

# 企業の現場で役立つ 超ROIC入門

## 第3回 ROICの分解とROICツリー

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

前回は、ROICを改善するための基本アプローチについて解説しました。今回は、ROICという指標をより細かく分解しながら、ROICの改善施策について考えていきましょう。

### ■ROICの分解と改善方法

連載第1回でもご説明した通り、ROICは「税引後営業利益÷投下資本」という数式で表されます。税引後営業利益とは、営業利益から法人税を差し引いた後の利益であり、投下資本は企業が事業運営に投じた資本全体を指します。企業が投下資本に対してどれだけの利益を生み出しているかを明示します。

ROICを向上するためには、構成する各要素を改善する必要があります。まず、税引後営業利益は「営業利益×(1-実効税率)」に分解され、実効税率を低減することでROICを向上させることができます(図表1)。実効税率を下げることは、企業が税務コストを最小限に抑える施策を講じることを意味し、税務戦略の最適化が必要となります。

### ■ROICをさらに細かく分解する

次に、投下資本に対する営業利益の割合である「投下資本営業利益率」に注目してみましょう(図表2)。投下資本営業利益率は、さらに「売上高営業利益率」と「投下資本回転率」に分解できます。売上高営業利益率は、売上高に対してどれだけの利益

を生み出しているかを示すもので、いわゆる収益性の指標です。この指標を改善するためには、売上高を高めるか、製造経費や販管費(販売費および一般管理費)を削減して営業利益を高める必要があります。

例えば、売上高を高めるために製品の付加価値を上げたり、営業戦略を変えたりすることが考えられます。また、営業利益を改善するためには製造工程の見直しやコスト管理の徹底、そして効率的な組織運営が必要となります。

一方の投下資本回転率は、投下資本に対する売上高の割合を示し、資本の効率的な運用を図る指標です。この回転率を改善するには、運転資本や固定資産の効率的な管理が必要です。

### ■ROICをもっと細かく分解する

ROICの改善を目指すには、この投下資本回転率を細分化して分析することが必要となります。

投下資本回転率は図表3の通り、「運転資本回転率」と「固定資産回転率」に分解できます。運転資本回転率を高めるためには、売上債権の回収期間の短縮や棚卸資産を効率的に管理することが重要となります。

固定資産回転率を改善させるためには、遊休資産の売却や効率的な設備投資の見直しが必要となります。これにより、企業は少ない資本で高い売上

を上げられるようになり、ROICを向上させることができます。

### ■ROICツリーの活用

ROICの構成要素を分解しながら、ROICの改善につな

$$\text{ROIC (投下資本利益率)} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資本}}$$

✓ 実効税率を下げることでROICが改善できる

図表1 ROIC算定式の分解① (税引後営業利益の分解)

$$\text{ROIC (投下資本利益率)} = (\text{略}) = \frac{\text{営業利益}}{\text{投下資本}} \times (1 - \text{実効税率}) = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \times (1 - \text{実効税率})$$

投下資本営業利益率を「売上高営業利益率」と「投下資本回転率」に分解する

- ✓ 売上高営業利益率を上げることでROICが改善できる
- ✓ 投下資本回転率を上げることでROICが改善できる

図表2 ROIC算定式の分解②

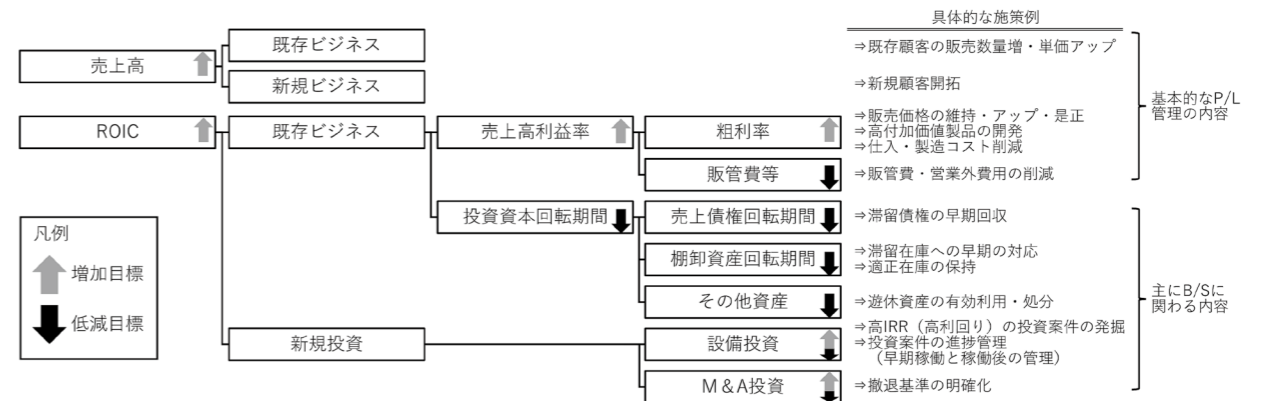
$$\frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{売上高}}{\text{運転資本} + \text{固定資産}} = \frac{\text{売上高}}{\text{運転資本}} + \frac{\text{売上高}}{\text{固定資産}}$$

投下資本回転率を「運転資本回転率」と「固定資産回転率」に分解する

- ✓ 運転資本回転率を上げることでROICを改善できる
- ✓ 固定資産回転率を上げることでROICを改善できる

凡例  
↑ ROIC改善には増加が必要  
↓ ROIC改善には低減が必要

図表3 ROIC算定式の分解③ (投下資本回転率の分解)



図表4 ROICツリーを用いた施策の展開イメージ

がる因果関係をツリー構造で整理したものを「ROICツリー」と呼びます(図表4)。

ROICツリーの利点は、ROICの各構成要素がどのように企業全体の効率性に影響を与えるかを理解しやすくする点にあります。また、このツリー構造を使うことで、構成要素ごとに具体的な改善施策を明確にして一覧化させることができます。

さらに、ROICツリーは具体的な活動の成果を評価するためにも使用できます。例えば、ROICツリーを使って、特定の部門がどの程度ROICに貢献しているかを評価し、その結果に基づいて次年度の部門ごとの改善施策を策定することも可能です。

### ■まとめ

ROICの構成要素を分解することで、企業の様々な活動の結果によってROICが算定されることを実感いただけたのではないのでしょうか。

ROICを向上させるためには、各構成要素に対する改善施策を検討する必要がありますが、ROICツリーを使用することで各施策間の関連についても網羅的に管理することが可能になります。例えば、遊休資産の処分を行えば投下資本は改善しますが、処分に関わる費用が発生して営業利益に影響を与えることになります。また、投下資本の改善はその後継続的に効果が出ますが、費用の発生は一

時的なものです。このように取り組む施策のバランスを取りながら最適な施策を検討するために、ROICツリーのような全体が俯瞰できる指標展開図を使って管理していくことが重要なのです。



### 松永 博樹氏 略歴

アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング(現・PwCコンサルティング)を経て、現在に至る。事業戦略・市場戦略の策定、組織戦略の策定、グローバル経営管理制度・原価管理制度の企画/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ような視点でみるべきか』(金融財政事情研究会、共著)、『現場管理者のための原価管理の基本—生産現場の業績向上に役立つ原価の読み方がわかる入門書』、『ケースでわかる管理会計の実務』、『P/Lだけじゃない事業ポートフォリオ改革 ROIC超入門』(いずれも日本能率協会マネジメントセンター、共著)がある。