

資本コストを意識する経営 / ROIC

ROICの活用と当社定義

ブリヂストンでは、これまで経営指標としていたROEに加え、21MBPにおいて投資に対するリターンと資本効率性を評価するROICを最重要経営指標としており、資本コストを意識する経営を推進しています。ROIC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、ブリヂストンが使用している基本算出式は以下の通りです。

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

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改善活動

ROICの考え方を現場レベルで浸透させ、改善活動の実行を繋げるために、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アンバサダーやTQM大会での改善事例共有を通じて、ブリヂストンらしい現物現場を大切に浸透活動を展開しています。日々の活動においては、分子(利益)・分母(資産)の両面に注力し、ROICツリーに基づく管理項目の設定をするなど、各現場での自律的な改善活動を促進しています。また、資本コストを意識する投資・リソース投入体制を構築する観点から、グローバルM&A執行会議及びグローバル投資執行会議を設けました。カントリーリスクや

事業別のリスクを考慮したハードルレートを設定し、グローバル経営チームで議論することで、ROICをベースにリターンの確からしさを評価する体制を定着させています。

ROIC改善活動の成果と残課題

21MBPでは、ROICツリーを活用したROIC改善活動を継続しましたが、グローバルでROIC10%の目標は未達となりました。24MBPでは、ROIC改善活動をさらに強化すると共に、バリューチェーン全体を通じて「稼ぐ力の強化」を推進していきます。事業、エリアごとに、ROICをベースにパフォーマンスを評価し、PDCAを回すことで、21MBPの残課題であるROICターゲット10%レベルの達成を目指します。

目標達成に向け、ROICツリーの各管理項目での改善を目指しております。調整後営業利益率のうち粗利率については、断トツ商品の投入、プレミアムタイヤ拡売、「新たなプレミアム」ENLITENとBCMAの融合による価値創造、もう一段の赤字・不採算領域の削減を進めます。また、販管費率については、徹底した経費マネジメントに加え、グローバルSCM物流改革や地道な生産性向上を通じたビジネスコストダウンを進めていきます。一方、投下資本回転率のうちキャッシュ・コンバージョン・サイクルについては、需要・販売の変動に素早く対応した在庫管理の強化を推進していきます。また、固定資産回転率については、再編第2ステージ・再構築の実行や、土地・建物・政策保有株式等の定期的なレビューによる既存資産の一層の効率化を実行していきます。

● ROICツリーを活用した24MBPターゲット

