

財務統括役員メッセージ

取締役
増田 憲俊



ROIC経営の推進、 財務規律の徹底により 「価値にこだわる」体質へ変革します

2021年度の振り返り

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が続き、世界的な原材料・エネルギー価格の高騰、半導体の供給不足といった厳しい事業環境のなか、営業利益93億円を計上し、2014年3月の再上場以降における最高益を大幅に上回って更新しました。営業利益率も前期より4.1ポイント向上し、6.8%となりました。

為替については、円安が進行しましたが、為替の影響を受けにくい体質となっており、業績への影響はニュートラルとなっています。円安がプラスになる事業とマイナスになる事業があり、全社としてはバランスがとれる体制を構築しています。

このようなことから、2021年度の業績は全体として評価できるものであり、2023年度の目標である営業利益125億円、営業利益率10%に向

けて、稼ぐ力を着実に強化できていると感じています。

キャッシュ・フローについては、2020年度までは新型コロナウイルス感染症拡大の影響により不透明な事業環境で、海外のグループ会社はロックダウンの影響を受ける等不安定な状態にあり、キャッシュを厚めに持っていました。現在、それを成長投資に回すという良い循環が生まれ始めています。2021年度は、事業から創出されるキャッシュに加え、遊休資産ならびに政策保有株式の売却により50億円を計上し、キャッシュ・フローが増加しました。キャッシュは必要以上に積み上げることなく、次の成長に向けた投資に振り向けていきます。中期経営計画 **Maximum Excellence 2023** (以下、MEX23)の3年間において、設備投資を累計160億円、成長投資余力を累計170億円とする計画に変更はありません。成長13事業を中心に既存成長事業の強化

財務統括役員メッセージ

に向けた設備投資、そして、新規事業創出に向けた投資を積極的に行い、10年後のありたき姿に向けた第2フェーズとなる次期中期経営計画以降での収益貢献に資する取り組みを、着実に進めていきます。

2022年に入り、ロシア・ウクライナ情勢が急変したことにより、原材料・エネルギー価格の高騰や半導体の供給不足、物流の停滞、そして中国市場の減速等、備えるべき多くのリスクが発生していますが、世界情勢を注視し、キャッシュをマネジメントして対応していきます。サプライチェーンについては、安定調達面、コスト面から、あらためて見直していく必要があると考えています。

財務規律徹底による 事業ポートフォリオの強化

当社は、2019年度から、ROIC(投下資本利益率)をグループ共通の中核指標としています。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。

MEX23では「ROIC 7%超」を目標とし、事業本別に落とし込んだ目標に置き換え、また、社員への浸透を図るため、eラーニングの実施や、現場の社員が実感できるような説明を継続的に発信し、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、四半期ごとのポートフォリオ会議では、事業本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ます。

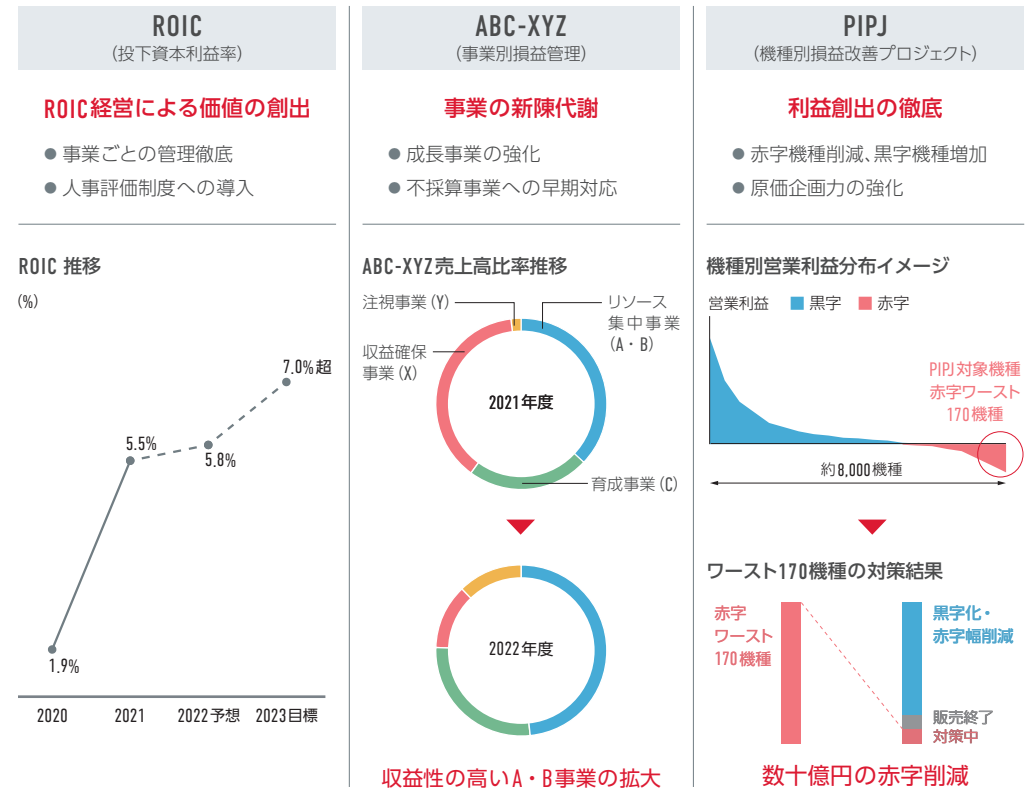
ROIC向上への取り組みとしては、営業利益の改善に向けて、ABC-XYZオペレーション(事業別損益管理)、厳選した効率的な投資活動、PIPJプロジェクト(機種別損益改善プロジェクト)を推進しています。

ABC-XYZオペレーションは、事業群での管理区分です。すべての事業群を営業利益率、成長性等によりランク分けし、ランクに応じた事業戦略

キャッシュアロケーション方針



2021～2023年度の累計ペース



を効率良く進め、事業ポートフォリオの新陳代謝を加速しています。A・Bランクは成長事業として投資を推し進め、Cランクは成長事業をめざす注視事業に移行するかを峻別します。Xランクは注意が必要な収益確保事業、Yランク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。Zランクは撤退する事業としています。事業構造改革から成長フェーズへ移

行するにあたっては、まずXYランクの下位にある事業を見極め、対処することに注力しています。該当する事業については月次の会議で業績をフォローしており、その中で業績が改善した事業もあります。

次に、厳選した効率的な投資を実行するための、客観的な投資判断を行うプロセスの徹底です。1億円以上の新規投資については、投資委員会を確認項目をもとに検討・審議しています。

財務統括役員メッセージ

企業価値向上につながるか、本当に投資すべきか、再考すべきか、技術・マーケティング・調達・環境・財務・法務・知的財産の各担当が、それぞれの知見から精査します。審議を通った案件が、経営会議・取締役会に附議されます。そして投資後は、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。

PIPJプロジェクトは、機種単位の財務規律で、製品1個当たりの損益管理活動です。全社的な活動として事業本部に浸透しており、黒字機種の拡大及び赤字機種の削減を進め、利益の創出を図ります。

ROICの分母となる投下資本の適正な管理に向けては、2020年から新しい指標として、PP (Profit Potential: 適正在庫維持と営業利益の

改善)を取り入れました。予算では目標PPを設け、常に注視しています。儲かるところにキャッシュを使う、というのが思想の原点です。2022年春においては、売上の伸びに比べ、在庫が増加しています。世界的な材料高騰や部品不足といった問題がなかなか解消されないなか、在庫を増やすことが利益に貢献するという判断のもと、意図的に在庫を持つようにしました。状況に応じて、適正な在庫をコントロールすることで、利益につなげていきます。

このような財務規律のもとでの徹底した管理により、MEX23の方針である「価値にこだわる」ことを、全社で実行できるようになっており、各事業本部と財務経理部との連携も強くなっていると感じます。原材料価格の高騰への対応につい

ても、以前であれば、営業は販売価格に反映することを避ける傾向がありましたが、現在は、稼ぐためにはどうすべきか考え、行動するように変化しています。

管理部門の一本化により、 情報を集約、施策を迅速に遂行

マクセルは2021年度に新事業統括本部と営業統括本部を新設し、マーケット情報や営業情報を横串で共有する体制としましたが、管理部門についても、2022年4月に、財務経理部門・人事総務部門・情報システム部門を、すべて本社に属する組織としました。これにより、迅速に情報を集約し、施策を遂行することができるようになります。

この新しい組織のもと、非財務情報の見える化を進め、ESGへの取り組みを強化していきます。人的資本については、多様性が会社の活性化に必要なことだと考えています。多くの合併を経てきたマクセルは、さまざまなバックグラウンドや考え方をを持った社員がおり、多様性があるといえます。一方、女性の割合はエンジニアが全体の25%程、事務系社員が全体の半分程となっており、今後、女性社員を増やし、女性社員比率・女性管理職比率を高めていきたいと考えています。

利益配分・株主還元方針

利益配分に関しては、株主の皆様への還元、設備投資、将来の事業展開を見据えた投資資金、社員への還元について総合的に勘案し、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。配当性向は30～40%を堅持する考えです。

また、2022年5月に、自己株式の取得及び消却を発表しました。資本効率を高め企業価値の向上を図るとともに、事業構造改革が成長フェーズに移ったという経営陣のメッセージを込めて実施しました。

引き続き、価値にこだわる、利益成長を重視した経営のもと、財務面からマクセルグループの体質強化を図っていきます。

2022年9月

取締役

増田 憲俊

配当

- 基本方針「配当性向30～40%」に沿って継続的・安定的に配当を実施

配当 (普通配当)	中間	期末	合計
2021年度	20円	20円	40円
2022年度 (予想)	20円	20円	40円

自己株式取得

- 手元資金、株価状況などを総合的に判断し、株主還元策を拡充
- 成長のための投資を十分に確保した上で自己株式の取得及び消却を実施

取得する株式の総額・株数	50億円または5,750,000株を上限とする
取得する期間	2022年5月16日～2023年3月10日
取得後の予定	取得する自己株式の全株を消却

