

企業の現場で役立つ 超ROIC入門

第2回 現場の改善によるROICへの効果

アットストリームコンサルティング株式会社 マネージングディレクター 伊藤 学

■事業別ROICとは

今回は、「なぜ、多くの企業でROICが経営指標として採用されてきているのか」

について、歴史的な背景も

含めて解説しました。実際、ROICは複数事業を有する大企業において、様々な事業を横並びで比較するための業績管理指標として利用されています。具体的に、本社部門（コーポレート）は事業毎にROICの目標を設定して、実績をモニタリングしながら投資や人材といった経営資源配分を検討します。個々の事業では、ROICの目標値の達成に向けた改善策を計画し実施していきます。

今回は、ROIC経営において「どうすれば事業別ROICを向上させられるか」をご説明します。そのためには、事業別ROICがどのように計算されるのかをご理解いただくのが近道となりますので、まずは事業別ROICの計算式をご説明します（図表1）。

事業別ROICは、分母の「投下資本」と分子の「税引後営業利益」をそれぞれ事業別に算出します。分子の営業利益については多くの企業で事業別に算出されているので、本稿では説明を割愛します（なお、ROICでは営業利益から法人税等を控除した金額で算出しますが、事業側でコントロールすべき営業利益に絞って説明します）。

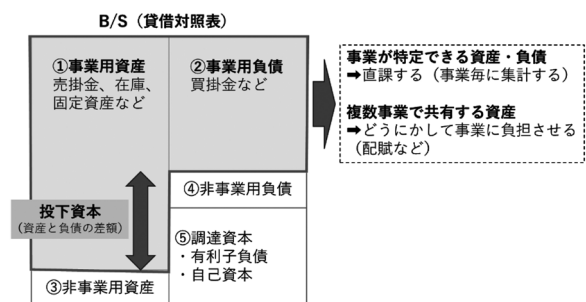
分母にあたる事業別の投下資本を計算するためには、事業別にB/S（貸借対照表）を作成することが必要となります（図表2）。

事業が特定できる資産や負債については、できる限り事業別に分けて集計することが基本的な考え方となります。そのため、資産や負債を計上する際に、事業別、もしくは事業が特定できる組織に分けて記録しておくことが必要です。

例えば、売掛金や製品在庫については顧客や製品から事業を特定しやすいはずなので、事業別に区分できるはずですが、しかし、原材料の共通購

$$\text{事業別ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益（事業別）}}{\text{投下資本（事業別）}} = \frac{\text{税引後営業利益（事業別）}}{\text{事業用資産（売上債権・棚卸資産・固定資産など）} - \text{事業用負債（仕入債務など）}}$$

図表1 事業別ROICの計算式



図表2 B/Sを事業別に区分する

買などを行っている場合、買掛金や原材料在庫などについては各事業での使用量などに応じて事業別に把握する必要があります。これは、生産設備や本社などの建屋、そして基幹システムなどの固定資産についても同様の考え方で事業別に把握する必要があります。

このように、事業に直課できない資産や債務に関しては、できるだけ手間をかけずに事業に分割する必要があります（事業別の区分方法に関しては弊著をご参照いただければ幸いです）。

以上を通じて事業別の資産や負債を把握できれば、その差額が事業別の「投下資本」となるので、事業別のROICが算出できるようになります。

■ROIC改善の3つのアプローチ

これまでご説明してきた通り、ROICは「税引後営業利益÷投下資本」で算出します。このことから、事業側でROICを改善させるには、次の3つのアプローチが考えられます。

①投資をしなくて営業利益を増加させる

最初に、ROICの計算式の分母側は変えずに、分子側だけを改善させる施策を考えてみましょう。

例えば、営業先の見直しや値上げ交渉など、コストを掛けずに売上高を伸ばす施策が考えられます。また、生産性改善などのコストダウン施策でも営業利益を上げることができます。皆様が常日頃行っている改善施策の多くがROICの向上に寄与します。

②営業利益を減らさず投下資本を削減する

次に、ROICの計算式の分子側は変えずに、分母側を改善させる施策を考えてみましょう。

これは売上やコストに影響させることなく、資産や負債を削減させる施策になります。例えば、できるだけコストをかけずにできる不要な設備・在庫の処分や、債権の回収条件を改善させることなどで資産を削減すれば、ROICの改善につながります。

③投下資本を増加し、それ以上に利益を増加させる

こちらは、利益を増加させるために投資するという施策になります。ROIC計算式の分母の増加率以上に分子を増やすことでROICを改善させるアプローチになります。

例えば、生産能力の増強や生産性改善のための設備投資によって利益を拡大させるような施策や、利益を稼げる会社や事業を買収するM&AでもROICの改善が期待できます。

「ROIC経営」を行う会社では、上記の基本的な考え方=3つのアプローチに基づいて改善施策を具体化し、実行していくのが一般的です。ROICの目標値から改善施策を網羅的に作成するために「ROICツリー」で整理し、KPI（重要業績管理指標）を設定して各施策の実行管理をしています。詳しくは次回解説します。

■ROIC経営のリスク

ROICの改善に向けた取り組みでは、気をつけなければならないことがあります。

まずは営業利益についてです。営業利益を改善する際にやってはいけないことは、無理なコストカットです。売上が伸び悩む、もしくは下降トレンドにあるビジネスでは実施されやすい施策です。

しかし、コストダウンのために、顧客満足に関わる製品機能を削減したり、素材を変更したり、あるいは従業員の賃金カットや削減などを行ったりすると、短期的な利益改善ができたとしても、いずれは顧客離れによる売上の減少や、従業員のモチベーション

ダウンなどにより、逆に利益が低下してしまったり、最悪の結果、事業が成り立たなくなったりする可能性があります。

また、投下資本についても同様です。投下資本を減らそうと思えば、無理な在庫の削減や資産の売却、必要な投資の先送りを行うことが考えられます。これにより、一時的に投下資本は減少しますが、結果として過剰な在庫削減による欠品リスクを招いたり、生産設備の更新抑制による設備停止リスクを増大させたり、満足な投資をしないことによる事業の価値低下などといった弊害を招く恐れがあります。

以上紹介したリスクは、いずれも短期的な思考でROIC改善を図ろうとする場合に起こりうるリスクです。「ROIC経営」という言い方をすると、さもROICが最終のゴール指標のように考えがちですが、決してそうではありません。あくまでROICは、「個々の事業がゴールへと向かう過程の一断面をとらえる指標」と考えましょう。

「ROIC経営」を実践する会社は、ROICだけではなく、売上高やキャッシュフローなど事業の成長とその規模を表す指標も一緒に管理しています。会社の成長を管理するためには、適切な指標を組み合わせることで経営管理を行っていくべきなのです。



伊藤 学氏 略歴

PwCコンサルティング（現：IBM）、ベリングポイント（現：PwCコンサルティング）を経て、現在に至る。

経営管理制度の企画／設計と導入／定着化、業務プロセスの診断と改革の企画／立案、会計システム等の基幹系システム導入の企画／立案等のコンサルティングに従事している。

著書に『「製造業」に対する目利き能力を高める—金融機関の行職員は製造業の現場で何をどの様な視点でみるべきか』（金融財政事情研究会、共著）、『ROIC 超入門』（日本能率協会マネジメントセンター、共著）がある。

