



VISION & STRATEGY LIMITLESS GROWTH ▶▶

長期経営目標(2030年)

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

事業の持続的成長

連結売上高 2兆円以上

連結営業利益 1,500億円以上

連結営業利益率 7.5%以上

連結ROE※ 15%以上

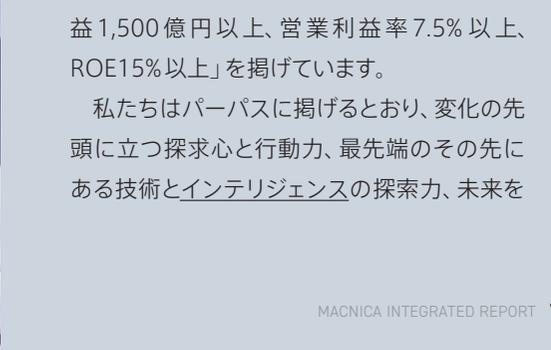
※ 連結ROE = 連結親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 連結自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

マクニカの中長期戦略

2030年に向けたマクニカグループの長期経営目標は、社会課題の解決に貢献すること、事業を持続的に成長させることです。具体的な業績目標としては、「売上高2兆円以上、営業利益1,500億円以上、営業利益率7.5%以上、ROE15%以上」を掲げています。

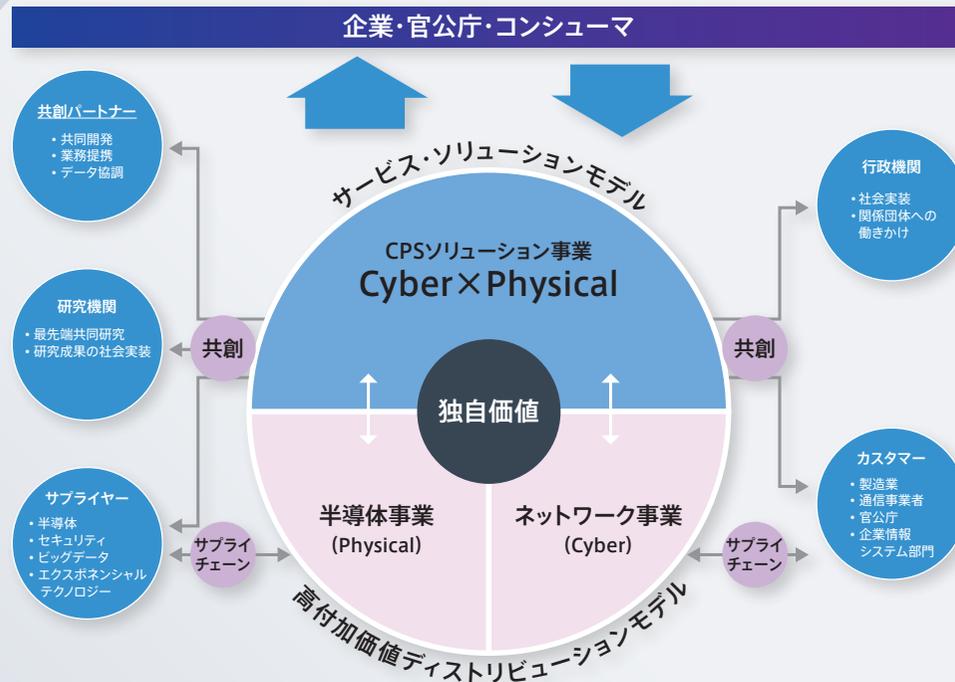
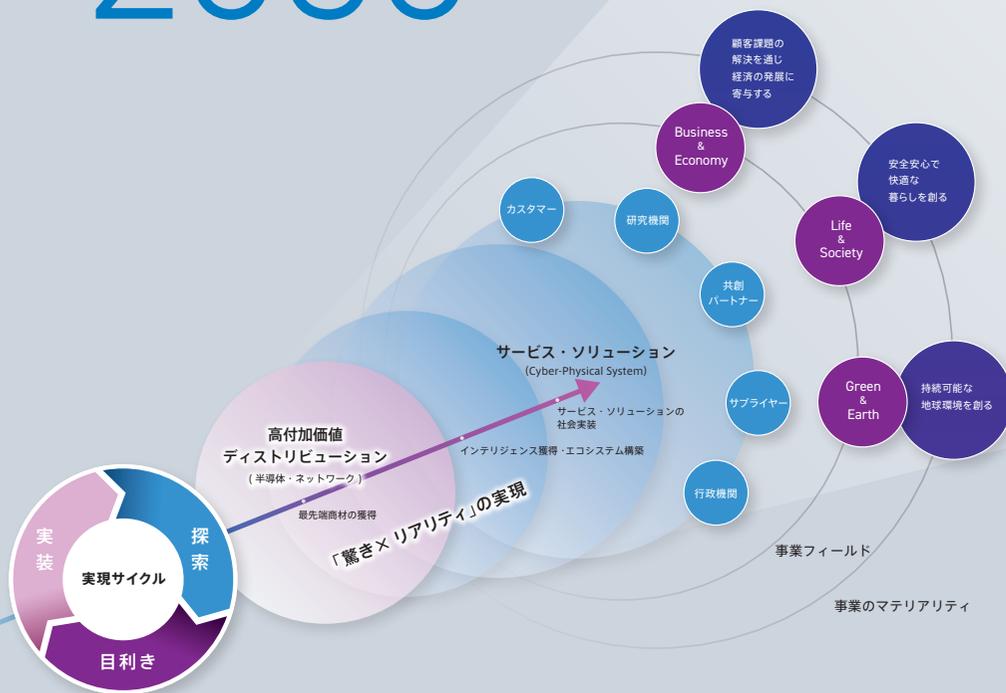
私たちはパーパスに掲げるとおり、変化の先頭に立つ探求心と行動力、最先端のその先にある技術とインテリジェンスの探索力、未来を

描く洞察力、今を創る実装力と共創力など、マクニカの持つケイパビリティを存分に発揮し、未来社会の発展を牽引していきます。これを進めていくうえで、「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」ことを重点課題に据えて、社会課題の解決に貢献していきます。



長期経営構想

Vision 2030



高付加価値ディストリビューションモデルの拡大 × サービス・ソリューションモデルへの進化

マクニカは、2030年に「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」を目指すビジョンを掲げています。Vision2030では、社会的価値と経済的価値の両立を目指しています。社会的価値としては、「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」という3つのマテリアリティに関連する社会課題の解決に事業を通じて取り組み、未来社会の発展を牽引することを目指します。経済的価値としては、これまで50年にわたる成長を支えてきた高付加価値ディストリビューションのビジネスを拡大しながら、新しいビジネスモデルであるサービス・ソリューションに挑戦していきます。

サービス・ソリューションは、半導体事業とネットワーク事業で培ってきたサイバーとフィジカルの強みを活かして、サプライヤーやカスタマー、研究機関や行政機関などのパートナーと共創することで、独自価値のあるサービスやソリューションを創出するビジネスモデルです。この新たなビジネスモデルを中心に、CPSソリューション事業を推進し、新たな成長と「驚き×リアリティ」を生み出していきます。

ビジネスモデル

激しく変化する事業環境のなかで、グループとしてさらに成長し、収益性を高めていくため、ビジネスモデル変革に着手しています。価値そのものを創造するサービス・ソリューションカンパニーに進化し、さまざまな社会課題の解決に貢献していきます。

高付加価値ディストリビューション (VAD)

半導体やITソリューションなどの商材に、技術支援や実装・運用支援などの独自価値を付加して販売・提供するのが高付加価値ディストリビューション (Value-Added Distribution, VAD) です。マクニカは、世界中から最先端の技術やソリューションを探索し、目利きをして、顧客の技術実装を支援することで、テクノロジー市場の拡大とともに成長してきました。

マクニカは、仕入先メーカーから商品を仕入れ、顧客に販売している事業を行っており、ビジネスの成功のためには、独自の活動により価値を創出することが必要です。創業時より、主として海外の新興企業の先端技術を国内の顧客に販売をしていたことから、海外メーカーが直接提供できない、最適な技術の選定や実装の支援など、技術的な要素が多くあります。具体的には、半導体事業では、顧客の設計開発の支援などのエンジニアリングチェーンを通じた支援、品質保証などです。また、在庫・納期管理などの安定したサプライチェーンの提供による支援もしています。

サービス・ソリューション (SS)

サービスやソリューションをマクニカが自社開発し、提供するのが、サービス・ソリューション (Services and Solutions, SS) です。サービスとは、物理的な商品ではなく、役務や自社開発のサービス提供、ソリューションとは、顧客の特定の課題を解決するための技術や商品、またはその組み合わせを指しています。サービス・ソリューションを生み出すには、ビジネスモデル変革が必要です。マクニカは、もとより先端技術の探索・目利き・実装を得意としていることから、先端技術を販売することで市場参入し、その領域における専門性、必要なケイパビリティ(組織能力)、共創パートナーといったインテリジェンスを獲得します。最終的に、これらの知見を活かして、独自の価値を持つ自社サービス・自社ソリューションを開発しています。

CPSソリューション事業

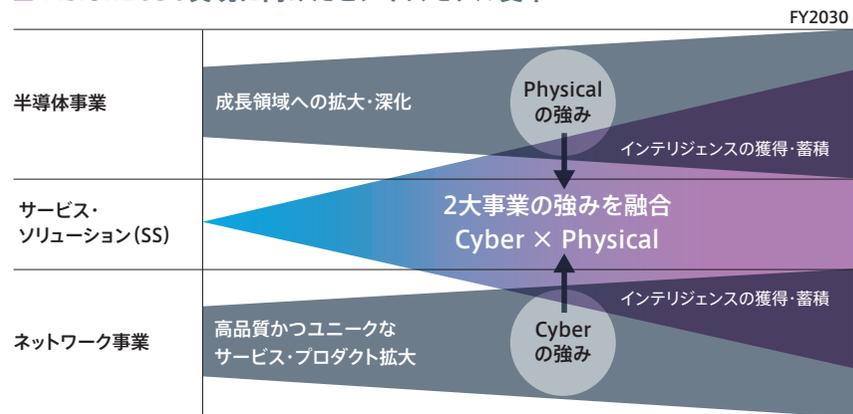
CPS (Cyber-Physical System) とは、実世界 (フィジカル空間) にある多様なデータを収集し、仮想空間 (サイバー空間) に取り込んでデータの分析・知識化を行い、有益な情報や価値を創出する、実世界と仮想空間がより緊密に連携するシステムです。マクニカでは、CPSソリューション事業の6つのテーマ、①スマートシティ/モビリティ、②スマートマニュファクチャリング、③サーキュラーエコノミー、④ヘルスケア、⑤フードアグリテック、⑥CPSセキュリティの各領域において、

ソリューションの販売と産業の活性化や社会課題の解決に資する自社サービス・ソリューションの開発と提供をしています。CPSソリューション事業では、最終的に、自社サービス・ソリューションの提供を指向しており、協業する企業は、単なる仕入先ではなく、信頼と共感をベースとした共創パートナーです。これらの企業とは、資本業務提携やアライアンスを組むことでエコシステムを形成し、共に社会課題の解決を目指しています。

■ 事業とビジネスモデル整理

		半導体事業	CPSソリューション事業	ネットワーク事業
ビジネスモデル	VAD	半導体 VAD	CPSソリューション VAD	ネットワーク VAD
	SS	半導体 SS	CPSソリューション SS	ネットワーク SS

■ Vision2030実現に向けたビジネスモデル変革



ロードマップ

未来のあるべき姿であるVision2030からバックキャストし、現在取り組むべきことを考えています。FY2030までに3段階の中期経営計画を設定し、FY2022を初年度とした「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」、FY2028を初年度とする「経営資源統合フェーズ」と位置づけています。この3ステップを通じて変革を進め、長期経営構想の実現を目指します。

経営資源融合フェーズ(FY2022-24)

半導体事業で培った「フィジカル」の強みとネットワーク事業で培った「サイバー」の強みを融合させ、新しい事業の種を蒔き、育てていくフェーズが「経営資源融合フェーズ」です。強みの融合を進めるに先立ち、2021年10月にネットワーク事業を担っていた子会社であるマクニカネットワークスを吸収合併しました。本フェーズの最終年度にあたるFY2024現在、組織の枠を越えて多くの事業開発が進んでいます。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ていきます。

専門性強化フェーズ(FY2025-27)

「専門性強化フェーズ」では、ビジネスを大きく成長させるために必要な自社のケイパビリティ(組織能力)をさらに強化しつつ、優れた技術をはじめとした経営資本をもつ数多くのパートナー企業と連携していきます。自社のサービス・ソリューションに加え、パートナー企業との協業により、注力領域でのより深い専門性を獲得します。

経営資源統合フェーズ(FY2028-30)

最終ステップである「経営資源統合フェーズ」では、各領域で高めた専門性を合わせ、業界・業際における基盤(プラットフォーム)提供する事業者としての地位を確立します。例えば、スマートシティ/モビリティとヘルスケアを組み合わせるスーパーシティ構想*に寄与する「統合サービス・ソリューション」を生み出していくといったように、領域をまたがるサービスやデータの

「変革の3ステップ」で 長期経営目標の達成を目指す

		FY2022-24 経営資源融合フェーズ	FY2025-27 専門性強化フェーズ	FY2028-30 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
ネットワーク事業		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・ネットワーク事業 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

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。

※ 先端技術で未来都市を実現する計画。

半導体事業・ネットワーク事業

半導体事業では、基幹システム刷新の効果を最大化していくことで、高い収益性の実現を目指します。同時に、グローバルで

シェアの拡大を進めることで市場の成長以上の成長を実現します。ネットワーク事業ではVADを強化するためにポートフォリオの強化を行うとともに、自社サービスの開発に注力し、収益性向上と市場での存在感を高めていきます。

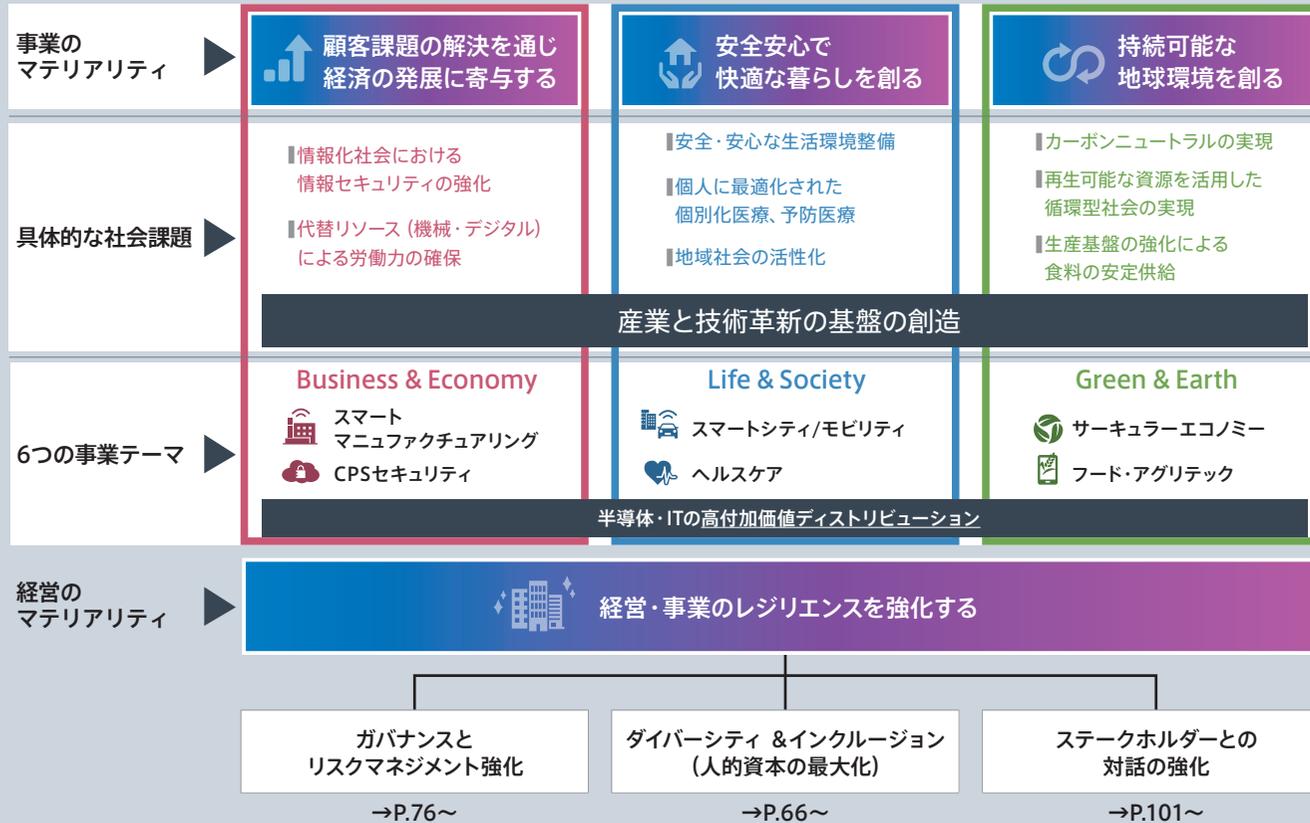
CPSソリューション事業

SSの確立に向けて、経営資源を融合し

個々のサービスの開発を進めています。FY2025以降は、それらのサービスの強化とデータドリブンによるサービスの価値増幅のサイクルを回します。そしてFY2028以降は、個別に強化した事業同士を連携させて「統合サービス」「標準プラットフォーム」として機能させるため、これらを後押しする開発投資を行います。

マテリアリティ

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。



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すべて抽出、課題の関係性などを整理
 - 参考とする 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 などの開発目標などとの整合性の確認
 - 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

サステナビリティ基本方針

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。

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

経営資源融合フェーズ

FY2022から開始した「経営資源融合フェーズ」では、事業戦略と経営基盤強化を並行して進めています。事業戦略については半導体事業・ネットワーク事業に加え、サービス・ソリューションを中心としたCPSソリューション事業の3事業で構成しています。また、サステナブルな成長を達成するため、リスクマネジメント、IT・DX、人的資本、財務に関する経営基盤を強化していきます。

中期経営計画 FY2022-24 事業戦略と経営基盤強化

事業戦略		経営基盤強化		FY2022 (実績)	FY2023 (実績)	FY2024 (目標)
半導体事業	<ul style="list-style-type: none"> ●成長ドメインにおけるシェア拡大 ●付加価値ソリューションの拡大 ●長期成長に向けた商材開拓 ●グローバル戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマネジメントの強化 ●IT・DX戦略の強化 ●人的資本の最大化 ●財務戦略の強化 	売上高	10,293億円	10,287億円	11,000億円
			営業利益	616億円	637億円	640億円
			営業利益率	6.0%	6.2%	5.8%
ネットワーク事業	<ul style="list-style-type: none"> ●セキュリティビジネスの拡大 ●ビッグデータビジネスの拡大 ●アプリケーションビジネスの拡大 ●グローバル戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスクマネジメントの強化 ●IT・DX戦略の強化 ●人的資本の最大化 ●財務戦略の強化 	親会社株主に 帰属する当期純利益	410億円	481億円	420億円
ROE ^{※1}	20.5%		19.7%	15%以上 ^{※1}		
CPS ソリューション 事業	<ul style="list-style-type: none"> ●6つのテーマにおける 社会課題解決型のビジネス開発 ●CPSプラットフォームの拡大 ●長期成長に向けたケイパビリティ強化 		運転資本回転率 ^{※2}	4.4	3.5	3.8以上

※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 運転資本回転率 = 年間売上高 ÷ 運転資本 (売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務、期末時点)

(注) セグメント情報の開示は「集積回路及び電子デバイスその他事業(半導体事業)」と「ネットワーク事業」の2事業セグメントで行っています。CPSソリューション事業の業績は半導体事業、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

半導体事業の成長戦略

車載や産業機器を中心に半導体の高付加価値ディストリビューションを展開し、成長市場におけるさらなるシェア拡大に取り組みつつ、「半導体を応用した付加価値ソリューション」をさらに強化して収益性を高めます。また、環境、IoT、通信、モビリティ関連など、変化の激しい市場で活用できる新たな技術や商材を探索します。さらに、M&Aや中国市場への対応を検討しながら、グローバルフランチャイズのさらなる強化策を打ち出します。

❖ P. 30 - 半導体事業

ネットワーク事業の成長戦略

サイバーセキュリティにおいては、既存のサイバーセキュリティ領域と新領域でのシェア拡大、自社サービスの強化を進めます。ビッグデータにおいては、既存のデータ分析基盤領域での拡大と新商材の獲得に加え、AI、DX、データ分析などに関する自社サービスの強化を推進します。さらに、『Box』をはじめ、自社サービスを付加した戦略的なアプリケーションビジネスにも注力します。グローバルでは引き続き、日本との連携強化と、成長国への積極投資を進めます。

❖ P. 43 - ネットワーク事業

CPSソリューション事業の成長戦略

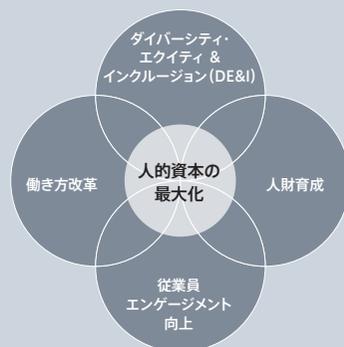
CPSソリューション事業では、マテリアリティと連動する6つの事業テーマにフォーカスし、サービス・ソリューションの事業開発と社会実装を進めます。また、事業基盤となるCPSプラットフォームの開発に注力し、自社での開発機能強化のため、社内外で獲得・育成していきます。

❖ P. 56 - CPSソリューション事業

経営資源融合フェーズ

人的資本の最大化

マクニカでは、「人がすべて」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。2024年4月に人事制度や報酬体系を刷新したほか、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) の推進、働き方改革、人財育成に注力しています。また、過去約10年間にわたり「強い会社づくりアンケート」を実施し、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、信頼関係の構築と人的資本の最大化を図っています。



❖ P.66 - 強い個を創出する組織と文化

リスクマネジメントの強化

マクニカグループが新しいビジネスモデルへの変革に挑戦し、グループの規模がますます拡大するなかで、グループ全体のリスクの可視化やリスク低減策、適切なリスクテイクを行うための仕組みを構築しています。

具体的には、グループ全体のリスクマネジメントに関する規程の整備、重要インシデント発生時の報告ルートの制定や定着などに注力しています。今後は、コンプライアンス部主導のリスクマネジメントから、各グループ会社を含む事業体ごとに自律的にリスクマネジメントの取り組みが加速するよう浸透

を図ります。また、ESG 関連リスクへの対応強化、事業ポートフォリオマネジメントや付随する投資審査の高度化にも取り組んでいます。

❖ P.92 - リスクマネジメント・コンプライアンス



経営基盤の強化

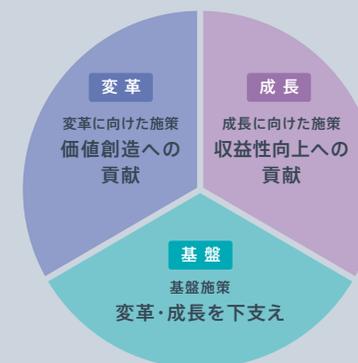
「経営資源融合フェーズ」では、Vision2030の実現に向けて持続可能な成長とレジリエンス (しなやかに課題を乗り越え回復する力) を強化するために、人的資本の最大化、リスクマネジメント、IT・DX戦略、財務戦略の4つの項目に取り組んでいます。

IT・DX 戦略の強化

前中期経営計画期間に導入完了した基幹システム (ERP、CRM、SCM など) を活用し、業務効率の向上に取り組んでいます。オペレーションの飛躍的な効率化はもちろんのこと、情報の一元化による営業活動の効率化も図っています。可視化が困難であったさまざまな角度のデータをリアルタイムでダッシュボード化することで、意思決定のスピードおよび精度の向上が進んでいます。また、グローバルのITガバナンスの強化、社内DX推進によるビジネス機会の増加をさらに推進しています。

❖ P.61 - IT・DX 戦略

IT・DX戦略の実現に向けた具体的施策



財務戦略の強化

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投資やM&A投資を優先していく考えです。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。

株主還元方針については、ROE*15%以上を勘案しながら、自己資本配当率 (DOE) 4%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、機動的な株主還元の手段として資本効率や市場環境などを考慮の

うえ自己株式の取得を実施し、総還元性向30~50%を目指します。



※ 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)

CFO MESSAGE

財務機能の高度化により成長を後押しする

FY2023の振り返り

半導体事業とネットワーク事業、異なる特性を持つ2本柱で
リスクを相殺しながら市場を上回る成長を実現

マクニカは常に「市場を上回る成長」をターゲットにしています。その観点からFY2023を振り返ると、上期は半導体市場の停滞に逆行して好調だったものの、下期は市況の逆風に逆らえなかったというイメージです。各事業について簡単に振り返ると、まず半導体事業については、日系企業向けが前年比プラス、海外ローカル企業向けが中国市場の減速を受けて同マイナスとなり、全体として前年比2%の減収となりました。一方、ネットワーク事業は、エンドポイントセキュリティ関連商品をはじめとして国内外とも年間を通じて好調を維持し、前年比21%の増収となりました。

マクニカの2本柱である両事業は、それぞれ市況が異なるファクターで動くため、リスク分散ができていますと捉えています。また、懸念される為替変動リスクについても、経常利益レベルではさほど影響がありませんでした。外貨建てでの仕入れに対し、半導体

は外貨建て、ネットワークは円建てでの売上が多く、円安/円高の影響が逆に働いて打ち消し合うからです。

なお、将来的な第3の柱と目するCPSソリューション事業は、6つのテーマのうち、先行して立ち上げているスマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリングの売上高が、合わせて前年比56%増という高成長を実現するなど、ここ数年間の「種蒔き」の成果が現れ始めています。

これらの結果、FY2023の連結売上高は前年比ほぼ横ばいの1兆287億円となりましたが、利益項目はいずれも前年を上回り、減収増益決算になりました。期間中に上方修正した予測と比較して、少し下回る形になりましたが、保守的な数字を出すのではなく、その時点で最も可能性の高い予測をタイムリーに出すというマクニカのポリシーに則した結果と考えています。

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

FY2023 業績ハイライト (単位:億円)

	FY2023実績	前年比		FY2024計画	前年比	
売上高	10,287	△ 5	(△ 0%)	11,000	+713	(+7%)
半導体事業	9,078	△ 212	(△ 2%)	9,600	+522	(+6%)
ネットワーク事業	1,209	+207	(+21%)	1,400	+191	(+16%)
営業利益	637	+21	(+3%)	640	+3	(+0%)
半導体事業	567	+13	(+2%)	510	△ 57	(△ 10%)
ネットワーク事業	70	+8	(+12%)	130	+60	(+84%)
親会社株主に帰属する当期純利益	481	+70	(+17%)	420	△ 61	(△ 13%)
営業活動によるキャッシュ・フロー	399	+10	(+3%)	-	-	-

(注) FY2023実績における平均為替レート=¥143.31/USD

FY2024の見通し

半導体事業のシェア拡大と ネットワーク事業の高成長を目指す

3か年の中期経営計画の最終年度となるFY2024の業績については、半導体市況の動向を鑑み、売上高1兆1,000億円、営業利益640億円という見通しを2024年5月の決算発表で開示しました。

事業別の見通しに関して、まず半導体事業は、FY2024の上期は厳しい市場状況が続くと予想しています。最大のファクターである中国マクロ経済の回復次第ではありますが、下期には市場が回復すると予測をもとに計画を立てています。また、2024年3月に子会社化した半導体商社、グロースセルとのシナジーを早期に発揮し、商権の拡大を進める考えです。

ネットワーク事業は、売上高が2年続けて年率20%超の伸びを見せており、FY2024も高い需要が続くと見込んでいます。エンドポイントセキュリティ関連商品を中心に、国内外ともさらなる市場拡大が見込まれていますので、中期的に見ても持続的な成長が期待できます。

CPSソリューション事業は、FY2030までの売上高を年率で40~50%ほど伸ばしていくイメージで取り組んでおり、今のところ、ほぼオントラックにきています。早期の営業利益黒字化を目標としていますが、成長を続けられるか、これからが正念場だと思っています。

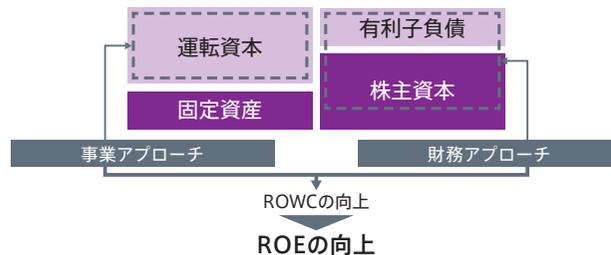
資本コスト経営

財務部門と事業部門がマインドをひとつにして 資本効率を高めていく

マクニカでは、前中期経営計画時から資本コストを意識した経営を進めており、経営管理指標であるROEに加えて、2019年に事業管理指標としてROWC（運転資本利益率）を導入しています。現在も資本コストを基準にモニタリングを続けていますが、そこでカギとなるのが事業部門のマインドです。「最適な在庫の保有」「売掛回転期間の短縮」といった意識を、事業部門の一人ひとりが常に持ち、顧客や仕入先との交渉にあたらなければ、絶対的数字は上がってきません。

マクニカの資本コスト経営 (ROWC)

事業と財務のアプローチでROWC改善に取り組む



こうした事業部門のマインドセットを支えるのも財務部門の重要な役割です。取引ごとに売上や利益、および条件が変わると、ROWCと営業キャッシュ・フローがどのように変動するか、シミュレーションできるツールを財務部門が作成しました。このツールにより、例えば在庫保有期間の条件が変更する場合のROWCや営業キャッシュ・フローへの影響、もしくは水準の維持・向上にはどのような条件設定が必要になるかなど、事業部門で交渉内容を検討することが可能になりました。事業部門で条件交渉の都度、このツールを活用することで、自然とROWCへの意識と理解度が高まっています。

2019年の導入当初は事業部門と財務部門による定期レビューおよび対応協議の場がありましたが、ROWCが浸透した現在は、まずは事業部門内で対応し、財務部門が日々の連携によって個別サポートする形に進化しています。

事業部門では、主要ラインごとにROWCのハードルレートを設定し、月次でモニタリングを行い、改善に必要な項目の調整・対策を行っています。一方で財務部門においては、売掛債権の回収サイトや、仕入債務の支払サイトおよび在庫の見込みといった各取引条件をもとに、市場環境に応じた柔軟かつ最適な為替ヘッジ方法や、調達コストとリスクを踏まえた最適な資金調達手段について、常に検討・実施しています。つまり、財務部門と事業部門の一方が他方に働きかけるのではなく、ROWC向上というひとつの目的に向かって協働しています。最新のビジネス環境や今後の見込みを踏まえて建設的に議論し、共通理解を持ち、中長期的かつサステナブルな成長も見据えてアクションを決め、実行していくのです。

そうした密なコミュニケーションのかいあってマインドが浸透しつつあり、数字面でも確かな成果が出ています。同様に海外グループ会社においても、本社の財務部門が資金調達やキャッシュマネジメントに関与し現地メンバーと密に連携することで、その精度を高めています。グローバル拠点の数が多いという難しさはありますが、今後も財務部門と事業部門のコミュニケーションを深め、グループ全社で資本効率への意識を徹底していきます。

キャピタルアロケーション

人財とIT・DXへの投資で事業の収益性を高め 成長ドライバーとなるCPSソリューション事業への投資を拡大

マクニカでは、Vision2030の実現に向けて、成長投資と株主還元の比率を50:50から70:30にすることをキャピタルアロケーションの基本方針としています。

成長投資の内訳は、M&Aを含めた事業投資と人的資本投資、IT・DX投資に大きく分けられます。半導体事業やネットワーク事業では、事業を拡大させていくうえで、新たな顧客を技術的にご支援するためのエンジニアの人数と、物流などバックオフィスのキャパシティという2つの限界があります。

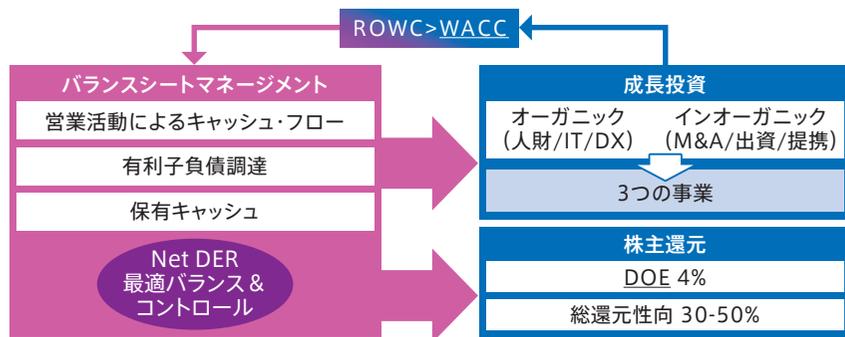
人的資本投資とIT・DX投資の両輪で、この限界を押し広げながら既存事業の成長を実現し、創出した収益で事業投資を拡充するというイメージです。

事業投資については、Vision2030に掲げる目標達成のカギとなるCPSソリューション事業の成長に向けた投資を積極的に実施していく考えです。ただし、従来の柱である半導体事業やネットワーク事業とはビジネスモデルが異なり、リスクやモニタリングの観点も全く異なるため、これまでのトレーディングに関する事業投資やM&Aの成功体験が必ずしもあてにならないことに留意すべきです。もちろん近年も、Navya Mobility SAS*の子会社化をはじめ、CPSソリューション領域での投資を行ってきましたが、いわば「種蒔き」的な小規模なものにとどまっていた。成長の原動力となる大規模な投資をしていくには、従来と異なる発想、管理手法が必要であり、そのための体制強化として、2024年7月に事業投資委員会を改編しました。これまでは、どちらかと言えば投資前の検討に重きを置いていましたが、投資成果の最大化に向けては、むしろ買収した後が大事ですから、今後は同委員会をプラットフォームに投資後のモニタリングを強化することで、事業投資プロセスの高度化を図ります。

人的資本投資については、いかに業績と連動した報酬の仕組みを構築するかが、財務部門としての最重要ポイントであり、これを基本としながら、研修など育成への投資にも注力していきます。3つの事業すべてにおいて、商権や顧客数の拡大に伴いエンジニアの増員が不可欠であり、引き続き優秀な人財の獲得・育成に努めます。

一方で、人財への投資は先行投資的な面があり、その成果を中期的な観点からモニタリングすることも重要です。例えばネットワーク事業では、積極的な人的資本投資により、FY2021まで10%を超えていた営業利益率がFY2022には6%台まで低下しました。FY2024には9%台まで回復する計画ですので、これを達成、継続できれば先行投資が実ったと評価できます。引き続き、ネットワーク事業では10%、半導体事業では5%を最低限の目安に、営業利益率をにらみながら投資成果を見極めていきます。

財務マネジメント — キャピタルアロケーション —



IT・DX投資については、グローバル一体運営を実現するための生命線と捉え、引き続き積極的に実施していきます。特に半導体事業では、業務効率を高めて事務処理、物流のキャパシティを広げていくために、グローバル規模でのDX推進が必須です。実際、先行したIT・DX投資の結果、社員一人当たりの売上は飛躍的に拡大しています。今後も顧客接点の強化や在庫管理の高度化、データ活用の促進などをテーマに、生産性のさらなる向上を図っていきます。

これら成長投資を効率的・効果的に実施していくためには、基盤となるバランスシートマネジメントの精度を高めていく必要があります。特に、CPSソリューション事業での投資は、先述したような背景から、より高度なレバレッジのコントロールが求められます。そこで、従来の自己資本比率管理から、厳密でわかりやすいNet DER管理にしました。Net DERはバランスシート上のリスクの濃さが反映されないという面もあり、今後、投資規模の拡大に応じて再考する可能性はありますが、当面はNet DERによるモニタリングを徹底する方針です。

* 新社名を「Navya Mobility SAS」に変更する予定です。フランスの法律に従い、CSE承認(労働者代表機関)、競争法確認並びに当局の許可を経て社名変更が正式に完了となります。

「マクニカらしい」投資プロセス
「入口の迅速さ」や「信じて任せる」文化を活かしつつ
投資後のモニタリング強化で成果を最大化していく

個人的なことを言えば、マクニカに入社してから取締役役に就任するまでの1年間で、多くのことを学びました。IR担当として株主・投資家の皆さまへの説明を担うなかで、マクニカへの理解が深まったと感じています。最も特徴的だと思うのが企業文化です。かつて在籍していた総合商社とはひと味違った、自由闊達で迅速果敢、よい意味でシリコンバレー的な社風は、間違いなく大きな強みでしょう。それが事業投資活動において「マクニカらしさ」として発揮されているのが「入口の迅速さ」だと思います。まずはやってみるというフットワークの軽さ、ポジティブさは他社にないアドバンテージですので、そこを活かしながら、今後はその成果をモニタリングする仕組みづくりに注力していきたいと思っています。

ただ、企業活動に対する規制や規範のハードルが年々上がるなか、拙速な決定で思わぬ落とし穴にはまりかねないという懸念もあります。よい面を伸ばしながら、組織としての底上げを図るのが私の仕事ですので、企業規模の拡大とともに、先進企業のよいやり方を学びつつ、硬直的でないレジリエントな仕組みにしていくことが目下の課題だと認識しています。

これまでの投資、特にM&Aにおいては、軸となるマインドは共にしても、実際の経営については自治・自律を重んじていました。こうした権限委譲、「信じて任せる」という文化は、人財育成も含めてマクニカらしさであり、それが強みとなる場合が多いのも確かです。しかし、今後、注力していく

CPSソリューション事業のM&Aでは、先述したように未知の領域であることから、「任せる」という文化を意識しつつも、ある程度、経営として明確な意思を示し、場合によってはハンズオンで取り組んでいく必要もあるかもしれません。

私自身の総合商社における経験に照らせば、モニタリングで重要なのは、最初の段階で投資の目的やあるべき道筋をしっかりと示すこと。そこが明確でなければ、投資の妥当性を判断できません。きちんとモニタリングしたうえで、「任せる」文化を発揮し、成果を最大化させていく。それこそが「マクニカらしい投資プロセス」となるのではないのでしょうか。

そこで問われるのが、買収先も含めた個々の現場に、経営や財務の視点を持って事業継続価値を判断できる人財がいるかどうかです。もちろん新たな人財獲得にも取り組んでいきますが、やはり現場の意識を変えていくことが先決であり、ROWCによる経営マネジメントと同様に、財務部門が後押ししていく考えです。まずは事業部門と財務部門の交流を増やすことで、事業部門に財務の知見や意識を養ってもらおうと同時に、財務部門も事業部門の業務理解や投資ノウハウの習得を進め、両者の連携によって投資効果を高める仕組みを築いていきます。

事業投資プロセス——実行からモニタリングまで

投資運用プロセス



モニタリングプロセス



株主還元

安定した株主還元を継続するとともに 株式市場とのコミュニケーションを強化していきたい

マクニカは、業績の好不調にかかわらず安定配当を続けることを基本方針としており、FY2022からはDOE4%を基準とし、シンプルでフェアな配当を行ってきました。この基準はあくまで最低水準の目途であり、昨年もFY2022に引き続き高いROEを実現できたことを踏まえてDOEはおおよそ5%

近くの水準になりました。

新NISA制度の導入なども背景に、より投資していただきやすい環境を整えるとともに、当社株式の流動性向上を図るべく、2024年10月1日付で株式を1:3に分割しました。また、株主優待制度については、上場企業に求められる株主平等性の観点から2024年6月をもって廃止し、今後は株式配当や自己株式取得などによる利益還元を集約します。

今後も引き続き、資本コストを意識した経営により企業価値の最大化を図っていきますが、実際の資本効率に対し、PERが低いという悩みが続いています。マクニカの強みや戦略の方向性などをご理解いただけるようにコミュニケーションツールの拡充や対話を通じて、資本市場の理解と共感を獲得することで、PERを高めていきたいと思っています。また、業績に対して時に市場コンセンサスのズレがあることも課題として認識しています。業績予想するアナリストが1社のみという現状にも問題があるので、もっと株式市場とのコミュニケーションを深め、アナリストカバレッジを増やしていきたいと考えています。

株主・投資家へのメッセージ

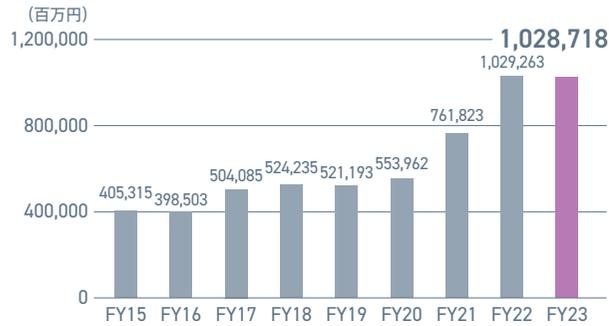
主要2本柱とCPSソリューション事業に大きな成長余地 マクニカの将来にご期待ください

株主・投資家の皆さまにまずご理解いただきたいのは、マクニカにはまだまだ成長の余地が大いにあるということです。半導体事業とネットワーク事業という既存の2本柱については、しっかりと成長曲線をイメージできています。業界全体が伸びているという追い風のなかで、業界でのポジショニングもよく、勝ちパターンも習得できているなど、明らかな強みがありますので、やるべきことを着実にやっていたら、中長期的に安定した成長を実現できると考えています。加えて、より期待していただきたいのが、非常に大きな成長余地のあるCPSソリューション事業です。いかに効率的な投資プロセスを確立できるかがひとつのカギとなりますので、財務部門として事業部門とコミュニケーションを深め、一体となって取り組んでいきます。

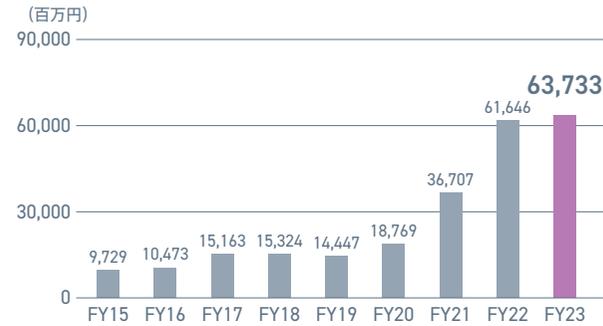
内から見ていても、マクニカの将来についてはワクワクするような気持ちでいます。株主・投資家の皆さまも、これからのマクニカにご期待いただくとともに、どうぞ忌憚のないご意見・ご助言をお寄せいただければ幸いです。



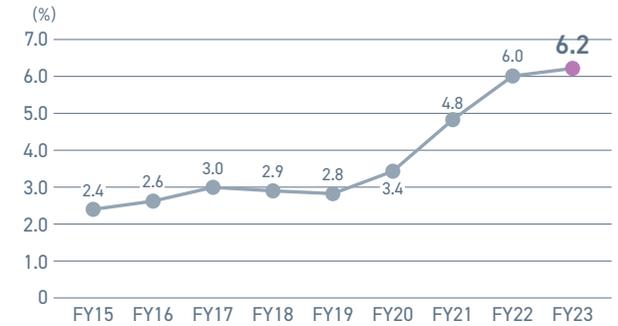
売上高



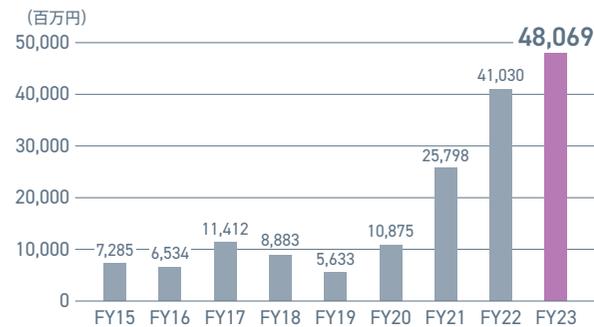
営業利益



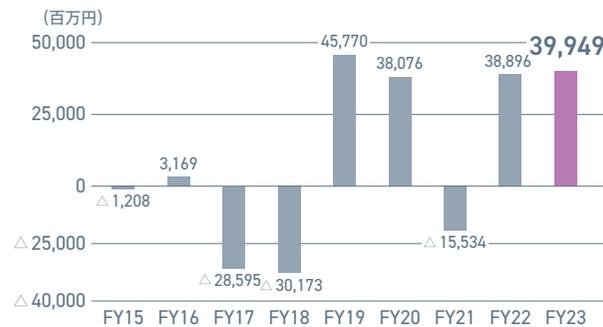
営業利益率



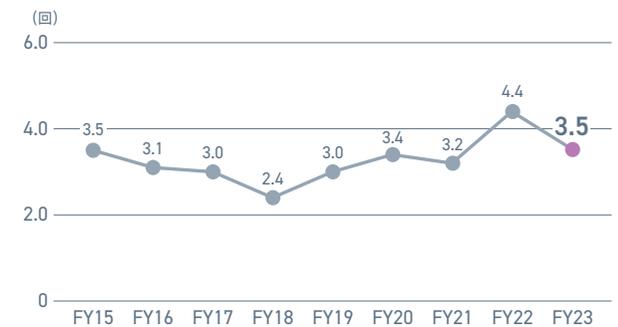
親会社株主に帰属する当期純利益



営業活動によるキャッシュ・フロー



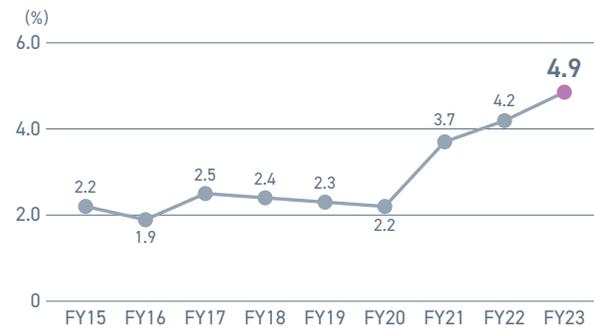
運転資本回転率



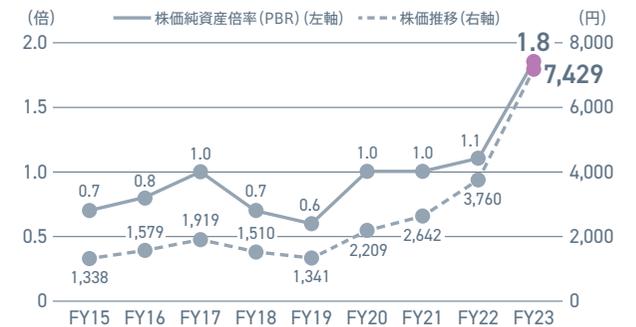
自己資本利益率 (ROE)



自己資本配当率 (DOE)



株価純資産倍率 (PBR) / 株価推移[※]



※各期末時点

SEGMENT HIGHLIGHTS 事業別サマリー

半導体事業

集積回路及び電子デバイス
その他事業

ネットワーク事業

CPSソリューション事業

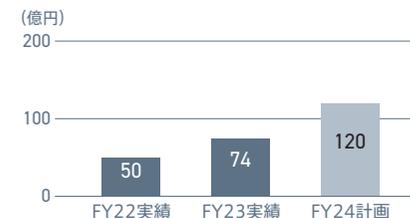
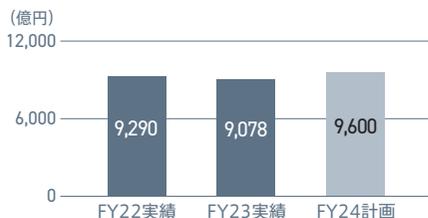
ビジネスモデル

世界有数の半導体メーカーから仕入れた半導体を、産業機器・車載市場を中心とした幅広いお客さまに向けて販売しています。豊富な商品ラインナップと高い技術力でデマンドクリエーション(需要創出)を行い、グローバルな販売体制を整え、お客さまのニーズに的確にえています。仕入先に代わり強力な拡販・技術サポート・市場情報を提供することで、半導体市場の拡大に貢献しています。

世界中から最先端テクノロジーを用いたIT商材を発掘し、新たなサイバー攻撃への対策や業務プロセスを変革するデジタル技術を企業や官公庁などのお客さまに提供します。まだ一般に知られていない技術がもたらす価値を直接お客さまに訴求し、実装フェーズではSierなどのパートナーと協働し、運用を見据えた手厚い技術サポートで、お客さまの技術の活用を実現しています。

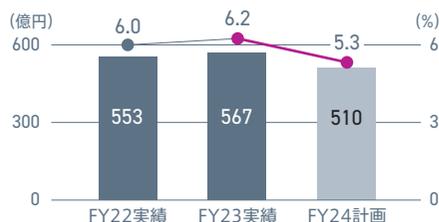
CPS(Cyber-Physical System)とは、実世界(フィジカル空間)にある多様なデータをセンサーネットワークなどで収集し、サイバー空間で分析・知識化を行い、そこで創出した情報や価値によって、問題の解決を図るシステムです。マクニカでは、スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリングなどの領域で、専門性を強みとした自社ソリューションを提供しています。

売上高推移



営業利益推移

■ 営業利益(左軸)
● 営業利益率(右軸)



(注) 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、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

半導体事業

集積回路及び電子デバイス
その他事業

技術力でデマンドクリエーションを加速し
半導体の実装支援とDXを活用した
安定供給の強化をグローバルに展開

社会の変化とともに、質・量両面で高まり続ける
半導体ニーズに応え、確実に成長を遂げていきます



三好 哲暢
代表取締役
副社長

事業戦略

- 成長ドメインにおけるシェア拡大
- 付加価値ソリューションの拡大
- 長期成長に向けた商材開拓
- グローバル戦略

FY2023の振り返り

半導体市場全体の動きとしては、PC・スマホの需要減速、中国経済の停滞などにより大きく減速しました。そのような中、当社は、成長市場である産業機器・車載市場の売上を拡大することで、国内販売シェアを前年比^{※1}+5%の22%まで高めることができました。半導体商社の世界シェアTOP6社のうち前年比^{※1}で増加したのは当社のみであり、厳しい市場環境のなかでも確固たるポジションを確立しました。

シェアの拡大を進めるなか、2024年3月、ルネサス社のマイコン製品の取扱量が多く優秀なエンジニア等を擁しているグローバルの買収を実施し、人財の拡充を行いました。今後は早期にシナジーを発揮し、より一層の収益向上を図ります。

※1 カレンダーイヤー

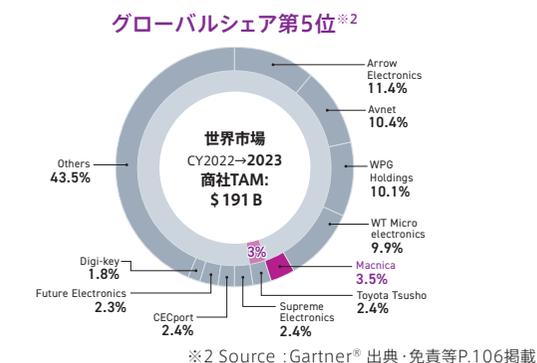
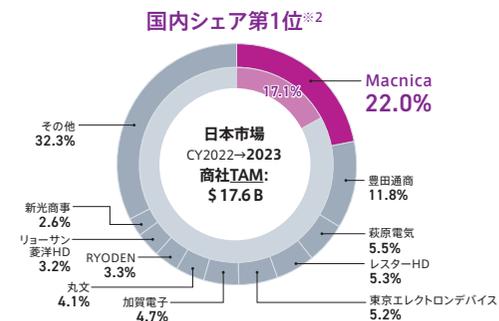
FY2024の見通し

FY2024は、半導体市場全体としては、AI関連のサーバーやPCの需要が増加し、回復が見込まれていますが、産業機器市場は、半導体製造装置など一部で回復の兆しはあるものの、顧客の在庫調整が落ち着く下期からの回復を見込んでいます。車載市場では、安全性・快適性の追求や自動化の進展に伴い車1台当たりの半導体搭載量が増加しており、堅調に推移する見込みです。このようななか、当社は、中長期的に成長が期待される産業機器と車載市場に引き続きフォーカスし、新しくマクニカグループに加わったグローバルとともグローバルでシェアの拡大を目指します。また、ASEANやインドといった高い成長が見込まれる地域にも積極的に投資していく考えです。さらなるオペレーションの効率化も進め、利益率の改善につなげていきます。

中長期的な成長に向けて

国内で導入したERPを海外グループへも展開し、グローバルでさらなる効率性と生産性を追求するとともに、経営の判断力を高めます。厳しい市場環境下こそ、本質的な強さを発揮するとき。仕入先との交渉力や、事業活動の随所で発揮している独自性、競合他社との差別化要因を後のページで詳しくご説明しています。旺盛な需要を捉えつつ、シェアの急拡大に着実に対応する、圧倒的な成長力にご期待いただければと思います。

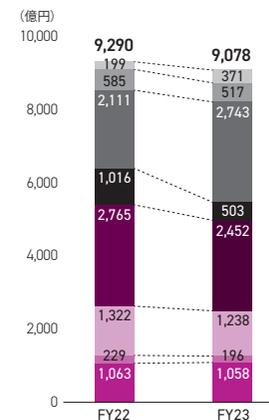
当社のポジショニング



※2 Source : Gartner® 出典・免責等P.106掲載

売上高の推移

品目別



用途別



■ PLD ■ ASIC ■ ASSP ■ アナログ ■ 産業機器 ■ 車載 ■ 民生機器
■ メモリー ■ その他標準IC ■ コンピュータ ■ OA・周辺機器
■ 電子デバイス ■ その他 ■ 通信インフラ ■ 通信端末

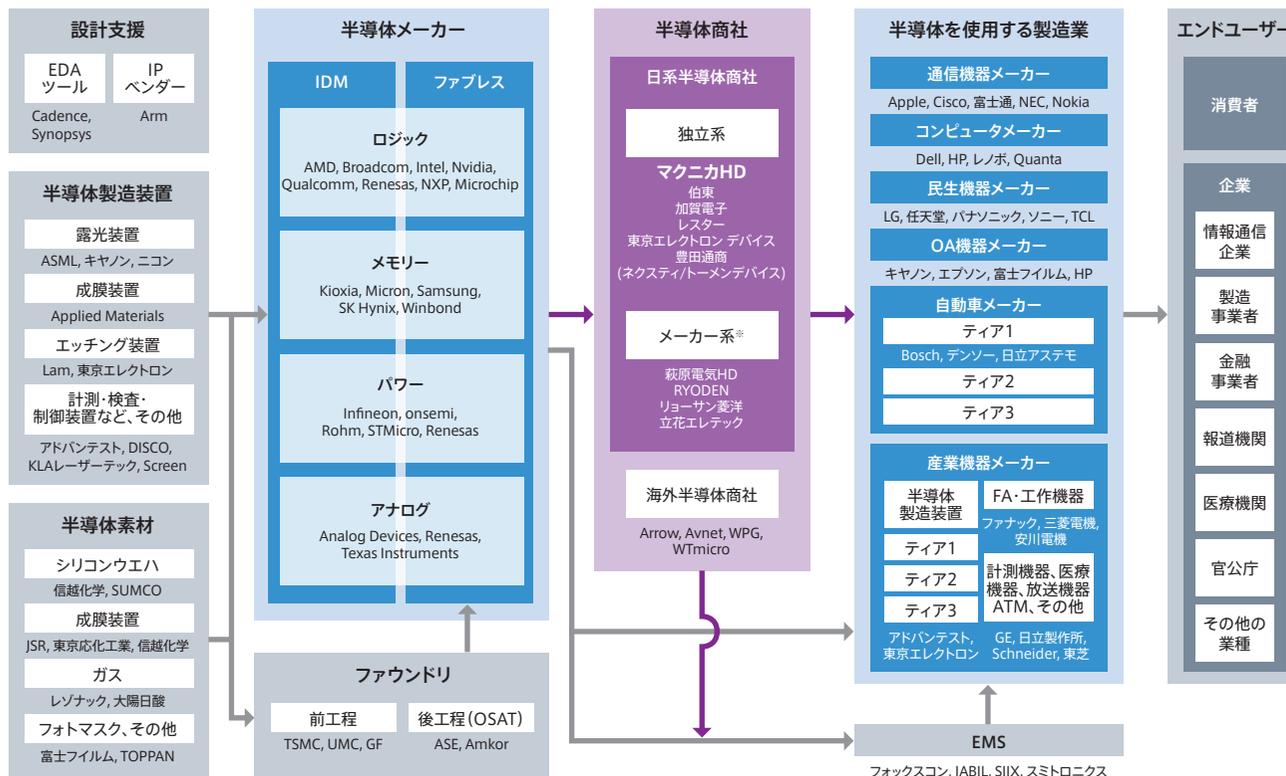
半導体産業とマクニカの役割

半導体産業のさまざまな企業

半導体産業には、半導体メーカー、ファウンドリ、半導体製造装置メーカー、半導体素材メーカー、半導体商社（ディストリビューター）などが存在します。半導体メーカーは、半導体の設計と生産、ファウンドリは生産を行います。製造装置メーカーは半導体製造に必要な機械を提供し、素材メーカーは半導体製造に必要な原材料を供給します。半導体商社は、こうして製造された半導体を市場に流通させる役割を担います。

技術の進歩とともに常に変化している半導体産業では、新しいビジネスモデルや市場の動向に応じて、各企業が独自の戦略を展開しています。例えば、自動車産業の電装化やAIの発展に伴い、車載用半導体やAIに特化した半導体の需要が高まっています。こうしたニーズの変化に対応しながら、半導体産業の企業は、技術開発や市場分析、顧客との関係構築を強化し、多角的なアプローチで事業を展開しています。

半導体産業マップ



(注) 各産業の代表的な企業名を参考として記載 ※ 日系半導体メーカーを主に取り扱う商社

Topic | マクニカの役割

すべての顧客が世界の先端技術を利用可能に

半導体商社の主たる役割は、製造業の顧客企業に半導体を安定供給することですが、マクニカの役割は顧客に先端技術を提案し、スムーズに導入する技術サポートにまで及びます。半導体メーカー、特に海外の半導体メーカー単独では、中堅・中小企業を含めた裾野の広い製造業の顧客に技術サポートを直接提供することは困難です。マクニカは、大手のみならず中堅・中小に至るすべての顧客が競争力のある製品が生まれ得るように、半導体メーカーに代わって、世界の先端技術を顧客にしっかりと届け、製品への実装までを自社の技術力のあるエンジニアがサポートします。またマクニカは、半導体メーカーと強固な関係を構築しています。顧客の代わりにメーカーとのさまざまなコミュニケーションを円滑に進め、半導体の安定的な供給など、製造に関わる多種多様な課題解決にあたります。

取引を代理店経由にする主なメリット

顧客のメリット	半導体メーカーのメリット
<ul style="list-style-type: none"> ● 取り扱いメーカーの豊富さ (One Stop Shop) ● 在庫確保と柔軟な納期調整 ● グローバルサポートによるオーダー・物流コントロール 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品では得られない案件発掘 ● 主に中堅・中小顧客へのサポート ● 幅広い顧客情報をタイムリーに把握

マクニカの提供価値

高い技術実装力、数多くの仕入先と幅広い顧客基盤を活かしたグローバルな調達・供給力で、仕入先と顧客から選ばれる存在

マクニカは技術商社として成長してきましたが、特に技術実装力にこだわりを持ってサポートを行っています。高い技術サポート力で設計・製造の上流から下流までさまざまな課題を解決し、顧客企業における“モノ”のみならず“コト”の実現を支援することが技術商社としての提供価値であると考えています。

当社の顧客は、産業機器や車載製品など各市場において、高い優位性・競争力を持っています。その競争力を維持・向上させるため、優れた半導体を自社の製品に使用し、他社よりも早く世の中にリリースすることを望んでいます。マクニカは、お客さまのアプリケーションにマッチした付加価値の高いFPGA、CPU、高精度アナログ、パワー半導体、メモリーなど、さまざまな半導体メーカーの製品を取り扱っています。さらに、マクニカ

として関係構築してきた大手顧客に加え、産業機器の中堅顧客に強い富士エレクトロニクスとの統合(2015年)により顧客基盤の拡大を実現しており、高い技術知見をさまざまなお客さまへ実装する機会に恵まれていることが、さらなる技術知見の深化につながっています。▶ P.35

また、グローバル拠点を活用して、国内外のサプライチェーンを効率的にサポートする仕組みを構築しています。半導体メーカーにとっても、幅広い顧客層に対して技術提案力でデマンドクリエーションを行い、グローバルなロジスティクスのサポートができるマクニカは重要なパートナーであり、当社はビジネスの拡大を期待されている存在です。

顧客・仕入先に提供する付加価値



半導体事業の経営資本

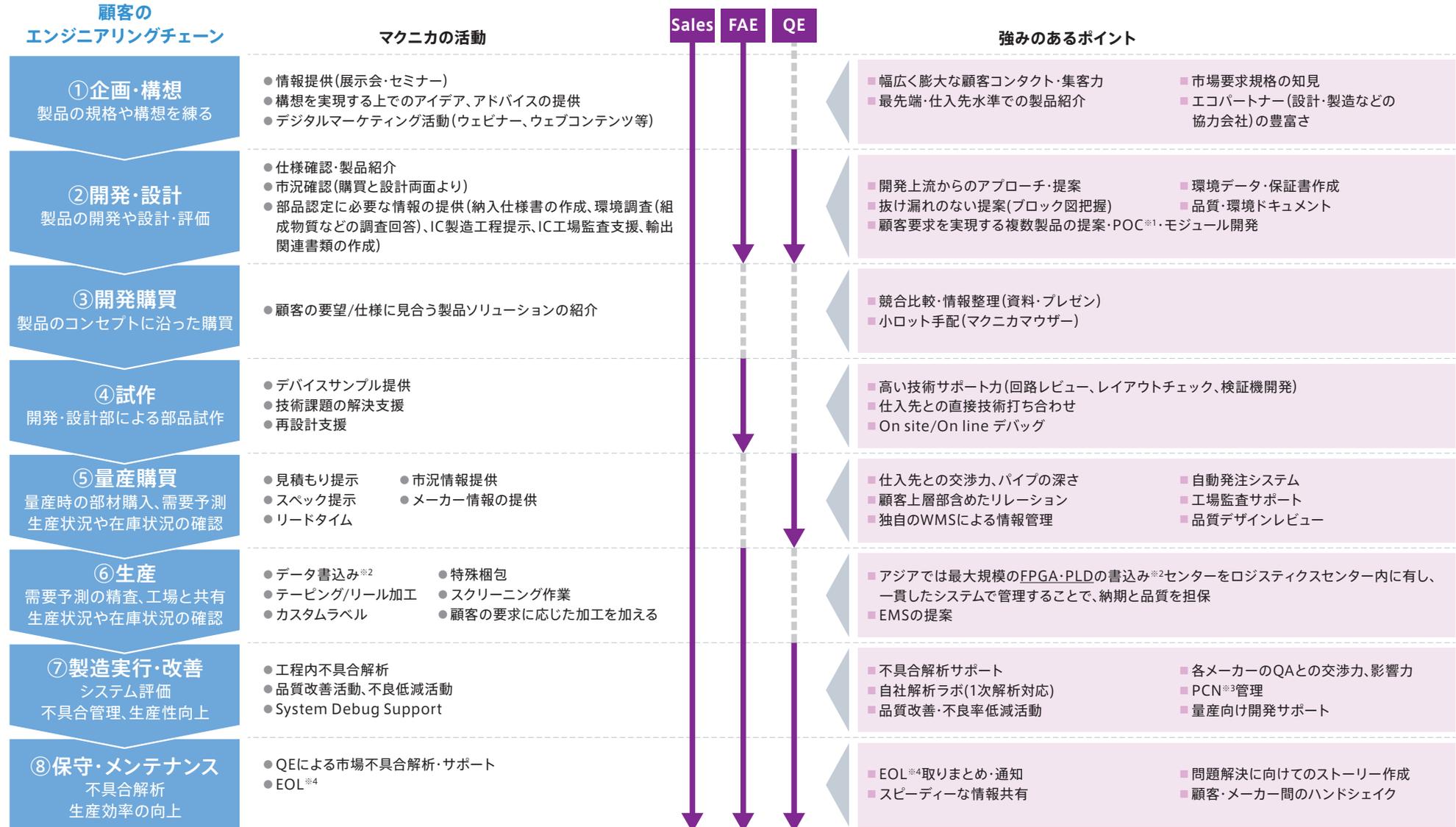
人的資本	
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジニアの高い技術力、技術職人員比率30%超 ● 提案・課題解決型営業 (KTC※・顧客戦略立案・商習慣変革) ● 高い社員エンゲージメント (経営方針書・行動指針書・PVV/コアバリュー・自主的な実践) ● システム活用力 (DX、自動化による業務生産性、拡張性、敏捷性向上)
強化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● DX活用による生産性の向上 ● 管理職の多様性(女性・多国籍)を増やす取り組み・環境作り ● 積極的な仕入先海外本社とのコミュニケーションによるグローバル人材の育成
知的資本	
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力、目利き力、問題解決力 ● 製品/アプリ/市場の知識 ● 豊富な経営・ビジネス知識 ● デマンドクリエーション(需要創出) ● 半導体物流に最適化した自社開発WMS
強化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体技術の進化に積極的に関与 ● スタートアップ企業発掘強化(展示会/ウェビナー活用) ● 長期トレンドの深堀強化 ● クロスセル提案の強化 ● オペレーションの効率化(システム化・RPA/OCA活用など)
社会関係資本	
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い仕入先・顧客との取引実績 ● 人脈から広がる新規仕入先・エコパートナー ● パートナー会社との連携体制 (BPO、3PLとの強固なパートナーシップ)
強化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社が強みを発揮でき、今後も安定した成長が期待できる市場にフォーカス(産業機器・車載・AI関連) ● サービス・アプリの海外展開 ● 今後の市場拡張に向けた、基幹システムの海外展開 (CRM/SCM/ERP/在庫・価格管理フローほか)
製造資本	
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価環境/解析設備/リモート環境 (シールドルーム、恒温槽、サーバーなど) ● エアロスペースラボ環境 ● プログラミングセンターの保持 ● ロジスティクス設備の保有と自動化・拡張 (自動配送ロボ活用)
強化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● BCP対策(有事の際における事業の継続性)

※ Know The Customerの略。顧客に関する様々な情報を多角的に集約、分析する活動のこと。

競争優位性1 技術実装力

顧客のエンジニアリングチェーンに貢献

Sales 営業
 FAE 技術(Field Application Engineer)
 QE 品質技術(Qualification Engineer)



※1 Proof of Conceptの略語。事前に検討したアイデアなどが課題解決に有効か、技術的に実現可能かなどを判断するために検証する工程のこと。
 ※2 PLDへ顧客独自のソフトウェアを書込みし、デバイスに捺印を行う作業。 ※3 Product Change Notice ※4 End Of Life

競争優位性1 技術実装力

マクニカは、商社でありながら技術実装力に優れており、製品開発における顧客のエンジニアリングチェーンの各プロセスで重要な役割を果たします。マクニカは、170社以上の半導体メーカーの代理店として多方面から情報を獲得しており、顧客に世界の最先端の技術、市場トレンド、各社の製品ロードマップなど、半導体にかかわるインテリジェンスを提供することで、製品企画・構想の段階から顧客に貢献しています。

マクニカは、半導体メーカーごとに専任FAEを有しており、それぞれが技術・提案ノウハウを蓄積しています。加えて、各半導体メーカーと深い関係性を築き、最新技術に関する情報を絶えず獲得し

ていることから、半導体メーカーと同等水準の技術サポートを提供できます。

営業活動においては、企画・構想段階からお手伝いすることで、顧客の要望に見合う製品ソリューションの提案が可能で、デバイスのサンプル提供から見積もり提示、リードタイムの確認など、各エンジニアリングチェーンに必要な情報を仕入先と連携して提供しています。さらに、品質エンジニア(QE)は、プロモーション段階における各種品質・環境ドキュメント作成や工場監査対応、製品採用後の品質不具合対応やPCN・EOLに至るまで、お客さまにご安心いただけるよう包括的な品質サポートを提供しています。

Customer's Voice



林 要

GROOVE X (株)
代表取締役社長

世界最高水準、最新テクノロジーの融合で
LOVOTはあなたの大切な存在に

私どもは「ロボティクスで、人間のちからを引き出す」というミッションのもと、家族型ロボット「LOVOT[らぼっと]」の開発・販売を行う会社です。

LOVOTが生命感あふれる存在であるために、開発陣が追求したのはノンバーバルなコミュニケーションです。LOVOT頭部のマルチセンサーホーンには、全方位が見渡せる半球カメラ、音声の方向も判別できる半球マイクなどをはじめ、さまざまなセンサーを内蔵しています。これにより、部屋全体の様子を観測し、部屋の中の人の動きなどに応じた行動をします。人が生命感を感じるサブ秒の反応速度を実現するためには、複数のセンサーからの認識、意思決定、行動生成までを一気に処理する必要があり、これまでにない高い情報処理性能と推論性能が必要となります。

そこで、マクニカ社から提案をいただいた、2つの最新テクノロジーを採用することとなりました。

サイバーリンク社のAI顔認証エンジンFaceMe®を採用するにあたっては、マクニカ社との取り組みによりLOVOTの顔認証能力をより一層高めることができました。LOVOTがさまざまな角度からユーザーを的確に見つけ、個人を識別する事で、今まで以上に、見つめたり近づいたりといったインタラクティブなやり取りが楽しめるようになりました。

また、より高度な推論性能を実装するため、NVIDIA社のGPU、NVIDIA® Jetson Orin™ NXを採用しました。生命感に溢れるふるまいは、事前にプログラムされたシナリオを再生する従来のロボットの作られ方と大きく異なります。多数のセンサーとディープラーニングを含む機械学習技術で状況を的確に認識し、意思決定し、自らの振る舞いをリアルタイムに生み出します。ソフトウェアは進化が非常に早いため、開発においてマクニカ社のスピーディーなサポートとNVIDIA社のプラットフォームの充実度も魅力でした。これにより最新の技術を迅速に試し、実用化できるため、LOVOTの進化の加速が期待できます。

今後も、ロボットと人との新しい関係を築くため、最先端のテクノロジーを活用しながらLOVOTを進化させていきたいと考えています。

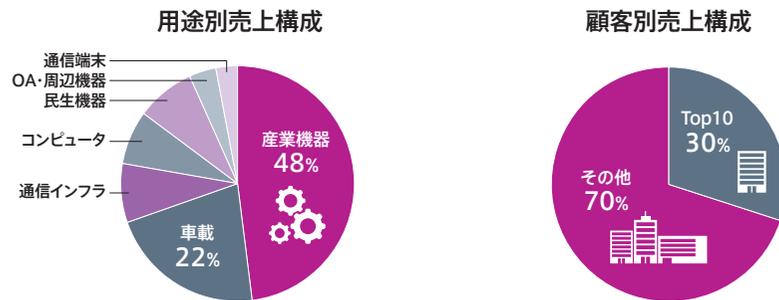


競争優位性2 顧客基盤

産業機器の顧客基盤がもたらす安定成長

かねてより注力している産業機器市場を中心に、国内外の顧客基盤が強みとなっています。産業機器市場は、大手から中堅・中小企業まで幅広い顧客層が存在しますが、あまりにも製品分野の幅が広く、顧客数も多いことから、半導体メーカーは各企業に対して直接的に手厚い技術サポートを提供することができません。一方でマクニカにとって、産業機器市場は、顧客1社当たりの売上高は小規模でも、取り扱っている多くの半導体メーカーの製品をワンストップで提供することで、付加価値を発揮しやすい市場です。

産業機器市場には、FA・工作機器、半導体製造装置、計測器、医療機器など、ほかの市場と比較しても成長性が高く、製品ライフサイクルが長いアプリケーションが多いことから、市場全体として比較的安定しています。マクニカでは、取引額の大きい顧客10社の売上高の合計が、半導体事業の売上構成の30%程度に抑えられ、顧客1社に対する依存度は低くなっています。産業機器市場でポジションを確立することで、バランスが取れた売上構成を実現しています。❖ P. 39



産業機器の内訳

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(エレベーターなど)、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、業務用カメラ、業務用大型ディスプレイ
アミューズメント	パチンコ、パチスロなど
その他産業機器	電動工具、産業用電源ユニット、UPS、3Dプリンター、農機・建機

顧客と半導体メーカーの双方に高い価値を提供

産業機器市場の企業数は多く、企業規模もさまざま、各社独自の技術・ノウハウによってオンリーワン製品を開発・製造しています。そのような顧客各社に対し、マクニカは幅広い半導体ポートフォリオをワンストップで提供しています。開発・設計においては、半導体メーカー1社の製品だけを利用することは極めてまれであり、複数の製品と技術サポートをマクニカがまとめて提供することが、顧客には大きなメリットとなります。

昨今、各社がソフトウェア開発のエンジニアを確保する動きが加速し、業界内で人材が奪い合いとなるなか、電子回路設計に特化したハードウェア技術者の数が限られている中堅・中小の顧客からは、特にマクニカの技術サポートが求められています。製品仕様を決定するコアデバイスから汎用品まで、各種半導体の性能・特性を引き出し十分に活用できるよう、専門知識と技術力に長けた専任FAEが、実装支援に加え、開発受託・ODM・EMSパートナーを紹介するなど、エンジニアリングチェーンからサプライチェーンまで顧客のビジネスに伴走します。

一方で半導体メーカーにとっても、マクニカを代理店として擁することで、幅広い顧客の製品開発動向や組織情報(リレーション)、アプリケーション別需要情報やトレンド情報を入手することができ、数多くのデマンドクリエーションを通じて新たなビジネス機会を獲得しています。

Focus 富士エレクトロニクスとの経営統合

中堅・中小顧客基盤を獲得・確立し、 半導体商社として国内最大のシェアへ

マクニカは、2008年以降、産業機器と車載市場の獲得に向けて戦略をシフトしました。そのための重要な一手として、2015年、産業機器の中堅・中小顧客を基盤に外国系半導体でデマンドクリエーションを行う強みを持った富士エレクトロニクスと経営統合を実施。これにより、大手顧客に加えて中堅・中小顧客にまでカバレッジを広げ、

マクニカの幅広いプロダクトポートフォリオと技術サポート力を、半導体を使用する日本企業のほぼすべてに提供可能となりました。また、この経営統合により、両社が取り扱っていた、Analog Devices、Texas Instrumentsなどの世界有数の外国系半導体メーカーにおけるシェアを高めることにつながりました。

競争優位性3 世界有数の半導体メーカーの取り扱い、幅広い製品ラインナップ

幅広いプロダクトラインナップ

近年、半導体メーカー間の買収によって寡占化が進んでおり、上位21社の製品が世界の半導体市場の約80%を占めています。マクニカは、上位21社のうち16社と代理店契約しており、数多くの競争力のある半導体メーカーを取り扱っていることを強みとしています。FPGAのAltera (Intel)、アナログICのAnalog Devices・Texas Instruments、パワーICのInfineon・onsemi、CPUのRenesas・Microchip・NXP、広帯域幅メモリー(HBM)の伸長が期待されるMicron Technology、AI関連半導体で注目されているNVIDIA、データセンター需要増が見込まれるBroadcomなど、特定カテゴリーに偏向することなく、顧客が必要とする最先端の半導体をすべて提供することができます。

また、マクニカでは時に、4つの社内カンパニーがそれぞれ、競合関係にある半導体メーカーと代理店契約を締結します。4つのカンパニー間では情報のファイヤーウォールで顧客・案件情報を遮断。各カンパニーが案件を巡って厳しい獲得競争をしつつ、各カンパニーのFAEが製品の特性・強みを理解し、顧客要求に沿った技術サポートを実施することで、顧客には技術の選択肢と最高のサポートを、半導体メーカーには競争力の高い営業活動を提供しています。

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
KIOXIA/Western Digital	
Marvell	○
MediaTek	
Microchip	○
Micron Technology	○
NVIDIA	○
NXP	○
onsemi	○
Qualcomm	○
Renesas	○
Samsung	
SK hynix	
Skyworks	○
Sony	○※2
STMicroelectronics	
Texas Instruments	○

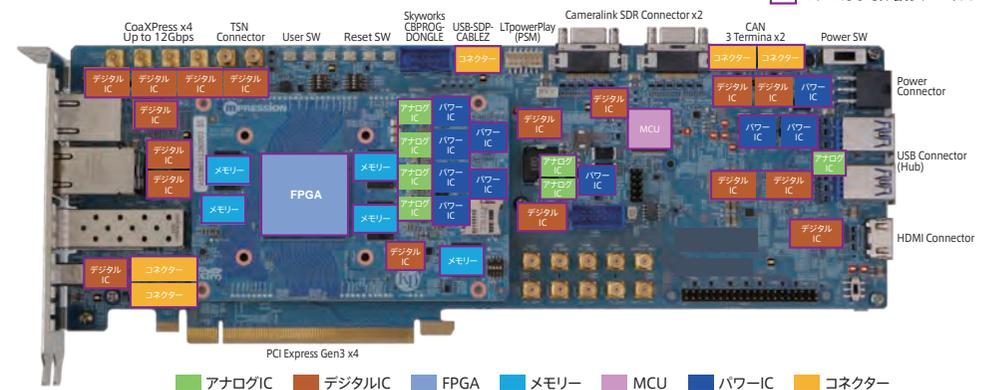
※1 FPGAのみ取り扱い ※2 海外子会社取り扱い

コアデバイスをキーとしたシグナルチェーンの提案

工業製品の開発・製造に向けて基板の設計を行う際には、さまざまな機能を有する多様な半導体を使用します。マクニカでは、CPU・FPGA・高精度リニアICなど、製品仕様を決定する複数のコアデバイスを取り扱っており、大きな強みとなっています。

コアデバイスを扱っていることで、各カンパニーの専任営業・FAEが顧客の製品開発の初期段階から入り込み、プロジェクトの全体像を把握したうえで設計支援を行ったり、後期に選定される周辺回路のICや受動部品に至るさまざまな製品を提案可能となります。電子回路における信号の流れを表す「シグナルチェーン」のすべてのプロセスに応じた半導体を、最適な選定タイミングで提案するのはもちろん、評価環境でのエビデンスの取得、PoCの制作など、各部品のスペックが最大限発揮されるようにサポートを徹底しています。

電子機器の基板上のあらゆる部分に用いられる半導体を提供



Focus

海外半導体メーカーとの関係構築

半導体メーカーと二人三脚で共に成長し、顧客の競争力向上に貢献する

マクニカは、顧客との関係だけでなく、仕入先である半導体メーカーとの関係構築も重視しています。世界の先端技術を常に確保し、顧客の製品に実装することが、顧客の中長期的な競争力向上につながると考えるからです。マクニカには、創業時よりシリコンバレーのスタートアップ半導体メーカーと直接契約し、本国の上層部と交渉する文化・スキルがあり、年に数回、各半導体メーカー

の戦略・強みなどを、当社の経営層と専任チームが正しく理解し、共に成長するためのミーティングを行います。半導体メーカーのビジョンを理解したうえで、自らも戦略を立て、実績を積み重ねることで、各半導体メーカーから強い信頼を得ています。顧客に満足いただけるサポートを継続して提供するため、今後も半導体メーカーとの関係を大切に育てていきます。

競争優位性4 グローバルでの調達・供給力

適時適切な供給とスケールメリットを実現する発注・供給オペレーション

マクニカの強みは、スケールメリットを享受しつつ、顧客・半導体メーカーの要求するサービス品質やオペレーションに応える能力にもあります。売上規模、顧客数、仕入先数の拡大に伴い、ビジネス機会を逃さず、かつ負荷を下げるオペレーションを通じて利益率を高めています。同業他社では半導体メーカーや顧客ごとに異なる受発注システムへの対応が課題となるなか、当社は、需要予測、顧客の受注・発注・納期調整・入在庫などのあらゆるプロセスを統合し、人の感覚や経験に頼らずにオペレーションを行うことで、より高効率でスケラブルなシステムを構築しています。

この仕組みの構築により、担当者の役割は、オペレーション自体からその標準化や自動化、よりミスがなく効率的なプロセス構築のための分析・企画に変化しました。また、すでに業界で群を抜く数の顧客・半導体メーカーとの取引や、各社独自の業務プロセスに対応しつつも、数百億円以上の商権移管を短期間で受け入れ可能です。

これらの仕組みは、長期に渡る継続的な変革により築いてきたものです。2000年代後半までのマクニカの戦略は、複数の子会社・社内カンパニーを設置することにより情報のファイヤーウォールを設けて、競争する半導体メーカーを異なるカンパニーで扱い、グループとして競争に勝つことでした。一方で、各カンパニーは独自の組織として運営されていたため、グループ規模の拡大に際し柔軟性に欠ける側面がありました。そこで2010年代以降は、カンパニー間で競合することによる半導体メーカー・顧客へのメリットは残したまま、受発注のオペレーションを1カンパニー内で標準化し、その後、ほかのカンパニーにも展開する方法へ転換しました。組織面でもロジスティクス拠点を統一するなど、10年以上にわたるプロセス改善を経て、現在の高効率な仕組みを実現しています。

半導体の受発注プロセス



各プロセスの詳細

- 得意先の生産情報をタイムリーかつ正確に入手し、過去の実績も参考にしながら、精度の高い需要予測を行う
- 自動発注システムで、需要予測に基づき、中長期を見据えた手配
- 得意先の注文情報を迅速かつ正確にシステムに登録し、後続プロセスにつなげる
- 需要予測と実受注のギャップから生じる発注不足分の発注を行う
- 顧客の希望どおりに納品ができるよう、仕入先へ納期調整すると同時に、顧客側へも調整を依頼
- ロット番号、デートコードを管理しながら、スムーズな入在庫管理を実施
- 半導体や電子機器の保管に最適な温湿度管理の倉庫で管理
- PLDへ顧客指定のデータを書き込み、捺印
- 顧客指定納期に、指定場所へ適切に納入

マクニカのオペレーションの優位性

- 顧客のForecast、過去実績などから統計情報を活用し需要予測
- 商社でありながらMaestro by Kinaxisを導入、国内商社ではマクニカのみ(独自の需給システムやサポートはあるが、SCMを導入し活用できている事例は少ない)
- SCMと案件価格マスタの連動による発注自動化の実現(主要16プロダクトから実行、自動発注化率は80%)
- 注文情報の受領からシステムへの受注取込みにおいて人の手を介さずにシステム化することで、ミスなくTAT短く反映(自動受注化比率は95%)
- 顧客ポータルにより受注・見積り自動化
- 受注マニュアル・オペレーションマニュアルの作成により、業務のレジリエンスを強化
- SCMで明らかになった不足分を自動的に発注
- メーカーの納期回答をシステムに取り込み、希望納期に合っていない発注残を自動的に選別し、納期調整依頼を実施
- SCMにて受注、在庫、発注のバランス管理
- 半導体物流に最適化した自社開発WMSを採用することで、多種多様な入在庫業務をスムーズに一元管理
- 自動搬送口ポによる省人化
- 車載顧客の要求に適した倉庫設備(最適な温湿度管理)
- アジアでは最大規模のFPGA/PLDの書き込み*センターをロジスティクスセンター内に有し、一貫したシステムで管理することで、納期と品質を担保
- 半導体物流に最適化した自社開発WMSを採用することで、多種多様な入在庫業務をスムーズに一元管理
- 自動搬送口ポによる省人化

* PLDへ顧客独自のソフトウェアを書き込みし、デバイスに捺印を行う作業。

競争優位性4 グローバルでの調達・供給力

事業規模の拡大を後押しする
オペレーション変革

オペレーションを支えるシステムのひとつに、2012年に導入した自社製 WMS^{*1}があります。複数の物流拠点をひとつに統合し、半導体商社として培ったノウハウを活かし WMS を自社で開発することにより、データコードやロット管理、4M 変更^{*2}、Just In や FIFO^{*3}等の車載系顧客からの厳しい要求に対して、極力マニュアル作業を廃した自動化システムでの半導体納入を実現しました。顧客が求めるサービスに対して高品質で応え、同時に、オペレーションの生産性向上にもつながり、競争力を高める源泉となっています。

さらに、仕入先や顧客に対して積極的にロジスティクスセンターを開示し、製品の管理状態や作業工程、自動化されたオペレーションを直接確認・体感していただくことで、より多くのビジネスを安心して任せいただけるようになりました。

受注・納期管理では、業務フローを標準化し、定型業務については RPA 化することで、生産性と品質の向上、および俊敏性を実現しています。RPA 開発においては、業務プロセスを熟知し顧客の要望を的確に把握した社員自身が開発することで、スピーディーな導入・保守対応を実現し、業務の効率化だけでなく、先を見据えた DX 人材の育成にもつながっています。

また、日々変動する半導体市場において、タイムリーかつ正確な納期回答は、顧客の生産計画立案のうえで重要な要素となります。マクニカは非常に多くの仕入先を扱うため、このニーズに応える体制を構築することは大きなチャレンジでしたが、ERP と連動させた納期回答作成・自動配信をシステム化することにより、仕入先からの最新納期情報を安定的に顧客へ提供可能となり、さらなる価値向上を果たしています。

このように、自社だけではなく、仕入先・顧客にとってもよきパートナーとして共に課題解決に取り組み、常にオペレーションを磨き

深化させていくことが、他社にはないマクニカ独自の強みとなっています。これらの独自性および付加価値の高いサプライチェーン機能により、ここ数年の急激な売上拡大にも確実に対応できています。今後、さらに取り扱う仕入先・製品が増えても、高効率・高品質なサービスの提供が可能であり、急激な事業拡大を支えるサステナブルな基盤として、マクニカの競争優位性の発揮に貢献しています。

※1 Warehouse Management System

※2 「人 (Man)、機械 (Machine)、材料 (Material)、方法 (Method)」という製造現場において欠かすことのできない4つの M に関する変更。

※3 First In First Out: 先入れ先出しという方法のこと。

SCM による高効率・高精度な需給管理

半導体のリードタイムは変動が激しく、顧客から受注してから半導体メーカーに発注するのでは、必要な時期に供給できません。そこで、半導体メーカーと需要予測を共有し、中長期を見据えた手配を行うことで、適正な在庫と発注残をコントロールしています。

社内カンパニー制を敷いていることから、在庫管理業務のツール・手法も、部門ごとに異なっていました。仕入先数・取り扱い規模が拡大するなかで、2018年、業務効率化と属人化回避のため、ERP 刷新と同時に SCM の導入に着手し、2020年から本格的に導入を開始。仕入先ごとに異なる属人的なオペレーションを標準化しました。これにより、人材の流動性を高め、大型の商流移管や突発的な業務変動にも柔軟に対応できる組織体制となったうえで、大部分の需要予測をシステムで自動化することで、省人化も進みました。

今後は、需要予測の精度を高め、市況にタイムリーに追従し安定供給を維持するとともに、顧客・仕入先とのシステム連携によるさらなる効率化を目指します。また海外グループ会社への SCM 導入を進め、Global One Operation を目指します。

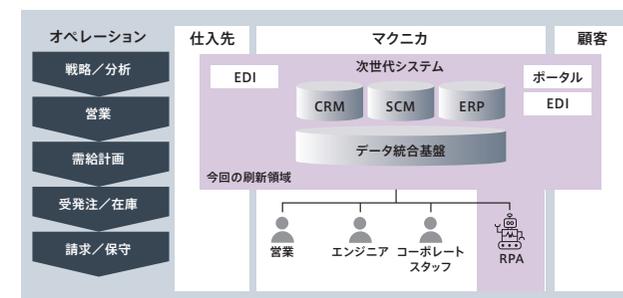
全社統合システム基盤を通じた
調達・供給力の向上

急速に変化する事業環境のもとで安定的な成長を実現するため、オペレーション変革と併せて、全社を俯瞰する視点でのシステム見直しを進め、調達・供給力を強化してきました。❖ P.64

従来の非効率な業務を見直し、業務プロセスの標準化を図ったうえで、部門ごとに異なる複数のシステムを統合し、ERP、SCM、CRM といった基幹システムへ刷新するとともに、すべてのシステムにおける顧客、商品、仕入先などのマスターを統合しました。これにより、商権移管や車載ビジネスの拡大、生産中止品の確保などに起因して在庫・納期管理の重要性が高まるなかで、取り扱い商品ごとの適正在庫水準の見極めや、営業、受発注、請求支払にまたがるサプライチェーン全体のリードタイム短縮を実現しました。

こうした取り組みは、IT 部門と事業部門の連携により推進しています。システム構築の企画段階から事業部門の担当者にも参画を呼びかけ、部門横断的に成功体験やノウハウを水平展開するなど、全社・全部門が一体となって調達・供給力の強化を進めていきます。

オペレーションの自動化・効率化を実現する次世代システム



産業機器・車載・AI 市場に注力

産業機器市場は、日本市場における半導体需要の2023年から2028年のCAGRは7.1%※と、継続的かつ安定的な成長が見込める市場です。また、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、日本企業が世界で競争力を発揮する市場です。昨今、IoT化や自動化、省人化に向けて、半導体を用いて産業機器に新たな機能を追加する取り組みが積極的に行われています。マクニカは、広範囲な顧客カバレッジを活かしてアプリケーション別の半導体ニーズやトレンド情報を集め、デマンドクリエーションに活かしています。

また、日本の自動車産業は、国内外で競争力が高く、半導体需要のCAGRは2023年から2028年で7.4%※と継続成長が見込まれ、産業機器市場に次ぐ市場規模となっています。近年は、

成長戦略1 成長市場に注力

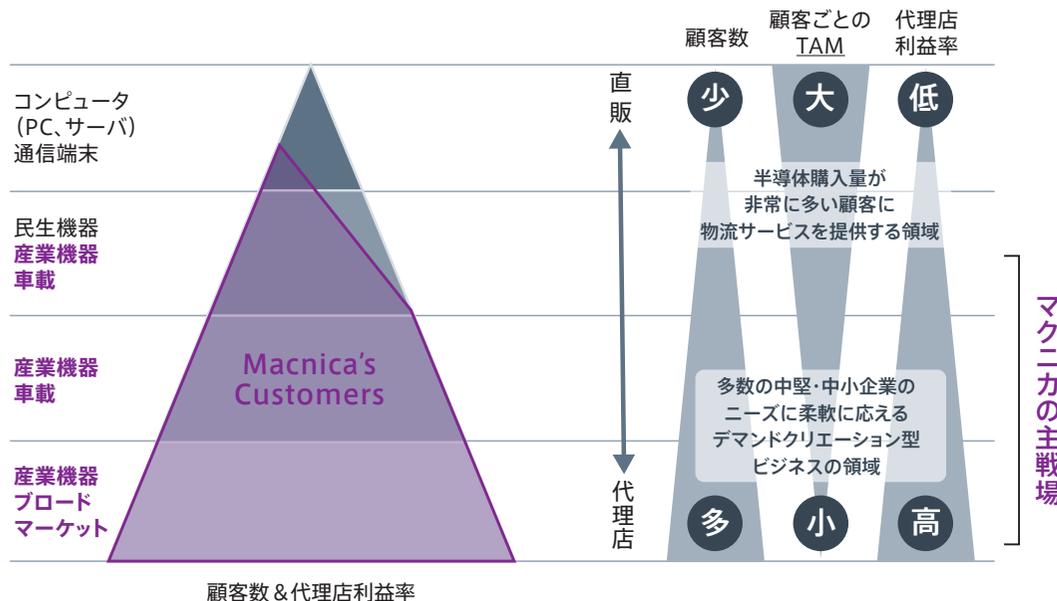
車両の性能や燃費の向上、安全性・快適性の向上に向けて製品の付加価値を高めるため、車両制御システムやエンジン制御システム、カーナビ、音響システムなど、多くの場所に半導体が使用されています。マクニカは、車載市場を非常に重視し、今後も注力していきます。

さらに、私たちの生活において、今後ますます人工知能(AI)が重要な役割を果たしていくことは間違いありません。ビジネスプロセスの効率化、顧客サービス向上、生産性向上など、さまざまな課題に対してAIを用いた革新的なアプリケーションが生み

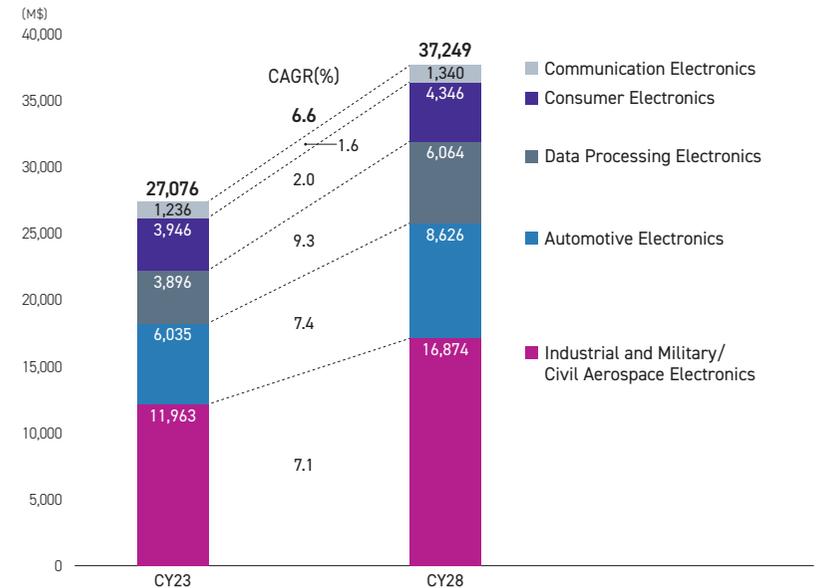
出されつつあります。特に、IoT、ビッグデータ、クラウド、エッジコンピューティングなどの分野において、AIの活用はますます必要不可欠となっています。これらの分野においては、最先端半導体であるGPUやメモリーなどの半導体の需要が見込まれています。このような背景から、マクニカはAIにもフォーカスし、半導体の提供のみならずAIテクノロジーの開発・提供にも注力することで、お客さまのビジネスを支援しています。

マクニカは、このような成長市場の顧客群に最適なデバイスを提案し、かつ取り扱いの難しい半導体に関する高度な技術サポートを提供します。こうした支援により、お客さまが製品をタイムリーに市場に投入し、市場競争力を高めることに貢献しつつ、自らも持続的な成長を図っています。

アプリケーション別顧客数とマクニカのターゲット



半導体市場 アプリケーション別予測(日本市場)※



※ Source:Gartner® 出典・免責等P.106掲載

半導体メーカーの商流再編で 選ばれ続けている

現在、マクニカは世界半導体メーカーの上位21社のうち16社を取り扱っていますが、こうしたポジションを獲得するまでには、メーカーからビジネスパートナーとして選ばれ続けてきた歴史があります。

半導体メーカーは自社製品の競争力を高めるべく、有望な技術を持つ半導体メーカーのM&Aを繰り返してきました。半導体市場は、自動運転技術の高度化、EV化に伴う自動車への半導体搭載比率の上昇、生成AIによりさらに加速する半導体需要の増加など、これからも伸び続けることが予想されます。こうした新たな需要を取り込むため、今後も半導体メーカーのM&Aが行われる可能性はあると考えています。

半導体メーカーのM&Aが行われると、商権は買収した側の販売代理店に一本化され、買収された側の販売代理店は契約

成長戦略2 商権獲得による シェアアップ

打ち切りとなるケースが多くあります。しかしマクニカは、買収した側のメーカーからも選ばれており、既存のビジネスを競合商社に移管するどころか、新たな商材を得て、ビジネスを拡大しています。

それが実現できるのは、マクニカが半導体メーカーの拡販戦略を着実に推進できるケイパビリティを有しているからです。豊富な顧客情報を蓄える営業部隊と、高い技術サポート力を有するFAE、高度なグローバルサポート人員、スピーディーな決断・実行を可能とする組織体制を最大限に活用し、どのようにマーケットシェアを拡大させるのか、具体的な拡販戦略を示すことで

メーカーの信頼を得てきました。

当然ながら半導体メーカーは、顧客企業のニーズを的確に捉えた効果的な拡販戦略が立案され、マーケットシェアを拡大することを期待して、販売代理店を選定します。その際、先述したマクニカの技術的なケイパビリティに加え、販売オペレーションに対する練度の深さや、着実に販売実績を伸ばしてきた実績も高く評価されています。

ある半導体メーカーの上層部からは、「日本市場において自社製品のマーケットシェアを上げるには、マクニカと手を組むこと自体が戦略になる」という発言もいただいています。仕入先とともにさらなる発展を追求する当社のデマンドクリエーション精神が、半導体メーカーから選ばれ続け、成長し続ける原動力となっています。

Focus

半導体メーカーの集約と半導体商社への影響

代理店集約と商権移管が、半導体商社のビジネスを左右する

昨今、半導体メーカーのM&Aにより集約が進み、上位21社で世界市場の約8割を占めるまでになっています。例えば、アナログIC分野では、右表のように、Texas InstrumentsやAnalog Devicesが買収を進めることにより、他のアナログICメーカーと比べて圧倒的なマーケットシェアを獲得するなど、大きな競争環境の変化が見られます。この変化は、代理店契約の変更という形で半導体商社のビジネスに大きな影響を与えます。まず、パートナーシップの効率化を目的として、代理店契約を解消される商社が生じます。その商社の顧客向けのビジネスは、半導体メーカーと顧客と商社の3社間の交渉ののち、新たな代理店に引き継がれます。これを商権移管と呼びます。契約の解消によりビジネスを失うことがある一方、商権移管を得た場合には大きなビジネスを獲得することになります。

2010年以降、このような代理店集約と商権移管が進んでいます。現在では、自社の技術実装力によりデマンドクリエーションができること、グローバルカバレッジを持つことが、代理店として選ばれるための重要な要素になっています。

半導体メーカーのM&Aとマクニカへの影響

	半導体メーカーのM&A		代理店契約	マクニカへの影響
	買収側	被買収側		ラインナップの変化
2012	Texas Instruments	National Semiconductor	継続	TIの取り扱い開始
2013	Microchip	SMSC	継続	Microchipの取り扱い開始
2014	onsemi	Aptina	継続	onsemiの取り扱い開始
2014	Infineon	International Rectifier	継続	International Rectifierの取り扱い開始
2014	Cypress	Spansion	継続	Spansionの取り扱い開始
2014	Analog Devices	Hittite	継続	Hittiteの取り扱い開始
2015	Qualcomm	CSR	継続	Qualcommの取り扱い開始
2015	Intel	Altera	継続	Alteraのみ取り扱い継続
2015	Microchip	Micrel	継続	Micrelの取り扱い開始
2016	Avago	Broadcom	継続	Avagoの取り扱い開始
2016	Microsemi	PMC-Sierra	継続	Microsemiの取り扱い開始
2016	onsemi	Fairchild	継続	
2017	Analog Devices	Liner Technology	継続	
2017	Renesas	Intersil	打ち切り	Intersilの取り扱い終了
2017	Microchip	Atmel	継続	Atmelの取り扱い開始
2018	Microchip	Microsemi	継続	
2019	Renesas	IDT	継続	Renesasの取り扱い開始
2020	Infineon	Cypress	継続	
2021	Analog Devices	Maxim Integrated	継続	Maxim Integratedの取り扱い開始
2022	Renesas	Dialog	継続	

海外市場の模索、 成長を見込むアジアへシフト

1980年代、日系大手製造メーカーが安い労働力を求めて海外に生産拠点を移し始めたのに伴い、マクニカもいち早く香港、シンガポールへ拠点を設け進出しました。しかし、予想に反して顧客の海外生産シフトが進まなかったため、いったんは撤退を決定することとなりました。

1990年代に入るといよいよ本格的に海外生産への動きが活発化し、あらためてシンガポール、香港へ拠点を展開しました。さらに、顧客へのデバイス供給という観点ではなく、新たな半導体メーカーの探索目的で米国・シリコンバレーに拠点を設け、それまでの出張ベースではなく、本格的な米国開拓に着手しました。

その後、2000年代には、M&Aによる海外大手半導体商社の大型化が進みます。当社も海外M&Aに強い人材を獲得し、海外半導体商社のリサーチを進め、海外事業に注力していきました。

国内市場に目を向けると、1990年代から2000年代は、パソコンやインターネットの普及に伴って国内通信機器市場が拡大するとともに、デジタルカメラやDVDなどのデジタルコンシュー

成長戦略3 グローバル展開

マ市場が急拡大。日系電子機器製造業が著しい成長を遂げた時代であり、当社もその市場にフォーカスをした経営を行いました。ところが2000年代後半には、韓国や中国の電子機器メーカーが台頭し、日系企業が苦戦を強いられるようになります。そこでマクニカは、日本市場だけでは飛躍的な成長は見込めないと判断し、成長市場である海外、特にアジアに目を向けるようになりました。

Altera社を機軸にしたM&A戦略

多くの半導体商社が、顧客の海外生産シフトに追随し、物流サポートのために海外へ拠点を展開したのに対し、マクニカは物流機能に加えて海外ローカル顧客の開拓を見据え、M&Aを

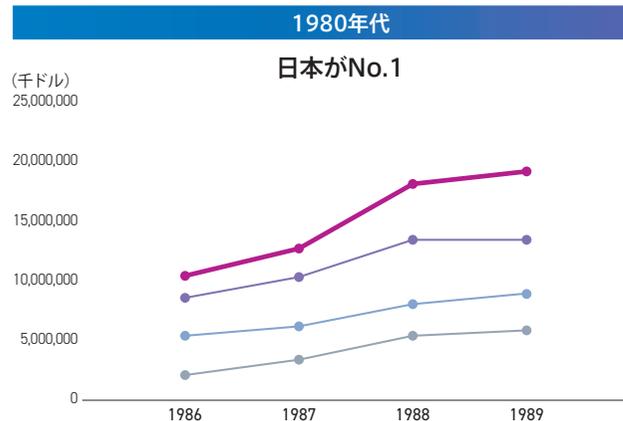
試していましたが、あまり上手く機能しませんでした。海外ローカル企業と信頼関係を構築し、相乗効果を発揮するためには、現地でしっかりとした技術サポートを行い「デマンドクリエーション」ができる能力が必要でした。

当社は1986年から、FPGAで名高いAltera社（現・Intel社）との取引を開始しており、技術力を磨き、成功体験をともにすることでAltera社との強い信頼関係を作ってきました。この資産を海外展開に活かすことが重要と考え、それまでに培った日本での成功体験を活かせるAltera社と、その既存代理店を機軸にして海外展開を進めることとしました。FPGAを取り扱う商社は、顧客の設計開発の初期段階から深く入り込み、高い技術力を持つことに着目。Altera社の代理店をM&Aすることが、確かな技術サポート力を迅速に獲得するうえで有効だと判断したのです。

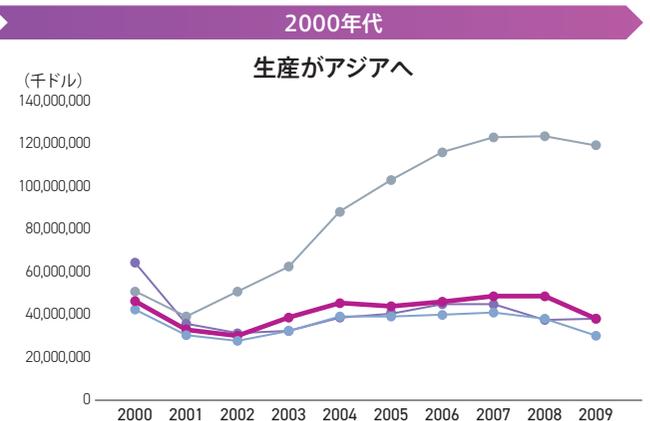
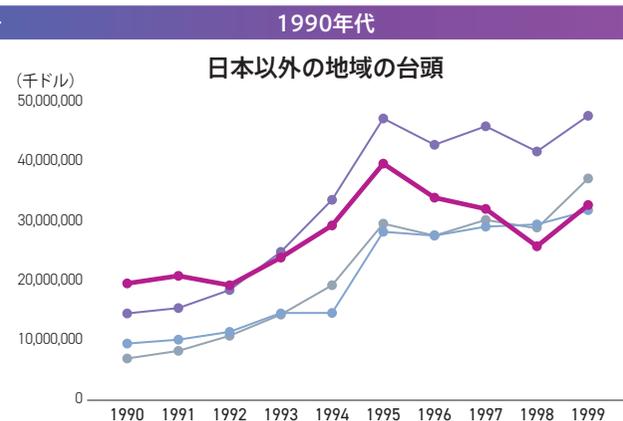
このグローバル展開にあたっては、Altera社のトップマネジメント層も高い関心を示し、のちに当社グループとなるCytech（香港）、Galaxy（台湾）、Octera Solutions（米国）、DHW（ブ

世界の半導体市場における日本市場の年代別推移

Japan Americas Europe Asia Pacific



出典：WSTS データからマクニカにてグラフ作成

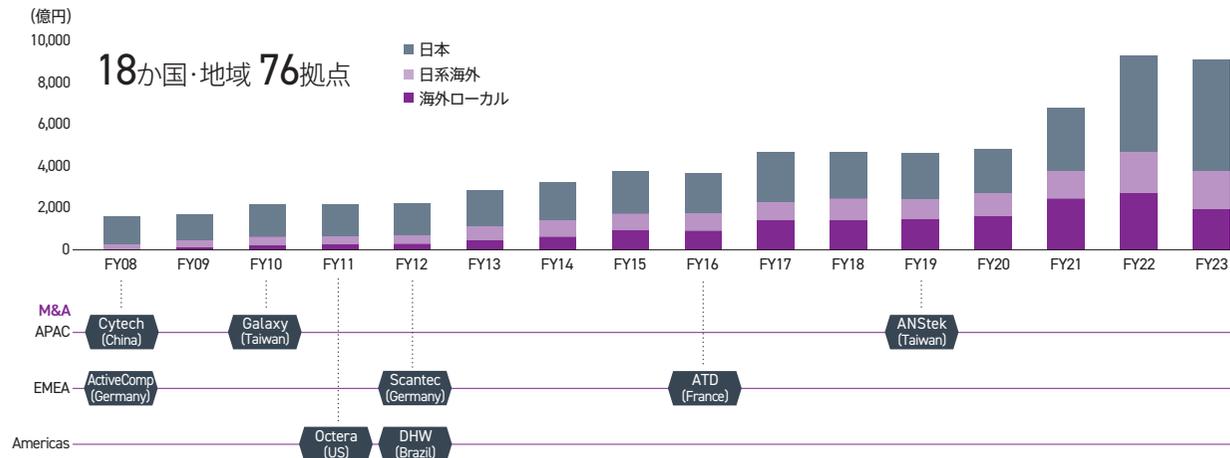


成長戦略3 グローバル展開

ラジル)がマクニカの傘下に入ることを Altera 社自身もバックアップしてくれました。また、マクニカのコアバリュー「T.E.A.M.S」を互いに浸透させ、日本から必要なサポートを行いつつも現地の自主性を尊重したことも、自律的な成長を促すことにつながりました。

こうした戦略により、半導体メーカーから信頼を勝ち取り、グローバルフランチャイズ(グローバルでの代理店権)を獲得する流れができました。お客さまの設計初期段階から検討が始まるFPGAを核に、周辺の主要部品であるアナログIC、メモリーICを総合的に取り扱い、高い技術力でデマンドクリエーションを行う当社の営業スタイルをグローバルに発揮できるようになったことは、現在、大きなシェア拡大を遂げている要因となっています。

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)含む

半導体事業 グループ構成

ディビジョンカンパニー(国内)

- クラビス カンパニー
- フィネッセ カンパニー
- テクスター カンパニー
- アルティマ カンパニー

国内子会社

- 株式会社グローセル

海外子会社

- APAC
 - Macnica Cytech (HK & China)
 - Macnica Cytech Pte (ASEAN & India)
 - Macnica Galaxy (Taiwan)
 - Macnica Galaxy Intl. (HK & China)
 - Macnica Anstek Inc. (Taiwan)
- Americas & EMEA
 - Macnica Americas (US, Canada)
 - Macnica DHW (Brazil)
 - Macnica ATD Europe S.A.S (France)
 - Macnica ATD Europe GmbH (Germany)
 - Macnica UK (UK)

Message

成長するアジア市場を深耕し
さらなるシェア拡大へ

2008年からマクニカグループのアジア戦略をリードしてきた ASIA Pacific CEO・Johnny Chanと共に、FY2024から ASIA Pacific CSOとして執行役員・千賀航二が就任し、成長するアジア市場にてさらなるシェア拡大の体制を整えました。現在進めている、マクニカグループ国内・海外で共通の半導体メーカーを取り扱うグローバルフランチャイズをより一層強化していきます。グローバルの最新技術トレンドやデマンドクリエーションのノウハウなど、国内外での成功体験を共有し、さらに磨き上げることでシェアの拡大を目指します。また、特に海外では、マクニカグループと共通の仕入先を持ち、技術サポート力を備えた同業他社のM&Aも検討していきます。

地域戦略としては、これまで注力してきた中国市場に加え、タイ、ベトナム、インド、韓国などの深耕も視野に入れています。特にインド市場は急速な市場成長が予想されており、これらの新興市場へ投資を加速していく計画です。



千賀 航二
執行役員
CSO, Asia Pacific
Global Automotive President

Johnny Chan
CEO, Asia Pacific

ネットワーク事業

最先端テクノロジーで 企業の攻めと守りを支援

先進的な技術を駆使し、
企業がサイバー攻撃の脅威や
事業環境の変化に立ち向かえるよう支援します。

小林 雄祐

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

三好 哲暢

代表取締役
副社長

事業戦略

- セキュリティビジネスの拡大
- ビッグデータビジネスの拡大
- アプリケーションビジネスの拡大
- グローバル戦略

FY2023の振り返り

FY2023は、マクニカのネットワーク事業は国内外で著しい成長を遂げました。国内ではエンドポイントセキュリティ関連商品やデータ分析基盤を含むソフトウェアの拡大により、売上高は前年比+21%の増収を実現。海外ではすべての進出市場で増収を達成し、市場成長を上回る成果をあげました。新規商品についても13社との契約を締結、自社サービスも成長を続けています。一方で、営業利益率については、円安進行や増員、一部仕入先との特別な販売契約におけるFY2024分の原価の一部を早期計上した影響により5.9%へと低下しました。

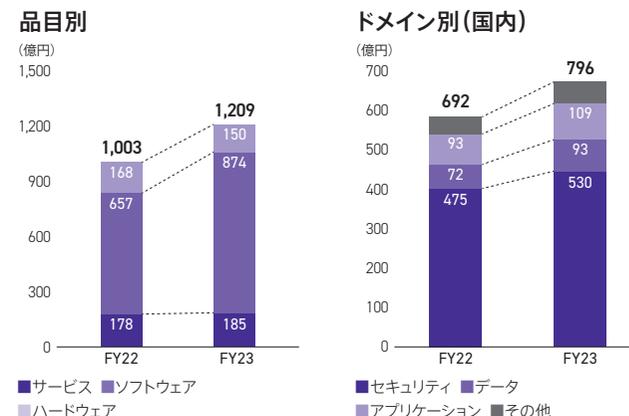
FY2024の見通し

国内外のIT・セキュリティ市場の拡大を背景に、ネットワーク事業全体で前年比+16%の増収を目指しています。エンドポイントセキュリティ関連商品の成長が続く国内では、ドメイン専門性を活かした営業活動と自社サービスの拡販に注力します。海外では、主要仕入先の取り扱い国の拡大を図ります。セキュリティプロダクトへの投資とアタック・サーフェイス・マネジメント(ASM)サービスへの注目が高まるなか、サプライチェーンのセキュリティ強化が重要な課題となっており、こうした需要を確実に取り込んでいきます。

中長期的な成長に向けて

株式市場において、マクニカは半導体事業が目玉されますが、当社のネットワーク事業は高い成長性と収益性を実現してきました。また、成長著しいIT・サイバーセキュリティ市場において、培ってきた独自の方法で価値あるソリューションを提供していますが、その特異な市場ポジションのため、事業内容が市場参加者に十分に理解されておらず、バリュエーションにおいても、高い収益性が株価に十分に反映されていないと考えています。本統合報告書では、当事業の成長性や競争優位性のメカニズムについて詳細に解説しています。当事業の将来性についてのご理解の助けになれば幸いです。

売上高の推移(ネットワーク事業)



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置く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

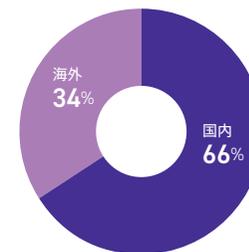
データを収集・処理し、洞察を得るためのツールおよびその関連商品。AIやデータ分析基盤ソフトなどを含む。

アプリケーション

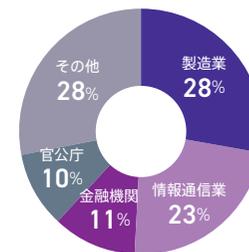
企業の業務プロセスをデジタル技術により補助し、効率化・自動化するためのソフトウェア。クラウドストレージなどを含む。

売上構成比

地域別売上構成比



エンドユーザー顧客 産業別売上構成比 (国内)



エンドユーザー顧客
6,700+

仕入先数
100+

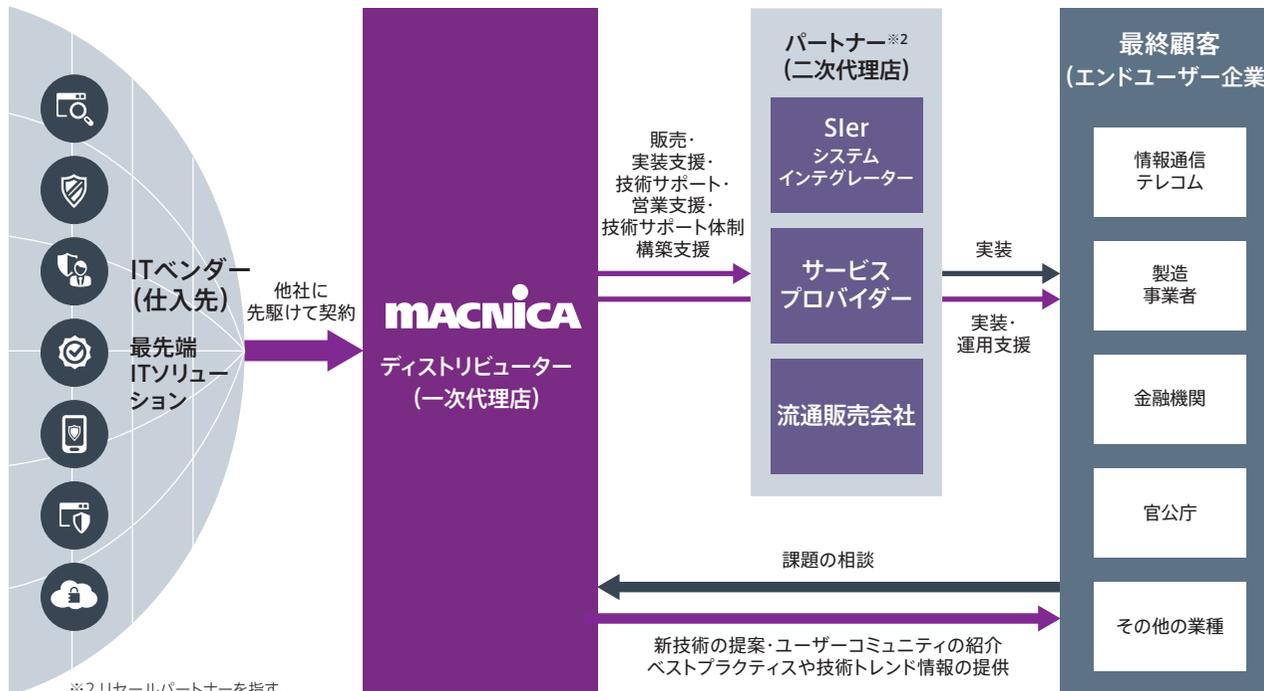
ITソリューションのサプライチェーンとマクニカの役割

世界最先端のITソリューションを社会実装する高付加価値ディストリビューター

マクニカは、世界の最先端ITソリューション^{*1}を取り扱う一次代理店(ディストリビューター)です。マクニカのビジネスモデルは、米国シリコンバレーやイスラエルを中心とした最先端技術を持つ有望なスタートアップ企業と独自のネットワークを構築し、多様で革新的なIT・セキュリティソリューションを、日本市場やアジアを中心とした新興市場にいち早く導入する活動がベースとなります。

最先端テクノロジー市場での広範かつ深い人脈を活かして、その時点では一般に知られていないが将来重要になる技術や商品を探検・発掘します。そして、国内・海外進出国での総代理店・一次代理店として販売契約を結び、マーケティング活動を通して市場啓蒙・市場創出を行います。ある程度の市場認知を獲得し

ITソリューションのサプライチェーン



た後は、二次代理店であるシステムインテグレーション企業(Sler)を中心としたパートナーへの技術支援を通じて、さまざまな業種のエンドユーザー顧客企業にその技術・商品を提供します。

当社は、商品の仕入れと販売、システム導入支援を行うだけでなく、運用・保守サポートやより高度な活用支援、付加サービスの提供など、顧客に寄り添い、課題に的確に応える付加価値の高い提案を行います。この包括的なビジネスモデルにより、企業や官公庁などの組織が最適なITソリューションを導入し、安心して便利に活用できる環境を提供しています。

^{*1} 企業が抱える課題の解決やニーズの充足に用いられる、情報技術(IT)に基づくサービスや商品のこと。ソフトウェア・ハードウェア・サービスなどを含む。

マクニカが提供する価値

マクニカの提供価値は、プロダクトライフサイクルの段階によって、価値提供の対象や内容が異なります。導入期には、顧客(エンドユーザー企業)における新技術の利活用を支援し、また仕入先であるITベンダーに対しては、日本や進出国での販売手法の確立など、現地法人の代理としての営業活動支援を行います。成長期に入ると、当社の直接的な販売活動による価値提供よりも、戦略的な販売網構築やパートナー支援といったビジネスの規模拡大に資する価値提供が重要になります。

エンドユーザー顧客への提供価値

- 最新の技術トレンドの情報(ドメインやシステム概念など)
- 今後必要となるソリューションの提案
- サイバー攻撃手法・分析への豊富な知見
- 仕入先であるITベンダーとの調整力(機能拡充・法対応・価格など)
- 新技術の導入に向けた顧客社内説得のための材料提供
- カスタマーサクセス・運用サポート
- エンドユーザー顧客が自社の取り組みを発信する機会提供(CIO/CISO)
- エンドユーザー顧客同士で各種取り組みを共有するユーザーコミュニティの提供(施策の確からしさの判断材料)

ITベンダー(仕入先)への提供価値

- 日本・進出国での営業体制(専任営業の設置、ローカル言語の資料など)
- プリセールス(営業活動)・ポストセールス(設計・構築・保守)技術者
- 日本・進出国市場の情報、市場創出・拡販戦略立案
- 市場のインフルエンサーとなるイノベーター層を含む顧客基盤
- パートナー基盤
- ローカライズされたマーケティング機能(認知・リードジェネレーション)
- スタートアップ仕入先に対する信頼性向上(マクニカを介した取引による)

パートナー(二次代理店)への提供価値

- パートナーの強みを補完するソリューションの紹介
- パートナーへの新しいビジネス機会の提案
- プリセールス(営業活動)・ポストセールス(設計・構築・保守)の技術支援、トレーニング
- 保守サポート代行、後方支援
- パートナー社内の外部商品の取り扱い支援

ビジネスモデル

国内70%・海外30% サイバーセキュリティに強み

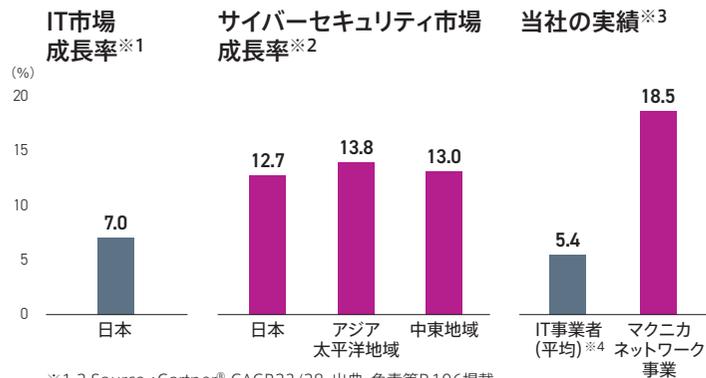
ネットワーク事業のビジネスは、一般的なITソリューションビジネスと比較すると、高成長・高付加価値なモデルであり、安定的な収益が期待できます。ネットワーク事業のうち国内ビジネスが約7割であり、さらにそのうちの約7割がサイバーセキュリティ関連商品、2割強がデータとアプリケーション関連商品で構成されています。また、海外連結子会社Netpoleon(ネットポレオン)を通じたサイバーセキュリティ関連事業によって、海外売上比率が約3割を占めています。



高成長・高付加価値・安定収益

マクニカは創業以来、太陽に向かって成長するひまわりのように、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、著しい成長を実現してきました。

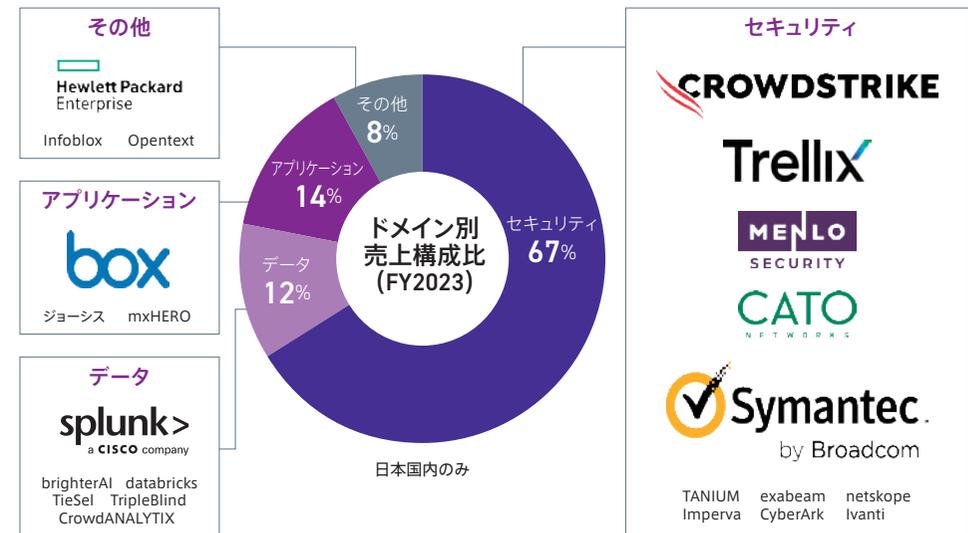
ネットワーク事業では、2019年から2023年の5年間でCAGR18.5%の成長を遂げています。現在、マクニカが注力する国内サイバーセキュリティ市場の成長は、2023年から2028年までのCAGRが12.7%^{※2}と予測されており、国内IT市場全体のCAGR7.0%^{※1}と比較しても急速に伸張し、当社の事業を後押しする有利な環境が継続しています。また、サイバーセキュリティ市場において、当社は、既存のソリューションや将来的に新技術に代替されるであろう商品ではなく、市場でまだ十分に認



※3 CAGR, FY2019~FY2023
 ※4 IT事業者の年平均成長率の単純平均。日鉄ソリューションズ、TIS、野村総合研究所、大塚商会、ネットワンシステムズ、BIPROGY、伊藤忠テクノソリューションズ、テクマトリックス(情報基盤)、ダイワポウホールディングス(ITインフラ流通)、ソフトバンク(ディストリビューション)が含まれる。

※1,2 Source : Gartner® CAGR23/28, 出典・免責等P.106掲載

主要ITベンダー



知されていない、または新技術として導入が拡大している商品に注力する戦略を採っています。

当社は常に市場の成長を上回る成長を目指しており、日本国内よりも市場成長が期待されるアジア太平洋地域 (APAC) と中東地域にも進出しています。APAC 地域での市場成長率はCAGR13.8%^{※2}、中東地域においてはCAGR13.0%^{※2}と、国内を上回ります。こうして有力市場を機敏に選択していくことで、ほかのIT事業者と比較しても高い成長率を維持しています。

また、マクニカは、市場でまだ十分に認識されていない新技術を取り扱うことにより、エンドユーザー企業やパートナー・ITベンダーに対して高い付加価値を提供しています。これらの新技術は、従来のもよりも高い利便性や新たな脅威への対策を提供できますが、新しいソリューションの効果を理解することが難しいこともあり、競合は多くありません。しかし、技術が革新的であっても、国内での導入実績や運用に関する知見がなければ、企業や官公庁などの組織はリスク評価が難しく、導入を躊躇します。当社はこれらを支援することで、ほかのIT事業者と比較して高い利益率を実現しています。

近年の動向として、多くのソリューションがサブスクリプションの課金体系に移行しており、顧客にサービスを継続してご利用いただくことで、安定した収益が見込めます。サブスクリプション契約の更新をより確実にするために、当社は、運用性を高める独自のサービスを提供したり、顧客の社内利用を促進する定着プログラムを提案するなど、顧客に密着したサポートを強化しています。こうした活動によって、顧客満足度の向上や、より長期的な関係構築にもつながっています。



事業環境／経営資本増強サイクル

絶えず生まれ、目まぐるしく変化するテクノロジー

近年のIT市場は、規模の拡大とともに技術も激しく変化してきました。市場を支配しているような巨大企業でさえ、常に技術革新による市場破壊の脅威にさらされています。サイバー攻撃の高度化・巧妙化による脅威の進化、クラウドコンピューティングやIoTなどの社会が利用する技術の進化、欧州サイバーレジ

リエンス法などの法規制の進化などに伴い、サイバーセキュリティにおいても新たな技術が絶えず求められています。こうした事業環境を背景に、常に新しいビジネス機会が生まれ続けています。マクニカは、繰り返される技術の変化と市場の拡大とともに、事業を成長させてきました。

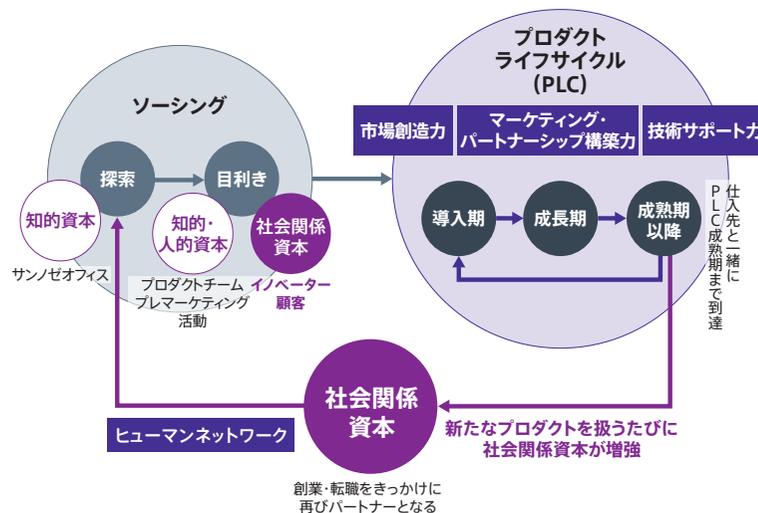
成功体験の共有が社会関係資本を増強し、次のビジネスの成功確率を上げていく

新しく革新的な技術が必ずしもビジネス成功に結実するわけではありません。市場ニーズや既存の仕組みとの不一致、市場の認知不足など、市場拡大に向けてはさまざまな要素が障害となり得ます。特に、米国を中心としたITベンダーの出身国と当社の進出国では習慣や規制が異なるため、それぞれのローカル市場を熟知し、その市場に特化したマーケティング戦略の立案・遂行が必要です。

マクニカのビジネスは、ヒューマンネットワーク(社会関係資本) ※ P. 16 の活用が起点となります。次々と新興企業が誕生し新たな技術が無数に生まれるなかから、マクニカは、探索(情報収集力)と目利き(見極める力)を通じて「ビジネスとして成長する技術」を抽出します。その対象は、一般には公表されていない未完成の技術コンセプトの段階のものもあります。マクニカは、過去のビジネスで築いた信頼関係のなかでこうした情報を手に入れます。また、新しく革新的な技術コンセプトが市場で受け入れられるかを評価するには、新しい技術を繰り返し導入してきた「イノベーター顧客」へのプレマーケティングが重要です。

これらのヒューマンネットワークは、新技術のビジネス実装において、ITベンダー関係者や顧客と共に成功を体験してきたことにより築いたものです。これによりマクニカは、新規ビジネスの成功確率を上げてきました。

経営資本強化と成功確率向上のサイクル



ネットワーク事業の主な経営資本

人的資本

- ビジネスゼロからの立ち上げ経験者の数、事業開発管理
- サイバーセキュリティに精通した専門人財
- IT技術の中長期トレンドを理解した人財、目利き力がある人財
- 変化に対応でき、チャレンジをいとわない人財
- サポート型な人、顧客に対して献身的な人、縦割りではない
- 自立している人が多い、自分のキャリアを自分で考えている
- 多様なバックグラウンド、グローバル人財
- OST*思考、戦略思考
- パッションをもつ専任プロダクトマネージャー、チーム

知的資本

- デマンドクリエーション(市場創出)の知識・知見
- サイバー攻撃手法の専門的な知識
- ローカライズしたマーケティング手法
- 一次代理店ビジネスの知見
- 取り扱いソリューションに関する知識、ベストプラクティス
- 保守サポートの知見・経験
- 仕先や顧客のための顧客要望の理解・市場全体の情報
- 新技術・新興企業の情報
- スタートアップのような文化(仕先と文化がマッチする)

社会関係資本

- イノベーター顧客(企業・人)
- パートナー(企業・人)
- ITベンダー、セキュリティベンダー(企業・人)
- FS-ISAC等のサイバーセキュリティ関連組織のつながり
- セキュリティ業界の専門家とのつながり
- メディアリレーション
- ユーザーコミュニティ
- サイバーセキュリティにおけるブランド

* Objectives, Strategy, Tactics の略。行動計画立案のフレームワーク。

プロダクトライフサイクルに沿った事業戦略

プロダクトライフサイクルとマクニカの強み

マクニカは、取り扱うITソリューションの市場成熟度に応じた戦略を持ち、活動を積み重ねることで成功パターンを学び、成長につなげてきました。ITソリューションが市場に投入されてから撤退するまでの一連の過程を示すマーケティング概念「プロダクトライフサイクル」では、製品の売上高と時間の関係性が表現され、それぞれソーシング期・導入期・成長期・成熟期（・衰退期）と名付けられています。段階によって異なるマーケティング戦略が必要であり、マクニカのビジネスモデルにおいては、導入期 ▶ P.48、成長期 ▶ P.50、成熟期 ▶ P.52 の3段階と、その前段階としてのソーシング期 ▶ P.52 が特に重要と考えており、それぞれ提供価値や強みが異なります。

ソーシング期

新しい技術を探査し、目利き力により選定する時期です。技術トレンドや新興企業の情報を積極的に集めるだけでなく、これまでのビジネスのなかで作ってきたヒューマンネットワークからも、新たな技術や企業ニーズに関する情報が持ち込まれます。特に有効な強みは、ヒューマンネットワークです。

導入期

新技術が市場に持ち込まれ、需要が少なく売上も少ない時期です。新技術の重要性を市場に認知させるための活動を行い、情報感度が高く、新しいソリューションを積極的に採用するイノベーター顧客に導入することで有効な活用方法（ユースケース）の知見を得ます。特に有効な強みは、市場創造力・マーケティング・パートナーシップ構築力・ヒューマンネットワークです。

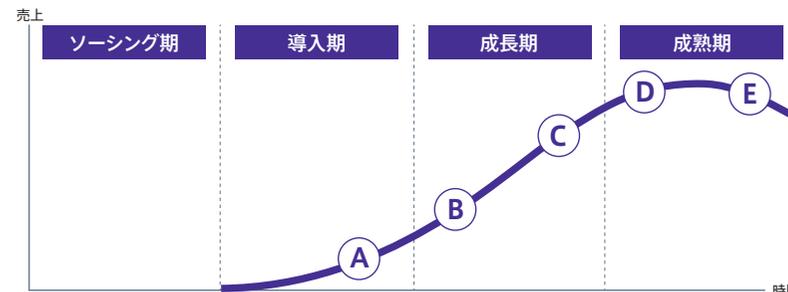
成長期

ビジネスが急速に拡大し、二次代理店であるパートナーや競合代理店・競合製品も増える時期です。マクニカは、この段階ですでに、導入検討中の顧客の参考になるリファレンス顧客を多く持ち、商品の強みや差別化要素を確立しているため、市場拡大を先導するべく、拡販活動に注力します。特に有効な強みは、市場創造力・マーケティング・パートナーシップ構築力・技術サポート力・ヒューマンネットワークです。

成熟期

市場の成長が停滞し、売上が頭打ちになる時期です。競合代理店・競合製品数の減少も見られますが、マクニカは顧客数の多さを活かしてシェアを守り、顧客の継続利用を支援します。顧客企業内で新たに発生した課題から、新たな技術の探索を行うなど、次のビジネス機会の発掘にも注力します。特に有効な強みは、技術サポート力です。

プロダクトライフサイクル

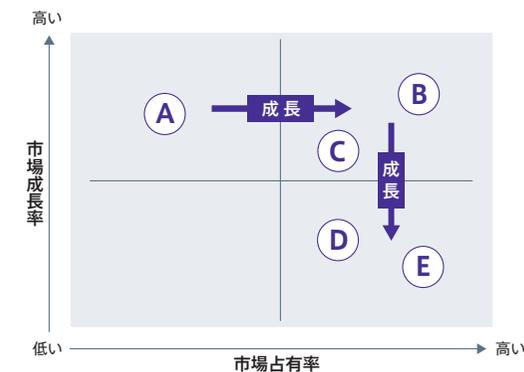


	ソーシング期	導入期	成長期	成熟期
売上高	なし	少	中	大
成長率	なし	高	高	低/減少
競合	なし	少	増加	減少
競争優位性		市場創造力		
		マーケティング・パートナーシップ構築力		
		技術サポート力		
		ヒューマンネットワーク		

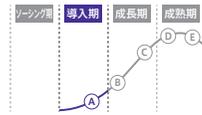
「競争に勝つ」ための活動と資源配分を変化させるタイミング

複数のITソリューションのそれぞれがプロダクトライフサイクルを経験し、さまざまな段階に存在するため、マクニカは重層的なプロダクトポートフォリオを有します。これらのプロダクトを、市場成長率と市場競争力の2軸グラフにプロットすることで、十分に成長力のあるソリューションを持っているか、将来の成長のためのソリューションを確保できているか評価できます。このプロダクトポートフォリオマネジメントをもとに、成長戦略を策定します。プロダクトによって特性の違いや外部環境は異なりますが、担当者から部門幹部まで「いつか見た景色」を何度も経験しており、競争に勝つために活動を変化させるタイミングも熟知しています。

プロダクトポートフォリオマネジメント



導入期の事業戦略



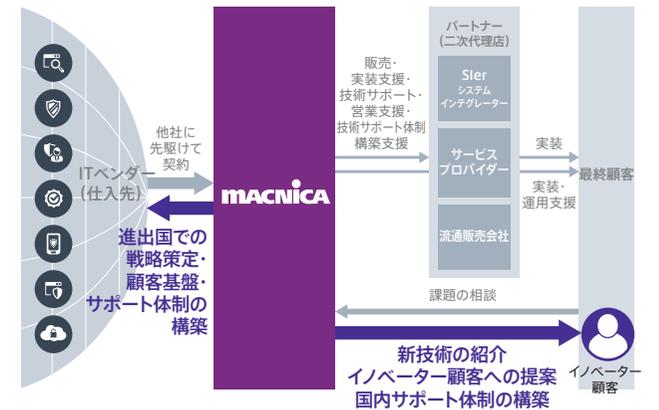
競争優位性1

市場創造力

ITベンダーの抱える導入期の課題
●日本市場における適切な戦略の策定ができない。
●ターゲットとする適切な顧客層へアプローチができない。
●ターゲットセグメントにおける市場認知度が低い。

マクニカの提供価値
●ITベンダー(仕入先) 戦略の正しい理解と過去から培った市場の知見をもとに適切な戦略を描くことができる。
●過去の事業で培ったイノベーター顧客との関係を活用し、適切な企業のライトパーソンへコンタクトができる。
●営業パーソンによるターゲットセグメントへの提案活動と併せて、各セグメントのニーズに即した適切なマーケティング活動により認知度向上へ伴走する。

導入期に注力する活動



導入期の事業環境

プロダクトライフサイクルにおける「導入期」は、新商品を市場に展開した直後のフェーズを指します。当社のネットワーク事業においては、スタートアップのITベンダー(仕入先)と代理店契約を締結し、市場展開を開始するフェーズにあたります。

このフェーズの特徴は、その商品の存在はもとより、商品がもたらす価値や課題も顕在化していないということ。そのため、顧客からの購買ニーズは限定的であり、市場に参入する企業・競合製品もまだ少ない状況です。こうした状況下では、海外の新規ITベンダーは日本市場において十分に拡販に向けた資源を確保できないケースが多く、当社が拡販活動を一任され、競合のない単独ディストリビューターとしてスタートすることが多くあります。このフェーズでは、まだ確立されていない市場を創造していく活動が必要であり、成功の軌道に乗せるための活動を早期に見出すことが重要です。

ITソリューションの市場創造をリード

マクニカは、ITベンダーごとに特化した営業職と技術職がチームを形成する体制を基本としており、それは導入期においても変わりません。導入期の市場においては、営業1名・技術1名といったスモールチームを形成し、専任のプロダクトマネジャー(PM)を中心に、戦略策定やマーケティング活動、導入後の顧客サポートを包括的に推進していきます。

ITベンダー各社の戦略を十分に理解したうえで、代理店契約締結前のプレマーケティング(事前調査)の段階で得た社内外からのフィードバックや当社が日本市場で培った知見を掛け合わせ、マクニカの目標値やターゲットセグメント、アプローチ方法を検討します。その後、その戦略に基づいて、既存顧客への紹介、展示会出展、セミナー開催などのエンドユーザー顧客向けの営業活動を推進していきます。ただし、初期設定した戦略が市場の状況に合致しない事態も十分起こり得るため、顧客への営業活動を通して得られた情報をもとに、見直しを同時に進めていき

ます。欧米市場と日本・APACの市場においては、さまざまな観点で事業環境が異なる場合もあり、ITベンダーの本国で成功しているマーケティングメッセージやターゲティングではうまくいかないことが多くあります。導入期において特に重要なのは、エンドユーザー顧客にとってほかのITソリューションとの違いが明確になることであり、売り手の視点では、その違いによって課題が解決される顧客セグメントを発見し、集中したマーケティング活動を行うことです。そのため、営業活動で収集した事実をもとにITベンダーと綿密に対話し、日本・APAC市場により合致する戦略へ修正し、強力な営業活動へと昇華させていきます。

こうした活動を行ううえで、マクニカが過去から培ってきた経営資本の活用は欠かせません。新技術を積極的に採用するイノベーター顧客(人・組織)との関係や、市場認知度を高め、かつ初期ターゲット顧客へ適切にリーチするためのマーケティング活動ノウハウ、そして試行錯誤しながら本質を見極めよりよい方向性を見出すことができる人財など、有形・無形の経営資本が、導入期での成功の確度を高めています。

導入期の事業戦略

顧客企業の新技術採用を支援

顧客企業における新技術の導入時には、通常の稟議検討に加え、新技術ならではの検討事項があります。例えば、無数にある新技術や新規スタートアップのソリューションからどのような基準で比較・選定するか、日本における導入体制はしっかり整備されているか。また、検討対象が新規スタートアップで設立年が浅い場合、事業継続リスクも加味して検討する必要があります。

マクニカは顧客に対して、ITベンダーの情報、国内外でのトレンド情報、マクニカの独自の評価など、検討・評価に資する幅広い情報を提供します。さらに、新技術採用済みのほかの**エンドユーザー**顧客とのコミュニケーションの機会を提供し、導入を通じて得た製品に関する感想などを交換できるよう支援しています。また、マクニカが、自社で販売・サポート体制を構築することにより、ITベンダーに対しても、事業継続リスク軽減に向けた提案活動も継続的に実施します。

このように、顧客・ITベンダーの双方に対して、当社が介在することによる安心感や付加価値を提供し、顧客企業における新規テクノロジー採用の障壁を取り除いていきます。

イノベーター顧客から見た
導入期の課題

- 乱立する新しいテクノロジーや、新しいスタートアップのソリューションのなかから、自社に必要な情報をフィルタリングすることが困難。
- 新規ソリューションを導入したものの、日本におけるサポート体制が十分に整っていない。
- ITベンダーが新規スタートアップである場合、事業継続リスクが課題視される。

マクニカの提供価値

- グローバルでのテクノロジーの潮流を把握し、開拓し続けている知見を共有できる。
- ディストリビューターとして幅広い顧客層とコミュニケーションし、市場全体を俯瞰的に観測。そのうえで、顧客企業に合った施策やそれらの優先順位を提示できる。
- マクニカ独自のサポート体制を構築し、運用までを深く支援できる。
- 当社が進出国におけるソリューションの提供元となり、商品の継続利用におけるリスク要素を最小化するための提案を実施。

Focus

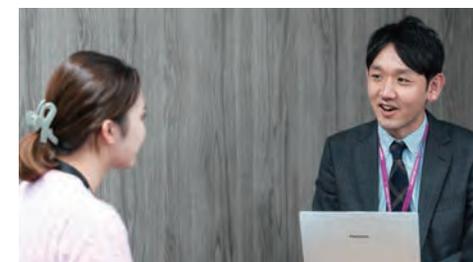
事業創造における人的資本

若い社員でも主導権を持って案件をリードし、
ビジネスの経験値を高められる環境

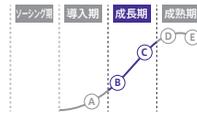
マクニカには、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に基づき、積極的に若手に仕事を任せ、権限委譲していく企業文化があります。ネットワーク事業では、管理職のバックアップのもと、新規仕入先の開拓や事業立ち上げでは若手社員がプロダクトマネージャーとなり、メンバーを巻き込みながら事業推進する機会が数多く提供されます。もちろん常に成果に結びつくわけではありませんが、試行錯誤しながら戦略を策定し、チームを巻き込んでPDCAを回すアクションが求められ続けます。当社の人事評価は数値的な達成度よりも活動のプロセス

に重きを置いており、定量的な結果だけでなく、チームで適切な意思疎通を図りながら果敢に挑戦したプロセスがしっかりと評価されるため、若手が経験値を蓄え成長できる土壌があります。❖ P.68

ネットワーク事業におけるプロダクトマネージャーは、仕入先ごとのプロダクトチームの一連の事業活動を推進する役割と責任を担います。その活動は多岐にわたり、事業目標や予算案の策定、目標達成に向けた具体的な戦略の立案と実行・改善、担当仕入先・エンドユーザー企業・パートナー企業とのコミュニケーションも担当します。また、予算目標には売上だけでなく、売上総利益、管理会計上の営業利益まで含まれており、事業をトップラインだけではなく、収益面を含めて見ていくことが求められます。



成長期の事業戦略



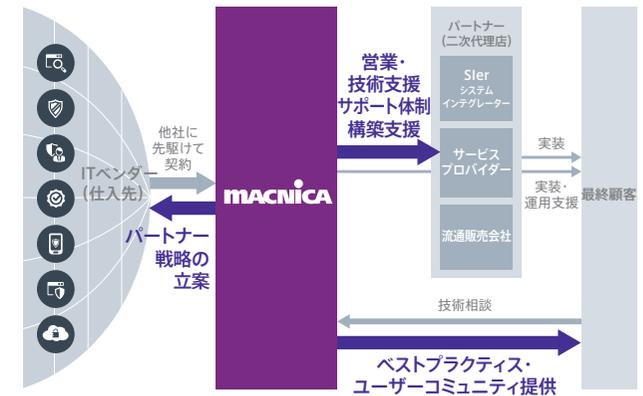
競争優位性2

マーケティングカ・パートナーシップ構築力

ITベンダーの成長期の事業課題	
→	● マajorリティ市場でのソリューション認知・信用力
→	● 拡販期における販売チャンネルの構築
→	● 市場参入の増加
→	● 営業・技術サポート体制

マクニカが課題をクリアできる理由	
→	● マajorリティ市場向けのマーケティング施策による認知向上、導入期での実績、過去のマクニカが取り扱っているソリューションの導入・保守サポート実績。
→	● マクニカが取り扱う他のソリューションでの既存パートナー、営業・技術トレーニングのノウハウを持ち、非系列系ディストリビューターのためすべての会社と協業できる。
→	● 導入期にリファレンス顧客の獲得とベストプラクティスの習得ができているため、後発代理店・ソリューションの価値が相対的に弱く、マクニカからのソリューション導入が顧客にとっての最良の選択となる(デファクトスタンダードの確立)。
→	● 導入企業が急拡大するが、一次代理店に特化した組織のため高品質なサポートを拡大して対応できる。

成長期に注力する活動



成長期の事業環境

プロダクトライフサイクルにおける「成長期」は、新商品が市場に認知され、急速に拡大するフェーズです。マクニカにおいては、導入期で複数のインベーター顧客への導入が完了し、より広い市場に向けた拡販のアプローチが求められるフェーズです。

この段階では、市場の拡大に伴い、新規の競合製品や新規代理店の参入が一気に進み、競合環境が激化していきます。このタイミングで多くのITベンダーが日本法人の設立を進め、日本での活動を本格的に強化していくフェーズへ移っていきます。このフェーズでは、エンドユーザー顧客の課題が顕在化しており、顧客提案数を増やすため、市場全体と競合を意識したパートナー向けの活動が重要です。

市場の急拡大に応じてパートナー網を強化し、幅広い顧客への支援体制を構築

成長期では、導入期で獲得した知見をもとに、市場の著しい成長に合わせて一気に活動を拡大していく必要があります。それにあたっては、システムインテグレーター、セキュリティサービスプロバイダーなどをはじめとするパートナー企業との協業が不可欠です。

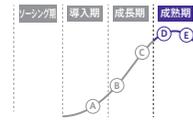
マクニカは、独立系ディストリビューターとして、特定の企業グループに限らない幅広いパートナーとの協業実績があります。これまでの協業経験を踏まえ、各パートナー企業の特性や戦略に即した協業形態を提案し、商品の拡販に向けたパートナーシップを確立していきます。パートナーが営業活動を行ううえで必要となる営業・技術トレーニングやマーケティング活動、営業同行など各パートナーの担当者が積極的に支援します。エンドユーザー顧客向けには、ベストプラクティスやユーザーコミュニティの機

会提供など、活用促進のための活動に注力します。

また、製品認知度をさらに向上させ、インベーター顧客層からより幅広い顧客層へアプローチを拡大していくうえで、マーケティング活動にも修正を加えます。例えば、導入期では当該テクノロジー・商品の必要性、導入効果、導入リスクなどにフォーカスして紹介しますが、成長期では国産商品を含む他の商品・サービスと比較し、導入の容易さや実際の導入事例を強調します。

こうして、成長期に求められる情報をより広い市場に訴求するため、情報発信の手法や内容の戦略的な変更を行うとともに、販売体制を強化した仕入先と密に連携しながら推進していきます。こうした活動を通じて、競合代理店や競合製品の参入が相次ぐなかでも、市場競争力を維持する努力をしています。

成熟期以降の事業戦略



競争優位性3

技術サポート力

成熟期の事業環境

プロダクトライフサイクルにおける「成熟期」は、市場成長が鈍化していくフェーズです。当社のネットワーク事業においては、成長期で急拡大した商品が広く普及し、鈍化した市場のなかで競合製品と市場を奪い合うフェーズに変わったことを意味します。

この市場においては、他の商品を利用している企業に対して、当社が扱う商品への切り替えを働きかけていくのと同時に、既存顧客の継続利用をサポートすることが重要です。ITベンダーから顧客の利用価値を高める新たなソリューションが発表され

ると、既存顧客に連携技術の追加提案を行います。また、導入済みの商品ではカバーできないニーズを補完するため、課題に応える新しい技術や、当社独自の付加価値サービスを提案します。

カスタマーサクセスを重視し、継続利用を促進

成熟期において、既存顧客の確実な継続利用を促すため、当社はカスタマーサクセスの取り組みを強化しています。本活動では、定期的に既存顧客と接点を持ちながら現状の運用状況や課題を理解して、必要な支援を行っています。また、定期的な情報発信、商品を利用するユーザー同士のコミュニティの運営も行っています。顧客のIT担当者は、導入したITソリューションに新機能などの進展があっても、十分にキャッチアップできないことが多く、導入時から活用が広がらないケースが多くあります。また、IT部門長においても、導入当時は特定の課題解決を意識しているため、新たな課題や打ち手に関する情報を入手しづらい状況になるケースがあります。これに対してマクニカは、既存顧客の商品利活用における満足度を高め、カスタマーサクセスと継続利用につなげます。また、既存技術でニーズを満たせない場合、独自のサービスを開発する事例もあります。

独自の付加価値サービス例

Macnica ASM

資産 (Attack Surface) の把握・管理支援

<https://www.macnica.co.jp/business/security/manufacturers/mpressioncss/asm.html>

MUCV

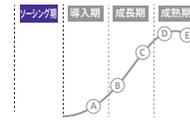
データ利活用支援

<https://www.macnica.co.jp/business/dx/manufacturers/mucv/>

LeanSeeks

脆弱性トリアージ支援

<https://www.macnica.co.jp/business/dx/manufacturers/leanseeks/>



競争優位性4

ヒューマンネットワーク

グローバルソーシングを通じた種蒔きと関係性構築

マクニカでは、新技術・ソリューション調査チームを配置し、米国シリコンバレーに拠点を持つ Macnica Networks USA と連携しながら常に最新の技術・ソリューションの調査・発掘活動を行うソーシング活動に注力しています。調査するスタートアップの数は年間1,200社を超え、有望性が高いスタートアップとはさらに面談を重ねるなど、関係性を深めます。また、海外での実績や技術の多寡のみに着目するソーシング活動ではなく、その新技術が日本や当社進出国でどのくらいの潜在需要があるかを探るため、関連ソリューションチームと連携して、

イノベーター顧客向けにプレマーケティング活動を行ったうえで、取り扱いを決定します。

マクニカは、これまでも何度もビジネスの立ち上げを成功させてきており、プロダクトライフサイクルのなかで培った国内外の仕入先キーパーソンとのヒューマンネットワーク(社会関係資本)から、新たなITベンダーを紹介されることが多いことも特徴です。❖ P. 16 過去の仕入先担当者の転職先から声がかかるケースや、仕入先の経営層が新たに創業するケース、イノベーター顧客からの紹介など、過去のマクニカとの活動を通して信頼関係を築き、新技術に関する感度が非常に高い人から情報がもたらされます。これらの多くが新規公開株式(IPO)前のITベンダーのため、一般的に知られていませんが、まだ世に知られていない課題に対するソリューションを持っており、マクニカは顧客とITベンダーに対して高い価値を発揮できます。マクニカでは、プロダクトライフサイクルの導入期・成長期の活動を通じて、海外スタートアップ企業と成功体験を共有しており、スタートアップのマインドと成功に必要な打ち手を理解していることが、ITベンダーとの信頼関係につながっていると考えています。また、イノベーター顧客は新技術の導入のために、マクニカと協力して社内の説得や運用開始後の新技術の活用を促進します。このように、マクニカのプロダクトライフサイクルを通じた日々の営業活動が、次の成功の種を呼び込むことにつながっています。



成長戦略1 国内成長戦略

新興高成長ベンダーに注力

マクニカは、急速な市場成長を自社に取り込むために、多数の新興高成長ベンダーをポートフォリオに取り入れています。これらのソリューションは、技術革新や市場の潜在的な需要に応じて開発されたものであり、現在の市場規模は小さくても、将来的な成長が期待されています。最新のセキュリティ対策やAIといった分野の最先端技術を活用した商品が含まれており、例えば、AI技術を活用したセキュリティ運用の自動化ソリューションは、業務効率の向上とセキュリティ人材不足の問題を解消し、企業のセキュリティ運用の品質を高めます。

マクニカは、早期から市場創造に向けて活動することで、成長期における成功を得る一方、付加価値を提供することが困難なコモディティと呼ばれるソリューションには、注力していません。

このような最先端ソリューションの市場創造と成長期における拡販活動に注力することで、市場よりも高い成長率を継続的に達成できます。例えば、日本のセキュリティ領域においては、セキュ

リティ製品市場全体の2023年から2028年におけるCAGR6.9%に対し、マクニカ取り扱い商品の領域(SAM, Service Accessible Market)に限ると、CAGR8.5%の成長が予想されています。さらに、FY2023に新商品の取り扱い開始によりプロダクトポートフォリオ拡張した「新規SAM」領域においては、CAGR15.5%の成長が予想されており、常に成長する市場に注力していることが表れています。

マクニカは、これらのソリューションの潜在的な市場を最大化し、他社との差別化を図るための戦略的なマーケティング・販売活動を展開しています。また、顧客に対して新興ベンダーの信頼性を提供できるよう、当社にて入念な技術検証を実施し、サポート人材の育成とサービス提供を行っています。

成長期の製品取り扱い拡大と収益化の推進

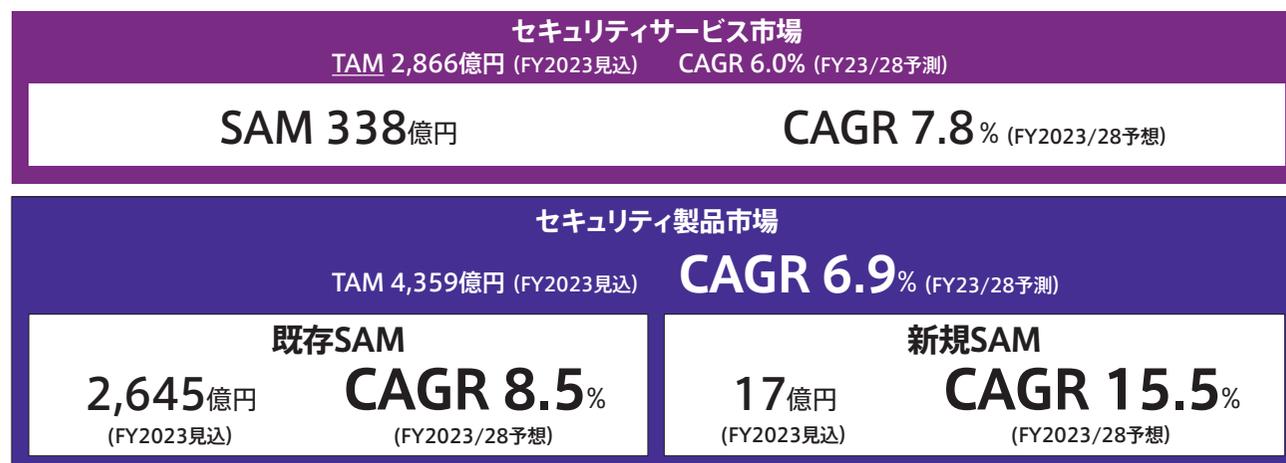
マクニカは、強みとしてきた新興ベンダーの取り扱いだけでなく、すでに成長期に入っており、一定の顧客・パートナーを構築しているITベンダーのビジネスにおいても、成長性と付加価値提供による収益性が見込まれる場合は、積極的に取り扱いを検討しています。これにより、さらなる市場シェアの拡大を図ります。これまでに取り扱ってきたソリューションでの成功実績により、すでに日本で実績のあるITベンダーからも「マクニカに取り扱ってほしい」という新たな機会が出てきたものと考えています。また、成長期延伸のための活動や既存商品とのエコシステム構築なども進め、顧客の多様なニーズに応えます。当社がすでに取り扱いを開始した商品は顧客から高い評価を受けており、安定した需要を見込んでいます。このような戦略を通じて、収益を安定的に増加させ、事業全体の収益を高めていきます。

自社サービスの開発

マクニカは自社サービスの開発にも継続して注力しています。マクニカのITソリューションの営業活動を通じて、知的資本・人的資本が強化されており、市場のニーズに合わせた自社オリジナルサービスの開発が進んでいます。自社サービスを開発・提供することで、顧客との長期的でより責任のある関係構築が可能になると考えています。

自社サービスの開発は順調に進行しています。「Attack Surface Managementサービス」をリリースし、すでに第三者評価機関から国内シェアNo.1と評価^{※2}されるなど、市場から高く評価されています。これらのサービスは、高品質で信頼性が高いことから、多くの顧客に支持されています。今後も、市場の変化や顧客の潜在的な需要を的確に捉え、新たなサービス開発と既存サービスの改善を推進していきます。

セキュリティビジネスの事業環境と成長率



※1 「富士キメラ総研『2023ネットワークセキュリティビジネス調査総覧』<セキュリティサービス市場>、<セキュリティ製品市場>について」より(SAMは当社算出)

※2 富士キメラ総研『ネットワークセキュリティビジネス調査総覧』2023年12月発行 ASMツール市場

グローバル展開のさらなる加速

国内ネットワーク事業の拡大と並行して、海外への拡大も積極的に推進しています。2016年のiSecurity(本社:台湾)への出資を皮切りに、2017年のアジア太平洋諸国に進出しているNetpoleon(本社:シンガポール)の子会社化、そして2023年の中東諸国に進出しているCyberKnight(本社:アラブ首長国連邦)との買収合意など、主にサイバーセキュリティに注力する海外ディストリビューターの獲得によって、アジア太平洋や中東地域への展開を進めてきました。また、海外子会社を通じて、インド・オーストラリアなど、進出国の拡大も並行して進めています。

グローバル展開における最大の目的は、中長期的に高い成長性が期待できる地域の市場成長を取り込むことです。❖ P.45 日本におけるサイバーセキュリティプロダクトの市場では、2023年から2028年までの年間平均成長率12.7%^{*1}が見込まれており、非常に堅調な成長が見込まれます。一方でグローバ

成長戦略2 グローバル戦略

ルに目を向けると、アジア太平洋地域では同期間で13.8%^{*1}、中東地域では13.0%^{*1}と、日本市場よりもさらに大きな伸びが予想されています。これらの市場規模は、日本市場と比較するとまだ小さいですが、中長期の持続的な成長を見据え、事業拡大を進めています。

また、東は日本・アジア太平洋から、西は中東・北アフリカに至る広範な地域をカバーするサイバーセキュリティのディストリビューターは、世界的にもユニークであり、ITベンダーからの注目も高まっています。マクニカは、これまでの価値提供に加えて、獲得したグローバルカバレッジを活かして、さらにITベンダーとの協業を進めます。今後、さらなるグループシナジーを創出していく

ために、グループ全体でのITベンダーの段階的な共通化をグループ企業内で連携を取りながら戦略的に進めています。

さらに今後は各国に蓄積する知見をグループワイドに高め、技術サポートなどの特定の機能を集中させることなどにより、戦略的な収益性改善も進めていきます。これら海外市場での取り組みは、国内IT事業者と比較して先行しており、海外市場の成長力と知見が当社の競争優位になっていると考えています。

※1 Source: Gartner® CAGR23/28、それぞれの出典・免責等P.106掲載

海外事業における評価

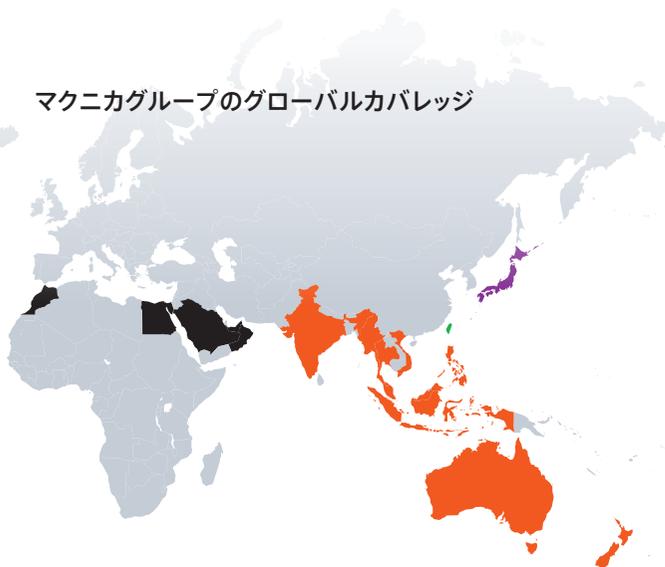
海外グループ会社のiSecurity、Netpoleon、CyberKnightはいずれもサイバーセキュリティを中心としたディストリビューターで、進出している国ごとのセキュリティ需要やITソリューションの競争環境を踏まえた事業を推進しています。取り扱うソリューションの多くがセキュリティアワードにおいて、リーダーとされるソリューションで構成されており、各ソリューションにおいてITベンダーから代理店表彰を受けるなど、高く評価されています。

海外事業の主要ITベンダー^{※2}

Check Point	CyberArk	ForcePoint
INFOBLOX	MANDIANT	NETSCOUT
SailPoint	Thales	Trellix

※2 連結対象 (Netpoleon) のみ

マクニカグループのグローバルカバレッジ





iSecurity Inc.

- 本社所在地:台湾



NETPOLEON SOLUTIONS PTE LTD

- 本社所在地:シンガポール
- ビジネス展開:インド、インドネシア、オーストラリア、カンボジア、タイ、ニュージーランド、フィリピン、ベトナム、マレーシアなど



CyberKnight Technologies FZ-LLC

- 本社所在地:アラブ首長国連邦
- ビジネス展開:エジプト、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、ヨルダン、モロッコなど

Message

アジア太平洋地域で
圧倒的No.1の
サイバーセキュリティVADを目指す



CEO, NETPOLEON SOLUTIONS PTE LTD **Francis Goh Teck Hoe**

Netpoleon は、2000年に Founder 兼 CEO の Francis Goh Teck Hoe によってシンガポールで設立されたネットワーク・サイバーセキュリティのディストリビューター (Value Added Distributor) です。設立後、段階的に展開国を拡大し、現在ではAPAC 地域を中心に11か国 (シンガポール、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナム、インドネシア、オーストラリア、インド、

カンボジア、ニュージーランドなど) に展開しています。また、Netpoleon 全体で600名超の社員が在籍しています。

マクニカグループには2017年に参画し、ネットワーク事業の海外展開の中核的存在となっています。Netpoleon は進出国ごとの市場環境に応じた多岐にわたるソリューションを取り扱い、技術支援などを通して各国顧客企業におけるソリューション導入を支援しています。また、近年では Netpoleon Solution Day というフラグシップイベントを各国で実施し、多数の来場者に対して最先端の情報提供を行うことにより、さらにマーケットにおける存在感を高めています。また、グループワイドでの戦略的な IT ベンダーの共通化、技術知見の交換による人的資本の最大化を進めています。今後は、進出国における事業拡大を念頭に、サイバーセキュリティを中心とした各種サービスの立ち上げ、プリセールスやテクニカルサポート、マーケティングなど、共通機能の中央化を進め、事業拡大をさらに進めていきます。



成長著しい中東市場で
さらなる事業拡大のハブとして
存在感を発揮



CEO, CyberKnight Technologies FZ-LLC. **Avinash Chandru Advani**



CyberKnight は、2019年に CEO の Avinash Chandru Advani と COO の Vivek Kumar Gupt によって設立されたゼロトラストセキュリティを事業の中心に置くディストリビューター (Value Added Distributor) です。アラブ首長国連邦 (UAE) に本社を置き、中東地域および北アフリカを中心にカバーしながら、9か国 (UAE、サウジアラビア、カタール、クウェート、エジプト、ヨルダン、

オマーン、モロッコ、バーレーン) で事業展開しており、設立からわずか5年で中東最大のサイバーセキュリティディストリビューターのひとつに急成長しました。現在では90名超の社員が在籍しています。また、創業以来、デジタル・フィジカルのマーケティング活動を戦略的に行ってきたことにより、当該地域におけるゼロトラストセキュリティVADとしてのプレゼンスを高めています。

マクニカグループには2023年に参画し、その後は戦略的な IT ベンダーの共通化、新規テクノロジーの知見交換を共に進めています。今後は、新しい地域・国への事業展開、サイバーセキュリティを中心とした自社サービスの立ち上げを進め、中東以西における事業拡大のリージョナルハブとして、ビジネス展開をさらに加速させていきます。



CPSソリューション事業

社会と顧客に新たな価値を届ける
独自ソリューションが進展

既存事業で蓄積した高度な技術・ノウハウを活かし、6つのテーマで新たなビジネス創出に注力しています。



佐藤 篤志
執行役員
(株)マクニカ
イノベーション戦略本部
事業本部長

事業戦略

- 6つのテーマにおける社会課題解決型のビジネス開発
- CPSプラットフォームの拡大
- 長期成長に向けたケイパビリティ強化

FY2023の振り返り

CPSソリューション事業の6つのテーマのうち、スマートシティ/モビリティにおける自治体向け自動運転EVバスビジネスでは、日本政府による自動運転 Level 4 の解禁に伴い、累計の実証実験数が36件、うち公道での定常運行数が6件という実績となりました。スマートマニュファクチャリングでは、製造業の生産を支えるMES (Manufacturing Execution System、製造実行システム) のインテグレーションビジネスが伸長しました。サーキュラーエコノミーでは、2024年3月、ペロプスカイト太陽電池の発明者である桐蔭横浜大学の宮坂特任教授が代表を務めるペクセル・テクノロジーズ社、神奈川県、(株)マクニカの間で「脱炭素化促進のためのペロプスカイト太陽電池の社会実装に向けた連携協定」を締結。環境省との技術開発・実証事業もスタートさせ、社会実装に向けた準備を整えました。

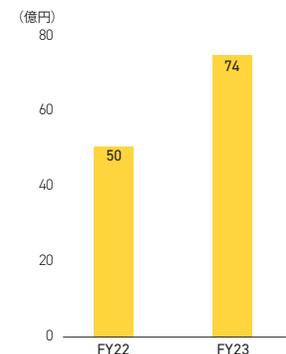
FY2024の見通し

FY2024にはマクニカが自動運転の社会実装を支援する自治体数が前年比2倍の60件へと増えていく予定です。日本全国での本格導入に向けた動きが加速するなか、フランスの100%子会社 Navya Mobility SAS*1に対し、NTT 西日本と新規出資に関する契約を締結。世界中で自動運転EVバスの需要が拡大する中、通信とモビリティを融合させたソリューションを展開する予定です。スマートマニュファクチャリングでは、MESに加え、製造業のプロダクト開発・製造を支えるクラウド型のPLM (Product Lifecycle Management、プロダクトライフサイクル管理)ソフトウェアの取り扱いを開始。また、ローコード開発ツールや自社開発の生産改善CPSソフトウェア『DSF Cyclone』のビジネスが急増しています。サーキュラーエコノミーでは、ペロプスカイト太陽電池開発に加え、エアコン室外機の太陽熱を90%以上反射することで消費電力を15%節約できる遮熱断熱塗料『マクニカット』や、食品工場等から出る食料残渣や医療施設・介護施設から出る感染性廃棄物を最大10分の1に減量できる乾燥減量滅菌プラント『メルトキング』といった、省エネ、資源リサイクルソリューション事業が伸長。CPSソリューション事業全体が大きく成長する見込みです。

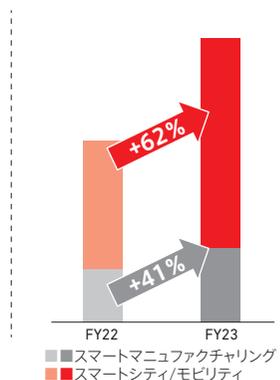
CPSソリューション事業 6つのテーマ

Business & Economy	スマートマニュファクチャリング
	CPSセキュリティ
Life & Society	スマートシティ/モビリティ
	ヘルスケア
Green & Earth	サーキュラーエコノミー
	フード・アグリテック

売上高の推移※2 (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)



*1 新社名を「Navya Mobility SAS」に変更する予定です。フランスの法律に従い、CSE承認(労働者代表機関)、競争法確認並びに当局の許可を経て社名変更が正式に完了となります。
*2 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、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

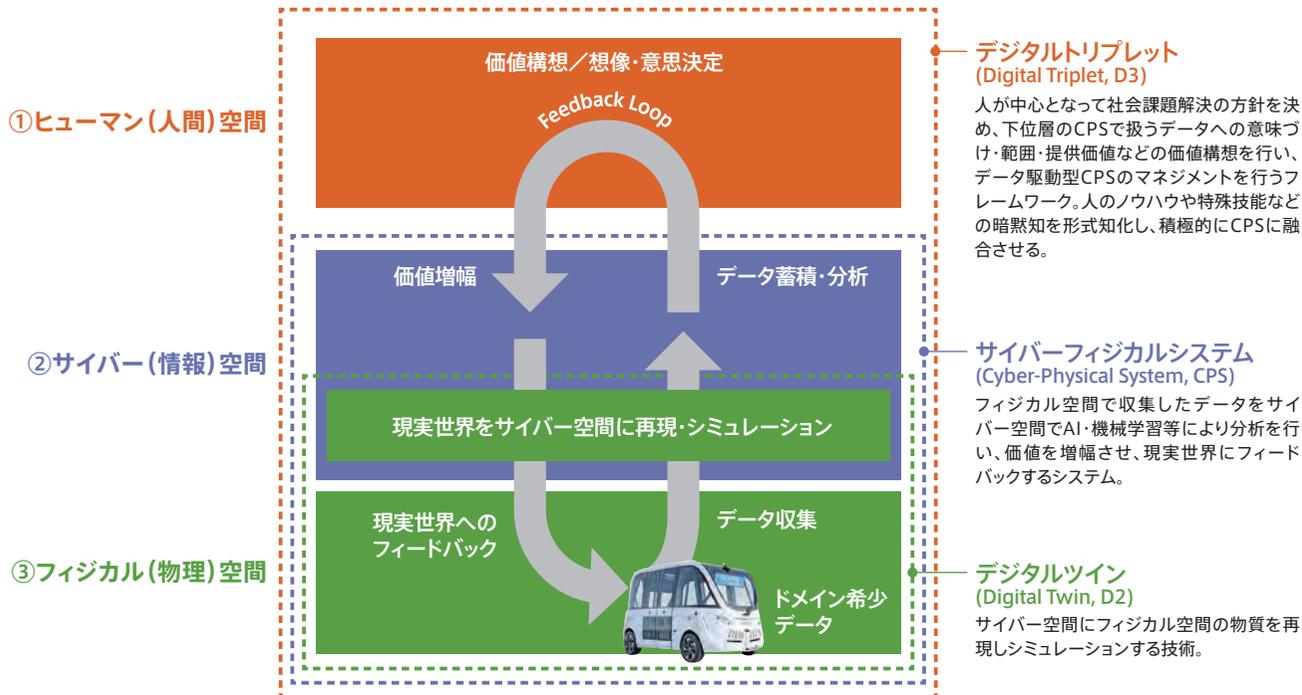
CPSソリューション事業とは

CPSソリューション事業の概要

CPS (Cyber-Physical System) とは、実世界である物理空間 (フィジカル空間) にある多様なデータをセンサーネットワーク等で収集し、サイバー空間でAIや機械学習などの大規模データ処理技術を駆使して分析・知識化を行い、そこで創出した情報や価値によって、産業の活性化や社会問題の解決を図るシステムです。

マクニカでは、6つのテーマ、すなわち①スマートシティ/モビリティ、②スマートマニュファクチュアリング、③サーキュラーエコノミー、④ヘルスケア、⑤フード・アグリテック、⑥CPSセキュリティの各領域に対して、サイバーとフィジカルの融合を強みとしたCPSソリューションを提供しています。

ドメイン専門性×デジタルトリプレット=独自価値



スマートマニュファクチュアリングでは、製造業の機械、設備、生産工程などのフィジカル空間から、稼働率、不良率、原材料、在庫、BOM (Bill Of Materials、部品表)、設計、作業員などに関するデータを収集し、それらをサイバー空間の分析プラットフォームやPLM、MES等のマネジメントソフトウェアで管理することによって、製造業の生産性向上や、経営指標の達成を支援します。

デジタルトリプレット (D3) によるより豊かな課題解決策の提案

マクニカでは、成長ステージに入っていくつかの事業テーマにおいて、ノウハウや専門性といった「人の知」をCPSに融合さ

せた、デジタルトリプレット (D3) というフレームワークを推進しています。これは、フィジカル空間、サイバー空間の上位にヒューマン空間を加え、人が中心となって社会課題解決の方針を決めるものです。CPSを使いこなし、価値を創造する主体はあくまで「人」。下位空間のCPSで扱うデータへの意味づけや、範囲・提供価値などの価値構想を、最終的には人が行うという考え方で。

例えば、自動運転 Level 4 が実現した社会における「安全・安心」の定義や意思決定は人が行いますし、遠隔監視システムを通して「自動運転EVバスの車室内デジタルサイネージに観光やエンターテインメント、ショッピングといった街中のにぎわい創出に向けた情報を配信する」といった新たな価値創造のアイデアも人が発想します。製造業のD3では、経営者の志や作業員のノウハウ・特殊技能といった暗黙知が積極的にCPSに融合・形式知化されるので、人がCPSの情報をもとに意思決定をする際の精度が向上するという好循環も生まれます。

エコシステムを形成し、共に社会課題の解決を目指す

CPSソリューション事業で協業する企業は、単なる仕入先ではなく、信頼と共感をベースとした共創パートナーです。資本業務提携やアライアンスを組むことでエコシステムを形成し、共に社会課題の解決を目指しています。

例えばスマートシティ/モビリティでは、アプトポッド社と資本業務提携を行い、同社が持つ通信プロトコルの特許技術を当社が独自開発した運行管理システム『everfleet』に組み込み、リアルタイムでデータ欠損のない双方向遠隔監視プラットフォームを開発しました。これにより当社は、国内では唯一、管理ソフトウェアと自動運転EVバスの両方を自社開発できるサービス・ソリューションプロバイダーとして、自治体の交通課題解決に寄与しています。

CPSソリューション事業とは



スマートシティ/モビリティ

安全・安心な自動運転EVバス
運行サービスを提供

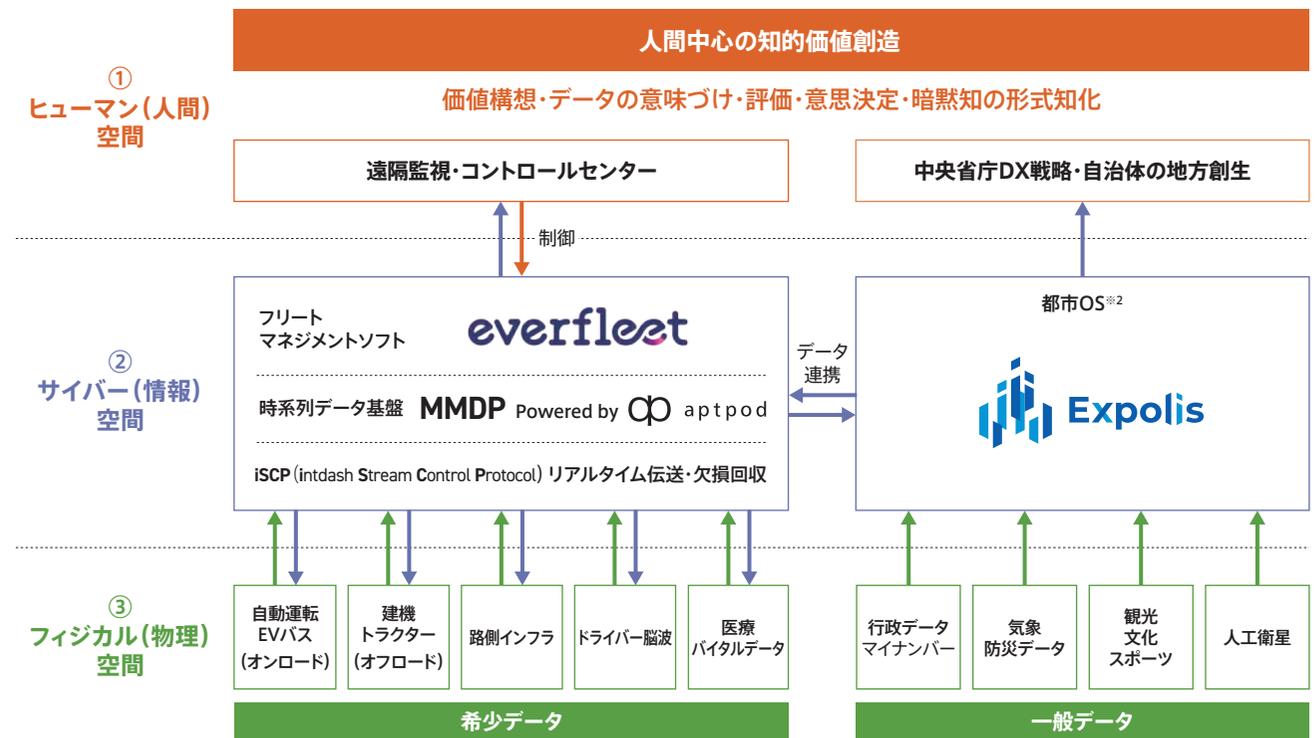
スマートシティ/モビリティ領域では、自動運転技術や各種センサーを搭載した最先端モビリティから得られる希少データを利活用して、交通事故の減少、高齢者や障がい者などの移動課題の解決、物流の効率化、さらには地域活性化など、さまざまな社会課題解決への貢献を目指しています。

2024年6月に完全子会社化しマクニカグループの一員となったフランス・Navya Mobility SAS^{*1}は、2014年の設立以来、10年以上にわたり、自動運転ソフトウェアの開発経験と26か国・200台以上におよぶ出荷実績を有する自動運転EVバス領域の先駆的存在です。

Navya Mobility SAS^{*1}の培ってきた知見に、マクニカの強みであるフィールドエンジニアリングをもとにした社会実装力を組み合わせることにより、自動運転EVバスの導入実証から安定的な定常運行開始までに要する準備時間を短縮します。また、自社開発のクラウド型運行管理システム『everfleet』と自動運転車両をひとつのシステムとして組み合わせることで、運行状況や車室内の情報をリアルタイムで可視化・分析し、万が一の際には遠隔操作・制御できる安全・安心な自動運転EVバス運行サービスを提供できるようになりました。

より安全・安心な運行を確立するため、2027年に向けて、交通インフラとのデータ連携や自動運転EVバス以外の多様なモビリティとのデータ連携の実証を進めていきます。また、こうした運行データを都市のさまざまなデータが集積するデータ連携基盤（都市OS^{*2}）と連結させることで、地域や街ごとに異なる公共交通事情に配慮した新しい公共交通システムを、自治体・パートナー企業と連携しながらデザインしていきます。

スマートシティ/モビリティにおけるデジタルトリプレット

グローバルで高い需要と成長性を見込む
自動運転EVバスビジネス

FY2024は、当社が支援する自治体向け実証実験数が前年比2倍の60件に増加する予定です。日本全国で本格導入に向けた動きが加速するなか、グローバルでも人口減少によるドライバー不足の解決手段として、また大規模都市開発を進めるうえで渋滞を回避するため、特に北米・東南アジア・中東地域から、自動運転EVバス導入に向けた問い合わせが増えています。

自動運転バスビジネスの市場規模は、2023年から2032年にかけて19.7%のCAGRで伸長すると予測されています^{*3}。現在、世界人口の56%、約44億人が都市に居住しており、2045年までに1.5倍に拡大する見込みです。それに伴い、自動運転

EVバスは、交通渋滞の解消や事故の低減に寄与する実用的かつ環境配慮型のソリューションとして、都市部での活用がますます拡大すると見られます。

当社グループは、日本での実証・定常運行を進め、データを蓄積し、運行設計を改善しながら、技術・事業モデルをグローバルへ展開していきます。これからもマクニカグループが有する自動運転車両や運行管理システム、地域ごとに培われたナレッジを組み合わせ、デジタルトリプレットな公共交通サービスの実現を支援していきます。

^{*1} 新社名を「Navya Mobility SAS」に変更する予定です。フランスの法律に従い、CSE承認(労働者代表機関)、競争法確認並びに当局の許可を経て社名変更が正式に完了となります。

^{*2} 都市機能を統合・管理するためのプラットフォーム。

^{*3} Global Market Insights「自動バス市場規模とシェア、成長分析2032」より(2023年10月発行)

CPSソリューション事業とは



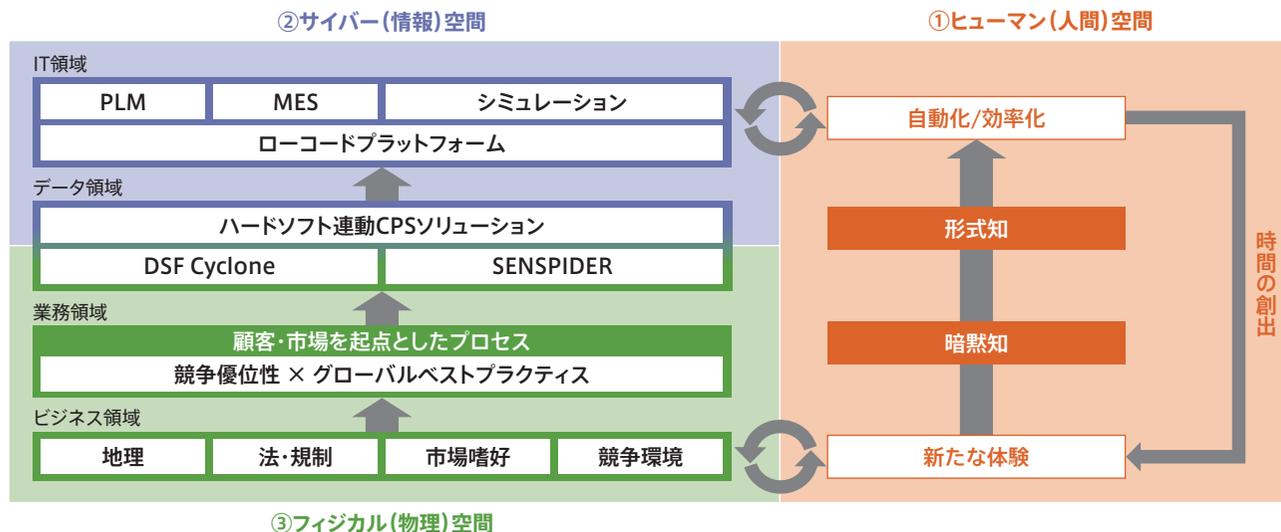
スマートマニュファクチャリング

デジタルトリプレットの発想で
製造業の課題解決を加速

スマートマニュファクチャリング領域では、日本の製造業が抱える生産性向上や業務効率化といった課題に対して、先端技術と知見を駆使して支援しています。お客さまの持続可能な成長をサポートするため、日本の製造業の強みを活かしつつ、日本の文化とグローバルでのベストプラクティスを掛け合わせることで、製造業のDXを推進します。

具体的には、製造DX推進のためのコンサルティングや、SIEMENS社のSaaS型PLM、MES、ローコード開発プラットフォーム(Mendix)、KPI可視化と最適化を行うシミュレーションソフト(Tecnomatix)といったソリューション群を提供しています。また、当社オリジナルのソリューションとして、製造現場の生産効

スマートマニュファクチャリングの全体像



率向上を目指す『DSF Cyclone』や、コンパクトなオールインワンエッジコンピューティングデバイスである『SENSPIDER』などがあります。デジタルトリプレットのフレームワークに則り、これらのソリューション活用を通じたデータ連携のみならず、集積されたデータへの意味づけや、暗黙知の形式知化、人による意思決定と価値創出を促し、データを活用した新たなサービス創出等を支援しています。

日本の製造業は、高い技能と強い責任感を持つ人材に支えられ、過去の経験に基づいて変化に対応する力を有しています。しかし、昨今の事業環境の急速な変化に対応するためには、製造業に携わるそうした人材に、よりクリエイティブな時間を確保してもらう必要があります。そのため当社は、顧客企業がこれまでに培ってきたものづくりの技術やノウハウを活かしながら、同時に新たな課題解決を加速させることができるソリューションを提供することで、製造業の変革を後押ししています。

提案にあたり、マクニカは「体験」を重視するアプローチに注力しています。現場の課題を整理し、それを把握したうえで最適な提案を行い、施策の実施に伴走します。さらに、デジタルツイン技術やAI・IoTを活用したトータルなサポートを提供し、製造プロセスの改善や効率化を図ります。

例えば、(株)東郷製作所における『DSF Cyclone』の導入では、製造工程ごとの最適化を起点に工場全体の最適化が推進されるなど、協業の事例も増えています。

先端技術の進展と併せて
持続的に市場が拡大

国内製造DX市場は、工場のデジタル化に伴い、今後注目されるものづくりと親和性の高いCPSやデジタルツインといった技術の進展を背景に、2030年に向けて高い成長率が予測されています。

製造業市場のカテゴリー別で見ると、自動車市場は、政府による支援と研究開発の強化が後押しして、特にEVの需要増加が市場を牽引する見込みです。半導体設備市場規模は2024年に1,278億7,000万米ドルと推定され、2029年までに1,560億9,000万米ドルに達すると予測されており、予測期間(2024年から2029年)中に4.07%のCAGRで成長します*。

製造現場では、製造プロセスの効率化に向けて、IoTやAIに代表されるデジタル技術の導入がますます進んでいます。当社は引き続き、PLMやMESといったシステムを含めたトータルソリューションの提案を加速させることにより、ハード面のみならずソフト面も含めた製造プロセス全体の効率化に貢献していきます。

* Mordor Intelligence「半導体設備:市場シェア分析、業界動向と統計、成長予測(2024~2029年)」より(2024年2月15日発行)

TOPIC CPSソリューション事例



ヘルスケア

新しい技術により多様な疾患、未病の予防に貢献する

ヘルスケア領域では、多様な疾患や未病の予防に貢献していきます。そのために、医療機器として最先端レベルのバイタルセンサーとヘルスケアアプリを組み合わせ、これまでの技術では予見できない疾患リスクを科学的に評価するソリューションの提供を目指しています。現在、3分野で個別ソリューションの確立と研究用データの獲得に取り組んでいます。

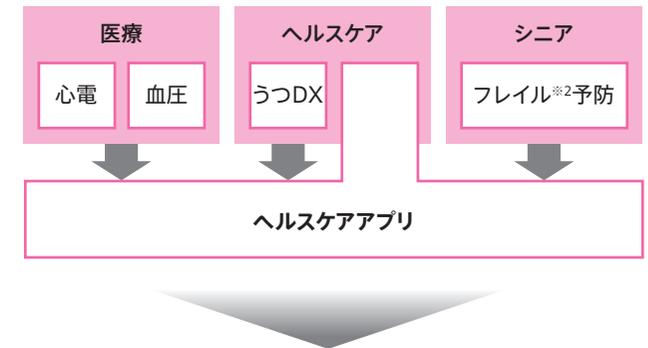
医療分野ではFY2023に高度管理医療機器販売業の認証を取得しました。心疾患・脳血管疾患領域での重篤化予防に着目

し、同年度中にパッチ型心電計の販売を開始しました。FY2024には、ウェアラブルデバイスを活用したカフレス血圧測定サービスを開始する予定です。ヘルスケア分野では、ヘルスケアアプリを国内企業から買い取り、事業化とPHR^{※1}の統合データ基盤の開発に取り組んでいます。加えて、うつ病の早期発見を目指し、広島大学等と共同研究を進めています。さらにシニアの分野では、フレイル^{※2}予防サービスを事業化し拡販活動を進めています。将来的には3つの分野を統合し、就労層からシニア層をカバーするソリューションを目指しています。

※1 Personal Health Record: 個人の健康情報を管理するデジタル記録。

※2 高齢者の体力や機能の低下状態。

3分野で新たなヘルスケアソリューションを創出



これまでの技術では予見できない疾患リスクを科学的に評価するソリューションを提供

多様な疾患、未病の予防に貢献



サーキュラーエコノミー

無駄なく使い、無駄なく貯める。 「地産地消」を実現する エネルギーマネジメントソリューション

マクニカは、先端技術の社会実装による脱炭素社会への貢献に取り組んでいます。カーボンニュートラルの実現に向けては、再エネ、省エネ、リサイクル、CO₂の吸収除去がキーワードとなります。例えば再エネでは、エネルギーを「作る」ペロブスカイト太陽電池、「貯める」家庭用鉛蓄電池システム『soldam』、「使う」エネルギー管理システム『Kisense[®]』を通じて、エネルギーの地産地消を目指しています。また省エネでは、エアコンや冷凍・冷蔵庫の室外機に塗布することで消費電力を大幅削減する遮熱断熱塗料『マクニカット』、リサイクルでは、ゴミを減容減量し資源として再利用する『メルトキング』など、画期的なソリューションを提供。エネルギーマネジメントシステムとの連携により、エネルギーやCO₂排出量の可視化および問題解析、システム制御による効率化に貢献します。



フード・アグリテック

食と農業を未来へつなぐため、 次世代植物工場コンテナを共創サンドボックスに

フード・アグリテック領域では、多様性のある食料生産基盤の強化と農業技術の未来への継承に貢献すべく、2024年3月、新横浜本社に隣接した次世代植物工場コンテナ「Food Agri Tech Incubation Base」を開設しました。

コンテナには、栽培室と共創エリアを併設。NEXTAGE社とわさび栽培モジュールの社会実装に向けた共同開発を行いながら、同施設を共創サンドボックスとして開放しています。半導体事業で培ったセンシングの知見を活かした環境データ収集からAI解析、制御を統合したCPSプラットフォームの開発を進めるため、複数の共創パートナーとともに、水耕栽培環境の最適化や自動化、デジタルレシピ開発などの実証実験を行っています。最先端の環境制御技術をフル活用したワクワクする次世代植物工場の実現を目指します。



IT本部長メッセージ

変革・成長・基盤から成る3つのIT・DX 施策で、企業価値向上・利益拡大への直接貢献を目指す



安藤 啓吾

執行役員
(株)マクニカ
IT本部長

マクニカホールディングスは、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が共同で選定する「DX銘柄2024」に選定されました。



DX銘柄2024
Digital Transformation

マクニカでは、生産性向上による既存事業のさらなる強化と、新事業の積極的創出の双方を目的として、IT・デジタルを活用した施策を企画・推進しています。当社は最先端のテクノロジーや商材を早期に見つけ出し、市場に投入することで事業ポートフォリオの拡大と安定成長を目指しており、その戦略推進の中心にIT・DXが位置づけられています。そのオリジナリティが評価され、2024年5月には、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が共同で選定する「DX銘柄2024」に選定されました。

当社では、中期経営計画やVision2030の実現に貢献するIT・デジタル基盤の確立に向けて、価値創造に資する「変革」施策、収益性向上に資する「成長」施策、変革・成長を下支える「基盤」施策を進めています。

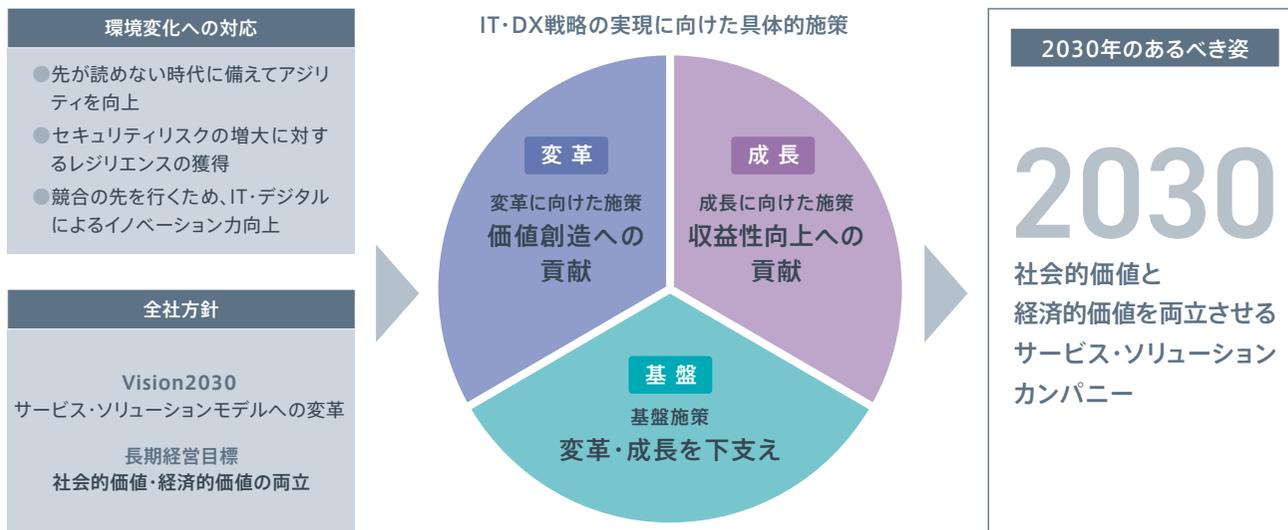
「変革」施策では、新たな価値創造を目指したサービス・ソリューション開発を支援する開発基盤・システムや、これらの活用を促進するための仕組みを提供します。「成長」施策では、基幹システムのグローバル展開やプロセスマイニング等を通じてシステムやデータなどの経営資本の活用を促進し、グローバル

でのさらなる効率化に貢献します。「基盤」施策では、「変革」「成長」施策を活性化させるために必要なIT・デジタル環境、人材、組織体制といった経営資本の強化を目指しています。

FY2023は、グローバルでのIT・デジタル環境の整備に注力しました。基幹システムに関して、国内向けにはシステムの安定化および利用促進、海外向けにはさらなる効率化を目指し展開を開始しました。FY2024中には欧米地域のグループ向けの展開が完了し、FY2025以降はアジアにも展開させる予定です。同時に、グローバルでのガバナンス強化と、フレキシブルな働き方の実現を目指したゼロトラストネットワークの構築も着実に進展しています。

DXの取り組みの輪を広げ、全社レベルでDXを推進するためには、各部門で自ら目的意識を持って変革に取り組むDXコア人材の育成が必要です。特に、IT・DX人材の「変革に対するモチベーション」を引き上げ、高く保つことが重要と考えており、既存の全社向け研修に加え、専門的な育成プログラムの拡充など、FY2024中に具体策を実施する考えです。

[IT・DX戦略全体イメージ]



Vision2030に向けた IT・DX 施策推進ロードマップ

マクニカの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・ソリューションモデルへの変革」を下支えする。

2030年「企業価値向上・利益拡大への直接貢献」を見据え、
変革・成長・基盤の各領域で事業全体におけるIT活用を強化

レジリエンス向上による事業の安定性確保も、アジリティ向上による迅速かつ柔軟な価値創造も、一足飛びに実現することはできません。Vision2030に向けた「変革の3ステップ」と足並みを揃えたIT戦略ステップを策定し、複数の施策を着実に推進しています。

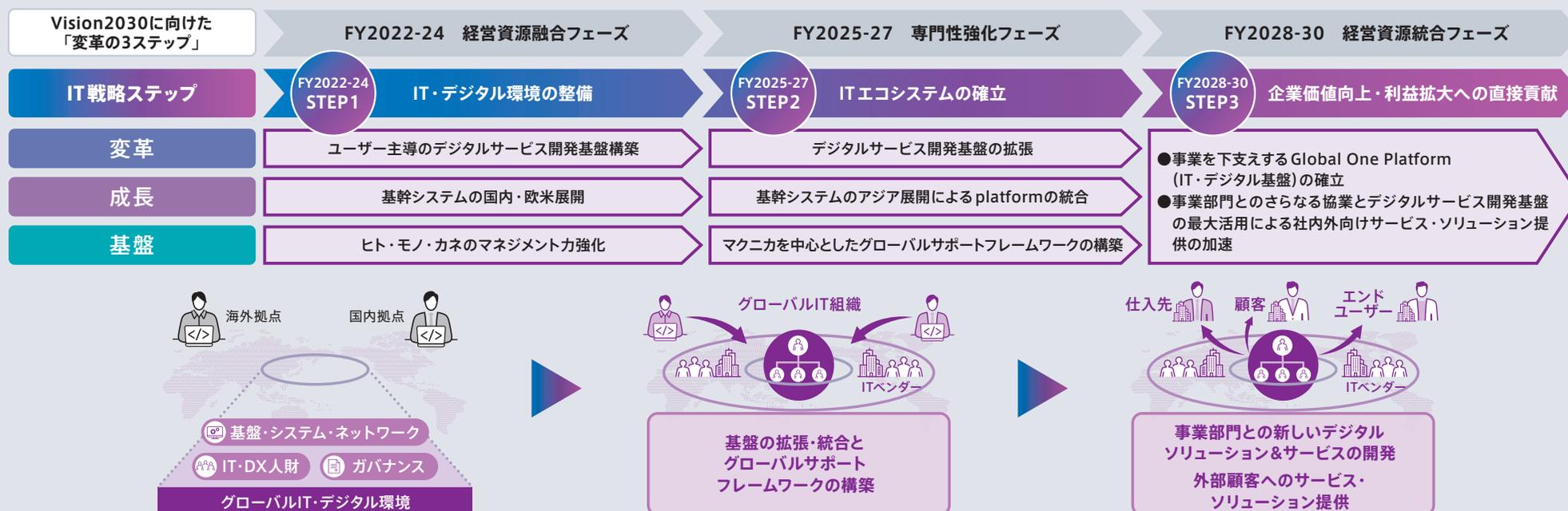
STEP1は、グローバルでのIT・デジタル環境の整備を目標に掲げています。具体的には、基幹システムおよびゼロトラストネットワークの海外展開、データ活用によるさらなる効率化、IT・DX人財の育成やIT投資・コスト管理、リスク対応力強化など、グローバルでIT・デジタルを徹底活用するために必要な準備を進めています。

STEP2では、IT・デジタル環境を一層活用するためのITエコシステムを確立し、ITの企業価値向上への貢献をさらに高めます。

企業価値向上への貢献を高めるためには、グローバルでのビジネス拡大をサポートするIT・デジタル環境の継続的な改善に加えて、IT・デジタル環境の利活用を促進するグローバルなIT組織が必要です。全世界・全環境の利活用を促進するため、グローバルでマクニカグループをサポートする力を持つITベンダー等のパートナーと戦略的に協業し(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します。

STEP3では、IT・デジタル環境整備、ITエコシステムの確立といった生産性向上や業務効率化を目指す戦略からストレッチして、売上や利益への直接的な貢献を目指します。事業部門との協業によるIT・デジタルを活用した業務改善や新サービス開発の促進、開発したサービスやソリューションの顧客への提供など、新たな試みにチャレンジしていきます。

Vision2030に向けたIT・DX 施策推進ロードマップ



主なIT・DX施策

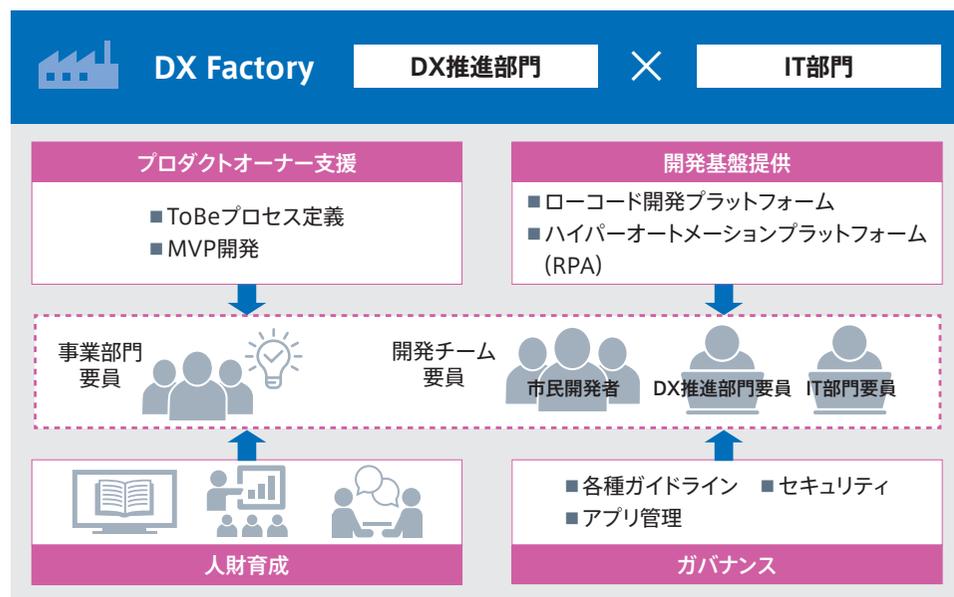
変革 DX Factoryの設立

Vision2030においてサービス・ソリューションカンパニーへのビジネスモデル変革を掲げている一方で、半導体事業の事業規模の急拡大や、既存事業のさらなる生産性向上が目前の課題となっています。こうした状況のなか、通常業務と並行して、事業部門の業務改善や、新サービスのアイデアを具体化することは、非常に難易度が高いと言えるでしょう。

そこでマクニカでは、事業部門とIT部門をつなぎ、イノベーションを加速させ、ビジネスアイデアの実現を促進するための環境・仕組み・機能を備える横断組織「DX Factory」を設立しました。DX Factoryは、DXコンサルティングや新サービス開発に関する知見を持つDX推進部門要員と、ITに関する知見を持つIT部門要員を中心としたメンバーで構成され、社内外にある開発プラットフォームやツール、クラウドサービスを活用して、各事業部門の業務改善や新サービスの立ち上げをサポートします。

DX推進部門、IT部門がそれぞれの知見を持ち寄り、事業部門の業務改善や新サービス立ち上げに伴走するだけでなく、人財面や開発プロセス等に関する支援機能も提供することで、既存事業の生産性向上とCPSソリューション事業の成長への直接的な貢献の両立を図っていきます。

DX Factoryによる業務支援



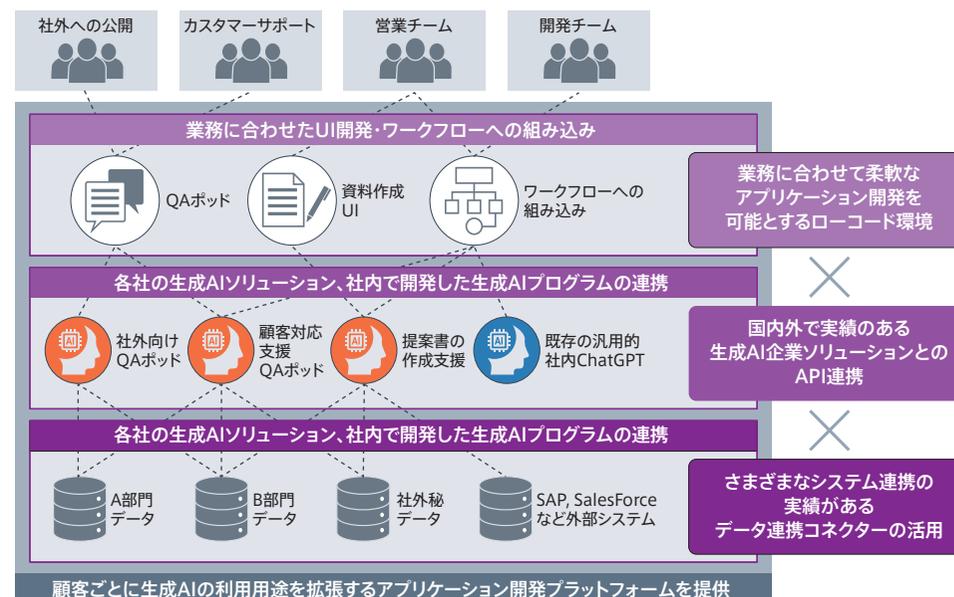
成長 生成AIの利活用促進

マクニカでは、まだ世界的にAIが研究途上であった2017年頃から社内データサイエンティストチームを組成し、お客さまの事業課題を解決するためのAI開発に取り組んできました。2019年には、先進的な研究・調査を専門に担う全社横断組織「AI Research & Innovation Hub」を設立し、より高度な知見を持って、現場の課題解決に最適なAI技術を提案する活動を継続しています。

業務における生成AIの活用が進むなか、2023年には生成AIの活用にて特化した「生成AIワーキンググループ」を組成し、新たなテクノロジーの理解・浸透と、生産性向上や新たな価値創出に向けた生成AIの活用を実践しています。その成果として、セキュリティ上も安全に利用できる『博士ちゃん』、社内データの活用によるさらなる業務効率化を目指した『Knowledge ADD VNTR. (ナレッジアドベンチャー)』などの社内向け生成AIサービスに加え、業務用途に合わせた柔軟な拡張が可能な生成AI活用プラットフォームを社外向けにリリースしています。

今後は用途に応じた生成AIサービスのリリースと並行して、社内のすべてのAI関連環境をひとつの共通基盤に統一し、社内のユーザーだけでなく社外の顧客向けにもサービスを展開することを目指していきます。

生成AI活用プラットフォーム



主なIT・DX施策

成長 プロセスマイニング導入

「プロセスマイニング」とは、システムに蓄積されたイベントログ（時系列データ）をもとに業務プロセスを可視化・モニタリングし、改善する分析手法であり、容易に業務上のボトルネック等の改善ポイントを特定し、有用な施策を導出することで、より一層の効率化を狙う施策です。

IT戦略ステップのSTEP1「IT・デジタル環境の整備」において、システム統合により一定の業務効率化を達成しましたが、さらなる業務効率化に向けてプロセスマイニングを導入し、すでに蓄積されたイベントログをもとに主観を排した分析を実施しています。

FY2023は、半導体事業の商談管理領域と受注管理領域でパイロットプロジェクトを実施しました。これまで仕入先や顧客ごとに異なる業務プロセスを1件1件確認することは現実的ではありませんでしたが、イベントログを用いて機械的に分析を行った結果、非効率な価格変更プロセスや受注プロセスといった複数の課題を改善することで、約1.5億円のコスト削減効果が見込めることがわかりました。

今後は商談管理領域と受注管理領域における課題の改善を図りながら、購買管理や倉庫管理領域といった他領域にもプロセスマイニングを展開することで、業務プロセスの可視化・モニタリング・施策導出による一層の業務効率化を図り、事業の競争力向上につなげていきます。

プロセスマイニング導入



変革

成長

ユーザー主導のハイパーオートメーション導入

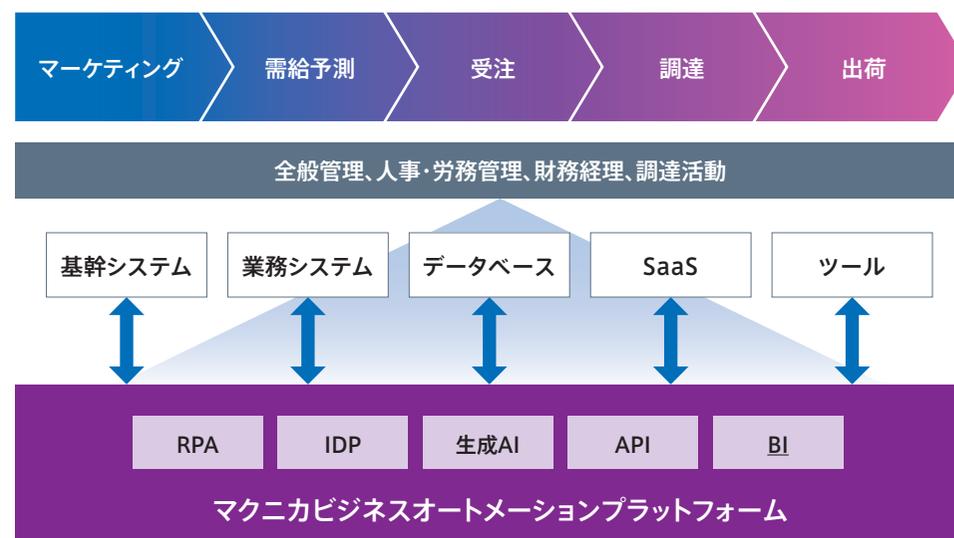
今後、環境変化やビジネス規模の拡大に的確に対応するためには、組織内の膨大かつ複雑なビジネスプロセス全体を自動化し、グループ全体での効率化を実現する必要があります。ビジネスプロセス全体の自動化に向けて、マクニカでは従来のRPAに加えて、IDP*や生成AIなどを連携して活用するために「マクニカビジネスオートメーションプラットフォーム」の構築を推進しています。

マクニカビジネスオートメーションプラットフォームは、IDPや生成AIといった機能を同一基盤上で実行可能であるうえ、共通部品の整備や市民開発ツールも提供します。それにより、システム開発未経験の業務ユーザーも容易に開発可能となり、市民開発のハードルを大きく下げることにも貢献します。

マクニカビジネスオートメーションプラットフォームの構築・浸透により、個人レベルの業務や定型化されていない業務など、これまでのRPAでは自動化が困難であった業務も自動化できるようになります。FY2024には13,400時間、FY2025には26,000時間分の業務が削減できる見込みです。

* AIを活用した高度な文書処理技術。画像データのテキスト部分を認識し、文字データに変換する技術と最新のAI技術を組み合わせることで、機械学習による文字認識率の向上や、読取位置・項目の自動抽出によるフォーマットレスが実現します。

マクニカビジネスオートメーションプラットフォームによる、ビジネスプロセス全体の自動化



主なIT・DX施策

基盤 グローバルでのセキュリティ強化

近年ITシステムへの攻撃が多様化するとともにその変化も激しくなっており、早急なセキュリティ確保が求められています。これまで拠点や事業領域ごとに実施してきた情報セキュリティ対策を全拠点・領域横断で実施することで、マクニカグループとしてのセキュリティレベル向上を図っています。

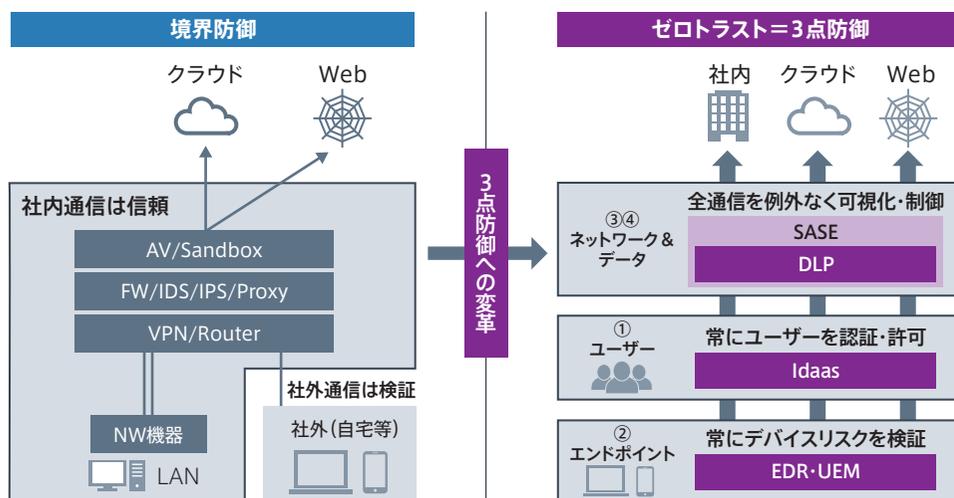
2023年は、主に海外拠点におけるセキュリティアセスメントの推進、グループ全体へのゼロトラストネットワーク導入の2つの取り組みに着手しました。

海外拠点におけるセキュリティアセスメントでは、ISO27001、NIST サイバーセキュリティフレームワーク(CSF)^{*}に基づくセキュリティ調査と対策を徹底することで、拠点ごとのセキュリティレベルの確認、対策を行うべき領域の明確化、対策の実施に取り組んでいます。引き続き、定期的なチェック・対策のサイクルを実行することで、継続的なセキュリティレベル向上を目指します。

ゼロトラストネットワークは、外部からの通信を決して信頼せず厳格に検証し、アクセス許可を最小限に抑える仕組みを指します。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・認証管理の高度化を目指して、まずは国内での導入を進めています。FY2024には、グローバルすべての拠点を含むセキュアでシームレスなネットワーク構築を完了し、セキュリティリスクの大幅な軽減が実現できる見込みです。

※ 米国国立標準技術研究所 (National Institute of Standards and Technology, NIST) が2014年に定めた、サイバーセキュリティ対策のフレームワーク。

ゼロトラストの概念



Column

「One Global IT」へ

グローバルでの事業拡大を支えるためには、国内外ITメンバーの連携が欠かせません。ただ、地域により、文化や慣習、仕事の進め方が異なるのは当たり前。まずはお互いをよく知る事が肝要です。そこでIT本部では、定期的にグローバルIT会議を開催し、本社からIT戦略や重点方針・主な施策を説明するとともに、海外拠点からも現地での取り組みを共有してもらい、ざっくばらんに議論する場を設けています。ここ数年はコロナ禍もありオンライン会議が中心でしたが、2024年は主要ITメンバーが日本に集結し、活気ある議論を行いました。今後もますます緊密なコミュニケーションを行い、グローバル一体となってマクニカグループのIT・DX戦略を推進します。

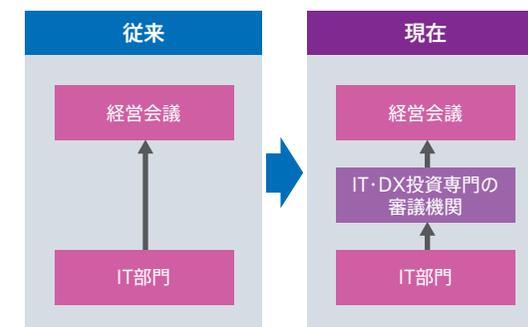


基盤 IT投資・コスト管理高度化

マクニカでは、さらなる事業変革に向けてIT・DX投資額が年々増加しています。IT・DX投資額の拡大に伴い取り組みの幅が広がる一方で、投資判断や投資成果に対する評価を明確化したうえで、会社として投資の意思決定を行うことが重要です。正しい意思決定を迅速に行うため、投資の分析・プランニングや意思決定を早期化するSaaSソリューションを導入し、高度な予算管理プラットフォームを整備しました。加えて、IT・DX投資前の評価基準・体制の整備にも注力しています。IT・DX投資は目的によって期待する成果が異なるため、投資目的ごとの分類および分類ごとの評価基準を設定しています。また投資の有効性を経営企画や財務、法務の観点から、事業リスク、財務リスク、法務リスクの有無など多面的に検証するため、社内識者によるIT・DX投資専門の審議機関を設置しています。

IT・DX投資を実施する前の評価基準と体制を整備したことで、効率よく的確なIT・DX関連の投資判断・配分を実現しています。

IT・DX投資専門審議機関の位置づけと審議フロー



チャレンジの先にある、未来の扉を開くために

マクニカのコアバリュー「T.E.A.M.S.」は、マクニカが大事にしている独自の価値観です。独自であるがゆえに、他社にはない強みとして競争力の源泉となります。社員全員がコアバリューに基づきベクトルをひとつにすることで、質の高いチームワークが実現し、未来を切り拓くエネルギーと勢いを生み出します。

CORE VALUES

T

TRUST

信頼関係に裏打ちされた
エンパワーメント

若い社員であってもどんどん仕事を任せる。仕事を任せると決めたら主体的に計画・実行・判断ができる権限も委譲する。経験や年齢も大切ですが、マクニカでは信頼を重視します。信頼され仕事を任せられると、自律的に問題を発見し、深く考え、判断し、自分の力で達成への途を切り拓き、このサイクルが社員の成長を促します。上司は仕事を任せただけには、できると信じサポートに徹します。

E

EXCITEMENT

明るく楽しく元気よく。
コミュニケーションと
ポジティブマインドが
理想的な働く環境を創る

ピンチをチャンス・成長の機会と捉え前向きに取り組むポジティブマインドを持つこと。自分の意見を、地位や立場に関係なく積極的に発言する。マクニカではオープンなコミュニケーションを重視します。これらはすべて挨拶から始まります。挨拶が行き交うことで、職場に快活なエネルギーが吹き込まれます。

A

AGGRESSIVENESS

高い志と熱い想い。
最後まであきらめない
パッションを持つ

設定した目標や計画は、どんな困難が起きても、最後まで諦めない。問題を徹底的に分析し、成功のシナリオを考え抜く。環境は刻々と変化し、予測どおりに進みません。ですが、私たちは高い志を持ち、執念を持って行動することで目標を達成します。

M

MOVE

時代の変化を先取りし、
自らを変革し続ける

既成概念や先入観にとらわれず、時に大胆に変化の波を起こす。現状に決して満足せず、スクラップ&ビルドを繰り返す。私たちの根底に流れるのは、創業時から息づく、ダイナミズムとスピード感に満ちあふれたベンチャースピリットです。柔軟かつ迅速に自ら行動を起こします。

S

STRETCH

常に高い目標を設定し
挑戦する

挑戦心を持ち、まずTry。成功すれば自信になり、失敗しても貴重な体験を得る。難易度の高い仕事に挑戦し、達成するサイクルは私たち社員の能力を最大限に発揮させ、成長につながります。もちろん挑戦には失敗はつきものです。私たちは失敗を恐れず挑戦します。失敗は知恵となり、優れたプロフェッショナルへと成長するための大切な糧となります。

強い個を育むための 組織・文化・仕組みを強化

マクニカが50年以上にわたり成長し続け、社会を先駆けられたのは、コアバリュー「T.E.A.M.S.」の精神を社員全員が共有しているからです。

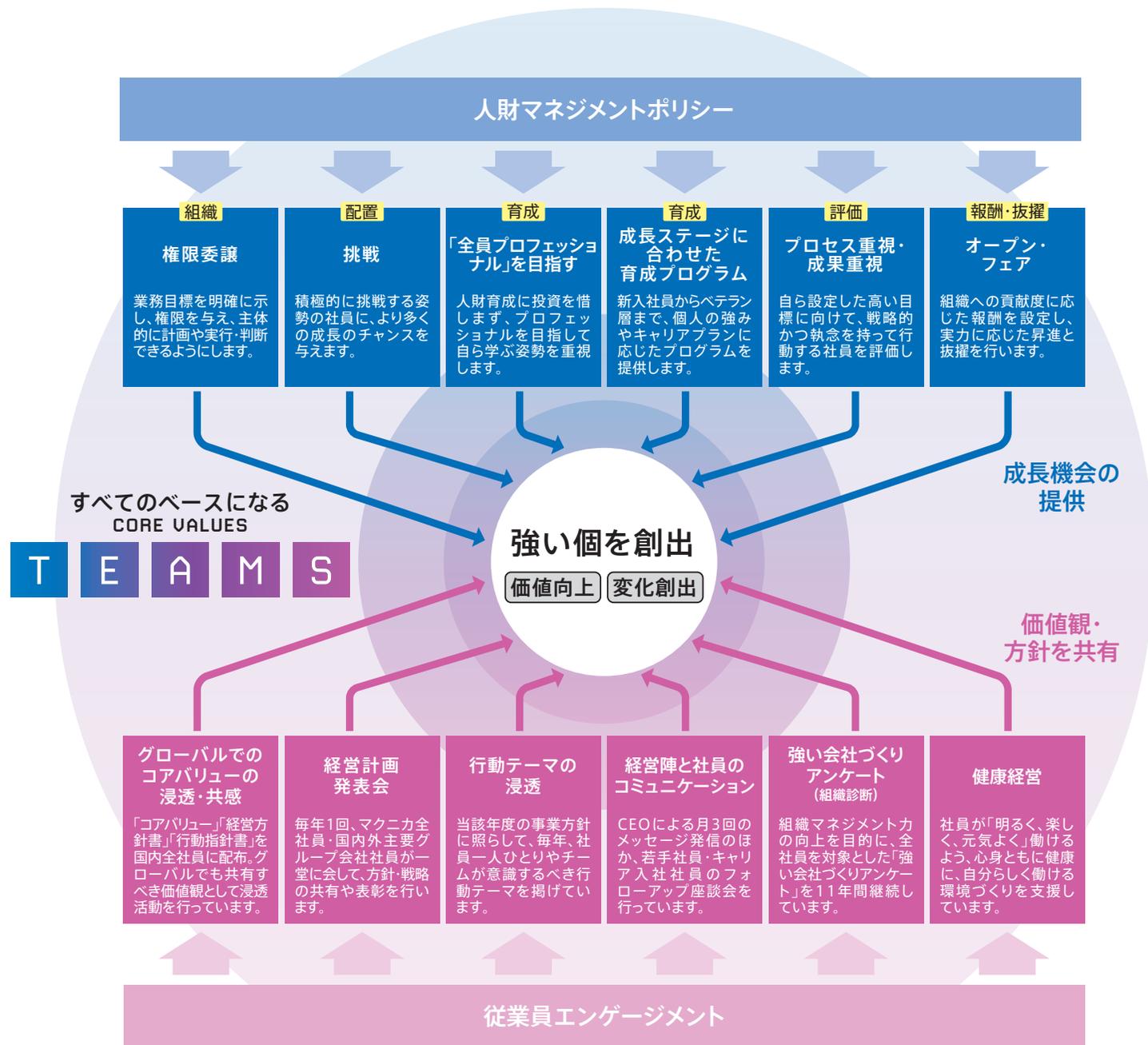
コアバリューの精神に基づき、権限委譲をベースとした組織づくり、挑戦を促す配置、「全員プロフェッショナル」を目指す育成、プロセス重視・成果重視主義の評価、オープン・フェアな考えでの報酬や抜擢人事を実践することで、真に競争力の高い人財を育てられる人財マネジメントを実施しています。

また、従業員エンゲージメントを高めるため、コアバリューの共有・浸透により価値観を分かち合い、「経営計画発表会」により全社員に会社の方針・戦略を共有し、毎年度行動テーマを設定しグローバル全社員のベクトルを合わせています。さらに、経営陣が一人ひとりの社員を信頼して受け入れ、自ら社員と向き合い、コミュニケーションを高めるためのさまざまな施策を実践しています。

コアバリューの精神に基づいたこれらの人財マネジメントと従業員エンゲージメントの両立によって、働きがいを感じながら業績向上に貢献する「強い個」を創出し続けています。

この土壌のもと、2024年4月より新人事制度の運用を開始しました。パーパスの実現を目指し「ケイパビリティの強化」「変革」の推進をコンセプトとしています。新たに職務ミッション型のコース体系を設計し、アウトプット・業務の価値(質)を高める「価値向上職」と、業績・市場・ブランド・顧客の市場価値などへの変化を生み出す「変化創出職」の2コースを設けました。

❖ P. 72 - 人事制度の刷新

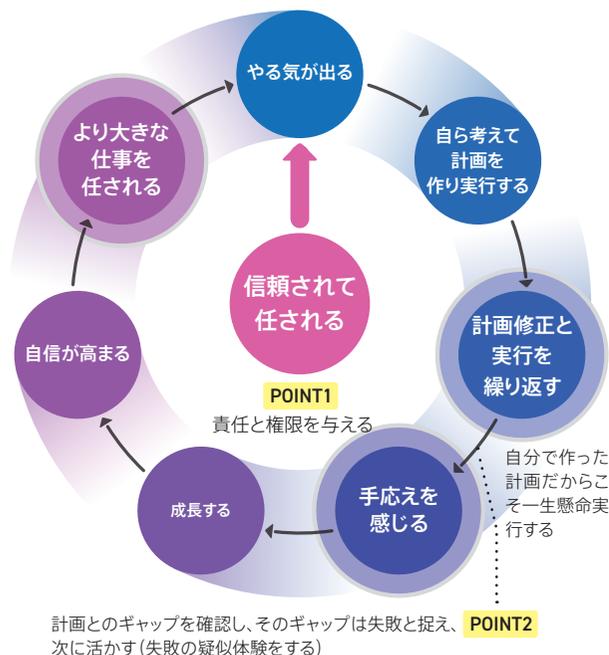


Trust & Empowermentの「手応えサイクル」による成長

マクニカには「トラスト&エンパワメント(信頼と抜擢)」という考えに基づき、権限を委譲することで、社員一人ひとりが主体的に計画、実行、判断をするという文化があります。経験や年齢、性別や国籍に関係なく、社員を信頼してどんどん仕事を任せられることで、個と組織のスピーディーな成長を促しています。

上司に信頼されて任せられた社員は、自ら計画を立て実行し、成功もしくは失敗の経験を積み重ねることで成長していきます。そして自信を高め、より大きな仕事へ挑戦していきます。この「手応え」を重視した人財登用・育成のサイクルが、当社の企業文化と持続的な競争力を確保する組織運営の起点となっています。

「手応えサイクル」は、個と組織の圧倒的な成長スピードを生み出します。特に将来の成長余力のある若手社員にとっては、早期から現場での経験値を積み成果が還元される「オープン・フェア」な仕組みであり、結果的に「1年で他社の3倍成長した実感」を得ることで、自律的なキャリアプランニングにもつながっています。



チャレンジ精神を支えるプロセス評価

評価制度は、最終的な状態である結果よりもプロセスを重視しています。もちろん目標を実現したかという成果は重要ですが、たとえ成果が出なくても、チャレンジした事実やプロセスを非常に大切にしています。成果を出すために、自ら戦略・戦術を考え抜いて実践し、精一杯挑戦したという事実、そのプロセスの質の高さをしっかりと評価しようという考え方です。

その背景には、当社の扱っている商材やビジネスが著しく変化し続けているという状況があります。例えば半導体事業では、商談を開始し実際に売上が立つまでに、早くも2年ほどかかります。将来伸びるであろう産業に種を蒔き、投資したとしても、成果が出るのは5年後、10年後ということも十分にあり得ます。その時、担当者は異動しているかもしれないし、外部環境やビジネスモデルの変化により、当初の計画や戦略・戦術を見直す必要があるかもしれません。こうした事業環境下では、結果のみを参照するとチャレンジを支えるためのフェアな評価ができなくなってしまいます。

プロセス評価項目(大項目)

P	① OSTを明確にしていたか
	② 挑戦心を持って取り組んでいたか
	③ 成果につながる行動に時間を使っていたか
	④ 総活動量を増やしていたか
D	⑤ アクションの目的を明確にしていたか
	⑥ 他者との連携をとっていたか
	⑦ PDCを速く短いサイクルで回っていたか
C	⑧ 結果を正しく捉えていたか
	⑨ 問題の本質を掴んでいたか
	⑩ 計画の見直しを行っていたか

P: Plan
O: Objective
S: Strategy
T: Tactics
D: Do
C: Check

そこで、変化にポジティブに向き合う姿勢や、マクニカの中長期的な成長への貢献を評価に反映するため、成果に向けて「どのように取り組んだか」にフォーカスする評価体系を採用しています。

担当者の評価ウェイトは「プロセス8割・成果2割」、管理職は「プロセス1割・成果9割」としています。これにより、担当者は積極的に挑戦し、管理職は日頃から部下のプロセスの質の高さをしっかり見て評価することで、部下のチャレンジを支えます。

Topic

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024

「マネジメントの変革部門」で最優秀賞(大企業の部)を受賞

マクニカは、第2回「キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024」において、マネジメント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、2回連続の表彰となります。

■受賞理由(審査員講評)

パーパスの制定に至る全員参加のプロセスや「手応えサイクル」などの考え方、メンバーのプロセスやチャレンジを評価するユニークなマネジメントといった独自性に加え、チャレンジしやすい組織風土づくりの徹底、その文化が自然と浸透していることに審査員の共感が集まりました。このほか、社員向けにCEOメッセージを月3回以上発信する活動を継続している点や、一般的なオンボーディングを越えて、新入社員による大規模な先輩社員インタビューが行われていること、それが先輩社員自身のキャリアを考える機会を作っている点を高く評価しました。今後は人的資本経営のモデル企業としてのさらなる社会的インパクトにも期待しています。



人事本部長メッセージ

パーパスに則り、ダイナミック
ケイパビリティを進展させ
Vision2030の実現に向けて
人的資本を最大化する



堀田 一郎

(株)マクニカ
人事本部長

マクニカの強みは、「すべては人に始まり、人に終わる」という創業者の考えを脈々と受け継ぎ、人は財産(人財)という考えのもとで、社員が明るく楽しく元気に働くことを常に意識し、実践してきていることです。創業以来、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に支えられた組織文化を根底に、採用活動や人財登用・育成に注力し続けており、日本のみならず、世界の各地域をビジネスの主戦場とするなかで、真の意味でのダイバーシティと企業の持続的な成長を実現してきました。

Vision2030の実現に向けて、今まで以上に積極的に採用活動に取り組み、社内の人財流動性を高め、そしてグローバルでの連携を強化しながら、多様な人財の力を結集させ、人的資本を最大化していきます。

特に採用に関しては、多様なバックグラウンドを持つ人財の採用を強化しています。当社の特徴は、国籍や性別を問わない採用はもちろん、新卒採用とキャリア採用の比率を50:50程度とするポリシーを創業当初から継続していること。若手社員の継続的・安定的採用と育成のPDCAアクションを定着させつつ、さらにキャリア採用を通じて、絶えず外部の視点や新しい文化を加え

ることによって、自ら多様な価値観を吸収し、学び、教え合う風土の醸成と、人財の層の拡大につなげています。

また人財登用に関しては、「フェア」「実力重視主義」の発想のもと、年齢・性別・国籍・学歴・社歴に関係なく実力ある人財の登用を促し、社員の能力・実績に応じた処遇を行うことを徹底しています。また、「抜擢人事」「エンパワーメント」の考えに基づき、成長余力のある若手の抜擢や権限委譲を進め、成長加速を促しています。

さらには、今後、社員自らが策定に参画したパーパスの具現化に向け、グローバルの舞台で「変化の先頭に立ち」「未来を描き“今”を創り」続けるために、事業規模や事業領域のさらなる拡大をリードする「ダイナミックケイパビリティ」を備えた人財を育成していきます。この点、2024年4月からスタートした新人事制度 P.72 は、パーパスの実現を目指して「ケイパビリティの強化」「変革」の加速をコンセプトとしており、制度面からもこのような人財の育成を支えています。引き続き、社長や人事管理職との毎月の定例会などを通じて、経営と人事が密に連携しながら、機動的な人財マネジメントを行い、個と組織の成長を加速させていきます。

STRENGTH

1

部門・世代を越えた自発的な イノベーションを加速させる環境

キャリア形成の前半期から部門横断的な研修受講を重ねることで“横のつながり”が生まれます。事業面でも強みやノウハウを持ち寄れるヒューマンネットワークが構築され、事業分野をまたぐ自発的なイノベーションが生まれています。

マクニカの組織と 文化の強み

全社横断的・常態的なサクセッションプラン 「10年後の経営チームを作る」

人財育成で見据えているのは「10年後の経営チーム」。若手時代から互いの資質を発見し合い、切磋琢磨して成長する環境を作ることが、多様なスキル・属性を持つ強い経営チームの育成に直結すると考えています。

STRENGTH

2

人財育成

早期成長を後押しする人財育成プログラム

一人ひとりが自身のキャリアステージに応じた研修プログラムを受講できるよう、階層別と選抜型を組み合わせた研修体系を構築しています。例えばキャリア形成の前半期は、自律的・主体的に成長していく力を養うことが重要です。研修ではP(OST)DCサイクルを回すうえで必要なスキルや資質を中心にレクチャーします。さらにキャリアを進めるなかで、専門性を磨きプロフェッショナルを目指す一方で、将来的にマネジメントを担う準備・心構えを作ることが期待されます。研修ではマネジメントの基本的な役割や必要な知識について説明し、自身の啓発課題を明確にします。そして管理職に昇格すると、階層別研修に加えて選抜型研修を受講するチャンスがあります。選抜型研修では将来の経営幹部候補として、経営チームの一員になるための視座・視野を培うプログラムを提供しています。

いずれも、次のステージに上がる前から、早いタイミングで将来求められる役割・資質・スキルを伝えています。それにより、中長期的な視点で自身のキャリアを捉えること、仕事を通じた成長機会を積極的に活用する意欲が高まることを期待しています。さらに当社オリジナルのビジネスケースを用いたプログラム、新卒技術職を対象とした当社オリジナルの技術職養成研修など、当社ならではの研修が多数あることも強みです。

また、階層別研修に、「社内トレーナー」が参加することについても、当社の特徴のひとつです。社内トレーナーは選抜型研修を終えた社員のなかから人事部が毎年選出しています。管理職として優れた業績や、組織マネジメントを実践している社員を中心に選出しており、研修内で実施する演習やその後の懇親会を共にすることで、管理職のスキルや資質を肌で感じてもらうと同時に、研修内でのアドバイスを通じて、当社の価値観や判断基準についても後輩社員に伝承することを期待しています。

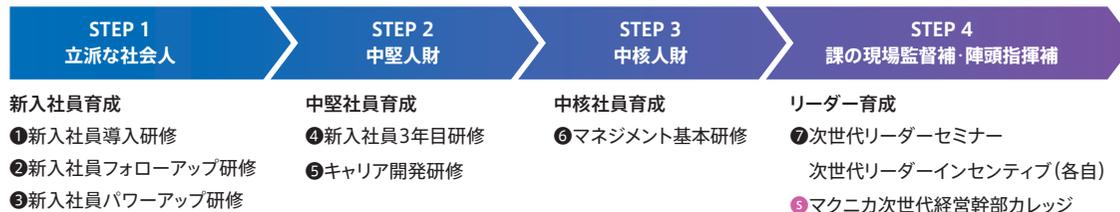
ほかにも、新卒・中途問わず正社員として入社した社員全員に経営層との座談会・懇親会を実施しています。経営を身近に感じてもらうとともに、社員一人ひとりが「主役」であることを感じてもらいます。

また、ほぼすべての研修は、社内のさまざまな部門の社員が横断的に参加する形態としています。横のつながりを作り、社内ネットワークから生まれるシナジーやイノベーションを醸成しています。

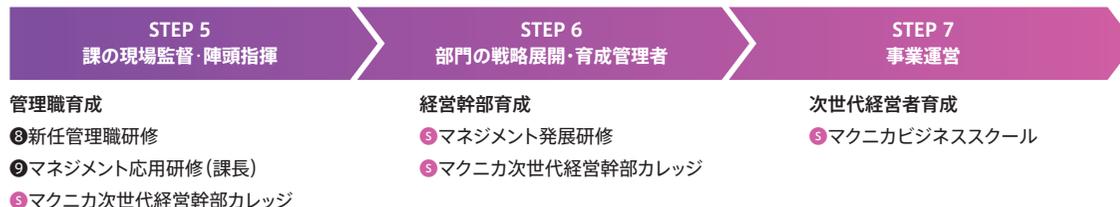
MAC UNIVERSITY

～マクニカ型キャリアデザインとサポートプログラム～

■キャリア形成の前半期



■キャリア形成の後半期



⑤～⑨:MAC University(社内トレーナー制) ⑩:選抜メンバー型

Column

「インタビューツアー」で自身のキャリア像を描く

インタビューツアーは、「将来の自分像を見つける」というテーマで、新人から先輩社員に社内面談のアポイントを自由に打診できる2か月間限定のイベント。FY2023は1,800件を超えるインタビュー面談を実施。誰にでもアポイントを打診してよいため、会長や社長、副社長など、経営層との面談も積極的に実施されています。教育の観点から、「アポイントの取り方」「面談中の話し方・態度」などの採点を先輩社員に依頼し、面談後に本人へ上司経由でフィードバックしており、会社全体で育成に取り組む姿勢を体現しています。このような取り組みも上下関係なくフラットに、互いにリスペクトを持つ企業風土の醸成につながっています。



強い会社づくりと従業員エンゲージメント

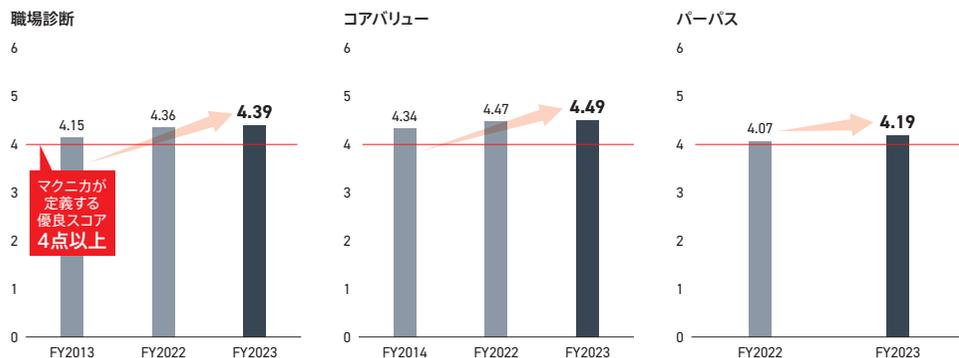
継続的な組織診断で変革を加速させる

組織変革、組織マネジメント力の向上を目的に、全従業員を対象とした「強い会社づくりアンケート」を11年間継続して実施しています。アンケート結果は、組織責任者である社長、副社長、主要部門すべての責任者に対して、外部のコンサルタントと人事本部長から個別にフィードバックしています。「データに基づいて、責任者自身が組織の現状を診断する」という考え方を徹底しており、責任者が日々の組織活動を通して観察した社員の活動状況に基づいて結果を想定したうえで、フィードバックと照らし合わせ、組織責任者が認識している組織の姿とのギャップを把握し、自組織のマネジメント課題を熟考します。自部門の課題については、後日、対策案とともに社長、副社長、人事本部長へ報告します。そして翌年以降、対策の効果を検証することで、組織マネジメント力向上のループを回し続けています。

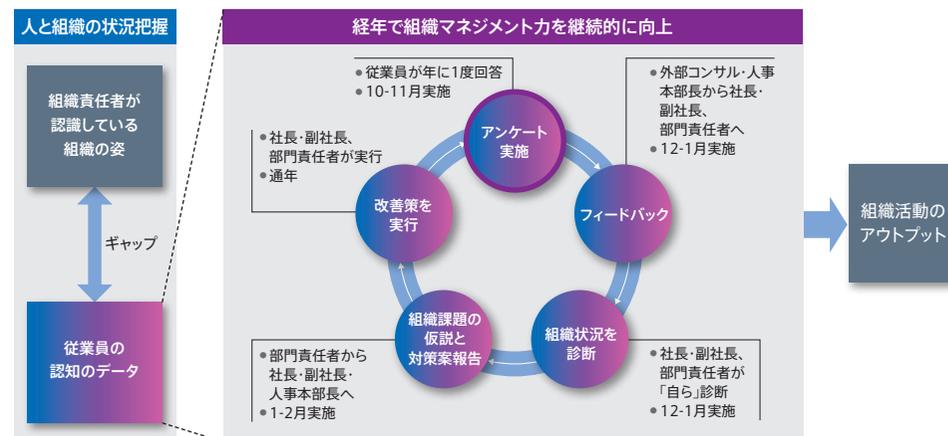
従業員エンゲージメントスコア

FY2023の「職場診断」「コアバリュー」「パーパス」のスコアは、計測初年度（職場診断：FY2013、コアバリュー：FY2014、パーパス：FY2022）に比べて着実に向上し、過去最高となりました。いずれも、マクニカにて優良スコアと定義している4点を超えています。

	職場診断	コアバリュー	パーパス
診断項目	<ul style="list-style-type: none"> ●部門使命・目標 ●仕事・業務の設計 ●人財育成 ●職務遂行知識・スキル ●動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ●意欲 ●リーダーシップ ●職場規範・コミュニケーション ●業績・成果 	<ul style="list-style-type: none"> ●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)
	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の言葉で説明 ●チームで対話 ●変化の先頭を意識 ●経営陣の体現 	<ul style="list-style-type: none"> ●上司の体現 ●仕事を創出 ●誇り 	



「強い会社づくりアンケート」を通じた組織マネジメント力向上のループ



Column

エンゲージドな社員と統合報告書

従業員エンゲージメントとは、社員が会社の方向性に共感し、自発的に「会社に貢献したい」という意欲です。では、「エンゲージドな（従業員エンゲージメントが高い）」社員の行動とはどのようなものでしょうか。2023年9月末、マクニカが初めて統合報告書を公表したことをきっかけに、営業統括本部のメンバーは、課の下期重点施策のひとつとして、統合報告書の読み合わせを企画しました。目的は「ビジネスの発展に向けて、自分たちには何ができるのか？」をそれぞれが考えること。営業担当として、会社のビジョンや大きく広く拡大した事業の活動が「自分ごと」として語れるか。いち社員として、企業価値を高めるための戦略や課題を理解し「自分ごと」として捉えられるか。統合報告書を通してどのように貢献できるかを自ら考えることは、今までの営業の枠を越える活動となりました。この活動の締めくくりとして、お互いに発表し合う場を設け、さらに営業統括本部での部門会議でも共有しています。会社の方向性に社員が呼応して活動し、結果をフィードバックする。こうした個と組織の双方向のコミュニケーションにより、会社の活動はより「統合」されたものになり、ボトムアップでの経営参画意識も高まっています。

営業統括本部 東日本営業統括部
第2営業部第1課メンバー（当時）



人事制度の刷新

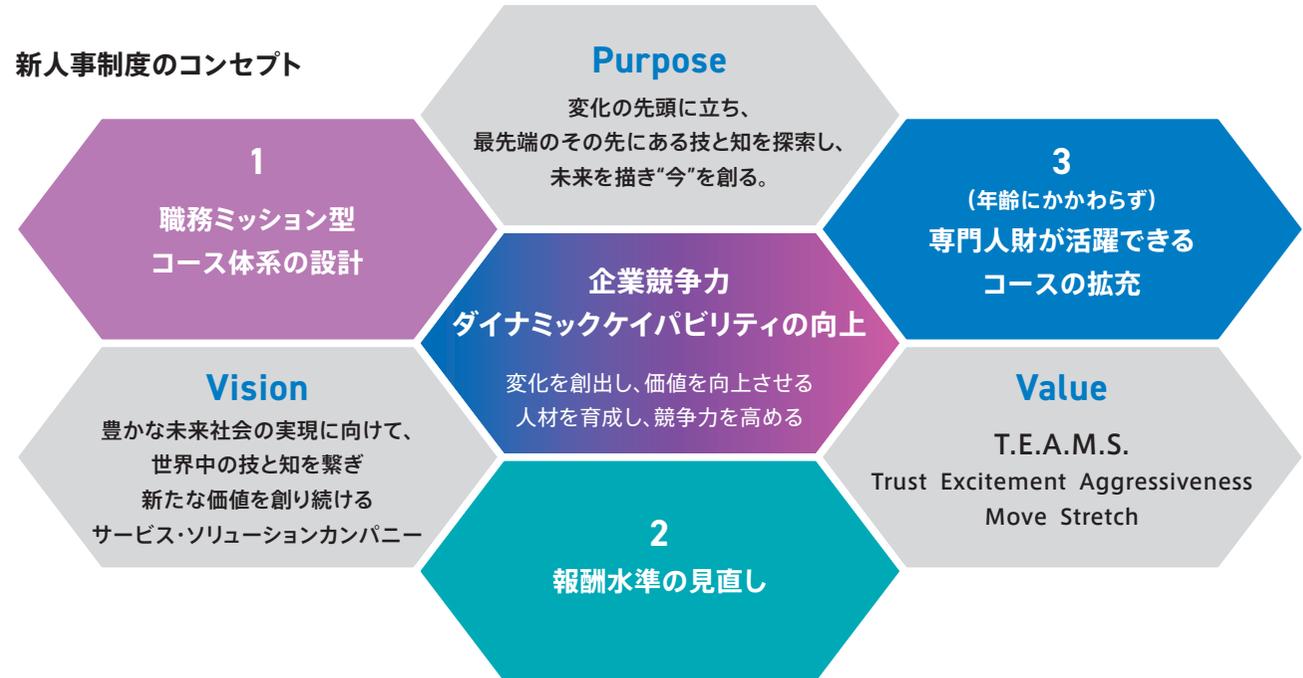
変化を創出し、価値を向上させる 個と組織を後押しすることで 企業競争力を高める

マクニカの強みは「人」です。人の成長こそがマクニカの成長の原動力であり、人財価値の最大化が業績向上を加速させます。したがって処遇制度・評価制度をはじめとした人事制度の拡充・見直しは、常に重要戦略課題として取り組み続けてきました。

創業当時から変わらぬ人事制度のコンセプトは「オープン・フェア・シンプル」。その目的は、「業績が上がれば、社員は役割・パフォーマンスに見合った処遇を得て、さらなる活躍の機会を作る」という発想のもと、業績と処遇の好循環を構築する「業績向上」、加えて「社員の幸福の実現」「優れた企業文化の醸成」の3点です。この基本原則に沿って、環境変化やビジョンの見直しに応じて常に進化させ続けてきました。

FY2024からスタートした新人事制度は、パーパスの実現を目指して「ケイパビリティの強化」「変革」の加速をコンセプトとしています。これまでは課題・戦略思考、成果につながる行動に重きを置いてきましたが、パーパスの実現には、それらに加えて変化対応能力が不可欠となります。「変化を先取り」「変化に対応」「変化を創り出す」ことができる人材の育成を促すとともに、専門能力を持った人材が活躍できるように、年俸制によるエキスパートコースを拡充しました。さらに「社員の幸福」を高める重要なテーマである「高い還元性」を強化するため、給与レンジの大幅見直しも実施しています。

新人事制度のコンセプト



<p>1 職務ミッション型 コース体系の設計</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■職務として求める成果・能力・資質に合わせたコース設計 一般職・総合職制(人属性:能力や適性、業務負荷で区分)を廃止する 職務の質(ミッション)を基準としたコース体系に変更する ■職務の質(ミッション)を定義 Qコース:「価値向上職」 アウトプット・業務の価値(質)・顧客満足度などを高める(Quality・Speed・Service・Support) Rコース:「変化創出職」 業績・市場・ブランド・顧客の市場価値などへの変化を生み出す(Revolution・Creative・Goal-oriented・Outcome)
<p>2 報酬水準の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■社員への能力期待値のアップ 「変化創出」「価値向上」をミッションとし、能力/アウトプットの期待レベルが上がる その要件に応じた報酬水準とする ■市場環境の変化に合わせた、競争力のある報酬体系の構築 優秀な人財の採用競争力を強化する
<p>3 専門人財が活躍 できるコースの拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■年俸制の拡充 マネジメントコース、エキスパートコース、プロフェッショナルコースとする ■「役職定年」制度の見直し 「役職定年」の概念をなくし、管理職は55歳で年俸制に移行する制度とする

人事制度の刷新

1 職務ミッション型コース体系の設計

新コース体系もパーパスを軸にして設計しています。これまで、一般職・総合職・専門職から成るコース体系としていましたが、これを撤廃し、職務ミッションをベースとするコース体系を設計しました。社員全員がパーパスを意識し、自ら主体的に仕事に「変化」を生み出すことを目的として3コースに再編したものです。

新たに設定した3コースは、「自らの仕事の品質、プロセスやアウトプットに変化を起し、仕事の価値を向上させる」ことが職務ミッションの「価値向上職コース」(Qualityの頭文字からQコース)、「外(市場や顧客)に対し働きかけ、変化を創り出す」ことがミッションの「変化創出職コース」(Revolutionの頭文字からRコース)、「自らの専門性を持って変化を創り業績貢献する」ことがミッションの「専門職コース」(Expertの頭文字からExコース)です。各コースのミッションを明確に定義することで、担当職務のアウトプットの方向性・KPIが明確になるうえ、自律的な成長とキャリアアップも導きます。また、自らの適性に応じた職務(コース)選択を可能としており、適材適所の推進や、全社員のさらなる活躍も期待されます。この3コースに加えて年俸制も拡充し、社員一人ひとりが長期的な視点で未来を描けるよう工夫しています。

旧区分	新区分	分類詳細	ミッション(KPI)
総合職 一般職	Q コース	価値向上職 アウトプット・業務の価値(質)・顧客満足度などを高める(Quality・Speed・Service・Supportなどがキーワード)	品質・スピード・生産性 効率・生産性、サポート、サービス、(仕事の)品質・正確性が重要
	R コース	変化創出職 業績・市場・ブランド・顧客の市場価値などへの変化を生み出す(Revolution・Creative・Goal-oriented・Outcomeなどがキーワード)	結果・成果物 変革(変化)実現、成果量・成果物の目標設定ができ、達成が必須
専門職	Ex コース	専門職(Expert職) 特定の専門分野に関して高い専門性と豊富な経験を持ち、自身の専門性を通じて専門的課題の解決や自社の技術力向上に貢献できる	成果・業績貢献度・能力 それぞれの担当職務のミッションに基づいて設定され、結果・完遂などが重要

脳に汗をかく、クリエイティブな人財を目指し続け、個と組織の力を高め続ける

2 報酬水準の見直し

マクニカが考える社員の幸福のひとつとして「高い還元性(報酬)」があります。これまでは経常利益額に応じて賞与での還元を高くしていましたが、生産性が上がり恒常的に利益確保が見込まれるようになったため、FY2024から固定部分(基本給)での還元性を高めています。

社員の働きがいが高めるため、基本給は全社平均で7.5%アップしました。また、高い採用競争力を持って優秀な社員の採用を促進しており、ますますの業績向上と健全な企業文化の醸成につなげていきます。



3 専門人財が活躍できるコースの拡充

Q・R・Exコースのほかに、報酬体系として新たに年俸制を拡充しました(マネジメントコース、エキスパートコース、プロフェッショナルコース)。年俸制では、自身の専門性や能力・市場価値が処遇(年俸)にダイレクトに反映されます。多様な役割での活躍と報酬連動の道筋を示すことで、社員は自らの適性や能力に応じたキャリアを選択し、業績貢献への意識や自己成長意欲の促進にもつながります。

また、技術革新が進みビジネスが複雑化するなか、持続的に成長し続けるためには、さまざまな専門能力を持った人財が必要です。将来の事業戦略に必要な能力を持ち高い市場価値を有する人財を迅速に確保することも意識しています。

現在の社員や求職者の能力や市場価値に応じて、柔軟に処遇を決定できる仕組みによって、今後の成長戦略に資する人財ポートフォリオを構築していきます。

ウェルビーイング経営

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

マクニカグループはパーパスのもと、社会課題や環境問題の解決、未来のデジタル社会の創出に貢献できるサービス・ソリューションカンパニーを目指しています。そのカギを握るのは、多様性のある社員一人ひとりの活躍であり、すべては「人に始まり人に終わる」と考えます。今まで以上に多様な社員が、性別、国籍、人種、宗教、年齢、障がい、性的指向、地位、立場にかかわらず遠慮なく意見が言い合えるコミュニケーションを心がけ、お互いを信頼し合い、個の持つ力を最大限に発揮することで、イノベー

ションを生み出し続ける環境を作ります。

DE&Iへの取り組みは、(株)マクニカのCEOをオーナーとし、コーポレート・事業部門の横断メンバーをガバナンス・リスクマネジメント本部が統括する「DEI推進プロジェクト」によって推進しています。また、適時、社外アドバイザーを招聘して講演会や勉強会を実施し、世界の最新動向を採り入れながらソフト(意識変革、教育など)・ハード(制度設計など)の施策に反映しています。

多様な社員を登用

マクニカの企業文化には、「Trust & Empowerment」の土壌が根付いています。これは、年齢・性別・国籍・特性等にかかわらず、各人が持つ能力を最大限に発揮し活躍することを目指す考え方。これを実現するため、多様な価値観を持った人財を積極的に採用し、創業当初から新卒・キャリア入社の採用比率を50:50程度とする採用ポリシーも継続しています。また障がい者雇用においては、個々の特性に応じて、会社への貢献を実感しながら働ける環境のもと、本業にかかわる実務を担当しています。

性差や性別の違いを越えた活躍推進

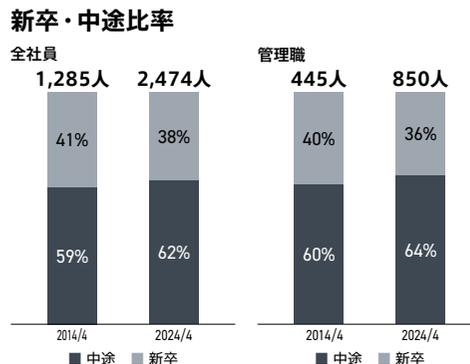
社員一人ひとりに「性別を問わず働きやすい環境」についてあらためて考えてもらうため、2024年3月に初のDE&Iイベント「Macnica Diversity Fes」を開催しました。「励みになった」「背中を押された」など、多数の前向きなコメントが寄せられ、特に女性社員からは「思い切ってチャレンジしてみよう」など、イベントの前後で約8割の参加者に意識変化がみられる結果となりました。さらに「もっと聞きたい」という社員の声に応え、7月には、国際女性デー「Macnica Diversity Fes 続編」として、お昼休みの時間を活用してライブ放送「DE&Iチャンネル」を配信し、活躍している女性社員に悩みや課題などについて語ってもらいました。今後も積極的にDE&Iの推進と情報発信を行っていく予定です。

健康経営の推進

——「明るく楽しく元気よく」働ける環境を作る

マクニカは創業期から「足下に種を蒔き続ける」を企業理念に据え、変化の先頭に立って社員と共に成長を続けてきました。そして「社員の幸福と発展成長」も経営の目的と捉え、「会社は人に始まり人に終わる」「会社は人が全て」の考えのもと、やりがいと誇りをもって働けるオープン・フェアな企業文化を創り上げてきました。そこで培われた社員一人ひとりの高い志、熱いパッションが、マクニカの競争力の源泉です。

今後も、これらの強い想いをもち、ファーストペンギンとしてチャレンジし持続的に成長していくためには、社員の健康が欠かせません。ここに「健康経営宣言」を制定し、社員が心身ともに健康に働けるよう種を蒔き続けます。



マクニカグループ 健康経営宣言

マクニカは、社員一人ひとりがその個性や能力を最大限発揮し、『明るく楽しく元気よく』心身ともに健康に、自分らしく働ける環境づくりに取り組み続ける事を宣言します。

マクニカホールディングス株式会社
代表取締役社長 原 一将

特別対談 入山 章栄氏 × スプツニ子!氏
早稲田大学大学院 教授 アーティスト・東京藝術大学 准教授
× 原 一将 × 榎原 美紀
代表取締役社長 執行役員/シニアブランドマネージャー

Know Our Macnica's Diversity

ダイバーシティ経営を掲げる入山章栄氏と、理系メディアアーティストとして世界で活躍するスプツニ子!氏をゲストに迎え、原社長・榎原執行役員とともにマクニカのダイバーシティについて対談いただきます。*参加には申し込みの必要はありません。



Macnica Diversity Fes ポスター (2024年3月8日開催)



2024年3月、マクニカは「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました
<https://www.macnica.co.jp/company/sustainability/health/>