



LIMITLESS 2025

統合報告書

タネ●まく、
MACNICA
マクニカホールディングス株式会社

企業理念

足下に種を蒔き続ける

パーパス

変化の先頭に立ち、
最先端のその先にある技と知を探索し、
未来を描き“今”を創る。

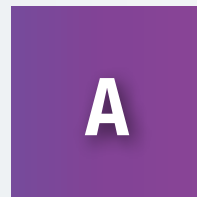
コアバリュー



Trust
(信頼)



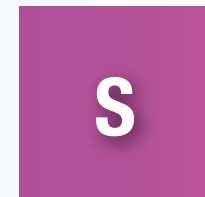
Excitement
(明るく楽しく元気よく)



Aggressiveness
(勝利への執念)



Move
(変化を起こす)



Stretch
(挑戦による成長)



Vision2030

豊かな未来社会の実現に向けて、

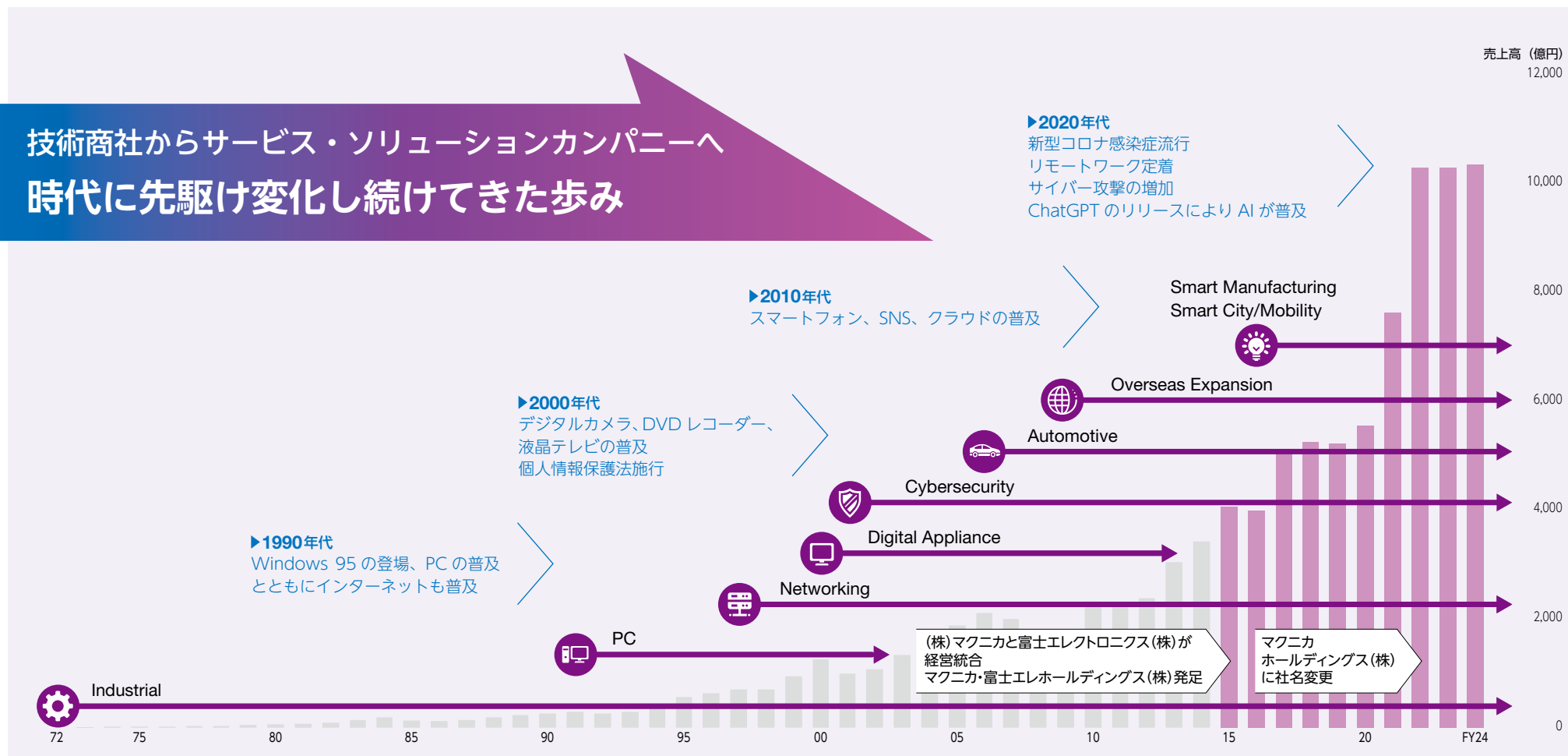
世界中の技と知を繋ぎ

新たな価値を創り続ける

サービス・ソリューションカンパニー

変革と挑戦の軌跡

技術商社からサービス・ソリューションカンパニーへ 時代に先駆け変化し続けてきた歩み



1972年
マクニカの誕生

世界の先端技術を日本の
ものづくりに活かす

海外と日本の壁を取り払う
「こんなものを作りたい」

半導体・IT機器・ソフトウェアに
求められる質の高い技術サポート

最先端のテクノロジーを
組み合わせた提案・販売

新たなニーズに対応し、
変化開始

技術商社

お客さまのニーズに応えるため、シリコンバレーに飛び込み、世界中から先端技術や知恵を集め、日本のものづくりに実装することがマクニカの始まり。海外と日本では言語・文化・商習慣が異なります。ギャップを埋め、先端技術の実装を支援することで、お客さまのビジネスの競争力を高め、発展を加速する役割を担いました。

目利き力と実装力でマクニカは技術サポートに力を注ぎ、技術を進化させてきました。業界に先駆け、技術支援重視の事業スタイルを確立。「技術商社」という新しい商社像を打ち立てました。

サービス・ソリューションカンパニー

技術商社から「サービス・ソリューションカンパニー」へと進化を始めています。また、アジアを中心にグローバル・プレゼンスを大きく向上させ、「日本のマクニカ」から「世界のマクニカ」へのポジションアップを図りました。

数字で見るマクニカ

マクニカグループは、半導体・サイバーセキュリティをはじめとした、最先端技術を世界の様々な国と地域で提供しています。サービス・ソリューションカンパニーを目指すマクニカグループの“今”の強みを様々な数字でご紹介します。

マクニカグループ

2025年3月31日時点



設立

53年

(株式会社マクニカ)



連結従業員数

5,071名



エンジニア比率

1/3



顧客数

26,000⁺社



仕入先

330⁺社



グローバルネットワーク

28か国と地域
91拠点

業績・財務指標



売上高

10,342億円



ROE^{*1}

10.0%



自己資本比率

45.4%



総還元性向

61.5%

外部評価



働きがいのある企業
ランキング2025^{*2}

5位



世界で最も優れた企業
持続的な成長ランキング
2025^{*3}

317位

* 1. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

* 2. 転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」を運営するオープンワーク株式会社が発表。株式会社マクニカの評価

* 3. 米TIME社とスタティスタ社が共同で公表を行う「World's Best Companies in Sustainable Growth 2025/世界で最も優れた企業-持続的な成長」ランキング

「未来を描き“今”を創る。」

LIMITLESS 2025 では、「未来を描き“今”を創る。」をコンセプトとして、マクニカの描く未来とその実現に向けた“今”の取り組みを紹介しています。マクニカの描く未来は Vision2030 で掲げるサービス・ソリューションカンパニー。本誌では、Vision2030 の実現に向けて FY2025 を初年度とする中期経営計画を中心に解説しています。本誌を通じて、マクニカの未来の確からしさをご理解いただければ幸いです。

LIMITLESSの進化

2025



未来を描き“今”を創る。

中期経営計画(FY2025～2027)を中心に当社の成長戦略と独自の強みである人財について詳述しています。

2024



よくわかるマクニカのしくみ

半導体・サイバーセキュリティ事業*を中心に当社事業の構造的な強みと成長性、それを支える企業文化を深掘りしています。

* 旧ネットワーク事業

2023



はじめまして、マクニカです

当社が創出する価値と目指す姿、ドライバーとなる人財とチームの強みを紐解き、当社のユニークネスを解説しています。一橋大学の伊藤邦雄名誉教授に寄稿いただいております。

対象期間

FY2024(2024年4月1日～2025年3月31日)

※ 一部、2024年3月以前および2025年4月以降の活動内容も含まれます。

対象組織

マクニカホールディングス(株)、(株)マクニカ、およびその連結子会社

※ 本誌では、特に補足がない限り、上記組織をまとめて「マクニカ」と称しています。

LIMITLESS 2025でお伝えしたいこと

01 | 中期経営計画 (FY2025～2027) >> Strategy

FY2025を初年度とする中期経営計画期間はこれまでの取り組みの専門性を強化していくフェーズとなります。Strategyセクションでは、中期経営計画の資本政策・各事業の戦略・経営基盤強化の取り組みについて解説しています。Vision2030をどのように実現するか、確からしさを感じられるよう、当社の戦略と取り組みの詳細を解説しています。

02 | 価値を生み出す人と組織 >> Human Capital

当社の価値創造の源泉は「人財」です。独自の価値観であるコアバリューを基盤に、当社ならではの行動習慣(実現サイクル)が存在し、ユニークな資質・特性を備えた社員が活躍しています。本報告書では、こうした人財の強みと行動について詳しくご紹介します。今年の統合報告書では、海外メンバーも制作に加わったことで、より多様な視点を取り入れた内容となっており、制作チーム内での活発な議論の様子は、社員座談会として掲載しています。当社社員の日常や価値観を感じていただくことで、マクニカの独自性や成長性について、より深くご理解いただけます。

日英同時公開!

本年より、すべてのステークホルダーの皆さまに対する情報開示の公平性を確保し、国境を越えて一貫性のある企業活動を推進するため、日本語版と英語版の統合報告書を同時に公開しています。今後も、より多くの皆さまに当社への理解と信頼を深めていただけるよう、対話の機会を大切にしながら、企業価値の向上に努めてまいります。

将来への見通しについて

本レポートに掲載されている情報には、当社および当社のグループ各社の業績に関する将来予測の記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標に対して異なる可能性があることにご留意ください。

Contents | 目次

Introduction

- | | | | |
|------------------------|--------------|-------------|--------|
| 1 企業理念 / パーパス / コアバリュー | 2 Vision2030 | 3 変革と挑戦の軌跡 | 5 編集方針 |
| | | 4 数字で見るマクニカ | 6 目次 |

Vision

未来を描き

なぜマクニカはサービス・ソリューションカンパニーを目指すのか？

- | | | | |
|-------------|----------------------|--------------------------------|------------|
| 7 CEO メッセージ | 11 長期経営構想 Vision2030 | 13 Vision2030 を実現するための価値創造プロセス | 14 経営資本 |
| | | | 15 マテリアリティ |

Strategy

“今” を創る。

マクニカはどのように Vision を実現するのか？

- | | | | |
|-------------------------|--------------|----------------|-------------|
| 17 ロードマップ | 22 CFO メッセージ | 27 半導体 | 39 IT・DX 戦略 |
| 18 中期経営計画 FY2025 ～ 2027 | 26 事業別サマリー | 31 サイバーセキュリティ | 43 人財戦略 |
| | | 35 CPS ソリューション | |

Human Capital

価値を生み出す人と組織

なぜマクニカは実現できるのか？

- | | | |
|-----------|--------------------------------|----------------------------|
| 48 コアバリュー | 49 価値創造の根幹 —実現サイクル—
—社員座談会① | 52 実現サイクルを回す原動力
—社員座談会② |
|-----------|--------------------------------|----------------------------|

Sustainability

持続的な成長

マクニカはどのように持続可能な未来を築いていくのか？

- | | | | |
|------------------------|----------------|---------------------|--------------|
| 56 サステナビリティ | 59 従業員エンゲージメント | 63 取締役会議長・筆頭社外取締役対談 | 75 リスクマネジメント |
| 57 環境・サプライチェーンエンゲージメント | 61 DE&I・人権 | 67 コーポレートガバナンス | 79 資本市場との対話 |
| | 62 社会貢献活動 | 73 役員一覧 | 80 社会からの評価 |

Facts & Figures

- | | |
|------------|------------------------------------|
| 81 財務サマリー | 84 LIMITLESS 2025 制作プロジェクトからのメッセージ |
| 82 非財務サマリー | |
| 83 企業情報 | |

表紙について

マクニカが取り扱う半導体をはじめとする先端テクノロジーは、世界を変える可能性を秘めた「タネ」のような存在です。このタネのイメージを、新たなビジュアルアイデンティティとして、表紙やロゴに込めました。





未来を描き“今”を創る—— Vision2030 に向けた変革

代表取締役社長

原 一 将

1995年(株)マクニカ入社。2011年、半導体カンパニーのプレジデントに就任。同時期、自動車分野に着目して専門組織を発足させ、車載営業本部長を兼任。

2018年、イノベーション戦略事業本部長を務め、新規事業の立ち上げを推進。

2019年、当社代表取締役社長に就任。

どでかい社会インパクトを生み出す——“社会課題を解決するマクニカ”

先端技術をみんなのものに。タネまくマクニカ——この言葉には、マクニカの存在意義がつまっています。企業理念である「足下に種を蒔き続ける」やパーパス「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。」にも通ずる私たちの役割——それは、最先端の技術を社会に実装し、みんながその恩恵を享受できるようにすることです。“先端技術をとことん追求すること”、そしてそれを社会に実装することで“明日ではなく今を創ること”、これがマクニカの提供する価値であり、これまでも、そしてこれからも変わらない私たちの使命だと思っています。

私自身、お客さまの経営者の皆さまと面談するなかで、社会におけるマクニカの役割がますます重要になっていると実感することがあります。産業のコメとも呼ばれ、モノづくりに欠かせない半導体のサステナブルな調達、今やあらゆる産業、ひいては国家のデジタル化・自動化を推進する戦略物資です。サイバーセキュリティも、すでにIT部門の課題ではなく、企業の競争力や事業継続性に直結する経営課題となりました。DXやAIは企業の業務改善や効率化にとどまらず、ビジネスモデルそのものを変革し、企業の競争力を強化するための中核的な戦略へと昇華しています。

マクニカは、こうした経営課題に対するソリューションを包括的に提供できるパートナーとして、お客さまの事業の競争力を支える重要な存在となっています。同時に、社会課題の解決にも貢献することで、私たちは“どでかい社会インパクト”を生み出せると確信を持っています。これは、先端技術を追求し、社会に実装してきたマクニカだからこそ社会に提供できる価値だと思いますし、事業の規模が拡大する今、私たちが果たすべき社会的責任でもあります。

求められる役割の変化—— サービス・ソリューションカンパニーへの挑戦と覚悟

マクニカはVision2030でサービス・ソリューションカンパニーになることを目指しています。サービス・ソリューションとは、自社の製品やサービスを開発し、社会に提供・実装することを指し、これまで当社が得意としてきたビジネスモデルをさらに進化させた、新たな価値創出の形です。では、なぜマクニカはサービス・ソリューションカンパニーを目指すのか？それは、“求められる役割の変化”にあります。

これまでのマクニカは、仕入先とお客さまの間に立ち、技術サポートを独自の付加価値として提供してきました。たとえば半導体事業では、お客さまの製品開発・製品設計における潜在的な課題を掘り起こし、それに対して仕入先が開発した技術を最適な形で実装する役割を担ってきました。しかし、近年の急速な社会のデジタル化により私たちの取り扱う半導体やサイバーセキュリティの重要性がますます高まり、仕入先やお客さまがマクニカに求める役割も大きく変化しています。たとえば、私たちが半導体を販売するお客さまからは、従来の技術的支援に加えて、サステナブルな調達を可能とするサプライチェーンのマネジメントまでが期待されるようになりました。また、お客さまがAIやDXを活用する場面においては、「どういったセンサーが最適か」といった製品選定だけでなく、それを使って「どのようにデータを取得し、活用していくか」といったお客さまの現場の状況を踏まえたコンサルティングまでが求められています。つまり、これからのマクニカには、商品に技術的な付加価値をつけて提供することにとどまらず、お客さまが抱える多様な経営課題に対して、私たち自身がサービスやソリューションを提供していくことが求められています。私たちは、現場の実情に即したコンサルティングや、実装支援を通じて、お客さまとともに価値を共創するパートナーであり続けたいと考えています。

ただ、こうした役割の変化は、最先端のテクノロジーとインテリジェンスを持つ当社にとって、相乗効果が高いと考えています。半導体で言えば、世界トップ21社の半導体メーカーのうち、17社の商品を供給しており、圧倒的なインテリジェンスを持っていますし、サイバーセキュリティにおいても、取り扱いの多くが最先端の商材です。こういった技術や知識を組み合わせ、お客さまの持つ幅広い経営課題を解決することができるのは、マクニカにしか提供できない価値と言えます。

また、テクノロジーの進化は、今や社会の在り方そのものを変えつつあります。その実装により社会課題を起点とした新たな市場が次々と誕生し、事業活動そのものが社会課題の解決に直結する時代へと突入しました。言い換えると、経済的価値と社会的価値は、より密接に結びつくようになったと感じます。その中でも、AIは圧倒的な変革の力を持つテクノロジーです。気候変動、医療、教育、

地域課題など、これまで複雑すぎて手をつけられなかった問題に対して、AIは膨大なデータを解析し、最適な解決策を導く力になります。この流れは、私たちマクニカにとっても追い風です。生成AIによる創造的なアイデアの創出、AIエージェントによる業務の自動化・最適化は、単なる効率化ではありません。顧客の課題をより深く理解し、迅速かつ確に答える力を私たちに与えてくれます。たとえば、技術動向の分析や市場ニーズの探索、技術検証のプロセスなど、これらすべてにAIを活用することで、より多くの顧客に、より高品質なソリューションを提供できるようになります。マクニカであればこうしたAIの技術に加え、最先端センサーにより取得できる希少データと組み合わせることで、さらにソリューションの価値を高めることができます。AI×IoT（最先端センサー）により、社会課題の解決に直結する新たな価値を創出すると同時に、マクニカの事業成長にもつながる重要な要素になっています。

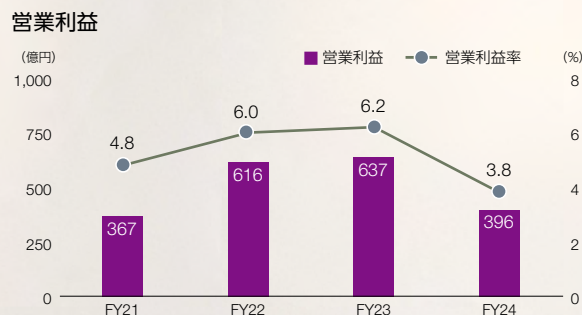
当社のコア事業である半導体やサイバーセキュリティはもとより、CPSソリューション事業は現在の社会課題に真正面から向き合うビジネスです。社会的価値を追求することで経済的価値も高める、そんな世界を目指し、マクニカはサービス・ソリューションカンパニーに挑戦していきます。

成長の土台を築いた3年間と次なる飛躍に向けて—— 前中期経営計画期間の成果と課題

Vision2030に向けた第1ステップである前中期経営計画(FY2022～2024)は、長期的な成長の土台を築く期間となりました。

最大の成果は、半導体事業の飛躍的な拡大とオペレーションの強化です。この3か年においては、当社の仕入先である半導体メーカーの統合により代理店の集約が進み、当社への商流移管が進みました。これは当社が得意とする技術実装力とデマンドクリエーション(需要創出)、幅広い顧客基盤に加え、グローバルカバレッジを持っていることが仕入先からの評価につながりました。特に、当社が注力してきた産業機器・車載市場では、大きくビジネスを拡大し、シェアも伸ばすことができました。また、売上規模の拡大に伴って、オペレーショナルエクセレンスも推進したことで、生産性はピーク時で3～4倍に向上しました。IT・DX投資によって急激な需要増にも柔軟に対応できる体制を築けたことは今後の成長に向けた重要な成果です。また、サイバーセキュリティ事業においても、国内ではエンドポイントセキュリティ関連商品をはじめとして好調に推移し、海外では、子会社のNetpoleonの貢献により、3か年の年平均成長率(CAGR)は2桁成長を遂げました。他にも、技術力に優れた新規ITベンダー27社と代理店契約を締結し、セキュリティを中心とした最先端商材の取り扱いを拡大できたことや、グローバル展開においては、アジアや中東、アフリカにもビジネスを拡大できたことも大きな成果となりました。CPSソリューション事業においても、売上は3か年のCAGRが約33%と成長率は一番大きな伸びを示しました。また、新たな市場へ参入し、ドメインナレッジを獲得していくための最先端商材を獲得できたことや、パートナー数、自社開発のサービス数も着実に増えたことは、長期的なケイパビリティの強化に向けても価値のある成果でした。

その一方、FY2024では営業利益率が低下したことが課題となりました。これは半導体事業において、比較的利益率の高い産業機器市場が中国経済の停滞によって低迷したことが大きな要因です。引き続き、オペレーションやロジスティクスの最適化を進め、市場環境の回復とともに収益性の改善を目指していきます。また、CPSソリューション事業においても、市場の立ち上がりが当初の想定よりも遅く、収益化には時間を要しています。この3か年は先行投資を行ってきたことで、特にスマートシティ/モビリティやスマートマニュファクチャリングは、ソリューションの解像度と再現性は高まってきました。今後は横展開を加速させ、どれだけ拡大できるかが大きなポイントとなります。これに加えて、FY2024に連結したNavya Mobility SASの経営改善にも関与していくことで、CPSソリューション事業全体として早期の黒字化を目指していきます。



ビジネスモデルの変革を加速——新たな中期経営計画の幕開け

FY2025からは、新中期経営計画(FY2025～2027)が始まりました。これはVision2030に向けた第2ステップという位置づけですが、高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルからサービス・ソリューション(SS)モデルへとビジネスモデルを変革していくためには非常に重要な期間と考えています。

この実現に向け、新中期経営計画においては、ビジネスモデル変革を加速させていくための資本政策を公表しました。具体的には500～800億円を成長投資の金額として設定し、そのうちの半分をVADモデルに、残りの半分をサイバーセキュリティ事業とCPSソリューション事業のSSモデルに配分していきます。半導体事業は、前中期経営計画期間でキャッシュを生み出す事業に成長しましたが、事業の持続的な成長とさらなる強靱化を図っていくために、マーケットシェアの拡大を目指します。特にインドや韓国をはじめとするアジアでのシェアを獲得していくために海外でのM&Aを想定した投資を実行していきます。サイバーセキュリティ事業に関しては、SSモデルを浸透させていくにあたって、この3か年は非常に重要な役割を担います。アタックサーフェスマネジメント(ASM)サービスなど、すでに自社のサービス・ソリューションを開発し提供していますが、今後はこれらの機能をさらに強化・拡張し、新たな付加価値を提供していくことが重要となります。SSモデルは一度開発したサービスを複数の顧客に展開できるスケーラブルな収益構造を持ち、事業の成長とともに収益性が高まっていくビジネスモデルです。サイバーセキュリティ事業を中心としてSSビジネスへの成長投資

を実行していくことで、ビジネスモデルの変革とともに収益性の向上を目指していきます。CPSソリューション事業については、第3ステップでの大型投資を見据えた準備を着実に進めつつ、成長の可能性が見込まれる領域には柔軟に投資を検討していきます。

また、この3か年においては、AI関連ビジネスを強化していくことも重要な戦略の一つです。マクニカは創業以来、将来性のある市場とその関連商品を積極的に取り扱う「ひまわり経営」の発想のもとで、成長を遂げてきました。AI市場は今後もさらなる成長が期待され、半導体はますます需要の拡大が見込まれますので、当社としてはデータセンター向けのAIインフラ商材やエッジ系AI商材を中心に取り扱いを増やしています。また、サイバーセキュリティにおいても、AIが意思決定に関わる時代において、AIのリスクに対応し、AIの信頼性を高めるための技術は不可欠となってきます。そのため、マクニカは、これらを安全・安心に活用するためのAIリスク管理ソリューションを強化しています。さらに、最近では、製薬業界向けにリソース不足・ヒューマンエラーを解決するための文章照合AIシステムや、報告書の要約・議事録作成を支援する「おまとめ忍者」などといった業種や業務に特化したサービスも展開しています。これらのAI関連ビジネスを強化していくことで成長するAI市場を取り込むとともに、当社自身においてもAIを活用した新たなサービスを開発していきます。

人の成長とともにVision2030を実現——社長としての役割と責任

私は、社員一人ひとりが自らの可能性に挑み、失敗を恐れずにチャレンジできる環境を整えることが、社長として私が果たすべき役割だと考えています。私自身の経験からも、自由でクリエイティブな発想とそれによる事業成長は、自らが考え、行動し、試行錯誤を重ねる中でこそ生まれるものだと確信しています。マクニカは事業の成長に伴い、組織の規模も拡大してきました。現在、社員数は連結で5,000名を超え、各組織の役割も以前より細分化されています。これは企業としての成長の証であり、自然な流れともいえますが、その一方で、若いうちに挑戦し、成長する機会が相対的に減ってきていることも感じています。マクニカには、社員の自律的な成長を促す「手応えサイクル」(P.43)という仕組みがあります。今のように組織が大きくなったからこそ、創業時からのベンチャースピリッツを忘れずこのサイクルを実践し、社員の成長を加速させ、組織全体の力を高めていくことが重要です。

また、FY2024には、人事制度を刷新しました。背景にあるのは、AIの急速な進化が、働き方そのものを根底から変えようとしている現実です。ルーチンワークはAIに任せ、人間は考えること、創り出すことに集中する。そんな未来は、もうすぐそこまで来ています。だからこそ、社員一人ひとりが脳に汗をかき、クリエイティブに働くことが、これまで以上に重要になります。制度改革はその第一歩です。

そしてFY2025では、さらに一歩踏み込み、行動テーマを通じて社員の自律的な成長と変革を後押ししていきます。「Make Digital Our Force (AI、IT、最先端テクノロジーを使い倒して、力に変えよう)」をテーマに、デジタル技術の徹底的な活用を推進しています。このテーマに込めた想いを象徴するイラストは、千手観音のように千の手を持ち、圧倒的なパフォーマンスを発揮する姿をイメージ

し、最先端テクノロジーを使いこなすことの重要性を表現しています。社員がデジタル技術を徹底的に使いこなし、人にしかできない創造的な仕事に挑戦できるよう、私自身が先頭に立って環境を整えていきます。挑戦する社員の背中を押すのは、私の大切な役割です。そして、そうした挑戦の積み重ねこそが、マクニカの未来をつくっていくと信じています。



そして、マクニカという企業を通じて、広い視野と高い視座を持ち、社会に求められる価値を提供できる人財を一人でも多く育てていくこと。それが私自身の社会的責任であり、最終的なアウトプットだと考えています。Vision2030で掲げるサービス・ソリューションカンパニーの実現は、社員の成長を促し、挑戦の機会を広げるという意味でも大きな意義があります。マクニカは、人の成長とともにVision2030の実現を目指します。

企業価値の真価を伝えるために——共感と信頼を育む対話の実践

Vision2030でサービス・ソリューションカンパニーを実現するためには、ステークホルダーの皆さまとの対話がこれまで以上に重要な意味を持つと考えています。私自身、日々のIR活動においても、マクニカが目指す姿をできる限り解像度高く、丁寧にお伝えすることを心がけています。統合報告書は、株主・投資家の皆さまにマクニカの企業価値を正しく伝えるための重要な対話の一つであり、こうした情報発信を通じて、共感や信頼を育んでいきたいと考えています。昨年の統合報告書では、「よくわかるマクニカのしくみ」をコンセプトに、半導体事業やサイバーセキュリティ事業における構造的な強みを丁寧に解説しました。こうした取り組みに対しては、株主・投資家の皆さまからポジティブなコメントも多く寄せられ、当社に対する理解が深まった手応えを感じています。一方で、これからはマクニカの成長性——すなわちVision2030の実現に向けた確からしさを、いかに伝えていくかがより重要になります。そのため、今年の統合報告書では、「未来を描き“今”を創る。」をコンセプトに、

Vision2030の実現に向けて共感や信頼が得られるよう、わかりやすく表現することに努めました。特に財務諸表には表れないマクニカの資産をお伝えするため、企業文化や人財の強みにフォーカスした人的資本に関するセクションを設けました。制作にあたっては、国内外のプロジェクトメンバーが「なぜマクニカはVision2030を実現できるのか?」という問いに立ち返り、議論を重ねることで、より確度の高い情報を掲載することに注力しました。本誌が、マクニカの真価をご理解いただく一助となれば幸いです。

マクニカでは、創業以来、全社の経営方針を全社員が集まって共有する経営計画発表会(P.59)を開催しています。今年の経営計画発表会では、特別ゲストとして一橋大学CFO教育研究センター長で名誉教授の伊藤邦雄先生にもお越しいただき、私と若手社員とのディスカッションにご参加いただきました。特に、「Culture eats strategy for breakfast. (企業文化は戦略に勝る)」というピーター・ドラッカーの言葉を引用して、企業文化こそが戦略の成否を決定づける最重要要素であるというご指摘は、とても印象に残っています。私自身も日々、こうした価値観・企業文化が社員の行動に自然と表れている場面に立ち会うことがあります。私がお客さまの社長と話している打ち合わせでも、同席している当社社員が私にどんどん発言する姿をみて、お客さまから企業文化をほめられることがあります。これはまさに、シンプル、オープン、フェアを大切にしているマクニカのカルチャーです。戦略の実行力はこのようなところに表れると思っています。

マクニカはこれからも、明るく、楽しく、元気よく、Vision2030の実現に向けて挑戦を続けてまいります。本誌が、皆さまとの共感と信頼を育む対話のきっかけとなり、マクニカの企業価値への理解を深める一助となれば幸いです。今後とも、変わらぬご支援とご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



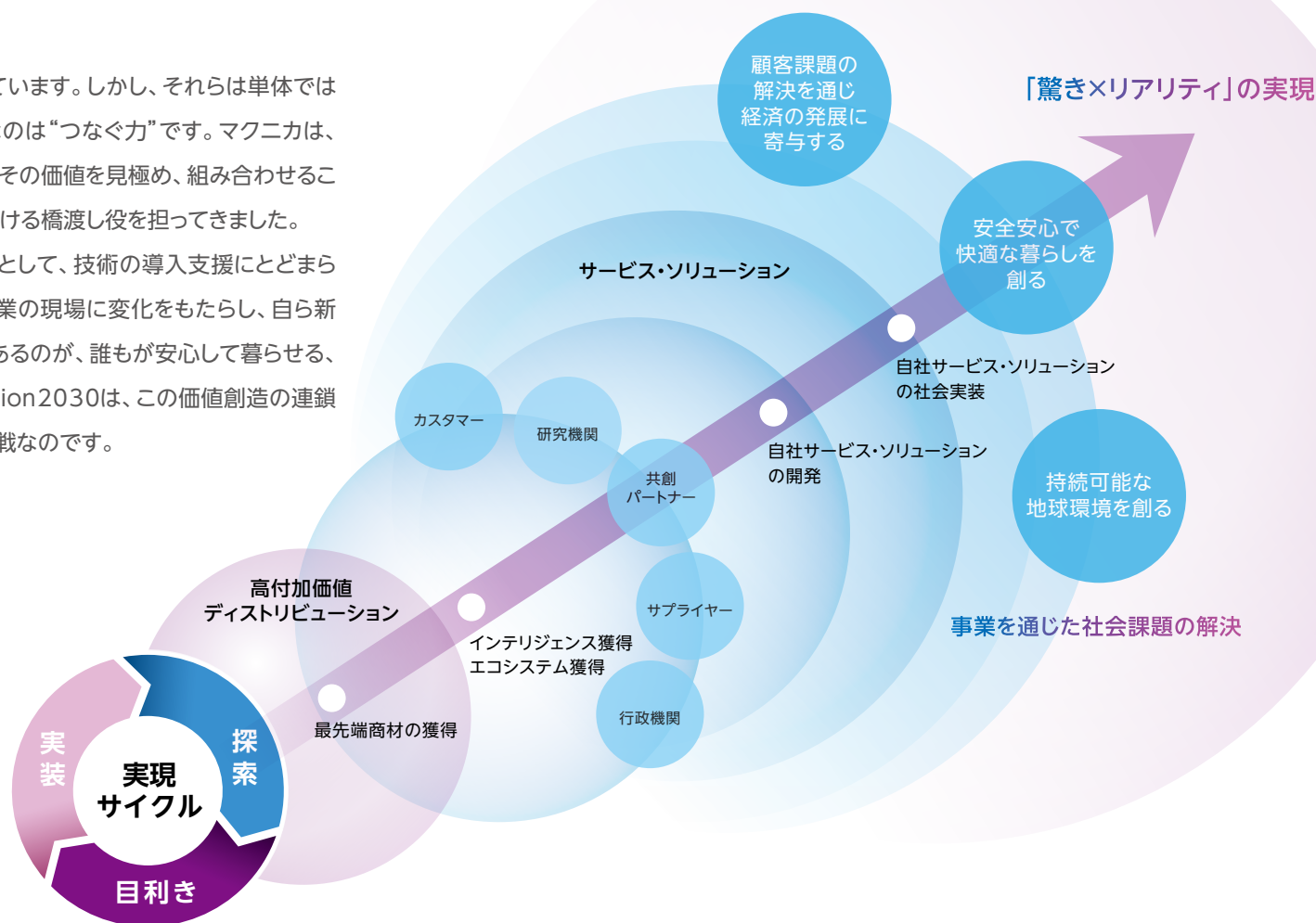
Vision2030

豊かな未来社会の実現に向けて、
世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続ける
サービス・ソリューションカンパニー

未来を描き

世界には、日々新しい技術や知見が生まれています。しかし、それらは単体では十分な価値を発揮できないことも多く、必要なのは“つなぐ力”です。マクニカは、技術商社として世界中の最先端技術を発掘し、その価値を見極め、組み合わせることで、社会や企業の課題に応じて最適な形で届ける橋渡し役を担ってきました。

今後は、サービス・ソリューションカンパニーとして、技術の導入支援にとどまらず、AIやIoTなどを活用して地域の暮らしや産業の現場に変化をもたらし、自ら新たな価値を創造していきます。そしてその先にあるのが、誰もが安心して暮らせる、持続可能で包摂的な豊かな未来社会です。Vision2030は、この価値創造の連鎖を広げ、社会と市場の未来を同時に切り拓く挑戦なのです。



サービス・ソリューションカンパニーを目指す理由

マクニカはこれまで、世界中の最先端技術を開発し、その価値を見極め、最適な形で届ける高付加価値ディストリビューターとして、社会や産業の発展に貢献してきました。技術の目利き力と実装力を活かし、課題に応じたソリューションを提供するその姿勢は、すでに商社の枠を超えた価値を生んでいます。近年では、サプライヤーや顧客企業、研究機関、行政など多様なパートナーから、より深い課題理解と主体的な解決への期待が高まっています。他社の技術の再販ではなく、自らがサービスやソリューションを創り出すことで、より多くの複雑化した社会課題に応えられることを確信しています。だからこそマクニカは、自ら課題を捉え、技術を組み合わせてサービスやソリューションを開発、設計、提供するサービス・ソリューションカンパニーへと進化します。

この変革により、提供できる価値はこれまでの限界を超え、より広く、より深く社会に貢献できるようになります。Vision2030は、その挑戦と未来への意思を示す道標です。

Vision2030が導く、企業価値向上と収益構造の進化

Vision2030は、マクニカの企業価値を次のステージへと引き上げる戦略的な挑戦です。サービス・ソリューションモデルの進化により、営業利益率の向上が見込まれ、ROEの改善を通じてPBRの上昇が期待されます。さらにこのモデルは、市況の変動に左右されにくい安定した収益構造を持ち、資本コストの低減にもつながると考えています。加えて、社会課題の解決に取り組むことで、マクニカ自身と社会のサステナビリティを高め、長期的な資本コストの低減にも寄与します。

Vision2030は、経済的価値と社会的価値の両立を目指す、マクニカの未来への意思表示です。その実現に向けて、既存の高付加価値ディストリビューションの強みを活かしながら、サービス・ソリューション領域への戦略的投資を加速しています。このビジネスモデルの変革は、新たな中期経営計画の中核をなす取り組みです。

Vision2030 | サービス・ソリューションカンパニー

長期経営目標 (2030年)

経済的価値

事業の持続的成長

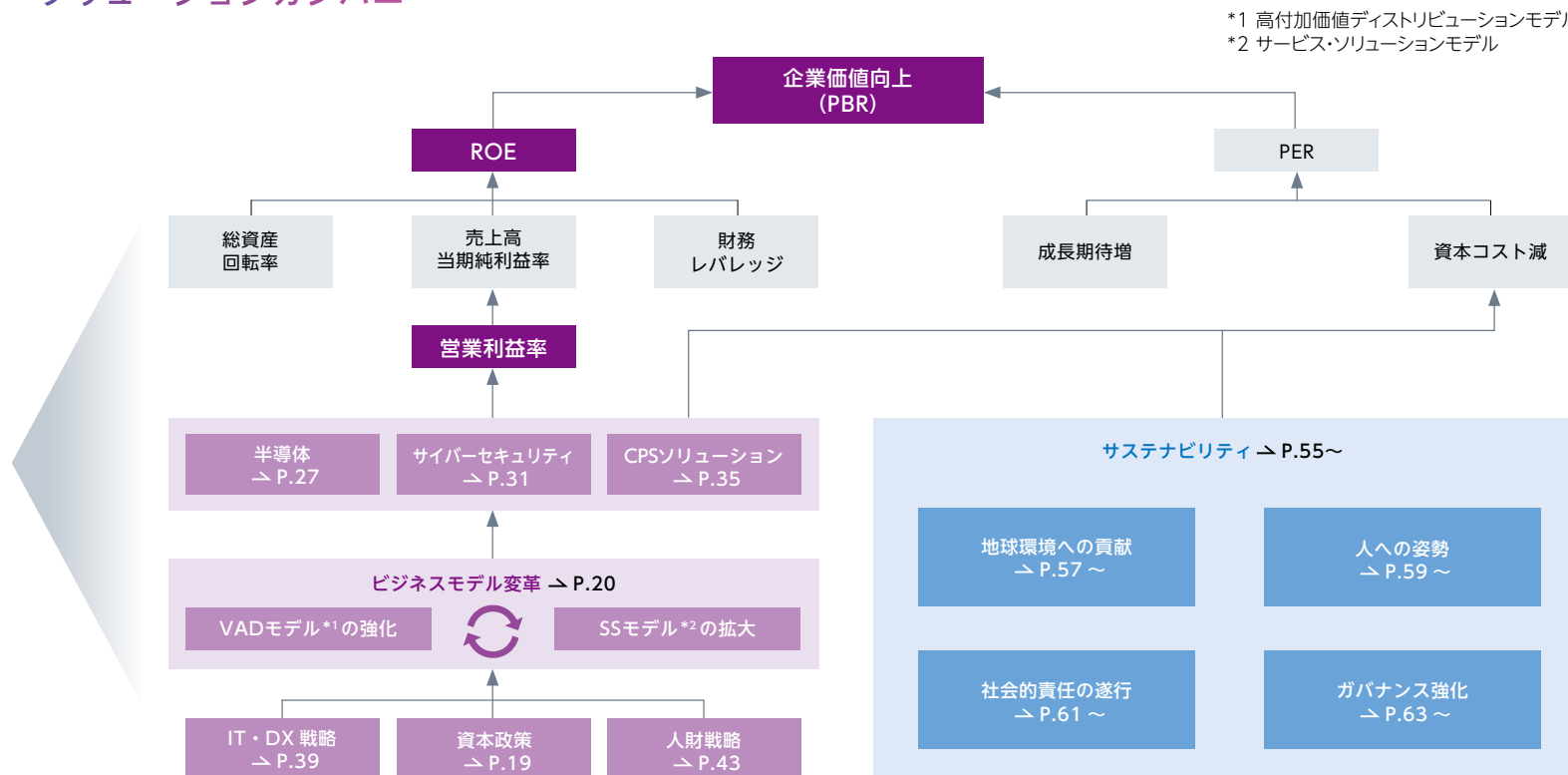
連結売上高	2兆円
連結営業利益	1,500億円
連結営業利益率	7.5%
連結ROE*	15%

※ 連結ROE = 連結親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 連結自己資本 (純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

社会的価値

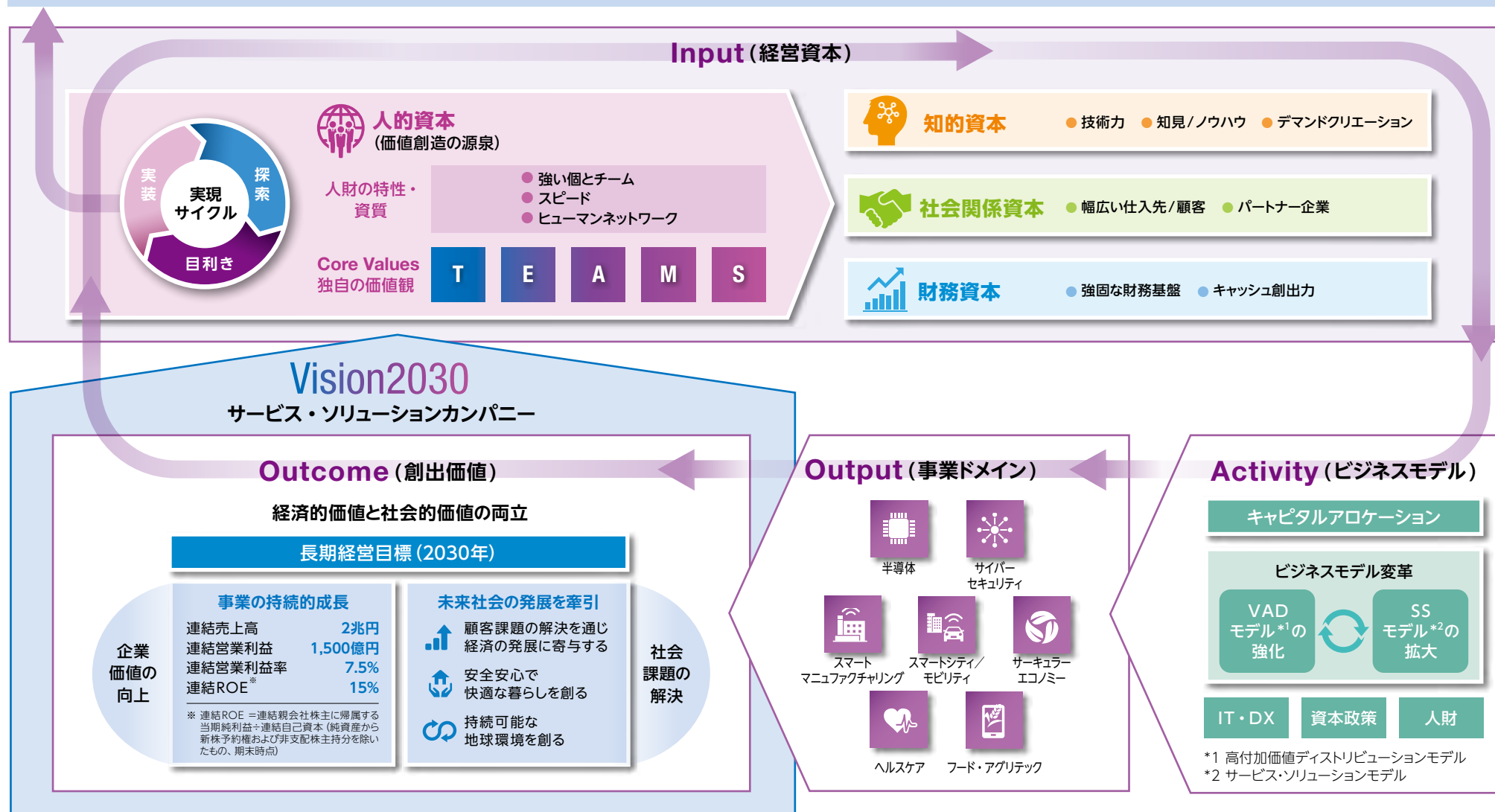
未来社会の発展を牽引

- 顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する
- 安全安心で快適な暮らしを創る
- 持続可能な地球環境を創る



企業理念 足下に種を蒔き続ける

Purpose 変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。



「すべては人に始まり、人に終わる」——創業者の言葉が示す通り、マクニカの価値創造の源泉は人にあります。コアバリューの浸透を通じて育まれた人財の強みと行動習慣は、企業文化とともに、他社には模倣できない独自の競争優位性を形成しています。社員が自然に実践する行動習慣は、コアバリューの体現であり、日々の意思決定や協働の中で再現される「実現サイクル」として根付いています。この行動と人財の特性が相互に作用することで、マクニカは良質な経営資本を継続的に蓄積しています。そして、その蓄積した資本を活かすことで、新たな価値を生み出し続ける組織として進化を続けています。



マクニカグループは、4つのマテリアリティを特定し、事業活動を通じて地球環境や社会・経済発展に貢献することを目指しています。マテリアリティの特定にあたっては、ステークホルダーにとって重要度が高く、かつ当社グループへの経営インパクトも大きい事項に絞り込みました。

半導体やIT・サイバーセキュリティをすべての産業に共通する土台として、将来の産業と技術革新の基盤づくりに貢献しつつ、当社グループの強みを活かせる領域において、事業を通じた社会課題の解決に取り組めます。



マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティ特定にあたり、当社グループでは、網羅性・客観性・独自性を担保するために、下記の4つのステップでマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、課題の重要性の変化や新規課題の出現などを踏まえ、必要に応じて見直していきます。

STEP 1

社会課題の洗い出し

- 解決したい社会課題を抽出、課題の関係性などを整理
- ESG/サステナビリティガイドラインなどを整理

STEP 2

スクリーニング

- SDGsなどの開発目標との整合性の確認
- DXとの親和性によるスクリーニング

STEP 3

評価基準の作成

- 「自社の事業にとっての重要性」と「社会課題の重要性」の2軸で整理

STEP 4

評価・特定

- 作成した評価基準に則り、プロジェクトメンバーが評価
- マテリアリティを特定
- 評価結果における妥当性確認について取締役会へ上程、承認



MACNICA

Strategy

“今”を創る。

マクニカはVision2030の実現に向けて、今まさに変革の真ただ中にあります。本セクションでは、サービス・ソリューションカンパニーを目指すマクニカが中期経営計画 (FY2025 ～ 2027) にて、どのような戦略を描き、どのように実行していくのか、また、それがなぜマクニカは実行できるのかをわかりやすく解説しています。

資本政策、各事業の戦略、IT・DX戦略、人財戦略を通じて、未来を描くだけでなく、“今”をどう創るか。その変革の確からしさと実効性をお伝えします。

ロードマップ

Vision2030という未来のありたい姿からバックキャストし、現在の経営課題と取り組むべき施策を明確化しています。マクニカはFY2030の目標達成に向けて、3段階の中期経営計画を策定しました。FY2022を初年度とする経営資源融合フェーズ、FY2025を初年度とする専門性強化フェーズ、そしてFY2028を初年度とする経営資源統合フェーズです。これらのフェーズは、人的資本・サービス・ソリューション・事業基盤を段階的に進化させるためのステップであり、Vision2030の実現に向けた変革の道筋を描いています。マクニカはこの3ステップを通じて、持続可能な成長と企業価値の最大化を目指します。

Vision2030 実現へのロードマップ

変革の3ステップで 長期経営目標の達成を目指す		FY2022 ~ 2024 ①	FY2025 ~ 2027 ②	FY2028 ~ 2030 ③
CPS ソリューション 事業	開発投資	サービス開発強化	サービス成長加速	サービス統合・安定化
	ポイント	個別サービスの開発	個別サービスの強化とサービス間の連携	標準プラットフォーム化
半導体事業	収益構造 変革	高付加価値商材 開拓	高付加価値商材 拡大	高付加価値商材 安定化
サイバー セキュリティ事業		自社サービス開発	自社サービス拡大	自社サービス 安定化
半導体事業・ サイバーセキュリティ 事業共通	事業強化	最先端商材獲得・グローバル強化・ポートフォリオ拡大		
全社	事業基盤強化	DX 開発強化	DX 普及・開発強化	DX 安定化
	ブランド強化	ブランド育成	ブランド強化	ブランド維持・強化

経営資源融合フェーズ	専門性強化フェーズ	経営資源統合フェーズ
半導体事業で培ったフィジカルの強みとサイバーセキュリティ事業で培ったサイバーの強みを融合させ、新しい事業の種を蒔くフェーズです。事業の種を大きく育てるための仕掛けや資本投下を行い、次のフェーズへとつなげます。	事業を大きく成長させるために必要なケイパビリティをさらに強化しつつ、優れた技術や経営資本をもつパートナー企業と連携していきます。自社サービス・ソリューションに加え、パートナー企業と協業し、注力領域での専門性を獲得します。	各領域で高めた専門性を合わせ、業界における基盤を提供する事業者としての地位を確立します。領域をまたがるサービスやデータの連携を強化して統合を進め、産業界の新たな基準となるプラットフォームの確立を目指します。

経営資源融合フェーズ(FY2022 ~ 2024)の振り返り

中期経営計画 (FY2022 ~ 2024) 期間において、売上高は1兆円を超え、3ヵ年累計の当期純利益はFY2019からFY2021の累計と比べて2.7倍となりました。この成長を牽引した半導体事業は、外部要因による変動があったものの、注力市場である産業機器・車載市場でのビジネスが伸長し、国内外でシェアを大きく拡大しました。また、IT・DX投資により生産性が向上し、スケールメリットを活かせる体制を整備しました。サイバーセキュリティ事業においても、セグメント全体でCAGR22.8%と国内外で大きく成長することができました。自社サービスであるアタックサーフェスマネジメント(ASM)も3年連続で国内市場シェアNo.1を獲得するなど、新たな挑戦も着実に結果が出てきました。CPSソリューション事業は、FY2024の目標値は未達となったものの、先行しているスマートシティ/モビリティにおいて、自動運転EVバスの各市町村での実証実験運行と定常運行において着実にその地域を拡大することができました。

専門性強化フェーズ(FY2025 ~ 2027)の位置づけ

専門性強化フェーズは、Vision2030の実現に向けた中期経営計画の第2ステップに位置づけられており、サービス・ソリューションカンパニーの実現に向けて、ビジネスモデルの変革を加速させることが重要となります。ビジネスモデルの変革にはさらなるケイパビリティの獲得が不可欠です。高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルを活用してドメインレジャやパートナーを獲得し、エコシステムを形成することによってサービス・ソリューション(SS)モデルの開発を推進します。加えて、インオーガニックな投資を通じて、事業領域の拡張を図ります。本中期経営計画では、資本政策(P.19)を明示し、ビジネスモデル変革に向けた成長投資を実行していきます。事業を大きく成長させるために必要なケイパビリティをさらに強化しつつ、優れた技術や経営資本をもつパートナー企業と連携していきます。また、これまでとは異なるビジネスモデルへと変革するためには、変化に対応する経営基盤の構築も必要です。それぞれの機能を強化し、持続的な成長を実現していきます。

中期経営計画 FY2025～2027

専門性強化フェーズ (FY2025～2027)

FY2025から始動した専門性強化フェーズは、サービス・ソリューションカンパニーへと進化するための重要な期間です。各事業戦略と経営基盤の強化を着実に進めることで、中期経営目標の達成を目指します。具体的には、FY2027をターゲットとした中期経営目標として、連結売上高1.4兆円、連結営業利益800億円、連結営業利益率5.7%、連結ROE15.0%の達成を掲げています。

中期経営目標

	FY2024 (実績)	FY2027 (中期)	FY2030 (長期)
連結売上高	1 兆 342 億円	1.4 兆円	2.0 兆円
連結営業利益	396 億円	800 億円	1,500 億円
連結営業利益率	3.8%	5.7%	7.5%
連結 ROE ※1	10.0%	15.0%	15.0%

※連結ROE = 連結親会社株主に帰属する当期純利益÷連結自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

中期経営戦略

全社戦略			経営基盤強化
● Vision2030 に向けた成長投資 ● ビジネスモデル変革 ● AI 関連ビジネスの強化			● 財務戦略強化 ● 人材戦略強化 ● IR 戦略強化 ● ブランディング戦略強化 ● IT/DX 戦略強化 ● コーポレートガバナンス強化
半導体事業	サイバーセキュリティ事業	CPS ソリューション事業	
● 成長国への重点投資 ● 成長市場の継続強化 ● AI 関連ビジネスの強化	● 高付加価値ディストリビューションモデルの拡大 ● 高付加価値運用支援サービスの強化 ● サービス・ソリューションの拡大	● スマートシティ/モビリティ、スマートマニファクチャリングのビジネス拡大 ● サーキュラエコノミー、ヘルスケア、フード・アグリテックの個別強化	

半導体事業の成長戦略

半導体事業は、当社の重要な収益基盤として引き続き強化を図っていきます。米中貿易摩擦などにより不確実性が高まる中、中国市場に特化した個別戦略と、中国以外の成長国への重点投資を並行して進め、グローバルでの事業拡大を目指します。産業機器や車載といった成長市場にも引き続き注力し、特に車載分野では、ソフトウェア化の進展を背景に、車載ソフトウェア市場への対応力を高めるべく、ソフトウェアソリューションの強化を進めていきます。また、AI関連ビジネスについては、全社AI戦略に基づき、データセンター向けAIインフラおよびエッジ系AI商材を中心に、営業体制の整備と事業ポートフォリオの最適化を通じて、持続的な成長を図っていきます。

サイバーセキュリティ事業の成長戦略

サイバーセキュリティ事業では、セキュリティ、データ/AI、アプリケーション、海外の4領域を軸に、事業のさらなる拡大を図っていきます。従来の高付加価値ディストリビューションモデルにおいては、既存商材の拡販に加え、新商材の獲得や、各カテゴリ内でのターゲットセグメント拡大に向けた新規サブカテゴリへの展開を進めていきます。また、ディストリビューションに付随する運用支援サービスの強化にも注力し、これを海外市場にも展開していきます。さらに、サービス・ソリューションの拡大に向けては、自社開発によるオーガニックな成長に加え、M&Aなどを通じたインオーガニックな成長も視野に入れ、ビジネスモデルの変革を加速させていきます。

CPSソリューション事業の成長戦略

CPSソリューション事業は、従来の6テーマからCPSセキュリティをサイバーセキュリティ事業に統合し、5つのテーマに再編しました。スマートシティ/モビリティおよびスマートマニファクチャリングは拡大フェーズに入り、自動運転EVバスや運行管理システム、製造業向けのDXなどの領域で事業を強化しています。サーキュラーエコノミーは成長フェーズと位置づけ、ポテンシャルの高い事業に絞って展開を進めます。ヘルスケア分野では、循環器領域でのディストリビューションを開始し、将来的なデータ活用による価値創出に向けたエビデンス開発を推進します。フード・アグリテックでは、植物工場関連の商材展開と並行して、データビジネスの本格的な構築に取り組んでいます。

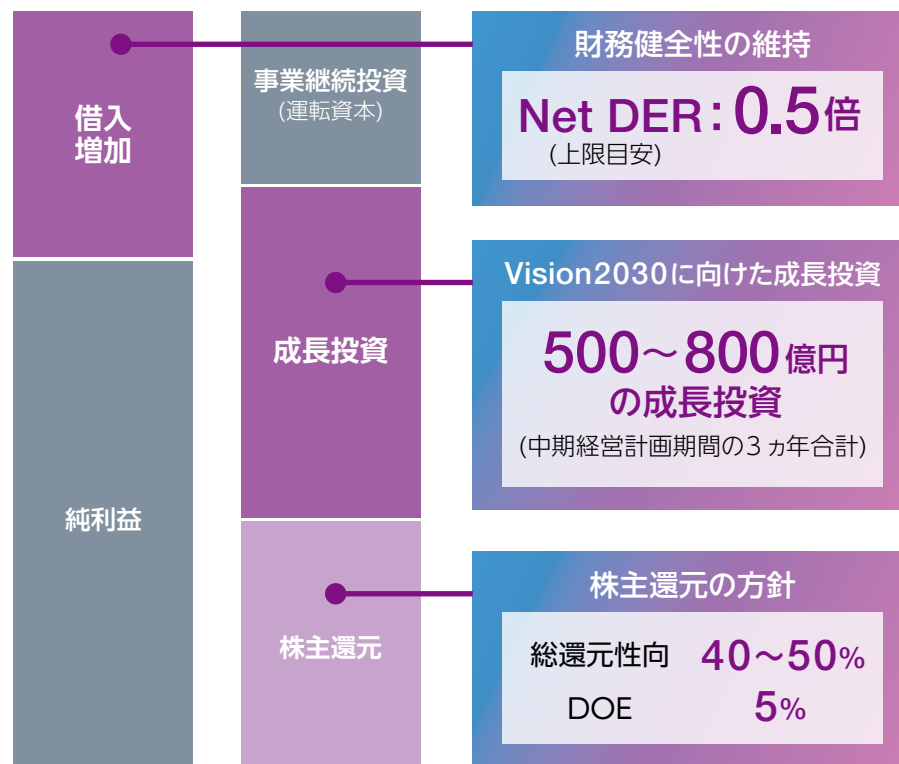
全社戦略

Vision2030に向けた成長投資

成長投資による企業価値の向上を目指して

マクニカは、持続的な企業価値の向上を目指し、成長に向けた投資を中期経営計画 (FY2024～2027) の中心に据えています。この投資は、長期ビジョンであるVision2030の実現に向けたビジネスモデルの変革を支える役割を果たすとともに、営業利益率の改善や市況変動への耐性強化、さらには資本コストの低減といった効果を期待しています。単なる事業拡大ではなく、収益性と安定性を両立させる戦略的な取り組みとして、企業競争力の向上に貢献することを目指しています。

資本政策



財務規律と株主還元の両立を図る取り組み

マクニカは、成長投資を着実に実行するために、財務健全性を維持しつつ資金調達と株主還元のバランスを重視した資本政策を策定しています。具体的には、純有利子負債資本倍率 (Net DER) の上限目安を0.5倍に設定し、適切な財務レバレッジを活用することで、安定した資金運営を可能にしています。また、株主還元の方針としては、連結株主資本配当率 (DOE) 5%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を実施しています。さらに、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向を40～50%の範囲で維持することを目指し、株主価値の向上にも取り組んでいます。

重点分野への投資と将来に向けた展望

マクニカは、FY2025～2027の3年間に、利益および借入枠の増加分から運転資本を差し引いた資金を活用し、500～800億円規模の成長投資を計画しています。この投資は、高付加価値ディストリビューションとサービス・ソリューションの両分野に均等に配分され、主にM&Aを通じて事業強化を図る方針です。国内トップシェアを誇る半導体事業において、北米や台湾の大手ディストリビューターと比べて規模に差があるものの、海外展開には大きな可能性が残されています。

米中貿易摩擦による製造拠点の分散化を背景に、中国以外の成長国での投資機会を模索し、収益性の維持・拡大を図っています。同時にサイバーセキュリティ事業を中心として、関連事業者への投資を通じて自社開発のサービス・ソリューションを強化し、ビジネスモデルの変革を加速させます。

	想定配分	半導体事業	サイバーセキュリティ事業	CPSソリューション事業
サービス・ソリューション	約 50%		ビジネスモデル変革	
高付加価値ディストリビューション	約 50%	持続的成長		

ビジネスモデル変革

FY2025から始動した新たな中期経営計画では、全社戦略の柱の一つとしてビジネスモデル変革を掲げています。従来の高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルに加え、サービス・ソリューション(SS)モデルの拡大を通じて、収益構造の進化と企業価値の向上を目指しています。

VADモデルは、半導体やITソリューションに技術支援や運用支援などの独自価値を付加して提供するもので、マクニカの成長を支えてきた中核的なビジネスモデルです。主に、海外の先端技術を国内やアジアを中心とした市場に導入し、設計開発から品質保証、安定供給までを一貫して支援することで、顧客との信頼関係と収益基盤を築いてきました。

一方、SSモデルは、マクニカが自ら開発したサービスやソリューションを通じて、顧客の課題に対し能動的かつ継続的に価値を提供するモデルです。

Slerやコンサルティングのような役務提供型サービスに加え、自社開発ソリューションの展開により、より高い価値を創出します。SSモデルは、一度構築したサービスを複数の顧客に展開できるスケラブルな収益構造を持ち、事業の成長とともに収益性も高まる仕組みです。これにより、変動費中心のVADモデルに比べて限界利益率が高く、利益率の向上が期待されます。

今後は、半導体事業とサイバーセキュリティ事業におけるVADモデルを収益のコアとしつつ、CPSソリューション事業を含むSSモデルの拡大に注力します。スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリングなどの社会課題解決型テーマを中心に、SSモデルは将来の成長の柱として位置づけられており、VADで培ったドメインナレッジやパートナーシップを活かしながら、オーガニックな成長とM&Aなどのインオーガニックな投資を組み合わせ、収益性の向上とビジネスモデルの進化を加速させていきます。

	VAD モデル (高付加価値ディストリビューション)	SS モデル (サービス・ソリューション)
ビジネスの特徴	技術・運用支援を付加した仕入れ先商品の販売	自社開発サービス・ソリューションの提供
事業領域	半導体事業、サイバーセキュリティ事業	半導体事業、サイバーセキュリティ事業、CPSソリューション事業
収益構造	スケラブル、変動費中心	スケラブル、高い限界利益率
成長アプローチ	オーガニック+インオーガニック(M&A等)	オーガニック+インオーガニック(M&A等)
役割(戦略上)	収益のコア	成長の柱
経営インパクト	安定した経営基盤の構築	利益率の向上、企業価値の持続的成長

AI関連ビジネスの強化

FY2025からの中期経営計画において、マクニカは全社戦略の一つとしてAI関連ビジネスの強化を掲げています。生成AIの急速な進化により、AI市場はかつてないスピードで拡大・変化しており、企業にとっては技術の選定と活用領域の見極めが競争力の鍵となっています。こうした環境下で、マクニカは各事業部門での迅速な対応に加え、全社横断のAI戦略を策定し、当社が持続的に価値を発揮できる領域への集中と、ポートフォリオの最適化を進めています。VADモデルにおいては、半導体事業でのAI関連商材の取り扱いを強化しています。具体的には、生成AIや大規模言語モデルの普及に伴い需要が急増しているデータセンター向けAIインフラ商材、今後の普及が見込まれる製造現場やモビリティ領域でのエッジ系AI商材に注力しています。また、サイバーセキュリティ事業では、自社でAIを活用するためのプラットフォームやAIセキュリティ関連のシステム系AI商材の展開を強化し、領域での専門性を活かした販売体制を構築しています。

一方、SSモデルでは、業界・業務特化型のソリューション開発を進めています。たとえば、小売業向けには店舗からの報告内容を自動で分析するAIソリューション、製薬業界向けには品質保証業務を支援するAIソリューションなど、現場の課題に即したサービスを展開しています。さらに、個社ごとのニーズに応じたカスタマイズ型のAIソリューションも提供しており、顧客の競争力強化に貢献しています。加えて、社内におけるAI活用の高度化にも取り組んでおり、生成AIを活用した業務効率化やナレッジ共有の仕組みづくりを推進しています。これにより、社内外の知見を融合させた価値創出を可能とし、AIを軸としてさらなるビジネスの拡大を目指しています。

	半導体事業	サイバー セキュリティ 事業	CPS ソリューション 事業
SS モデル (サービス・ソリューション)	業種・業務特化型の汎用サービス / 個社向けのソリューション		
VAD モデル (高付加価値 ディストリビューション)	インフラ系 AI 商材 エッジ系 AI 商材	システム系 AI 商材	特化型

経営基盤強化

Vision2030の実現に向けて、変化の激しい事業環境に柔軟かつ迅速に対応するためには、経営基盤の強化が必要不可欠です。財務、人財、IR、ブランディング、IT・DX等、それぞれの機能を戦略的に強化しつつ、グローバルも含めたガバナンス体制の高度化を図っていくことで、持続的な成長を支える経営基盤の実現を目指します。

財務戦略

中期経営計画で示した資本政策をもとに、NetDERを指標とした財務健全性を維持しつつ、将来の成長に必要な自社サービス・自社ソリューション開発のための無形資産への投資やM&A投資を優先していきます。そのために必要な資金は、事業活動による利益と運転資本回転率の改善から生まれるキャッシュ、有利子負債を主体とした資金調達から創出します。株主還元については、DOE5%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、機動的な株主還元的手段として資本効率や市場環境などを考慮のうえで自己株式の取得を実施し、総還元性向40~50%を目指します。

ブランディング戦略

FY2024には「先端技術をみんなのものに。」というキャッチフレーズとともに、新たなブランドコミュニケーションを開始しました。当社ビジネスの最終顧客が消費者に近づく中、一般消費者も対象としたブランディングの重要性が高まり、テレビCMや広告等、メディアリレーションを強化しています。今後はブランディング・マーケティング活動をより戦略的に実行する中で社会におけるプレゼンスを高めるとともに、マクニカの認知拡大・理解向上を目指すことでグループ全体の企業活動にも貢献し、企業価値の最大化を図っていきます。

人財戦略

マクニカでは、「すべては人に始まり人に終わる」という創業以来の大切な考え方を、具体的な打ち手に反映しています。FY2024からは、Vision2030実現に向けて変化への対応能力を高めるために、社員が自律的に成長できるような人事制度や報酬体系に刷新しました。FY2025からは人的資本への投資を拡充し、社員の育成・成長を支える手応えサイクルとも連動した人財育成体系へアップグレードを図っています。また、強い会社づくりアンケートの結果をもとに、各部門が自律的に改善に努めているほか、社員と経営陣との密なコミュニケーションを大切にして、信頼関係の構築と人的資本の最大化を図っていきます。

IT・DX戦略

前中期経営計画期間では、全社DXを支える共通基盤Digital Execution FactoryやMacnica Common Service Platform (MCSP)の整備、基幹システムの国内導入や海外展開、生産性向上に向けた新技術の導入、安全で柔軟な働き方を支えるゼロトラスト環境の構築などを推進しました。本中期経営計画では、これらの基盤を拡張し、事業・コーポレート部門と連動した“ITエコシステム”の確立を目指します。さらに、社外パートナーとの連携やグローバルサポート体制の構築を通じて、Vision2030の実現を支援していきます。

IR

前中期経営計画期間では、統合報告書の発行やIRウェブサイト刷新などの情報開示の拡充、海外機関投資家との接点の強化など、積極的なIR活動を推進してきました。その結果、投資家との面談機会が大幅に増加し、当社業績の伸長や半導体関連銘柄への注目も追い風となり、市場からの評価が着実に向上しました。今後は、株主・投資家の皆さまとの対話機会をさらに拡充するとともに、開示コンテンツの質と量の両面での強化を図ります。加えて、中長期的な成長戦略や非財務情報の発信にも注力し、企業価値のさらなる向上と信頼性の高い情報開示体制の確立を目指していきます。

コーポレートガバナンス

当社は健全な対立構造を築くことによる執行と監督のダイナミクスを活用すべく、2024年6月に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更しました。また、2025年6月には、社外取締役が過半数となるよう、取締役会の構成を変更し、筆頭社外取締役を設置しました。Vision2030の実現に向けて、取締役会は、当社が重要視する戦略、人財、リスクマネジメントにフォーカスした議論を中心に監督体制を強化するとともに、ステークホルダーの皆さまに対して経営の透明性を高めることで、コーポレートガバナンス体制をより一層強化していきます。



大河原 誠

取締役 常務執行役員
(株)マクニカ フィナンシャル本部長

成長投資と株主還元の両立を実現し、企業価値の最大化を図る

FY2024の振り返り

成果と課題の両面を見据えて

FY2024は、サイバーセキュリティ事業(旧ネットワーク事業)が国内外で好調を維持し、同事業の売上が前年比27%増と大きく成長しました。半導体事業は市況の悪化により厳しい局面を迎え、全体では成長と課題が交錯する1年となりました。特に、期初に期待していた半導体市場の回復は下期に入っても実現せず、主力である産業機器向けをはじめ、収益性の高い分野の不振が利益にも大きく影響しました。

その結果、FY2024の連結売上高は前年比でほぼ横ばいの1兆342億円となりましたが、利益面ではすべての項目が前年を下回り、増収減益という決算となりました。

利益圧迫の要因には、Navya Mobility SAS(以下、Navya)およびグローセルの連結子会社化に伴う販管費の増加も含まれます。Navyaについては、現在、自動運転レベル4向けソフトウェア開発を中心とした先行投資の段

階にあります。同社は、自動運転バスの開発を軸に、運転手不足といった社会課題の解決に資するソリューションを提供しており、複数の自治体において実証実験や定常運行が行われています。私たちは、同社を中長期的な成長を見据えた投資と位置づけています。

グローセルの連結子会社化に関しては、在庫の積み増しや利益率の低下など、短期的には影響がありましたが、マクニカが求めていた人的資本、特に技術人材を確保できたことで、新たな事業拡大の可能性が広がっており、比較的早期に事業競争力の強化につながると見込んでいます。

このように、FY2024はサイバーセキュリティ事業の力強い成長があった一方で、半導体事業では、市況の悪化や連結子会社化による一時的な影響など、多くの課題と向き合う年となりました。しかしながら、半導体事業には依然として大きな成長余地があるうえ、積極的な人財採用やIT投資など将来を見据えた取り組みも着実に進めており、中長期的な成長に向けた重要な布石を打つ1年だったと捉えています。

FY2024 業績ハイライト (単位：億円)

	FY2024 実績	前年比		FY2025 計画	前年比	
売上高	10,342	+55	(+ 1%)	10,500	+158	(+ 2%)
半導体事業	8,803	△ 276	(△ 3%)	8,830	+27	(+ 0%)
サイバーセキュリティ事業*	1,539	+330	(+ 27%)	1,670	+131	(+ 9%)
営業利益	396	△ 241	(△ 38%)	420	+24	(+ 6%)
半導体事業	263	△ 303	(△ 54%)	241	△ 22	(△ 8%)
サイバーセキュリティ事業*	133	+62	(+ 88%)	179	+46	(+ 35%)
親会社株主に帰属する当期純利益	253	△ 228	(△ 53%)	270	+17	(+ 7%)
営業活動によるキャッシュ・フロー	242	△ 157	(△ 39%)	-		-

(注) 1. 報告セグメントにおいては、CPSソリューション事業の数字は、半導体事業、サイバーセキュリティ事業*に含まれております。*旧ネットワーク事業

2. FY2024実績における平均為替レート=¥152.60/USD

中期経営計画 (FY2022 ～ 2024) の振り返り

中期経営計画 (FY2022 ～ 2024) の3年間を振り返ると、業績は当初の計画を大幅に上回りました。売上高は1兆円を突破し、当期純利益は前中期経営計画 (FY2019 ～ 2021) の累計比で2.7倍に達しています。特に、半導体事業においてはシェアを拡大することで市場成長を上回るスピードで成長し、国内外でのプレゼンスを一層高めることができました。サイバーセキュリティ事業についても、国内セキュリティ製品市場において、大きくシェアを伸ばし、海外においても、進出国を拡大することができました。また、CPSソリューション事業においても、スマートシティ/モビリティやスマートマニュファクチャリングを中心に売上が成長しました。さらには、積極的なIR活動を推進するとともに、自社株買いの実施や増配を通じて、株主還元も強化した結果、資本市場からのマクニカに対する評価も着実に変わってきた3年間だったと思っています。

FY2025の見通し

市況を見極めた柔軟な対応

FY2025に向けては、サイバーセキュリティ事業では、これまでの先行投資が成果を上げ始めており、引き続き高い成長が期待されます。一方、半導体事業では、半導体市場の回復を緩やかに見込みつつも、過度な楽観は避け、着実な成長へとつなげるべく、機動的な戦略を準備しています。引き続き、国内外でのシェア拡大を推進しながら、海外M&Aの実行も視野に入れています。特に、現在のこのような調整局面では、良質な案件を相対的に有利な条件で獲得できる可能性が高まっているため、状況に応じて柔軟かつ迅速な意思決定を行っていく方針です。

加えて、FY2025では為替や関税といったマクロ環境の変動にも引き続き注意が必要です。関税については、直接的な影響は限定的であるものの、顧客企業の事業活動から間接的な影響が及ぶ可能性があります。とりわけ、米中間の通商摩擦が再燃するリスクは、顧客の生産や販売計画に波及する恐れがあるため、慎重なモニタリングを継続しています。

こうした不確実性を踏まえ、FY2025の年度計画においては半導体市況の回復は限定的との前提で設定しました。厳しい市況の中でも柔軟に対応しシェアを拡大していくことが課題の1年になると考えています。

今後も、サイバーセキュリティ事業の安定した成長を着実に進めるとともに、半導体事業においても国内外の成長機会を的確に捉え、様々な施策を講じていきます。また、CPSソリューション事業に関しては、引き続き探索・育成フェーズにあることを踏まえ、将来に向けた成長の芽を見極めてまいります。

新中期経営計画とキャピタルアロケーション

成長投資と株主還元の明確な指針

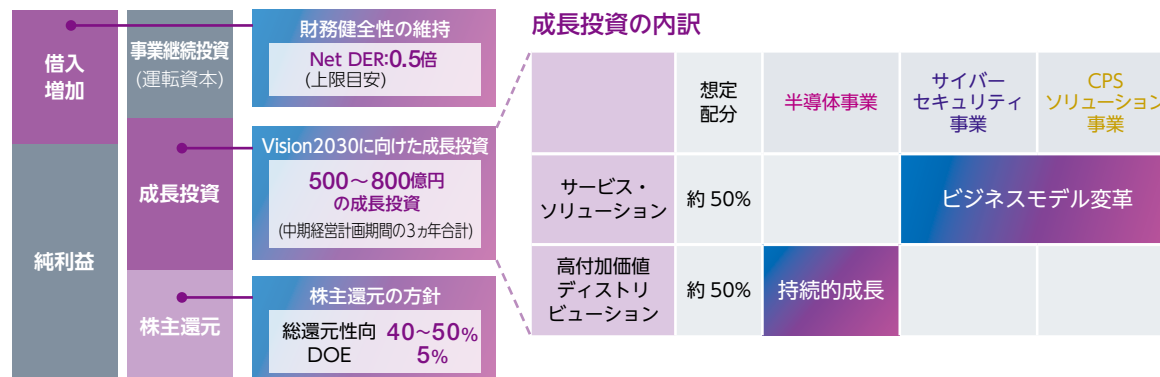
FY2025からスタートした新たな中期経営計画では、成長戦略と財務戦略の両立をより明確にするため、キャピタルアロケーションの基本方針を定量的に示しました。本中期経営計画においては、株主還元の方針として、DOE5%程度として安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、総還元性向40～50%を目指していきます。成長投資については、500～800億円規模の投資を見込んでおり、株主還元と成長投資のバランスを明示することで、経営の透明性と戦略の一貫性を一層強化しています。

成長投資の内訳としては、高付加価値ディストリビューション (VAD) モデルとサービス・ソリューション (SS) モデルの両分野に対して、均等に配分する方針を掲げています。現在のコア事業となっている半導体のVADについては、海外でのシェア拡大に向けて事業の持続的な成長を目指すための投資を行っていきます。一方で、サイバーセキュリティ事業とCPSソリューション事業については、ビジネスモデルの変革を加速させるため、SSモデルへの投資に注力していきます。特に、サイバーセキュリティ事業は、すでに一定の成長基盤が整いつつあり、今後は自社開発のサービス・ソリューションを強化するための投資を実行していくことでさらなる利益率の向上を目指していきます。また、CPSソリューション事業については、今期から始まる3年間を本格的な投資に向けた“準備の期間”と捉えています。スマートシティ/モビリティやスマートマニュファクチャリングを中核としつつ、事業化の可能性を見極めながら、リスクを考慮した慎重な展開を進めていきます。

財務規律の観点からは、純有利子負債資本倍率 (Net DER) を初めて明示し、上限目安として、0.5倍を設定しています。これは、財務健全性を維持しながらも、一定のレバレッジを活用し、より積極的な成長投資を実行していく意思の表れです。

そして、中期経営計画 (FY2025 ～ 2027) では、連結売上高1兆4,000億円、連結営業利益800億円、連結営業利益率5.7%、連結ROE15%を目標としています。この目標を達成していくためにも各事業の成長戦略と財務戦略を緊密に連動させた資本政策を実行することがカギとなります。また、私自身がCFOとしてこの資本政策を中心に各施策の実行・モニタリングをしていくことで、中長期的な企業価値の向上へとつなげてまいります。

資本政策



ROE改善に向けた収益性の向上

営業利益率に対するこだわり

資本効率を高めるうえで、マクニカは連結ROEの改善を重要な経営指標の一つに位置づけています。FY2024の連結ROEは10.0% *となり、かつての20%水準からは低下しましたが、中期的には15%の水準への回復を目指しています。

連結ROEを高めるためには、利益の質と水準を向上させることが不可欠であり、その中核となるのが営業利益率の改善です。マクニカはVision2030の長期経営目標の中で営業利益率7.5%の実現を掲げており、これはROE15%という目標に対する“裏付けとなる数字”でもあります。従って、現状のマクニカにおいては、営業利益率を高めていくことにとことんこだわり、全社一丸となってこの数値の達成に取り組んでいきます。

具体的には、半導体事業は引き続き収益基盤の柱としての役割を担い、安定的な収益と資金創出を拡大していきます。この領域における営業利益率の実力値はおおよそ5%前後ですので、全社的に見れば、大幅な押し上げには直結しないものの、事業の拡大による規模の経済を活かして、企業価値全体の底上げに貢献しています。

一方で、サイバーセキュリティ事業においては、すでに2桁台の営業利益率が視野に入っており、さらなる収益性の向上が期待されます。過去数年間にわたって人財への先行投資を行ってきた成果が、FY2024において顕在化し、営業利益率の改善につながっています。引き続き、高い市場成長が見込まれるサイバーセキュリティの領域においては、当社が得意とするソーシングや目利き力を活かして利益率を高めていくほか、自社サービスや自社ソリューションの開発・提供を通じて、さらなる収益性の向上を目指していきます。

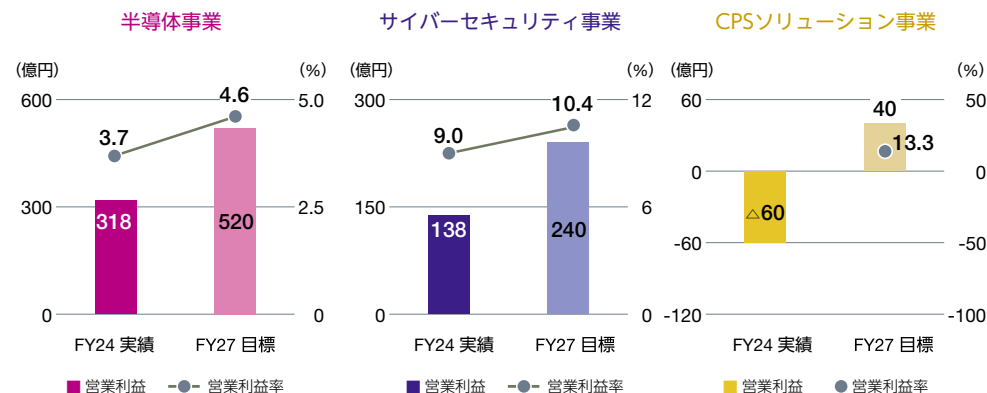
そして、2030年の収益構造において鍵を握るのがCPSソリューション事業です。この事業は現時点では赤字が続いているものの、半導体やサイバーセキュリティの事業と比較して、高い利益率が見込まれており、将来的には全社の営業利益率を底上げする役割を担うと位置づけています。FY2027には営業利益40億円を目標として掲げており、スマートシティ/モビリティやスマートマニファクチャリングといった分野を中心に、事業を拡大させることで黒字化の実現を目指していきます。

また、自社株買いについても、総還元性向を鑑みながら機動的に活用する考えです。配当を基本としながらも、成長投資とのバランスや投資機会の動向に応じて、柔軟な株主還元を実現していきます。こうした取り組みを通じて、株主への適切なリターンを確保するとともに、資本効率の向上にもつなげていきます。

連結ROEの改善には、こうした複数の事業ポートフォリオをバランスよく組み合わせ、それぞれの強みを最大限に活かすことが不可欠です。短期的な利益追求に偏ることなく、中長期的な企業価値の向上を見据え、戦略的かつ一貫した取り組みを進めてまいります。

*連結ROE＝連結親会社株主に帰属する当期純利益÷連結自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

セグメント別営業利益



(注) 半導体事業、サイバーセキュリティ事業において、CPSソリューション事業の数字重複を除いたものを記載しております。

資本効率を高める“仕組み”づくり

事業部門と財務部門による現場主導のリスクコントロール

マクニカの財務戦略の根幹には、資本効率を高めるための仕組みと、それを現場に浸透させるための対話があります。とりわけ、当社の中核ビジネスである半導体事業は、仕入・販売のサイクルが長く、在庫、売掛金、為替、与信判断など、常に多様なリスクが伴うビジネスです。したがって、事業部門と財務部門が一体となって運営されることが不可欠であり、現場主導のリスクコントロールが財務戦略の成否を左右します。

たとえば、過剰在庫や長期売掛金の抑制といった運転資本の管理や為替リスクの回避の基本は、現場の一人ひとりがその重要性を理解し、日々の業務において実践できてこそ意味があります。だからこそ、財務部門には単なる指示系統を担うのではなく、現場に寄り添う“伴走者”としての役割が求められているのです。そのため、専門用語をできるだけ排除し、平易な言葉で説明することや、ビジュアルを多用して直感的に伝える資料づくりなど、伝え方そのものに配慮することも、財務部門の重要な責務と捉えています。

また、社内の文化としても仕組みで動かすことを重視しています。つまり、属人的なノウハウに依存せず、誰もが同じ判断基準で業務を遂行できる環境を整えることによって、組織全体としての資本効率を持続的に高めるという考え方です。マクニカはこれだけ規模が大きくなった今でも、経営計画発表会や部門会議等の場で、全社の方針や部門の方針を現場まで伝える取り組みを重要視していますが、このような活動を徹底して行ってきたからこそ、それぞれの部署やチームが自律的に取り組むこ

とができるのが会社としての特徴です。こうした取り組みは今後マクニカがグループ全体での一体運用を目指す中で、さらに重要性を増すテーマでもありますし、私たち財務部門は、資本効率という概念を単なる財務指標ではなく、グループ全体に組織の習慣として根付かせていくことを目指しています。そのためには、財務部門と現場との間に信頼関係を築き、丁寧な対話を重ねることが不可欠です。これからも、現場の視点に立った伝わる財務を実践することで、企業全体の価値創造力をさらに高めてまいります。

IR活動と投資家との対話 強みと成長性を伝えるコミュニケーション

中長期的な企業価値の向上を実現するにあたっては、資本収益性(ROE)を改善することに加え、資本コストの低減も重要な要素となります。そのために、当社では投資家との対話や情報開示の拡充など、IR活動も継続的に強化しています。特に投資家との対話については、CFOとしての重要な職責の一つであると同時に、当社では社長自らが国内外のIR活動に積極的に関与していることが、大きな特長となっています。トップマネジメントが前面に立ち、誠実かつ丁寧に事業戦略や財務方針を語ることで、投資家の皆さまとの信頼関係を築き、中長期的な支持につなげています。また、投資家の皆さまとの面談の中で特に意識していることは、マクニカの強みや独自性を、論理的かつ具体的に伝えることにあります。半導体商社・ITディストリビューターという立ち位置は特に海外投資家にとっては馴染みのないビジネスですが、マクニカの構造的な強みをお伝えすることで、投資家の皆さまにも一定のご理解をいただけている手応えはあります。たとえば半導体事業においては、グローバルに展開された販売ネットワークと、エンジニアを中心とした高い技術力によって、仕入先から高い評価を得られています。このことは、当社が担う価値の大きさを物語っており、国内外の主要な半導体メーカーから「なくてはならないパートナー」として認識されている事実が、その証左といえるでしょう。また、サイバーセキュリティ事業では、ヒューマンネットワークを活用したソーシングとスピーディーな市場への導入がマクニカの競争優位性です。業界動向を先読みし、グローバルに製品を探索・評価し、日本市場に迅速に届けるといった一連の機能は、他社にはないユニークな価値として高く評価されています。

一方で、CPSソリューション事業に関しては、まだIR活動で十分に伝えきれていない部分があると認識しています。現時点では実績の積み上げが必要なフェーズにありますが、今後は導入事例や成果をより可視化し、投資家の皆さまに具体的なストーリーを丁寧に伝えていく必要があると考えています。特に、社会課題への解決策を提示する可能性を持つ領域であるため、将来性への関心は高く、進捗状況を適切に開示していくことで当社の成長に期待していただけるように改善していきます。

さらに現在は、アナリストによるカバレッジが限定的であることも課題と捉えています。今後は、より多くの証券会社やアナリストとの接点を増やし、当社の理解促進を図っていききたいと考えています。FY2025からは格付けの取得にも取り組み、資本市場における存在感を高めるための基盤整備を進

めています。こうした活動を通じて、より柔軟かつ戦略的な資本構成を構築するとともに、株主・投資家の皆さまに対する透明性を高めていきます。

マクニカのIR活動においては、単なる情報発信にとどまらず、双方向の対話を重視しています。投資家から寄せられる率直なご意見や質問は、経営判断や戦略の見直しにおいても有益な示唆をもたらしており、当社にとって貴重なフィードバックの源です。また、IR資料の表現や構成についても、専門用語を極力使わず、視覚的にわかりやすい資料とする工夫を重ね、直感的な理解を促しています。

今後も、マクニカの強みや成長ストーリーを正しくご理解いただくため、IR活動を継続的に強化し、投資家の皆さまとの信頼関係をより一層深めてまいります。

マクニカの将来性 変化を原動力に、次のステージへ

マクニカは、半導体とサイバーセキュリティという2つの強固な柱に、CPSソリューションという新たな挑戦を加えた三本柱の事業構造により、持続的な企業価値の向上を目指しています。FY2024は、外部環境の影響により一部事業で厳しい局面を迎えましたが、それは「我慢と仕込みの1年」であり、中長期的な成長に向けた重要なステージだったと捉えています。

そして、今期よりスタートした新中期経営計画では、成長投資と株主還元の両立を明確に打ち出しましたが、これは、マクニカがVision2030の実現に向けて、ビジネスモデルを変革していくための重要な指針です。CPSソリューション事業を核としたサービス・ソリューションカンパニーへの進化は、従来の商社という枠組みを超え、新たな価値創造に挑む取り組みでもあります。収益性や効率性の向上に加え、サービス・ソリューション企業として市場からの評価を獲得することで、中長期的な企業価値(PBR)の向上を目指します。さらに、社会課題へのソリューション提供という観点からも、この挑戦は大きな意義を持ちます。経済的価値と社会的価値を同時に創出する“マクニカらしい価値”を、これからも磨き続けていきます。

私自身、マクニカの可能性を日々の業務を通じて実感しており、そのポテンシャルに強い確信を抱いています。投資家の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとともに、変化を原動力にしながら、次なる飛躍を目指して歩んでまいります。今後のマクニカに、引き続きご期待いただければ幸いです。



Segment Highlights | 事業別サマリー

	半導体事業	サイバーセキュリティ事業 (旧ネットワーク事業)	CPS ソリューション事業
ビジネスモデル	主に米国・欧州・日本から世界トップクラスの半導体メーカーの半導体を仕入れ、産業機器・車載市場を中心とした幅広いアプリケーションのお客さまに販売しています。豊富なラインナップ(アナログからデジタルまで)とお客さまのアプリケーションを熟知したエンジニアによる高い技術力でデマンドクリエーション(需要創出)を行い、グローバルな販売・サポート体制を整え、お客さまのニーズに的確に応えています。仕入先に代わり幅広い顧客層に、技術提案・販売・市場情報をタイムリーに提供することで、半導体市場の拡大に貢献しています。	世界中から有効性の高い最先端のデジタル技術を迅速に発掘し、企業や官公庁をはじめとするお客さまに提供しています。いまだ一般には広く認知されていない新たなサイバー攻撃への対策技術や、業務プロセスの変革を促進する革新的なデジタル技術に注力し、それらの価値を市場に対して積極的に啓発しています。 また、技術の導入フェーズにおいては、システムインテグレーター等のパートナー企業と連携しながら円滑な実装を支援するとともに、運用フェーズにおいても、手厚い技術サポート体制を通じて、お客さまのIT利活用的高度化を後押ししています。	CPS (Cyber-Physical System) とは、現実世界(フィジカル空間)に存在する多様なデータをセンサーネットワーク等を通じて収集し、それらをサイバー空間において分析・知識化することで、創出された情報や価値を活用し、課題の解決を図るシステムです。 マクニカでは、スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリングなどの分野において、専門性を活かした独自のソリューションを提供しており、CPSの実装を通じて社会課題の解決と持続可能な価値創出に貢献しています。
売上高推移	(億円) 12,000 6,000 0 8,711 8,682 11,400 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標	(億円) 3,000 1,500 0 1,538 1,668 2,300 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標	(億円) 300 150 0 93 150 300 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標
営業利益推移 営業利益(左軸) 営業利益率(右軸)	(億円) (%) 600 300 0 3.7 3.3 4.6 318 284 520 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標	(億円) (%) 300 150 0 9.0 10.9 10.4 138 181 240 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標	(億円) (%) 60 0 -60 -120 △60 △45 13.3 FY24 実績 FY25 目標 FY27 目標

※半導体事業、サイバーセキュリティ事業において、CPSソリューション事業の数字重複を除いたものを記載しております。

事業別戦略

半導体

代表取締役副社長
三好 哲暢



左から

執行役員 (株)マクニカ クラピスカンパニー プレジデント	伊藤 啓介
執行役員 (株)マクニカ フィネッセカンパニー プレジデント	吉岡 祐一
執行役員 (株)マクニカ テクスターカンパニー プレジデント	千賀 航二
執行役員 (株)マクニカ アルティマカンパニー プレジデント	小林 雄祐

前中期経営計画期間振り返り

前中計期間の半導体市場はコロナ禍後に過去最高水準に達したものの、FY2022中頃から一転、中国経済鈍化により需要の停滞が続きました。FY2024にはAI関連の需要拡大が進み、GPUやメモリ市場が回復しました。そのような中、当社では注力市場である産業機器と車載市場にフォーカスを行い、また、人財拡充を主な目的としたグローセル買収によって新たな商流の獲得もあり、国内シェアが20%に高まりました。ソーシング活動では、パワー半導体やAI関連商材の開拓など、将来の種の発掘も行っています。これらの取り組みにより、半導体事業のFY2021～2024までの年平均成長率(CAGR)は9.1%を達成しており、WSTSによるCY2021～2024の世界半導体市場のCAGR 4.3%と比較し、飛躍的な成長を見せています。

FY2024振り返り

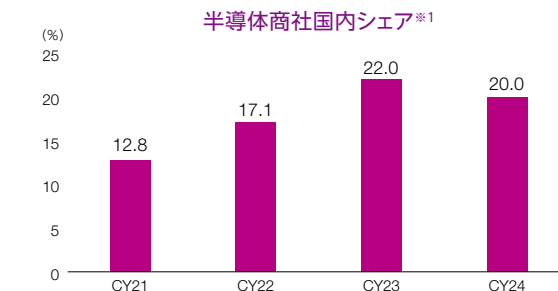
AI関連の需要が市場を牽引する中、当社の取り扱いの少ないメモリ市場が拡大し、主力とする産業機器市場の需要停滞が続いたため国内シェアが22%から20%に減少しました。一方で車載市場向けはグローセルの連結や新規商流獲得などにより前年比41%増と高い成長を実現しました。その結果、売上高は前年比3%減の8,803億円*となりました。このような市況環境が悪い中でも商流獲得を進め、韓国における事業譲受やインドでの事業強化を進めるなど成長投資を続けることで国内外での顧客基盤の拡充を行いました。

* CPSソリューション事業の数字を含めております。そのため、P.26に記載のFY2024実績と数値が異なります。

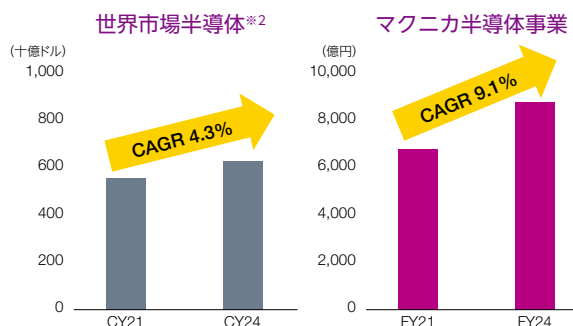
FY2025見通し

FY2025の当社の業績は、年間を通じて産業機器を中心に調整局面が続く、FY2024並みと見込んでいますが、下期からの緩やかな市場回復を期待しています。また、米国の関税政策による直接的な影響は軽微とみております。当社の技術力とグローバルカバレッジの強みを活かし、注力市場である産業機器と車載分野でさらなるシェア拡大を目指し、新中計を着実に進めていきます。

当社のシェア推移

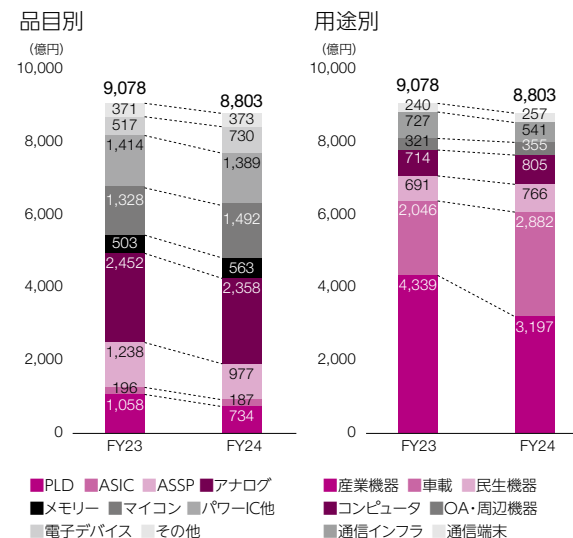


半導体売上成長率



※1 Source : Gartner® 出典・免責等P.83
※2 WSTSデータからマクニカにてグラフ作成

売上高の推移



中期経営計画:半導体事業戦略

半導体事業においては、成長国への重点投資、成長市場の継続強化、AI関連ビジネスの強化に取り組んでまいります。米中貿易摩擦で不確実性が高まる中、中国以外の成長国への投資と中国市場に特化した戦略を並行して進めていきます。成長市場である産業機器と車載については、引き続きグローバルでの成長を目指します。AI関連ビジネスについては、全社AI戦略に沿って、データセンター向けAIインフラ、エッジ系AIを中心に、効果的な事業ポートフォリオ管理を進めていきます。半導体事業は、重要な収益基盤であり、さらなるシェアの拡大と効率化による利益率の改善を行ってまいります。

グローバルシェア拡大

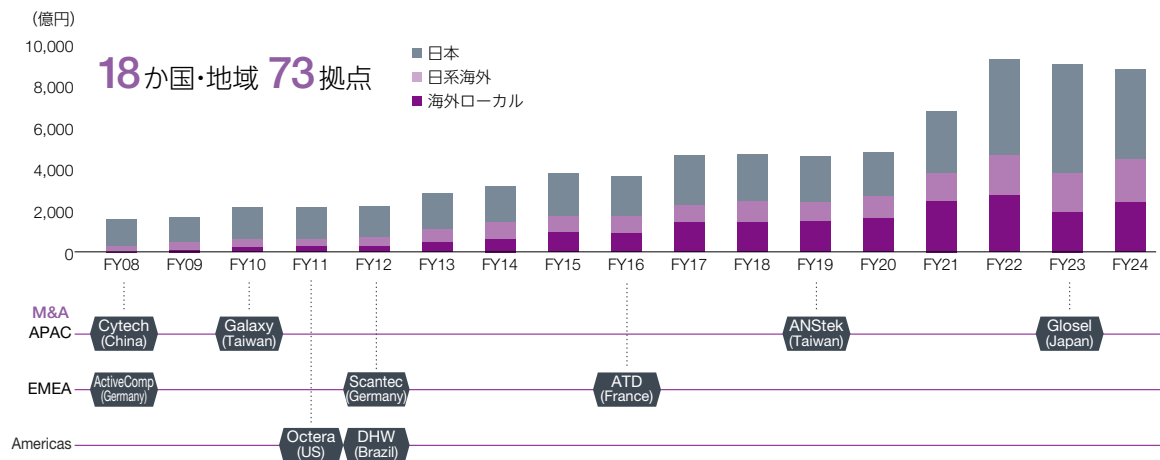
マクニカは日本国内では約20%と大きなシェアを獲得していますが、海外ではシェア拡大の余地があり、特にアジア地域を中心にシェア獲得に取り組んでまいります。

世界の半導体メーカートップ21社のうち17社を取り扱うなど幅広いプロダクトラインナップを持ち、日本・中国をはじめとしたアジア・北米・南米・欧州などのグローバルなネットワークと高い技術力により世界中の顧客に対してサポートが可能です。これらの強みを活かし、FY2027に売上高1兆1,400億円(FY2024～2027CAGR9.4%)という大幅成長に向けグローバルにシェア拡大を推進していきます。

具体的な取り組みとしては、アジア地域の市場ニーズを迅速に捉えながら日本と現地法人との連携による質の高い技術サポートでデマンドクリエーションを行い、顧客からの信頼を獲得し売上の拡大につなげていきます。同様に、これまで日本からの移管ビジネス中心だったヨーロッパ・北米地域においても日本のノウハウを共有し、現地でのデマンドクリエーションを推進してまいります。また、既存取扱メーカーの拡販だけでなく、成長市場である中国向けや、急速に発展するAI向けなどの新規取扱メーカーの獲得もシェア拡大の重要な施策となります。加えて、グローバルネットワークをさらに拡充すべく、市場拡大が期待されるインドやその他成長国でのM&Aを含めた戦略的な投資を実施してまいります。

これらの取り組みにより成長国の需要を着実に取り込みグローバルシェアの拡大を図ります。

グローバルディストリビューション



成長する中国での取り組み

マクニカは、急速に拡大している中国市場への戦略的アプローチを強化しています。近年、中国の半導体メーカーが急速に成長を遂げており、それに伴い、同国製品に対する顧客ニーズも高まっています。こうした市場環境を踏まえ、当社は中国半導体メーカーとの代理店契約を締結し、現地市場における競争力の向上を図っています。これにより、地域ニーズへの迅速な対応が可能となり、プロダクトラインナップの拡充にもつながっています。

今後は、既存取扱商品とのシナジーを意識しながらさらなる市場機会を探るべく、新規中国半導体メーカーの発掘を行うことで、取扱商品の多様化と競争力の向上を積極的に図ってまいります。

Topic プロダクトラインナップのさらなる拡充

マクニカは、世界中の最先端情報を常に探索し、半導体メーカーとの代理店契約を拡充しています。マクニカは、CPU・FPGA・高精度リニアICといった顧客製品の性能を決定づけるコアデバイスを取り扱っており、顧客の製品開発初期から深く関与し、プロジェクト全体を把握

したうえで設計支援を行うことができます。さらに、開発後期に選定されるような汎用的なデバイスも取り扱い、幅広いデバイス提案が可能です。

新規半導体メーカーの獲得では、既存取扱デバイスとのシナジーが見込めるものや、注力する産機・車載市場で需要の高いもの、大きな成長が期待されるAI関連商品などユニークな特徴を持つメーカーを独自の目利きで厳選して獲得しています。半導体メーカーにとっても、マクニカが取り扱うコアデバイスとのシナジーや、広範な顧客基盤と強固な関係性、卓越したデマンドクリエーション力は、大きな魅力であり、マクニカとの代理店契約を拡販戦略の柱と位置づけることが多くあります。

世界TOP21半導体メーカー当社取り扱い

世界 TOP21 半導体メーカー	当社取り扱い
AMD	※ 1、2
ANALOG DEVICES	
BROADCOM	
Infineon	
Intel	※ 1
Marvell	
MediaTek	※ 2
Microchip	
Micron	
NVIDIA	
NXP	
onsemi	
Qualcomm	
Renesas	
Skyworks	
Sony	※ 2
Texas Instruments	
KIOXIA/Western Digital	
Samsung	
SK hynix	
STMicroelectronics	

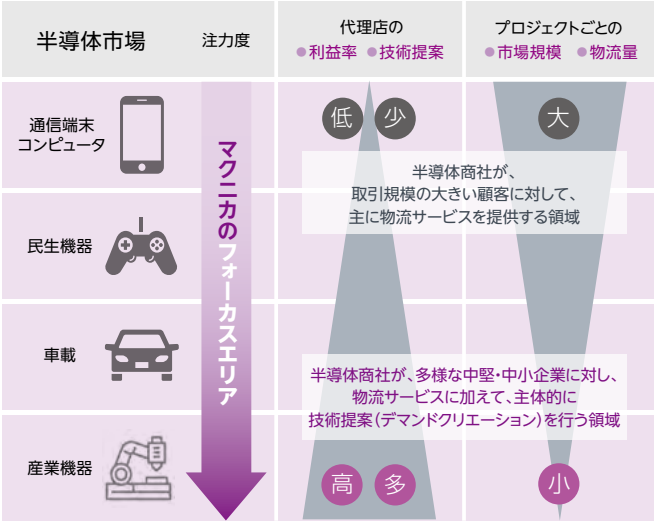
※ 1 FPGA のみ取り扱い ※ 2 海外子会社取り扱い

成長市場である産機・車載市場へのフォーカス

マクニカの半導体事業において産業機器と車載市場は売上構成の約70%を占め、両市場とも継続的な成長が見込まれているため、戦略的に強化を継続してまいります。

産業機器分野は日本市場ではCAGR8.1% (CY2024～2029)と引き続き成長が見込まれる市場であるとともに、対象となる製品もFA・工作機器、半導体製造装置、計測機器、医療機器など、多種多様な製品を擁しており顧客数が多いため、少量多品種の売上となるのが特徴です。IoT化や自動化、省人化が顧客競争力の要素となっており、その実現には最先端の半導体技術が必要不可欠となっております。マクニカはこの市場ニーズに対して170社以上にも及ぶプロダクトラインナップからの情報をフル活用し、最先端商品や技術を紹介することで顧客競争力向上の一助を担います。また、グローバルでの産業機器分野においてはCAGR10.0%(CY2024～2029)と日本市場を上回るペースでの成長が見込まれています。マクニカはグローバルフランチャイズ(複数の国・地域におけるディストリビューション契約の締結)をさらに拡充し日本国内での成功事例を海外展開することによりさらなるシェアの拡大を図っていきます。

高収益・高提案価値を実現するマクニカのフォーカスエリア



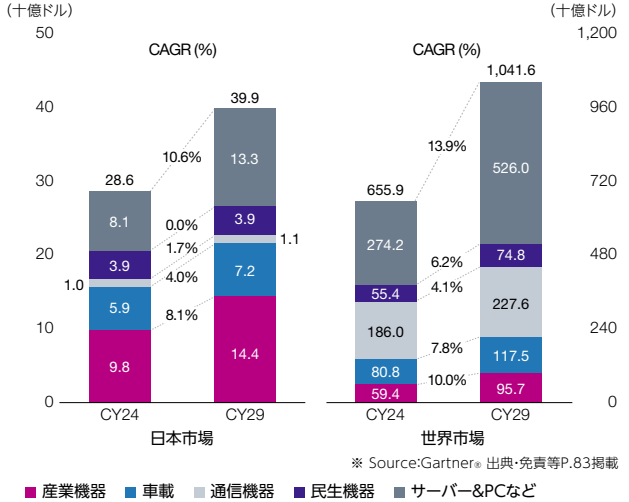
次に、もう一つのフォーカス市場である車載市場は、EV化、車両性能や安全性の向上に伴う半導体搭載数の増加が継続すると見込まれています。マクニカはこれまで得意としてきたアナログ技術に加え、グロースセルとの融合により高いデジタル技術ノウハウを継承し、サポートの幅がさらに広がりました。

今後も、当社の強みを活かして注力市場での取り組みを強化し、顧客の競争力向上に貢献するとともに、当社自身の持続的な成長を目指します。

産業機器分類

産業機器大分類	中分類
FA・工作機械	FA 機器、PLC、産業用ロボット、サーボ、インバーター
半導体・FPD 製造装置	半導体テスター、半導体製造装置、FPD 製造装置
計測・測定機器	計測機器、測定器、分析装置、記録計
医療機器	画像診断装置 (MRI、CT)、生体情報モニター、内視鏡
社会インフラ	鉄道・道路システム、スマートメーター、電力 (発電・送電)
軍事・航空宇宙関連	宇宙開発機器、軍事関連機器、航空機関連機器
金融関連機器	貨幣識別機、POS 関連機器、電子マネー、ATM
ビル・工場設備	昇降機、空調・冷熱設備、照明器具、警報器
業務用放送映像機器	放送局用機器、音響機器、カメラ、大型ディスプレイ
アミューズメント	パチンコ、パチスロ
その他産業機器	電動工具、電源ユニット、UPS、3D プリンター、農機・建機

半導体市場アプリケーション別予測



Topic 車載開発のトレンド変化と車載ソフトウェア戦略

これまで、自動車開発はハードウェア中心に進められていましたが、ADAS (先進運転支援システム) やコネクテッドカー、自動運転技術の発展に伴い、これらを動かすための高性能な半導体とソフトウェア開発の重要性が高まっています。

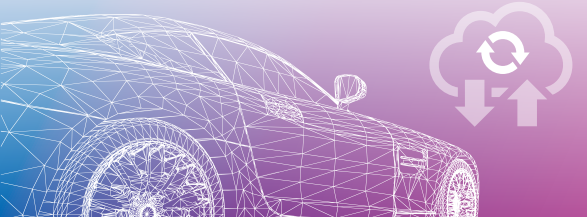
車載ソフトウェアの最新トレンドとして、リモートアップデートの仕組みの標準化が進んでいます。これにより、エンドユーザーへの納車後も既存ハードウェアに対して機能追加や品質改善が可能となり、ユーザーへ継続的な価値の提供が実現できます。この背景から、今後は車載ソフトウェアの競争力が企業の優位性を左右する重要な要素になる見込みです。

開発にあたっては標準ソフトウェアの活用や、アジャイル開発、DevOps^{*}といった開発プロセスを導入することで、迅速かつ柔軟に新機能を市場へ投入していく必要があります。

このトレンドから、従来マクニカが担ってきたハードウェアの技術サポートや安定供給に加え、ソフトウェアの提案や開発支援サービスを顧客に提供することで、車載エレクトロニクス市場の成長に貢献していきます。

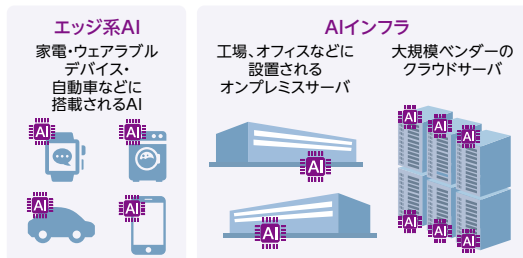
^{*}開発 (Development) と運用 (Operations) という言葉の組み合わせによる造語。システムやソフトウェアの開発・運用の両担当事者が密に連携し柔軟でスピーディーな開発と運用を実現するというコンセプト。

	過去のアプローチ	今後の方向性
性能の決定要素	ハードウェア	ソフトウェア、UX デザイン
開発プロセス	V プロセス	アジャイル・DevOps
ユーザーへの価値提供	完成品 (ハードウェア) のみ	ソフトウェアによる継続的な機能追加、品質改善
半導体商社のサービス	半導体の技術サポート、安定供給	左記+ソフトウェア/AI ソリューション提案、開発支援サービス



AI関連ビジネスの強化

AIの活用は各国の経済を大きく左右するほどの影響を与える時代がきました。企業においても持続的成長に欠かせない取り組みとなっています。全社AI戦略の一環として半導体事業では、データセンター向けAIインフラとエッジ系AIに注力してまいります。



データセンター向けAIインフラビジネス

AIの学習環境では、高速な並列処理が可能なGPUを搭載した高価なサーバーが必要となります。また、学習したAIモデルを推論環境 (AIモデルを使って予測や分類などを行う実行環境) で活用する際には互換性の課題が出てきます。

マクニカでは多くのAIビジネスのサポートをしてきた経験から、開発規模に合わせたコストパフォーマンスの高い最適なデバイスの提案と、互換性の課題を解決するテクニカルアドバイスを中心に、ハードとソフトの連動した技術支援が可能であり、お客さまから高いご評価をいただいています。

AI学習環境の構築にあたっては、最適なシステム構成の検証やAIモデルの動作確認など、様々な技術的検証が必要です。マクニカのAI TRY NOW PROGRAMは、企業が最新のクラウドAI技術を迅速に試せる実証支援プログラムであり、大規模な検証環境、専門的な技術支援、技術教育を組み合わせ、お客さまのAIプロジェクトの円滑な推進を支援しています。

このように、マクニカは企画段階からPoC (概念実証) を経て本格導入に至るまで、AI開発で重要なハードとソフトの連動した技術支援を提供しております。

エッジ系AIビジネス

サーバーとの通信を介さず高速・リアルタイムで処理を行うことが可能なエッジAIは、ウェアラブル端末から建設現場など、幅広い用途での活用が期待されています。マクニカではこうしたニーズに応えるため、開発用のハイスペック品から、量産用のデバイスまで多種多様に取り揃え、すべての開発・製造工程のサポートが可能です。たとえば開発用にはNVIDIA社Jetsonの提供、家電やウェアラブル向けには低消費電力かつローコストなMCUを提案、顔認証・物体検知・自動翻訳などの高負荷なAI処理には、必要となる機能をワンチップ化した高性能SoCを提案するなど様々な提案が可能です。

マクニカの支援はハードウェア提供にとどまらず、AIモデルの設計から実装・最適化までの各プロセスに対する支援ツール提供や、ソフトウェアまで搭載したボックス型コンピュータ、業種・業態に合わせたカスタムエッジAIデバイスの受託開発・完成品提供も行うなど、エッジAI導入のあらゆるフェーズを包括的にサポートしています。エッジAIは主に推論処理を担うため、学習環境で開発されたAIモデルとの互換性が課題となるケースも多く見られますが、マクニカはハードとソフトが連携した技術支援を通じて、こうした課題にも柔軟に対応し、導入の円滑化と運用の安定化を実現しています。

Topic グローバルでの収益性向上に向けたオペレーション変革

半導体事業の収益性をさらに高めるためには、それを支えるオペレーションの効率化が不可欠です。仕入先や顧客、地域ごとに異なる要求を満たしつつ、標準化したオペレーションを行うことで売上拡大によるスケールメリットを得られるようになります。

国内では、これまでも納期回答を自動配信するなどシステム化に取り組んできましたが、今後は「Macnica Customer Portal」を活用した注文書発行機能による受注処理や出荷連絡等の自動配信も検討を進めています。また、今後のさらなる事業拡大に向け、ロジスティクスセンターの自動化や省人化に向けた取り組みを推進していきます。

海外では、グローバルに業務最適化を目指すため国内で使用しているERPシステムの海外展開を進めています。FY2024の米国に続き、FY2025は欧州、その後はアジアへ展開を計画しています。これは災害時等のBCPの観点からも有効な取り組みとなります。

FY2020から本格的に国内半導体ビジネスを中心にSCM (サプライチェーンマネジメント) を導入し、各カンパニーの異なる需給管理の高精度化と標準化も進みました。加えてFY2023から海外子会社がサポートする日系顧客向けビジネスにもSCMを導入、本社側からでもタイムリーに海外得意先の受注・発注・在庫を見ることができるようになったことで、国内と海外のコミュニケーションがよりスムーズになり、仕入先からもご評価いただいています。今後は国内同様に、海外ビジネスについてもオペレーションの標準化を拡大し、Global One Operationを目指していきます。

Topic 国内取り組みの海外展開

グローバルフランチャイズを獲得した半導体メーカーのビジネスにおいては、各拠点でのサポート体制に加え、国境を越えた多様な協業体制を構築しています。

たとえば、Altera社のビジネスでは、マクニカが日本で開発したFPGA開発キットと開発支援セミナーを世界同時に展開し、日本、中国、アジア、北南米の30以上の都市で同一の教材を用いたセミナーを開催しました。また、約40年にわたるPLDの開発サポートを通じて蓄積されたマクニカ独自の技術ノウハウは、AIを活用した機械翻訳により自動で多言語化され、ウェブ上で700件以上の技術情報コンテンツとして公開され、世界中の顧客の製品開発に役立てられています。

このようにグローバルにナレッジとリソースを共有・有効活用することで、ビジネスの高速な拡大とスケラビリティの確保を実現しています。



事業別戦略

サイバーセキュリティ

代表取締役副社長

三好 哲暢



左から

執行役員 (株)マクニカ ネットワークスカンパニープレジデント

小林 雄祐

執行役員 (株)マクニカ グローバル戦略室長

池田 遵

前中期経営計画期間振り返り

前中期経営計画期間(FY2022～2024)におけるサイバーセキュリティ事業は、CAGR22.8%という著しい売上成長を遂げ、FY2024には1,500億円を超えました。この成長を牽引したのが国内における、リモートワークやクラウド利用の拡大に伴うエンドポイントセキュリティと海外事業(売上高543億円、CAGR35%)です。また、将来の成長を支える基盤として、技術力に優れた新規仕入先27社と代理店契約を締結し、取扱商品拡充を図りました。利益面では、人財への先行投資や急激な円安進行等により一時的に利益率が低下したものの、最終年度のFY2024には回復基調へと転じました。

FY2024振り返り

FY2024は、国内外のサイバーセキュリティ市場の拡大を背景に、売上高は前年比27.3%増の1,539億円*となりました。国内では大手企業を中心に、エンドポイントセキュリティの対象が拡大したことにより売上が大幅に伸長し、データ分析やクラウドセキュリティゲートウェイも官公庁や金融機関向け大型案件により大幅に成長しました。加えて、東南アジア地域を中心とした海外事業でも、セキュリティ市場の拡大を背景に大幅に伸長しました。

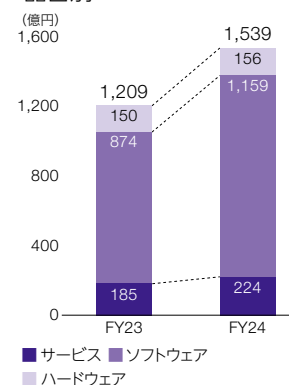
* CPSソリューション事業の数字を重複しております。そのため、P.26に記載のFY2024実績と数値が異なります。

FY2025見通し

FY2025においては、国内外の市場拡大を背景に、サイバーセキュリティ事業は成長を維持し、営業利益率も回復基調が続く見通しです。近年では、セキュリティインシデントやサイバー攻撃による被害の報道を契機に、経営層の危機意識が一層高まっており、より高度なセキュリティソリューションへの投資が進むと見込まれます。マクニカは、高度な技術を備えた商品の拡販と、攻撃者の視点からセキュリティ上の危険を可視化・管理するという需要の高まりを受け、自社のアタックサーフェスマネジメント(ASM)サービスの提供を強化していきます。また、海外においても、急速なデジタル化が進む中、サイバーセキュリティの需要は増加していく見込みです。

売上高

品目別



ハードウェア

ネットワーク機器などのデータセンターなどに設置する物理的な機器のこと。ハードウェアに紐づくライセンスを含む。

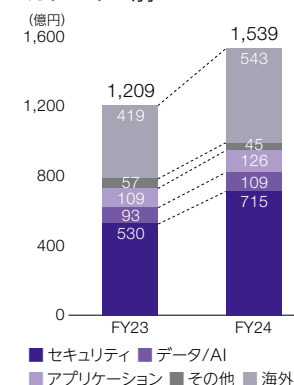
ソフトウェア

業務効率化やデータ管理、セキュリティ対策などを目的としたプログラム。SaaSなどのクラウド型サービスを含む。

サービス

機器の販売ではなく当社が提供するコンサルティングや設計のための支援作業。保守サービス、構築作業などを含む。

カテゴリー別



セキュリティ

ネットワークやデータを不正アクセスや攻撃から守るためのソフトウェアやハードウェア。エンドポイント対策ソフトなどを含む。

データ/AI

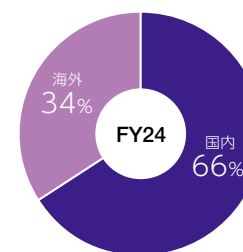
データを収集・処理し、洞察を得るためのツールおよびその関連商品。AIやデータ分析基盤ソフトなどを含む。

アプリケーション

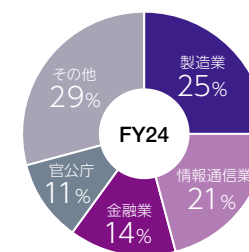
企業の業務プロセスをデジタル技術により補助し、効率化・自動化するためのソフトウェア。クラウドストレージなどを含む。

売上高構成比率

地域別



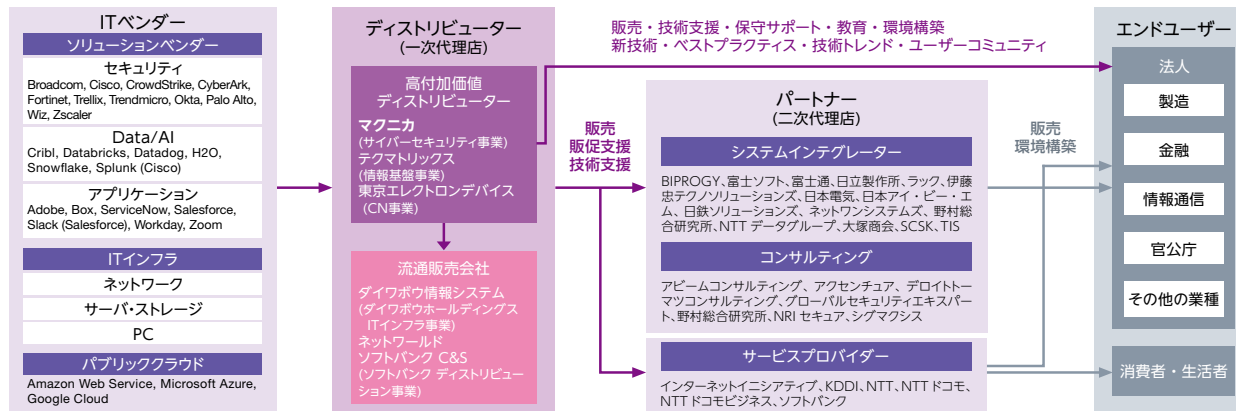
エンドユーザー顧客産業別(国内)



マクニカのビジネスモデルとサイバーセキュリティ市場

高付加価値を生むビジネスモデル

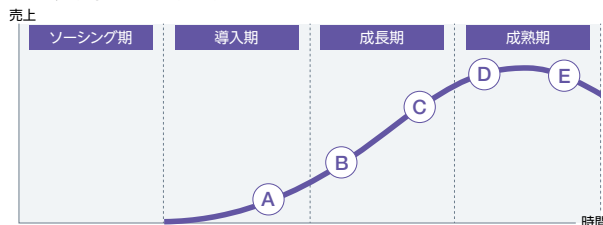
マクニカは、技術的な付加価値を提供する高付加価値ディストリビューター(VAD)としての専門性を活かし、持続的な高成長と安定した収益の両立を実現しています。特にサイバーセキュリティ領域においては、脅威の高度化、IT技術の進化、法規制の強化といった外部環境の変化に対応するため、常に新たな技術が求められています。当社は、世界最先端の技術知見とマーケティング力を融合させることで、顧客に対して高い付加価値を提供しています。エンドユーザーには、最新の脅威トレンドや対策ソリューションに関する情報を提供し、システム構築・運用を担うパートナー企業には、営業支援および技術支援を通じて、効率的な拡販活動を支援しています。さらに、マクニカは各国市場に特化した顧客・パートナーの開拓と技術サポートを担うことで、海外のITベンダーがより効率的かつ効果的に市場展開を進めることを可能にしています。



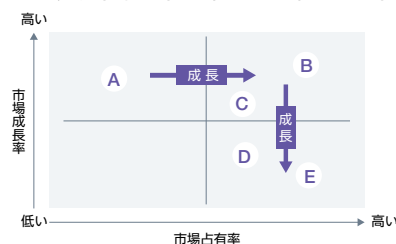
プロダクトライフサイクルとポートフォリオマネジメント

急速な技術の変化に対応しながら持続的な成長を実現するうえで、マクニカはプロダクトごとの競争環境を緻密に見極めた戦略的ポートフォリオ管理を実践しており、大きな成果を上げる原動力となっています。ライフサイクルごとに最適化されたマーケティングの知見と事業基盤を築き上げており、特に市場の成長が加速し競争が熾烈になる前の段階で競争優位を確立しています。ソーシング期には、世界中に張り巡らされた独自の人的ネットワークを駆使して将来性の高い技術を選定し、導入期には先進的なエンドユーザーの課題に深く入り込むことで実践的な知見を積み重ね、さらに成長期には、長年にわたって培ってきたパートナー支援のノウハウを活かし、高成長市場への効率的かつ効果的な販売を推進しています。

プロダクトライフサイクル

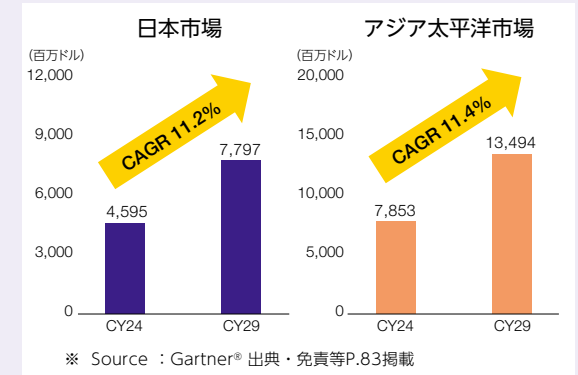


プロダクトポートフォリオマネジメント



Topic 拡大を続けるセキュリティ市場

サイバーセキュリティ市場は、今後も力強い成長が見込まれています。その背景には、ランサムウェアやサプライチェーン攻撃など、巧妙化・多様化する脅威の拡大と防御体制とのギャップがあります。



近年では、暗号資産や匿名通信の普及により営利目的の攻撃が増加し、国家関与が疑われる集団による攻撃も顕在化しています。さらに、サプライチェーンを狙った攻撃が企業活動に深刻な影響を及ぼしており、動画サービスの停止や自動車メーカーの生産停止などが記憶に新しい事例です。調査によると、過去1年のサイバーインシデントの合計被害額が1,000万円超の企業が2024年には44%にまで増え、経営層の危機意識は高まる一方で、セキュリティ人材不足は依然として課題です。このギャップを埋めるには、強固なセキュリティソリューションと専門的な助言が不可欠であり、市場成長の原動力となっています。

被害企業	原因・攻撃手法と影響
自動車メーカー (2022年2月)	一次取引先のランサムウェア感染により、国内14工場が1日停止、約13,000台の生産に影響。サプライチェーンの脆弱性が企業活動に直結することを示した。
IT・通信サービス企業 (2023年11月)	委託先経由の不正アクセスにより社内システム・外部サービスへの侵入、情報漏えい。委託先管理の不備が情報漏えいにつながることを示した。
地方自治体 (2024年5月)	地方自治体の業務委託事業者からVPNの脆弱性を突いた攻撃により約150万件の個人情報流出、自治体・企業に影響。サプライチェーン攻撃の典型例として広範な被害を発生させた。
出版・映像コンテンツ企業 (2024年6月)	ランサムウェア攻撃により動画サービスなどの長期停止、25万人以上の情報漏えい。文化・経済活動に影響し、セキュリティ対策の重要性を再認識。

出典: KPMGジャパン(2025) サイバーセキュリティサーベイ2025

中期経営計画:サイバーセキュリティ事業戦略

中期経営計画(FY2025～2027)において、サイバーセキュリティ事業は中長期的な収益成長の維持を目指し、エンドポイントセキュリティなど主力商品の拡販に加え、技術力に優れた新たな商材の獲得を進めていきます。また、顧客組織におけるソリューション導入後の運用を自社サービスで支援することで、収益の継続性を高めます。さらに、これまでに培ったサイバーセキュリティの知見を活かし、ASMサービス等の自社ソリューションの開発・販売を推進することで、より高収益なビジネスモデルへの転換を図ります。加えて、成長著しいアジア太平洋地域においては、現地ニーズに即した高度なセキュリティソリューションの展開を通じて、事業成長の加速を図ってまいります。

高付加価値ディストリビューションモデルの拡大

本中期経営計画期間においても、マクニカの高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルによる主力商品の拡販と、将来収益の柱となるようなITベンダーの発掘を継続します。このモデルにおける当社の優位性は、プロダクトライフサイクルのソーシング期における有力なITベンダーや技術を見つけて契約できること、導入期に日本および進出国市場において市場創造ができることにあり、これにより市場が急拡大する成長期には、大きな収益拡大が期待できます。

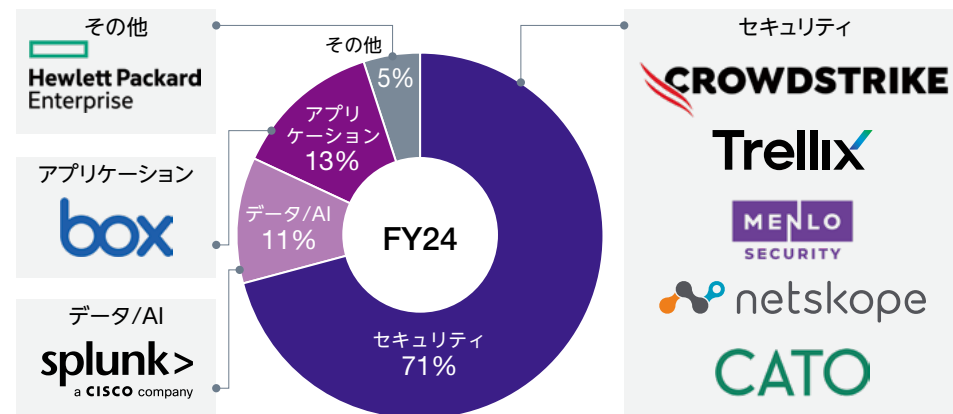
■主力プロダクトの拡販

現在、成長期にあるプロダクトの拡販は、サイバーセキュリティ事業戦略の収益において最も重要な戦略です。サイバーセキュリティ領域は特に専門性が高く、新たな競合製品や技術が生まれてくるためマクニカでは、プロダクトごとの専任組織を設置して、自律的・機動的に営業活動を行い、プロダクト担当が直接顧客と対話することにより得られるフィードバックをすぐに日々の活動に反映させています。プロダクトの観点では、現在主力のCrowdStrike社は、カスタマーサクセス活動などを通してエンドユーザーやパートナーとの結びつきを強め、大手顧客での対象者・対象機器拡大や新機能・新規ソリューションのアップセル、中堅以下の企業への販売拡大を進めています。サイバーセキュリティ事業の売上構成比率は、トップのサプライヤーでも15%程度と分散しており、今後はMenlo Security社、netskope社、Cato Networks社等の拡大も期待されます。

■新規有力プロダクトの導入とポートフォリオ拡充

マクニカはSplunk社の買収に伴いCisco社と代理店契約を締結し、同社が持つ幅広いプロダクトポートフォリオに、当社の知見や付加サービスを組み合わせることで、販売の拡大を図ります。さらに、技術革新のスピードが加速し、クラウドを中心とした市場が急速に拡大する中、複雑化するセキュリティ課題に対応するため、Wiz社の取り扱いを開始しました。今後も、国内外の技術的に優れたベンダーとのパートナーシップを通じて、多様化する顧客のIT環境に最適なソリューションを提供し、事業の持続的成長を目指していきます。

カテゴリ別売上構成比率(国内)と主要ITベンダー



AIリスク管理による新たな収益機会の創出

昨今の大規模言語モデル(LLM)を中心とする生成AIの急速な普及は、日本企業の業務や技術戦略に大きな影響を与えています。これに伴い、AI活用におけるガバナンス、プライバシー、セキュリティの確保が重要な経営課題として浮上しています。マクニカは、AIの信頼性・リスク・セキュリティを統合的に管理するAI-TRISM(Trust, Risk and Security Management)の重要性を早期に認識し、サイバーセキュリティ分野で培った専門性を活かして、AI関連ソリューションの強化を進めています。具体的には、AIリスクの可視化・検出・対処を可能にするCisco社のAI DefenseやDeepkeep社、データとAIの統合基盤を提供するDatabricks社など、先進的なITベンダーと契約しています。これらの取り組みにより、マクニカはAI活用の拡大が進む日本市場において、新たな成長機会の獲得と収益基盤の強化を図っています。

AI-TRISM (Trust, Risk and Security Management)

AI-TRISMとは、AI技術の活用に伴う信頼性(Trust)、リスク管理(Risk)、セキュリティ管理(Security Management)の課題に対応するためのフレームワークや手法、ツール、プロセスの総称。この概念は、AIの導入・運用において、倫理・プライバシー・セキュリティ・説明可能性・公平性などの観点から、AIを安全かつ効果的に活用するための枠組みです。

AIを使いたい企業の課題	Trust (信頼性) AIからのアウトプットが信頼できるか	Risk (リスク) 法律や倫理基準に沿うか 個人情報の取り扱いが適切か	Security (セキュリティ) 情報漏えいがないか 悪用されない安全なシステムか
解決手段 (Management)	データ基盤とAI開発基盤の一元管理	データの匿名化	AI向けセキュリティ
マクニカのソリューション	databricks, Deepkeep	brighter AI, PRIVATE AI	WIZ, Deepkeep

高成長市場を捉えるVADの海外展開

マクニカは、インドを含むアジア太平洋11か国で、サイバーセキュリティ製品の高付加価値ディストリビューション（VAD）事業を展開しています。中核を担うNetpoleon（本社：シンガポール）は、FY2017にM&Aによりグループに加わり、現地法人向けに世界最先端のセキュリティソリューションを提供しています。各地域の堅調な市場成長を背景に、事業は継続的な拡大が見込まれており、日本国内事業との連携によるサプライヤー開拓やノウハウ共有によって、相乗効果も期待されています。FY2025には、日本で実績のあるクラウドコンテンツ管理のBOXの取り扱いをシンガポールで開始し、国内で培った技術サポート力の海外展開を加速します。さらに、FY2022には中東・アフリカの12か国に拠点を持つCyberKnight*（本社：UAE）と買収合意し、日本から中東・アフリカまでをカバーする体制を構築し、これにより、マクニカはグローバルなセキュリティディストリビューターとしての競争力を一層強化しています。

*非連結（FY2024）

継続利用を促進する運用支援サービス

IT活用やサイバーセキュリティの強化が進む中、情報システム部門の運用負荷の増加が大きな課題となっています。マクニカは、IT管理者の負担を軽減するため、独自の運用支援サービスを開発・提供しています。たとえば、Macnica U's Case Visualizer（MUCV）は、特別な設定を必要とせず、様々なITソリューションのデータを可視化・分析できるツールです。対象製品には、労務管理やエンドポイント対策のLANSCOPE、クラウドコンテンツ管理のBOX、S&J社のSOCサービス、特権ID管理のCyberArk、認証管理のOktaなどが含まれ、順次拡充されています。これらのサービスは、構築・運用・保守といった日常業務から管理者を解放し、従来のソリューション単体では困難だった高度な分析業務の実現を可能にします。マクニカの運用支援サービスは、ITの利便性と効果を高め、顧客の継続的な利用を促進しています。

サービス・ソリューションへの転換による収益性の向上

マクニカは、中期経営計画（FY2025～2027）において、収益性の向上を目的としたビジネスモデルの転換を推進しています。従来のディストリビューションモデルから、自社開発によるサービス・ソリューションモデルへの移行を進めることで、利益率の改善と事業の持続的成長を目指します。中でも、サイバーセキュリティ研究センターの技術を活用したアタックサーフェスマネジメント（ASM）サービスは、国内市場で高い評価を得ており、収益性の高い成長領域として注目されています。サービス・ソリューションは、マクニカグループ全体の収益構造を強化する重要な投資対象と位置づけており、M&Aを含む戦略的施策の検討を進めています。これらの取り組みにより、競争力の強化と企業価値の向上を図っていきます。

アタックサーフェスマネジメント（ASM）サービス



ASM市場シェアNo.1獲得



「ITR Market View:サイバー・セキュリティ・コンサルティングサービス市場2024」ベンダー別売上金額シェア

Topic セキュリティ研究センターによる事業支援と社会的価値創出

マクニカは、FY2013にセキュリティ研究センターを設立し、日本を標的としたサイバー攻撃の分析と対策技術の研究に継続的に取り組んできました。これまでに蓄積した高度な分析力と専門知識は、新規ITベンダーとの契約前の技術評価に活用されており、販売開始後も攻撃手法の検証を通じて独自のノウハウを強化しています。近年では、マクニカのサービス・ソリューションの開発にセキュリティ研究センターの知見が活用されています。研究活動を通じて得られた情報を公的機関や民間企業に提供することで、日本全体のサイバーセキュリティ強化に貢献しています。これらの取り組みにより、マクニカは社会全体をサイバー脅威から守るための技術的支援を継続的に推進しています。

Topic セキュリティ人材のつながりが生む実践知と社会貢献

マクニカは、孤立しがちなIT・セキュリティ人材をつなぎ、国内外のサイバー脅威に関する調査・分析で得られた知見を社内外の関係者と共有するコミュニティを運営しています。FY2023に発足したこのコミュニティには現在100名超が参加しており、実際の課題や攻撃事例をもとに活発な議論が行われています。また、対策ソリューション導入後のアップデートや対応策の検討も行われており、実践的な知見の蓄積と共有が進んでいます。こうした活動を通じて、マクニカはセキュリティに関する情報を社会全体と共有し、立場を超えた協働によって日本全体のセキュリティレベル向上に貢献することを、重要な社会的責任の一つと位置づけています。



事業別戦略

CPSソリューション



代表取締役社長
原 一将



左から

常務執行役員 (株)マクニカ 新事業本部長

森 重憲

執行役員 (株)マクニカ イノベーション戦略事業本部長

佐藤 篤志

前中期経営計画の振り返り

CPSソリューション事業は、FY2024の売上目標であった120億円には届きませんでしたが、前中期経営計画期間において、CAGR32.5%と大きく成長し、売上高93億円となりました。特に、スマートシティ/モビリティが事業成長を牽引しており、FY2024から連結子会社としたNavyaの自動運転EVバスやセンサー・ソフトウェア、マクニカ自社開発の遠隔運行管理システムであるeverfleetの販売、システムインテグレーションなどのビジネスが売上高45億円まで成長しました(CAGR56.6%)。また、スマートマニファクチャリングは、売上高7億円に成長しました(CAGR25.0%)。前中期経営計画期間の3年間に、CPSソリューション事業の高付加価値ディストリビューションの仕入先数は約2倍、パートナー数は約3倍へと拡大し、このエコシステムのもとで累積21件の自社サービスをリリースしています。CPSソリューション事業の成長を基盤に、これからもさらなるイノベーションとパートナーシップを通じて、持続可能な未来を創り出してまいります。

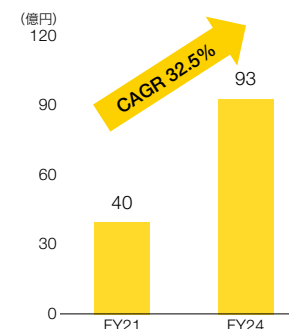
FY2024振り返り

FY2024には、今後の収益の柱となるスマートシティ/モビリティとスマートマニファクチャリングの基礎固めが進みました。スマートシティ/モビリティにおいては、自動運転EVバスの実証運行を累計50件、定常運行も6件まで増やすとともに、車体を開発・販売するNavyaの連結子会社化とNTT西日本との共同出資により、事業の推進体制を整えました。スマートマニファクチャリングでは、ローコードツールのMendixやマクニカ自社開発の生産現場のデータプラットフォーム「DSF Cyclone」の販売が進みました。また他テーマにおいても、ヘルスケアにおける血圧の長時間記録を使用目的または効果とした医療機器プログラムの製造販売承認取得や、サーキュラーエコノミーにおけるペロブスカイト太陽電池の横浜港大さん橋での大規模な耐久性試験の実施、エアコンなどの省エネに貢献する遮熱断熱塗料マクニカカットの販売拡大など着実に取り組みを進め、手応えのある1年となりました。

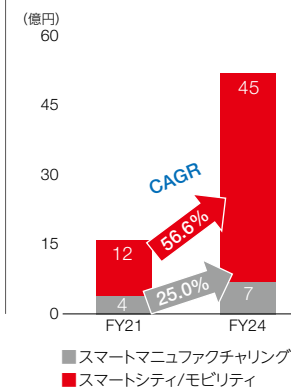
FY2025見通し

今期は、新中期経営計画最終年度のFY2027に向けたスケール化を図ります。スマートシティ/モビリティでは、現在50か所以上で行っている実証実験を確実に定常運行につなげるべく、自治体と一体となり定常運行件数を増やし、さらには自動運転レベル4の認証取得を推進します。スマートマニファクチャリングでは、再現性の高いDXの導入方法論を産官学一体となって普及・展開、その他テーマについてもパートナーとの実証実験や共同研究を通じた価値創造活動を加速してまいります。

売上高の推移 (CPSソリューション事業)



売上高成長率 (スマートシティ/モビリティ、 スマートマニファクチャリング)



CPSソリューション事業 5つのテーマ



スマートマニファクチャリング

環境と技術双方の知見を駆使して、製造業のあらゆる課題に寄り添い、デジタルによる業務効率化と経営革新を加速させるために伴走します。



スマートシティ/モビリティ

自動運転をはじめ、車両メーカーが抱える技術課題や、MaaS事業者における経営課題の解決に向けて、最適な解決策を提案します。



ヘルスケア

良質な医療、介護、予防サービスを「誰もが、どこでも」受けられる社会の創出に向けて、革新的なヘルスケアソリューションをグローバルに提供します。



サーキュラーエコノミー

地球の豊かな環境を次世代につなげていくために、脱炭素社会や高度循環型社会の構築に貢献する多彩なソリューションを提供します。



フード・アグリテック

農業など一次産業や食品産業における技術革新を見据え、未来においても持続的・安定的な食料供給を実現するためのソリューションを提供します。

CPSソリューション事業概要

CPS (Cyber-Physical System) とは、フィジカル空間 (現実世界) に存在する多様なデータをセンサーネットワークで収集し、サイバー空間 (デジタル) においてAIや機械学習などの先端技術を活用して分析・知識化するシステムです。CPSは、現実世界とデジタルを高度に融合させることで、社会や産業の課題解決を可能にする次世代の基盤技術と位置づけられています。たとえば世界人口が増加する一方で、日本では少子高齢化が進み、超高齢社会 (65歳以上の人口が21%超) となる中、マクニカは、CPSフレームワークを活用して、労働力不足、農業技術の伝承、健康寿命の延伸等の社会課題の解決を目指しています。

社会課題解決の事業テーマとして、スマートマニュファクチャリング、スマートシティ/モビリティ、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテックの5つのテーマ*を設定し、パートナーとの資本業務提携やアライアンスを通じたエコシステム構築を進めています。当社の強みである最先端技術を世界中から探索し、提案・実装を行う高付加価値ディストリビューション (VAD) モデルをベースに、これから立ち上がる新市場へ積極的な参入を行い、ドメインナレッジの蓄積やパートナーを含めたエコシステムの構築を推進することで、自社開発ソリューションの創出につなげ、VADよりも限界利益率が高くスケラブルな収益構造を持ったサービス・ソリューション (SS) モデルの構築を目指します。

*従来6つあったテーマのうちCPSセキュリティをサイバーセキュリティ事業へ統合

事業戦略

FY2025からスタートした新中計では、5つのテーマのなかでも事業化の取り組みが進んでいるスマートシティ/モビリティとスマートマニュファクチャリングを中心に事業の拡大を進め、CPSソリューション事業としてFY2027では売上高300億円、営業利益40億円の黒字化を達成すべく取り組んでまいります。スマートシティ/モビリティにおいては、連結子会社であるNavyaの自動運転EV/バスの提供、自動運転に欠かせない運行管理のための自社ソリューションであるクラウド型遠隔運行管理システム「everfleet」の利用を拡大し、実証実験を重ねながら、定常運転のビジネスを増加させることで事業の拡大を進めてまいります。また、スマートマニュファクチャリングでは、工場における製造実績と生産計画を構造化されたデータでつなぎ、製造における課題可視化を通じて生産性の高い工場を実現するためのDSF Cycloneを自社開発し、販売が拡大しています。サーキュラーエコノミー、ヘルスケア、フード・アグリテックでは、VADを中心に事業を進めながら、その中で得た知見を活かした自社ソリューションの開発、SSモデルの構築と社会実装に向けた取り組みを加速してまいります。



スマートマニュファクチャリング戦略

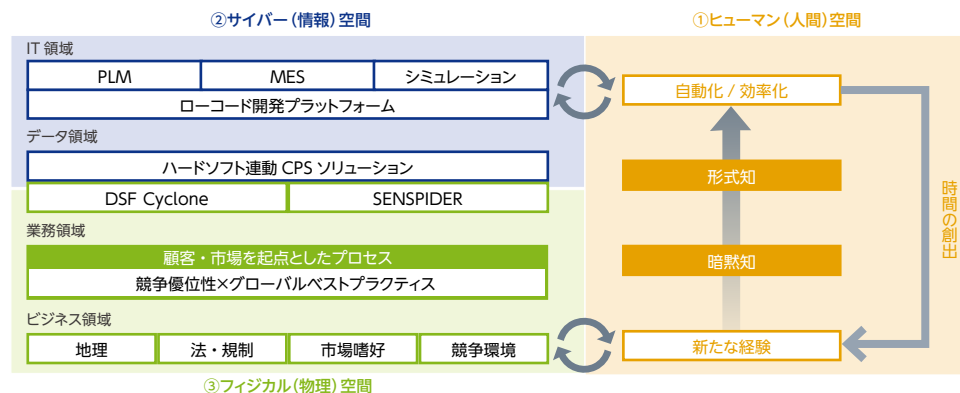
現場から経営までをつなぐ革新

マクニカは、製造業の現場に革新をもたらすスマートマニュファクチャリングの推進を通じて、日本のものづくりの未来を支えることを目指しています。単なる技術導入にとどまらず、現場に寄り添いながら、持続可能かつ高付加価値な事業の構築を支援する伴走型のDXサービスを展開しています。

日本の製造業は今、生産性の低下や労働人口の減少、ベテラン技術者の引退という深刻な課題に直面しているにもかかわらず、資金やIT人材といった経営資源の制約、経営層と現場の認識ギャップなどから、現場に即したソリューションやDXの導入が進んでいません。一方で、日本の製造現場では、従業員一人ひとりの高い改善意識や、マニュアル化されていない工夫に基づいたノウハウ・ナレッジが根付いており、このような暗黙知が高品質なサービスレベルを支えてきました。こうした状況を踏まえると、単純に標準化・デジタル化を導入するのではなく、現場の知見やナレッジを活かしながら標準化・デジタル化を進める日本流DXが成功の鍵となります。

この実現のため、マクニカは、現場の課題を丁寧に抽出するコンサルテーション、自社開発センサー・ターミナルを含むハードウェア・ソフトウェアの提供、システムインテグレーション、運用支援など、製造現場から経営層までを包括的に支援する体制を構築しています。当社は、ローコード開発プラットフォームや自社開発の生産性効率改善等を実現する生産現場のデータプラットフォームであるDSF Cycloneを活用し、現場に蓄積された暗黙知を形式知化することで、ノウハウの標準化とデジタル化による課題解決を推進しています。これらの取り組みはすでに市場において一定の成果を上げており、リカーリング型収益の基盤としても成長が期待されています。今後は、MES (製造実行システム) やクラウドPLM (製品ライフサイクル管理) など、高度な製造DXソリューションの販売を加速させ、スケールメリットを活かした高収益かつ持続可能なビジネスモデルへの転換を図ります。マクニカは、スマートマニュファクチャリングを通じて、日本の製造業の競争力強化と社会課題の解決に貢献し、持続可能なものづくりの未来を創造してまいります。

スマートマニュファクチャリングの全体像





スマートシティ/モビリティ

超高齢社会・人手不足を見据えた次世代モビリティの社会実装

スマートシティ/モビリティでは、最先端のモビリティ技術によって、地域や工場など様々な分野でお客様の課題解決を行い活気にあふれた社会の実現を目指しています。現在日本では、世界でも類を見ないスピードで高齢化が進行しています。2024年時点で、65歳以上の高齢者人口は総人口の29.1%を占めており、2040年にはその比率が35%を超えると予測されています。これに伴い、地域交通の担い手であるドライバーの高齢化と人材不足が深刻化しています。特に物流・運送分野では、トラックドライバーの約半数が50歳以上であり、2040年には2020年比で22%、2050年には32%のドライバー減少が予測され、輸送能力の維持が困難になることが懸念されており、交通インフラの持続可能性が問われています。

マクニカは、これらの社会課題に対し、テクノロジーによる解決を目指して10年以上前から取り組みを開始しました。車載向け半導体の取り扱いを通じて車両技術の知見を蓄積し、独自の自動運転実証車両「macniCAR」の開発を経て、自動運転技術の理解を深めてきました。その過程で、フランスの自動運転EVバスメーカーのNavyaと出会い、昨年度には同社を連結子会社化。さらに、自動運転車両の安全な運行に不可欠な運行管理システムについても、他社との提携を通じて知見を蓄積し、自社開発のクラウド型遠隔運行管理システム「everfleet」をリリースしました。

マクニカは、自動運転車両と運行管理システムを組み合わせた一気通貫のスマートモビリティサービスを、オンロード（公道）とオフロード（構内）の両領域に展開。それぞれのニーズに応じた最適な技術とソリューションを提供することで、社会実装のスピードを高め、地域社会の持続可能性向上に貢献しています。



オンロード市場への取り組みと海外展開

マクニカは、自治体向けに自動運転EVバスと遠隔運行管理システムのeverfleetを組み合わせたパッケージを提供しています。都市OSやMaaSアプリとの連携により、地域交通の最適化と高齢者・観光客の移動手段の確保を実現しています。この事業は、日本政府が推進する「地域公共交通の活性化・再構築」政策や「RoAD to the L4」プロジェクトと高い親和性を持ち、2027年までに全国100か所以上でレベル4自動運転の導入が目標とされています。マクニカはすでに50以上の自治体と連携を進めており、導入地域は年々拡大しています。

everfleetは、ハードウェアに依存しないスケーラブルなアーキテクチャを採用しており、様々な車両・業態に対応可能です。これにより、将来的な導入先の拡大とリカーリング収益の増加が見込まれる高収益モデルを構築しています。公共性の高い領域を対象とすることで、社会的意義と事業の安定性を兼ね備えた成長領域として位置づけられています。現在、定常運行6件（茨城県常陸太田市、三重県四日市市、東京都羽田イノベーションシティなど）、実証運行累計50件の実績を有しています。全国100以上の自治体が導入に興味を持ち、新たに25件の実証運行の導入が進行中であり、マクニカは地域の足を支える技術支援の黒子として、自治体・交通事業者との信頼関係を築いています。さらに、オンロード領域ではアジア・中東・欧州など海外市場への展開も進行中です。各国の交通事業者や地方自治体との連携を通じて、現地ニーズに応じた自動運転ソリューションの提供と運用支援を行っており、グローバルなモビリティ課題の解決にも貢献しています。世界の自動運転関連市場は急速に拡大しており、マクニカは其中でも公共交通・地域交通分野に特化した高収益・高安定性の領域をターゲットとしています。

オフロード市場への展開

製造業・物流・空港・鉱山などのクローズドエリアにおいても、労働者不足や労働時間の制約から自動運転化ニーズが拡大しています。

マクニカは、工場やプラント、倉庫などにおける構内搬送車両や、鉱山等で走行する建設機械（ダンプトラック、ブルドーザー、フォークリフト、トローイングトラクターなど）に対して、LiDARセンサーや自動運転アルゴリズムをインテグレーション。自社開発の遠隔運行管理システムであるeverfleetと連携することで、リアルタイム遠隔監視・制御・分析を可能にしています。

2024年には、工場や空港内での無人作業の実証を開始。将来的には、有人・無人の混在環境にも対応可能な柔軟な運用が期待されています。オフロード市場では、導入先1社ごとの業務効率改善インパクトが大きく、設備投資意欲も高いため、急速な市場拡大が見込まれています。



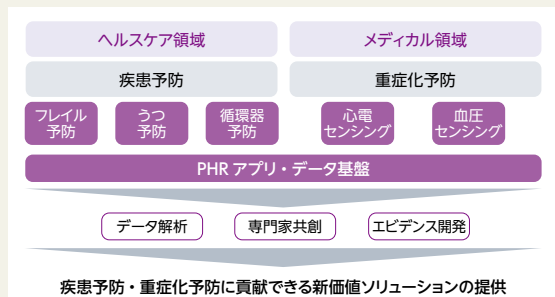
ヘルスケア 健康寿命の延伸に向けた 重症化予防、未病予防への挑戦

ヘルスケアでは、健康寿命の延伸を目指し、心疾患・脳血管疾患の重症化予防、生活習慣起因の未病予防に取り組んでいます。医療分野では、FY2023に高度管理医療機器販売業の認証を取得し、資本業務提携先である株式会社ココロミル社のパッチ型心電計の販売が堅調に進み全国の医療機関に拡大しています。また、同じく提携先である株式会社ArbletがFY2024に血圧の長時間記録を使用目的または効果とした医療機器プログラムの製造販売承認を取得し、カフレス式^{*1}ウェアラブルデバイスを活用した新たな血圧測定サービスの取り扱いも開始予定です。

ヘルスケア分野では、従来から取り組んでいるうつ病の早期発見を目的としたソリューション開発、ならびにシニア向けフレイル予防サービスの拡販活動に加えて、PHR^{*2}管理アプリの開発やデータ基盤の構築を進めており、日常生活におけるバイタルデータ、ライフログの蓄積を可能にしていきます。さらに、独自の先進的なセンシングデバイス等から得られる多様なデータを解析し、循環器疾患や医療AI等の専門医の知見も活かしたエビデンス開発を推進することで、これまでにない新たな価値を創出するソリューション開発にもつなげていきます。

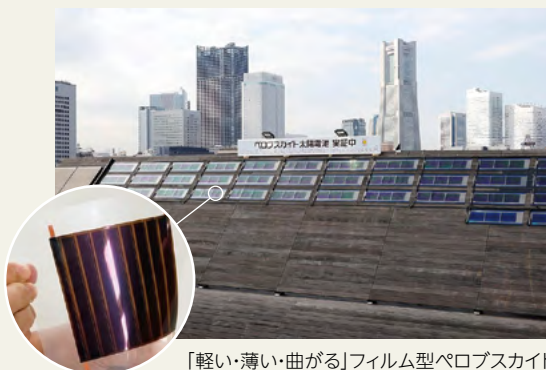
^{*1} 測定の際に腕に巻く腕帯(カフ)が不要なタイプ

^{*2} Personal Health Record: 個人の健康や身体の情報記録したデータ



サーキュラーエコノミー 循環型経済への移行に向けた 再生可能エネルギー、資源循環への挑戦

サーキュラーエコノミーでは持続可能な循環型社会の形成を目指し、エネルギー管理、省エネ管理、資源循環管理を中心に事業開発に取り組んでいます。エネルギー管理分野では、気候変動対策として現在注目が集まっているペロブスカイト太陽電池の開発を進めております。これは軽量・高発電効率かつ柔軟に製造可能という特徴を持つことで、これまで太陽電池の設置が困難だった場所にも導入が可能であり、建物の壁やEV、ドローンなど様々な用途への展開が期待されています。FY2024には、環境省の地域共創・セクター横断型カーボンニュートラル技術開発・実証事業プロジェクトの一環として、横浜港大さん橋で屋外実証を実施しました。この実証では、通常の太陽電池が腐食してしまうような厳しい塩害環境下での耐久性や量産化技術の検証を目的としました。また100%リサイクル可能で環境負荷の小さい鉛蓄電池[soldam(ソルダム)]の商品化、「Kisense」を用いたエネルギーマネジメントシステムの構築によるリソースの可視化と管理の実現など、エネルギーを「作る」「貯める」「使う」各段階で高効率なソリューションを提供し、循環型社会の形成に貢献します。



「軽い・薄い・曲がる」フィルム型ペロブスカイト太陽電池の実証(横浜港大さん橋屋上広場)



フード・アグリテック 未来の農業と持続可能な 食料生産に向けた新たな挑戦

フード・アグリテックでは、気候変動や就農人口の減少を背景とした重要な社会課題である食料の安定供給を可能とするシステムの構築に取り組んでいます。AI等の最新鋭テクノロジーを駆使し、データドリブンの環境制御型農業による高品質・安定した食料生産システムを目指しています。FY2023から運用している「Food Agri Tech Incubation Base」をテクノロジーサンドボックスとして、データ収集には、3Dセンサーや、光を波長ごとに分解するハイパースペクトルカメラを使用し、植物の環境や成長に関する詳細なデータを取得します。そのデータを基にデータの可視化や栽培レシピの実装、機器の制御を行い、さらにAIを活用した植物の成長分析を実現するシステムの提供を行います。

これらの技術に、国内外の大学や研究機関との共同研究による先端テクノロジーと農業知見とをすりあわせることで、植物をモデル化(空気・水・光などの環境から植物がどのような成長をするか)し、植物が最も心地よい状態を作る次世代型の環境制御型植物工場プラットフォームの開発を実現します。

テクノロジーの力で植物の持つ潜在能力を最大限に引き出し、高品質な作物の安定生産と最適なエネルギー利用効率を確立することで、持続可能な食料生産と社会の実現に貢献します。



IT・DX 戦略

IT・デジタルの徹底活用を通じ、レジリエンス向上による事業の安定性確保と、アジリティ向上による迅速かつ柔軟な価値創造を実現することで、イノベーション力を育む土壌を調え、Vision2030に掲げるサービス・ソリューションカンパニーへの変革を下支えする。

執行役員
(株)マクニカ IT本部長
安藤 啓吾

本部長メッセージ

変化のスピードが加速する現代社会において、企業の競争力を維持・向上するためには、迅速な対応力を備えたDX推進がカギとなります。そのためには、社員一人ひとりがITやデジタルを徹底的に使いこなすことが必要不可欠です。DXを加速させる取り組みに加え、社員のIT・デジタル活用をサポートする仕組みづくりも進めています。

前中期経営計画の振り返りと新たな中期経営計画

当社では、IT・デジタルの徹底活用により、全社のDXを加速する「変革」、生産性向上により既存事業のさらなる強化を目指す「成長」、これらを支える「基盤」の3つの柱に沿った施策を企画・推進しています。前中期経営計画期間（STEP1）では、グローバルなIT・デジタル環境の整備を目標に、それぞれの施策を推進してきました。

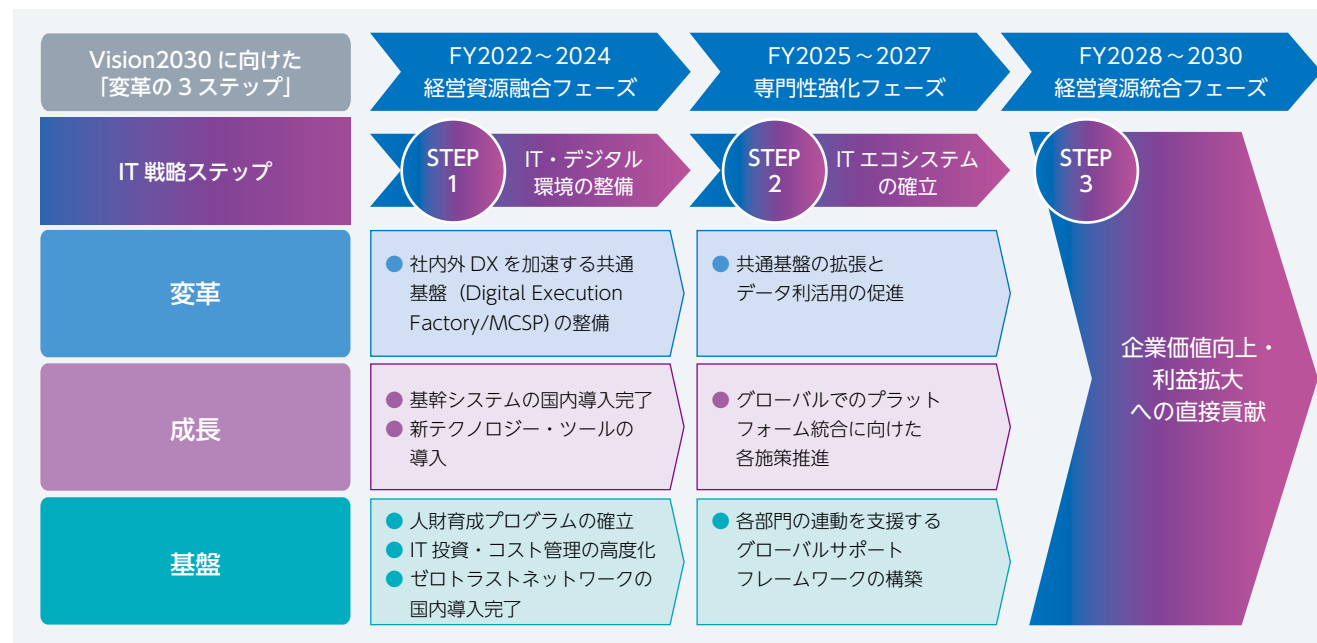
変革領域では、全社のDXを迅速かつ柔軟に立ち上げるための共通基盤として、DXアイデアの具現化を加速する環境や機能を提供する「Digital Execution Factory」および新サービスに必要な共通機能群である「Macnica Common Service Platform (MCSP)」を整備しました。これらの共通基盤は、DXのアイデアや新サービス・ソリューションの立ち上げスピード向上に貢献しています。

成長領域では、生産性を従来の2倍に引き上げることを目標に、FY2022には国内への新たな基幹システムの導入を完了。FY2023からは、欧米やアジアの各拠点に向けた基幹システムの展開を開始するとともに、RPAを中心に生成AIやローコード・

ノーコード開発等の複数の技術を組み合わせることで可能な限り多くの業務を自動化するハイパーオートメーションや、システムに記録された情報から業務プロセスを可視化・分析して業務効率化につなげるプロセスマイニングなど、新しいテクノロジーやツールのグローバルでの導入を進めることで、生産性向上を図っています。

基盤領域では、社員の誰もが安全で柔軟な働き方を実現できるよう、社外からのすべてのアクセスや通信を信頼せず厳格に検証するゼロトラストネットワークの国内導入が完了。基幹システムと並行で海外展開を進め、変革・成長を下支えする土台をより強固にしています。

前中期経営計画期間（STEP1）の成果を踏まえ、新たな中期経営計画期間（STEP2）では、これまで整備してきたIT・デジタル環境の拡張と、各事業・コーポレート部門との連動による価値共創を実現する「ITエコシステム」（P.40）の確立を目指します。各部門が掲げるVision2030に向けた構想の具現化を支えるため、社外パートナーとの連携も強化し、各部門相互のスムーズな連動を支援するグローバルサポートフレームワークを構築していきます。



ITエコシステムの全体像と、エコシステムを支えるグローバルサポートフレームワーク

ITエコシステムの確立を目指す

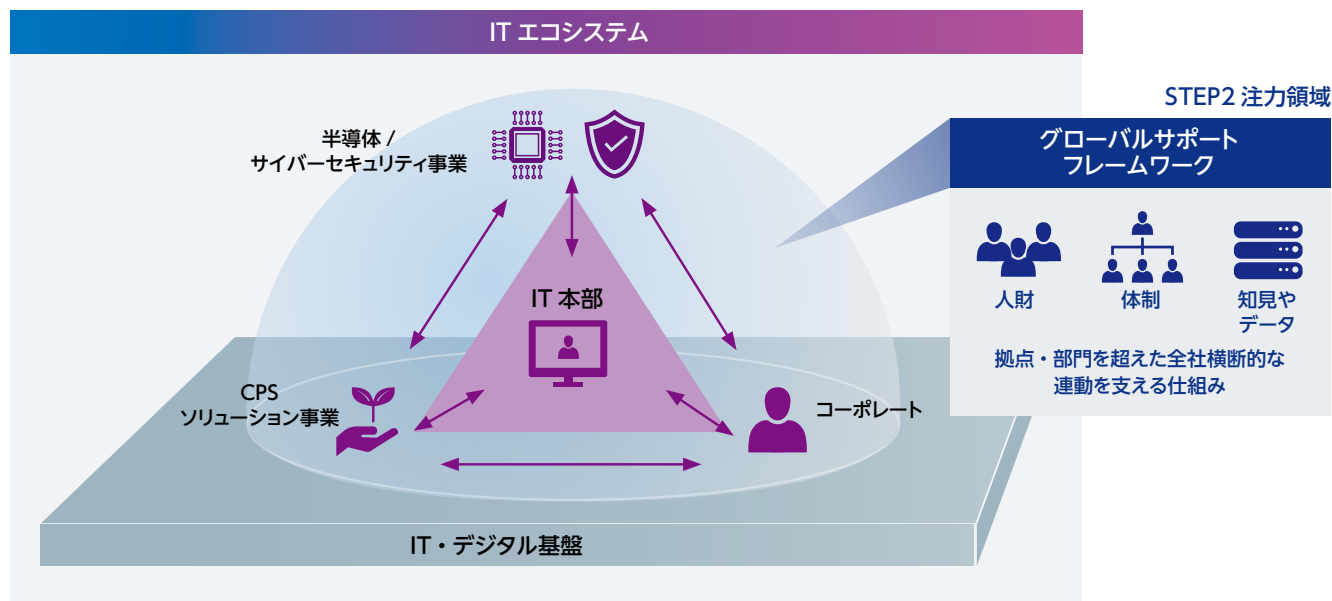
当社では、IT・デジタル環境と、その活用をサポートする仕組みであるグローバルサポートフレームワークの2つの要素が揃った状態をITエコシステムと定義し、その実現に向けて段階的に取り組みを進めてきました。

今中計期間(STEP2)では、STEP1で整備したIT・デジタル環境の徹底的な活用を支援する仕組みの確立を目標に、グローバルサポートフレームワークの構築に注力します。FY2027までにIT・デジタル環境とグローバルサポートフレームワークの双方を揃えることで、DXの加速により企業価値のさらなる向上を実現するITエコシステムの確立を目指します。

ITエコシステムを支える

グローバルサポートフレームワーク

DXを加速するためには、IT・デジタル環境に加えて、各事業・コーポレート部門に点在する限られた人財・知見やデータといった経営資源を拠点・部門の枠を越えてグローバルで共有し、有機的に結びつける仕組みであるグローバルサポートフレームワークの構築が不可欠です。当社ではグローバルサポートフレームワークの構成要素として、次の3つの要素を定義しています。



IT・DX人財の集約・育成・活用

グローバルで活躍できる高度なIT・DXスキルを持つ人財を計画的に育成するためのプログラムを提供しています。さらに、社内のIT・DX人財を全社で共有できる仕組みを整えることで、必要な人財を迅速に集め、変化への対応力の向上を推進します。これにより、人財が特定の部門に偏ることによるリソース不足の課題を解消することを目指しています。



グローバルレベルのITサポート体制の構築

不足している専門性を補うために、外部パートナーの活用や各領域に特化した専門人財の採用を積極的に進めています。グローバルレベルのITサポート体制を強化することで、各拠点や部門の変革をスピーディーに支援し、生成AIなどの先進技術の活用や、開発の内製化を推進していきます。外部の知見や技術も柔軟に取り入れることで、対応可能な領域を着実に広げていく考えです。



知見・ノウハウやデータ資産の集約と活用

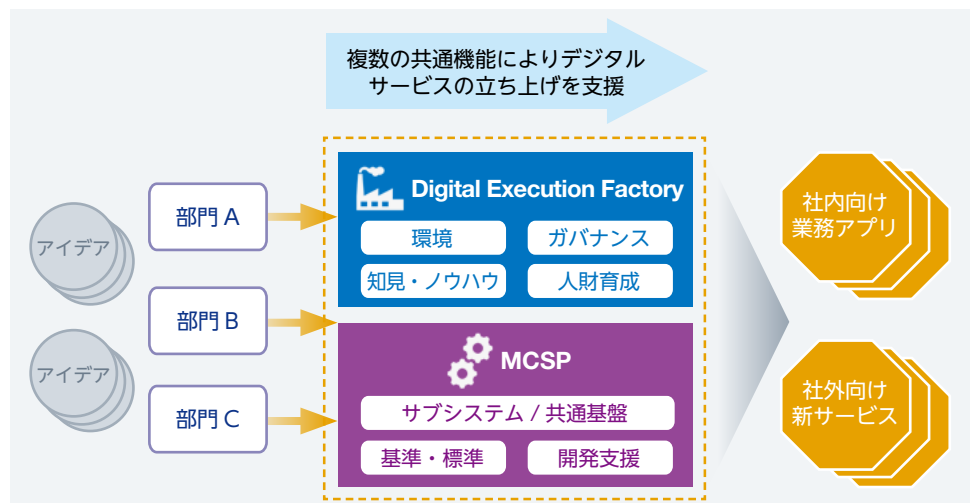
これまで世界の各拠点に分散していた知見やデータを一元化し、再利用可能な形で社内に共有します。この取り組みにより、業務の効率化や、データに基づく意思決定の推進が可能になります。また、各拠点・部門が個別に対応していた課題への対処を加速させるとともに、共有された知見から新たな価値を創出することも期待しています。

FY2025の取り組み

変革 社内外向けのDXアイデアや新サービス・ソリューションの迅速な実現

これまでの社内外向けデジタルサービス開発では、DXのアイデアを実現するための環境や知見不足が障壁となり、サービス立ち上げに遅れが生じるケースがありました。このような課題に対応するため、当社はFY2024に「Digital Execution Factory」を設立しました。Digital Execution Factoryは、市民開発を前提とした環境、ガバナンス、知見・ノウハウ、人財育成の4つの機能を備えた横断的な支援組織であり、FY2024末までに6件のアイデアを具現化しました。たとえば、自動運転バスの実証実験に関するスケジュールや車両設定、部品在庫などを一元管理できるアプリを内製開発し、業務の効率化を実現しました。FY2025は、開発支援体制をさらに強化することで、年間12件のアイデア実現を目指しています。

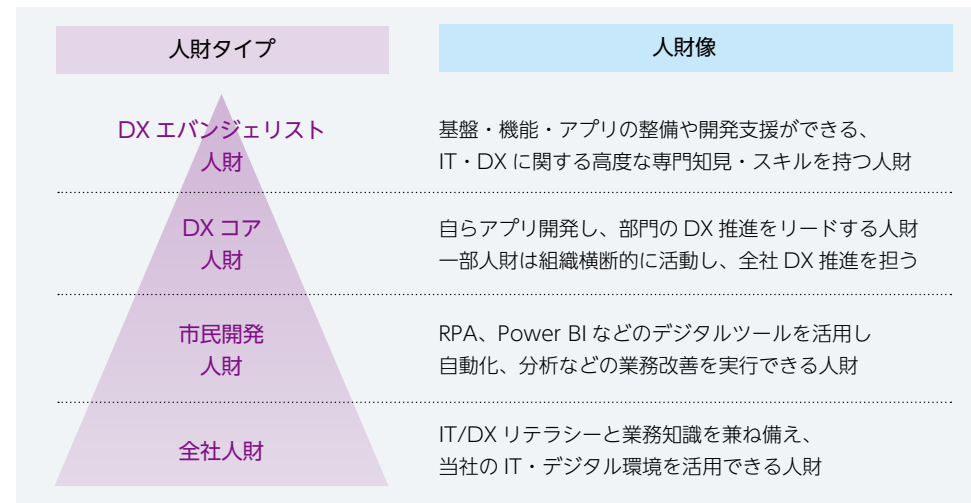
また、CPSソリューション事業においては、社外向けデジタルサービスの立ち上げごとに個別のシステムや機能の構築が必要となることで、開発スピードの遅れが課題となっていました。これに対し、共通して必要となる機能を「Macnica Common Service Platform (MCSP)」として整備することで、効率的なサービス立ち上げを可能にしました。さらに、MCSP上の統合データ管理基盤に蓄積された情報を活用することで、新たな示唆やアイデアの発掘も可能となり、さらなるデジタルサービスの創出にもつながっています。FY2025現在では、17の既存サービスにMCSPの適用を進めるとともに、新機能の開発にも取り組んでいます。



基盤 DX人財の自律的な活躍に向けた育成体制の構築

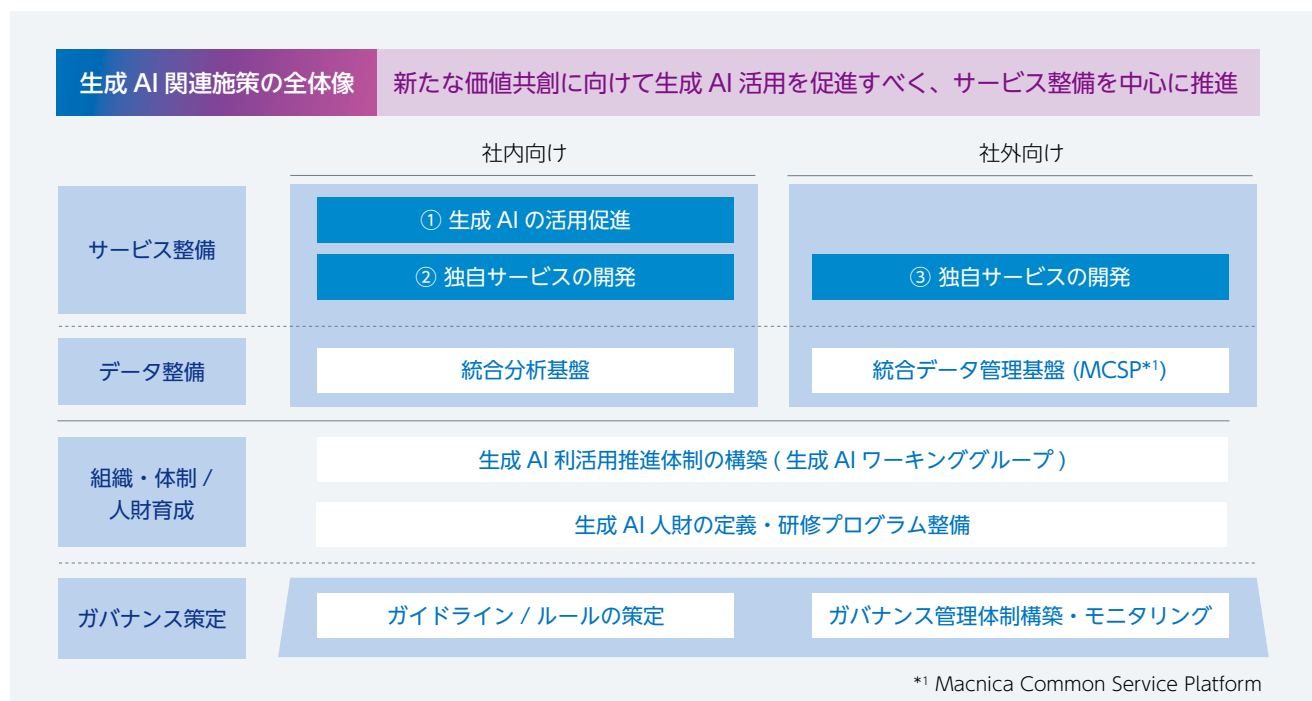
近年のデジタル技術の進化やビジネス環境の急速な変化に対応するためには、現場の社員一人ひとりが自律的にDXを推進できる状態を整えることが不可欠です。これまでは必要な人財像が現場まで十分に浸透しておらず、育成プログラムも体系的に整備されていない状況が課題となっていました。この課題に対し、当社ではDX推進に必要な役割を分解し、DXエバンジェリスト(DXE)人財、DXコア(DXC)人財、市民開発人財、全社人財の4タイプを定義しました。各人財タイプに対して育成目標と主管部署を明確に設定することで、タイプごとに実効性の高い育成を実行できる体制を構築しています。

FY2024には、各人財タイプに応じた育成プログラムの構築と実行を進めました。DXE人財に対しては、デジタルスキル標準をベースに独自の基準でスキルレベルを可視化し、不足スキルを補う育成を実施しました。DXC人財に対しては、DXへの高い関心と熱意を持つ社員を対象に、Digital Execution Factoryでの実践を通じてアイデアの具現化と知見・ノウハウの習得を支援しました。市民開発人財に対しては、全部門から選抜された社員を対象にハイパーオートメーションやBIツールを活用した教育を行い、約150名の育成を完了しました。全社人財に対しては、人事部門と連携し、IT・DXの基礎知識を学べる講座を全社研修に新設しました。FY2025は、全社人財の底上げを図るとともに、FY2027までにDXE人財を80名、DXC人財を従業員の約1割、市民開発人財を約2割育成するという目標の達成に向けて、引き続き育成を推進していきます。



FY2025の取り組み

変革 成長 多面的な生成AI活用推進



① 生成AIの活用促進

さらなる生産性向上が求められるコア事業では、積極的に生成AIの活用を進めています。たとえばハイパーオートメーションでは、OCR^{*2}の読み取り精度が障壁となり自動化できていなかった見積もり業務において、OCRと生成AIを組み合わせることで大幅な精度改善を実現。複数業務を横断した自動化により、生産性が大きく向上しました。

② 独自サービスの開発(社内向け)

半導体事業では、機密情報やセキュリティの懸念から、製品仕様や不具合等の問い合わせに関する知見の共有・活用が進んでいませんでした。そこで当社は、自社環境上に生成AIを活用したデータの匿名化処理と検索ができるサービスを構築。知見を安全かつ簡単に活用できる環境を独自に整えました。

③ 独自サービスの開発(社外向け)

生成AIを活用して、顧客ニーズに応じた様々なソリューションの開発を進めています。たとえば、音声認識により簡単に報告書や議事録を作成できる「おまとめ忍者」や、現場の業務用途に合わせて柔軟に拡張できる「生成AI活用プラットフォーム」を開発・リリース。複数の企業で検証や導入が進んでおり、今後の展開が期待されます。

成長 基幹システム海外展開

FY2024の米国導入完了に続き、FY2025は欧州への導入完了を予定しています。また、FY2030までにグループすべての拠点への導入を完了すべく、アジアに向けた取り組みも開始しました。IT戦略ステップのSTEP3に掲げる企業価値向上・利益拡大への直接貢献を支えるGlobal One Platformの確立に向けて、グローバルへの基幹システム展開を着実に推進していきます。

基盤 ゼロトラストネットワーク海外展開

グローバルでのネットワークセキュリティ、アクセス制御・認証管理の高度化に向けたゼロトラストネットワークの国内導入が完了。FY2025に欧米・アジアの各拠点への導入完了を目指しています。社員全員が安全で柔軟に働ける環境の実現と同時に、本社のセキュリティ基準の全拠点一括適用や、障害発生時のオペレーション効率化を目指します。

基盤 IT投資・コスト管理高度化

IT・DX投資に係る適時的確な計画・分析や、迅速な意思決定の実現を目指し、Digital Execution Factoryを活用して独自のIT投資・コスト管理システムを開発しました。現場の声を踏まえた利便性の高い予算入力・予実管理機能や、PL/キャッシュアウトそれぞれの観点で確認ができるレポート機能などを具備したことで、IT投資・コスト管理業務の効率化と高度化の両立を実現しています。

^{*2} Optical Character Recognition(光学文字認識)

人財戦略

「すべては人に始まり、人に終わる。」マクニカはこの創業者の考えを脈々と受け継ぎ、人は大切な財産(人財)・経営資本と捉え、人的資本の最大化を図ってきました。

この考えを根底にして生み出された、マクニカが大事にしている独自の価値観であるコアバリュー「T.E.A.M.S.」と、マクニカは何の会社で何のために存在するのかを再定義したパーパスをもとに、マクニカは人と組織に対する施策を講じています。



(株)マクニカ 人事本部長
堀田 一郎

成長の好循環

企業の成長は、人の力によって動き出す。マクニカは創業以来、すべては人に始まり、人に終わるという信念のもと、人を中心に据えた経営を実践してきました。企業の持続的な成長は、社員一人ひとりの成長によって支えられており、そのためには、誇りを持って前向きに働ける環境が不可欠です。働きがいのある環境とは、成長の実感や適正な報酬、活気ある職場を通じて、社員が自らの価値を感じられる場であると私たちは考えています。社員が働きがいを感じることで組織の力が高まり、企業は新たな挑戦の機会やより良い環境を提供し、さらなる幸福と成長を促進する好循環が生まれます。この循環を支えるため、マクニカは制度と文化の両面から人材の成長を支援しています。

コアバリュー「T.E.A.M.S.」は、信頼、明るく楽しく元気よく、勝利への執念、変化を起こす、挑戦による成長という5つの価値観で構成されており、全社員がこれを理解し、実践し、共有することで、柔軟で強固な組織文化を築いています。人が育ち、組織が進化する。その連鎖こそが、マクニカの競争力の源泉です。

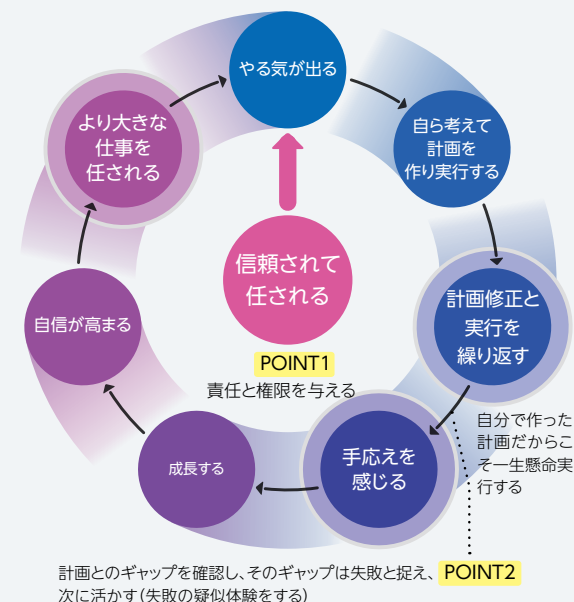
未来を描き、今を創る ——Vision2030を支える人財戦略

急速に変化する社会や産業構造の中で、企業が持続的に価値を創出し続けるためには、人の力を最大限に引き出す戦略的な人材マネジメントが不可欠です。マクニカは、パーパス「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。」を企業の存在意義として明文化し、Vision2030では「豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ、新たな価値を創り続けるサービス・ソリューションカンパニー」を目指す姿として掲げています。これらの実現に向けて、私たちは人財戦略を経営の中核に据え、人的資本の最大化に取り組んでいます。2024年4月には、パーパスと連動した新たな人事制度を導入しました。この制度は、ケイパビリティ強化と変革の加速をコンセプトとし、変化を先取りし、自ら変革を起こす人材の育成を目的としています。従来の一般職・総合職制度を廃止し、職務の質(ミッション)を基準とした「価値向上職」「変化創出職」などの新たなコース体系を導入しました。これにより、社員は自身の専門性や志向に応じたキャリアを主体的に描くことが可能になりました。さらに、Vision2030の実現に必要な職務を明確化し、職務の再定義と職務リストの整備を行うことで、社員が自身の役割や将来像を具体的にイメージしやすくなりました。報酬制度についても、挑戦と成長を後押しするために給与レンジを大幅に見直し、成果と貢献に応じた公正な処遇を実現しています。採用と育成の両面においても、変化に強い人財の獲得と成長支援を進めています。多様な人財の採用に向けた取り組みや、社員の成長を支える「手応えサイクル」と連動した人財開発体系の構築、オンボーディング施策の強化などを通じて、人事制度と組織文化の両面から人的資本の価値を高めています。マクニカは、社員一人ひとりの成長が企業の未来を形づくると信じています。人の力を原動力に、私たちはパーパスを体現し、Vision2030の実現に向けて着実に前進していきます。

Topic 「手応えサイクル」による成長

マクニカでは、トラスト&エンパワメント(信頼と抜擢)の考え方にに基づき、社員に権限を委譲し、主体的な行動を促す文化を育んでいます。社員は、自ら計画・実行・判断を行い、成功や失敗を通じて成長していきます。こうした経験で得られる手応えが自信となり、さらなる挑戦への意欲を高めます。

この成長のサイクルを支えるうえで、上司の役割も重要です。部下を信頼し、適切なタイミングで任せることは、成長の機会を与えるだけでなく、上司自身のマネジメント力の向上にもつながります。このような成長の連鎖を、マクニカでは「手応えサイクル」と呼び、人財登用と育成の中核に据えています。手応えサイクルは、社員の自律的な成長を促すとともに、組織全体の成長スピードと競争力を高める仕組みとして機能しています。特に若手社員にとっては、早期から実践経験を積み、成果が正当に評価される環境の中で、自らのキャリアを主体的に描く力を育んでいます。



人財獲得

企業成長を支える人財獲得

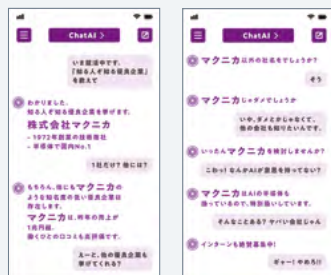
人財の獲得は、企業の成長を左右する重要な起点です。マクニカでは、挑戦心を持ち自律的に行動するという当社の文化に共感し、高い能力を備えた人財の採用を重視しています。採用ブランディングによって多様な人財との接点を広げ、社員との対話を通じて価値観の共有を深めることで、組織に根付き長く活躍する人財を迎え入れています。

採用ブランディングによる応募者層の形成

マクニカは、持続的な企業成長を支える人財の確保に向け、応募者層の拡大を重要な戦略として位置づけています。採用ブランディングの強化により認知度は着実に向上しており、地上波CMやラジオCM、SNS、学内広告など多様な媒体を活用することで、若年層との接点を広げ、企業文化と親和性が高い人財の母集団形成につなげています。



CM(地上波TV放送・ABEMA・TVer)



ショート動画(Instagram)

社員との交流による企業文化への共感

マクニカは、企業文化や価値観への深い共感を重視した採用活動を推進しています。挑戦心と自律性を尊重する社風を候補者に伝えるため、社員との交流を通じて職場環境を直接体験できる機会を積極的に提供しています。新卒採用では、営業職・技術職それぞれにオープンカンパニーを開催しています。普段の業務内容に関する説明のみならず、社員のパネルディスカッションや1on1面談を通じて、フラットで風通しの良い職場の雰囲気を感じてもらう取り組みを実施しています。キャリア採用においても、主要取引先であるエージェン트には必ずマクニカに来社いただき、オフィスツアー等を実施しています。当社の働き方や価値観を肌で体感いただき、候補者に対してより信頼性の高い情報提供や候補者への訴求力を高めています。こうした取り組みの結果、2025年卒新入社員の入社時アンケートでは、入社理由の約70%が「社員」と「社風」に関する回答であり、実際に企業文化や価値観を体感していただくことが入社意思決定に大きく影響しています。



営業インターンシップのパネルディスカッション

人財獲得の好循環

マクニカは、社員が入社後も継続的に能力を発揮し、組織に定着するためには、企業との親和性が重要だと考えています。そのため、採用活動においても当社の価値観や働き方との親和性を重視しており、社員自らがリクレーターとして参画する体制を整えています。候補者として社員が推薦する人財は、企業文化や業務内容を理解したうえで紹介されるため、価値観や働き方の一致度が高く、採用において持続的な好循環を生み出しています。その結果、人財獲得競争が激しくなる中でも、当社においては社員紹介によるリファラル採用の割合が採用の約25%を占めています。環境面では、成長の実感、適正な報酬、活気ある職場を通じて、社員が自らの価値を実感することで、働きがいにつながると捉えています。こうした取り組みの成果として、OpenWorkが発表した「働きがいのある企業ランキング2025」では5位、「管理職が評価する企業ランキング」では11位に選出されるなど、社員・管理職層双方から高い評価を得ています。さらに、全社員を対象に毎年実施している強い会社づくりアンケートにおいても、勤務推奨度を示す項目が高水準を維持しており、企業への信頼とエンゲージメントの高さがうかがえます。

これらの取り組みにより、高い定着率と組織の安定化を実現し、持続的かつ戦略的な人財獲得につなげています。



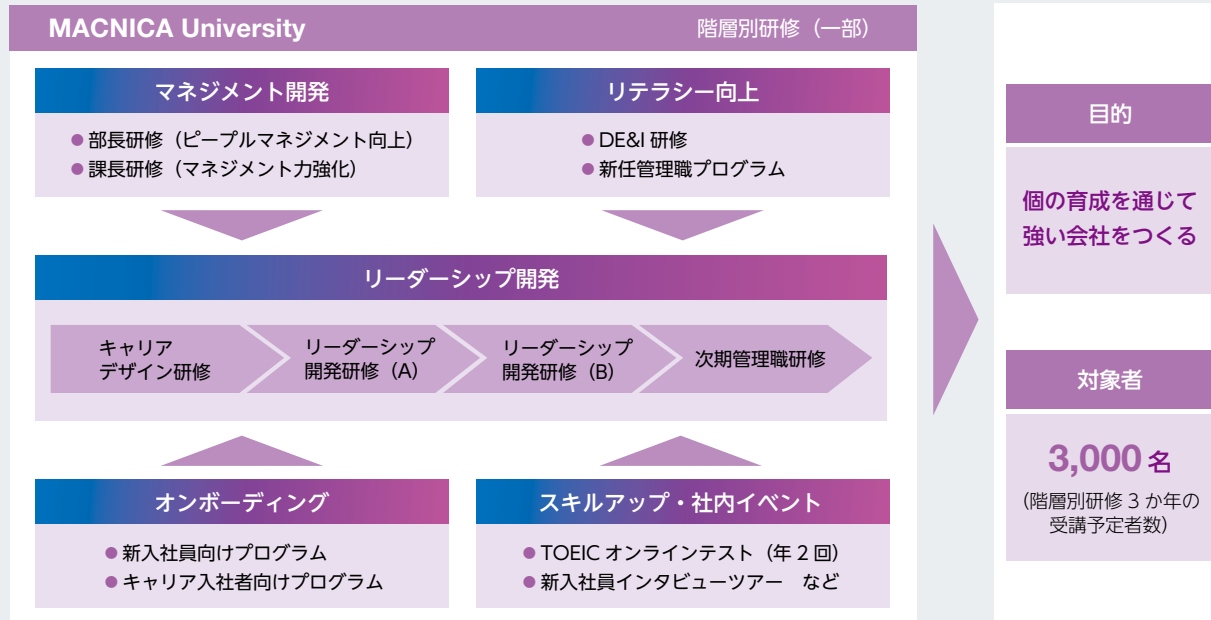
*転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」を運営するオープンワーク株式会社が発表。株式会社マクニカの評価。

成長支援

人材開発体系「MACNICA University」を刷新

マクニカは、持続的な成長を実現するためには、社員一人ひとりの能力開発とキャリア形成の支援が不可欠であると考えています。個々の成長が組織の競争力を高め、企業価値の向上につながるとの考えのもと、FY2024に人材開発体系(MACNICA University)を刷新しました。新たな人材開発体系では、階層別研修、資格取得補助制度、キャリア支援、新入社員育成などを統合し、社員が自身のキャリアステージに応じた研修を受講できる体制を整えています。さらに、FY2025からは教育投資額を従来の2倍以上に拡充し、より多様なニーズに応える支援を強化しています。加えて、当社独自の取り組みとして、階層別研修に社内トレーナーが参加する制度を導入しています。これは、経営幹部候補研修を修了した管理職経験者が後輩育成に関わる仕組みであり、優れた業績や組織マネジメントの実践経験を持つ社員の知見、価値観、判断基準の継承を促しています。こうした研修は部門横断的に実施されており、社内ネットワークの構築やイノベーションの創出にもつながっています。

また、DX推進に向けては、IT部門と人事部門が連携し、全社員のITリテラシー向上と業務のデジタル化を支援する教育プログラムを開始予定です。グローバル対応としては、TOEICオンラインテストの無償化を実施し、繰り返し受験する社員も増加しており、語学力向上への意欲を高めています。また、次世代の経営幹部候補育成にも注力しており、30代を中心とした選抜社員が約1年間の社内MBAプログラムを通じて学び、経営者としての志を育んでいます。FY2024までの5年間で約100名が受講し、将来の経営を担う人財ポートフォリオの構築に寄与しています。このように、マクニカは、人財への投資は企業の未来への投資と捉え、これからも積極的に成長を支援していきます。



Point ① 自律的な成長を支える教育プログラム

MACNICA Universityでは、社員が仕事に手応えを感じながら自律的に成長できるよう、キャリアステージに応じた教育機会を体系的に提供しています。教育はオンボーディング、リーダーシップ開発、マネジメント開発の3ステージに分かれており、新入社員から管理職まで、各階層に合わせた研修プログラムを設計しています。これにより、社員は自身に与えられた役割や権限に対して、必要なスキルを身につけ、力を発揮できるようになります。また、昇格前の段階から次の役割やミッションを明示することで、中長期的な視点での自己啓発を促し、将来の成長に向けた準備を支援しています。

Point ② 自身のミッションとキャリアを見つめ直す

マクニカは、社員一人ひとりが自身のミッションとキャリアを主体的に見直し、Vision2030の実現に向けた行動へとつなげることを目的に、教育プログラムを設計しています。階層別研修では、職務コースに応じたミッションの再確認と、役割・スキルの明確化を通じて、個人の成長と組織の方向性を結びつける機会を提供しています。これらの研修は、社員の内発的動機を引き出す設計となっており、FY2025からの3年間で約3,000名の社員が受講を予定しています。

オンボーディング

マクニカは、社員一人ひとりの自律的な成長を支援することで、人的資本の最大化と持続的な企業価値の創出を目指しています。

新入社員向け育成プログラム

新卒新入社員は、3年間の育成プログラムを通じて、論理思考、情報整理など、社会人として必要な基礎スキルを段階的に習得します。集合研修とOJTを組み合わせて実務に即した課題解決型の研修を通じて、実践力を高めています。また、20年以上継続している独自施策のインタビューツアーでは、新入社員が複数の部署を訪問し、先輩社員に業務内容やキャリアの歩みを直接インタビューします。これにより、職種理解を深めるとともに、自身のキャリアビジョンを描く力を養います。また、先輩社員がトレーナーとして新人の育成に積極的に関わる文化も根付いており、FY2025の研修では100名以上が登壇しました。対話やフィードバックを通じて、マクニカの価値観や行動指針を実体験を交えて伝えることで、文化の継承と早期戦力化を図っています。

新入社員インタビューツアー

新入社員が自らの将来像を描くことを目的に、マクニカではインタビューツアーと呼ばれる社内面談イベントを実施しています。新入社員は先輩社員や経営層に自由にアポイントを取り、FY2024は約2か月間で合計1,500件以上、1人あたり平均20件の面談が行われました。会長や社長との面談も可能で、キャリア観や価値観に触れる貴重な機会となっています。教育的観点からは、アポイントの取り方や面談時の姿勢、質問力などを先輩社員が評価し、上司を通じて具体的なフィードバックを実施。上司が見落としがちな点を他の社員が補完することで、育成の質を高めています。この取り組みは、役職や部門を越えた対話を促進し、心理的安全性や相互理解を育むオープンでフラットな企業文化の醸成にもつながっています。



新入社員技術職の育成

技術職として入社した新入社員は、全体研修に加えて、3か月から最長1年の技術職専用プログラムを受講します。この期間に、エンジニアとして必要な思考力や専門スキル、業界知識を体系的に習得し、技術商社として顧客に価値ある提案を行う力を身につけます。研修の終盤には製作実習を実施し、システム設計から部品選定、組み立て、動作検証、発表までを一貫して経験することで、ものづくりの流れと顧客視点を理解します。研修終了後は、先輩社員と営業活動に同行し、顧客エンジニアとの対話を通じて実務経験を積みながら、現場で信頼されるエンジニアへと成長します。



中途社員オンボーディング

マクニカでは、中途社員が早期に組織に馴染み、主体的に活躍できるよう、キャリアフォローアップ研修を毎年実施しています。入社1年後の社員が経営層との座談会や懇親会を通じて対話し、会社の方針や期待を理解し、自身の役割やキャリアの方向性を明確にしています。また、過去の経験をもとに社内課題を率直に共有することで、改善提案が活性化し、柔軟で風通しの良い組織づくりにつながっています。部門を越えた交流によって業務連携が促進され、新たな取り組みのきっかけも生まれています。さらに、社内イベントを通じて信頼関係を築き、業務上の連携や相談がしやすい環境を整えることで、定着と戦力化を支援しています。



キャリアオーナーシップ経営AWARD 2025

人事/HRの変革部門で最優秀賞(大企業の部)を受賞

マクニカは、第3回「キャリアオーナーシップ経営AWARD2025」において、人事/HRの変革部門 最優秀賞(大企業の部)を受賞しました。第1回で優秀賞、第2回で最優秀賞(マネジメントの変革部門 大企業の部)を受賞し、3年連続での受賞となりました。FY2024から開始した新人事制度により、新たな職務像を定義し、個々人が自身の成長とビジョンの実現に自ら接続できる環境を整備したこと、全階層を対象とした新たな人材開発体系のMACNICA Universityの構築により、制度と育成が有機的に連動したこと、制度導入後には、異職種への挑戦が加速し、制度改革の実効性が高まっていることが評価されました。また、従業員エンゲージメントサーベイでのパーパス浸透度の著しい向上や報酬・役職定年制度の見直し等の施策が変革を促す取り組みとして評価されました。



なぜマクニカは実現できるのか？

マクニカは、創業以来50年以上にわたり、最先端技術を見つけ（探索）、その価値を見極め（目利き）、社会に組み込む（実装）ことで成長を遂げてきました。この探索・目利き・実装のサイクルは、長年の経験を通じて築き上げたものであり、当社の価値創造の根幹をなしています。当社はこのプロセスを「実現サイクル」と呼び、社員一人ひとりが日々の業務の中で自然に実践しています。このサイクルを回し続けることが、マクニカのさらなる成長を支え、Vision2030の実現に向けた確かな歩みとなります。本セクションでは、この実現サイクルを回すマクニカの社員に焦点を当て、価値を生み出す人と組織を紐解いていきます。

Human Capital

価値を生み出す人と組織

C o r e V a l u e s

挑戦の先にある、未来を切り拓く

マクニカのコアバリュー「T.E.A.M.S.」は、マクニカが大切にしている独自の価値観です。この価値観は、他社にはない強みであり、マクニカの競争力の源泉となっています。社員一人ひとりがT.E.A.M.S.に基づいて行動することで、新たな挑戦や積極的な活動が生まれます。そして、全員が同じ方向を目指すことで、高いチームワークが育まれます。こうした取り組みの積み重ねが、マクニカの未来を切り拓く原動力となり、持続的な成長を支えています。

T

Trust
(信頼)

お互いを信頼し合い尊重する。相手を信頼して仕事を任せ、自らも相手から信頼される人間になるための努力をする。

E

Excitement
(明るく楽しく元気よく)

地位や立場に関係なく遠慮なく意見が言い合えるオープン・フェア・フラットなコミュニケーションを心がけ、常に前向きに一体感をもって明るく楽しく元気よく行動する。

A

Aggressiveness
(勝利への執念)

高い志と熱い想いをもち、あらゆる手を尽くし最後まで諦めずに積極果敢に行動する。

M

Move
(変化を起こす)

時代の変化を先取りし、個人、会社ともに革新し続ける。良いと思ったことはすぐにやり、悪いと思ったことはすぐに止める、メリハリのある行動をとる。

S

Stretch
(挑戦による成長)

無限の可能性を信じ、大きな仕事にチャレンジすることで成長し続ける。

コアバリューが社員の行動習慣を育み、 その行動がパーパスを体現する

マクニカのパーパス「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。」は、当社の事業活動全体を貫く指針であり、社員一人ひとりの行動を通じて具体化されています。このパーパスを現場レベルで実装する仕組みが、当社独自の行動習慣「実現サイクル」です。実現サイクルは、探索、目利き、実装の3ステップから構成され、技術や市場の変化を先取りし、最適な解決策を見極め、実行と学びにより迅速に価値へと転換する一連の流れを体系化したものです。この行動習慣は、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に根ざしており、社員の意思決定や行動を統一し、組織全体での価値創造を加速させています。実現サイクルの継続的な実践こそが、マクニカの競争優位性を支え、持続的成長を実現する原動力となっています。

選定した技術を社会に届け、 価値を創出

目利きで選ばれた技術やパートナーを、顧客や社会に提供します。提案から導入、運用支援、改善提案までを一貫して担い、実際の成果につなげます。顧客との信頼関係を築きながら、継続的な価値提供を実現します。

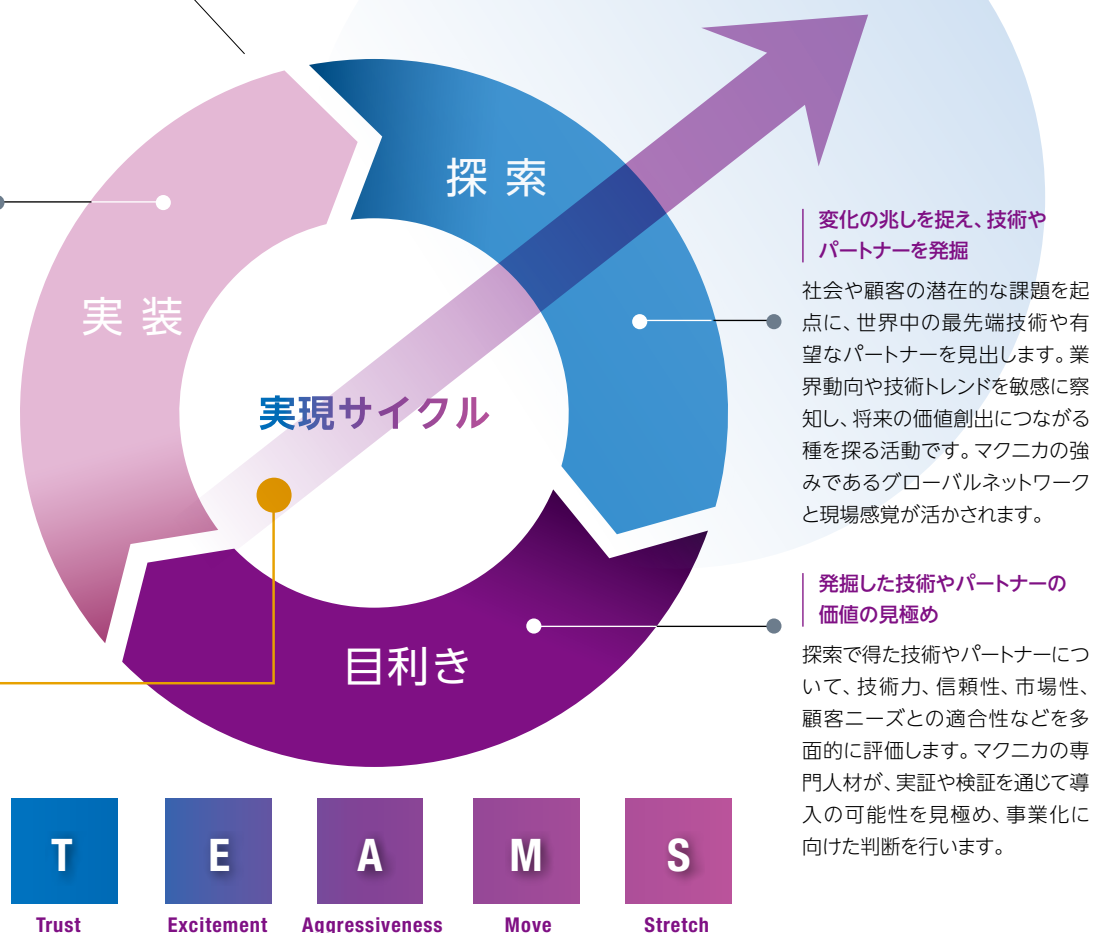
価値創造を支える マクニカ独自の行動習慣

実現サイクルは、マクニカの価値創造の根幹をなす行動習慣で、探索、目利き、実装の3ステップから構成されています。社員一人ひとりが日々の業務の中でこのサイクルを回すことは、顧客や社会の課題解決につながっています。これは、マクニカのパーパスを体現する行動でもあります。

Purpose

パーパス

変化の**先頭**に立ち、
最先端のその**先**にある技と知を探索し、
未来を描き**“今”**を創る。



パーパスを習慣にする社員たち

探索・目利き・実装の実現サイクルはマクニカ社員の日々の活動です。実現サイクルを日々の業務で回し続けるからこそ、パーパスを体現することにつながっています。今回は、各部門の現場で働く社員が日々の業務において実現サイクルを実践したエピソードを深掘りし、マクニカの価値創造の根幹について、話し合いました。

(写真左から)

Jacky Ho Macnica Cytech Ltd. / 石田 卓也 IT本部 / 吉田 恵子 業務推進本部 / 高橋 佑弥 経営企画本部 / 金子 洋二 クラビスカンパニー



日々の業務がパーパスを体現する

高橋 早速ですが、日々の業務で探索・目利き・実装のような実現サイクルを実践するエピソードはありますか？

金子 私は、長年半導体の営業をしています。先輩から聞いている過去からの経緯を踏まえて実現サイクルについて話したいと思います。今では、マクニカは世界的に有名な大手半導体メーカーを取り扱っていますが、昔は、まだ顧客も知らないようなニッチなスタートアップ企業の半導体を取り扱っていました。日本の顧客の技術的なニーズ・トレンドを把握しながら、シリコンバレーに赴き、ニッチな商品・メーカーを探すのですから、探索・目利きの力がつくはず。日本初の代理店となった事例も多いと聞いていますし、そのようなスタートアップの半導体メーカーは日本法人がなかったために、マクニカが市場開拓・技術支援・販売・販売後のサポートなど、まさに代理店としてす



べてを担当していたからこそ、他社にはない実装力も身につけていると思います。実現サイクルを回すことで、顧客・仕入先からの信頼を獲得し、新しい機会へとつながる好循環が生まれていると思います。私の業務でも、新しい市場や顧客の探索を行って、実現サイクルを回しています。

Jacky 私は子会社のCytechで働いていますが、中国では近年、半導体のサプライヤーが増えており、非常に多くのローカルサプライヤーが存在しています。これだけ多くのサプライヤーがいるので、慎重に選定する必要がありますが、この選定においても実現サイクルの探索・目利きが行われています。新たに代理店契約を締結する場合、まずは目的や狙いを定めますが、今のサプライヤーとのシナジーを生み出していくことが重要になります。これだけ多くのサプライヤーがいる中で、今のサプライヤーと補完関係のあるサプライヤーを探索、目利きすることは非常に難しいことです。日々の業務でお客さまやマーケットの



情報を収集し、探索を続けることによって、目利き力も養われ、その結果、我々の目的に沿ったテクノロジーを探索・目利きすることができています。そのため、日々の業務はほぼすべてが実現サイクルにつながっていると思います。

吉田 私の所属する業務推進本部は、オペレーションを中心とした業務を担当しているので、目利きや実装は日々の業務で実践しています。過去に取り組んだ次世代システムの刷新プロジェクトでは、半導体事業のオペレーションを効率化・自動化するためにシステムの開発から設計・運用までを検討しました。中でも実際に半導体事業のオペレーション業務を行う社員自らが「どうしたら効率化できるか？」を考え、自分たちが実現したいことに合うかどうかを見極めてシステムの開発を行ったことが特徴的だと思います。RPAも積極的に取り入れています。オペレーション業務を効率化・自動化するために目利きし、実装したことはまさに実現サイクルを実践したエピソードだと思いますし、実際に工数削減効果も出ていますので、これらを実装したことによる効果も見えてきています。

石田 IT本部では、社内のシステム導入がまさに実装としてイメージしやすいかと思いますが、探索や目利きという仕事も他の部署と連携しながら行っています。たとえば、業務推進本部が抱える課題を解決するために、最適なソリューションを探索し、選定する取り組みをしています。ここで重要なのは、単に表面的な業務課題を解決するのではなく、その背後にある本質的な課題を見極めることが重要で、次世代システム刷新のプロジェクトはオペレーションの本質的な課題に向き合った取り組みだったと思います。IT本部の役割は、単なるシステム導入にとどまらず、その先の運用も見据えた目利きがより重要になっています。サービス・ソリューションを実現していくために最近ではDigital Execution Factoryによる市民開発の取り組みや、それを通じた人材育成も進めています。現場の社員一人ひとりが、DXに向けた実装・目利きの力を高めていくことが、今後ますます求められていくことと感じています。



高橋 私は、昨年マクニカの経営企画本部に入社したばかりなのですが、今年の統合報告書プロジェクトは私自身が企画から担当し、統合報告書の日英同時開示という目標を立てて取り組んでいます。振り返ってみればプロジェクトを進めるにあたって、様々な場面で実現サイクルを実践してきたと思います。



統合報告書にもトレンドがあるので、情報の収集やコンテンツの企画を行うつつ、日英同時開示という目標達成に向けて最適なパートナーを選定するための目利きを実践してきました。日々の業務を振り返り、議論する場があったので、気づいたこと

でもありますが、マクニカの社員にとって、実現サイクルを回すことは、無意識のうちにできるレベルにまで浸透しているのだと思います。日々の業務の中にはそれぞれ課題がありますが、その課題を解決していくために実現サイクルを無意識的に実践していて、それがマクニカの価値創造の根幹になっているのだと思います。では、マクニカの社員はこの実現サイクルをなぜ実践できると思いますか？

コアバリューが実現サイクルを生み出す

金子 営業で言えば、自分の取り扱っている商品が「どうしたら売れるか？」を徹底的に考えているからこそ実現サイクルが実践できているのだと思います。マクニカは組織上、プロダクトをベースとしたカンパニー制となっているので、自分が担当する製品をどうやって売っていくかを徹底的に考えることができるということもありますが、マクニカの社員はできない理由を探すよりもどうしたら実現できるかを考えるという行動が習慣づいています。これは、本質から目を背けない、逃げないといったコアバリューの価値観が浸透しているからこそその行動でもあります。実際に私のチームでもコアバリューの読み合わせをしていますが、単に読むだけでなく、実際の場面を想定し、事例を用いて読み合わせをしています。こうした取り組みによって価値観が行動にも落とし込まれ、それが当たり前行動にもつながっていると思いますし、ビジネスにおいても仕入先やお客さまから信頼されるゆえんだと思います。

吉田 他にもマクニカには部下を信頼して仕事を任せる考え方が浸透していますが、この考え方も実現サイクルが当たり前の行動になっている理由だと思います。私自身も上司の立場ですが、部下を信頼して大きな仕事を任せることで自然と実現サイクルを回す状況が生まれていると考えています。先ほどの事

例で担当者自身が目利き・実装を行っていると話しましたが、担当者自身がオペレーションの効率化・自動化を実現していく中では多くの課題が出てきます。その課題に対して担当者が徹底的に考えぬいて解決していくと、それが成功体験になって多くのアイデアが生まれてくるようになりますし、同時に達成感も得られて業務に対してさらに主体的に取り組むようになる。この連鎖が生まれていくのもマクニカが大事にしているTrust（信頼）のような考え方が浸透しているからだだと思います。さらに言えば、オペレーションは決められたことを決められた通りにやるのがオペレーションとして見られがちなのですが、マクニカはそのオペレーション自体を創ることを楽しんでますし、システムが日々変わっていくことにも慣れていきます。これらもコアバリューという楽しむ姿勢（Excitement）や変化を起こす（Move）という価値観を行動に落とし込まれたからこそだと思います。



本座談会を通じて、社員一人ひとりが“探索・目利き・実装”の実現サイクルを日常的に実践している姿が浮かび上がりました。

マクニカのコアバリューに根ざしたこの行動は、組織の枠を越えて広がり、パーパスの実現に着実につながっています。

今後もマクニカ社員は価値創造の主役として、実現サイクルを進化させていきます。

実現サイクルを回す原動力

強い個とチーム



実現サイクルを着実に回す “強い個とチーム”

マクニカでは、トラスト&エンパワメント(信頼と抜擢)をベースとして、社員一人ひとりが自律的に課題を発見し、解決に向けて行動する強い個が、企業活動の原動力となっています。その個の力が、共通の価値観「T.E.A.M.S.」によって結びつき、信頼と相互補完関係を構築することで強いチームを形成します。マクニカでは「強い個とチーム」が相互に高め合いながら、実現サイクルを着実に回すことで、行動し、変化に強く、経験から学ぶ組織が生まれています。

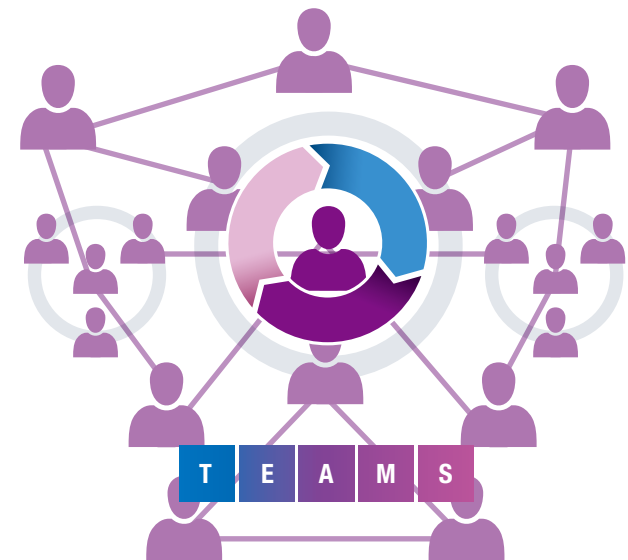
スピード



実現サイクルを速く回す “スピード”

マクニカでは、急速に変化する市場環境に対応するため、意思決定と実行のスピードを重視した組織運営を推進しています。社員一人ひとりが裁量を持ち、現場で迅速に判断・行動できる体制を整えることで、実現サイクルを速く回し、経験を通じた学びを得ることを可能にしています。社員が、他社に先駆ける姿勢や成果へのこだわりを持っていることは、当社のパーパスである「最先端のその先」が社員に浸透している証であり、顧客や社会の期待に応える競争力と柔軟性を生み出しています。

ヒューマンネットワーク



実現サイクルを強化する “ヒューマンネットワーク”

マクニカの強みは、社内外に広がる多層的な人のつながりにあります。社員同士の信頼関係や、顧客・パートナーとの職業人生にわたる人間関係が、知られていない情報や新技術の流通を促進し、新たなビジネス創出の起点となっています。さらに、こうした関係性は単なる起点にとどまらず、相互理解と信頼によって、ビジネスの成功確度を高めています。マクニカは世界中のパートナーとつながり、信頼関係を築きながら実現サイクルをさらに強固なものにします。

人がつくる、マクニカの強み

マクニカにとって、最大の経営資本は人です。では、社員一人ひとりはどういうようにしてマクニカの強みを生み出しているのでしょうか？今回は、多様なバックグラウンドを持つ社員による座談会を通じて、マクニカの競争力をひも解いていきます。

(写真左から)

羽田野 栄志 ネットワークスキャンパー／古賀 敏裕 経営企画本部／伊藤 学 人事部／山田 聡 新事業本部／中出 理貴 コーポレートブランディング本部



価値観の浸透が生み出すマクニカ社員の魅力と強み

古賀 今回はマクニカ社員の魅力や人財の強みについての話ができればと思います。早速ですが、皆さんはマクニカ社員の魅力をどのように考えていますか？

中出 私はアカウント営業部門にて実務経験を積んだ後、現在はコーポレートブランディング室という部署で、企業価値の向上を目的として、マクニカの認知度拡大に資するブランディング活動に取り組んでいます。営業職時代も今の部署に異動してからも感じるのですが、マクニカの社員は自分の会社のことを楽

しそうに話すこと、これが一番の魅力だと思っています。自分たちは正々堂々と意味のあることをやっているという気持ちがありますから、パーパスを策定したことによって、マクニカがどのような企業であるか、また社会に対してどのような存在意義を有しているかが、明確に言語化されたことで、より自信をもって話すことができるようになりましたし、トップも現場も一貫性のあることを発信するのがブランディングにおいても強みになっていると思います。



伊藤 私も以前は半導体扱う営業をしていましたが、今は人事本部で新卒・中途採用を担当しています。採用の仕事をしていて感じるのは、マクニカを選んでいただけた一番の理由は人の魅力だということです。インターンシップや会社説明会では、学生が社員と直接話す機会をできるだけ多くつくるようにしていますが、実際に社員の姿を見て「この会社で働きたい」と思っただけの方がとても多いです。最初はマクニカを第一志望にしていなかった学生が、先輩社員と話したことで気持ちが変わり、最終的に入社を決めていただけるケースもよくあります。社員のアグレッシブな姿勢や高い目標に向かう意識、そして明るく楽しく元気よく働く雰囲気、学生にも自然と伝わっているんだと思います。こうした風土は、コアバリューがしっかり浸透しているからこそ生まれているもので、採用の場面でもマクニカの強みになっています。



山田 私は途中でマクニカに入社して、今はヘルスケア関連の新規事業を担当しています。入社してまず驚いたのは、年齢やこれまでのキャリアに関係なく、やりたいと手を挙げれば本当にチャンスもらえること。これは、コアバリューにある通り、社員同士の信頼がベースにあって、権限をしっかりと委ねる文化が根付いているからだと思います。マクニカには、自分で考えて動く自律型の人が多いですが、だからといって放任ではなくて、困ったときには誰に相談しても親身になってくれます。たとえば、「この件ならあの人が詳しいよ」と、社内外問わずすぐに適任者を紹介してくれたり。そういうフォロー体制が自然とできているのも、すごくありがたいですね。

それに、社員一人ひとりが前向きで、エネルギーが溢れ、明るくて、楽しそうに仕事をしている人が多い。そういう雰囲気って、やっぱり周りにも伝わるし、チーム全体の活気にもつな

がっていると思います。中途で入ってもすぐに馴染めるし、「この人たちと一緒に働きたい」と思える環境があるのが、マクニカの大きな魅力だと感じています。まさに強い個とチームがあるように思います。

羽田野 私はサイバーセキュリティ事業を担当していますが、所属する組織でも、信頼はすごく大事にしている価値観です。サイバーセキュリティ事業では、世界中の最先端技術を扱うことが多いですが、そういう技術は、まだ市場で知られていないことも多く、ビジネスを立ち上げたばかりの頃は、正直、赤字になることもあります。でも、将来の成長を信じて、粘り強く取り組むことを大切にしている、そうやって続けていくうちに、プロダクトが市場に認知され、成長のタイミングでしっかり先行者利益を確保できるようになります。こういう挑戦ができるのも、社内でお互いを信頼し合っているからこそだと思いますし、最後までやり抜こうとするアグレッシブな姿勢が根付いているからこそ、実現できているんだと思います。

古賀 私もサイバーセキュリティ事業の出身なので、羽田野さんの話はよく理解できます。マクニカは新しい商材を早く発掘することも特徴的だと思いますが、いかがでしょうか？

羽田野 サイバーセキュリティ事業で最先端の技術をいち早く見つけてくるスピード感も、コアバリューのMoveがしっかり根付いているからこそだと感じています。だからこそ、日々の行動がコアバリューに基づいていることが、マクニカの強みに直結しているのだと思います。それに、最先端の商材を扱っているので、お客さまに最新の情報を提供できるんですね。そこがマクニカならではの付加価値になっていると思います。



人財が生み出す価値が、良質な資本を蓄積する

古賀 皆さんの話を伺って、マクニカの人財の魅力や強みを改めて認識することができました。私も3年前に今の部署へ異動したのですが、いまだに営業時代の取引先からご連絡をいただくことがあります。マクニカは仕入先担当者の転職や起業によって新たなビジネス機会を生み出すことが多いと思うのですが、この点はいかがでしょうか？



羽田野 私が担当しているCrowdStrike社もまさにそうなのですが、マクニカはヒューマンネットワークからビジネスが生まれることが本当に多いです。過去に一緒にビジネスを立ち上げて、苦労も喜びも共有してきた経験があるからこそ、パートナーとの信頼関係がすごく強くなっているのだと思います。そういった個人と個人のつながりや信頼が積み重なって、結果的に会社としての社会関係資本もどんどん強くなっているんじゃないかなと感じています。

中出 信頼することも大事ですが、信頼を得ることもすごく大事だと思います。マクニカの人たちは、どんな困難な状況でも逃げない、つまり強い個とチームが最後までやり抜く力を持っているから、長年にわたってパートナーとの信頼関係を築いてこられたのだと思います。今はコーポレートブランディングの仕事をしていますが、マクニカの認知度をもっと広げて、ブランドの価値を高めていくことが、これからますます重要になってくると感じています。ブランディングを通じて、マクニカの考え方や社会に対する価値をしっかりと発信していきたいですし、仕入先やお客さま、ビジネスパートナーなど、いろんなステークホルダーの方々から信頼され、マクニカと一緒に仕事をしたいと思ってもらえる

ようなコミュニケーションや接点づくりを進めていきたいと思っています。

山田 とても共感します。マクニカには、個々が強く、チームとしても力を発揮できる環境があります。多様なバックグラウンドを持つ人財が集まり、豊富な情報や人とのネットワークを活かして活動しているからこそ、会社としての知見や経験がしっかりと蓄積されているのだと思います。そして、それがマクニカ独自の探索・目利き・実装という実現サイクルの進化にもつながっています。ヘルスケアの分野でも、スピード感を持って様々な挑戦を続けていて、そうした取り組みから得られる経験は、他社にはなかなか真似できないマクニカならではの強みです。こうした強みがあるからこそ、これからも新しいビジネスを生み出していけると確信しています。



本座談会を通じて、マクニカの価値創造を支える原動力は、技術力や仕組みだけでなく、人の特徴にあることが明らかになりました。強い個とチーム、スピード、ヒューマンネットワークが掛け合わさることで、組織は進化を続けています。これからも変化を恐れず挑戦し、社会に新たな価値を創出します。

豊かな未来社会の実現

マクニカは、持続可能な社会の実現に向けて、サステナビリティを経営の根幹に据えています。本セクションでは、マクニカの地球環境への貢献、人を尊重する姿勢、社会的責任の遂行、そしてガバナンスの強化について紹介しています。私たちは、このサステナビリティ経営を通じて、社会からの信頼を築くだけでなく、Vision2030で掲げる未来を実現するための、変化への対応力を高めています。変化の激しい時代において、社会との信頼関係を築き、未来に対して責任ある行動を取り続けること。それが、私たちが掲げる豊かな未来社会の実現に向けた、確かな一歩であると信じています。

Sustainability

持続的な成長

地球環境への貢献 P.57～

- 環境・サプライチェーン
エンゲージメント

人への姿勢 P.59～

- 従業員エンゲージメント

社会的責任の遂行 P.61～

- DE&I・人権
- 社会貢献活動

ガバナンス強化 P.63～

- 取締役会議長・筆頭社外
取締役対談
- コーポレートガバナンス
- リスクマネジメント
- 資本市場との対話

サステナビリティ

サステナブルな成長基盤の継続強化

マクニカグループはサステナビリティ基本方針を策定し、社会の課題解決と持続的成長に取り組んでいます。

4つの重点方針に沿って、事業活動とサステナビリティの両立に努めます。

なお、当社はGRIスタンダードのフレームワークに従って、以下ウェブサイト上でサステナビリティ情報を開示しています。

<https://holdings.macnica.co.jp/sustainability/gri/>

マクニカグループ サステナビリティ基本方針

当社は地球環境や社会課題への対応を経営方針の最重要事項のひとつとして捉え、当社のパーパスである「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。」ための活動に邁進します。

4つの重点方針

1. 重要課題を特定し、社会課題の解決と持続可能な社会に貢献するビジネス推進と事業投資マネジメント
2. 環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化
3. 社会からの信頼獲得とガバナンス・リスクマネジメント体制の強化
4. サステナビリティ推進に向けた社員の教育・啓発

サステナビリティ推進体制

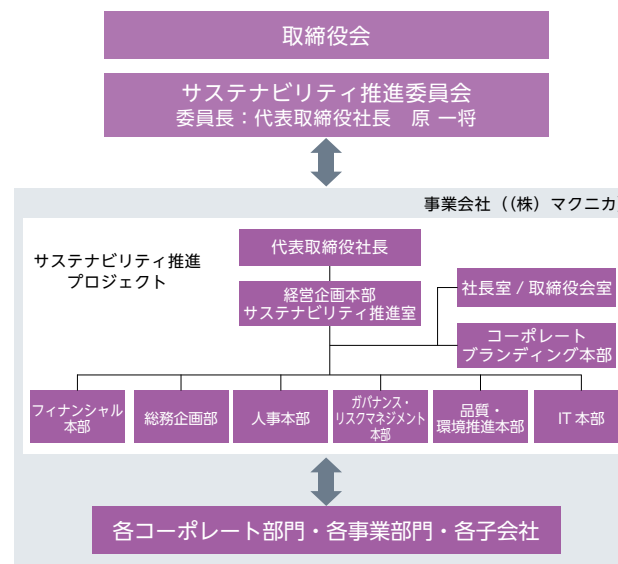
サステナビリティ推進委員会

マクニカグループは、サステナビリティ経営をグループ全体で横断的に推進するため、FY2021にサステナビリティ推進委員会を設置しました。

環境、人権、サプライチェーン等に関する課題や当社の経営の根幹である人財への具体的な取り組み施策について、サステナビリティ推進委員会で立案し、業務執行の最高意思決定機関で

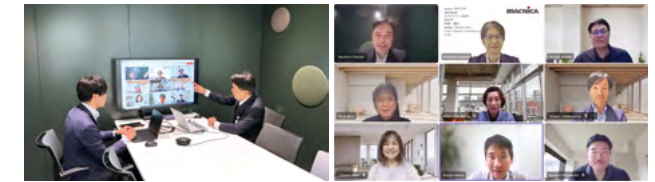
あるグループ経営会議で協議・決議し、最終的に取締役会へ報告を行っています。

取締役会は、サステナビリティ推進委員会から報告を受け、当社グループのサステナビリティに関する課題への対応方針・施策および実行計画について議論・監督を行っています。代表取締役社長は、サステナビリティ推進委員会の委員長も担っており、サステナビリティに係る経営判断の最終責任を負っています。



サステナビリティ推進プロジェクト

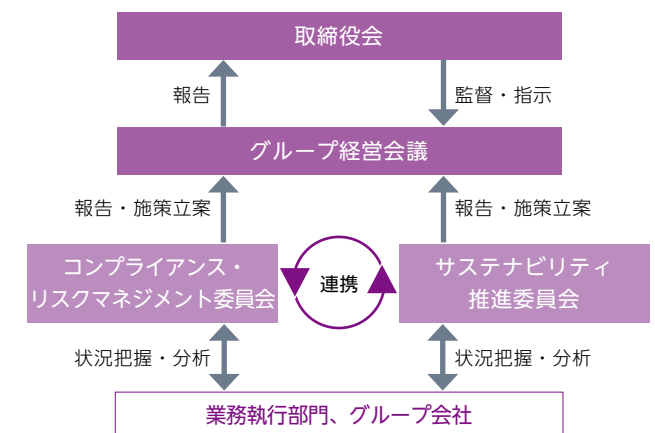
サステナビリティ経営をより効果的に推進するため、FY2021より株式会社マクニカにサステナビリティ推進プロジェクトを立ち上げました。気候変動対応やサプライチェーン上の人権リスクなどを中心に、部門横断で課題や具体的な施策の検討と実行を進めています。これらの活動内容は、定期的にサステナビリティ推進委員会へ報告を行っています。FY2025からは、経営企画本部にサステナビリティ推進室を新設、プロジェクトのハブとして機能することで、全社的な取り組みの連携と推進力を一層強化しています。



サステナビリティ推進プロジェクトのミーティング風景(リアルとオンラインのハイブリッドで実施)

サステナビリティに関するリスク管理体制

マクニカグループでは、業務運営におけるリスクとコンプライアンスの管理を強化するため、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置しています。この委員会では、グループ全体のリスク状況やコンプライアンス体制を把握・分析し、取締役会およびグループ経営会議への報告を行うとともに、施策の企画・立案を推進しています。また、サステナビリティ推進委員会では、気候変動をはじめとするサステナビリティ関連の重要リスクについて、事業への影響を評価し、対応方針を検討しています。特定されたリスクや機会については、両委員会が連携し、全社的なリスク管理体制の強化を図っています。



環境・サプライチェーンエンゲージメント

気候変動に関するリスク・機会の把握・分析

マクニカグループは、FY2024も当社グループの主要事業を対象として、気候変動に関連するリスクと機会およびその対応策について、複数のシナリオを用いて定性的に分析・評価し、その内容をTCFDの枠組みに沿って更新しました。今後も気候変動に関する情報開示の充実に取り組むことでステークホルダーの皆さまとの信頼関係を強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://holdings.macnica.co.jp/sustainability/environment/climate/#03>

環境マネジメント

マクニカグループは、2023年2月、長期経営構想および中期経営計画に基づき、環境VISION及び環境方針を策定しました。(2024年10月一部改訂)

環境VISION

マクニカグループでは、「顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与すること」、「安全安心で快適な暮らしを創る」ことの実現とともに、「持続可能な地球環境」を創ることを、当社の最重要課題(マテリアリティ)として位置付けております。

そのため、マクニカグループでは自らのCO₂排出量を削減、Scope1、2におけるカーボンニュートラルを達成するだけでなく、当社の事業活動やサプライチェーンを通じて、2050年カーボンニュートラルな世界の実現に貢献するべく、地球環境の保全・再生や環境負荷の低減といった社会課題の解決に、最大限の努力を続けてまいります。

環境方針

マクニカグループでは、当社パーパス「変化の先頭に立つ精神」及び当社事業活動や当社取扱製品、さらには当社グループが長年培ってきた企業文化・社会貢献活動も組み合わせ、「脱炭素」×「当社らしさ」で、以下4つの基本方針で、環境保全活動に取り組めます。

- ①マクニカグループ全体でのカーボンニュートラルの達成
- ②当社事業活動を通じたグリーン社会の実現
- ③良き企業市民としての社会貢献活動の実施
- ④環境マネジメント活動の推進による継続的な環境影響の低減以降の詳細については、当社ウェブサイト上に掲載しています。

<https://holdings.macnica.co.jp/sustainability/environment/management/#01>

生物多様性に関する基本方針

当社は、2025年4月に生物多様性に関する基本方針を策定・公開しました。この方針では、生物多様性の保全を、事業のリスク管理と成長の機会と捉えて取り組むことで、生物多様性と事業活動の両立を目指します。また自然資本への依存と影響について分析・評価を行うことで、持続可能な自然資本の利用に向けて取り組んでいきます。

詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

https://holdings.macnica.co.jp/sustainability/environment/climate/#06_05

ESGに関する外部機関からの評価

当社は、環境への取り組みを評価する非政府組織CDPによる2024年調査において、気候変動の分野で「B」スコア、水セキュリティの分野で「B-」スコアと評価されました。当社は、これまで環境VISION・環境方針の制定、環境リスクに対する体制の整備、再生可能エネルギーの導入、SBT認定の取得、GHG排出量のより正確な算定と第三者検証の受審など、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んできました。今回の評価は、環境問題に対する着実な取り組みと情報開示の透明性が評価されたものと考えております。



CDP2024 スコア	気候変動 B	水セキュリティ B-
----------------	-----------	---------------

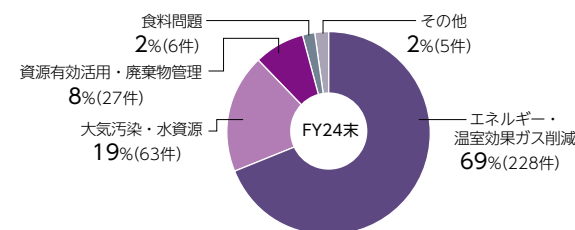
マクニカグループでは、算定した温室効果ガス排出量の正確性・信頼性向上を目的として、FY2023以降の排出量実績算定結果について、一般社団法人日本能率協会サステナビリティセンターによる第三者検証を受審しています。今後も事業活動に伴う環境への影響を適切に把握・管理し、ステークホルダーの皆さまへ正しくお伝えしてまいります。



環境貢献ビジネスの拡大

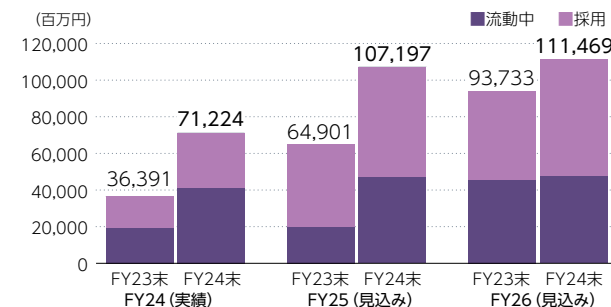
マクニカグループでは、当社が取り扱う製品・サービスが環境に与える貢献度を、ISO14001のフレームワークを活用して継続的にモニタリングしています。これには、空気質モニターAiryQconnect、自動運転EVバス、遮熱断熱塗料マクニカットなど、サーキュラーエコノミーを含む環境ソリューションによる直接的な貢献が含まれます。また、EV車や太陽光発電システムなどの環境配慮型製品に採用される半導体やITソリューションなどは、間接的な貢献として位置づけています。当社は、今後もビジネスを通じた環境負荷の低減に取り組んでいきます。

環境貢献ビジネスの件数



- 環境貢献ビジネスの最終製品およびサービスに関する案件数を貢献分野別に分類
- 温室効果ガス(GHG排出量)削減を意識したビジネスの割合が大きい

環境貢献ビジネスの売上規模



- FY2023末とFY2024末時点で、環境貢献ビジネスの売上規模の予測を調査・算出
- 採用には一部確度の高い検討中のものも含みます

サプライチェーンにおける環境課題への対応と責任ある体制の構築

グローバルに事業を展開する当社にとって、サプライチェーン上の環境課題に向き合うことは、マテリアリティとして掲げる持続可能な地球環境を創ることに直結する重要な取り組みです。また、これらの対応は、責任あるサプライチェーンの構築にもつながると認識しています。当社では、気候変動への対応と水リスクへの対応という2つの取り組みを通じて、環境分野においてもリーダーシップを発揮し、持続可能な地球環境の創造に貢献していきます。

GHG排出量の正確な把握とサプライヤーとの連携強化

マクニカグループでは、Scope3のカテゴリ1（購入した製品・サービス）におけるGHG排出量が、全体の約99%を占めていました。この排出量はこれまで仕入金額に産業連関表ベースの排出係数を掛けて算出していましたが、この方法ではサプライヤーの削減努力が反映されず、実態との乖離が大きいと判断しました。そこでFY2024からは、CDPサプライチェーン・プログラム*1を活用し、より実態に即した排出量の把握に取り組んでいます。

算定にあたっては、一定の基準を設けたうえで、サプライヤーから提供された情報（一次データ）の正確性と信頼性を検証しています。一次データの信頼性が低い場合には、CDPが提供する産業別の平均値（二次データ）を用いて集計し、開示しています。今後も、こうした取り組みを通じてサプライチェーン全体のGHG排出量を正確に把握し、サプライヤーとの連携を深めながら、排出量の削減に努めてまいります。

Scope3カテゴリ1（仕入先製品）算定における課題

活動量（金額ベース） × 排出係数 = 排出量



→GHGプロトコルにおける排出係数は、技術革新により低下傾向にあるものの、大幅な削減には至っていない

→そのため、売上高（仕入金額や物量）が増えるほど、GHG排出量も増加

当社では、CDPサプライチェーン・プログラムによるサプライヤーへの調査実施前に、丁寧な情報提供を行っています。具体的には、当プログラムの概要に加えて、当社の方針や気候変動に対する取り組み、お客さまからの要請事項などを含めた説明資料を作成し、併せて当社からの要請レターを発行しています。こうした活動を通じて、サプライヤーとの信頼関係を築きながら、協力して環境対応を推進しています。

*1.CDPが運営する、企業のサプライチェーン全体のGHG排出量を把握し、削減目標達成を支援するためのプログラム。特に、自社のサプライヤーの一次データを収集・分析することで、より正確なGHG排出量算定と、改善に向けた具体的な取り組みを促すことができる。

自然資本との関係性評価と水資源リスクへの対応

当社は、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）*2の提言に賛同し、TNFDの推奨するLEAPアプローチ*3に基づいて、自然との接点や依存関係、インパクト、リスク、機会などの評価を実施しました。その結果、当社の事業活動は、自然資本の中でも特に水資源と密接な関係があると判断しました。この判断に基づき、WWFのBiodiversity Risk Filter (BRF) およびWRIのAqueductを活用し、国内外の事業拠点および一次サプライヤー（主に半導体製造工場）における水資源への依存と影響を調査・評価しました。

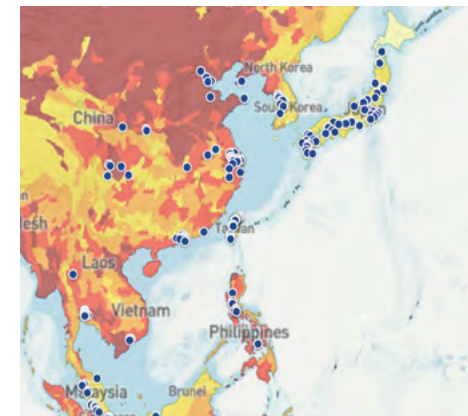
調査の結果、当社の国内外主要拠点はオフィスビルが中心であり、地下水や河川からの取水はなく、生活用水として浄水のみを使用していることが確認されました。総使用量も少ないことから、現時点では当社の水資源への依存および影響は限定的であると評価しています。一方で、水リスクの高い地域に所在する一次サプライヤーに対しては、当社としてリスクの把握に努めるとともに、CDPサプライチェーン・プログラムなどを通じて、水管理レベルの向上に向けたエンゲージメント活動を継続していきます。この活動を通じて、サプライチェーン全体で自然資本を尊重し、持続可能な地球環境の実現に貢献していきます。

*2.企業や金融機関が、自然資本や生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価・開示するためのフレームワークを確立することを目的として設立された国際的な組織。

*3.TNFDにより開発された自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ手法。



WWF-BRF水質の分析
（丸印が付いているところがリスク該当箇所）



WRI-Aqueduct 水ストレスの分析
（青丸印が当社拠点並びにサプライヤーの工場）

従業員エンゲージメント

自然に育まれた高い従業員エンゲージメント

マクニカは創業以来、企業理念やビジョン、経営方針、事業戦略から事業計画・実績に至るまで、幅広い情報を従業員に対して積極的に開示してきました。透明性の高い経営姿勢に加え、フラットなコミュニケーションと、信頼をもとに仕事を任せる企業文化が社内しっかりと根付いています。この環境の中で、従業員は会社の目指す方向を深く理解し、仕事に誇りと愛着を持ちながら、自らの意志で貢献しようとする姿勢を自然に育んでいます。従業員エンゲージメントの向上を意識することなく、様々な施策でマクニカは高い従業員エンゲージメントを実現する職場を築いてきました。

持続的成長を支える企業文化

経営計画発表会が育む一体感と推進力

マクニカでは、創業期から現在に至るまで、年に1度、全社員が一堂に会する経営計画発表会を開催しています。創業当初は数十名だった社員も、今では数千人規模となり、会場には熱気が満ちています。経営層が壇上から語る新年度の方針や戦略に、社員は真剣な眼差しで耳を傾け、自らの役割を重ね合わせていきます。この発表会は、単なる情報共有の場ではなく、同じ時間、同じ空間を共有することで、社員は会社の鼓動を肌で感じ、組織としての一体感が自然と生まれます。新しい期に向けて、前向きな緊張感と高揚感が社内に広がり、個々のモチベーションと行動力を引き出す原動力となっています。コロナ禍においては、リアルでの開催が困難となりましたが、私たちはその意義を継続するためにバーチャル空間に「場所」を移しながらも、例年通り「時間」を共有しました。この発表会は、マクニカの文化を象徴する場であり、社員の心をひとつにする力を持っています。私たちはこれから、この場を通じて、組織の推進力を高めていきます。

グローバルなヒューマンネットワークが生み出す組織力

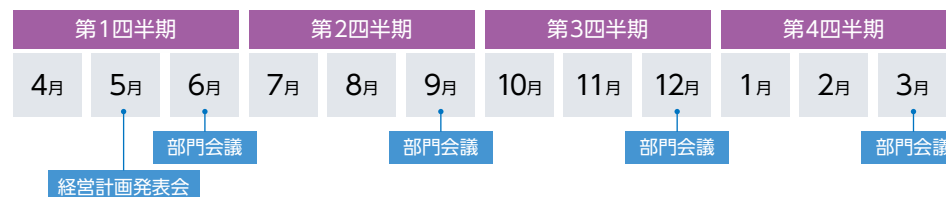
近年の経営計画発表会では、マクニカのグローバル展開に伴い、参加者が年々増加しています。2025年度は、国内外から約3,150名の社員が集まり、そのうち220名が海外拠点から来日しました。会場では、久々に顔を合わせた社員同士が笑顔で言葉を交わし、自然と輪が広がっていきました。発表会の前後には、各国のメンバーが部署を越えて意見を交わし、普段は画面越しでしか話せない仲間と直接対話することで、関係性が一気に深まりました。こうした交流を通じて、物理的な距離を超えたつながりが生まれ、社員の間にグローバル規模で一体感が育まれています。会社への帰属意識や仕事への誇りが高まり、経営計画発表会は、マクニカの組織文化を支える大切な場として機能しています。



全社方針と部門戦略の連動による主体性の醸成

マクニカでは、経営計画発表会で全社の重点方針と戦略を共有した後、社員は所属部門ごとに四半期ごとの部門会議に参加し、自部門の方針や活動の進捗を確認しています。この仕組みにより、全社と各部門の方針、社員の日々の業務とのつながりについて理解が深まり、社員は自らの役割を理解しながら、全社への貢献を意識して行動しています。こうした環境が、主体的で前向きな取り組みを促しています。

年間スケジュール



Awardと永年勤続表彰が推進する称賛文化と企業風土

マクニカでは、経営計画発表会の場を活用し、社員の功績を称える「Award」と、長年の貢献に感謝を伝える「永年勤続表彰」を実施しています。Awardは、業績向上や企業イメージの向上、企業文化の醸成、パーパスの体現、コアバリュー「T.E.A.M.S.」の実践など、重点分野で成果を上げた個人やチームを表彰する制度です。日常の評価とは異なる視点で功績を称えることで、社員のモチベーションを高め、互いを称え合う企業風土を育んでいます。その一環として設けられた「Best Rookie賞」では、入社1～3年目の社員の中から、特に成長が著しい人材やチームに新たな価値をもたらした若手社員を表彰しています。挑戦する姿勢や新しい視点が評価され、若手の活躍が組織全体に良い刺激を与えています。永年勤続表彰では、役職や雇用形態に関係なく、長く勤務してきた社員に感謝を伝えています。長期的な貢献に敬意を示すことで、社員の帰属意識を高め、安定した人的基盤の構築につなげています。これらの表彰制度は、社員の努力と成果を組織全体で認め合う称賛文化を育て、エンゲージメントの向上と企業価値の持続的な創出に貢献しています。



企業理念の実践を支える、対話型の読み合わせ

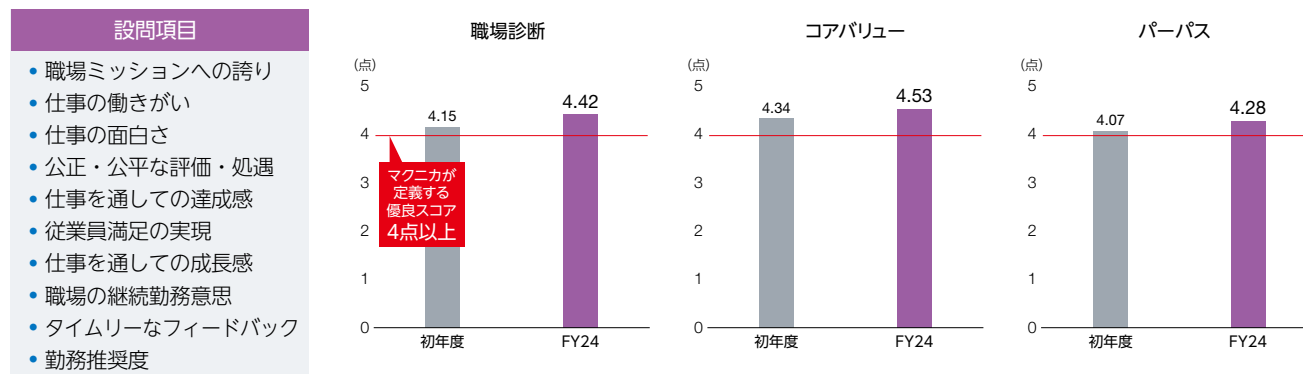
マクニカでは、企業理念や戦略、価値観を全社員が理解し、日々の業務で実践することが、企業の成長とエンゲージメント向上に不可欠だと考えています。そのため、経営方針書・行動指針書・Core Values (T.E.A.M.S.)の3冊を活用し、各部署で定期的な読み合わせを行っています。単なる形式的な確認ではなく、社員の実体験をもとにしたエピソードを共有しながらディスカッションを交えることで、内容への理解を深めています。2015年の富士エレクトロニクスとの統合や2024年のグローバルのグループ化を経て、多様なバックグラウンドを持つ社員が増える中でも、一人ひとりが理念に共感し、自分の言葉で語れる状態を目指しています。この読み合わせを通じて、他の社員の成功例や失敗談、仕事への向き合い方を知る機会が生まれ、新たな気づきや相互理解が促進されています。

経営者と社員の一体感を生む コミュニケーションの仕組み

マクニカでは、経営者と従業員の距離を縮め、肩書や立場を超えた一体感を大切にしています。社員同士が「さん」付けで呼び合う文化は、上下関係にとらわれない活発なコミュニケーションを生み出しています。日常の挨拶も根付いており、業務上の関わりがない社員同士でも、社内ですれ違えば自然に挨拶を交わしています。こうした習慣が、社員同士の交流のきっかけとなり、組織の風通しを良くしています。さらに、社員旅行やビアパーティーなどの社内イベントを通じて、業務外でも交流の機会を設けています。入社間もない社員が社長に気軽に声をかける場面も珍しくなく、経営層との距離の近さを実感できる環境が整っています。制度面では、経営懇談会を通じて、従業員代表と経営陣が四半期ごとに意見交換を行っています。従業員代表が議題を設定し、社長を含む経営陣と率直な対話を重ねることで、課題や考えを共有し、全社員にフィードバックしています。これらの取り組みもあり、マクニカでは企業文化が根付き、社員のエンゲージメントが高まり、モチベーションを持って働き続けたいと思える職場環境が築かれています。

強い会社づくりと従業員エンゲージメント

マクニカでは、強い組織づくりを目指し、全従業員を対象としたアンケートを12年間継続して実施しています。結果は社長・副社長・主要部門責任者に共有され、外部コンサルタントとともに分析を行っています。部門責任者は、アンケート結果をもとに自組織の現状を診断し、社員の活動状況と照らし合わせながら認識のギャップを明らかにしています。そのうえで、マネジメント課題を検討し、対策案を経営陣に報告しています。翌年にはその効果を検証し、組織マネジメント力の向上につなげています。FY2024の「職場診断」「コアバリュー」「パーパス」に関するスコアは、アンケート初年度と比較して着実に向上し、過去最高を記録しました。いずれも、当社が定める優良スコア基準である4点を超えています。特に職場診断にはエンゲージメントに関する項目も含まれており、当社では継続的にスコアをモニタリングしています。



Topic 働きがいのある会社ランキング

マクニカは、オープンワーク株式会社が発表する「働きがいのある企業ランキング2025」で5位、「管理職が評価する企業ランキング」で11位に選ばれました。OpenWorkは、就職活動中の学生の約3分の2が登録し、ユーザー数が30万人を超える影響力の高いプラットフォームです。こうした外部評価を通じて、マクニカの従業員エンゲージメントの高さが広く認知されています。



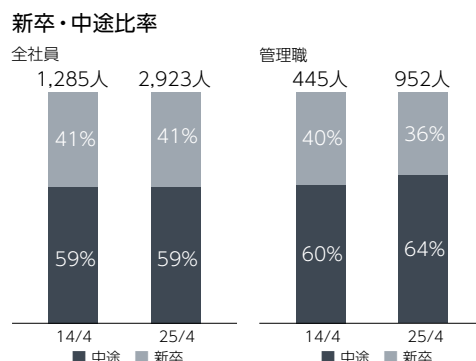
働きがいのある企業ランキング2025:
<https://www.openwork.jp/award/>
 管理職が評価する企業ランキング:
<https://www.openwork.co.jp/press/2024091902>

Diversity, Equity & Inclusion——多様な価値観・能力をチカラに変える

サービス・ソリューションカンパニーを目指すマクニカグループにとって、多様な価値観や能力を持つ社員一人ひとりが活躍することは非常に重要です。国籍、人種、宗教、性別、年齢、障がい、性的指向、立場等に関係なく、誰もが遠慮なく意見を交わせるコミュニケーションを大切にし、互いに信頼し合うことで、個々の力を最大限に引き出します。この環境をつくることで、マクニカはイノベーションを生み出しています。

多様な社員を登用

マクニカの企業文化には、トラスト&エンパワメントの精神が根付いています。これは、年齢・性別・国籍・個々の特性に関係なく、すべての社員が持つ能力を最大限に発揮し、活躍できることを目指す考え方です。この理念のもと、私たちは多様な価値観を持つ人材の採用を積極的に進めており、創業当初から新卒採用とキャリア採用の比率を約50:50に保つ採用ポリシーを継続しています。また、障がい者雇用においては、個々の特性に応じた業務を担当してもらうことで、会社への貢献を実感しながら働ける環境を整えています。



性差や性別の違いを越えた活躍推進

2025年3月、当社は「Macnica Diversity Fes」にて、『女性優遇ダイバーシティ』の著者であるアカマイ・テクノロジーズ合同会社Regional Vice President 鈴木達也氏と当社社長による対談を実施しました。ダイバーシティ・マネジメントの視点から真に価値あるダイバーシティについて議論し、社員一人ひとりがダイバーシティ推進を自分ごととして捉え、より良い職場環境を考える契機となりました。また、第二東京弁護士会主催の「ファミリー・フレンドリー・アワード」においては、今年度新設された企業部門で初の受賞企業となりました。女性活躍において、女性だけでなく男性の働き方にも着目した点が、高く評価されました。



人権の尊重

マクニカグループは、サステナビリティ基本方針における重点方針の一つとして、「環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化」を掲げています。この方針に基づき、マクニカグループ人権ポリシーを策定し、社内外に公表しました。本ポリシーは、国連人権理事会が採択した「ビジネスと人権に関する指導原則」や、日本政府の「『ビジネスと人権』に関する行動計画」「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に準拠しており、グローバルな事業展開における人権リスクの適切な管理と、責任あるサプライチェーンの構築に向けた当社の強いコミットメントを示すものです。

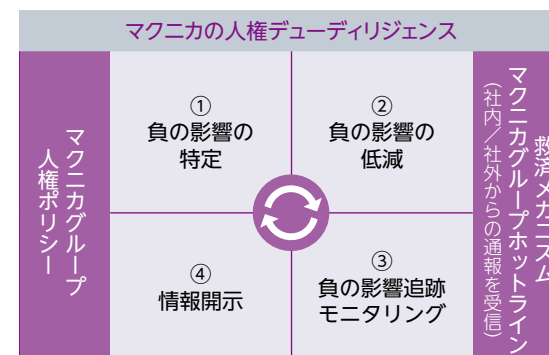
▶ マクニカグループ人権ポリシー

人権尊重の取り組みの一環として、本社および国内外のグループ会社、取引先を含む社外関係者が利用できる通報窓口を設けています。FY2024には、ハラスメントや労務関連の通報が全体の75%以上を占めました。これらの通報に対しては、迅速かつ適切に調査を行い、事実が確認された場合には是正措置を講じ、再発防止に努めました(P.78)。社内では、差別意識の排除と多様な人材の活躍を促進するため、全社員を対象に障がい者との協働、アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)、LGBTQ(カミングアウト対応を含む)に関するeラーニングを実施しました。

さらに、管理職にはハラスメント防止、労働時間管理、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)に関する研修を提供し、従業員の人権を守る職場づくりを推進しています。

人権デューディリジェンス

マクニカグループは、サプライチェーンにおける人権リスクの把握と改善に向けて、外部の専門評価機関と連携し、主要取引先に対して人権尊重の取り組みをエビデンスベースで評価する仕組みを導入しています。FY2024には、当社の調達額の90%以上を占める大手取引先にご協力いただきました。また、取引先従業員を含む社外関係者からの苦情を受け付ける窓口を設置し、人権侵害が疑われる事象に対しては、適切な調査と必要な救済措置を講じています。これらの取り組みにより、当社はサプライチェーン上の人権リスクを継続的に評価・管理し、必要に応じて取引先との対話や改善要請を行うことで、責任ある企業活動の実現を目指しています。



社会貢献活動

マクニカは、行動憲章に掲げる「良き企業市民」としての責任を果たすべく、積極的に社会貢献活動に取り組んでいます。環境保全、地域社会の活性化、文化・スポーツの振興、そして未来を担う子どもや若者への支援など、当社の強みを活かした共創活動に誠実に取り組み、世界中の人々にとって幸せな未来社会の創造を目指します。

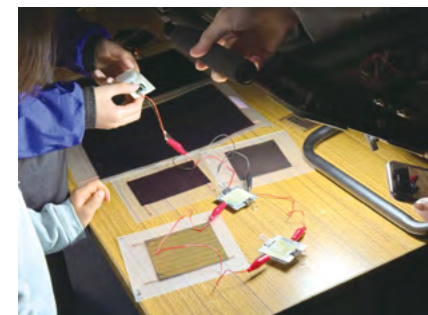
献血活動

神奈川県赤十字血液センターのご協力のもと、本社オフィスに献血バスを招き、社員や近隣企業の方々を対象に、年2～3回の献血活動を実施しています。2024年には、20年以上にわたる継続的な貢献が評価され、7月に「厚生労働大臣感謝状」、11月には日本赤十字社様より「金色有功章」を授与されました。この取り組みは国内にとどまらず、台湾のMacnica Galaxy Inc.においても、2023年より「国際献血デー」に合わせた献血イベントを開催し、一般の方々にも広く参加を呼びかけるなど、積極的に実施しています。私たちの活動は国境を越えて広がり、ひとりでも多くの命を救うための意義ある取り組みとなっています。



ペロブスカイト太陽電池の子ども向けイベント

2025年2月、神奈川県環境農政局脱炭素戦略本部室、はまぎん こども宇宙科学館、ペクセル・テクノロジー株式会社と連携し、同科学館にてペロブスカイト太陽電池 (PSC) についてのトークイベントと色素増感太陽電池を用いたワークショップを開催しました。このワークショップは、地域の子どもたちに再生可能エネルギーの重要性を伝えるとともに、次世代技術であるPSCの特徴や有用性について、体験を通じて学んでもらうことを目的としています。参加した子どもたちは、トークイベントでPSCの仕組みや利点を学んだ後、色素増感太陽電池を用いた工作を楽しみました。今後も、科学技術への関心を高める教育活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



サイバーセキュリティ出前授業

2022年より、横浜市立東高等学校で実施されている企業教育プログラムに毎年参加しています。2024年度は「あなたの知らないスミッシング・フィッシングの世界」をテーマに授業を行いました。この授業は、サイバー犯罪のリスクについて理解を深め、自己防衛の意識を高めてもらうことを目的としており、マクニカの事業の紹介とともに、エキスパート講師が実例を交えてフィッシング詐欺の手口とその対策について説明しました。

生徒の皆さんからは「ネット詐欺や闇バイトについて知ることができて勉強になった」といった声が寄せられ、実りある学びの機会となりました。



地域への清掃奉仕活動

1990年代に本社で始まった清掃奉仕活動は、現在ではマクニカの地域貢献の重要な柱として、国内全拠点に広がっています。社員ボランティアにより、オフィス周辺の清掃を年4回実施しており、2024年度は社内委員会によるキャンペーンの効果もあり、1回の活動で約200名近い社員が参加することもありました。

特に本社では、近隣企業やスポーツ団体と連携し、合同で清掃活動を行うなど、活動の幅を広げています。地域社会とのつながりを大切にしながら、街の環境美化と活性化に貢献しています。



なごやSDGsグリーンパートナーズの取り組み

名古屋オフィスでは、社員一人ひとりの環境目標への主体的な取り組みを促すことを目的に、「なごやSDGsグリーンパートナーズ」活動に参加し、2023年に認定エコ事業所に登録されました。具体的には、CSR活動「フードバンク」の推進や、事業所内での徹底したごみ分別のほか、地域清掃と連動した「藤前干潟の出前講座」を開催し、生物多様性の保全について学ぶ機会を提供しています。また、社内向けのメールマガジンを通じて、身近な環境課題への理解を深めるなど、地球環境保全に向けた多面的な取り組みを展開しています。





代表取締役社長
原 一将

ガバナンスの高度化と企業価値の最大化を両立するための 取締役会の“果たすべき役割”

企業価値の向上に向けて、取締役会の役割はますます重要性を増しています。マクニカでは、企業文化である「シンプル・オープン・フェア」を土台に、取締役会の機能を着実に進化させてきました。FY2024には機関設計を変更し、FY2025からは新たな取締役会の体制となりました。本対談では、代表取締役社長 兼 取締役会議長の原と、筆頭社外取締役の大森が、マクニカのガバナンス強化の歩みとその成果、そしてVision2030の実現に向けた取締役会の役割について語ります。

※本対談は、2025年7月1日の内容をもとに記事を作成しています。

健全な対立構造を生み出す土壌—— 信頼関係と緊張感の適度なバランス

原 取締役会というと、やや堅い印象を持たれるかもしれませんが、企業が健全かつ持続的に成長していくためには、欠かすことのできない存在です。経営の監督と執行を分離することで、意思決定を客観的に見つめ直し、必要に応じて軌道修正を図ることが可能になります。これにより、企業としての透明性や説明責任が確保され、社会からの信頼にもつながっていきます。もっとも、監督と執行が単に距離を置くだけでは、取締役会としての機能は十分に果たせません。重要なのは、互いを尊重し合う信頼関係と、健全な緊張感のバランスです。信頼があるからこそ率直な意見が交わされ、緊張感があるからこそ判断に甘さが生まれません。こ

の両立が、取締役会の質を高めていると感じています。こうした関係性を支えているのが、マクニカの企業文化です。私たちは「シンプル・オープン・フェア」という価値観を創業以来大切にしてきました。その根底にはコアバリューの一つである“Trust”、すなわち相互の信頼があります。この文化があるからこそ、取締役会でも率直な意見が交わされ、複雑なことをシンプルに捉え、公平に判断することが可能になります。社外取締役の皆さんにもこの価値観に共感いただき、自然な形でオープンな議論が生まれていることは、マクニカの大きな強みだと考えています。

大森 原さんの仰るとおり、マクニカの実務では、信頼関係と適度な緊張感が両立しており、それが健全な議論を支える土台となっています。私自



取締役
大森 紳一郎

身、社外取締役に就任した当初から、マクニカの文化には強い印象を受けました。風通しがよく、率直なコミュニケーションが自然に行われていることは、外部から参画した立場ですぐに感じ取ることができました。特にこの1年は、取締役会での議論が一層活発になり、中期経営計画の策定時に際しては、キャピタルアロケーションの方針や重点投資エリアについて、社外取締役を含めた深い議論が交わされました。こうした率直な意見交換が可能なのは、「遠慮なく発言できる」という文化的土壌があるからこそです。取締役会でもマクニカの企業文化について議論する機会があり、こうした対話を通じて、私自身の理解も深まっています。印象的だったのは、取締役会にオブザーバーとして参加していた若手社員が、取締役から意見を求められた際に、臆することなく自分の考えを述べていたことです。その姿を見て、マクニカの文化が若い世代にまで浸透していることを実感しましたし、取締役と執行側が円滑なコミュニケーションを取るうえでも、非常に重要な要素だと改めて感じました。

原 取締役会としての本来の機能を果たすうえでは、冷静で客観的な視点を持つことが不可欠です。私自身、長期的な視点から物事を俯瞰し、必要な緊張感を持って議論に臨むよう

意識しています。これは、お互いの信頼が前提となっていると、「言わなくても伝わるだろう」「皆が同じ方向を向いているはず」といった空気が生まれやすく、議論が十分に深まらないまま合意に至ったような雰囲気になったり、意思決定のプロセスが曖昧になるリスクが潜んでいるからです。経営を監督する取締役の立場としては、もちろん信頼関係を築いていくことも大事ですが、より冷静な判断をしていく必要があるので、適度な緊張感を持ちつつ、進めていくことも重要だと考えています。

大森 たしかに、適度な緊張感がなければ、取締役会が果たすべき客観的な監督機能は十分に機能しません。取締役がその役割を果たす過程では、意見の違いや多様な視点のぶつかり合いが生じます。しかし、それこそが健全な議論の証であり、最終的に納得感のある結論に至ることで、組織として前に進むことが重要です。マクニカでは、社外取締役が執行側と異なる視点を提示しても、それが真摯に受け止められる関係性が築かれています。取締役会における意見の対立は、決して否定的なものではなく、むしろ判断の妥当性を高め、ガバナンスの成熟度を押し上げる重要なプロセスです。

私自身、社外取締役としての立場から、発言の背景にある意

図や状況を理解することを特に重視しています。これは、単に発言の内容を評価するのではなく、その言葉がどのような課題意識や文脈から生まれているのかを踏まえることで、より本質的で建設的な議論につなげるためです。そうした理解があることで、執行側との対話も深まり、取締役会としての意思決定の質を高めることができると考えています。

監査等委員会設置会社への移行——成果と課題

原 マクニカは昨年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ機関設計を変更したことで、取締役会の役割が大きく進化しました。この変更の目的の一つは、監督と執行を明確に分離し、執行側への権限委譲を進めることで、経営の意思決定・業務執行のスピードを高め、企業としての競争力を強化することにあります。明確な正解が存在しない時代においては、迅速な意思決定がより重要となります。これまででは、取締役会で決議すべき議案が多く、中長期的なテーマに十分な時間を割くことが難しい状況もありましたが、執行側に一定の権限を委譲することで、取締役会はより高い視座からの戦略的な議論に集中できるようになりました。FY2024は、特にビジネスモデル変革を推進するためのキャピタルアロケーションや、取締役会議長のサクセッションプラン、議長の変更に伴う取締役会体制などのテーマについて、多くの時間を割くことができました。これは大きな変化であり、機関設計変更の目的に照らしても、取締役会の機能が進化した1年だったと実感しています。今後もこの流れを継続し、より戦略的な議論を深めていくことが重要です。

大森 私もFY2024は、取締役会での議論の内容が大きく変化したと感じる1年となりました。実際にデータを見てみると、FY2024は、FY2023と比べて報告事項に費やす時間が増加しており(P.69)、執行側への権限委譲が進んだ結果、取締役会のモニタリング機能が強化されたことを示しています。



取締役会としての本来の機能を果たすうえでは、冷静で客観的な視点を持つことが不可欠です。私自身、長期的な視点から物事を俯瞰し、必要な緊張感を持って議論に臨むよう意識しています。

また、取締役会事務局の支援のもと、定例取締役会以外の場で議論する機会を増やしたことも、重要な成果の一つです。取締役はそれぞれ異なるバックグラウンドを持つため、意識的なコミュニケーションの機会が不可欠ですし、そのための仕掛けが必要です。テーマ別の意見交換の場を設けることで、取締役同士や執行役員との相互理解が深まり、取締役会での活発な議論をするための環境整備にもつながりました。こうした取り組みの成果として、FY2024では、戦略に関する議論の割合が全体の3割を超えるまでに高まりました。これは、制度設計の見直しと運営面での工夫が、取締役会の実効性向上に寄与したことを示す定量的な成果です。

一方、今後の課題としては、取締役会での議論の質をさらに高めていく必要があると考えています。私自身も含め、常に知識や視点をアップデートするために、外部の専門家を招いた学びの機会も重要ですし、執行側と双方向のコミュニケーションを心がけていくことで、議論の質・量の両面から取締役会の実効性を高めていきたいと考えています。

原 大森さんの仰るとおり、取締役会における議論の質を高めていくためには、監督側と執行側の間での双方向のコミュニケーションが不可欠です。特に重要なのは、両者の視点や課題感の粒度を揃え、共通の理解のもとで議論を深めていくことだと考えています。社外取締役の皆さんは、多様なスキルや経験をお持ちです。その知見を最大限に活かすためには、執行側が積極的に意見を求め、取締役会を有効に活用する姿勢が求められます。こうした関わりを通じて、執行側も新たな視点や経験を吸収し、組織としての学びが広がっていきます。また、対話を重ねる中で、監督側と執行側の間に共通言語が形成されていくことも期待できます。議論の前提や視点が揃うことで、より高度で本質的な議論が可能となり、取締役会のダイナミクスを最大限に活かすことにもつながっていくと考えています。

取締役会議長と筆頭社外取締役の役割—— 議論の質を高める

原 本年6月より、私が取締役会議長と執行側の最高経営責任者（CEO）を兼任することになりました。この兼任には、意思決定の迅速化、戦略の一貫性の確保、リーダーシップの明確化といった観点でのメリットがあります。一方、権限が集中することによるリスクも踏まえ、牽制機能を強化する目的で筆頭社外取締役を設置することを決めました。この新体制のもと、私自身は経営全体を俯瞰しながら、組織のケイパビリティを統合的に捉え、経営の監督と執行の両面を推進していく役割を担っています。特に取締役会では、議長としてファシリテーターの役割を担うこととなります。執行側の意見を丁寧に引き出しながら、議論の焦点が戦略的なテーマに集中するよう、事前のアジェンダ設計や進行にも工夫を重ねていくつもりです。また、社外取締役と社内の現場の橋渡し役としての意識も強く持っています。私自身が日頃から多くの社員と対話を重ね、現場の感覚や課題を把握しているからこそ、執行側と監督側とのギャップを埋め、より本質的な議論へと導くことができると考えています。

大森 CEOが議長を務めることの是非については、私たち社外取締役の間でも慎重に議論を重ねてきました。指名・報酬諮問委員会では、議長の役割や人財要件、CEOとの兼任によるメリットと懸念点など、多角的な視点から検討を行いました。その結果、原さんには、マクニカの業界・事業・企業文化に対する深い理解があり、取締役会の議事運営と意思決定をリードする資質が備わっていると判断し、全会一致で現在の体制が最適であるとの結論に至りました。一方で、筆頭社外取締役としての私の役割も、今回の体制変更により一層重要になったと認識しています。議長に対するチェック・牽制機能を果たすために筆頭社外取締役は、社外取締役間の多様な意見の集約・整理をするとともに、必要に応じて議長との個別対話を通じて、取締役会の議論の方向性に対して建設的な提言を行う役割も担っています。そのため、社内の情報や課題を的確に把握していくことが重要ですし、執行側との円滑なコミュニケーションも欠かせません。幸い、マクニカにはオープンでフラットな企業文化が根付いており、こうした対話が自然に行える環境がありますし、昨年の機関設計変更に伴って、議論を促進するための仕組みも整備してきました。今後は、こうした基盤を活かしながら、取締役会としての実行性をさらに高めていくフェーズだと思っています。

議長に対するチェック・牽制機能を果たすために筆頭社外取締役は、社外取締役間の多様な意見の集約・整理をするとともに、必要に応じて議長との個別対話を通じて、取締役会の議論の方向性に対して建設的な提言を行う役割も担っています。



原 マクニカの取締役会は、昨年から今年にかけて大きく変革を遂げており、社外取締役が経営に深く関与する機会も着実に増加しています。特にFY2024は新たな中期経営計画の策定という重要なタイミングであり、初期段階から社外取締役の皆さんにご参加いただけたことは、非常に意義のある取り組みでした。経営合宿では、マクニカが目指すサービス・ソリューションカンパニーを実現していくためのキャピタルアロケーションについて、活発な議論を重ねることができました。その結果、社外取締役の皆さんも含め、納得感のある計画を策定して、外部に初めて開示できたことは、大きな成果だったと感じています。これからも社外取締役の皆さんとの対話を通じて、より実効性の高いガバナンス体制を築いていきたいと思います。

大森 今回の中期経営計画の策定には、私自身も関与してきましたが、結果として、3カ年のキャピタルアロケーションを定め、成長投資の重点エリアも明確化できたことはマクニカにとっての大きな変化点であったと捉えています。具体的な投資金額も公表し、投資の優先順位も明確になったことで、今後の取締役会では、これらの施策の進捗状況を継続的にモニタリングしていくことが重要な役割となります。取締役会は、単なる監督にとどまらず、戦略実行を支える伴走者として、より深く経営に関与していく姿勢が求められると認識しています。

Vision2030の実現を支える取締役会の機能—— 企業価値の向上と持続的な成長

原 マクニカが目指す企業価値の向上は、経済的価値と社会的価値の両立を図り、持続的な成長を実現することを意味します。その中長期的な姿がVision2030であり、マクニカが今後どのような価値を創出し、どのような未来を築いていくかを示す重要な指針です。そして、Vision2030の実現に向けて、取締役会はますます重要になります。長期的な視点から執行側

の意思決定を支援し、戦略の実行を促すとともに、健全なリスクテイクを後押しすることで、成長を支えてまいります。さらに、企業価値の向上には、財務的成果だけでなく、サステナビリティの観点も不可欠です。私は、マクニカの持続的な成長を支えるために、環境・社会・人・ガバナンスの視点も経営判断に必要な要素と捉え、企業の社会的責任を果たすことも重視しています。社外取締役の多様な専門性は、経営に新たな視点をもたらし、意思決定の質を高めるうえでも不可欠です。

大森 Vision2030の第2ステップとして策定された中期経営計画は、戦略の実行フェーズに入りました。これは、執行側の意思決定の質とスピードがより問われる段階であり、企業としての真価が試される局面だと認識しています。社外取締役として、私はその推進を支えると同時に、株主の利益を守る立場から、経営判断の妥当性やリスクのバランスを独立した視点で確認する役割を担っています。特に、挑戦的な意思決定に対して、取締役会が安心して背中を押せる環境を整えることが、私たちの重要な責務だと考えています。マクニカが注力する半導体、サイバーセキュリティ、DX、AIといった領域は、長期的な成長が期待され、これらに対する戦略的な取り組みは、企業価値向上に直結すると考えています。特に、収益構造の変化や新規事業への投資判断においては、財務的な健全性、技術的なリスク、社会的インパクトなどを総合的に見極める必要があります。

また、こうした成長戦略が株主の利益と整合しているかを確認することも、社外取締役の重要な責務です。私は、経営の透明性と説明責任を確保しながら、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られる視点を経営に反映させることを重視しています。対話は、企業の方向性に対する理解と共感を深めるだけでなく、経営の健全性を保つための重要なフィードバックの機会でもあります。これらの活動により、社外取締役としてさらなる企業価値向上に貢献してまいります。

原 私たちがビジネスを展開する半導体、サイバーセキュリティ、DXといった領域は、いずれも社会に大きなインパクトを与えるテーマであり、マクニカの競争力と将来性を強く感じています。こうした分野でグローバルに価値を提供できるのは、商社としての機動力と、技術力を兼ね備えた私たちの強みです。

この価値を正しく伝え、さらに高めていくためには、ステークホルダーの皆さまとの対話が欠かせません。私自身もその対話の最前線に立ち、日々皆さまの声に耳を傾けています。そこから得られる気づきは、経営の視野を広げ、判断の質を高めるうえで非常に重要です。実際、皆さまとの率直な対話が、経営のリスクを未然に防ぐ力にもなっていると感じています。今後も、こうした対話を通じて皆さまからのご意見を真摯に受け止め、マクニカをより強く、より信頼される企業へと導いてまいります。私自身、先頭に立ってその責任を果たしていく覚悟です。どうか今後とも、温かいご支援と率直なご意見を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方・方針

当社グループは、マクニカホールディングス(株)がグループ全体のコーポレートガバナンス、経営の基本方針とそれに基づく戦略の立案を担い、グループの事業会社がこれを執行していく体制としており、文化・人材・戦略が三位一体となったガバナンスを追求しています。グループとしてお客さま、株主、社員などのステークホルダーからの負託に応え持続的な成長・企業価値の向上を実現するために、経営の監督により透明性・公平性の確保を担保しつつ迅速果敢な意思決定と業務執行を行うことを基本方針としています。

また、経営環境の急激な変化に適切かつ迅速に対応するため、経営の意思決定と監督機能から業務執行機能を分離し、経営の機動力の向上と業務執行責任の明確化を目的として執行役員制度を導入しています。

マクニカ コーポレートガバナンス基本方針

01

企業としての競争力を強化

創業以来、変化の激しい事業環境において常に競合他社を先駆け、迅速果敢に挑戦してきました。当社グループは、企業としての競争力を高めるため、取締役会のあるべき姿や取締役会運営方針などについて、継続して議論しています。当社グループは、パブリックカンパニーとしてあらゆるステークホルダーからの期待と要請に応え、誠実さと競争力を兼ね備えた企業グループを目指します。

02

意思決定の仕組み化・プロセス化

市場からの要請に適時・適切に対応し、経営陣が世代交代しても持続的に成長し続ける企業グループであるため、経営の意思決定を仕組み化・プロセス化しています。また、環境の変化に対して「絶対的な正解を出す」ことに固執せず、柔軟かつ迅速な意思決定を積み重ねることで、当社グループのレジリエンス(困難をしなやかに乗り越え回復する力)を高めています。

03

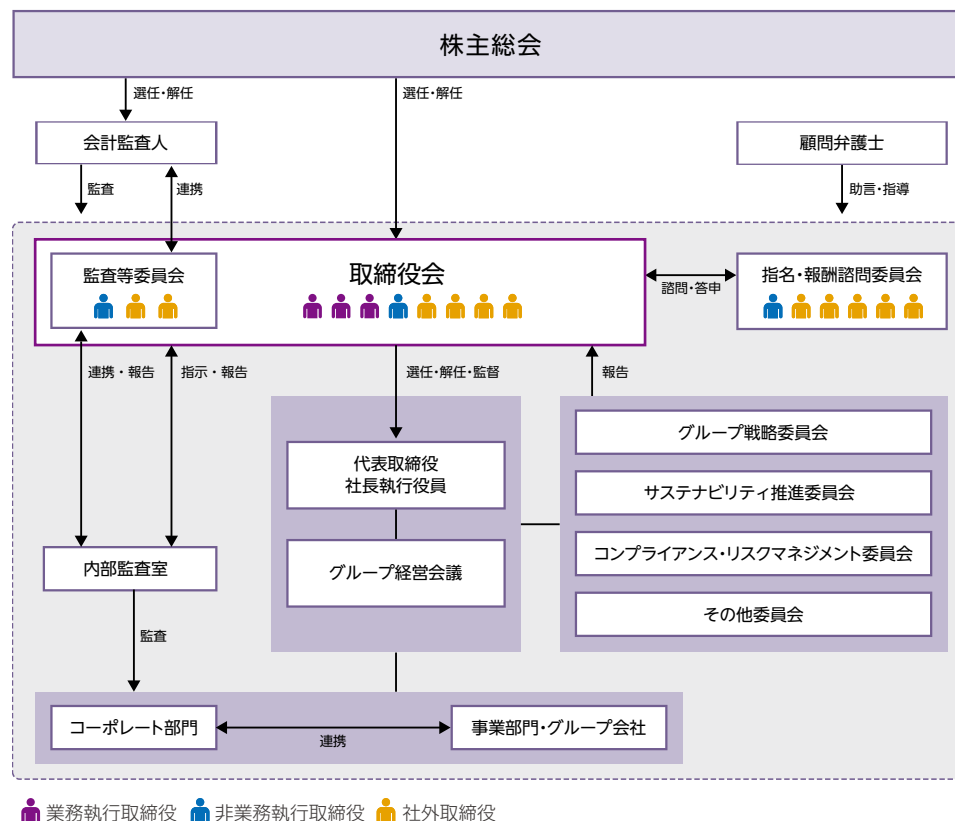
透明性・客観性・公正性を確保

取締役会の運営においても、企業文化である「シンプル・オープン・フェア」の姿勢を大切にしています。情報の透明性を高め、客観的な視点を積極的に取り入れ、社内外の役員が率直に議論できる環境を整備することで、同じ目的をもつ「One マクニカ」として最善な判断ができるようにしています。さらに、大手企業群をベンチマークとした市場競争力を担保する報酬水準、中長期の企業価値創造を促すための株式報酬を導入するなど、客観性・公正性を確保しつつ属人化を防ぎ、成長への意欲や情熱が潰えることのない体制を作っています。

コーポレートガバナンス体制の概要

2024年6月より監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。これは、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役へ委任し、意思決定・業務執行をさらに迅速化するとともに、取締役会は、戦略・人材・リスクなどの経営上の重要課題によりフォーカスした議論と方針の決定および経営陣による執行状況のモニタリングを行う等、監督機能を強化することで、監督と執行を両輪とした企業としての競争力と企業価値を高めていくことを目的としています。

コーポレートガバナンス体制 (2025年6月25日時点)



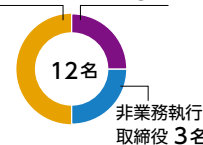
FY2024振り返り

当社は、取締役会の目的を「経営の重要な意思決定と業務執行の監督を行う機関として、株主のみならず全ステークホルダーとの関係性の中で、企業価値の向上を図る」と定め、それに基づいた議長方針に従い人財・事業ポートフォリオ・経営基盤の3つの重要なガバナンス観点から適宜テーマを設定し、議論をしています。当事業年度については、新中期経営計画（FY2025～2027）策定において、執行側から企画、提案された長期ビジョン実現に向けた中期戦略と計画、また、その計画をベースにしたキャピタルアロケーションの方向性などの重要課題に関して重点的に議論を行いました。

取締役会

役割：取締役会は、モニタリング・モデルを採用し、取締役会規程その他の関連規程に基づき、当社経営上の重要事項およびグループ経営上の基本的事項に関する意思決定を行うとともに、取締役の業務執行について監督を行い、原則として毎月1回開催されています。

議長： 中島 潔		開催回数： 2024年度 13回開催
構成	社外取締役 6名	主な議論・審議事項： ・新中期経営計画（FY2025～2027）策定に関して ・新中期経営計画に基づくキャピタルアロケーションの方向性 ・議長サクセッション ・監査等委員会への移行に伴う付議基準の見直しと会議体運営の変更 ・既存・新規ビジネスおよびコーポレート業務に係る進捗 ・取締役会実効性評価に基づく取締役会のあるべき姿
	取締役 3名	



取締役会の活動状況

(1) 新中期経営計画（FY2025～2027）策定に関して

長期ビジョン達成時における事業モデル変革のキーとなるサービス・ソリューションビジネスのこれまでの戦略変遷と課題、および長期計画に対するその達成度合いを確認すると同時に、既存の半導体およびネットワーク事業の今後の成長性と収益性の確認を行いました。これらに基づいた今後の投資の優先順位とその規模に関する議論を行い、新たな投資マネジメントの必要性などを執行側にフィードバックを行っています。

(2) 人財・事業ポートフォリオ・経営基盤に関するガバナンス

人財については、当社が大切にしている文化の源泉である経営方針書等における人に対する考え方を再確認し、そのうえで変えていくべきもの、残していくべきものを議論、また現状における当社文化の変化の兆候等を執行側と議論しました。

事業ポートフォリオに関しては、前述のとおり、Vision2030および長期経営目標の達成に向けた新中期経営計画において、既存ビジネスモデルと新規サービス・ソリューションモデルの変革への戦略確認と議論を行いました。

また、経営基盤については、サステナビリティ推進委員会からのCDP評価報告およびGRI対照表開示に関する提案に関して議論を行い、グループリスクマネジメントに関しては内部通報状況と執行側による重大リスクに対する対策に関する報告等を受けました。また、定期的にIR活動について報告を受けており、今後のIR活動に関しての議論を行っています。

(3) 議長サクセッション

取締役会議長の任期定年に伴う議長サクセッションプロセスの検討と議長変更に伴う取締役会体制に関して議論を行いました。議長サクセッションプロセスについては、企業経営の競争力の源泉となる取締役会のリーダーとして議長の役割が重要になってきているという観点から、議長の役割・責任を改めて議論・定義し、プロセスの整備を行いました。取締役会体制においては、次年度においてCEOが議長を兼任する体制を想定し、社内取締役と社外取締役の人数比を5対6とする体制の検討と筆頭社外取締役設置に関して議論を行いました。

選考プロセスイメージ



次期議長の役割と人財要件

次期議長の役割	次期議長の人財要件
1. マクニカの業界・事業・組織についての十分な知識に基づく議事運営と意思決定のリード 2. CEOおよび経営陣との協働・支援・監督 3. 取締役会の実効性の継続的な改善 4. ステークホルダーへの説明・連携 5. 指名・報酬プロセスの監督 6. 議長の役割を果たすための十分な時間の確保	・コンピテンシー ・経験 ・性格 ・動機 ・その他

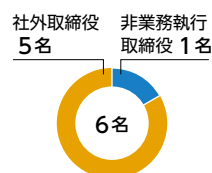
指名・報酬諮問委員会

役割:取締役会の諮問機関として、独立性・客観性・透明性の高い手続き・審議を重視する観点から、代表取締役社長の選任、取締役・監査役候補者の選定内容などの確認・検討、各取締役・執行役員の報酬(株式報酬も含む)につき、取締役会に答申する体制としています。

委員長:西沢 英一

開催回数:2024年度 7回開催

構成



主な議論・審議事項:

- ・議長サクセッションプロセスの検討と議長変更に伴う取締役会体制
- ・社外取締役候補者選出プロセスの検討
- ・次年度役員報酬水準・体系の見直し要否

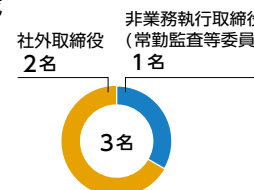
監査等委員会

役割:監査等委員会は法定の独立機関として、主に取締役の職務執行状況を監査・監督します。また取締役会に加え重要な会議へ出席するとともに、経営幹部、内部監査室、会計監査人や社外取締役と定期的に意見交換を実施し、業務実態の把握に努め、監査の実効性向上とコーポレートガバナンスの充実を目指しております。

委員長:小野寺 真一(常勤)

開催回数:2024年度 10回開催(監査役会 3回開催*)

構成



重点監査項目:

- ・取締役会(指名・報酬諮問委員会を含む)運営の状況
- ・主力事業、新規事業の適正運用の状況
- ・財務運営、サステナビリティ経営、グローバル経営基盤等の状況
- ・会計監査人の監査の状況

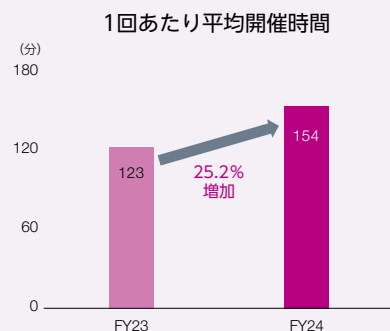
*2024年6月26日開催の第9回定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、2024年度においては、監査等委員会設置会社に移行した2024年6月26日までに監査役会を3回、その後、2024年度末までに監査等委員会を10回開催しております。

Pick up 機関設計変更後の変化

当社は、2024年6月より企業としての競争力を強化することを目的として機関設計を変更し、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。この機関設計変更によって、執行側への権限委譲による意思決定・業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会は、より中長期的な企業価値の向上に資する議論に集中する体制としました。これにより、FY2024からは取締役会で議論すべき重要テーマに時間を費やし、取締役会の監督機能の強化を図りました。

取締役会の開催時間の変化

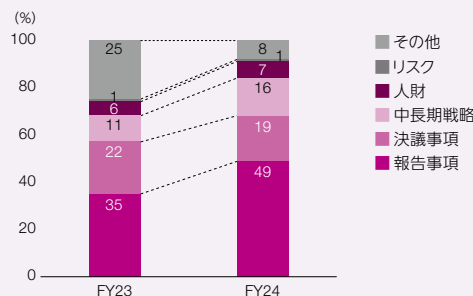
- ・FY2023と比べて、FY2024は取締役会の開催時間が増加



議論内容構成(時間)の変化

- ・執行側へ権限を委譲したことにより、定例取締役会では、報告事項に関する時間が増加

定例取締役会の議論内容構成比



取締役ミーティングを含む議論内容構成比

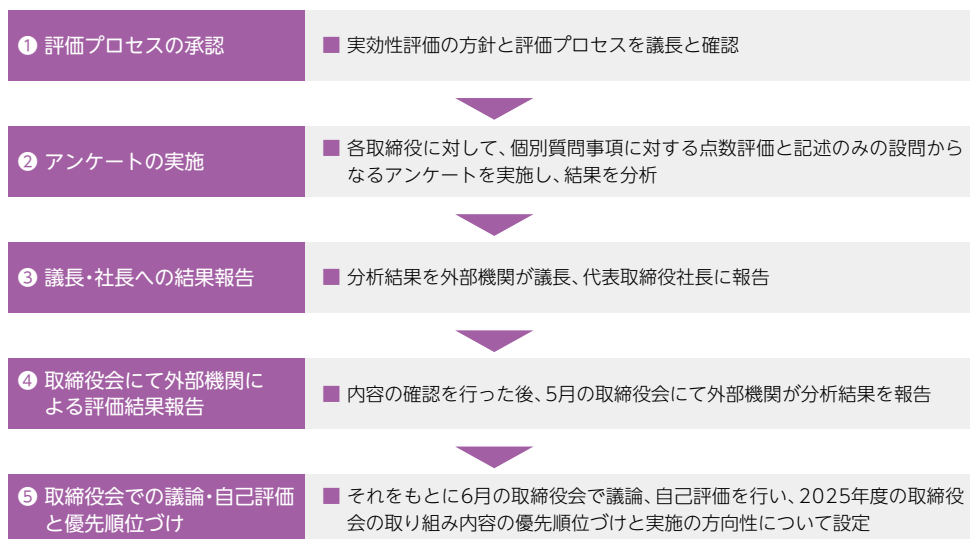


取締役会の実効性に関する分析・評価

全体の評価としては、実効性は概ね確保されている、と評価しました。昨年同様、当社の取締役会は共通の価値観を共有し、高い倫理観に基づく意思決定を行う姿勢を一貫しており、オープンで率直な議論が行われているという認識が高く、取締役会の構成における人数規模も適切と捉えています。さらに執行に対する監督については、コンプライアンスやリスク・財務において適切であると判断しており、執行からの独立性や緊張関係も健全との肯定的な結果になりました。

昨年の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への機関設計の変更による執行への権限委譲によって議案を絞り込んだこともあり、取締役会が議論すべき戦略の議論の時間が増えたことに加え、事前説明会や取締役会ミーティングによる事前の情報提供が議論の質の向上に貢献したと考えられています。一方、問題意識としては、さらなる議案の取捨選択を進め、準備を入念に行い、議論の質をさらに向上すべきという点と中長期的に企業価値を向上させていくうえで、人財についての議論を進めるべきという点が挙げられています。引き続き当社としての取締役会のあるべき姿を継続的に確認しながら、これらの重要テーマに関して十分な時間と議論の質を上げていくことを課題として捉えています。

2024年度実効性評価のプロセス



FY2025の運営方針

2025年度は、まず人財を注力すべき課題として位置づけ、取締役会における人財の議論の基礎となる当社の人財理念・組織マネジメントの基本方針を執行側の考えをベースに議論を進めていきます。また戦略については、新しくスタートした中期経営計画の進捗をモニタリングしていく予定です。その際、取締役会として執行側に方向付けすべき戦略のレベルを再確認し、企業価値の向上によりインパクトを与える環境変化とそれに対する重要な打ち手に関して集中した議論を行います。

なお、取締役会の議論の実効性がさらに高まるよう当社が大切にしているシンプル・オープン・フェアの文化をもつ取締役会を維持しつつ、あるべき取締役会の姿を再確認しながら議論の質を高めていきます。引き続き①特定の経営課題等について社外の専門家によるセミナーを実施していくほか、②取締役会ごとのエグゼクティブセッション(社外取締役のみで構成する会議)の開催、③執行役員と非執行取締役との定期的な意見交換ミーティング等を実施していくことで、効果的な運営を目指してまいります。

経営陣の選解任プロセスと後継者育成

取締役・CEO・執行役員の選解任プロセス

取締役候補者については、企業価値の向上を可能とする知見・実績を有することを選任方針とし、社外取締役を過半数とする指名・報酬諮問委員会が選定内容等の確認・検討を行ったのち、取締役会において審議のうえ、決定しています。社外取締役候補者については、取締役会の監督機能強化の観点から、社内取締役だけでは得られない見識や高い専門性を有する人財を選任することとしています。

代表取締役社長については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会において審議のうえ、決定しています。

執行役員については、事業部門のカンパニープレジデント(社内カンパニーの責任者)や各機能担当の本部長など、業務執行の中核を担う知識・能力・経験を有する人財を取締役会において審議のうえ、決定しています。

解任については、①不正その他公序良俗に反する行為があった場合、②法令、定款などへの違反があった場合、③職務懈怠等により著しく企業価値を棄損した場合等で、任務遂行に困難な状況が生じた場合には、指名・報酬諮問委員会の助言も踏まえ、取締役会において総合的に判断したうえで解任することとします。

サクセッションプラン(後継者育成計画)の策定

現在の後継者の計画については、取締役会の答申機関として任意の委員会である指名・報酬諮問委員会にて、育成等の計画・プログラムの確認、議論を行い、取締役会に答申しています。併せて、後継者育成および幹部人財育成の計画実行状況については、適宜、取締役会に報告されています。

役員報酬

当社の取締役報酬の決定は、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に諮り、株主総会で決議された報酬等の総額内で取締役会にて決定します。この指名・報酬諮問委員会は、独立役員である社外取締役5名（うち監査等委員である社外取締役1名）と非業務執行取締役1名で構成されています。取締役の報酬額の決定方針は以下のとおりであり、取締役会決議により決定しています。取締役の報酬総額は、国内の大手企業群の報酬水準（市場水準）を目指すべき水準として設定し、各取締役の役割の大きさに基づいた役位テーブルを設計し、このテーブルにより決定しています。取締役の報酬の内訳は、基本報酬、賞与（業績連動報酬）、株式報酬から構成されており、それぞれの割合は50:20:30を目途としています。基本報酬は固定額を毎月支給、賞与は翌年7月に支給、株式報酬は7月に支給しています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

監査等委員である取締役および社外取締役の報酬については、基本報酬（固定報酬）のみの支給です。

役員報酬の基本設計

役割と責任の大きさに応じてより多くの報酬を得る仕組みを設けており、内部公平性の確保を図っています。

また、中長期の企業価値向上を意図して、変動比率が比較的大きい報酬体系としています。

マクニカホールディングス（株）の役員区分ごとの報酬額の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）					対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	株式報酬	退職慰労金	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	243	98	—	41	103	—	8
監査等委員（社外取締役を除く）	16	16	—	—	—	—	1
監査役（社外監査役を除く）	5	5	—	—	—	—	1
社外役員	66	66	—	—	—	—	9

(注) 1. 当社は、2024年6月26日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
2. 上記には、2024年6月26日開催の第9回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名が含まれております。



1. 賞与（業績連動報酬）

- 単年度事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、事業年度ごとの財務4項目（連結売上高、連結営業利益率、ROE、連結運転資本回転率）と新規事業モデル（サービスソリューションモデル）開発や事業戦略と経営基盤強化などの重点戦略に関する3項目、および、強い組織を作るための従業員サーベイ等をKPIと設定し、各項目をウェイト付けしたうえで各項目の目標達成度に応じて算出した金額を支給することとしています。

2. 賞与および株式報酬（非金銭報酬）

- 株式報酬は、中長期的なインセンティブ付与および株主価値共有を目的に一定期間譲渡制限を設けた譲渡制限付き株式報酬として付与しています。
- 賞与のうち10%には、パーパスおよび価値観の浸透、社員エンゲージメントポイントが反映されています。
- 今後はESGの観点をさらに反映していく方針であり、環境面、社員、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）などの側面をいかに報酬制度に反映させるかを検討しています。

KPI

現中期経営計画（FY2022～24）をもとに設定

- 財務（4項目）
 - ・売上高
 - ・営業利益率
 - ・ROE
 - ・運転資本回転率
- 重点戦略（3項目）
 - ・サービス・ソリューション開発
 - ・事業戦略
 - ・経営基盤強化
- 従業員サーベイ等

賞与のうち10%には以下を反映

- ・パーパスおよび価値観の浸透
- ・社員エンゲージメントポイント

取締役の持つ経験と専門性(スキル・マトリックス)

当社は、取締役に必要なスキルについて、定量基準も踏まえた経験値や実績とこれからの当社グループの事業戦略に必要な専門性やスキル、大きく2つの観点から客観的に定義しています。昨年の機関設計の変更に合わせて、当社のコーポレートガバナンスの実効性を高めるため、取締役会の構成に対する基本的な考え方を確認したうえで、今後の経営の方向性に合致した取締役会が持つべきスキルを再定義し、現職者の再評価と構成およびサクセッション上の課題を明確にしました。

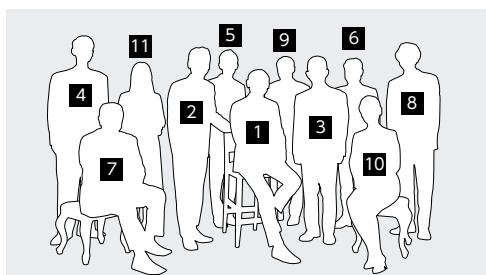
多様性の観点においては、現在、当社の取締役会には女性取締役2名(社外取締役)、外国籍取締役は参画していませんが、元中国国籍の取締役1名と、海外にて長く生活、教育を受けていた取締役1名を擁しています。企業価値の拡大のためには、性別、国籍などを越えた多様な価値観が必要と考えており、今後も多様性を重視していきます。

氏名	役職	就任年	機能発揮に必要なスキル(知識・経験・能力等)													
			企業経営	コーポレートガバナンス	長期戦略	リスクマネジメント	人財・企業文化	資本市場・財務	グローバル事業運営	イノベーション	事業投資・M&A	業界知識	DX・テクノロジー	ブランディング	コンプライアンス・法務	サステナビリティ
原 一将	代表取締役社長	2019	●	●	●	●	●	●	—	●	●	半導体・NW*	●	●	—	●
三好 哲暢	代表取締役副社長	2019	●	—	●	—	●	—	●	●	—	半導体・NW*	—	—	—	—
大河原 誠	取締役	2024	●	—	—	●	—	●	●	—	●	商社	—	—	—	—
西沢 英一	取締役(非執行)	2015	—	●	—	●	—	●	—	—	●	半導体	—	—	—	—
大森 紳一郎	取締役(社外)	2022	●	●	—	●	—	—	●	—	●	総合電機ほか	●	—	—	—
菅谷 常三郎	取締役(社外)	2019	●	●	—	—	—	●	●	●	●	投資	—	—	—	—
森 康明	取締役(社外)	2024	●	●	●	●	●	●	●	—	●	半導体・AI等	●	—	—	—
阿部 伸一	取締役(社外)	2025	●	●	●	●	●	—	●	●	—	IT・NW*	●	—	—	—
小野寺 真一	取締役 (監査等委員/常勤・非執行)	2024	—	●	—	●	—	●	●	—	●	半導体	—	—	—	—
三輪 慧	取締役 (監査等委員/社外)	2024	—	●	—	●	—	—	●	—	●	自動車ほか	—	—	●	—
杉田 雪絵	取締役 (監査等委員/社外)	2024	—	●	—	●	—	●	—	—	—	会計	—	—	—	—

(注) 本表は、取締役の持つすべての「知識・経験・能力等」を表すものではなく、主要なものです。

※ ネットワーク・セキュリティ業界

役員一覧



1 原 一将
代表取締役社長

5 大森 紳一郎
社外取締役

9 小野寺 真一
取締役 (常勤監査等委員)

2 三好 哲暢
代表取締役副社長

6 菅谷 常三郎
社外取締役

10 三輪 慧
社外取締役 (監査等委員)

3 大河原 誠
取締役

7 森 康明
社外取締役

11 杉田 雪絵
社外取締役 (監査等委員)

4 西沢 英一
取締役

8 阿部 伸一
社外取締役

役員一覧 (2025年6月末現在)

取締役



原 一将
代表取締役社長

生年月日：1971年10月18日
保有株式数：220,926
在任年数：6年
重要な兼職の状況：
(株)マクニカ 代表取締役社長



三好 哲暢
代表取締役副社長

生年月日：1971年7月13日
保有株式数：110,889
在任年数：6年
重要な兼職の状況：
(株)マクニカ 代表取締役副社長



大河原 誠
取締役

生年月日：1963年10月3日
保有株式数：13,233
在任年数：1年
重要な兼職の状況：
(株)マクニカ 常務取締役フィナンシャル
本部長



西沢 英一
取締役

生年月日：1957年3月26日
保有株式数：50,412
在任年数：10年



大森 紳一郎
社外取締役

生年月日：1956年2月6日
保有株式数：0
在任年数：3年
重要な兼職の状況：
コクヨ(株) 社外取締役
関西ペイント(株) 社外取締役



菅谷 常三郎
社外取締役

生年月日：1963年11月24日
保有株式数：0
在任年数：6年
重要な兼職の状況：
ぶらっとホーム(株) 社外取締役
I Peace Inc. 社外取締役
みやこキャピタル(株) 代表取締役
(株)アルチザネットワークス 監査役



森 康明
社外取締役

生年月日：1961年10月12日
保有株式数：0
在任年数：1年
重要な兼職の状況：
Wibu-Systems A.G Advisor
Wibu-Systems(株) 顧問
RGo Robotics Inc. Advisor



阿部 伸一
社外取締役

生年月日：1968年8月7日
保有株式数：0
在任年数：新任
重要な兼職の状況：
(株)エムネス 代表取締役社長
積水ハウス(株) 社外取締役



小野寺 真一
取締役(常勤監査等委員)

生年月日：1956年1月8日
保有株式数：30,642
在任年数：1年
重要な兼職の状況：
(株)マクニカ 監査役
マクニカソリューションズ(株) 監査役



三輪 慧
社外取締役(監査等委員)

生年月日：1969年2月22日
保有株式数：0
在任年数：1年
重要な兼職の状況：
明和産業(株) 社外取締役



杉田 雪絵
社外取締役(監査等委員)

1965年5月19日
保有株式数：0
在任年数：1年
重要な兼職の状況：
杉田公認会計士事務所 代表
(株)あゆむアドバイザー 代表取締役
中野冷機(株) 社外監査役
一般財団法人さいたま住宅検査センター
監事
(株)三栄コーポレーション 社外取締役

執行役員

社長執行役員CEO

原 一将

副社長執行役員COO

三好 哲暢

常務執行役員

佐藤 剛正

森 重憲

大河原 誠

執行役員

山本 晃義

手柴 勝一

千賀 航二

吉岡 祐一

小林 雄祐

池田 遵

佐藤 篤志

浅野 智久

安藤 啓吾

伊藤 啓介

榊原 美紀

西川 厚志

▶ 取締役の略歴

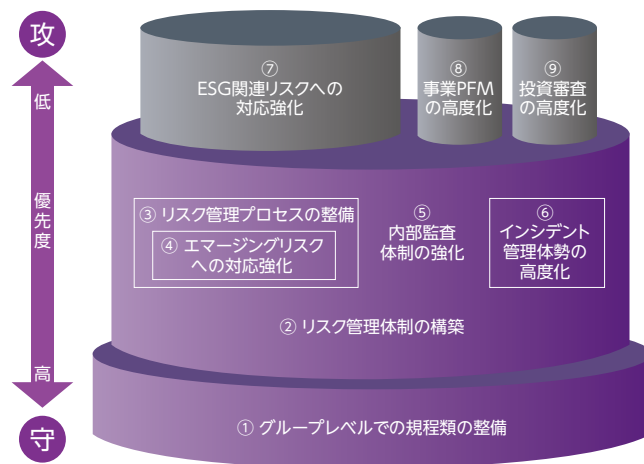
リスクマネジメント

グローバルで実効性のある リスクマネジメント体制を運用

執行役員
(株)マクニカ
ガバナンス・
リスクマネジメント本部長・
ジェネラルカウンセル
榎原 美紀



リスクマネジメントの全体像



FY2024の振り返り

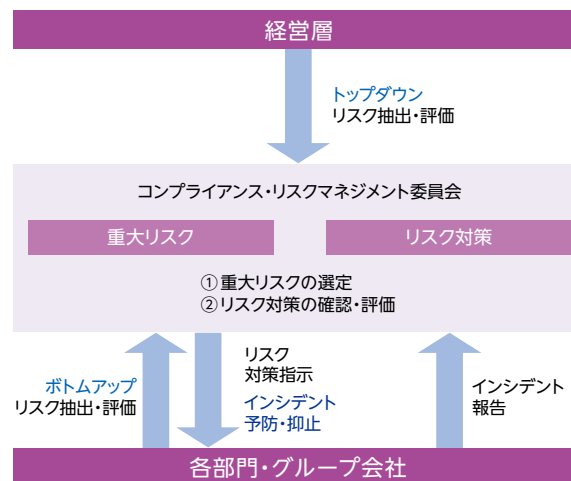
リスク管理プロセスの定着と重大インシデント対応

マクニカグループは、グループ全体で実効性のあるリスクマネジメント体制の再構築を推進しています。FY2024においては、グループ共通の評価基準に基づいてリスクの抽出・評価を行い、リスクマップを策定しました。重大リスクを中心に、対策の実行およびモニタリングを通じて、リスク管理サイクルの定着を図りました。

リスク特定プロセスでは、現場主導のボトムアップアプローチと、経営層によるトップダウンアプローチを組み合わせ、経営視点を重視した対応策を経営層が議論し、リスク対応の実効性を高めました。

また、インシデント報告体制の浸透を図るとともにインシデント対応訓練を実施し、組織全体の対応力を強化しました。これにより、FY2024に発生した重大なシステム障害に対しても、迅速かつ適切に対処しました(P.77)。

経営とリスクマネジメント



Vision2030に向けて

実効性のあるリスクマネジメント

Vision2030で掲げる高付加価値ディストリビューションモデルの成長およびサービス・ソリューションモデルへの進化を実現するためには、適切なリスク評価と戦略的なリスクテイクを可能にする実効性の高いリスクマネジメント体制が不可欠です。当社では、リスク管理プロセスの有効性を継続的に検証し、リスクの低減およびインシデントの未然防止に向けた改善を推進しています。

また、リスクマネジメントを全社的な取り組みとして定着させるため、社員の意識向上施策にも注力しています。代表的な施策として、全社員を対象に約300の小グループを編成し、コンプライアンス・ディスカッションを実施。リスクマネジメントをテーマに意見交換を行うことで、現場レベルでのリスク感度と対応力の向上を図っています。

グループ全体の経営層による

リスクマネジメントレビューの実施

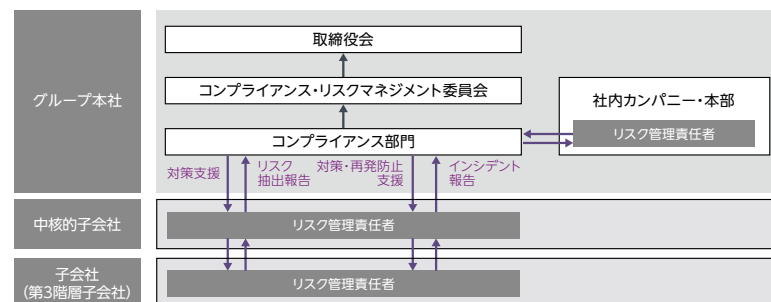
マクニカグループでは、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会にて報告された年間の活動(リスク抽出、重大リスクの特定、インシデント報告および内部通報の分析結果)について、グループ経営層(社長・役員等)および海外子会社の経営陣が一堂に会し、ディスカッションを実施しています。このレビューでは、グループ全体のリスクマネジメント体制に関する現状と課題を共有し、重大リスクへの対応方針や改善施策について議論をしています。

グローバルな視点からリスク対応の実効性を高めるとともに、経営判断の質とスピードの向上を図っています。このような取り組みは、グループ全体のリスク耐性を強化し、持続可能な成長に向けた経営基盤の安定化に貢献しています。

リスクマネジメント体制

本社各部門・各グループ会社のリスク管理責任者をハブとしてリスクマネジメントの浸透を図っています。リスク管理プロセスによるリスク低減とタイムリーなインシデント報告を主要な取り組みとし、本社コンプライアンス部門が主管部門となって、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会および取締役会に報告するリスクマネジメント体制を構築しています。

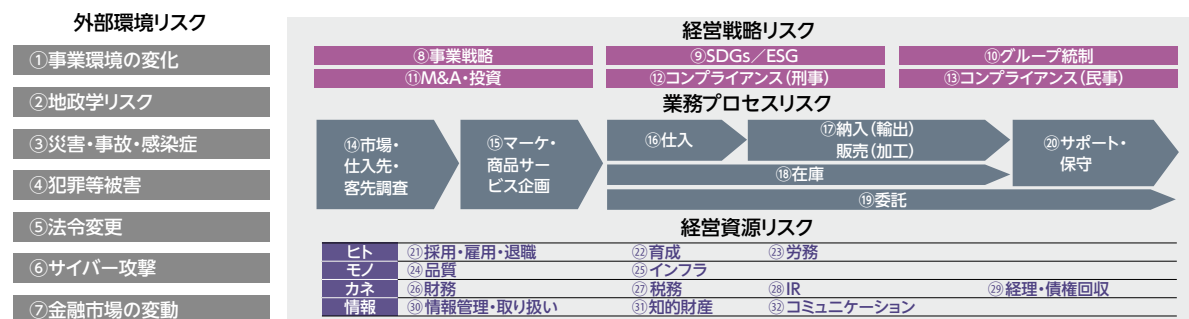
リスクマネジメント体制図 (2025年7月末時点)



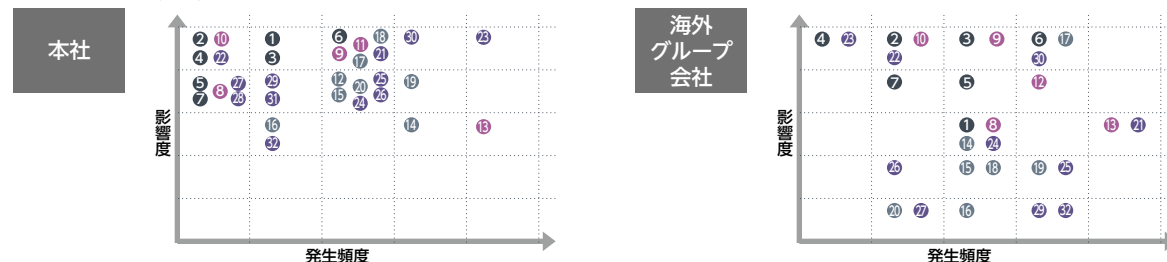
リスクマップによる体系的なリスク評価と対応

経営目線（トップダウン）とビジネス現場目線（ボトムアップ）の双方からリスクを洗い出し、抽出されたリスクは、外部環境、経営戦略、業務プロセス、経営資源の4カテゴリーに大別し、さらに32のカテゴリーに分類して、発生頻度と影響度の2軸のリスクマップ上にプロットします。抽出したリスクについてリスクマップを用いて評価分析し、重大性が高いとされたリスクを軽減するための対策とモニタリングを行います。このプロセスにより、リスクの可視化と優先順位付けを可能とし、迅速かつ確かな経営判断を支えています。

リスクカテゴリー



FY2024 リスクマップ



グローバルリスク管理体制の強化

マクニカホールディングスでは、取締役会の監督のもと、社長を委員長とするコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体でのリスク管理体制を強化しています。本社コンプライアンス部門を中心に、各部門・グループ会社のリスク管理責任者が連携し、横断的な体制を構築しています。リスクマネジメント体制の実効性を高めるため、各グループ会社の経営幹部との1on1ミーティングやディスカッションを通じて、リスク認識の共有を図っています。さらに、半期ごとのフィードバック会議に加え、年1回のグローバル・リスクマネジメント会議を通じて、活動の振り返りや課題の共有、好事例を展開し、グループ全体のリスク管理意識の醸成・対応力向上に取り組んでいます。



自然災害等の突発リスクへの対応と事業継続体制の強化

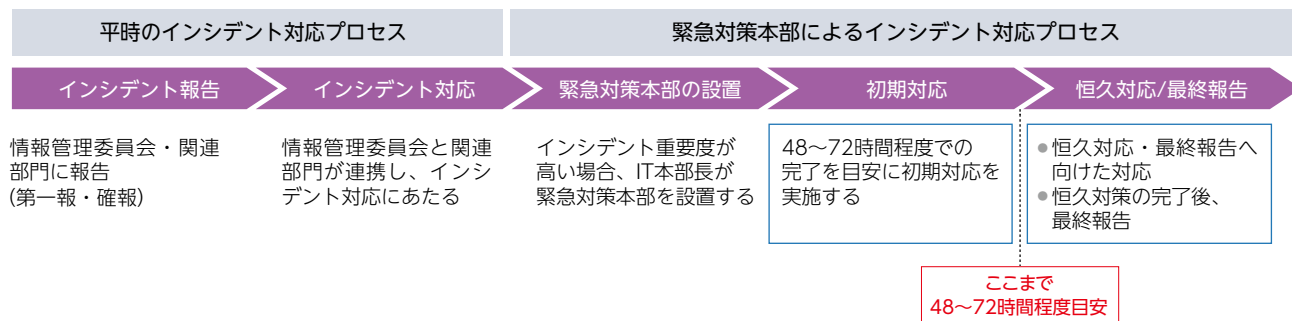
マクニカグループでは、自然災害や感染症など突発的なリスクが事業活動に与える影響を最小限に抑えるため、グループ全体での対応体制を強化しています。2025年初頭には、カリフォルニアの山火事、台湾およびミャンマーの地震などが発生し、当社では現地および周辺国拠点の従業員の安全確保と操業状況の確認を迅速に実施しました。また、拠点がなくない地域においても、サプライチェーンへの影響を確認しました。各グループ会社のリスク管理責任者を中心とした情報連携体制により、本社総務部門とリアルタイムで情報を共有し、事前の備えに加え、発生時の危機対応までを含めたレジリエントな体制を構築することで事業継続性の確保に努めています。

情報セキュリティリスクへの対応

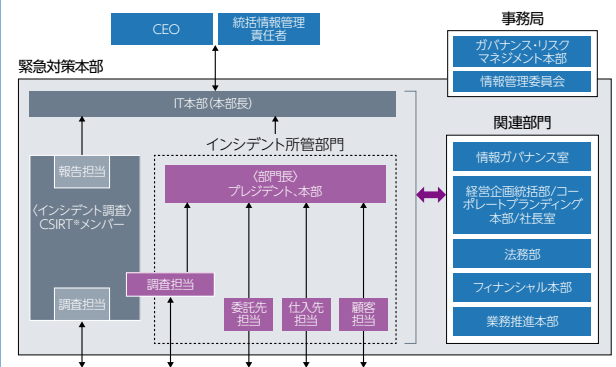
マクニカグループでは、サイバー攻撃による情報セキュリティリスクを、事業継続に影響を及ぼす重大リスクの一つとして認識しています。サイバーセキュリティ事業を展開する企業として、社内の情報資産のみならず、顧客システムや委託先の脆弱性に起因するリスクも含めた包括的な管理体制を構築しています。

FY2024には、当社が取り扱うセキュリティソフトウェアの不具合により、顧客企業および当社自身に一時的なシステム障害が発生しました。これを受けて、緊急対策本部を速やかに設置するとともに、サプライヤーと連携して情報収集を行い、翌営業日までに社内システムを復旧させました。同時に、24時間体制での顧客企業への復旧支援を展開し、障害影響の最小化に努めました。これら一連の対応は、当社の危機管理体制の実効性を再確認するとともに、サプライヤーと顧客からの信頼の向上に寄与する結果となりました。

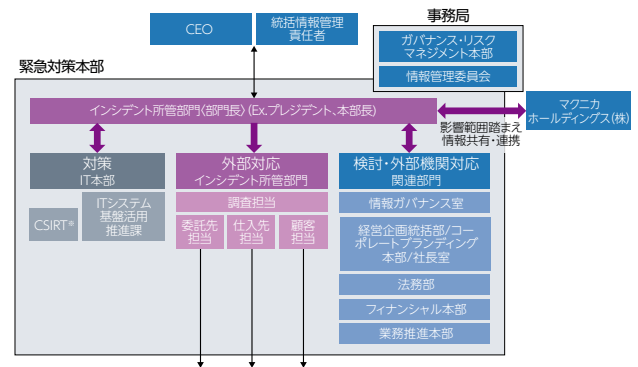
情報セキュリティインシデント対応プロセスと体制



初期対応における緊急対策本部の体制



恒久対応における緊急対策本部の体制



※ Computer Security Incident Response Team の略。セキュリティ上の問題として捉えられる事象であるインシデントが発生した際に対応するチーム。

(注) 体制図中の組織名称は、事業会社である(株)マクニカの組織名称

輸出管理体制の強化

ロシア・ウクライナ間の紛争や、米中間の技術規制・貿易摩擦の激化など、昨今の国際情勢は一層不透明さを増しており、輸出管理を取り巻く環境は大きく変化しています。安全保障や経済安全保障の観点から世界各国で輸出規制の強化が進み、これらに合わせてサプライヤーの輸出管理に関する要請が増加しています。一方で、マクニカグループの事業規模の拡大とともに、海外グループ会社数が増加しており、グループ全体で輸出管理を実施する必要性が高まっています。当社がこれらの状況に適切に対応していくために、輸出管理体制の強化を重要課題と位置づけています。

輸出管理体制強化の具体的な取り組みとして、本社輸出管理担当部門による海外グループ会社への訪問・監査・書面調査、現地担当者との情報交換、輸出規制情報の定期発信や海外グループ会社の体制支援のためのミーティング実施、教育資料の展開などを行っております。これらの取り組みにより、マクニカは各国の法規制や運用実態に即した実効性のある輸出規制のコンプライアンス体制を構築しています。

今後も国際的な規制動向を的確に把握し、グループ全体で輸出管理の高度化と継続的な改善に取り組み、コンプライアンスリスクの低減に努めます。

グローバル輸出管理 連携拠点



コンプライアンス

リスクマネジメントと連動したコンプライアンス活動

マクニカグループ行動憲章に則り、マクニカグループはあらゆる企業活動を通じて、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理観を持って社会的責任を果たしてまいります。

社内においてはコンプライアンス規程を定めて、コンプライアンス体制の整備、維持を図り、必要に応じて、各種ガイドラインの策定や研修を実施しています。リスクマネジメントの取り組みと連動し、当社が認識するリスクへの対策につながる研修を行うことで、研修が確実にリスク軽減に寄与することを企図しています。

また、国内事業向けの情報発信にとどまらず、コンプライアンスメールマガジン等を通して海外グループ会社も含めて知識の啓発を行っています。

意識・知識・仕組みが支えるコンプライアンス

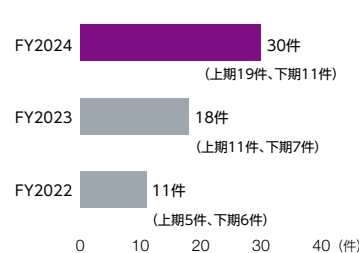
コンプライアンスの浸透・定着のためには、コンプライアンス意識に加え、基礎的な法規制に関する知識向上、コンプライアンス違反をさせない仕組みが必要です。コンプライアンス意識醸成のために、毎年1回、すべての社員が参加するコンプライアンス・ディスカッションを実施しています。2024年度は、カスタマーハラスメント、生成AIの利活用、労働時間管理等のテーマで、活発な議論が交わされました。

さらに、部長職を対象としてハラスメント防止・労働時間管理に関する研修の実施や海外グループ会社に対するコンプライアンスハンドブックの配布など、コンプライアンスの浸透・定着に向けた取り組みを推進しました。また、社内のポータルサイトを通じて、コンプライアンス情報を毎月発信し、業務に関連する法規制の知識の向上を図るとともに、反社チェックシステムや取引先登録のワークフローを活用して下請法やフリーランス保護法違反を防ぐ仕組みも構築しています。

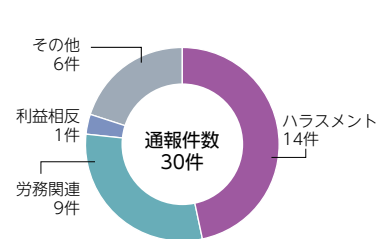
内部通報制度の運用

マクニカグループではグローバル内部通報窓口を本社に設け、海外グループ会社からの通報も複数言語で受け付けています。また、FY2023には取引先等の社外関係者からの通報を受け付ける窓口も開設しました。昨年度の国内外の通報受付件数は2年前の3倍になり、窓口の認知・活用が進んでいます。通報実績は、連結従業員数約5,000人に対し30件となり、調査対象事案の4割において通報事実が認定され、適切に是正・再発防止を行いました。今後もこうした取り組みを継続することで、リスクの未然防止に努めてまいります。

内部通報件数



内部通報内訳 (FY2024)



コンプライアンス・ディスカッション実施状況

参加者合計 (回答率: 100%)	全 20 部門 295 グループ、2,758 人
全体評 (5 点満点)	
①有意義性	4.4 点
②難易度 (難 5 → 易 1)	3.88 点
③テーマへの理解向上度	4.41 点

Topic ALB Japan Law Awards 2025 受賞

トムソン・ロイターグループが主催する国際的な表彰制度で、法律業界における優れた法律専門家や法律事務所・企業法務部門による卓越した貢献や業績を称えるAsian Legal Business (ALB) Japan Law Awards 2025にて、1つのカテゴリーで受賞し、2つのカテゴリーでファイナリストに選出されました。



Topic マクニカとグローセルの法務統合

2025年4月1日付で実施された会社分割に伴い、マクニカおよびグローセルの法務部門を統合いたしました。

本統合にあたっては、両社間で定期的なミーティングを重ね、円滑な移行と相互理解の深化に努めてまいりました。

統合後は、法務体制の一層の強化を目的として、両社がそれぞれ有する知識、経験、ノウハウ、テクノロジー、課題、業務内容等の情報を共有し、法務機能のケイパビリティ向上と拡充を図っております。

具体的には、両社の契約審査基準を統合することで、より高度かつ精緻な契約審査が可能となりました。また、契約書のひな型や社内研修用教材の統合により、社内向け法務サービスの質的向上にもつながっております。



マクニカ、グローセル両社の法務統合プロジェクトメンバー

資本市場との対話

当社グループでは、国内外の株主・投資家の皆さまへ適時・適切情報を開示するとともに、双方向のコミュニケーションを積み重ねることが公正な価値評価につながると考えております。社長とCFOが中心となって積極的なIR活動を行っています。国内外の多様な投資スタイルの機関投資家の皆さまとの対話内容や皆さまからいただいたご意見・ご提言は、取締役会に対して適宜報告されており、経営の改善に役立てています。

IR 活動実績

活動	FY2023 実績	FY2024 実績
セルサイドアナリスト向けミーティング*	24 回	23 回
機関投資家向けミーティング*	254 回	308 回
うち国内	144 回	159 回
うち海外	110 回	149 回
うち CEO 対応	95 回	101 回
うち CFO 対応	149 回	214 回
決算説明会	2 回	2 回
その他説明会	3 回	3 回

※延べ社数。海外ロードショーの面談も含む。

本誌より集計期間を4/1～3/31に変更しました。

FY2024に実施したアナリスト・機関投資家向けミーティングにおける主な対話内容

- サイバーセキュリティ事業はあまり株価に反映されない(日系AM*)
- サイバーセキュリティが評価されればバリュエーションは向上すると思われる(日系AM*)
- ベンチマーク企業はテクマトリックス(情報基盤事業)、東京エレクトロンデバイス(CN事業)(日系セルサイドアナリスト)
- マクニカはシステムインテグレーターのように労働集約モデルではない(国内セルサイドアナリスト)
- 半導体商社業界の再編(日系AM*・海外AM*)
- 産業機器市場の回復時期、見通し、顧客在庫・受注動向。(日系AM*・海外AM*)
- 商圏移管(日系AM*・海外AM*)

*アセットマネジメント

株主数推移

	2023/3/31	2024/3/31	2025/3/31
株主数	22,376 名	30,457 名	33,676 名
うち個人	21,911 名	29,765 名	32,987 名
持分(株式数)比率			
うち個人	24.68%	27.75%	26.17%
うち海外	27.65%	28.31%	27.76%

FY2024の振り返り

(1) 海外投資家訪問

アメリカ・イギリス(12月)・シンガポール(9月/2月)・香港(11月)の投資家訪問(ロードショー)、投資家カンファレンス参加

(2) 情報開示

- ウェブサイトのリニューアル
(日興アイ・アール株式会社の「2024 年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」総合部門において、最優秀サイトに選出)
- 短信・適時開示等のすべての日英同時開示

(3) 投資家向け説明会

- CrowdStrike社取締役会長との株主向けイベント
- 個人投資家向け楽天証券オンラインセミナー
- 統合報告書説明会



企業ホームページ
最優秀サイト
2024
日興アイ・アール
総合部門

当社の株価は、FY2024を通じて軟調な局面が続きました。特に、当社の得意とする産業機器市場の回復の遅れが業績に影響を与えています。そのような中でも、当社は、半導体市場シェアの拡大を進めており、今後の回復力に期待しております。サイバーセキュリティ事業に関しては、高成長を維持、収益性が改善していることは、着目いただきたいと思います。同業他社と比べても、事業規模による経営資本の集約や海外市場カバレッジによる「伸びしろ」は大きいと考えています。

厳しい環境下にあっても投資家・株主の方々に丁寧に状況を説明するべく、FY2024はより能動的なIR活動を実施しました。当社社長・CFOによるアメリカ・イギリス・シンガポール・香港の投資家訪問、国内・海外のカンファレンス参加、フォローアップ面談等により、機関投資家・セルサイドアナリストとの面談数は着実に増加しました。また、LIMITLESS2024でビジネスモデルや強みを詳説したことで、面談での対話の質が改善し、株主の方々を含めて建設的な対話が進みました。情報開示においても、IRサイト更改・日英同時開示を早期に実現しました。個人投資家向けには、株式分割を実施して買いやすい環境を整え、楽天証券セミナー(3月)・統合報告書説明会(10月)を開催し、それぞれ300人以上の同時参加があるなど、想定以上の成果がありました。FY2025は、サイバーセキュリティ事業の認知と説明性の改善、中小型を投資対象とする海外投資家の当社に対する認知をIRにおける課題として捉え、取り組みを進めております。

株主・投資家の皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

真野 大治郎
経営企画部 部長



社会からの評価

マクニカでは、社会への参画や客観性を意識し、外部評価の向上に努めています。当社は経営の品質を高めることで社会とともにサステナブルな成長を実現していきます。

主な外部評価(2025年8月時点)

地球環境への貢献



CDP

環境非営利団体(NGO)「CDP」による2024年度調査において、気候変動の分野で「B」スコア、水セキュリティの分野で「B-」スコアと評価されました。



Science Based Targets

2030年度の温室効果ガス(GHG)排出削減目標について、SBTi[Science Based Targets initiative]より、パリ協定の「1.5℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標として認定を取得しました(2024年5月認定取得)。



キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025

第3回「キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025」において、人事/HRの変革部門「最優秀賞(大企業の部)」を受賞しました。第1回で優秀賞を受賞して以来、3年連続の表彰となります。

人への姿勢



働きがいのある会社ランキング 2025

働きがいのある会社ランキング(転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」発表)で5位にランキングされました。



健康経営優良法人(大規模法人)

「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定されました。

指数への組み入れ



JPX日経インデックス400

「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定されました。

日経500種平均株価

東証プライム市場上場の500銘柄を対象に、日経平均株価と同じ計算方法によって日本経済新聞社が算出する「日経500種平均株価」の構成銘柄に選定されました。



World's Best Companies in Sustainable Growth 2025

米TIME社とスタティスタ社が共同で公表を行う「World's Best Companies in Sustainable Growth 2025/世界で最も優れた企業—持続的な成長」のランキングで317位となりました。

その他外部評価



MSCI ESG RATINGS

MSCI ESGレーティングが「BB」となりました。

マクニカによるMSCI ESGリサーチLLCまたはその関連会社(「MSCI」)のデータの使用、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIによるマクニカのスポンサーシップ、推奨、推薦、またはプロモーションを構成するものではありません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIまたはその情報提供者の所有物であり、「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCIの名前およびロゴはMSCIの商標またはサービスマークです。



DX注目企業2025

DX注目企業2025

経済産業省と東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が共同で選定する「DX注目企業2025」に選定されました。

財務サマリー

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
経営成績 (百万円)										
売上高	405,315	398,503	504,085	524,235	521,193	553,962	761,823	1,029,263	1,028,718	1,034,180
売上総利益	44,287	46,269	56,094	61,061	59,891	64,835	90,718	125,903	129,617	121,252
営業利益	9,729	10,473	15,163	15,324	14,447	18,769	36,707	61,646	63,733	39,649
営業利益率	2.4%	2.6%	3.0%	2.9%	2.8%	3.4%	4.8%	6.0%	6.2%	3.8%
経常利益	10,176	9,635	14,937	13,101	11,072	16,399	35,487	56,832	61,966	37,318
親会社株主に帰属する当期純利益	7,285	6,534	11,412	8,883	5,633	10,875	25,798	41,030	48,069	25,279
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,208	3,169	△ 28,595	△ 30,173	45,770	38,076	△ 15,534	38,896	39,949	24,232
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,460	△ 1,083	△ 1,804	△ 7,251	△ 8,919	△ 2,181	△ 1,653	△ 869	△ 18,457	△ 9,573
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,942	△ 8,322	43,699	21,916	△ 35,797	△ 26,189	14,368	△ 27,100	△ 23,014	△ 4,229
財政状態 (百万円)										
総資産	201,171	215,158	266,738	299,259	263,247	269,590	362,584	517,620	552,244	556,438
純資産	107,620	104,769	128,213	135,399	135,551	146,010	179,764	207,762	256,420	261,477
1株当たり情報^{※1} (円)										
純資産額	603.51	626.22	669.97	705.32	713.87	763.19	911.52	1,099.75	1,357.63	1,414.76
当期純利益	41.57 ^{※2}	38.10 ^{※2}	68.69	47.34	30.05	58.46	138.30	221.63	264.88	140.93
年間配当額	13.33	11.67	16.67	16.67	16.67	16.67	33.33	46.67	66.67	70.00
主要財務指標 (%)										
自己資本比率	52.6	47.9	47.1	44.2	50.2	52.7	46.9	38.6	44.2	45.4
自己資本利益率 (ROE)	6.9	6.3	10.0	6.9	4.3	7.9	16.5	22.2	21.6	10.2
自己資本配当率 ^{※3} (DOE)	2.2	1.9	2.5	2.4	2.3	2.2	3.7	4.2	4.9	5.0
総還元性向	32.3	113.1	44.3	35.3	88.8	28.6	24.1	35.6	35.5	61.5

※1 当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。FY2015の期首に株式分割が行われたと仮定して、1株当たり情報(純資産額、当期純利益および年間配当額)を算定しています。

※2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益

※3 自己資本配当率 = 年間配当総額 ÷ 自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持ち分を除いたもの、期末時点)

非財務サマリー

社会性データ

	FY2022	FY2023	FY2024
人財			
連結社員数(人)	4,203	4,768	5,071
連結社員数 男/女(%)	67%/33%	67%/33%	67%/33%
●株式会社マクニカ(単体)			
社員数(人) ^{※1}	2,454	2,661	2,845
社員数 男/女(%)	71%/29%	71%/29%	72%/28%
平均勤続年数(年)	10.7	10.3	10.7
平均年齢(歳)	38.9	38.6	38.9
正社員採用人数(人)	221	298	254
正社員採用人数 男/女(%)	67%/33%	77%/23%	80%/20%
男女の賃金差異 (正社員/非正社員)(%)	正)63.2% 非)47.6%	正)65.4% 非)46.7%	正)67.3% 非)51.2%
男女の賃金差異 (全労働者)(%)	58.9%	60.8%	62.2%
新卒入社社員3年以内離職率(%)	20.0%	13.6%	11.9%
新卒・中途採用者比率 新卒/中途(%)	30%/70%	31%/69%	32%/68%
正社員離職率(管理職/担当職)(%)	全体4.5%	全体4.29%	全体4.38%
	うち、管理職/1.2%	うち、管理職/0.52%	うち、管理職/0.77%
	うち、担当者/3.4%	うち、担当者/3.77%	うち、担当者/3.61%
自己都合による正社員離職率 (管理職/担当職)(%)	全体4.3%	全体3.12%	全体3.20%
	うち、管理職/1.1%	うち、管理職/0.43%	うち、管理職/0.36%
	うち、担当者/3.3%	うち、担当者/2.69%	うち、担当者/2.84%
管理職における女性比率(%)	5.2%	6.2%	8.8%
総労働時間(年間/1人平均/h)	1,851	1,827	1,821
所定労働時間(年間/1人平均/h)	1,823	1,800	1,800
有給休暇取得率(%)	53%	75%	69%
育児休業取得率 男性/女性(%)	男26%/女100%	男61%/女152%	男63%/女117%
育児休業取得者の復職率 男性/女性(%)	男100%/女100%	男100%/100%	男100%/女97.6%
育児時短勤務者数(人)	71	65	63
障がい者雇用率(%) ^{※2}	2.30%	2.52%	2.60%
障がい者施設外就労雇用者(人)	0	0	0
再雇用者数 (再雇用人数/定年退職者人数)(%)	11/12(92%)	12/15(80%)	26/28(93%)
派遣社員数(人)	232	235	202
労働災害<休業災害>数(件)	0	0	0
労働災害<死亡災害>数(件)	0	0	0
健康診断受診率(%)	88.3%	87.9%	89.2%
ストレスチェック受診率(%)	93.1%	91.2%	94.3%
在宅勤務利用率	65%	66%	64%
在宅勤務対象者比率 ^{※3}	100%	100%	100%

※1 直接雇用者のみ。

※2 2025年3月1日時点の数値を記載しております。

※3 新型コロナウイルス感染症のまん延以降、利用頻度の差はあれど、原則、全社員が在宅勤務制度を利用可能。

環境データ

GHG排出量(t-CO ₂)						
項目	対象範囲	排出量実績(t-CO ₂)				
		FY2022 (基準年)	FY2023	FY2024	基準年比	前年比
Scope1	海外連結子会社まで含む	752.20	896.95	162.08	△78.5%	△81.9%
Scope2	同上	1,544.56	1,193.69	1,291.85	△16.4%	+8.2%
Scope3	① カテゴリ1の製品について、CDPサプライチェーン・プログラムを活用して算定したデータ	—	1,567,341.03	1,231,878.24	—	△21.4%
	② 従来の産業連関表を用いたもの	5,033,963.58	4,416,150.02	4,008,371.59	△20.4%	△9.2%
排出量 合計	上記Scope3の分類に基づく、Scope1～3までの排出量合計	① —	1,569,431.67	1,233,332.17	—	△21.4%
		② 5,036,260.34	4,418,240.66	4,009,825.52	△20.4%	△9.2%
エネルギー使用量						
電力使用量総計(グローバル)(kWh)		5,931,598.41	6,340,172.49	6,761,539.25	+14.0%	+6.6%
上記のうち、再エネ使用量(kWh)		2,882,636.00	4,058,238.89	3,965,444.29	+37.6%	△2.3%
再エネ使用率(%)		48.6%	64.0%	58.6%	+10.0%	△5.4%

※ FY2023以降の数値は、第三者検証を受審しております。

※ Scope1について、FY2024より一部分類方法の見直しを行っております。

※ FY2023分より、Scope3カテゴリ1のGHG排出量についてCDPサプライチェーン・プログラムを活用して算定しており、当社では当該方法によって算定したScope3排出量を正式データとしております。

●GHG排出量 指標と目標(参考)

指標	基準年	目標年	目標
Scope1、2削減率	FY2022	2030年	△42.0%
		2050年	△100%
Scope3削減率	FY2022	2030年	△25.0%

ガバナンスデータ

取締役構成 ^{※4}	2023年 6月	2024年 6月	2025年 6月
取締役(監査役)			
社内取締役(人)	7	6	5
社外取締役(人)	4	6	6
監査等委員/ ()内は社外(人)	—	3(2)	3(2)
社外取締役比率(%)	36.4%	50.0%	54.5%
女性取締役比率(%)	9.1%	25.0%	18.2%
監査役/()内は社外(人)	3(2)	—	—
社外監査役比率(%)	66.7%	—	—
活動状況 ^{※5}	FY2022	FY2023	FY2024
取締役会、監査等委員会(監査役会)、指名・報酬諮問委員会			
取締役会開催回数(回)	14	13	13
取締役会出席率(%)	99.4%	100%	99.4%
監査役会開催回数(回)	12	13	3
監査役会出席率(%)	100%	100%	100%
監査等委員会開催回数(回)	—	—	10
監査等委員会出席率(%)	—	—	100%
指名・報酬諮問委員会開催回数(回)	6	6	7
指名・報酬諮問委員会出席率(%)	100%	100%	100%

※4 2024年6月26日開催の第9回定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しており、それぞれ6月末時点のデータを記載しています。

※5 それぞれ3月末時点のデータを記載しています。

企業情報

会社概要 (2025年3月末時点)

会社名 マクニカホールディングス株式会社
(英文社名:MACNICA HOLDINGS, INC.)

設立 2015年4月1日

資本金 140億円

連結従業員数 5,071名

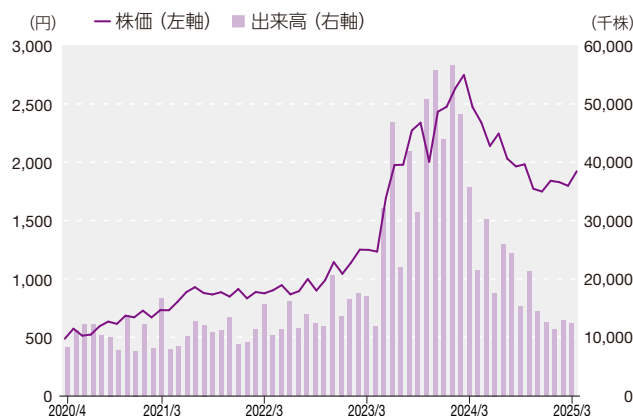
本店所在地 神奈川県横浜市港北区新横浜一丁目6番地3

事業内容 半導体・集積回路などの電子部品の輸出入、販売などを行う会社の経営管理およびこれに付帯または関連する業務

主要連結会社

株式会社マクニカ
株式会社グローセル
MACNICA CYTECH LIMITED
MACNICA CYTECH PTE. LTD.
MACNICA GALAXY INC.
MACNICA ANSTEK INC.
MACNICA CHUNGJU CO., LTD.
MACNICA CYTECH (THAILAND) CO., LTD.
NAVYA MOBILITY SAS
NETPOLEON SOLUTIONS PTE LTD
ほか 29社

株価および出来高の推移



株式情報 (2025年3月末時点)

上場市場 東京証券取引所 プライム市場

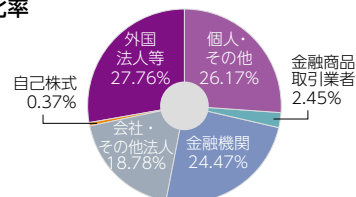
証券コード 3132

発行可能株式総数 600,000,000株

発行済株式総数 179,072,146株

株主数 33,676人

所有者別の株式保有比率



大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	24,245	13.59
一般財団法人 神山財団	18,000	10.09
(株) 日本カストディ銀行 (信託口)	11,973	6.71
シーズ・テクノロジー (株)	10,500	5.89
神山治貴	9,900	5.55
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 (株) みずほ銀行)	7,320	4.10
神山裕子	2,940	1.65
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 (株) みずほ銀行)	2,478	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 (株) みずほ銀行)	2,372	1.33
株式会社 SMBC 信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	2,128	1.19

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

2020年3月末を基準とする各年末株主総利回りの推移

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
マクニカ	168.5%	208.2%	302.0%	590.5%	483.2%
TOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

出典と記載事項

Charts/graphics created by Macnica based on Gartner research. Calculations performed by Macnica

P.27

Source : Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2024, Emerging Technologies & Trends Research Team, 3 March 2025, Revenue Basis.

(For CY21) Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2021, Masatsune Yamaji, 9 March 2022 (Archived Research. This research provides a historical snapshot in time.)

(For CY22) Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2022, Masatsune Yamaji, 10 March 2023 (Archived Research. This research provides a historical snapshot in time.)

(For CY23) Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2023, Masatsune Yamaji, 12 March 2024 (Archived Research. This research provides a historical snapshot in time.)

P.29

Gartner®, Forecast: Semiconductor and Electronics, Worldwide, 2023-2029, 2Q25 Update, Rajeev Rajput, Jainendra Singh et al., 27 June 2025, Device Units Revenue basis.

産業機器=Industrial and Military/ Civil Aerospace Electronics, 車載=Automotive Electronics, 通信機器=Communication Electronics, 民生機器=Consumer Electronics, サーバー&PCなど=Data Processing Electronics

P.32

Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2023-2029, 2Q25 Update, Shailendra Upadhyay, Rahul Yadav et al., 24 June 2025

サイバーセキュリティ市場 (Information Security)=Network Security, Security Software, 日本市場=Japan (Region)、アジア太平洋地域=Mature Asia/Pacific + Emerging Asia/Pacific, End-User Spending Constant Currency basis.

免責事項

本書に記載するGartnerのコンテンツ(以下「Gartnerコンテンツ」)は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc. (以下「Gartner」)が発行したりサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテンツの内容はいつでも、そのコンテンツが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテンツに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

LIMITLESS 2025 制作プロジェクトからのメッセージ



統合報告書 LIMITLESS 2025 制作プロジェクトメンバー 一覧

【経営企画本部】

- 1 真野 大治郎
- 2 荒井 智勇
- 3 古賀 敏裕
- 4 塩澤 翔
- 5 高橋 佑弥

【取締役会室】

- 6 浅野 智久

【コーポレートブランディング本部】

- 7 中出 理貴

【フィナンシャル本部】

- 8 遠山 千織

【IT本部】

- 9 石田 卓也

【人事本部】

- 10 伊藤 学

【ガバナンス・リスクマネジメント本部】

- 11 志村 幸太郎

【業務推進本部】

- 12 吉田 恵子
- 13 矢野 千春

【品質・環境推進本部】

- 14 前田 容

【S&OP統括部】

- 15 張 博倫

【クラビスカンパニー】

- 16 金子 洋二

【フィネッセカンパニー】

- 17 大川 堅司

【テクスターカンパニー】

- 18 山口 翔平

【アルティマカンパニー】

- 19 塩崎 耕太

【ネットワークスカンパニー】

- 20 大滝 聡
- 21 羽田野 栄志

【新事業本部】

- 22 山田 聡

【イノベーション戦略事業本部】

- 23 三條場 晴菜

【MACNICA CYTECH】

- 24 Sam Fong
- 25 Jacky Ho

【MACNICA GALAXY】

- 26 Ted Su

【NETPOLEON SOLUTIONS】

- 27 Dede Nurmansya

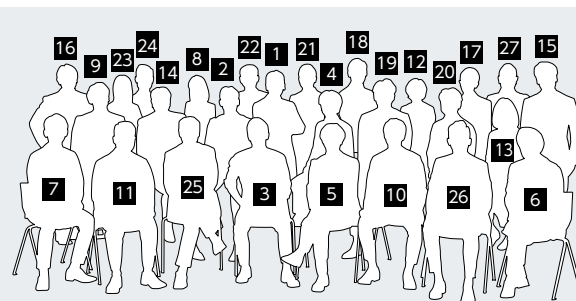
Vision2030に向けた確からしさを お伝えするために

マクニカは、先端技術をいち早く仕入れ、いち早く社会に実装することにこだわり続けてきました。未来を描きながらも、“今”という瞬間に全力を注ぐ——それが私たちの姿勢です。

LIMITLESS 2025では、Vision2030の実現に向けた信頼感や納得感——すなわち“確からしさ”を感じていただけるよう、「未来を描き“今”を創る」というコンセプトのもと制作を進めました。FY2025から始まった中期経営計画も、まさにこの“今”を創る取り組みの一環です。

この想いを形にするために、私たちは制作を通じて「なぜVision2030を実現できるのか?」という問いに立ち返り、価値創造の源泉を見つめ直しました。プロジェクトメンバーで議論を重ねるなか、日々の業務で無意識に実践している行動習慣、すなわち実現サイクルにたどり着きました。これは、私たちが過去から大切にしてきたコアバリューに根ざした行動であり、マクニカの価値創造の根幹をなすものです。

私たちは、サービス・ソリューションカンパニーへの変革に向けて、これからも挑戦を続けていきます。限界を設けず、進み続ける——そんな「LIMITLESS」な姿勢を体現するマクニカの人と文化を感じていただき、本報告書が皆さまにとって、Vision2030の実現に向けた“確からしさ”を実感いただける一助となれば幸いです。



The background of the entire page is a light gray, populated with numerous overlapping circles of various colors including blue, orange, yellow, purple, pink, green, red, and gray. These circles are scattered across the frame, creating a dynamic and colorful pattern.

先端技術をみんなのものに。

タネ●まく、
MACNICA

マクニカホールディングス株式会社
〒222-8561 横浜市港北区新横浜一丁目6番地3