

マウスコンピューターは なぜ薄利ビジネスを勝ち抜けたのか？

桜橋ビジネス勉強会 #35

2022年10月15日

スケジュール

1400－1420 参加者自己紹介

1420－1600 杉田スピーチ

<休憩>

1600－1630 グループディスカッション

1630－1720 全体ディスカッション

問題意識

- 事業の加速・減速のGを体感したい。
- 事業ポートフォリオ形成の試行錯誤、紆余曲折の悩みを共有したい。
- なぜレッドオーシャンを(今のところ)勝ち抜けているのか？
何が競争力？
- 自分にとって、「お金があればやりたいこと」は何だろう？

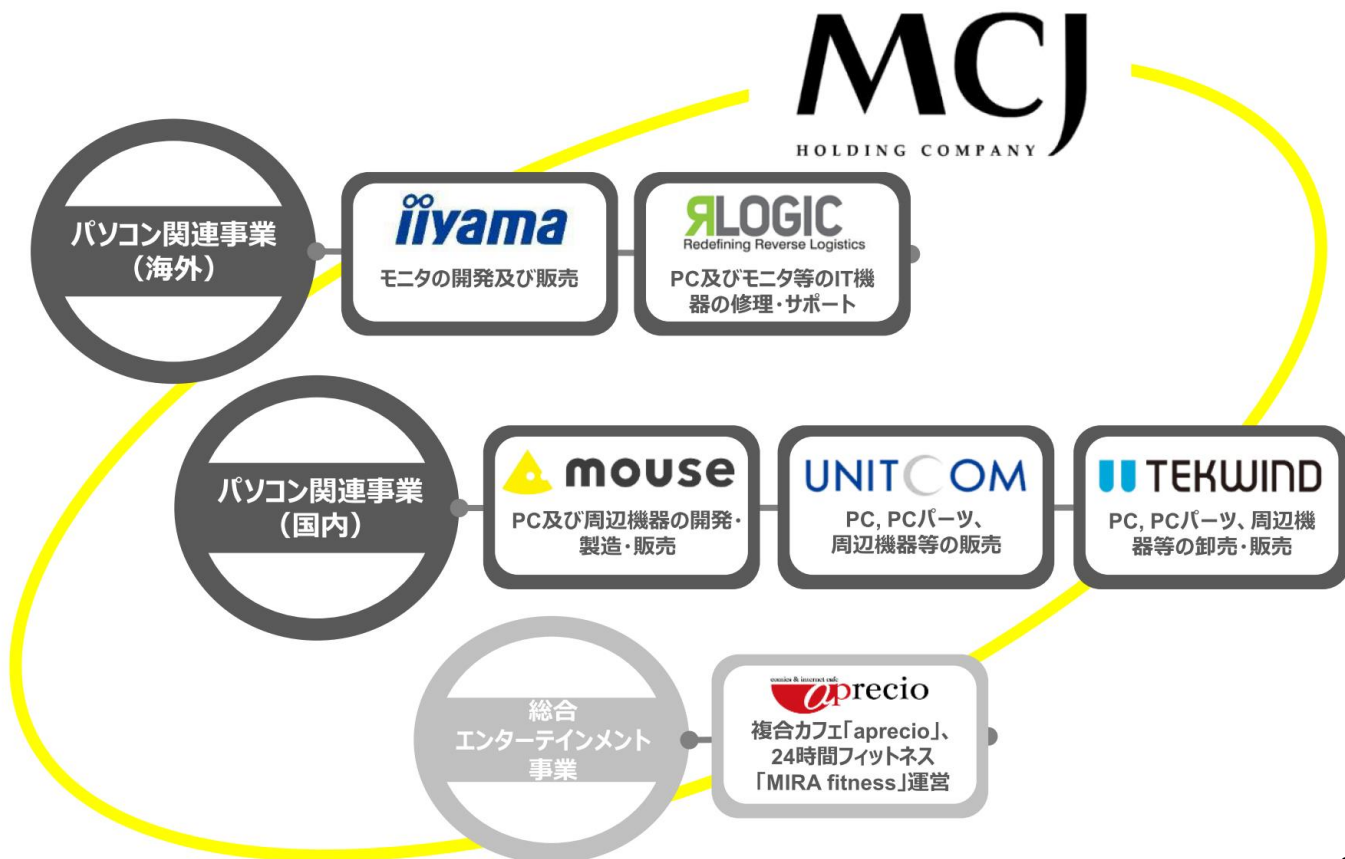
構成

概観	・・・5
創業期 1999-2005	・・・15
イケイケ期 2006-2008	・・・28
辛酸期 2009-2013	・・・37
立て直し期 2014-2017	・・・44
追い風期 2018-2022	・・・52
再度概観	・・・60

概観

現在① 業容

- ホールディングカンパニー「MCJ」のグループ企業
- 国内生産(飯山市)のBTOメーカー
- 24時間365日サポート、沖縄コールセンター



現在② 話題

- ホームページ～京都祇園編動画
- 一気に知名度を上げた乃木坂46の動画
- キッザニア甲子園にも

現在③ MCJ業績（2022年3月期連結業績）



連結業績サマリー（1/2）

M C J M C J

2022年
3月期
実績

通期
累計期間

□ 累計期間としての**売上高過去最高**を更新

- 売上高： 1,912億円 （前期比 9.8%増）
- 営業利益： 134億円 （同 14.7%減）
 - 軟調な市場環境や厳しい調達環境にも関わらず売上は好調に推移
 - 一方で、原材料・部材不足に伴う原価高騰やサプライチェーンの混乱、新会計基準適用の影響などにより**前期比減益**

1月～3月
会計期間

□ 会計期間としての**売上高過去最高**を更新

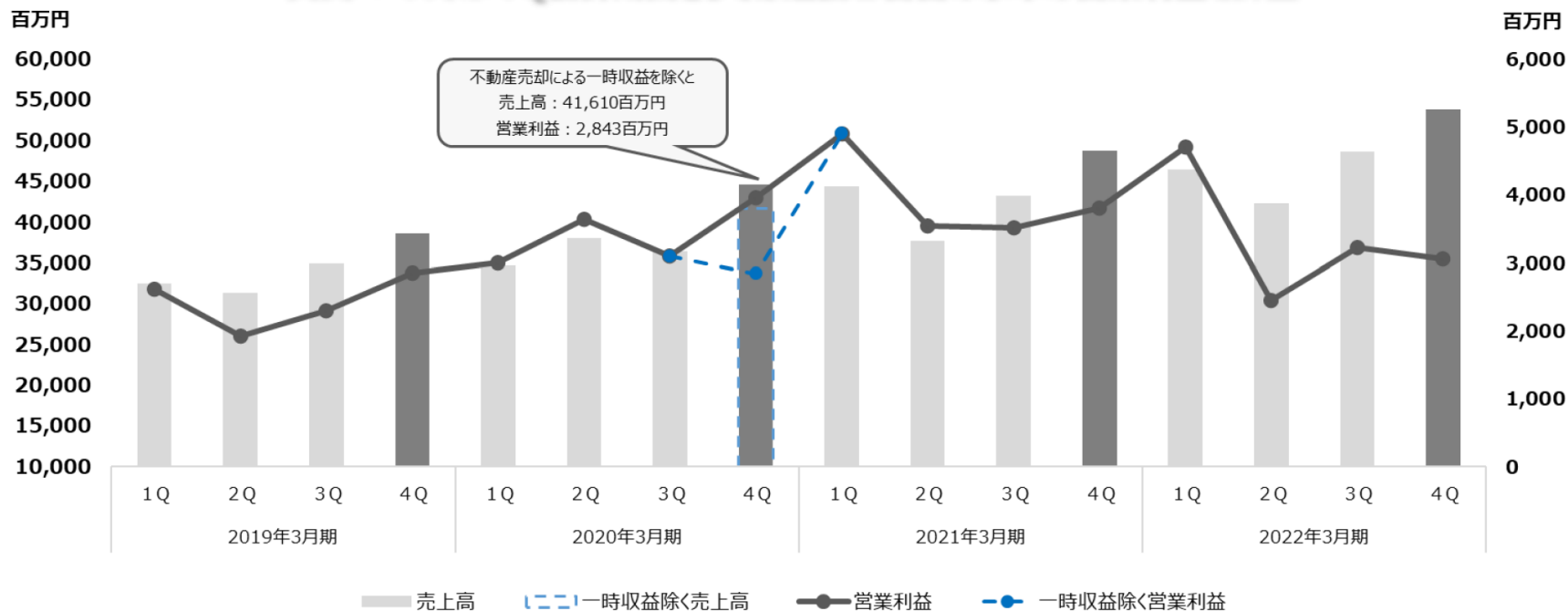
- 売上高： 538億円 （前期比 10.4%増）
- 営業利益： 30億円 （同 19.6%減）
 - 国内（1月～3月）・海外（10月～12月）**パソコン関連事業主要全社が前期比増収**を達成
 - 総合エンターテインメント事業は**4Q営業利益がブレイクイーブンの水準まで回復**
 - 原材料等の価格高騰などにより、各利益は減益

現在③ MCJ業績（2022年3月期連結業績）



2022年3月期 連結業績推移

売上高は**四半期としての過去最高**を更新し、**初の500億円を突破**
 調達やサプライチェーンの混乱、新会計基準適用の影響により減益も高い利益水準を維持し
 実質ベースでは**4Q会計期間としては過去2番目の水準の営業利益**を計上



(百万円)	2019年3月期				2020年3月期				2021年3月期				2022年3月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	32,489	31,293	34,897	38,583	34,654	38,075	36,439	44,565	44,420	37,698	43,253	48,799	46,473	42,290	48,627	53,855
営業利益	2,616	1,922	2,299	2,849	3,007	3,645	3,099	3,954	4,900	3,540	3,514	3,803	4,702	2,445	3,230	3,057

※ 上記表の2020年3月期4Qには、不動産売却による一時収益による影響を含んでおります。

現在③ MCJ業績（2022年3月期連結業績）

セグメント情報 2022年3月期 実績



ロ 総合エンターテインメント事業：株式会社aprecio、株式会社MID

【ネットカフェ、24時間フィットネス、接骨院・整体院、ホテル運営事業】

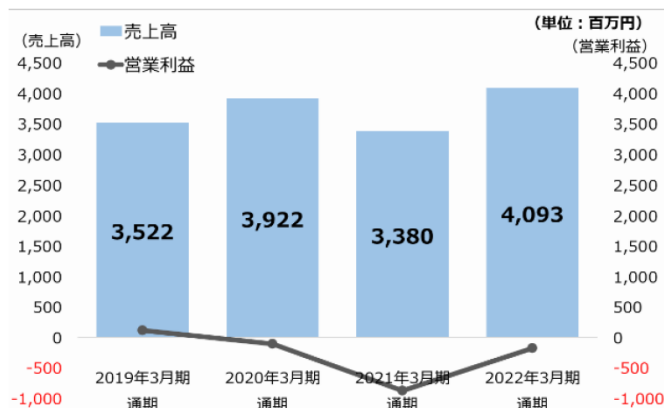


➤ 売上高 40億円（前期比 21.1%増）

- ネットカフェ事業は順調に業績が回復。**増収基調が継続**
- 24時間フィットネス事業も、堅調に利用会員数増加し**増収**
- その他事業もコロナの影響薄れ**増収を達成**

➤ 営業利益 △1.7億円（－）

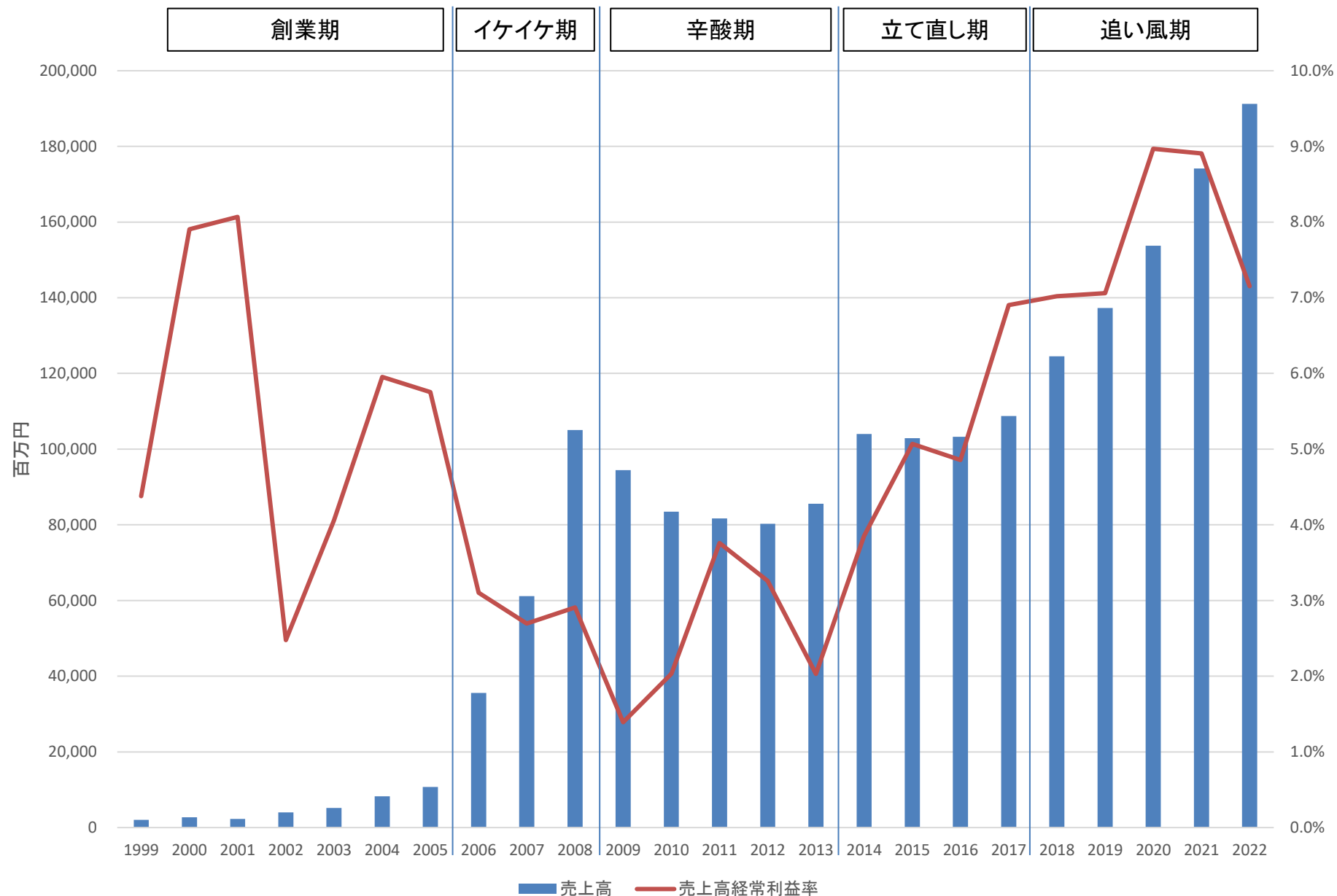
- ネットカフェ事業は**回復基調**を維持し黒字化達成の道筋をつける
- 24時間フィットネス事業は、新規出店コストあるも堅調が継続し**通期黒字**を達成
- その他事業はコロナ禍マイナスの影響が継続し**赤字が継続**



総合エンターテインメント事業 (百万円)	2021年3月期 通期		2022年3月期 通期		前年同期比	
	金額	構成比率	金額	構成比率	増減額	増減比率
売上高	3,380	1.9%	4,093	2.1%	713	21.1%
営業利益	△ 867	－	△ 174	－	693	－

※ 上記表には、連結消去及び全社費用等の金額が含まれていないため、「連結売上高」数値と各セグメント数値の合計値とが異なります。なお、構成比は、「連結売上高」数値を基に算出しております。

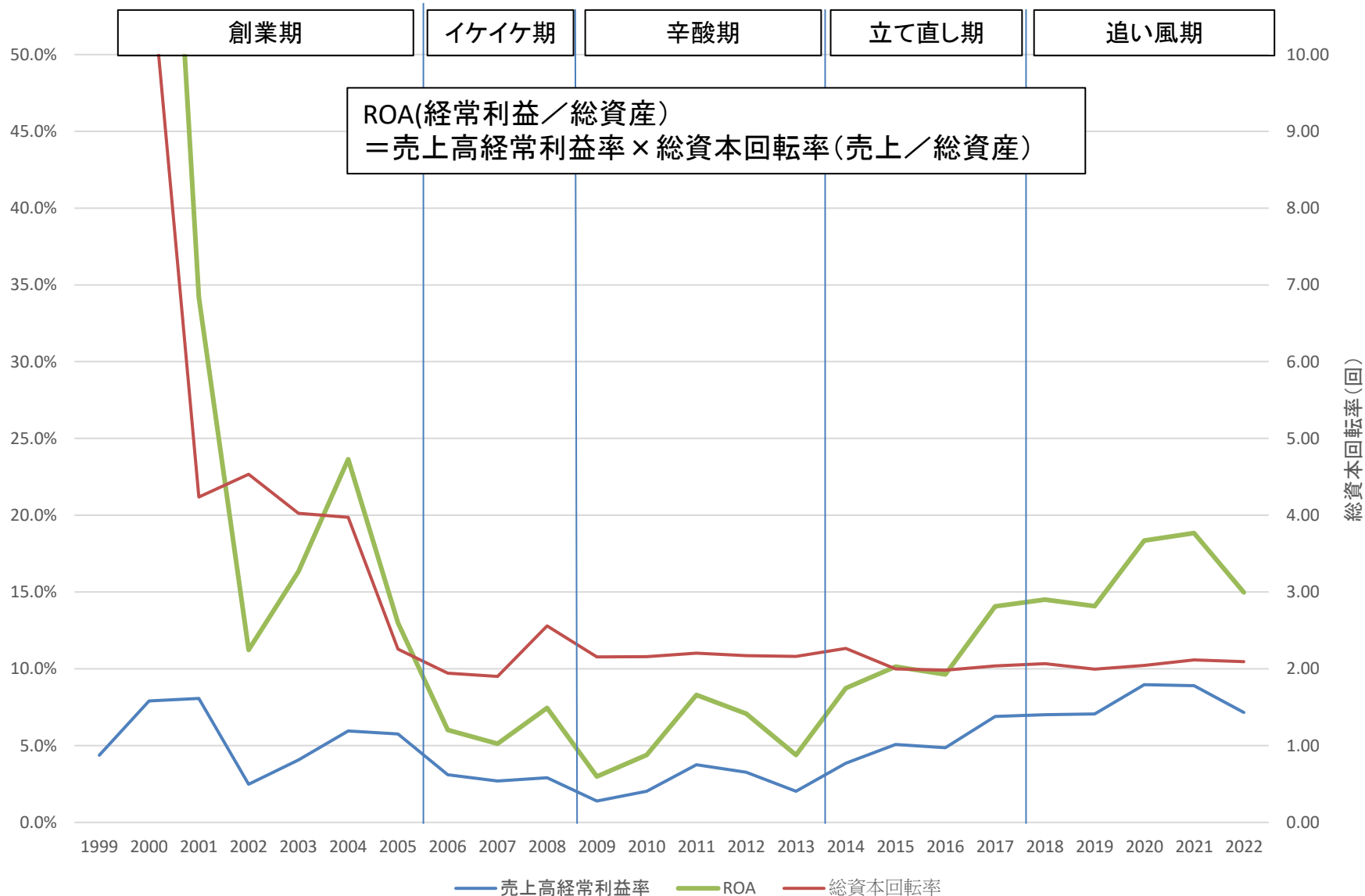
事業の推移概観① 売上高、売上高経常利益率



事業の推移概観② ROA（総資本利益率）

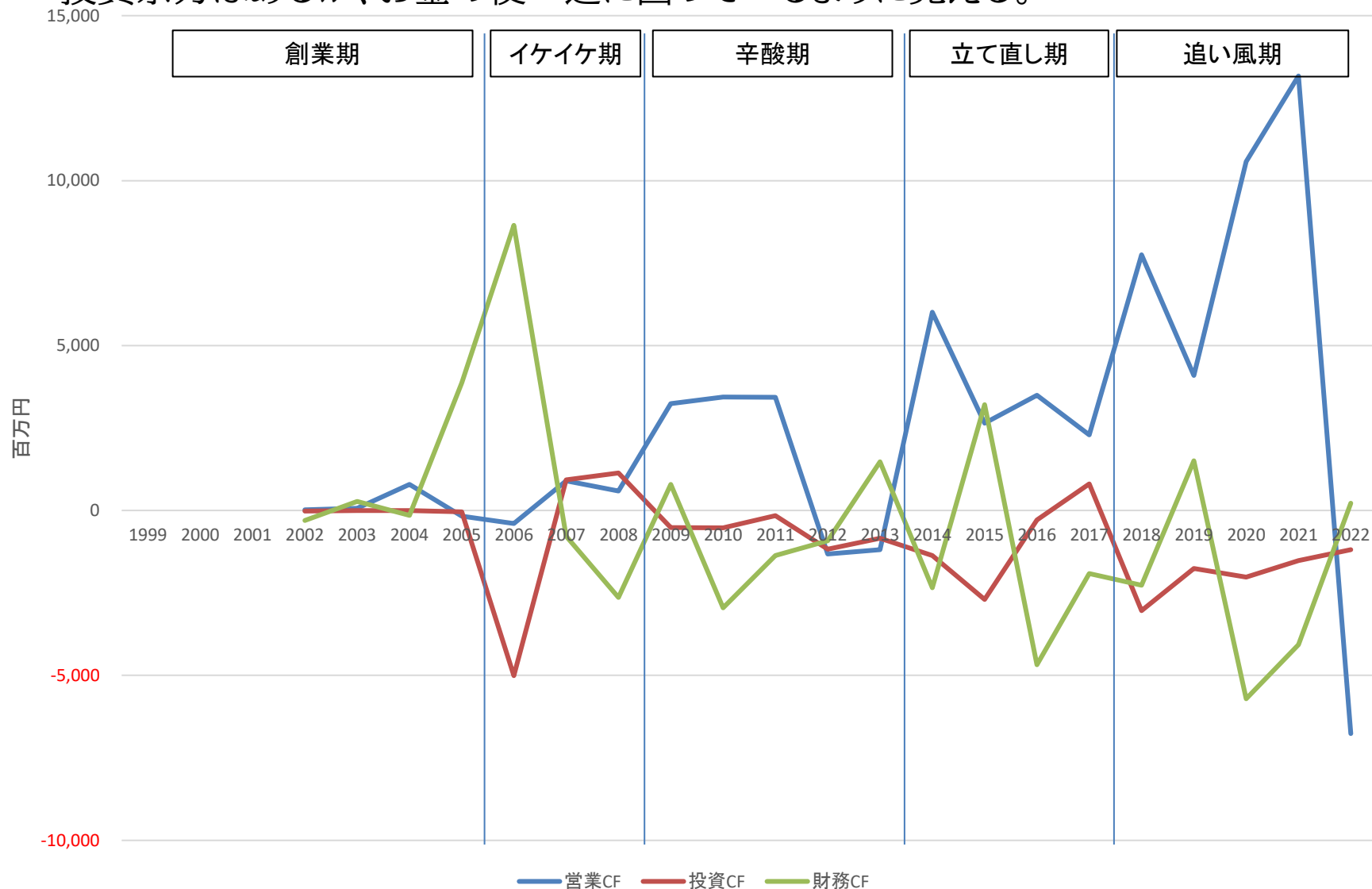
- 総資本回転率の高さがROAを押し上げている。

※電気機器ROAランキング

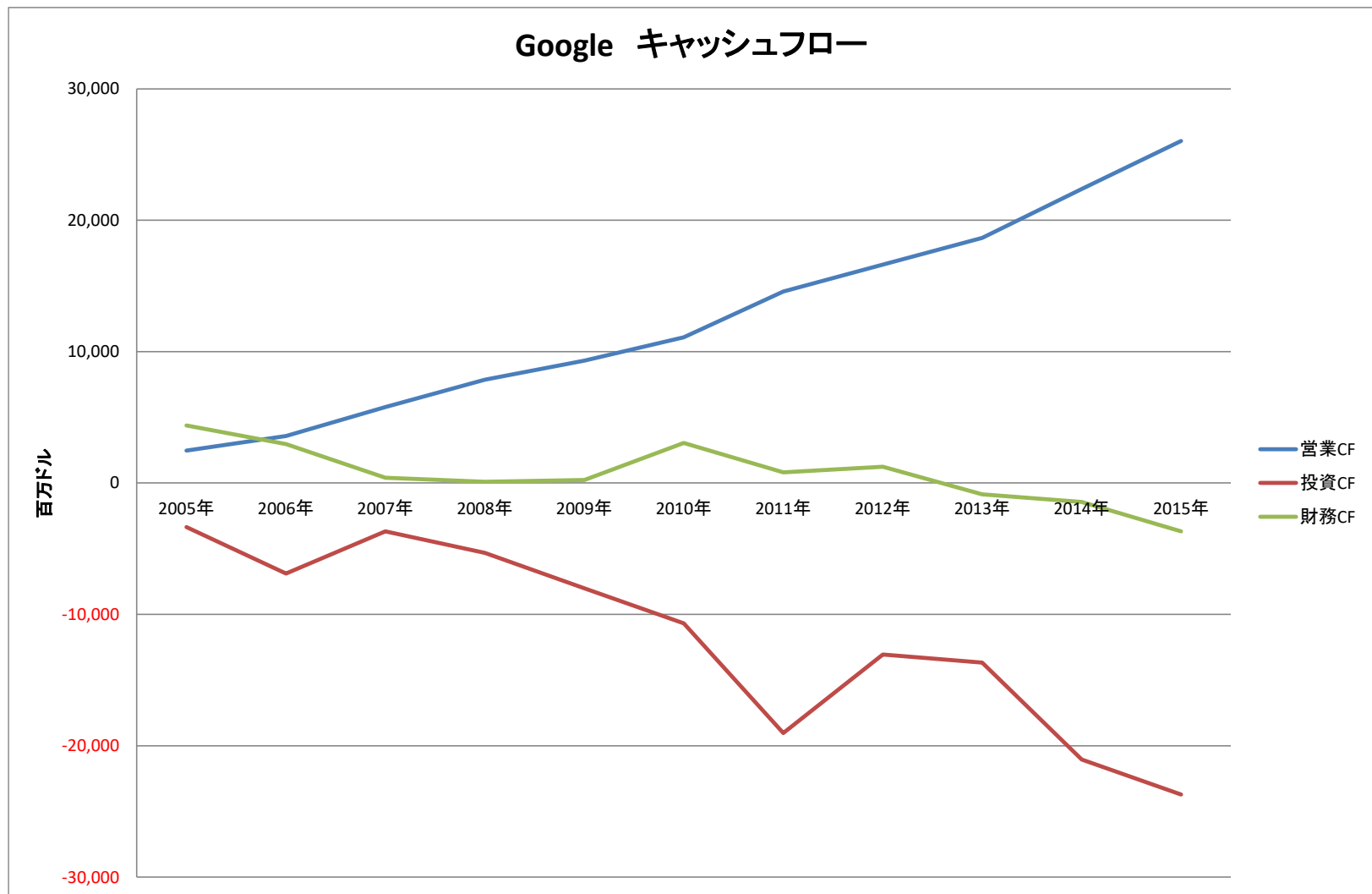


事業の推移概観③ キャッシュフロー

- 3つのCFの動きが不安定。営業CFの不安定さに起因しているか？
- 投資余力はあるが、お金の使い道に困っているように見える。



参考: Googleのキャッシュフロー(2005-2015、2016年10月1日当勉強会資料)



創業期

1999-2005

創業期① 1993年(h5) 創業者・高島勇二がパソコン事業を立ち上げ

1993年4月 - 創業者の高島勇二が埼玉県春日部市の自宅店舗「高島屋衣類店」でパソコン事業を開始

1998年2月 - 有限会社タカシマより組織変更し、マウスコンピュータージャパン株式会社として設立

(Wiki/マウスコンピューター)

もともと私の祖父の会社が赤字で借金を抱えてしまったんですね。私は学生をやりながら格闘技など好きなことをやっていたのですが、そういう状況なので「お前も働け」ということになって、それができなくなっ たんですね。

実家の事業をそのまま手伝っても良かったのですが、やはり祖父の事業は将来性がないと感じて、自分で何かしら事業を立ち上げることにしました。

会社の借金が3000万ぐらいあって、現金が4万円し かなかったという状況でしたから「ただで宣伝できる方法」とか「ただで事業ができる方法」はないかと探していたんですね。で、探していたらあったんですよ(笑)。

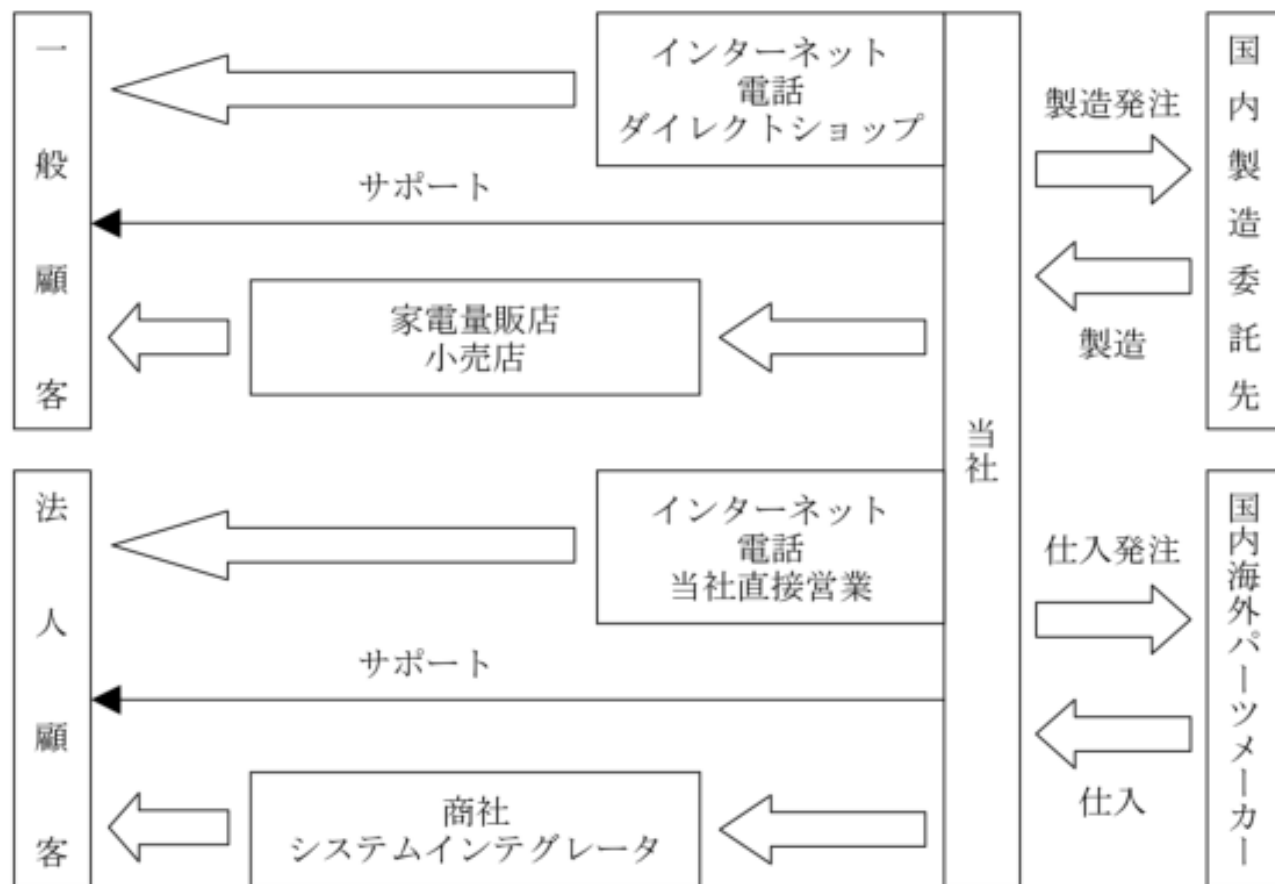
当時はまだインターネットがありませんでしたの で、パソコン通信のサイトを立ち上げ、近くの工業大学生やコンピューター好きな人間達を集めて、コンピューターの改造や増設などを始めました。

(創業はいつ頃でしょう か?)

1993年ですから11年前ですね。今年で創業12年目になります。お陰様で創業して以来11年間一度も赤字を出すこともなく無借金経営でや ってきました。創業当時はまさに、銀行さんは「晴れた日に傘をさして、雨の日に引っ込 める」という状況でしたので、当初から「キャッシュフローがマイナスに ならないビジネスモデル」を如何に構築するかということを考えていましたね。

創業期② 事業概要

[事業系統図]



創業期③ ビジネスモデル：BTO

あと私共の強みはといいますと、通常のパソコンメーカーですとその多くがあくまでも見込み生産になっているんですよね。大手パソコンメーカーもベンチャーのソーテックさんも見込み生産なんです。

パソコンの部材というのはまさに生モノのようなものでして、月に6%から10%程度部材の価値が下がっていくんです。そのような中で在庫が滞留すると、価値が下がって利益率も低い業界です ので苦戦するんですね。

私共は受注生産ですから、お客様からご注文頂いて 製造販売を行うというスタイルなので在庫のロスが出ないわけです。

だからこそお客様にはその分安い価格でパソコンを お届けして、私共も適正な上がり率を確保させていただいております。日本の大手メーカーさんが軒並み苦戦なされている中で、かたや注文生産方式のデルコンピューターさんなんかが増収増益、過去最高益という状況 でございますので、同じパソコンメーカーでも全然ビジネスモデルが違う んだというのをご理解いただけたらなと思っております。

(御社はマイクロソフトやインテルからも評価を受けている会社だと耳にしておりますが。)

私共は受注生産のメーカーで仕組みが効率的で在庫ロスが出ないんですね。とはいえ会社の規模がまだ小さく調達力が弱いんじゃないかという心配をされることが多いんですね。

ところが、実際私共はマイクロソフトのPLATINA OEM パートナー企業となっておりますし、インテルのプレミア・プロバイダに認定されています。それから、台湾のメーカーで世界第一位、第三位のメーカー部品の代理店 にもなっております。

従いまして、安価にいち早くスピーディーに調達できると。まさにOEMしている部品メーカーの代理店でございますので、インテル・ マイクロソフトそしてマザーボードや各基盤とパソコンの主要部品の調達 においては大手メーカーと何も変わらない状況でございます。

且つ代理店を介在させないことによって安価に調達 できるわけですから、小さいといっても大手に負けない製品をいち早く発売できる仕組みを構築できていると思っております。

創業期③ ビジネスモデル：BTO

(御社 のPC組み立ての仕組み等はデルなどを参考にされたのでしょうか?)

デルさんの真似をしたというよりも自然にそうになっていったという感じですね。それこそデルさんみたいにパワーゲームでやるとなると自分の工場の周りに部品メーカーの工場を作ってやるという形になると思うんですけども、私共の企業規模ではまだそれが難しいですね。

だからこそ逆にIT化を駆使して効率的な仕組みを構築してきました。お客様からご注文が入った瞬間に、その情報を部品メーカーや製造工場と共有します。お客様から注文が入ると10分15分単位で何の部品が何個必要だという情報が部品メーカーさんにいくんですね。

デルさんみたいにパワーゲームが出来ないが故にIT化を駆使する事によって上手くPCを組み立てるというのが私共の強みだと思っています。

(デルよりも競争力がある部分はございますか?)

一部のキャンペーンモデルは別として、価格もスペックも全般的に強いと思っています。あとはコンシューマー色の部分でして、デルさんよりも私共のほうがコンシューマー色が強いのではないかとと思っています。

もう一つの大きな違いとしましては、デルさんですとダイレクト販売、BTO販売しか行っておりませんが、私共は家電量販店に対して「量販店オリジナルパソコン」というのを提供しているホワイトボックスメーカーである点で、ここが強みだと思っています。

創業期④ ビジネスモデル：ホワイトボックスPC

■ 米国における、PCの販売台数(マーケット)は、年間5000万台といわれております。その40%(約2000万台)が、ホワイトBOXという「ノーブランドPC」であり、高い占有率を示しています。これらは、米国コンシューマ(消費者)が、高いPCリテラシー(知識)と高い経済合理性を持ち、単なるブランド価値ではなく、PCそのもののバリュー(商品価値)を見極めて購買している結果と思われます。およそ米国の1/2のマーケットを持つ日本では、その様相は異なっております。本来日本では、2500万台程度のPCマーケットが存在するはずではありますが、現実的には1500万台程度に収まっております。このマーケットは、向こう5～10年をかけ成長し、PCリテラシーの向上に伴い、確実に拡大してまいります。また、米国では、経済合理性に伴い、40%近くのシェアが、ホワイトBOXであります。国内においては、ホワイトBOXは約10%程度(約150万台)であります。これらは、日本国内特有のブランド志向(大手メーカー)が残っており、米国消費者の経済合理性にいたらず、PCの価格が高くても大手メーカーのものを購入する傾向が強いためであります。しかしながら、近年、若年層(10～30代)の消費者のPCリテラシーが向上し、ブランドよりも機能で購入されるお客様が増えてきております。これらからも今後向こう5～10年で、日本のPCマーケットは**1.6倍**に拡大し、ホワイトBOX市場が**4.0倍**に拡大していくものと予測されます。したがって日本のホワイトBOXマーケットは、現在の**150万台から960万台**まで成長が可能であり、そのなかでMCJグループの各社は、高いシェアを獲得していくことを確信しております。**今後のMCJグループの成長にご期待ください。**

創業期④ ビジネスモデル：ホワイトボックスPC

ショップブランドパソコンのOEM供給

EMSの商品特性上、店頭で名前は表に出ないもののコストパフォーマンスに強みを持ち、MCJグループのエムヴィケーと共にショップブランドのOEM供給という形で幅広い販路を持っている。

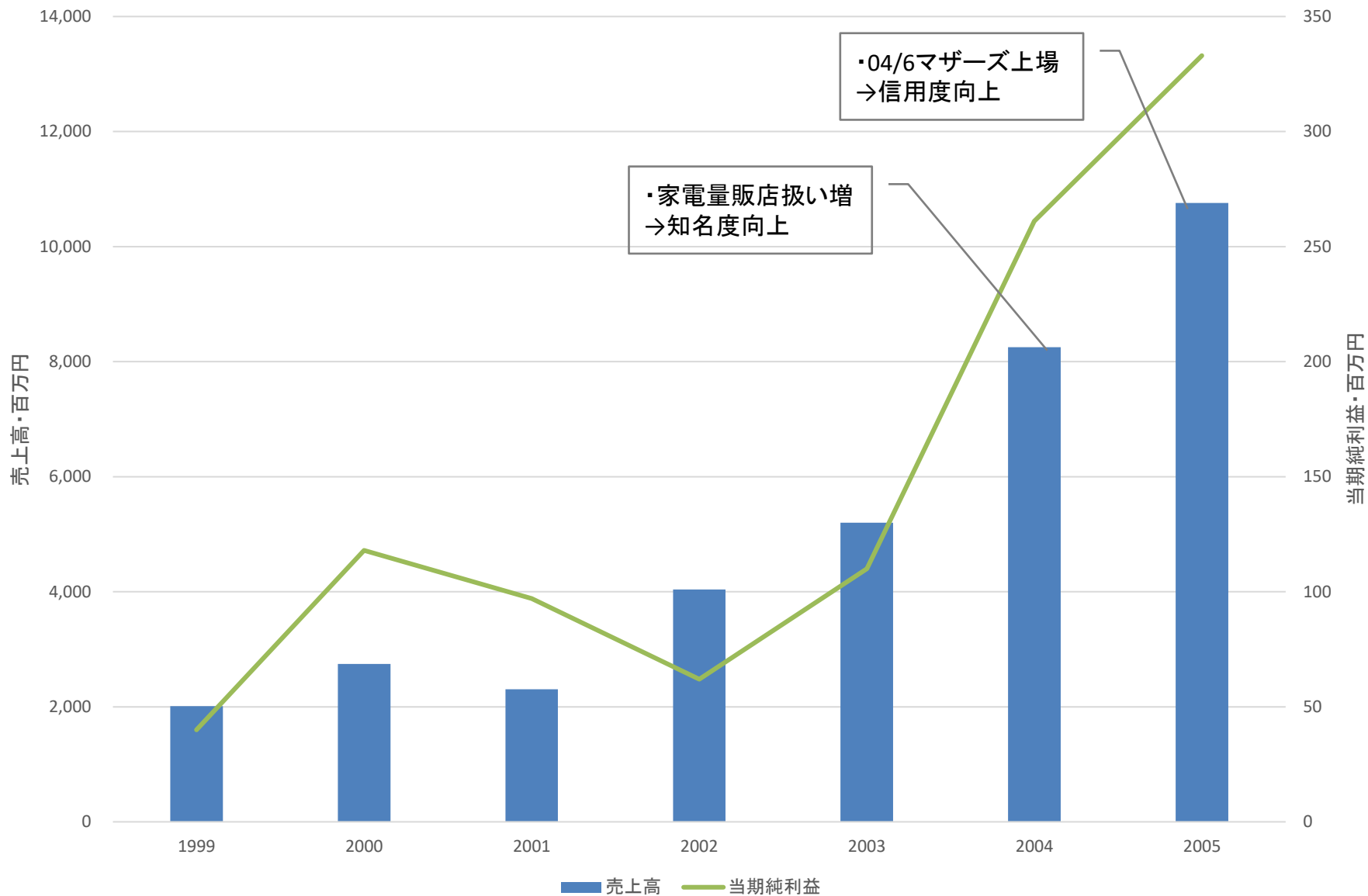
ヨドバシカメラ(「PLEZO」「i-Friend」)[51][52]、ベシア電器(「BEST VALUE PC」)[53]、コジマ(iiyamaブランド、STRAIGHT PC)[54][55]などの家電量販店や、PC DEPOT(「ADVANCE」「OZZIO」)[56]、エディオングループ(「E-GG+」)[57]、ソフマップ(「バーガーパソコン」)[要出典]などのショップブランド、過去にはヤマダ電機やケーズデンキ(「my-pc」)[58]、ビックカメラ[59]、ムラウチ電気やフロンティア神代にも卸していた[要出典]。

家電量販店での販売は2003年度に急速に伸び、約10社に約12万台を納品し約180店舗で販売していた [60][61]。ショップブランドは家電量販店にとって競合他社と差別化を図り、周辺機器と一緒に売るための商材として魅力がある[61]。一方で店員にとっては小売単価が低く勤務評価に結びつきにくいことや初心者向きではないため、売りにくいという意見もある[要出典]。この市場は競争が激化しており、また家電量販店とは販売実績が伸びなければそのメーカー製品が店頭から短期間で姿を消すこともある厳しい業界であるが、量販店向けに約34億円(2003年度)を売り上げており[27]、財務数値を見る限り相当売れていたことは事実である。

その様な状況下で、2004年、当時の大口販売ルートの1つであったヤマダ電機は同業のKOUZIROを子会社化し[62]、BTO・ホワイトボックスパソコンを同社の「FRONTIER」ブランドの製品に事実上一元化した[注釈 5]。このことを契機に、ヤマダ電機ではマウスコンピューター製品の取り扱いが終了した。一方で、他の家電量販店チェーンではゲートウェイのイーマシズなどが続々と参入し競合関係となった。2007年から2008年にかけてはデル[63]やヒューレットパッカード[64]が量販店での販売に参入している。ソーテックがオンキヨーに、ゲートウェイがエイサーに買収され、2012年にはオンキヨーが量販店販売を休止するなど[65]、市況は年単位で刻々と変化している。

なお、マウスコンピューター製のパソコンについては、OEM供給した製品のサポートも一括して担当している。そのため、パソコンショップや家電量販店で購入したショップブランドのパソコンについて、サポート連絡先がその購入店舗ではなくマウスコンピューターであったという話は多く聞かれる。

創業期⑤ あっという間に売上が100億円に



創業期⑥ PC製造の収益構造 1

- ・ 疑問:PC組み立てはどれほど儲かるのか？
- ・ 原価のほぼすべてが材料費(部品)なので、どこで(どの国の人)が)作ろうと、原価に大差はない。

製造原価明細書

		前事業年度 (自 平成14年 4 月 1 日 至 平成15年 3 月31日)		当事業年度 (自 平成15年 4 月 1 日 至 平成16年 3 月31日)	
区分	注記 番号	金額 (千円)	構成比 (%)	金額 (千円)	構成比 (%)
I 材料費	※ 2	3,258,983	97.1	5,753,875	95.9
II 労務費		40,102	1.2	62,756	1.0
III 経費		55,800	1.7	185,161	3.1
当期総製造費用		3,354,885	100.0	6,001,792	100.0
合計		3,354,885		6,001,792	
期末仕掛品たな卸高		—		1,494	
当期製品製造原価		3,354,885		6,000,298	

(注)

前事業年度 (自 平成14年 4 月 1 日 至 平成15年 3 月31日)		当事業年度 (自 平成15年 4 月 1 日 至 平成16年 3 月31日)	
1. 原価計算の方法 個別原価計算によっております。		1. 原価計算の方法 同左	
※ 2. 主な内訳は次のとおりであります。		※ 2. 主な内訳は次のとおりであります。	
外注加工費	32,041千円	外注加工費	146,724千円
減価償却費	534千円	減価償却費	818千円

創業期⑥ PC製造の収益構造2 生産性試算

- 一人が一台ずつ組み立てるセル生産方式。
- 15分に1台作れる(2022年4月28日カンブリア宮殿)。
→下記試算では20分に一台と想定(20年ほど前なので)
- 1999年に「300ドルPCとして話題を集めた「Easy-300」を発表」とあるので、製品単価は3万円くらい？
(前述の量販店記事では、34億円÷12万台÷2万8千円(2003年))

(決算期)		2003	2004	2005	
製品売上高		4,150,000	7,192,000	10,178,000	千円
製品売上原価		3,309,000	6,018,000	8,390,000	
原価率		79.7%	83.7%	82.4%	
材料費		3,259,000	5,754,000	8,046,000	千円
労務費		40,000	63,000	75,000	
外注加工費		32,000	147,000	336,000	
人件費計		72,000	210,000	411,000	
時間単価想定	2.0				
年間総投入時間		36,000	105,000	205,500	時間
時間当たり台数想定	3.0				
年間生産台数		108,000	315,000	616,500	台
製品単価		38.4	22.8	16.5	千円

フルタイム社員の年間労働時間を1800時間とすると、20名相当の労働。
1人当たり売上:約2億円
1人当たり粗利:約4千万円
↓
これは儲かる！

製品単価がさすがに低すぎるので、生産量はもっと少ないと思われる

創業期⑦ 2004年（h16）マザーズ上場

- 2004年6月にマザーズ上場。

(3) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式総 数増減数 (株)	発行済株式総 数残高 (株)	資本金増減額 (千円)	資本金残高 (千円)	資本準備金増 減額 (千円)	資本準備金残 高 (千円)
平成12年9月25日 (注) 1	1,000	1,000	—	50,000	—	—
平成13年4月1日 (注) 2	89	1,089	4,450	54,450	—	—
平成14年10月10日 (注) 3	2,178	3,267	—	54,450	—	—
平成14年10月26日 (注) 4	500	3,767	30,000	84,450	30,000	30,000
平成15年3月28日 (注) 5	660	4,427	82,500	166,950	82,500	112,500
平成15年12月11日 (注) 6	4,427	8,854	—	166,950	—	112,500
平成16年6月1日 (注) 7	1,700	10,554	578,000	744,950	829,600	942,100
平成16年9月21日 (注) 8	94,986	105,540	—	744,950	—	942,100
平成16年12月14日 (注) 9	12,000	117,540	1,299,480	2,044,430	1,299,480	2,241,580

H17年3月期有価証券報告書

- ➡ マザーズ上場
- ➡ 1株→10株に分割
- ➡ さらに増資

4. 有償第三者割当増資 500株

発行価格 120,000円

資本組入額 60,000円

割当先 高島勇二、浅貝武司、中台晃弘、入来院雄介、麻生裕之であります。

5. 有償第三者割当増資 660株

発行価格 250,000円

資本組入額 125,000円

割当先 あおぞらインベストメント一号投資事業有限責任組合、投資事業組合オリックス8号、SMB Cキ
ャピタル2号投資事業有限責任組合、オリックス7号投資事業有限責任組合、東京海上火災保険
㈱、㈱三井住友銀行、㈱UF I銀行、㈱UF Iキャピタルであります。

6. 株式分割（無償交付）

1株を2株に分割

7. 有償一般募集（ブックビルディング方式による募集）

発行価格 828,000円

資本組入額 340,000円

払込金総額 1,407,600千円

8. 株式分割（無償交付）

1株を10株に分割

9. 有償一般募集 12,000株

発行価格 216,580円

資本組入額 108,290円

創業期⑧ 株式公開後の資産構成：ほぼ現金

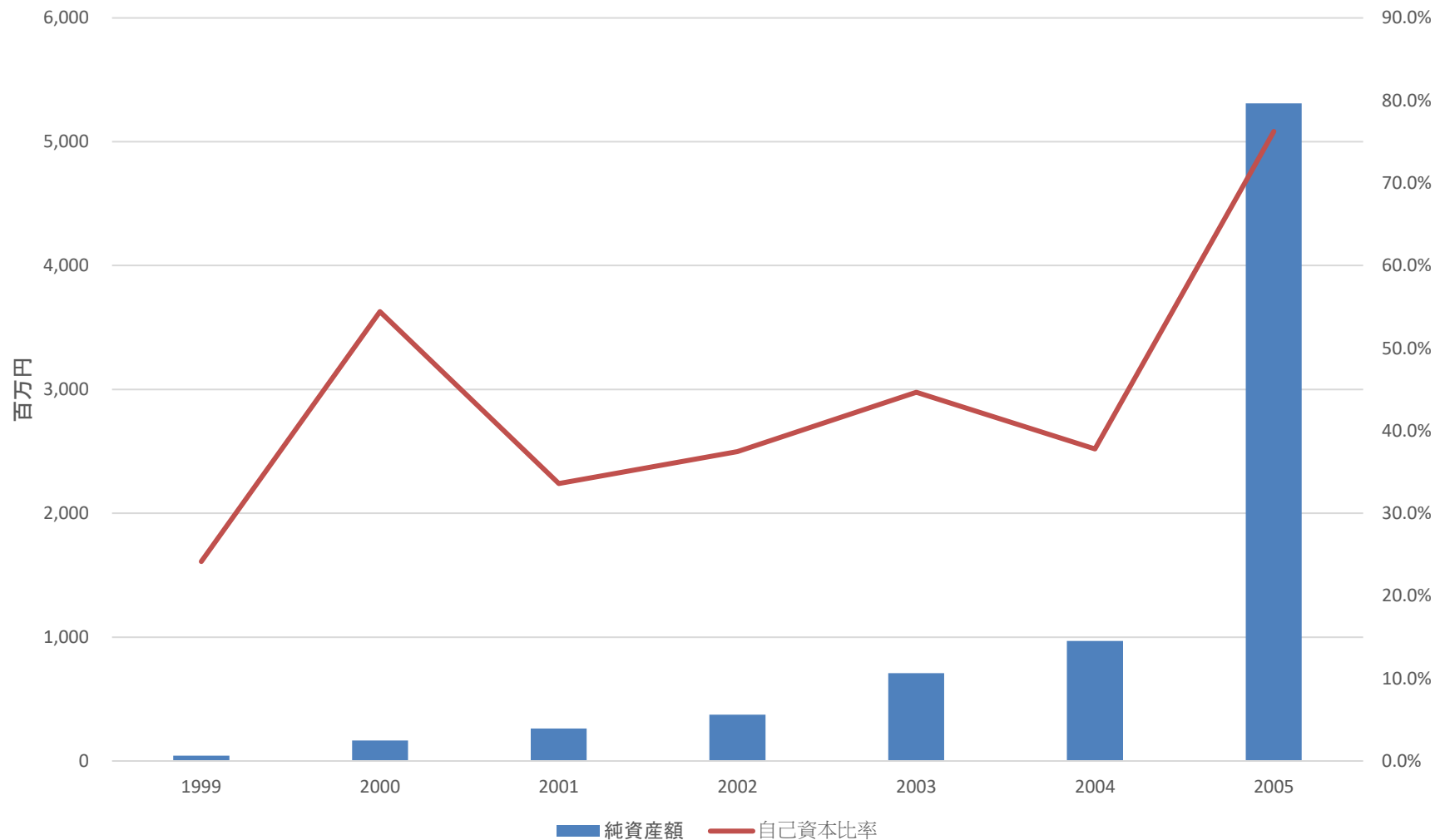
	当事業年度 (平成17年3月31日)		
区分	金額（千円）		構成比 (%)
(資産の部)			
I 流動資産			
1. 現金及び預金		4,887,223	
2. 売掛金		929,617	
3. 商品		14,317	
4. 製品		195,538	
5. 原材料		654,936	
6. 仕掛品		2,752	
7. 貯蔵品		9,427	
8. 前渡金		—	
9. 前払費用		13,943	
10. 繰延税金資産		50,325	
11. 未収入金		107,299	
12. その他		3,502	
貸倒引当金		△8,633	
流動資産合計		6,860,250	98.5
II 固定資産			
1. 有形固定資産			
(1) 建物	16,956		
減価償却累計額	3,987	12,968	
(2) 構築物	229		
減価償却累計額	13	215	
(3) 車両運搬具	4,956		
減価償却累計額	3,746	1,210	
(4) 工具器具備品	23,455		
減価償却累計額	11,491	11,964	
有形固定資産合計		26,359	0.4

	当事業年度 (平成17年3月31日)		
区分	金額（千円）		構成比 (%)
2. 無形固定資産			
(1) ソフトウェア		10,647	
(2) ソフトウェア仮勘定		6,720	
(3) 電話加入権		310	
無形固定資産合計		17,678	0.3
3. 投資その他の資産			
(1) 関係会社株式		10,000	
(2) 出資金		20	
(3) 長期前払費用		15,986	
(4) 繰延税金資産		141	
(5) 敷金保証金		33,047	
(6) その他		108	
投資その他の資産合計		59,304	0.8
固定資産合計		103,342	1.5
資産合計		6,963,592	100.0

H17年3月期有価証券報告書

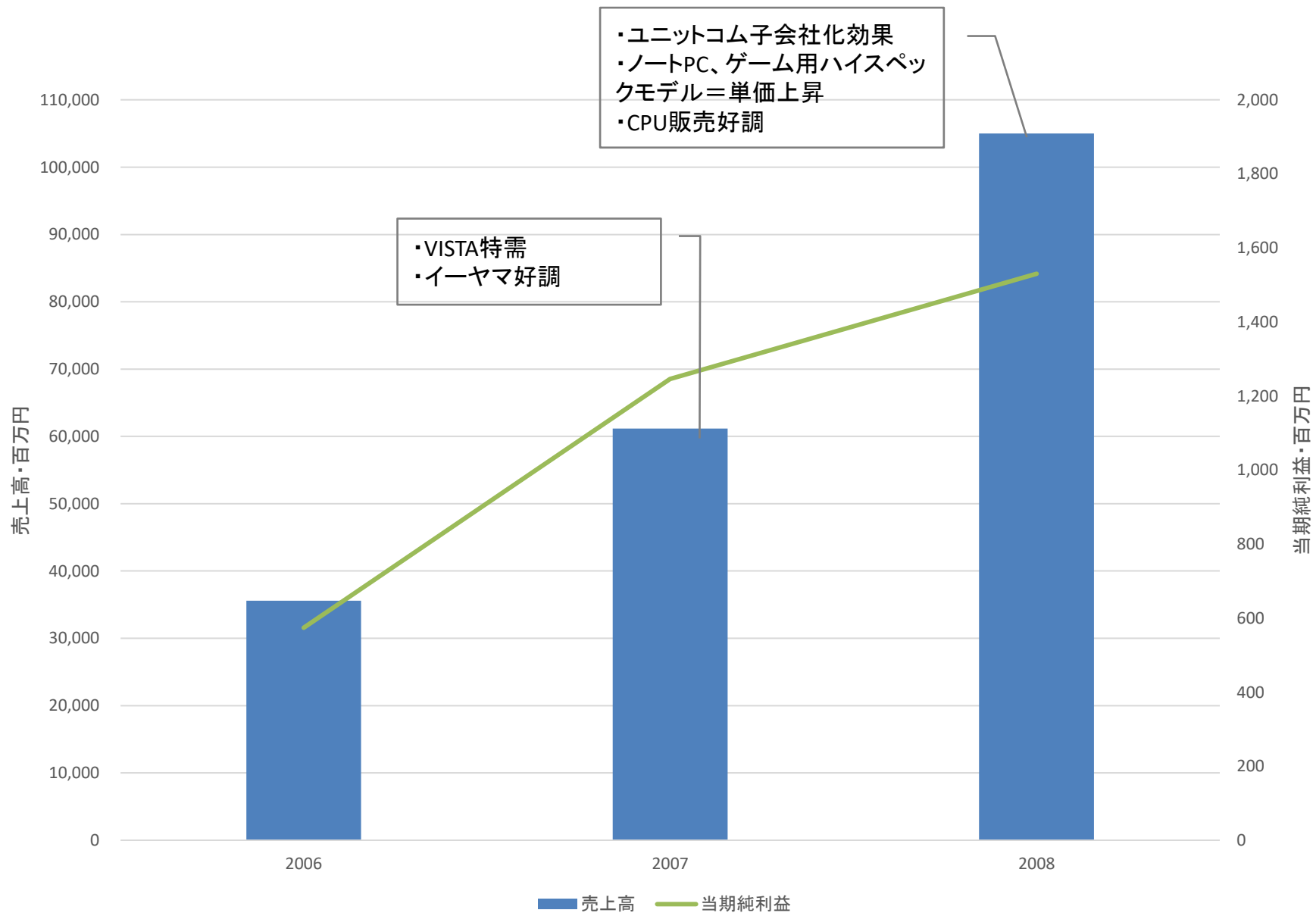
創業期⑨ 安全性分析

- 創業時から自己資本比率が高い。財務は健全(保守的)。



イケイケ期 2006-2008

イケイケ期① 一気に1千億企業に



イケイケ期② 企業買収・売却

- 2006年連結決算開始、2007年持株会社に移行。

	2006年	2007年	2008年
主な資本参加・企業取得・企業設立	・シネックス (流通管理、PCパーツ卸・販売、 米国企業の日本子会社、売上177億円、 株式の8割取得) ・イーヤマ(製造販売) ・秀和システム(出版) ・ウェルコム(サポート) ・GTIパートナーズ(投資)	・アイシーエムカスタマーサービス (組立修理) ・ユニティ(輸入) ・iriver japan(機器販売) ・アロシステム(製造販売:パソコン工 房など)	・MCJパートナーズ(旧GTI~)か ら株式取得: ○朝日ユニバーサルFX (→FXトレード) ○A&T(→カフェスタ:SNS)、 ・ユニットコム(旧アロシステム)子 会社化
企業売却 主な		ウェルコム	

イケイケ期③ 事業ポートフォリオ1 2006年3月期の業容

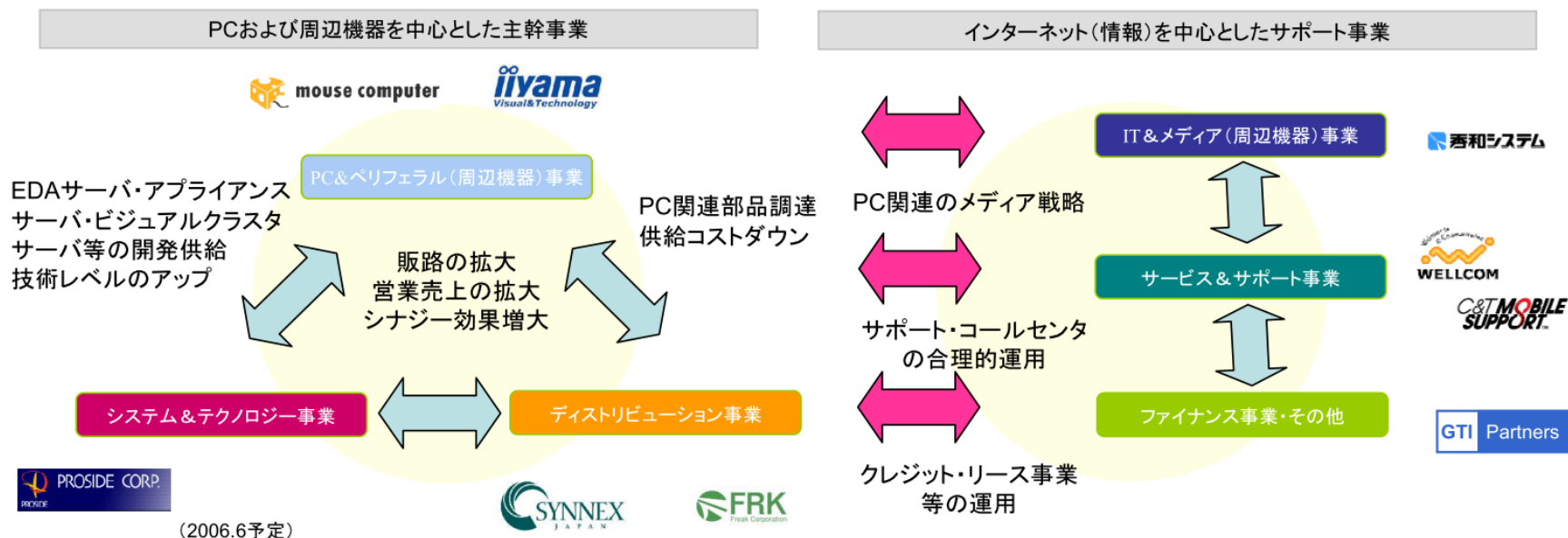
MCJグループの概要

理想をかたちに

■現在、MCJグループは連結対象会社**13社**、スタッフ数はパート・アルバイト・派遣社員を合わせて**約1500名**で運営されています。単純連結売上規模は**600億円**を超え、株式会社シネックスがグループ子会社では、初の株式上場(新興市場)を予定しております。
また、2006年10月には、MCJの純粋持株会社への移行も予定しております。

■2004年6月に東証マザーズへの上場以来、過去最高(連結)の営業売上と利益を計上しております。日本でもっとも多く「ホワイト・BOX」^(*)(ノーブランドパソコン)を製造販売してきた企業グループです。
(^(*)BTO:受注生産による)

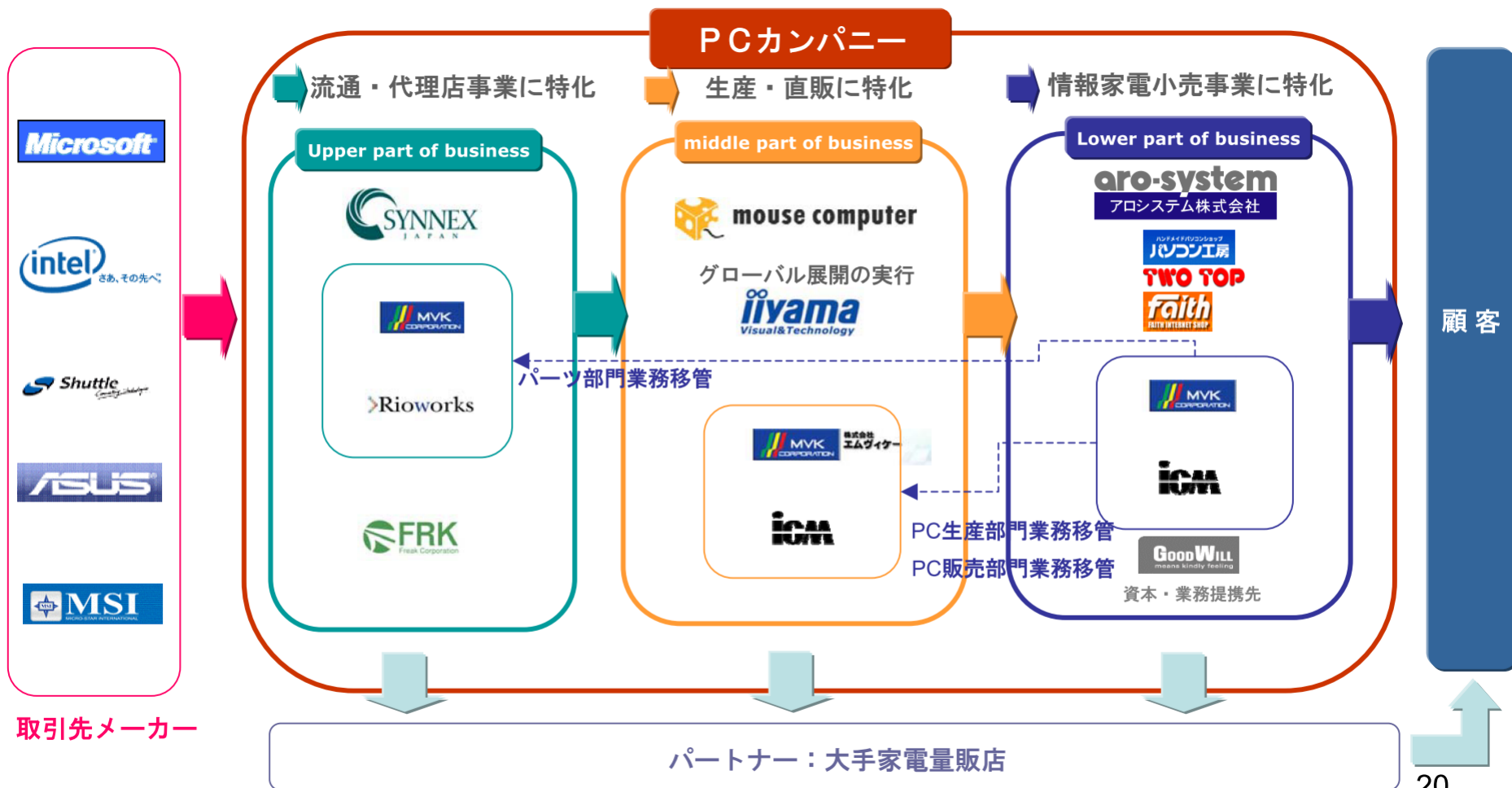
■その事業構造は・・PC関連主幹事業(3事業)とITを中心としたサポート事業(3事業)



■それぞれの事業が安定した収益構造を持ち、PC関連事業を中心としてそれぞれがリンクし、かつ相乗効果を持ち、**グループの拡大、企業価値の拡大、そして株主価値の最大化**につながって行くものと確信しております。

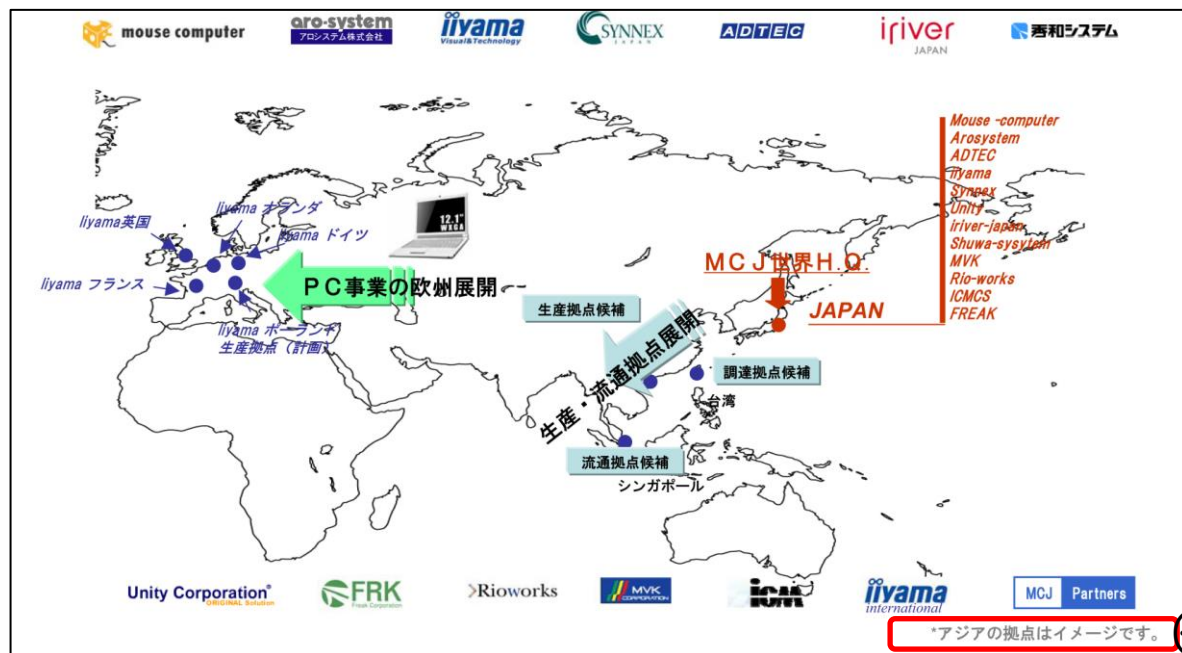
イケイケ期③ 事業ポートフォリオ2 2007年3月期の業容

- バリューチェーンの拡張。

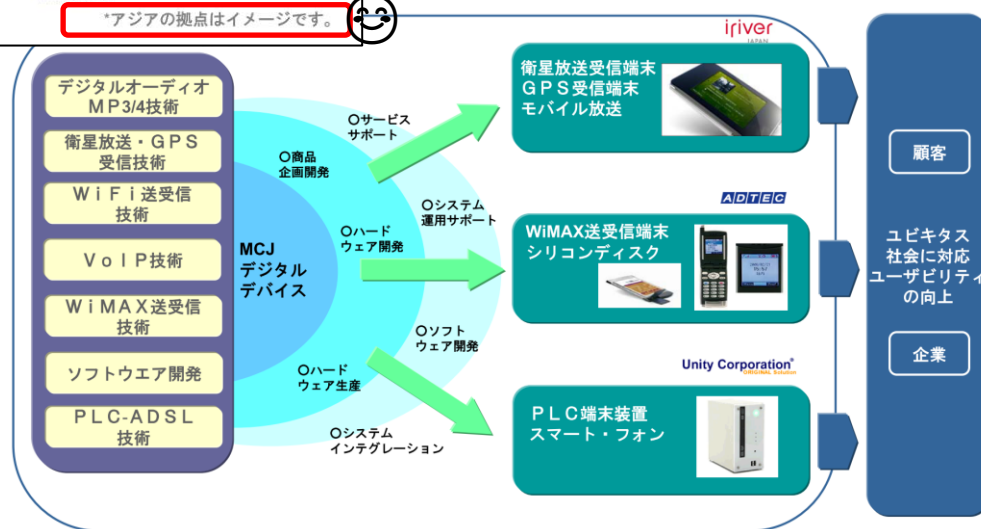


イケイケ期③ 事業ポートフォリオ2 2007年3月期の業容

- イーヤマブランドを起点にした欧州展開、“ユビキタス”対応。

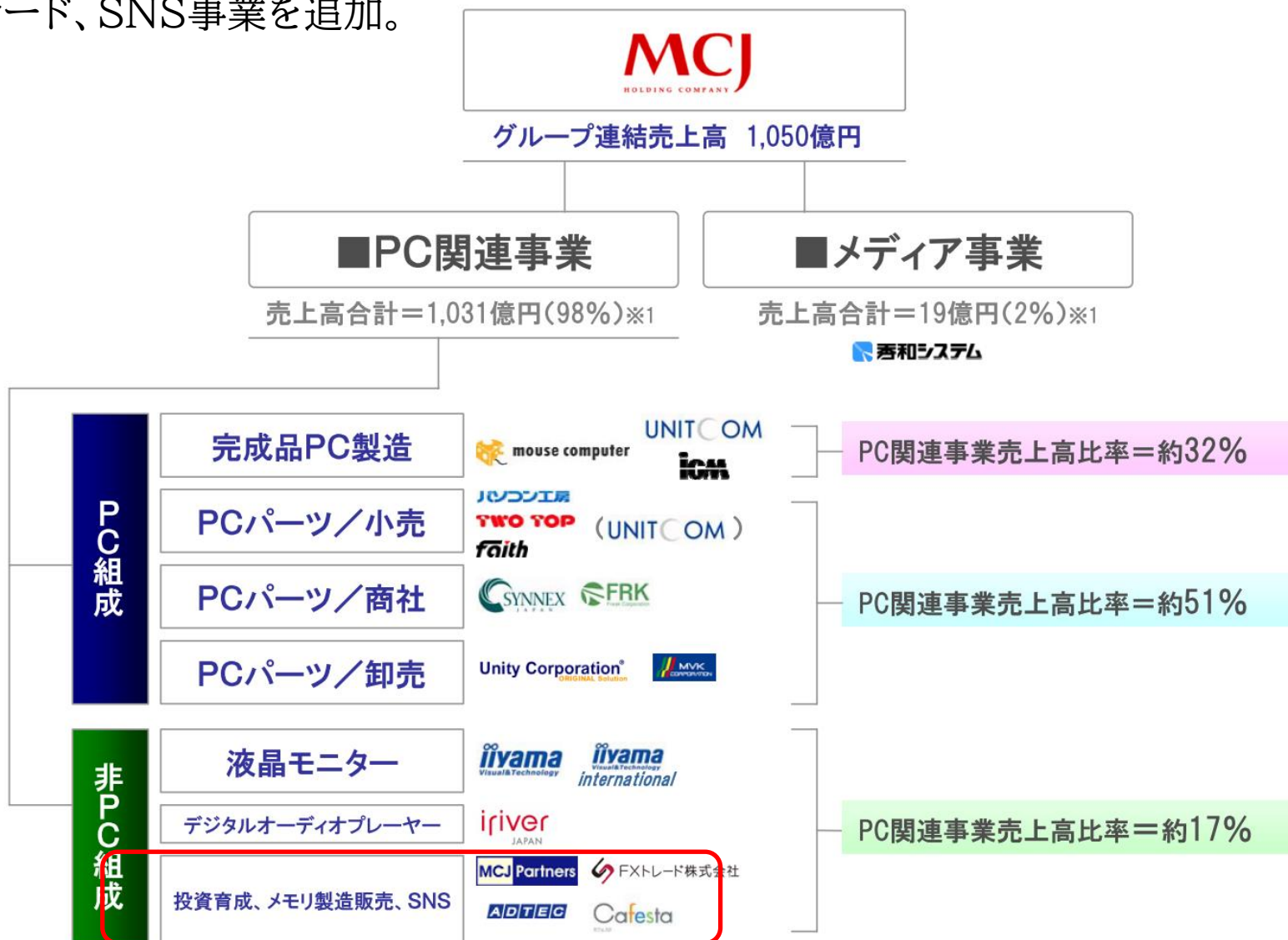


2007年3月期決算説明会資料



イケイケ期③ 事業ポートフォリオ3 2008年3月期の業容

- FXトレード、SNS事業を追加。



イケイケ期④ 子会社取得の支出

株式会社シネックス

流動資産	4,979,766千円
固定資産	392,609千円
連結調整勘定	2,184,491千円
流動負債	△3,486,925千円
固定負債	△691,800千円
少数株主持分	△58,666千円
少数株主への配当金の支払額	△894,635千円
子会社の取得価額	2,424,840千円
子会社の現金及び現金同等物	△1,585,198千円
差引：子会社の取得のための支出	839,641千円

株式会社秀和システム

流動資産	2,405,414千円
固定資産	925,594千円
連結調整勘定	1,667,269千円
流動負債	△494,073千円
固定負債	△300,156千円
子会社の取得価額	4,204,048千円
株式交換による資本剰余金の増加高	△3,123,198千円
子会社の現金及び現金同等物	△372,146千円
差引：子会社の取得のための支出	708,702千円

株式会社ウェルコム

流動資産	1,510,488千円
固定資産	169,283千円
連結調整勘定	96,979千円
流動負債	△276,000千円
子会社の取得価額	1,500,750千円
子会社の現金及び現金同等物	△790,009千円
差引：子会社の取得のための支出	710,740千円

株式会社 i i y a m a

流動資産	3,680,733千円
固定資産	143,493千円
連結調整勘定	120,713千円
流動負債	△2,641,252千円
固定負債	△1,128,832千円
子会社の取得価額	174,855千円
子会社の現金及び現金同等物	△118,185千円
差引：子会社の取得のための支出	56,669千円

Iiyama Benelux B.V.

流動資産	2,807,993千円
固定資産	145,394千円
連結調整勘定	△489,243千円
流動負債	△2,449,511千円
固定負債	△4,632千円
子会社の取得価額	10,000千円
営業譲受けによる支出	3,192,500千円
子会社の現金及び現金同等物	△1,335,757千円
差引：子会社の取得のための支出	1,866,742千円

イケイケ期⑤ 目まぐるしい役員の入替え

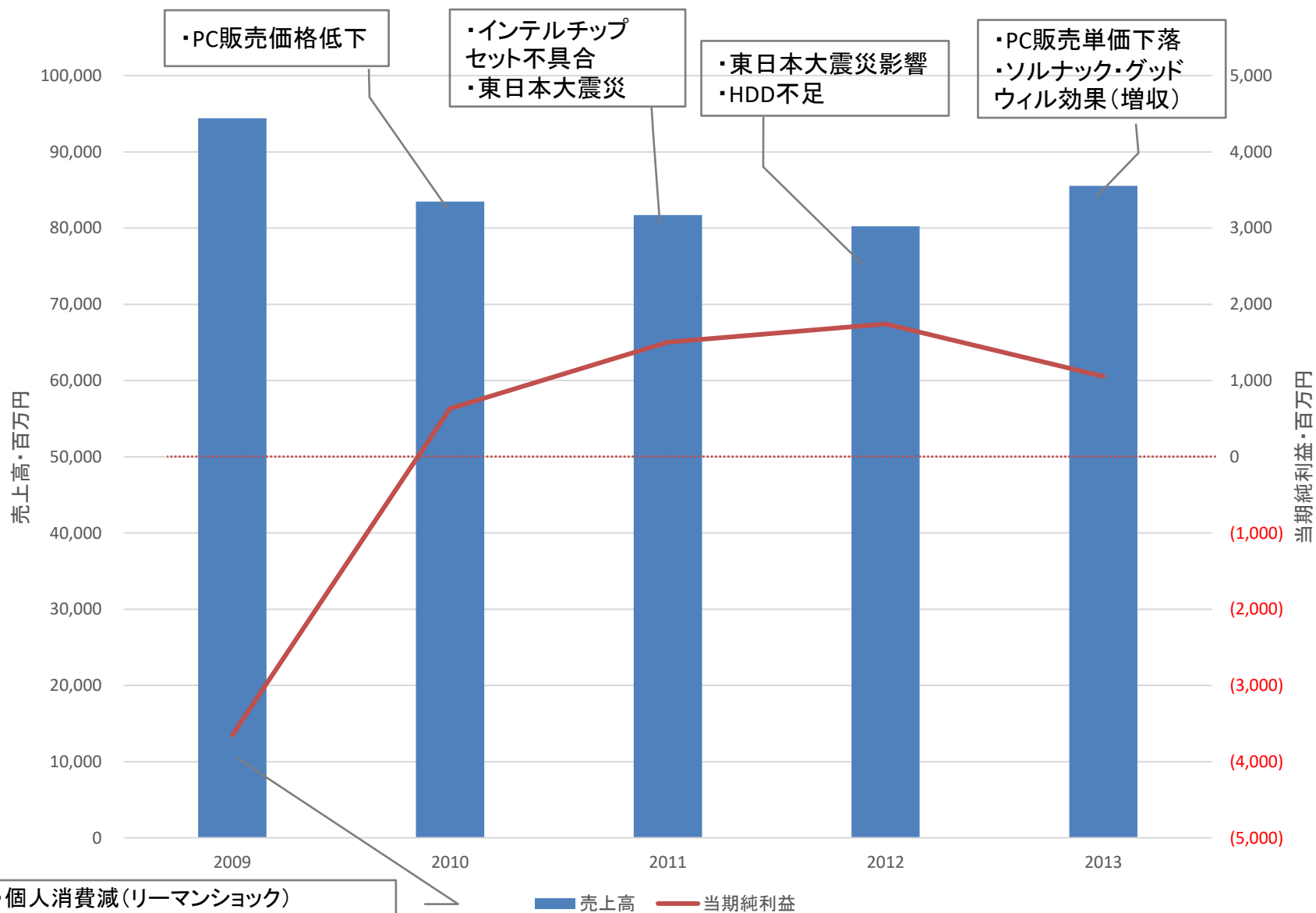
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
h11	h12	h13	h14	h15	h16	h17	h18	h19	h20	h21	h22
高島 (s49)											
宗像 (s45、生え抜き)											
		浅貝 (s41、協和銀)									
			入来院 (s49、住友銀)								
						ファング (s20、シネックス)					
						関戸 (s23、シネックス)					
							大野 (s23、アロシステムより)				
							椎名 (s18、IT系)				
								上澤 (s33、松下電子応用機器)			
									武市 (s46、コンサル、イーヤマ)		
									木下 (s38、興銀)		
									石戸 (s43、三菱銀)		
									小松 (s39、インテル)		
									有村 (s39、弁護士)		

現マウスコンピューター社長

辛酸期

2009-2013

辛酸期① 当期純損失からの再スタート



辛酸期② 企業買収・売却

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
企業取得・企業設立 主な資本参加・				・ソルナック (ストレージ関連製品販売)	・ユニットコムがグッド ウィルと合併
主な企業売却	・iiyama国内産業用 モニター	・FXトレード ・カフェスタ			

辛酸期③ 不採算事業の売却

2009年3月期

急成長のストップに伴い、将来の事業計画の見直し、事業再編等を行った結果、
2009年3月期において、様々な資産・事業に関する特別損失を計上

■特別損失の主な内訳

(単位:百万円)

		2009年3月期 通 期
のれん関連	株式会社シネックスに関する 減損損失及び償却額	2,583
	株式会社ユニットコムに関する 償却額	1,146
	その他の子会社に関する 償却額	97
固定資産関連	減損損失	146
	売却損及び除却損	64
投資関連	関係会社株式売却損及び 投資有価証券評価損	314
事業撤退・縮小	事業整理損及び 事業整理損失引当金繰入額	182

主な要因

- 2005年4月に子会社化
IPO準備段階での株式取得
- 2005年9月以降、段階的に取得
し、2007年5月に完全子会社化
- カフェスタの事業譲渡及び
iriver japanの合併に伴う
- 店舗設備、事務所等
- 工具器具備品等
- アドテック株式の売却損・評価損
等
- モバイル放送株式会社の衛星放
送サービス終了に伴う処理等

辛酸期③ 不採算事業の売却

2009年3月期

グループ会社間の合併

- ◆2008年5月
 (株)シネックスとフリーク(株)を**合併**
 (存続会社=シネックス)
 ... 親子間の合併により、HDD事業を統合・強化
- ◆2008年10月
 (株)マウスコンピューターと(株)iiyamaを**合併**
 (存続会社=マウスコンピューター)
 ... PC・モニタのバンドル販売を強化
 ... PC製造の大半を外注から内製化
- ◆2009年5月発表 (効力発生は7月1日を予定)
 (株)マウスコンピューターと(株)iriver japanを**合併**
 ... 重複機能の統合による強化・効率化

グループシナジーの薄い事業の撤退・縮小

- ◆2008年7月
 (株)iiyamaの国内産業用モニタ事業を
 東京特殊電線(株)へ**事業譲渡**
 ... 国内産業用モニタ事業から撤退
- ◆2009年3月
 (株)MCJと(株)MCJパートナーズを**合併**
 ... 投資事業を大幅に縮小
- ◆2009年5月発表 (譲渡日は6月1日を予定)
 カフェスタ(株)を(株)ジークレストへ**事業譲渡**
 ... SNS事業から撤退

辛酸期④ 小売事業の再構築

2013年3月期

2013年3月期

中長期的な成長に向けて、内容を伴った増収を達成する

- ➡ 伸長中の法人向けビジネスの更なる拡大・強化
- ➡ 小売部門はM&Aによる規模拡大を通じて再強化
- ➡ 既存各社における新製品・新事業への取り組みを継続するとともに、M&Aによる新規事業分野参入も引き続き検討

- 法人向けビジネスは連結売上の約1/4を占めるまで伸長
- 一方、パーツの店舗販売が急減
 - ➡ ユニットコムを経営体制を刷新し、店舗再編を実行
- 店舗再編の一環で、不動産事業を開始
 - ➡ その他、新規事業を育成中

2014年3月期

収益性向上を目指し、構造改革、事業モデル見直しを推進する

- ➡ 店舗再編を含む小売部門の各種改革を引き続き実行
- ➡ グループ横断での事業・機能の配置最適化(シナジーの最大化)
- ➡ 法人向けビジネスの更なる拡大・強化(新製品・サービス含む)
- ➡ 既存事業に囚われず、新規事業を育成・獲得

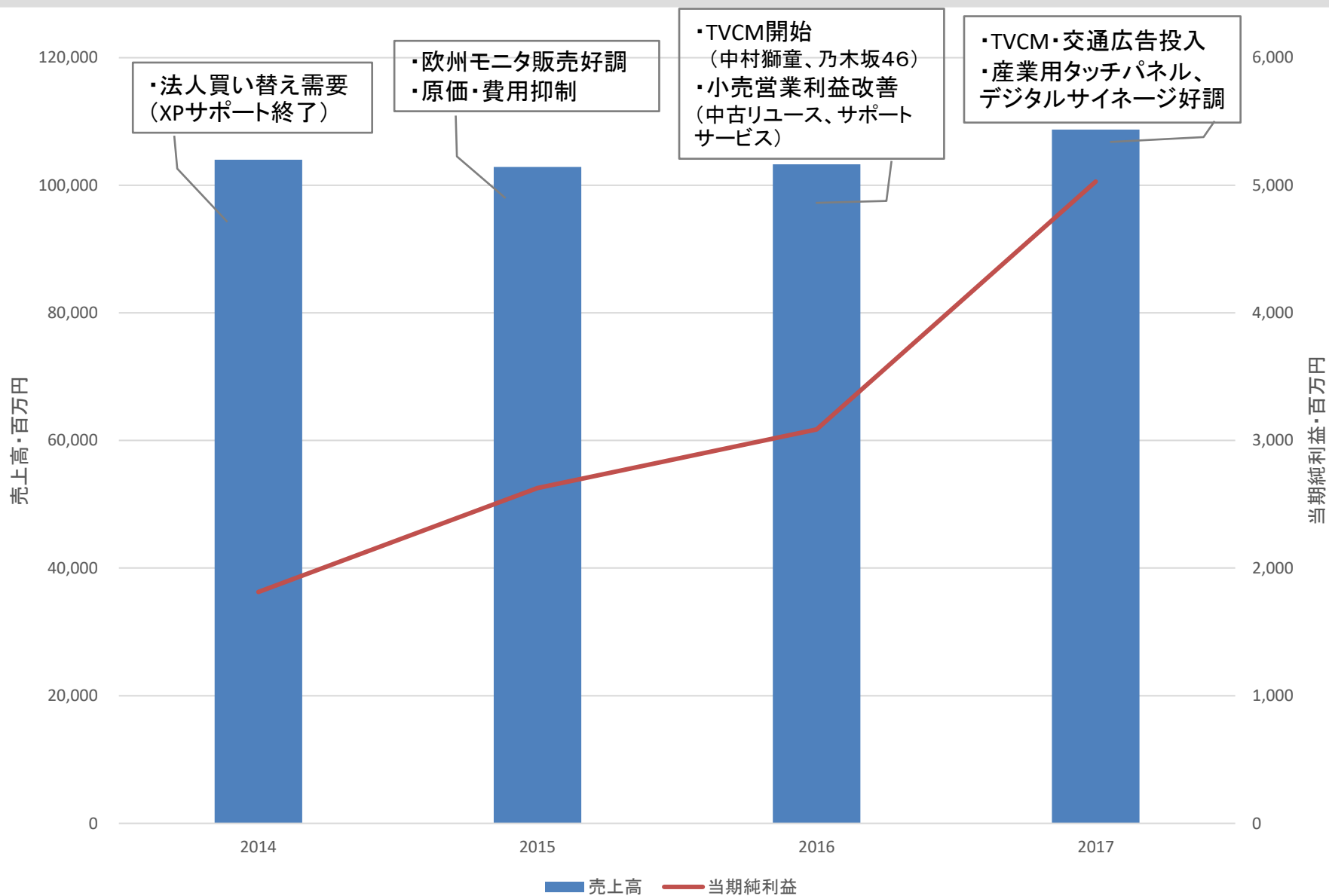
辛酸期⑤ 製品品質の向上

- 2006年、インテル出身の小松 永門(ひさと)氏がマウスコンピューターの社長に就任。
- 不良品とクレームの嵐に驚く。
- 各部品の不良率を地道に集める。
- 検査は完成品のみだったが、仕入れた部品の検査も徹底した。
→ある時点(6～7年後)から品質が劇的に改善

2022年4月28日「カンブリア宮殿」より

立て直し期 2014-2017

立て直し期① 利益率が上昇



立て直し期② 企業買収・売却

- 積極的な事業入れ替えを行うも、事業ポートフォリオは未だ試行錯誤。

	2014年	2015年	2016年	2017年
企業取得・企業設立 主な資本参加・	・アイエスコポレーション (複合カフェ、aprecioに商号変更)	・ワールド情報システム(レセプトシステム) ・ユニットコムがコムコーポレーション(中古メディア)、ティアクラッセ(アパレルEC)取得		
主な企業売却		・ワールド情報システム	・秀和システム ・ティアクラッセ	

立て直し期③ 2016年ブランドロゴ一新



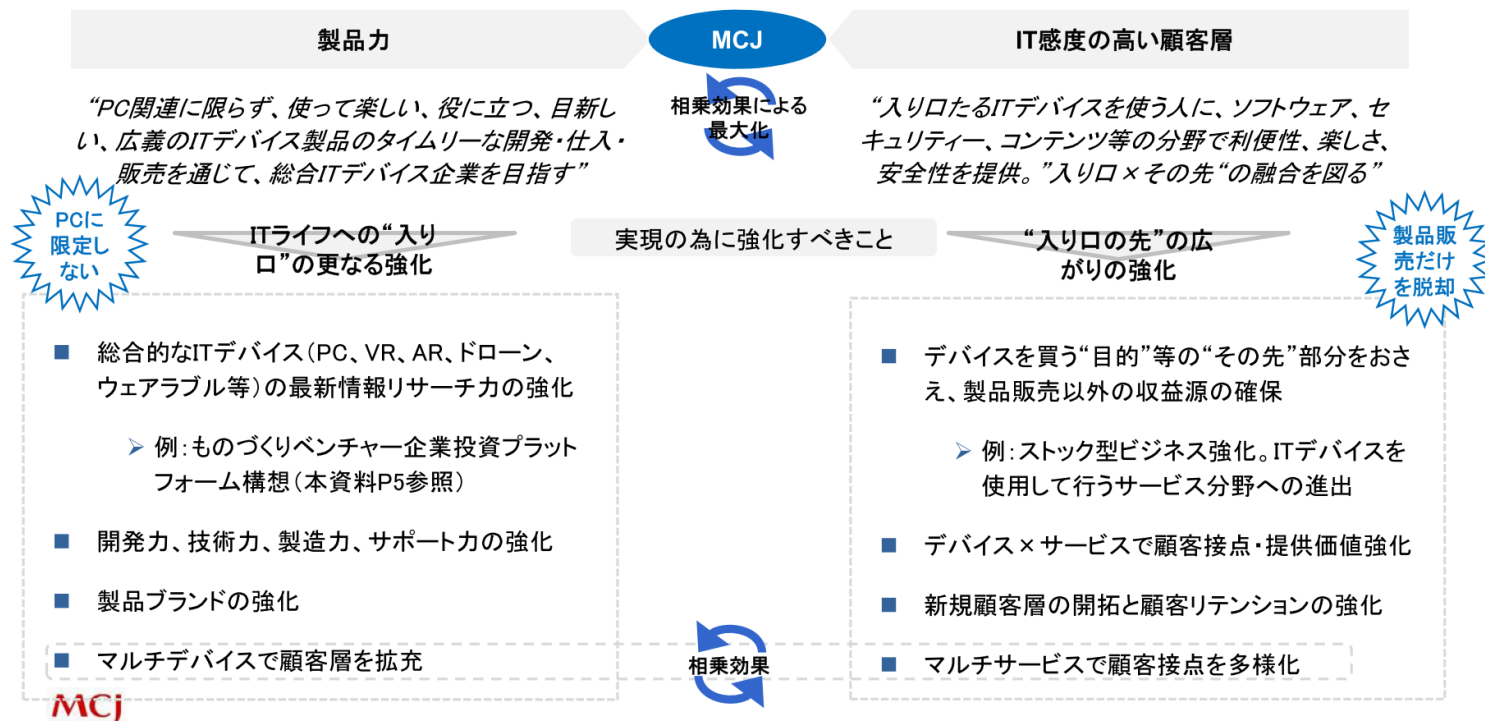
立て直し期④ はじめての中期計画作成

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

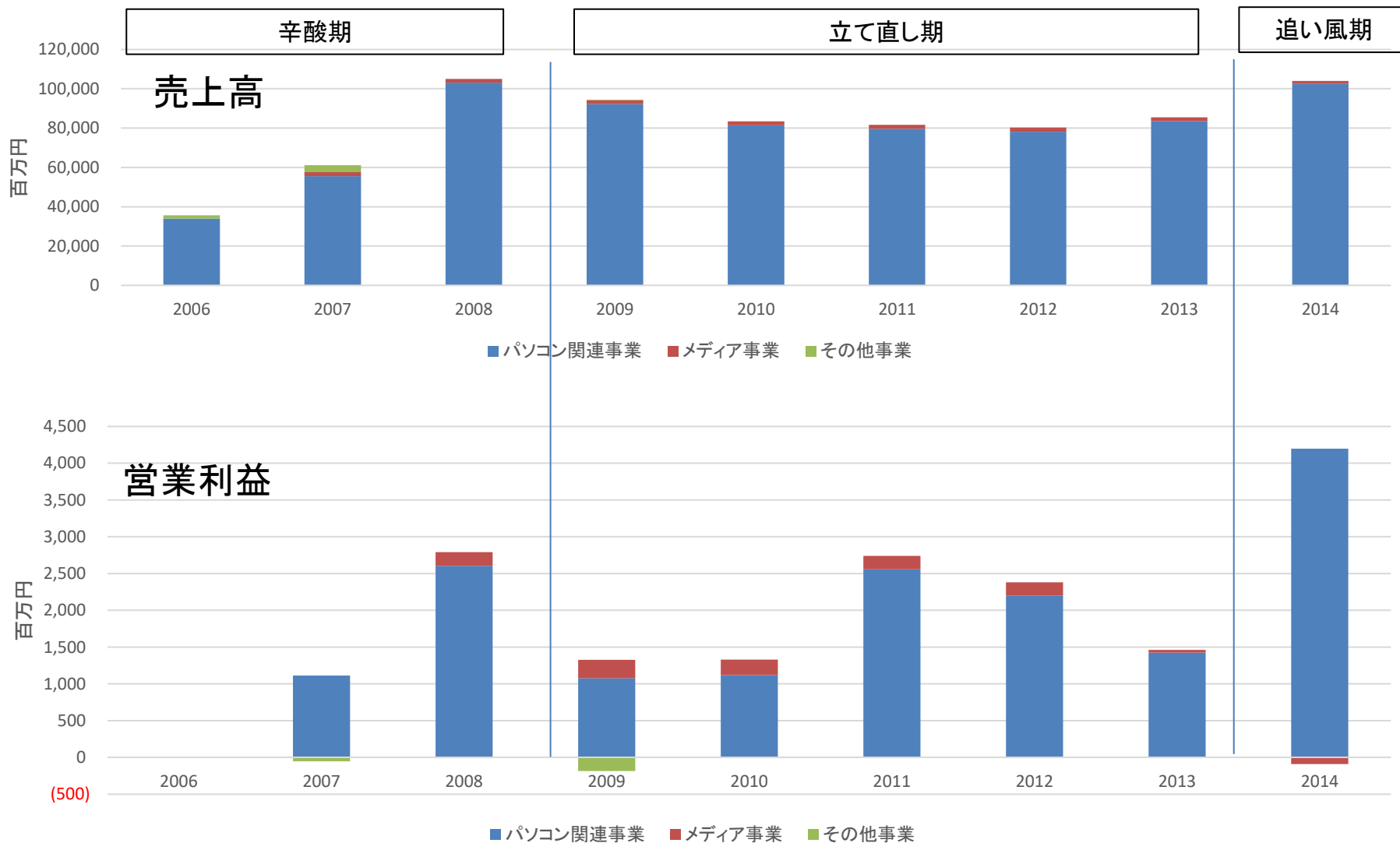


やすい もとやす 安井 元康 (昭和 53 年 7 月 23 日生)	平成 13 年 7 月	(株)GDH入社
	平成 14 年 9 月	当社 入社
	平成 16 年 6 月	当社 財務経理部 マネージャー
	平成 17 年 4 月	当社 経営企画 執行役員
	平成 19 年 8 月	(株)経営共創基盤 マネージャー
	平成 20 年 6 月	びあ(株) 執行役員
	平成 23 年 7 月	(株)経営共創基盤 ディレクター
	平成 25 年 10 月	金融庁検査局 専門調査員
	平成 26 年 10 月	(株)経営共創基盤 プリンシパル
	平成 28 年 3 月	当社 社長室 執行役員
平成 28 年 6 月	当社 取締役 (現任)	

立て直し期⑥ 事業セグメント別業績（2006-2014）

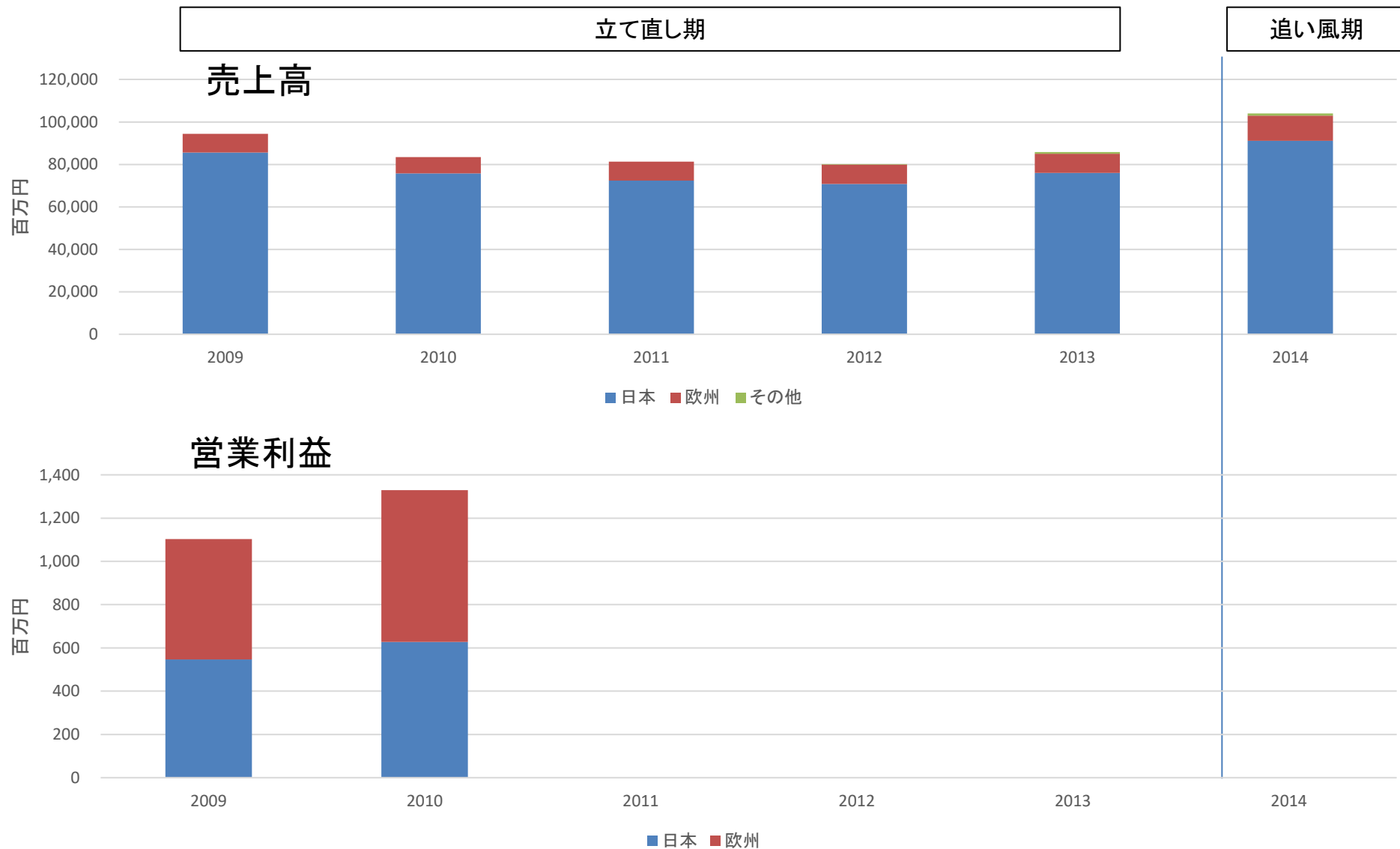
- 投資事業の失敗。社内の位置づけの迷走。

※2009年のみ、「その他事業」は「投資事業」



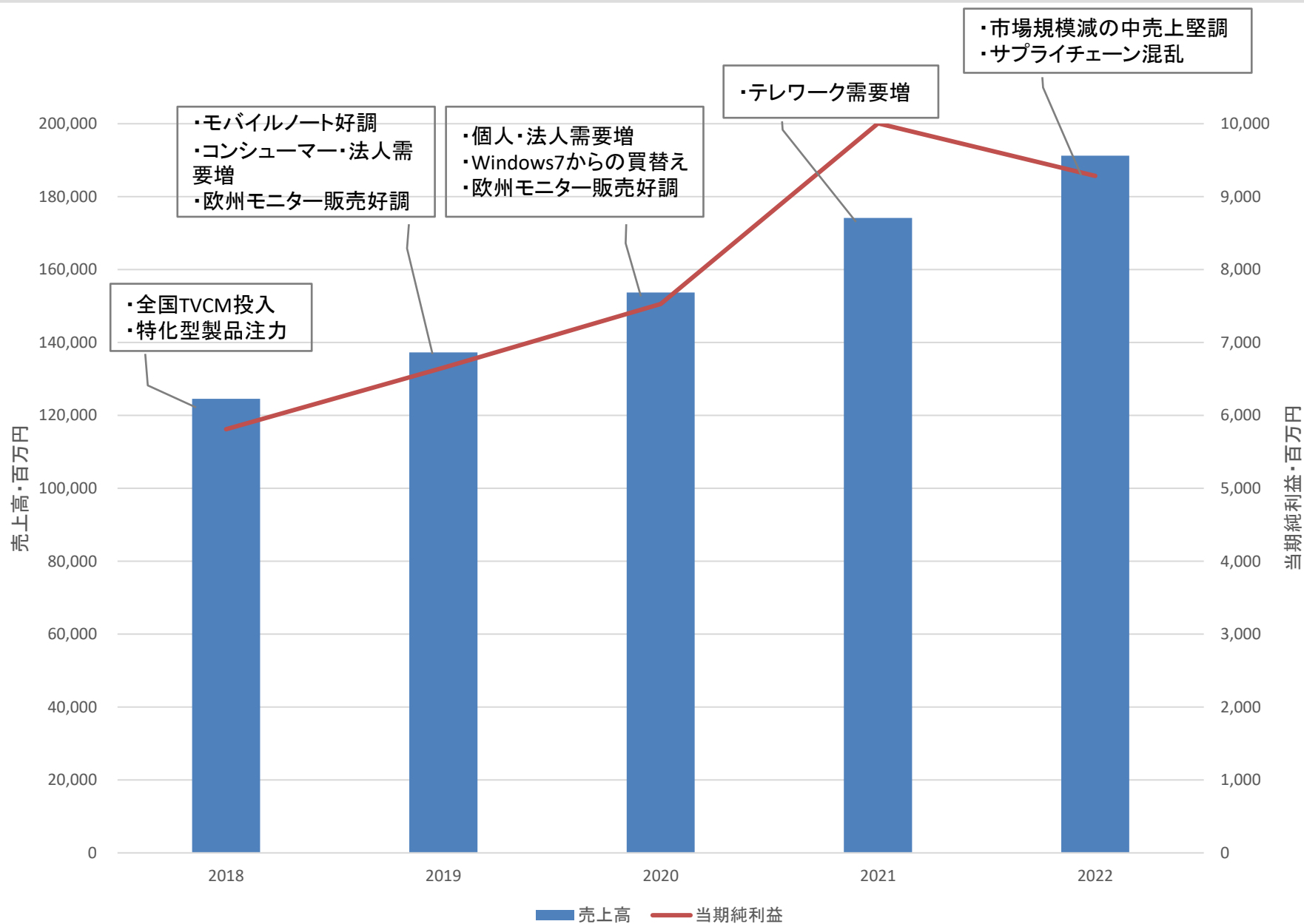
立て直し期⑦ 所在地セグメント別業績（2009-2014）

- 頼みの欧州(iiyama)。



追い風期 2018-2022

追い風期① 売上高2000億円目前！



追い風期② 企業買収・売却 ～アジア進出

- ・アジアの拠点を確保。
- ・事業ポートフォリオはまだまだ試行錯誤中。

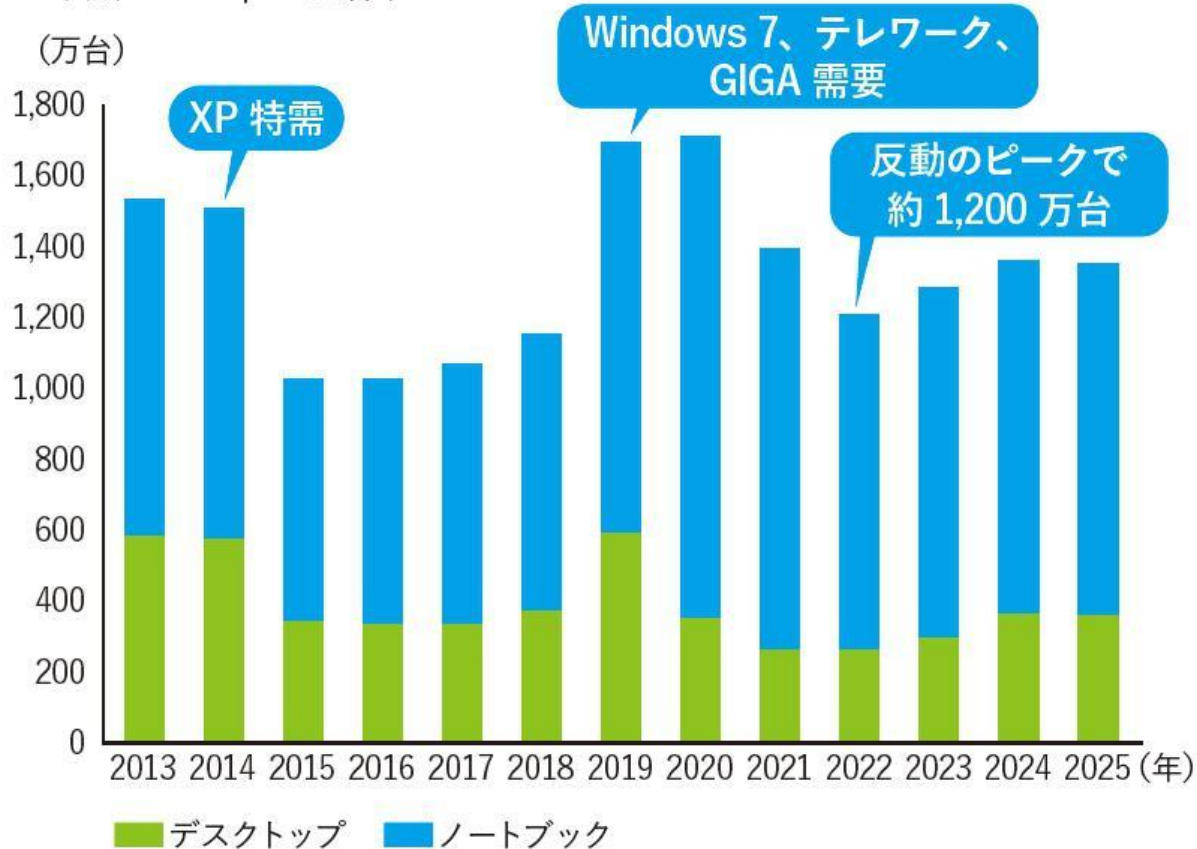
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
企業取得・企業設立 主な資本参加・	・R-Logic International Pte Ltd (アジアのPC修理サポート) ・MID設立(ホテル)	・ユニットコムがアーク(PCショップ)取得			
主な企業売却		・コムコーポレーション			

追い風期③ PC市場動向・見通し

- 今後はコロナ禍特需の反動で市場規模は縮小・停滞予想。

国内 PC 市場動向 (出荷台数)

出所：IDC Japan ※暦年ベース



※ 2021 年以降予測値

追い風期④ 中期計画2020-2022

“バリューチェーン×製品・サービス軸”拡大戦略 (2/2)

MCJ
MOBILE CUMMINS JAPAN

日本：HW製造・販売・メンテプラットフォーム

 **mouse**
UNITCOM
 **TEKWIND**

《例》

ハードウェア取り扱いネットワーク / 個人・法人向けビジネス

- 個人：特徴のある製品・サービスの強化 《ニッチ深堀》
- 法人向け：需要ある製品・サービスの強化 《成長市場の開拓》

欧州：HW販売プラットフォーム

 **iiyama**
Vision&Technology

《例》

域内モニタ販売ネットワーク

- 地理的なビジネスの拡大
- モニタ以外の法人向け製品拡販

東南アジア：HW修理メンテプラットフォーム

 **RLOGIC**
Redefining Reverse Logistics

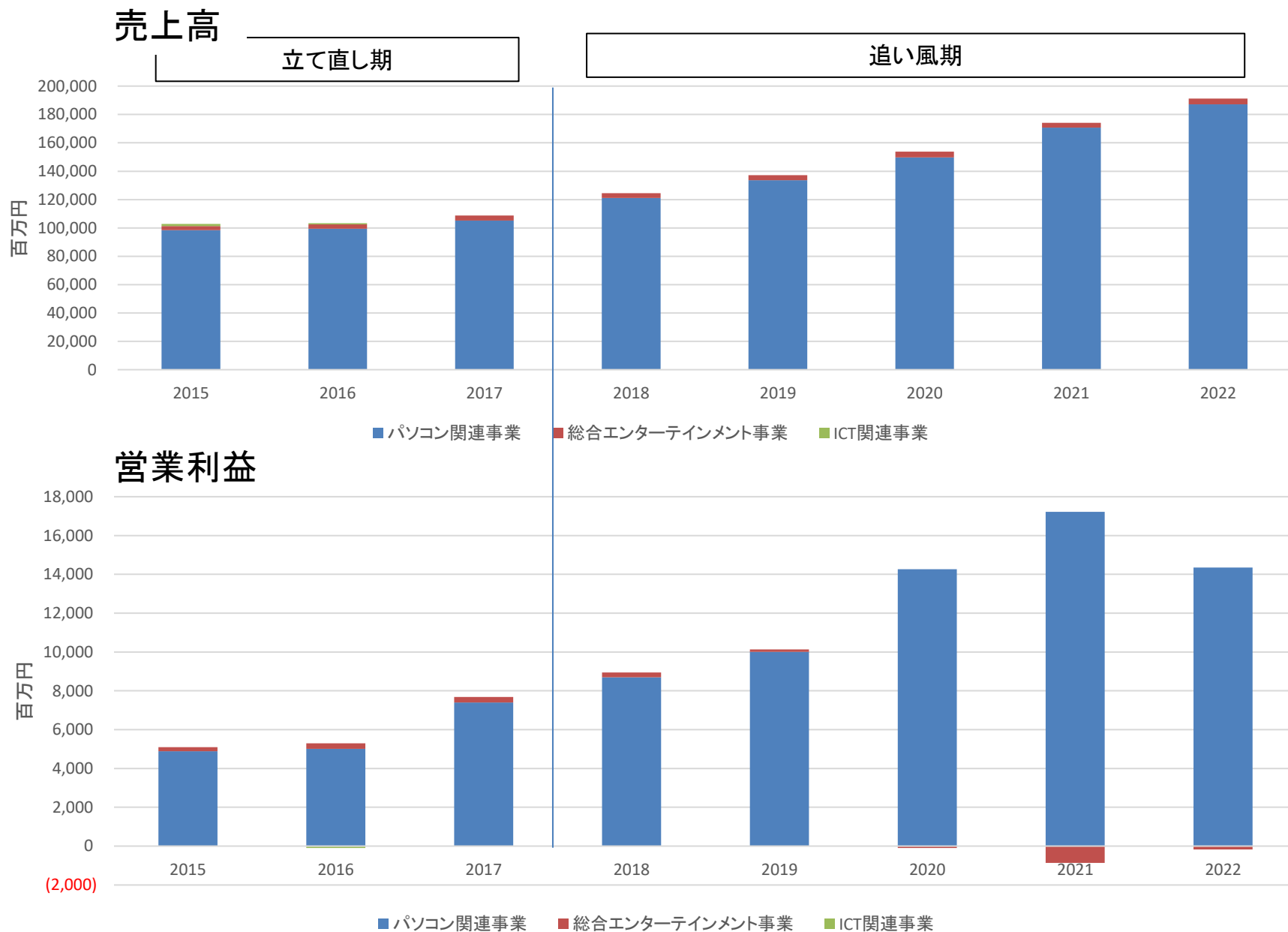
《例》

リペアノウハウ、ネットワーク

- 地理的なビジネスの拡大
- 取扱製品・顧客層の拡大

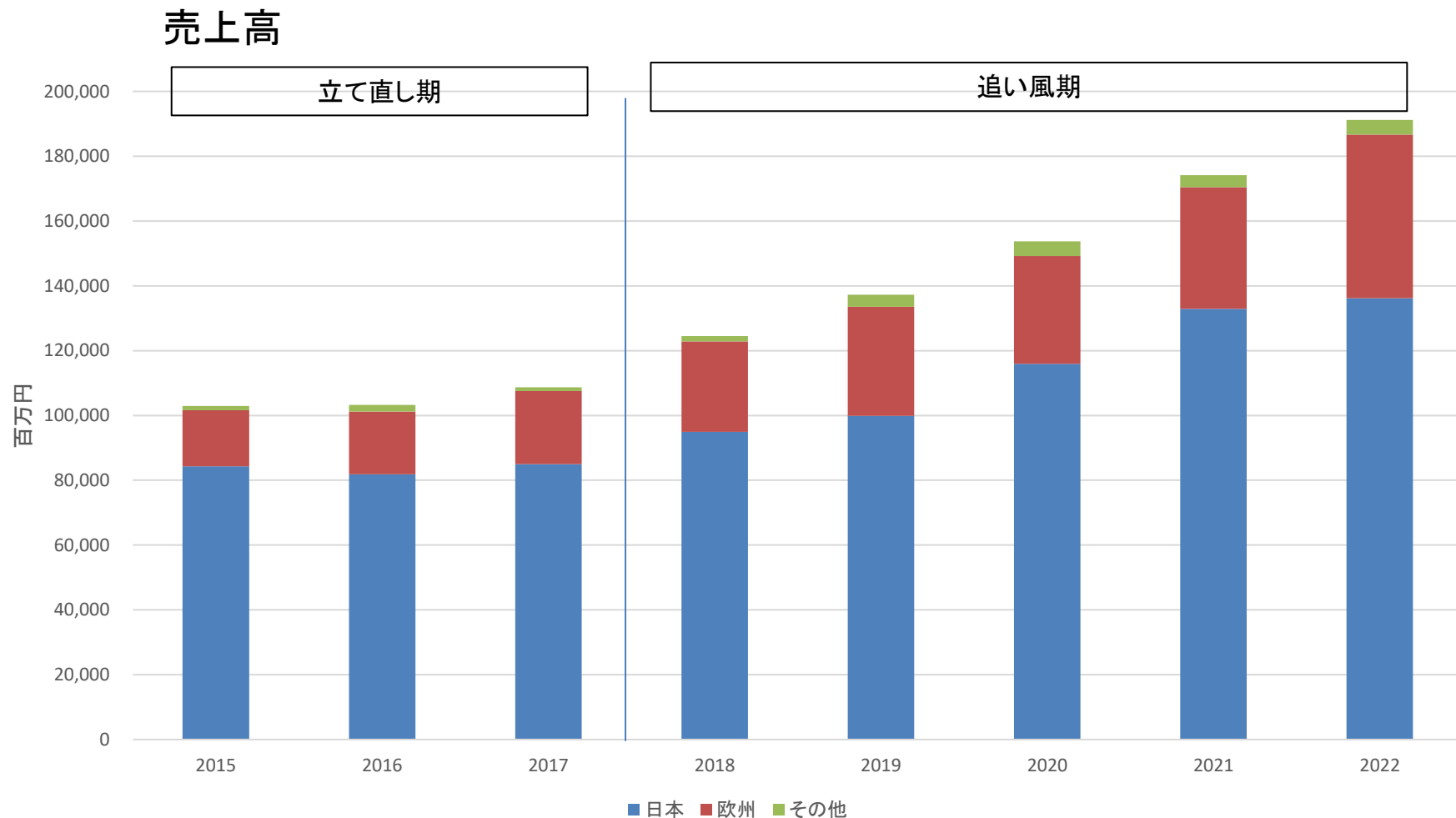
各プラットフォームを付加価値面で強化・拡大し、取り扱う製品・サービスの多様化を図ることで顧客基盤及び収益機会の拡大を狙う

追い風期⑤ 事業セグメント別業績（2015-2022）



追い風期⑥ 所在地セグメント別業績（2015-2022）

- 欧州は好調継続。日本も頑張っている。



追い風期⑦ 中期計画2023-2025（これから）

中期経営計画 全体像概略②

MCJ
MCGROUP CORP.

M
C
J

M
C
J

方向性の概要

数値計画概要

市場環境認識

事業の方向性

P/L数値概要

国内PC事業

当初2年間は軟調に推移も、2025年に予定されるWindows10更新需要等に向けて需要が高まるとの想定

- ✓ 更新商戦に向けたシステム等のインフラ整備
- ✓ ハイスペック製品、普及製品2軸に注力
- ✓ 収益多様化を加速

23
年
3
月
期

2023年3月期
売上高 193,000百万円
営業利益 14,800百万円
当期利益 10,200百万円

海外PC事業

海外モニタ市場はコロナ禍における製品需要変化が一巡。反動もあり軟調に推移の想定

- ✓ 産業用ラインナップ強化を中心に製品投入
- ✓ コロナ禍休止していた新市場開拓再開

25
年
3
月
期

2025年3月期
売上高 216,200百万円
営業利益 18,900百万円
当期利益 13,000百万円

総合エンタメ

各事業を取り巻く環境は最悪期は脱したものの、急回復は見込めない想定

- ✓ 24時間フィットネス事業中核に事業を立て直し
- ✓ 早期黒字化を図る

2022年4月

～ 今回の中計期間における時間軸イメージ ～

2025年3月

将来成長に向けた基盤整備

✓ プライム市場への上場準備に注力
⇒ 大型M&A等は一旦休止

成長の為にM&A等を積極化

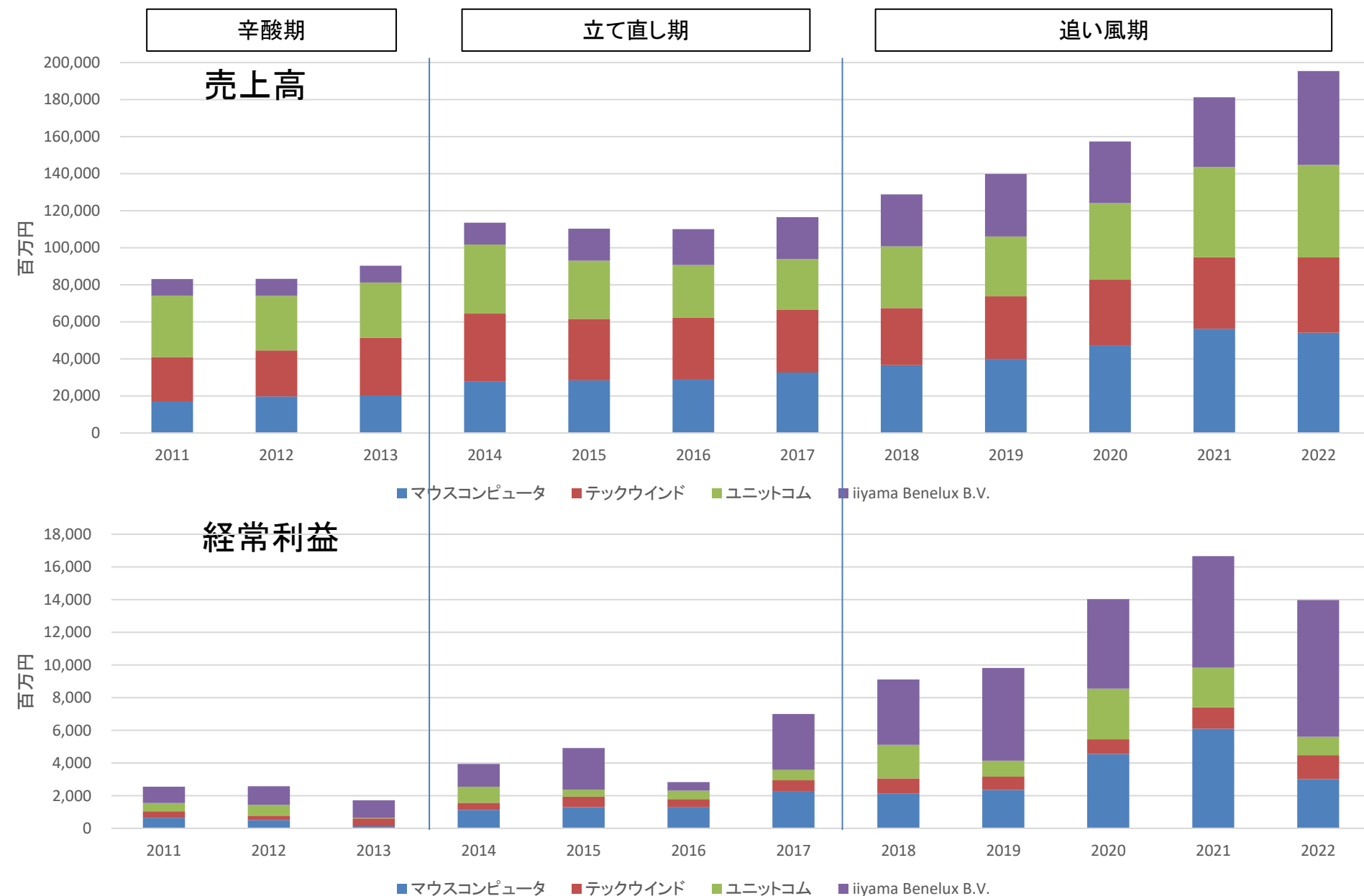
市場環境によらない成長を継続し、売上高約2,200億円、営業利益約190億円を目指す

Copyright(C) 2022 MCJ Co.,Ltd. All rights reserved.

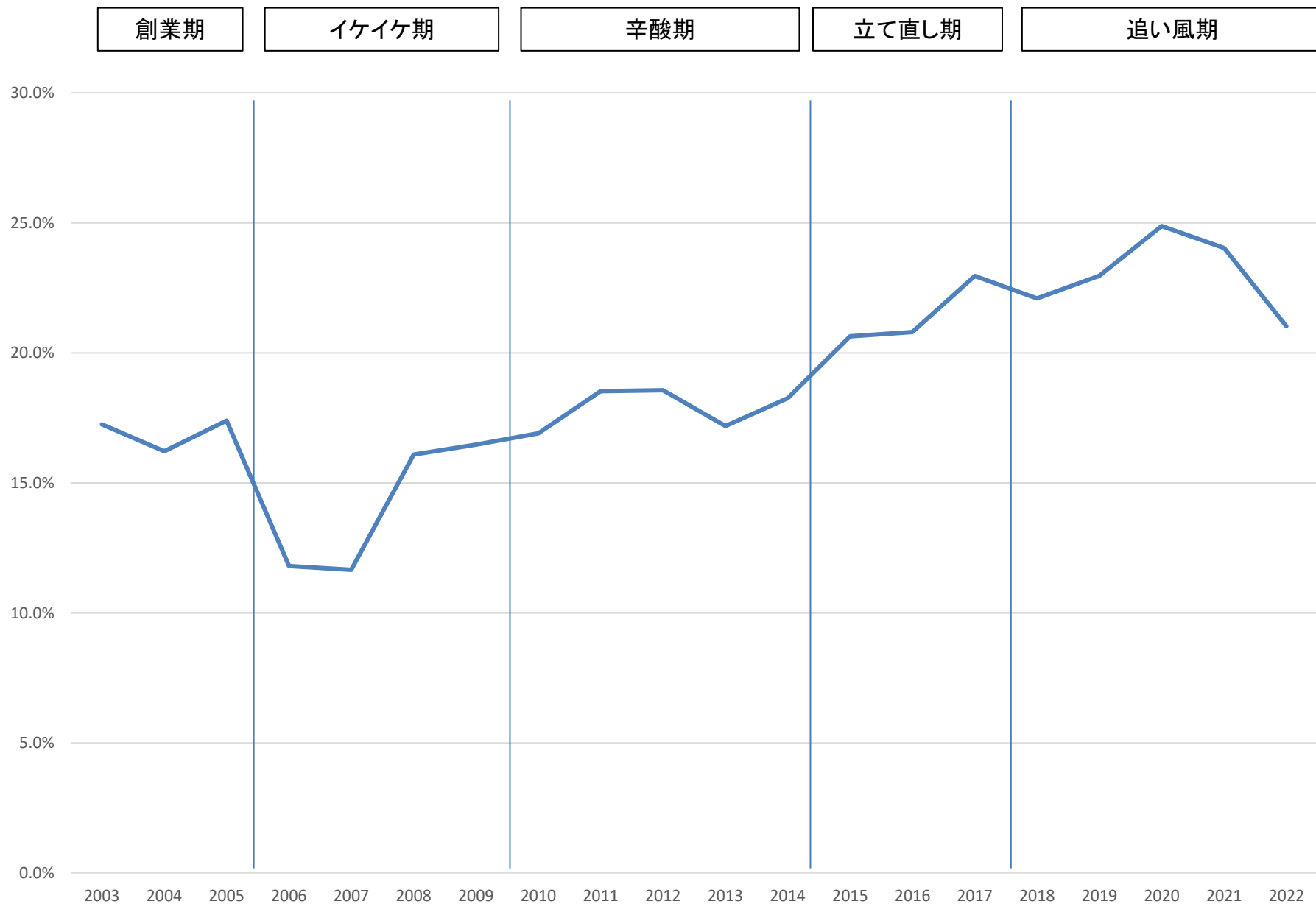
- 18 -

再度概観

再度概観① 主要子会社の業績推移



再度概観② 売上総利益率推移



再度概観③ 企業価値（時価総額）推移

