



ROIC経営 2.0

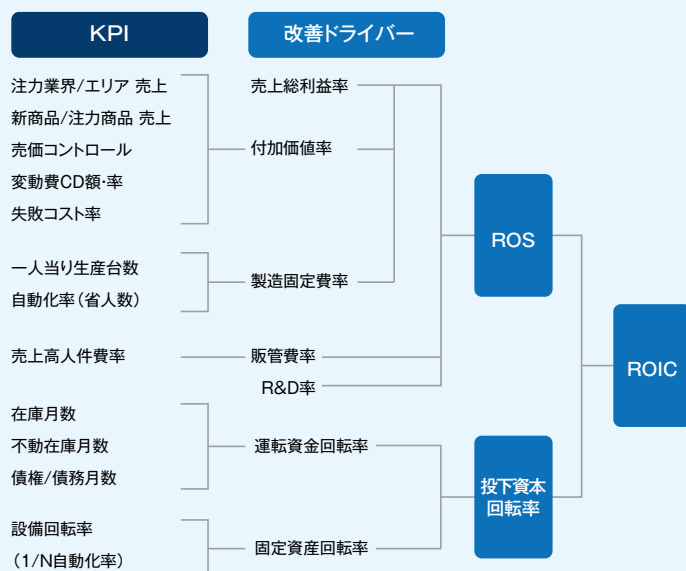
執行役員
グローバル理財本部長
大上 高充

1. 何故「ROIC経営2.0」なのか

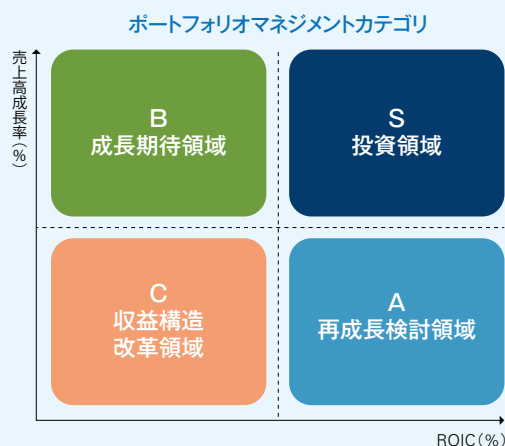
オムロンのROIC経営は大きく2つの取り組みで成り立っています。1つ目は「ROIC逆ツリー展開」、2つ目が「ポートフォリオマネジメント」です。我々はこのROICを、中期経営計画の中で最も重視する指標の一つとして設定しています。

ROICは事業のビジネス形態に関係なく平等に事業のパフォーマンスを測れるという点で優れています。オムロンでは3年ほど前からこの概念の浸透をはかり、実際に改善活動を推進することでROICを向上さ

■ ROIC逆ツリー



■ ポートフォリオマネジメント



せてきました。各事業の経営スタッフの間ではROICの概念が根付いてきたと思います。

しかし、一方で現場に行くと、まだまだROICと自分の仕事を結びつけられていないのが実情です。戦略部門や経理、財務などの社員にとっては比較的馴染みやすい概念ですが、財務諸表と縁のない営業や開発の方々にとっては縁遠いものでしょう。そこで、これまでの定量的なツールに加え、定性的な「翻訳式」を用いた活動として**ROIC経営2.0**をスタートしました。

以下が社内で用いているROICの式およびその翻訳式です。基本は成長に**必要な経営資源(N)**を投入し、それ以上に**お客さまへの価値(V)**を上げ、そのために**滞留している経営資源(L)**を減らすという単純なロジックです。付加価値を生む経営資源へ投資して成長戦略を実現し、一方で経営資源の滞留(ムリ・ムダ・ムラ)を減らすことが目指す方向です。

ROIC逆ツリーで活用している式と「翻訳式」

■ オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金 (運転資金 + 固定資産)}}$$

■ 翻訳式

$$\text{ROIC} \div \frac{\text{お客様(ステークホルダー)への価値(V) \uparrow \uparrow}}{\text{必要な経営資源(N) \uparrow + 滞留している経営資源(L) \downarrow}}$$

→ 「モノ、カネ、時間」
→ 「ムリ、ムダ、ムラ」

2. 事例

電子部品事業の例で説明します。この事業は基本的に多額の設備投資を必要とする装置産業のような特性があるため、生産設備回転率が重要な改善ドライバーとなっています。

リレーなどのメカニカル部品は、搭載される家電商品の季節性や需要増減により生産量が上下します。これまでは、その需要に対応するための設備の増強が遅れる、また逆に増強した設備の回転率の低下を招くことが多々ありました。

そのため、需要変動に対応しながら設備のムダを最小限にすることが重要でした。これに対応すべく生産設備のコンパクト化、つまり設備の1/n化を進めています。

必要な経営資源(N)、この場合はリレーなどの生産設備を、需要の増加に合わせて小規模な単位で投下しま

す。設備を小型化することで、投資金額、設置面積、使用するエネルギー量などを小さくしています。生産能力の大きな設備を一気に導入する場合と比べて、ムダ(低回転率)が少なくなります。つまり**滞留している経営資源(L)**を削減しているわけです。また同時に需要拡大時にも受注の機会損失が起こりにくくなります。お客様にとってみれば、需要に合ったタイミングでの生産が促進されることで、注文の融通性が高まり、結果的に過剰な在庫を減らせるなどのメリットが生まれます。**お客様への価値(V)**の増加です。

電子部品事業ではこの考えをベースに設備投資を行うことで、10年前の設備と比較して例えば設置面積を1/5まで縮小させています。他にも設備投資額、生産能力、エネルギーなど複数の項目で設備の1/nを促進しています。

どんな会社か？

どこへ向かうのか？

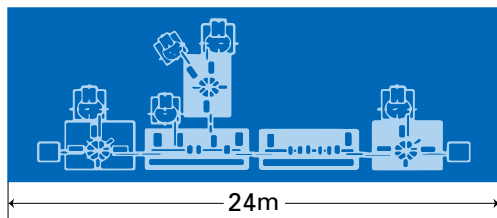
企業価値の成果

企業価値を支える力

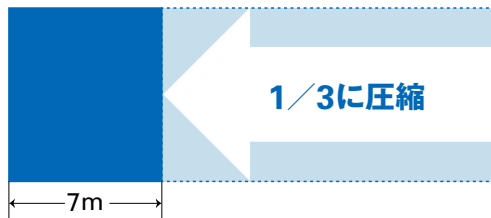
財務セクション

■ 電子部品事業の設備 1/n化(スイッチの製造ラインの例)

改善前



改善後



3. 新たな取り組み — ROIC道場

2015年2月からは、財務知識を持たない現場の社員にもこの概念を浸透させるために、「ROIC道場」と銘打った取り組みをスタートさせました。正しい理解を促進するために現場に赴く「伝道師」を育成し、この伝道師達とのコミュニケーションを通じて、現場の活動をより広く、深く根付かせる仕組みです。

正直、ROICの概念を頭で理解できているとしても、取り組みは個別最適や縮小発想になりがちです。この活動は単純に知識を伝えるものではなく、伝えた知識をベースに改善のアイデアを現場で共に考え、発展させることを意図しています。今後さらにROICを向上させるには、収益性をさらに高めるとともに、投資をしてもっと事業を成長させる必要があります。**よりお客様の価値を創造する活動、より企業価値を向上する活動**へ現場自らが考え、そして行動することを意図し、

現場ベースで**ROIC経営2.0**を積極的に活用していきます。

オムロンの企業理念の根本は、「われわれの働きでわれわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」という社憲の精神にあります。改めて読んでみると、ROIC経営の翻訳式は経営理念と似ています。ROIC経営は、社員(最大の経営資源)の可能性を信じて、ソーシャルニーズ(お客様の付加価値)の創造を目指し、絶えざるチャレンジを実践する企業理念の体現そのものです。そのためには、個々の努力も大事ですが、組織全体が連結することが求められます。ROICは個々の活動を連結するための、**共有する「ものさし」**になると信じています。組織全体をつなげて企業理念を体現していけるように、創意工夫を重ねながら活動を進化させていきます。

「車載北米生産拠点 (OED-C) のROIC経営」

OED-Cは車載事業の主要拠点の一つであり、主に欧米の自動車メーカー様向け商品の開発と生産を行っています。

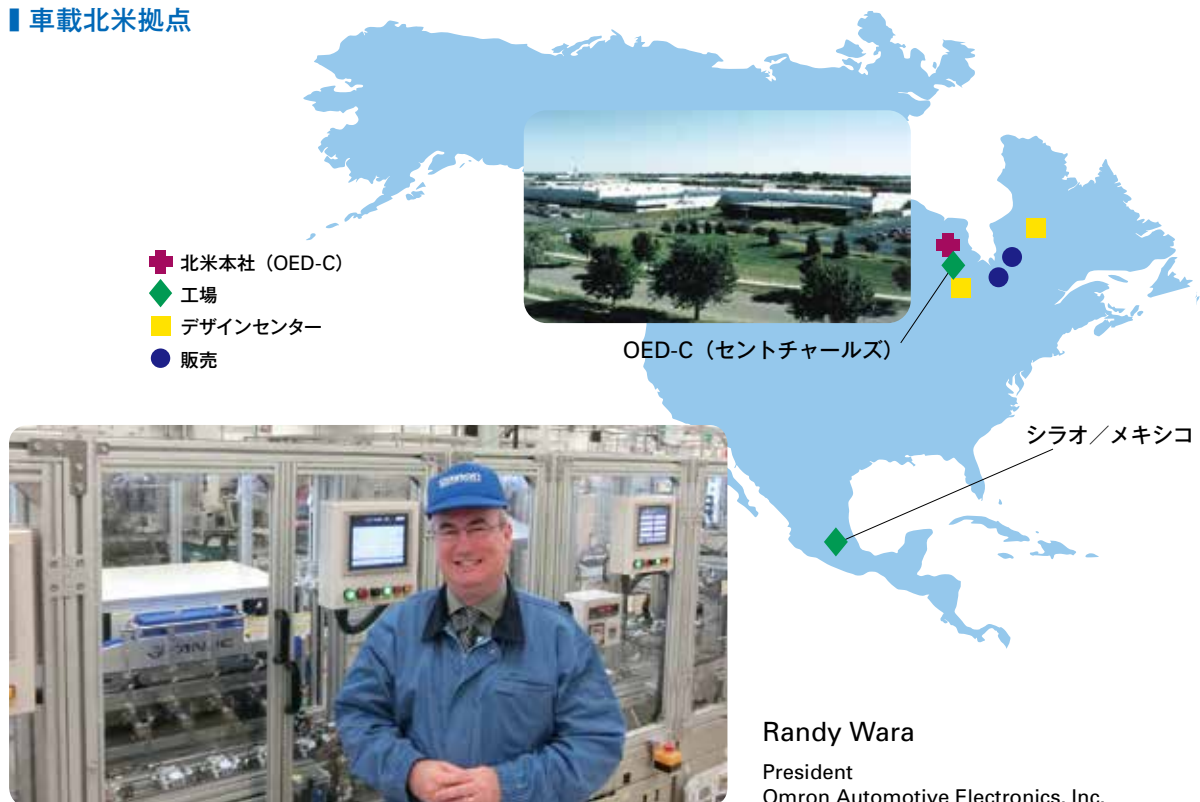
コストと品質を高い次元で両立しなければならない自動車部品業界において、経営層から現場社員まで経営効率を意識したアクションを実践するために、ROICは大変有効な指標です。我々は、ROICを逆ツリー展開したKPIを車載事業の特性に合わせて詳細に設定し、現場のアクションにつなげています。同時に、ポートフォリオマネジメントにより、ROIC向上に向けたリソース最適配置の意思決定を行っています。

昨年、我々はROIC経営を高いレベルで実践するために、事業構造の変革について徹底的に検討しました。その結果、開発だけでなく、生産や物流の効率化まで踏まえた広い範囲での価値の創り込みを行え

るプロセスへの変更を決心しました。また、北米での競争力を最大化するために、2012年に新設したメキシコ工場とシカゴ工場の生産比率の見直しを進めています。具体的には、生産品目別の原価構造に応じて、より各々の工場の強みが生かせる生産品目への転換を図っています。

今後、自動車は社会ニーズの高まりを受けて、自動運転や低燃費に向けた緻密な制御など、さらにハイスペック化していきます。これは、センシング&コントロールをコア技術とするオムロングループにとっての大きなチャンスです。我々は担当する欧米市場のお客様に密着することで、車載事業ならではの価値を創造しながら、ROIC経営により投資対効果を最大化させていきます。

■ 車載北米拠点



どんな会社か？

どこへ向かうのか？

企業価値の成果

企業価値を支える力

財務セクション