

Return?
On
Invested
Capital

ROIC

分かって実践!



ろ い つ く

ROIC

塾



昭和電線グループが取り組んでいる
「ROIC経営」。

最近、皆さんもよく耳にしていると思います。

今号では改めてその意味、
当社のROIC、皆さんの業務との
関わり方について詳しく紹介します。
じっくり読んでみてください!

一緒に楽しく学んで
いきましょう~!

私たちの業務に
どう関わっているの?



ニャン美



ワン助

教えてください!

ROIC先生

昭和電線ホールディングス
経理・財務統括部 経理課長

松井 政樹さん

若手従業員

LESSON 01

ROICの基本

まずはROICについてのおさらい。
ROICの意味と、注目度が高まっているワケを知りましょう。

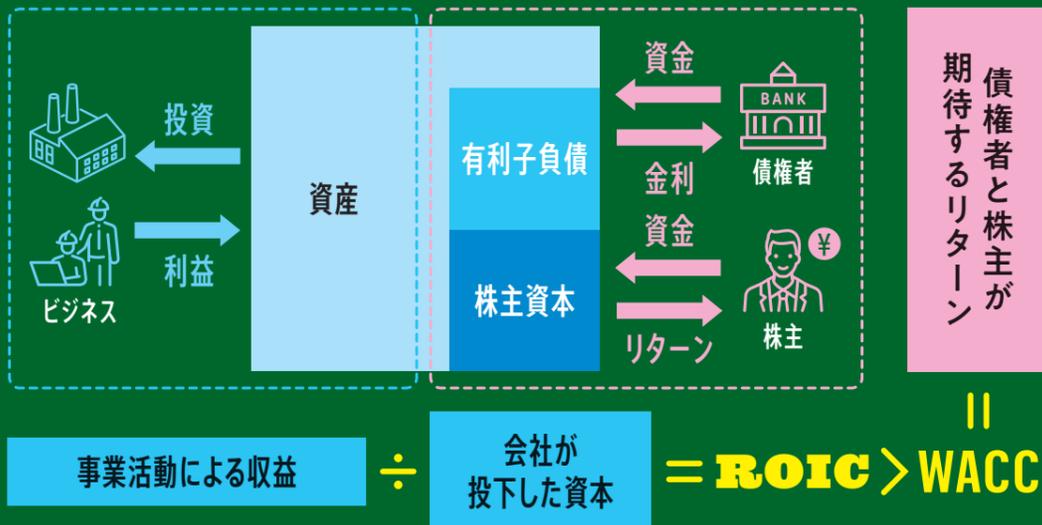


Q1. そもそもROIC（ロイック）とは？

A1. ROIC（Return on Invested Capital）とは、「使ったお金でどのくらい効率的に稼いだか」を見る指標のことです。会社は、株主から集めたお金や銀行などから借りたお金を使って事業活動を行い、その結果として利益を稼いでいます。
当社はROIC経営によって、ROICが高い会社＝稼ぐ力が大きい企業を目指しています。

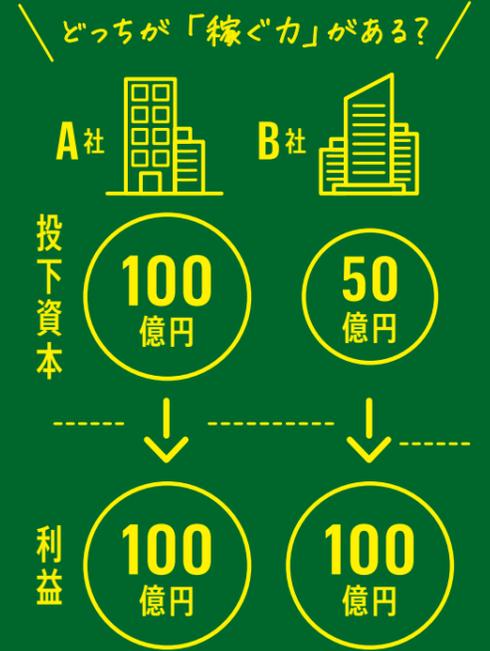
Q2. そもそもROICで何が分かるの？

A2. 会社に資金を提供する「債権者（銀行など）」や「株主」はコストやリスクを負担するため、会社は債権者と株主の期待収益を上回ることが求められます。それらを資本調達コスト（WACC（ワック））と考え、会社はROICがWACCを上回ることを目指します。ROICで、会社がどれだけ債権者と株主の期待に応えられているかが分かります。



Q3. 何でそんなにROICが注目されているの？

A3. ROICで稼ぐ力を見ることによって企業の持続的な成長力が分かるからです。これまで、企業の成長性や安定性は売上高や利益を見て判断していました。しかし、100億円使って100億円の利益を生む企業と、50億円使って100億円の利益を生む企業の差は、単に利益の金額を比べるだけでは分かりません。その差を明らかにするのがROIC。少ない資本でたくさん稼ぐ企業を見抜き、効率よく稼ぐ力を確認したり、他社と比べたりできるのです。
また、ROICを事業別で管理することによって事業ごとの稼ぐ力も比較可能。新規事業に着手する場合、当初は利益もROICも低くなりますが、ROICの推移を見ることによって成長性を把握することができます。



Q4. ROIC導入前後で、当社グループはどう変わったの？

A4. 2019年度にROICを導入して以来、当社グループは低収益事業の整理や、高付加価値製品の構成比を高める事業ポートフォリオに変革を行ってきました。その結果、21年度は前中期経営計画の目標を前倒しで達成し、過去最高の利益を出しています。

Q5. 当社のROICの現状とこれからのことを教えて！

A5. 当社グループの業績とROICは過去最高の水準に達しています。さらなる成長のためには、既存事業で生み出す利益を将来の事業成長に投じていくことが大事。次期中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」で掲げる目標はROIC10%以上。これから始まる成長フェーズにおいても引き続きROIC経営を推進していきます。



[ROICの計算式]

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益 (税引後)}}{\text{投下資本}} = \frac{\text{より高い付加価値 営業利益 (税引後)}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{資産の効率的活用 売上高}}{\text{投下資本}}$$

まとめ

ROICは当社グループの業績向上に役立った重要な指標。2019年度の導入以来、その意味、役割、効果も社内で理解され、定着してきました。次の成長ステージでは、ROICをさらに使いこなし、事業別での活用や日々の業務への落とし込みが求められます。次ページで、そのポイントを一緒に学んでみましょう。



LESSON 02 当社のROIC

当社のROIC経営のあゆみを年表にまとめました。どんな変化があったか振り返ってみましょう。

バブル経済崩壊以降、当社は長らく低成長の時代が続きました。2015年度
の大きな減損損失計上を機に、コスト削減など財務体質改善を強化しまし
たが、2019年度にROICを導入し、低収益事業の整理や、高付加価値製品
の構成比を高めるべく事業ポートフォリオの変革を行ったことで、安定して利益
が出せる企業となりました。このことにより、21年度には前中期経営計画の目
標を前倒して達成し、過去最高の利益を出しています。
2022年度からは、いよいよ当社がこれまでにない成長ステージへと移行する
新中期経営計画がスタートします。従来の構造改革を継続しながら投資計画
を確実に大いなる飛躍へとつなげるためには、今まで以上に全社員参加型の
事業別ROIC改善に向けた取り組みが必要となります。



| | | |
|----------|-----------------------|---|
| 不安定期 | ~2015年度 | 減損損失計上 |
| 回復期 | 2016年度 | コスト削減 |
| 変革期 | 2019年度 | ROIC導入 ●ROICで事業収益を評価、収益性の低い事業の統廃合 ●ROIC経営に基づく事業ポートフォリオのシフトにより、 差別化された高付加価値品の構成比が高まっている |
| 安定期 (現在) | 2020年度 ~ 2021年度 | 着実に利益が出せる会社に 営業利益率推移 ROICの変化 [導入前] 2016年度~2018年度 平均 3.2% [導入後] 2019年度~2021年度 平均 6.4% へ上昇 |
| 成長期 | 2022年度~ | いよいよ、成長ステージへ!! |



次号では...
事業別ROICについて、
セグメント長の皆さんに
詳しく語っていただきます!



よろしくお願ひします!

電力、建販、免制振、それぞれの収益性、成長
性に応じた戦略にて事業展開しグループをけん
引します。「ROIC」は行動指標です。決して難し
くありません。皆さんが日頃の活動にて改善し
ていただいていることを数字で視える化してい
きましょう。



エネルギー・インフラ事業
常務執行役員
セグメント長
かわせ ゆきお
川瀬 幸雄さん

当セグメントでは、いよいよ巻線事業の衣替え、
車載分野への投資加速がスタートします。投資
を行うことで投下資本が増え、ROIC数値はいつ
たん低下します。しかしながら、ここで現場力
を発揮し、失敗コスト改善、生産性向上含め、皆
の英知を結集し原価低減を図ることでROIC向上、
企業価値向上を目指しましょう。



電装・コンポーネンツ事業
常務執行役員
セグメント長
やまむら たかし
山村 隆史さん

当セグメントは、これまでROIC改善を指標とし
て過去3年間で大規模な再編を行うなど最適な姿
を模索してきました。一方で、市場は当初の想
定から大きく変化しており、これからも変化し
続けます。現状がベストではなく、継続した改
善が必要です。一人一人が厳しい目で事業を磨
き上げ、企業価値向上を目指しましょう。



通信・産業用デバイス事業
常務執行役員
セグメント長
いけだ よしなお
伊玉 喜直さん

次のステージに向けて、より皆さん一人一人の取り組みが大切に! いよいよ、事業別ROICスタート!

Q1. ROICを事業別に見る理由を教えてください!

A1. 2022年4月にスタートした中期経営計画「Change & Growth SWCC 2026」は、構造改革の継続と成長フェーズへの移行を掲げています。従来の構造改革は基盤事業の足場固めが中心。今後は各セグメントの成長に向けた大きな投資設備も計画しています。成長のための投資は、従来以上にきめ細かく計画し、各事業の事業ステージに応じた資金配分を行う必要があります。また、各事業への投資が十分な収益を上げているかモニタリングすることも大事。ここでもROICが活躍します。セグメント内で事業ごとのROIC（事業別ROIC）を見ることで、中計目標達成に向けた各事業の立ち位置が明らかにできます。改善策の検討や、結果の評価のための指標として、ROICがグループの共通言語となることを目指しています。

Q2. 私たち従業員は具体的にどうすればいいの?

A2. 事業別ROIC改善のポイントは2つ。
1.各事業の責任者による中長期的な施策の実行
2.従業員の皆さんの日々の改善の取り組み
ROICは「利益率」と「投下資本回転率」に分解でき、さらに細かく分解していくと、皆さんの日々の取り組みと結びつきます（下図参照）。利益向上のみならず、売掛金回収の早期化、在庫圧縮、生産性向上（段取り、停止時間削減・生産ライン改善）による投下資本回転率の向上などにも目を向けて、事業に投入する資本を効率よく利用する試みを推進していきましょう。

