



統合報告書 2025
マクセル株式会社



▲ プロローグ・企業沿革

はじめに

マクセル株式会社の統合報告書をご覧いただきありがとうございます。

当社は1961年に日東電気工業株式会社(現日東電工株式会社)から乾電池、磁気テープ部門が分離独立し、創業しました。高度経済成長期にはカセットテープ、ビデオテープ、フロッピーディスクなどの民生用の磁気記録媒体を国内外に販売し、全世界で「マクセルブランド」を確立しました。1990年代以降は事業の主軸を産業用部品へシフトし、製品のアプリケーションを車載用、医療機器用へと拡大しました。

経営面では、1964年に日立グループ傘下に入り、2010年に株式会社日立製作所の100%子会社となりましたが、2014年に再上場を果たし、また2017年には日立グループから自立し、現在は自主独立経営を推進しています。

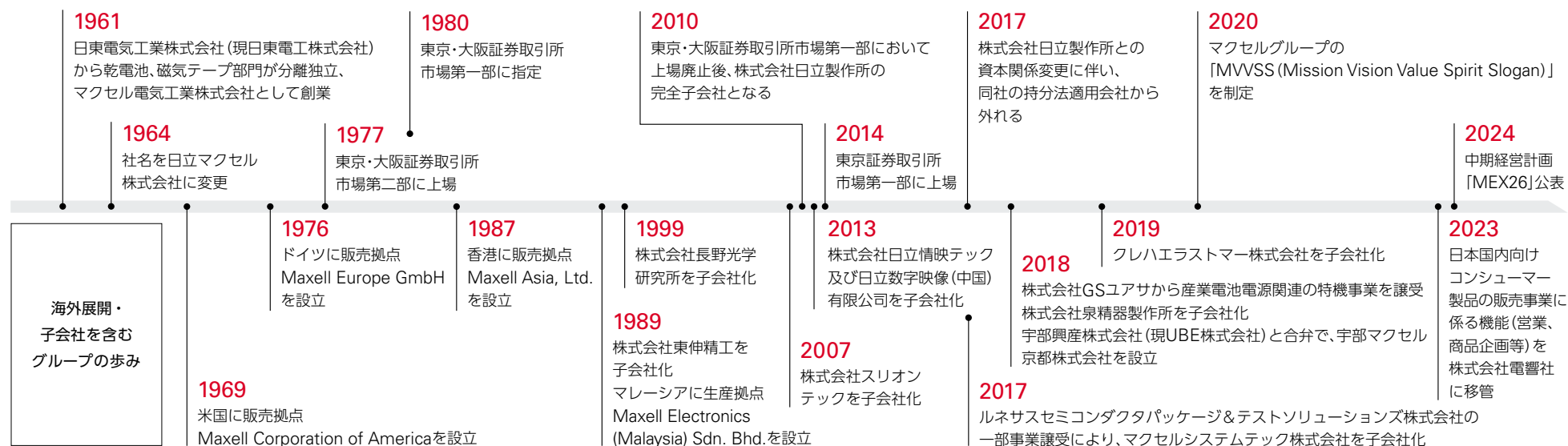
2017年以降はM&Aを通じて事業規模の拡大に注力し、事業数が増えた一方、不採

算事業も増加し、グループとしての一体感をより強固にすることが必要となりました。これを受け、当社グループの求心力を取り戻すため、2020年7月に新たな経営の基本方針の中核となる「MVVSS(Mission, Vision, Value, Spirit, Slogan)」を定めるとともに、アナログコア技術(「まぜる」「ぬる」「かためる」技術)をマクセルの強みとして再定義し、当社グループが進むべき方向を明確にしました。

2020年度以降は継続的に事業構造改革を断行するとともに、2024年度からは現中期経営計画MEX26の目標達成に向け、歩みを進めています。

本報告書で、「カセットテープのマクセル」が創業以来のコアコンピタンスであるアナログコア技術を現在も活かしつつ、ポートフォリオ改革を進めながらBtoB企業として「企業価値の最大化」に挑戦する姿をご覧ください。

企業沿革



目次・編集方針

プロローグ・企業沿革	01
目次・編集方針	02

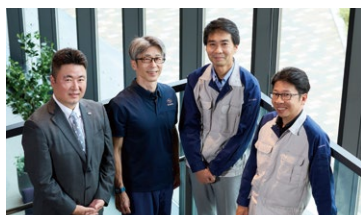
01 価値創造ストーリー

価値創造の源泉～アナログコア技術～	04
イノベーションの歩み	05
事業概要	06
社長メッセージ	07
社長 × アナリスト鼎談	11



中期経営計画 MEX26 の進捗	14
------------------	----

特集 電池で拓く未来



[1] マクセルと電池の歴史	16
[2] 顧客との共創（株式会社 SUBARU）	17
[3] 次世代電池の開発・活用例	19
[4] 全固体電池の事業計画	20

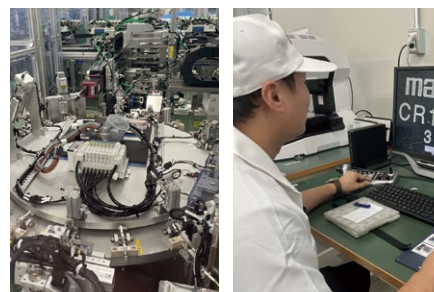
価値創造プロセス	21
マテリアリティ・アクションプラン・KPI	23

02 成長戦略報告

財務・人事担当役員メッセージ	26
財務ハイライト	29
非財務ハイライト	30
事業別価値創造プロセスと戦略	31
● エネルギーセグメント	31
● 機能性部材料セグメント	33
● 光学・システムセグメント	35
● 価値共創事業セグメント	37
新事業創出に向けて	38

03 経営基盤の強化

製造技術力の強化	40
品質保証活動	41



事業をサポートする知的財産	42
---------------	----

グローバル営業の一元管理と強化	43
価値を生み出す人・組織づくり	45
海外業務研修生座談会	48



環境活動による経済価値の創出	49
気候関連財務情報	52
サプライチェーンマネジメント	54
グループガバナンスの強化	55
サステナビリティマネジメント	56
コーポレート・ガバナンス	57
役員一覧	64
社外取締役鼎談	65



データセクション

連結財務情報	68
グループ拠点一覧	72
企業情報・株式情報	73

編集方針

価値創造ストーリー

ビジョン実現をやり遂げる社長の意思をお伝えするとともに、特集として、改めて創業時からの電池事業の変遷と今後の成長エンジンのひとつ「全固体電池」の直近の採用例をご紹介します。

成長戦略報告

財務・人事担当役員から財務戦略とキャッシュフローケーションを、各事業責任者から戦略実践の進捗を報告。新たな事業創出の展望もお伝えします。

経営基盤の強化

中長期的な「成長機会の最大化」と「リスクの最小化」を図るための非財務資本の強化について編集しています。

報告対象期間

2024年度（2024年4月 から 2025年3月）
※一部2025年度の事象も含む。

参考にしたガイドラインなど

国際会計基準（IFRS）財団「The International（IR）Framework」／GRI「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」＊／環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」／環境省「環境報告書の記載事項等の手引き（第3版）（2014年5月）」／環境配慮促進法／ISO26000：2010／経済産業省「価値協創ガイダンス」

＊ Global Reporting Initiative（グローバル・レポート・イニシアチブ）がまとめた国際的な持続可能性報告のガイドライン

発行

2025年9月

01

価値創造 ストーリー

▲ 経営の基本方針 ～マクセルグループのMVVSS～



Mission

[マクセルが果たすべき使命]

独創技術のイノベーション追求を通じて持続可能な社会に貢献する

Vision

[マクセルが実現したい未来]

独自のアナログコア技術で、社員・顧客・社会にとっての
Maximum Excellenceを創造する

Value

[マクセルが約束する価値・強み]

マクセルグループは、3つの価値創出を通じて、
すべてのステークホルダーに企業価値の最大化を約束します

- Technological Value 独創性と技術力を誠実に追求し、新たな価値を生みつけます。
- Customer Value お客様のニーズに応え、安心・安全な製品を提供するため、期待を超えるモノづくりをつづけます。
- Social Value 豊かで持続可能な社会の実現のため、世の中の変化をとらえながら、あらゆる課題に挑戦しつづけます。

Spirit

[マクセルが大切にしている精神]

社是
「和協一致 仕事に魂を打ち込み 社会に貢献する」

Slogan

[マクセルグループ共通のスローガン]

ブランドスローガン
「Within, the Future」 - 未来の中に、いつもいる -

アナログコア技術はP.04をご参照ください。

▲ 価値創造の源泉 ～アナログコア技術～



Analog Core Technologies アナログコア技術

これがないとマクセルではない“コア”とはなにか。

それを私たちは「アナログコア技術」と呼んでいます。

「見る」「聴く」「触る」、人の感性はデジタルとアナログの境界を越えた、その先にあります。

そして、私たちはこれらの感性を刺激し無限に表現できるのがアナログの世界であると考えています。

アナログコア技術はアナログとデジタルをつなぎ、さらにデジタル技術だけでは到達しえない、複雑で繊細な領域のモノづくりを実現させる、かけがえのない技術です。

■ アナログコア技術の3つの要素



混合分散(まぜる)

素材の大きさ、硬さ、液体の粘度に関わらず均一に混ぜ合わせる技術



精密塗布(ぬる)

あらゆる粘度の塗料や粘着剤を広範囲に均一な厚さで塗る技術



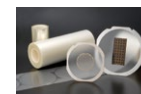
高精度成形(かためる)

ディスクやレンズ製造で培った精密な金型製造技術と成形技術

■ 活用例



材料に応じ高精度・高速で混合加工する技術で、高容量、耐高温低温、高容量のコイン形リチウム電池を実現



溶解・混合した粘着剤を数十ミクロンに薄膜化する技術で、高い粘着力と優れた剥離性を両立した半導体製造工程用テープを実現

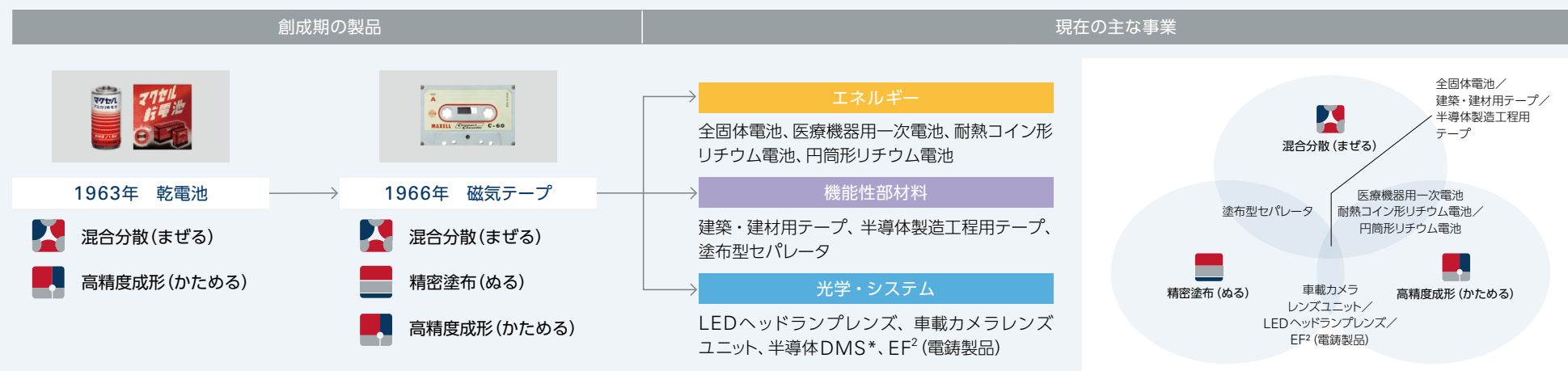


自由曲面にも対応した形状補正技術で、複雑な形状やADB*などの先端技術に対応したLEDヘッドランプレンズを実現

*配光可変ヘッドランプ

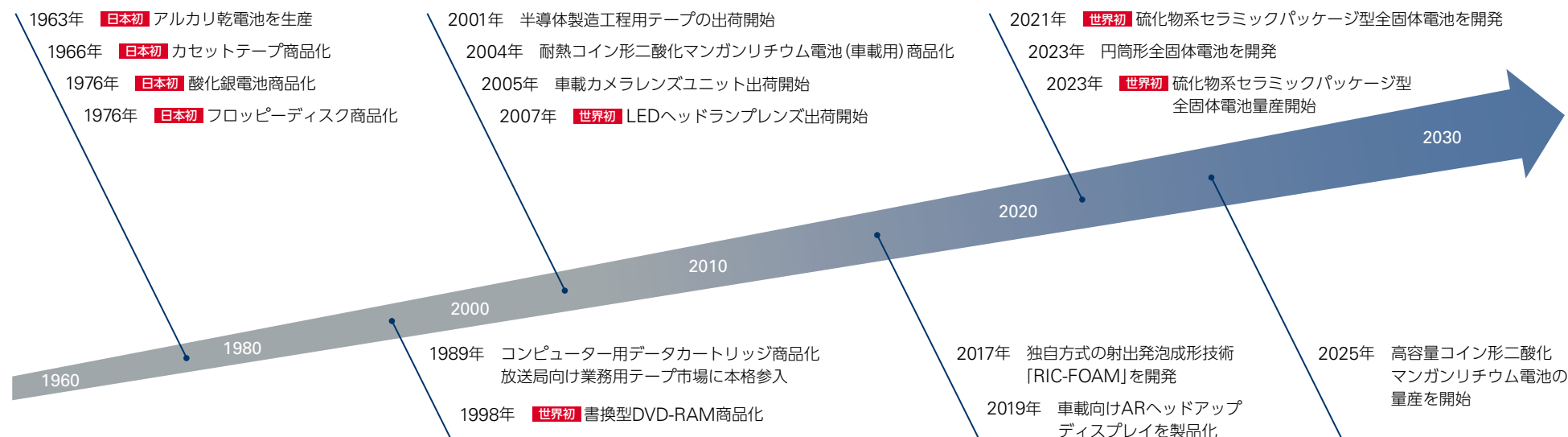
アナログコア技術の継承と進化

顧客ごとの複雑で繊細な要望に対し、高いレベルでの技術すり合わせにより最適な製品・サービスを提供



*DMS: Design & Manufacturing Service

▲ イノベーションの歩み



【1960 - 1980年代】

数々の民生品を先行開発・発売

マクセルは、1966年にマクセルブランドで国内初のカセットテープを商品化、1976年に国産初となるフロッピーディスクの商品化、1976年に日本初の酸化銀電池商品化、1987年に世界最小径の酸化銀電池を商品化するなど、世界に先駆けて新たな価値を創出しました。

特に、カセットテープは国内外で広く販売し、全世界で「マクセルブランド」を確立しました。創業製品である乾電池の開発時から培った「混合分散」技術に加えて、カセットテープで培った磁性粉を塗布する技術や筐体を成形する技術は、現在さらに磨きをかけて「精密塗布」技術、「高精度成形」技術としてさまざまな製品に活かされています。

【1990 - 2010年代】

民生品から産業用部品へとシフト

1980年代に全盛であったカセットテープ、ビデオテープ、フロッピーディスクなどの市場が縮小する一方、パソコンや携帯電話、スマートフォンなどが急速に普及しました。こうしたなか、アナログからデジタルへの時代の変革を支えながら、事業の主軸は民生品から産業用部品へとシフトしていきました。

磁気テープで培った技術を応用し、コンピューター用データカートリッジや業務用ビデオテープの市場に参入するとともに、2004年にはTPMS*（タイヤ空気圧監視システム）モジュールに使用する耐熱コイン形リチウム電池を商品化、2005年には車載カメラレンズユニットの出荷を開始し、その後の自動車ルート向け事業の足がかりとなりました。

【2020年代】

独自のアナログコア技術のさらなる進化

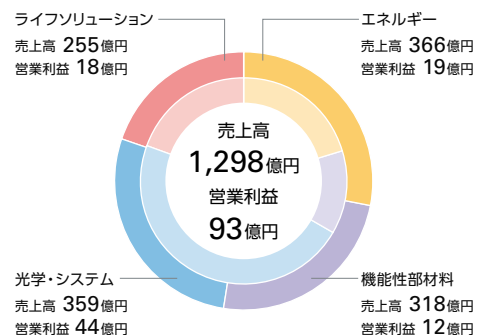
2020年代は半導体製造工程用テープ、医療機器用高信頼コイン形リチウム電池、LEDヘッドランプレンズなど、当社が培ってきたアナログコア技術を活かした製品を供給しています。それとともに、世の中の持続可能な社会への意識の高まりを受け、永久電源として期待される全固体電池の開発・商品化にも注力しており、2023年6月にFA機器向けに量産品の出荷を開始しました。

小型一次電池では2025年に株式会社村田製作所からの事業譲受を決議し、車載用やインフラ、医療機器用などマクセルの技術力を発揮できる分野で事業を強化しています。今後も独自のアナログコア技術で、持続可能な社会に貢献する新たな価値を創出していきます。

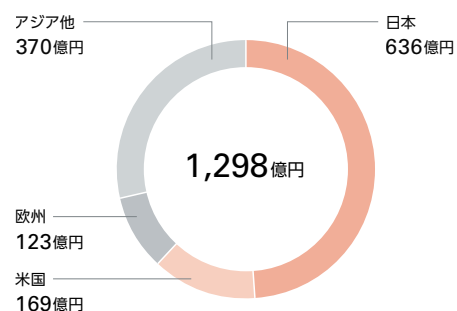
*TPMS: Tire Pressure Monitoring System

事業概要

売上高構成比 (2024年度)



地域別売上高 (2024年度)



グループ全体

主要子会社数 (2025年3月31日現在)	19社 (関連会社：2社)	1社	3社	3社	2社
従業員数 (2025年3月31日現在)	3,797名	587名	807名	1,294名	823名
設備投資額 (2024年度)	6,368百万円	1,949百万円	1,408百万円	1,874百万円	1,137百万円

・各セグメントの子会社数は製造会社のみ(グループ全体には製造会社以外も含む) ・グループ全体の従業員数には特定セグメントに区分できない管理部門等の従業員286名を含む

エネルギー



主要製品

民生用リチウムイオン電池、
リチウムイオン電池用電極、
コイン形リチウム二次電池、
リチウム一次電池、ボタン電池、
充電器・組電池、電極応用製品、
太陽光発電

成長事業

- 耐熱コイン形リチウム電池
- 円筒形リチウム電池
- 医療機器用一次電池

機能性部材料



主要製品

粘着テープ、機能性材料、
塗布型セパレータ、
工業用ゴム製品

成長事業

- 建築・建材用テープ
- 半導体製造工程用テープ
- 塗布型セパレータ

光学・システム



主要製品

光学部品、電铸・精密部品、
半導体関連組込みシステム、
金型・合成樹脂成形品、
RFID * システム、ICカード、
映像機器

*Radio Frequency Identification :
無線周波数識別

成長事業

- LEDヘッドランプレンズ
- 車載カメラレンズユニット
- 半導体関連組込みシステム
- 電铸・精密部品

ライフソリューション



主要製品

健康・理美容機器、
小型電気機器、音響機器、
光ディスク、充電機器、
アクセサリ、乾電池、
電設工具

ライフソリューションは
2025年度から価値共創
事業に変更しました

▲ 社長メッセージ

MEX26の目標達成、 中長期的な成長に向けて グループ一体で変革を続けます

■ MVVSSの浸透をもとに、グループ一体で全体最適を追求する風土へ

2020年7月、私が社長に就任した直後に経営の基本方針の中核となる「MVVSS (Mission, Vision, Value, Spirit, Slogan)」を定め、マクセルが進むべき道を明確にしました。以来MVVSSの浸透を図るために、グループ会社を含めた国内の主要拠点を訪問して、社員と直接対話するタウンホールミーティングを実施し、継続しています。2023年度までは主に若手社員と対話をしてきましたが、2024年度は10カ所以上の拠点で管理職の社員を中心に実施し、新たにスタートした中期経営計画MEX26 (Maximum Excellence 2026) の狙いや取り組みについても話しました。いずれの拠点でも多くの質問があり、アナログコア技術を活かしたモノづくりによってお客様に価値を提供するということについて深く議論できました。

MVVSS制定から5年、その浸透が進み、横ぐしを通した組織への変革を通じて部門を越えた交流や情報共有が増え、グループの一体感の醸成に手応えを感じる一方で、業績の追求についてはまだ事業本部やグループ会社単位の部分最適で考えがちです。海外拠点を含め、グループ一体となって全体最適を追求する風土に変えていきたいと考えています。



代表取締役 取締役社長
中村 啓次

社長メッセージ

■ MEX26初年度の振り返り

MEX26では最終年度となる2026年度に売上高1,500億円、営業利益120億円、ROE10%の達成をめざしています。初年度の2024年度の売上高は1,298億円、営業利益は93億円となり、いずれも期初予想を上回りました。大きな要因は増産投資を行ってきた一次電池において、車載用、医療機器用の販売が拡大し、加えて円安も追い風となったことです。

一方で、前中期経営計画MEX23から推進しているポートフォリオ改革のもと、角形リチウムイオン電池については、市場のラミネート形への転換により今後の事業拡大、収益性の改善が見込めないと判断し、生産を終了しました。本生産終了に伴い営業費用及び特別損失を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は41億円と期初予想を下回り、ROEが4.4%に低下しましたが、今後のマクセルの企業価値向上にとって必要な対応でした。

MEX26の2年目となる2025年度は、売上高1,365億円、営業利益100億円を必ず達成し、最終年度の目標に向けて着実にステップアップします。

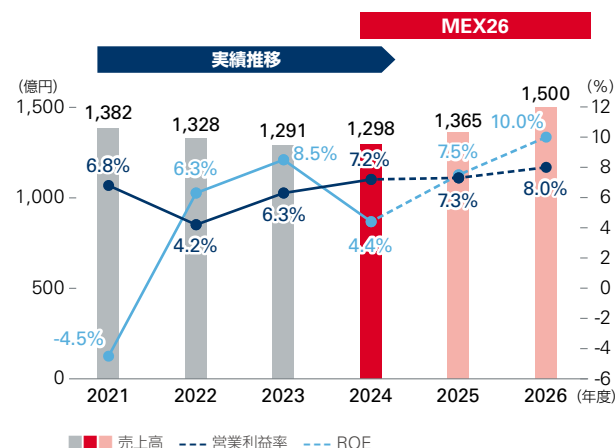
■ MEX26の目標達成に向けて

成長事業への積極投資と事業ポートフォリオ改革を推進

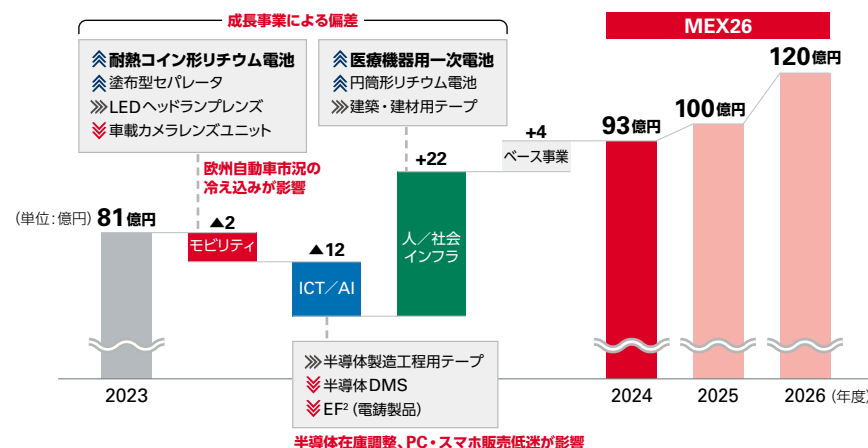
2026年度目標の達成に向けては、成長事業への積極投資と、事業ポートフォリオ改革に注力しています。

成長投資については、MEX26の3年間で約350億円を計画しており、特に一次電池は、自動車や医療機器向けの需要が中長期的に増加する見通しで、販売拡大に向けて積極的な投資を実施し、生産体制を大きく強化します。また、注力3分野での成長では、「モビリティ」分野において、TPMSモジュールの小型化需要に対応した耐熱コイン形リチウム電池の供給拡大に向けた増産投資を実施し、さらに、xEV需要の増加に伴う引き合いに対応するため、塗布型セパレータ増産のための設備も導入しました。「ICT/AI」分野では、半導体製造装置の増加に伴う半導体DMSの需要増に対応するための増産投資を進めており、「人／社会インフラ」分野では、北米や中国で需要が増加している血糖値計などの医療機器用一次電池の開発・増産投資を進めています。また、建築・建材用テープについても、グローバルにおける需要の取り込みに向けて増産投資を進め、北米や東南アジアでの販売拡大を図ります。

MEX26初年度の進捗



営業利益推移



アクションプラン	
顧客課題の先にある社会課題を解決するモノづくりへの変革	
KPI	
成長10事業	営業利益率 15%以上 (2026年度)
アクションプラン	
- モビリティ関連ビジネスを通じた、安心・安全な社会への貢献 - ICT/AI関連ビジネスを通じた、高度情報社会への貢献 - 人／社会インフラへの貢献	
KPI	
成長10事業	売上高の伸び率20%以上 (2026年度・2023年度比)

社長メッセージ

事業ポートフォリオ改革については、注力3分野での成長を図る一方で、成長性・収益性の低い事業の縮小・撤退を進め、メリハリを付けたリソースの再配分を実施しています。先に述べたように、収益性に課題のあった角形リチウムイオン電池の生産を終了する一方で、当社の技術を発揮できる小型一次電池については株式会社村田製作所様からの事業譲受を決めました。譲受にあたってのクリアランス整理を経てクロージングは2025年度内を予定しています。村田製作所様には、当事業の発展にあたってはマクセルがベストオーナーとご判断いただきましたので、マクセルグループの総力を挙げて小型一次電池事業の発展を確かなものにしたいと思っています。電池の場合、規格は同じ電池であっても使う材料や設計思想、設備思想はまったく異なりますので、お互いの良い部分を取り入れながら、製品開発にシナジーが生まれることを期待しています。

新事業の立ち上げに向けてイノベーションを加速

全固体電池が2024年度下期に本格的な量産フェーズへ移行できました。足元では産業機器・小型デバイス向けに用途拡大を図っており、2024年度は画像認識ユニットへの採用、産業機器のバックアップ用モジュールの開発、調理用無線温度デバイスへの搭載、医療機器の洗浄プロセスを監視するデータロガーへの採用など成果が得られました。

全固体電池はもともと事業部内の少人数で開発を進めていましたが、2021年度に各事業本部の開発部隊を統合した新事業統括本部を立ち上げ、リソースを集中しました。当初は3年で量産フェーズに移行できるとは予想しておらず、組織力強化によって開発を加速できたことで今後の新製品開発につながる大きな手応えを感じています。全固体電池の強みのひとつは広い温度範囲で使えることで、特に高温の環境下で使いたいというニーズが大きいのですが、電池単体での提案ではお客様の性能評価に時間を要しますので、短期間で評価いただけるように、お客様の使用方法に合ったサンプルを作成して提案するようにアプローチを変更しました。サンプル出荷を通じて市場で実績を積み重ねながら、産業ロボットのエンコーダーや医療機器など幅広い用途を開拓し、次期中期経営計画での本格的な収益貢献に向けて、着実に販売・生産を拡大していきます。

実は私は、カセットテープやビデオテープに憧れてマクセルに入社しましたが、同期の40名のうち私を含め2名だけが電池部門に配属されました。今となっては電池部門に配属されてよかったと思いますが、当時は落胆し、先輩から「電池はエネルギー産業で、絶対になくならない」と励まされ、開発に取り組みました。電池は、電圧と電流しか機能がありませんが、温度や湿度、寿命、サイズなど用途に見合った条件を変えることで新たな価値を生み出せます。マクセルの祖業である電池で新たなイノベーションを実現していきます。

電池以外の製品分野も新事業統括本部で開発を推進しています。例を挙げると、電波を吸収するEMC*対策部材は磁気テープで使用する磁性粉を活用した製品であり、主に自動車関連での用途が見込まれ、販売拡大に取り組んでいます。また、開発を進めている低圧発泡成形技術(RIC-FOAM)は、これまで発泡成形が難しかったエンブレラやスーパーエンブレラの発泡を実現し、部品の軽量化、金属部品のプラスチック化、そして環境負荷の軽減に貢献するものです。引き続き、事業化に向けて取り組みを着実に進めていきます。

*EMC: Electromagnetic Compatibility(電磁環境両立性)



社長メッセージ

お客様との技術接点を増やすキャラバン活動に注力

すべての分野でお客様の課題や要望に対し、高いレベルで技術をすり合わせる技術営業力と、当社独自のアナログコア技術によるモノづくり力によって最適なソリューションを提供することに注力しています。特にモビリティや社会インフラ、医療、産業分野は高い安全性が求められることから、綿密なすり合わせが必要であり、それだけに当社の価値を認めていただきやすい分野です。お客様との技術接点を増やすため、技術者も同行するキャラバン活動を強化しており、2024年度における活動件数は前年の3倍になりました。

私も技術者として経験しましたが、お客様を訪問すると、非常にハードルの高いテーマが投げかけられます。それに対し「こうすればできるのではないか」「条件をこのように変えてはどうか」といった提案をしていくことで道が拓けることも多くありました。できないと言わず、お客様とコミュニケーションを取り、議論することが大事であり、粘り強いアプローチを徹底していきます。

人的資本、組織力の強化に向けて

人的資本の強化に向けて人財の育成・採用、組織力の強化に注力しています。人財育成においては、経営戦略に連動した教育プログラムの強化と、業務時間を割いて研修を受けることへの周りの理解・協力が得られる風土の醸成に向けて取り組んでいます。また、採用については、人事部にキャリア採用の経験者を加え、優秀な人財の獲得を強化しています。また、海外における現地採用でもマーケットにコネクションを持つ人財の採用を進めています。

組織力強化については、2021年度に各事業本部にあった開発部隊を統合して新事業統括本部を、BtoB系の各事業本部の営業部隊を統合して営業統括本部を新設し、全社横ぐしを通した組織へと変革し取り組みは強化されましたが、その効果が営業成績に現れるまでには至っていません。顧客開拓や技術要素を伴う新製品の立ち上げには時間を要するため、顧客接点件数や開拓案件数、将来の売上見通しなどによって進捗を管理しながら、全社横断組織のもと成長戦略を加速させていきます。

社会課題を解決する製品で世の中へ価値を提供

当社のお客様はみな社会課題の解決に向き合っておられるので、我々もそれに沿う形で最適な製品を提供しています。モビリティ分野ではグリーン化、EV化で電池に用いられる塗布型セパレータ、自動運転で悪天候でも機能する超音波クリーニングレンズユニットなど、製品を通じてお客様の社会課題解決に貢献しています。医療分野でも先に述べたように血糖値計向け一次電池のニーズが高まっています。血糖値が上がった時すぐに手当てできないと重篤な状態に陥る場合があるため、モニター電源は人命に直結する製品であり、高い安全性とエネルギー密度を両立した当社の製品が評価されています。また、メンテナンスフリーを実現する全固体電池の社会へのインパクトも少なくありません。このような製品の強みをお客様にしっかりご理解いただければ、社会にも貢献でき、利益も拡大していけると考えています。

MEX26は、前中期経営計画の反省を踏まえ、議論を重ね、定量目標の達成に向けた施策を策定しました。計画初年度の2024年度は、事業ポートフォリオ改革に伴う損失を計上したものの、既存事業の収益のボラティリティを抑えることにより、営業利益を増加できました。

2025年度は、計画最終年度につながる重要な年です。米国の相互関税影響によるグローバルの景気減速が懸念されますが、これまでに準備してきたことを着実に実行し、営業利益目標100億円を必ず達成できるようにベストを尽くしてまいります。

マクセルグループの今後の成長にご期待いただき、引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年9月
代表取締役 取締役社長
中村 啓次

▲ 社長 × アナリスト鼎談



ポートフォリオ改革の 進捗と課題

2025年7月、ニッセイアセットマネジメント株式会社の中山氏、SMBC日興証券株式会社の渡邊氏と、当社 社長の中村による鼎談を行い、これまでの5年間のポートフォリオ改革の振り返りと今後の成長に向けた取り組みについて、意見を交わしました。

過去 5 年間のポートフォリオ改革について

渡邊 中村社長が就任されてからの5年間に、マクセルは、国内BtoC販売事業から撤退するなど着実に課題の解決に取り組んできたこと、そして、収益性を重視してニッチで差別化できる分野への集中が進んだことを、高く評価しています。

2025年6月に発表された株式会社村田製作所様からの小型一次電池事業の譲受は、マクセルが強みを持つ事業を自社で拡張するだけでなく、競合相手を取り込んでビジネスを拡大し、必要な人財も獲得できる意味で素晴らしい成果だと思います。

中山 私がマクセルに関心を持った理由としては、「サプライズが少ない市場で、高シェアで安定的に売上・

利益を稼ぐ製品ポートフォリオがあること」「光学製品、電池製品でナンバーワンのシェアがあること」「安定的な市場を持つ一次電池で高いプレゼンスがあり、TPMS(タイヤ空気圧監視システム)のセンサ用マイクロ電池などで高シェア、高収益を生み出し、さらに次の新たな領域における潜在的な成長性があること」が挙げられます。

マクセルのBtoC事業における収益の拡大は一時的なブームに乗ったものと見ていたので、経営資源の配分をどうされるのかを注目していました。最終的に撤退という経営判断に至った経緯を振り返ると、何が問題だったと考えますか。

中村 BtoC事業の改革は2022年から2023年にかけて実施しました。2000年代以降、海外企業のBtoC製

品の競争力が高まり、性能だけで差別化することが難しく、今や日本国内のBtoC事業は、製品性能よりも流通への供給力で優劣が決まってしまう環境になっています。そのようななか、コロナ禍において2020年に除菌消臭器の販売が拡大し、健康製品に対するマーケットの関心が非常に高かったことから、もう一花を咲かせたいという思いで、さらに付加価値の高い製品の開発に挑戦しました。チャンスがあると考えたのですが、結果的にコスト対応が厳しく、ベストオーナーに移譲するスキームに切り替えました。もう少し早いタイミングで経営判断すべきだったと反省しています。

中山 「構造改革」を口にする会社は多くありますが、本質的な改革がなされず、結果的に数年後、再び損失を計上して構造改革を迫られるケースがあります。マクセルは以下の点で構造改革をやり切ったと評価しています。

- ・ ABC-XYZオペレーション(事業別損益管理)のもと、ポートフォリオ改革を順次実行
- ・ BtoC事業に続いて、角形リチウムイオン電池事業からの撤退を決断
- ・ プロジェクター事業については早期に経営判断し、現在はパテントにより収益を獲得

引き続き、ABC-XYZの規律のもとでタイムリーに改革への取り組みが実行されると、ポートフォリオ改革が会社に根付いていると評価されるようになると思います。

中村 角形リチウムイオン電池事業は、営業利益や資本効率性は低かった一方、一定の売上があって固定費をカバーしていましたが、中長期的には軸足を入れ替えて

社長 × アナリスト鼎談

新しいモノにつないでいく必要があり、全固体電池へのシフトにある程度目処が立ったことから、2024年度に撤退を決めました。

今後の成長に向けた課題と期待

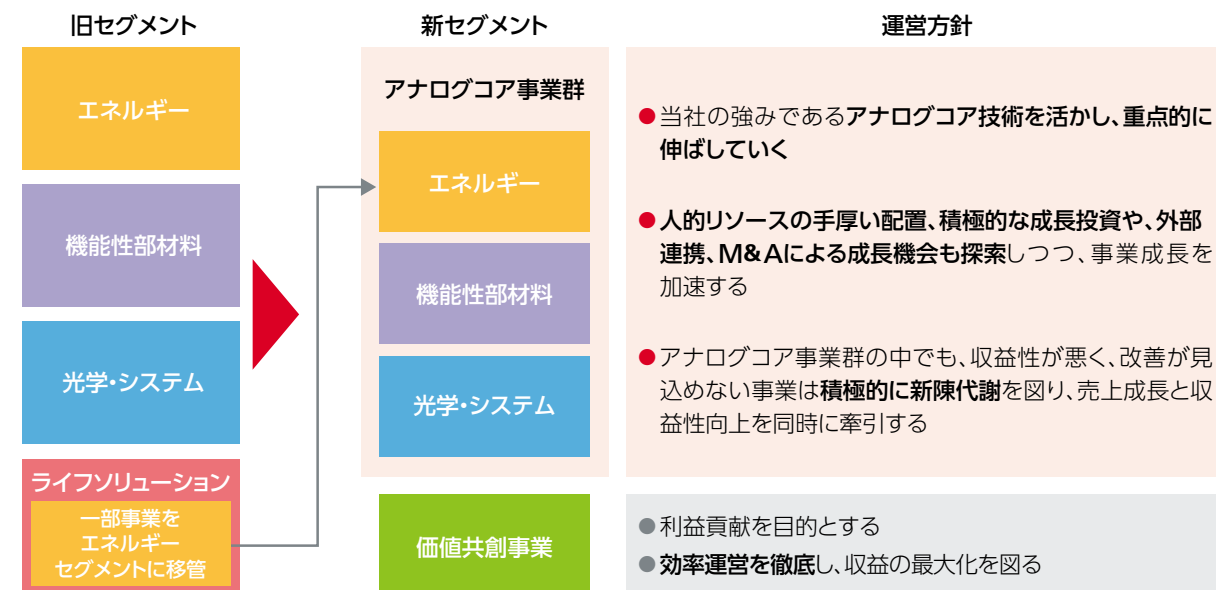
渡邊 一方で、成長の種まきと会社全体の利益のバランスを見ると、利益に寄り過ぎているように感じます。すべての種が高収益・高成長につながることはないの、より多くの種をまく必要があると思います。構造

改革を進めながら種をまくのは難しいことですが、全固体電池が仮に想定通りにいかなかった場合でも、それに代わるものが複数あるポートフォリオが望ましいです。

中村 まさにマクセルの成長にとって大切なポイントです。当社は2014年に再上場し、M&Aにより成長する戦略を進めましたが、一気にやりすぎた苦い経験もあり、私が社長に就任した際は、自力で技術開発から立ち上げる必要性を強く感じていました。そこで前中期経営計画MEX23をスタートした2021年に、4事業本

報告セグメントを変更し、アナログコア事業群の成長にリソースを集中

エネルギー、機能性部材料、光学・システムを重点的に伸ばしていくべき事業群（＝アナログコア事業群）と定義し、経営リソースの集中、積極的に成長投資し、さらにはM&Aによる成長機会も探索し、事業成長を加速させる



部ごとに本部内のリソースで実施していた新製品・新事業の開発を新事業統括本部に統合し、新しい事業の立ち上げに向けた体制を強化しました。

現在、全固体電池が立ち上がろうとしており、さらにほかにも成長を期待できる種が多くあり、しっかりリソースを投じて、組織的に製品化を進めていこうとしています。

渡邊 ポートフォリオ改革を進め、利益率を高めていくことが重要です。利益の一定割合を、研究開発費へ配分して種まきをして、あとは開発の勝率を上げるべく粛々と仕組みを作ることが良いと思います。

中山 各部門で行っていた新事業の開発機能を集約し、全体的に最適化を図ろうとしており、その流れは素晴らしいと評価しています。気になるのは、全固体電池にリソースを投じている一方で、開発の初期段階にあるものの種まきが少しおろそかになっていないかということです。また、課題であるマーケティング、販売、営業力に対して、リソースを集中して組織体系や仕組みを変えていくことも重要です。

中村 全固体電池は、まだ少量ですが量産機での生産が始まり、事業セグメントへ移行するフェーズになっています。それに続いて、EMC対策部材*や発泡成形



社長 × アナリスト鼎談

などが事業化の一步二歩手前の段階まできており、リソースを増やして開発を進めています。

2025年度からは、新たな技術開発における顧客開拓は新事業統括本部の中のマーケティング部隊が担い、徹底してお客様の困りごとを吸い上げる体制に変更しました。今後、活動を強化していくとともに、商社などとの連携も検討し、取り組みを加速していきたいと考えています。

中山 日本の技術オリエンテッドな企業の多くが抱えている悩みであり、解決するのは簡単なことではないと思いますが、解決できると株式市場からの評価が劇的に変わる可能性があります。今後に向けて、社内での議論が進むことを期待しています。

渡邊 マクセルの工場を訪問した際に、やはりマイクロ電池が強いと再認識しました。長年にわたり絶対に液漏れしないように厳しい環境下で取り組んできたことが、医療機器市場にもマッチしました。強いプロダクツでお客様のニーズを引き出すことが、拡大への最初のフェーズになると思います。



中村 電池事業のマーケティングや営業は、グローバル規模で強化中です。幅広くニーズを拾ってくる必要があり、最前線の営業部門にはその意識を強く持ってほしいと考えています。電池に専念すると、電池ビジネスは深堀りすることはできますが、面の広がりが出てこないため、改善に向けて新たな仕組みづくりを進めています。すぐに大きな成果が出ることはありませんが、新事業統括本部で新しい顧客や製品の探索を加速していきます。

中山 お客様の潜在ニーズに踏み込んでいく取り組みが進んでいると思いますが、実際はいかがでしょうか。

中村 新事業統括本部でのマーケティングや技術開発においては、フェーズゲートを設け、お客様から有償でもサンプルが欲しいとご依頼いただけることを条件としており、発泡成形やEMC対策部材はお客様にサンプルを有償で提供できています。また、その段階までは達していない製品についても次のゲートに進めるべくマーケティング活動を強化しています。

渡邊 日本は今後5～10年で人財が不足してくるのは目に見えており、海外人財の採用や、企業同士が友好的にリソースを活用していかないと運営が難しくなると思います。外部の人財を取り込むペースを上げる必要があるのではないのでしょうか。

中村 マクセルは平均年齢が高いこともあり、非常に大事なポイントと認識しています。事業継承の問題から、力のある中小規模の企業のM&A案件もあり、マクセルのコア技術とのシナジーを創出できる企業があれば積極的に検討したいと考えています。

渡邊 村田製作所様からの事業譲受は、業界のリソース

が集約される観点で非常に良かったと思います。

中村 今回の中期経営計画を策定する際に、全セグメントでM&Aのアイデアを出しましたが、その中で最も親和性が高いものでした。最終の電池製品は同じように見えて、製造方法や材料、設備も、バックグラウンドの技術も違いますので、お互いの強みを活かして製品設計、設備設計を含めて幅広く、大きなシナジーを創出できると期待しています。

中山 ところで、PBRが1倍を下回る状態が続いていますが、社内ではどのように認識されていますか。

中村 資本効率を意識した経営を打ち出していますが、成長性、収益性を含めてボラティリティがあることや、今後の成長に向けた全固体電池などの新たな製品の業績への貢献はこれからという状況であることが、株価が上昇しない大きな要因と捉えています。中期経営計画の目標をしっかりと達成し、全固体電池について、より具体的な事業拡大に向けた取り組みをお伝えできるようになれば、株式市場からの信用、期待が高まり、株価もついてくると考えています。

本日は貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。

* EMC: Electromagnetic Compatibility (電磁両立性)

▲ 中期経営計画 MEX26の進捗

「価値にこだわる」企業価値・利益成長を重視した経営の実践

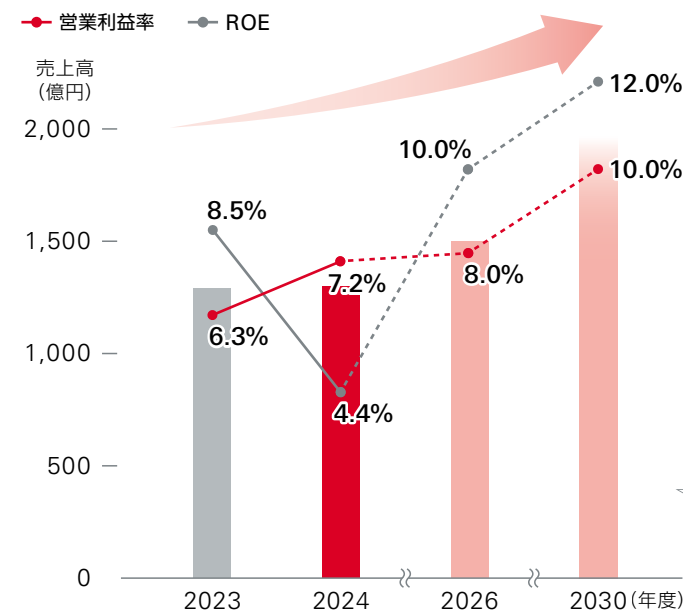
中期経営計画 MEX26 の進捗に応じて経営基盤を強化

- MEX26初年度となる2024年度は、既存事業のメリハリ付けによるポートフォリオ改革を推進し、営業・経営基盤も着実に強化
- 2年目である2025年度も長期的な成長を見据えた経営基盤強化を進めつつ、まずはMEX26目標を確実に達成させる
- 引き続きメリハリの利いた改革・成長施策を実行していく

事業戦略と財務戦略

事業戦略	既存事業 (ポートフォリオ)	● 報告セグメントを変更し、アナログコア事業群の成長にリソースを集中 ● 注力3分野の製品群で、事業成長を牽引	P.07～
	新事業	● 全固体電池での産業機器・小型デバイス向けなどの用途拡大	P.15～
	営業	● 顧客課題解決を実現する技術営業体制を強化	P.43～
	経営基盤	● 競争力を底上げする事業共通基盤の施策を実行	P.27
財務戦略	成長投資	● 顧客とのリレーションをもとに成長投資を着実に実行	P.25
	株主還元	● 配当に加え、自己株式取得も実行し、資本効率を向上	P.27

財務目標



2030年にありたい姿

Vision

独自のアナログコア技術で、社員・顧客・社会にとってのMaximum Excellenceを創造する

m
VVSS

全固体電池や新事業が本格的に立ち上がる2027年度以降に、さらなる成長加速を実現

	MEX23	MEX26		
項目	2023年度	2024年度	2026年度	2030年度
売上高	1,291 億円	1,298 億円	1,500 億円	TBD
営業利益	81 億円	93 億円	120 億円	TBD
営業利益率	6.3%	7.2%	8.0%	10.0%
ROIC	5.0%	5.8%	7.5%	TBD
ROE	8.5%	4.4%	10.0%	12.0%

あらゆる
分野・用途へ
拡大

〔全固体電池の特長〕

幅広い
放電温度範囲

-50℃の低温から+125℃の高温まで、従来のリチウムイオン電池では対応できなかった放電温度範囲での放電が可能

従来の電池より
高い信頼性^{*1}

電池交換などのメンテナンス回数を削減できることから、過酷環境でのインフラモニタリングや労働人口の減少対策に貢献



高容量
高出力^{*2}

Bluetooth® Low Energy、LPWAなど低消費電力の無線通信によるリアルタイムモニタリングなど、機器のIoT化を実現

液漏れ
破裂
発火なし

液漏れ、破裂、発火などの懸念がなく、過酷環境下だけでなく、電池にも安全性^{*3}が求められる医療やヘルスケア分野でも活躍

^{*1} 60℃保管による加速試験において、90%の容量を維持可能な日数が当社従来品コイン形リチウム二次電池（927サイズ）の10日に対して、全固体電池は100日

^{*2} 当社従来品コイン形リチウム二次電池（927サイズ）の定格容量、最大放電電流と同等の特性

^{*3} 350℃加熱や釘刺し、外部短絡など、各種安全性試験において発火発煙なし
Bluetoothは、Bluetooth SIG, Inc.の登録商標です。



ファクトリーオートメーション（FA）
産業用ロボット / サーボモータにおけるエンコーダのメンテナンス工数削減、生産性向上に寄与



プログラマブルロジックコントローラ（PLC）データバックアップ
データ消失リスクを低減



滅菌用高温データロガー
高圧蒸気滅菌器などの高温環境で使用可能な二次電池式滅菌用ロガーを実現



設備モニタリング
エネルギーハーベストと組み合わせた独立電源型センサシステムを構築



食品管理
品質のバラツキ抑制とIoTを活用した温度データの記録管理を可能に



インフラ構造物モニタリング
エネルギーハーベストと組み合わせた屋外独立電源型センサシステムを実現



パイプライン監視
全固体電池とエネルギーハーベスト技術により長期間にわたり稼働する圧力監視システムを実現



リアルタイムクロック（RTC）
幅広い温度範囲で動作する全固体電池が、厳しい条件下のRTCのバックアップに寄与

モノづくりの強み
独自のアナログコア技術



混合分散（まぜる）
より均一に
混ぜ合わせる技術

精密塗布（ぬる）
より均一な厚さで
塗る技術

高精度成形（かためる）
かたちづくる技術

特集 電池で拓く未来 [1] マクセルと電池の歴史

アナログコア技術をベースに、民生用から産業用まで多様な電池で社会に価値を提供

		1963	1976	1996	2004	2005	2018	2023
用途	産業用				車載用 TPMS (タイヤ空気圧監視システム)	駆動用	インフラ用 水道・ガスメーター	ヘルスケア用 ヘルスケアパッチ
	民生用	リモコン	腕時計	携帯電話				
								
								あらゆる 分野・用途へ 拡大
マクセル製品開発史		[Maxell] Maximum Capacity Dry Cell 最高の性能を持った乾電池 	日本初酸化銀電池の 商品化	民生用リチウムイオン 電池の生産開始	耐熱コイン形 二酸化マンガンリチウム 電池の商品化	車載用リチウムイオン 電池用電極の生産開始	円筒形二酸化マンガン リチウム電池の商品化	Air Patch Battery 開発(開発中)
						 画像提供： ピークルエナジージャパン株式会社		
技術	液漏れ防止技術	粒末の大きさを均一にする ▼ 過放電後のガス発生量を 低減し、破裂による火災 事故防止	耐漏液封止技術	均一分散技術	耐熱封止技術	精密塗工技術	独自の電極構造	フレキシブル
			独自の封止技術を施す ▼ アルカリ電解液特有 の這い上がり現象を 抑制し、液漏れによ る人体への被害防止	正極の主材料を 高精度で均一分散 ▼ イオンと電子の流れ をスムーズにすると ともに、高密度充填 を実現	耐熱性に優れた材料と 独自の封止技術 ▼ 高温・加速の条件下 でも優れた耐漏液特 性で安全性を確保	あらゆる粘度の塗料や 粘着剤を広範囲に 均一な厚さで塗る ▼ 駆動の安定性向上	電極の厚みと巻き数を 最適化した独自の 捲回電極で大電流と 高エネルギー密度の両立 ▼ 長時間駆動や、安定放 電などを可能にする	軽量・薄形シート型 フレキシブル構造 ▼ 薄型機器や湾曲部に 使用可能
コア技術								
								

特集 電池で拓く未来 [2] 顧客との共創

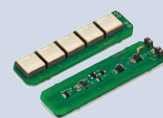
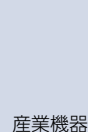
座談会

全固体電池モジュールで新工場のスマート化に貢献

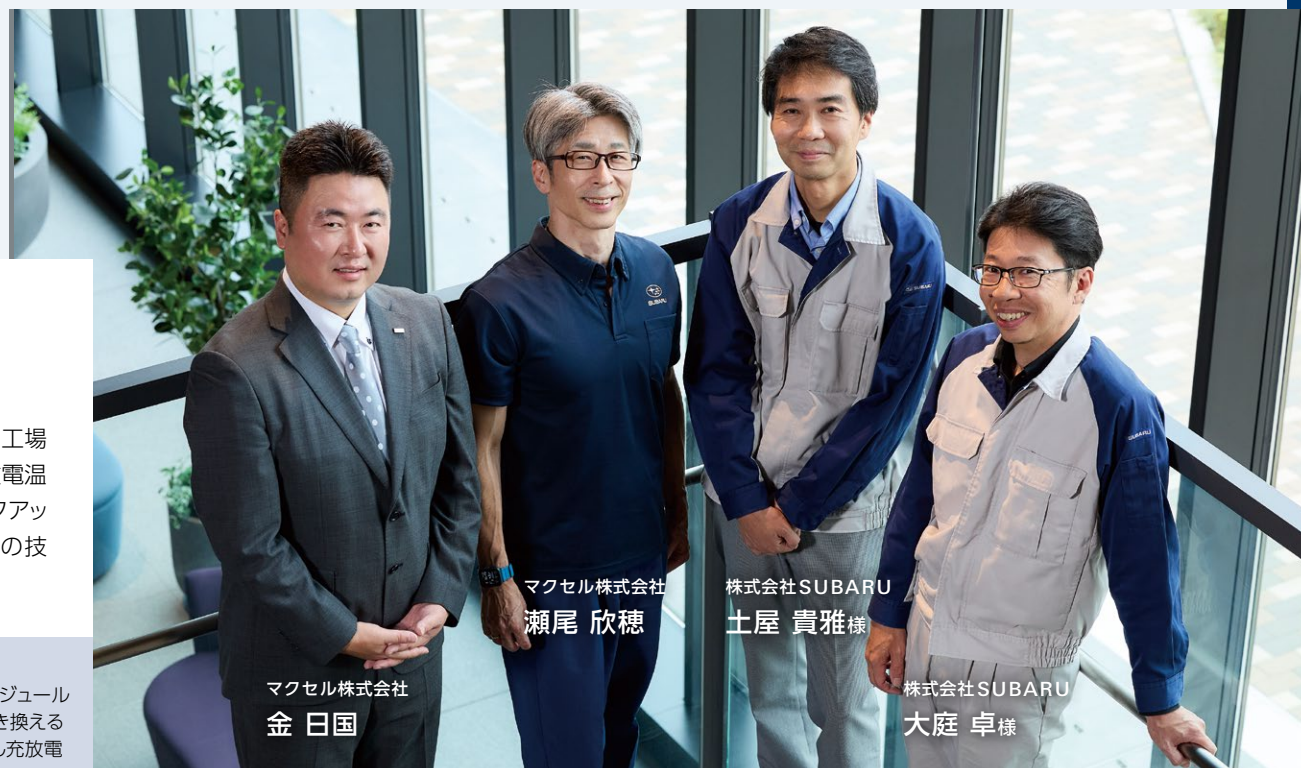
協業 テーマ



株式会社SUBARU様は、群馬県で新車両工場の建設を進めています。工場のスマート化を検討するなか、マクセルの全固体電池の耐環境性、広い放電温度範囲、長寿命、安全性に着目いただきました。現在、FAロボットのバックアップ電源への全固体電池モジュール(SBM) 搭載をめざすとともに、当社の技術者がSUBARU様へ出向し、さらなる課題解決に取り組んでいます。



全固体電池モジュール(SBM)に置き換えることで繰り返し充放電可能に



マクセル株式会社
金 日国

マクセル株式会社
瀬尾 欣穂

株式会社SUBARU
土屋 貴雅様

株式会社SUBARU
大庭 卓様

全固体電池の採用に至った経緯

瀬尾 当社は、長寿命で高い安全性を持ち、幅広い温度環境で使用できる高出力型のコイン形全固体電池を2021年に発表し、そのリリースをきっかけにSUBARU様からお声掛けいただきました。

土屋 当社は群馬県にある大泉工場に隣接した60万平米の土地に、新たな新車両工場建設を計画しています。そこでスマートファクトリーとするためのアイテムを検討していたなかで、マクセル様の全固体電池に関心を

持ちました。現在、工場ではFAロボットなどに多くのバックアップ用電池が使われていますが、一次電池のため1年程で寿命がきて廃棄となります。全固体電池を使えば寿命は10年程に延びるので廃棄を大幅に削減でき、環境保全や取り換え工数の削減に大きく貢献できます。

金 既存のFAロボットのバックアップ用に使われているER(塩化チオニルリチウム)電池に代えて、SBMを搭載します。SUBARU様の工場で実証実験を進めており、2025年8月に最終仕様のSBMを搭載した試験

を無事終えることができました。これから当社でSBMの量産検討を開始していきます。

全固体電池への評価

土屋 群馬県の工場の冬は寒く、 -10°C ～ -15°C になることがあります。一方、製造工程によっては $+120^{\circ}\text{C}$ と高温になるのですが、この厳しい使用環境に合わせて全固体電池をチューニングしていただいています。

瀬尾 SUBARU様が求められる仕様に適合する製品

特集 電池で拓く未来 [2] 顧客との共創

とするため、設計・評価・検証を繰り返し、さまざまな課題をクリアしてきました。使用される環境は想定より非常に厳しいものでしたが、約2年をかけて原理試作から性能試作、量産試作へと計画通り進んでいます。

金 特に難しかったのは、厳しい環境でSBMの性能・信頼性・安全性を確保しながら、既存ロボットの限られた空間に取り付けられるように小型化することでした。完成したSBMが充電電源を供給できるように製造メーカーで改造していただいています。

土屋 当社の要望に合致した規格になっています。改めて、燃えない電池というのは画期的です。工場における安全性の向上につながりますし、工場だけでなく人々の生活に広く貢献する製品だと思います。

大庭 今後はリサイクル性の改善にも期待しています。



マクセル株式会社
新事業統括本部 開発部
担当部長
瀬尾 欣穂

新事業統括本部の技術部門を率いる。
2025年4月よりSUBARU様へ出向。

マクセル株式会社
新事業統括本部 開発部
技師
金 日国

2023年から
当プロジェクトに参画、
SBMの設計を担当。



金 当社の全固体電池は金属とセラミックのみでできているので、リサイクル性が非常に高いです。また燃えるリスクがないので梱包や輸送の効率化を図ることによる物流コストの低減にもつながります。回収から再利用までの仕組みづくりが課題ですね。

今後マクセルに期待すること

土屋 自動車工場には塗装や組立、溶接といったさまざまな工程があり、各工程が一般にイメージする1つの会社ほどの大規模なものになります。従って、これからの自動車製造においては、ともすればバラバラになりがちな各工程を1つの思想のもとDXでつないでいくことが不可欠です。そこで、細かい情報をデータとして収集して活用していくために、さまざまな環境で使える小型電池がこれまで以上に必要になってきます。

マクセル様の、他に類を見ない顧客に合わせたソリューション提案力を深化していただき、お互い成長していけることを期待しています。例えば、今後全固体電池が大型化されると、無人搬送車 (AGV) や自律走行搬送ロボット (AMR) など適用範囲もさらに広がります。

瀬尾 大型化については、SUBARU様のなかで全固体電池の効果を発揮できる部分を探し、当社の強みを活かせる範囲でめざしていきたいと考えています。そのほか、電池とセンサを組み合わせたアプリケーションなど、お困りごとにフィットする提案を続けていきます。

SUBARU様に出向して、自動車の設計思想やモノづくりの考え方に触れ、「お客様の課題と一緒に考える」ことの奥深さを改めて感じています。お困りごとに対して、ど

株式会社SUBARU
モノづくり本部
新工場プロジェクト推進室
室長

土屋 貴雅 様

大泉新工場の立ち上げに向けて、
スマート化への取り組みを推進。



株式会社SUBARU
モノづくり本部
新工場プロジェクト推進室
主査

大庭 卓 様

工場内のDX推進を
担当するなかで、新工場
プロジェクトに参画。

のように困られているのが理解できれば、SUBARU様の武器になる提案ができます。また、新工場のDXへの取り組みに関わるなかでは、人を中心とした考えをされるところにマクセルとの共通点も感じました。

大庭 私も工場の人間なので、DX推進はデジタルありきではなく、業務をどうより良く、人にやさしく改善していくかだと考えています。人が身に付けたノウハウを活かす、という観点から工場の価値向上を図っており、周りからは泥臭いと言われますが、それが我々の強みです。

土屋 DXはあくまで手段であり、人を中心として考えるところは、マクセル様と目線が合っています。このような企業の枠を越えた技術、組織、人の連携を通じて、社会に価値を生み出しながら、日本のモノづくりの底上げにも貢献していきたいと思っています。

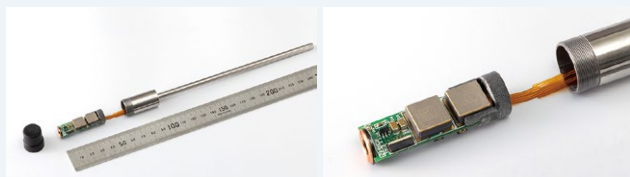
全固体電池「PSB401010H」が 調理用無線温度デバイス「NICK」に搭載



食品の温度管理は品質と安全性に直結しますが、従来の経験や環境に依存した手作業による管理では、温度変化へのリアルタイムでの対応や、正確な記録が困難でした。温度変化による品質のばらつきは安定した味、食感を維持するうえで課題となっており、手作業による調理工程の履歴管理は、手間と時間、人為的ミスのリスクを伴います。

株式会社コー・ワークスと株式会社吉野家が共同開発した調理用無線温度デバイス「NICK」は、最大100℃までの温度を計測・通信し、食品の調理データを可視化することで味の均一化を図るデバイスです。従来の温度センサーデバイスは高温に弱い電池の影響でセンサ部と本体部が分離した設計となっているものが大半でしたが、マクセルの高耐熱全固体電池の採用により一体化を実現、設置場所の自由度が向上しました。

耐熱性の高い全固体電池を搭載した無線通信デバイスを調理器具に装着することで、温度と調理時間をリアルタイムに計測・記録し、品質の安定化、データ管理の効率化、調理履歴のトレーサビリティ確保、そして食中毒防止の実現をめざします。現在吉野家の一部店舗で実証実験が開始されており、今後も手軽に設置できるデバイスで飲食店の方々の利便性向上と食の安全に寄与していきます。



(左) 全固体電池を搭載した調理用無線温度デバイス「NICK」
(右) 全固体電池「PSB401010H」搭載基板部分拡大

安全性を高め環境負荷に配慮した 薄形フレキシブル電池 (Air Patch Battery)

医療・ヘルスケアパッチ
体温などのメディカルセンシング
パッチ、経皮投薬パッチ

ロジスティクスタグ
物品管理タグ、温度データロガー

IoT・ウェアラブル機器

ディスプレイ機器



マクセルは、安全性向上と環境負荷低減をめざして有害物や危険物を使用しない薄形フレキシブル電池「Air Patch Battery」を開発しています。体温などのメディカルセンシングパッチや経皮投薬パッチなどの医療・ヘルスケア分野での使用を視野に、環境や安全性への配慮と同時に、電池性能を十分に引き出せる材料開発を行い、使用用途に応じて2種類のシリーズをラインアップしています。

特徴

- **有害物・危険物を使用しない** …… 水銀、鉛、カドミウム、リチウム金属、水酸化カリウム(強アルカリ)、引火性有機溶剤などの有害物・危険物を使用せず、安全性を高め、環境負荷に配慮した次世代電池
- **軽量・薄形フレキシブル** …… 人体にパッチを貼り付けても違和感が少なく、薄型機器や曲面部にも使用可能
- **高容量・高エネルギー密度** …… 一般的な水溶液系電解液を用いたシート状マンガン亜鉛電池比2～5倍以上*
- **ディスプレイ(使い捨て)**

*体積エネルギー密度(電池サイズに依存) 2023年6月マクセル調べ

ラインアップ

- より安全性、環境負荷に配慮したタイプ
「Air Patch Battery (AP)」シリーズ
- 長期間使用可能な高出力タイプ
「Air Patch Battery II (AP II)」シリーズ

(右図) Air Patch Batteryシリーズの技術ポートフォリオ



2030年、「永久電源」の実用化をめざして

事業戦略

売上高300億円に向けて積極投資

マクセルグループは、全固体電池によって「永久電源」を実用化し、持続可能社会の実現に貢献することをめざします。寿命、耐熱性、容量を進化させつつ、並行して用途開拓を進めていきます。

MEX26においては、小型セルのモジュール化と中型セルの開発に注力しつつ、FA、各種センサ用途の拡販を進めます。2030年度売上高300億円に向け、段階的設備投資を実行し、2024年度後半に顧客の正式認定を経て全固体電池の本格出荷を開始しました。

今後も新規開発や受注量に合わせ逐次投資していく考えです。

事業戦略

事業戦略			
	MEX26	2030年度売上高300億円に向け、 2030年度までに100億円規模の投資を行う	
第1フェーズ (2021～2023年度)	第2フェーズ (2024～2026年度)	第3フェーズ (2027～2029年度)	2030年度に ありたき姿
製品開発と設備投資	受注拡大と投資検討 次世代技術開発	大型設備投資検討 本格業績貢献	「永久電源」の実用化 持続可能な社会の 実現に貢献
- セラミックパッケージ型全固体電池の製品化 - 量産ラインへの投資と立ち上げ - 多軸ロボット市場へのアプローチ	- セラミックパッケージ型全固体電池の用途展開 - 全固体電池モジュールの適用拡大 - 中型全固体電池の製品化(大容量化) - 耐熱長寿命特性の向上	- 次世代技術製品の量産投資の実行 - 最適なハーベスタとの組み合わせによる完全メンテナンスフリーの実現	- 耐熱長寿命の全固体電池を幅広くラインアップ - 社会課題解決に必要な電源として多方面に展開

開発状況と計画

2024年度、用途別の展開や顧客との協業を発表

産業機器用の全固体電池モジュール

バックアップ用一次電池の置き換えが可能



外食産業用の温度センサ

高温加熱する調理用無線温度デバイスに搭載



医療機器用データロガー

医療機器の洗浄プロセスを監視するデータロガーに搭載



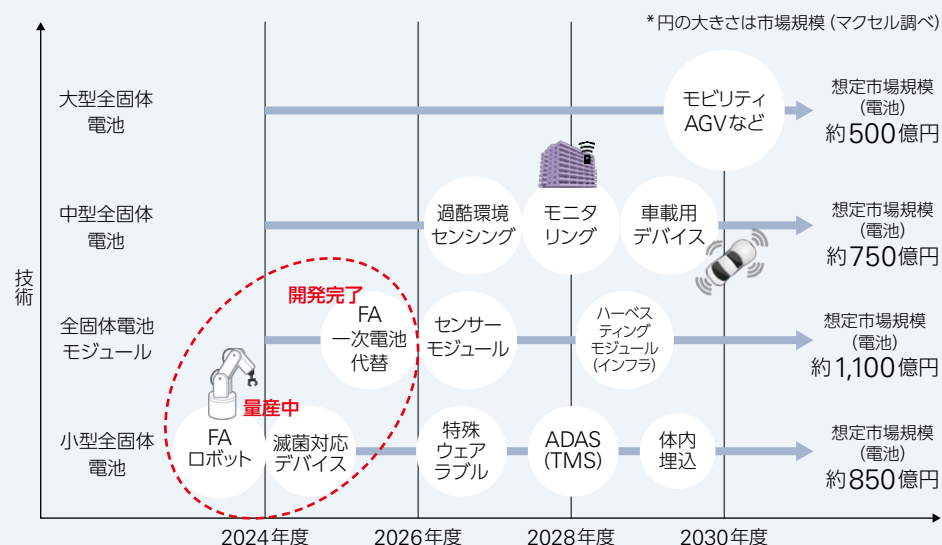
監視画像認識ユニットのバックアップ用途

高耐熱を活かし、リアルタイムクロックのバックアップ用途に使用



想定市場と開発ロードマップ

MEX26は新技術としての市場実績と信頼性の確保期間



▲ 価値創造プロセス

Vision 2030年にありたい姿

独自のアナログコア技術で、
社員・顧客・社会にとっての**Maximum Excellence**を創造する

MEX26 中期経営計画での成長戦略の取り組みポイント

MEX26で特に強化する資本

1 INPUT 〈投入資本〉

マテリアリティ 03 価値を生み出す人・組織づくり / 07 グループガバナンスの強化

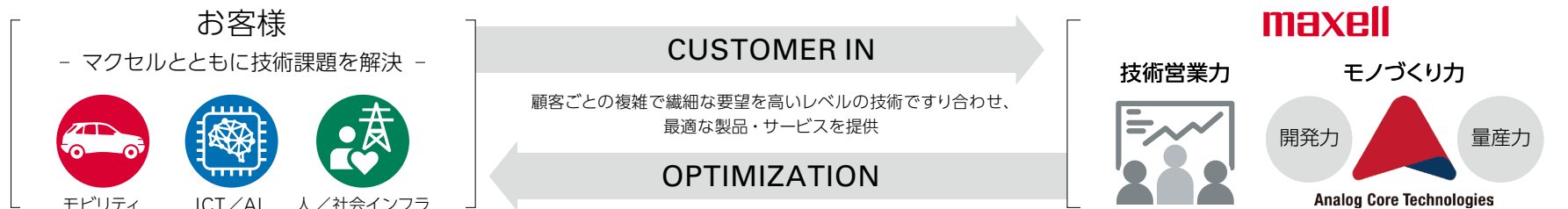
MEX26 成長分野へ積極投資、対MEX23比2倍超の350億円
基幹システムの共通化を通じて、業務効率化・人財育成に注力

〔財務資本〕	〔製造資本〕	〔知的資本〕	〔人的資本〕	〔社会関係資本〕	〔自然資本〕
2024年度 売上高 ……1,298億円 営業利益 ……93億円 営業利益率 ……7.2% ROIC ……5.8%	2024年度 設備投資 ……64億円 減価償却費 ……53億円	2024年度 研究開発費 ……57億円 DX強化 知財戦略の実行	2024年度 連結従業員数 ……3,797人 海外従業員比率 ……37% 人的資本の強化	2024年度 拠点数 ……48カ所 事業展開国 ……15カ国 さまざまな業種業態の顧客・パートナー企業と誠実で密接な関係を築き、製品価値やサービス、新市場を創出	2024年度 CO ₂ 排出量 (Scope1,2) グローバル ……86.5kt-CO ₂ 国内 ……53.7kt-CO ₂ 廃棄物総排出量 ……5,564t
2025年度目標 売上高 ……1,365億円 営業利益 ……100億円 営業利益率 ……7.3% ROIC ……6.2%	2025年度 設備投資 ……85億円 減価償却費 ……56億円	2026年度目標 次世代開発技術に関する特許資産数 5年で1.5倍 (2022年度～2026年度)	2026年度目標 従業員意識調査 仕事のやりがい度の向上:90%以上 求める人財のスキルマップ作成		2030年度目標 国内CO ₂ 排出量 (Scope1,2): 50%以上削減 (2013年度比) 再エネ比率 (=再エネ使用量/全電気量):15%

2 BUSINESS PROCESS 〈ビジネスの進め方〉

マテリアリティ 01 独創技術によるイノベーション創出

MEX26 技術営業人財を強化しつつ、グローバル営業体制により拡販



3 OUTPUT〈製品・技術・事業の成果〉

マテリアリティ

04 顧客価値の最大化 / 05 環境活動による経済価値の創出 /
06 事業ポートフォリオ経営の強化

MEX26

アナログコア技術を軸とした事業のメリハリ付けは継続しつつ、注力3分野で事業拡大
全固体電池の事業化に注力しつつ、続くテーマを立ち上げ

アナログコア事業群を軸としたポートフォリオ改革を継続

新事業

↓ アナログコア事業群への移管（技術の進化と深化）

アナログコア事業群

エネルギー

安全で高容量・長寿命の電池を開発



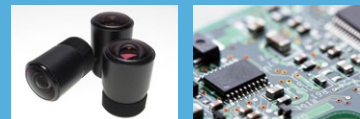
機能性部材料

粘着テープなどコンバーティング製品の進化



光学・システム

車社会・情報社会の進化を支える製品の開発



アナログコア
事業との
シナジー
(新市場の探索)

価値共創事業

インフラ、ヘルスケアチャネルの開拓



4 OUTCOME〈創出する価値〉

マテリアリティ

02 成長事業を通じた社会課題の解決

注力3分野を中心に社会価値・経済価値を創造



モビリティ

さらに高まる「安心・安全」に貢献



ICT/AI

新しい価値を生み出し続ける、人／社会／産業の拡張に貢献



人／社会インフラ

持続的で暮らしやすい、人・社会の実現に貢献

顧客・社会への
価値

顧客との共創により
社会課題を解決

相互作用

社員への
価値

成功体験により
挑戦する企業文化を
醸成

株主・投資家への
価値

企業価値向上を通じた
株主への還元

OUTCOME から還流

▲ マテリアリティ・アクションプラン・KPI

中期経営計画MEX23で策定したKPIのうち、2023年度が目標年度であったKPIは全体の半分の12項目あり、このうち8項目は達成しました。現中期経営計画の開始にあたっては、2030年に向けてマクセルグループがめざす姿を幅広いステークホルダーに示し、理解を深めていただくため、マテリアリティのKGIを制定し、KPIを改定しました。

2030年に向けたKGI

経営	営業利益率10%
社会	女性管理職比率10% / 従業員満足度90%
環境	CO ₂ 削減50%

結果の凡例 ◎100%以上：数値及び項目達成 ○90-99%：中長期目標に対して概ね予定通り △89%以下：未達／達成年度へ向けた課題あり

マテリアリティ	MEX26					参照
	アクションプラン	KPI	2024年度 結果	期限	進捗状況	
01 独創技術による イノベーション創出	新たな価値を生み出す独創技術の進化	次世代開発技術に関する特許資産数： 5年で1.5倍（2022年～2026年度）	—	2026年度	2026年度末への達成に向けて順調に推移。	P.42
	新事業を生み出すためのパートナーシップの強化	新事業統括本部からの新製品創出3件 （MEX26期間）	—	2026年度	2026年度の製品化をめざし5件のビジネステーマで推進中。	P.38
02 成長事業を通じた 社会課題の解決	・モビリティ関連ビジネスを通じた、安心・安全な社会への貢献 ・ICT／AI関連ビジネスを通じた、高度情報社会への貢献 ・人／社会インフラへの貢献	成長10事業＊売上高の伸び率 20%以上（2026年度、2023年度比）	—	2026年度	全体としては順調に推移しているが、一部の苦戦事業については対策検討中。	P.08
03 価値を生み出す人・ 組織づくり	人を活かすマネジメントの強化 （人財戦略構築、適材適所・タレントマネジメントの推進）	タレントマネジメントシステム：2026年度までにグループ会社へ導入	—	2026年度	2026年度導入に向けてグループ会社にて進行中。	P.46
		キャリア面談実施率：100%	◎	年度単位	キャリア面談実施率100%達成。	P.46
		評価者教育：2回/年	◎	年度単位	評価者教育2回/年実施。	P.46
		従業員意識調査 仕事のやりがい度の向上： 90%以上（2026年度）	—	2026年度	前年調査からは改善。さらなる改善に向けてアクションプラン策定中。	P.46
	0から1をつくる、プロアクティブな人財を創出する人財育成・評価の仕組みの構築	求める人財のスキルマップ作成（2026年度）	—	2026年度	モデル検証中。2026年度の制度化に向け進行中。	P.46
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進 （多様な人財活用と異なる価値観の受容）	男性育児休業等の取得促進 取得率100%（2024年度）	△	年度単位	前年より改善も未達成（83%）。さらなる向上に取り組む。	P.46
		女性新卒採用：事務系50%、技術系25%以上	◎	年度単位	2025年4月入社女性新卒採用比率事務系50%、技術系25%以上を達成。	P.45
	業務プロセス標準化による生産性向上と 技能継承の推進	従業員 年間総実労働時間の短縮 2023年度比2.5%削減 1850時間（2026年度）	—	2026年度	2024年度の傾向分析実施、2026年度の達成に向け施策検討中。	P.47
		全社教育計画の達成率100%継続	◎	年度単位	2024年度各教育プログラム完遂。	P.47

* 2025年度からの報告セグメントの変更に伴い成長事業の見直しを実施

マテリアリティ・アクションプラン・KPI

結果の凡例 ◎100%以上：数値及び項目達成 ○90-99%：中長期目標に対して概ね予定通り △89%以下：未達／達成年度へ向けた課題あり

マテリアリティ	MEX26					参照
	アクションプラン	KPI	2024年度 結果	期限	進捗状況	
04 顧客価値の 最大化	顧客課題の先にある社会課題を解決する モノづくりへの変革	成長10事業 営業利益率 15%以上 (2026年度)	—	2026年度	全体としては順調に推移しているが、一部の苦戦事業 については対策検討中。	P.08
	正道に基づいた品質と製品安全を最優先する 仕組みの構築	SQM(Super quality management for Maxell Group)の推進と新規リコール事案 ゼロ	◎	年度単位	リコール事案発生なし。	P.41
	マクセルブランドのコアとなる製品・ サービスの価値向上	顧客アンケートの実施と低評価の改善 改善目標 50%以上 (MEX26期間)	—	2026年度	低評価解消に向けて順調に推移。	P.41
05 環境活動による 経済価値の創出	環境技術・環境配慮型製品の強化	社会課題や環境課題に対する貢献度を示す 基準を定義し、基準値以上の製品を 「エコエクセレンス」として認定する。 エコエクセレンス認定 累計10件以上 (MEX26期間)	—	2026年度	2026年度末への達成に向けて順調に推移。	P.50
	省資源・省エネルギー化、再生可能エネルギー の導入促進	国内におけるCO ₂ 排出量：50%以上削減 (2030年度。2013年度比)	—	2030年度	2030年度末への達成に向けて順調に推移。	P.50
		国内における再エネ比率：2030年度15% (=再エネ使用量/全電気量)	—	2030年度	2030年度末への達成に向けて順調に推移。	P.50
		廃棄物生産高原単位 0.0500 (t/百万円) 以下 (2026年度)	—	2026年度	2024年度は事業撤退のため発生した一時的な悪化 要因はあるものの、2025年度以降は順調に推移。	P.51
06 事業ポートフォリオ 経営の強化	市場成長・事業収益の2軸 (ABC-XYZ 管理) による、継続的な事業ポートフォリオ改善	AB事業比率75%以上 (2026年度)	—	2026年度	全体としては順調に推移しているが、一部の苦戦事業 については対策検討中。	P.26
	グローバル生産拠点の効率化の推進	最適地生産及びポートフォリオ最適化という 観点から拠点ごとの現状の課題や将来の 可能性などについて議論を進め、中長期経営 戦略に盛り込む。	—	—	契約を含むため非開示。	—
07 グループ ガバナンス の強化	グループ経営における実効的なガバナンスの 構築 (マネジメントの深化)	マクセルグループとして基幹業務のIT基盤を 統合 (2027年度)	—	2027年度	2027年度末への達成に向けて順調に推移。	P.55
	グループシナジーを最大化するガバナンスの 実践 (技術、マーケティング)	マーケティング：マクセルグループ横断で 検討した新事業開発テーマ3件以上/年創出	◎	年度単位	2024年度達成。2025年度も3件以上の創出を めざす。	P.55
		技術：マクセルグループ横断のシナジーに 関する特許3件以上/年創出	◎	年度単位	2024年度達成。2025年度も3件以上の創出を めざす。	P.55

* 事業別損益管理により利益率・成長性が高い「リソース集中事業」

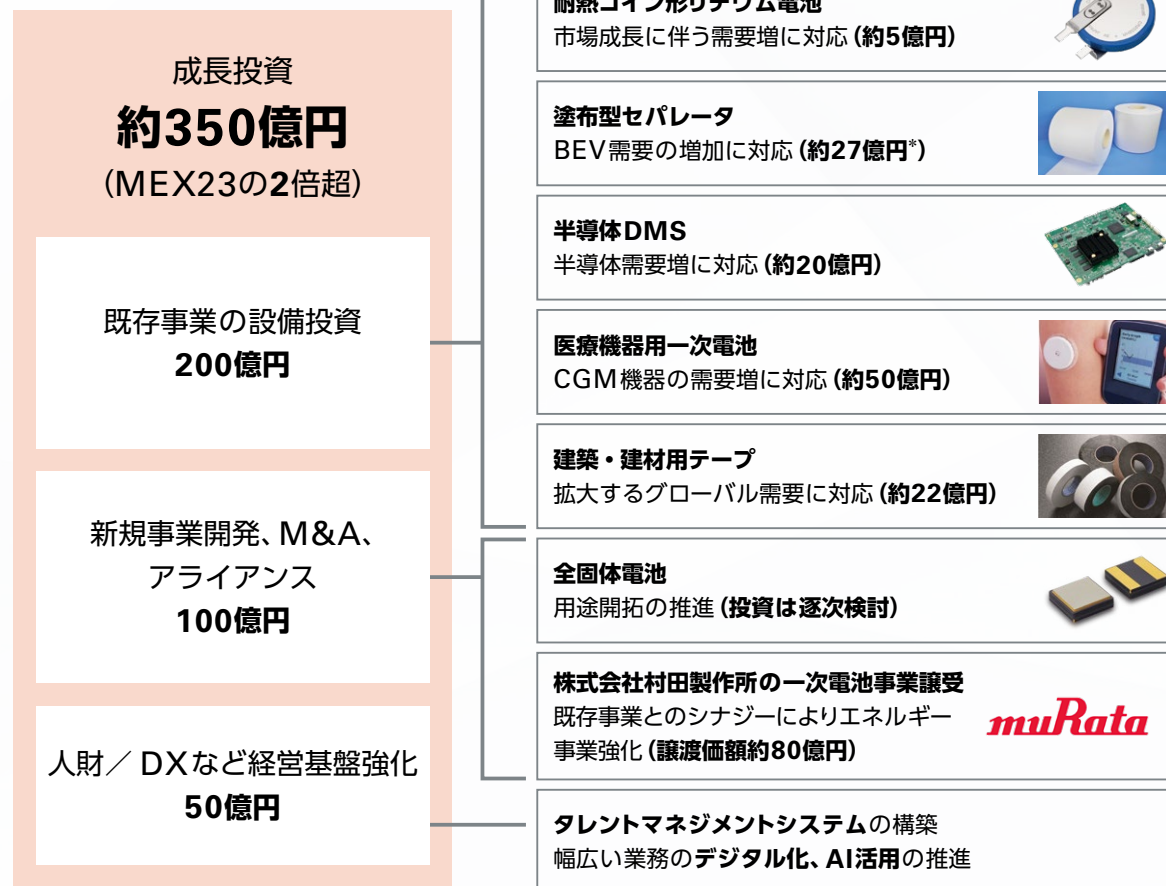
02

成長戦略報告

▲ MEX26期間における成長に向けたキャッシュアロケーション

- ・注力3分野において、お客様とのすり合わせを経て順次量産投資を実行
- ・今後もペースを落とすことなく、資金を事業成長のための設備投資やM&Aへ割り当てていく

【収益成長に向けた積極投資】



* 経済産業省の補助金対象

▲ 財務・人事担当役員メッセージ

強固な事業ポートフォリオの構築、 イノベーションを支える 経営基盤の強化に注力します



取締役
増田 憲俊

■ 2024年度の業績の振り返り

中期経営計画MEX26 (Maximum Excellence 2026)の初年度2024年度の売上高は前年度比0.5%増の1,298億円、営業利益は、一次電池や塗布型セパレータ、健康・理美容製品の販売増、為替影響などにより同15.3%増の93億円となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、事業改革の結果、角形リチウムイオン電池の生産終了に伴う特別損失26億円を計上したことにより、同45.8%減の41億円となりました。営業利益目標を達成できたことは、これまで進めてきた事業ポートフォリオ改革により収益基盤が強化された成果が現れたものとして手応えを感じています。

ABC-XYZオペレーション(事業別損益管理)では計算基準の見直しを行い、成長性と収益性の高い「リソース集中事業(A,B)」の2024年度の比率は58%となりました。計画との乖離を3カ月単位でモニタリングしており、問題があれば早めに手を打っています。また、各事業本部、各関連会社でPIPJ(機種別損益改善プロジェクト)を推進していますが、2023年度から、実務者がよりわかりやすいように管理基準を営業利益率から売上高総利益率に変更しました。迅速な分析を経て、不採算機種の削減や採算の取れている機種もさらなる収益改善を図り、利益の積み上げに貢献しています。営業利益率10%以上の確保に向けて、販売管理費率は10%~20%を想定し、売上高総利益率は30%以上を目標としています。

ROIC(投下資本利益率)は、前年度より0.8ポイント上昇し、5.8%となりました。2026年度には、当社の投下資本に対するコスト(WACC:加重平均資本コスト)6%を上回る7.5%とすることをめざします。

アクションプラン
市場成長・事業収益の2軸(ABC-XYZ管理)による、継続的な事業ポートフォリオ改善
KPI
AB事業*1比率75%以上(2026年度)

MEX26初年度の実績と2025年度業績予想

単位：億円	2024年度実績	2025年度予想	増減
売上高	1,298	1,365	67
営業利益 利益率	93 7.2%	100 7.3%	7
純利益*2 利益率	41 3.2%	70 5.1%	29
ROIC	5.8%	6.2%	+0.4pt.
ROE	4.4%	7.5%	+3.1pt.
為替(円) 対ドルレート	153	145	円高
設備投資	64	85	21
減価償却費	53	56	3
研究開発費	57	63	6

*1 収益率・成長性が高い「リソース集中事業」 *2 親会社株主に帰属する当期純利益

財務・人事担当役員メッセージ

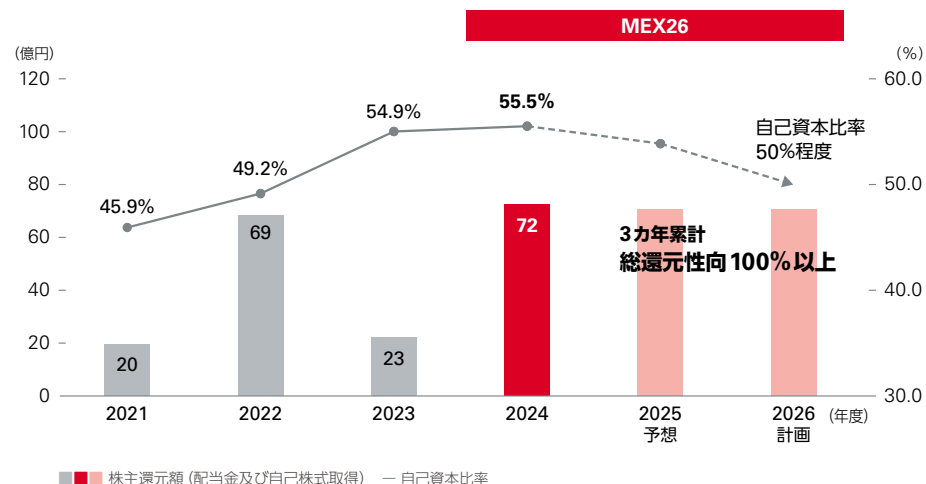
■ MEX26における財務戦略の進捗

営業利益は2023年度から2期連続で増益を続けており、2025年度に100億円、2026年度に120億円を達成する計画です。着実に利益成長のステップを踏んでいますが、当社の2024年度のPBRは1.0倍未満であり、成長の蓋然性を高める必要があると考えます。積極的な成長投資の実行による収益成長と、株主還元強化による資本効率の向上により、PBR1.0倍超の実現をめざします。

成長投資については、MEX26期間に、設備投資で約200億円、新規事業開発、アライアンスやM&Aを視野に入れた投資で約100億円、人財強化やDXなど経営基盤の強化に約50億円、合わせて約350億円を計画しています。設備投資は、2024年度で64億円を実施し、2025年度は85億円を予定しています。また、2025年度では約80億円で株式会社村田製作所から一次電池事業を譲受することも決議しており、計画通りに進捗しています。

株主還元についてはMEX26期間での総還元性向100%以上を計画し、資本効率の最大化を図ります。2024年度においては、配当金総額は22億円で、自己株式の取得50億円と合わせて、総還元性向は180%超になりました。

株主還元額と自己資本比率の推移



■ 経営基盤の強化に向けた取り組みの進捗

人的資本の強化：人財採用においては、近年は特に経験者のキャリア採用に注力しています。プロパー社員とキャリア採用社員の垣根はなく、融合が進み、良い企業文化が醸成されてきていると感じます。また、多様な人財の獲得に向けて、外国人、女性社員の採用も積極的に行っています。新卒採用においては、女性採用比率の目標として技術系で25%以上、事務・営業系で50%以上を掲げ、クリアしています。優秀な人財の獲得、社員のモチベーション向上に向けて、全体の給与水準の引き上げも進めています。

また、人財を適正に配置するためタレントマネジメントシステムを構築するとともに、新たな領域の開拓に向けさまざまな技術スキルを持った人財が最大限に力を発揮できるよう、技術者スキルマップの作成を開始しました。スキルマップを活用し、引き続き人財の最適な配置、ローテーションを進めていきます。

2030年に向けたKGIのひとつに、従業員満足度90%以上という高い目標を掲げていますが、これは取締役会での議論を経て、経営陣の強い意思を示したものです。2024年度における調査では満足度が向上しましたが、その要因として、キャリア面談を100%実施したことによりコミュニケーション、相互理解が深まったことがあると考

事業共通基盤の主要施策

事業共通の基盤	すべての事業の競争力を底上げする主な施策
人的資本	✓ 計画的なキャリア採用プロセスの強化により、多様な人財を獲得 ✓ 適正配置によるチーム力向上のために、タレントマネジメントシステムを構築、技術者のスキルマップ作成開始など
DX	✓ 経営管理基盤（基幹システム）統合の完遂に向けた最終フェーズ推進 ✓ 間接業務から営業業務、製造管理などにおける幅広い業務のデジタル化を推進
知的財産	✓ 知財創生・活用の土台となる人財を大幅に増強 ✓ 中長期での収益確保のための特許群を着々と構築中
サステナビリティ経営	✓ 脱炭素社会の達成をめざし、SBT (Science Based Targets) 認定取得に向けたコミットメントレターを提出

財務・人事担当役員メッセージ

えています。

一方、女性管理職比率の向上に向けては2030年度に10%を目標に掲げて取り組んでいますが、2025年3月末時点で5.6%と徐々に上がってきているものの、目標達成にはさらなる施策が必要です。ダイバーシティ&インクルージョンの推進、育児休暇や育児短時間勤務など制度面のさらなる充実を図ります。

DXの強化：これまで進めてきた経営管理基盤（基幹システム）の統合については、2025年度に、国内グループ会社1社のシステム更新をもって完了する予定です。統合されたシステムのもと、ガバナンスの強化を図っていきます。

2025年度は、幅広い業務のデジタル化、生成AIの活用を進め、働き方改革や労働生産性向上を加速するため、情報システム部門のもと、社員一人ひとりのITリテラシーの向上に注力します。各部門における生成AIの活用事例を集め、展開することにより、より多くの社員が学び、利用できるようにしていきます。

IPの強化に向けて：マテリアリティのひとつに掲げる「独創技術によるイノベーション創出」に向けて、2026年度までの5年間で次世代開発技術に関する特許資産数を1.5倍にすることをめざし、特許出願数は2021年度以降、増加しています。中長期にわたる収益に貢献できる特許群の構築に向けて、知財・イノベーション本部の人員を大幅に増やし、取り組みを進化・深化させています。



サステナビリティ経営の強化：サステナビリティへの取り組みに対する社会、取引先の関心が高まるなか、MEX26では、経済価値と社会価値の両立を見据え、各マテリアリティのアクションプランを着実に実行しています。2024年度の取り組みの例としては、まず2024年10月に「マクセルグループ人権方針」を改定しました。社内の意見聴取と社外有識者の助言も踏まえて、サプライチェーン全体の人権を尊重する内容としました。

脱炭素化については、2030年度にCO₂排出量を50%以上削減（2013年度比）、2050年度にカーボンニュートラルの達成を目標としており、2025年3月に、SBT（Science Based Targets）認定取得に向けたコミットメントレターを提出しました。2年以内のSBTの認定取得をめざし、取り組みを進めていきます。

グループガバナンスについては、執行役員が各事業部を統括する体制が整備され、グループ全体で改革の足並みが揃ってきました。また、取締役会においては7名中3名が社外取締役という構成になり、その比率は42.9%となりました。

米国の相互関税について、直接的な影響を受ける可能性のある米国での売上高は約15%の見通しで、中国で製造しアメリカへ輸出している製品については、関税の発動により一時的に出荷調整等も考えられますが、競合他社の状況や間接的な影響を踏まえ、今後の業績インパクトを注視していきます。対象製品については、お客様への丁寧な説明を通じて販売価格への反映を検討し、影響が長引く場合は、お客様との連携を含めサプライチェーンの再構築を検討していきます。

MEX26の目標の達成に向けて、成長投資、ポートフォリオ改革、株主還元を確実に実行していきます。そして、マクセルのビジョン実現に向けた戦略を着実に推進し、継続して成果や課題を適時発信することによってステークホルダーの皆様との信頼関係を構築し、ご期待に応えてまいります。

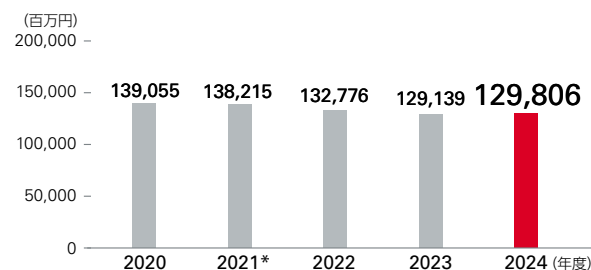
2025年9月

取締役

増田 憲俊

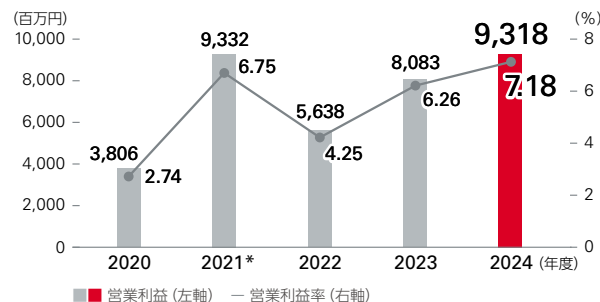
財務ハイライト

売上高



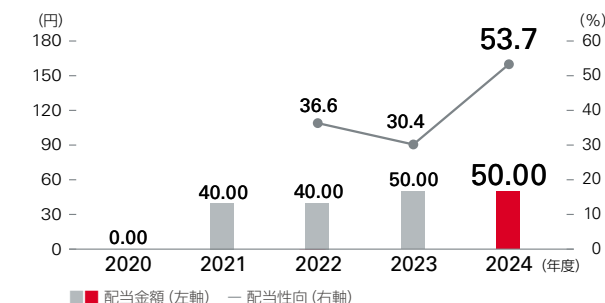
売上高は、ポートフォリオ改革により減少傾向となっていました。2024年度は二次電池や車載光学部品、半導体関連製品の減収、ライセンス収入の減少があったものの、一次電池や粘着テープ、塗布型セパレータ、健康・理美容製品の増収により、前年度比0.5%の増加となりました。

営業利益・営業利益率



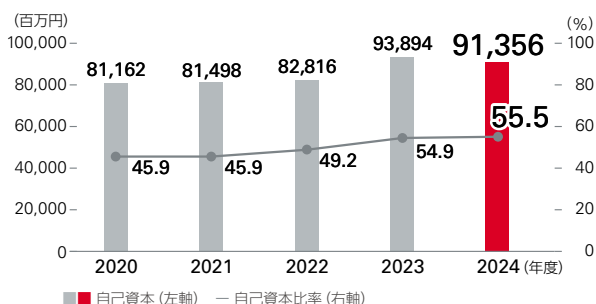
営業利益は、2024年度は一次電池や塗布型セパレータ、健康・理美容製品の増収に加え、円安の影響により、前年度比で15.3%増加し、営業利益率も7.18%に向上しました。

配当金額・配当性向



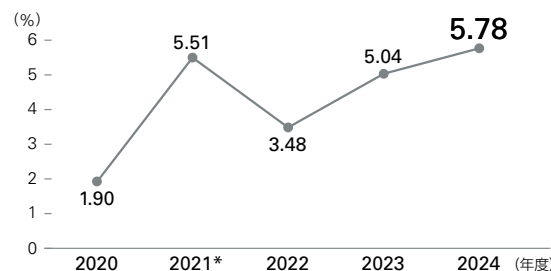
足元の設備投資資金、将来の事業展開を見据えた投資資金を勘案し、安定的かつ適正な利益還元を継続的に行うことを基本方針としています。配当については、配当性向30～40%を目安として実施しています。併せて、中期経営計画MEX26の期間中は、総還元性向100%以上を目安として株主還元を強化しています。

自己資本・自己資本比率



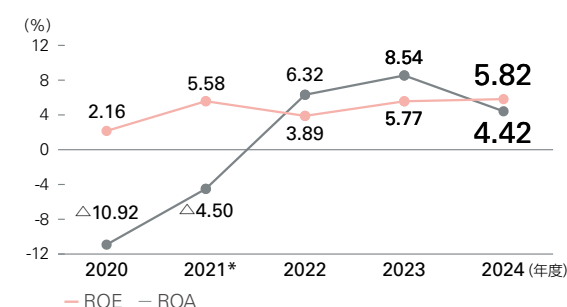
資本構成の最適化の観点から、適正な自己資本比率は50%程度であると考えています。安定的かつ継続的な株主還元の実施とともに、借入金も活用しながら強固な財務体質の確保を図っています。

ROIC



投下資本に対する収益力を示す指標として、2019年度よりROICを当社グループ共通の主要経営指標として採用しています。2024年度は営業利益の増加などにより向上し5.78%となりました。

ROE・ROA

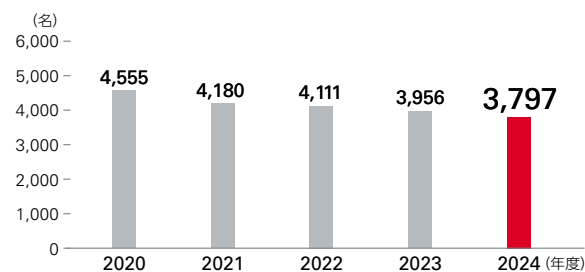


2024年度のROEは、角形リチウムオン電池の生産終了に伴う営業費用及び特別損失の計上により当期純利益が減少し4.42%に低下しましたが、ROAは、営業利益の増加により5.82%に向上しました。

*「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

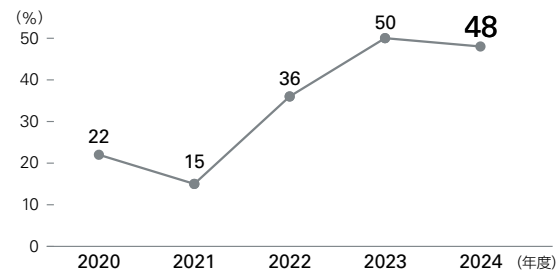
▲ 非財務ハイライト

従業員数



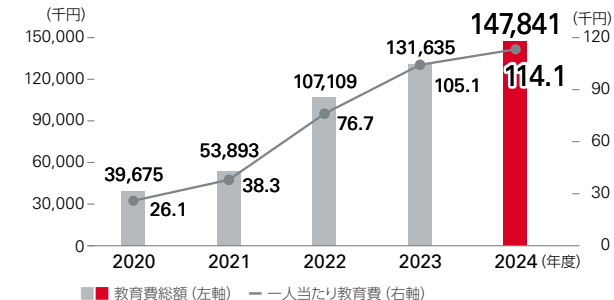
2024年度末の従業員数については前年度末から減少しています。主として角形リチウムイオン電池生産終了に向けた海外製造子会社の減員によるものです。

新卒採用女性比率 (大卒以上)



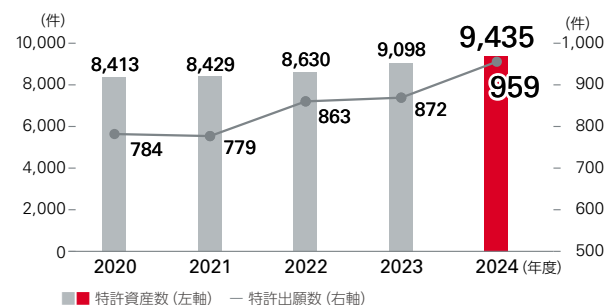
2024年度については、事務・営業系88%(目標50%)、技術系27%(目標25%)といずれも目標を達成し、全体で48%となりました。

教育費用



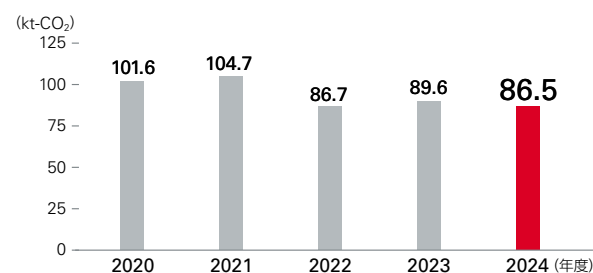
一人当たりの教育費用については、2020年度に事業構造改革などにより一時的に低下しましたが、2022年度より投資を強化し、2024年度は営業部門教育や海外研修への教育投資を増やしたことで過去5年で最高水準となりました。

特許資産数^{*1}/特許出願数



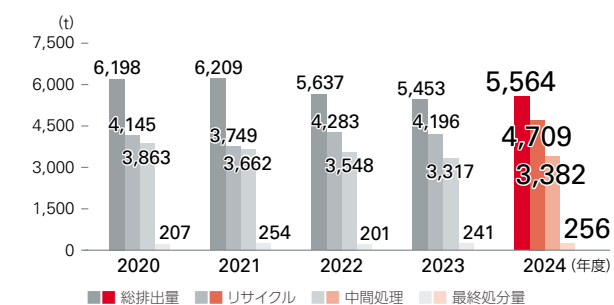
特許出願数は、2021年度以降上昇傾向を継続しています。2024年度は、全固体電池を中心とする新事業への発明創生リソースの集中投資を継続したことにより、前年度以上の特許出願数となりました。その結果、特許資産数が前年度比4%増加しています。

CO₂ 排出量 (Scope1、2^{*2})



国内の2024年度のCO₂排出量は前年度比で2%の減少、海外については6%の減少となり、マクセルグループ全体で3%の減少となりました。生産高の増加にもかかわらず、省エネ活動の推進、太陽光PPAの導入、非化石証書比率の向上などで減少しました。

廃棄物排出量



国内の2024年度の廃棄物総排出量は前年度比で1%の増加、海外については4%の増加となり、マクセルグループ全体で2%の増加となりました。増加した理由は、生産高と設備減却量の増加です。

^{*1} 特許資産数：各国特許出願中及び登録保有の特許・実用新案件数

^{*2} Scope1：事業所内での燃料の燃焼などによる直接排出 Scope2：購買した電力などによる間接排出

事業別価値創造プロセスと戦略 〈エネルギーセグメント〉



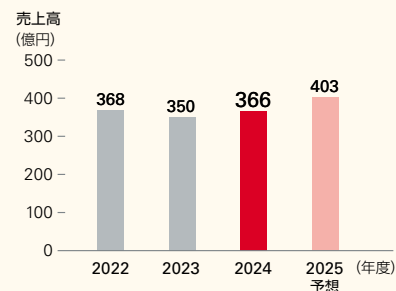
創業以来の技術力を武器に、
マイクロ電池の事業成長、
全固体電池の市場確立に努めます

エナジー事業本部長
木村 孝史

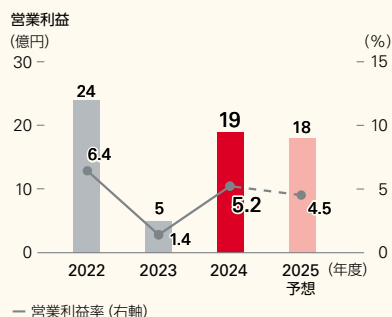
2024年度の業績と今後の戦略

2024年度の売上は、一次電池が堅調な車載用や市場拡大の進む医療機器用で販売増となり、増収となりました。営業利益も一次電池が成長事業を中心に好調に推移し増益となりました。MEX26の初年度として、TPMS*1市場やCGM*2市場の拡大により一次電池の増産投資やグローバルでの供給体制を強化しています。全固体電池は産業機器や小型デバイス向けにグローバルに用途開拓を進めています。また、選択と集中を進めるなかで角形リチウムイオン電池の生産を終了。小型電池にリソースを集中し、医療・車載・インフラなど多様な分野で高付加価値製品の販売を拡大します。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



※2025年度(予想)は、ライフソリューションセグメントからの一部事業の移管を反映

事業別価値創造プロセス〈2025年度以降の事業戦略〉



*1 TPMS: Tire Pressure Monitoring System(タイヤ空気圧監視システム)

*2 CGM: Continuous Glucose Monitoring(持続血糖モニタリング)

事業別価値創造プロセスと戦略〈エネルギーセグメント〉

PICKUP 耐熱コイン形リチウム電池

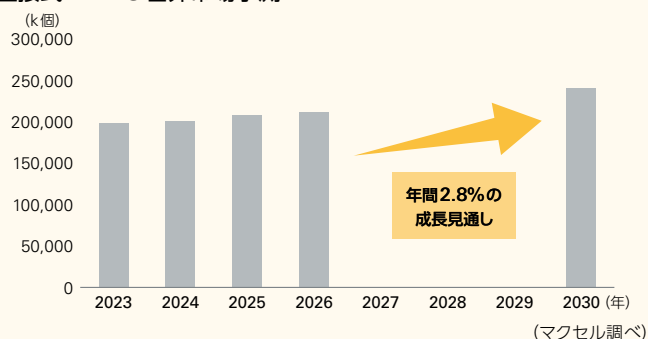
耐熱性に優れた材料と当社独自の封止技術により、作動温度範囲を飛躍的に向上。TPMSのセンサ用電源など、車載用に適した電池です。幅広い作動温度範囲が必要とされるIoTセンサやHACCP*1用温度ロガーなどにも用途が広がっています。



世界シェア 2024年度 約 **70%** **No.1** (マクセル調べ)

- 強み**
- アナログコア技術と20年以上にわたる市場実績で蓄えられた知見によるシミュレーション、評価試験により、高温環境や振動・加速度など、厳しい車載条件下でも信頼性を発揮
 - TPMS用途に必要な長寿命化を実現

直接式TPMS世界市場予測



日本を除く先進国では、TPMSの装着が義務化済み
義務化が追い風となり急拡大

*1 Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) :
危害分析・重要管理点方式

商品戦略	生産戦略	販売戦略
将来ニーズにマッチした 先行技術開発の加速 ● 市場ニーズにマッチした製品改良 ● EV化、サステナビリティなどの車載機器周辺を含むトレンドの把握と技術開発	TPMS市場世界シェア No.1の継続 ● 市場トレンド、需要予想に基づいた逐次投資と生産効率の最大化 ● 製造工程の合理化により、製品の競争力を向上	市場トップシェアを背景に、 顧客との強固なパートナーシップを維持 ● TPMS市場における先駆者として、既存顧客との関係を強化 ● メジャープレーヤーとのパートナーシップを維持し、安定したマーケットポジションを堅持 ● 各国・地域における法規への迅速な対応により、顧客サポートを強化

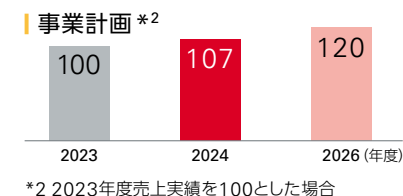
信頼性の高い耐熱コイン形リチウム電池で自動車の安全を支える



MD 技術部
小山 邦彦



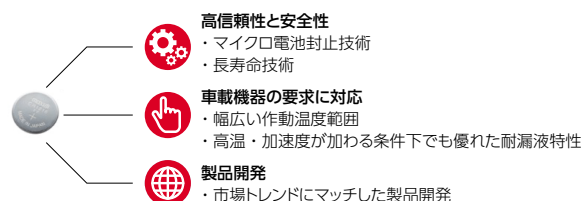
Maxell Europe
Ltd.
Sales div.
Michael Ibeh



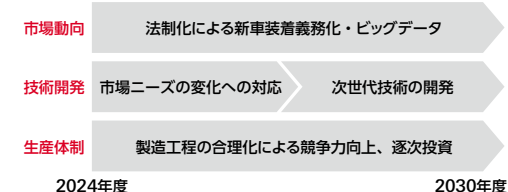
タイヤの空気圧を監視するTPMSには、長期間にわたり安定して電力供給できる信頼性の高い電源が求められます。特に、過酷な環境条件や頻繁な温度変化にも耐えうる、小型で耐久性のある電池が必要です。

私たちは、お客様とのパートナーシップを通じてこれらの課題に取り組み、お客様のニーズや将来の期待に応える製品を提供しています。マクセルの耐熱コイン形リチウム電池は、TPMSの主電源として世界中で広く採用されており、その信頼性の高さを証明しています。高温環境下での安定動作を追求し、設計段階から材料選定や構造に細やかな工夫を重ねてきました。この電池が、TPMS市場の黎明期からタイヤ破裂による交通事故防止に貢献していることを誇りに業務に取り組んでいます。

マクセルの耐熱コイン形リチウム電池の特長



事業ロードマップ



事業別価値創造プロセスと戦略 〈機能性部材料セグメント〉



新製品・技術開発の促進、新規顧客・用途の開拓、新市場・事業の創出を引き続き推進、加速していきます

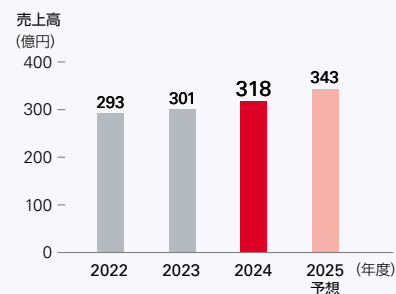
機能性部材料事業本部長
酒井 貴広

2024年度の業績と今後の戦略

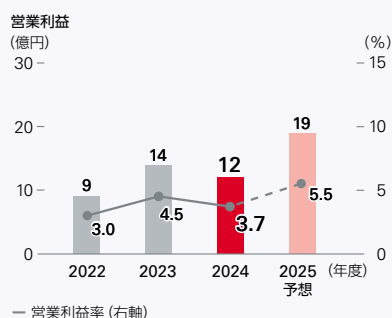
2024年度は成長事業の粘着テープ、塗布型セパレータは堅調に推移したものの、開発費の一時的な増加や、工業用ゴム製品の苦戦により増収減益となりました。

MEX26達成に向け、成長事業としている半導体製造工程用テープや海外の建築・建材用途に向けた部材の投入を進めています。半導体製造工程用テープは新しい半導体パッケージに、建築・建材用部材は北米や東南アジアの新しいマーケットでお使いいただいています。さらなる適用領域の拡大に加え、生産技術力、製造力を強化し続けていきます。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



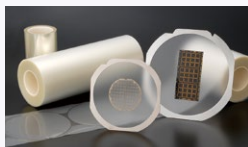
事業別価値創造プロセス〈2025年度以降の事業戦略〉



事業別価値創造プロセスと戦略〈機能性部材料セグメント〉

PICKUP 半導体製造工程用テープ

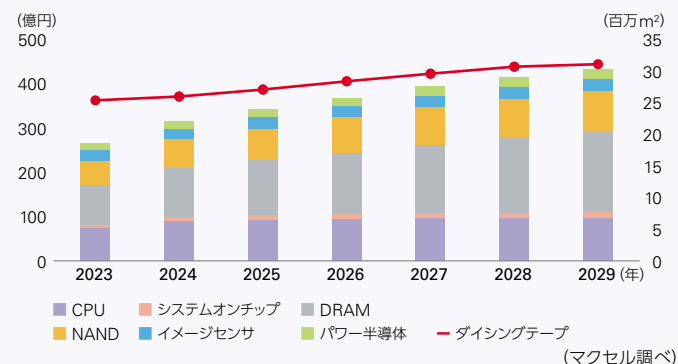
半導体の製造工程において、ウェハの表面を一時的に保護するための粘着テープです。半導体の製造工程は①設計工程②前工程③後工程の3つに分けられ、主に③後工程で行われるバックグラインド*1、ウェハダイシング*2、パッケージダイシング*3用などの半導体製造工程用テープを製造・販売しています。



世界シェア 2023年実績 **14%** ⇒ 2026年目標 **16%**
(マクセル調べ)

- 強み
- アナログコア技術（薄膜・平滑塗布）の活用による安定的かつ高品質な製品の製造力
 - 高い固定力と優れた剥離性、またウェハやパッケージ表面に対して汚染性が少ない特殊粘着剤の設計技術力

主要半導体の販売金額とダイシングテープの出荷量予測



- 重点地域は中国、台湾、東南アジア
- パワーデバイスの拡大に伴い化合物系ウェハに適したダイシングテープのニーズも高まる

*1 シリコンウェハの表面（回路形成面）を保護しながら裏面を研削すること

*2 薄くなったウェハをチップ状に個片化する工程で、サイコロ(Dice)のように四角く切り出すこと

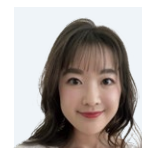
*3 基板に接続固定されたチップを一括樹脂封止（パッケージング）した後、パッケージを個片化する工程

商品戦略	生産戦略	販売戦略
市場ニーズや顧客要望に応じた新規開発品、特性改良、高品質化などを推進	ダイシングテープ、BGテープ、3D-ICなど先端半導体で使用される工程用テープなど多品種を高効率かつ高品質な量産設備で生産	顧客密着型マーケティング活動を実施 ● 既存顧客とは情報交換会を定期的を実施し、信頼関係を継続・強化 ● 新規顧客とは協業による連携を深め市場を開拓

お客様のニーズを具体化し、半導体製品の生産性、性能向上に貢献

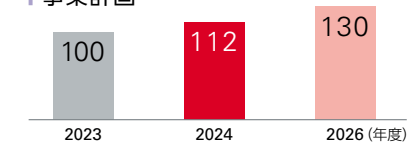


国内営業部
木下 智慎



国内営業部
鄭 夢路

事業計画*

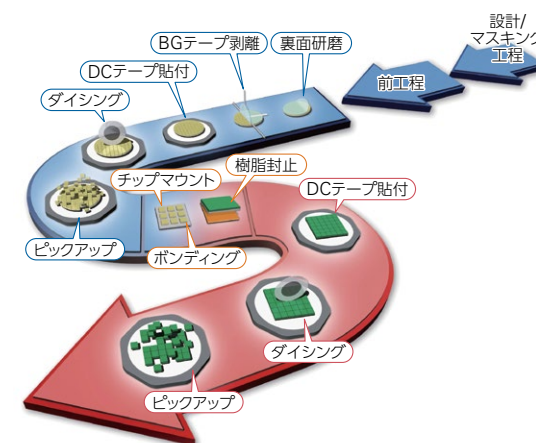


*2023年度売上実績を100とした場合

半導体製造工程、主に後工程で使用されるバックグラインドテープ及びダイシングテープは、半導体製品の生産性や性能に大きな影響を及ぼします。求められる特性はさまざまなものがあり、例えば粘着テープの厚さ精度などは当社のアナログコア技術が活かされる部分です。また、半導体製品のトレンド（パワーデバイスの増加、半導体製品の小型、薄型化など）や新しい製造工程に対応する粘着テープを提供し続ける必要があります。開発部門では、お客様のニーズを具体的に性能に落とし込んだ製品、サービスを提案できるよう取り組んでいます。

さらに、半導体製造は日本国内よりも海外拠点での取引が多く、スピード感のあるサポートが必要です。半導体を使うお客様が私たちの粘着テープを手にすることはありません。しかし、半導体製造において影響を及ぼす製品であるとの自覚を持ち、製販一体となって高品質な粘着テープを提供できるよう取り組んでいます。

半導体製造プロセス工程図



事業別価値創造プロセスと戦略

〈光学・システムセグメント〉



光学設計、微細・高精度加工、セキュアなどのコア技術で、安心・安全な車社会・情報社会に貢献します

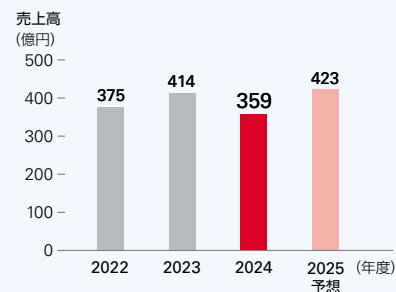
光学・システム事業本部長
尾藤 智美

2024年度の業績と今後の戦略

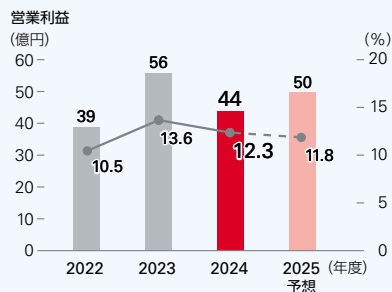
2024年度は、中国市場における車載カメラレンズユニットの販売減、半導体関連製品で想定よりも顧客在庫の消化が遅延し減収減益となりました。

MEX26達成に向けて、引き続き車載カメラレンズユニットの耐環境製品の開発加速と、標準レンズ投入による顧客開拓を進めていきます。LEDヘッドランプレンズは、次世代レンズの生産対応や顧客の海外拠点と連携した販売拡大に取り組みます。また、半導体関連事業は顧客開拓チームを結成し、技術によるお客様の課題解決策を提案していくことで事業拡大を図ります。各施策により、安心・安全な車社会・情報社会に貢献します。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



— 営業利益率 (右軸)

事業別価値創造プロセス〈2025年度以降の事業戦略〉

INPUT 成長事業に 資本を投入	2024年度実績			
	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本
	売上高359億円	設備投資 19億円 減価償却費20億円	研究開発費22億円	連結従業員数 ..1,294名

BUSINESS PROCESS 事業成長戦略	[ターゲット市場と戦略]			
	高精度プラスチック レンズ市場	中国・ASEAN・ インド市場	半導体製造 装置市場	小型化・複雑化する 半導体/パッケージ市場
	主力日本メーカー としての 競争力維持向上	ヘッドランプレンズ 単体から ユニットへ展開	半導体製造装置 メーカーとの 関係強化	精密電鍍加工技術を 武器に複雑化、 小型・微細化への対応
	- 各市場のニーズに応じた技術開発と販路拡大 - 既存顧客との関係強化による事業拡大 (商品力・信頼関係の強化) - 新規開発推進による事業領域の拡大 (新規顧客開拓・拡販)			

OUTPUT 製品・サービス	[生み出す製品・サービス]			
	車載カメラ レンズユニット	LEDヘッドランプ レンズ	半導体 DMS	精密電鍍製品、 メタルマスク・ 電子部品
	ハイブリッドレンズ ユニット化 高精度・高耐久性・ 低コスト	ヘッドランプの進化・ 多様化 自由曲面設計、 コスト対応	国内生産拠点 活用 多品種生産・ 高品質生産に対応	はんだボール搭載用マスク 精密電鍍加工 技術活用 多品種、微細化・ 高性能化に対応

OUTCOME 成果・影響	[事業価値]	
	〈生産性〉 単体からユニットへ展開で付加価値向上	〈収益性〉 オンリーワン価値による利益率向上
	高精度なプラスチックレンズ及び半導体 開発支援でモビリティ多様化と省エネに寄与 社会的価値 モビリティの安全性向上、次世代半導体に貢献 環境価値 自動車、半導体関連組込み製品による省エネ	

事業別価値創造プロセスと戦略〈光学・システムセグメント〉

PICKUP LED ヘッドランプレンズ

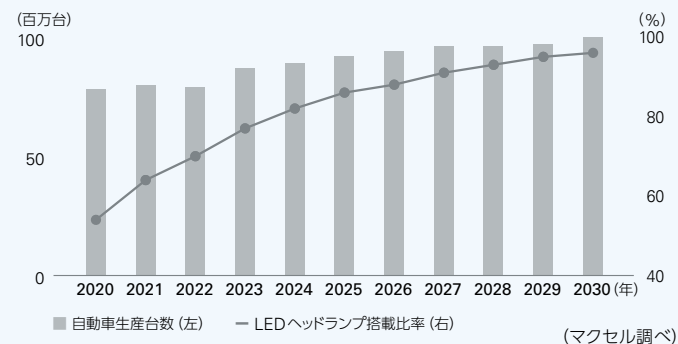
2007年5月、世界初のLEDヘッドランプ用レンズの金型開発に始まり、レンズ生産を開始。多彩な測定機器も活用し結像系の小径レンズから照明系の大径厚肉レンズまで、幅広いニーズに合わせた製品を生産しています。



世界シェア 2024年度 約20% No.1 (マクセル調べ)

- 強み
- アナログコア技術の「高精度成形 (かためる)」と超精密金型が可能にする自由曲面レンズ設計を駆使し、ADBなどの多様化デザインに対応
 - 金型設計から成形までの一貫生産で高品質・低コストを実現

自動車生産台数とLEDヘッドランプ搭載比率



- LEDヘッドランプ搭載比率は拡大
- 配光制御機能、センサ組込など高性能・高機能化

商品戦略	生産戦略	販売戦略
自由曲面レンズ設計や高精度成形技術により、世界各地域のニーズに応じた多様なデザインを展開	● 超精密金型技術でレンズの多数個取りやハイサイクル成形などの強みをさらに進化 ● 3生産拠点 (日本、中国、マレーシア) の活用によるリスク分散、生産性向上	● 北米向けレンズユニットなどのラインアップ拡充 ● 中国・ASEAN・インド市場の拡大

LEDヘッドランプレンズの開発と販売促進

マクセルフロンティア株式会社 精密事業本部



設計部 板津 幹典

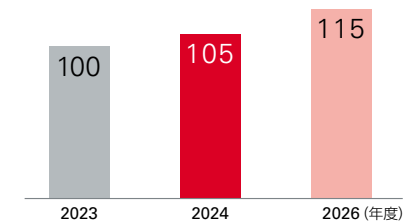


製造部 今井 聖人



営業部 土田 悠人

事業計画*

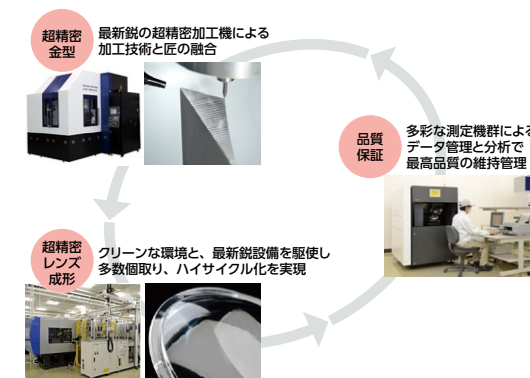


*2023年度売上実績を100とした場合

設計においては、年々レンズ形状が複雑化しています。そのため、短期間で金型が設計できるよう3Dスキャナ型三次元測定機を導入し、短期間でも幅広いニーズにお応えできる精密な金型設計を進めています。量産工程では、安定した製品を生産するため、条件や設備のわずかな違いを生産管理システムでこまめにチェックし、現場で培った感覚や経験を活かして異常の早期発見と改善に努めています。

ヘッドランプレンズはLED化に伴い需要が拡大しています。当社の強みである超精密金型設計、製作・成形ノウハウを駆使し、最適な製品を提案しています。海外拠点主体の開発案件が増えてきており、社内外との調整に苦労する場面もありますが、ワールドワイドなネットワークで新規ビジネス獲得に向け一体的に取り組んでいます。

ハイサイクルの「超精密金型」とアナログコア技術の「高精度成形」



事業別価値創造プロセスと戦略

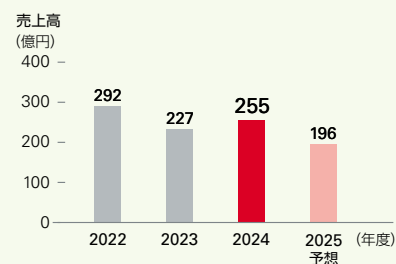
〈価値共創事業セグメント〉

利益貢献を目的に効率運営を徹底し、
収益の最大化を図ります

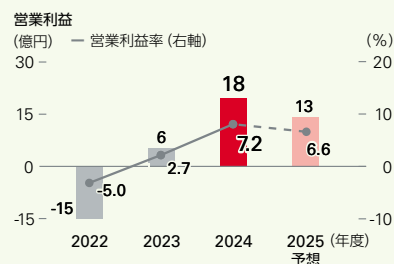
2024年度の業績と今後の戦略

2024年度は、ライフソリューションセグメントとしてシェーバーをはじめとする健康・理美容製品の販売が引き続き好調に推移し増収・増益となりました。2025年度からはアナログコア事業群（エネルギー事業、機能性部材料事業、光学・システム事業）以外を価値共創事業とし、MEX26達成に向けて電設工具では国内シェアNo.1の維持拡大と国内外ODMでのグローバルシェア拡大、シェーバーでは製品ラインアップの拡充により多様な顧客ニーズに応じていきます。

売上高推移*



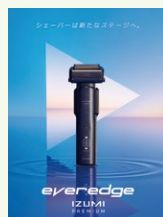
営業利益・営業利益率推移



*2024年度まではライフソリューションセグメントとしての実績。2025年度（予想）は一部事業をエネルギーセグメントへ移管

PICKUP シェーバー

頑強なステンレス鋼と高精度な製造加工技術により、5年間の長期保証を実現。AIによる自動カットスピード制御機能、6枚刃による剃り残し削減と肌への負担軽減など、使いやすさにもこだわったシェーバーです。2024年度の販売数は前年比116%（マクセル調べ）となりました。長寿命刃（サステ刃）により持続可能な社会の実現に貢献します。



事業別価値創造プロセス〈2025年度以降の事業戦略〉



▲ 新事業創出に向けて

全固体電池の事業化に注力しつつ、
顧客課題を起点とし、グループシナジーを活用した
新事業テーマを創出します

アクションプラン	KPI
新事業を生み出すための パートナーシップの強化	新事業統括本部からの 新製品創出3件 (MEX26期間)

新事業統括本部長 佐野 健一



MEX26 の方針

新事業統括本部としては、2030年にありたい姿を視野にしています。そのために、MEX26の基本方針である顧客課題を解決するテーマの早期開発・事業化やリーンキャンパスを通じた新規開発テーマの創出を推進します。

マテリアルズ・インフォマティクス(MI)を活かした全固体電池の開発



新事業統括本部 部長
澤木 裕子

マクセルでは新事業統括本部を中心にMIの活用を進めています。MIは材料の組成開発だけでなく、配合予測やプロセス予測など幅広い分野で応用可能です。現在、全固体電池の電極の配合割合や混合プロセスによる特性変化を予測する「プロセス・インフォマティクス」の活用を検討しており、実験を最小限に抑えつつ効率的に目的のプロセスを導き出すことをめざしています。そのためには「MIを意識したデータ取得」が重要となるため、開発の初期段階からMIの仕組みを理解し、正確なデータを蓄積するよう心掛けています。また、ジョブローテーションが盛んな昨今、技術継承のため、熟練者が扱ってきたデータからMIモデルを作成することで、経験の浅い技術者も熟練者の「カン」を再現できるよう開発を進めています。

新事業創出に向けた活動状況

- 開発ステージに合わせたフェーズ管理を実施 (ビジネス開発→製品開発→事業化)
- MEX26では、製品開発 (顧客実証ステージ) の新事業について製品化をめざす



03

経営基盤の強化

▲ MEX26での経営資本の強化戦略におけるマテリアリティとの関連

非財務資本が7つのマテリアリティにどのように影響するかについて整理しています。
また、非財務資本は互いに補完し、長期的な企業価値向上に貢献するものと捉えています。
資本強化を意識して戦略を実行していくよう努めるとともに、定期的にその状況を見直し、
強化すべき点について有効な施策を立案・実施していきます。

特に関連性の高い非財務資本

各資本の強化テーマ・目標	製造資本 物理的資産やインフラ、 製品やサービスの 提供に必要なもの	知的資本 知的財産や組織の ノウハウ、ブランド、 システムなど	人的資本 従業員の能力、 経験、モチベーション、 教育など	社会関係資本 ステークホルダーとの 関係性や信頼、 社会的ネットワーク	自然資本 環境資源や生態系、 企業活動に影響を 与える自然環境
	最適地生産の実現、 成長事業への 投資成果の最大化	IP活用戦略の実行、 BtoBブランディング の強化	採用・育成強化、 グループ横断 タレントマネジメント、 エンゲージメント向上	世界各地の顧客・ 取引先との関係強化、 拠点のある地域社会 との関係構築	EMS*のSBT認証取得、 顧客の製品・インフラ の環境性能向上、 長寿命化
01 独創技術による イノベーション創出					
02 成長事業を通じた 社会課題の解決					
03 価値を生み出す人・ 組織づくり					
04 顧客価値の最大化					
05 環境活動による 経済価値の創出					
06 事業ポートフォリオ 経営の強化					
07 グループ ガバナンス の強化					

* 環境負荷低減、効率的資源利用、エネルギー管理など

製造技術力の強化

アナログコア技術に新たな技術を加え、
「マクセルだからできる
価値あるモノづくり」で
お客様を通じて社会に貢献する

マクセルは、VUCA時代に求められる変量変種生産に加え、国内少子化、物流2024問題、CO₂低減、カーボンニュートラルといったモノづくりを取り巻く環境、課題が複雑さを増すなか、顧客から選ばれる「価値あるモノづくり」をめざしています。

マクセルの製造技術力の強み

圧倒的な差別化技術（生産設備）

医療機器・車載用途などから求められる高品質な製品を、高速・高精度でつくる生産設備を開発しています。

人不足への対応（自動化）

ロボット・AI・IoTを積極的に活用し、人に負荷のかかる作業の自動化を進めています。

挑戦する技術者の育成

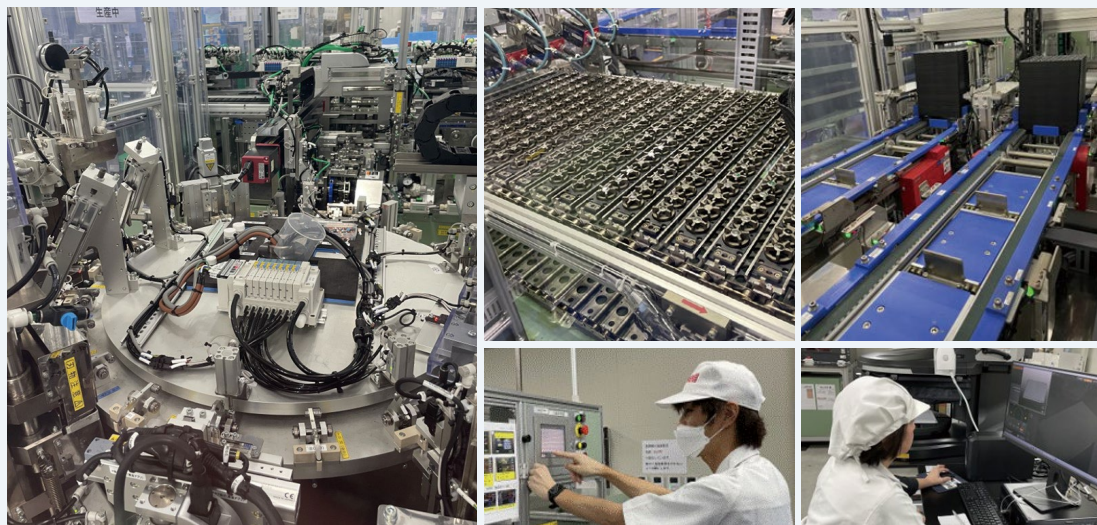
全社横断的に技術教育を実施し、チャレンジマインドを持った製造技術・生産技術者を育成しています。



CR1216 (直径12mm)

電池表面に二次元コードを印字し、
1個単位でトレーサビリティを管理

医療機器用一次電池の大量生産体制を整備



エネルギー事業本部
MD製造部
製造技術課 課長
椎葉 剛

「高品質 × 生産性 × タイムリー」をモットーに、
技術と製造力で価値を創造し、お客様の期待に応えていきます

当社の電池は、自動車、インフラ、医療など多様な分野で採用されており、厳格な品質基準を満たすことで高い信頼を築いてきました。小型・高密度設計や特殊仕様への対応力、そして一貫した生産体制を強みにお客様の多様なニーズに応えるソリューションを提供しています。

2025年から、医療機器用電池の需要拡大に応えるべく、生産能力を現行比で約2倍に引き上げる大規模な増強プロジェクトを始動します。総投資額は約50億円にのぼり、新たな製造ラインを導入。2027年10月の完成、2028年3月までの本格稼働をめざします。CGM（持続血糖モニタリング）や内視鏡向けの小型電池の増産を通じ、供給体制と競争力の強化を図ります。

専用の量産自動化ラインにより、各工程での精密制御と全数検査を実施、安定した品質と長寿命を実現します。

品質保証活動

最高品質の製品、サービスで、 グローバル競争に打ち勝つ 品質世界一に挑戦

マクセルグループは製品・サービスを提供するにあたり、社是である「和協一致 仕事に魂を打ち込み 社会に貢献する」を基本理念とし、お客様の満足・信頼を得るための品質保証活動を推進しています。

また、マクセルブランドのコアとなる製品・サービスの価値向上を図るために国内外主要顧客に満足度アンケートを実施しています。

アクションプラン	KPI
正道に基づいた品質と製品安全を 最優先する仕組みの構築	SQM*活動の推進と 新規リコール事案ゼロ

* Super Quality Management for Maxell Group

マクセルの品質と安全の仕組み

顧客ニーズ=魅力ある商品開発

マクセルグループの品質・安全確保の仕組みは、生産段階のみにとどまらず、顧客ニーズを把握することで商品開発段階から安全で欠陥のない製品を追求します。

安定生産の継続と有事対応

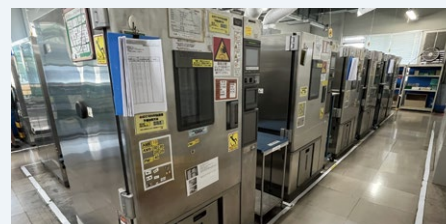
安定生産を継続するために、事故発生要因察知による未然防止を徹底。有事の際には、動機的原因追及と再発防止策の横展開を早急に実施します。

人財育成

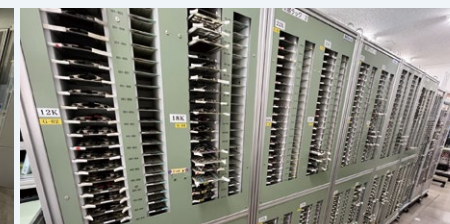
上記の仕組みを運用できる人財育成に継続的に取り組んでおり、教育と周知、知識の伝承を継続しています。

最新技術と熟練者の眼との共存

最新技術を 活用した試験



環境変化試験



寿命試験

人の眼による 検査



外観検査



形状測定



電池特性検査

お客様からの要求事項にとどまらず、 品質性能向上への期待も踏まえた製品認定・信頼性試験を実施

マクセル製品は、車載用、医療機器用の一次電池、光学部品、半導体製造工程用テープなど多岐にわたるため、事業部や製品ごとに部門横断チームをつくり、「後工程はお客様」の考え方のもと、品質保証活動を展開しています。

品質検査においては、機械だけでは対応できない外観検査もあり、熟練した人の眼も交え、お客様に喜んでいただける心のこもった最高品質の製品とサービスを提供しています。

私が担当している電池は自動車、インフラ、医療など厳格な品質基準が求められる製品に使われています。生産現場では日々さまざまな環境変化が起こるので、アナログとデジタル双方の手法により異常を感知し原因を突き止め、対策を講じることでお客様の求める品質を維持しています。



エナジー事業本部
品質保証部
小野品質保証課 課長
藤崎 隆浩

▲ 事業をサポートする知的財産

価値創造に資する知的財産の構築と、
知財活用による事業への
貢献をめざします

アクションプラン	KPI
新たな価値を生み出す 独創技術の進化	次世代開発技術に関する特許資産数：5年で1.5倍 (2022年度～2026年度)

知財・イノベーション本部長 山本 達也



基本方針

マクセルは、知的財産の適切な保護を目的とする権利の創生・育成・管理の基本業務、独創技術のイノベーション追求及び知的財産の積極的な活用を通して、知財価値の最大化に努めています。

また、独自のアナログコア技術を中心に、技術戦略と知的財産戦略が一体となった事業活動に取り組んでいます。さらに、価値創造の持続的成長に知的財産を活

かすため、知的財産の投資・活用戦略については、取締役会への報告とガバナンスに基づき推進しています。一方で、研究開発の初期段階から他社特許を慎重に確認するなど、公正なビジネス環境を構築するため他社の知的財産も尊重する姿勢を堅持しています。

知財戦略

事業環境、事業戦略、知財情報分析をベースとして、知的財産による事業への貢献の最大化をめざしています。事業ごとに想定するあるべき将来の知財活用から現在を振り返るバックキャストにより、知財活動を計画するIPブランドデザイン活動及び重要技術を中心に重点的に知的財産権を育成する戦略発明活動を通じて、5年後、10年後に生きる知的財産権ポートフォリオを着実に構築していきます。

知的財産視点での全社横断型イノベーション活動

知的財産部門、新事業統括本部、営業統括本部及びグループ各社の連携により、マクセルグループの保有技術に関する知的資産、人的資産を網羅的に探索し、これらを活かして、事業セグメントを越えた新事業創生を前

提としたイノベーション活動を推進しています。

2024年度は、新たに発足したクロスリンク部にて横ぐし横断活動を強化、推進し、成果となる新事業アイデアについて、特許出願及び社内開催ピッチコンテストでの提案を行いました。

知財教育

各知的財産部員が有する知財ノウハウを集約し、新入社員向け、設計部門向けなど、対象層ごとの教育の質の向上を図りつつ、階層別教育を実践しています。



技術流出防止

独自のアナログコア技術については、あえて特許権を取得せずに秘匿化することで技術流出を防止する場合もあります。マクセルでは、独自のノウハウ判定フローを用い、技術のオープン・クローズ戦略を進めています。

特許資産状況

(2025年3月時点)

同特許規模を継続的に維持

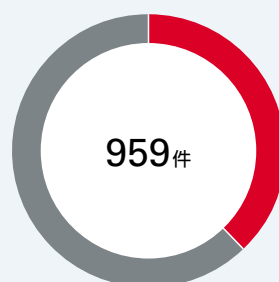


■ エネルギー ■ 機能性部材料
■ 光学・システム ■ ライフソリューション

国内外特許出願件数

(2024年度)

4割が新事業関連



■ 新事業統括本部 ■ その他

▲ グローバル営業の一元管理と強化

全世界の主要なお客様とのリレーションを深め、顧客課題解決を実現する技術営業体制を強化しつつ、グローバルな営業体制で拡販していきます

アクションプラン	KPI
マクセルブランドのコアとなる製品・サービスの価値向上	顧客アンケートの実施と低評価の改善 改善目標50%以上 (MEX26期間)

営業統括本部長 高尾 伸一郎

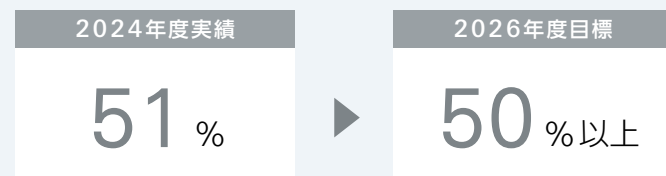


MEX26の方針

MEX26では、市場のターゲティング、掘り起こし、デジタルマーケティングを強化しています。そのために、技術営業の体制をより強くするため人財の育成に投資をします。また、注力3分野「モビリティ」「ICT/AI」「人/社会インフラ」の事業拡大において、全世界の主要プレイヤーとなるお客様とのリレーションを強化し、困りごと・課題をともに解決し、事業拡大をめざします。

2024年度は、MEX26の方針通り技術営業体制を強化し、お客様との技術接点を増やすことにより、増収増益になりました。また、すでに海外売上高比率もMEX26目標を達成しましたが、さらなる売上拡大を図ります。

海外売上高比率



顧客との技術接点を増やす営業強化活動を実行

技術営業人財の強化 (育成・投資) による 既存顧客への提案活動

- 主要顧客との技術交流会を積極実施
- 注力3分野におけるキャラバン活動*を実施

*技術と営業のチームを編成し、グローバル横断でお客様とFace to Faceで交流、市場トレンドを把握し、技術課題を解決する活動

マーケティング・開拓人財の強化 (育成・投資) による新規顧客の開拓活動

- キャリア採用やリソース移管により人財確保・強化
- 注力3分野関連の展示会に積極出展

注力3分野での事業拡大のために

欧州 × モビリティ

車載カメラレンズユニット：欧州の自動車顧客との技術交流会を積極実施し、先行開発を狙う
耐熱コイン形リチウム電池 (TPMS)：欧州を中心にグローバルでトップシェアを維持

アジア・日本 × ICT / AI

半導体製造工程用テープ：新規顧客開拓により受注拡大
半導体DMS：国内の業界トップ顧客との紐帯を維持・強化

米州 × 人/社会インフラ

医療機器用一次電池：主要顧客との紐帯をさらに強化し、販売を拡大
円筒形リチウム電池：主要顧客と強力なリレーションを維持し、高シェアを確保

グローバル営業の一元管理と強化

注力3分野関連の展示会・キャラバン活動の実施

2024年度は注力3分野を中心に、国内外合わせて32件の展示会に出展しました。「ICT／AI」分野では、SEMICON TAIWAN、SEMICON INDIA、iMaps Bostonなどにおいて、半導体製造工程用テープや精密電鍍製品などを紹介し、アジア及び米州の顧客との接点拡大を図りました。また、「モビリティ」分野では耐熱コイン形リチウム電池や車載カメラレンズユニット、「人／社会インフラ」分野では円筒形リチウム電池や建築・建材用テープを国内外の展示会で紹介し、製品の採用拡大を推進しました。2025年度も引き続き注力3分野を中心に、国内外の展示会への積極的な出展を通じて、新規顧客の獲得と市場拡大をめざします。

キャラバン活動も、2024年度は米州、欧州、アジア合わせて計61回実施致しました。2025年度も引き続き積極的に展開し、顧客との技術接点強化に取り組めます。

注力3分野別売上高伸長率

<2026年度目標> (2023年度実績比)	
 モビリティ	▶ + 約20%
 ICT／AI	▶ + 約30%
 人／社会インフラ	▶ + 約30%

アジア・日本



Maxell Asia Ltd. 従業員



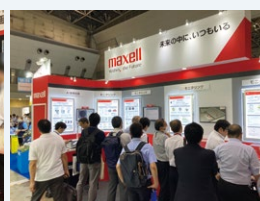
Big 5 Global 2024



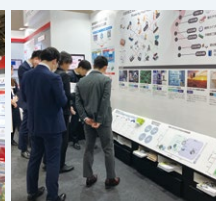
India International Watch & Clock Fair



Japan IT Week【秋】2024



Smart Sensing 2024



ネプコン ジャパン 2025

欧州



Maxell Europe Ltd. 従業員



欧州販売会社での会議風景

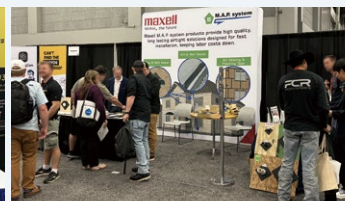
米州



Maxell Corporation of America 従業員

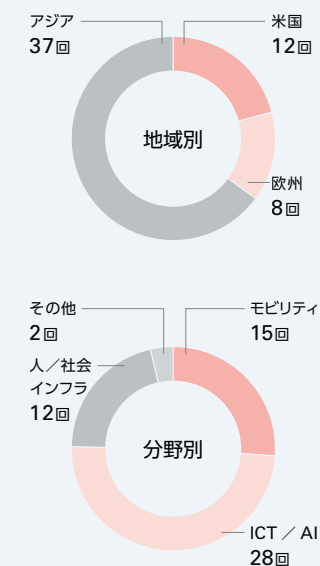


iMAPS Symposium 2024
(半導体関連)



Build Show Live 2024
(建材関連)

2024年度の海外キャラバン活動開催実績



▲ 価値を生み出す人・組織づくり

マクセルグループは、MEX26目標達成に向けた人的資本強化サイクルを構築し、多様な人財の確保と育成、タレントマネジメントと働きがいのある職場の実現を通じて、グループ一丸となって取り組んでいきます。

Ⅰ 人的資本の強化

従来より、人的資本の強化に向けて「多様な人財の獲得」「持続的な育成」「適正な配置」「働きがいのある職場環境の整備」「経営参画意識の向上」「風土醸成」を軸に各施策を実行してきました。

MEX26においては、「個人一人ひとりの長所を伸ばす」「チームとして仕事をする」「難しい課題に挑戦する」ための各施策に対して優先的に投資し、実行していきます。

Ⅱ 多様な人財の獲得

マクセルブランドへの信頼をさらに高め、持続的な成長を実現していくには、お客様のニーズや市場環境などさまざまな変化に対して、自ら課題を発見し、自ら考え、行動に移すことができる人財が欠かせません。

マクセルグループは求める人財像のキーワードとして、「自走できる従業員」「知恵を出す従業員」「活発で前向きな従業員」の3つを掲げています。多様な人財が専門性を融合・連携させ、新たな価値創造に挑戦し、未来を共創していけるように、優秀な人財の採用・育成に一層注力していきます。

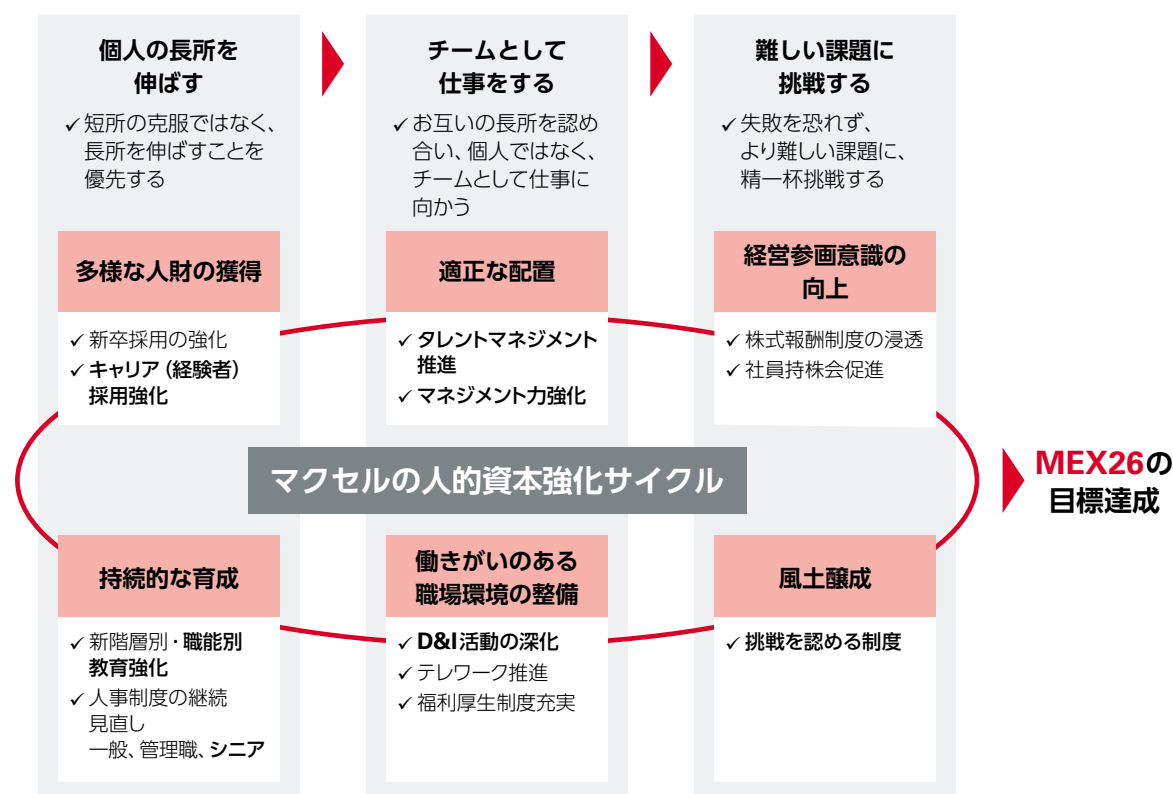
また、当社グループは、ダイバーシティ重視の観点から、異なる価値観、感性、経験を有する人財を活かし、組織力強化を図るため、外国人、女性、出身業界や職種にとらわれず多様なスキルや経験を有するキャリア経験者など、多様な人財の採用を積極的に行っています。

当社新卒採用の男女比率*推移

		女性	男性
2024年度入社		50.0%	50.0%
	技術系	42.9%	57.1%
	事務・営業系	66.7%	33.3%
2025年度入社		47.8%	52.2%
	技術系	26.7%	73.3%
	事務・営業系	87.5%	12.5%

* 大卒以上の採用における男女比率

MEX26目標達成までの道筋



価値を生み出す人・組織づくり

アクションプラン
0から1をつくる、プロアクティブな人財を創出する 人財育成・評価の仕組みの構築
KPI
求める人財のスキルマップ作成(2026年度)

アクションプラン
人を活かすマネジメントの強化 (人財戦略構築、適材適所・タレントマネジメントの推進)
KPI
①タレントマネジメントシステム:2026年度までにグループ会社へ導入 ②キャリア面談実施率:100% ③評価者教育:2回/年 ④従業員意識調査 仕事のやりがい度の向上:90%以上(2026年度)

■ 持続的な育成と適正な配置

マクセルでは、教育方針のもと重点取り組み項目として「経営・マネジメント層の巻き込みによる、マクセルのビジネスと育成の紐づけ強化」「各領域において、実践型・体験型プログラムを中心とした、新たな“気づき”の創出」を目的とした教育を実施しています。

階層別教育では、各階層に求められる役割を職場で発揮するための、実践型・体験型プログラムを提供しています。また、職能教育では、「グローバル」「営業・マーケティング」「技術」の3つの分野ごとに人財育成施策を展開しています。後継者育成については、改めてマクセルの役員に求められる資質・能力・経験を定義したうえで、次期、次々期の経営幹部候補者を人財会議にて選抜・教育しています。

なお、2024年度は、求める人財の育成・獲得へつなげるため、技術職のスキルマップ作成に着手しました。

タレントマネジメントシステムの刷新

2024年度に社員一人ひとりの成長を支援し、組織全体の力を最大限に引き出すことを目的として、タレントマネジメントシステムを刷新しました。新システムでは、これまで一部に限定されていた対象範囲を拡大したことで、社員のスキル、業務経験、キャリア志向などの人財情報を一元的に可視化・管理することが可能となりました。今後は、より適切な人財配置やキャリア形成の支援、育成施策の高度化が実現できる体制を整えていきます。

また、2026年度までには、本システムをグループ各社にも段階的に展開し、グループ全体での人財情報の連携と育成力の強化を図っていきます。

キャリア面談の実施

マクセルでは社員一人ひとりのキャリア形成を支援する取り組みの一環として、キャリア面談を全社員対象に実施しています。2024年度は、タレントマネジメントシステムのeラーニング機能を活用し、面談の意義や目的について評価者・被評価者の双方が再確認できるようにし、面談に対する意識づけを図りました。さらに、アンケート機能を用いたモニタリングを通じて、面談の実施状況や質の把握を行い、継続的な改善にも取り組んでいます。

これらの取り組みの結果、全社員を対象としたキャリア面談の実施率100%を達成することができました。今後もこの仕組みを継続的に改善しながら、対話を通じた人財育成を推進していきます。

従業員意識調査によるエンゲージメントの向上

マクセルでは従業員意識調査を毎年1回実施しています。

エンゲージメントについては「熱意」「没頭」「活力」「職場肯定感」「将来勤続感」「方向性一致」「現状満足度」の7要素で新たに定義し、目標値「肯定的回答者90%以上」に対して2024年度は66%の結果となりました。目標達成のために、タレントマネジメント推進による必要とされるスキルの習得及びキャリア形成の実現、コミュニケーション施策による組織活性化及びマネジメント向上施策などを全社で実行していきます。加えて、意識調査のレポートでは部門別の対策も含めて展開しており、職場単位での改善にも取り組んでいます。

エンゲージメントスコア(肯定的回答者の割合)

2022年度	2023年度	2024年度
55%	63%	66%

※ 2022年度までは会社生活に対する総合的な満足度スコア

アクションプラン
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 (多様な人財活用と異なる価値観の受容)
KPI
①男性育児休業等の取得促進 取得率100%(2024年度) ②女性新卒採用:事務系50%、技術系25%以上

■ 働きがいのある職場環境の整備

マクセルでは、特にマネジメント・リーダー層のダイバーシティに関する意識の底上げや、柔軟な働き方を実現する会社制度を見直すとともに、女性の積極採用・登用を進めながら、ロールモデルの育成を図っています。

2025年度入社の新入社員については女性比率で、事務系50%以上、技術系25%以上の目標を達成しています。また、男性育児休暇の2024年度取得実績は83%となりました。

価値を生み出す人・組織づくり

育児・介護休暇制度の利用実績

	2023年度	2024年度
育児休暇等*	16名 (男性12名/女性4名)	13名 (男性10名/女性3名)
介護休暇	1人	0人

* 出生時育児休暇取得者数を含む

男性育休座談会、女性管理職インタビューの実施

2024年度は、ダイバーシティ推進プロジェクト「M-Wing」による男性育休座談会と女性管理職インタビューを実施しました。男性育休座談会では、実際に育児休暇を取得した男性社員とその上司が登壇し、若手社員や新任課長を交えたグループトークも実施しました。女性管理職インタビューはマクセル初の女性部長に対して行い、社内イントラネットに掲載し女性管理職のキャリア観を従業員へ周知しました。

M-Wingでは活動方針を「多様な挑戦を支え合う職場・組織づくり」に再定義し、2025年度以降も「女性管理職」のリレーコラムを通した従業員の挑戦ストーリーの発信、座談会実施による社員同士で支え合う場づくりを継続し、ダイバーシティの醸成を進めていきます。



女性管理職
インタビューの様子

アクションプラン	
業務プロセス標準化による生産性向上と技能継承の推進	
KPI	
①従業員 年間総実労働時間の短縮	2023年度比 2.5%削減 1850時間(2026年度)
②全社教育計画の達成率	100%継続

デジタル化推進と教育の実施

マクセルは、経営基盤の強化や働き方改革を進めるうえで重要な施策として積極的にデジタル化を推進しています。経営基盤の強化では、国内外の各拠点が個別に業務基盤を設ける運営形態から、業務標準化をめざした業務改革と基幹システムの刷新を進めることで、ローコストオペレーションやガバナンス強化、人財活用の適正化などを図っています。また、従業員一人ひとりのITリテラシーを高めるために、職場で使えるPCの基本スキルやOfficeの操作スキルなどを学べるプラットフォームも準備しており、従業員が学び続けられる環境を整えています。なお、階層教育や職能教育のなかで技能伝承を目的とした各種研修を実施しており、これらを含む全社教育計画について、2024年度は100%実施を達成しました。2025年度も引き続き計画に沿って教育・研修を実施していきます。

経営参画意識の向上

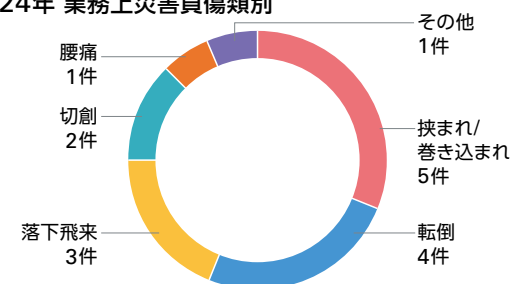
マクセルグループでは、従業員が自社株式を保有することにより経営参画意識を高め、企業価値の継続的な向上を図るとともに、株主との価値共有を深めることを目的として、当社の管理職に譲渡制限付株式を交付する株式報酬制度、当社及びグループ会社の社員、シニア社員を対象とした持株会制度を導入しています。

労働安全衛生

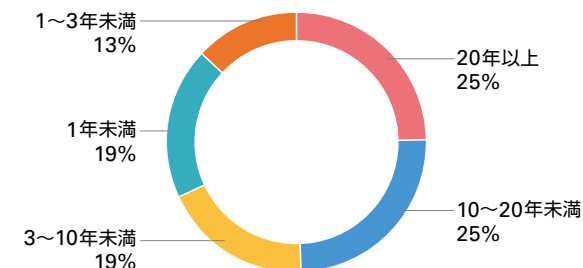
マクセルグループは、従業員の安全と健康の確保が事業活動に不可分な関係と認識し、安全で働きやすい職場環境を確保することを活動の基本としています。

死亡・重大災害「ゼロ」を目標としており、2024年は2020年から5年連続で、死亡事故及び後遺障害の残る重大労働災害(死亡災害含む)の発生はありませんでした(対象: 社員、シニア社員、地域契約社員、有期地域契約社員、派遣社員)。今後もリスクアセスメントによるリスク低減対策の実施、安全衛生委員会や社内安全パトロールの実施など労働災害の抑止施策を徹底し、重大労働災害の未然防止に努めるとともに、グループ全体のデータ把握と情報開示に努めます。

2024年 業務上災害負傷類別



2024年 業務上災害発生率(経験年数別)



海外業務研修生座談会



エナジー事業本部
全固体電池事業推進部
韓 龍太
(米国赴任)

営業統括本部
グローバル営業部
三村 悠輔
(台湾赴任)

法務部
小國 祐一
(中国赴任)

異なる組織での経験を 職務に活かす

マクセルでは、グローバルで活躍できる次世代人材の育成を目的に、各事業本部から選抜した2名を1年間海外グループ会社に派遣しています。コロナ禍での中断を経て、2022年の再開以降、7名の社員が参加しました。2022、2023年度に研修に参加した3名に、その後の業務における変化や研修の成果を聞きました。

研修経験の業務への影響や視点の変化

韓 私は全固体電池の設計に携わっています。米国研修時は技術営業を実践させてもらいました。製品の用途や使い方、着目しているポイントなど、お客様に寄り添うための情報を知ろうと心がけた経験から、どうすればお客様の用途に合わせた提案ができるかを模索しています。

三村 私はEF²（電鍍製品）の拡販を目的に技術営業を担当しています。以前は工場側の立場でしたが、グローバル営業部の今は営業側から工場側に情報を繋ぐ役割を担っており、営業・設計担当・お客様の三者とやり取りをしています。台湾での研修で学んだ、顧客・営業・工場側と多様な視点から物事を考える姿勢が役立っています。工場の実情や技術の深いところまで営業担当が把握するのは難しく、それをサポートするのが私の

役割です。台湾は半導体の世界では最先端なので、私の経歴に興味を持っていただける方も多くいらっしゃいます。「台湾で1年技術営業を担っていた」というと技術者としての私を見るお客様の目も変わり、一步踏み込んだ情報を引き出す機会も生まれています。

小國 研修を通じて、現地でも法務ニーズがあると発見できたのが成果です。「近くにいると気軽にコミュニケーションが取れて次のアクションに進みやすくなった」と言われ、日本国内同様、海外でも法務相談を密にできるポテンシャルがあると感じています。

今の課題観と今後チャレンジしたいこと

韓 全固体電池は市場がまだ成熟しておらず、営業と設計の連携など課題もあります。設計担当としてまず

は全固体電池の特性を把握し、営業など各部門と連携しながらお客様に自信をもって提案できる、チームとしての仕組み作りにチャレンジしたいです。もともと設計部門は「いろいろやってみよう」という風土なので、「難しいからこそやりたい」という意欲は強くなっています。

三村 営業と工場の間に立つ立場として、うまく落としどころを見つけていきたいですね。技術営業としていろいろな立場の人と関わる機会を活かし、人と人をうまく繋ぎたい。マクセル製品は技術力が高いがゆえに、ピンポイントなニーズに刺さるお客様を探すことが重要です。好事例を作れるようチャレンジしています。

小國 私はグローバルな法務体制をデザイン、構築していきたいです。国によって法務リスクが異なり、各社の機能も規模もさまざまななか、最も効果的な体制を選択できればグループガバナンスの強化にもつながります。例えばマクセル上海*のように従業員10名ほどの規模でリソースも限られている場合、日本と同レベルでルールを適用すれば負荷の大きさから営業活動にマイナス影響が出かねません。各地にフィットしたやり方を考えていきたいです。



海外業務研修は、小國さん個人の成長だけでなく、法務部がグローバル化を進めるうえで大きな先行投資となりました。また、人材育成を部門の重要なミッションであると捉え、残ったメンバーが力を合わせて小國さんが不在中の業務をカバーしてくれたことには心から感謝しています。この経験はメンバーの結束力を高め、部門全体の成長にもつながったと実感しています。

法務部長 吉川 章弘

*Maxell (Shanghai) Trading Co., Ltd.

▲ 環境活動による経済価値の創出

マクセルグループでは、地球温暖化をはじめとする地球環境問題の解決を喫緊の課題と捉えています。
この課題解決に向け、全社に環境マネジメントシステムを導入し、グループ一丸となった取り組みを推進しています。

■ 環境マネジメント

マクセルグループは、以前よりモノづくりにおける環境負荷低減活動を実施し、「環境活動による経済価値の創出」を重点課題（マテリアリティ）に選定してCO₂排出削減の総量目標を掲げ事業を運営してきました。

2020年には日本政府が2050年カーボンニュートラルの達成を目標化し、より一層のCO₂削減が求められていることを受け、2023年7月に環境活動目標を定めました。目標達成に向けては、工場での省エネ活動、再エネ導入、非化石証書活用を継続的に行うとともに、CO₂電解還元時に使用する「電解リアクター」などマク

環境活動目標

脱炭素社会の達成に向けた取り組み	
2050年度 カーボンニュートラルの達成	対象：Scope1、2 (グローバル)
2030年度 CO ₂ 排出量削減率 50%以上 (2013年度比)	対象：Scope1、2 (国内)
循環型社会の達成に向けた取り組み (省資源化とプラスチックなどの資源循環)	
2030年度 ・廃棄物生産高原単位*1 0.0450 (t/百万円) 以下 (2021年度比 19%削減) ・複合プラスチック廃棄物の ケミカル・マテリアルリサイクル 開始	対象：グローバル

*1 廃棄物の発生量を示す指標であり、廃棄物質量 (t)/生産高 (百万円) で表した数値

セルグループが開発する脱炭素技術の社会実装により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。なお、2025年3月、2030年度以降の目標に対するSBT認定取得に向けて、コミットメントレターを提出しました。

循環型社会の実現に向けては、廃棄物を出さない設計や製造をグループ全体に働きかけ、仕損低減から対応していきます。さらに、昨今の海洋プラスチック問題から廃プラスチック対策が重視されていることを受け、

事業所から排出される複合プラスチック廃棄物のケミカル・マテリアルリサイクルについて検討しています。

2024年度環境行動計画

マクセルグループは、環境と業績への貢献を一体化して運営するという考えのもと、改善努力が見える生産高原単位ベースの年度指標を管理することでモチベーションアップを図ります。

2024年度環境行動計画*2

評価：☆☆☆目標達成 ☆☆達成率95%以上 ☆達成率95%未満

NO.	行動目標		区分*3	2024年度			2025年度
				目標	実績	評価	目標
1	環境CSR/CSV配慮製品*4売上高比率 (%)		国内・海外	100	100	☆☆☆	100
2	新アセスメント実施による環境CSR/CSV配慮製品登録率 (%)		国内・海外	100	100	☆☆☆	100
3	環境CSR/CSV配慮製品市場導入率 (%)		国内・海外	100	100	☆☆☆	100
4	エコマインド教育受講率 (%)		国内・海外	100	100	☆☆☆	100
5	ゼロエミッションの継続 (年) (対象:製造事業所) (最終処分量5t未満、最終処分率1%未満)		国内	24	24	☆☆☆	25
6	エネルギー	生産高原単位×10 ⁻³ (kL/百万円)	国内・海外工場	425	410	☆☆☆	380
			国内工場	361	345	☆☆☆	315
7	廃棄物	エネルギー人員、床面積原単位 (kL/人・km ²)	国内・海外オフィス	16	16	☆☆☆	16
		生産高原単位×10 ⁻⁴ (t/百万円)	国内・海外工場	538	586	☆	528
8	水	リサイクル率 (%)	国内・海外工場	70	91	☆☆☆	70
		生産高原単位×10 ⁻² (m ³ /百万円)	海外工場	800	841	☆☆	904

*2 海外工場の内作生産高は為替を固定して円換算しています。

*3 海外工場:Maxell Digital Products China Co.,Ltd., Maxell Toshin (Malaysia) Sdn.Bhd., PT.Sliontec Ekadharma Indonesia, Gangquan Precision (shinsenzhen) Co.,Ltd., Wuxi Maxell Energy Co., Ltd.

*4 環境CSR/CSV配慮製品は、環境配慮製品とCSR/CSV配慮製品を合わせた製品です。

2024年度は、エネルギー使用量の生産高原単位は目標を達成できました。廃棄物発生量の生産高原単位に関しては、非定常の設備減却が主要因となり、水使用量の生産高原単位に関しては、海外の生産高減少の一方で固定的な使用量を削減できず、目標未達となりました。引き続き廃棄物発生量削減と節水に努め、改善を図っていきます。

なお、2024年度は、重大な環境関連の事故・罰金・苦情はありませんでした。また、フロン排出抑制法の施行に伴い、簡易点検（年4回実施）と法定点検を実施した結果、フロン漏えい量は年間149tとなり報告義務が発生しない水準でした。

マクセルグループ環境方針の制定

2025年5月、1996年6月制定した「環境保護行動指針」、2023年7月に制定した「環境ビジョン」を統合してステークホルダーに対して簡潔かつ明確に伝えることを目的とし、「マクセルグループ環境方針」を制定しました。

マクセルグループ環境方針

マクセルグループは、イノベーションの追求を通じて地球環境の保全に努め、誰もが安心して暮らせる持続可能な社会の実現に貢献します。

1. 地球環境の保護
2. 法令遵守
3. 環境に配慮した製品とサービスの提供
4. 従業員への教育や意識向上

アクションプラン
環境技術・環境配慮製品の強化
KPI
社会課題や環境課題に対する貢献度を示す基準を定義し、基準値以上の製品を「エコエクセレンス」として認定する。 エコエクセレンス認定 累計10件以上 (MEX26期間)

環境CSR/CSV配慮製品の開発

マクセルグループは、新製品の設計開発段階で環境配慮設計アセスメント項目に従って、ライフサイクルの各段階における環境負荷を定量的に評価し、一定基準以上の製品を「環境配慮製品」として登録しています。また「環境配慮製品」の基準を満たさなかった場合に、CSR/CSV配慮製品アセスメントを実施し、一定基準以上となった製品をSDGsに貢献するCSR/CSV配慮製品として登録しています。

環境CSR/CSV配慮製品登録率100%達成維持の現状を受けて、世間で重要視されつつある“環境貢献度”を示す取り組み及び製品設計開発者の意識向上・モチベーションアップにつなげる目的で、環境配慮製品の中から優れた製品や取り組みをピックアップする新認定基準を制定し、2024年度から認定及び表彰してい

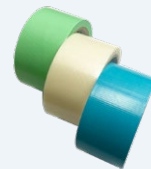
2024年度エコエクセレンス認定結果：10件

<認定例>

ガルバニ電池式鉛フリー
酸素センサ
鉛フリー化を実現



再生PET養生テープ
紙管も含めリサイクル材を使用



ます。

この優れた製品や取り組みを“エコエクセレンス”と命名し、1) CO₂削減、2) 減量化、3) リサイクル材料・環境負荷の低い材料の使用（代替材料）、4) 長寿命化、5) 廃棄時のリサイクルの5項目に関して、従来製品或いは他社製品と比較して一定基準以上の改善がなされた場合や1)～5)に当てはまらない革新的な環境配慮製品や取り組みを認定しています。

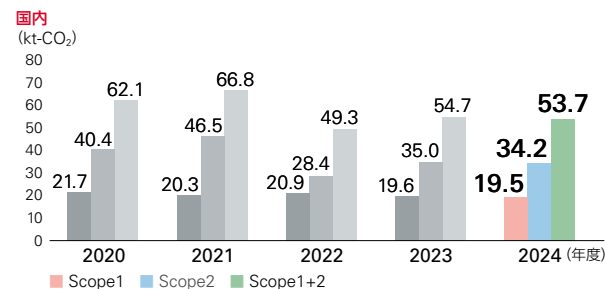
アクションプラン
省資源・省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入促進
KPI
①CO ₂ 排出量2030年度50%以上削減(2013年度比) 国内 ②再エネ比率:2030年度15% (=再エネ使用量/全電気量) 国内 ③廃棄物生産高原単位0.0500 (t/百万円) 以下 (2026年度)

地球温暖化防止

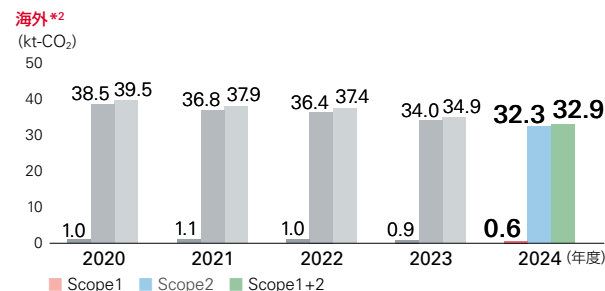
マクセルグループでは工場省エネ活動として電力消費パターンの見える化によりムダな電力の削減、設備のデマンド管理による効率運転、空調の更新、LED照明への更新、グリーンカーテンの設置などの節電に取り組んでいます。2024年度はボイラーや空調設備等を更新し、省エネに貢献しました。また、2022年度から非化石証書を購入しており、これらの施策によって、再エネ比率は13.5%となりました。

国内の2024年度のCO₂排出量は前年度比2%の減少、海外については6%の減少となり、マクセルグループ全体で3%の減少となりました(国内:2013年度比で43%減)。生産高の増加にもかかわらず、省エネ活動の推進、太陽光PPAの導入、非化石証書比率の向上などで減少しました。

CO₂排出量 (Scope1、2*1)



* 1 Scope1:事業所内での燃料の燃焼などによる直接排出
Scope2:購入した電力等による間接排出

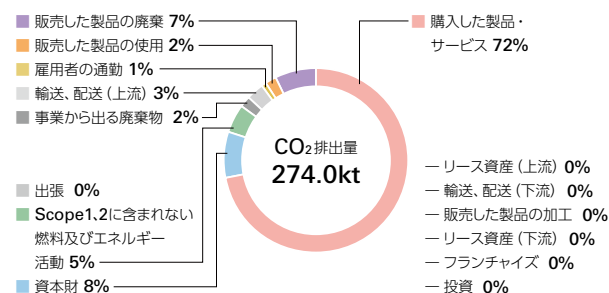


* 2 電力/CO₂換算係数: マレーシア0.63、中国0.59、インドネシア0.79
(単位はすべてt-CO₂/MWh)

Scope3

マクセルグループでは、Scope3を含めたサプライチェーン全体でのCO₂排出量を算出しています。排出

Scope3各カテゴリーの割合



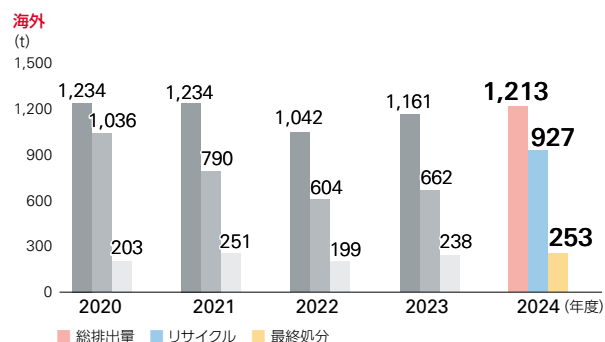
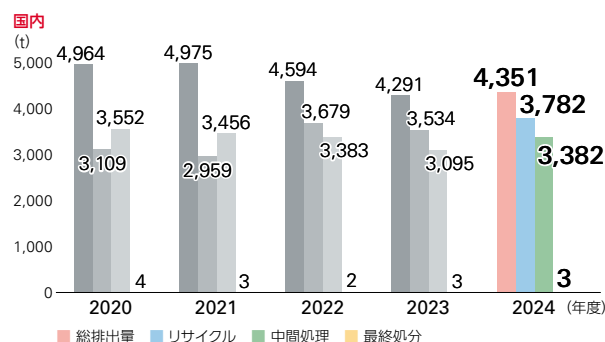
量算出においては、環境省及び経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に従い、実績を2018年度から集計し、開示しています。

廃棄物の削減・循環的な利用

マテリアリティのアクションプランにある省資源については、昨今、環境課題として廃プラスチック対策が重視されていることを受け、ケミカル・マテリアルリサイクルについて検討しています。

またマクセルグループでは、「ゼロエミッション*3」を実現するために、廃棄物の分別徹底のほか、各事業所

廃棄物などの状況



での情報共有による有価物化促進や社内での中間処理の拡充などを徹底しています。例えばリチウムイオン電池製造工程では、工程ごとに発生した端材などを分別し、リサイクル会社を通して、レアメタルであるコバルト、銅、アルミなどの金属をリサイクルしています(2024年度31t)。小野事業所では酸化銀のリサイクルも実施しています(2024年度2.1t)。国内の2024年度の廃棄物有価物発生量は、前年度比9%減少となりました。リサイクルの取り組みを強化した結果、国内製造拠点において24年連続でゼロエミッションを達成しました。

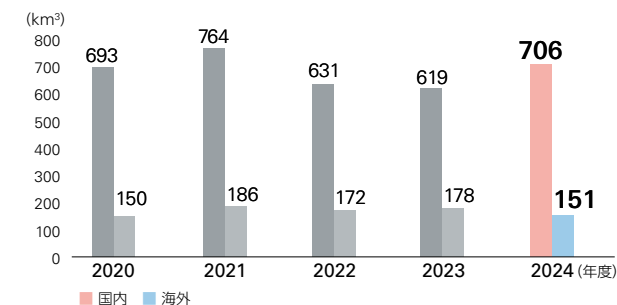
*3 ゼロエミッションの基準(事業所ごとの判定基準): 廃棄物最終処分量5t未満/年、かつ最終処分率1%未満/年

水使用量削減の取り組み

マクセルグループでは、製造工程での水使用量削減に努めているほか、一度使用した水を再利用するなど、水資源の保全に努めています。

2024年度の水使用量は、国内グループ事業所では前年度比14%増、特に水リスクの高い海外グループ事業所で16%減、マクセルグループ全体では前年度比7%増となりました。

水使用量



▲ 気候関連財務情報 マクセルグループにとっての気候変動のリスクと機会を分析

マクセルは「気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)」による提言への賛同を2021年10月に表明しました。TCFDが定めたガイダンスに則ってシナリオ分析を行い、ガバナンス・戦略などの関連する情報開示に取り組んでいきます。

Ⅰ ガバナンス

取締役会は、マクセルの気候変動に関わる決定についての責任を負います。気候変動問題の責任者は代表取締役社長です。社長は環境委員会のトップマネジメントでもあり、すべての環境関連の課題を当社の経営戦略や経営目標に反映させる責任を負っています。

環境委員会は、マクセルグループの気候変動に対する全体的な戦略立案、グループ全体の気候変動に関する目標の達成状況を管理する役割を担っています。

2024年度取締役会における気候変動に関する決定事項

SBT認定取得に向けたコミットメントレター提出
(2025年3月)

2024年度環境委員会における気候変動に関する確認・決定事項

1. SBT認定取得(コミットメントレター)に関するレビュー
2. CO₂排出量2030年度50%以上削減(2013年度比) 実行計画の立案と進捗に関するレビュー
3. 環境行動計画の立案と進捗に関するレビュー
4. エコエクスセレンス制度認定に関するレビュー

Ⅰ 戦略

マクセルグループは、1996年6月に制定した「環境保護行動指針」、2023年7月に制定した「環境ビジョン」を統合してステークホルダーに対して簡潔かつ明確に伝

えることを目的とし、地球環境の保護、法令遵守、環境に配慮した製品とサービスの提供、従業員への教育や意識向上などの取り組みのほか、近年の環境問題で関心が高まっている生物多様性などの内容を盛り込み、2025年5月に「マクセルグループ環境方針」を新たに制定しました。

気候変動に関するシナリオ分析は、2023年度にグループ会社への横展開を行い、グループ全体の分析が完了しました。マクセルグループで気候変動の影響を最も大きく受けられると思われる生産部門を中心に、1.5℃及び4℃の気温上昇時の社会を想定し、リスクと機会の抽出と対応策を検討しました。

気候変動関連シナリオに基づくリスク・機会への対応

リスクに対しては、1.5℃上昇時は炭素税の導入による事業活動に課せられる税負担増の影響を考えています。Scope1、2の計画的な削減により、将来の炭素税負担を軽減するとともに、お客様からの脱炭素化要求に確実に応えられるように備えます。また、原材料の使用量削減やリサイクル材へシフトすることによりScope3を下げ、将来の事業リスクを低減するとともに事業機会の獲得・拡大につなげていきます。消費者の行動変化による事業へのインパクトに対しては、アクションプランの一つである、新基準による「環境配慮製品」の導入で社会課題解決につながる製品・サービスを提供し続け、リスク低減を行っていきます。

4℃上昇時のリスクとしては、暴風雨など異常気象の激甚化の影響を考えています。これに対しては、事業継続計画の観点で被害最小となるために、自社やサプライチェーンへの配慮などの事業中断リスクへの対応力の強化を図っていきます。

気候変動関連シナリオに基づく機会としては、マクセルの各事業本部が有しているアナログコア技術を活用した製品が多く、多くの機会になると考えます。

Ⅰ リスク管理

気候変動に関するリスクは、環境委員会が管理しています。重要なリスク及び機会については、取締役会で審議・承認を行っています。

Ⅰ 指標と目標

<脱炭素社会の達成に向けた取り組み>

- 2050年度目標：カーボンニュートラルの達成 (Scope1、2 グローバル)
- 2030年度目標：CO₂排出量削減率50%以上 (Scope1、2 国内 2013年度比)

<再生可能エネルギーに向けた取り組み>

- 再エネ比率：2030年度15% (=再エネ使用料/全電気量) 国内

<循環型社会の達成に向けた取り組み>

- 2030年度：廃棄物生産高原単位 * 0.0450 (t/百万円) 以下 (2021年度比 19%削減)

● 複合プラスチック廃棄物のケミカル・マテリアルリサイクル開始
* 廃棄物生産高原単位：廃棄物の発生量を示す指標であり、廃棄物質量 (t)/生産高 (百万円) で表した数値

シナリオ分析/リスクと機会

マクセルの分析：

1.5℃をめざす社会：移行リスクにおいては、規制が強化され、対策実施によって、2050年にCO₂排出量ゼロを達成することを想定。

4℃上昇した社会：物理的リスクとしては、追加的な政策がとられず、気候変動対策が進展しないため、異常気象の甚大化を想定。

財務インパクト

大：10億円以上
中：～1億円
小：1億円未満

リスク項目			主なリスク	時間軸	事業影響度								主な機会					
					エネルギー事業		機能性部材料事業		光学・システム事業		ライフソリューション事業		時間軸	エネルギー事業	機能性部材料事業	光学・システム事業	ライフソリューション事業	
分類	小分類			1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃	1.5℃	4℃							
移行リスク	政策/規制	炭素税の上昇	炭素税の導入により、原料、容器・包材へ幅広く影響しコストが上昇	中長期									短中期	省エネ設備導入、省エネプロセス改善によるコスト削減			低炭素材料への代替による環境対応	
		各国のCO ₂ 排出量	省エネ政策が強化され、製造設備の高効率機への更新が必要	中長期										二酸化炭素モニタリングが進み、インフラ設備に電池が搭載され、売上増加	半導体、住宅関連に関しては、再生可能エネルギーの要求が高まる	二酸化炭素モニタリング需要増加で、半導体関連事業の売上増加	環境配慮製品の価値を認められ売上増加	
		削減の政策強化		中長期														
	市場	重要商品/製品価格の増減	カーボンニュートラル化環境適合製品の環境価値を認める市場へ変化が進むと収益改善	短中期										環境配慮製品の価値を認められ売上増加				スマートシティへの移行加速/ CASE加速 ・IoT/AI拡大で半導体製造装置 ・車載カメラセンシング搭載数増の売上増加
	評判	消費者の行動変化	気候変動により環境負荷を考慮した購買行動が拡大	短中期														
		投資家の評判変化	気候変動への対策が不十分な場合、投資家の評判悪化、資金調達が困難	短中期														
物理的リスク	慢性	平均気温の上昇	消費電力アップによる経費増加	中長期									短中期	防災時・非常時用機器の電源として売上増加	気温の上昇により、気密住宅需要が高まり気密性テープの売上増加	・車載カメラレンズユニットの耐環境製品でシェア・売上UP ・防災監視センサ、監視カメラ、災害モニターなどシステム売上増加	カビ発生のため、除菌消臭の製品の売上増加	
		降水・気象パターンの変化	降水量の増加、洪水で事業所被害が多発	短中期											防水テープの需要が高まり、防水技術で売上増加			
		海面上昇	海拔の低い事業拠点は被害が慢性化	短中期														
	急性	異常気象の激甚化	暴風雨などの異常気象の頻発で、被害が多発	短中期									防災時・非常時用機器の電源として売上増加	災害対策用として養生用粘着テープ、ガラス飛散防止テープの売上増加	・車載カメラレンズユニットの耐環境製品でシェア・売上UP ・防災監視センサ、監視カメラ、災害モニターなどシステム売上増加	災害に備えるニーズが拡大		

報告セグメントの変更により、2025年度から「ライフソリューション事業」は「価値共創事業」として再定義されます。

▲ サプライチェーンマネジメント

マクセルグループは、誠実かつ公正な調達活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。

お取引先様とともに、人権の尊重、環境保全、法令遵守を重視した責任あるサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

■ マクセルグループ 調達方針の制定

マクセルグループでは、以下の「調達方針」を定めるとともに、「調達活動3本柱」をベースにグループ全体で連携・活動しています。

- 1. 公平な取引関係の維持、パートナーシップ：**法令を遵守し、公平で公正かつ透明な取引を行います。パートナーとの信頼関係を大切にし、品質・価格・納期、技術力、CSRなどの視点から最適調達を追求します。
- 2. オープンドアー：**国内外すべてのお取引先様に調達取引の機会を提供し、新規のお取引先様からの調達を積極的に検討します。
- 3. サステナビリティ：**社会的責任を果たしていくためにサステナビリティに配慮した調達活動を推進します。社会的責任（人権の尊重、環境負荷低減など）を尊重するお取引先様から調達を行います。

調達活動3本柱

1 ROIC経営に連動した 調達活動の推進	2 材料費管理による 製品競争力の強化	3 サステナブル 調達の推進
原価企画 集約購買 グローバル調達	原価企画 パートナーシップ	パートナーシップ CSR調達、BCP コンプライアンス

お取引先様とのパートナーシップ構築

■ 責任ある鉱物調達

マクセルでは、紛争地域及び高リスク地域で採掘される鉱物（3TG：スズ・タンタル・タングステン・金、ならびにコバルト・マイカ）について、OECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス及びRMI*¹の調査手法に基づき、サプライチェーンの透明性確保とリスク評価を実施しています。

2024年度は、全事業所を対象に調査範囲を拡大し、3TGで83%、コバルト・マイカで81%の回答を取得しました。回答結果に基づき、認証未取得の製錬所が使用されている場合は認証取得済み製錬所への切り替えを要請し、高リスク製錬所の使用回避を推奨しています。回答に不備がある場合は個別にフィードバックし再提出を依頼するなど、これらの取り組みを通じて、サプライチェーン全体における責任ある鉱物調達の実効性を高めるとともに、認証取得製錬所の使用比率向上をめざします。

責任ある鉱物調達 調査結果【2024年度】

区分	スズ	タンタル	タングステン	金	コバルト	マイカ
特定製錬所数	279	83	111	297	313	25
CFS認定製錬所数* ²	71	39	35	92	50	3
Active製錬所数	0	0	0	2	4	3

*1 Responsible Minerals Initiative

*2 紛争鉱物（Conflict Minerals）を使用していないことを第三者機関に認定された精錬所

■ サステナブル調達の推進

マクセルグループでは、「サプライチェーンCSR調達ガイドライン」に基づき、国内外の主要なお取引先様に対してCSRセルフアセスメント*³を実施し、遵守状況の把握と改善に取り組んでいます。2024年度は3年計画の最終年度として、199社（直接材：168社、設備関連：31社）から回答を取得しました。評価結果ではDグレードの該当はなく、Cグレードは全体の5%（直接材：9社）にとどまりました。該当企業には個別にフィードバックし、改善計画の策定・実施を依頼しています。

今後は、お取引先様との連携をさらに強化し、人権・環境・倫理の観点から、より責任ある調達体制の構築をめざしていきます。併せて、マクセルグループの人権デューデューデューデューデューの取り組みをサプライチェーン全体へと拡大し、お取引先様と協働しながら、持続可能で責任ある調達を実現していきます。

CSRセルフアセスメント調査結果【2024年度・3年累計】

	2024年度		3年実績（2022-2024年）	
A	113社	57%	527社	58%
B	77社	39%	335社	37%
C	9社	5%	49社	5%
D	0社	0%	0社	0%
全体	199社	—	911社	—

*3 CSRセルフアセスメントの評価ランクについてはマクセルのコーポレートサイトを参照ください。

▲ グループガバナンスの強化

マクセルは、事業部門・事業会社間の横断的連携、グループ内シナジーの創出に積極的に取り組んでいます。

MEX26ではグループ全体でIT基盤を統一し効率化を図るとともに、グループを横断した開発テーマ創出や特許取得をめざします。

■ グループ内部監査の実施

マクセルグループには2025年3月末現在、国内4社、海外14社の連結対象子会社が存在し、2年に1回の頻度で全グループ会社を対象に内部監査を実施しています。2024年度は、このうち11社に対して内部監査を実施しました。この内部監査で挙げた課題に対しては、改善計画書を作成して1年以内に改善するようにPDCAを回しています。

マクセルグループ連結対象子会社数

事業区分	国内	中国	アジア	欧米
製造	1	3	2	-
販売・サービス	-	4	3	2
製造・販売	3	-	-	-

アクションプラン
グループ経営における実効的なガバナンスの構築 (マネジメントの深化)
KPI
マクセルグループとして基幹業務のIT基盤を統合(2027年度)

■ IT基盤の統一に向けて

アクションプラン達成のため、各事業・各グループ会社における基幹業務のIT基盤統合を推進しています。これにより、販売・調達・生産・会計などの経営情報を一元的に収集・管理できる体制を整備しています。

2027年度までに基幹業務IT基盤の統合完遂を目標

に着実に取り組みを進めており、2024年度には、国内グループ会社のうち未対応であった1社に対するシステム更新を順調に進めています。

アクションプラン
グループシナジーを最大化するガバナンスの実践 (技術、マーケティング)
KPI
・マーケティング:マクセルグループ横断で検討した新事業開発 テーマ3件以上/年創出
・技術:マクセルグループ横断のシナジーに関する特許3件以上/年 創出

■ 全社横断組織の活用

マクセルグループではグループ間シナジーを創出し新事業の早期立ち上げにつなげるため、組織の垣根を越えた全社横断組織による開発案件を推進しています。中期経営計画MEX26期間においては、2030年にありたき姿を見据えて新事業を仕込み、持続的な成長を実現していきます。2024年度の活動においては、新事業開発につながるテーマが複数件創生され、関連する特許出願を進めることでKPIを達成しています。

グループシナジー交流会

新事業統括本部が主体となり、マクセルの各事業本部と各グループ会社のコア技術や開発テーマ、課題を共有し、コラボレーション開発を進めて新事業創出につなげ

るため、グループ間交流を継続的に実施しています。

2024年度は7回にわたり開催し、設計への解析活用など約30件の課題解決への取り組みをスタートさせました。各製品の課題を共有し協力して解決していくことで、事業拡大や新しい事業の創出につなげます。

MI(Maxell Innovation)活動(イノベーション創発の全社取り組み)を通したシナジーの最大化

マクセルは2019年度より、新事業の継続的な創出をめざしたプロジェクト「MI(Maxell Innovation)活動」を実施しています。従業員から製品のアイデアや事業提案を募り、評価・選考を経て事業化創出を推進する仕組みです。

2024年度も社内外各研修・活動プログラムチームによる新事業提案形式のコンテスト(ピッチコンテスト)を、社外の審査員にも加わっていただき実施しました。

<第4回ピッチコンテスト(2025年3月)>

これまでの活動を通じて、数百件のテーマが集まりました。今後は社外の関係者とも連携し、上位入賞案件の事業化をめざして活動を進めていきます。

狙い

- 新事業テーマを発掘できる人財育成、企業風土の醸成
- コア技術の組み合わせ・融合による新事業テーマの創出
- 2030年に向けて事業化につながる基礎テーマの探索

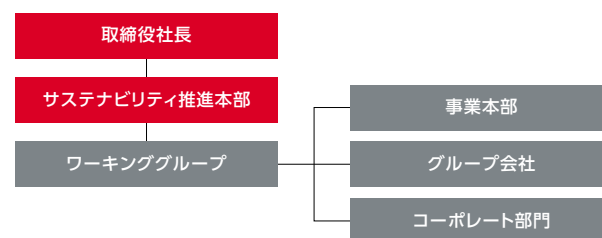
▲ サステナビリティマネジメント

マクセルは独創技術のイノベーション追求とその事業活動を通じて、人と社会と自然が豊かに共生した「100年先の地球」に貢献していきます。人々の生活や社会の課題を解決する製品・事業をグローバルに展開し、社会、環境、経済価値を創出し続けます。

■ サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進部門は、事業本部やグループ会社、コーポレート部門のサステナビリティ推進委員をメンバーとするワーキンググループを構成して連携して活動しています。連絡会を定期的開催して方向性を共有しながらサステナビリティ施策を推進しています。

サステナビリティ推進体制図



2024年度の主な活動

- 環境省が推進する「脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動」(通称：デコ活)に賛同し、デコ活を宣言
- 「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画
- マクセルグループ人権方針の改定
- 「DBJ-対話型サステナビリティ・リンク・ローン」に基づく資金調達を実施
- 脱炭素社会の達成をめざし、SBT認定取得に向けたコミットメントレターを提出

■ マテリアリティ・アクションプラン・KPIによる経営の重要課題への対応

2024年度は、現中期経営計画の開始にあたり、2030年に向けてマクセルグループがめざす姿を幅広いス

テークホルダーに示し、理解を深めていただくため、マテリアリティのKGIを制定し、KPIを改定しました。今後この重要課題解決に向けて具体的な活動につなげていき、さらなる企業価値向上をめざします。



マテリアリティ分析のプロセス

STEP 1	社会課題の抽出と自社の方向性を認識 グローバルな社会課題を把握、リスト化して絞り込むため、各種ガイドラインから自社に関わる課題を抽出。中期経営計画と整合をとりつつ、10～20年後の先を見通した将来にありたい姿及び社会から期待される項目や自社の課題として33項目を抽出。
STEP 2	重要度の分析と特定 33項目から重要度を分析するため、ステークホルダーとマクセルグループの役員と社員を対象としてアンケートやヒアリングを行い、重要度の高い項目をさらに絞り込み。
STEP 3	ステークホルダー視点の評価 ステークホルダーについては投資家、専門家、有識者の意見をフィードバックし、当社にとって重要な項目を客観的に評価。
STEP 4	経営レベルでの重要度の選定とアクションプランの決定 STEP1からSTEP3を通じて33項目からステークホルダーと自社ともに重要項目である14項目を選定。さらに取締役との協議を通じて7項目にまとめた。同時に課題解決に必要な18のアクションプランを検討し内容も決定。
STEP 5	社内承認 取締役会で7項目と18のアクションプランを承認し、マクセルの重要課題として決定。

▲ コーポレート・ガバナンス

マクセルグループは、すべてのステークホルダーの視点に立った経営施策を実施することで中長期的な企業価値の向上を図ります。この方針に従い、経営の意思決定及び業務執行の迅速化、ならびに監督体制を充実させ、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

■ コーポレート・ガバナンス体制

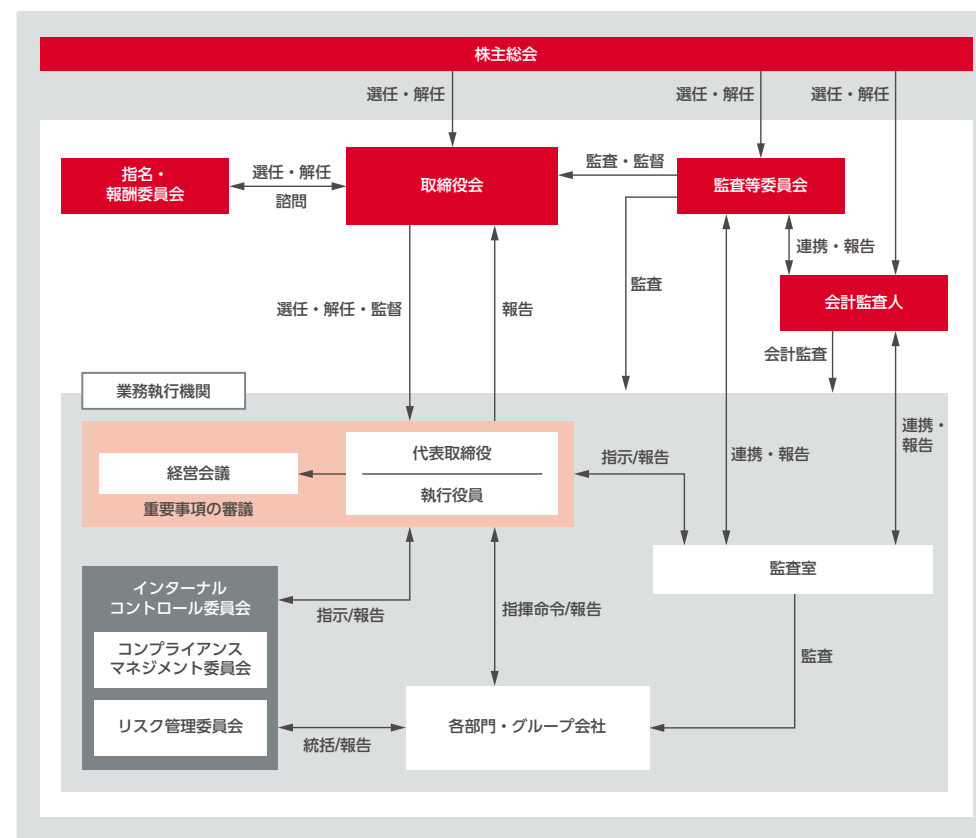
当社の取締役会は、グループ全体の経営方針や中長期的な事業戦略を定めるとともに、取締役、執行役員の職務執行及び各事業会社の業務執行を監督する役割を担っています。取締役会は取締役社長が議長を務め、社外取締役3名を含む7名で構成されています。

当社は2016年6月より「監査等委員会設置会社」として独立した監査等委員会による取締役会の監査・監督機能の強化に努めています。また、取締役の指名及び報酬に関する事項の決定における客観性及び透明性を確保し、取締役会の監督機能の向上を図るため、取締役会の諮問機関として委員の過半数及び委員長を独立社外取締役で構成する「指名・報酬委員会」を設置しています。

また、当社は業務執行に係る迅速な意思決定及び経営の効率化を図るため、執行役員制度を採用しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社は、マクセルグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、マクセルグループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び基本方針を定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、適正な情報開示と透明性の確保に努め、取締役会の役割・責務を適切に果たすとともに、株主及び投資家との建設的な対話（エンゲージメント）をさらに活性化させていきます。



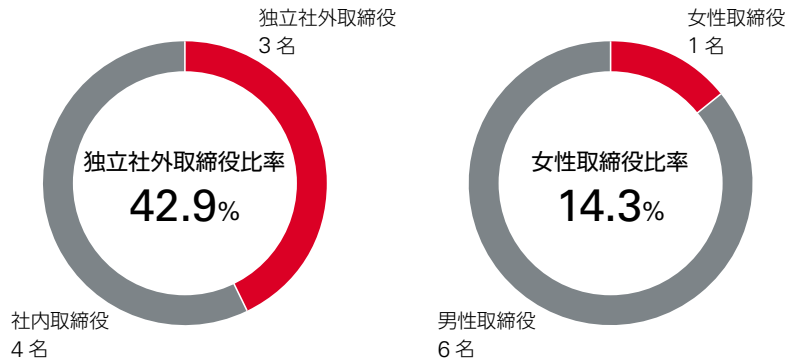
コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成とスキルマトリックス

氏名	地位	在任年数	2024年度における出席状況 (出席回数/開催回数)			経験・専門性							
			取締役会	監査等 委員会	指名・報酬 委員会	事業ポート フォリオ経営	グローバル	営業・ マーケティング	新技術 創造	モノづくり 深化	ファイナンス	法務・ コンプライアンス	ESG
中村 啓次	代表取締役 取締役社長	7年	◎ 14回/14回	—	—	○			○	○			○
高尾 伸一郎	取締役	2年	14回/14回	—	—		○	○					○
増田 憲俊	取締役	6年	14回/14回	—	—		○				○	○	○
村瀬 幸子	社外取締役	5年	14回/14回	—	—							○	○
鈴木 啓之	取締役 (常勤監査等委員)	5年	14回/14回	◎ 14回/14回	4回/4回		○				○	○	○
相神 一裕	社外取締役 (監査等委員)	3年	14回/14回	14回/14回	◎ 4回/4回	○	○	○					○
秦 和義	社外取締役 (監査等委員)	3年	14回/14回	14回/14回	4回/4回	○			○	○			○

(注) 1. ◎は議長または委員長を表します。
2. 「経験・専門性」は各取締役の有するすべての知見や経験等を表すものではありません。

取締役会の構成比率



「経験・専門性」の定義

事業ポートフォリオ経営	複数事業を有する国内上場企業又はグローバル企業における事業マネジメント経験
グローバル	海外での事業マネジメント経験及び海外の文化・事業環境等に関する豊富な知見
営業・マーケティング	営業・マーケティングの領域における豊富な知識及び責任者としての経験
新技術創造	新技術創造 (イノベーション) における推進責任者としてのマネジメント経験及び豊富な技術的知識
モノづくり深化	生産性向上やコスト低減などのモノづくりの領域における豊富な知識及び責任者としての経験
ファイナンス	コーポレートファイナンスの領域における豊富な知識及び責任者としての経験
法務・コンプライアンス	法務・コンプライアンスの領域における豊富な知識及び責任者としての経験
ESG	ESGの領域における豊富な知識及び責任者としての経験

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上を図ることを目的として、定期的に取り締役会の実効性に関する評価を行っています。

2024年度も取締役会の実効性に関する分析及び評価を以下の通り実施しました。

取締役会の実効性に関する分析・評価の方法

外部コンサルタントを活用し、全取締役に対する無記名方式でのアンケート、社外取締役によるディスカッション及びそれらの結果の分析を実施しました。

それらを踏まえ、取締役会において取締役会の実効性に関する分析及び評価を行い、今後の対応について検討しました。

[アンケートの内容(大項目)]

- ①取締役会等の構成
- ②取締役の認識共有
- ③重要テーマに係る議論・関与
- ④業務執行状況のモニタリング
- ⑤コンプライアンス、監査
- ⑥指名・報酬
- ⑦株主その他のステークホルダーとの関係
- ⑧運営、社外役員の支援・連携に係る体制
- ⑨自己評価

取締役会の実効性に関する分析・評価の結果の概要及び今後の対応

当社取締役会は、経営上の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うための適切な体制が構築されており、全体として取締役会の実効性が確保されているものと認識しています。

2023年度に課題としていた中長期的な戦略的議論の深化については、取締役会の他にも議論の場を設けるなど重要テーマについて議論を重ねて着実に進めており、2024年度の評価ではこの項目について改善されたとの結果となりました。

2025年度については、当社グループのあるべき姿、成長戦略の視点からさらなる企業価値の向上に向けた戦略的議論を継続していく必要があると認識しました。

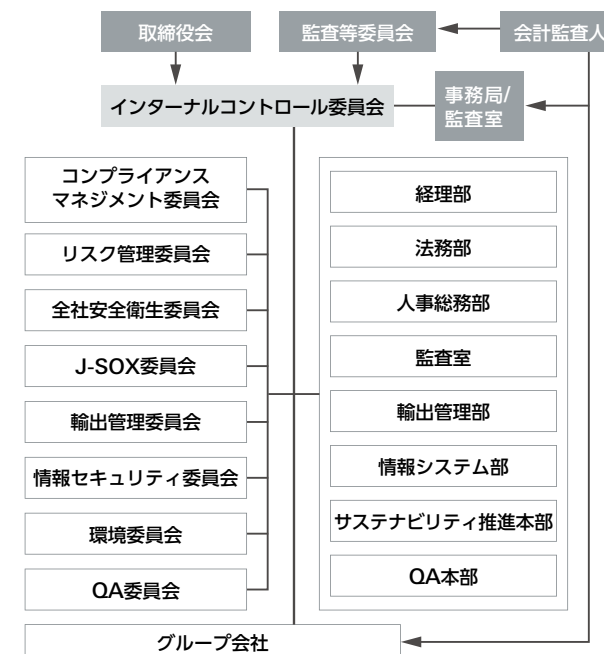
当社取締役会は、今回の結果を踏まえて、上記の課題に重点的に取り組むとともに、取締役会のさらなる実効性の向上に努めていきます。

■ 内部統制システムの強化

マクセルグループでは、グループ全体の企業価値向上と経営目的の達成に向けたコーポレート・ガバナンスの実効性確保と強化のため、インターナルコントロール委員会を設置しています。

委員会活動を通じてコンプライアンス、リスク管理などグループ全体の管理体制整備と機能強化に努め、内部統制システムの充実に努めています。

インターナルコントロールシステム組織体制



コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬等

取締役の報酬等の決定方針は、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、かつ独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において、その妥当性を審議し、同委員会の答申を踏まえて取締役会で決定しています。

2024年度の役員報酬

役員区分	支給人員	報酬等の総額(百万円)
取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)	4名	168
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	1名	20
社外取締役	3名	27

報酬体系

役員区分	報酬の種類	概要
取締役 (社外取締役および監査等委員である取締役を除く)	基本報酬	役位及び職責に応じた固定額を毎月支給します。
	業績連動報酬	短期インセンティブ(賞与) 単年度の業績目標達成に向け、当該事業年度の全社業績(営業利益、ROIC及びROE)と個人業績(経営課題への取り組み実績)に対する達成度に応じて、役位ごとの標準額の0%~200%の範囲で算出された額を賞与として、翌事業年度の6月または7月に支給します。 中長期インセンティブ(株式報酬) 中長期にわたる持続的な業績向上と企業価値の最大化を目的とした業績連動型の株式交付信託制度として、在任期間中の業績(ROIC)の達成度に応じて、0%~200%の範囲で算出されたポイントを翌事業年度の6月または7月に付与し、退任時に当該ポイントに応じた株式を支給します。
社外取締役／ 監査等委員である取締役	基本報酬	業務執行から独立した立場であるため、月額固定の基本報酬のみで構成します。

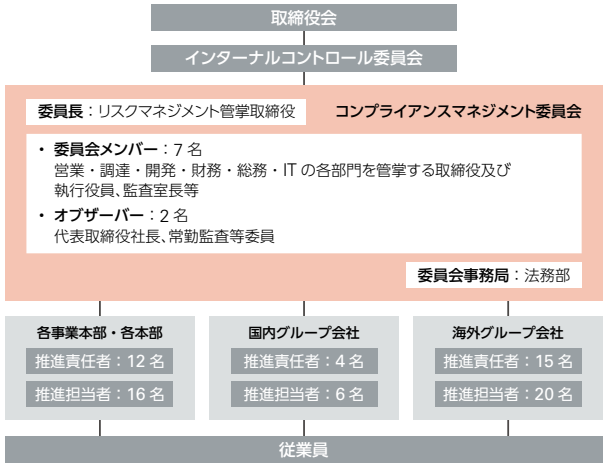
取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬は、月額固定の「基本報酬(月俸)」「金銭報酬」、単年度の業績達成度に連動し、短期インセンティブとして支給される「賞与」(金銭報酬)、中期経営計画に定める業績達成度に連動し、中長期インセンティブとして支給される「株式報酬」により構成します。

コンプライアンス推進体制

マクセルグループでは、「公正かつ透明な企業活動に徹する」という基本理念の実現のため、また企業倫理・腐敗防止の観点から、グループ内で共通して適用される「マクセルグループ行動規範」を制定し、コンプライアンス体制の強化に常に取り組んでいます。

リスクマネジメント管掌取締役を委員長とするコンプライアンスマネジメント委員会を設置し、定期的に(年2回以上)開催しています。同委員会には委員のほか、代表取締役社長及び常勤監査等委員である取締役もオブザーバーとして毎回出席し、教育を含むコンプライアンス推進活動・企業倫理・腐敗防止活動に関する事項、コンプライアンス違反事件に関する事項などへの対応方針を審議・決定し、活動の結果を報告しています。

コンプライアンス推進体制



コーポレート・ガバナンス

また同委員会では主に「競争法違反防止」「贈収賄防止」「反社会的取引防止」の観点から、従業員が日頃から取り組むべきコンプライアンス・プログラムを定め、マクセルグループ内でその実施を徹底しています。

さらに、「マクセルグループ行動規範」で定めた倫理基準や、コンプライアンス・プログラムが正しく行われているか、それらの実施状況を確認するために定期監査を行っています。国内の各事業本部とグループ会社は毎年1回、海外グループ会社は2年に1回、現地に赴き各種帳簿を確認するほか、従業員との直接面談を通じて、業務上のeメール内容に関する質問や、競争法違反のきっかけとなり得る競合会社との接触の有無を確認する、といった監査を実施し、従業員のコンプライアンス意識の向上に努めています。

一方、2016年より各事業本部の本部長及び各グループ会社社長を、それぞれのコンプライアンス推進責任者(31名)と定め、同時に各事業本部及び各グループ会社にコンプライアンス推進担当者(全42名)を事務局として配置しています。各コンプライアンス推進責任者は、コンプライアンスマネジメント委員会で決定されたコンプライアンスに関する諸施策を、各々が管掌する事業本部やグループ会社において周知し実施する責任や、従業員にコンプライアンス意識を浸透させコンプライアンス違反を防止するための業務手順を定めるなどの適切な措置を講じる義務を負っています。

以上のようなコンプライアンスマネジメント委員会の活動状況は、マクセルグループのすべての委員会活動を統括するインターナルコントロール委員会を通じて毎年必ず、取締役会の席上で報告しています。

経営陣から独立した内部通報窓口の設置

マクセルグループでは、内部通報制度としてグループ会社従業員も利用できる「マクセル・コンプライアンス・ヘルプライン」を設置し、違法・不正行為を早期に認識し、組織内の自浄作用能力を高めています。また、コンプライアンス経営の推進を図るため、社内では調査が困難な事案の窓口として、経営陣から独立した外部の弁護士への通報窓口や、海外グループ会社の従業員から各国語(英語、中国語、インドネシア語、マレーシア語、ハングル、ドイツ語、ハンガリー語、日本語)で直接日本のマクセル本社に通報できる専用窓口を設置済みで、グローバルに内部通報制度が浸透しています。さらに内部通報窓口の設置にあたっては、通報したことを理由として通報者が不利益を被ることがないこと、匿名での通報も受け付けることを繰り返しeラーニングやポスターの掲示等により周知徹底しています。

なお、2024年度における内部通報は8件でしたが、重大な法令違反などに関する通報はありませんでした。

コンプライアンス・倫理教育の実施

マクセルグループでは、グループ全従業員に内部通報連絡先や各国語版の「マクセルグループ行動規範」を参照できる二次元コードを記載した「コンプライアンスカード」を配布しています。

また、2009年以来、毎年10月を「企業倫理コンプライアンス月間」と定め、誠実で公正な事業の遂行、環境保全、社会や公務員などとの健全な関係確保、人権尊重、パワハラ・セクハラのない良好な職場環境の確保など、世界各地での企業活動の全般において社会から

信頼され模範となる企業になるため、グローバルに啓発活動を行っています。具体的には、社長のコンプライアンスメッセージの各国現地語での配信、「競争法違反防止」「贈収賄防止」「反社会的取引防止」「インサイダー取引防止」などのテーマについて、eラーニング、職場単位で集まって議論する「職場討論会」、外部講師などを招いての「コンプライアンス講演会」などを実施し、受講記録を残しています。

新入社員や新たに管理職となる新任課長や部課長職全体に対しては、階層教育の一環として職位に応じたコンプライアンス教育を実施しています。さらに、経営トップである役員に対しては、弁護士や外部専門家などによる直接講義によりコンプライアンス教育を行っています。

過去3年間の日本でのコンプライアンス教育と活動への参加者数(延べ人数)

	2022年度	2023年度	2024年度
eラーニング	7,344	6,931	9,484
倫理月間「職場討論会」	3,158	3,240	3,226
階層別研修(部課長、新任課長、新入社員ほか)	305	557	434
役員向け研修	33	12	12
合 計	10,840	10,740	13,156

過去3年間の海外でのコンプライアンス教育と活動への参加者数(延べ人数)

	2022年度	2023年度	2024年度
アメリカ地域	74	121	125
ヨーロッパ地域	104	167	156
アジア地域	1,716	3,090	3,650
合 計	1,894	3,378	3,931

コーポレート・ガバナンス

Ⅰ 人権の尊重

マクセルグループは、私たちが社会の一構成員であり、人権が尊重される環境づくりに貢献できると信じています。「マクセルグループ人権方針」を定め、独創技術のイノベーション追求を通じて持続可能な社会に貢献するなかで、人権が尊重される社会の実現を支援していきます。また、人権尊重の責任を果たすことは企業として活動上不可欠であり、すべての企業に当然期待されるべきことと理解しています。そのうえで、マクセルグループ行動規範を遵守し、一人ひとりが人権尊重の責任を果たします。

マクセルでは、人権尊重意識醸成のため、新入社員研修の中で人権教育を行っています。入社後も継続的に人権意識を高めるため、年に1回eラーニングを活用して、全従業員を対象に人権研修を実施しています。また、ハラスメントに対しても社長メッセージを通じて、職場におけるハラスメントの根絶を周知するほか、労使一体となって、「ハラスメント相談窓口」を設置し、明るく思いやりのある働きやすい職場づくりを行っています。

マクセルグループ人権方針の改定

人権に関する社会での取り組みは益々重要になっています。マクセルグループの事業活動においても、サプライチェーン全体の人権を尊重する指針を明確にし、マクセルグループの役員及び従業員に適用するとともに、ビジネスパートナーの皆さまにも支持とご理解をお願いする必要があります。

そこで、ステークホルダーの皆様と共有するうえで、既存のマクセルグループ人権方針をより伝わりやすい内容にブラッシュアップし、2024年10月に改定、公開しました。

Ⅰ 人権デューディリジェンス

マクセルは、マクセルグループ全体のグローバルな人権リスクマネジメントの強化に着手し、マクセルグループならびに調達パートナーに対する人権デューディリジェンス推進策の検討、実行に向けたマニュアル類の整備などに取り組んでいます。

人権リスク評価

2024年度には、社外専門家のサポートを受けて事業本部及びグループ会社の人権リスク評価を実施しました。実施にあたっては、世の中において人権に関する顧客要請の多い電池事業、車関連事業を先行して行うこととしました。

具体的には、インタビューや調査を通してライツホルダーごとの評価対象となる人権課題を整理し(ステップ1)、深刻性と発生可能性を4段階で評価(ステップ2)、マトリクスに配置された人権課題を確認(ステップ3)、と進めることで優先度の高い人権課題を特定しました。

リスク評価検討の流れ

1. 自社内主要事業本部、グループ会社へのインタビュー計画
2. インタビュー実施
3. 自社及び取引先のセクター(業種)リスク調査、カントリーリスク調査
4. 消費者リスク調査(リコール情報分析)、主要素材(鉱物)リスク調査、インタビュー分析
5. 影響評価マトリクス分析によるリスク評価と特定(1)

6. 影響評価マトリクス分析によるリスク評価と特定(2) 論点整理
7. 影響評価マトリクス分析によるリスク評価と特定(3) 最終確定

特定した優先度の高い人権課題

ジェンダー：主に国内において女性管理職登用や環境整備に継続的な取り組みが必要

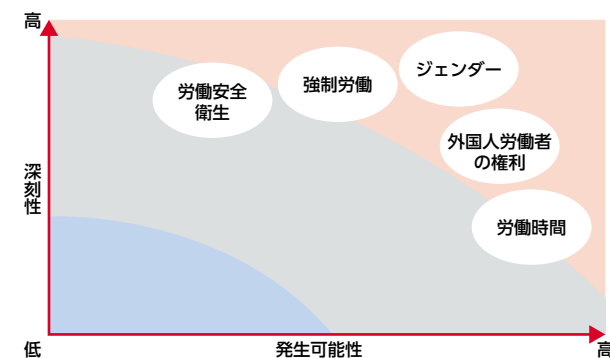
外国人労働者の権利：海外事業所で、外国人労働者の権利侵害の実態確認が必要

労働安全衛生：国内はメンタルヘルスケア継続、海外には国内の高い安全基準の適用

労働時間：海外における長時間労働管理について、各国法令を上回る管理体制を検討

強制労働：海外事業所で、一部外国人労働者の強制労働の実態確認が必要

人権リスクマップ



今後は特定した課題を中心に、マクセルグループ内の調査を推進していきます。

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

マクセル及びマクセルグループ会社が直面する、または将来発生する可能性のあるリスクを4つ(戦略リスク・財務リスク・ハザードリスク・オペレーションリスク)に識別し、識別したリスクに対して、組織的に適切な予防策を講じていきます。

リスク管理に関する重要事項の決定はリスク管理委員会で行い、方針で掲げた4つのリスクを認識、必要に応じて見直しを行ったうえで、その対応を各本部・統括本部・事業本部に指示・管理を行っています。

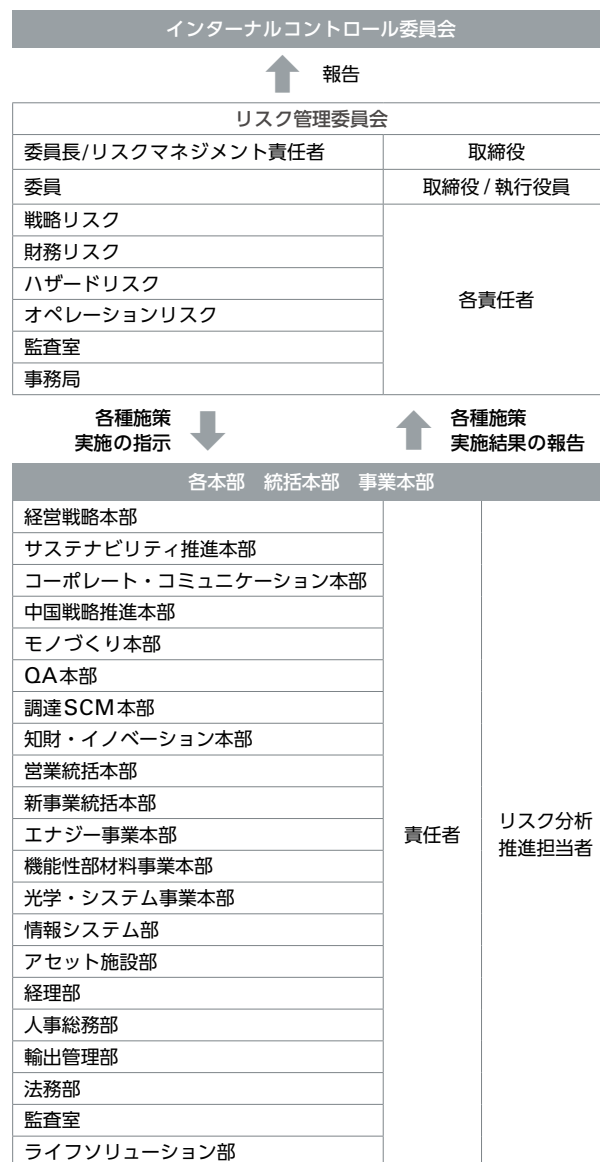
リスク管理委員会は、年1回定期的に開催され、各本部・統括本部・事業本部責任者及びリスク分析担当者からの活動報告を取りまとめ、インターナルコントロール委員会に報告しています。

情報セキュリティの整備

マクセルグループでは、「情報セキュリティ方針」を定め、セキュリティに関する規則・体制・安全対策を徹底するとともに、従業員一人ひとりのセキュリティ意識を高めるため、従業員教育を行っています。毎年の「情報セキュリティ」「個人情報保護」教育に加え、サイバー攻撃の教育として「標的型メール訓練」も定期的に行っています。また、個人情報保護の徹底としてプライバシーマークを取得し、現在も更新しています。

昨今のサイバー攻撃多様化を踏まえたセキュリティ対策についても、強化を進めています。

リスクマネジメント体制



事業継続計画の推進

(BCP: Business Continuity Plan)

マクセルグループでは、地震などの大規模災害や事故などによる事業中断リスクを低減するため、事業継続計画の強化に取り組んでいます。従業員の安否確認システムの構築をはじめ、有事における初動行動計画、事業復旧計画を策定し、これらを確実に実行するため、大規模災害を想定した訓練を各事業所で実施しています。また、取引先の不測事態時への対応として、1次～2次調達先の拠点情報などのデータベースの整備も進めています。グループの海外販売拠点・製造拠点においては、海外危機管理マニュアルを策定し、テロなどの情勢不安を含めた危機管理の徹底を図っています。

これからもグループ全従業員のあらゆるリスクを最小限にするとともに、有事の際の対応などについて、改善を進めていきます。

税務リスクの最小化

マクセルグループはグローバル企業として、正しく納税することが地域社会や各国のコミュニティーへの貢献において重要な役割を果たすことであると考えます。

マクセルグループの税務ガバナンスに関する透明性を高めるため、「グローバル税務方針」では「税務ガバナンス及びリスクマネジメント」「税務コンプライアンスとレポート」「税務ポジションに対する考え方」を公表しています。

これらは、事業を展開する国における所定の開示要件を満たす内容となっています。

役員一覧 (2025年9月1日現在)

取締役

*2017年10月1日～2021年9月30日の持株会社体制の間における事業会社「マクセル(株)」を指す。



代表取締役
取締役社長

中村 啓次

1990年 4月 当社入社
2013年 1月 当社エナジー事業本部副事業本部長
2014年 7月 当社執行役員
2017年 10月 マクセル(株)*執行役員
2018年 4月 同社代表取締役 取締役社長
2018年 6月 当社取締役
2020年 6月 当社代表取締役 取締役社長
2024年 4月 当社代表取締役 取締役社長
社長執行役員(現任)



取締役

高尾 伸一郎

1991年 4月 当社入社
2006年 12月 Maxell Corporation of America
BtoB Sales&Marketing Manager
2014年 4月 当社エナジー事業本部MD営業部長
2016年 4月 Maxell Taiwan, Ltd. 総経理
2018年 10月 Maxell Asia, Ltd. President
2021年 4月 マクセル(株)*エナジー事業本部長
2021年 10月 当社エナジー事業本部長
2023年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役
2024年 4月 当社取締役 執行役員
営業統括本部長(現任)



取締役

増田 憲俊

1987年 4月 当社入社
2017年 10月 当社財務部長
マクセル(株)* 担当本部長兼経理部長
2019年 4月 当社執行役員 財務部長
マクセル(株)* 取締役 経理部長
2019年 6月 当社取締役 財務部長
2019年 10月 当社取締役
マクセル(株)* 取締役
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員(現任)



社外取締役

村瀬 幸子

1995年 4月 ニチハ(株)入社
2008年 9月 弁護士登録
成和明哲法律事務所入所
2015年 11月 (株)文教堂グループホールディングス
社外監査役(現任)
2018年 9月 九段坂上法律事務所入所(現任)
2019年 6月 ニチアス(株)社外監査役(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)
2021年 3月 ローランド(株)社外取締役
2024年 6月 日本鑄造(株)社外取締役(現任)

監査等委員である取締役



取締役

鈴木 啓之

1983年 4月 当社入社
2008年 6月 当社経理本部副本部長
2018年 4月 当社執行役員
マクセル(株)* 取締役
マクセル(株)* 監査役
2019年 4月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)
2020年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



社外取締役

相神 一裕

1981年 4月 セメダイン(株)入社
1990年 4月 (株)ケンウッド入社
2007年 4月 同社コミュニケーションズ事業部長
2007年 6月 同社執行役員常務
2008年 6月 同社取締役
2009年 6月 同社代表取締役社長
JVC・ケンウッド・ホールディングス(株)
(現(株)JVCケンウッド) 取締役
(株)JVCケンウッド取締役
2011年 10月 同社代表取締役
2014年 5月 同社代表取締役
2014年 10月 同社代表取締役
JVC KENWOOD USA Corporation
取締役社長
(株)JVCケンウッド代表取締役
執行役員副社長
2016年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2022年 6月 日本電波工業(株)社外取締役(現任)
2025年 6月



社外取締役

秦 和義

1981年 4月 ミノルタカメラ(株)入社
2009年 4月 コニカミノルタホールディングス(株)
(現 コニカミノルタ(株)) 執行役
経営戦略部長
2011年 4月 コニカミノルタエムジー(株)
常務取締役 企画管理本部長
2013年 4月 コニカミノルタ(株)
執行役 ヘルスケアカンパニー長
2016年 4月 同社執行役 アライアンス担当
2018年 4月 同社常務執行役 経営企画部長・
関西支社長・広報IR担当
2020年 4月 同社顧問
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

社長執行役員
中村 啓次

常務執行役員
増田 憲俊
調達SCM統括、財務統括、
輸出管理、IT統括、人事総務統括、
法務統括、アセット統括、
リスクマネジメント

執行役員
佐野 健一
新事業統括、開発統括

執行役員
相模 直人
モノづくり統括、
エナジー事業統括、
機能性部材料事業統括、
ライフソリューション事業統括

執行役員
高尾 伸一郎
営業統括

執行役員
尾藤 智美
光学・システム事業統括、
QA統括

執行役員
山本 達也
知財統括

▲ 社外取締役鼎談



社外取締役
村瀬 幸子

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員
秦 和義

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員長
相神 一裕

成長に向けて人財の融合を進め、 マクセルグループの総合力を発揮することを期待します

取締役会の実効性について

相神 私はマクセルの社外取締役として、会社に対する責任と第三者に対する責任を負う立場にあります。相当な覚悟を持って取締役会に臨んでおり、経営陣の意思決定に対しても自分の経験を踏まえ、おかしいと思うことがあれば毅然と意見するように努めています。そして、取締役会で審議すべき議題があれば、社外取締役から提案することも厭わない考えです。

このような姿勢で臨むためには現場の動向をしっかり把握することが必要であり、監査等委員としてマクセ

ルの各事業部やグループ会社のトップや部長、課長と定期的に面談して現場の声を聞くとともに、内部統制が機能しているかをチェックしています。

取締役会では、社内取締役からも多くの意見が出るようになり、議論がより一層活発になりました。また、ステアリングコミッティーや取締役会後にも自由に議論する場があり、事業部の責任者と意見交換しています。引き続き、マクセルの進化に向けて執行側と問題点を共有し、その解決に向けて議論を重ねていきたいと考えています。

秦 投資家から見たガバナンスという観点で言えば、

2024年度 取締役会での検討内容

取締役会においては、中長期的な戦略的議論の深化に重点を置き、主に重要な事業戦略に関する事項（ポートフォリオ戦略など）、資本政策に関する事項（資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、自己株式取得、剰余金の配当など）、サステナビリティに関する事項などについて議論を行いました。

また、業務執行取締役の職務執行状況、内部統制システムの状況、株主等のステークホルダーとの対話の状況、後継者計画の実施状況等の報告を通じて、適切に職務執行を監督しました。

2024年度 指名・報酬委員会での検討内容

指名・報酬委員会においては、取締役会の諮問に基づき取締役の指名及び報酬などに関する事項について検討を行いました。

2024年度は、指名に関しては、取締役候補者の選任に加え、監督と執行のあるべき姿を見据えた役員体制の見直し、後継者育成方針、及び取締役会が備えるべきスキル項目について審議を行いました。また、報酬に関しては、各報酬（基本報酬、短期インセンティブ（賞与）、中長期インセンティブ（株式報酬））の構成割合の見直しや、2025年度の報酬額などについて審議しました。



マクセルは取締役会において社外取締役が過半数に満たないことを不安視されるかもしれませんが、社外役員がマジョリティを占める指名・報酬委員会を設置し、指名・報酬に関わる権限の移譲を進めています。

取締役会の実効性評価を毎年アンケート形式で実施し、評価結果に基づきPDCAサイクルを回していますが、実効性を高めるために最も重要なのは形式的なことではなく、自由に議論できる環境が整っていることです。マクセルは私たち社外取締役に情報を包み隠さず提供し、そのうえで議長である中村社長が発言しやすい雰囲気をつくっており、反対意見を含めて発言しやすい環境があり、中身の濃い議論が増えています。社内役員だけでは事業継続などに関して結論を出しづらいこともありますが、成長に向けてリスクを取りにいくように、私たちからプレッシャーをかけることも必要だと思っています。

村瀬 秦さんがおっしゃった事業継続という点で、今後の成長が難しい事業から撤退し、筋肉質な体質への変革を進めた前中期経営計画MEX23を経て、MEX26では、成長分野へ積極的に投資していくステージへ移行しました。2030年に向けて、攻めるところとグリップするところを明確にし、ギアチェンジしていく大事な局面であり、新規事業の立ち上げが本格化するなかで、社外取締役の役割はますます重要になると認識しています。社外の立場から全体を俯瞰して多角的な視点で、短期・長期の両面の観点から、意見していきたいと考えています。

取締役会ではなかなか中長期的なテーマについて議論できなかったのですが、取締役戦略会議が新たに行われるようになり、当社の強みを発揮して中長期的にどのように価値を生み出していくかについて話し合う時間もできました。

成長に向けたマクセルの課題と期待

相神 マクセルが成長していくためには、MEX26で掲げたポートフォリオ改革の成否が重要なポイントとなります。新たな製品・サービスを生み出していくには、事業部間の人財交流と、他社との協業を積極的に進めることが重要です。事業部間の異動を通じて社員が融合することにより化学反応が起こる可能性があり、人財ローテーションを促すFA制度の導入を経営陣に提案しています。また、他社との協業については次第に成果が挙がっていますが、マーケティング部門や事業部がさらに積極的に他社へアプローチし、より多くのビジネス

の種を探索していく必要があると思います。

秦 人財のローテーションについては、社員一人ひとりが、まじめにこつこつと同じことを続けるだけでは成長しないということを認識するとともに、自己努力やローテーションを通じて新しい能力・知見を身に付け、自分を磨いてアウトプットを高める重要性をトップや事業責任者から社内に広く働きかけてほしいと思います。

主力事業を横断する営業統括本部が2021年に新設されましたが、まだ十分にシナジー効果が出せていません。相神さんがおっしゃる通り、外部との協業によるシナジーが必要であり、他社と接することで自社の強みを認識し、自分たちの価値が何かを改めて見つめ直すとともに、世の中のスピード感を感じ、それに遅れないようにすることが必要です。その意味でも2025年6月に発表した株式会社村田製作所からの一次電池事



業の譲受が、当社の中核であるエネルギー事業の成長につながることを期待しています。過去のM&Aでは企業価値向上までに時間を要したのですが、今回は早期にシナジーを発揮して強みを伸ばしてほしいと思います。

村瀬 MEX26の策定にあたっては、世界のマーケットにおいて、どこでマクセルの強み、技術力を発揮できるか、成長ポテンシャルがあるかを見極めることに時間をかけて議論しました。その中で、成長分野のひとつとしたのが小型一次電池事業であり、今回の村田製作所とのM&Aを契機にギアチェンジして成長スピードを加速させることを期待しています。

現在、マクセルは積極的な成長投資を進める攻めのフェーズにありますが、タイミングを逃すことなく顧客



ニーズに応えるためには、早い段階からお客様とのコミュニケーションを取りながら開発を進めていき、新事業の立ち上げ、生産ラインの増設などについてスピード感を持って判断しなければなりません。

秦 グループの一体化については、いまだ道半ばです。マクセル本体とグループ会社との関係も見直していく必要があります。

相神 そうですね。グループの総力を高めるためにどうすべきか、全社、個社、社員一人ひとりが考え、取り組むことが大切です。そしてグループ全体で人財の強化を図るためには、会社が社員に何を期待するのか、どのような狙いで人事制度や研修制度を運用しているかについて、担当役員から社員に説明する機会を設け、社員の意識向上、積極的な取り組みを促す必要があります。また、女性のリーダー育成にもより注力し、リーダー候補となる社員が「自分がやれば周りがサポートしてくれる」と思える雰囲気を作してほしいと思います。

村瀬 人財育成に向けた取り組みでは、社内研修に加えて外部講師による研修も実施し、また、若手社員にさまざまな経験を積んでもらう機会が全社的に増えています。台湾で開催されたセミコン台湾（半導体の見本市）を視察した際には、若手社員を含む多くの社員がお客様対応に尽力する姿を目の当たりにし、このような現場での経験を通じて人財を育成する方針が浸透し始めていると感じました。成長分野への投資、新規事業の立ち上げを推進するなかで、社員のモチベーションが一層高まり企業価値向上の原動力となることを期待しています。

秦 MEX26の各取り組みは着実に進捗していますが、ポートフォリオの大胆な改革のためには、人財を育て活かす経営の仕組みを構築することが急務です。過去に数々の大企業が陥った「真面目な社風が行き過ぎたがゆえの官僚化」は避けなくてはならず、そうならないように外部の人を受け入れる風土は残しておかないといけません。

村瀬 マクセルの各事業はアナログコア技術でつながっていますが、製品・技術の使われ方は多様で、幅広いお客様との取引があるため、ともしれば十分なシナジー効果が生まれにくい状況になりかねません。これをワンマクセルとして強みにしていくためには、アナログコア技術でつながっているお互いの事業への理解を深め、事業部門同士で意見が言い合える風土をつくることが重要であり、例えば経営会議では、自部門の事業を報告するだけでなく、他部門の事業についても意見するようになれば、お互いに新たな気づきを得ることができます。お客様に対してそれぞれの事業の強みである技術力を活かした提案を強化しシナジー効果をより高めていくことが、利益の拡大につながっていくと思います。

相神 雰囲気は良くなってきています。これからさらにマクセルを発展させるには、今まで話したことを一つひとつ議論を重ねて行動に移すことが必要です。業績が改善し、資金力も高まっていますが、良い意味で「このままではいけない」と危機感を持ち、社員には高いモチベーションを発揮できる機会をより多く設けてほしいと思います。

データセクション

連結財務情報

主要財務データ

(百万円)

(年度)	2020	2021 ^{*1}	2022	2023	2024
売上高	139,055	138,215	132,776	129,139	129,806
営業利益	3,806	9,332	5,638	8,083	9,318
営業利益率(%)	2.74	6.75	4.25	6.26	7.18
EBITDA ^{*2}	9,252	13,874	10,375	12,886	14,662
EBITDAマージン(%) ^{*3}	6.65	10.04	7.81	9.98	11.30
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失	△ 9,373	△ 3,659	5,193	7,544	4,090
当期純利益率又は当期純損失率(%)	△ 6.74	△ 2.65	3.91	5.84	3.15
減価償却費	5,446	4,542	4,737	4,803	5,344
設備投資	8,092	3,960	3,825	6,828	6,368
研究開発費	7,934	6,379	6,397	5,480	5,679
1株当たり当期純利益 又は一株当たり当期純損失(円) ^{*4}	△189.51	△ 73.98	109.33	164.59	93.12
1株当たり純資産(円) ^{*4}	1,640.98	1,647.78	1,807.25	2,048.15	2,118.37
1株当たり年間配当金(円)	0.00	40.00	40.00	50.00	50.00
配当性向(%)	—	—	36.6	30.4	53.7
期中平均株式数(自己株式を除く)(千株)	49,459	49,459	47,500	45,836	43,924
期末発行済株式数(自己株式を含む)(千株)	53,341	53,341	49,695	49,695	46,956
ROE(%)	△ 10.92	△ 4.50	6.32	8.54	4.42
ROA(%) ^{*5}	2.16	5.58	3.89	5.77	5.82
ROIC(%) ^{*6}	1.90	5.51	3.48	5.04	5.78
売上債権回転率(倍) ^{*7}	4.59	4.57	4.38	4.24	4.41
棚卸資産回転率(倍) ^{*8}	5.82	6.02	5.03	4.69	4.98
自己資本比率(%)	45.9	45.9	49.2	54.9	55.5
D/Eレシオ(倍) ^{*9}	0.51	0.51	0.34	0.23	0.22
流動比率(%)	174.3	172.3	170.9	155.5	189.7
運転資本 ^{*10}	8,809	5,105	10,992	6,854	8,365

地域別売上高

(百万円)

(年度)	2020	2021 ^{*1}	2022	2023	2024
米国	11,778	13,890	14,075	16,843	16,868
欧州	9,507	11,500	12,577	15,844	12,319
アジア他	30,692	33,057	29,367	29,493	37,016
日本	87,078	79,768	76,757	66,959	63,603
年度平均為替レート					
円/米ドル(円)	106	112	135	145	153

期末株価指標

(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
EV/EBITDA(倍) ^{*11}	8.6	3.9	6.4	4.6	4.9
期末終値(円)	1,399	1,202	1,539	1,593	1,823
期末時価総額(百万円)	74,625	64,116	76,482	79,165	85,601
年度最高値(円)	1,516	1,531	1,691	1,803	2,035
年度最安値(円)	836	1,055	1,110	1,434	1,380

*1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

*2 営業利益+減価償却費

*3 EBITDA/売上高×100

*4 「業績連動型株式報酬制度」を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めているほか、「1株当たり純資産」の算定上、期末発行済株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

*5 経常利益/期首・期末平均総資産×100

*6 税引後営業利益/期首・期末平均投下資本

税引後営業利益=営業利益×(1-0.31)、投下資本=純資産-非支配株主持分+短期・長期借入金(無利息除く)+リース債務+その他有利子負債

*7 売上高/売上債権(期首・期末平均)

*8 売上原価/棚卸資産(期首・期末平均)

*9 有利子負債(短期・長期借入金+リース債務)/株主資本(期末時価総額)

*10 (流動資産-現金及び現金同等物)-(流動負債-短期有利子負債)

*11 (期末時価総額+有利子負債-現金及び現金同等物)/EBITDA

データセクション

▲ 連結財務情報

I セグメント情報

(百万円)

(年度)	2020
売上高	139,055
エネルギー	37,811
産業用部材料	50,843
電器・コンシューマー	50,401
営業利益又は営業損失	3,806
エネルギー	3,309
産業用部材料	1,432
電器・コンシューマー	△935
営業利益率(%)	2.74
エネルギー	8.75
産業用部材料	2.82
電器・コンシューマー	△1.86
資産	176,807
エネルギー	33,269
産業用部材料	52,888
電器・コンシューマー	42,555
全社又はその他	48,095
資本的支出	8,343
エネルギー	1,506
産業用部材料	2,843
電器・コンシューマー	3,994
減価償却費	5,446
エネルギー	1,428
産業用部材料	2,579
電器・コンシューマー	1,439
研究開発費	7,934
エネルギー	1,473
産業用部材料	2,638
電器・コンシューマー	3,823
期末従業員数(人)	4,555
エネルギー	862
産業用部材料	1,980
電器・コンシューマー	1,477
全社(共通)	236

(年度)	2021*	2022	2023	2024
売上高	138,215	132,776	129,139	129,806
エネルギー	38,631	36,774	34,971	36,630
機能性部材料	28,018	29,286	30,144	31,790
光学・システム	39,540	37,476	41,369	35,932
ライフソリューション	32,026	29,240	22,655	25,454
営業利益又は営業損失	9,332	5,638	8,083	9,318
エネルギー	4,050	2,359	504	1,911
機能性部材料	1,861	863	1,350	1,166
光学・システム	3,338	3,889	5,606	4,419
ライフソリューション	83	△ 1,473	623	1,822
営業利益率(%)	6.75	4.25	6.26	7.18
エネルギー	10.48	6.41	1.44	5.22
機能性部材料	6.64	2.95	4.48	3.67
光学・システム	8.44	10.38	13.55	12.30
ライフソリューション	0.26	△ 5.04	2.75	7.16
資産	177,535	168,177	171,100	164,514
エネルギー	34,923	37,594	37,063	37,838
機能性部材料	31,471	32,996	35,427	37,076
光学・システム	35,662	37,384	42,582	35,533
ライフソリューション	29,955	22,529	20,087	21,301
全社又はその他	45,524	37,674	35,941	32,766
資本的支出	4,183	5,131	6,940	7,210
エネルギー	845	1,883	2,320	2,159
機能性部材料	889	635	713	1,625
光学・システム	1,867	1,928	3,041	2,109
ライフソリューション	582	685	866	1,317
減価償却費	4,542	4,737	4,803	5,344
エネルギー	1,376	1,459	1,583	1,714
機能性部材料	723	745	790	850
光学・システム	1,710	1,758	1,731	1,958
ライフソリューション	733	775	699	822
研究開発費	6,379	6,397	5,480	5,679
エネルギー	1,173	1,412	1,478	1,626
機能性部材料	1,527	1,310	1,379	1,634
光学・システム	2,961	2,797	2,419	2,192
ライフソリューション	718	878	204	227
期末従業員数(人)	4,180	4,111	3,956	3,797
エネルギー	793	785	756	587
機能性部材料	786	803	799	807
光学・システム	1,280	1,333	1,299	1,294
ライフソリューション	1,021	945	838	823
全社(共通)	300	245	264	286

2021年度から事業セグメントの区分を変更しました

【2021年度から2024年度までのセグメント及び主要製品】

エネルギー	リチウムイオン電池、マイクロ電池
機能性部材料	粘着テープ、塗布型セパレータ
光学・システム	光学部品、半導体関連組込みシステム
ライフソリューション	コンシューマー、健康・理美容、電設工具

【2020年度までのセグメント及び主要製品】

エネルギー	リチウムイオン電池、マイクロ電池
産業用部材料	粘着テープ、光学部品、半導体関連組込みシステム、塗布型セパレータ
電器・コンシューマー	コンシューマー、プロジェクター、健康・理美容、電設工具

* 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

データセクション

連結財務情報

貸借対照表関連情報

(百万円)

(年度)	2020	2021*	2022	2023	2024
流動資産	85,369	99,469	94,837	92,166	84,191
内、主要項目					
現金及び預金	33,016	45,552	38,170	38,665	33,072
受取手形及び売掛金	30,295	30,160	30,439	30,446	28,446
棚卸資産	16,034	18,378	22,476	19,617	19,190
固定資産	91,438	78,066	73,340	78,934	80,323
有形固定資産	55,280	55,507	51,544	54,413	54,988
無形固定資産	5,359	5,031	4,697	4,778	4,367
投資その他の資産	30,799	17,528	17,099	19,743	20,968
内、主要項目					
投資有価証券	24,168	9,672	9,503	9,568	9,667
退職給付に係る資産	3,861	4,550	4,881	7,706	9,479
繰延税金資産	1,732	2,152	1,780	1,564	1,163
資産合計	176,807	177,535	168,177	171,100	164,514
流動負債	48,975	57,719	55,494	59,258	44,380
内、主要項目					
支払手形及び買掛金	17,851	19,606	18,421	17,168	16,942
未払金及び未払費用	21,527	13,403	13,178	14,497	12,759
短期借入金及びリース債務	5,210	6,692	8,218	12,611	1,626
固定負債	44,235	35,200	26,743	14,535	25,963
内、主要項目					
長期借入金及びリース債務	32,856	26,170	17,776	5,733	17,210
繰延税金負債	4,175	2,512	2,849	2,682	3,347
退職給付に係る負債	6,700	5,705	5,372	5,445	4,902
負債合計	93,210	92,919	82,237	73,793	70,343
株主資本	88,864	84,215	82,487	88,229	84,905
その他の包括利益累計額	△7,702	△2,717	329	5,665	6,451
非支配株主持分	2,435	3,118	3,124	3,413	2,815
純資産合計	83,597	84,616	85,940	97,307	94,171
負債純資産合計	176,807	177,535	168,177	171,100	164,514

* 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準29号2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

損益計算書関連情報

(百万円)

(年度)	2020	2021*	2022	2023	2024
売上高	139,055	138,215	132,776	129,139	129,806
売上総利益	30,063	34,602	30,098	30,496	33,167
販売管理費	26,257	25,270	24,460	22,413	23,849
営業利益	3,806	9,332	5,638	8,083	9,318
営業外損益(純額)	40	556	1,089	1,703	452
内、主要項目					
受取利息及び配当金	461	280	327	726	769
支払利息及び売上割引	△285	△153	△126	△83	△152
為替差損益	△230	164	778	1,016	△305
持分法投資損益	△30	138	△152	△46	78
経常利益	3,846	9,888	6,727	9,786	9,770
特別損益(純額)	△11,544	△11,437	538	△653	△3,602
内、主要項目					
固定資産売却益	6,610	13	1,625	24	15
移転補償金	1,339	—	—	—	—
固定資産除売却損	△271	△446	△228	△242	△431
減損損失	△4,742	△131	△461	—	△1,335
特別退職金	—	△635	△407	△435	△1,886
投資有価証券評価損	—	△10,312	—	—	—
事業構造改善費用	△7,319	—	—	—	—
訴訟関連費用	△7,067	—	—	—	—
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失	△7,698	△1,549	7,265	9,133	6,168
法人税等	1,799	1,718	2,009	1,482	1,972
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失	△124	392	63	107	106
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失	△9,373	△3,659	5,193	7,544	4,090

データセクション

連結財務情報

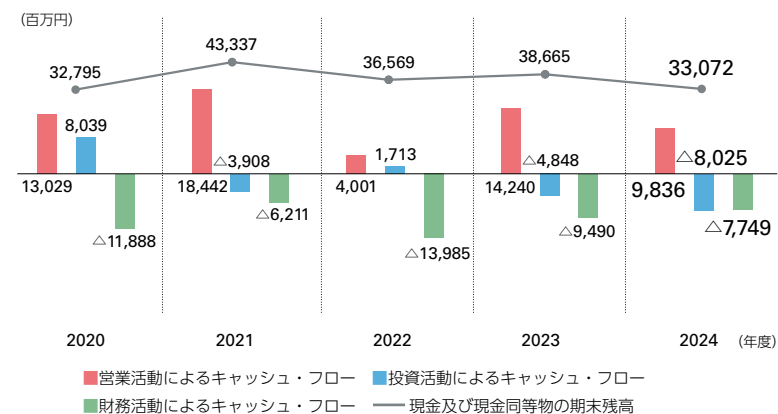
キャッシュ・フロー計算書関連情報

(百万円)

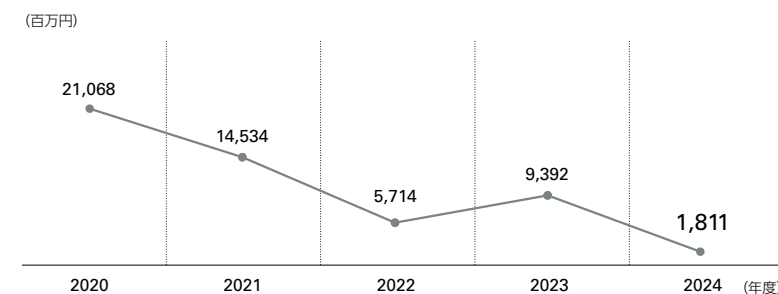
(年度)	2020	2021	2022	2023	2024
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,029	18,442	4,001	14,240	9,836
内、主要項目					
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失(△)	△ 7,698	△ 1,549	7,265	9,133	6,168
減価償却費	5,446	4,542	4,737	4,803	5,344
減損損失	4,742	131	461	—	1,335
特別退職金	—	635	407	435	1,886
のれん償却額	590	590	48	—	—
固定資産除売却損益(△は益)	△ 6,339	433	△ 1,397	218	416
売上債権の増減額(△は増加)	464	1,004	384	1,020	1,930
棚卸資産の増減額(△は増加)	4,530	△ 1,338	△ 3,868	3,750	333
仕入債務の増減額(△は減少)	852	1,251	△ 1,320	△ 1,467	△ 242
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,039	△ 3,908	1,713	△ 4,848	△ 8,025
内、主要項目					
投資有価証券の取得による支出	△ 31	△ 7	△ 6	△ 72	△ 5
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	37	2,403	985	—	130
有形固定資産の取得による支出	△ 6,268	△ 4,030	△ 4,931	△ 6,027	△ 7,850
有形固定資産の売却による収入	14,784	832	5,649	29	35
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,888	△ 6,211	△ 13,985	△ 9,490	△ 7,749
内、主要項目					
借入金の純増減額	△ 6,388	△ 5,098	△ 6,844	△ 7,563	437
自己株式の取得による支出	—	—	△ 5,000	—	△ 5,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の 取得による支出	△ 5,335	—	—	—	—
非支配株主への配当金の支払額	△ 64	△ 9	△ 128	△ 62	△ 683
配当金の支払額	—	△ 990	△ 1,938	△ 1,834	△ 2,454
リース債務の返済による支出	△ 101	△ 114	△ 92	△ 63	△ 49
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,197	2,219	1,503	2,194	345
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	10,377	10,542	△ 6,768	2,096	△ 5,593
現金及び現金同等物の期首残高	22,418	32,795	43,337	36,569	38,665
現金及び現金同等物の期末残高	32,795	43,337	36,569	38,665	33,072
フリーキャッシュ・フロー*	21,068	14,534	5,714	9,392	1,811

* 営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの状況



フリーキャッシュ・フロー



データセクション

▲ グループ拠点一覧 (2025年9月1日現在)

マクセルは1969年以来、積極的に海外事業を拡大してきました。

今後もマクセルの品質とそれに対する信頼を基盤に、変化の激しいグローバル市場において、競争力をさらに強化していきます。



国内	
マクセル株式会社	
東京本社、東京オフィス	東京都港区
本店、京都本社、京都事業所	京都府乙訓郡大山崎町
宮城事業所	宮城県亘理郡亘理町
川崎事業所	神奈川県川崎市
横浜事業所	神奈川県横浜市
小淵沢事業所	山梨県北杜市
小野事業所	兵庫県小野市
九州事業所	福岡県田川郡福智町
関東・東北営業所	埼玉県春日部市
名古屋営業所	愛知県名古屋市
関西オフィス	大阪府大阪市
九州営業所	福岡県福岡市

マクセルフロンティア株式会社	
本社、横浜事業所	神奈川県横浜市
東京営業所	東京都港区
岐阜事業所	岐阜県美濃加茂市
米沢事業所	山形県米沢市
宮城事業所	宮城県亘理郡亘理町
マクセルイズミ株式会社	
本社	長野県松本市
九州事業所	福岡県田川郡福智町
東京営業所	東京都渋谷区
大阪営業所	大阪府大阪市
名古屋営業所	愛知県名古屋市
福岡営業所	福岡県福岡市
仙台営業所	宮城県仙台市
宇部マクセル京都株式会社	
本社	京都府乙訓郡大山崎町

マクセルクレハ株式会社	
本社、大阪支店	大阪府大阪市
東京支店	東京都台東区
名古屋支店	愛知県名古屋市
九州営業所	福岡県北九州市
津工場	三重県津市
亀山工場	三重県亀山市
海外	
Maxell Corporation of America	米国
Maxell Corporation of America, Canada Branch	カナダ
Maxell Research and Development America, LLC	米国
Maxell Latin America, S.A.	パナマ
Maxell Europe Ltd.	英国
Maxell Europe Ltd. German Branch	ドイツ

Maxell Europe Ltd. Munich Office	ドイツ
Maxell Europe Ltd. Hungarian Branch	ハンガリー
Maxell Asia, Ltd.	中国 (香港)
Maxell Asia, Ltd. Chennai Office	インド
Maxell Asia, Ltd. Bangkok Office	タイ
Maxell Asia, Ltd. Vietnam Office	ベトナム
Maxell (Shanghai) Trading Co., Ltd.	中国 (上海)
Maxell (Shenzhen) Trading Co., Ltd.	中国 (深圳)
Maxell Taiwan, Ltd.	台湾
Maxell Asia (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール
Maxell JoeiTech (Thailand) Co., Ltd.	タイ
Maxell Tohshin (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア
PT. Sliontec Ekadharma Indonesia	インドネシア
Maxell Digital Products China Co., Ltd.	中国 (福州)
Izumi Products HK Limited	中国 (香港)
Gangquan Precision (Shenzhen) Co., Ltd.	中国 (深圳)

データセクション

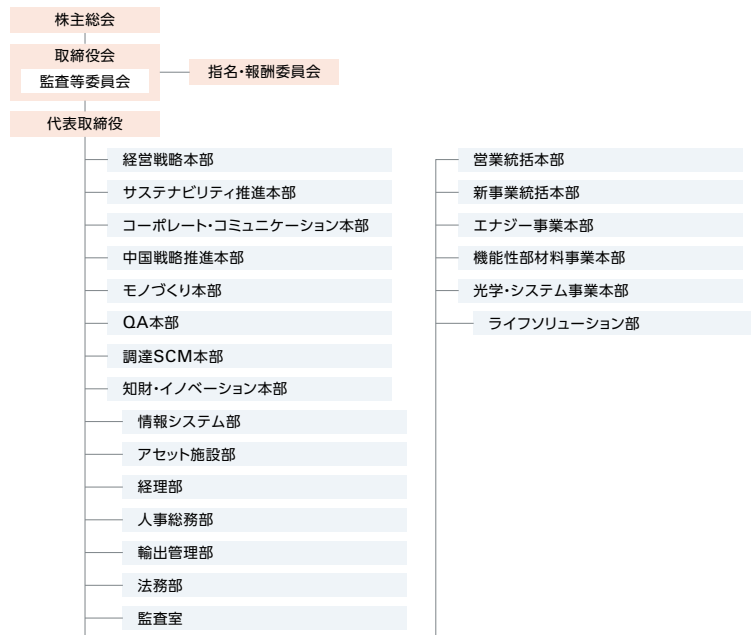
▲ 企業情報 (2025年9月1日現在)

I 企業情報一覧

社名	マクセル株式会社 https://www.maxell.co.jp/
東京本社	〒108-8248 東京都港区港南二丁目16番2号 太陽生命品川ビル21階
京都本社	〒618-8525 京都府乙訓郡大山崎町大山崎小泉1番地
設立	1960年9月
資本金	122億272万3,485円
代表取締役	取締役社長 中村 啓次
従業員数	連結 3,797名*
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

* 2025年3月31日現在

I マクセル株式会社 組織図 (2025年9月1日現在)



▲ 株式情報 (2025年3月31日現在)

I 大株主の状況

	株主名	所有株式(千株)	持株比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社	6,447	14.95
2	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,889	9.02
3	株式会社日本カストディ銀行	3,350	7.77
4	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227	3,041	7.05
5	TAIYO FUND, L.P.	2,644	6.13
6	日亜化学工業株式会社	2,001	4.64
7	日本ゼオン株式会社	1,311	3.04
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	991	2.30
9	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	774	1.80
10	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	748	1.74

(注) 1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び株式会社日本カストディ銀行の所有株式数は、信託業務に係る株式数であります。

2. 持株比率は自己株式(3,814,906株)を控除して計算しています。

I 外部からの主な評価

ESG投資指数[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]の構成銘柄に継続選定

マクセルグループのESGへの取り組みが評価され[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]の構成銘柄に2022年から連続で選定されています。



CDP[気候変動 2024]において「Bスコア」を獲得

企業や自治体向けに環境情報開示システムを運営する、国際的な環境非営利団体 CDP が実施した「気候変動 2024」及び「水セキュリティ 2024」において、ともに「B」評価を獲得しました。



「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に9年連続で選定

マクセルグループのESGへの取り組みが評価され、SOMPOアセットマネジメント株式会社が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に2017年から9年連続で選定されています。



「健康経営優良法人 2025」に認定

経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度において、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人として、大規模法人部門でマクセル株式会社及びマクセルフロンティア株式会社が「健康経営優良法人 2025」に認定されました。



MSCI ESG格付けにおいて2年連続で「AA」を獲得

世界的なESGの評価指標である「MSCI ESG RATINGS」において、「社会」及び「ガバナンス」の各種活動やその開示が評価され、2年連続で「AA」評価を獲得しました。



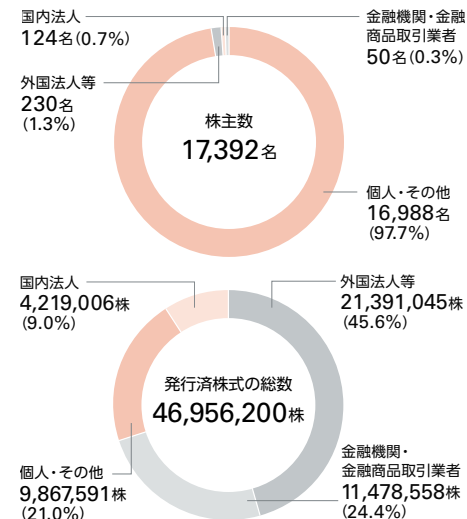
「D&I AWARD 2024」において「アドバンス」認定を取得

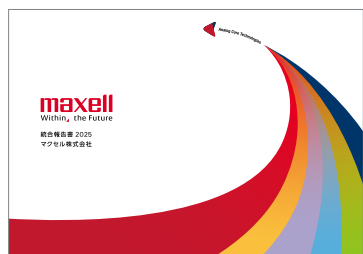
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に取り組む企業を認定する日本最大のアワード「D&I AWARD 2024」において、D&Iを先進的に進め、ロールモデルとして日本のD&I推進を牽引し、社員一人ひとりがD&Iを尊重するような社内風土の醸成や変革に取り組んでいる企業として「アドバンス」認定を取得しました。



外部からの評価

I 株式の状況





表紙について

マクセルは、エネルギー 機能性部材料 光学・システム の3事業を、当社独自のアナログコア技術の強みを最大限に発揮できる「アナログコア事業群」と定義し、ここに経営資源を集中することでグループ全体の収益成長を強力に牽引していきます。また、価値共創事業 では、効率運営による安定した利益貢献とアナログコア事業群とのシナジー創出を図っていきます。本統合報告書の表紙では、アナログコア技術 を中心にこれらの事業が一体となって未来に向かっていく姿を表現しました。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略等のうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に係る見通しです。これらは2025年3月31日時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えいただきますようお願いいたします。

maxell
Within, the Future

マクセル株式会社
<https://www.maxell.co.jp/>