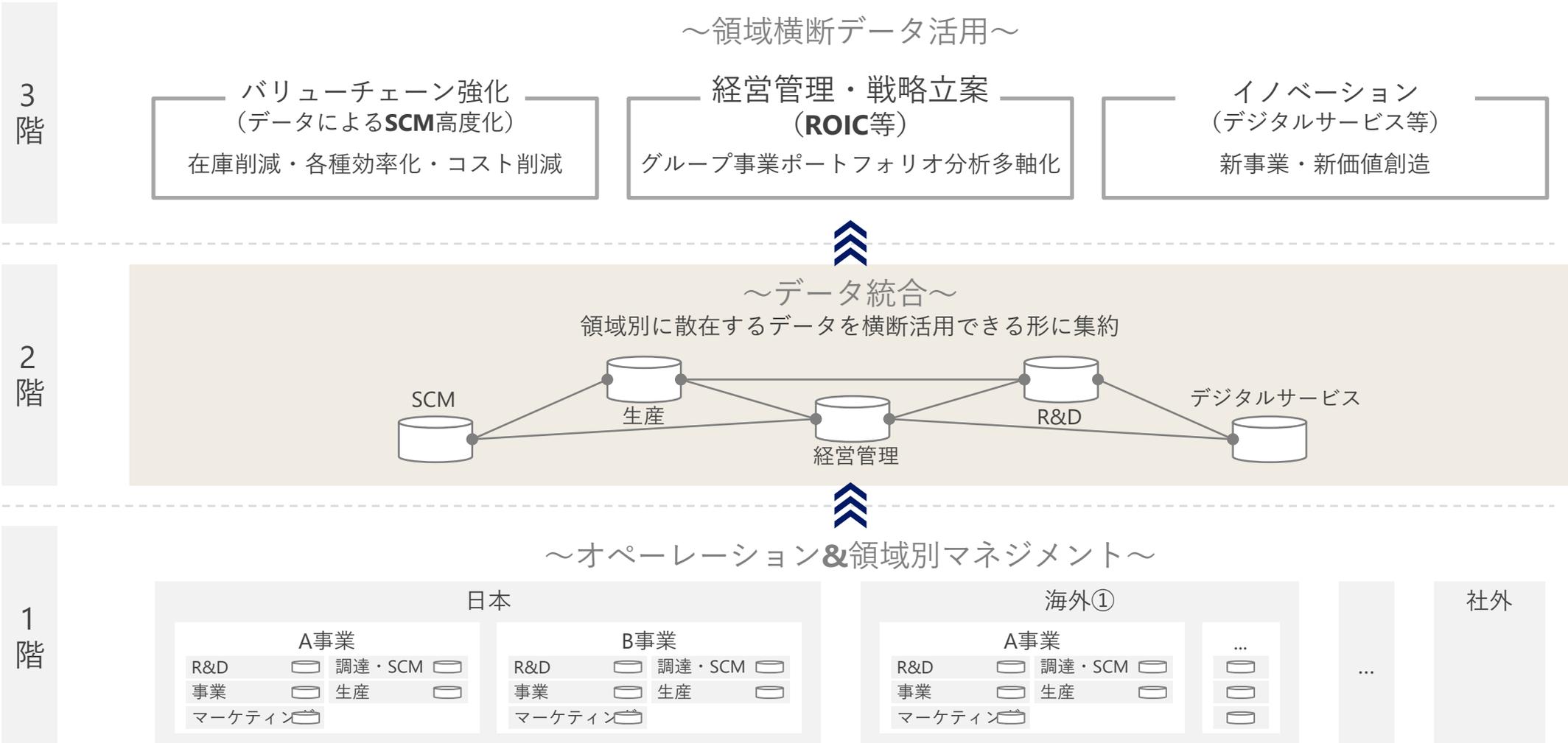
## 2. 日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」

2-4. 「進化するROIC経営を支える基盤」の要諦  
先行事例のご紹介：経営管理基盤の整備



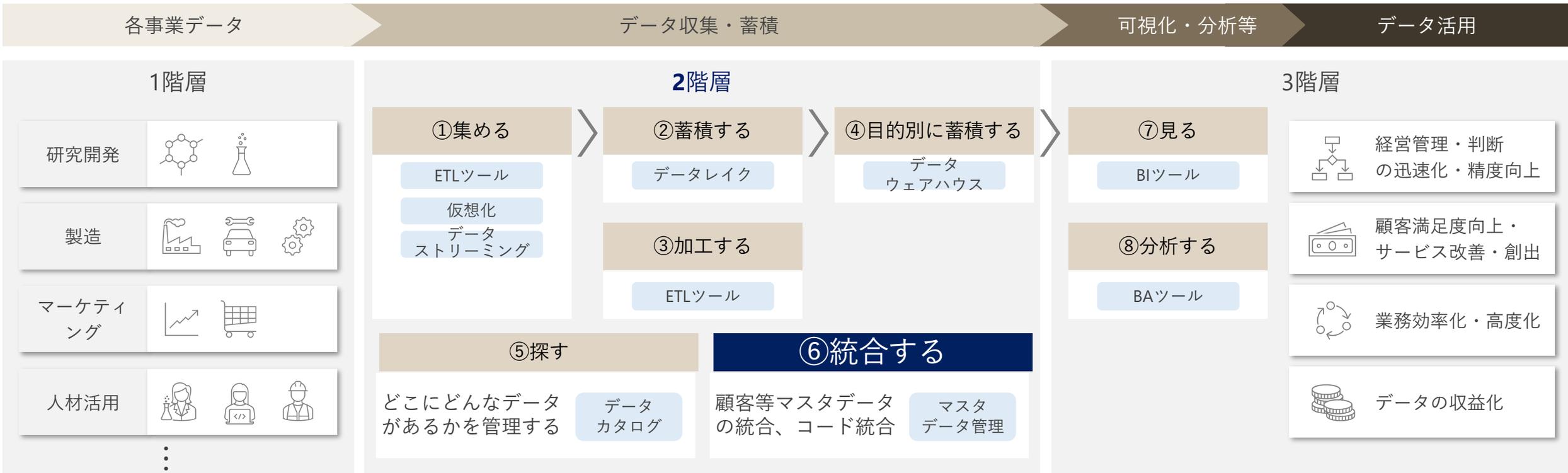
# 分散データを統合する3階建てのアーキテクチャ（1/2）

業務システムを統合するのではなく、既存のIT資産（1階）を活用  
全社的なデータ統合（2階）を構築することで、全社的な領域横断データの活用（3階）を可能に



# 分散データを統合する3階建てのアーキテクチャ (2/2)

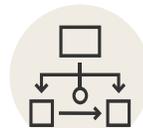
BIなどの「見る」機能にフォーカスしがちだが、分散されたデータを「統合する」機能の整備が重要



## データマネジメント組織・プロセスの整備



データ分析専門組織 (FP&A、BICC)

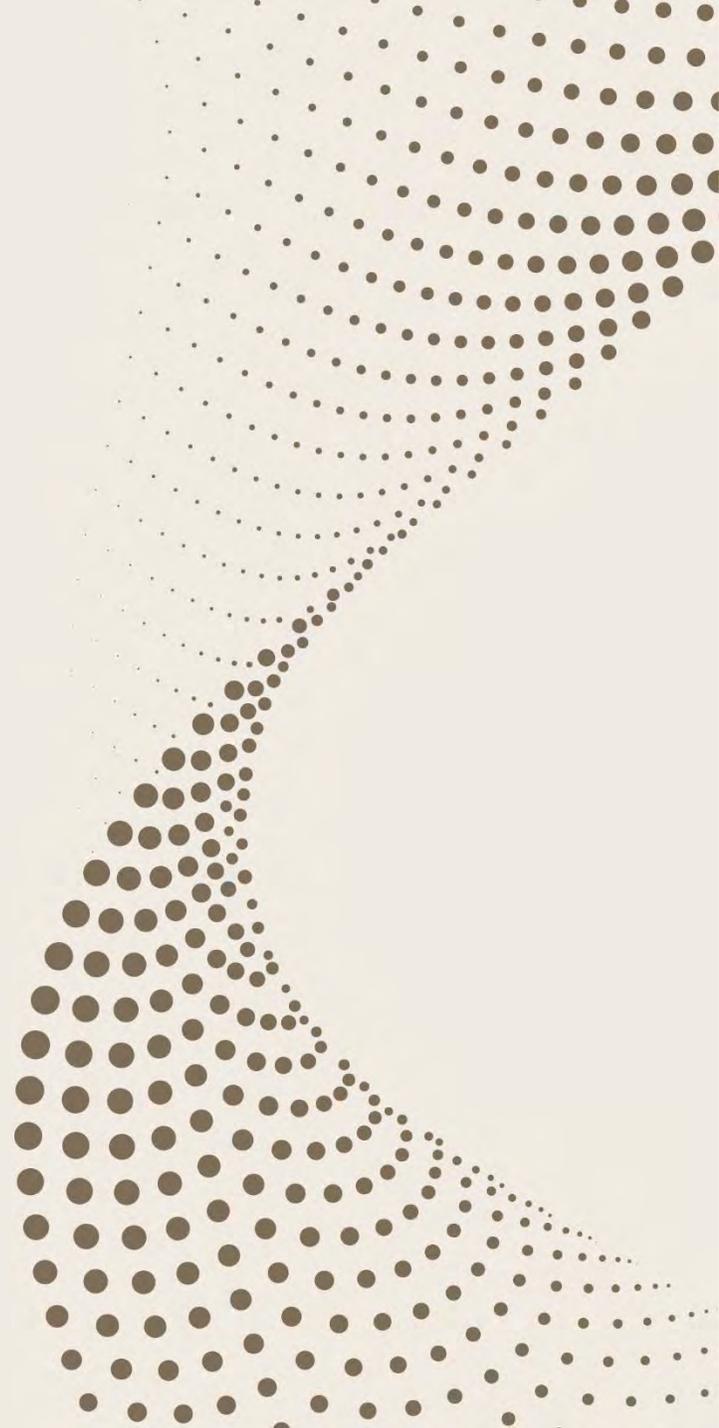


データマネジメントプロセス

2階の整備には、継続的なデータマネジメントを実現する組織・プロセス整備も必要

### 3. 「進化するROIC経営」を通じた 企業変革の加速に向けて

～進化するROIC経営導入支援サービスの提供開始について～



# 再掲 | 調査結果から明らかになったPBR優良企業の特徴

PBR向上には、「稼ぐ力の創出」と「成長期待の醸成」に本質があり、ROICを核とした大きく4つの工夫をしている

高い**PBR**（企業価値）の実現

## 稼ぐ力の創出

## 成長期待の醸成

1 **ROIC視点で事業ポートフォリオを妥協なく組み替えている**

- 事業連結ベースでROIC評価し、買収に加え、売却・撤退まで貫徹
- 緊縮志向に陥らせないように規模成長も追求

2 **ROICと連動した現場KPIを選び抜いている**

- 事業別に**ROIC**向上の肝となる**KPI**を厳選
- 業績連動した評価・処遇の制度を整備

3 **知的資産の投資対効果を追求し続けている**

- 投資対効果の見えにくい**知的資産**も事業貢献を明確化
- キャッシュ創出ストーリーを策定

4 **連結経営管理のデータインフラを妥協なく整えている**

- 事業連結のボトルネックとなるデータインフラに正対し、突破できる仕組み
  - 事業別に加え、顧客別×商材別等の切り口でドリルダウンできるデータ構造
- マスタデータの整備を重視。特にデータマネジメントの「プロセス」を整え、事業部の負担を軽減
  - データ収集・分析・改善策検討等を担う専門組織（**FP&A**や**BICC**）を整備

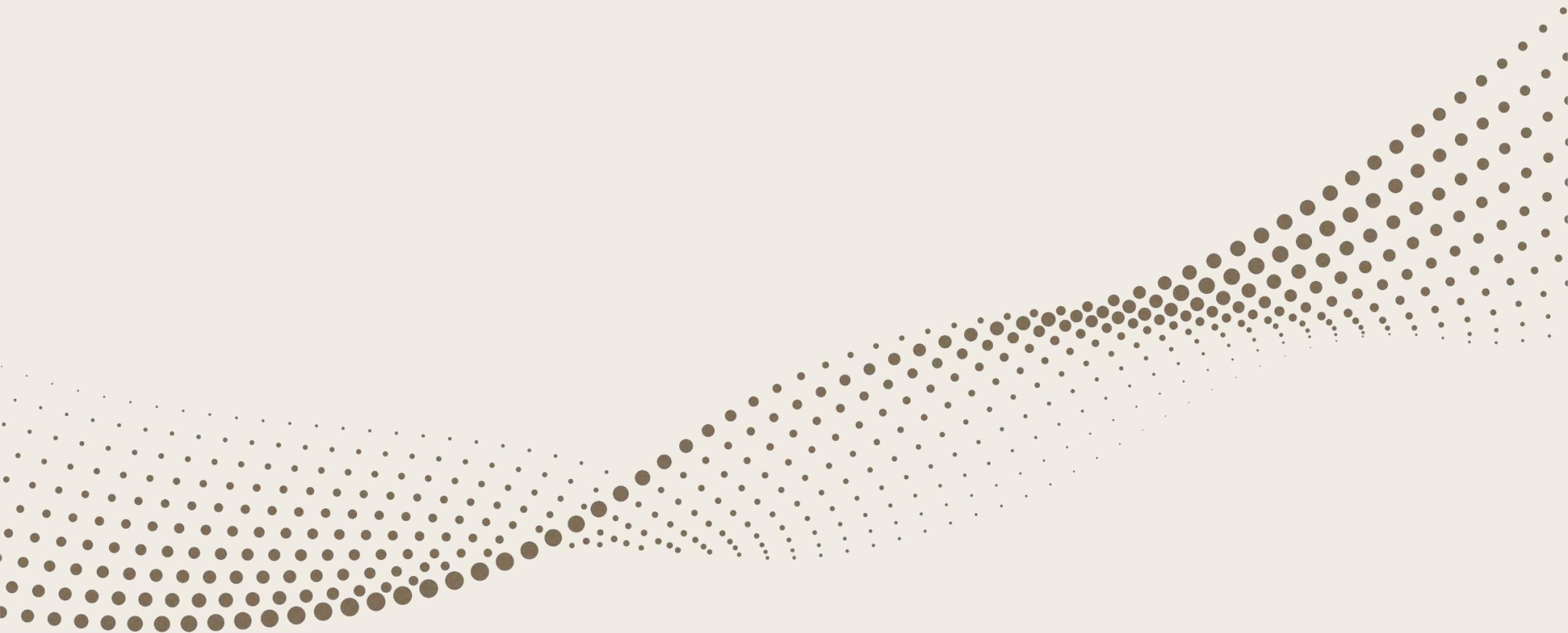
縦のマネジメント（本社→事業部→インフラ）

横のマネジメント（事業部間の公平感、指標間の連携、ポートフォリオと投下資本のバランス）

今回の調査によって導き出した実現ポイントを踏まえ、企業価値向上を進める経営の高度化を「進化するROIC経営導入支援サービス」として再構築しました。  
詳しくは以下サービスページをご覧ください。



[https://www.abeam.com/jp/ja/service\\_line/strategy\\_bt/roic\\_management](https://www.abeam.com/jp/ja/service_line/strategy_bt/roic_management)



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。  
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。©2023 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.