

# ▲ 事業改革

- 12 2020年度の経営注力事項
- 13 ①事業ポートフォリオ改革
  - ②課題3事業への対策
- 14 ③財務規律の徹底
- 15 財務統括役員メッセージ

## 2020年度の経営注力事項

### 2019年度の振り返り

2019年度は、米中通商摩擦に伴う景気減速と自動車や半導体市場の低迷、第4四半期以降は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受ける中、プロジェクトや健康・理美容製品でのブランド切替・販路拡大の遅れ、民生用リチウムイオン電池での事業撤退に伴う損失、家電・電設工具でののれんの減損損失などにより、当期純損益が大きな損失となりました。

こうした状況を踏まえて、2020年度は、将来の企業価値向上に向けた事業改革の年と位置付け、事業ポートフォリオ改革、収益面の課題がある事業への具体的対策、事業部門別ROIC管理や製品群別・機種別の収益管理により財務規律の徹底を力強く推進し、抜本的な事業改革を実行します。

単位：億円

	売上高	営業損益	当期純損益*
2019年度実績	1,450	△1	△105
2020年度予想（今回見直し）	1,400	5	2
（参考）2020年度予想 中期経営計画（MG20R）	1,730	100	—

\*親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失

2019年度注力事項	状況
・成長戦略（MBP 参画企業との共創共栄促進）	・グループ一体運営体制の構築を推進中
・事業ポートフォリオ戦略（課題事業への確実な対策実行）	・事業の集約遅延により新陳代謝が進まず
・ブランド戦略（マクセルブランドの強化）	・新規開拓遅延により苦戦

### 2020年度の取り組み

## 抜本的な事業改革を実行

### 事業ポートフォリオ改革：価値を創出する事業へ集中

1

- 事業の新陳代謝を推進
- アナログコア技術に立脚した事業を主軸に成長をめざす
- マクセルグループの成長に貢献できる事業は価値の最大化をめざす

P13

### 課題3事業への対策：具体的な施策を実行

2

- プロジェクトを立ち上げ、対策を加速中  
（民生用リチウムイオン電池、プロジェクトや健康・理美容）

P13

### 財務規律の徹底：収益性の改善を強力に推進

3

- ROICの運用開始
- ABC-XYZ（事業別損益の見える化）による事業の新陳代謝を実行
- PIPJ（機種別損益推進プロジェクト）による赤字機種の削減

P14

## 2020年度の経営注力事項

## 1 事業ポートフォリオ改革

## 価値を創造する事業ポートフォリオを再構築

マクセルは事業の新陳代謝を進めるとともに、グループの成長に貢献できる事業を通じて価値の最大化をめざします。マクセルグループの独自の強みである「混合分散(まぜる)」「精密塗布(ぬる)」「高精度成形(かためる)」を柱とするアナログコア技術に立脚した「アナログコア事業」を成長の主軸と位置付けて、市場拡大と事業成長が期待できる分野へリソースを集中投下していきます。

一方、アナログコア技術との価値共創により収益に貢献できる事業を「価値共創事業」として、収益に加え企業価値に貢献できる事業に集約していきます。

## アナログコア事業

- ・アナログコア技術に立脚し価値を創出する事業
- ・マクセル独自の技術で差別化し社会に必要とされる事業へ育成

混合分散  
(まぜる)精密塗布  
(ぬる)高精度成形  
(かためる)市場拡大、事業成長が期待できる分野へ  
リソースを集中

## 価値共創事業

- ・アナログコア技術との価値共創により収益に貢献できる事業
- ・収益に加え「ブランド価値」「SDGs／ESG貢献価値」など、企業価値に貢献できる事業

## シナジー価値

アナログコア技術とのコラボ／融合により価値を共創経営できる

## ブランド価値

ブランド露出／浸透に貢献している

## HR価値

社員モチベーション、リクルーティングに貢献している

## サステナブル価値

SDGs／ESGに貢献している

価値最大化に貢献できる事業に集約

## 2 課題3事業への対策

事業環境が厳しい中でも対策の手を緩めず実行  
対策は確実に進捗しており、今後さらに加速

2020年度は、収益面で課題を抱える民生用リチウムイオン電池(LIB)、プロジェクター、健康・理美容の3事業への対策を着実に実行し、将来成長の土台づくりを進めます。3事業は事業特性こそ異なりますが、ポジションをとる市場や競争環境の変化に対応するスピードが遅れている点が共通しています。事業環境が厳しい中でも、民生用リチウムイオン電池はリソースの車載用シフトによる固定費の低減、及び超小型の領域を強化、プロジェクターは新光源への移行による黒字化とイメージング事業としての再構築、健康・理美容はマクセルイズミとの一体化の加速と独立採算に耐えうる事業体質への改革を確実に実行していきます。

	問題点	対策	効果
民生用 LIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コモディティ化による単価下落</li> <li>・競争激化による収支悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リソースを車載用にシフトし固定費を大幅削減</li> <li>・顧客との共同開発により超小型の領域を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支改善:リソースのシフトにより収益構造の改善を継続</li> <li>・販売拡大:新素材電池や超小型電池開発の加速</li> </ul>
プロジェクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド切替・新光源への移行遅れ</li> <li>・中国など主力市場での販売低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・黒字化を最優先。さらに今後の事業のあり方を検討</li> <li>・イメージング事業としてパートナーとの協業も視野に入れ成長を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支改善:新光源比率向上による機種構成の改善を加速</li> <li>・収支改善:開発機種の絞り込み及び固定費の大幅削減を実行</li> <li>・成長加速:パートナーとの協業検討も含め改革を進行中</li> </ul>
健康・理美容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競争力のある製品が不足</li> <li>・業務用ルートなど販路拡大の遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マクセルイズミとの設計・販売部門の一体化を加速し間接費の削減及び競争力を強化</li> <li>・独立採算に耐えうる事業体質へ改革を実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シナジー効果:マクセルイズミの完全子会社化で競争力を強化</li> <li>・収支改善:機種構成の改善により収益力を強化中</li> </ul>

## 2020年度の経営注力事項

## 3 財務規律の徹底

## 事業改革を通じて財務面からマクセルグループの体質を改善

2019年度より事業戦略の財務規律として導入したROICを2020年度は本格運用します。資本コスト以上の高い収益性達成をめざし、ポートフォリオマネジメントで推進してきたPIPJ(機種別損益推進)による収益改善とABC-XYZ管理(事業別損益)による投資・撤退基準の明確化により事業管理にメリハリをつけ、成長させるべき事業にリソースを配分するなど、経営資源をより効率的に活用していきます。そして、ROIC、PIPJ、ABC-XYZ管理の財務規律における全社員の意識改革を実行し、価値創出にこだわる事業体質をめざします。

財務規律	状況
ROIC (投下資本利益率)	<b>[2020年度、運用フェーズへ]</b> →全事業本部で運用を展開中 →事業部の最前線へ浸透を図り、現場レベルでの活動を加速
ABC-XYZ (事業別損益)	<b>[不採算事業の改善を実行]</b> →Y指定事業、低収益事業の改善策を年内に実行 →改善が見込めない事業は、縮小、撤退、売却などを決断
PIPJ (機種別損益)	<b>[約8000機種の損益管理による赤字削減]</b> →2020年度のワースト170機種への対策を開始 →成功事例の共有により横展開を実施

全社員の意識改革を実行し価値創出にこだわる事業体質へ

## 財務規律の徹底

管理区分	事業部	製品群	機種
財務規律	ROIC (投下資本利益率)	ABC-XYZ (事業別損益)	PIPJ (機種別損益)
効果	<b>企業価値とROEの向上</b> ・利益の最大化 ・稼ぐ力の明確化 ・投下資本の適正化	<b>投資・撤退判断</b> ・成長事業の強化 ・競争力のある製品群創出 ・低収益事業の見える化 ・早期対策の実施	<b>赤字額の削減</b> ・赤字機種撲滅 ・黒字機種増加 ・原価企画力の強化
状況	・2020年度、運用フェーズへ ・全事業本部で展開中 ・ABC-XYZとの併用で事業の削減を実行	・不採算事業の削減を実行 ・価値の創出が見込める事業へリソースを集中	・2019年度ワースト150機種の値上げ・廃番(約15億円改善) ・2020年度も継続して赤字機種の削減を実行

収益性の改善を強力に推進

## 財務規律をもって事業を管理

50/20/50戦略のコンセプト 小さくても収益性に優れ、強いポジショニングの事業製品

ABC 管理	・優位性のある事業/製品にリソースを重点配分 ⇒ NPV、資本コスト、投下資本回収期間			
	指標	A指定	指定B	指定C
	売上高(億円/年)	10~50	>10	>10
	営業利益率	>10% (20%以上をめざす)	5~10%	5%
	シェア	No.1	トップクラス	トップクラス
XYZ 管理	市場成長性	大(導入期)	中(成長期)	小(成熟期)
	投資方針	開発・設備成長	開発・設備	拡大投資は行わない
	・低収益事業・製品の見える化、早期対策			
	X指定	社内基準の営業利益率、FCFを下回る 一定期間改善が見られない場合は、Y指定移行		
Y指定	事業構造改革計画を立案実行 / 2年以内に改善が見られない場合は、Z指定移行			
Z指定	再編/撤退計画立案実行			