

第1回 総論：なぜ、非財務資本重視の経営か



青嶋 稔

CONTENTS

- I 本連載の背景と日本企業が陥っている問題点
- II 本連載の構成

要約

- 1 企業における非財務資本の重要性が高まっている。日本企業の財務資本はROE、ROICなどの指標が導入されたことにより、一定の効果は出ている。しかしながら、非財務資本についてはいまだ課題が多い。特に、昨今いわれている人的資本や知的資本といった中長期の将来に向けた投資は十分にされてこなかった。その結果、今後の成長力を危ぶむ声も出ており、実際、資本市場での評価は高まっていない。こうした現状を打破し、日本企業があらためて成長軌道に乗るためには、非財務資本の抜本的強化が必要となっている。
- 2 本総論では、まず日本企業が陥っている問題点を挙げた後、非財務資本の種類とその強化のための着眼点、本連載の構成について述べる。

I 本連載の背景と日本企業が陥っている問題点

1 | 本連載の背景

株式市場における日本企業の評価がなかなか高まらない。特にPBR（株価純資産倍率）については、1倍を下回っている企業が多く存在する。2023年4月、東京証券取引所はプライム市場とスタンダード市場に上場する3300社を対象として、株価水準を分析し改善するための具体策を公表するように要請をしている。PBRは純資産に対して時価総額がどれだけの大きさであるかを示す。これが1倍を下回っているのは、その企業が解散し財産を分配した方が株主にとってよい、存在価値がないということである。

企業の価値が財務価値と非財務価値で構成されているとすると、純資産も財務価値と非財務価値で構成されていると考えることができる。つまり企業の時価総額とは、投資家はその企業の純資産と見えない非財務資本を評価した合計額として表れている。そのため、PBRが1を割るとは、非財務資本がマイナス評価されていることを意味する。資本コスト、つまり市場が求める最低リターンを上回る自己資本利益率（ROE）を上げられていないことにもなり、株主から預かった資本を

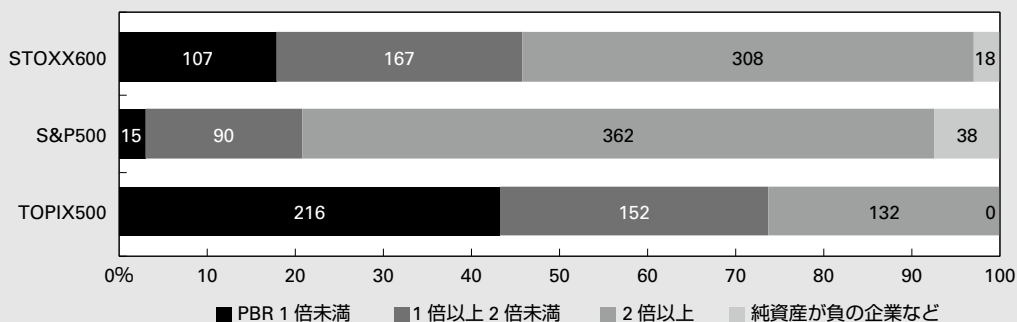
棄損している状態に東京証券取引所も危機感を強めている。上場している企業の4割がPBR1倍を下回っている状態であり、この状態を放置すると、投資家から日本企業は企業価値を高める意識が低いと思われる（図1）。

そこで考えなければならないのは、資本に対するリターンを高めるということである。その中でも、そもそもなぜ非財務資本か、また非財務資本とは何か、そして非財務資本を高めるにはどうしたらよいのかについて述べる。

非財務資本の難しさは数字で表せないというところにある。定量化できる財務資本であれば、ROEやROICといった財務指標を用いることで経営の現状を数字として表すことができる。実際、ROEやROICについては一定の成果を出してきた。一橋大学・伊藤邦夫教授が「伊藤レポート」において「2014年、ROE8%超が望ましい」と主張して以降、多くの日本企業が株主資本、投下資本という考え方を取り入れ、IRにおいてROEもしくはROICの目標設定、またその公開をすることで、株主資本もしくは投下資本へのリターンを高める意識を持つようになった。

しかしながら、これでは企業価値を構成する片翼しか表していない。もう片方の翼、す

図1 STOX600、S&P500、TOPIX500企業のPBR分布



出所) 経済産業省経済産業政策局「グローバル競争で勝ちきる企業群の創出について②」(2022年4月)より作成

なわち財務資本に対して非財務資本をどう強化していくのか、そして強化した内容をどう表現し、ステークホルダーの理解を得るのかに対する重要性が増している。日本企業は非財務資本の多くをマイナス評価されており、その強化が喫緊の課題となっている。「表しにくいから表現できていない」では、責務を果たしているとはいえない。

非財務資本も資本の構成要素の一つであり、企業経営にとって田畑のようなものである。財務資本と非財務資本の両方を土壌として、企業はその上に作物を育てることで収穫物を得ることができる。収穫物は期ごとの収益に当たる。そこで、企業はどのようにして土壌を肥沃にしていくのか、できるだけ因果関係を表し、定量化と定性化を合わせて説明する必要がある。加えて、その説明には連続性と一貫性があり、かつステークホルダーに対して分かりやすいものでなければならない。数字で捉えられるものを羅列・開示しただけではストーリー性が乏しい。23年度3月期決算から上場企業を対象に人的資本の情報開示が義務づけられるが、義務となったら開示できるものをするということでは、ステークホルダーにとって意味合いは乏しいものでしかない。求められるのは、企業が目指す姿、戦略の開示なのである。

次に、非財務資本の種類を説明し、それぞれの問題点を指摘していこう。また、非財務資本の問題点を語るうえで無形資産という観点からも考察することで、非財務資本に関する理解を深めたい。ここではブランド資産について述べる。

非財務資本と無形資産は非常に関係性が強い。それは、貸借対照表を貸方で見ると資本に

対して借方で見ると資産といったように逆側から見ているからである。無形資産は財務諸表に計上される無形固定資産以外は非財務資本が多く、中でも企業の活動が市場から総合的に評価されるブランド価値がある。そのため、ブランド価値については無形資産という観点から最後に述べる。

日本ではとにかく、ブランド価値はBtoC企業だけのものと思いがちであるが、これは誤った解釈である。顧客だけでなく、地域社会、投資家、従業員などの各種ステークホルダー、あるいはこれから企業を選定するリクルーティングの場面でも、企業の持つブランドは、購買、投資意欲、従業員であればエンゲージメント、リクルーティングであれば就職と、意思決定の際にさまざまな影響を与える。そこで、ブランド価値とは一体何なのかということであらためてよく考え、正しく理解しておくことが、非財務資本の活動全体を高めるという観点でも重要なのである。

2 | 非財務資本の種類と それぞれの問題点

非財務資本は、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本などで構成されている。それぞれについて述べる。

(1) 製造資本

製造資本は、企業が製品の生産やサービスの提供のために必要とし、利用可能な建物や設備などのことである。また、ビジネスに必要なソフトウェアやデータも含まれる。こうしたデータやソフトウェアは知的資本に入るが、マネジメントの際、製造資本とその関連知識、データ、ソフトウェアは不可分であ

り、それらをうまくマネジメントしていくことが望ましい。別々に行っているのは、製造資本を統合的に強められないからである。

またそれらは、製造業におけるエンジニアリングチェーンとサプライチェーンで構成されている。サプライチェーンとは、製品が消費者・顧客に届くまでの原材料調達から製造、物流、販売といった一連の流れである。サプライチェーンの混乱は、半導体の供給不足、その他素材などの供給の困難、パンデミックによる港湾労働者不足などの物流網の混乱を引き起こした。加えて、地政学的リスク、米中問題といった国際情勢の変化など、昨今サプライチェーンをめぐる問題は複雑化しているのである。

もう一つ重要なのがエンジニアリングチェーンである。これは製造プロセスの設計を中心にした業務で、企画構想、製品設計、製造工程・設備の設計、生産準備、アフターサービスまでの一連の流れをいう。この一連の業務を技術や情報という観点でつなげ、効率的に行うことが求められている。製造資本をマネジメントするには、このエンジニアリングチェーンとサプライチェーン全体をマネジメントし、技術情報、設計情報などを関連部門だけでなく、部品などの資材サプライヤーとも有機的につなげ、必要な部品を必要なタイミングで必要な数が工場で作られ、顧客の手元にしっかりと届くようにすることが大事なのである。

製造資本には、物理的に存在する工場や設備などがあり、これらは財務諸表の有形資産に土地や建物、設備として記載されている。ところがそれらを適切に動かし、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを有機的

につなげ、製造資本の価値を高めるのは形式知や暗黙知といわれるものである。形式知や暗黙知は、製造業のグローバル化に伴い、その価値を明確に見える形で伝えることが難しくなっている。さまざまな地域で製品を販売するようになっている現在、こうした活動を支えるには、まず、市場のニーズを的確に捉えた商品企画と生産のための製品計画、製品設計が必要となる。同時に、製品について仕向け地や部材調達、輸送、為替といったことを統合的に考え、どこで生産するのが最適なのかを考えなければならない。

サプライチェーンとエンジニアリングチェーンには、とかく不確定な要素が多い。調達におけるサプライヤーも同様である。政情不安や米中関係の悪化といった要因で部品が調達できなくなる可能性もある。半導体などの重要な資材が不足し、多くの製造業が混乱したことは記憶に新しい。一時ほどの深刻さはなくなったものの、自動車産業では今なお半導体不足が続いている。これまで、在庫は少なければ少ないほどよいというリーンオペレーション、JITなどの考え方が中心であったが、不確定要素をある程度バッファとして考えると、在庫の動きが速いものは在庫を持っておくことがむしろ必要なケースもあり、何が適正在庫か、あるいは在庫の持ち方やサプライチェーンのあり方といったことにも大きな影響を与えている。

このように、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンは非常に複雑性を伴っており、マネジメントが難しくなっている。グローバル化により、地域間、部門間をつなぎ、連携させるためのさまざまな知識や経験、あるいはそれらを支えるソフトウェアなどが必

要となっているからなおさらである。

製造資本については、暗黙知を形式知化し、エンジニアリングチェーン、サプライチェーンを有機的に機能させている企業の事例を紹介し、そこからの示唆を述べたい。

(2) 知的資本

知的資本は、企業が持つ組織的な知識に基づいた無形資産で、たとえば技術や知的財産といったものがそれに当たる。目に見えないものも含まれるが、製品を製造販売するという事業モデルから、製品以外のサービスで付加価値を高める事業モデルが求められる現在、その解釈をより広げる必要がある。

もちろん、技術は製造業における競争力の源泉であり、企業価値を形成するものである。そのため、研究開発部門がどのような将来像を描き、どのような技術を世に出そうとしているのかということは、その企業の命運を握っているといっても過言ではない。

一方、日本企業はかつてはモノづくりの強みで世界と勝負できたが、もはやそれだけでは生き残れない。製品の多くはコモディティ化してしまい、顧客の体験をいかによいものにできるかが重要になっている。たとえばソニーグループでは「感動バリューチェーン」という考え方の下、顧客に感動体験を提供するため、バリューチェーンのうち重視する部分を前面に出した技術開発や知財のポートフォリオマネジメントを推進している。知財も製品開発に関するものではなく、ブロードバンドの配信技術などのネットワーク技術、さらには顧客を感動させるコンテンツに関するIPがより一層重要になっている。

つまり、知的資本は技術開発による知財を

中心に考えていては成功することが難しくなっており、勝てる、あるいは稼げるビジネスモデルという観点からしっかり捉え直さなくてはならない。

また、多くの日本企業は知財を有効に活用し切れていないという現実もある。特に特許は維持するコストがかかるが、利用されていない特許を数多く持っていることも日本企業の特徴であろう。それらを定期的に見直し、強い技術ポートフォリオをつくっていかねばならない。

こうした状況もあって、研究開発の成果を問い直す経営者が多い。多額の研究開発費を投入するだけでなく、それに見合った成果は出ているのだろうかという疑問を持っているのである。研究所は、市場との距離が遠くなり、さらに、事業部門や技術部門とも性質が異なるため、市場環境の変化に応じた事業機会に関する理解などの醸成が十分でないことも多い。そうすると、研究開発部門は事業部からの受託ばかりになり、新規性を持った成果が出せなくなりがちである。それではコーポレートの研究所を持つ意味がない。

また、製造業がデジタル技術を生かしたサービスの比率を高めようとする、その価値は市場に近いところで生成されることになる。ところが、日本を中心としたコーポレートの研究所が市場とも事業とも離れたところにあるままで、はたして生きた知的資本が生まれるのか、という疑問も生じてくる。このように、日本企業の競争力を維持するには研究開発部門にも多くの問題点が残されている。

知的資本には、営業担当者が持っている顧客との人脈なども含まれる。このような目に見えないノウハウは財務諸表には表れない

が、企業の活動基盤になっていることが多い。営業担当者が蓄積している顧客との人脈は、オンライン販売で築くことは難しいものであるし、製品を説明して納得づくで購入してもらうような場面ではことさら重要度を増す。

また、組織力がモノをいうこともある。開発、マーケティング、営業、サービスの各部門が一丸となって顧客のニーズを把握し、製品化して届けるといった行為は、組織力がなければできない。たとえばキーエンスでは、営業部門のマネジメント層から担当者層へのロールプレイングによる徹底した教育、そしてその規律に基づき、顧客を洞察して顧客自身すら気づいていないニーズをカードにまとめて組織として共有し、それらをいち早く市場に投入している。こういった組織力を抜きにして営業利益率50%以上という高い財務パフォーマンスは出せない。他社が同じような財務資本を持って経営してもキーエンスのようになれないのは、同社が持つ組織力・マネジメント力などの知的資本があって、初めて成り立っているからである。

(3) 人的資本

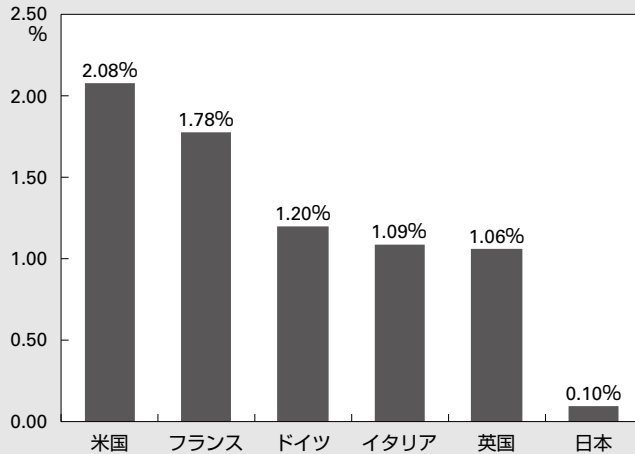
日本企業において、人事部門がかつてこれだけ脚光を浴びたことはなかっただろう。筆者は企業のCHRO（最高人事責任者）と面会し、議論を重ねているが、人事はこれまで、問題を起こしてはいけない、いってみればディフェンスのシンボルのような部門であった。他方、優秀な新入社員が配属されることから、人事部門には優秀な人材が多いという面もある。このように社内で重要視されているものの、組織としてはポテンシャルが発揮できてこなかったといえる。

ところが、昨今の情勢はそれを許さない。なぜならば、資源がない国にとって最も重要な資源は「人」であるが、日本企業は「人」に投資をしてこなかったからである。このことは数字に表れており、国の競争力にも直結している。VUCAといわれる今の時代、非連続な環境変化が起きているにもかかわらず日本企業の人材投資は相変わらずOJT中心であり、環境変化に伴う従業員のスキル転換が十分に行われてこなかった。また、終身雇用制度の名残か、雇用に対するマーケットが乏しいため、従業員も外を見て、より市場性のあるスキルを身につけると意識が乏しかったことも大きな理由だろう。そして、はや「変革待ったなし」といった状態まで追い込まれており、岸田政権も今後5年間でリスクリングに1兆円の予算を投じると発表している（図2）。

こうした現状と反省から、非財務資本の中で人的資本が最初に注目を浴びており、「人的資本経営」が声高にいわれている。前述の一橋大学・伊藤邦夫教授による「人材版伊藤レポート2.0」では、人的資本の重要性を強く認識するとともに、人的資本経営をいかに実践していくかについて述べられている。

また、人材投資をしてこなかったということ自体が、従業員のエンゲージメントにも深刻な影響を与えている。長らく教育投資や賃上げが十分にできなかった日本企業では、エンゲージメントレベルも高くない。米国の調査会社ギャラップが2017年に実施した調査によると、エンゲージメントの高い社員の割合は日本企業は6%（調査対象139カ国中132位）、22年の同調査では5%（129カ国中128位）という結果であった。これは日本人が性

図2 各国における人材投資額の対GDP比率



出所) 内閣府資料 (2010~14年の平均値) より作成

質上、控えめに回答するということを差し引いたとしても放置できない状態である。

日本企業は長らく、人材をコストと見なししてきた。正規社員を解雇できないので、景気の浮き沈みの調整弁として派遣社員を多く採用し、人件費を調整してきた。また、コストという考え方が根本にあったため、十分な投資がされてこなかった。その結果、このようにエンゲージメントレベルも人材投資も非常に低い状態にある。

では、どうすべきなのか。前述のように一橋大学伊藤邦夫教授らが人的資本のレポートをまとめたことにより、23年3月末決算以降、人的資本の開示義務が生じた。一方で開示はあくまでも開示であり、開示のための人的資本ではない。企業戦略を実現するためにどのような人材が必要か、イノベーションを起こすために多様な人材を集めても、彼らが活力をもって働けるインクルージョンがあるのか、が重要である。戦略実現に必要な人材要件を明確に定義し、その獲得方法を詳細に

検討したうえで実行に移せているかが問題なのである。人材の多様性についても、単にさまざまな人種を採用するとか女性管理職の数を増やすという問題ではなく、それらの人々が意見を発信し、それぞれ異なる意見の中から新しい考え方が生み出せているかといった多様性と受容性 (D&I) 両方の観点で取り組み、活動内容の報告がなされていくべきであろう。

(4) 社会関係資本

社会関係資本には多くの要素が含まれている。ステークホルダーとしての投資家があり、またサプライヤーや地域社会との関係性もある。

投資家に対しては、昨今はESG投資などが増える中、自社の経営理念を理解し、株を長く保有してくれる投資家をどのように見つけ、良好な関係性を構築・維持していくかが重要である。そのためにはまず、長期的な関係性を投資家と構築することである。これはオムロンやソニーグループの取り組みが参考となる。コミュニケーションを丁寧に行うことにより、信頼関係を構築することが必要だろう。

また、サプライヤーも大事なステークホルダーである。サプライヤーをイノベーションとともに起こせる関係性へと発展させていくことが重要である。系列取引のような関係性は、アナログのモノづくりでは最強であった。しかし垂直統合から水平分業の時代となり、従来のすり合わせ技術の強みだけでは生き残れなくなっているため、関係性も変化させなければならない。デジタルのモノづくりにおいては、最終完成品メーカー、Tier 1、

2、3というレイヤー構造を飛び越える。あるレイヤーを巨大に支配するメーカーが出てくればその力関係は大きく変わるものである。

たとえばEVの時代には、eアクスル（EVの開発を加速させる動力装置）により、EVのパワートレインを構成する必要部品、モーター、インバーター、トランスアクスル（トランスミッションとデファレンシャルギアを一体化させた動力伝達機構）といった一体化させるユニットがコア部品となっている。

現在、この市場をリードしているのがニテック（日本電産から2023年4月1日に社名変更）だが、同社のeアクスルが圧倒的なシェアを持てば、パソコンの「インテルインサイド」と同じ状況が生まれる。こうした中で、製造業はサプライヤーとより対等かつ戦略的な関係性を構築しなければならなくなっている。

日本の製造業は、サプライヤーとの下請け構造に長らく依存した結果、詳細な技術スペックを明確にして発注する力が弱まっている。これからは、サプライヤーといかに対等にコミットメントをしたうえで関係構築ができるかにかかっている。発注側だから強いという関係性は、半導体に代表されるようにキーコンポーネントではもう通用しない。

企業が成長するには、地域社会との関係性も忘れてはならない。日本企業の市場は今やグローバルであり、国内市場は縮小傾向にある。そのため、ここでいう「地域」とはグローバルを指すが、まず日本においては、工場の拠点にしっかりと立脚し、現地での雇用環境、人材育成、従業員が働きやすい環境づくりのための関係を地域と構築しなければならない。コマツは2011年、石川県小松市に本社

機能を一部移転し、教育研修拠点も石川県に移した。その結果、石川県で勤務する社員の子どもの出生率が向上したという。岸田首相も23年2月に同社の石川県の事業所を訪問しており、地域社会と一体となった子育て支援などの仕組みを視察している。

同社には従業員が働きながら育児をしやすい環境が整えられている。たとえば、子どもが急に体調を崩した際に業務から離れやすくする取り組みや、産後、育休を取りやすい制度づくりを進めている。

また、栗津工場では木材チップを使ってバイオマス発電をすることにより、近隣の山林の間伐材が使われるため地域の林業が活発化している。森林が活性化すると地域の環境にとっても望ましい循環が生まれる。

こうした活動は海外でも展開させていくべきだ。企業は地域に根を張る以上、地域社会と共存共栄していく仕組みをつくるのが責務であるといっている。

(5) 自然資本

自然資本には、空気、水、土地、鉱物および森林や生物多様性、生態系の健全性が含まれている。こうした自然資本を守っていくことは、企業の責務であると同時に、それを積極的に戦略に取り込むことが求められている。

キリンホールディングスは、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）が発表した枠組みの試作版に伴い、開示を世界で初めて試行している。そしてそれを「キリングループ環境報告書2022」として2022年7月に公開している。経済活動は森林や海洋などの自然資本を基盤としているが、生態系の損失を食い止め、回復させる「ネイチャーポジティ

ブ」に対して世界の資金が回るための取り組みが行われている。

3 | 非財務資本と無形資産の関係性とブランド価値の重要性

前述したように、非財務資本と無形資産は非常に関係性が強い。無形資産も目に見えないという点では非財務資本と同様である。無形資産の中でも無形固定資産は特許権や意匠権のように財務諸表上に表記されるが、それらの多くは非財務資本である。ここで無形資産を取り上げるのは、非財務資本と貸借対照表上でいえば借方と貸方で表裏のような関係にあり、非財務資本を理解する上でも無形資産に言及しておく必要があるからだ。

内閣府の資料によると、無形資産は、情報化資産、革新的資産、経済的競争能力に分類されている。情報化資産にはソフトウェアなどが該当する。革新的資産にはライセンスや製品開発、デザイン、研究開発に伴う資産が含まれる。経済的競争能力には組織力、ブランド資産などが含まれる。これらは知的資本、人的資本として言及されることが多いが、ここではブランド資産について述べる。

ブランド資産は企業の中でこれまであまり注目されてこなかった。経営者とブランドについて議論を行うと、BtoC企業の経営者からはそれなりの反応があるが、BtoB企業の経営者からの反応は極めて薄い。BtoCは消費者が商品や企業を直接選定するため、消費者に対するブランド認知が大変重要だが、BtoBは企業の購買担当者、企業内での機械やサービスを使用する部門の担当者が意思決定をする。既に販売チャネルを確立し、ブランドに対する認知が顧客の担当者に浸透して

いれば、どうして今さらブランディングを強化しなければいけないのかということになる。

ブランドは、顧客に継続して購入してもらう理由になるし、投資家に対しては企業が実現したい価値に共感し、応援し続けてもらう推進力になる。地域社会においても、また従業員にとっても、ブランド価値というのは企業が実現したい姿、提供しようとしている価値への共感度合いを具体化したものであると考えると、その重要性にあらためて気づかされる。そのため本シリーズでは、ブランド価値の向上による無形資産の強化という視点から展開していきたいと思う。

II 本連載の構成

以下、連載第2回以降の構成を紹介する。

第2回は製造資本について、なぜ製造資本にマネジメントが必要か、その背景と強化するためのエンジニアリングチェーン、サプライチェーン強化について述べるとともに、暗黙知をいかに形式知にしていくかについても言及したい。事例としては、DMG森精機（ギルデマイスターとの統合によるリーンな生産体制）、ダイキン工業のグローバル生産体制による製造資本の強化を取り上げ、日本企業が取り組むべき方向性を考察する。

第3回は知的資本について、ソニーグループと日立製作所を事例として取り上げる。デジタルサービス化が進む中、製造業は、製品の技術に関する知的財産権（IP）だけでなく、稼げるビジネスモデルを打ち立てるための知的資本をいかに構築するかについて述べる。研究開発から事業開発に転換するという

考え方、また、それに伴う組織能力強化の必要性について言及する。そして事業開発に向けて、日本企業が強化すべき組織能力のあり方を考察する。

第4回は日本企業の人的資本に関する問題点について述べる。人材育成・投資の弱さ、ダイバーシティ、さらにはインクルージョンの弱さとともに、人的資本の強化を進める事例として、ソニーグループ、オムロン、日立製作所を取り上げ、考察をまとめる。

第5回は社会関係資本について述べる。社会関係資本は非常に広範に及ぶため、全体像と投資家との関係性を説明したうえで、ステークホルダーとして投資家との関係性を高めている事例として、ソニーグループ、NTT、オムロンを取り上げ、企業と投資家との目指すべき関係性構築を考察する。

第6回は社会関係資本の2本目として、サプライヤーとの関係性について述べる。日本企業は系列取引によるモノづくりの強さで成長を遂げてきたが、系列取引の限界を打破し、より対等かつより戦略的な関係性を構築している事例として、ニデックの半導体ソリューションセンターを取り上げる。また、サプライヤーとの関係性強化の方向性として、より詳細に仕様を描くことができるエンジニアリング、デザイン力の向上について言及する。

第7回は社会関係資本の3本目、地域社会との関係性について述べる。ここでは、地域社会が抱える少子高齢化やカーボンニュートラルに向けていかに再生可能エネルギーの比率を高めていくかなどの社会課題について、企業がどう取り組むべきかを考える。事例と

してはコマツ、サントリーホールディングスを取り上げる。

第8回は自然資本マネジメントについて述べる。なぜ自然資本が大切なのか、また、TNFDによる自然や環境と企業活動とのかかわり合いとその可視化の必要性、さらに事例として、キリンホールディングスとMS&ADホールディングスを取り上げる。そのうえで、企業が取り組むべきことをまとめる。

第9回は無形資産の価値向上、特にブランドマネジメントについて述べる。富士通、NEC、横河電機などの事例から、ブランドマネジメント強化に向けて取り組むべき方向性について考察する。

最終回となる第10回は、経営のあり方について提言をまとめたい。日本企業の非財務資本の弱さ、その問題点をあらためて考察する。元来、長期的なスパンで考えることに強みを持つといわれていた日本企業が、四半期やPL中心の考え方に陥り、非財務を強化できてこなかったという問題点についてあらためて考察し、どのように現状を打破するかについて述べる。事例として、ソニーグループ、日立製作所、オムロンを取り上げる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど