



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	FY2025～2027	FY2028～2030
		① 経営資源融合 フェーズ	② 専門性強化 フェーズ	③ 経営資源統合 フェーズ
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ナレッジ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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 			<ul style="list-style-type: none"> ● 財務戦略強化 ● 人財戦略強化 ● 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	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

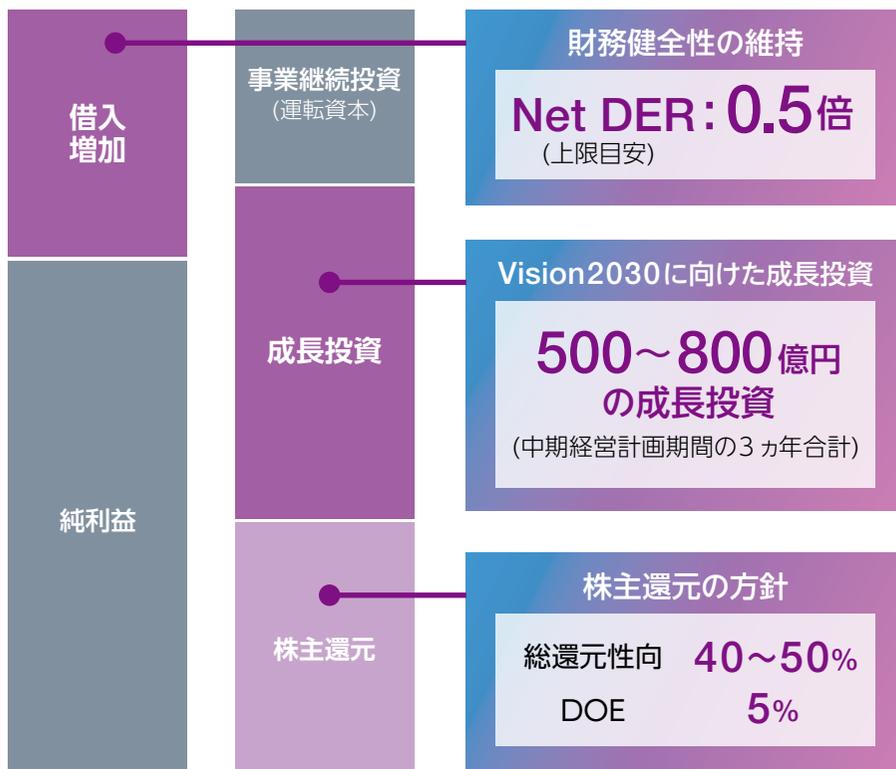
成長投資による企業価値の向上を目指して

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。

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パラ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。

資本政策



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年間において、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、顧客の課題に対して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

中期経営計画でお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)およびグローバ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。

グローバ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、積極的な人材採用や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

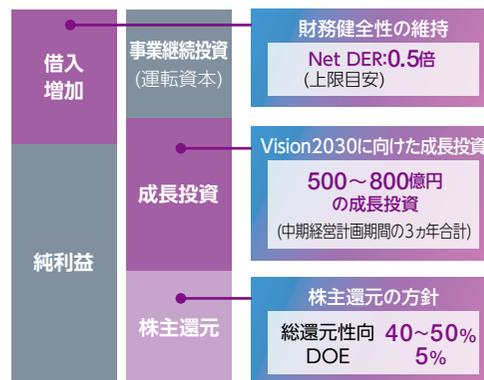
FY2025からスタートした新たな中期経営計画では、成長戦略と財務戦略の両立をより明確にするため、キャピタルアロケーションの基本方針を定量的に示しました。本中期経営計画においては、株主還元の方針として、DOE5%程度として安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、総還元性向40 ~ 50%を目指していきます。成長投資については、500 ~ 800億円規模の投資を見込んでおり、株主還元と成長投資のバランスを明示することで、経営の透明性と戦略の一貫性を一層強化しています。

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が、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



成長投資の内訳

	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		

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。

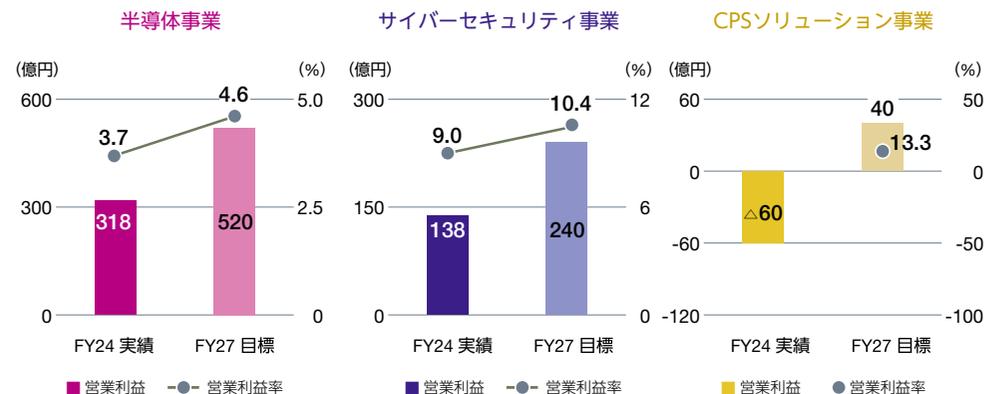
そして、2030年の収益構造において鍵を握るのがCPSソリューション事業です。この事業は現時点では赤字が続いているものの、半導体やサイバーセキュリティの事業と比較して、高い利益率が見込まれており、将来的には全社の営業利益率を底上げする役割を担うと位置づけています。FY2027には営業利益40億円を目標として掲げており、スマートシティ/モビリティやスマートマニュファクチャリングといった分野を中心に、事業を拡大させることで黒字化の実現を目指していきます。

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い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たくと考えています。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	<p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>																																				
売上高推移	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>売上高 (億円)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>8,711</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>8,682</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>11,400</td></tr> </table>	年次	売上高 (億円)	FY24 実績	8,711	FY25 目標	8,682	FY27 目標	11,400	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>売上高 (億円)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>1,538</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>1,668</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>2,300</td></tr> </table>	年次	売上高 (億円)	FY24 実績	1,538	FY25 目標	1,668	FY27 目標	2,300	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>売上高 (億円)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>93</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>150</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>300</td></tr> </table>	年次	売上高 (億円)	FY24 実績	93	FY25 目標	150	FY27 目標	300												
年次	売上高 (億円)																																						
FY24 実績	8,711																																						
FY25 目標	8,682																																						
FY27 目標	11,400																																						
年次	売上高 (億円)																																						
FY24 実績	1,538																																						
FY25 目標	1,668																																						
FY27 目標	2,300																																						
年次	売上高 (億円)																																						
FY24 実績	93																																						
FY25 目標	150																																						
FY27 目標	300																																						
営業利益推移	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>318</td><td>3.7</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>284</td><td>3.3</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>520</td><td>4.6</td></tr> </table>	年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	FY24 実績	318	3.7	FY25 目標	284	3.3	FY27 目標	520	4.6	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>138</td><td>9.0</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>181</td><td>10.9</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>240</td><td>10.4</td></tr> </table>	年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	FY24 実績	138	9.0	FY25 目標	181	10.9	FY27 目標	240	10.4	<table border="1"> <tr><th>年次</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>FY24 実績</td><td>△60</td><td>△60.0</td></tr> <tr><td>FY25 目標</td><td>△45</td><td>△45.0</td></tr> <tr><td>FY27 目標</td><td>13.3</td><td>13.3</td></tr> </table>	年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)	FY24 実績	△60	△60.0	FY25 目標	△45	△45.0	FY27 目標	13.3	13.3
年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)																																					
FY24 実績	318	3.7																																					
FY25 目標	284	3.3																																					
FY27 目標	520	4.6																																					
年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)																																					
FY24 実績	138	9.0																																					
FY25 目標	181	10.9																																					
FY27 目標	240	10.4																																					
年次	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)																																					
FY24 実績	△60	△60.0																																					
FY25 目標	△45	△45.0																																					
FY27 目標	13.3	13.3																																					

※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 クラビスカンパニー 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。

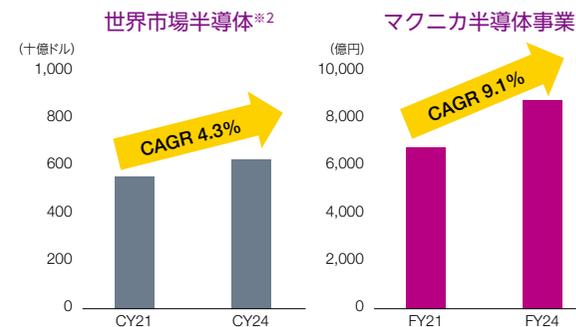
FY2025見通し

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

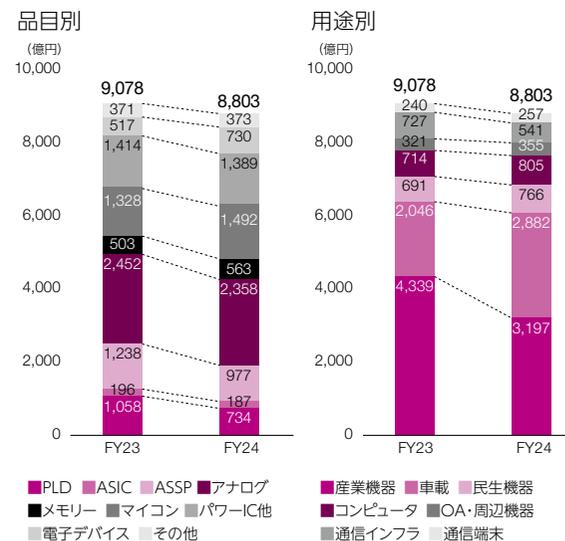


半導体売上成長率



*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

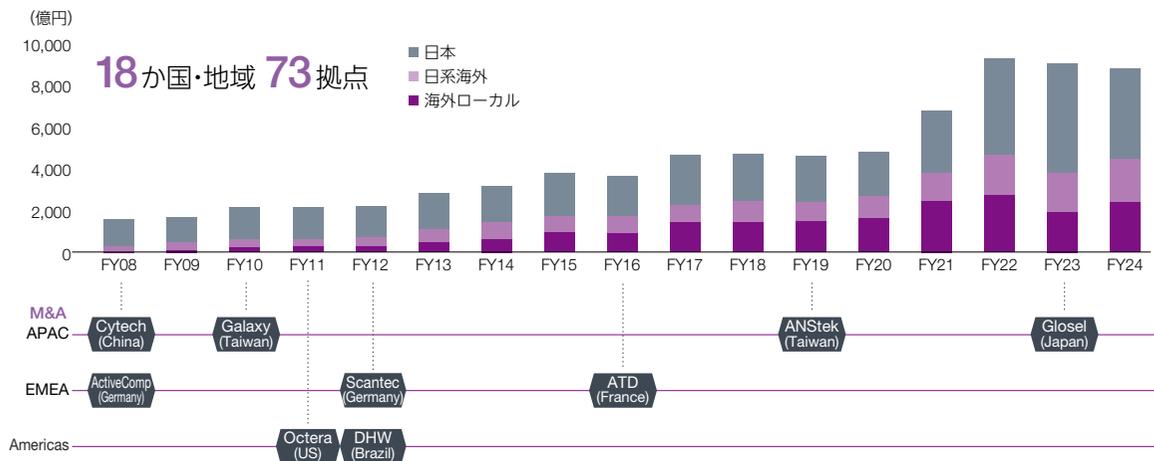
マクニカは日本国内では約20%と大きなシェアを獲得していますが、海外ではシェア拡大の余地があり、特にアジア地域を中心にシェア獲得に取り組んでまいります。

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。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



※半導体のみ、旧富士エレクトロニクス(株)を含む

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	

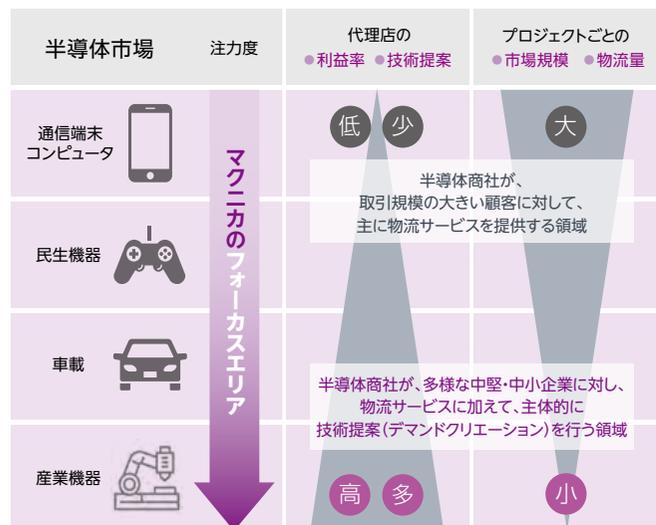
※ 1 FPGAのみ取り扱い ※ 2 海外子会社取り扱い

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まいります。

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



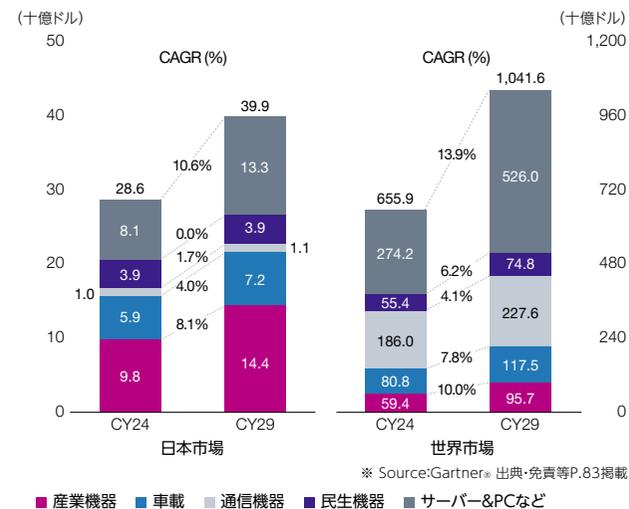
次に、もう一つのフォーカス市場である車載市場は、EV化、車両性能や安全性の向上に伴う半導体搭載数の増加が継続すると見込まれています。マクニカはこれまで得意としてきたアナログ技術に加え、グローセルとの融合により高いデジタル技術ノウハウを継承し、サポートの幅がさらに広がりました。

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きましたが、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。

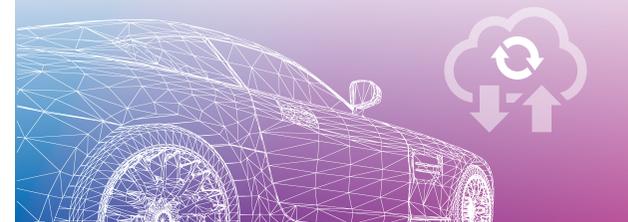
車載ソフトウェアの最新トレンドとして、リモートアップデートの仕組みの標準化が進んでいます。これにより、エンドユーザーへの納車後も既存ハードウェアに対して機能追加や品質改善が可能となり、ユーザーへ継続的な価値の提供が実現できます。この背景から、今後は車載ソフトウェアの競争力が企業の優位性を左右する重要な要素になる見込みです。

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て、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開発で重要になる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。

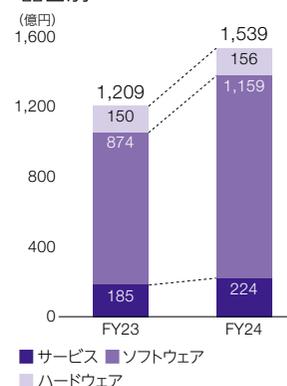
* CPSソリューション事業の数字を重複しております。そのため、P.26に記載のFY2024実績と数値が異なります。

FY2025見通し

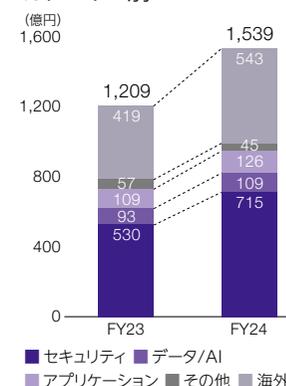
FY2025においては、国内外の市場拡大を背景に、サイバーセキュリティ事業は成長を維持し、営業利益率も回復基調が続く見通しです。近年では、セキュリティインシデントやサイバー攻撃による被害の報道を契機に、経営層の危機意識が一層高まっており、より高度なセキュリティソリューションへの投資が進むと見込まれます。マクニカは、高度な技術を備えた商品の拡販と、攻撃者の視点からセキュリティ上の危険を可視化・管理するという需要の高まりを受け、自社のアタックサーフェスマネジメント(ASM)サービスの提供を強化していきます。また、海外においても、急速なデジタル化が進む中、サイバーセキュリティの需要は増加していく見込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

売上高

品目別



カテゴリー別



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。

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

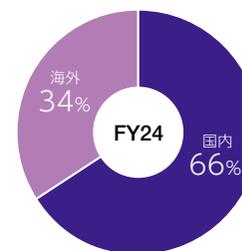
データを収集・処理し、洞察を得るためのツールおよびその関連商品。AIやデータ分析基盤ソフトなどを含む。

アプリケーション

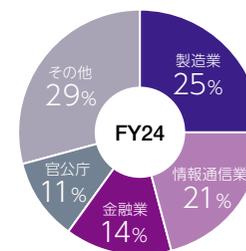
企業の業務プロセスをデジタル技術により補助し、効率化・自動化するためのソフトウェア。クラウドストレージなどを含む。

売上高構成比率

地域別



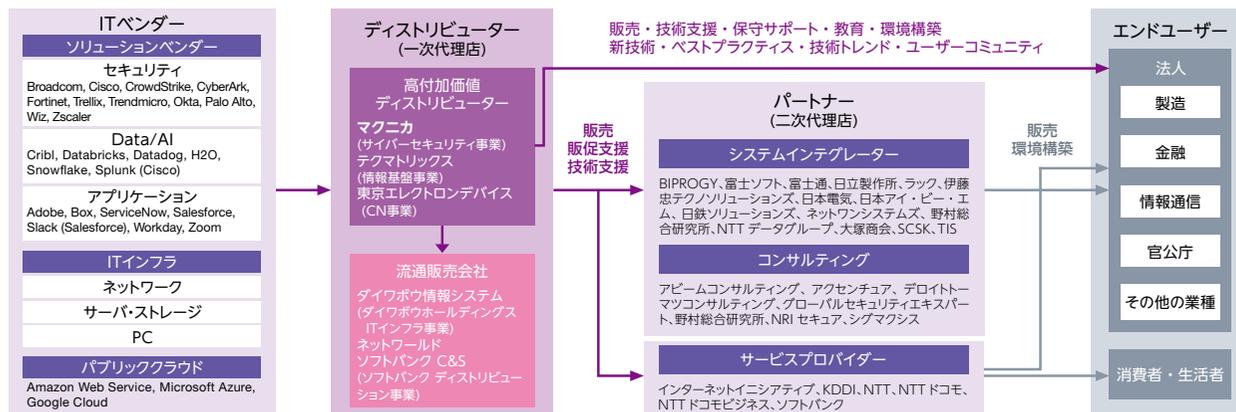
エンドユーザー顧客産業別 (国内)



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。



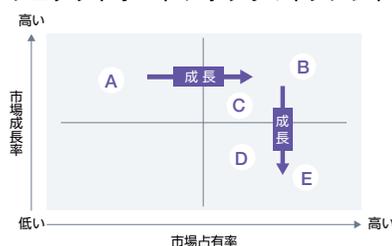
プロダクトライフサイクルとポートフォリオマネジメント

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

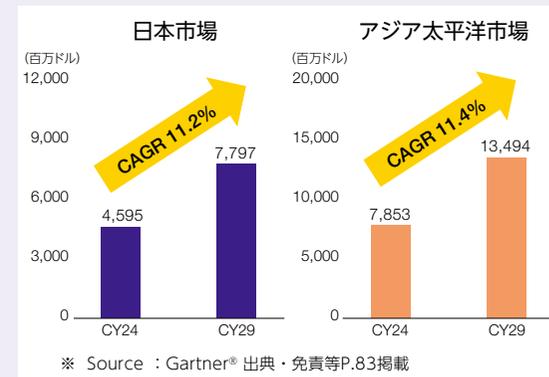


プロダクトポートフォリオマネジメント



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。

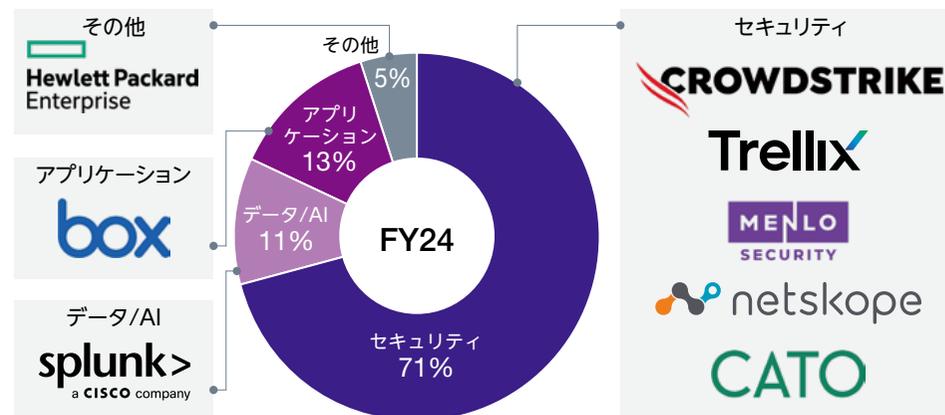
■ 主力プロダクトの拡販

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きます。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、スマートマニュ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年間に於いて、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。

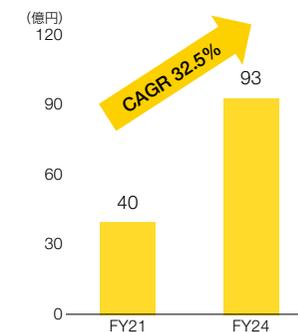
FY2024振り返り

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ュ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。スマートマニュ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。

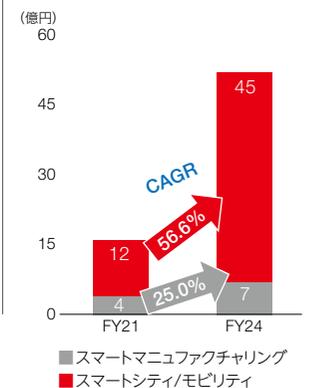
FY2025見通し

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。スマートマニュ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、 スマートマニュファクチャリング)



CPSソリューション事業 5つのテーマ

- スマートマニュファクチャリング**
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。



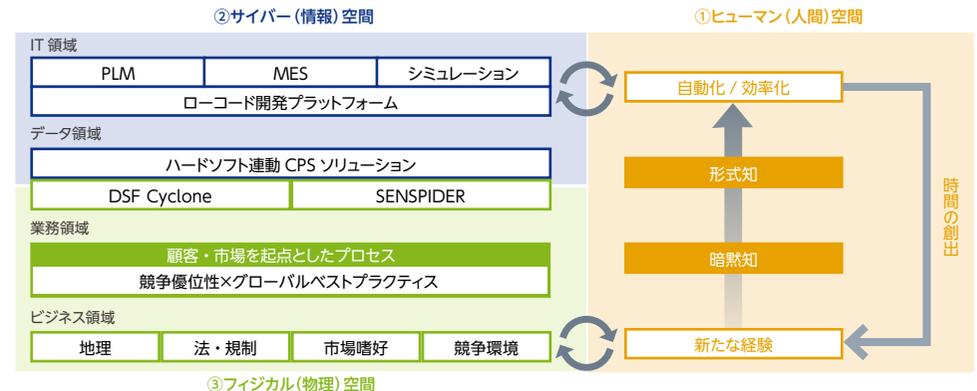
スマートマニュファクチャリング戦略 現場から経営までをつなぐ革新

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。

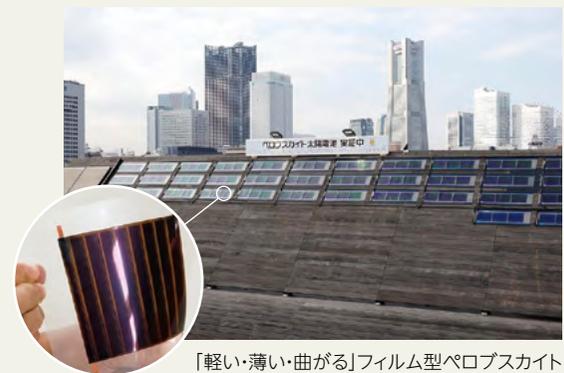
*1 測定の際に腕に巻く腕帯(カフ)が不要なタイプ

*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。

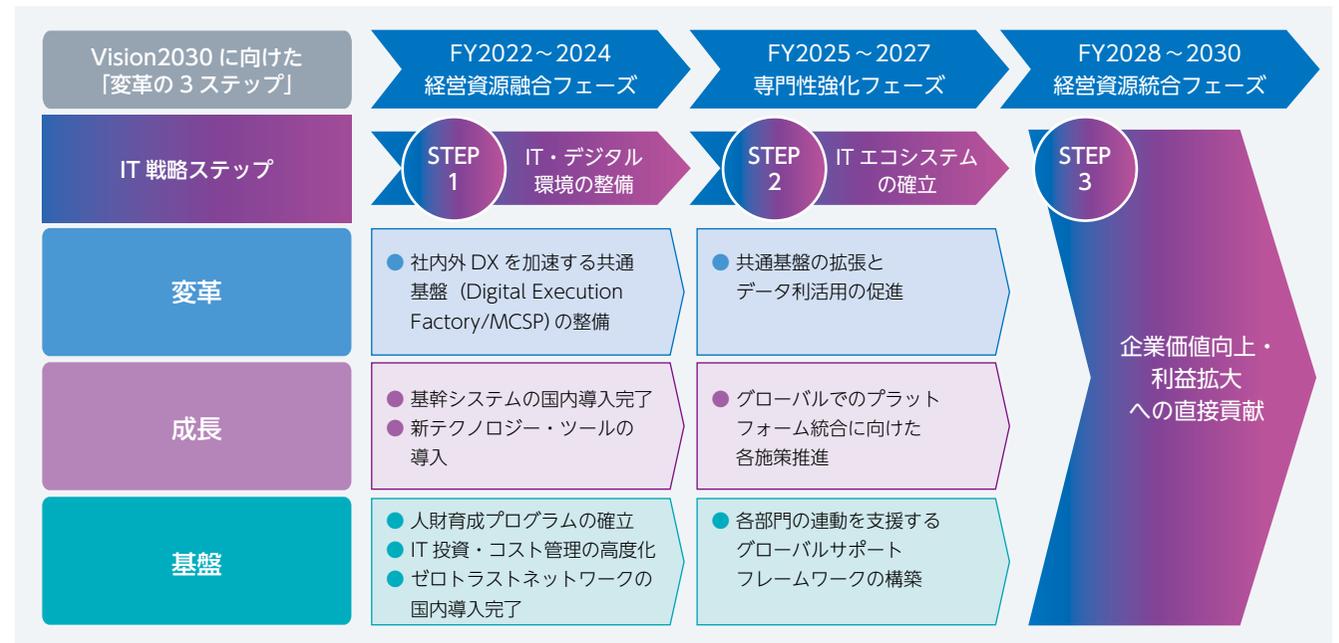
変革領域では、全社のDXを迅速かつ柔軟に立ち上げるための共通基盤として、DXアイデアの具現化を加速する環境や機能を提供する「Digital Execution Factory」および新サービスに必要な共通機能群である「Macnica Common Service Platform (MCSP)」を整備しました。これらの共通基盤は、DXのアイデアや新サービス・ソリューションの立ち上げスピード向上に貢献しています。

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

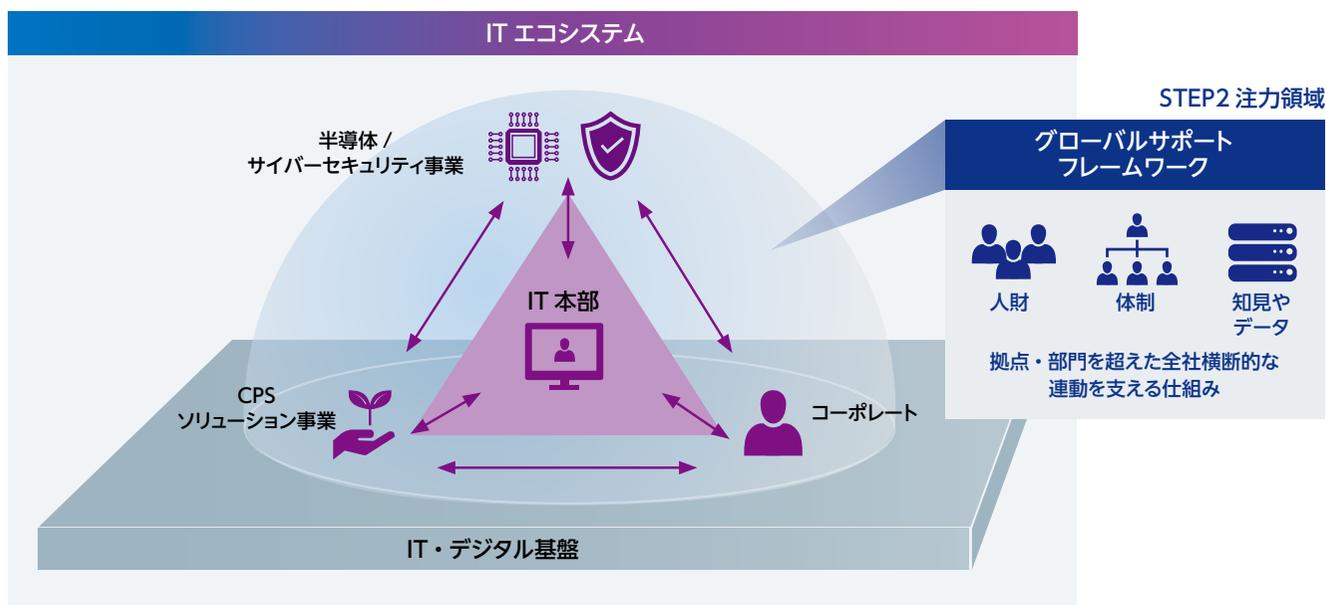
当社では、IT・デジタル環境と、その活用をサポートする仕組みであるグローバルサポートフレームワークの2つの要素が揃った状態をITエコシステムと定義し、その実現に向けて段階的に取り組みを進めてきました。

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・部門の枠を超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

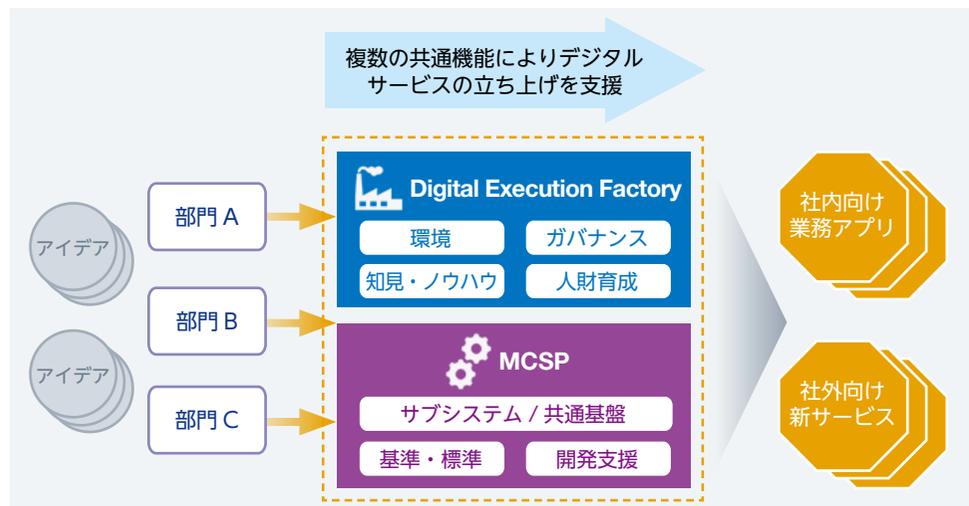
これまで世界の各拠点に分散していた知見やデータを一元化し、再利用可能な形で社内に共有します。この取り組みにより、業務の効率化や、データに基づく意思決定の推進が可能になります。また、各拠点・部門が個別に対応していた課題への対処を加速させるとともに、共有された知見から新たな価値を創出することも期待しています。

｜ 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、人材育成の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。

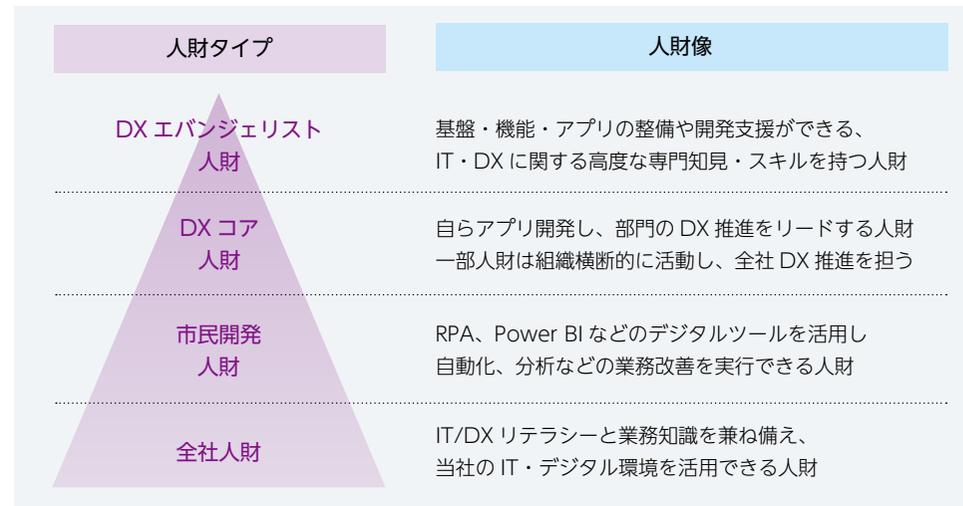
また、CPSソリューション事業においては、社外向けデジタルサービスの立ち上げごとに個別のシステムや機能の構築が必要となることで、開発スピードの遅れが課題となっていました。これに対し、共通して必要となる機能を「Macnica Common Service Platform (MCSP)」として整備することで、効率的なサービス立ち上げを可能にしました。さらに、MCSP上の統合データ管理基盤に蓄積された情報を活用することで、新たな示唆やアイデアの発掘も可能となり、さらなるデジタルサービスの創出にもつながっています。FY2025現在では、17の既存サービスにMCSPの適用を進めるとともに、新機能の開発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



基盤 DX人材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材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)人材、DXコア(DXC)人材、市民開発人材、全社人材の4タイプを定義しました。各人材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、各人材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人材に対しては、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人材に対しては、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。市民開発人材に対しては、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。全社人材に対しては、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、全社人材の底上げを図るとともに、FY2027までにDXE人材を80名、DXC人材を従業員の約1割、市民開発人材を約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。

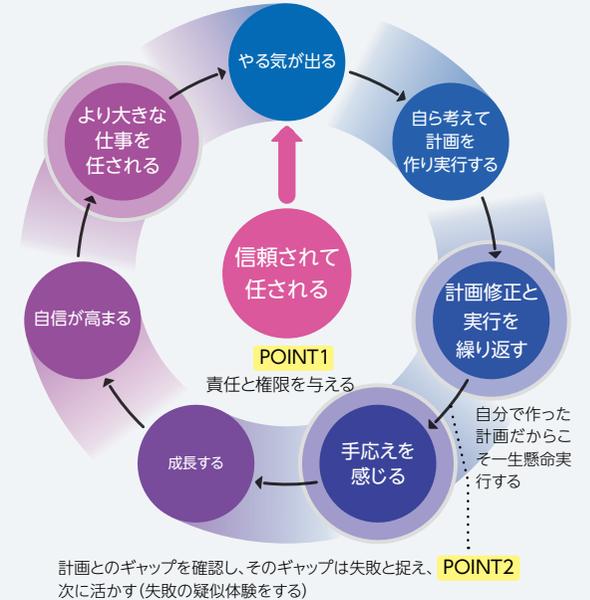
未来を描き、今を創る ——Vision2030を支える人財戦略

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」と連動した人材開発体系の構築、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取っ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ト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。



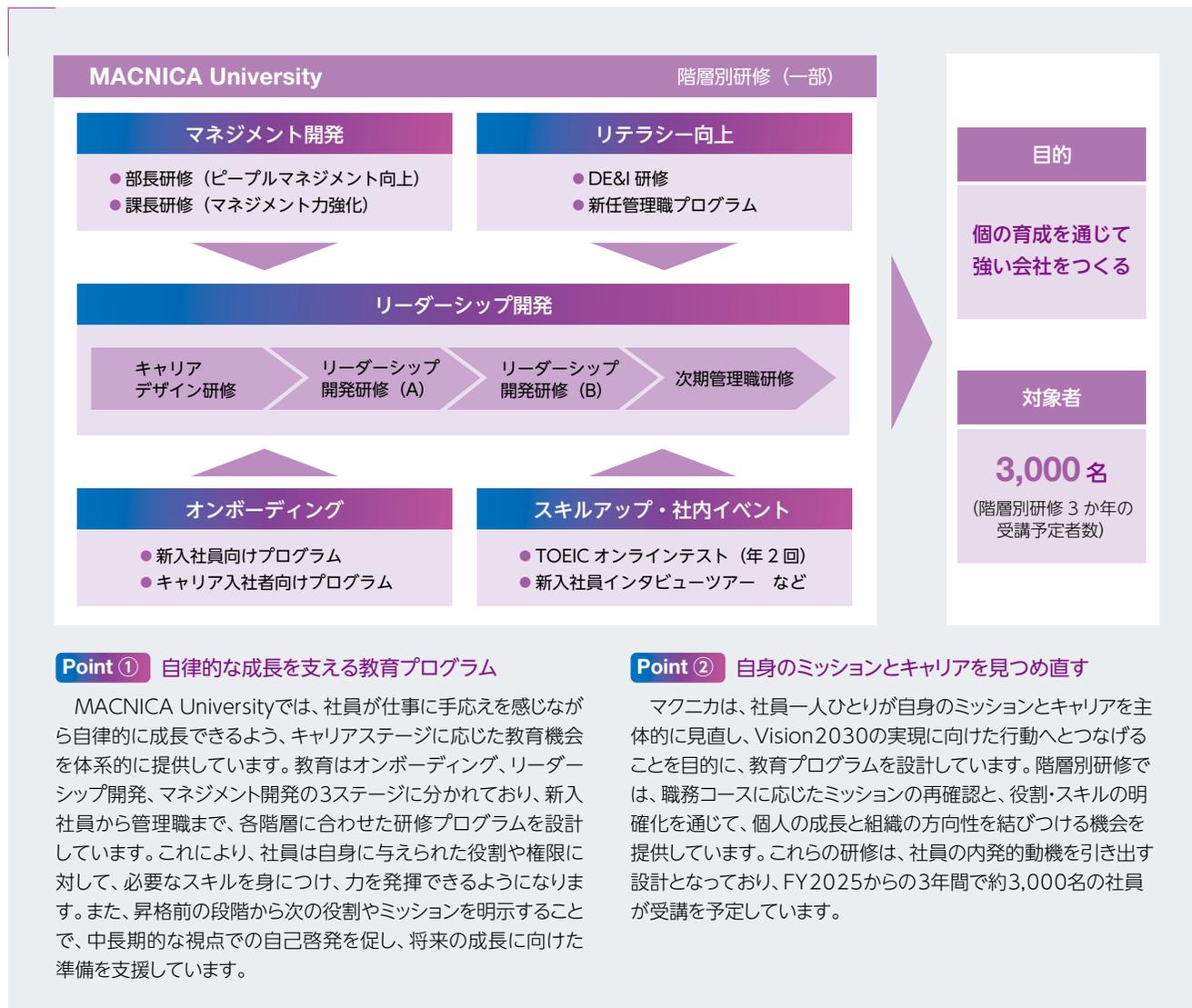
*転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」を運営するオープンワーク株式会社が発表。株式会社マクニカの評価。

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てています。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。



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。

