

ROIC経営

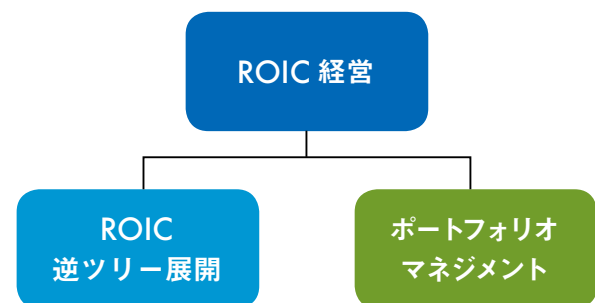
オムロンはROICを重要な経営指標としています。全社一丸となってこの指標を持続的に向上させるため、「ROIC経営」を社内に広く浸透させています。新中期経営計画VG2.0においても「ROIC経営」を推進し、今後も飛躍的な成長を実現していきます。

なぜROICなのか？

事業特性が異なる複数の事業部門を持つオムロンにとって、ROICは各事業部門を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。VG2.0で4つの注力ドメインを設定し、引き続き独自の事業ポートフォリオを展開していくオムロンにとって、ROICは欠かせません。

具体的に「ROIC経営」は、「ROIC逆ツリー展開」、

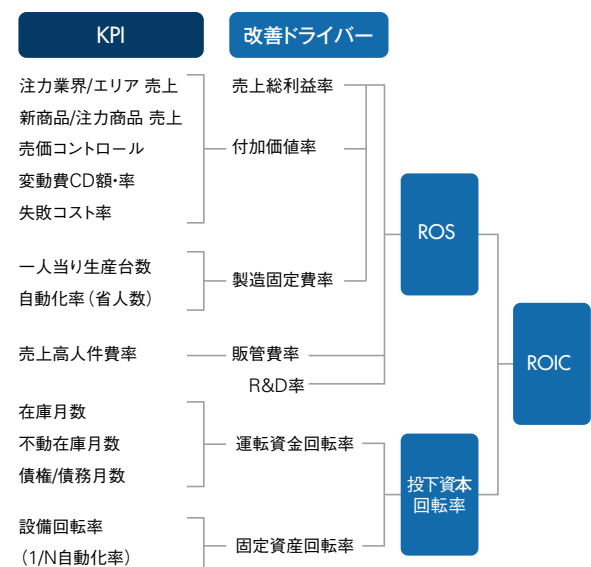
「ポートフォリオマネジメント」の2つで構成しています。



ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取り組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取り組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、オムロンの強みです。

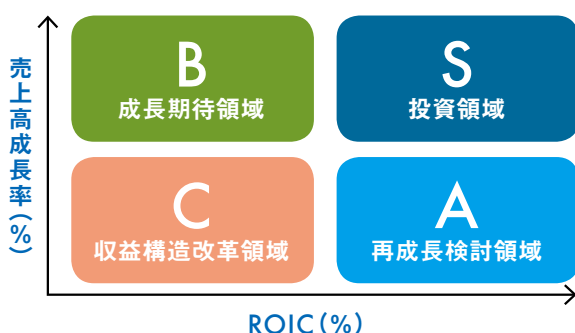
ROIC逆ツリー



ポートフォリオマネジメント

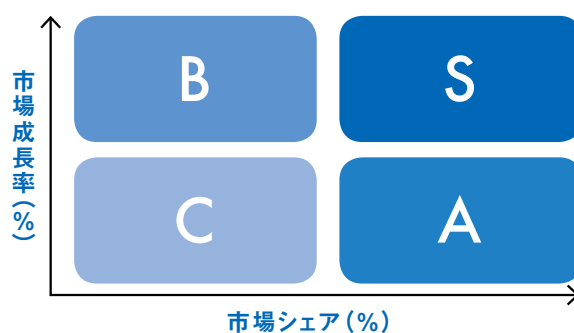
全社を約90個の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の2軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

■ 経済価値評価



また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけでなく、「市場価値評価」も行っています。それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。

■ 市場価値評価

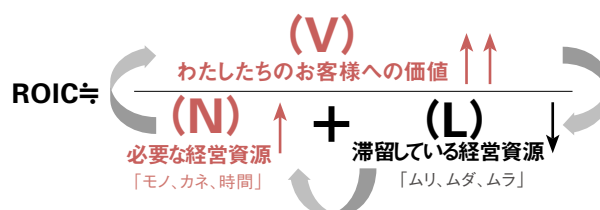


ROIC経営のさらなる浸透に向けて

ROIC経営の浸透をより加速させるため、ROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年から開始しています。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源(N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値(V)」を上げ、そのために「滞留している経営資源(L)」を減らすというものです。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者が、ROIC向上の取り組みを具体的にイメージすることができます。

また、オムロンには各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーがいます。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を、全社に分かり易く紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに広がり、深く根付くことにつながっています。

■ ROIC経営2.0-ROIC翻訳式



- ① 価値創造のために必要な経営資源(N) (モノ、カネ、時間)を果敢に投入する。
- ② それ以上に、お客様への価値(V)を大きくする(↑は二つ!)。
- ③ 滞留している経営資源(L) (ムリ、ムダ、ムラ)を減らして(N)にシフト/投入する。