

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.893 2024.10.22

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年10月11日号

**中期経済見通し**  
(2024~2034年度)

経済・金融フラッシュ  
2024年10月11日号

**貸出・マネタリー統計**  
(24年9月)

~金融政策正常化を受けてマネタリーベースが  
前年割れに、貸出の伸びは円高で抑制

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**景気ウォッチャー調査**  
(令和6年9月調査)

## 経営情報レポート

**ビジネスに役立つ!**  
**行動経済学の活用法**

## 経営データベース

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:ROE経営

**ROE経営について**  
**ROE経営の補完的指標**



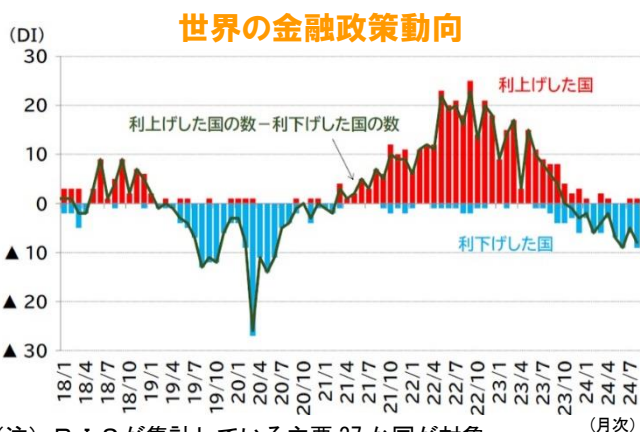
# 中期経済見通し (2024~2034年度)

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

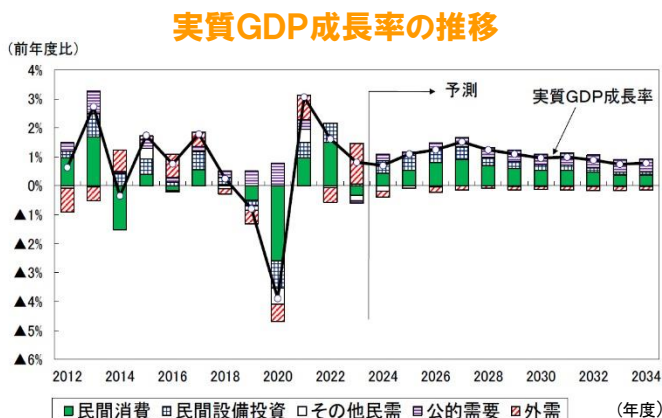
**1** 世界の実質GDP成長率は、長期化する高インフレと金融引き締めの影響で2023年には3%台前半まで減速した。

2024年はインフレ率が低下し、減速に歯止めがかかるものの、その後は少子高齢化を背景とした新興国の成長鈍化により、予測期間末には2%台後半まで低下することが予想される。



**2** 日本の2034年度までの10年間の実質GDP成長率は平均1.1%と予想する。

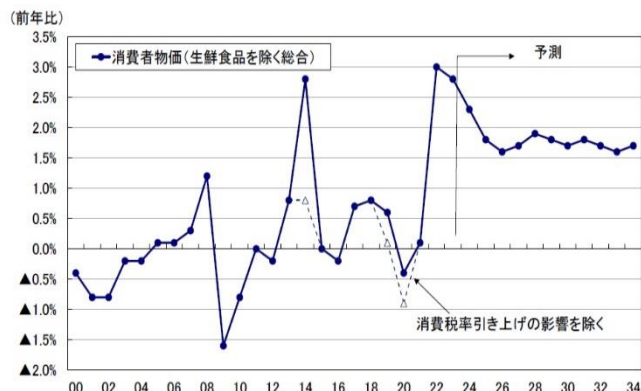
潜在成長率は足もとのゼロ%台後半から2020年代後半に1%程度まで高ま



った後、少子高齢化の更なる進展に伴い2030年度前半にゼロ%台後半まで鈍化することが見込まれる。

**3** 消費者物価上昇率（除く生鮮食品）は、2025年度に1.8%と4年ぶりに2%を割り込んだ後、1%台後半で推移し、10年間の平均で1.7%と予想する。「物価安定の目標」の2%を維持することはできないが、再びデフレに戻ることはないだろう。

## 消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



**4** 日本銀行は、「物価目標の持続的・安定的な達成についての確度が高まっている」との理由で段階的に利上げを実施し、政策金利は2027年度に1.25%まで引き上げられるだろう。長期金利は、政策金利の引き上げに加え、長期国債の買い入れ減額の継続が上昇圧力になることから、2034年度には2%を若干下回る水準まで上昇すると予想する。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 貸出・マネタリー統計(24年9月) ～金融政策正常化を受けてマネタリーベースが 前年割れに、貸出の伸びは円高で抑制

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## 1 貸出動向:円高で目減りも、堅調維持 (貸出残高)

10月10日に発表された貸出・預金動向（速報）によると、9月の銀行貸出（平均残高）の伸び率は前年比3.05%と前月（同3.33%）から低下した。同月には円高がさらに進み、外貨建て貸出の円換算額目減りを通じて貸出の伸びを抑制したと推測される。伸び率の低下は3カ月連続となるが、2023年1月以降は3%台の伸びを維持しており、コロナ前の2019年（概ね2%台）を上回る増勢が続いている。

経済活動の再開や原材料価格の高止まり等に伴う資金需要、M&A・不動産向けの資金需要などが複合的に寄与する形で堅調な推移が続いていると考えられる。

銀行貸出残高の増減率



(注) 特殊要因調整後は、為替変動・債権償却・流動化等の影響を考慮したもの  
特殊要因調整後の前年比＝(今月の調整後貸出残高－前年同月の調整前貸出残高)／前年同月の調整前貸出残高  
(資料) とともに日本銀行

## 2 マネタリーベース: 金融政策正常化を受けて前年割れに

10月2日に発表された9月のマネタリーベースによると、日銀による資金供給量（日銀当座預金＋市中に流通する紙幣・

貨幣）を示すマネタリーベース（平残）の伸び率は前年比▲0.1%と、前月（同0.6%）から低下し、前年割れに転じた。

前年割れは2023年7月以来14か月ぶりとなるが、当時はコロナオペの回収という特殊要因がマネタリーベースを大きく押し下げていた。従って、この特殊要因を除いた場合、前年割れは2012年4月以来ということになり、異次元緩和開始以降初のこととなる。

マネタリーベースと内訳(平残)



## 3 マネーストック: 通貨量の伸びが6カ月連続で低下

10月11日に発表された9月分のマネーストック統計によると、金融部門から市中に供給された通貨量の代表的指標であるM2（現金、国内銀行などの預金）平均残高の伸び率は前年比1.27%（前月は1.32%）、M3（M2にゆうちょ銀など全預金取扱金融機関の預貯金を含む）の伸び率は同0.76%（前月は0.82%）と、ともに低下した。M2・M3ともに、伸び率の低下は6カ月連続となる。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 景気ウォッチャー調査 (令和6年9月調査)

内閣府 2024年10月8日公表

## 今月の動き(2024年6月)

9月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差 1.2 ポイント低下の 47.8 となった。家計動向関連DIは、飲食関連が上昇したものの、サービス関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、製造業が上昇したことから上昇した。雇用関連DIについては、上昇した。

9月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差 0.6 ポイント低下の 49.7 となった。雇用関連DIが上昇したものの、家計動向関連DI及び企業動向関連DIが低下した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差 0.7 ポイント低下の 47.6 となり、先行き判断DIは前月に対し横ばいの 49.2 となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、緩やかな回復基調が続いている。先行きについては、価格上昇の影響等を懸念しつつも、緩やかな回復が続くとみている。」とまとめられる。

## I. 全国の動向

### 1 景気現状判断DI(季節調整値)

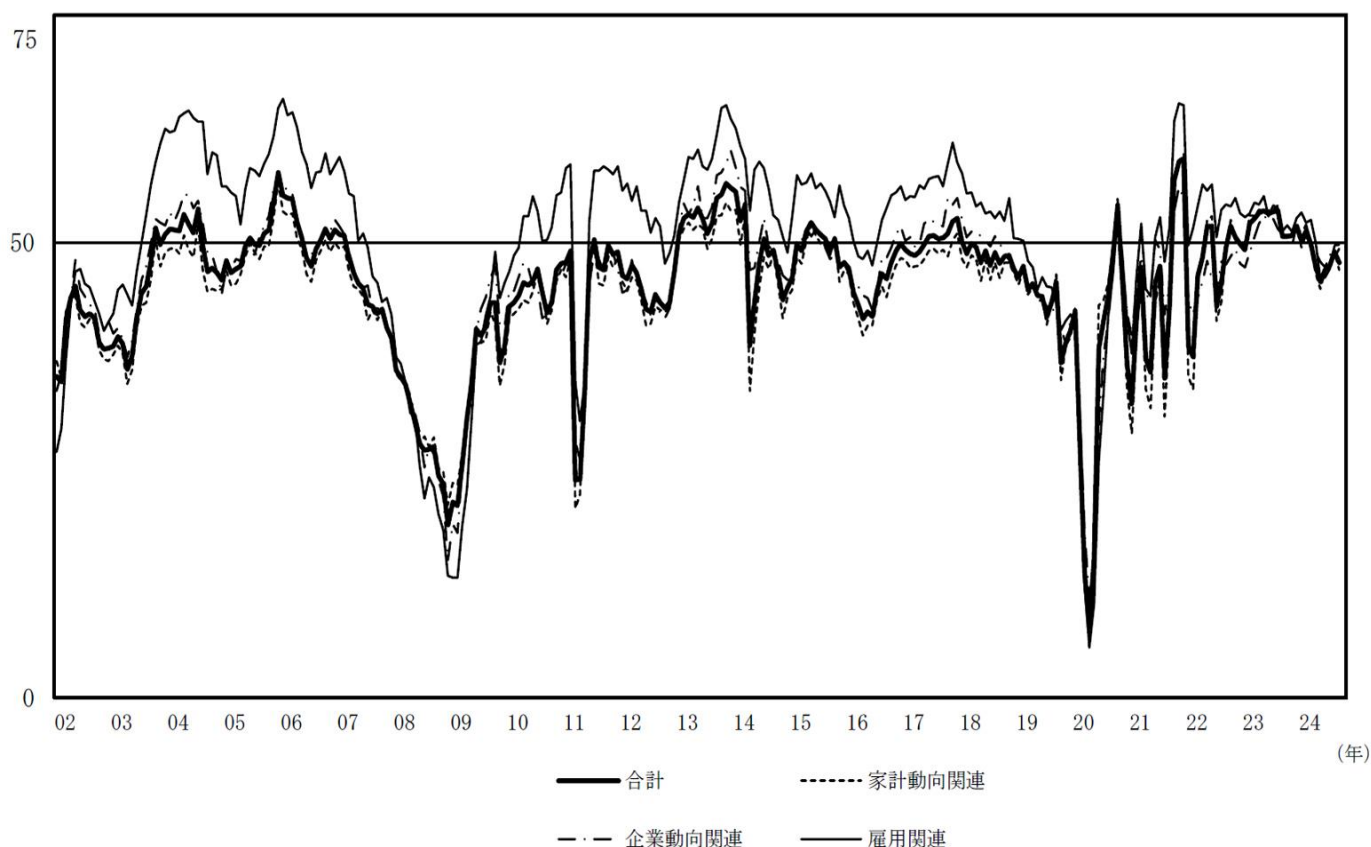
3か月前と比較しての景気現状に対する判断DIは、47.8 となった。企業動向関連、雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連のDIが低下したことから、前月を 1.2 ポイント下回り、4か月ぶりの低下となった。

#### 景気現状判断DI(季節調整値)

(DI)	年	2024						
	月	4	5	6	7	8	9	(前月差)
合計		47.4	45.7	47.0	47.5	49.0	47.8	(-1.2)
家計動向関連		46.6	44.9	47.0	47.2	49.0	47.0	(-2.0)
小売関連		45.1	43.7	46.2	46.2	47.7	45.9	(-1.8)
飲食関連		47.8	44.1	46.5	44.5	50.9	51.5	(0.6)
サービス関連		49.4	47.2	49.3	50.1	51.6	48.1	(-3.5)
住宅関連		46.7	46.7	45.3	45.5	47.3	46.8	(-0.5)
企業動向関連		48.9	47.9	47.3	48.7	48.4	49.3	(0.9)
製造業		46.1	45.5	47.0	46.8	46.1	48.6	(2.5)
非製造業		51.6	50.1	47.6	50.1	50.2	50.0	(-0.2)
雇用関連		50.0	46.0	46.2	47.1	49.7	49.8	(0.1)

(D I)

景気の現状判断DI(季節調整値)



2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、49.7となった。

雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を0.6ポイント下回った。

景気の先行き判断DI(季節調整値)

(D I)	年	2024						(前月差)
	月	4	5	6	7	8	9	
合計		48.5	46.3	47.9	48.3	50.3	49.7	(-0.6)
家計動向関連		48.3	45.3	47.5	47.9	50.2	49.3	(-0.9)
小売関連		48.2	44.8	47.2	47.1	49.2	47.6	(-1.6)
飲食関連		48.9	44.7	47.3	51.3	52.9	51.6	(-1.3)
サービス関連		49.3	46.3	49.0	49.8	52.2	53.2	(1.0)
住宅関連		44.4	45.7	44.0	42.2	47.0	44.0	(-3.0)
企業動向関連		47.9	47.5	48.1	49.1	50.2	49.8	(-0.4)
製造業		46.8	46.0	47.8	49.2	49.6	50.1	(0.5)
非製造業		49.0	48.7	48.0	48.8	51.0	49.5	(-1.5)
雇用関連		51.3	50.3	49.9	49.1	50.9	51.7	(0.8)

## II. 各地域の動向

### 1 景気の現状判断DI（季節調整値）

前月と比較しての現状判断DI（各分野計）は、全国12地域中、6地域で上昇、6地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは北関東（3.4ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは沖縄（7.2ポイント低下）であった。

景気の現状判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2024 4	5	6	7	8	9	(前月差)
全国		47.4	45.7	47.0	47.5	49.0	47.8	(-1.2)
北海道		46.6	44.5	42.5	46.7	45.8	47.8	(2.0)
東北		44.7	42.7	45.8	44.2	45.8	46.0	(0.2)
関東		47.1	45.1	46.7	46.9	48.3	50.3	(2.0)
北関東		43.7	41.4	43.2	43.4	46.4	49.8	(3.4)
南関東		48.4	46.4	47.8	48.1	49.0	50.4	(1.4)
東京都		53.7	50.4	53.7	51.2	51.2	51.7	(0.5)
甲信越		48.4	44.0	45.8	42.9	51.3	46.5	(-4.8)
東海		44.3	45.5	46.4	47.0	47.7	46.6	(-1.1)
北陸		53.5	45.5	50.5	46.2	48.6	48.7	(0.1)
近畿		48.1	45.7	47.6	47.7	47.4	46.7	(-0.7)
中国		46.3	44.7	45.3	48.0	51.8	49.2	(-2.6)
四国		45.1	43.0	43.0	50.7	47.2	49.3	(2.1)
九州		49.5	48.4	47.0	48.9	50.3	49.6	(-0.7)
沖縄		55.0	52.0	53.4	57.7	57.8	50.6	(-7.2)

### 2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断DI（各分野計）は、全国12地域中、3地域で上昇、9地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは東北（3.7ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは北海道（5.0ポイント低下）であった。

景気の先行き判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2024 4	5	6	7	8	9	(前月差)
全国		48.5	46.3	47.9	48.3	50.3	49.7	(-0.6)
北海道		47.2	43.8	43.2	47.0	50.1	45.1	(-5.0)
東北		46.8	46.5	49.1	46.2	45.5	49.2	(3.7)
関東		47.9	46.3	47.5	48.4	50.8	50.1	(-0.7)
北関東		45.4	44.7	45.3	44.8	50.2	50.0	(-0.2)
南関東		48.9	46.9	48.3	49.8	51.0	50.1	(-0.9)
東京都		52.1	49.3	51.1	51.1	51.8	52.2	(0.4)
甲信越		46.4	49.5	47.7	49.0	49.4	50.1	(0.7)
東海		48.6	44.0	47.1	46.8	48.8	47.9	(-0.9)
北陸		49.1	47.5	50.9	51.3	52.0	48.7	(-3.3)
近畿		47.5	45.1	47.6	48.5	49.7	49.3	(-0.4)
中国		45.8	46.0	48.5	49.1	51.4	50.3	(-1.1)
四国		45.4	42.7	43.4	48.9	51.1	53.4	(2.3)
九州		50.1	46.6	51.4	50.4	54.2	52.4	(-1.8)
沖縄		55.5	53.3	60.9	58.1	60.3	56.5	(-3.8)

景気ウォッチャー調査（令和6年9月調査）の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



ビジネスに役立つ！

# 行動経済学 の活用法

1. 人の感情や行動に着目した行動経済学
2. 行動経済学の各種理論
3. 望ましい行動を後押しするナッジ
4. 行動経済学を活かしたビジネス場面における事例



## 参考資料

「行動経済学の超基本」(橋本 之克 著、朝日新聞出版)  
「マンガでわかる行動経済学」(川西 諭 監修、池田書店)

「行動経済学」(阿部 誠 監修、新星出版社)

# 1

## 企業経営情報レポート

# 人の感情や行動に着目した行動経済学

行動経済学とは、経済学と心理学を融合した考え方であり、経済社会における人間の行動を考察する学問です。行動経済学では、人間の行動は感情や心理に左右され、必ずしも合理的ではないという前提に立っています。そこで本レポートでは、行動経済学をビジネスや日常生活においてどのように活かすことができるかについて解説します。

### ■ 人間の意思決定は感情に左右される

経済学は、個人が利益を最大限に引き出すために合理的な判断をするという前提に立ったものですが、行動経済学は人間の意思決定は非合理であるという前提に立っています。

行動経済学は、心理学者のダニエル・カーネマン、エイモス・トベルスキー、経済学者のリチャード・セイラーらによって2002年に確立されました。例えば、夏に喉がとても渴いている時、5分も歩けばスーパーでペットボトルのお茶が80円で売られているとしても、目の前にある自動販売機で150円のお茶を買ってしまうことがあります。この事例からもわかるように、人は必ずしも合理的な行動を取るわけではないということです。

私たちの意思決定には、至るところに行動経済学的な歪みが隠れています。そうした歪みを意識していくことが、よりの確な意思決定につながるのです。

ビジネスの世界で「情報は多ければ多いほどよい」「選択肢は多いほどよい」と考えている人は多いのではないのでしょうか。しかし、情報を受け取る方は必ずしもそう思っていない。

従来の経済学が理論上の「合理的な人間」に焦点を当てるのに対し、行動経済学は現実の「感情に左右される人間」を対象にしています。この行動経済学の原理を応用すれば、企業のマーケティング戦略などに活かすことができるのです。

### ■ 行動経済学が役立てられるビジネスの場面

- 意思決定のサポート : CMキャラクター、看板
- 消費者行動の予測 : 需要予測、新商品の導入時期、商品陳列方法
- 価格設定の戦略 : 消費者の選択行動に影響を与える価格設定

### ■ 正しい判断を誤らせる人間の特性

#### (1) 都合の良い情報ばかりを集めてしまう「確認バイアス」

人は、自分の意見に反対する声にはなかなか耳を傾けようとはしません。自分の思い込みに固着し、自分に都合の良い意見ばかりを集めてしまうことを「確認バイアス」といいます。

例えば、何かのニュースに対してSNSに書き込みをしたときに、「いいね」が押されると嬉しくなり、同調する意見ばかりに目がいてしまうようなケースです。



# 2

企業経営情報レポート

## 行動経済学の各種理論

### ■ 行動経済学における代表的な理論

行動経済学には、ビジネスや日常生活に役立つさまざまな理論が存在します。行動経済学における主な理論は、以下の通りです。

#### ■ 行動経済学における代表的な理論

- |            |            |
|------------|------------|
| ①プロスペクト理論  | ⑤現状維持バイアス  |
| ②ハロー効果     | ⑥バンドワゴン効果  |
| ③サunkコスト効果 | ⑦ピークエンドの法則 |
| ④現在志向バイアス  |            |

#### ①プロスペクト理論

人は損失を回避する傾向があり、そのときの状況によって判断が変わるということを示したものです。

例えば、「先着〇〇名限定」「〇日まで半額セール」などの表示で、『〇日までに購入すればお得（＝損失を回避できる）』という心理を持たせ、今買わないと損をすると伝えるような売り方です。

#### ②ハロー効果

人が何かを判断する際に、見た目や一部の特徴に左右されてしまうことが多くみられます。それは、過去の経験や直感などに認識や判断が左右される、心理学の「認知バイアス」のひとつに分類されます。

例えば、著名人や有名ブランドが商品やサービスと関連付けられると、その有名さや好意的なイメージが商品やサービス全体に影響を与え、購買意欲を高めるようなケースです。CMに著名人を起用するのは、まさにこの効果を期待しているからです。

#### ③サunkコスト効果

人は、今までに費やした費用や時間が無駄になることをもったいないと考え、さらに多くのコストをかけてしまう傾向があります。

たとえば「赤字続きでも、いつか成功して投資金額を回収したいと考え、不採算の新規事業から撤退できない」とか「競馬の最終レースで今日のマイナス分を回収しよう」というのがサunkコスト効果の事例です。

このように、過去の投資やコストに対して感情的に縛られて、本来合理的な選択とは異なる行動を取ることに注意が必要です。

# 3

企業経営情報レポート

## 望ましい行動を後押しするナッジ

### ■ ナッジ理論とは

ナッジとは、行動経済学の枠組みから生まれた理論で、人が自然に望ましい行動をとれるよう後押しする手法のことです。

英語の Nudge には「そっと後押しする」という意味があり、デザインなどの一見ささやかな手段によって、選択肢の提示や情報の提供などを行い、自発的な行動変容を促します。

シカゴ大学のリチャード・セイラー教授らにより提唱され、2017 年にノーベル経済学賞を受賞したことで、日本でも話題になりました。

### ■ ビジネスの場面で役立つ行動経済学の理論

ナッジにはいくつかのフレームワークがあり、その中でも、「BASIC」と「EAST」は特に注目すべきもので、以下これらのフレームワークについて説明します。

#### (1) BASIC フレームワーク

「BASIC」は、業務プロセスの改善を目指すフレームワークです。PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルと同様にプロセス管理の手法ですが、ナッジのためにより精緻化・改良されています。「BASIC」の5つのステップは、以下の通りです。

#### ■ 「BASIC」の5つのステップ

- |                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| ① Behavior (行動) | ④ Intervention (介入) |
| ② Analysis (分析) | ⑤ Change (変化)       |
| ③ Strategy (戦略) |                     |

#### ① Behavior (行動)

まず、改善を目指す特定の行動を明確にします。  
日々の行動から解決すべき課題を見つけ出します。

例：企業が従業員の健康管理を促進する運動を始める場合、具体的な行動目標として「毎日5,000歩を歩く」ことを定義します。

#### ② Analysis (分析)

次に、行動科学の視点から行動を調査します。そして、非合理的な選択を合理的なものに近づけるための課題を見つけます。

例：従業員が運動をしない理由について、アンケート調査やインタビューにより課題を可視化します。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 行動経済学を活かしたビジネス場面における事例

### ■ ナッジ理論を活かした企業事例

#### (1) コークオンの広告戦略

日本コカ・コーラ株式会社の公式アプリ、コークオンはEASTを使った事例です。コークオンは、自動販売機と連動したアプリで、コカ・コーラの自動販売機でドリンクを1本購入するとスタンプがもらえるという仕組みです。スタンプを15個集めると1本無料でもらえるというシステムになっており、これが購入者のインセンティブになっています。

2016年のサービス開始からすでに3,000万ダウンロードを達成しており、同社のマーケティング活動の一環として大きな成果を上げています。コークオンは、アプリを立ち上げ自動販売機に近づけるだけで簡単に接続できます。(Easy)

その後、歩数計機能が追加され、1週間の歩数目標を達成するとスタンプを1つもらえるようにしたことで、このアプリをより魅力的にしました。(Attractive)

また、貯まったポイントは友達にプレゼントすることもでき、プレゼントをするという充足感とともに、アプリを口コミで広めることにも効果を発揮しています。(Social)

さらにはコークオンを新商品のマーケティング活動にも連動させています。

他の広告媒体で認知が上がった際に、すかさず、サンプリングやプレゼント企画がアプリ内で立ち上がり、購入の促進につながっているのです。(Timely)

#### ■ コークオンのEAST戦略のポイント

- ① Easy (簡単) …アプリで自動販売機に簡単に接続
- ② Attractive (魅力的) …歩数目標を達成するとスタンプがもらえる
- ③ Social (社会的) …たまったポイントをプレゼントできる
- ④ Timely (時宜にかなった) …アプリでプレゼント企画に連動

#### (2) 価格の比較を3種類に(イトーヨーカ堂)

イトーヨーカ堂では、羽毛布団の販売にナッジ理論を活用しました。

従来、価格帯を2種類としていた際には低価格帯の羽毛布団がよく売れるといった傾向がありました。そこで、高価格帯の商品を追加し、低価格帯・中価格帯・高価格帯の3種類にしたところ、中価格帯の商品がよく売れるようになりました。

価格帯が2種類だった時には売上が不調だった「高いほうの商品」が、より高額の商品を投入したことで売れるようになったのです。「損をしたくない」という消費者の心理が、高すぎず安すぎない中間の価格帯の商品を選択させたと考えられます。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:ROE経営

# ROE経営について

## ROE経営について、教えてください。

ROE 経営とは、株主資本利益率(ROE)を重視し、その向上を目指す経営手法です。ROE を高めるには営業利益率の向上、総資産回転率の改善、適切な財務レバレッジの最適化が有効です。

### ■ROE指標を高める3つの要素

ROE 経営の本質は、企業の収益性・効率性・資本構成の最適化にあります。

ROE は「 $ROE = \text{当期純利益} \div \text{自己資本}$ 」と計算され、この指標を高めるには3つの要素に働きかける必要があります。

<p>①営業利益率 の向上</p>	<p>営業利益率の大幅な向上が最重要課題です。まずは徹底的なコスト構造改革に着手し、無駄な経費を洗い出して削減を進めることが肝心です。</p> <p>同時に、製品・サービスの付加価値を高め、適正な価格での販売が可能となるよう、マーケティング力の強化と製品開発力の向上に注力します。需要が高く利益率の良い事業分野への経営資源の重点シフトも有効な手段の一つでしょう。</p>
<p>②総資産回転率 の改善</p>	<p>総資産回転率の改善には、在庫水準の適正化と、保有する設備の効率的運用が不可欠です。まず在庫については、適切な発注数量の設定や、廃棄ロスの削減など、徹底した管理が求められます。</p> <p>次に設備については、フル活用を図るための生産ラインの合理化や、遊休資産の処分を進めることが重要になります。</p> <p>加えて、収益力の低下した事業からは早期に撤退し、資産を成長分野に振り向けることも総資産回転率の向上に寄与します。</p>
<p>③財務レバレッジ の最適化</p>	<p>財務レバレッジの最適化は、ROE 向上の大きな鍵を握ります。</p> <p>自己資本比率が高すぎれば、ROE が低迷してしまいます。一方で、過度に有利子負債を活用すれば、金利変動リスクや債務超過のリスクが高まります。</p> <p>そのため、自社の事業特性や成長ステージを踏まえた上で、適切な自己資本比率の水準を設定することが重要です。また、必要な資金調達に際しては、長期・短期の借入れのバランスを見極め、最適な財務レバレッジを活用することが求められます。</p>

ジャンル:経営分析 > サブジャンル:ROE経営

## ROE経営の補完的指標

ROE経営の補完的指標には、  
どのようなものがありますか？

ROE 経営では、ROE だけでなく、ROA(総資産利益率)やキャッシュフロー創出力などの補完的な指標も重視する必要があります。

### ①ROAの意義

ROA は、「 $ROA = \text{当期純利益} \div \text{総資産}$ 」で計算される指標で、企業の資産効率を測る上で重要な役割を果たします。ROE は財務レバレッジの影響を受けるのに対し、ROA はそうした影響を排除できるため、より実質的な収益性を示すことができます。ROE と ROA を組み合わせて分析することで、ROE の改善要因を適切に把握できるのです。

### ②キャッシュ フロー重視

ROE や ROA は会計上の利益に基づく指標ですが、実際の企業活動ではキャッシュフローの確保が不可欠です。ROE 経営を行う上でも、健全なキャッシュフロー創出に注力し、実体経済への影響を確認する必要があります。営業キャッシュフローの拡大やフリーキャッシュフローの確保に努めなければ、ROE の向上が持続的な成長につながらない恐れがあるのです。適切なキャッシュフロー経営こそが、ROE 経営を補完し、持続的な企業価値向上につながるのです。

### ③非財務指標 の重視

ROE 経営に専念しすぎると、利益追求一辺倒の経営になりがちです。例えば、過剰なコスト削減で製品やサービスの質が低下すれば顧客離れにつながり、優秀な人材の確保も困難になります。環境対策を怠れば企業イメージが傷つきます。ROE 経営の過程で、このようなリスクを軽視してはいけません。財務指標と非財務指標を適切にバランスさせながら、総合的な企業価値の向上を目指すことが重要なのです。

### ④成長機会 の確保

ROE 経営においては、短期の業績のみを追求するのではなく、将来の成長機会を確保することも欠かせません。優れた技術や人材、ノウハウなどの経営資源は、長期的な視点から大切に育てていく必要があります。新製品・新サービスの開発に向けた研究開発投資、有望な新規事業への先行投資、人材育成への注力など、将来の成長の芽を大切に育むことが ROE 経営を補完する上で不可欠です。

### ⑤ステーク ホルダー重視

ROE 経営を実践する上では、株主だけでなく、顧客、従業員、取引先、地域社会など、さまざまなステークホルダーの利益にも配慮する必要があります。株主の利益のみを追求し、他のステークホルダーの利益を無視してしまうと、長期的な企業価値の毀損につながりかねません。ステークホルダーとの良好な関係を維持しながら、バランスの取れた経営を行うことが重要です。ROE 経営を補完し、持続的な成長を実現するためにも、ステークホルダー重視の姿勢が不可欠です。