

社長メッセージ



代表取締役 取締役社長
中村 啓次

リソースを集中し 成長事業の強化、 新規事業の創出を加速します

2021年度の振り返り

マクセルは、2021年度にスタートした中期経営計画 **Maximum Excellence 2023** (以下、MEX23)において、「価値にこだわる」を大方針に掲げ、経営を推進しています。その初年度となる2021年度においては、2020年度に実施した事業改革効果に加え、既存事業の成長、原材料費高騰への対応を強化したことにより、営業利益は前期比145.2%増となる93億円を計上し、2014年3月再上場以降の最高益を大幅に更新することができました。

一方、当期利益につきましては、投資有価証券の減損処理に伴い、損失を計上することになりました。マクセルは、2019年3月に車載用リチウムイオン電池等を手掛けるビークルエナジー

度は半導体供給不足等の影響による需要の一時的減少があり、当初計画されていた同社の黒字化が遅れる見通しとなりました。そのため、当社が保有する同社株式につきまして、会計基準に則り評価損を計上しましたが、自動車電動化の拡大に伴うビークルエナジー株式会社の中長期的な成長への期待に変わりはなく、今後も同社との協力関係を通して、関連事業の拡大を図っていきます。

2021年度の総括としては、MEX23の成長シナリオ「事業ポートフォリオ戦略の推進、財務規律の徹底、横断的な組織機能の強化により、収益を伴う成長を実現する」のもと、着実に成果を獲得し、2023年度経営目標の達成に向けて良いスタートを切ることができたと考えています。

2021年度は、半導体供給不足等の影響による需要の一時的減少があり、当初計画されていた同社の黒字化が遅れる見通しとなりました。そのため、当社が保有する同社株式につきまして、会計基準に則り評価損を計上しましたが、自動車電動化の拡大に伴うビークルエナジー株式会社の中長期的な成長への期待に変わりはなく、今後も同社との協力関係を通して、関連事業の拡大を図っていきます。

社長メッセージ

価値創出への取り組みの進捗

MEX23では、「人」「環境」「産業」「消費」における市場メガトレンドの中で、マクセルの強みである「アナログコア技術」を応用できる分野として、「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。この3分野において、今後のマクセルの成長を牽引していく中核事業として、4事業セグメントで「成長13事業」を定め、

強化を図っています。

エネルギーセグメントでは、自動車、社会インフラ向けの小型電池・マイクロ電池を中心に顧客開拓、増産投資を進めていきます。機能性部材料セグメントでは、建築・建材、半導体製造工程、産業工程向けに、高い耐久性・信頼性を持った製品の拡販、新製品開発に取り組んでいきます。また、光学・システムセグメントでは、自動車向けのレンズ事業に加えて、需要が旺盛な半

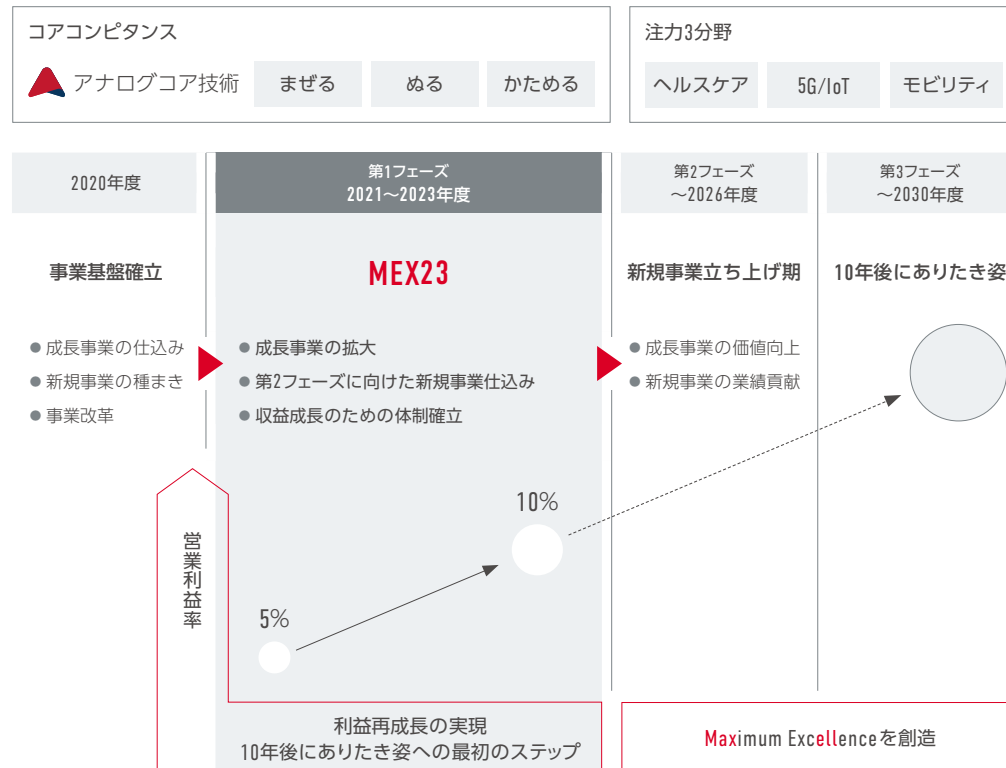
導体関連製品の拡販を図っていきます。そして、ライフソリューションセグメントでは、健康機器・理美容機器・電設工具等の拡販、高付加価値化を進めていきます。これらの取り組みを通じて、「成長13事業他 高収益事業」を強化することにより、2023年度目標である営業利益125億円、営業利益率10%の達成をめざします。

全社横断組織のもと、新規事業の開発・立ち上げを強化

MEX23では、各事業本部の開発部隊を統合し、全社横断組織として2021年4月に新設した新事業統括本部のもと、新規事業の仕込みに注力しています。

これまで各事業本部で進めていた大型開発案件は、全社横断組織としての新事業統括本部

長期計画におけるMEX23の位置付け



セグメント別成長事業（成長13事業）



注力3分野



ヘルスケア

小型化・長寿命
人々の健康維持と安全に暮らせる空間を提供



5G/IoT

高精度・高品質
人、もの、情報のつながりにより、新たな価値を創出



モビリティ

高信頼・安全性
自動運転やセンシングなどの技術革新を実現

社長メッセージ

へ移管し、開発リソースを機動的に必要な開発テーマへ集中投下することで、新しい事業の柱を早急に立ち上げていきます。

新事業統括本部には、多様な技術的バックグラウンドを持った社員が多く集まっており、部門の垣根を越えてマーケット情報を共有し、多角的な切り口から開発を進めることで、技術的に新しい発見も出てきています。新たな価値を創出し続ける基盤は着実に強化されていると、手応えを感じています。

また、営業体制については、2021年度より、BtoB系の各事業本部の営業部隊を全社横断組織となる営業統括本部へ集約しました。これにより、全社営業リソース配分を最適化することができ、新たな事業や製品の立ち上げに必要なリソースを割けるようになりました。また、クロスセルへの取り組みも進んでおり、これまでは縦割りの組織で、所属する事業部門以外の製品についてお客様から要望があっても商談が発展しにくかった点も改善され、各営業担当がすべての製品を売り、需要を掘り起こせる体制となり

つつあります。まだ規模は小さいですが、事業部門の垣根を越えた提案が増えており、このような取り組みを広げていきたいと考えています。

そして、これらの取り組みは、スピード感を持って推進することが重要だと考えています。マクセルには、お客様と良い関係を築き、情熱を持ってお客様の困りごとを解決するDNAがあります。新しい事業を迅速に立ち上げていくためには、自社の力だけでなく、協業パートナーシップによる取り組みも大切にしたいと思っており、新製品の事業化に向けて必要となる生産設備や工場、商流の確保においては、外部との連携も視野に入れて推進していきます。

新たな柱へ、 全固体電池の開発を加速

マクセルの新たな事業の柱として開発を進めている全固体電池については、計画より前倒しで開発が進んでおり、実用に耐えうる完成度の高いものができつつあります。ここでは、独

2023年度 経営目標

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

自のアナログコア技術による量産技術の確立も進んでおり、高い安全性(信頼性)、高性能(寿命/容量/出力)、広い作動温度領域(100℃以上の耐熱性)といった総合的な性能を確保できている点から、マクセルは、激しい全固体電池開発競争において、リーディングポジションにいと自負しています。

現在、開発契約済みの案件も含め、数十社との受注に向けた商談が進行しており、FA機器やインフラ関連機器、そして中長期的には、医療機器やモビリティ関連機器での使用が拡大する見通しで、たいへん楽しみな状況です。

生産体制についても、2023年度の本格量産開始に向けて、第1弾として約20億円の投資を決定しました。順次、生産能力拡大に向けた投資を計画していきます。

これらの取り組みにより、マクセルの中長期的な成長への大きな柱とし、2030年に売上300億円をめざすととともに、長寿命電源普及によるメンテナンスフリー社会の実現に貢献していきます。

価値を生み出す人財への取り組み

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あり、そのためには、2020年7月に定めた経営の基本方針「MVVSS(MISSION, VISION, VALUE, SPIRIT, SLOGAN)」のさらなる浸透と、組織力の強化が重要であると考えています。

MVVSSの浸透に向けては、2020年に各主要拠点でタウンホールミーティングを開催し、私の考え、思いを伝え、一定の理解を得ることがで



2022年度の重点ポイント

MEX23中間年度としての取り組み

- 成長事業拡大のための体制強化とリソース集中
- 新たな成長ドライバー創出に向けた開発・投資の加速
- 財務規律徹底による事業ポートフォリオの強化
 - ・ ROIC経営による価値の創出
 - ・ ABC-XYZ¹⁾による事業の新陳代謝継続
 - ・ PIPJ²⁾活動による利益創出の徹底

社長メッセージ

きました。しかし、モノづくり、技術開発に携わる最前線の社員が、日常の業務の中で実感を持ってMVVSSを捉えるまでには、まだ至っていないと感じています。

コロナ禍では、私から社員へ定期的にメッセージを発信してきましたが、双方向のコミュニケーションをとることが大切です。2022年度はタウンホールミーティングで、経営の思いを伝え、社員の意見や取り組みを聞いていきたいと考えています。

組織力の強化については、従来以上の効率で、階層ごとのミッションや役割に応じた意思決定ができる体制にしていきます。マクセルの社員はエンゲージメントが強く、チームワークも良く一体感があり、協力会社の方ともフレンドリーな関係を築いています。それは良いことであ

る一方、意思決定に少し時間を要する傾向があります。全員が、役職に応じた職務・ミッション・役割を明確に意識し、タイムリーに意思決定ができる組織へと変革していきます。

サステナビリティ経営の強化

マクセルは2021年度に、サステナビリティ経営の強化に向けて7つのマテリアリティを特定し、そして2022年度には、各マテリアリティに対するKPIを新たに設定しました。KPIにより各取り組みの進捗を管理し、着実に推進していきます。

また、環境への取り組みにおいては、カーボンニュートラル社会への対応を進め、2030年度までにCO₂排出量を、2013年度比で50 %以上削減することを目標に掲げています。

マクセルのCO₂排出量では、製品が使用されるときに排出される部分と、購入部材料の生産時における部分 (Scope3) の割合が大きくなっていますが、プロジェクター事業の縮小により、製品使用時のCO₂排出量は大きく減少する見込みです。

自社での生産活動におけるCO₂削減を進めつつ、購入部材料についても、その生産活動におけるCO₂排出量の把握、調達先との情報共有を強化していきます。

また、社会への取り組みにおいては、ダイバーシティ経営、グループ全体でのサステナブル調達、新調達ガイドラインによるサプライチェーンにおけるCSR活動等を推進していきます。

さらに、ガバナンスへの取り組みにおいては、グループ経営管理基盤の強化、情報セキュリティの強化を進めています。近年、高まっているサイバーリスクについては、サイバー攻撃対策、情報漏洩リスク軽減への最新施策の導入等を進めています。これらのリスクを防ぐ取り組みとともに、問題発生時の影響を最小化するための対応も見直し、対策の強化を図っていきます。

知的財産への取り組み

マクセルを持続的に発展させるために、イノベーション創出における知的財産は、その特性に応じて秘匿化または権利化によりしっかり保護し、権利化した知的財産は事業保護、模倣者

の排除、仲間づくりや新たなイノベーション創出等、事業環境に応じて適切に活用し経営に活かしていきます。マクセルは新しいものを生み出すイノベーション力に加え、強い知的財産を生み出す力、権利を適切に活用できる人的資本、組織体制を保持しているので、これをしっかり活かしていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

私たちは今、世の中の大きなトレンドを踏まえた中長期的な成長シナリオのもとで歩みを進めています。短期的にはさまざまな外部環境の変化が起これると思いますが、中長期的な成長軌道を確認していけるように経営を推進していきます。

10年後のありたき姿に向けて、第1フェーズであるMEX23では収益の伸長を追求し、この間に新製品・新事業創出への取り組み等「種まき」を進めることで、第2フェーズとなる次期中期経営計画では、売上と利益の両方を拡大させる計画です。全社員一丸となって目標の達成に向けて全力でまい進してまいります。

ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2022年9月

代表取締役 取締役社長

中村 啓次

