ROICのイメージ

ROIC＝NOPAT／投下資本

事業に投下した資本を使用して

どれくらい効率的に

その事業から利益を獲得したか

という指標

(図表)

BS

投下資本:有利子負債＋株主資本

　　　　　事業資産―事業負債

PL

税引後の営業利益:NOPAT

営業利益―法人税等(―)

事業に投下した資本を使って

どのくらい効率的に

その事業から利益を生み出しているか

ということを表すのがROIC

ROEとの違い

当期利益／株主資本

PL:当期利益を

BS:株主資本でわったもの

ROEは株主に着目した指標

ROICは事業に着目した指標

ROEは有利子負債と株主資本の割合(資本構成)を

変えることでROEをコントロール出来得る

資金調達(負債・資本)において

ROEを意図的に

上昇させることができてしまう

ROICは資本構成の影響を受けない指標なので

言ってしまえば、より信頼性が高い

ROEは、株主目線の指標であり、

対応する株主資本コスト

企業側としては加重平均資本コスト(WWCC)

と比較できるROICの方がKPIにしやすい

ROE

株主資本コスト:調達にかかる費用

ROIC

加重平均資本コスト

事業を行っている立場からすると

株主から資本を調達しようが

金融機関等から資本を調達しようが

事業資金という意味では

どちらも同じですし

調達資本に要するコストは

トータルの資本コストである

加重平均資本コストで考えている

だからROICの方がROEよりも

経営におけるKPIとして

一般的に優れている

ROAとの比較

ROA＝当期純利益／総資産

会社の全ての資産を使って獲得した利益を表している

起業分析には使われやすい

BS

調達側:事業負債＋有利子負債＋株主資本で

対応する「資本コストの概念」がない

ROAの良し悪しの判断基準が存在しない

ROAについては、ROEのような

資本構成を変えることによって

意図的に数値を作ることはできない

総資産が分母だから

まとめ

資本コスト対応が可能で

容易に数値操作ができない

本業での資本効率がわかる

経営陣のビジネス感覚と合致している

ROICがこの中では優れている

ROICは現場にはわかりにくい概念で

なかなかROICを中心とした経営は

浸透していないのが実態

ROIC逆ツリー(オムロン)

ROICを単なる数字ちとらえるのでなく、

現場が改善活動に注力できるようなKPI

にまでブレークダウンして、

全社でROIC改善に取り組めるように

している

ROICの翻訳式

　　　　お客様(ステイクホルダー)への価値(V)　↑↑

ROIC＝――――――――――――――――――――ーーーーーー

　　　　必要な経営資源(N) ↑　＋　滞留している経営資源(L) ↓

　　　　(モノ、カネ、時間) (ムリ、ムダ、ムラ)