

# 「二刀流」のマネジメント：非財務指標と短期財務指標の融合

近年、企業を取り巻く環境は激変し、従来の財務指標だけでは企業価値を測ることが難しくなっています。顧客満足度や従業員エンゲージメント、知的財産、ブランドといった「コア無形資産」こそが、企業の長期的な成長を左右する重要な要素として認識されつつあります。

本稿では、「(a) 非財務指標でコア無形資産の進化を測りつつ、(b) 短期財務指標も見逃さない」という「二刀流」のマネジメントについて解説します。非財務指標と短期財務指標それぞれの特徴を理解し、両者をバランス良く活用することで、企業は持続的な成長と価値向上を実現できる可能性を秘めているのです。

## 非財務指標とコア無形資産

### 非財務指標とは

非財務指標とは、企業の財務状況以外の側面から、その価値やパフォーマンスを数値化して表す指標です。<sup>1</sup> 従来の財務指標では評価することが難しかった、企業の社会性、環境への配慮、ガバナンスといった側面を分析する際に役立ちます。<sup>2</sup> 具体的には、顧客満足度<sup>3</sup>や従業員の福利厚生<sup>2</sup>、環境への取り組み<sup>3</sup>、企業の社会的責任<sup>2</sup>などが挙げられます。

富士通が公表している非財務指標の例では、顧客満足度を測る指標として「お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®)」、従業員のエンゲージメントを測る指標として「従業員エンゲージメント (EE)」、ダイバーシティを測る指標として「女性幹部社員比率」などが挙げられます。<sup>4</sup> これらの指標を用いることで、企業は多角的な視点から自社の状況を把握し、改善を図ることが可能となります。

### コア無形資産とは

コア無形資産とは、企業の競争力を高め、持続的な成長を支える、目に見えない資産のことです。<sup>5</sup> 物理的な実体を持たないものの、企業が将来にわたって収益を上げ続けるために重要な役割を担います。<sup>6</sup> コア無形資産には、知的財産権（特許権や商標権など）<sup>6,7</sup>、ソフトウェア<sup>7</sup>、ブランド<sup>6</sup>、顧客との関係性<sup>8</sup>、組織文化<sup>6</sup>、人材<sup>6</sup>、ノウハウ<sup>6</sup>、のれん<sup>7</sup>など、多岐にわたるものが含まれます。

金融機関においては、「コア預金取扱権 (CDI)」と呼ばれる無形資産も存在します。これは、預金者との長期的な関係性から生まれる、安定的な預金基盤を指します。<sup>9</sup>

### 経営における重要性

非財務指標とコア無形資産は、企業の成長と発展に欠かせない要素です。

- **企業価値の向上:** 非財務指標とコア無形資産は、企業の長期的な価値創造に貢献します。<sup>10</sup>  
<sup>11</sup> 企業が社会や環境に配慮した取り組みを行うことは、投資家からの評価向上に繋がり<sup>12</sup>、ブランドイメージ向上や顧客ロイヤリティ向上にも寄与します。<sup>12</sup>
- **持続可能な経営:** 環境問題や社会問題への取り組みを重視することで、企業の持続可能性を高め、社会からの信頼を得ることが重要です。<sup>3</sup><sup>13</sup> 環境問題への対応を怠ると、長期的な事業の継続が困難になる可能性も孕んでいます。<sup>13</sup>
- **競争優位性の構築:** 独自性の高いコア無形資産を育成することで、他社との差別化を図り、競争優位性を築くことができます。<sup>5</sup> コア・コンピタンスと呼ばれる、競争優位性の源泉となるような無形資産は、複数の商品や市場に展開できる柔軟性を持ち合わせていることが重要です。<sup>5</sup>
- **人材の確保:** 従業員満足度やエンゲージメントを高めることは、優秀な人材の確保・定着に繋がり、企業の成長を促進します。<sup>3</sup>
- **情報資産の活用:** 企業活動においては、ノウハウや顧客データ、コミュニティとの繋がりといった「情報」も重要な無形資産となります。<sup>5</sup> 情報は適切に活用することで、大きな利益を生み出す可能性を秘めています。<sup>5</sup>

PwC のレポートでは、非財務情報の真の価値は、単に開示することではなく、経営に有効活用することにあると指摘されています。<sup>14</sup> 企業は非財務情報を戦略的に活用することで、長期的な価値創造を目指していく必要があると言えるでしょう。

## 「二刀流」のマネジメント

「二刀流」のマネジメントとは、非財務指標でコア無形資産の進化を測定しつつ、短期財務指標も見逃さないという、バランスの取れた経営手法です。<sup>2</sup> 長期的な視点と短期的な視点を両立させることで、持続的な成長と安定的な収益確保を両立させることを目指します。

## 非財務指標を用いたコア無形資産の進化の測定

コア無形資産は、その性質上、定量的な測定が難しいという課題があります。<sup>15</sup> しかし、近年では、様々な非財務指標が開発され、コア無形資産の進化を測定する試みが行われています。

### 無形資産の測定方法

無形資産の測定には、主に以下の2つのアプローチが用いられます。<sup>16</sup>

- **コスト・アプローチ:** 過去に発生した支出額に基づいて資産価値を評価する方法。
- **インカム・アプローチ:** 将来見込まれる収益に基づいて資産価値を評価する方法。

コスト・アプローチは、過去の支出額を用いるため適用が容易ですが、将来の経済的便益が評価額に反映されないという欠点があります。一方、インカム・アプローチは将来の収益を予測するため、より精緻な評価が可能ですが、適用が難しいという側面もあります。

## 非財務指標の活用

上記のアプローチに加え、近年では様々な非財務指標が開発され、コア無形資産の進化を測定する試みが行われています。

例えば、従業員エンゲージメントを測定するための指標としては、従業員満足度調査や離職率などが挙げられます。<sup>14</sup> また、知的財産の価値を測る指標としては、特許の数や質、ライセンス収入などが考えられます。<sup>11</sup>

## 短期財務指標の活用

短期財務指標は、企業の短期的な業績や財務状況を把握するために重要な指標です。<sup>17</sup> 「二刀流」のマネジメントにおいては、下記のような指標を参考にします。

- **収益:** 製品やサービスの販売によって得られる収入のことです。<sup>17</sup> ほとんどの財務指標の計算に用いられる、基本的な指標です。
- **費用:** 事業を運営するために必要なコストのことです。<sup>17</sup> 人件費や設備費、消耗品費などが含まれます。
- **純収入:** 収益からすべての費用と税金を差し引いた後の金額です。<sup>17</sup> 企業の最終的な利益を示す指標であり、「ボトムライン」とも呼ばれます。
- **キャッシュ・フロー/営業キャッシュ・フロー:** 一定期間における、企業の現金の出入りを示す指標です。<sup>17</sup> 営業キャッシュ・フローは、通常の営業活動によって生み出される現金の金額を指します。
- **運転資本:** 流動資産と流動負債の差額です。<sup>17</sup> 企業の短期的な支払い能力を測る指標となります。
- **収益性指標:** 売上高営業利益率、ROA（総資産利益率）など<sup>18</sup> 企業がどれだけの利益を上げているかを示す指標です。売上高営業利益率は、売上高に対してどれだけの営業利益が残っているかを示し、ROAは総資産に対してどれだけの利益を生み出しているかを示します。
- **安全性指標:** 流動比率、当座比率、自己資本比率など<sup>19 20</sup> 企業の短期的な支払い能力や財務の安定性を示す指標です。流動比率は、流動資産と流動負債の比率、当座比率は当座資産と流動負債の比率、自己資本比率は自己資本と総資産の比率を表します。
- **効率性指標:** 棚卸資産回転率、売上債権回転率など<sup>21</sup> 企業が資産をどれだけ効率的に活用しているかを示す指標です。棚卸資産回転率は、棚卸資産がどれだけの速さで販売されているかを示し、売上債権回転率は売上債権がどれだけの速さで回収されているかを示します。

これらの指標を分析することで、企業の収益性、安全性、効率性を把握し、短期的な経営課題を特定することができます。

## バランスの重要性

「二刀流」のマネジメントにおいては、非財務指標と短期財務指標のバランスが非常に重要です。<sup>2</sup> 短期的な収益性のみを追求すると、顧客満足度や従業員エンゲージメントといった長期的な視点がおろそかになり、結果として企業価値の低下に繋がる可能性があります。<sup>22</sup> 一方で、非財務指標のみに注力すると、短期的な業績が悪化し、企業の存続が危ぶまれる可能性も出てきます。<sup>23</sup>

具体例として、ある企業が短期的な利益目標を達成するために、顧客対応を簡素化したり、従業員の負担を増やしたりする施策を導入したとします。これにより、一時的には収益が向上するかもしれませんが、顧客満足度や従業員エンゲージメントは低下し、長期的には顧客離れや従業員の離職に繋がる可能性があります。

このように、非財務指標と短期財務指標はトレードオフの関係にある場合もあるため、両者をバランス良く見ていくことが重要です。例えば、短期的な収益目標を達成しつつ、従業員満足度向上のための施策を導入する、といったように、両立を目指した取り組みが必要です。

## 成功例

- **Tesla:** 電気自動車メーカーである Tesla は、革新的な技術開発と顧客体験の向上に注力することで、高いブランド価値を築き、業績を拡大しています。<sup>24</sup> 環境問題への意識が高い顧客層を取り込みながら、収益性も確保している好例と言えるでしょう。特に、Tesla の成功は、販売台数と価格設定の戦略的なバランスに支えられています。<sup>24</sup> 需要と供給、そして利益を最大化するような価格設定を行うことで、持続的な成長を可能にしています。
- **Unipos 株式会社:** 人材マネジメントシステムを提供する Unipos 株式会社は、従業員エンゲージメント向上のための指標に焦点を当て、活用することで、高い従業員満足度と生産性を実現しています。<sup>25</sup>

## 失敗例

- **粉飾決算:** 短期的な財務目標を達成するために、粉飾決算などの不正行為に手を染めてしまうと、企業の信頼を失墜させ、長期的な成長を阻害する可能性があります。<sup>26</sup> M&A の場面においても、粉飾決算が発覚すれば、ディールが破談になる可能性もあります。
- **非財務指標の軽視:** 環境問題や社会問題を軽視した結果、社会からの批判を受け、ブランドイメージを損ない、企業価値を毀損するケースもあります。<sup>27</sup>

## 人的資本と非財務指標の関連性

近年、企業価値に占める無形資産の割合が増加し、ESG 投資の観点からも、従来の人的「資源」経営から人的「資本」経営への転換が求められています。<sup>28</sup>

人的資源経営では、人材はコストとして捉えられがちでしたが、人的資本経営では、人材は将来の収益を生み出すための「資本」とみなされます。

非財務指標は、この人的資本経営においても重要な役割を果たします。従業員満足度、エンゲージメント、定着率、人材育成といった指標を測定・分析することで、人的資本の状況を把握し、その向上を図ることが可能となります。

エーザイ元 CFO の柳良平氏が開発した「柳モデル」は、非財務指標と企業価値を結びつけるフレームワークとして、複数の日本企業で活用されています。<sup>28</sup> このモデルでは、ESG に関する KPI を用いて重回帰分析を行い、非財務指標と企業価値の相関関係を定量的に評価しています。

# 無形資産投資と GDP の関係性

研究開発費などのイノベーション活動への投資は、GDP の成長にも大きく貢献します。<sup>29</sup> これらの投資は、時間をかけて生産性向上に繋がり、経済全体の活性化を促します。

日本においても、無形資産投資は増加傾向にあります。アメリカなどの先進国と比べると、GDP 比の無形資産投資比率は低い水準にとどまっています。<sup>11</sup> 日本企業が国際競争力を強化していくためには、無形資産投資を積極的に行い、生産性向上を図ることが重要です。

## メリットとデメリット

### メリット

- **総合的な企業価値の評価:** 財務指標と非財務指標を組み合わせることで、企業の総合的な業績や価値をより正確に評価することができます。<sup>2</sup>
- **持続的な成長:** コア無形資産を強化することで、長期的な競争優位性を築き、持続的な成長を促進することができます。<sup>13</sup>
- **リスク管理:** 非財務指標を活用することで、財務指標だけでは把握できないリスクを早期に発見し、対応することができます。<sup>10</sup>
- **ステークホルダーとの信頼関係構築:** 透明性の高い情報開示を行うことで、投資家、顧客、従業員など、様々なステークホルダーとの信頼関係を強化することができます。<sup>3</sup>

### デメリット

- **測定の難しさ:** コア無形資産を適切に測定するための指標設定やデータ収集には、時間と労力がかかる場合があります。<sup>16</sup>
- **短期的な業績への影響:** 非財務指標への投資は、短期的な業績に影響を与える可能性があります。<sup>8</sup>
- **バランスの難しさ:** 非財務指標と短期財務指標のバランスをどのように取るかが難しい場合があります。<sup>23</sup> しかし、この課題を克服するために、企業は挑戦的な組織文化を育む必要があります。<sup>30</sup> 新規事業のための専門チームを設立し、既存事業の深化と新規事業の探索を共通の戦略の下で推進することで、バランスを維持することが可能になります。

## 結論

「二刀流」のマネジメントは、企業が長期的な成長と価値向上を実現するための有効な経営手法です。非財務指標と短期財務指標をバランス良く活用することで、企業は変化の激しい時代を生き抜き、持続的な発展を遂げることが可能になります。

しかし、「二刀流」のマネジメントを効果的に実践するためには、それぞれの企業の特性や置かれている状況に合わせて、適切な指標を選択し、分析していくことが重要です。また、非財務指標と短期財務指標のバランスをどのように取るかは、常に経営者が意識しなければならな



い課題です。

近年、企業を取り巻く環境は、グローバル化、デジタル化、社会問題の深刻化など、ますます複雑化しています。このような状況下において、「二刀流」のマネジメントは、企業が持続的に成長していくための重要な鍵となるでしょう。

## 引用文献

1. [www.link-cc.co.jp](https://www.link-cc.co.jp/topics/article05#:~:text=%E9%9D%9E%E8%B2%A1%E5%8B%99%E6%8C%87%E6%A8%99%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%9A%84%E3%81%AA,%E3%81%A7%E8%A1%A8%E7%8F%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%82%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82), 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.link-cc.co.jp/topics/article05#:~:text=%E9%9D%9E%E8%B2%A1%E5%8B%99%E6%8C%87%E6%A8%99%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%9A%84%E3%81%AA,%E3%81%A7%E8%A1%A8%E7%8F%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%82%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82>
2. 財務情報と非財務情報とは：ESG や人的資本開示に対応するためのポイント, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.link-ss.co.jp/column/topics/article05.html>
3. 財務情報と非財務情報とは：ESG や人的資本開示に対応するためのポイント, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.link-cc.co.jp/topics/article05>
4. 非財務指標：富士通, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/indicator/>
5. 6つの経営資源とコア・コンピタンス - ブランディングのパドルデザインカンパニー, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.paddledesign.co.jp/point/post-123.html>
6. アフターコロナは無形資産が経済を支配する時代 - Think DC! 確定拠出年金メールマガジン, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.smtb.jp/business/dc/web/NL/sk202008.html>
7. 無形固定資産と有形固定資産とは？違いや減価償却の解説 | クラウド会計ソフト マネーフォワード, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://biz.moneyforward.com/accounting/basic/21316/>
8. 無形資産とは？【具体例でわかりやすく解説】 人的資本、投資事例 - カオナビ, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.kaonavi.jp/dictionary/mukeishisan/>
9. 無形資産会計論の存在意義, 1月 25, 2025 にアクセス、[https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AN00234698-20201200-0001.pdf?file\\_id=161800](https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/download.php/AN00234698-20201200-0001.pdf?file_id=161800)
10. 非財務情報開示の意義と重要性 - boost technologies, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://boost-tech.com/column/017>
11. 第5節 無形資産の有効活用 - 中小企業庁, 1月 25, 2025 にアクセス、[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b2\\_1\\_5.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b2_1_5.html)
12. 非財務情報が企業価値を左右する時代に突入！投資指標としての重要性が増す ESG, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://franksdgs.com/esg-non-financial-information/>
13. 非財務情報とは？非財務情報開示の動きと課題 - NTT データ グローバルソリューションズ, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.nttdata-gsl.co.jp/related/column/what-is-non-financial-information.html>
14. 非財務情報の経営への活用 - PwC, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/journal/pdf/keirijouhou-esg08.pdf>
15. 非財務情報可視化研究会の検討状況 - 内閣官房, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/sustainability/dai1/siryoku4.pdf>
16. 無形資産の測定と財務報告をめぐる問題点 - CORE, 1月 25, 2025 にアクセス、<https://core.ac.uk/download/59281474.pdf>
17. 小規模 ビジネス向けの 15 の主要な財務指標と KPI | NetSuite, 1月 25, 2025 にアクセス、

<https://www.netsuite.co.jp/resource/articles/financial-management/small-business-financial-metrics.shtml>

18. 財務指標って何？29の重要指標と経営に活用する方法を目的別に詳しく解説 - ビジョン税理士法人, 1月25, 2025にアクセス、<https://suzuki-tax.net/shacho-kyokasho/financial-indicators>

19. 経営指標とは？最低限知っておきたい経営指標の計算式&業種別の目安, 1月25, 2025にアクセス、<https://advisors-freee.jp/article/category/cat-big-09/12403/>

20. 【財務指標①】短期的安全性の分析（直近の支払能力を調べよう） - くろべ税理士事務所, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.kurobe-tax.jp/16310647950472>

21. 財務分析の進め方とは？代表的な分析指標や効率的な分析方法も解説, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.obc.co.jp/360/list/post365>

22. 非財務業績評価指標とその経済的帰結, 1月25, 2025にアクセス、[https://hannan-u.repo.nii.ac.jp/record/416/files/13\\_yoshiki.pdf](https://hannan-u.repo.nii.ac.jp/record/416/files/13_yoshiki.pdf)

23. パーパス経営の実践において、財務と非財務を一体管理するアプローチとは？ - EY, 1月25, 2025にアクセス、[https://www.ey.com/ja\\_ip/insights/nonfinancial-integrated-reporting/management-of-non-financial-capital-financial-capital-for-implementation-of-purpose-management](https://www.ey.com/ja_ip/insights/nonfinancial-integrated-reporting/management-of-non-financial-capital-financial-capital-for-implementation-of-purpose-management)

24. 【2025.1】特斯拉業績怎麼看？關注這四個重點 - 富途牛牛, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.futunn.com/hk/learn/detail-how-to-look-at-tesla-s-performance-in-october-2024-pay-attention-to-these-four-key-points-91383-250107009>

25. 記述情報の開示の好事例集2023 - 金融庁, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20231227/01.pdf>

26. 決算（M&Aにおける決算の重要性）とは？M&Aにおける決算の重要性についてわかりやすく解説, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.ma-cp.com/about-ma/financial-statements-in-ma/>

27. 非財務情報のマネジメント： - PwC, 1月25, 2025にアクセス、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/non-financial-information-management2006.pdf>

28. 【事例あり】人的資本投資と財務・企業価値との連動性分析と開示 -, 1月25, 2025にアクセス、<https://consulting.kotora.jp/human-capital/linkage/>

29. 3 無形資産の重要性 - 内閣府, 1月25, 2025にアクセス、<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je11/pdf/p02033.pdf>

30. 両利きの経営とは、ビジネスにおける攻守二刀流のこと | GRASS（グラス）小さな場所企画室, 1月25, 2025にアクセス、<https://grass-build.com/2021/3930/>