

事業改革・体制強化を推進、 既存事業と新製品の両輪で着実な成長をめざします

中期経営計画MEX23 2年目の振り返り

中期経営計画 **Maximum Excellence 2023** (以下、MEX23)の2年目となる2022年度の売上高は、自動車・半導体市場向け製品の販売が増加した一方、プロジェクト事業縮小の影響に加え、二次電池やBtoC製品の販売が減少したことにより、減収となりました。MEX23策定時はコロナ禍で民生用リチウムイオン電池がゲーム機向けに販売増加し、オゾン除菌消臭器の販売も好調で強気の計画としていましたが、環境の変化により計画通りに伸びなかったことが要因です。

また営業利益は、原材料費高騰に加え、国内BtoC販売事業改革に伴う一時費用の計上により、減益となりました。このBtoC事業については、2021年度までにプロジェクト事業の改革を実施し、固定費を大幅に削減、2023年2月にはさらなる抜本的な改革に向けて、株式会社電響社と販売総代理店契約を締結し、国内のBtoC製品群の商

品企画・開発・営業機能を移管しました。マクセルとしては今後はBtoB事業を中心に成長を図ります。

MEX23の最終年度となる2023年度の業績は、国内BtoC販売事業の減収分を成長事業の拡大によってカバーし、原材料費高騰の製品価格への反映、事業改革効果などにより、2022年度比で増収・増益となる見通しですが、営業利益はMEX23の当初計画を大幅に下回る水準となる見込みです。引き続き全固体電池の量産前倒しなどに注力し、次期中計につなげます。

代表取締役 取締役社長
中村 啓次

	2022年度 実績	2023年度	
		MEX23 当初計画	予想
売上高(億円)	1,328	1,250	1,330
営業利益(億円)	56	125	75
営業利益率(%)	4.2	10.0	5.6
ROIC(%)	3.5	7.0超	4.8
ROE(%)	6.3	10.0	6.2
対ドル為替(円)	135	105	130



▲ 社長メッセージ

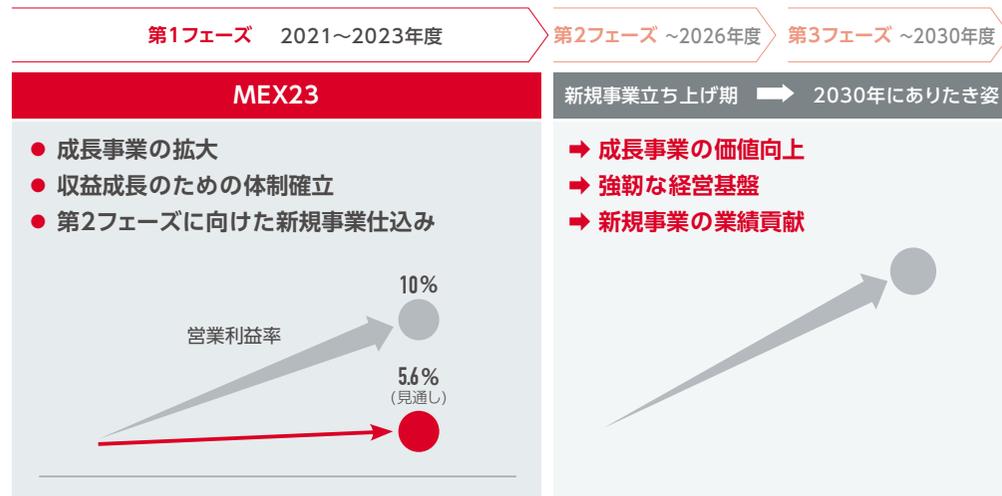
Maximum Excellence 創出に向けて

経営資源を効率よく分配し、事業の組み換えを行うことで企業の利益を最大化

2021年度	2022年度	2023年度									
プロジェクター事業縮小 <ul style="list-style-type: none"> プロジェクター製品の新規開発ならびに欧州・米州での販売を終了 日本国内のプロジェクター販売権をアイリスオーヤマ株式会社に譲渡 	国内BtoC事業業務提携 <ul style="list-style-type: none"> 国内向けコンシューマー製品の商品企画・開発・営業機能を株式会社電響社へ移管 <table border="1"> <tr> <td>ブランド・製品</td> <td>maxell 光ディスク、除菌消臭器</td> <td>IZUMI シェーバー、ドライヤー</td> </tr> <tr> <td>商品企画開発</td> <td>電響社</td> <td>マクセルイズミ</td> </tr> <tr> <td>営業</td> <td>電響社</td> <td>電響社</td> </tr> </table>	ブランド・製品	maxell 光ディスク、除菌消臭器	IZUMI シェーバー、ドライヤー	商品企画開発	電響社	マクセルイズミ	営業	電響社	電響社	全固体電池量産前倒し <ul style="list-style-type: none"> 2023年6月量産出荷開始 2030年度売上高300億円に向け推進中 
ブランド・製品	maxell 光ディスク、除菌消臭器	IZUMI シェーバー、ドライヤー									
商品企画開発	電響社	マクセルイズミ									
営業	電響社	電響社									

事業・製品を多角的にモニタリングすることでポートフォリオ経営を継続して推進

ロードマップ



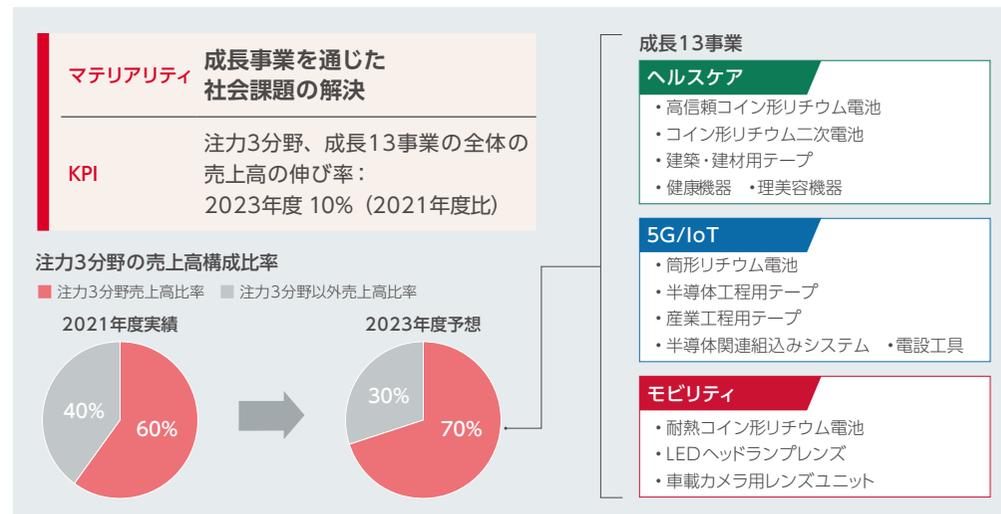
注力3分野における取り組みの進捗

経営資源を集中して投入する注力3分野「ヘルスケア」「5G/IoT」「モビリティ」における取り組みは、一部苦戦している領域はありますが描いたシナリオ通りに進捗しています。

「ヘルスケア」分野においては、補聴器や血糖値計など医療分野に注力し、電池が使われる医療機器や計測機に向けて高性能電池を提案することによって販売拡大を図っています。また、従来電池とは全く異なる性能・性質を持つ全固体電池を開発しており、これまで電池が使われていなかった領域を開拓していきます。

「5G/IoT」分野では、2022年後半から半導体需要が減速基調であり、当社製品もその影響を受けていますが、潜在的な競争力は強く、中長期的には着実に成長することが見込まれます。

成長事業へのリソース集中により、注力3分野の構成比が拡大



「モビリティ」分野では、タイヤのパンクセンサー用の電池の販売が伸びています。また、自動運転のセンシング用プラスチックレンズの需要が拡大しており、手応えを感じています。

この3分野においては、今後のマクセルの成長を牽引する中核事業として「成長13事業」を定め、強化を図っています。マテリアリティのKPIである「注力3分野、成長13事業の全体の売上高の伸び率：2023年度10%（2021年度比）」は2022年度で達成（伸び率13%）するとともに、注力3分野向けの売上高構成比率も拡大しています。さらに、2022年度からは新事業統括本部のもと、全固体電池、空中ディスプレイ(AFID)、低圧発泡成形技術(RIC-FOAM)にも多くのリソースを投じています。

▲ 社長メッセージ

海外販売の拡大に向けて体制を強化

マクセルの2022年度における海外売上高比率は42%となっています。かつて電池やカセットテープの販売が全盛期だった時代には70%の水準であったことを踏まえると、海外での販売を伸ばす余地は大きいと考えており、今後はBtoB分野での海外販売拡大への取り組みに注力していきます。

そのためにはまず、グローバルでの販売活動の仕組み・やり方を変える必要があると考えています。現在は、日本にいる技術者が開発し、お客様を訪問してすり合わせを行っています。技術者が日本から海外へサポートに行くキャパシティに限りがあり、なかなかスムーズに広げていけないのが現状です。そこで海外販社が直接お客様と関係を築き、新製品の販売を拡大できるよう、セグメントを横断して海外営業を一本化し、日本・アジア・アメリカ・ヨーロッ

パの4極営業体制を構築していきます。

また、販売展開する製品はニッチな分野に絞り、他社との差別化を図ります。それには、技術に詳しい営業スタッフが現地にいることが重要であり、セールスエンジニアや海外マーケティングスタッフの育成ならびに大幅な増員に注力していきます。

全固体電池の量産を開始、メンテナンスフリーを切り口に用途を拡大

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は、2023年6月に世界で初めて小型の硫化物系全固体電池の量産出荷を開始しました。事業リスクを抑えるため、20億円規模の投資からスタートし、現在は、産業用ロボットなどの業界に絞って展開しています。

全固体電池は長寿命であることから短期の交換作業が不要となり、機器の管理コ

ストの削減に貢献できます。今後は永久電源をめざして開発を続け、メンテナンスフリーという切り口で、価値を発揮できる幅広い分野を開拓していきます。2023年度は設備投資の償却が始まるため、収益化は厳しい見通しですが、2024年度以降は改善していく計画です。また、高容量品の開発完了に合わせて大型投資を予定しており、2025年度から収益を伸ばす計画です。2030年度の目標として売上高300億円を掲げていますが、前倒しで達成したいと考えています。

さらに、非常に大きな革新につながる可能性がある取り組みとして、身の回りにあるわずかなエネルギーを活用して発電する技術であるエナジーハーベストの領域での研究を進めています。温度差、振動、回転運動、わずかな空気の移動など、世の中にあるさまざまなエネルギーを吸い上げ

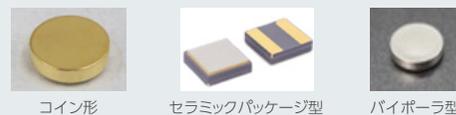
て充電できるようになれば、まさに永久電源に近づき、さまざまな機器を自由に設置することができるようになります。

例えば自動車のパンクセンサーには、現在一次電池が使われており、1分間に1回程度情報を発信していますが、自動運転に当たっては、タイヤと路面の接地状態や車の姿勢制御状態など、さまざまな情報を途切れることなく吸い上げて、発信する必要があります。それには一次電池では電池の容量が不足するため、二次電池に切り替えて充電する必要がありますが、そこでタイヤの回転エネルギーを使って充電するなど、新しい取り組みを加速したいと考えています。

現在、このようなエナジーハーベストの領域で成功している企業はなく、他企業や大学とも連携して永久電源への道を拓き、大きなイノベーションにつなげていきたいと考えています。

全固体電池2030年度売上高300億円に向け、段階的設備投資を実行

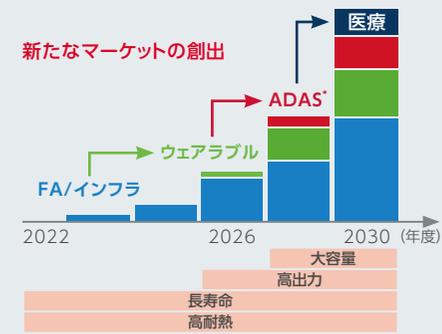
- 2023年4月：量産設備完成
- 2023年6月：量産品出荷開始（量産品での顧客評価を順次開始）
- 2024年度以降：受注増、高容量品開発完了に合わせた逐次投資、大型投資を実行予定



1stステップ 先行投資：1年前倒しで量産体制構築

2ndステップ 逐次投資：受注増に伴う能力増強

3rdステップ 大型投資：大容量化に伴う新規設備投資



*Advanced Driver-Assistance System：先進運転支援システム

▲ 社長メッセージ

組織機能の全社最適化、人財強化に注力

2021年度より、事業部別に分かれていた縦割りの組織を本社部門に一元集約し、情報共有・伝達のスピードアップを図り、全社施策を部門全体で推進しています。さらに2022年度から人事総務部と経理部、2023年度から調達SCM本部も本社部門に集約し、この新しい体制のもと、成長分野でのグローバル展開において、事業間のシナジーの創出を図っていきます。

人的資本の強化に向けては、全社視点での人財流動化に取り組み、幅広い経験と知識を持った人財を育成していきます。その一環として、2021年度以降、階層ごとに役割定義と行動を見直し、求められる人財要件に合わせた積極評価を実施しています。

また、MVVSSの浸透、マテリアリティへの取り組みの徹底を図るため、私がグループ会社を含めた国内の各主要拠点を訪問し、社員と直接対話するタウンホールミーティングを2020年度より継続して実施しています。さらに、2022年6月から約1年間にわたり、サステナビリティ・ワークショップを11回開催しました。



タウンホールミーティングの様子

サステナビリティへの取り組みを 着実に推進

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、2022年度には各マテリアリティに対するKPIを設定しました。KPIの進捗は、管掌役員がモニタリングしています。

マテリアリティの1つ「グループガバナンスの強化」における課題の1つが、ITシステムです。グループ全体でデジタル化を進めていますが、デジタルを活用して新しい価値の創出につなげていけるように、IT部門で中長期の道筋を定め、推進していきます。

環境への取り組みにおいては、2023年7月に環境ビジョンを制定しました(P.45参照)。そして、脱炭素社会の達成に向けた取り組みとして、2030年度にCO₂排出量を2013年度比50%以上削減すること、そして2050年度にカーボンニュートラルを達成することを掲げました。一方、循環型社会の達成へ向けには2030年度に廃棄物生産高原単位を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を開始することをめざします。

また、新事業統括本部では、2023年4月より、NEDO*の「電気化学プロセスを主体とする革新的CO₂大量資源化システムの開発」プロジェクトにおいて、CO₂電解還元時に使用する「電解リアクター」の開発を大阪大学と共同で開始しています。今後は「環境」も注力分野としていくことを視野に取り組んでいきます。

* 新エネルギー・産業技術総合開発機構

ステークホルダーの皆様へ

マクセルが未来に向けて発展するために大事なことは、経済価値と社会価値の両立だと考えています。技術的なことも含めて社会価値を創造していくこと、それと同時に経済的な価値も高め、どちらかに偏ることなく両立しなければ、社会で当社製品の利用は広がっていきません。

「成長13事業の販売・収益力強化」「注力3分野への集中」は、経済価値と社会価値を両立して高めていく施策です。マクセルの既存製品は、性能の高度化や多様化により用途が拡大しており、まだまだ大きな成長

ポテンシャルがあります。また新製品は、開発から製品化、市場展開における多くのステップを踏み、主力事業となるまでには3年、5年、10年と時間を要します。成長が見込めるテーマに集中し、さらに他の開発テーマも探索しながら推進していきます。既存事業、新製品の両輪で着実に取り組みを実行し、成長シナリオを進めていきます。

マクセルには大きな可能性があります。経営層と社員が一枚岩となって課題に取り組み、強みであるアナログコア技術によりイノベーションを創出し、社会を変えるような価値を創出していきます。



2023年9月
代表取締役 取締役社長
中村 啓次