

◎ 稼ぐ力の再構築

ROICを活用した稼ぐ力の再構築に向けた取り組み

当社グループは中期事業計画(2021-2023)において、これまで経営指標としていた調整後営業利益率、ROE(Return On Equity)に加え、投下資本に対するリターンを評価するROICを新たに最重要経営指標としました。中期事業計画における2023年のターゲットである10%の達成に向けて、資本コストをより一層意識したポートフォリオ経営を進めており、「やること」「やらないこと」の明確化、バリューチェーン全体を通じてROICの考え方を浸透させることで、稼ぐ力の再構築を実行しています。

当社グループの「ROIC」の定義

「ROIC」= Return On Invested Capitalとは、事業活動に投じた資金(投下資本)に対してどれだけ利益を創出しているかを示す指標であり、投資に対するリターンと資本効率性を評価しています。

当社グループが使用している基本算出式は右図の通りです。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{調整後営業利益(税引後)}}{\text{運転資本} + \text{非流動資産(投下資本)}}$$

調整後営業利益(税引後): 税率30%に固定

運転資本: 営業債権及びその他の債権+棚卸資産-営業債務及びその他の債務(期末残高)

非流動資産: 非流動資産 除く繰延税金資産(期末残高)

》 ROIC啓発活動

ROICの考え方を浸透させ改善活動の実行へつなげるために、グローバル本社の財務戦略部門が事務局となってグローバルでの活動を統括すると共に、ROICアンバサダーを通じてより現場に寄り添った浸透活動を展開することで、各現場での自律的な改善活動を促進しています。現在日本では各部門1~2名程度、計約70名のアンバサダーを配置しています。加えてROIC浸透のための教材・受講者の理解度レベルに応じた難易度別(基礎編・発展編)のeラーニングや現場向け研修動画を展開すると共に、社内報「Arrow」でROIC特集記事を掲載するなど従業員一人ひとりに向けて理解浸透を図っています。今後、グローバルへも活動を広げていきます。

現場レベルの活動に落とし込んだROIC改善事例として、栃木工場(栃木県那須塩原市)では練ったゴムを折り重ねる工程で粉末状の接着防止剤を使っていましたが、粉末が散らばるなど作業効率や歩留まりが悪かったためペースト状の材料に見直すことで、清掃に要する工数削減や生産性向上により、製造コストの改善につなげました。こうした具体的な取り組みについては朝礼時や休憩の際に現場の従業員に伝え、奨励しています。

このようなROIC改善活動については、当社グループ内の表彰制度であるTQM(Total Quality Management)大会に新設されたROIC賞で表彰され、ベストプラクティスの共有が進められています。

今後も、階層別教育や各機能の業務内容に応じた具体的な改善事例の共有などより現場に寄り添ったROIC啓発活動を推進していきます。



朝野 仁
栃木工場 精練工程職長

新しい密着防止剤というイノベーション・技術を使ってタイヤを製造することは現場の作業環境改善となってチームメイトのみんなが安心・安全で働きやすい職場作りにつながるとともに、製造コスト改善によりROICの改善にもつながるものと考え、進めてまいりました。今後も改善活動に取り組んでいきたいと思います。



現場向け研修動画

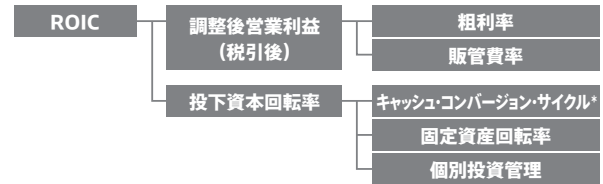


啓発コンテンツ

ROIC活用のメリットは、ポートフォリオ別の採算管理と改善サイクルを強化できることにあり、事業別・地域別でのリターンを正しく評価できるようになります。また、ROICツリーを活用することにより、現場レベルでの改善・主要な活動指標(KPI)へ落とし込み、素早いアクションにつなげることができます。

ROICツリーを活用した改善活動の推進

ROICツリーとは、ROICを現場目線のKPIに分解・見える化し、「全社目標」と「現場レベルの目標」を一貫してつなぐものです。ROICツリーを通じてポートフォリオごとに現場とコーポレート機能が一体となり、個別最適や部門最適ではなくバリューチェーン全体、EtoEでROICの改善に向けた取り組みを進めます。



- ・ ROIC ツリーに基づく新たな管理項目の追加
- ・ 製造／販売現場に落とし込んだ管理
- ・ 経常／戦略別の個別投資管理を徹底

*キャッシュ・コンバージョン・サイクル＝
在庫日数+売掛債権回転日数-支払債務回転日数

》 ROIC改善のためのビジネスアクション

現場単位での改善事例の積み上げに加え、グローバル本社及び各SBUにおいて、ROIC改善のための目標設定・トラッキング等の財務管理活動が行われています。

各SBUでは予算編成等のプロセスを通じてROIC改善のために利益率のみならず投下資本についてもビジネスアクションが計画されPDCAサイクルを推進しています。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善に向けては売上債権の流動化促進、地産地消によるリードタイム改善、支払期間適正化が検討されています。また、固定資産回転率改善に向けてはオフィス再編を含む既存有形固定資産の効率的活用や個別投資・M&A案件の評価徹底、投資有価証券の定期的なレビューが実施されています。

これら目標設定された各SBUのビジネスアクションに対して、調達やSCMなどグローバルビジネスサポート(GBS)部門も一体となりROIC改善実行・モニタリングを進めています。また、グローバル本社の財務戦略部門がROICを用いてポートフォリオ別(事業別・地域別)に収益性を評価し、必要に応じてSBUにワーニングを発信しています。

》さらなるROIC改善へ

以上のような啓発活動及びビジネスアクションの結果、導入決定時(2020年)5.1%であったROICは2022年には9.4%へ改善し、2023年には10.5%を計画し中期事業計画において

ターゲットとした10%を達成する見通しです。

2030年長期アスピレーションにおいてはROICを12%レベルまで向上させることを計画しており、2030年のアスピレーションであるレジリアントな“エクセレント”ブリヂストンへ、今後もROICを活用して財務戦略基盤の強化を進めていきます。



グローバル財務戦略部
ROIC事務局のメンバー

ROICは従業員一人ひとりにとって遠いものではなく、現場に寄り添った形で広げていきたいと考えています。これからもROIC啓発活動・ROIC向上のための現場改善活動を継続してサポートし、企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。