

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

2020年度の振り返り

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という厳しい経営環境の中にあって、事業面では利益ベースで前年を上回り、財務面では命題の一つであった手元資金の流動性を確保して事業改革を進めるための資金を賄えたという点で、概ね計画通りに進めることができたと評価しています。一方、事業改革はやり切ったものの、それに伴う特別損失により2期連続で最終赤字になった点は、財務統括役員として責任を感じています。

前中期経営計画(MG20)では、事業規模の拡大に向けた投資を積極的に進めて技術や商流などを獲得する一方、事業領域の拡大に伴い製品群が広がりすぎたことにより、収益性に対するガバナンスをうまく効かせることができなかったことが反省点です。そのため、新中期経営計画MEX23では規模拡大ではなく、利益成長と企業価値を重視する方針を掲げています。

ROIC 経営の推進

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、企業価値向上にはBS(貸借対照表)／CF(キャッシュ・フロー)を重視した経営を進めていく必要があります。マクセルグループでは、2019年度から導入したROIC(投下資本利益率)をグループ共通の中核指標として浸透を加速させています。ROICは事業の稼ぐ力が、投下資本に対するコスト(WACC:加重平均資本コスト)を上回り、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ます。

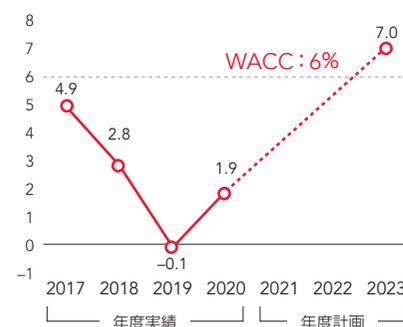
2020年度まではROICの「浸透フェーズ」でしたが、2021年度からは「本格運用フェーズ」と位置付けて、MEX23において目標を設定して実行、評価していきます。これまでの目標は、全社と事業本部との間で乖離が生じていたため、改めて全社共通の目標を設定し、事業本部別に落とし

込んだ目標に置き換えて進捗を定期的にフォローしていきます。

これまで触れてきた通り、ROICを導入する一番の目的は、企業価値を向上させることです。ROICは投下資本に対する税引後営業利益で導き出されることから分かるように、投下資本コストを上回る利益率を生み出さなければ企業価値は向上しません。MEX23では「ROIC 7%超」を目標としており、その達成に向けて全社一プロジェクトのもとROIC改善活動を推進しています。全社レベルでの枠組みを設計して四半期ごとのポートフォリオ会議において、事業本部別に進捗を評価して改善につなげるPDCAサイクルを回していきます。

ROICを改善する取り組みの中でまず営業利益の改善に寄与する取り組みとして、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目標 (%)



実施事項

目標	2023年度 ROIC 7%超
評価	役員評価／業績評価 への導入
体制	全社プロジェクト 推進 四半期PDCA 管理推進
実行内容	【収益ドライバー】 成長事業 での収益拡大 厳選した 効率的投資 実行
	【効率性ドライバー】 運転資本の 適正化 固定資産 モニタリング 非稼働資産 への対応

財務統括役員メッセージ

ROICが全社及び事業部単位の財務規律であるのに対し、PIPJプロジェクトは機種単位の財務規律です。製品1個あたりの損益管理活動で、全社的な活動として事業本部に浸透しており、黒字機種種の拡大及び赤字機種種の削減を進めています。

PIPJプロジェクトがROICの分子になる利益を上げていく取り組みであるのに対して、分母の投下資本を適正に管理していくのが、PP(Profit Potential:適正在庫維持と利益の改善)及びマスプロ(運転資本の改善プロジェクト)で、運転資本改善、中でも在庫削減に寄与する活動です。

棚卸資産の圧縮方法はいくつかありますが、「必要最小単位で調達、必要最小ロットで製造、それを売り切る」ことがキャッシュ・フローにとって一番良いのです。要するに、PPは適正な棚卸資産で大きな利益を上げるプロジェクトなのです。PPとマスプロの活動により、2020年度末には在庫金額が前年度比50億円減少しました。こうした改善活動を進めて投下資本が小さくなれば、分母が小さくなってROICの向上につながります。MEX23において、目標数値を設定して取り組みを進めていきます。

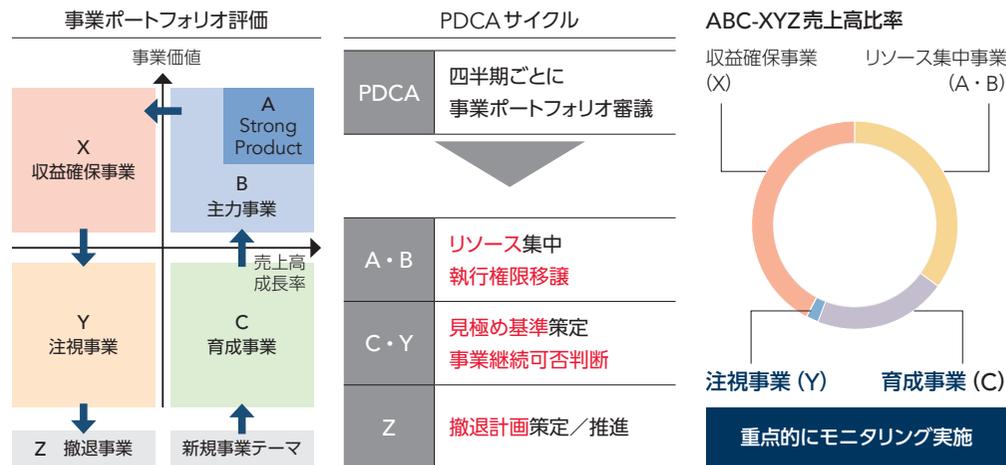
ABC-XYZ管理に基づき事業ポートフォリオの新陳代謝を加速

ABC-XYZ管理は、機種別より広い事業群での管理区分です。すべての事業群を営業利益率、成長性などによりランク分けし、ランクに応じた事業戦略を効率良く進めることを目的としています。A・Bランクは成長事業として投資を押し進め、Cは成長事業をめざすか注視事業に移行するかを峻別します。Y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。2020年度は、事業群を3割圧縮しました。財務規律の徹底が不足していた過去の反省を活かし、MEX23では定量的な判断基準を設定して事業継続の可否を判断します。この見極めは3カ月ごとに開催されるポートフォリオ会議で行います。

またROICの投下資本の適正化やABC-XYZ

管理の成長投資について新規投資を行う際は、投資委員会を開催します。ここでは技術、マーケティング、財務、環境等の担当が確認項目をもとに企業価値向上につながるか、本当に投資すべきかを精査します。審議を通ったものが取締役会に附議されることで、客観的な投資判断を行うプロセスとしています。投資後は定期的にモニタリングを実施し進捗をチェックしています。

ROICの低い事業を峻別していく一方、新たな成長のため、新規事業の立ち上げも重要となってきます。MEX23では、開発案件を全社で推進する体制として、新事業統括本部と営業統括本部を創設しました。新規事業については、ABC-XYZに至る以前のD(Development)とS(Start up)のフェーズです。



ステークホルダーの皆様へ

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。株主の皆様への配当性向は30~40%を堅持する考えですが、不本意ながら2019年度期末以降2020年度まで無配となってしまいました。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。

マクセルグループは、2020年度までの事業改革を経て企業価値・利益成長を重視した「価値にこだわる」経営方針を掲げ、再出発しました。私は、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。

