

財務統括役員メッセージ

ROIC 経営の浸透により、
企業価値の持続的な向上を実現させます。

取締役
増田 憲俊



2019年度の振り返り

企業価値を持続的に向上させるためには、資本政策と事業戦略を両輪で進めていくことが不可欠です。マクセルグループでは、これまでグローバル競争で勝ち残るために財務体質の強化を進めてきました。資本構成の最適化を意識したバランスシートマネジメントでは、自己資本比率の目安を50%程度と設定し、2019年度は株主還元策として250円/株の特別配当を実施するなど株主資本の適正化や負債による資金調達を行いました。また2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響はあるものの流動性(手元資金)は十分確保しており、財務政策につい

ては対策を実施しました。今後は、ウィズコロナ/アフターコロナの影響を考慮し、金融機関と締結しているコミットメントラインを拡充するなど不測の事態が起きても財務的に耐えられる体制を整えていく必要があると考えています。

一方、事業戦略では、自動車・半導体市場の低迷による期待事業の収益悪化や新型コロナウイルス感染症による工場の操業・販売への影響などの外部要因だけではなく、内部要因として、プロジェクトや健康・理美容製品のブランド切り替え・販路拡大の遅れによる売上・利益の低迷、民生用リチウムイオン電池の事業計画見直しに

伴う損失、のれんの減損による特別損失を計上するなど反省すべき点の多い結果となりました。これらを踏まえ、2020年度は、将来の成長回帰に向けた事業改革(事業ポートフォリオ改革、課

題3事業への対策、財務規律の徹底)に取り組むことで事業の選択と集中を加速し、体質改善を進めていきます(詳しくは13-14ページをご覧ください)。

ROIC 経営の浸透に向けて

マクセルではROEを資本効率の重要な指標の一つに設定しています。2019年度はROEがマイナスの状態ではありますが、短期的には中期経営計画に掲げていた6%、中長期的には2桁をめざしていきます。

経営において、目先のことだけを考えると売上高や営業利益などPL(損益計算書)中心の考えになりがちですが、私は財務統括役員の立場として、企業価値向上にはBS(貸借対照表)/CF(キャッシュ・フロー)の視点が必要であり、それらを重視した経営を進めていきたいと考えています。そのために事業改革の柱の一つである「財務規律の徹底」で掲げている通り、2019年度から導入したROIC(投下資本利益率)をグループの中核指標として浸透を加速させています。ROICは資本コスト(WACC:加重平均資本コスト)という明確な基準と比較することで、事業の稼働力が企業価値を向上させているかを明らかにする指標として重視していきます。全社員へROICを浸透させるための取り組みは始まったばかりですが、日々の業務が最終的にROICの向上に結びついていることを社員一人ひとりに理解してもらい、

ROIC経営の推進を加速していきたいと考えています。

ROICの向上は利益と投下資本の2つの側面からアプローチしていきます。まず利益面で、マクセルグループには設計や調達がコストを抑えたり、製造プロセスで仕損品を減らすなど改善活動の一つひとつの製品に落とし込んだ取り組みとしてPIPJプロジェクト(機種別損益推進プロジェクト)があります。ROICが全社及び事業部単位としての財務規律であるのに対し、PIPJプロジェクトは機種単位としての財務規律です(詳しくは14ページをご覧ください)。PIPJプロジェクトは2018年度から開始し、財務規律として現場に根付いてきているので、今後も付加価値に見合った売価設定や安く作る取り組みなど、より踏み込んだ活動を推進することで利益を押し上げていきたいと考えています。一方、投下資本では在庫を圧縮し、売掛債権、買入債務を適切な水準にして運転資金を増やすとともに、設備投資では計画段階で効率性の検討をしっかりと行い、また投資後のモニタリングを徹底することにより、投下資本を適正な水準にしていきます。

財務統括役員メッセージ

これらの活動はROICの導入前から意識していたことですが、ROICの向上と日々の業務の関連性をさらに丁寧に伝えていくことでグループ全体に浸透させていくことが重要だと考えてい

ます。全社員対象のe-ラーニングをはじめとした教育プログラムや目標管理制度への導入などにより、ROICの浸透を推進していきます。

ABC-XYZ 管理により投資・撤退基準を明確に持つ

マクセルグループの財務規律は3つあります。前述のROICは全社及び事業部、グループ会社、PIPJプロジェクトは機種での管理区分です。そして、ABC-XYZ管理は、機種別より少し広い事業群での管理区分です。ABC-XYZ管理では、マクセルグループにある61の事業群を営業利益率、成長性等によりランク分けし、ランクに応じた事業戦略を効率よく推進していくことを目的としています。ABCは成長事業として投資を押し進めていくことに対し、XYZは低収益事業のため期間を設定して収益改善をめざしますが、改善が見

込めない場合は撤退戦略を練っていきます。

また、ABC-XYZ管理の枠組みで、開発フェーズやスタートアップに該当する事業は財務指標だけの判断ではなく、市場の成長性やマクセルグループのコアコンピタンスとの親和性なども踏まえたモニタリングを行います。時間軸の視点では、開発フェーズの次にスタートアップが位置し、そこから事業化したものがABC-XYZ管理区分に移行します。これらは、四半期ごとにそれぞれの進捗を確認し、投資／撤退の判断をしています。

利益配分の考え方

利益配分に関しては、株主の皆様への還元、足元の設備投資、将来の事業展開を見据えた投資資金を総合的に勘案し、適正な配分を継続的に行うことを基本方針としています。株主への配当性向は30～40%を堅持する考えでしたが、

2019年度の親会社株主に帰属する当社純利益が約105億円の損失となったことから、2020年度の配当を無配とすることにしました。株主の皆様には深くお詫びを申し上げますとともに、早期の業績回復に努めていきます。

変革期における財務統括役員の役割

私の使命は、執行のトップである社長とともに企業価値を持続的に向上させることだと考えています。成長戦略と財務体質の強化、リスクマネジメントや内部統制の運営を支えることも財務統括役員の役割であり、さまざまなリスクに対処するための資金面でのリソース配分を、取締役会制度のガバナンス機能を十分に効かせながら判断していきます。

短期的にはこれ以上企業価値を毀損させないように事業・資産を整理し、それにより生まれたキャッシュで再投資を行う、このサイクルを繰り返すことで企業価値を高め、中長期的にエクセレントカンパニーとして、営業利益率2桁を継続的に出せる会社にしていきたいと考えます。

事業改革を通じて、財務面からマクセルグループの体質改善を行い、持続的な成長による企業価値の向上をめざすべく、より一層の経営努力をしていきます。皆様にはこれからも、マクセルグループをご支援くださいますようお願いいたします。

