

日本企業のPBR向上に向けた 「進化するROIC経営の実態調査」第2版

優良企業の特徴と実践事例 企業変革の加速に向けて

2026/3/31

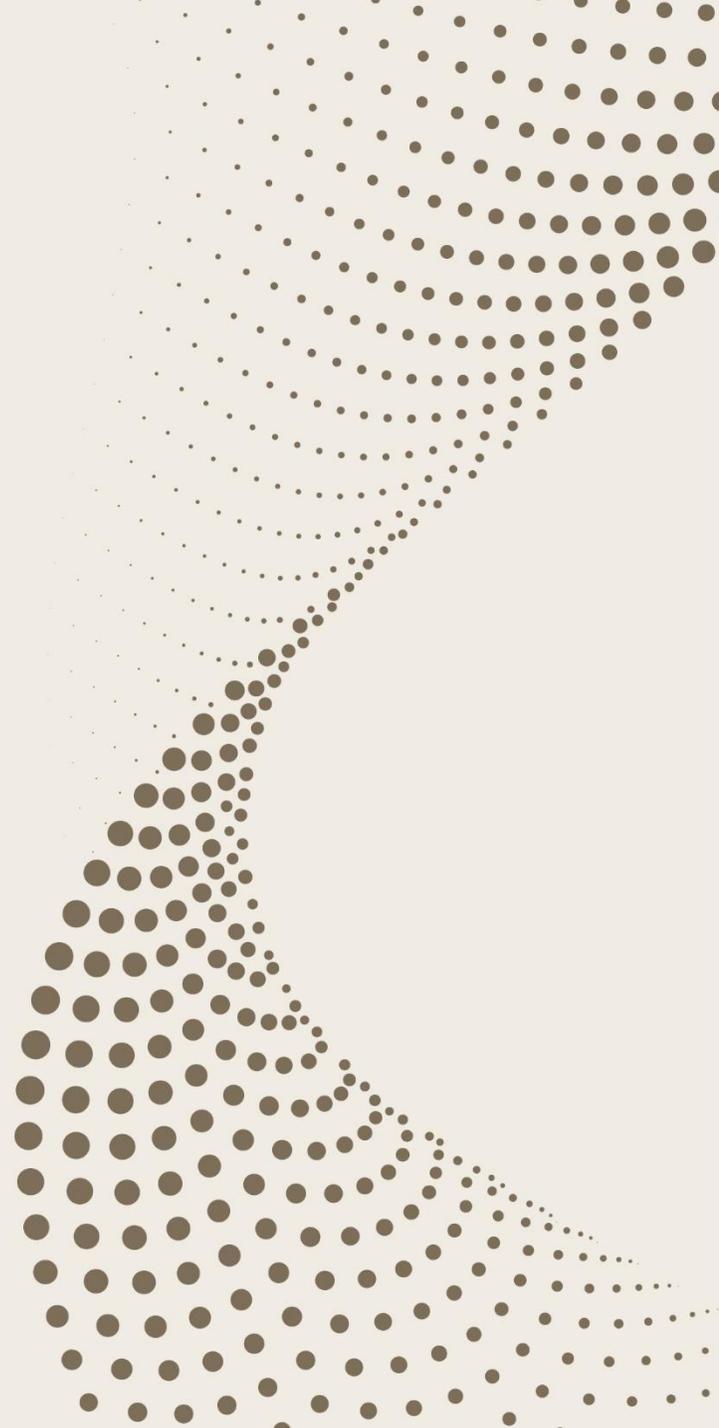


Build Beyond As One.

本資料の構成

1. レポート発刊の背景
2. 調査・分析のサマリー
3. 日本企業のPBR向上に向けた「進化するROIC経営の実態調査」第2版
～各企業群の特徴～
4. 「進化するROIC経営」を通じた企業変革の加速
～進化するROIC経営導入支援サービスについて～

レポート発刊の背景



「進化するROIC経営の実態調査」ホワイトペーパー（第2版）発行の狙い

第1版では、PBR1倍割れ問題を機に「ROIC」言及企業が大幅に増加する中、PBRの高い優良企業*1)の特徴を抽出し紹介。第2版では、一層進化する「非財務と財務の統合経営管理」の実態を具体例とともに紹介

進化するROIC経営の実態調査（第1版 2023年12月）

第2版発行の狙い

調査目的

- 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

調査対象

- 日本企業の経営企画系部署に所属するCXO、役員、部長以上の方 721名（売上規模5,000億以上：約4割）

「進化する」

- 財務だけでなく、非財務も対象
- 短期だけでなく、中長期（遅延浸透効果）も対象

優良企業の実践状況の紹介

- コーポレート部門による単なるモニタリングではなく、事業の収益性向上の意思決定に役立つ経営管理手法を、優良企業の具体的な実践状況とともに紹介

より一層進化する「非財務と財務の統合経営管理」

- PERに影響を及ぼす非財務資本への投資が拡大する中、その投資の事業貢献度の評価が求められる
- 優良企業各社は、如何に非財務と財務を統合しながら、企業価値向上に向けた経営管理を実践しているのか、個別インタビューで明らかになった成功要因を紹介

*1) 本調査では便宜上、「高PBR×撤退経験あり」をA（優良企業）として類型化

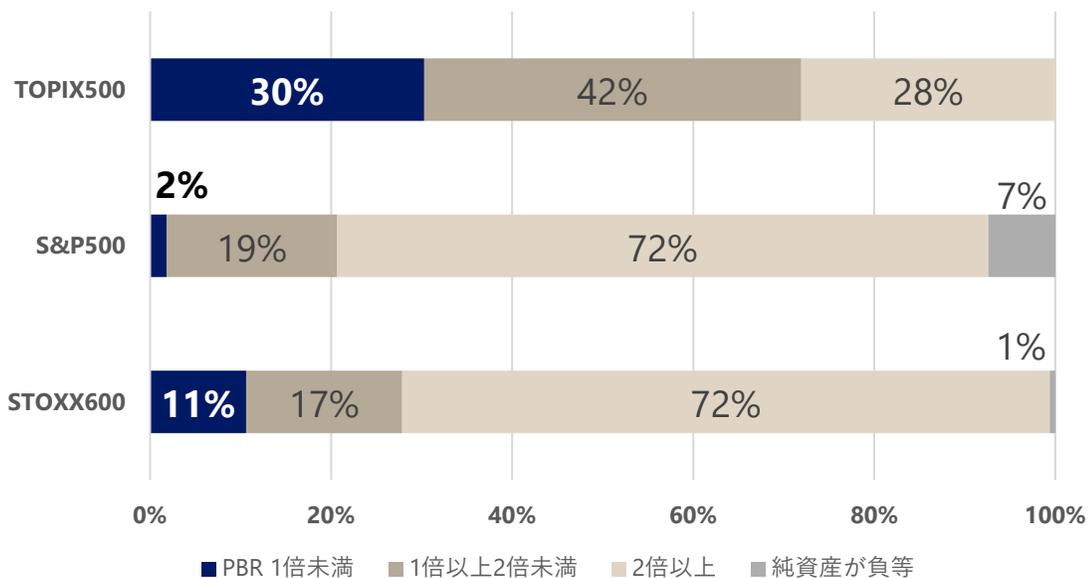
日本企業の現状

日本企業のPBRは、第一版発刊時の2023年と比較すると改善傾向にあり、1倍割れ問題も解消しつつあるものの、PBR2倍以上が大半を占める欧米と比較すると未だに低水準

PBRの国際比較

欧米と比較すると、日本企業のPBRは大きく後れをとる

TOPIX500、S&P500、STOXX600企業のPBRの分布



出所：アビームコンサルティングにて算出（2025年12月）

近年の推移

近年PBR1倍割れ問題は解消しつつある



出所：東証、企業のPBR改善内容を一覧開示（日経ビジネス、2025年10月）

高まる取引所・行政局からの要請

ここ数年で資本コストを意識した経営、無形資産投資や事業ポートフォリオ変革の実行、株主との対話を通じた将来期待の醸成など、企業価値（PBR）向上施策実行への要請はさらに高まっている

東京証券取引所からの要請

プライム・スタンダード市場の上場会社に対して、
資本コストや株価を意識した経営の実行を要請

point1

資本コスト・資本収益性の把握

- ✓ 自社の資本コストや資本収益性を把握し、それを取締役会で分析・評価、改善策の策定・開示することを要請。

point2

無形資産投資や事業ポートフォリオ見直し

- ✓ 持続的な成長の実現に向けた知財・無形資産創出につながる研究開発投資・人的資本への投資や設備投資、事業ポートフォリオの見直し等の取り組みを推進することで、経営資源の適切な配分を実現することを要請。

出所：資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（東京証券取引所、2023年3月）を基に当社作成

経済産業省からのガイダンス

持続的成長・中長期的な企業価値向上に向けた
「稼ぐ力」の強化に関するガイダンスを提示

point1

事業ポートフォリオ組替え・成長投資

- ✓ 事業ポートフォリオ最適化・成長投資は中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上に不可欠。

point2

価値創造ストーリーの構築と実行

- ✓ 自社の競争優位性を伴った価値創造ストーリーの構築・実行が重要。

point3

将来期待の醸成に向けた株主・投資家との対話

- ✓ 株主・投資家との対話を通じて将来期待の醸成を行うことが重要。

出所：「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス（経済産業省、2025年4月）を基に当社作成

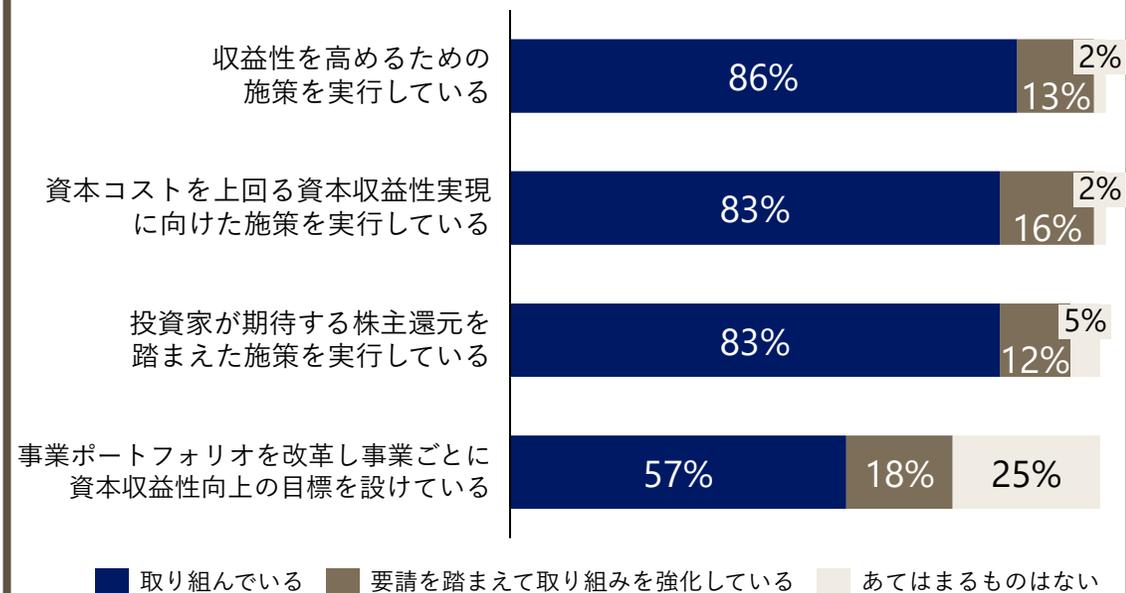
東証の要請への対応

東証からの要請を受け、企業価値向上に向けた取り組みを進めている企業が多い一方で、株価やPBRといった具体的な成果に繋がっている企業は半分に満たない

要請への対応

要請を受けて各社での取り組みの実行は進んでいる

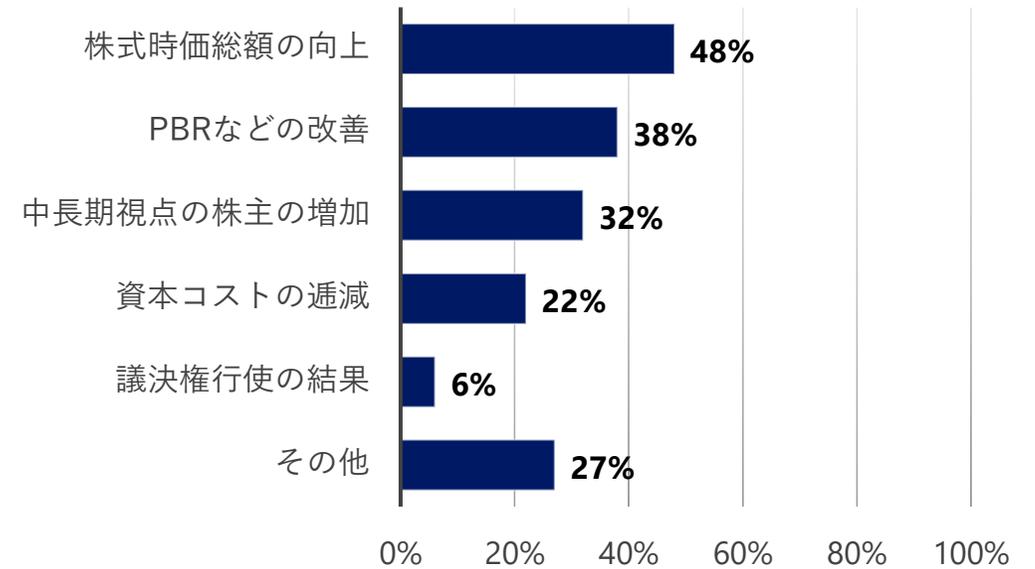
東証の要請を踏まえた取り組みの状況



対応の成果

株価やPBRの改善に繋がられている企業は半分に満たない

要請を機に強化した活動で得られた成果



出所：会員企業を対象にした調査結果（日本IR協議会、2024年7月）に基づき当社作成
（日本IR協議会会員企業の上場企業614社のうち、有効回答を得た187社を対象にした調査。
プライム上場174社、スタンダード11社などから構成。）

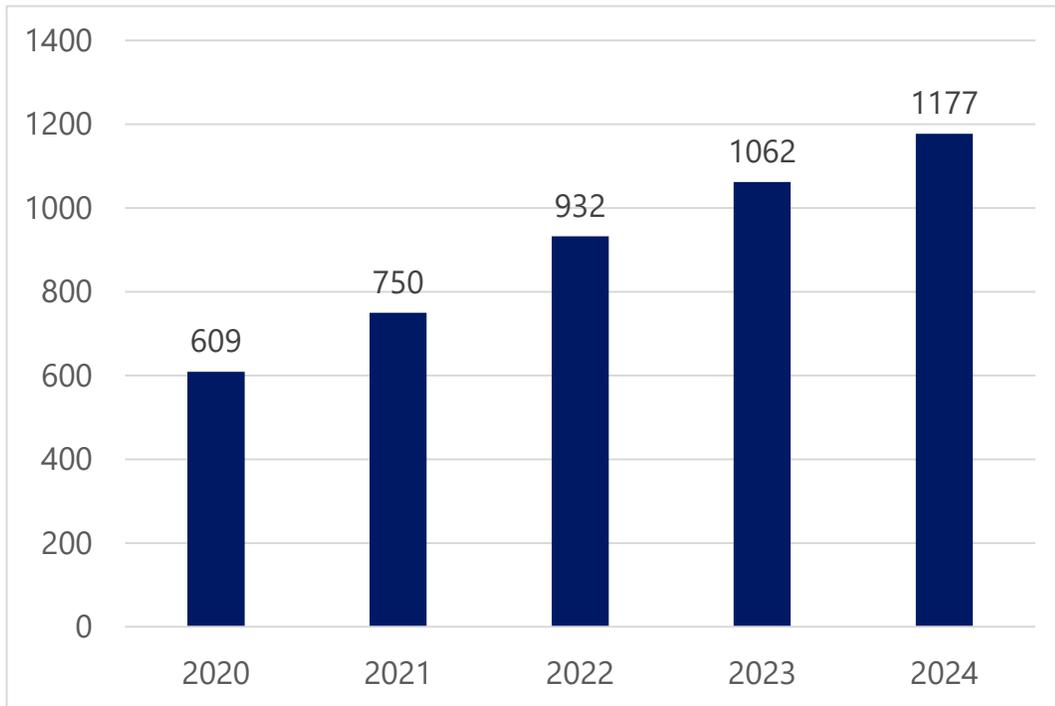
出所：会員企業を対象にした調査結果（日本IR協議会、2024年7月）に基づき当社作成
（日本IR協議会会員企業の上場企業614社のうち、有効回答を得た187社を対象にした調査。
プライム上場174社、スタンダード11社などから構成。）

進む非財務情報の開示

東証や経産省の要請を背景に、統合報告書発刊企業数、サステナ関連のCGC原則へのComply率は上昇しているが、形式的な対応に留まる企業が多いとの指摘もあり、成長期待醸成への寄与度には疑問符

統合報告書発行企業数の推移

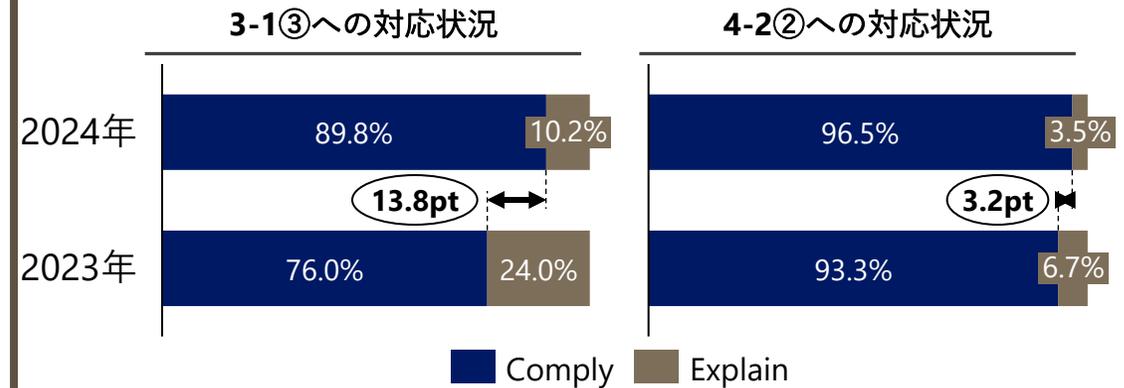
統合報告書の発行企業数は年々増加している



出所：日本の持続的成長を支える統合報告の動向2024（企業価値レポート・ラボ、2025年2月）に基づき当社作成

コーポレートガバナンスコード（CGC）遵守状況

サステナビリティ関連のCGC原則へのComply率は上昇*1



補充原則3-1③の要求事項*2：

- ✓ 自社のサステナビリティについての取り組みの開示
- ✓ 人的資本や知的財産への投資等についての開示
- ✓ TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示

補充原則4-2②の要求事項*2：

- ✓ 取締役会による自社のサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針の策定。
- ✓ 人的資本・知的財産投資の重要性を鑑みた、経営資源の配分や、事業ポートフォリオ戦略実行の監督。

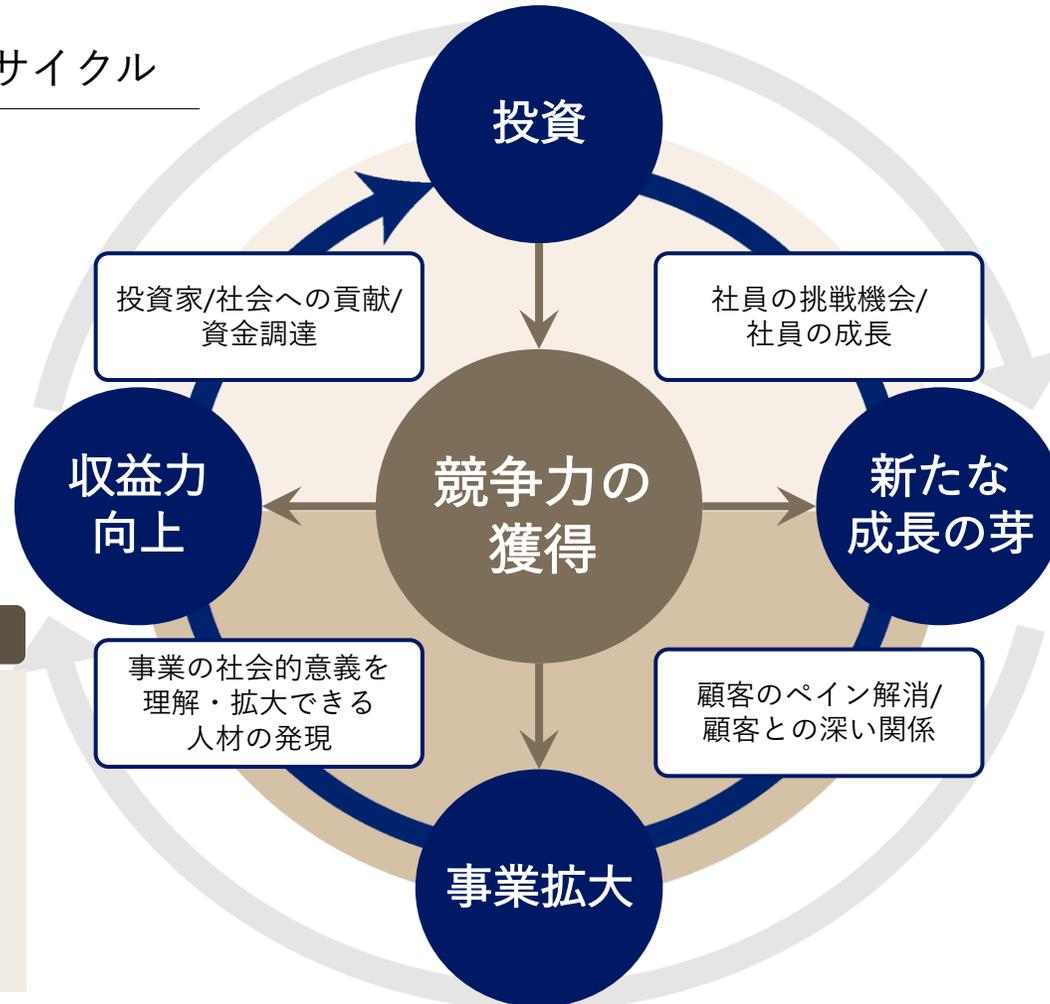
*1 出所：知財・無形資産ガバナンス調査報告書（知財ガバナンス研究会/知財コンサル等分科会、2024年3月）に基づき当社作成

*2 出所：コーポレートガバナンスコード（2021年6月版）に基づき当社が要約

企業価値向上に向けたマネジメントサイクルの必要性

企業価値向上に向け、①メリハリ投資を行い、②競争力と収益力をマネジメントし、③ステークホルダーとの共感を得る、“企業価値マネジメントサイクル”を回転し続けることが肝要と考える

企業価値
マネジメントサイクル



① メリハリ投資

事業ポートフォリオに即した“新たな成長の芽”および“競争力の獲得”に向けた（人材/デジタル/研究開発等無形資産向上含めた）メリハリ投資を行い、将来の事業拡大や収益力向上を図る

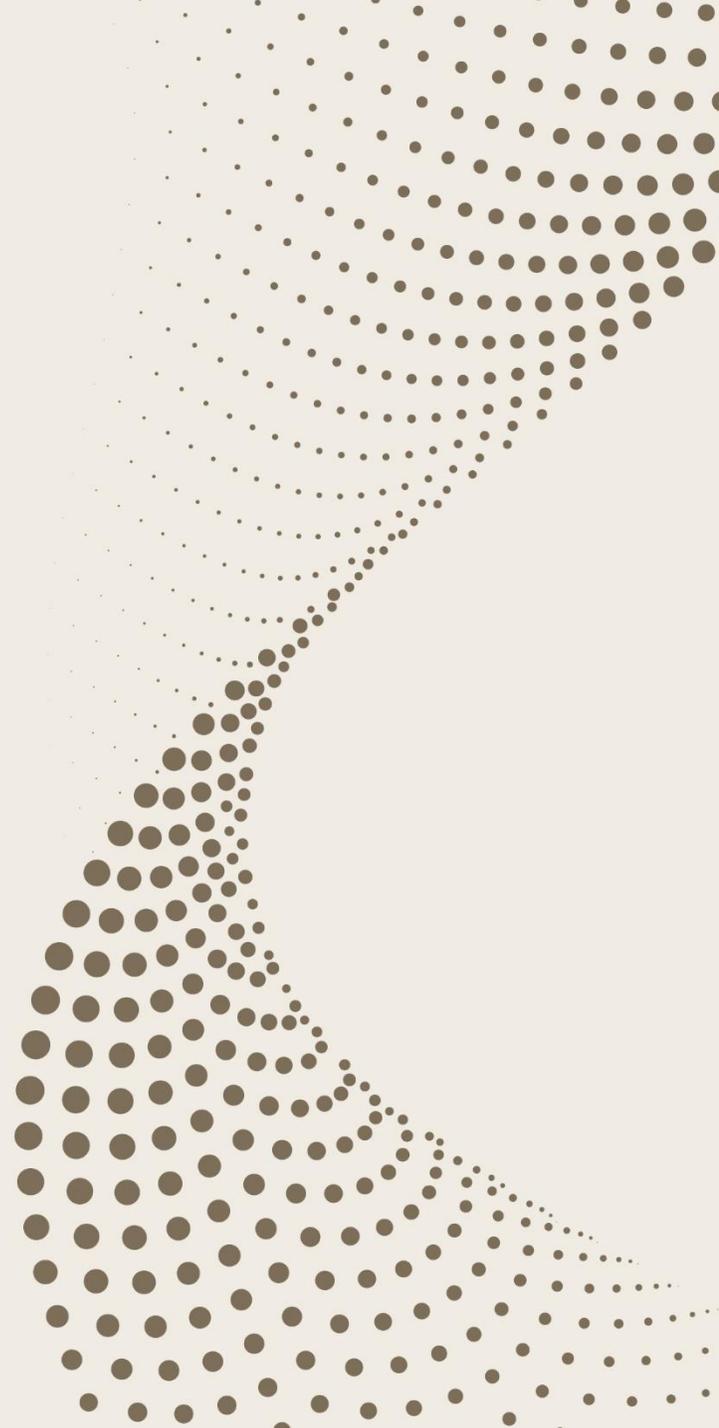
② 競争力と収益力のマネジメント

競争力向上する価値創出ドライバを特定し、重点管理していく
さらに、収益力や資本効率を意識したマネジメントを行い、投資余力を創り出す

③ ステークホルダー共感

パーパスやビジョンの解像度を上げ、成長に向けた価値創造ストーリーをわかりやすく伝え、ステークホルダーの共感を呼び、新たなヒト・モノ・カネを集める

調査・分析のサマリー



企業価値マネジメントサイクル実施状況把握のためのサーベイを実施

調査結果

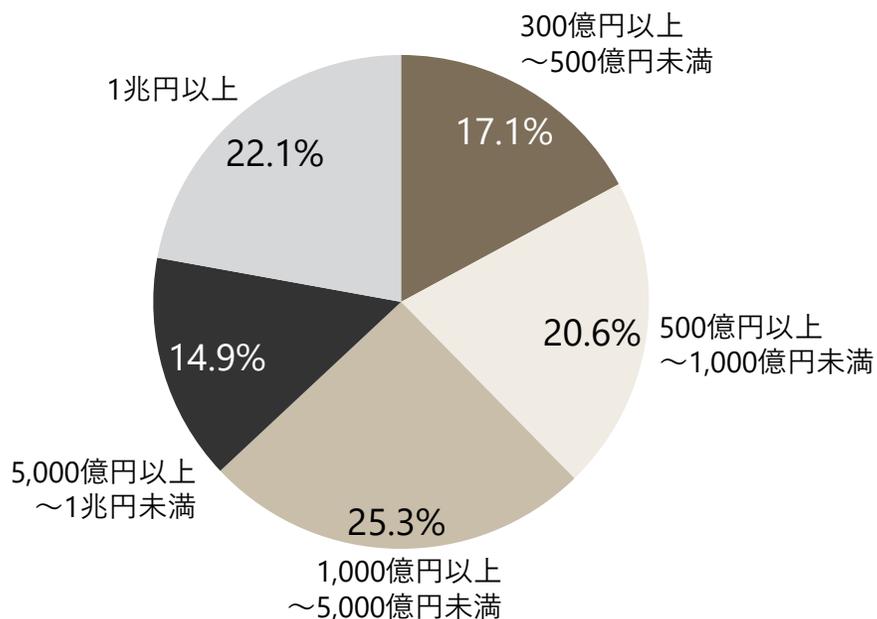
本調査の結果については
こちらのマークを付けています

サーベイの目的

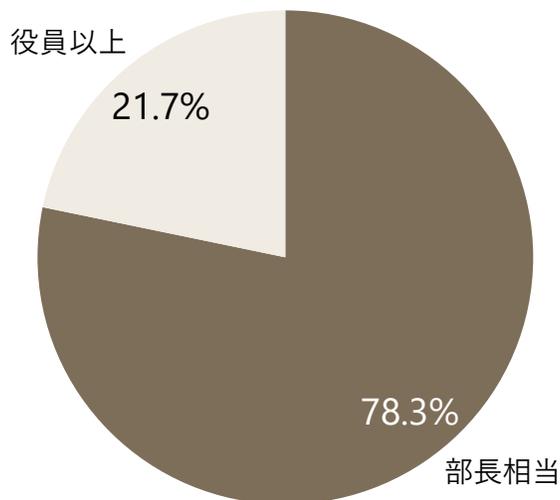
- 日本企業のPBR向上に向けた、企業価値向上のためのマネジメントサイクルの実施状況の把握
- 取り組みを推進するうえでの課題・成功要因の特定

回答者の属性 (N=1030*1)

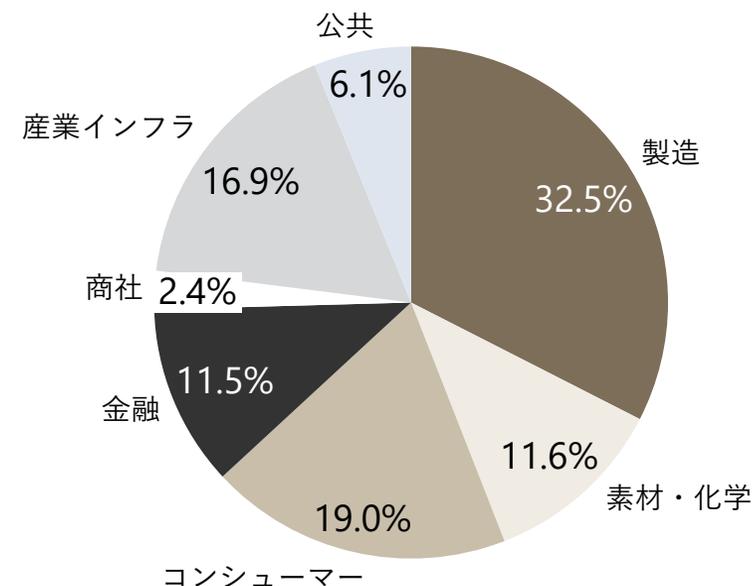
売上規模



役職



業種



*1: 複数事業を保有している企業の回答者 (N=888) に限定した分析も実施

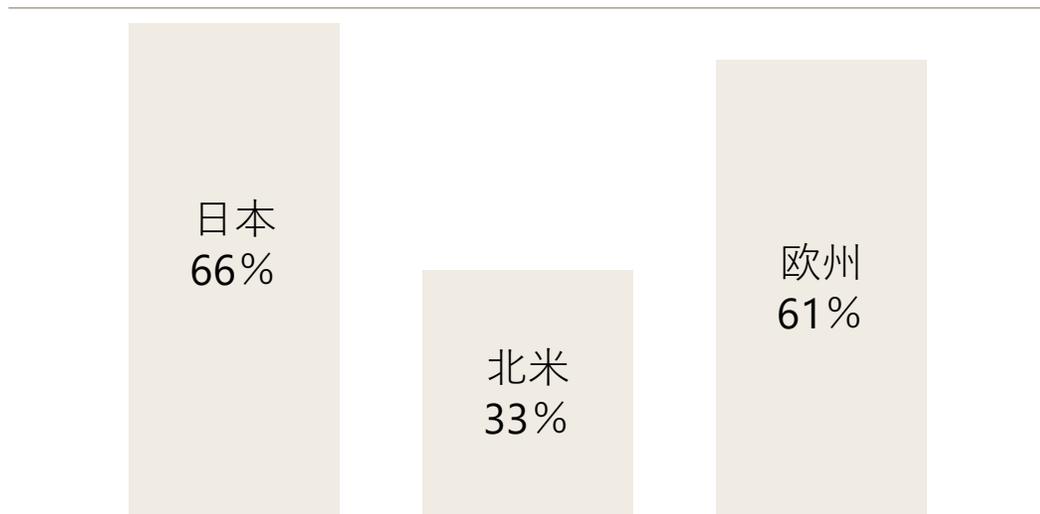
参考 | 日本企業の事業の選択と集中の状況（前回資料再掲）

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

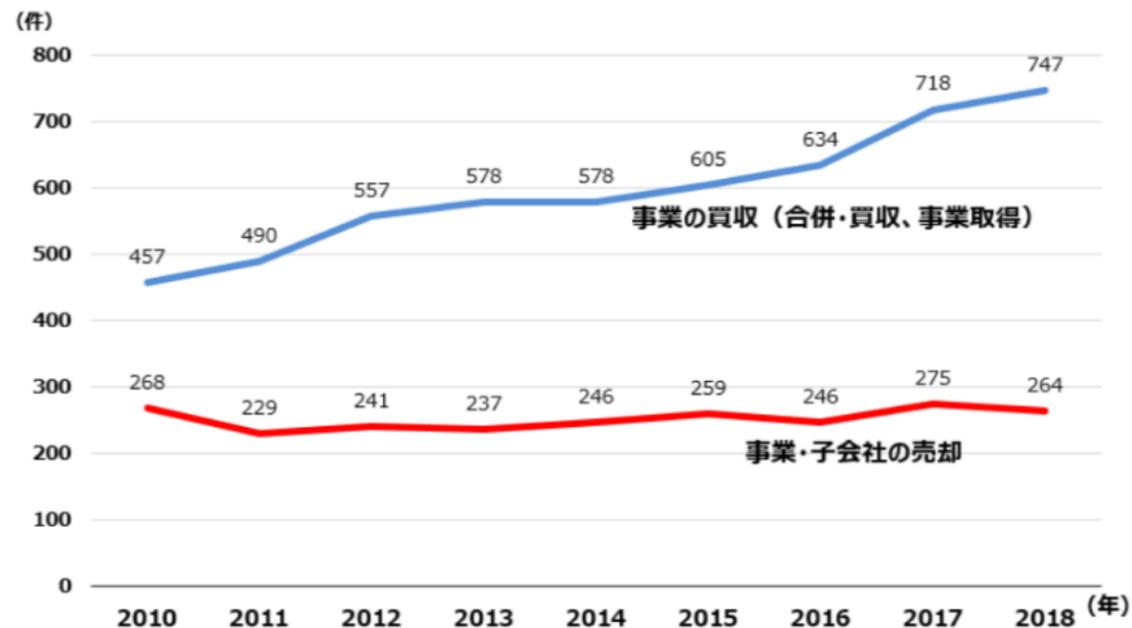
複数の事業セグメントを保有する企業の比率



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

日本企業では「買収」は進むが、「売却」が拡大しない

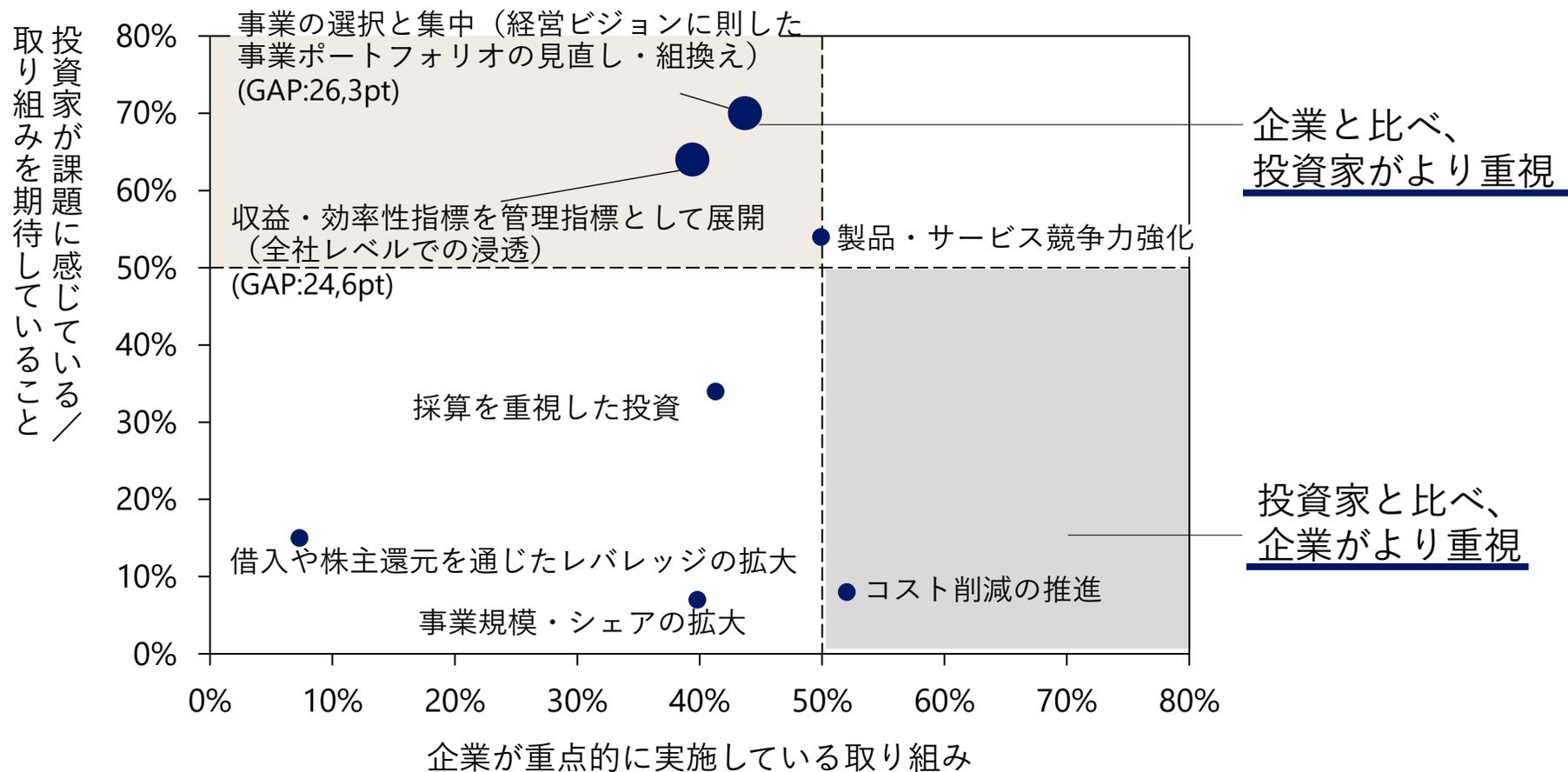


出所：レコフデータベースを基にした経済産業省「事業再編ガイドライン」

参考 | 資本効率向上に向けた投資家の期待（前回資料再掲）

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

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

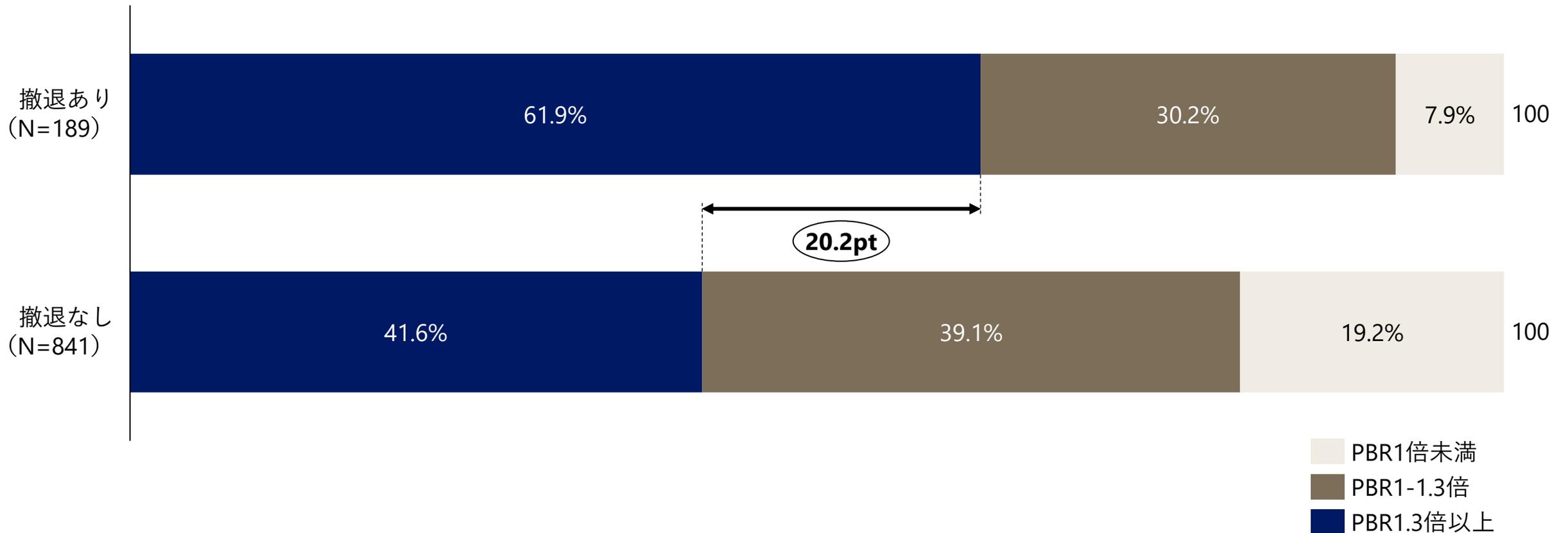


出所：一般社団法人生命保険協会『生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組について（2022年度版）』

事業撤退の有無とPBRの関係性

事業仕分けの基準を定義し、撤退の意思決定を行っている企業において、PRRが相対的に高い傾向が確認された

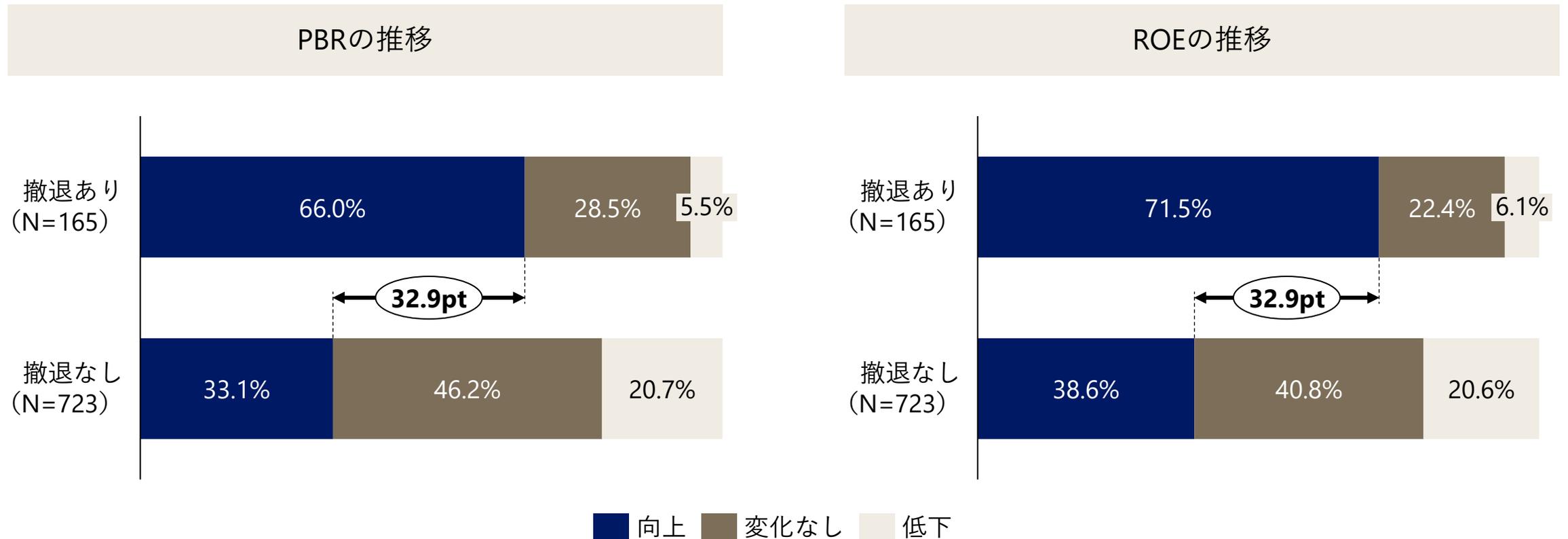
事業撤退の有無別、過去5年間のPBRの平均値



参考 | 事業撤退の有無とPBR・ROEの推移

事業仕分けの基準を定義し、撤退の意思決定を行っている企業では、PRB/ROEが改善している企業の割合が相対的に高い傾向がある

事業撤退の有無 × 過去5年間のPBR/ROE推移



調査結果の詳細分析のポイント

本調査では便宜上、「高PBR×撤退経験あり」をA（優良企業）として類型化。他の企業群と比較しながら企業価値マネジメントサイクルの実行状況を調査

分析深堀の視点

企業価値マネジメントサイクルの視点

① 「メリハリ投資」を左右する要因

② 「競争力と収益力のマネジメント」を左右する要因

競争力のマネジメントに関する事項

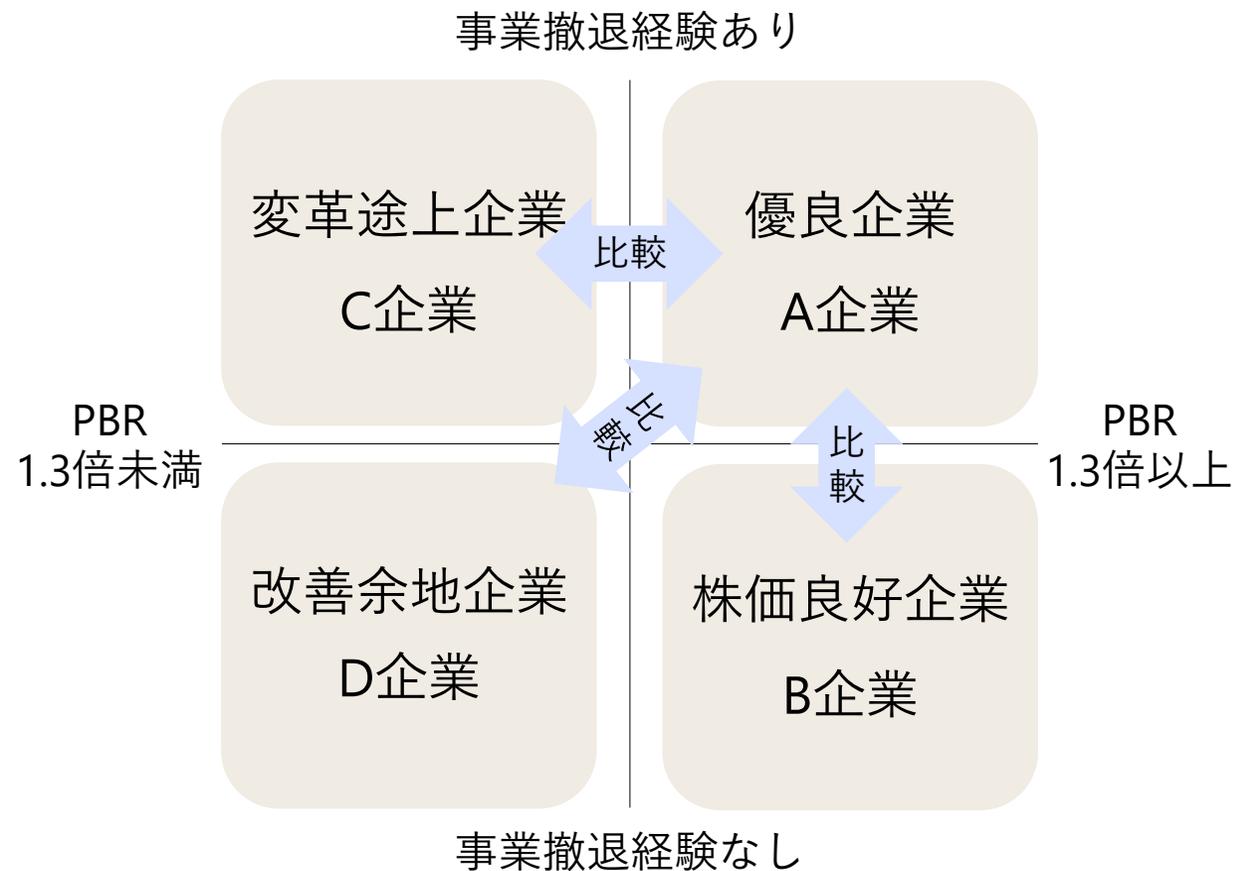
収益力のマネジメントに関する事項

③ 「ステークホルダー共感」を左右する要因



「企業価値マネジメントサイクルを支える組織・データ基盤」の整備状況

分析の切り口

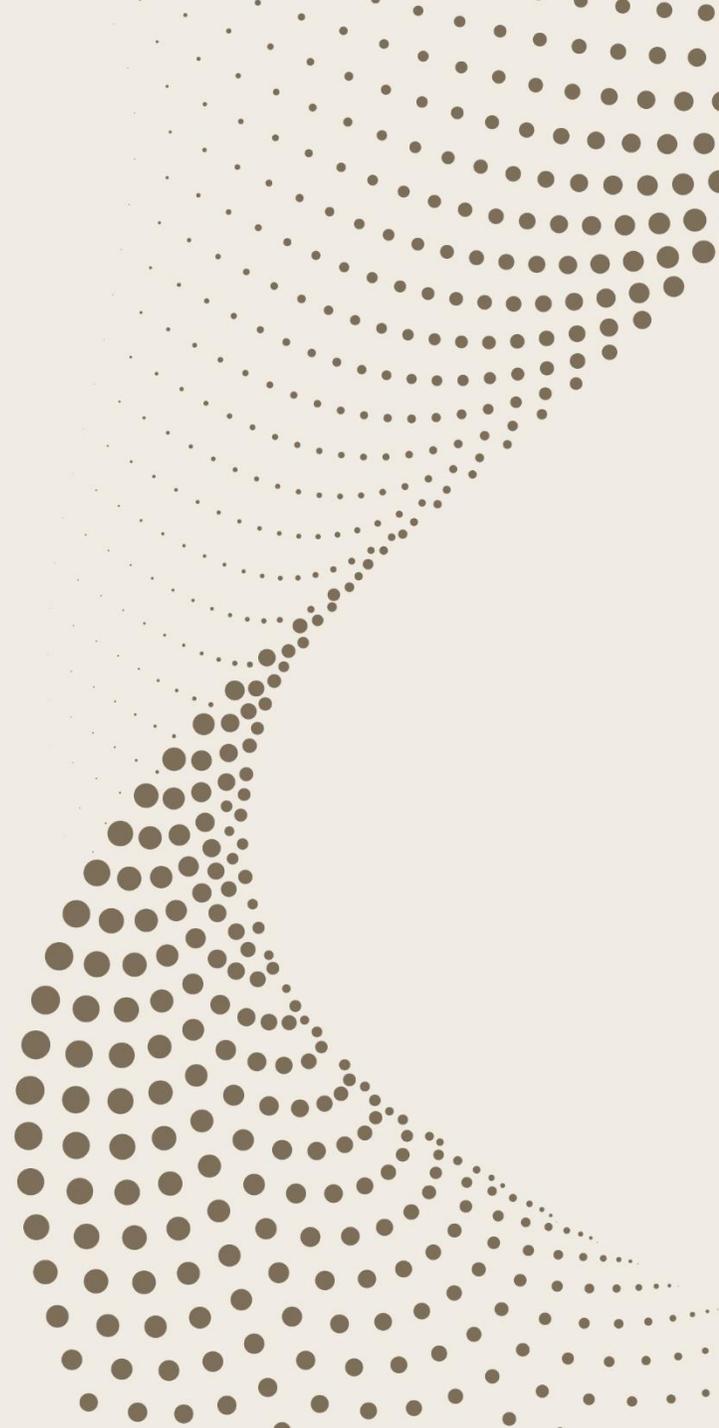


各企業の現在地

A企業は企業変革の取り組みが市場評価として反映されている。B企業は市場評価は高いが企業変革は未実施、C企業は変革途上で市場評価に未反映、D企業は変革と市場評価の両面で改善が必要な状況

A 優良企業	PBR 高い	事業撤退 あり	経営の変革力に伴い高い市場評価を実現 不採算・非中核事業を見極めながら、痛みを伴う撤退判断の実行ができており、その結果、将来の収益力や資本効率性が市場からも高く評価されている
B 株価良好企業	PBR 高い	事業撤退 なし	結果として市場評価は良好だが、経営の変革は道半ば 現時点では収益性や外部環境を背景にPBRは高水準なものの、事業撤退による自己変革の実績はない
C 変革途上企業	PBR 低い	事業撤退 あり	変革は実行しているが、市場評価は反映の途上 事業撤退を通じた経営の変革に着手しているものの、その効果が業績・市場評価に十分反映されていない
D 改善余地企業	PBR 低い	事業撤退 なし	経営の変革力・市場評価の両面で抜本的な改善余地が大きい 事業撤退による経営の変革に踏み込めておらず、資本効率や将来成長に対する市場評価も低位に留まっている

日本企業のPBR向上に向けた
「進化するROIC経営の実態調査」第2版
～各企業群の特徴～

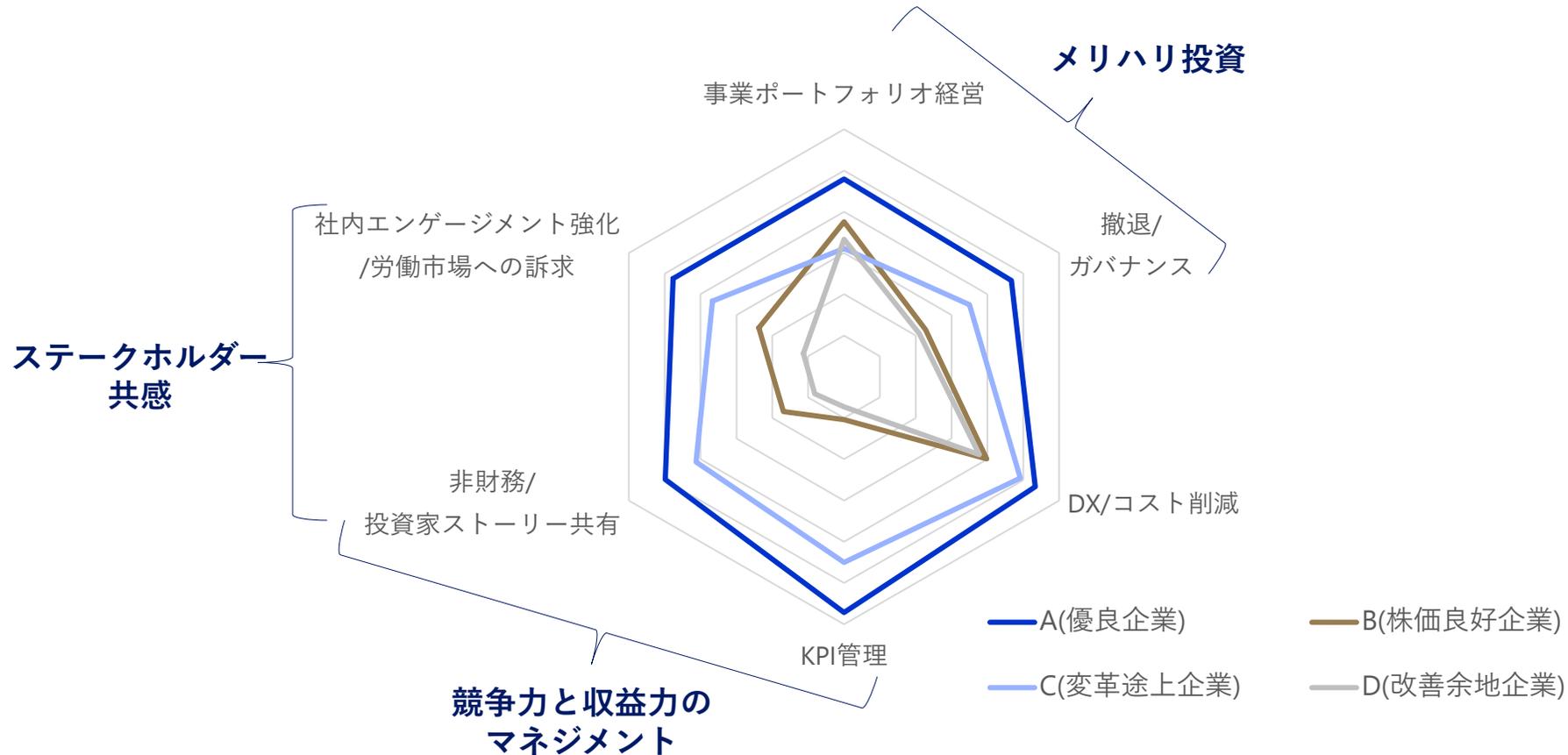


各企業群の特徴（1/2）

A企業では企業価値向上に向け広範に取り組むが、B企業ではガバナンス強化や事業ポートフォリオ変革が遅れる。C企業では事業ポートフォリオ変革やDX・コスト削減を集中的に強化

企業種類別の企業価値向上に向けた取り組み状況

（企業価値向上に向けた各企業の取り組み度合いを当社でスコア化。面積が大きい企業ほどよく取り組んでいる）



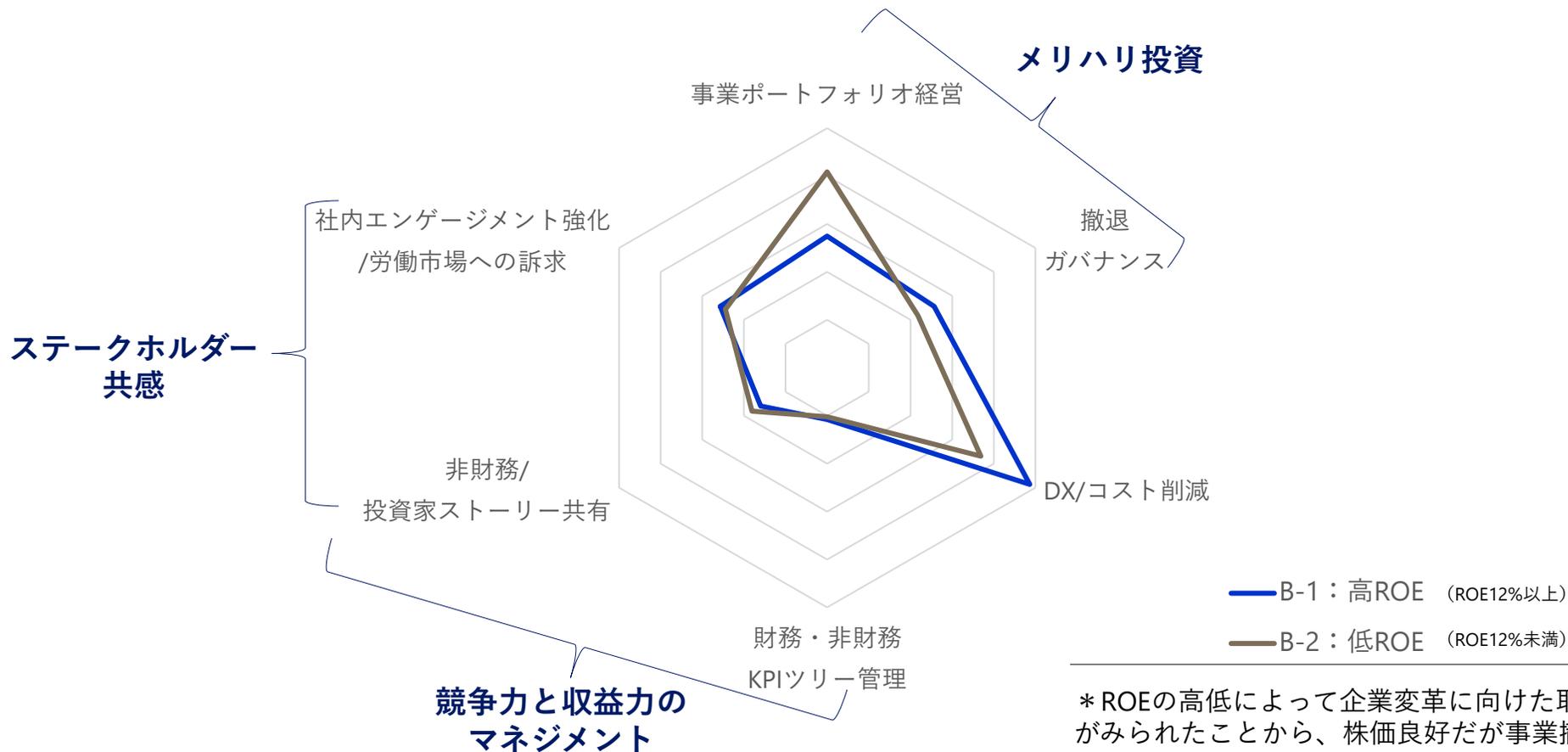
参考 | B（株価良好企業）内での比較

B-1：高ROEの企業ではDX/コスト削減に取り組むが、ポートフォリオ変革の取り組みが遅れる。

B-2：低ROEの企業ではDX/コスト削減よりも、事業ポートフォリオ変革に取り組む

B（株価良好企業）企業内での企業価値向上に向けた取り組み状況の比較

（企業価値向上に向けたB企業の取り組み度合いを当社でスコア化。面積が大きい企業ほどよく取り組んでいる）



* ROEの高低によって企業変革に向けた取り組みに違いがみられたことから、株価良好だが事業撤退に至っていないB企業においてはROE高低の観点で深堀分析

各企業の特徴 (2/2)

A企業では企業価値マネジメントサイクルの全ての要素を徹底して実践
 その他の企業では成長意欲やガバナンス等の個別課題を背景に、実践状況は道半ば

特徴

<p>A (優良企業)</p>	<p>企業価値マネジメントサイクルの全ての要素「メリハリ投資」「収益力と競争力のマネジメント」「ステークホルダー共感」を実践</p>	
<p>B (株価良好企業)</p>	<p>B-1：高ROE (ROE12%以上)</p>	<p><u>成長意欲に課題</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● “DX/コスト改善”を重視する一方、事業ポートフォリオ経営（メリハリ投資）を優先度が低い可能性がある ● 財務・非財務KPIツリー管理（競争力と収益力のマネジメント）も限定的
<p>B-2：低ROE (ROE12%未満)</p>	<p><u>ガバナンス/決断力に課題</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ経営（メリハリ投資）を重視するが、撤退に踏み切れていない ● 財務・非財務KPIツリー管理が進んでいない（B-2：高ROE同様） 	
<p>C (変革途上企業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● A企業同様に全ての要素に取り組んでいるが、市場評価を得るに至らず、<u>取り組みの深さ・徹底度に課題</u> ● 特に、人材・知財等の定量的なマネジメント（競争力のマネジメント）においてA企業との差がある 	
<p>D (改善余地企業)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値マネジメントサイクルの全ての要素への着手に遅れが生じ、市場評価も追い付かない状況 ● 何から取り組みを開始すべきか、優先順位付けが必要 	

調査・分析結果サマリ | A（優良企業）の特徴

適切なポートフォリオ管理による投資対象の明確化⇒競争力源泉への投資と評価⇒ROICと連動した現場KPI設定による収益力強化...のサイクルを回し、成長要因の積極開示を行いながら企業価値の向上を図る

分析深堀の視点

A（優良企業）の特徴

 <p>メリハリ投資</p>	<p>メリハリ投資</p>	<p>ROICと成長指標を基本に、無形資産も考慮して事業ポートフォリオを管理。外部の意見も取り入れながらルールに基づく事業撤退を遂行 また、競争力の獲得に向け、特にPERが高い企業では、事業ポートフォリオと連動した知財ポートフォリオ整備を実施</p>
 <p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>①競争力のマネジメント 競争力を重点管理。特に知財/人材のROI評価が進む。 評価方法として、事業への貢献度を収益などの経済価値で評価</p> <p>②収益力のマネジメント 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</p>
 <p>ステークホルダー 共感</p>	<p>ステークホルダー 共感</p>	<p>人材・知財といった成長要因の適切な開示によりステークホルダーの期待感を醸成。特にPERが高い企業で積極的な開示を実施</p>
 <p>組織・データ基盤 整備状況</p>	<p>組織・データ基盤 整備状況</p>	<p>高度な経営管理の実現に向け、データの整備のみならず、データ分析等を行う専門組織（FP&A等）を整備。また、経営管理にAIを積極的に活用</p>

調査・分析結果サマリ | B（株価良好企業）の特徴

B-1：高ROEでは成長意欲、B-2：低ROEではガバナンスに課題があり事業撤退に至っていない。
また、B企業全体でKPIの設定に課題－全社一律KPIやKPI数の多さが原因でKPIが業務改善に寄与していない

分析深堀の視点

B（株価良好企業）の特徴

 <p>メリハリ投資</p>	<p>メリハリ投資</p>	<p>B-1：高ROEの特徴 ⇒成長意欲に課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “DX/コスト改善”を重視するが、事業ポートフォリオ経営の優先順位が低い ● 成長が見込めないが今は儲かっている事業”の撤退意思決定ができないことを課題と認識するが、未だ事業撤退に至っていない <p>B-2：低ROEの特徴 ⇒ガバナンス/実行力に課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “DX/コスト改善”を重視することに加え”事業ポートフォリオ変革”も重視 ● 一方、心理的な抵抗感や社内の反発を理由に事業撤退ができていない
 <p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>B企業全体で以下の傾向</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業績改善に寄与する適切なROICツリー運用が進んでいない ● KPI設定に課題あり－KPI数が多くなりすぎている。画一的なKPI設定が原因である可能性 <ul style="list-style-type: none"> ● 全社一律の設定や数の多さが原因で、設定されたKPIが業務改善に寄与していない ● 事業特性が考慮されておらず、画一的なKPI設定を行っている可能性がある

提言

- 市場評価が高いうちに、将来に向けたポートフォリオ変革に取り組むことを推奨
- KPIが画一化されないよう、戦略目標の実現に直結する“正しい”KPIの設定が必要

調査・分析結果サマリ | C（変革途上企業）の特徴

経営アジェンダの中でも収益性改善を重視。事業ポートフォリオ変革や非財務領域への注力が課題

分析深堀の視点

C（変革途上企業）の特徴

 <p>メリハリ投資</p>	<p>メリハリ投資</p>	<p>経営アジェンダとして足元の収益性改善を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営アジェンダとして、事業変革よりも足元の収益性改善を重視 ● A（優良企業）が事業ポートフォリオ評価軸としてROICスプレッドや市場成長率を重視する一方、C（変革途上企業）は売上・利益率といった収益指標を重視
 <p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>競争力と収益力の マネジメント</p>	<p>Aと比較し競争力マネジメントの徹底度に違いあり</p> <p>A同様、収益力のマネジメントではROICと連動した現場KPIの設定ができているが、競争力のマネジメントでは、人材・知財投資の評価指標に違いあり（Aでは人材・知財の評価指標に経済価値を用いるが、Cは用いることができていない）</p>
 <p>ステークホルダー 共感</p>	<p>ステークホルダー 共感</p>	<p>非財務注力度の低さが開示内容に現れ、投資家の成長期待に繋がっていないと思料</p> <p>A同様、人材・知財といった成長要因の適切な開示に取り組んでいる一方、非財務領域への取り組みの注力度が相対的に低いことから、投資家の成長期待につながる開示内容に至っていない可能性</p>

提言

企業価値向上に向けた取り組みの“徹底度”を見直すことが必要

- 自社の現在地と照らしながら「優先すべき経営アジェンダ」を再確認することを推奨（その際には「事業ポートフォリオ評価軸」の見直しも必要）
- 「戦略目標と整合した非財務評価指標が正しく選定できているか」確認することが必要

調査・分析結果サマリ | D（改善余地企業）の特徴と提言

企業変革の実現に向け、段階的に取り組む必要がある。メリハリ投資では事業評価基準の見極めから、競争力と収益力のマネジメントやステークホルダー共感においては、現在地の把握から行うことが肝要

分析深掘の視点

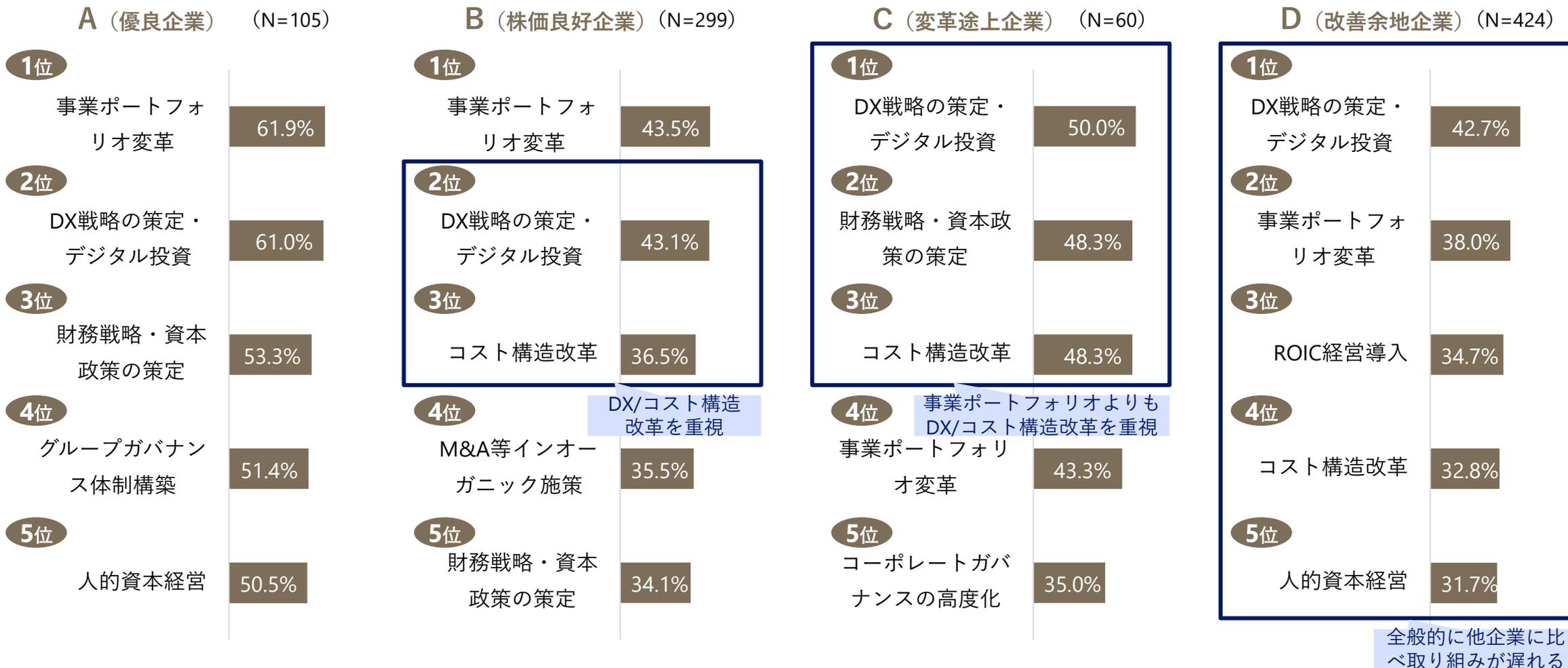
D（改善余地企業）の特徴

 <p>メリハリ投資</p>	<p>メリハリ投資</p>	<p>特徴 ROICや成長性を基軸としたポートフォリオ管理が徹底されておらず、外部視点を踏まえた客観的な撤退判断ができていない</p> <p>提言 まずは事業組み換えの判断ができるような、事業評価の基準*を定めることが肝要（*事業別ROICにせよ、精緻な算定にこだわる必要はない）</p>
 <p>競争力と収益力のマネジメント</p>	<p>競争力と収益力のマネジメント</p>	<p>①競争力のマネジメント</p> <p>特徴 人材・知財等の非財務資本を定量的に把握できていない</p> <p>提言 一足飛びに定量化に取り組まずとも、まずは事業成長に必要な人材・知財等を特定し、それらの充足状況を把握することが肝要</p> <p>②収益力のマネジメント</p> <p>特徴 KPI管理をしていないわけではなく、むしろKPIが多すぎる状態</p> <p>提言 事業成長に必要な施策を見極め、その進捗と効果を測る有効なKPIの選定（絞り込み）が肝要</p>
 <p>ステークホルダー共感</p>	<p>ステークホルダー共感</p>	<p>特徴 成長の源泉となる人材・知財の可視化・開示が限定的</p> <p>提言 まずは自社の事業成長に必要な重点課題を見極めたうえで、その解決に資する人材・知財の管理状況を開示することが有効</p>

各企業群の企業価値向上に向けて強化している取り組み

B企業では事業ポートフォリオ変革に次いでDX/コスト構造改革を、C企業では事業ポートフォリオ変革よりもDX/コスト構造改革を重視。D企業では全般的に取り組みが遅れる

各企業の企業価値向上に向けて強化している取り組み（TOP5）



参考 | B（株価良好企業）内での違い

B-1：高ROEではDX/コスト構造改革などを強化する中、B-2：低ROEでは事業ポートフォリオ変革を重視

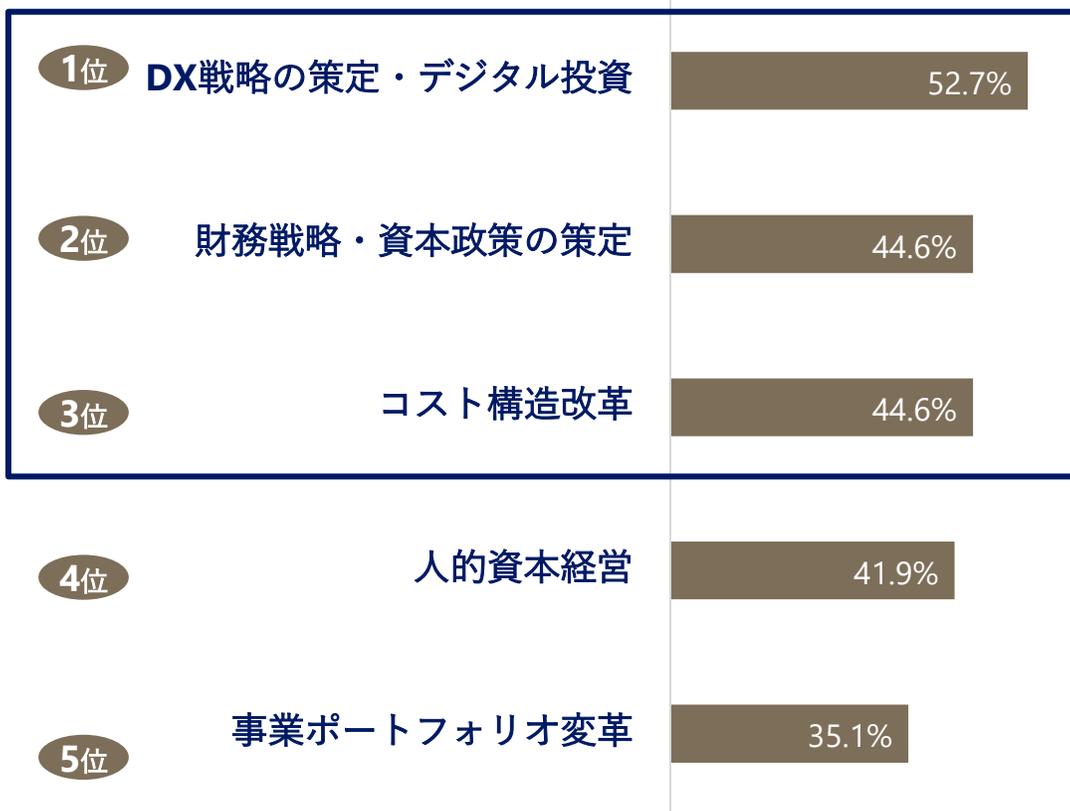
B-2：低ROEの企業は次期成長事業を探索していることがうかがえる

B（株価良好企業）内での企業価値向上に向けた取り組みの違い

■ 強化している取り組み

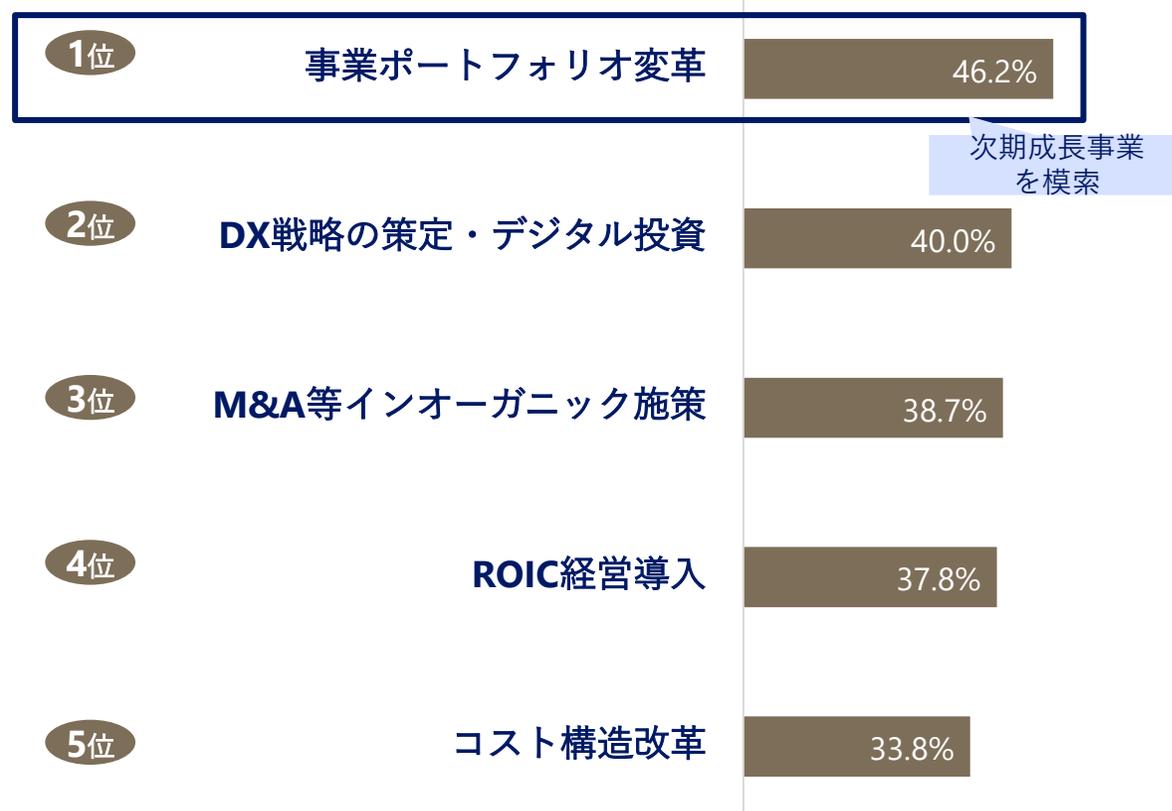
B-1：高ROE

(ROE12%以上)

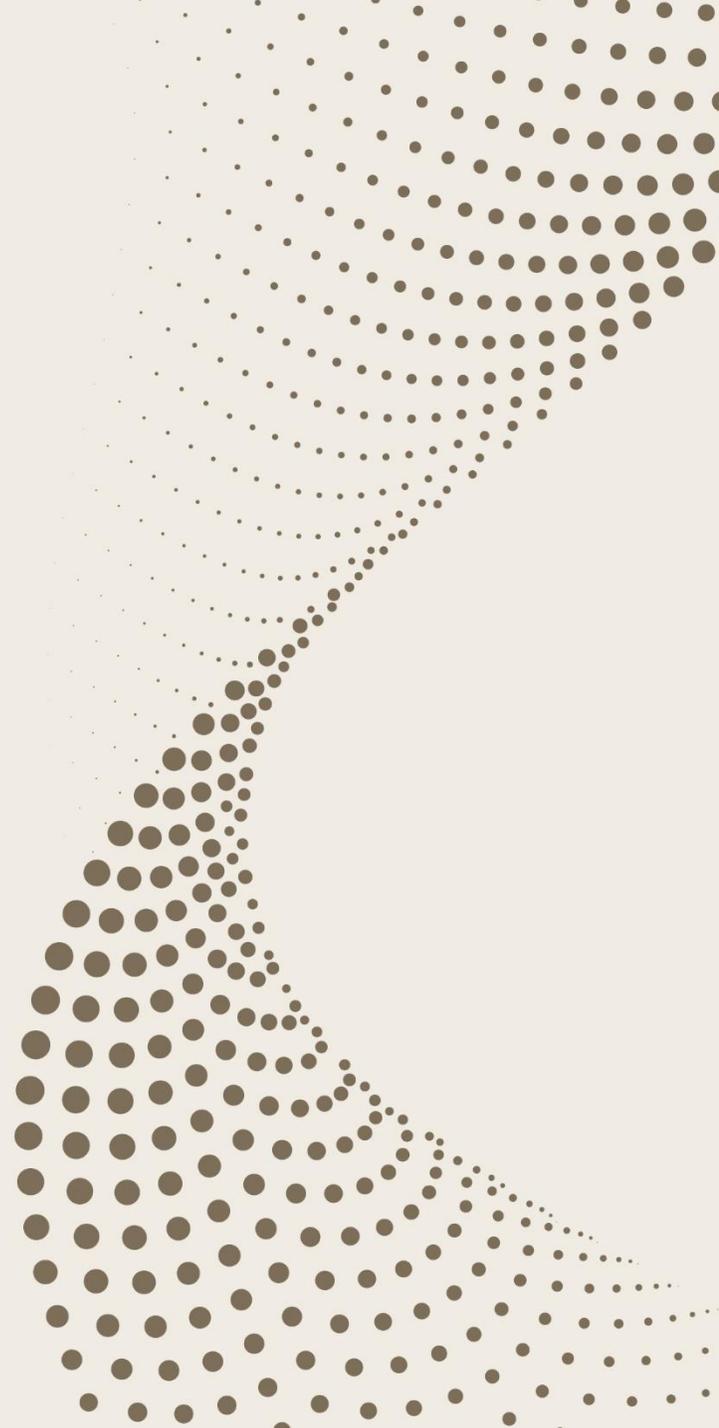
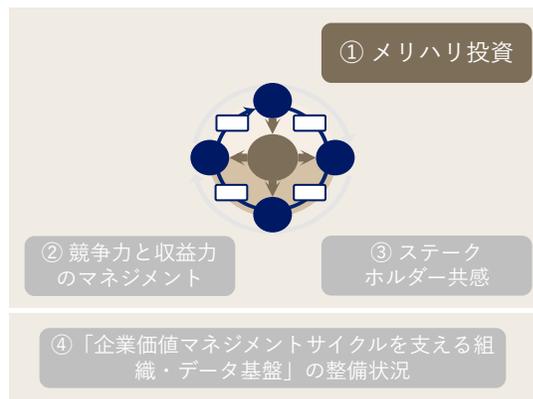


B-2：低ROE

(ROE12%未満)



メリハリ投資



調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ①メリハリ投資

①メリハリ投資の概要

事業ポートフォリオに即した“新たな成長の芽”および“競争力の獲得”に向けた
(人材/デジタル/研究開発等無形資産向上含めた)
メリハリ投資を行い、将来の事業拡大や収益力向上を図る

優良企業の特徴

ROICと規模成長指標を基本に、無形資産も考慮して事業ポートフォリオを管理。外部の意見も取り入れながらルールに基づく事業撤退を遂行。また、競争力の獲得に向け、特にPERが高い企業では事業ポートフォリオと連動した知財ポートフォリオ整備を実施

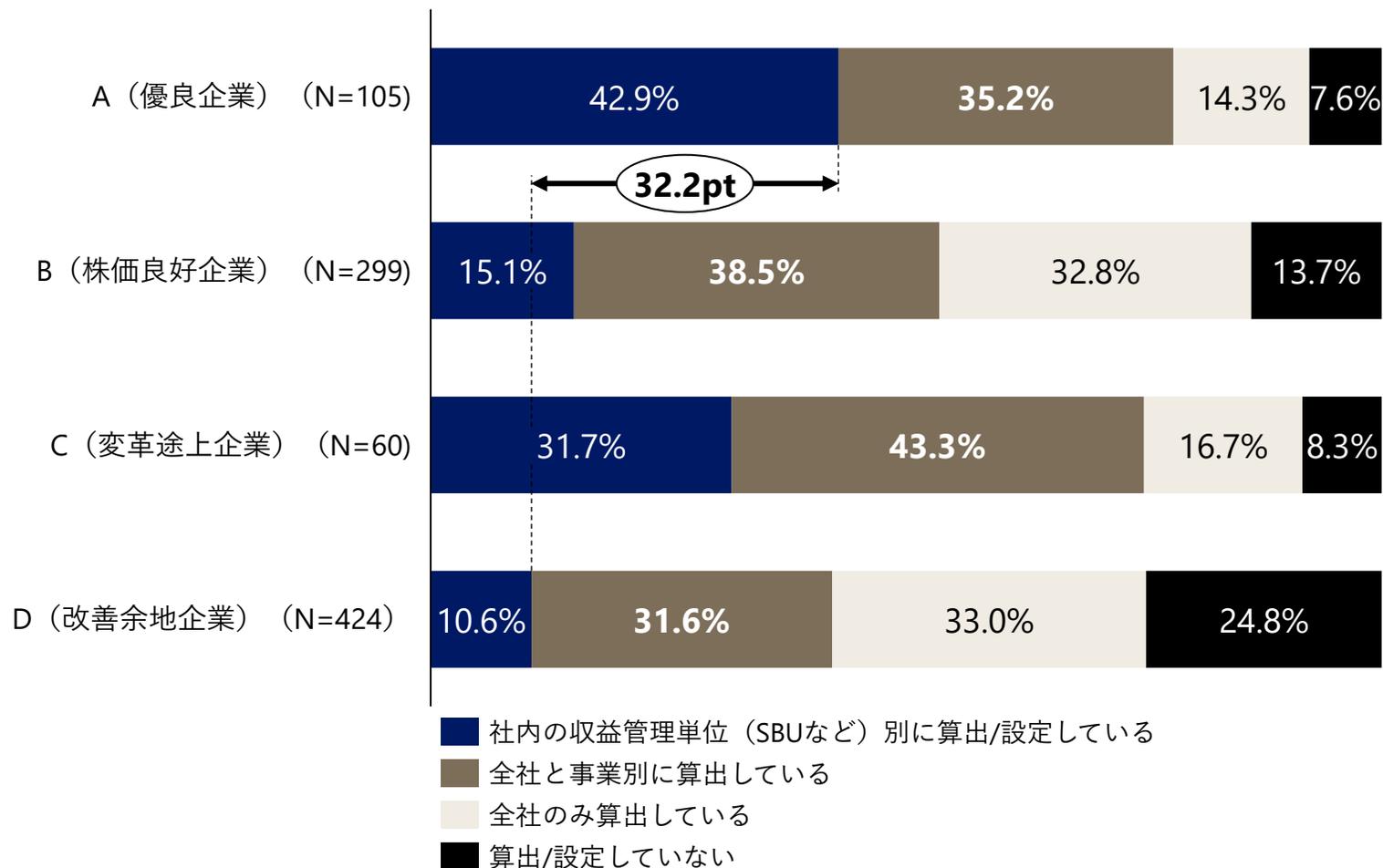
- 全社単位だけでなく、事業部やSBU（ストラテジック・ビジネス・ユニット）別でもROICを算出
- ROICの他にも売上高成長率や市場成長率、事業が保有する無形資産の価値なども考慮して事業ポートフォリオを管理
- 社外取締役やアクティビストといった外部の意見を事業撤退の意思決定に活用
- 事業ポートフォリオと連動した知財のポートフォリオ整備が進む。特にPERが高い企業で顕著

※前回調査からの差分は下線でハイライト

ROICの算出の取り組み状況は？

事業撤退を英断しているA・C企業は、連結ROICを「事業別」「SBU別」で算出している傾向があり、事業ポートフォリオ管理を行うための土台が整備が進んでいる傾向がある

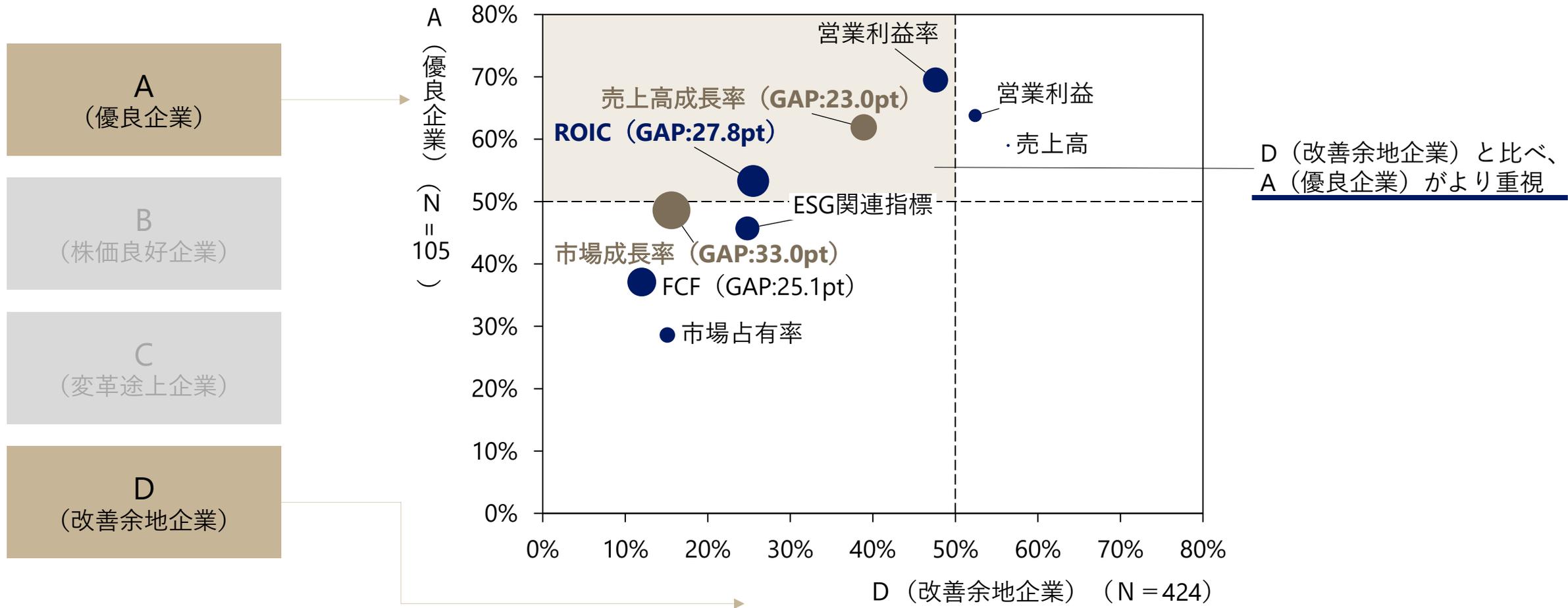
連結ROICの算出状況



事業ポートフォリオの評価軸に用いる指標は何か？

A企業は、事業ポートフォリオの評価の軸として「ROIC」に加え「売上高成長率」「市場成長率」といった規模成長指標を活用することで、縮小均衡リスクを意識した運用を行っている可能性がある

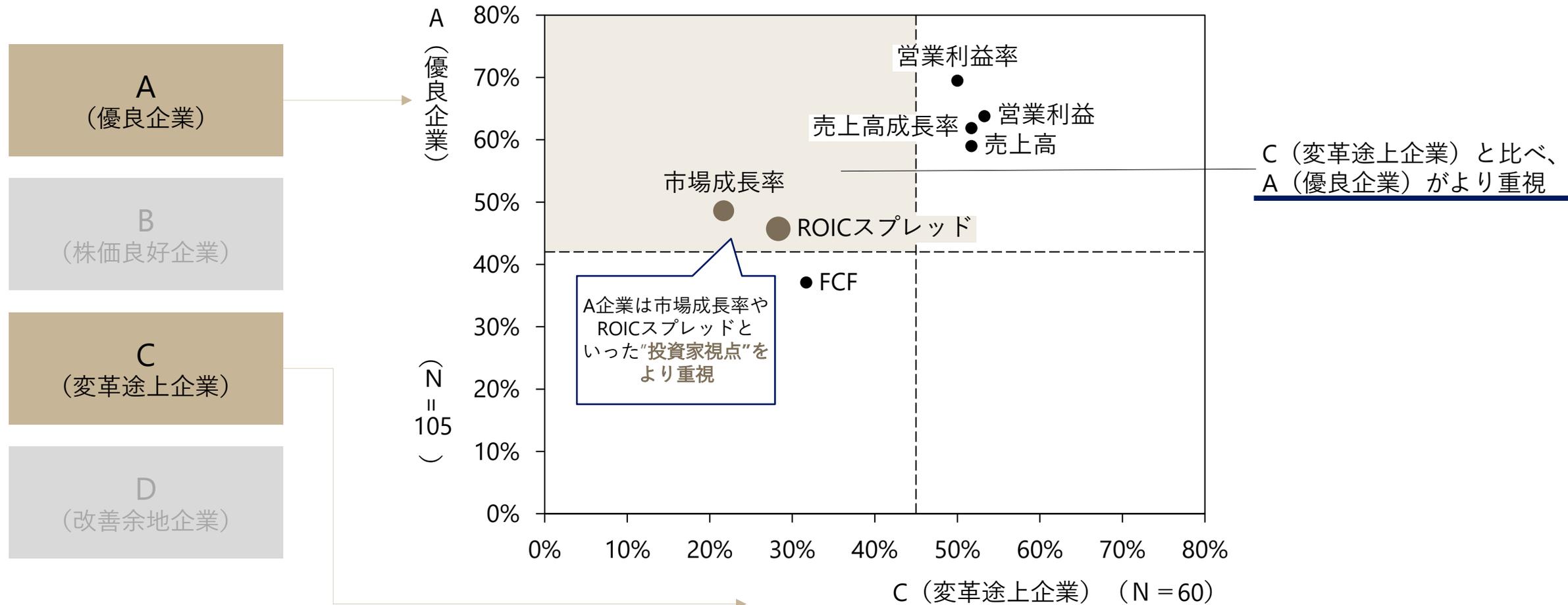
事業ポートフォリオの評価軸として使用しているもの



A（優良企業）とC（変革途上企業）の事業ポートフォリオ評価軸の違いは何か？

市場評価が高いA企業と比較し、C企業では「ROICスプレッド」や「市場成長率」といった指標の活用が限定的。C企業では事業ポートフォリオ評価において、投資家視点の組入れが相対的に弱い可能性がある

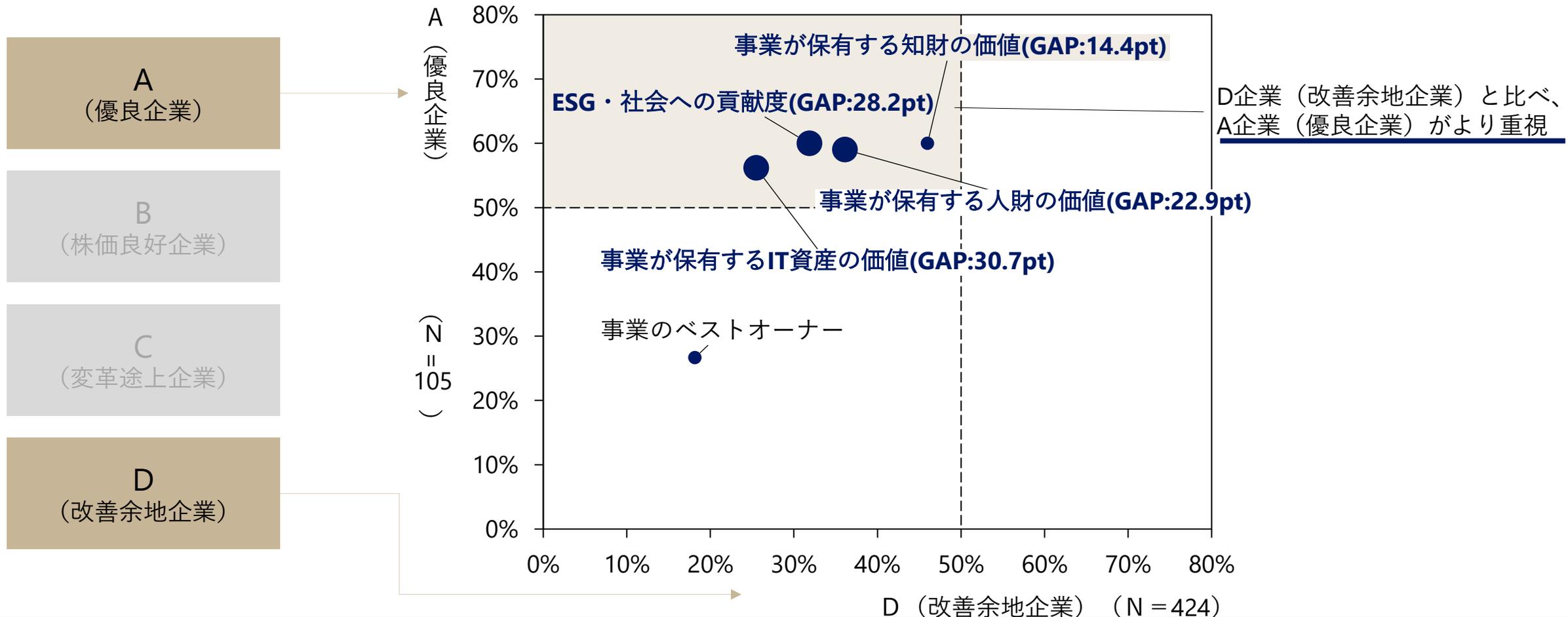
事業ポートフォリオの評価軸として使用しているもの



事業ポートフォリオ評価時の定性的な考慮事項は何か？

A企業は、事業ポートフォリオ評価に無形資産（知財・人材・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



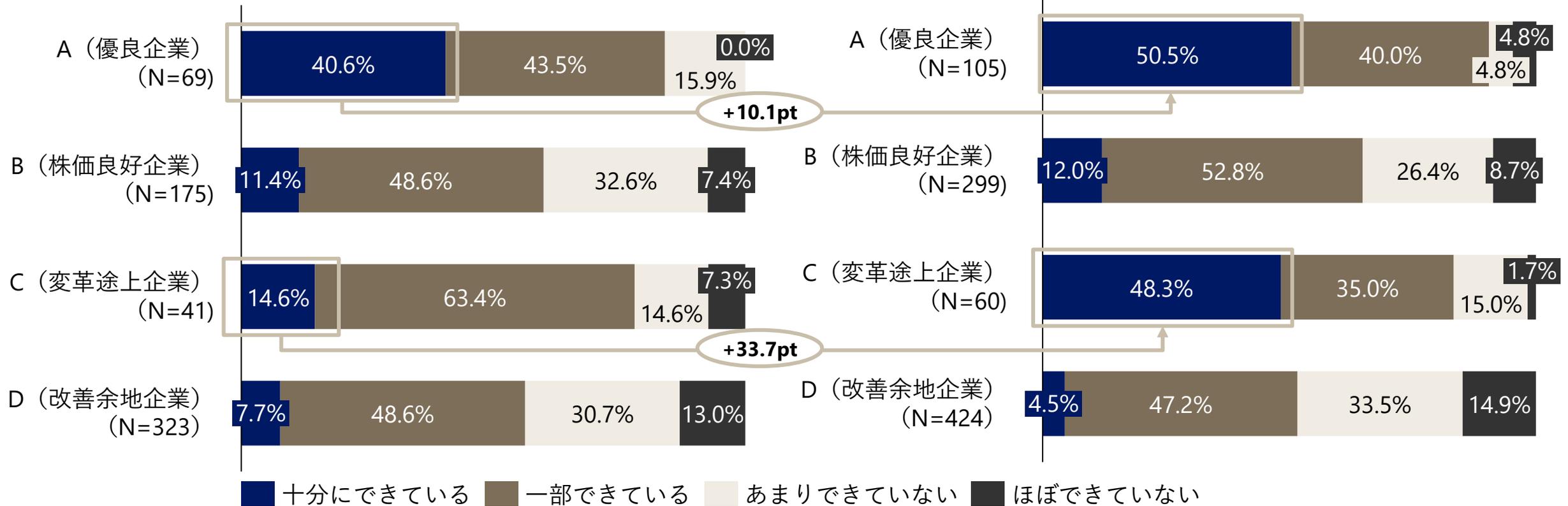
事業ポートフォリオに連動した競争力強化の推進状況は？（知的財産の推進状況）

A・C企業で「十分にできている」と答える企業が増加した。A企業は前回調査時から既に知財ポートフォリオの整備が進んでいたが、C企業は今回調査までの期間で大幅に取り組みが前進

事業ポートフォリオに連携した知財ポートフォリオの整備

前回調査（2023年）

今回調査（2025年）

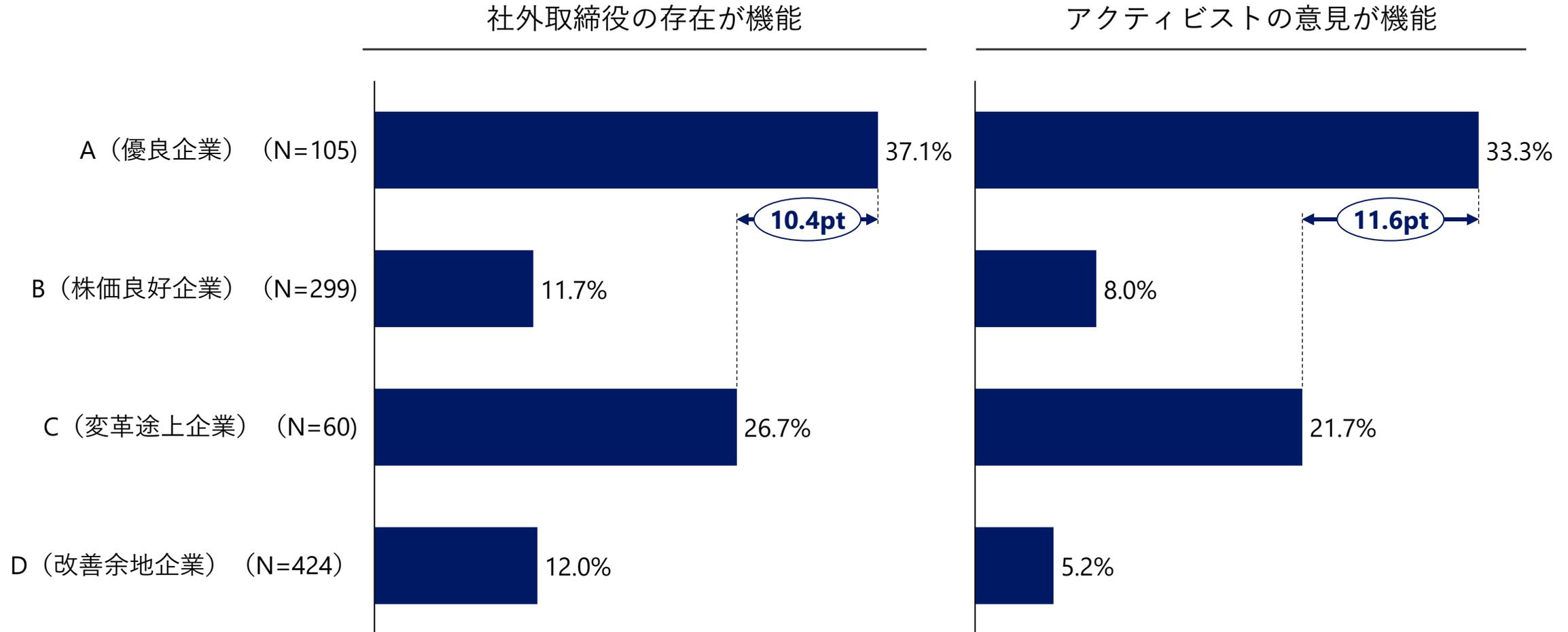


+10.1pt

+33.7pt

社外関係者の意見が事業撤退の意思決定に機能しているか？

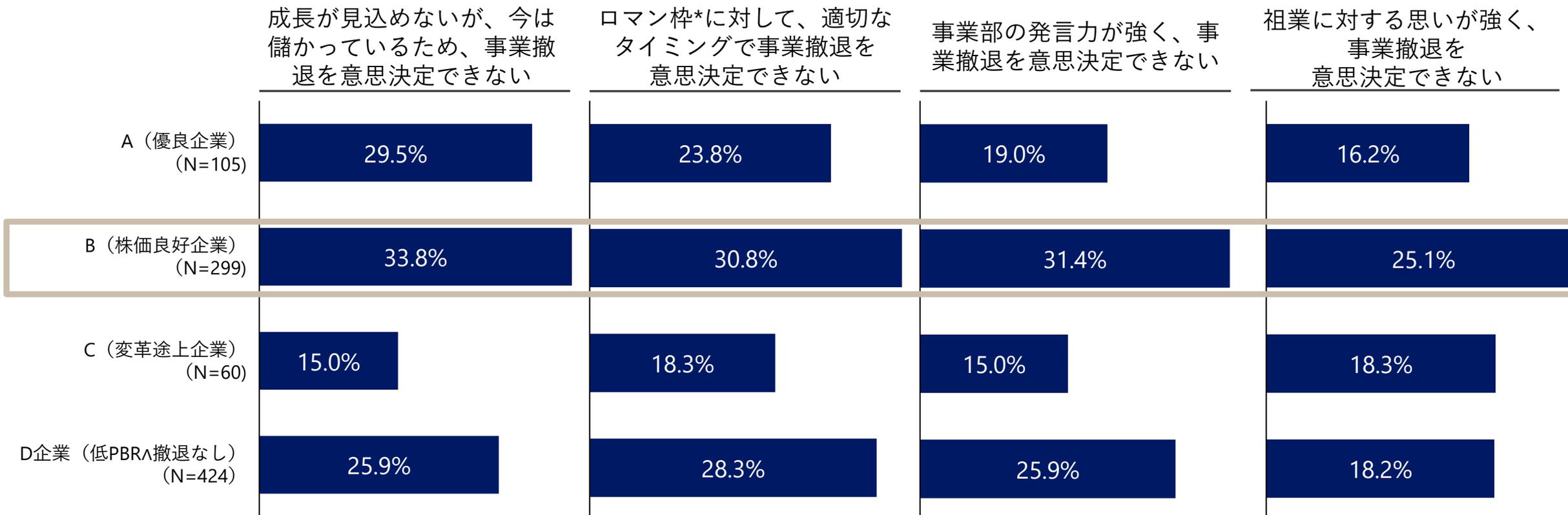
A企業では、社外取締役やアクティビストなど、社外関係者の意見が事業撤退の意思決定に機能していると回答した割合が高い。一方、C企業では取り組みが遅れる



既存事業の撤退判断時の課題は何か？

B企業では、撤退タイミングの迷いや撤退に対する反発・抵抗感を背景に、事業撤退の意思決定が難しいと回答する割合が高い

事業撤退判断時の課題



*中長期的な成長を期待した投資

参考 | B（株価良好企業）内での撤退判断時の課題の違いは何か？

B-1：高ROE企業では、今は儲かっているが成長が見込めない事業の撤退に苦戦。一方、B-2：低ROE企業では、撤退検討時の“内部反発や心理的な抵抗感”から、事業撤退の意思決定が出来ずにいる

B事業撤退判断時の課題

B企業 (N=299)

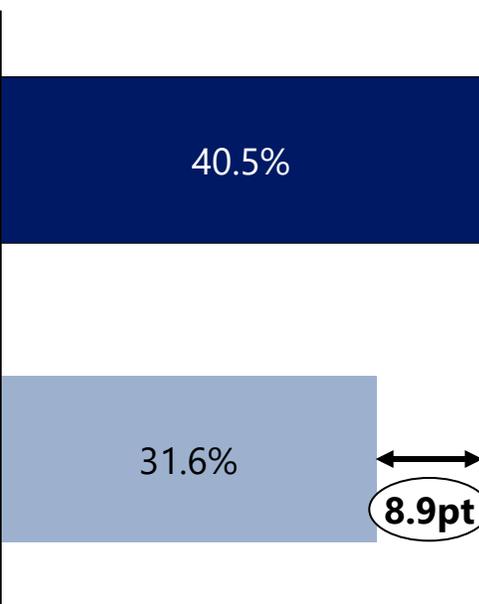
B-1：高ROE

B企業ΛROE12%以上
(N=74)

B-2：低ROE

B企業ΛROE12%未満
(N=225)

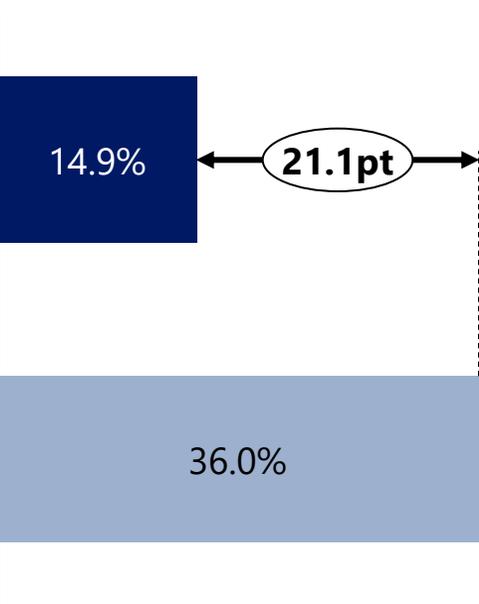
成長が見込めないが、今は儲かっているため、事業撤退を意思決定できない



成熟事業の撤退タイミング

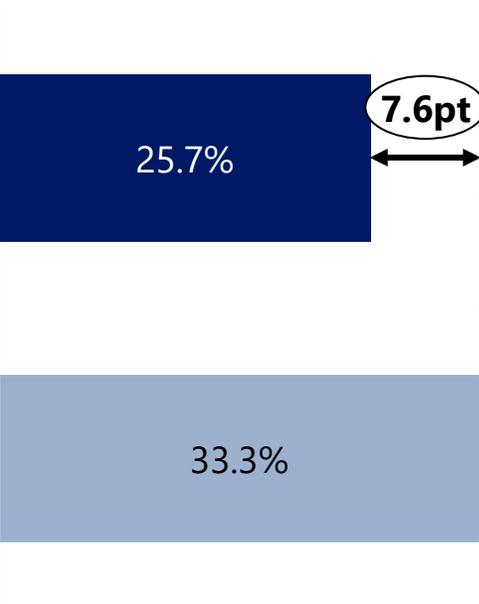
B-1：高ROEでより顕著

ロマン枠*に対して、適切なタイミングで事業撤退を意思決定できない



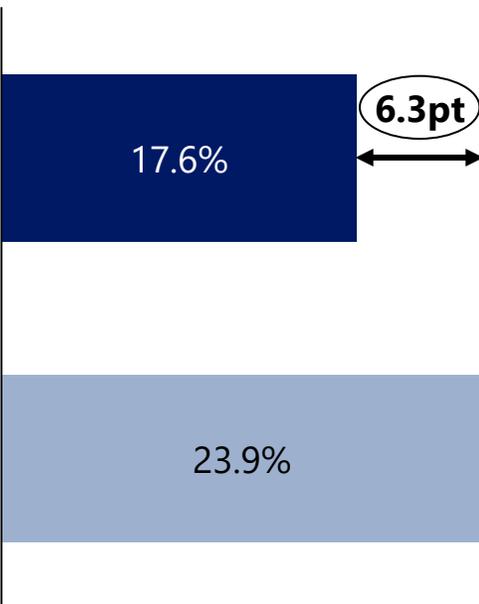
成長事業の撤退タイミング

事業部の発言力が強く、事業撤退を意思決定できない



内部反発

祖業に対する思いが強く、事業撤退を意思決定できない



抵抗感

B-2：低ROEでより顕著

*中長期的な成長を期待した投資

事例 投資・撤退を成功に導く「アート」と「サイエンス」

事業投資・事業撤退に成功している企業の多くにおいて
事業投資にアートの要素、事業撤退にサイエンス的要素を積極的に取り入れている特徴あり

事業投資を成功に導く要素

- アート** **不確実な状況での先見性とパッション**
不確実性が高い状況で、先見性を持った注力領域の特定とパッションを持った挑戦
- アート** **メリハリの利いた資源配分**
特定した注力領域・分野に対して重点的な（依怙鼻肩した）投資を実行
- サイエンス** **ポートフォリオに基づく戦略策定**
事業ポートフォリオと知財・技術ポートフォリオを組合せた「マトリクス」で戦略を策定

事業撤退を成功に導く要素

- サイエンス** **事業ポートフォリオによる客観的な事業評価**
事業ポートフォリオ管理を徹底することで客観的に撤退事業を特定
- サイエンス** **課題事業への対応のルール化**
先送りしがちな対応をルール化し確実に実行
- サイエンス** **事業撤退への知見**
事業分離や分離スキームに対する高度な知見と方法論
- アート** **最終的には実行力**
最終的には撤退を実行できるかどうか最大の差別要素



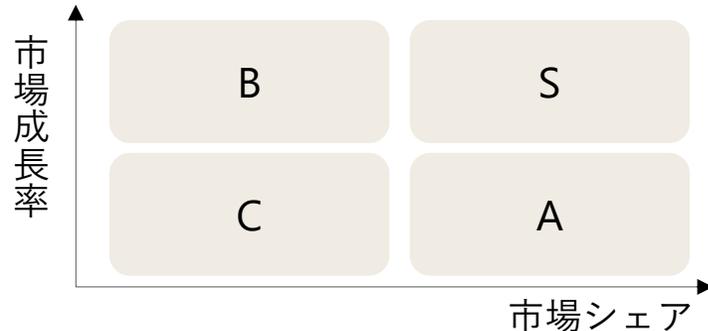
事例 小売・不動産 | 事業ポートフォリオ管理

「成長性」「資本収益性」「将来性」の3軸で事業ポートフォリオを管理
売上金額重視で資本収益性を重視していなかった経営管理体制を変革して、不採算事業の撤退を実行

事業ポートフォリオ管理



将来性を市場成長率と市場シェアの二軸で評価している他社事例も



変革のポイント

1 資本収益性に基づく事業売却

- 小売業A社では、売上額重視の経営管理が行われ、収益性が低くても売上規模のある事業売却が進まず
- ROICを導入することで、資本収益性を意識した経営管理を実現し、不採算事業の売却を実行

2 成長性評価による縮小均衡の回避

- ROICだけを見ていると縮小均衡に陥るリスクがあるため、売上高成長率という規模成長指標を併用することでこれを回避

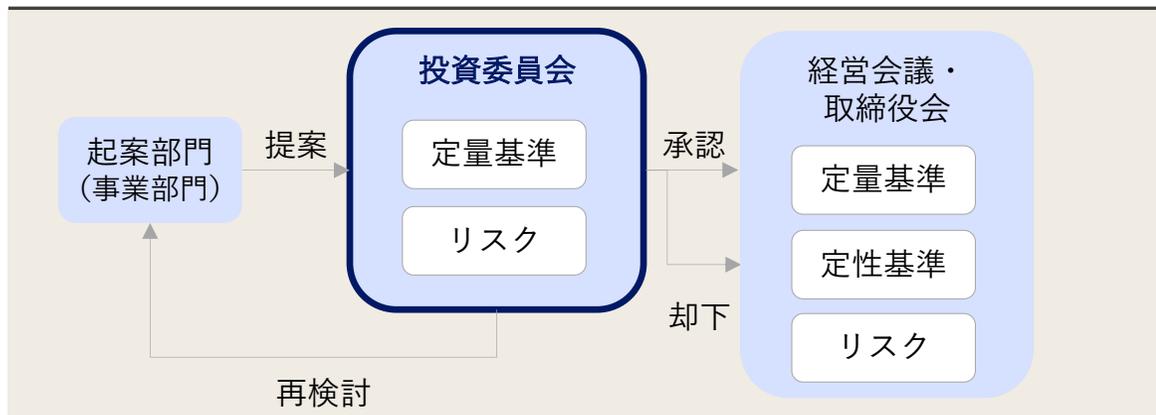
3 将来性評価の組み込み

- 成長性・収益性だけを軸に管理を行うと、過去の成功から抜け出せなくなるリスクがあるため、事業の将来性を加味したポートフォリオ管理を実行
- 製造業B社では、将来性を「市場成長率」と「市場シェア」の二軸で評価。

事例 小売・不動産 | 投資・撤退判断の仕組み化

新規投資案件を検討する「投資委員会」と、既存事業の再生・撤退判断を行う「再生委員会」を分けて設置
課題事業のフェーズに対応したフロー整備と、事業撤退のルールの特化により、意思決定を厳格化

新規投資の意思決定フロー

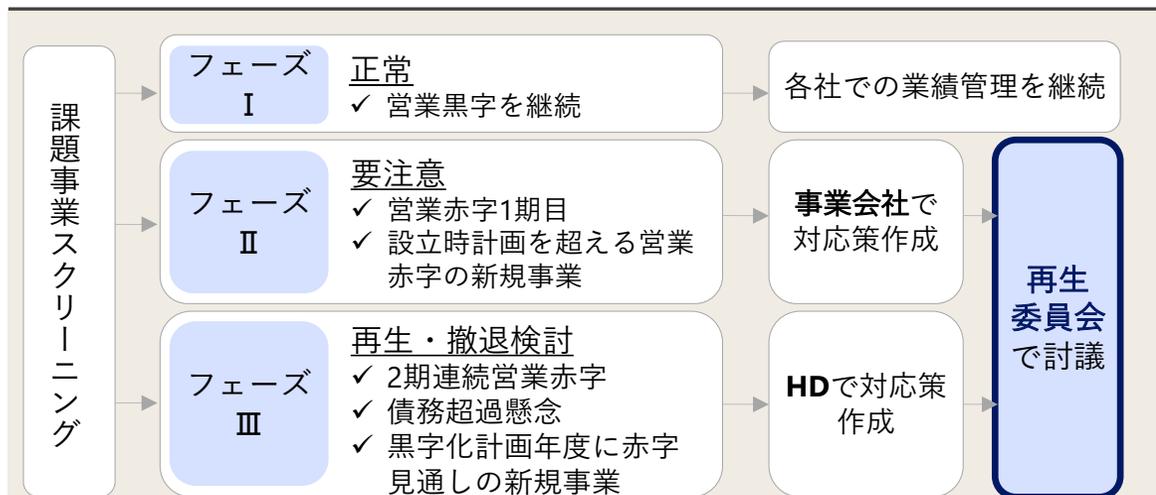


変革のポイント

1 HDと事業会社の役割の明確化

- 新規投資案件を検討する投資委員会と、既存事業の再生・撤退判断を行う再生委員会を設置
- 新規投資検討に際しては、事業会社が案件を起案し投資委員会で検討。投資委員会はHDの財務部・経営企画部・法務部などで構成
- 既存事業は定量基準を設定しフェーズ別で管理
- 要注意事業（フェーズII）は事業会社が、撤退検討事業（フェーズIII）はHD側で再生計画を作成し、再生委員会で事業検証と対応策の妥当性検証を実施

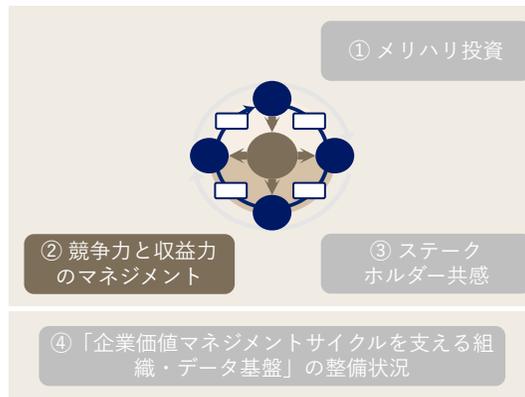
課題事業への対応フロー



2 ルール化による事業撤退の実行

- 課題事業の売却が進められなかった従来の経営管理への反省から、課題事業への対応フローをルール化
- ルール化によって不採算事業の売却を進めることが可能に

競争力と収益力のマネジメント



調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ②競争力と収益力のマネジメント

②競争力と収益力のマネジメント

競争力向上する**価値創出ドライバ**を特定し、**重点管理**していく
さらに、**収益力や資本効率を意識したマネジメント**を行い、投資余力を創り出す

収益力のマネジメント

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の責任を経営層だけでなく、部門長などにも負わせ業績と連動
- ROIC改善にあたり重要なKPIを特定し、個別KPIと財務KPIを連動

競争力のマネジメント

優良企業の特徴

優良企業のうち、特に**PERが高い企業で知財・人材のROI評価が進む**。その方法として、事業への貢献度を**収益などの経済価値で評価**

- 前回調査時点から知財・人材のROI評価が十分にできている企業割合が増加
- 特に今回調査では、高PER企業で十分にできている割合が多いことを確認
- 知財・人材の評価指標には、“収益”や“コスト”といった、財務指標も活用

※前回調査からの差分は下線でハイライト

調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ②競争力と収益力のマネジメント

②競争力と収益力のマネジメント

競争力向上する**価値創出ドライバ**を特定し、**重点管理**していく
さらに、**収益力や資本効率を意識したマネジメント**を行い、投資余力を創り出す

収益力のマネジメント

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の責任を経営層だけでなく、部門長などにも負わせ業績と連動
- ROIC改善にあたり重要なKPIを特定し、個別KPIと財務KPIを連動

競争力のマネジメント

優良企業の特徴

優良企業のうち、特にPERが高い企業で知財・人材のROI評価が進む。その方法として、事業への貢献度を収益などの経済価値で評価

- 前回調査時点から知財・人材のROI評価が十分にできている企業割合が増加
- 特に今回調査では、高PER企業で十分にできている割合が多いことを確認
- 知財・人材の評価指標には、“収益”や“コスト”といった、財務指標も活用

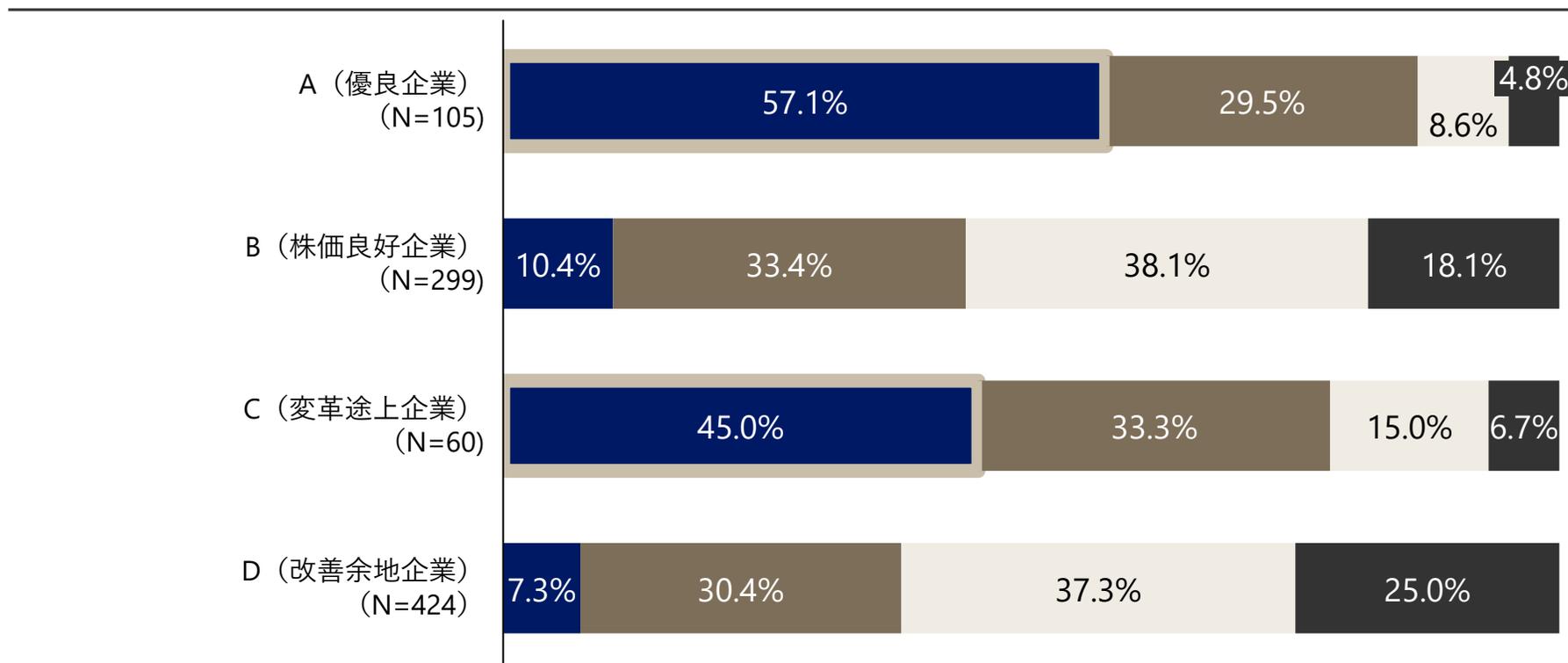
※前回調査からの差分は下線でハイライト

ROIC改善に向けた個別KPI管理（ROICツリー）の導入状況は？

収益力の
マネジメント競争力の
マネジメント

事業撤退の経験のあるA・C企業は、事業別に個別KPI特定と目標値の設定を行い、業績連動で評価に至っている企業が多い

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、適切な目標値が設定でき、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、適切な目標値が設定でき、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

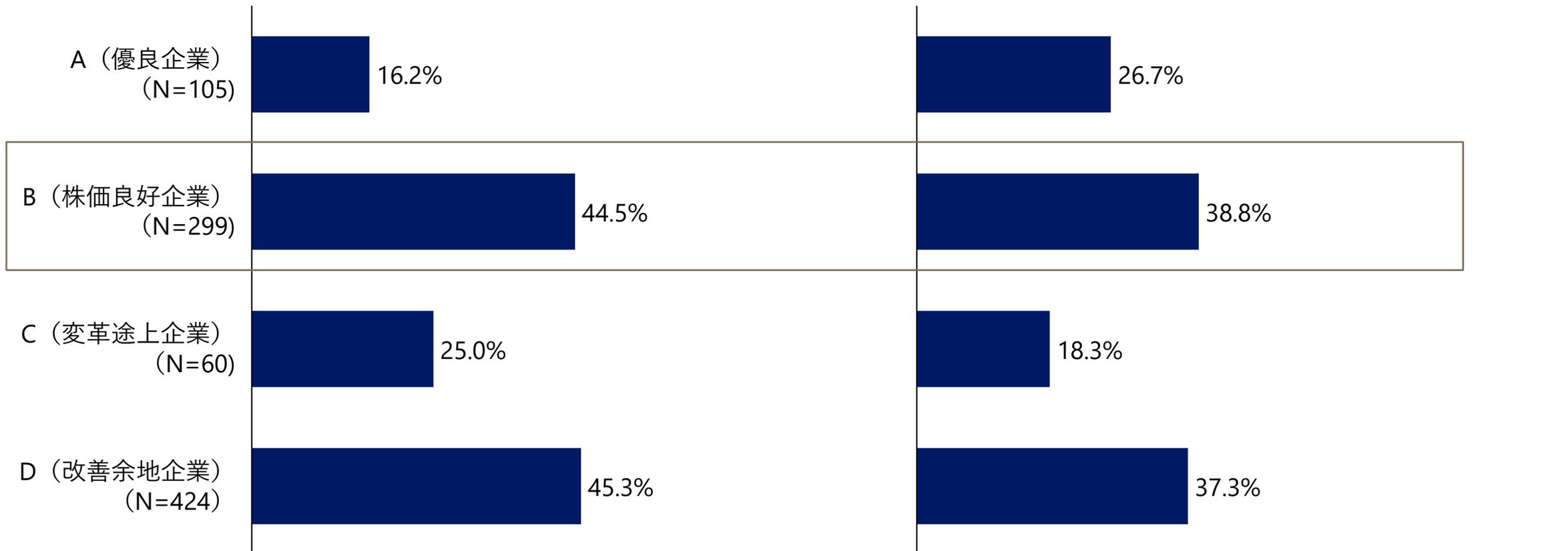
ROIC改善に向けたKPI管理上の課題は何か？

B企業では、全社一律のKPI設定やKPIの多さが一因となり、設定したKPIが業績改善に寄与しにくい傾向

<KPI管理上の課題>

事業特性が考慮されず、全社一律のKPIが押し付けられており、業績改善に寄与していない

KPIが多すぎて、管理負荷が高い一方、業績改善に寄与していない

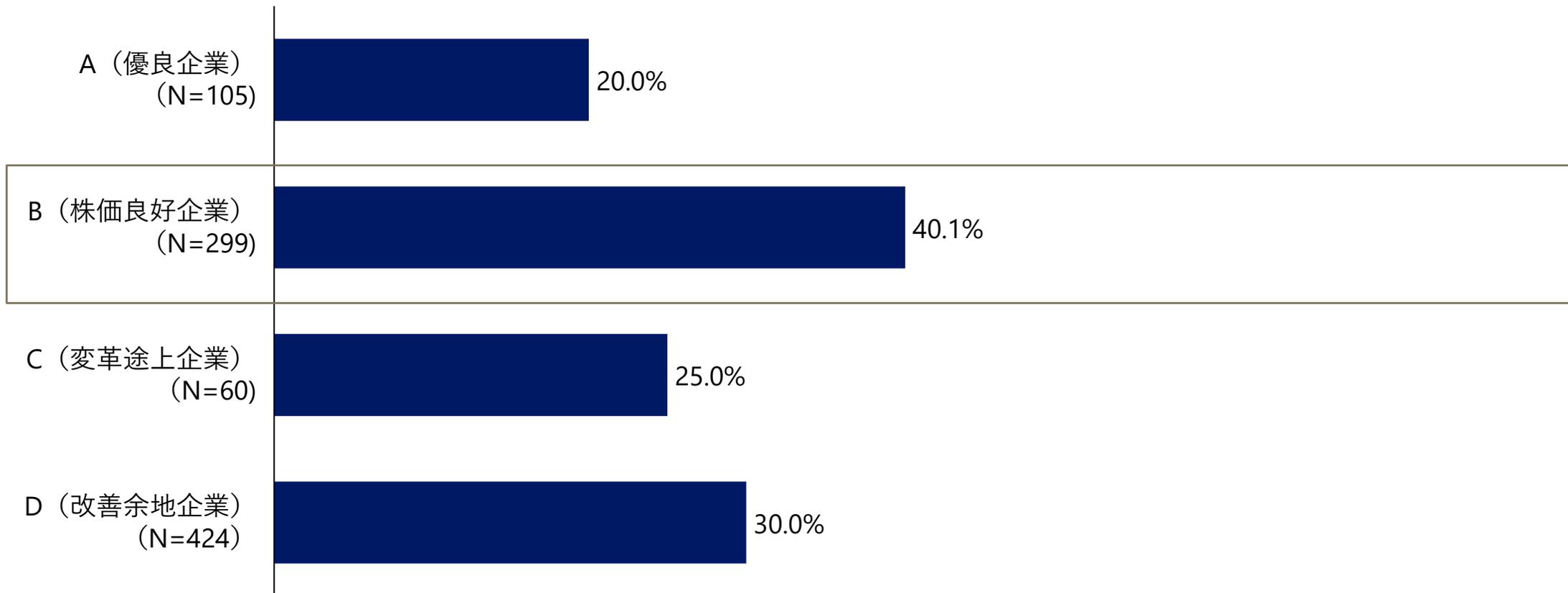


参考 | B企業のKPI設定に対する推察

B企業では子会社管理においてコーポレートから管理方針が提示されている。方針を反映した結果として、全社一律のKPI設定や一律のKPIを補う形でのKPIの増殖が進んでいるのではないかと推察される

<子会社のガバナンス状況>

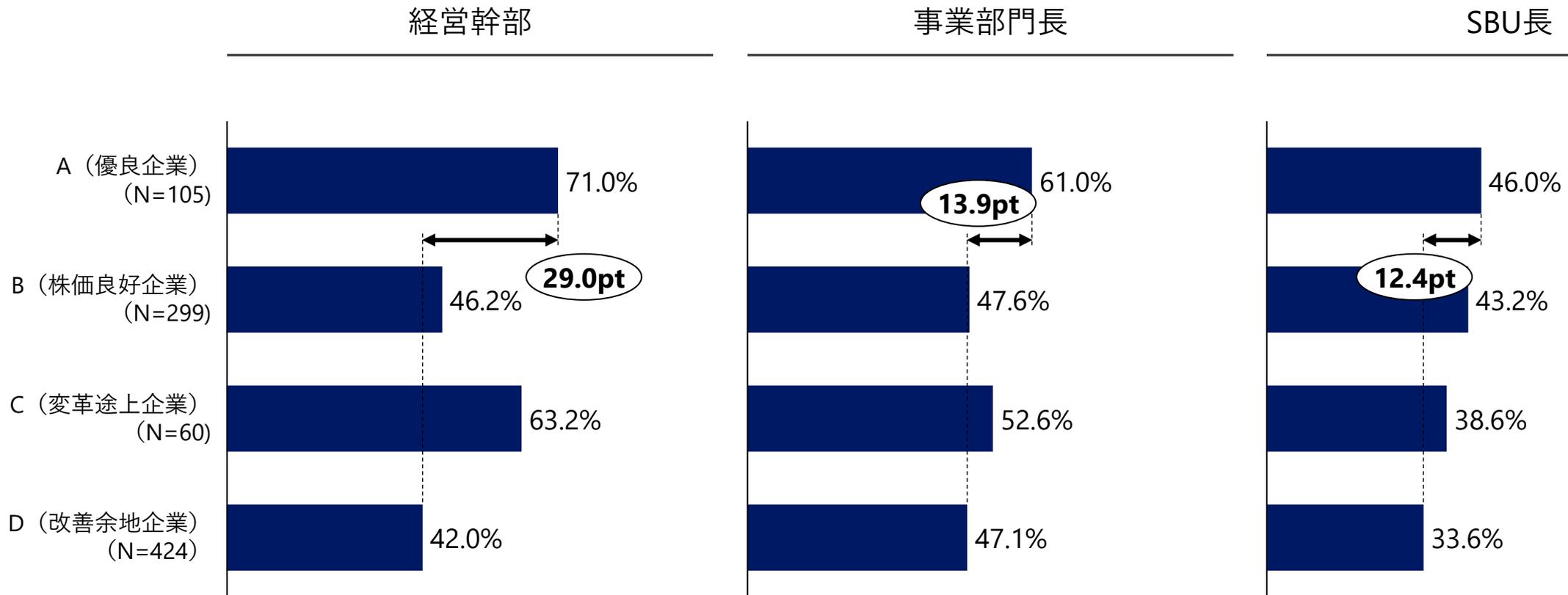
全体最適となるようグループ方針が提示され、この方針への貢献度が子会社の経営層の人事評価に連動する仕組みが整備されている



ROICに責任を負っているリーダーは誰か？

A企業は、より多くの役職（関係者）をROIC経営へ巻き込み、責任を持たせている。

ROICに責任を負っているリーダー

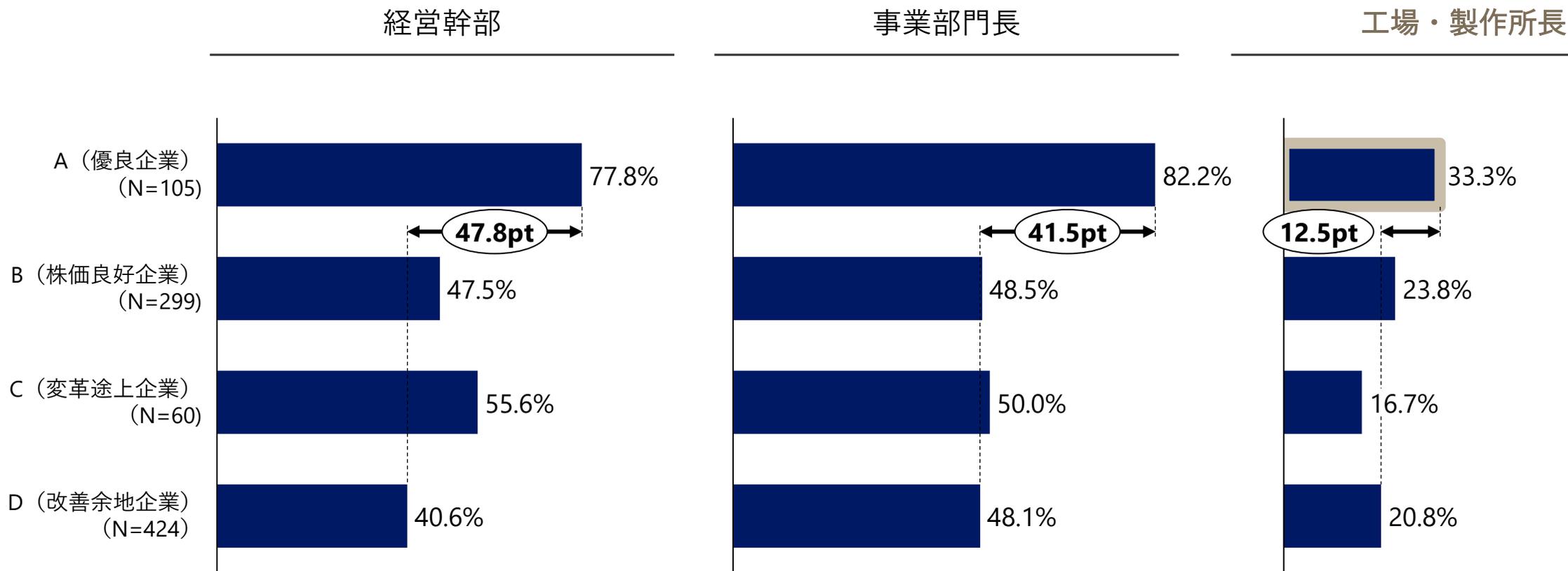


参考 | 製造業 | ROICに責任を負っているリーダーは誰か？

収益力の
マネジメント競争力の
マネジメント

製造業の優良企業（A企業）では、3割超の企業が「工場・製作所長」にROIC責任を負わせている

ROICに責任を負っているリーダー（製造業）



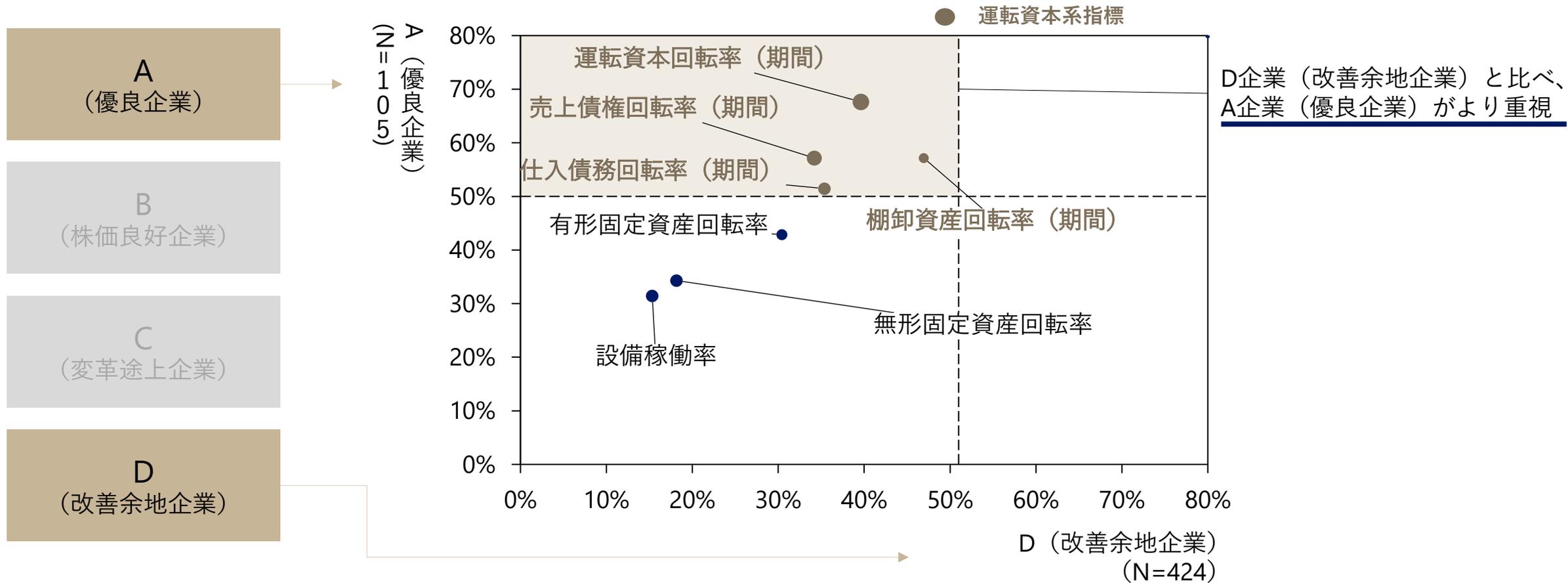
投下資本回転率を改善するために活用するKPIは何か？ <現状>

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

A企業では投下資本回転率の中でも活用するKPIとして、“運転資本回転率”を挙げる割合が高い

事業部別の投下資本回転率を改善するために活用するKPIとして“現在使用しているもの”



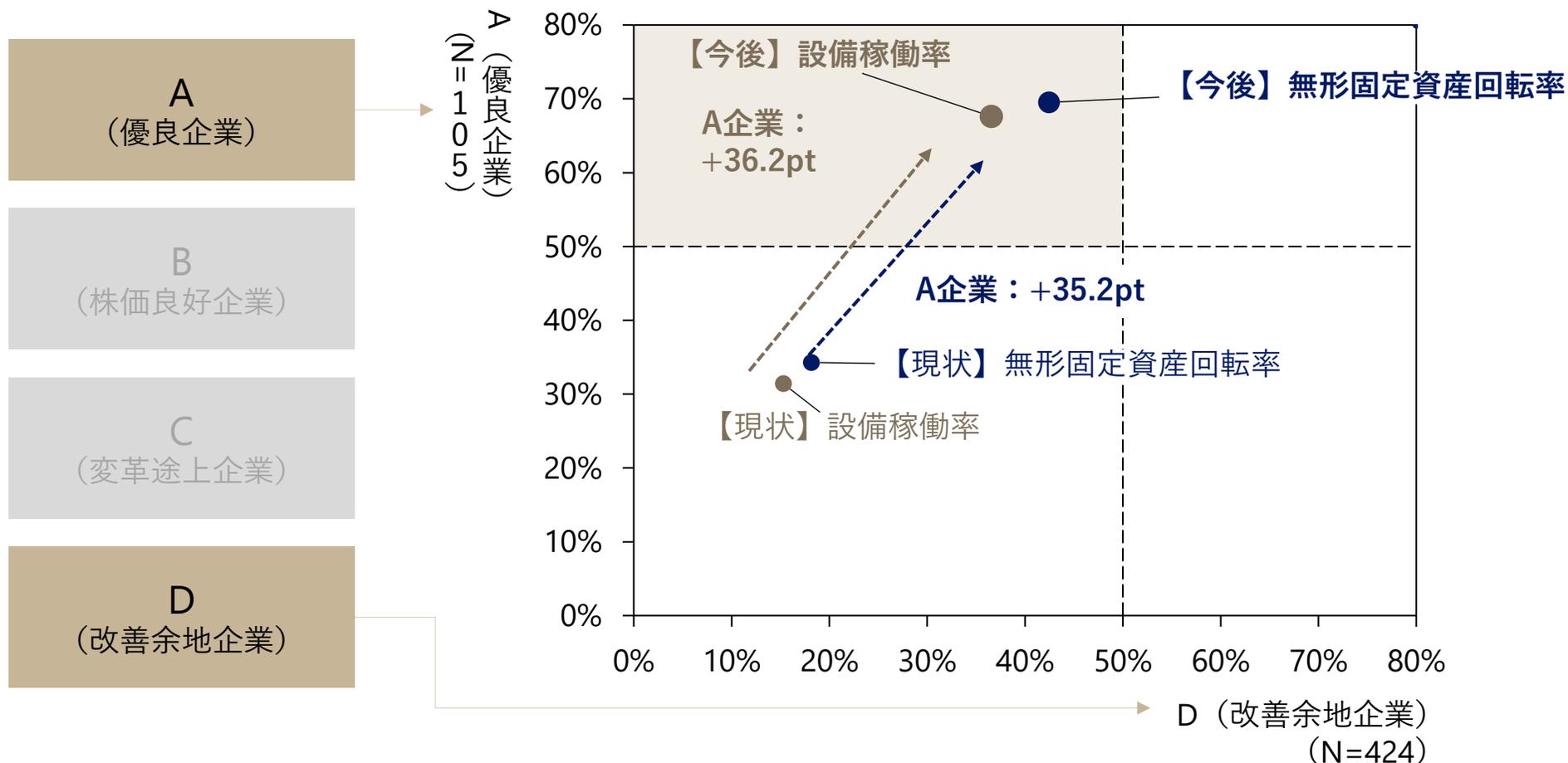
投下資本回転率を改善するために活用するKPIは何か？ <今後の意向>

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

無形資産投資重視や生産性向上のトレンドを背景に、優良企業は設備稼働率・無形固定資産回転率といったKPIの採用も検討

事業部別の投下資本回転率を改善するために活用するKPIとして、“今後使用していきたいもの”



指標の分析状況は？（資本効率性指標）

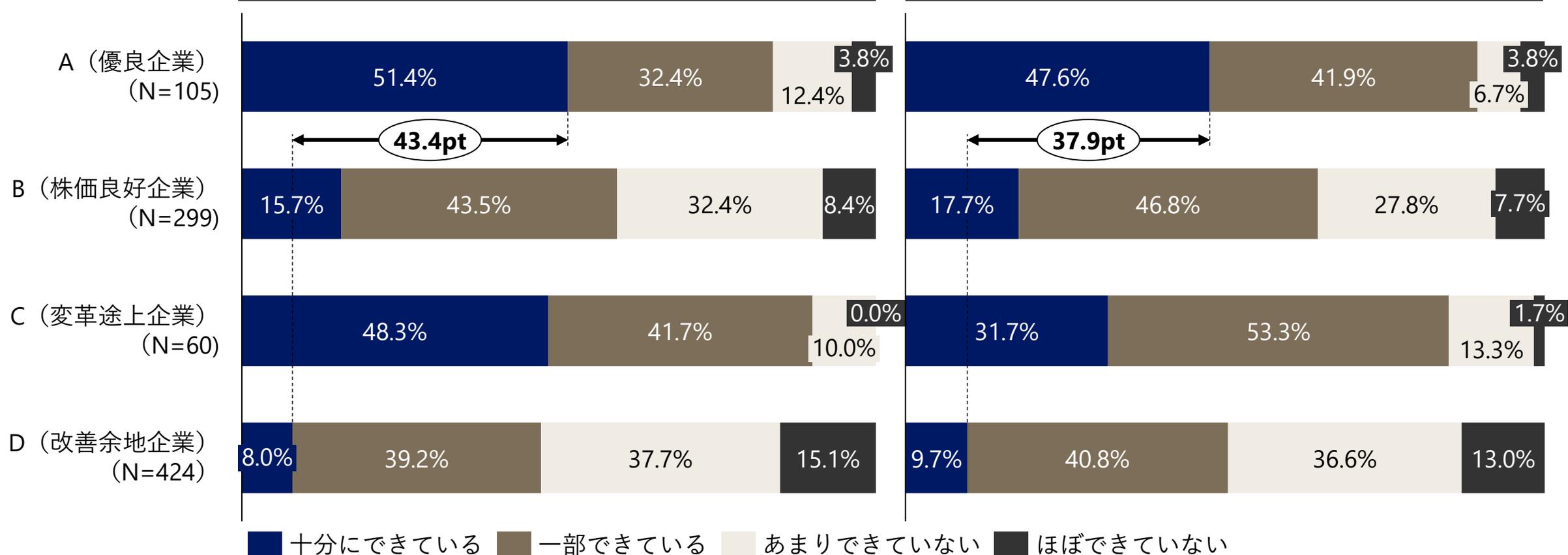
収益力の
マネジメント競争力の
マネジメント

優良企業は、資本効率性を評価する指標に対して取引先や商品・サービス別での分析を実施することで、個別KPIの改善ポイントの特定を進めている

取引先や商品サービス別“資本効率性指標”の分析状況

取引先別“債権/債務回転率”の分析状況

商品・サービス別“在庫回転率”の分析状況



指標の分析状況は？（収益性指標）

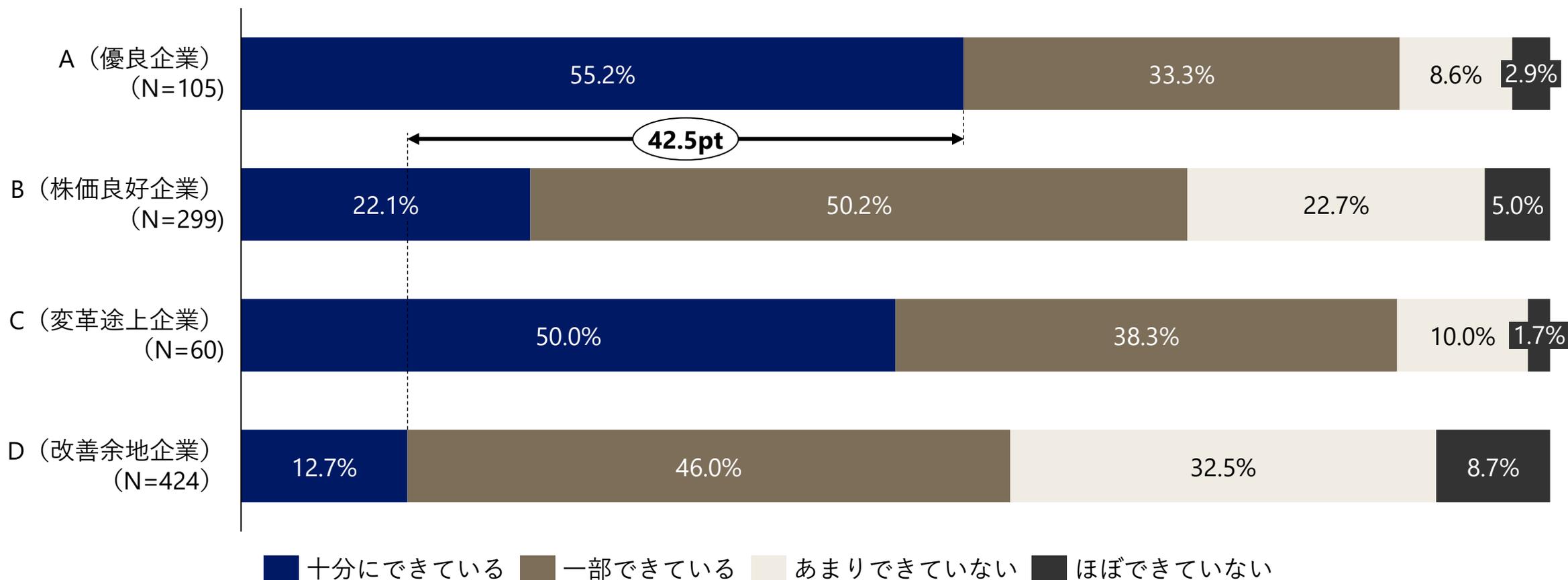
収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

優良企業は、収益性を評価する指標に対して取引先、商品・サービス別での分析を実施することで、個別KPIの改善ポイントの特定を進めている

取引先や商品サービス別 “収益性指標” の分析状況

（収益性指標 | 営業利益、売上総利益、コスト等）

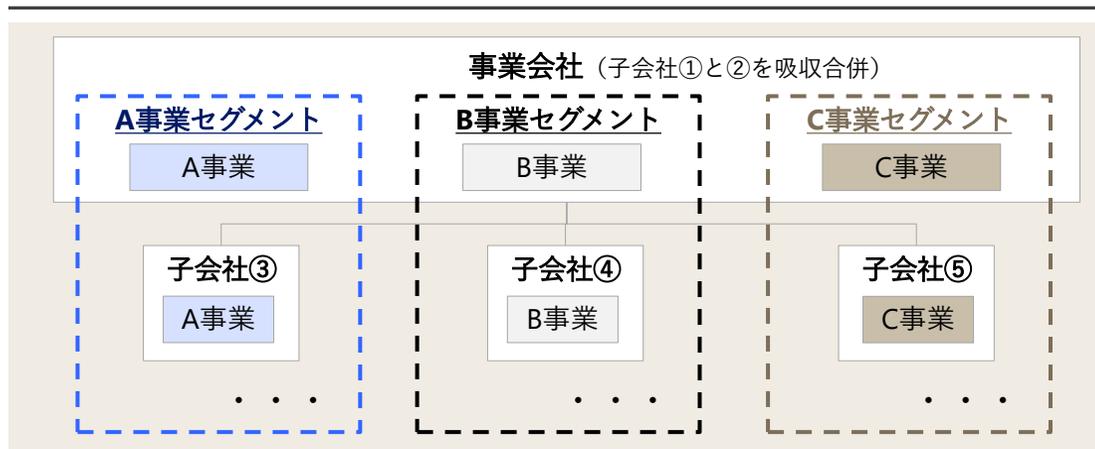


事業領域の重複する子会社が乱立し、グループ内連携や事業改廃が困難な状況を、セグメント制に移行することで改善。事業セグメントごとのROIC目標を設定し、改善ドライバーを特定して現場に浸透

従来



変革後



変革のポイント

1 事業セグメント長の配置と権限付与

- 事業領域の重複する子会社を純粋持株会社が管理するHD制から、主要子会社2社を吸収合併することで事業会社制に移行
- 従来は各子会社の発言力が強く、グループとしての総合力を発揮しづらかったため、再編後はグループ事業を3分類して、それぞれにセグメント長を配置
- セグメント長の発言力を子会社の社長よりも大きくすることで、セグメント内での事業の改廃や注力分野の判断をしやすい体制に

2 ROICの浸透

- 事業セグメントごとにROIC目標、及び資本コスト（WACC）を設定し、セグメント長が責任を負う
- 各事業セグメントで、ROICをツリー展開して改善ドライバーを特定し、現場への浸透を図る

調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ②競争力と収益力のマネジメント

②競争力と収益力のマネジメント

競争力向上する**価値創出ドライバ**を特定し、**重点管理**していく
さらに、**収益力や資本効率を意識したマネジメント**を行い、投資余力を創り出す

収益力のマネジメント

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の責任を経営層だけでなく、部門長などにも負わせ業績と連動
- ROIC改善にあたり重要なKPIを特定し、個別KPIと財務KPIを連動

競争力のマネジメント

優良企業の特徴

優良企業のうち、特に**PERが高い企業で知財・人材のROI評価が進む**。その方法として、**事業への貢献度を収益などの経済価値で評価**

- 前回調査時点から知財・人材のROI評価が十分にできている企業割合が増加
- 特に今回調査では、高PER企業で十分にできている割合が多いことを確認
- 知財・人材の評価指標には、“収益”や“コスト”といった、財務指標も活用

※前回調査からの差分は下線でハイライト

知財投資のROI評価の推進状況は？

収益力の
マネジメント

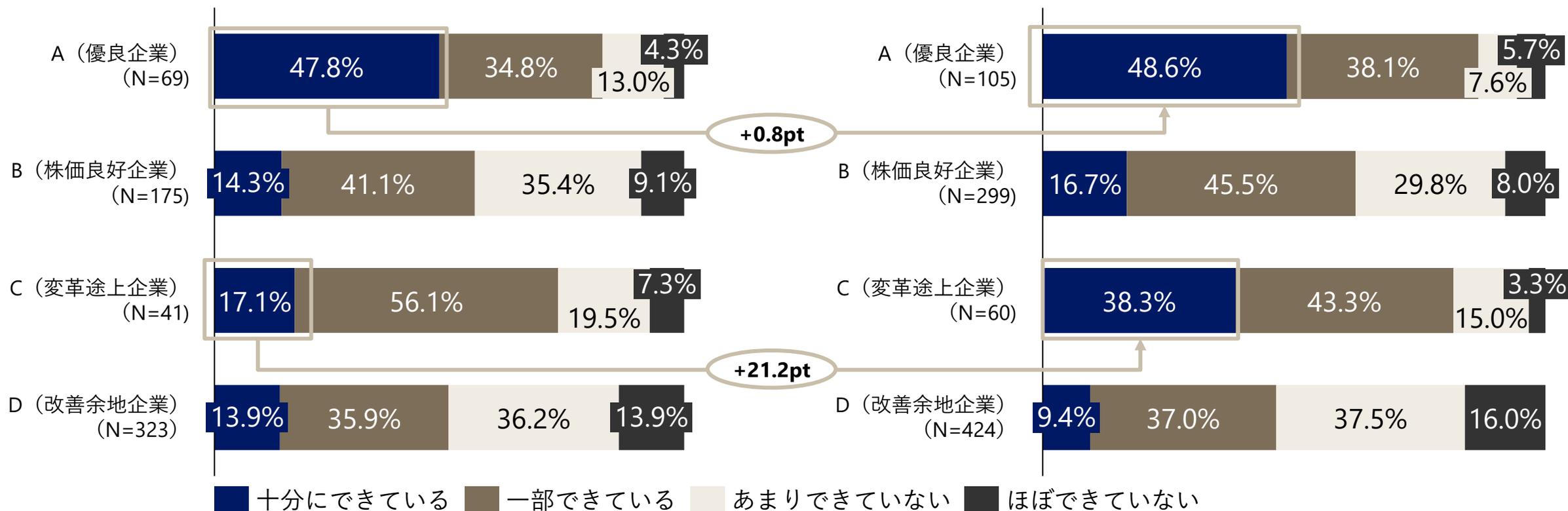
競争力の
マネジメント

前回調査と比較し、A・C企業で「十分にできている」と答える企業の割合が増加した。A企業は前回調査時点からROI評価に取り組めており、C企業は前回から今回の期間で大幅に取り組みが前進

知財投資のROI評価（事業貢献度評価）

前回調査（2023年8月）

今回調査（2025年）



+0.8pt

+21.2pt

知財評価指標の分析にあたり、知的財産を3つの分類で定義

当調査で定義した知的財産の種類

①著作権・商標権等、そのものが商品・サービスになったり、商品の付加価値になる知財

(例：キャラクター、ブランド等)

②特許権等の内、製品・サービスの機能的な付加価値を向上させる知財

(例：製品・サービスの耐久性・安全性・利便性・効能などの向上を図るための技術・発明・製法等)

③特許権等の内、製品・サービスの生産工程等の効率性や品質を向上させる知財

(例：新たな製造方法等)

知財を評価する指標に違いはあるか？

①製品/サービスそのもの又はその付加価値になる知財

優良企業は、「製品/サービスそのもの又はその付加価値になる知財」を評価する指標として、経済価値で「収益」や「コスト」を用いている

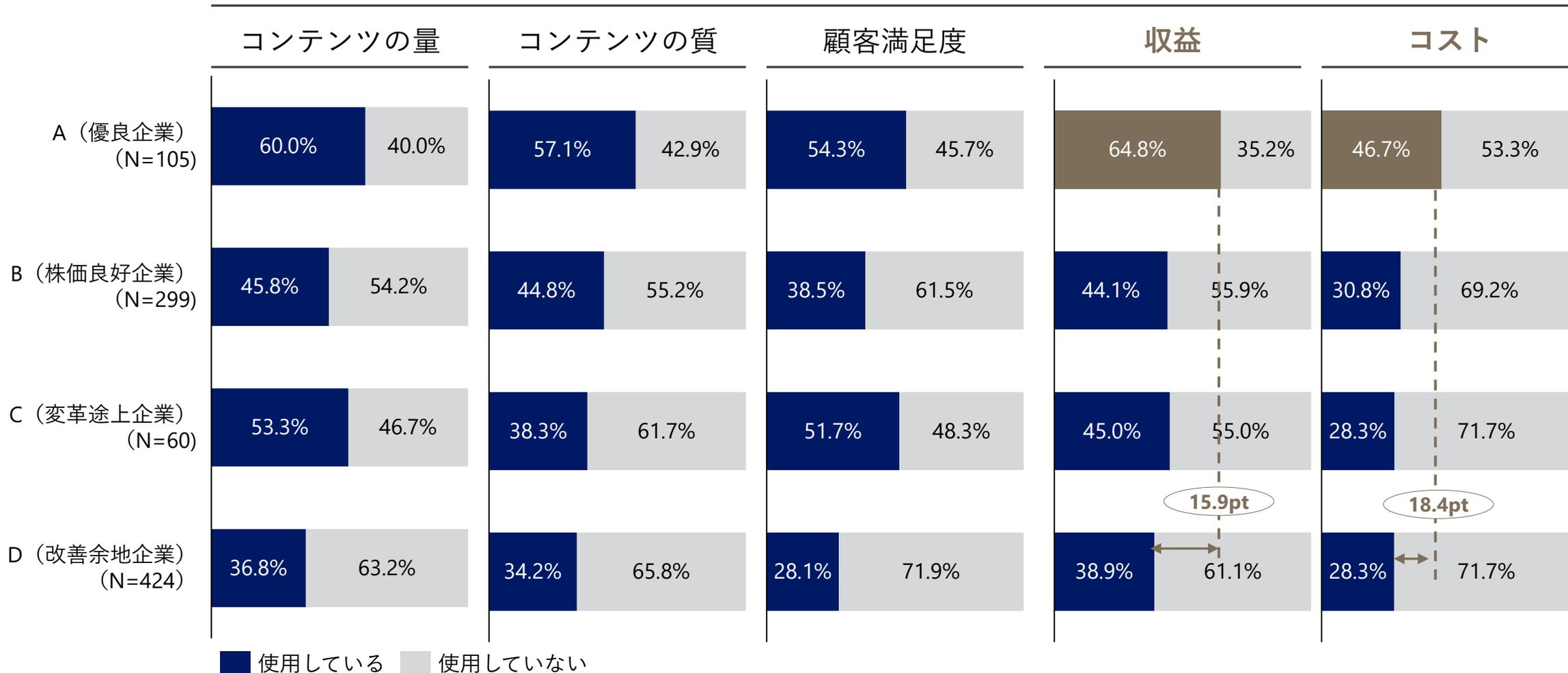
知財種別

- 製品/サービスそのものとなる知財
- 機能的な付加価値を向上させる知財
- 生産工程の効率等を向上させる知財

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

「製品/サービスそのもの又はその付加価値になる知財の評価」に用いる指標



知財を評価する指標に違いはあるか？

②製品/サービスの機能的な付加価値になる知財

優良企業は、「製品/サービスの機能的な付加価値になる知財」を評価する指標として、「顧客満足度」や「収益」を用いている

知財種別

製品/サービスそのものとなる知財

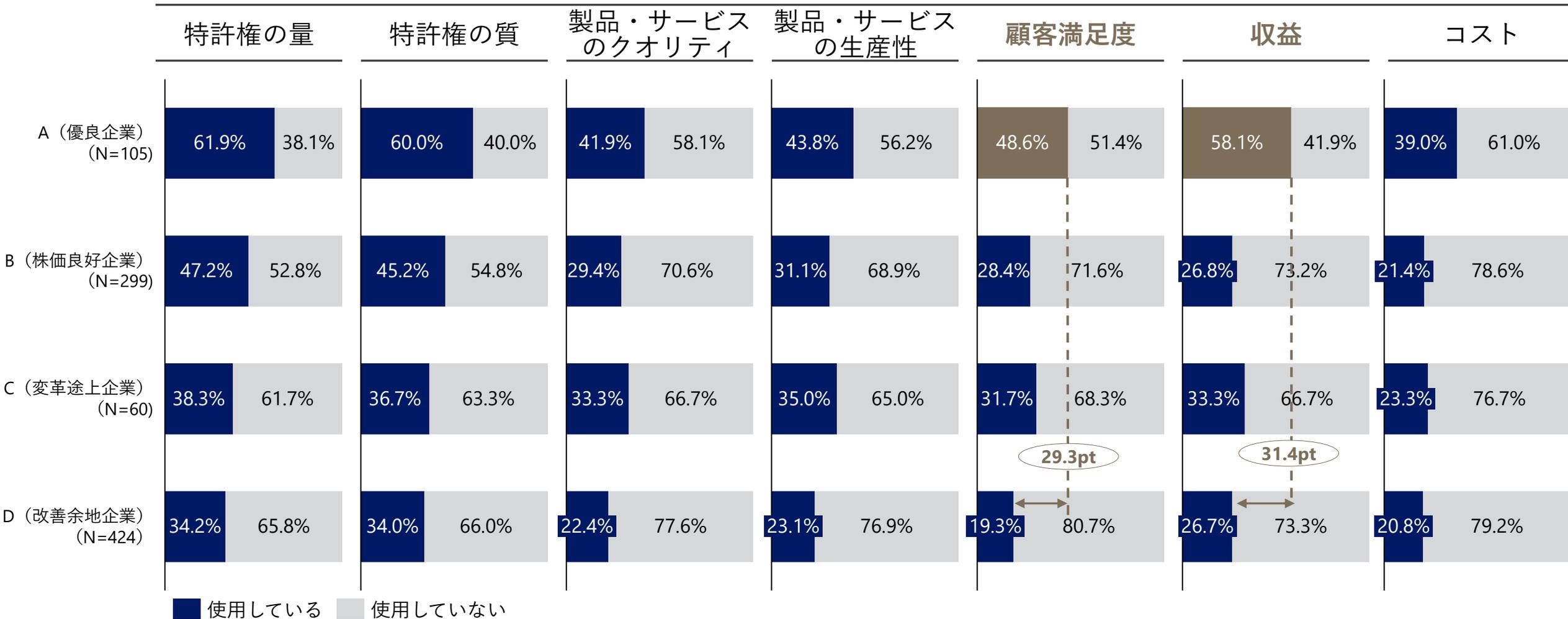
機能的な付加価値を向上させる知財

生産工程の効率等を向上させる知財

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

「製品/サービスの機能的な付加価値になる知財」に用いる指標



知財を評価する指標に違いはあるか？

③製品/サービスの生産工程等の効率性・品質を向上させる知財

優良企業は、「製品/サービスの生産工程等の効率性・品質を向上させる知財」を評価する指標として「製品・サービスの生産性」や「コスト」を用いている

知財種類

製品/サービスそのものとなる知財

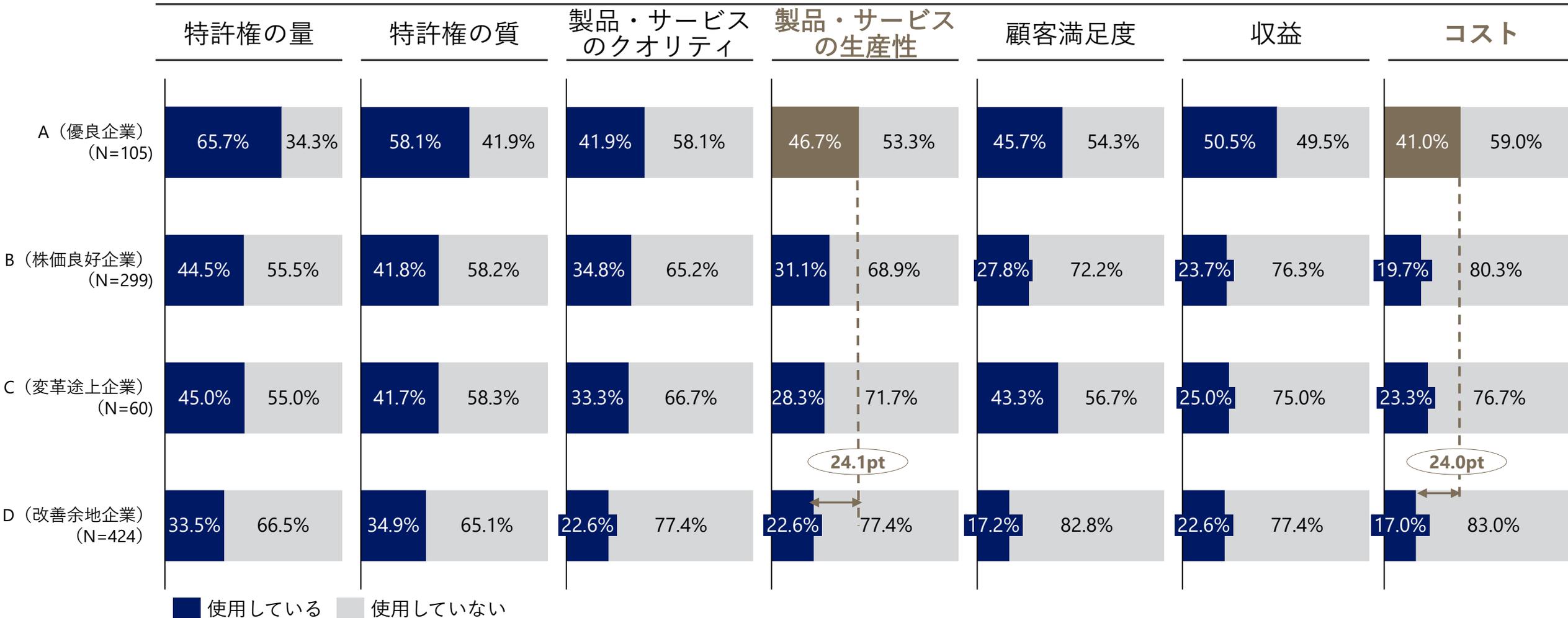
機能的な付加価値を向上させる知財

生産工程の効率等を向上させる知財

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

「製品/サービスの生産工程等の効率性・品質を向上させる知財」に用いる指標



人材投資ROI評価の推進状況は？

収益力の
マネジメント

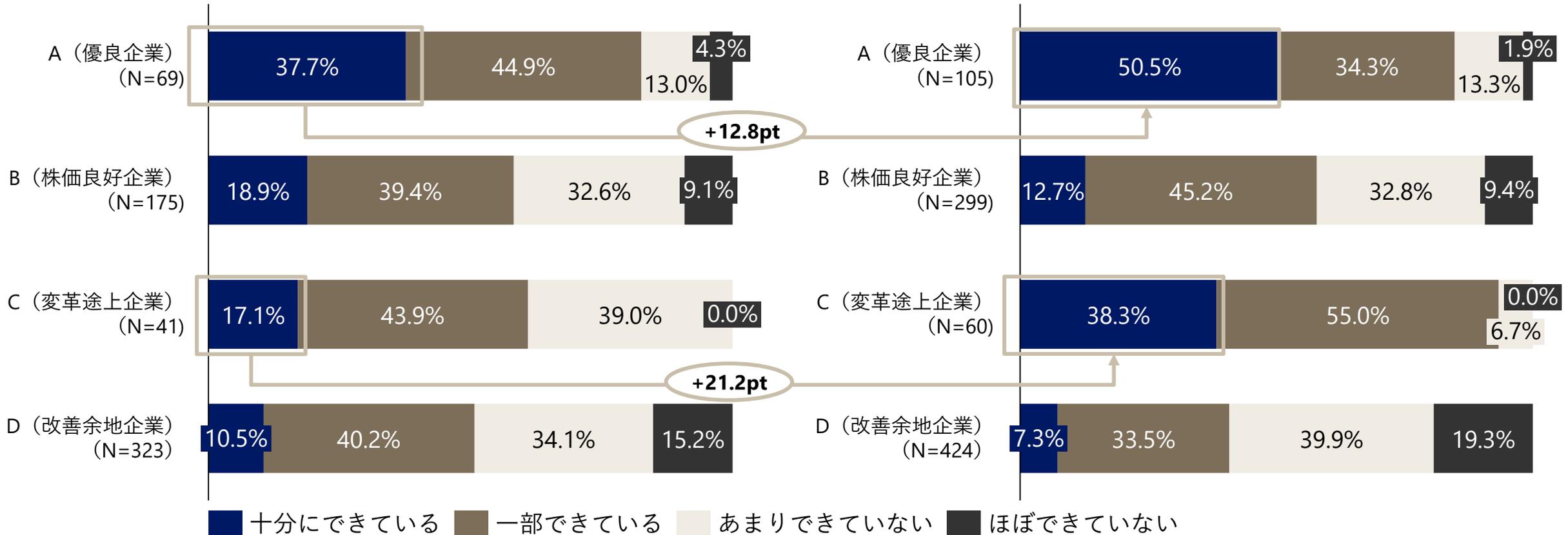
競争力の
マネジメント

A・C企業ともに前回から今回の期間で大幅に取り組みが前進

人材投資のROI評価（事業貢献度評価）

前回調査（2023年）

今回調査（2025年）



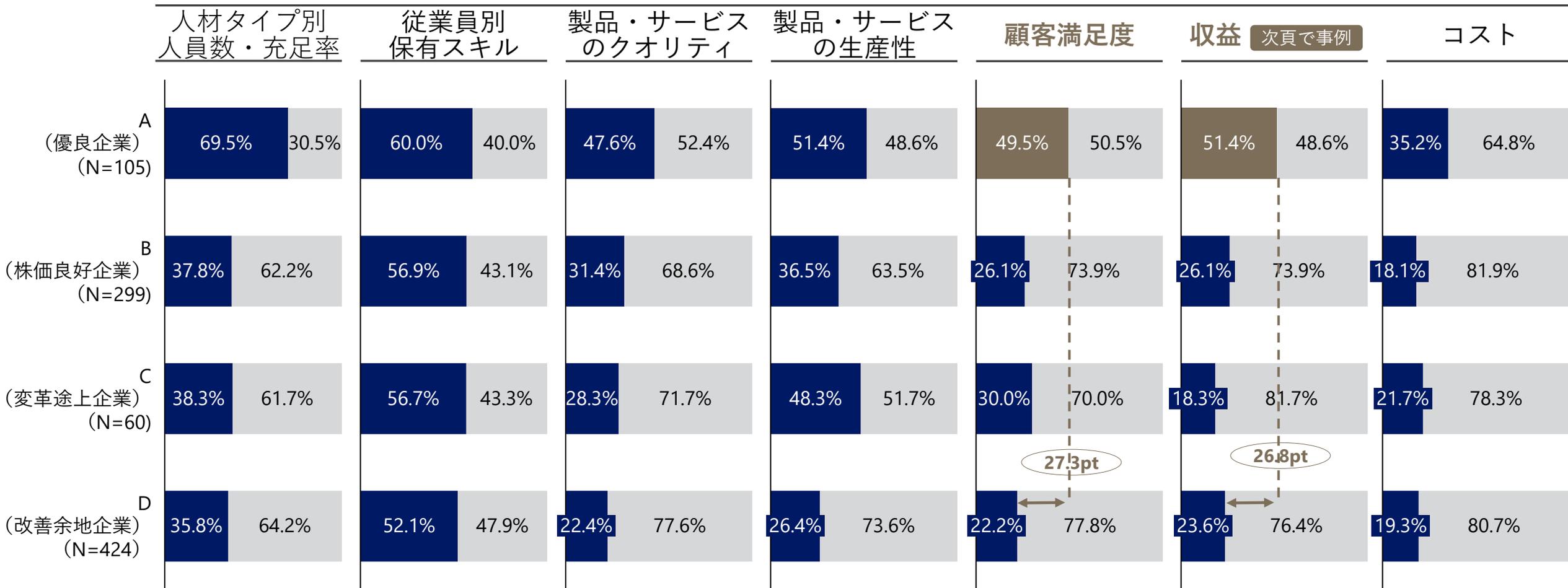
人材を評価する指標に違いはあるか？

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

A企業は、人材を評価する指標として「顧客満足度」や「収益」といった指標を用いている
人材が、事業の財務にどれだけ寄与しているかについて、定量的に可視化することを重視

「製品/サービスの効率性・品質を向上させる知財」に用いる指標



事例 化学品 | 事業ポートフォリオに連携した知財ポートフォリオの整備

収益力の
マネジメント

競争力の
マネジメント

技術×事業の区分に応じて、事業・知財戦略を策定し、事業部R&D部門が事業化に責任を負う
一方、次世代事業向け技術開発は、コーポレートR&D部門が担当し、長期リターンの獲得に挑む

技術×事業マトリクス別の戦略・担当R&D部門

事業 技術	安定/基盤 事業	コア 成長事業	次世代事業
技術領域 A		参入障壁確立 × 新規事業探索 戦略 ▼ 事業部R&D部門	
技術領域 B			
技術領域 C			
技術領域 D	参入障壁確立 戦略 ▼ 事業部 R&D部門	新規事業探索戦略 ▼ コーポレートR&D部門	
技術領域 E			

2つのR&D部門の取り組み

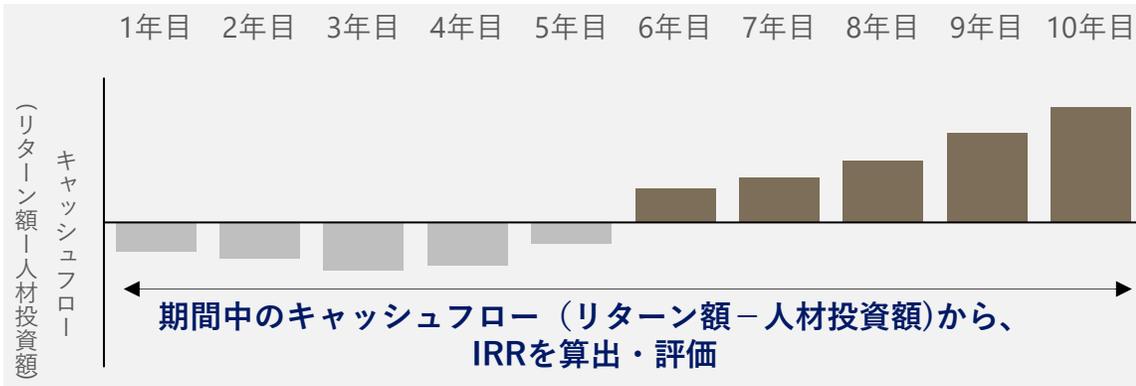
	コーポレート R&D部門	事業部R&D部門
主な 取り組み 内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業化が5年以上先となる、次世代事業向けの技術を開発 ■ <u>事業化目途が立てば</u> 事業部R&D部門へ引継ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>コーポレートR&D部門から引き渡された技術</u>を高度化
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>長期リターン</u>獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>短期リターン</u>獲得
ミッション 達成に向けた投資活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社予算枠を活用 ■ 特定の技術に紐づかない、基礎技術への投資対効果を評価 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SBU単位の予算枠を活用 ■ SBUで保有する特定の技術への投資対効果を評価 (BSU : Strategic Business Unit)

人材の事業に対する貢献度評価として、人材投資「IRR」を導入。新たな価値を生み出すための人件費を“費用”ではなく“投資”として捉えることで、人材を起点としたイノベーションを促進

Point1 IRRを用いた人材投資評価の事例

ポイント

キャッシュフロー推移（イメージ）



人材投資額に用いる指標

- 人材投資費用
教育費・研修費 他
- 研究会開発費
新規事業人件費 **Point2**
出向人件費 他

リターンに用いる指標

新事業・サービスの限界利益

Point3

Point1 【IRR導入背景】

- 保守的な企業文化が原因で経営危機に陥った過去を踏まえ、イノベーションを起こせる企業を目指す方針に
- 人材投資は費用計上である一方、効果は数年後に現れるため、IRR導入により投資を促進

Point2 【人材投資額】 新規事業人件費 = 投資

- “イノベーションを起こせる企業”になるべく、あらたな価値を生み出す人件費 = “投資”と捉え、IRR算出指標に“新規事業人件費”を登用

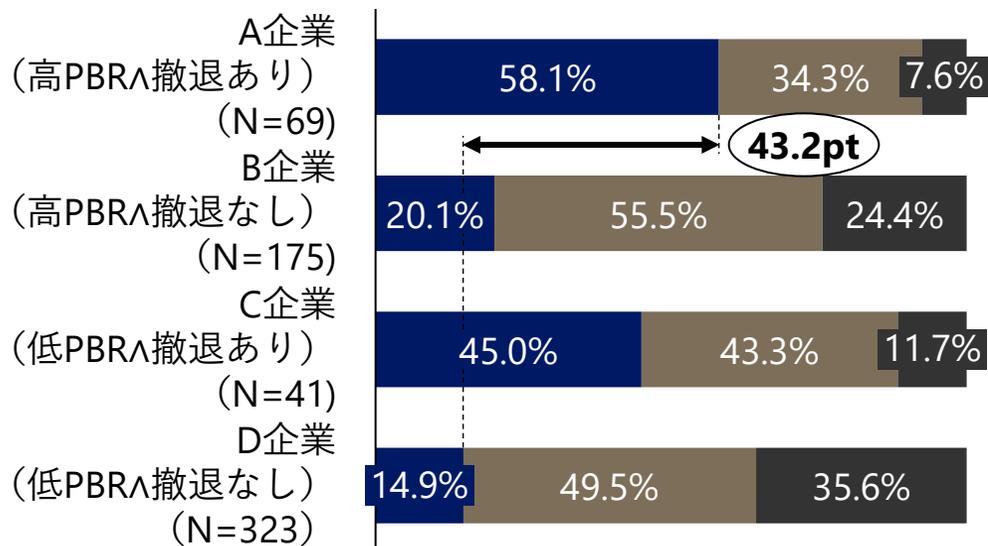
Point3 【リターン】

- 人的資本投資が創出するイノベーションを測定するため、新事業・サービスの限界利益をリターンに登用

知財に関するコーポレートと事業部の関与の違いは？

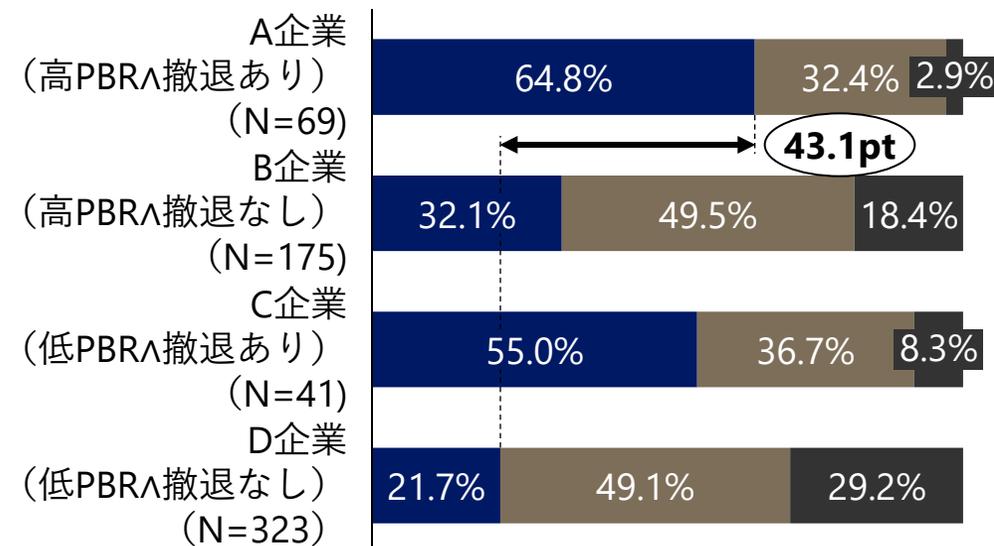
優良企業は、知財視点での事業・経営戦略に関する議論を定例会議として開催している

知財視点での事業改善会議の実施状況（知財部⇔事業部）



- 定例会議として開催されている
- 必要に応じて開催されている
- ほぼ開催できていない

経営会議における知財戦略検討状況

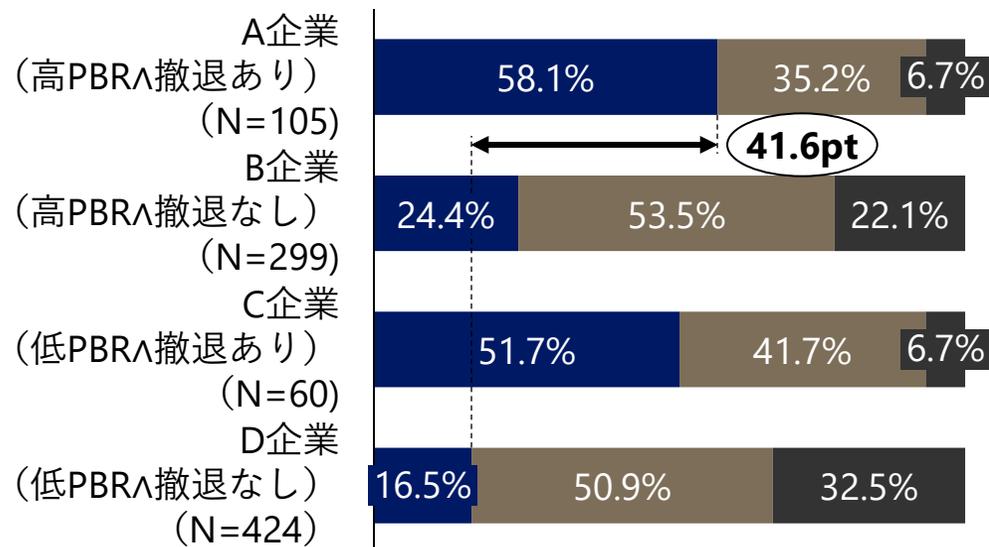


- 定期的に経営会議のアジェンダに組み込まれている
- 必要に応じて経営会議のアジェンダに組み込まれている
- 経営会議のアジェンダとしてほぼ組み込まれていない

人材に関するコーポレートと事業部の関与の違いは？

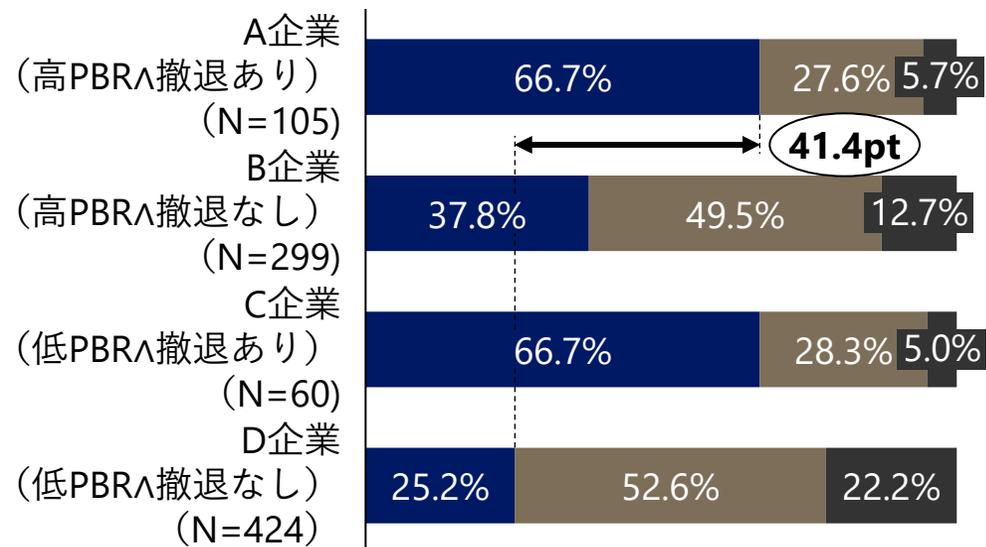
優良企業は、人材視点での事業・経営戦略に関する議論を定例会議として開催している

人材視点での事業改善会議の実施状況（人事部⇔事業部）



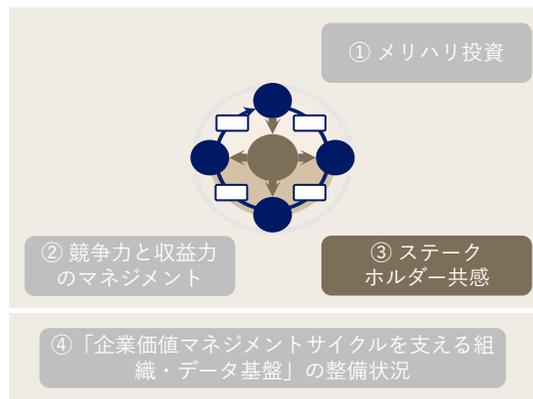
- 定例会議として開催されている
- 必要に応じて開催されている
- ほぼ開催できていない

経営会議における人材戦略検討状況



- 定期的に経営会議の議題に組み込まれている
- 必要に応じて経営会議の議題に組み込まれている
- 経営会議の議題としてほぼ組み込まれていない

ステークホルダー共感



調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ③ステークホルダー共感

③ステークホルダー共感

パーパスやビジョンの解像度を上げ、成長に向けた価値創造ストーリーをわかりやすく伝え、
ステークホルダーの共感を呼び、新たなヒト・モノ・カネを集める

優良企業の特徴

人材投資や知的資本の適切な開示によりステークホルダーの期待感を醸成

特にPERの高い企業では積極的な開示を実施

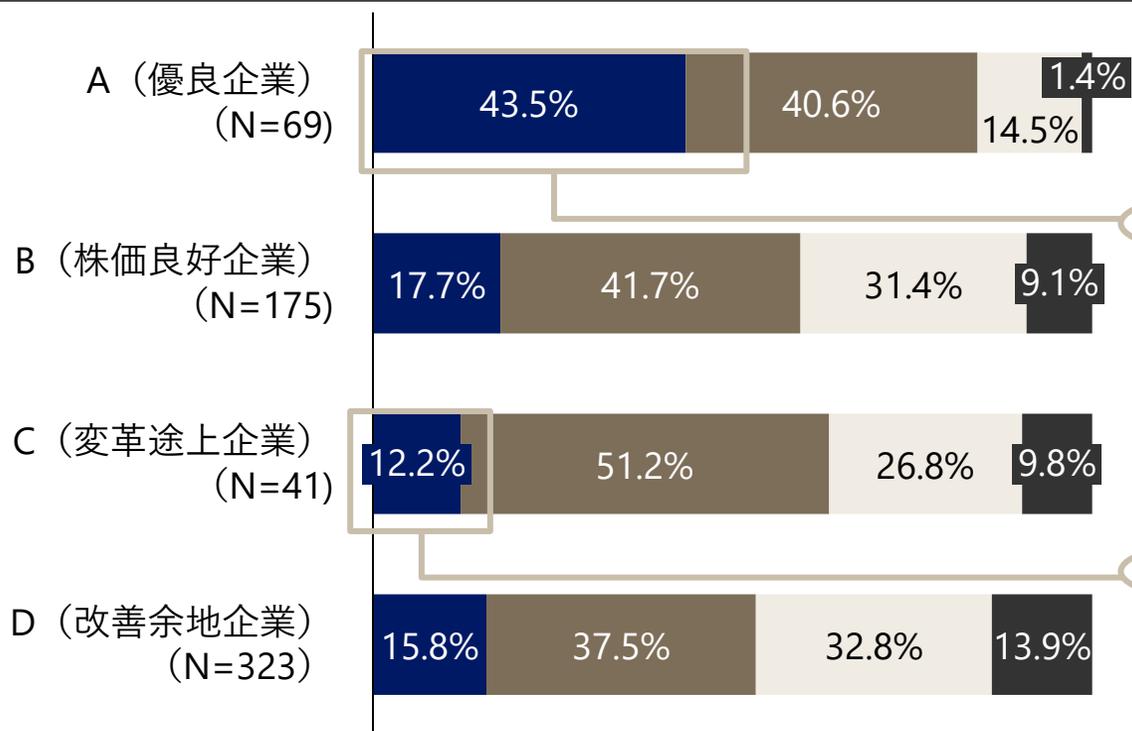
※前回調査からの差分は下線でハイライト

知財開示の推進状況は？

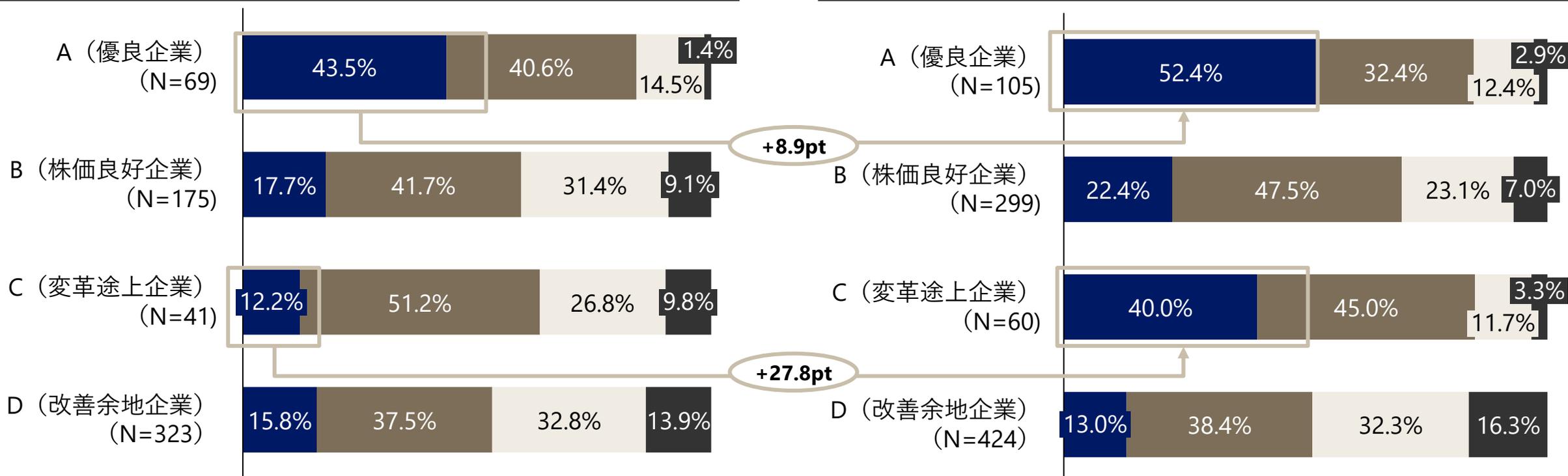
知財開示では、A・C企業で十分にできていると答える企業が増加。A企業は前回調査時から知財の開示が十分にできていると回答した割合が高く、C企業は前回から今回の期間で大幅に取り組みが前進した

知的資本の適切な開示による、ステークホルダーの期待感醸成

前回調査（2023年）



今回調査（2025年）



■ 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

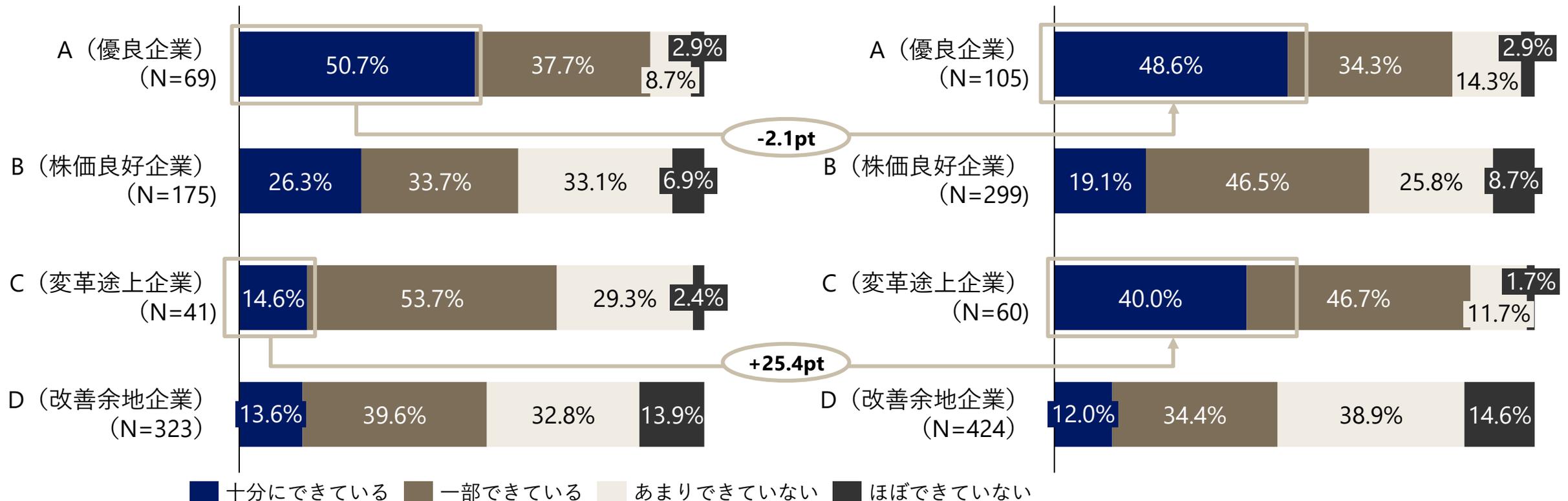
人材開示の推進状況は？

人材開示では、C企業のみ“十分にできている”と答える企業が増加。A企業は前回調査時から人材の開示が十分にできていると回答した企業が高く、C企業は前回から今回の期間で大幅に取り組みが前進した

人材投資の適切な開示による、ステークホルダーの期待感醸成

前回調査（2023年）

今回調査（2025年）

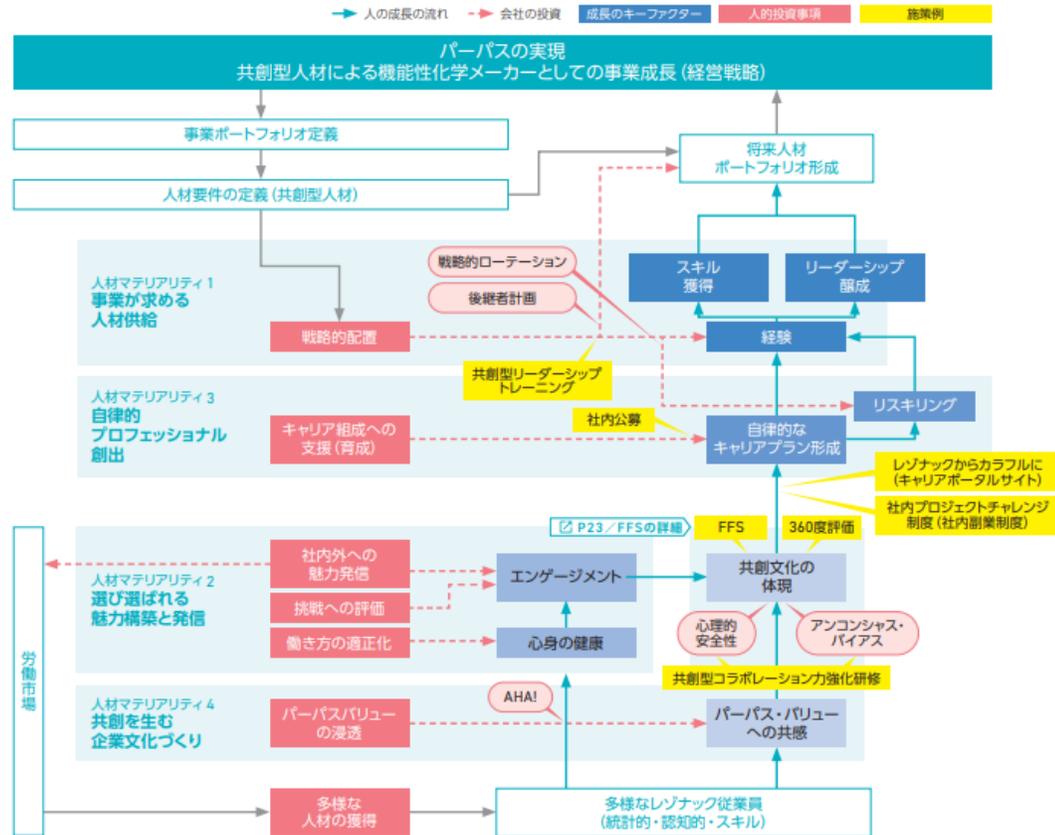


事例 化学品 | 人的資本の優良開示事例

「人材投資⇒戦略の実現」との間を繋ぐ重要成功要因（KSF）を特定し、「人材投資⇒KSF⇒戦略の実現」のように因果と共に示すことで、人的資本経営の解像度を高めた開示を行っている

人的資本経営モデル

開示上のポイント



- 「人材投資⇒企業戦略」との間を繋ぐ重要成功要因（KSF）を特定し、「人材投資⇒KSF⇒企業戦略の実現」という経路を示すことで、人材投資が企業戦略にどのように寄与するかの解像度を高めている
- 重要成功要因に沿った過不足のない開示を行っており、メッセージの明確性も担保

組織&システム基盤整備



調査結果から明らかになった優良企業の特徴 | ④ 組織・データ基盤の整備

④ 組織・データ基盤の整備

企業価値マネジメントサイクルを回転させるために必要不可欠な専門組織・人材、システムへ適切な投資を行うとともに、それらが機能するよう運用している

優良企業の特徴

高度な経営管理の実現に向け、データの整備のみならず、データ分析等を行う専門組織（FP&A等）を整備。また、経営管理にAIを積極的に活用。

- 事業連結ROICの算出のため、システム・マスタの整備を遂行
- データ分析・改善策検討などを行う専門組織（FP&AやBICC）を整備し、事業部に対するモニタリングを実施
- 経営管理へのAIの活用も積極的に推進

※前回調査からの差分は下線でハイライト

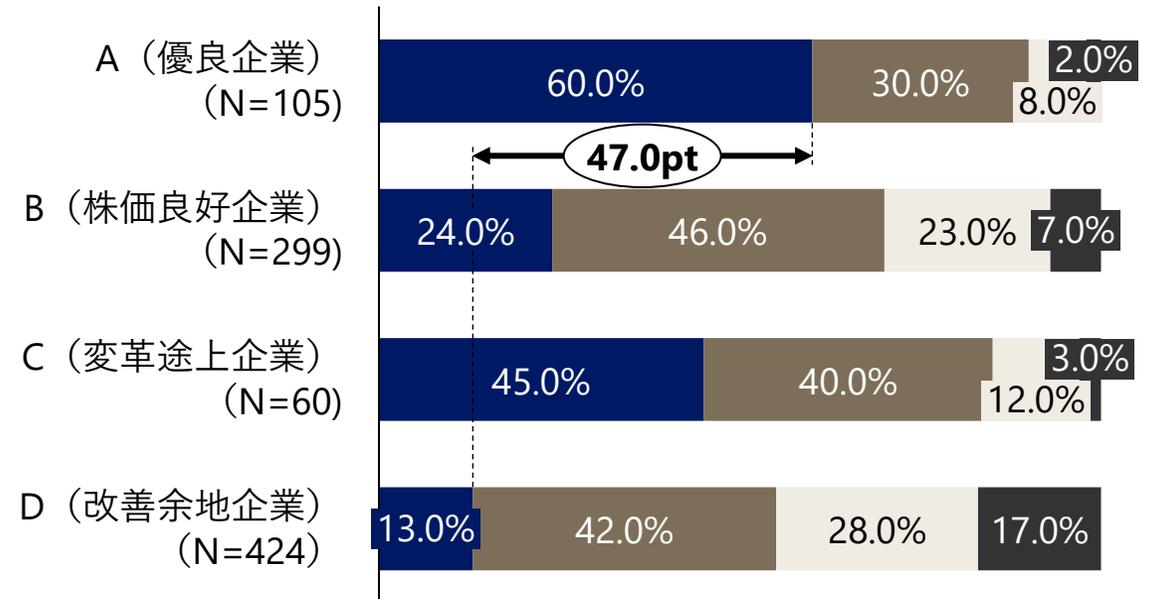
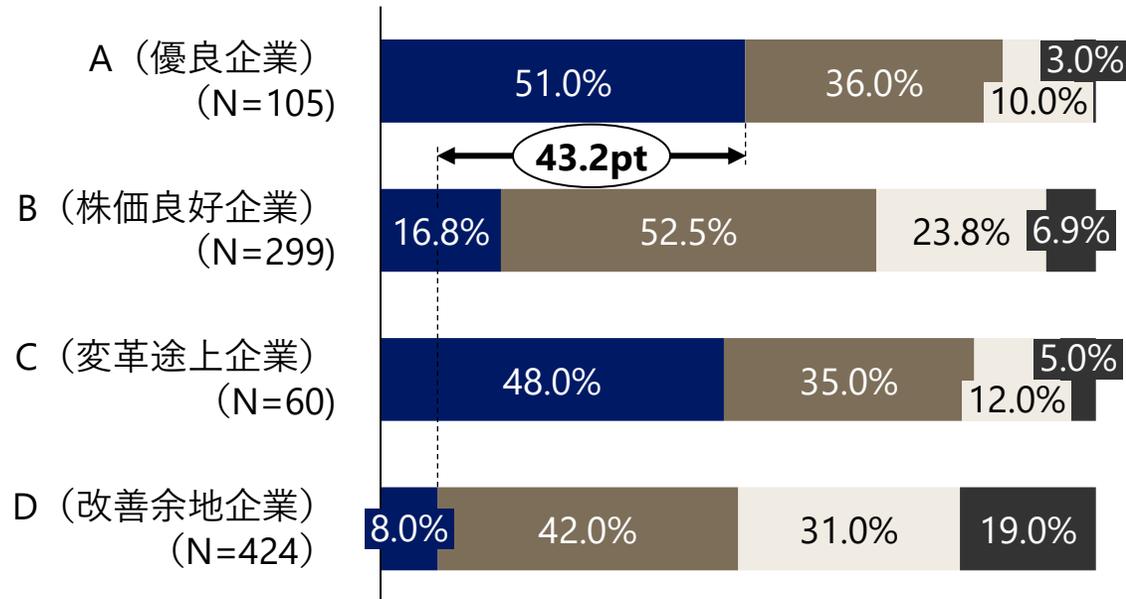
専門組織の取り組み状況は？

優良企業の専門組織（FP&A、BICC等）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）

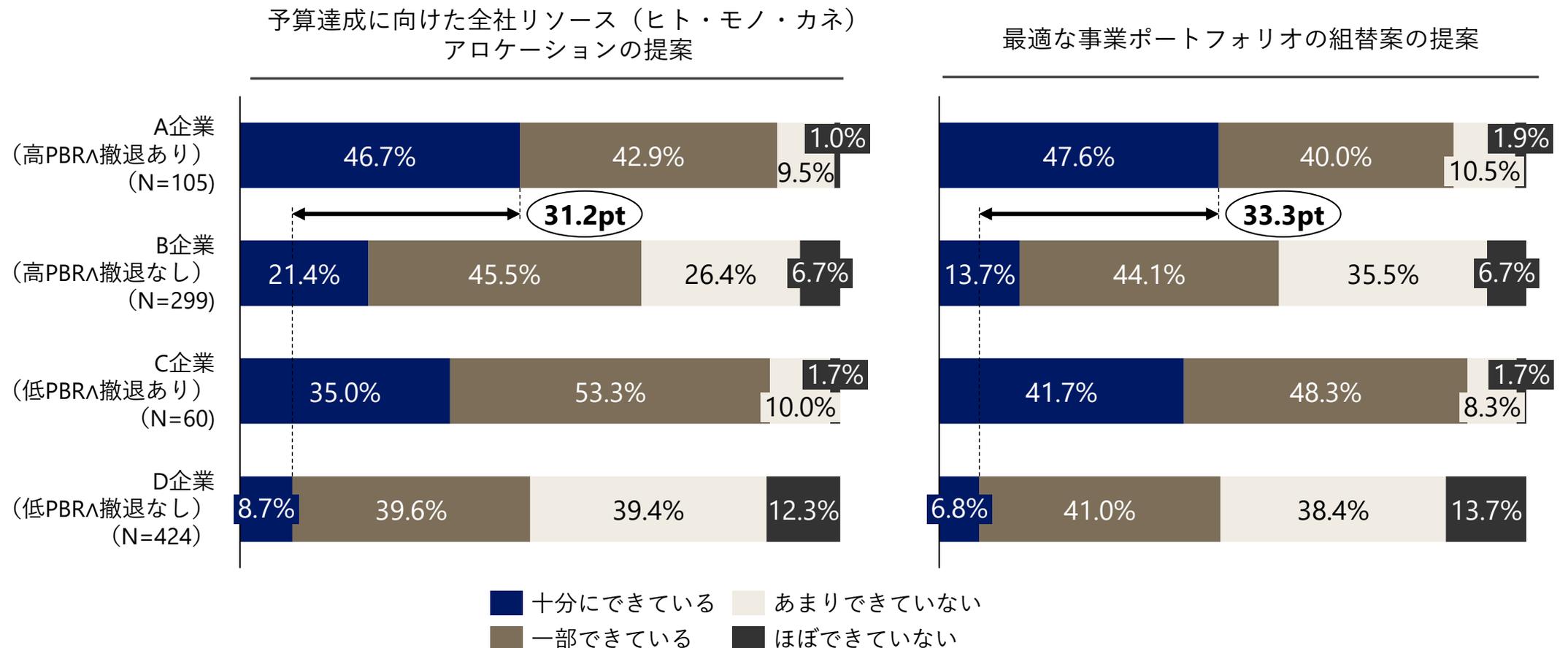


■ 十分にできている ■ 一部できている ■ あまりできていない ■ ほぼできていない

専門組織の取り組み状況は？

優良企業の専門組織（FP&A、BICC等）は、資産配分（リソースアロケーション）の提案、事業ポートフォリオ組替の提案も実施

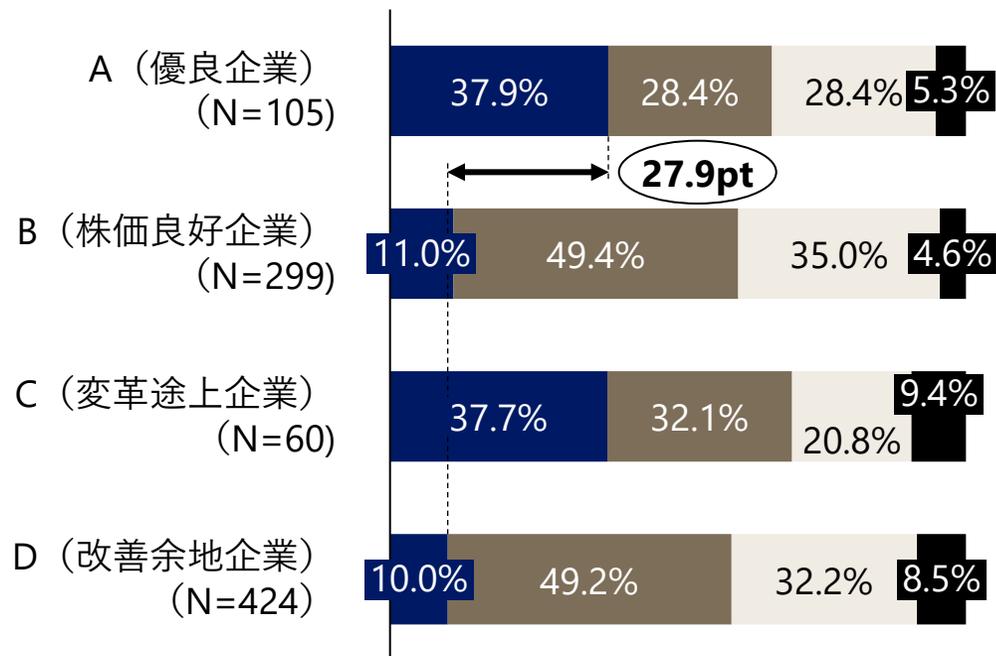
専門組織が果たす役割



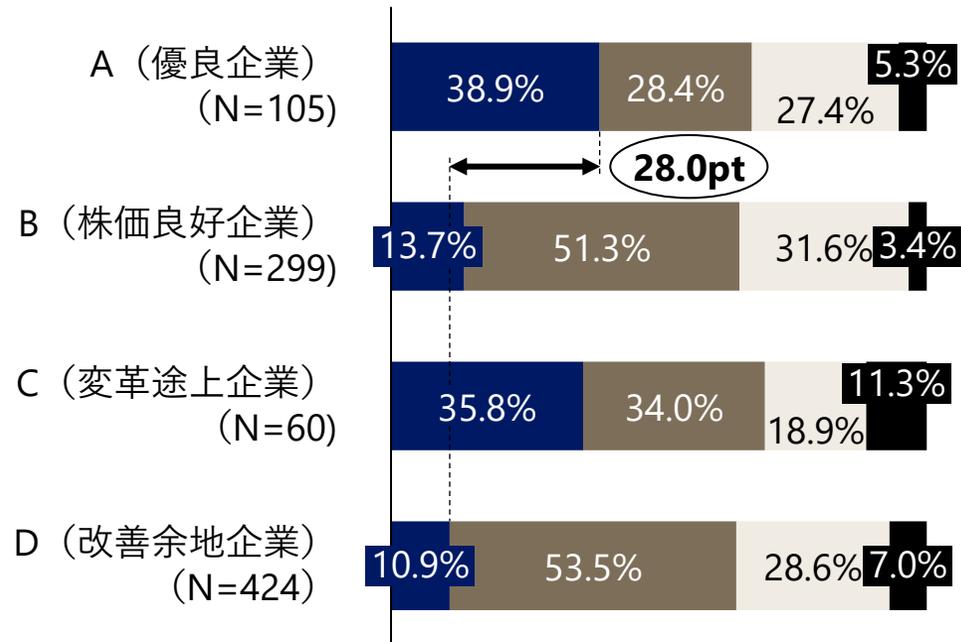
ROIC算出のためのシステムの整備状況は？

事業撤退が実行できている企業は、事業連結カットのROIC算出のためのシステム・マスタ整備が進んでいると回答する割合が高い

システム整備状況



マスタ整備状況

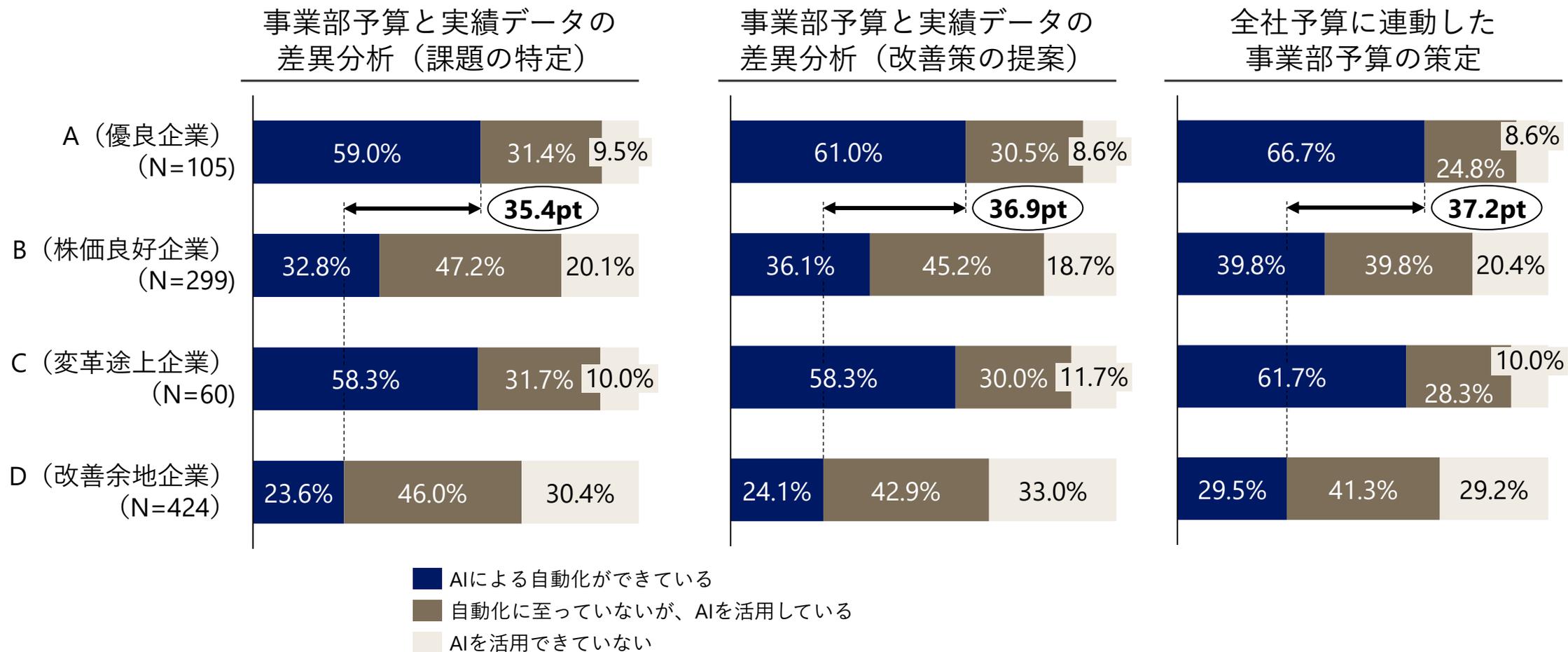


- 事業連結ROIC算出データが統合データベースに集約され、効率的に集計
- 事業連結ROIC算出データが複数システムに分散されているが、集計マクロ等で効率的に集計
- 事業連結ROIC算出データが複数システムに分散されており、集計が非効率
- 事業連結ROICを算出していない

- 複数システム間のコードが統一され、集計が効率的
- 複数システム間のコードが統一されていないが、コード変換により集計が効率的
- 複数のシステム間のコードが統一されておらず、集計が非効率
- ROICを算出していない

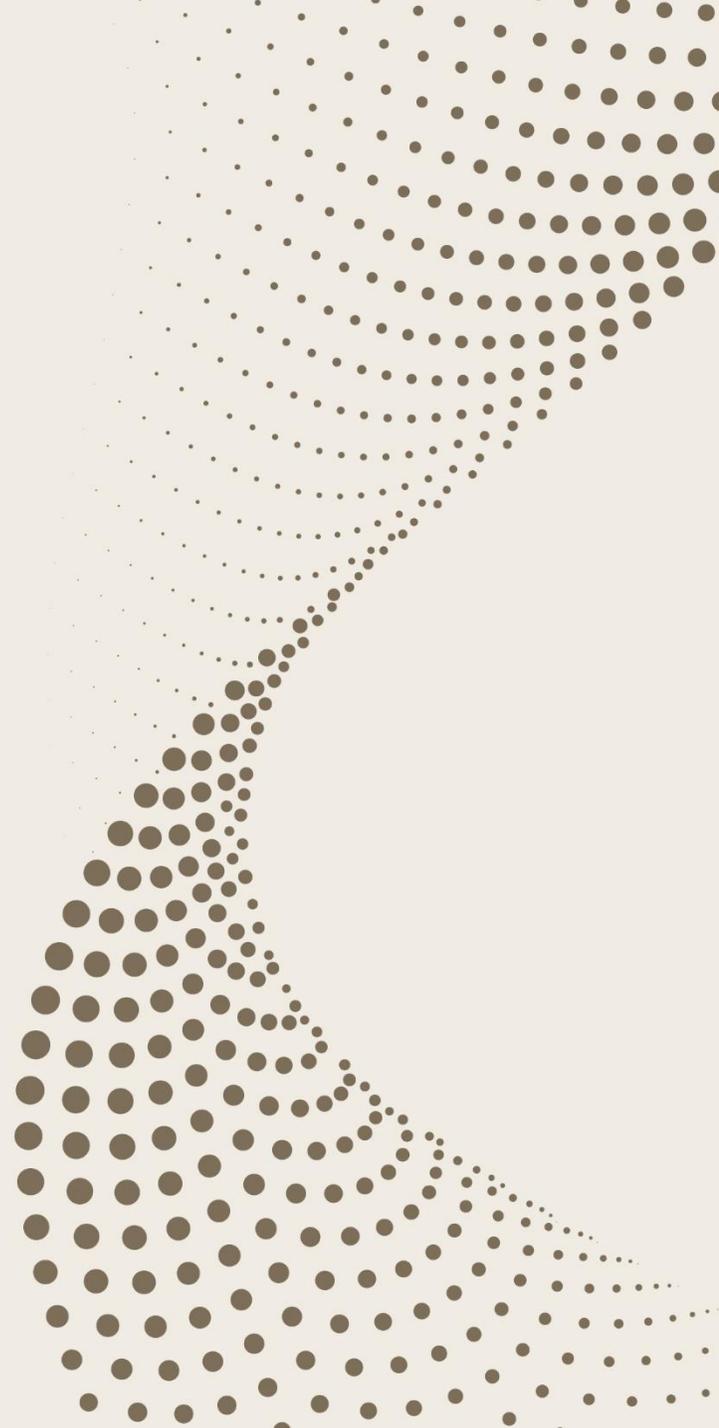
システムの整備状況 | 経営管理へのAI活用の状況は？

優良企業は、経営管理においてAIによる自動化を積極的に推進している傾向がある



「進化するROIC経営」を通じた企業変革の加速

～進化するROIC経営導入支援サービスについて～



進化するROIC経営導入支援サービスを通じ、企業変革を支援

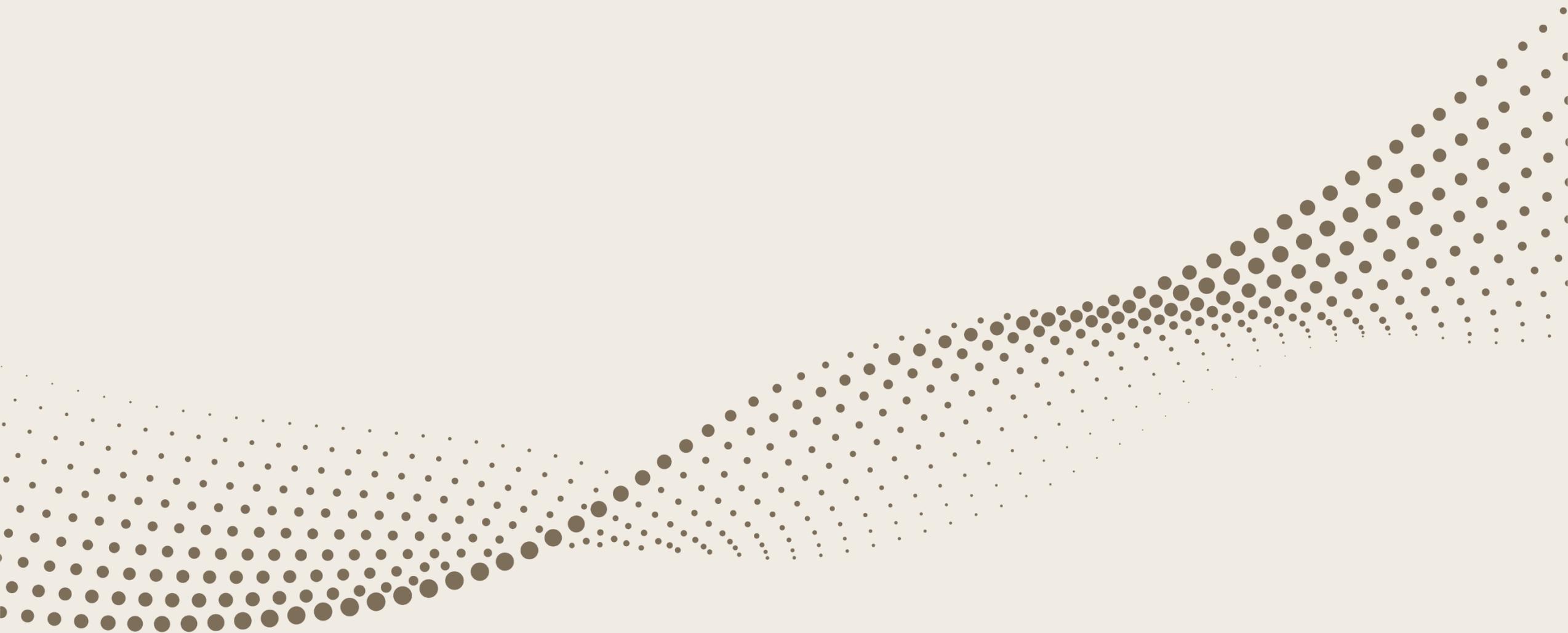
調査によって導き出した実現ポイントを踏まえ、企業価値向上を進める経営の高度化を「進化するROIC経営導入支援サービス」として再構築

		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	2：ROICと連動した 現場KPI を選び抜いている	3：知的資産の 投資対効果を 追求し続けている	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
全社戦略策定	事業ポートフォリオ変革／管理 成長戦略策定（ビジョンや中計等） キャッシュ創出ストーリー策定	✓		✓	
事業別ROIC 経営管理導入	KPIマネジメント再構築 ROICと現場KPI関連性見える化 資産効率化（Smart CCC等）	✓	✓		
サステナビリティ （ESG）経営推進	サステナビリティ経営方針策定 価値創造ストーリー策定 ESG価値の顕在化（Digital ESG & IWA）			✓	
人的資本経営	人材ポートフォリオ変革／管理 組織・人材開発 エンプロイヤーブランディング			✓	
知的資本経営	技術ポートフォリオ変革／管理 R&D投資最適化 IT投資最適化			✓	
連結経営管理の データインフラ整備	ボランチオフィス（FP&A）設立支援 データマネジメントプロセスの導入 連結経営データ統合基盤の整備				✓

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



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。 ©2024 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.