

## 社長メッセージ



### 持続可能な社会の実現に 直接貢献できる 「価値創出企業」をめざして

代表取締役 取締役社長  
中村 啓次

#### 2020年度までの振り返り

マクセルは、前々期中期経営計画(2015～2017年度、NMI17)においては、一定の事業成長を確保できたものの、前期中期経営計画(2018～2020年度、MG20)では、既存事業を中心とした持続的な事業規模の成長は困難との経営判断から、社外からの新事業獲得をドライビングフォースとする事業成長戦略を採用しました。また、これらの事業規模拡大計画の推進を加速するため、2017年10月には持株会社体制へ移行しました。

しかし、ここでは、今後の事業成長につながる新技術の獲得や商流の拡大など一定の成果が

あった一方、急速な事業領域の拡大と製品群の増大により、財務規律の徹底不足を招き、結果として中期経営計画達成は非常に困難な状況となりました。加えて、事業運営面においても、急速な組織拡大は、リソースの分散や縦割りの弊害を招いたという反省を残しました。

こうした背景のもと、2020年度は、事業ポートフォリオ改革や早期退職支援制度の実施など、痛みを伴う大規模な事業改革を断行し、2021年度から始まる新中期経営計画 Maximum Excellence 2023(以下、MEX23)に向けた「収

益を伴う成長回帰への準備の年」と位置付けました。MEX23では、前期中期経営計画の反省を踏まえ、「価値重視」を大方針とし、事業ポートフォリオ戦略においては財務規律の徹底を図り、組織戦略としては横断的な機能の強化を図ることにより、収益を伴う成長をめざします。

なお、2020年度の業績につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響による自動車分野関

連製品の需要低下などネガティブな影響はありましたが、除菌消臭器やステイホーム需要によるリチウムイオン電池の需要増といったポジティブな影響に加え、機種別損益管理の徹底など収益ガバナンス強化により営業利益は確保しました。MEX23スタートにあたっての一定の準備は整ったと考えています。

	前中計の振り返り	MEX23
ビジョン・方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期視点</li> <li>売上重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MVSS</li> <li>価値重視</li> </ul>
事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>規律徹底不足</li> <li>既存事業に固執</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務規律徹底</li> <li>ROIC経営</li> </ul>
運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>リソース分散</li> <li>縦割り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リソース集中</li> <li>横断機能</li> </ul>

#### 10年後にありたき姿としてのMVSS

前期中期経営計画(MG20)において、社外からの事業獲得によって事業領域が広がり過ぎた中、企業価値最大化に向けて組織力を最大化するためには、「マクセルは何の会社なのか」「何をめざしているのか」「何が強みなのか」ということの再定義が必要と考えました。2019年夏頃から経営戦略部門とともに議論を始め、経営トップの意思と社員の想いを反映したマクセルの理念体系を構築するため時間をかけて見直しを行いました。

その結果、地球環境や経済環境が大きく変化し、社会の持続可能性が問われる情勢の中で、これまで培ってきた独自のアナログコア技術による

イノベーションを通して、持続可能な社会の実現において最高の価値を創造する会社になることがマクセルの存在意義だということを再確認しました。これを受け、2020年7月には、「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」を果たすべき使命(MISSION)とする、新たな経営の基本方針「MVSS(MISSION, VISION, VALUE, SPIRIT, SLOGAN)」を定めました。

マクセルは、持続可能な社会の実現において「なくてはならない会社」であり続け、スローガンにある、「未来の中に、いつもいる」会社であり続けることを全社員一丸となって、めざします。

## 社長メッセージ

### マクセルが提供する価値

マクセルとして、10年後にありたき姿とステークホルダーに対してどのような価値を提供しているかを整理したいと思います。

まず、企業価値創出の原動力は、社員一人ひとりの価値創造によるものです。社員の皆さんに対しては、発揮いただいた価値に見合った報酬はもちろんのこと、やりがいのある仕事を通じて自己実現や達成感など、報酬以外の価値も提供したい。例えば、やりがいのある仕事に取り組んでもらうために、風通しの良い組織風土や働きやすい職場環境を提供することもマクセルが社員に提供する価値です。

また、顧客に対しては、マクセルの事業活動が、顧客が提供される価値を高めることに強く結びついていた。そのために必要となる付加価値の高い技術・製品・サービスをタイムリーに提供していくことは、当社グループが発揮できる最大の

価値です。独創技術のイノベーションによる高付加価値製品・サービスの開発によって、しっかり顧客やステークホルダーの皆様へ価値を提供できる会社をめざします。

さらに、社会に対しては、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献しようとする顧客に、当社グループの技術・製品・サービスを提供していくことで、マクセルとしても社会に貢献していくことが自然な形であり、この連鎖の中で必要不可欠な会社になることが当社の存在価値です。

株主・投資家の皆様に対しては、適切な配当や、株価の向上など上場企業として当然発揮しなければならない価値に加え、投資家の皆様に、マクセルへの投資を通して、持続可能な社会に大きく貢献しているという実感を持って継続支援いただける会社になりたいと思っています。

### マクセルが提供する価値 Maximum Excellence

社員	価値貢献に見合った報酬、やりがいのある仕事、働きやすい職場：高い目標に向かって皆が <b>チャレンジできる魅力的な会社</b>
顧客	独創技術のイノベーションによる高付加価値製品・サービス： <b>高付加価値製品の開発</b> において、なくてはならない会社
社会	社会課題の解決に向けた製品・サービス・ソリューション： <b>持続可能な社会の実現</b> において、なくてはならない会社
株主	投資に対する十分なリターン（株価向上、配当）： <b>企業価値向上</b> を通じて、継続的に支援したいと思われる会社

### メガトレンドから抽出した注力3分野

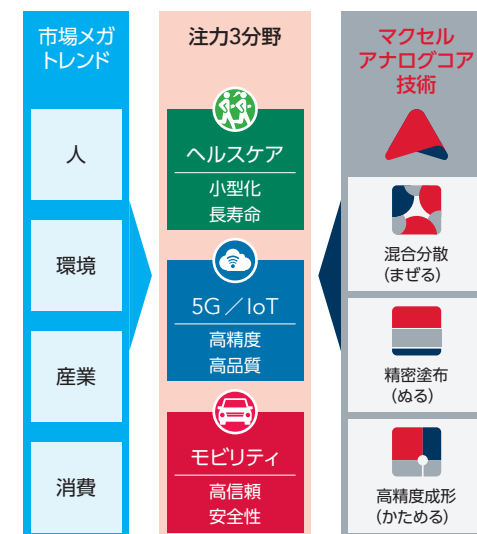
市場メガトレンドの主要区分である「人」「環境」「産業」「消費」の中で、マクセルの強みである「アナログコア技術」で製品やサービスがどのような価値を創造していけるかという視点で議論を重ね、「ヘルスケア」「5G / IoT」「モビリティ」を新たな注力3分野としました。

「ヘルスケア」分野では、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえても、健康や安心・安全に関わる需要は大きなトレンドとして継続していくと考えますが、ここで求められるものの一つは、機器に組み込まれる電池の小型化と長寿命化です。マクセルは、独自のアナログコア技術により、より小型でかつ長寿命で信頼性の高い電池を提供することができます。生体情報を監視するウェアラブル機器に安全で長持ちする電池を提供することは、社会貢献にもつながると考えます。また、健康と安心・安全な暮らしのための健康機器や理美容機器は除菌消臭器をはじめとして、安心・安全・スマートな空間づくりに貢献もできる分野です。

「5G / IoT」分野では、ネットワークの高速化を支える半導体の需要が中長期で成長していくと見えています。半導体製造装置に組み込む高精度の基板や制御ボード、半導体製造工程で使用される粘着テープなどにアナログコア技術を活かし、高性能な製品を生み出していきます。また、昨今、スマート化が進む電気や水道のメーターでは、電源用の電池に約10年間以上の長期信頼性が求


められ、高信頼性の電池を提供できるマクセルは、この領域においてもさらに貢献できると考えています。

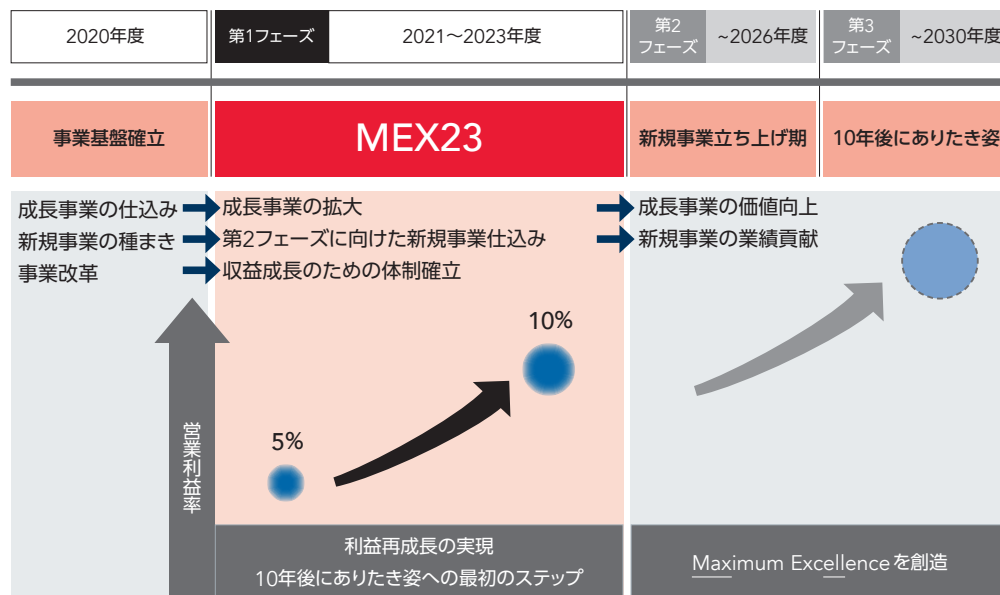
「モビリティ」分野では、自動運転や安全運転支援システムにおいて技術開発が進展しています。世界トップクラスのシェアを誇るタイヤ空気圧監視システム用耐熱コイン形リチウム電池や車載カメラ用レンズユニット、LEDヘッドランプ用レンズに加え、バーチャルな映像を映し出して安全運転を支援するヘッドアップディスプレイ(HUD)など、アナログコア技術を活かして、光学・映像・電池技術を主軸とした製品の確固たるポジションを確保し、持続的な成長を図ります。



## 社長メッセージ

### 長期計画におけるMEX23の位置付け

 コアコンピタンス 注力3分野	<b>アナログコア技術</b> 「まぜる」「ぬる」「かためる」 「ヘルスケア」「5G/IoT」「モビリティ」
---	---



### MEX23の基本方針

前中期経営計画(MG20)で事業規模の追求に偏重してしまった反省を受け、MEX23では、事業規模追求から収益伸長「価値にこだわる」戦略に転換します。10年後にありたき姿の実現に向けた第1フェーズ(2023年度)の経営目標は売上高1,250億円としました。これは2021年度の売上見通しと同じ売上高です。営業利益は2021年度60

億円に対して125億円、営業利益率は10%とし、規模を追わずに収益を伸ばしていく姿勢を明確にしました。第2フェーズでは全体の売上規模も拡大していく計画で、新製品・新事業を含めてMEX23の期間にしっかりと「種まき」を行います。

### 2023年度 経営目標

(参考)ROE 10%

<b>売上高 1,250億円</b> 規模偏重から収益重視へシフト	<b>営業利益 125億円</b> 年平均約50%の収益拡大	<b>営業利益率 10%</b> ポートフォリオ改革による 収益力強化	<b>ROIC 7%超</b> 投下資本の高効率運用
<b>配当性向 30~40%</b>			

### セグメント成長戦略

2021年度から社外に開示する事業セグメントを従来の3つから4つに変更し、よりセグメントと組織体制を紐づけることで収益ガバナンスの強化と透明性確保を強化していきます。

エネルギーセグメントでは、一次電池、二次電池を含めて多くの電池のニーズが継続することが予想される「ヘルスケア」分野を伸ばします。具体的には、充電式補聴器市場の拡大や、24時間モニタリングできる血糖値計の普及など、高信頼・長寿命電池の需要拡大が期待できます。こうしたニーズに対して、マクセルの独創技術による電池とシステムの革新で社会の発展、安心・安全に貢献し続けます。

機能性部材料セグメントは、建築・建材用テープや半導体製造工程用粘着テープ、産業工程用テープなどを主力製品としています。米国や東南アジアの住宅建築需要に応じた高機能な粘着テープや半導体製造工程で使用されるダイシングテープなどにより、ニッチ・高付加価値分野で収益拡大し、コンバーティング製品のエクセレントサプライヤーをめざします。

光学・システムセグメントは、車載カメラ用レンズユニットにおいて、バックビューやフロントビュー用途が中心となっていますが、今後は自動運転に向けて前後の車両や周辺の障害物を判定するセンシング用途に移行していくことから、より精度の高い光学製品が求められます。またLEDヘッドランプレンズは、ハロゲンランプからLEDへの置き換えがさらに進展して需要が増える見込まれます。アナログコア技術により製品競争力を高め、こうした需要を取り込んで事業を伸ばします。

ライフソリューションセグメントは、健康・理美容機器では、健康や安心・快適というキーワードで、除菌消臭器やシェーバーなど価値訴求できる製品を提供していきます。電設工具では、油圧技術を活かした製品開発力と国内での高シェアを基盤とし、米国での事業拡大を図ります。コンシューマー向け製品を事業の中心としたこのセグメントは、価値共創事業と位置付けて社内外のシナジーやブランドをサポートする事業として一定の収益を確保できるものを継続していきます。



## 社長メッセージ

### 経営基盤強化戦略

前中期経営計画(MG20)では、さまざまな事業を急速に取り込んだことにより、縦割りの組織構造が進んでしまい、各事業が保有する技術や商流をグループ全体でシナジー創出することが難しくなっていました。MEX23のスタートを機に、マーケット情報や営業情報を横串で共有して事業本部の開発や営業活動をグループ全体として集約し、リソースの最適なアロケーションを推進する組織として、2021年4月に新事業統括本部と営業統括本部を創設しました。大型開発案件を全社で推進することにより最適な開発リソースアロ

ケーションを行い、持続的な成長をめざします。

2020年度時点、マクセルには小さい事業も含めて約60の事業がありましたが、前中期経営計画の反省を踏まえた財務規律の徹底による事業の新陳代謝を図り、現在は、約40事業に絞り込みました。今後も期間や収益について客観的な数字でルール化し、事業の新陳代謝を進めます。現在ある各事業は個別の盛衰サイクルを持っていますが、規律による管理を通して常に新しいものを生み出していくことが、マクセルの持続的成長にとって一番重要なポイントです。

### サステナビリティ経営の強化(マテリアリティの特定)

マクセルは、従来よりESGを中心としたサステナビリティ経営に取り組んできており、社会から求められている水準に応えるべく努力しています。今後の課題は、情報発信力を強化して評価機関とのコミュニケーションを改善していくことです。

また、2021年度は、MEX23を掲げた再出発の年ということもあり、10年後にありたい姿の実現に向けて必要な課題や取り組みを再整理すべく、さらなるサステナビリティ経営の強化としてマテリアリティの特定を進めました。経営幹部や社員の皆様、お客様、お取引先様も含めたステークホルダーからのアンケート集計などを踏まえて、経営陣としての重み付けなどを議論したうえで最終

的に特定しました。

マテリアリティに何を選ぶかも重要ですが、大事なポイントは掲げたことを実際にやり切ることです。そのためには私たち経営陣の強い意思が必要です。一方社員にも全員が実感を持って日常の仕事の中で実践してもらわなければなりません。最前線の社員たちが、自分たちはこういうことを大事にしないといけない、こういうことを改善していかなければいけないのだと自分ごととして捉えられるように進めていきます。

またガバナンスについては、2020年度から体制が変わり、特に社外取締役については、外国人や女性も選任し、経営におけるダイバーシティと

いう観点からも変化がありました。取締役会も、意見が出尽くすまで続けるという意識で運営しており、より熱い議論が行われ、良い方向に進んでいると感じています。

徹底した価値追求のための重要課題(マテリアリティ)

#### 特定したマテリアリティ

独創技術によるイノベーション創出  
成長事業を通じた社会課題の解決  
価値を生み出す人・組織づくり  
顧客価値の最大化  
環境活動による経済価値の創出  
事業ポートフォリオ経営の強化  
グループ・ガバナンスの強化

### ステークホルダーの皆様へのメッセージ

2019年度期末以降2020年度までは、業績不振に伴い無配が続いたこともあり、まずは株主の皆様には当たり前の価値を提供できるよう、2021年度からは必ず成長路線に回帰させます。MVVSSの制定、事業改革など必要な準備を進

める中で手応えを感じています。マクセルが、持続可能な社会を実現するうえでなくてはならない存在になれるよう、全力で邁進し、必ずやり遂げます。



2021年10月  
代表取締役 取締役社長  
中村 啓次