

平成 28 年 5 月 13 日

各 位

会社名 株 式 会 社 M C J  
代表者名 代表取締役社長兼会長 高島 勇二  
(東証第二部 コード番号:6670)  
問合せ先 取締役 コーポレート本部長 浅貝 武司  
(電話番号 03-6739-3991)

## 中期経営計画策定のお知らせ

当社は、この度、平成 29 年 3 月期を初年度とする中期経営計画（平成 28 年 4 月～平成 31 年 3 月）を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

### 1. 中期経営計画の対象期間

平成 28 年 4 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日まで

### 2. 基本方針

当社グループは、中長期的に「幅広い IT デバイス×幅広い IT サービスの提供」を軸とした成長を目指します。

- ・パソコン関連に限定せず、幅広く、総合的な IT デバイス製品の取扱いを強化
- ・既存事業に関連するサービス分野への進出
- ・各種マーケティング施策による認知度向上、営業効率向上策への取り組み
- ・自社のバリューチェーンの強化および取り扱い製品やサービスの拡充を目的とした M&A や他社との事業提携
- ・革新的な製品・サービスを有するベンチャー企業との提携および効率的なベンチャー企業投資
- ・新事業領域であるサービス分野への進出による新たな収益基盤の育成

これらの基本方針を達成するにあたり、売上高営業利益率、ROIC、ROE 及び配当性向を経営上の重要指標として位置付け、今後の事業展開を行ってまいります。

### 3. 経営目標（平成 31 年 3 月期）

売上高：1,120 億円～1,200 億円

営業利益：60 億円～65 億円

※ 詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上



# 株式会社MCJ 2017—2019年度 中期経営計画



株式会社MCJ  
2016年5月13日



# 成長を実現するにあたっての基本方針の構成要素

M C J M C J

基本方針

» 当社グループの成長を実現するための基本構成要素及び方針。本資料対象は事業及び財務方針

## <当社グループの基本方針構成>

継続的な成長を実現する為の3本の軸

構成要素

### 経営ビジョン及び事業方針

- » 明確な向かうべき方向性の設定によるグループ戦略、成長戦略の策定
- » 既存事業強化施策
- » M&A・アライアンス方針
- » ベンチャー投資方針

### 財務面での方針

- » 収益性管理
- » 資本効率を意識した経営
- » 事業の実態と環境にあったKPIを重要指標として設定
- » 株主還元方針

### 経営インフラ面での方針

- » 経営人材の強化・育成
- » コーポレートガバナンス(CG)対応

詳細内容

本資料P2～8参照

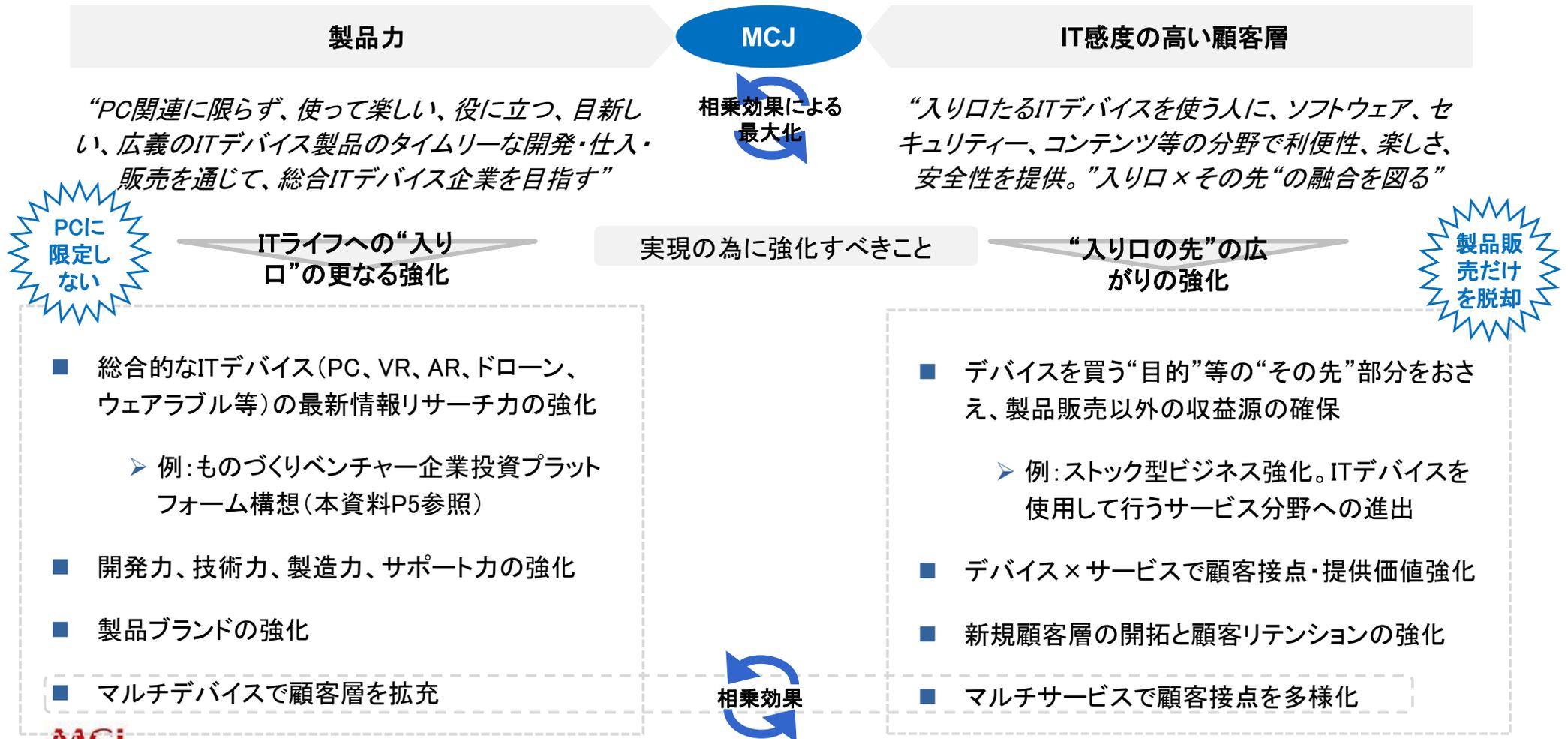
本資料P9～11参照

CGについては7月開示の報告書にて当社の取り組みを公表予定

# MCJグループとして目指す姿； 中長期ビジョン

- 製品力とIT感度の高い顧客層という二つの強みを今後も活かし、両辺の価値の最大化を図る
  - デバイスというITライフの“入り口”に事業領域を限定せず、成長を追及

## MCJグループとして目指す姿

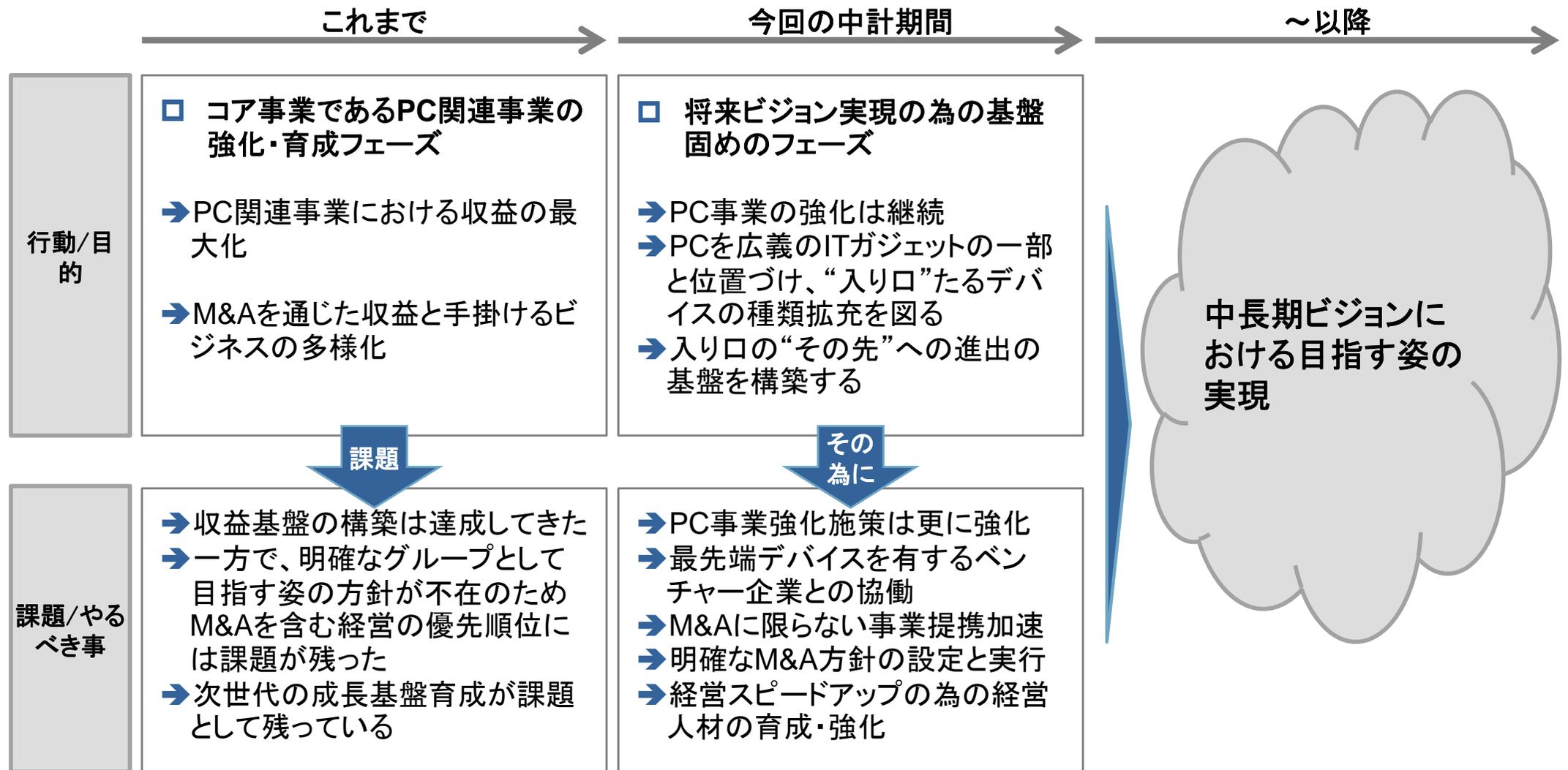


# 中長期ビジョンにおける今回の中計の位置づけ



## □ 目指すべき方向性と成長を実現するための基盤固めのフェーズ

➢ 但し、“利益ある成長”と先行投資バランスのかじ取りを行う



# 中長期ビジョン実現に向けたM&A・アライアンス方針

## □ ビジョン実現の為に、以下の方針にてM&A・アライアンス戦略を推進する

- 既存事業強化を軸としつつ、将来の種まきを過度なリスクを取らない範囲で実施

M&A・事業アライアンスに係る大方針	方針	M&Aの目的等
<p>既存事業関連①</p> <p>Value chain強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 既存の開発、仕入、販売、保守等の既存value chain機能の強化を狙う</li> <li>» グループに無い機能、弱い機能の補完を目的とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 各グループ会社の擁するvalue chain機能の拡充ニーズに基づく</li> <li>» 今後の事業拡大の為にオペレーション上の基盤再強化を目的とする</li> </ul>
<p>既存事業関連②</p> <p>製品・顧客軸強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 取り扱い製品、販売先顧客軸での既存事業の強化を狙う</li> <li>» 新たな製品群、業界を含む顧客層の開拓を目的とする(但しデバイスに限らない例：ソフト等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 各グループ会社の足元の営業ニーズ、営業戦略に合致した個別テーマを設定</li> <li>» “入り口”たる取り扱いデバイス拡充に伴う商流の強化を目的とする</li> </ul>
<p>新規事業関連</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» ITデバイスによらない、既存事業の枠外の投資</li> <li>» ソフトウェア、セキュリティー、コンテンツ等。領域は限定せずも、特定領域に過度にベットはせず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» デバイスを活用する事業への進出によりデバイス事業との相乗効果を狙う</li> <li>» 将来の事業の柱の一つとなりうる事業の探求を目的とする</li> </ul>

# 中長期ビジョン実現に向けたベンチャー投資方針

## □ 最先端のデバイス情報取得や取り扱いデバイスの拡充に、ベンチャー育成をミックス

➤ 本年度3月24日にIRにて発表済みの“ものづくりベンチャープラットフォーム構想”

### 当社の持つValue Chain上のファンクション概略



VBが自社では対応しきれない機能を当社グループが補完・支援  
⇒各社のニーズに合わせたテラーメイド支援の実施

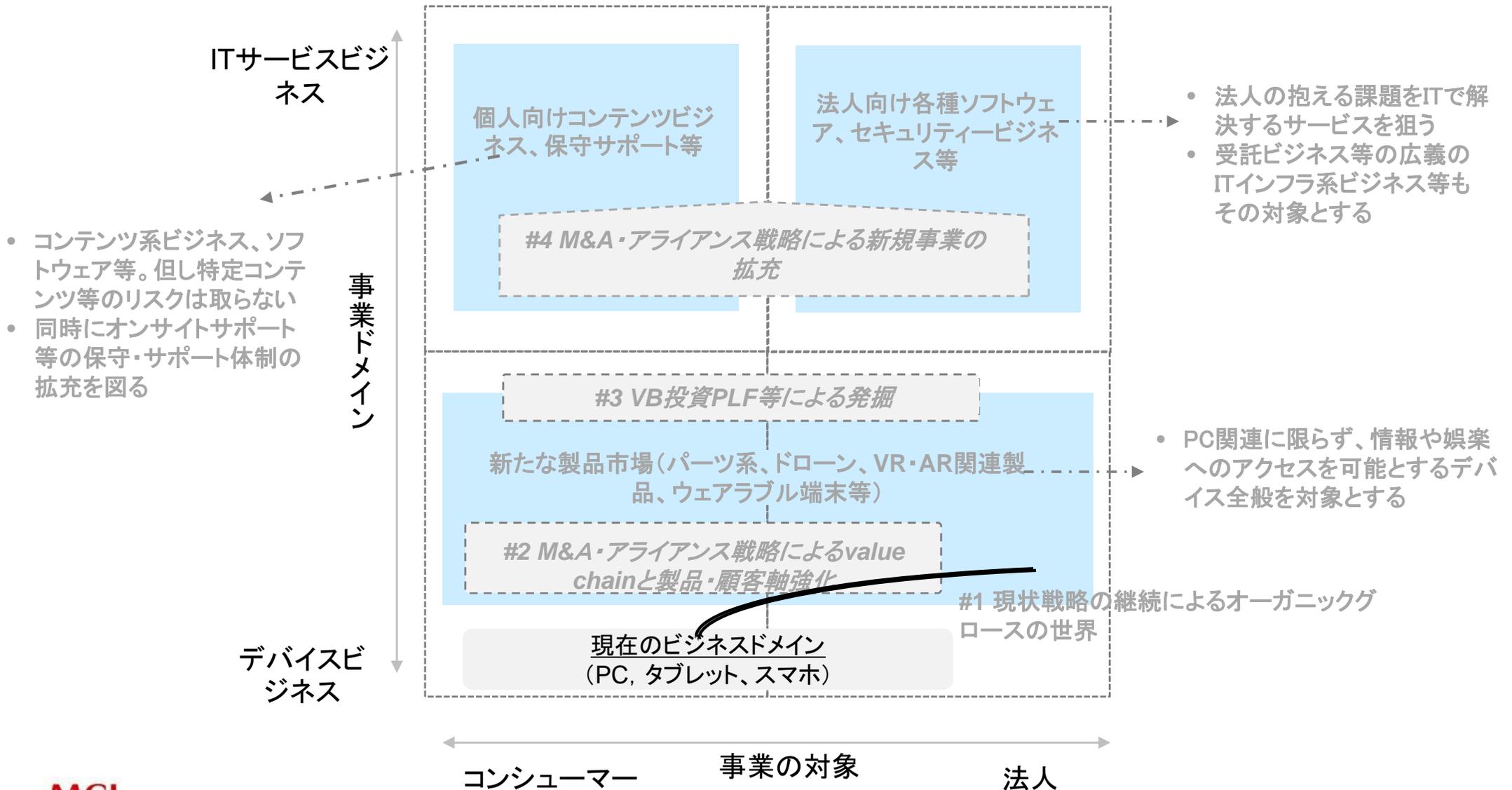
#### 投資基本方針

- » 日本におけるものづくり系ベンチャー企業の支援プラットフォームとなる事を目指す
- » 開発から販売、アフターサービスの全てに係る、投資先が必要な事業上の機能を投資先へ提供し、事業上のバリューアップありきの投資を実行
- » IT系ガジェットを中心とするものづくり系ベンチャーをその投資対象とする
- » 同時に海外ものづくりベンチャーの日本進出におけるパートナーとなる事を目指す

# 中長期ビジョンとVB投資・M&A戦略との関係



## □ マルチデバイス路線を進めつつ、マルチサービス化でデバイスの“その先”を拡充



## 子会社等売却

ITデバイス関連事業及びデバイスを活用したサービス等の分野への集中を加速

- 株式会社秀和システム売却
  - » 2015年12月22日株式譲渡完了
  - » 事業内容: 書籍の出版及び販売
  - » 売却先: 株式会社ウエノグループ
  
- ティアクラッセ株式会社売却
  - » 2016年4月1日株式譲渡完了
  - » 事業内容: 女性向けアパレル製品の企画・販売及びECサイト運営
  - » 売却先: 株式会社オンワードホールディングス

## 新たな投資方針策定

ベンチャー投資及びM&Aの双方において明確な方針に基づいた実行体制を構築

- ベンチャー企業投資方針の策定と発表
  - » 2016年3月24日IRリリース
  - » 自社リソースを活かしたものづくりVB支援
  - » 内容は本資料P5参照
  
- 新たなM&A方針の策定
  - » 既存事業強化をvalue chain軸視点と、製品・顧客軸視点から立案・実行
  - » 新規事業強化を中長期ビジョンに沿ったドメインにて立案・実行
  - » 内容は本資料P4を参照

## 中長期ビジョンに沿った足元の動き (2/2)

### □ 従来型PCの枠外の製品へも積極進出

» 市場トレンド、ユーザーニーズに合わせたデバイスの拡充による“入り口”の強化

スティック PC		<ul style="list-style-type: none"><li>» 日本初のスティック型のPCを製品化</li><li>» 2015年日経「優秀商品・サービス賞」等を受賞</li></ul>
Windowsスマートフォン・タブレット		<ul style="list-style-type: none"><li>» 日本初でSIM-freeの Windows版スマートフォンを製品化</li><li>» タブレット端末も取り扱い</li></ul>
VR関連製品		<ul style="list-style-type: none"><li>» Oculus、HTC等のVR*1に対応する高性能PCの提供、GALAXY Microsystems社のVR端末の取り扱い等を積極化</li></ul>

# 重要視する事業上の経営管理指標

□ 以下のKPIを最重要KPIとし、安定的に以下の値を達成する事を目標とする

## 重要視するKPI

## 目標数値及び設定の趣旨

前期実績

計画上目標値

KPI設定の趣旨及び背景

営業利益率

<営業利益/売上高>

5.0%

**5%程度**

- » 本業注力路線を進める方針、及び事業ドメイン的に利益率・コストの管理が至上命題であると認識し、重要指標とする
- » 単なる規模追求をせず、利益を伴う成長、本業とのシナジーが見込める分野でのM&Aを実施

ROIC

<NOPAT<sup>\*1</sup>/事業性投下資  
> ※次項参照

11.6%

**10%以上**

- » 当社の事業領域および今後の方向性、複数の異なる事業ポートフォリオを管理する事を鑑みると、投下資本リターンを念頭に既存事業運営及び今後のM&Aを実行する事が重要と考え重要指標とする
- » 各事業責任者にとっての行動指針として明確

ROE

<当期純利益/株主資本<sup>\*2</sup>>

13.0%

**10%以上**

- » 上記ROIC共々資本効率を意識した経営を行い、下記配当を充実させ株主にとっての高リターン企業を目指すべく重要指標とする
- » 収益性向上、総資産回転率向上というROICと同様のメニューでもってROE向上を図る

配当性向

<配当総額/当期純利益>

20.5%

**20%以上**

- » 将来への成長投資及び環境変化に対応するためのエクティークッションとのバランスの中で株主還元を強化する方向であると共に、TSR<sup>\*3</sup>向上を目指し重要指標とする

# ROICを採用することの合理性について

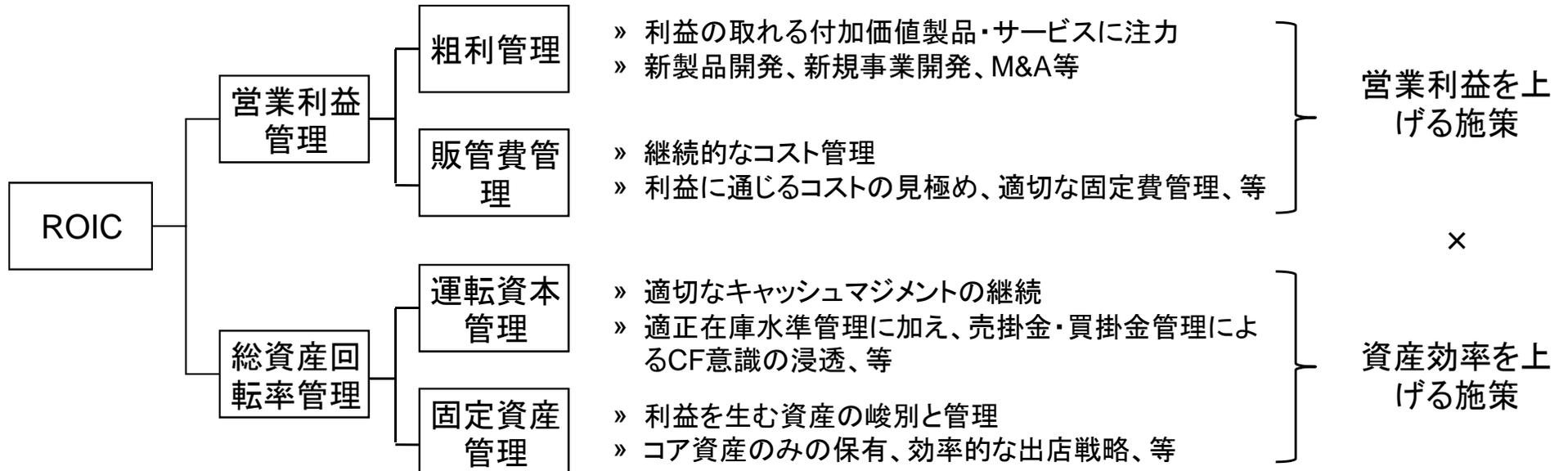
- 事業内容及び環境を鑑みた際の事業性投下資本に対するリターン管理の必要性、複数の事業ポートフォリオ管理上の必要性、並びに各事業責任者にとっての分かり易さからROICを採用

当社の計算式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT (税引き後営業利益)}}{\text{事業性投下資本}^*1 (\text{運転資本} + \text{固定資産})}$$

- » 事業に係る収益性管理と資産の効率性管理の両輪で成長を図る
- » 分母投下資本は、事業管理上の行動指針としての分かり易さから純資産+有利子負債(調達サイド)ではなく運用サイドで計算

行動指針の一般例



## 基本方針

### 基本方針

- ✓ 着実なFCF\*1創出力向上
- ✓ 機動的な対応力を重視
- ✓ 財務の柔軟性とリスクの  
バランスを重視
- ✓ 株主還元を重視

## 重点項目と方針

項目	方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フリーキャッシュフロー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業利益率、ROIC重視により収益性を向上</li> <li>✓ 結果として営業CFの最大化を通じてFCF向上を図る</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 成長投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本中計期間においては大規模CAPEX*2は想定せず</li> <li>✓ M&amp;A等の成長投資は案件ありきで機動的に対応</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 資金調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ M&amp;A等の成長投資は基本手元資金及び借入金を活用</li> <li>✓ 財務の柔軟性を念頭に一律のD/E比率等は設けない</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 株主還元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 最重要視するKPIの一つ</li> <li>✓ 期中投資規模によらず20%以上の継続配当を目指す</li> </ul>

# 本中計期間における売上及び営業利益率の目標

## □ 売上高の成長と収益率の上昇を持続的に両立させる

» 売上、営業利益共に過去最高の業績達成を目標とする

(単位:百万円)

売上高

140,000  
130,000  
120,000  
110,000  
100,000  
90,000  
80,000  
70,000  
60,000

2013年  
3月期

2014年  
3月期

2015年  
3月期

2016年  
3月期

2017年  
3月期

2019年  
3月期

売上高 営業利益

(単位:百万円)

営業利益

7,000  
6,000  
5,000  
4,000  
3,000  
2,000  
1,000  
0

<本中計計画数値>

1,808

4,061

5,068

5,167

5,353

6,500

6,000

85,866

104,003

102,889

103,288

105,288

112,000~  
120,000

最終年度売上高  
112,000~  
120,000百万円

最終年度営業利益  
6,000~  
6,500百万円(営業利益率5.4%程度)

# 主要各社の戦略的方向性



主要な方向性		内容
マウス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製品開発、広告積極化による認知度向上</li> <li>✓ より効率的な営業を追及</li> <li>✓ オペレーション基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 新製品開発によるビジネス機会の拡大と広告による認知度向上によるマウスブランドの拡大と基盤強化</li> <li>» 商社、EC系販売店等とのリレーション強化による販売力強化</li> <li>» 基幹システム、サポート体制強化、人材開発等の成長投資</li> </ul>
ユニットコム	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サポート、リユースビジネスの拡大</li> <li>✓ 販売チャネルミックス適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» PC等の製品販売を軸に、修理サポート、設定等のサービスビジネスの拡大、中古取り扱い等の周辺サービスを継続強化</li> <li>» 店舗体制の見直しを継続</li> <li>» Web、法人販売の強化</li> </ul>
テックウインド	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 取扱製品の拡充</li> <li>✓ 法人向けソリューションビジネスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 新カテゴリを含めた新製品開拓による需要喚起</li> <li>» 法人向けビジネスの拡大</li> <li>» サーバー・ストレージビジネスへの更なる注力</li> </ul>
iiyama	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既存製品に加え新製品開発による需要開拓</li> <li>✓ 販売強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 既存産業用タッチパネルモニタ等に加え、付加価値のある新製品の投入を図る</li> <li>» 販売機会ロスの低減と地理的な拡大</li> </ul>
アプレシオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 機動的な店舗政策</li> <li>✓ 立地に合わせた設備・サービスの拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 立地や条件に応じて新規出店の一方、閉店判断も迅速に行う</li> <li>» 既存の強い店舗を更に強くするべく、人気設備やサービスの入れ替え、導入、店舗投資をピンポイントで実施</li> </ul>

## 2017年3月期計画について

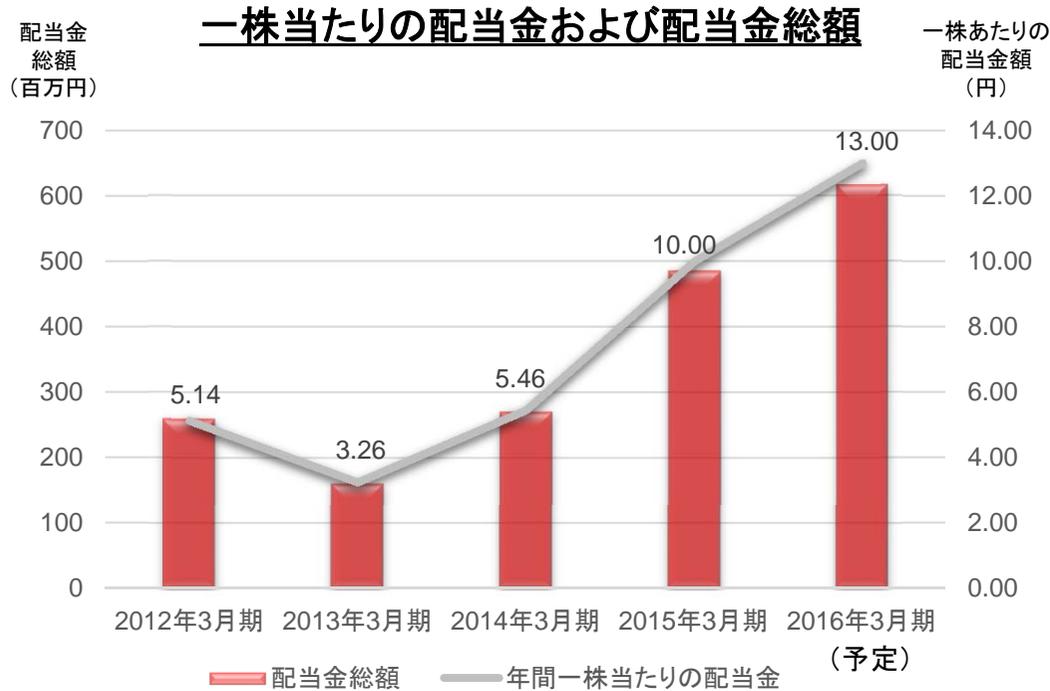


- 主力のPC事業を取り巻く環境は引き続き厳しいものと認識
- 本資料P13に記載の各施策を追及及び本資料P9に記載の主要経営指標を念頭に過去最高業績の更新を目指す

単位：百万円

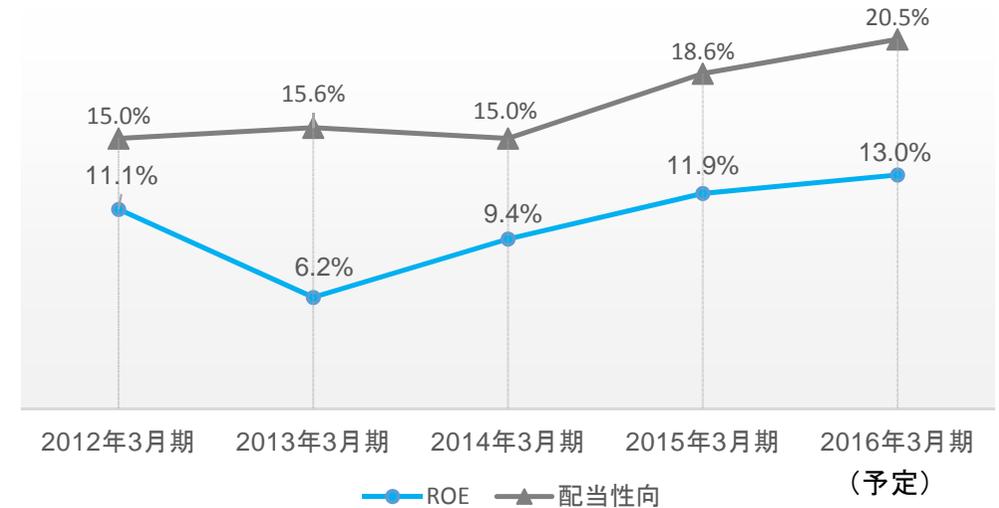
	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益
第 2 四 半 期	51,802	2,476	2,534	1,797
売 上 高 比 率	-	4.8%	4.9%	3.5%
対 前 年 同 期 率	5.1%	3.4%	10.9%	29.0%
通 期	105,288	5,353	5,424	3,523
売 上 高 比 率	-	5.1%	5.2%	3.3%
対 前 年 率	1.9%	3.6%	8.2%	14.1%

# ご参考) 配当実績について



- » 配当の充実は今後も継続
- » 株主優待制度も本年度より導入済み

### ROE及び配当性向の推移



- » 継続的に株主価値を高め、株主還元を高める企業を今後も目指す

# Appendix

## 会社概要

- 商号 : 株式会社MCJ (英語表記 MCJ Co.,Ltd.)
- 設立 : 1998年8月
- 代表者 : 代表取締役社長兼会長 高島 勇二
- 資本金 : 3,849,104,600円
- 従業員数(連結) : 1,095名(2016年3月期)
- 発行済株式数 : 50,862,300株
- 証券コード : 6670(東京証券取引所第2部上場)

# グループ概要



■ PC本体、PCパーツ、モニター、PC周辺機器等の製造・販売（11社）

総合エンターテインメント事業

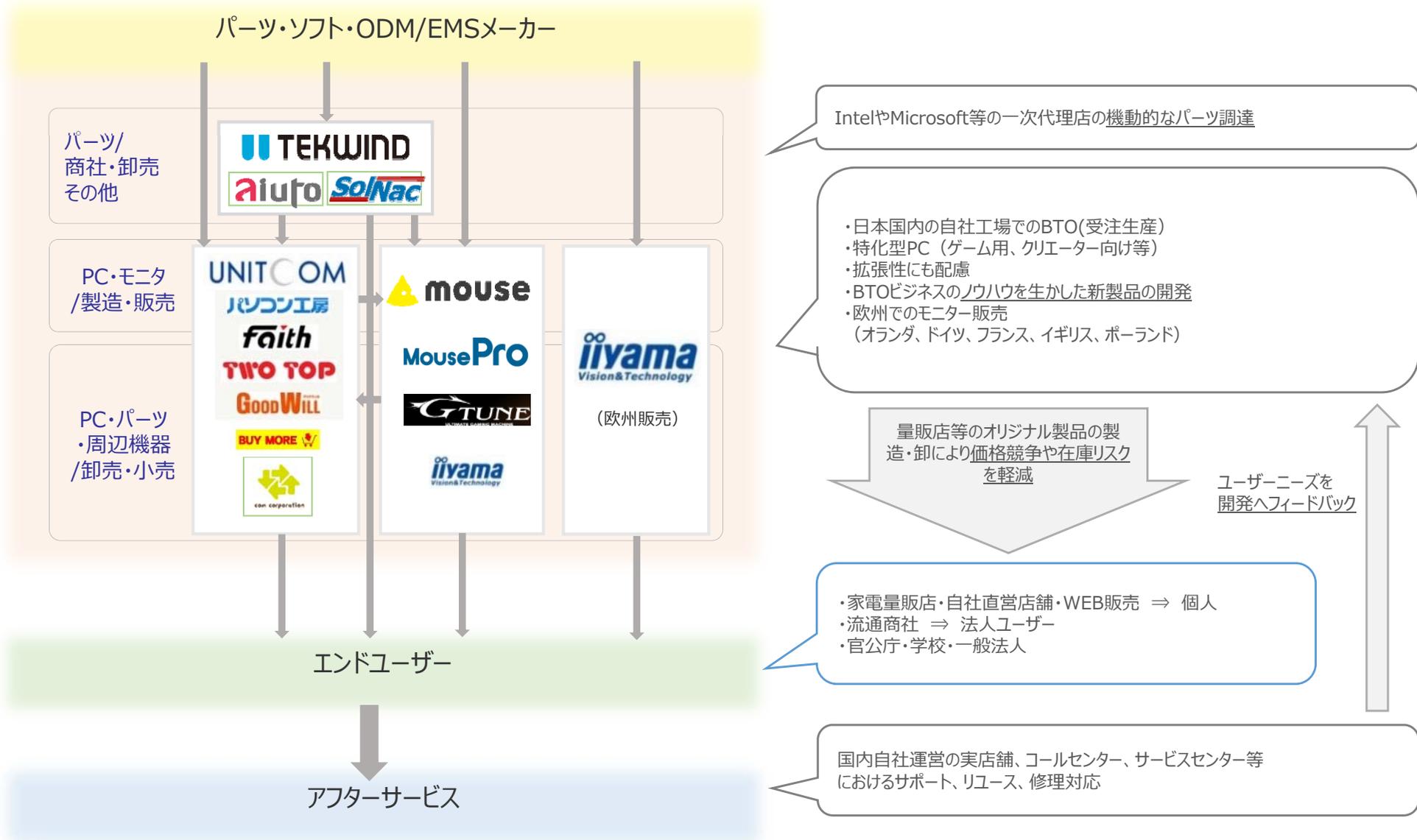


■ 複合カフェ「aprecio（アプレシオ）」の運営（1社）

※平成27年12月22日付で(株)秀和システム、平成28年4月1日付でティアクラスセ(株)の全株式を譲渡したことにより、「ICT関連事業」の該当子会社が無くなることから、平成29年3月期より、同セグメントは消滅する見込みです。

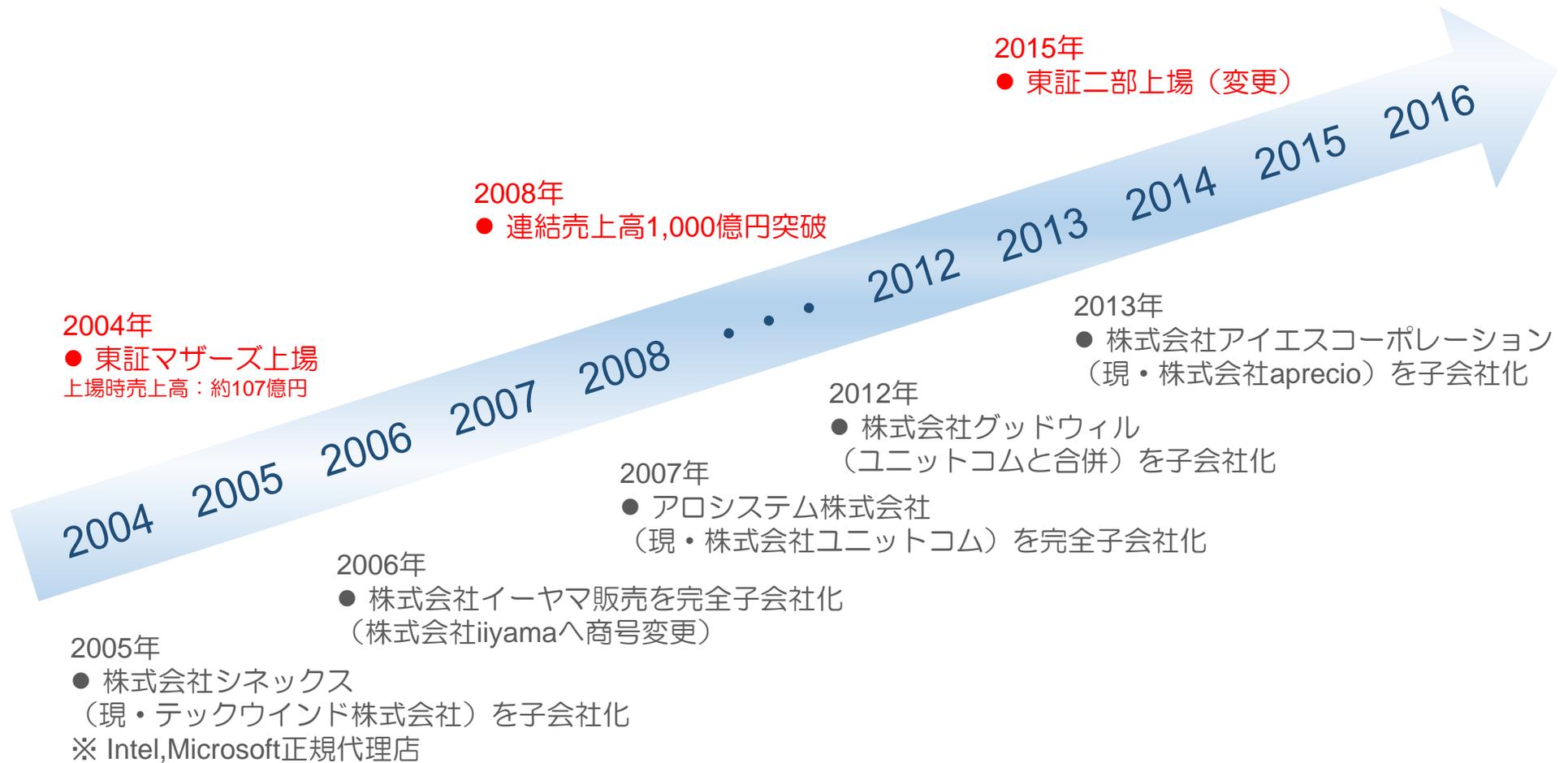
# 開発、仕入、製造から販売、アフターサービスまでの一貫したバリューチェーンを有する

## □ 一貫通貫した製品・サービス提供でグループシナジーを發揮



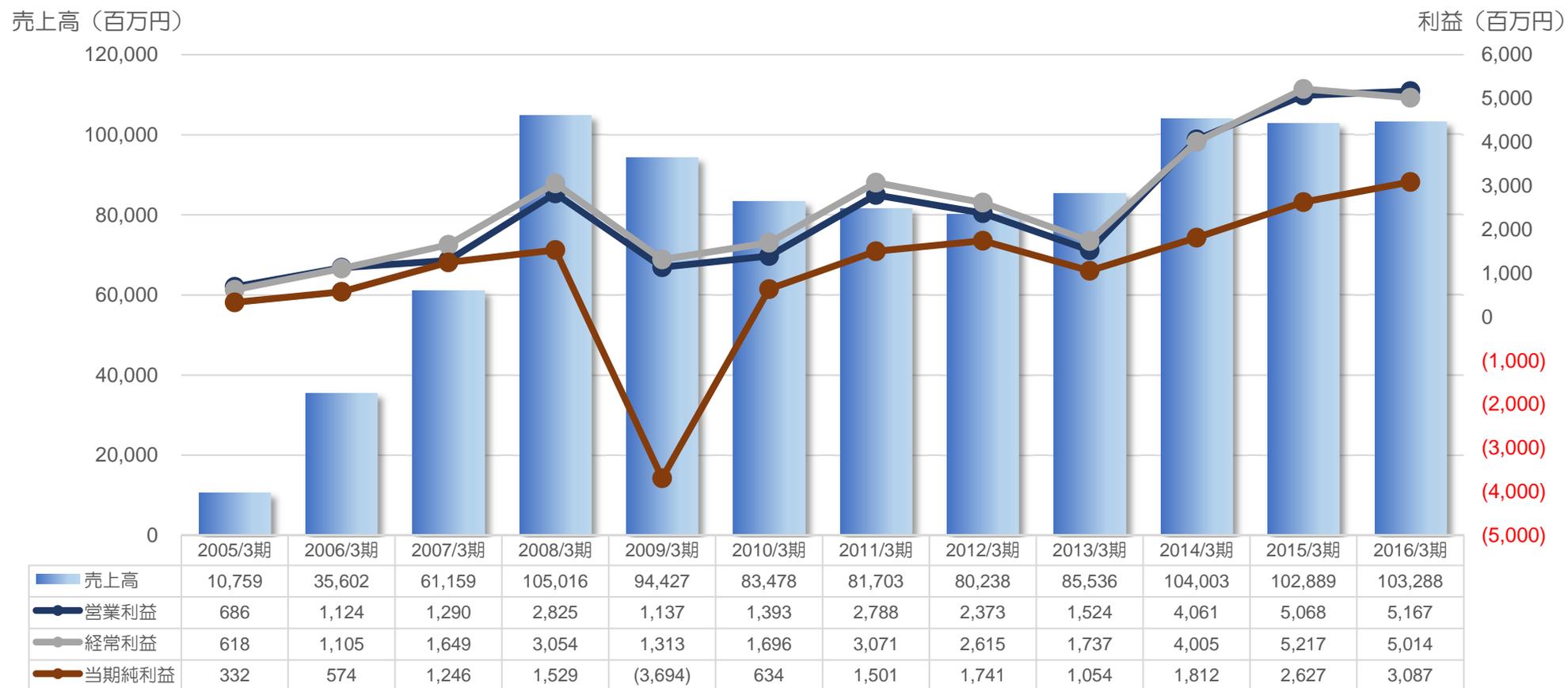


## □ 上場以降の当社グループの主な歩みは以下の通り



# 業績推移

□ 2004年の東証マザーズ上場時から、売上高はおよそ10倍へ



# 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点において入手可能な情報及び合理的であると判断する一定の前提及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提として作成されており、実際の業績等は様々な要因によりこれらの見通しとは異なる可能性があります。

当社は、これらの将来の見通しに関する事項を常に改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

尚、実際の業績等に影響を与える主な項目例は以下の通りとなりますが、将来見通しに影響を与える項目はこれらに限定されるものではありません。

- » 当社グループの事業領域を取り巻く各種経済情勢
- » 当社グループの製品・サービスに対する需要
- » 新製品等開発に係る当社グループの能力及び新製品・サービスの動向
- » M&Aや他社との事業等の提携
- » 資金調達環境、為替動向等の財務を取り巻く環境
- » 事故・自然災害等

## < IR及び本資料に関するお問い合わせ >

株式会社MCJ  
法務・IR部 広報IR担当

TEL : 03-6739-3991  
HP : [www.mcj.jp/](http://www.mcj.jp/)

**MCJ**  
HOLDING COMPANY