

MACNICA

統合報告書

マクニカホールディングス株式会社



LIMITLESS 2023

創業から受け継がれた想い  
それはDNAとなり、不変の価値として受け継がれた

全員プロフェッショナル

当事者意識

Trust & Empowerment  
(信頼と抜擢)

好奇心

世界初、最低でも日本初

目利き力

チャレンジ精神

ポジティブ

やり抜く力

トライ&エラー

開拓者

ホスピタリティ

ファーストペンギン

実装力

オープン・フェア・フラット

技と知

# LIMITLESS PASSION

「すべては人に始まり、人に終わる。」

マクニカの創業者 神山治貴が大切にしてきた想いは、  
今も変わらぬ企業文化として息づいています。

「技と知」を掛け合わせて、ワクワクする未来社会を創る。  
私たちの情熱と好奇心が尽きることはありません。

マクニカの存在意義

最先端テクノロジーとインテリジェンスを掛け合わせて、お客さまやパートナーの事業価値向上と、より高い次元での経済的・社会的価値を創造する

TECHNOLOGY  
最先端テクノロジー

INTELLIGENCE  
インテリジェンス



## BUSINESS

あらゆる企業の  
経営課題・事業課題に応え  
企業価値を高める



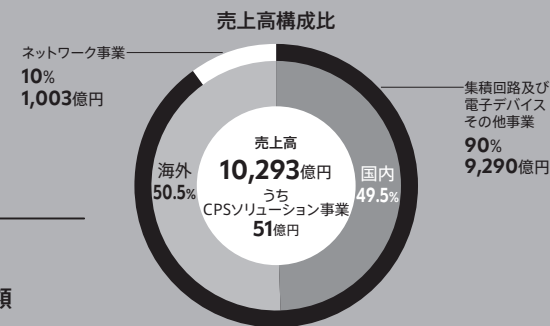
## SOCIAL

社会的価値・経済的価値の追求

「世界と人々にとって  
幸せで快適な  
未来社会」の創造

# 技術商社から未来開拓者へ—— 時代に先駆け変化し続けてきた歩み

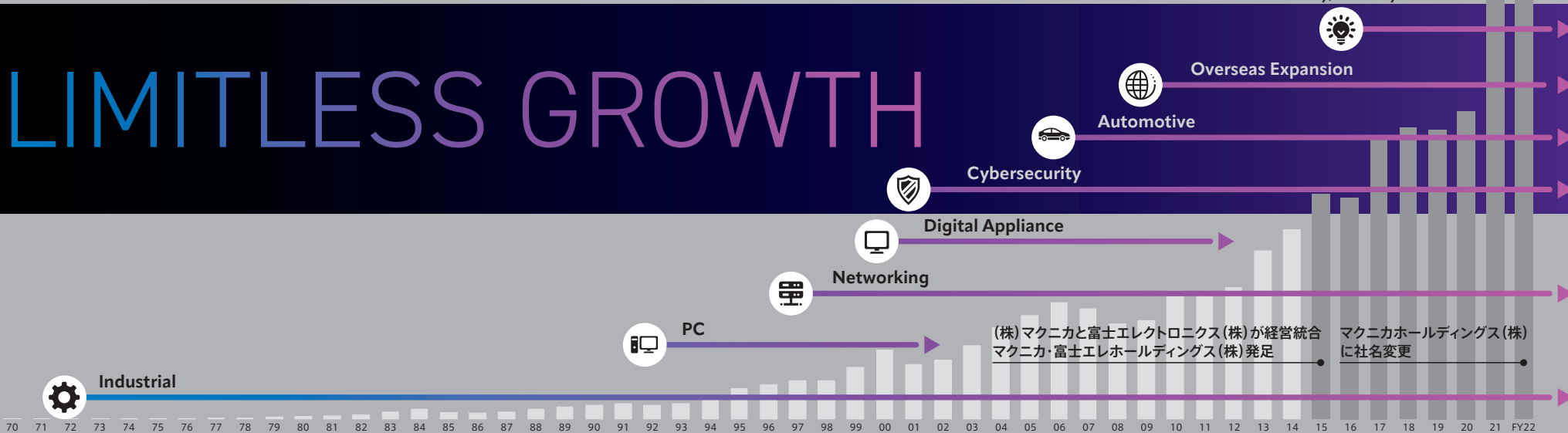
## < AT A GLANCE >



\*Source: Gartner Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2022, Masatsune Yamaji, 10 March 2023, Revenue Basis (免責部分はP.36に掲載)

CPS Solutions  
Smart Manufacturing  
Smart City/Mobility

# LIMITLESS GROWTH



1972年  
マクニカの誕生

世界の先端技術を日本の  
モノづくりに活かす

海外と日本の壁を取り払う  
「こんなものを作りたい」

半導体・IT機器・ソフトウェアに  
求められる質の高い技術サポート

最先端のテクノロジーを  
組み合わせた提案・販売

新たなニーズに対応し、  
変化開始

お客さまのニーズに応えるため、シリコンバレーに飛び込み、世界中から技術や知恵を集め、提案することがマクニカの始まり。海外と日本では言語・文化・商習慣が異なります。その違いを埋めるコーディネート力で、お客さまのビジネスを加速する役割も担いました。

見極める目とアレンジ力でマクニカは技術サポートに力を注ぎ、技術を進化させてきました。業界に先駆け、技術支援重視の事業スタイルを確立。「技術商社」という新しい商社像を打ち立てました。

技術商社から組み合わせによる価値を提案する「サービス・ソリューションカンパニー」へと進化を始めています。また、アジアを中心としたグローバルでのプレゼンスを大きく向上させ、「日本のマクニカ」から「世界のマクニカ」へのポジションアップを図りました。

# PURPOSE

---

半導体専門商社として始まったマクニカは、技術商社へ変貌を遂げ、今なおサービス・ソリューションカンパニーへの事業変革にチャレンジしています。

「マクニカは何の会社で、何のために存在するのか？」(株)マクニカとして50周年を迎えた2022年、あらためて原点に戻り、マクニカの存在意義を再定義するべく、パーパスを策定しました。

短い文章の中に「先」を3つも入れること。「明日」を創るのではなく「今」を創ること。全部門の社員からの提案や経営会議での議論を経て、こだわり抜いた「譲れない想い」が、ここには凝縮されています。全社員がこのパーパスと自分の人生の目的を重ね合わせ、個としてチームとして、絶えず進化しています。

---

## 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。

私たち、マクニカは、未来予測が困難な時代において、地球環境・社会の変化を先読みし、その変化の先頭に立ち、失敗を恐れず、ワクワク楽しみながら、挑戦心を持った開拓者「ファーストペンギン」であり続ける。

最先端のその先にあるまだ誰も知らない、  
指数関数的に進化していく世界中の技：先端テクノロジーと、  
知：インテリジェンスを探索し、その種を足下に蒔き続け、育て、つなぎ、つむぐ。

快適で信頼できる持続可能な未来ビジョンを構想し、  
あらゆる業種・業界のプロフェッショナルと私たちの技と知を新結合する事で、  
解像度の高いソリューションを“今”に、きちんと実装し、  
その実現にとことんこだわり、情熱をもって新たな価値を創りあげる。

明るく・楽しく・元気よく！！

私たちは、皆さまと共に、笑顔あふれる、豊かな未来に向けて、  
終わりなき成功へと寄り添い、伴走します。



# CONTENTS

## 編集方針

マクニカは、ステークホルダーの皆さまに当社についてご理解いただき、対話を強化していくため、初めての統合報告書『LIMITLESS 2023』を発行しました。当社が創出する価値と目指す姿、ドライバーとなる人財とチームの強みを紐解き、各事業における市場環境や戦略を詳述しています。作成にあたっては、IFRS 財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照しつつ、マクニカのユニークネスを表現することに努めました。本誌を通じて、当社の企業文化や成長性を感じていただければ幸いです。

## 対象期間

2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)  
※一部、2022年3月以前および2023年4月以降の活動内容も含まれます。

## 対象組織

マクニカホールディングス(株)、(株)マクニカ、およびその連結子会社

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

## 将来への見通しについて

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

01 イントロダクション/パーパス

04 目次・編集方針

## 05 CEO MESSAGE

MACNICA, THE FIRST PENGUIN  
—LIMITLESS PASSION  
なぜマクニカは先駆けられるのか？

09 マクニカの価値創造プロセス

10 マクニカのケイパビリティ

16 EPISODE「実現サイクル」の実践

19 強い個を創出する組織と文化  
神山名誉会長メッセージ

20 コアバリュー

21 人財マネジメント

24 ダイバーシティ・エクイティ&  
インクルージョン  
Work Style Innovation

25 OPINION 第三者意見  
一橋大学名誉教授 伊藤 邦雄氏

## FACTS & FIGURES

72 主要連結財務サマリー[8年]

73 主要非財務サマリー[4年]

74 用語集

75 企業情報

VISION & STRATEGY  
—LIMITLESS GROWTH  
マクニカの中長期戦略

27 長期経営構想 Vision2030

29 マテリアリティ/  
サステナビリティ基本方針

32 中期経営計画 FY2022-24

34 財務ハイライト

35 事業別サマリー

36 半導体事業

39 ネットワーク事業

42 CPSソリューション事業

45 IT・DX戦略

48 財務戦略

DISCIPLINE  
—LIMITLESS RESILIENCE  
変化への対応力

51 ガバナンスとリスクマネジメント強化

52 BOARD MEMBERS

55 取締役会議長メッセージ

57 社外取締役メッセージ

59 コーポレート・ガバナンス

63 リスクマネジメント・コンプライアンス

65 ESG関連リスクへの対応

68 ステークホルダーとの対話の強化

68 社会貢献活動

69 対話を通じた企業価値向上

70 VOICE 統合報告書の発行にあたり

## タイトル・表紙について

「『最先端のその先』を追い続け、限りのない成長に挑み続けるマクニカ」を象徴する言葉とは？ 自社の生成AIに尋ねると、「LIMITLESS」というキーワードが生成されました。社内からは、「絶えず成長機会を追い求める人財・チームと、指数関数的に広がる最先端技術の可能性を表現している」と、共感の声が挙がりました。そして、コロナ禍を経て3年ぶりにリアル開催された経営計画発表会(2023年5月)では、国内全社員・国内外主要グループの社員2,450人が一同に会し、パーパスの実現に向けた戦略と限りない情熱を共有しました。そこで、マクニカの「今」を伝える統合報告書に、「LIMITLESS」の想いを込めたタイトルと表紙を冠することとしました。



# CEO MESSAGE

代表取締役社長

原 一将

Kazumasa Hara

1995年(株)マクニカ入社。2011年、半導体カンパニーのプレジデントに就任。同時期、自動車分野に着目して専門組織を発足させ、車載営業本部長を兼任。2018年、イノベーション戦略事業本部長を務め、新規事業の立ち上げを推進。2019年、当社代表取締役社長に就任。



# CEO MESSAGE

## 未来を描き、 今にバリューを創るため、 マクニカは挑戦の歩みをとめてはならない

### チャレンジし続ける「人の力」と 「目利き力」がマクニカの成長の源泉

「マクニカの最大の強みは何か」と問われたら、私は迷うことなく「人」と答えます。高い志と強いパッション、最先端技術への広く深い知識を持った一人ひとりのメンバーこそがマクニカの最大の強みであり、そういったメンバーが創り上げてきたオープン・フェアで、「明るく楽しく元氣よく」の企業文化は私たちの大きな財産です。そのなかでマクニカは、伸び盛りの若手が持つ無限の可能性を信頼して権限委譲し、失敗を恐れずチャレンジしてもらうことを組織成長の原動力としてきました。これは、創業から50年以上経った今でも、当社がベンチャースピリッツあふれる企業であり続けている最大の理由です。

私は、創業者である神山名誉会長、前任社長の中島会長に続く“第3世代”です。エネルギーな先輩方のなかで、年齢が若く経験値も浅かったことを前向きに捉え、常にチャレンジしてきたという自負があります。振り返れば「よりスマートな方策があったかもしれない」と思うこともありますが、何事も失

敗と思わず、壁に直面したときは「失敗は新たな知識や見識、考え方を学ぶ機会」と捉えていました。

2000年頃からは、売上をさらに拡大していくためにはグローバル大手の半導体企業との取り引きが不可欠だと考え、先陣を切って開拓に取り組みました。当初はマクニカの技術力をなかなか信頼してもらえず苦しい思いをすることもありましたが、取り引きを重ねるなかで少しずつ信頼を勝ち取り、時間をかけて理解をしてもらうことで、現在も続く強固な信頼関係につなげることができました。

こうした経験を経て2019年4月、社長に就任し、今あらためてマクニカのケイパビリティを俯瞰的に見つめ直しています。マクニカの半導体事業には、仕入先となる半導体メーカーや、産業機器・電機・自動車部品メーカーをはじめとした顧客企業、ネットワーク事業においてはITベンダーやシステムインテグレーター、社会実装で協働する官公庁や自治体、パートナー企業など、さまざまなステークホルダーがいます。マクニカの仕事は、リアリティのある未来像を描きながらステークホルダーと共創し、価値を創出すること。そのプロジェクトに必要な自分たちの役割を見極め、果たしながら、自社を含むすべてのプレイヤーの利益最大化を導く存在なのです。私

たちはこの「エコシステム」のなかで、ある時はリーダーシップを発揮し、またある時はサポート役に徹するというように、絶妙にポジショニングを変えていくことを得意としています。

マクニカにはそのほかにも特徴的な強みがあります。それは、昨年制定したパーパスでもうたっている「最先端のその先にある技と知を探索」する「目利き力」です。未来の社会に必要とされるテクノロジーを想像し、探索する。そして、発見した最先端のテクノロジーがエコシステムのなかでどれほどの価値を持つのかを詳細に確認・検証する。将来のビジネスの規模感をイメージしながら、エコシステムに集まるステークホルダーとともに着実に実装を繰り返す、スモールサクセスを積み上げていく。こうした一連の流れ、すべてのプロセスにおいて、私たちの「目利き力」が強く生きています。

ただし、最先端テクノロジーの導入やまだ誰も経験していない試みには、必ず想定外のことが起こるものです。そのような局面では、単に技術やノウハウに優れるだけでは成功へ到達することはできません。やはり「新しいものを作りたい」というパッションや、相手が抱く課題を理解し共感する力、他者を巻き込む共創力、仕入先・お客さまの要望にしっかりと応えするおもてなしの精神が、ビジネスの成立に大きく貢献しているのです。マクニカのエンジニアは、お客さまのもとに足を運ぶエンジニアが大半で、特に実装の段階においては彼らの技術力やサポートノウハウが非常に大きな強みになっています。加えてマクニカのチームは一人ひとりが環境変化や物事の本質をしっかりと見極め、状況に応じて柔軟にルールメイキングし、腹落ちさせながら目的に向かうスピードが非常に速い。やはり、マクニカの強みは「人」なのです。



## 新たなバリューを創造する サービス・ソリューションカンパニーへ

私たちは2030年のビジョンとして、「豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知をつな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」を掲げています。これまでの半導体事業やネットワーク事業は、私たちが提供した半導体やシステム、ソフトウェアを、お客さま自身が活用してエンドユーザーに提供していく、もしくはお客さまが自社で活用いただくビジネスモデルでした。しかし、モノづくりからコトづくりへのシフトが進むなかで、私たち自身も、モノの提供にとどまらず、その先のバリューを創造する企業へと進化していく必要があります。そのために従来の高付加価値ディストリビューションモデルを進化させ、サイバー空間(Cyber)と現実世界(Physical)がより高次元で融合したCPSソリューションによるサービス・ソリューションモデルを確立し、より高い付加価値を生み出す企業集団へと変革しようとしています。

これまでの成長を牽引してきた半導体事業については、市場そのものも成長市場であり、2030年頃まではCAGR3~5%程度、市場成長すると想定しており、まだ伸びしろがあると捉えています。ネットワー

ク事業については、国内はもちろんのこと、グローバルではさらなる市場拡大が見込まれ、セキュリティコンサルティングなどの新たなニーズも高まっています。私たちは日本市場に加えてインドやオーストラリア、東南アジアをカバーしているうえ、2023年3月には、UAE(アラブ首長国連邦)のサイバーセキュリティ企業であるCyberKnight(サイバーナイト)社を買収することで合意しました。市場成長のスピードを先駆けるべく、フィジビリティスタディから契約締結まで約半年というスピード感をもって動いた案件です。同社がカバーする中東7か国も当社の市場として新たに加わることとなり、今後はさまざまな外部要因を勘案しながらアフリカへの進出も検討していきます。

これらの既存事業をベースにした新領域であるCPSソリューションの市場規模は、日に日に拡大しています。現在、マテリアリティに紐づく6つの事業テーマをターゲットに、新たなビジネスの種を蒔き、育てています。

### 夢を具現化し、社員と社会に 豊かな未来を創り出すのが私の使命

まず大きな事業機会となるのは、デジタル化の伸

#### マテリアリティと6つの事業テーマ



展にともなうDXニーズの高まりです。製造工場を始めとするさまざまな業界各社のDXや、日々高まるサイバー犯罪の脅威、そして今般のコロナ禍で多くの企業が直面したグローバルサプライチェーンの安定化といった産業界の重要課題に対して、マクニカはあらゆるソリューションを提供できるケイパビリティを備えています。その強みを最大限に活かして、“泥臭く”個々の現場に密着し、最適かつ確実にソリューションを実装する。得られた成功事例を水平展開すれば、DX提案のノウハウ蓄積や当社自身の生産性向上につなげていくこともできます。

加えて、ひとつのビジネスをトリガーに、サステナブルで豊かな社会づくりという大きなテーマへと広げていくアプローチも見据えています。例えば、私たちが手掛けている自治体向けの自動運転EVバスビジネス。レベル4の解禁を機に、今期は“自動運転元年”を迎えました。運行制御のデジタル化、車内の過ごし方への新たな価値提案はもちろんのこと、このデータを活用してさまざまな都市開発に応用していきます。その先の展開として、サーキュラーエコノミーやデジタルヘルスケアなど、私たちがCPSソリューションで掲げている6つの事業テーマへと広がっていく、そうした未来図を描いています。

新たな“コトづくり”ともいえるサービス・ソリューションモデル。この領域への挑戦は、マクニカの競争力の源泉である「人」、すなわち社員一人ひとりに対して新しい成長の機会を提供することでもあります。

組織が成熟し大規模化すると、必然的に社員一人ひとりに巡ってくる挑戦の機会は少なくなります。私がヒリヒリするようなチャレンジを重ねた若手時代と比べてそのような機会が減少している現実、ひいてはマクニカのチャレンジスピリットが薄れてしまうのではという危惧に対して、ダイナミックなビジョンと新たな目標を示すことが私の使命だと思っています。「面白い仕事を提供し、社員に高い志で挑戦しても



raitai」という強い想いと、「チャレンジし続けなければマクニカの将来はない」という危機感を、モチベーションの両輪にして取り組んでいます。

### ダイナミックケイパビリティを獲得し 好機を捉える道筋を描く

今後、サービス・ソリューションモデルの成長に向けて課題となるのは、変化対応力としてのダイナミックケイパビリティの強化や、経営資源をスピーディーに増強させていくことです。

まず第一に、6つの事業テーマを確立するには、共創するパートナーを増やし、これまで以上に深い信頼関係を築く必要があると考えています。これまで省庁や自治体への地道な営業活動を継続してきましたが、それだけではスピード感が足りないと感じており、コンサルティングや関連団体への働きかけを強化して、より密度濃く広範囲にわたるエコシステム構築に取り組んでいます。

加えて、ビジネスモデルの変化に応じて、私たち自



身のケイパビリティもさらに高度化・多様化させていかなければなりません。これまでのディストリビューションモデルでは、製品保証は原則的には仕入先が主な責任を担い、私たちは販売、物流、きめ細かい技術サポートを付加価値として提供してきました。しかし今後、自社オリジナルの製品やサービス・ソリューションを生み出していくうえでは、それらの品質保証に加えて、ハードウェア・ソフトウェアの技術、プラットフォーム構築の技術、クラウドの技術など、多種多様なケイパビリティを同時に獲得し高めていく必要があります。それらをいかに臨機応変かつ迅速に取得していけるかが最大の課題です。

現在、国内No.1のシェアを持つ半導体事業が安定的に生み出している利益は、このダイナミックケイパビリティの獲得に向けて投下していきます。6つの事業テーマのうち最も進捗している自動運転、すなわちスマートシティ/モビリティや、製造業DXであるスマートマニュファクチャリング、またフード・アグリテックに 응용できそうなプロダクトやサービスなど、新たな事業創出につながる種蒔きに注力します。加えてこれらの土台となるサイバーセキュリティの技術・ノウハウにも積極的に投資し、獲得していきます。

また、既存事業のビジネスモデルを複合的に組み合わせしていくサービス・ソリューションモデルは、ROEや総資本回転率、キャッシュ・フローの良化が見込める収益モデルです。従来の半導体事業は支払いサイトと仕入サイトに大きな隔りがあるため、売上が上がるほど運転資本が増大し、キャッシュ・フローが圧迫されてしまうという課題がありました。これに対しては、適正な在庫管理や財務政策が奏功し、足下の財務体質が大幅に改善しています。

しかし、さらなる営業利益率の向上や財務体質の良化のためには、ネットワーク事業の売上高構成比率、リカーリング比率を高め、安定収益の幅を広げていくことが必須条件となります。まずは既存事業

の営業利益率にこだわり、創出した利益の50%をケイパビリティの獲得のために投資します。そしてサービス・ソリューションモデルを大きく育てていくことで、グループ全体の収益力の強化と財務基盤の安定化を実現していきます。

こういった、従来とは規模感の異なるキャピタルアロケーションを実行するためには、株主・投資家の皆さまからの共感とサポートも必要であり、利益の30%~50%は株主の皆さまへの還元で配分させていただきます。算定ロジックの透明性を重視したDOEを用いて、4%と定義することで、長期的な安定配当と企業価値向上を図っています。

当社は2023年5月には「JPXプライム150指数」、8月には「JPX日経インデックス400」構成銘柄に選出されました。特に前者は、ROEと株主資本コストの差であるエクイティ・スプレッド、すなわち資本効率性の良さにより選定されたものです。今後はPBRのさらなる向上にも目配せしながら、株主・投資家の皆さまからの大きな期待にお応えするべく企業価値向上に努めていきます。

### 成果にこだわるDX戦略で スピーディーな成長を後押しする

スピーディーな成長に向けては、新たなケイパビリティの獲得準備に加えて、現在の経営資源をあらためて見つめ直すことも重要です。生産性向上とリソースの再配分のため、DXを導入してシステム基盤強化を急いでいます。2019年に基幹システムの刷新に着手し、2022年にすべてのシステムが稼働しました。ERP、SCM、CRM、BIそれぞれが高度化し、さらにシステム間でのデータ連携を実現したことで、まずは半導体事業の一連の業務がデータを介して“見える化”され、

KPIの進捗がしっかりと確認できるようになりました。

自社内のオペレーション改善と同時に、半導体サプライチェーン全体でさらなる最適化・効率化を目指していく計画です。これによって、人財配分の柔軟性が高まり、意欲的な若手をよりチャレンジングな事業やポジションに異動させることも容易になります。この3年間で半導体事業のオペレーション効率は約3倍に、半導体営業一人当たりの売上高も約2倍に伸長しています。今後もスピード感を持って、生産性向上と戦略的な人財配置の両輪を進めていきます。

### 強いチームで競争力を発揮し 確かな未来像の実現に向けて邁進する

私たちは、「Vision2030」に掲げたサービス・ソリューションカンパニーの実現を解像度高く描いています。そして、半導体事業とネットワーク事業の成長が好循環となってサービス・ソリューションを拡大していく道筋を明確に見定めています。

私たちが目指す6つの事業テーマは、社会課題の解決に直結します。企業の利益追求と社会貢献を両立させること、つまりCSV(Creating Shared

Value、共通価値の創造)の発想が今後ますます求められていくなか、最先端テクノロジーに精通し、スピーディーに社会実装できるマクニカのケイパビリティはグローバルの課題解決に大きく貢献するものであり、これからも高い競争力を発揮していけるだろうと確信しています。

グローバル23の国と地域・81拠点に広がるマクニカグループには、性別や年齢、国籍や経歴などに関わらず、一人ひとりのパフォーマンスや人間性と向き合い評価する文化が根付いています。しかし、今後ますますグローバルでスピーディーにビジネスを拡大していくためには、社員やグループ会社の豊かな個性を尊重しつつ、全員でパーパスを共有し、一体となって緊密に連携する高次元のチームワークが不可欠です。そのための意思疎通と共創の場を意識的に提供することも、私が担うべき重要な役割だと思っています。

マクニカは、これからも世の中の変化に先駆け、あらゆるステークホルダーの皆さまとの共創を大切に、「未来」を描きながら「今」にバリューを創ることをお約束します。私たちの力強い成長に、どうぞご期待ください。

原 一 将

社員一人ひとりの意思疎通を何よりも大切にするマクニカでは、創業より毎年、全社員・国内外主要グループ会社と一緒に会って、経営方針や成長戦略を共有する場「経営計画発表会」を行っています。

(写真は2023年5月)



# MACNICA, THE FIRST PENGUIN — LIMITLESS PASSION

## なぜマクニカは先駆けられるのか？

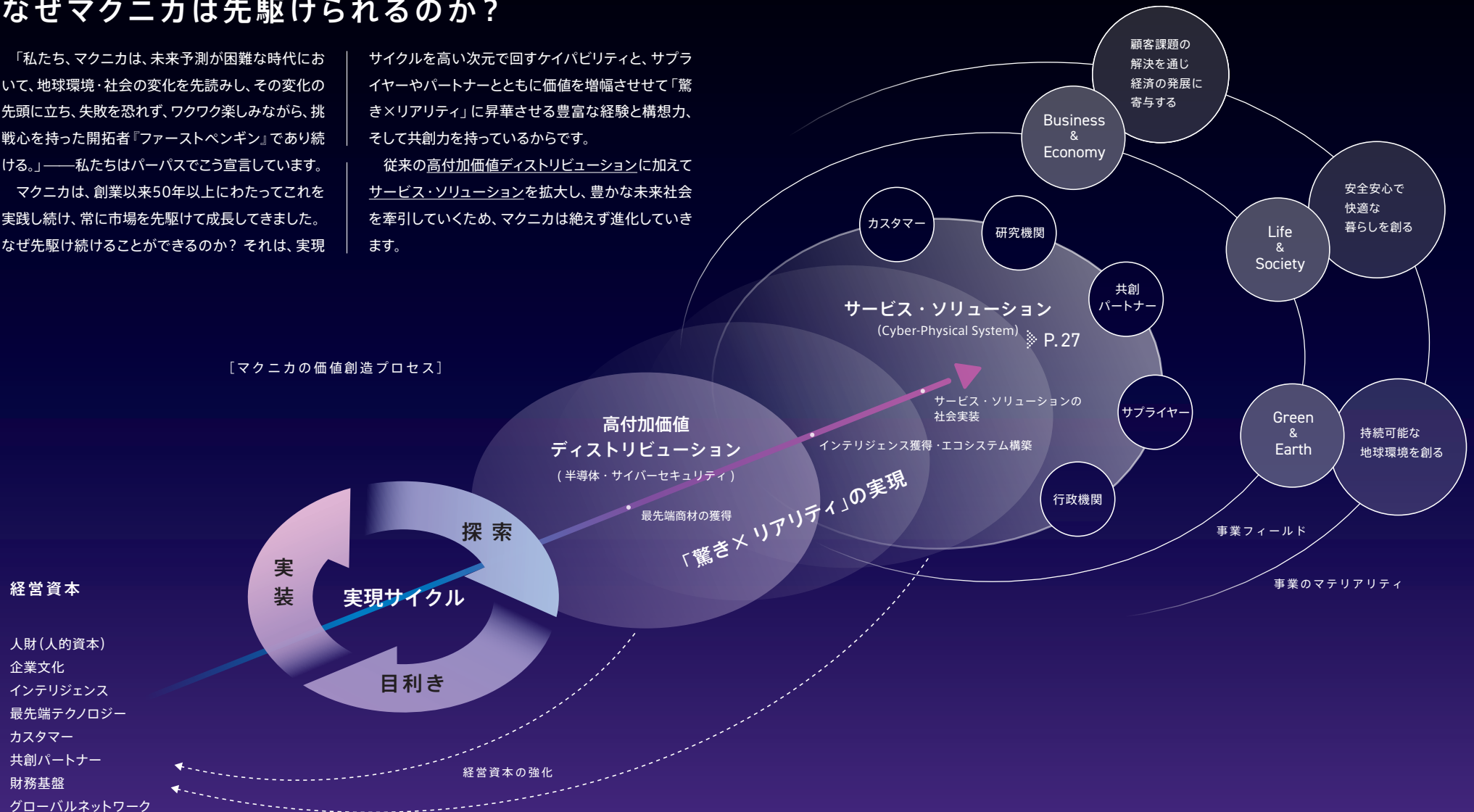
「私たち、マクニカは、未来予測が困難な時代において、地球環境・社会の変化を先読みし、その変化の先頭に立ち、失敗を恐れず、ワクワク楽しみながら、挑戦心を持った開拓者『ファーストペンギン』であり続ける。」——私たちはパーパスでこう宣言しています。

マクニカは、創業以来50年以上にわたってこれを実践し続け、常に市場を先駆けて成長してきました。なぜ先駆け続けることができるのか？それは、実現

サイクルを高い次元で回すケイバビリティと、サプライヤーやパートナーとともに価値を増幅させて「驚き×リアリティ」に昇華させる豊富な経験と構想力、そして共創力を持っているからです。

従来の高付加価値ディストリビューションに加えてサービス・ソリューションを拡大し、豊かな未来社会を牽引していくため、マクニカは絶えず進化していきます。

[マクニカの価値創造プロセス]



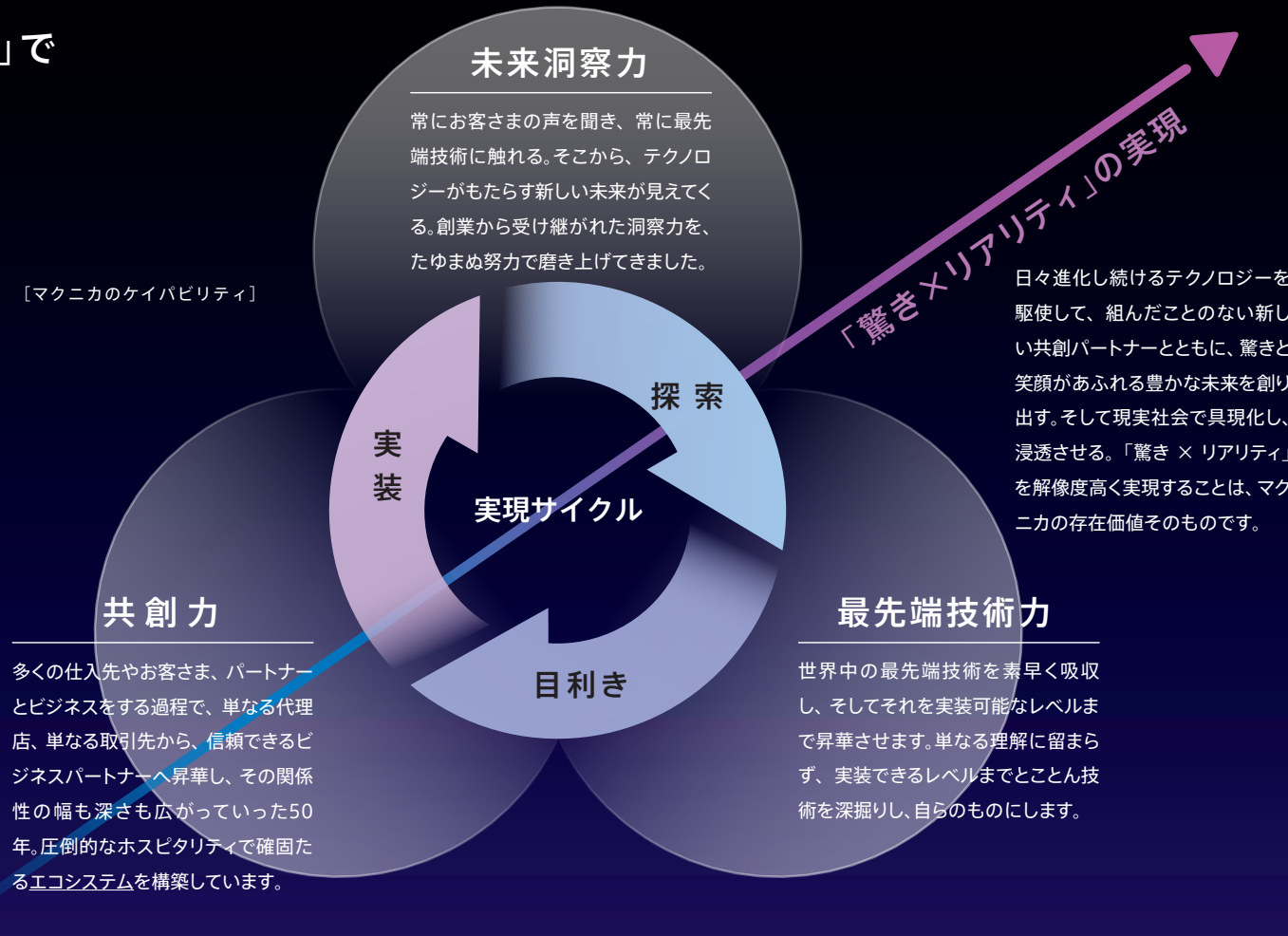
## 探索、目利き、実装の「実現サイクル」で 「驚き×リアリティ」を創出

マクニカは創業以来、「強い個とチーム」、他社を圧倒する「スピード」、世界中でつながり合う「ヒューマンネットワーク」を重視し、最先端技術力・未来洞察力・共創力を磨き上げてきました。

これら3つの力をベースに、探索、目利き、実装のサイクルを絶えずスピーディーに実行し続けること、そして、スモールサクセスを積み上げてプロジェクトを着実に成功に導くことが、私たちの事業活動の根幹です。

生み出すのは、まだ誰も成功したことのない「驚き×リアリティ」に満ち溢れる世界。これを具体的に形にすることができる「実現サイクル」が、マクニカの真のケイパビリティであり、価値創造の源泉です。

【マクニカのケイパビリティ】



### 競争優位

01 強い個とチーム

▶ P.11

02 スピード

▶ P.12

03 ヒューマンネットワーク

▶ P.14

# 01

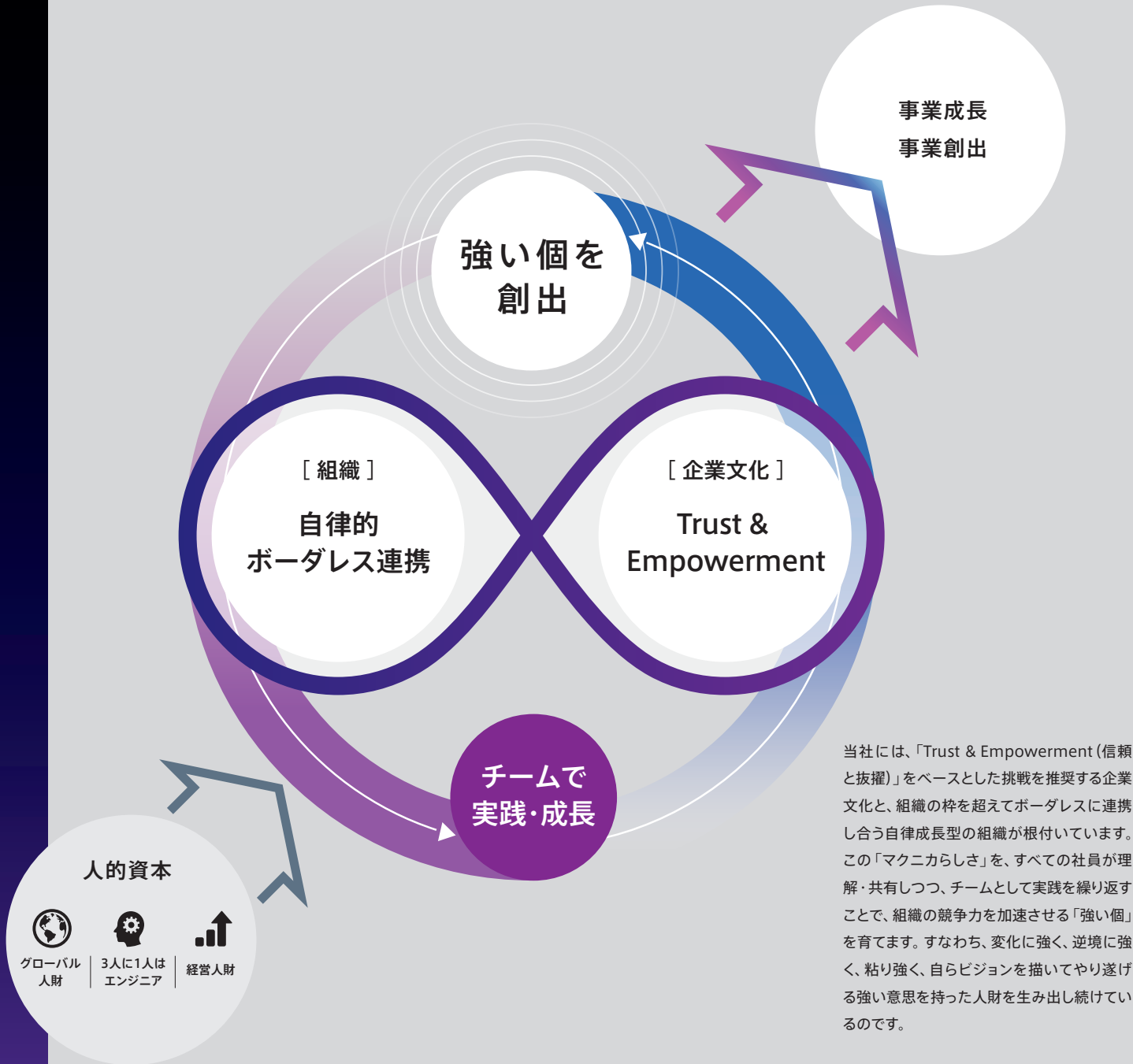
## 強い個とチーム

### 組織と文化が「強い個」を育て、チームで企業の成長を加速させる

マクニカの最大の資本であり、最も大切にしている財産は「人」です。パーパスを実践し、ビジョンを実現していくため、競争力を高めサステナブルな成長を続ける原動力として「人」を位置づけ、人財価値の最大化を図っています。

優秀な人財を獲得することはもちろん、「マクニカ」という土壌、チームのなかで、自ら道を切り拓く「強い個」を育て続けます。このサステナブルな人財価値最大化プロセスを経営資源の根幹と捉え、人財育成や“働きがい”の確保、経営陣との信頼関係の構築、多様性への理解浸透などさまざまな施策を行い、常に新鮮で若々しく勢いのある組織であり続けられるよう努めています。

❖ P. 19 - 強い個を創出する組織と文化



当社には、「Trust & Empowerment (信頼と抜擢)」をベースとした挑戦を推奨する企業文化と、組織の枠を超えてボーダレスに連携し合う自律成長型の組織が根付いています。この「マクニカらしさ」を、すべての社員が理解・共有しつつ、チームとして実践を繰り返すことで、組織の競争力を加速させる「強い個」を育てます。すなわち、変化に強く、逆境に強く、粘り強く、自らビジョンを描いてやり遂げる強い意思を持った人財を生み出し続けているのです。



# 02

## スピード

### 圧倒的スピードで 変化の先を行く

指数関数的に発展し続ける技術革新をキャッチし、社会に実装するため、マクニカはあらゆるシーンで「スピード」を重視しています。

探索、目利き、実装の「実現サイクル」の各フェーズを迅速に実行する。必ずしも完璧にこだわることなく、素早くPDCAサイクルを回して“手触り感”のある失敗体験・成功体験を積み上げ、課題を明確にする。あるいは、来るべき将来像への仮説を立て、まだ存在しない市場を創造する——あらゆる場面でほかよりも先駆け、結果を可視化するというところに、とことんこだわるのがマクニカのポリシーです。

スピードを重視する風土は、企業理念「足下に種を蒔き続ける」が一人ひとりに浸透していることの証。世の中の変化の兆しに敏感に反応するため、私たちは常に準備ができています。事業面でも、人財の成長の面でも、地に足の着いたスピードで市場を先駆け続けます。



- 事業創出
  - 最先端技術の発掘
  - 経営の意思決定
  - 市場の創造
  - 人の能力獲得
  - 環境変化への適応
- 驚き×リアリティ

## 時代の変化を先駆けてきた スピードの事例



Gaussin Macnica Mobilityの設立

### Gaussin社との合併会社の構想から設立まで3か月、 意思決定は2週間

2023年4月、フランス・ヘリクールに本社を置き、創業から100年以上の歴史を持つGaussin（ゴーサン）社とマクニカは、「人と物の輸送のための自律的でゼロ・エミッションのモビリティ開発」を目的とした新会社Gaussin Macnica Mobility（ゴーサン・マクニカ・モビリティ）を設立し、自動運転EVバスソリューションの提供を専門とするフランス・Navya（ナビヤ）社の資産を引き継ぐことを発表しました。

マクニカは過去7年にわたって自動運転ビジネスを手掛け、日本国内やASEAN諸国などアジアを

中心にグローバル展開しています。そのなかでNavya社の自動運転EVバスを、茨城県境町での定時運行をはじめとして、三重県四日市市、羽田イノベーションシティなどに提供してきました。

日本国内では自動運転車両のレベル4が解禁され、政府の補助金が自治体に交付され始めており、自動運転バスの市場はこれからがまさに拡大期。マクニカは事業のさらなる加速を目的に、Navya社の事業継承の検討を2022年12月に開始しました。Gaussin社との共同提案によるNavya社資産の買収案を含めて、いくつかの提携オプションと資

本参入の選択肢があったものの、事業におけるシナジー効果を鑑みて、Gaussin社と優先的に協議することとしました。Gaussin社と初めて協議を行ったのは2023年1月。そして3月中旬までに事業継承後の事業計画などをまとめ上げました。約2か月間、両社で協議を繰り返すなかでお互いに強い信頼関係を築くことができ、協議を中心的に進めた事業責任者は「Gaussin社との協働以外の選択肢はない」という考えに至りました。

一方、取締役会では、1,000万ユーロ（約13億円）の投資案件として、事業戦略、リスク、今後の展開可能性など多角的な視点で、短期間ながら活発に深い議論が交わされました。最終的には想定しうるリスクを鑑みたうえで、適切にリスクテイクするという考えのもと、Gaussin社との共同事業と1,000万ユー

ロの出資を承認する意思決定を下しました。こうして、Navya社の資産継承の機会を得てからおよそ3か月間でGaussin Macnica Mobilityが産声を上げ、モビリティ事業の新しい展開が始まったのです。



2023年6月、Gaussin社の代表取締役会長・CEOのChristophe Gaussin（クリストフ・ゴーサン）氏と当社代表取締役社長 原



旧FireEye社との代理店契約

### 製品リリースの2年前から代理店契約を交わし、 拡大期を見極め素早く体制構築

米国・現Trellix（トレリックス）社、旧FireEye（ファイア・アイ）社との初めての出会いは2007年。当時、FireEye社は自分たちのオフィスも持たず、あるベンチャーキャピタルのオフィスを間借りしている小さな会社でした。FireEye社の製品コンセプトは、今では業界に知られる「サンドボックス」と呼ばれる仮想環境下で、マルウェアを実際に動作させるものでした。当時、マクニカの新規仕入先開拓の担当者はこのコンセプトに大いに驚き、競争優位性を確信。FireEye社から最初の製品がリリースされたのは2010年でしたが、それより2年

も前の2008年には同社と契約を交わし、この新たなコンセプトの啓蒙活動を開始しました。

製品リリース後、日本企業向けにはなかなかこの新しいコンセプトは普及しませんでした。2011年10月、転機が訪れます。日本企業が重大な標的型サイバー攻撃の被害に遭う事件が相次いだのです。FireEye社の製品はこの標的型サイバー攻撃対策に有効であったことから、製品を大きく拡販するチャンスと捉え、社内で人員の再配置を行い、FireEye営業チーム・技術チームを2012年に結成。この優れた製品を市場に広めることに成功しました。



半導体営業から最先端のエグゼクティブコンサルタントへ

### より本質的な顧客課題解決のため、 自らの役割をスピーディーにトランスフォームさせる

2015年ごろ、米国の半導体メーカーLattice（ラティス）社製品の営業としてお客さまの製品開発の課題解決を支援してきたマクニカの阿部幸太は、生産性の改善という製造事業者の経営課題をより高次元で解決するため、「エグゼクティブコンサルタント」という新たな肩書を名乗って活動していました。

かねてから阿部は、真の生産性向上には、培ってきた最先端デジタル技術・ノウハウを応用しつつも、デジタル技術の導入を超えて、従業員マネジメントや生産プロセス・システム・組織・人材育成・会議体などの再設計が必要であると考えていました。「経

験を売るには、人より早く、多く経験しなければ。」そう考えた阿部は、組織的に顧客支援する必要性を感じ、データサイエンティスト、UXデザイナー、基幹システム技術者、マーケティング専門家などを招集。多くの知見を結集してディレクションし、コンサルティングプロジェクトを成功に導きました。

2023年現在、阿部は専門書を出版するなど、製造業DXの第一人者として最前線で活動が続いています。

阿部 幸太  
（株）マクニカ イノベーション戦略事業本部  
デジタルインダストリー事業部 事業部長代理



# 03

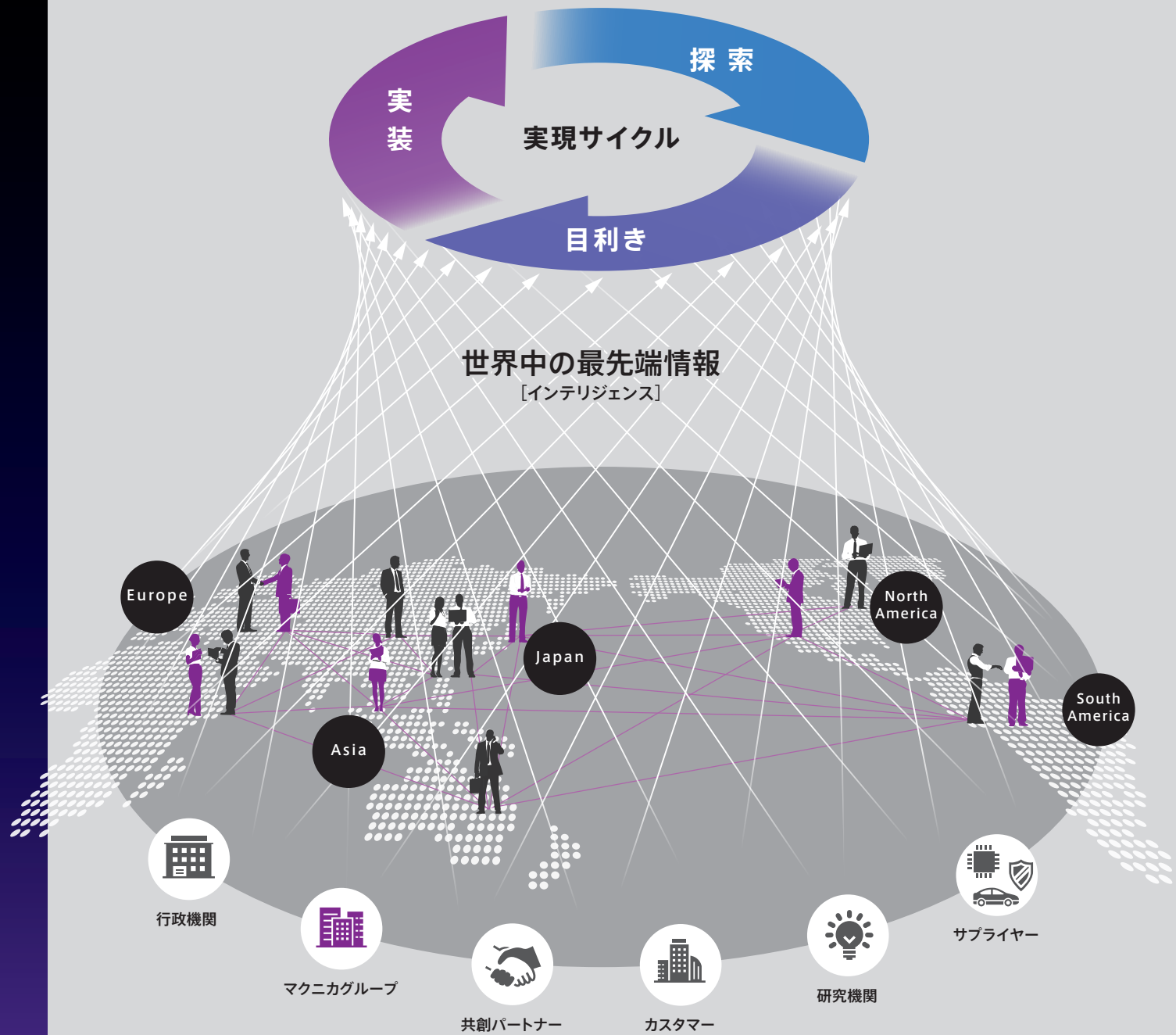
## ヒューマンネットワーク

### 創業から培った パートナーとの 深い絆で世界中に エコシステムを 形成する

マクニカは技術商社として、創業以来、50年以上にわたって世界中のパートナーとつながり合い、人と人をつなぐ役割を担ってきました。事業を創り育てるのは「人」。モノを作らない商社である私たちがたくさんの成長のきっかけをつかむことができたのは、紛れもなく、「人」との縁を大切にしてきたからです。

製品のコンセプトに共感し合い、新たな事業展開への意欲を共有したとき、また、スタートアップの苦難を乗り越え、一緒に事業を成功に導いたとき、私たちは仕事の面白さや喜びを、多くのパートナーと共有しながら成長してきました。

これからも、あらゆるプレイヤーがメリットを得ることができるよう、ホスピタリティを大切に、ステークホルダーのニーズと真摯に向き合います。そして、世界中で「実現サイクル」を回し、エコシステム全体で成長を遂げていきます。



## エコシステムを育てている ヒューマンネットワークの事例



### CrowdStrikeビジネスの先駆け ともに苦難を乗り越えて 確固たる信頼関係を築く

エンドポイントセキュリティの分野ではトップベンダーとして知られる米国・CrowdStrike(クラウドストライク)社。創業時の会長である Gerhard Watzinger(ゲルハルト・ヴァッツィンガー)氏は、サイバーセキュリティ業界でも広く知られています。

マクニカがWatzinger氏と初めて仕事したのは同氏がオランダ・SafeBoot(セーフブート)社のCEOを務めているときでした。パソコンのHDDを暗号化するソフトウェア開発を手掛けるSafeBoot社は、マクニカがセキュリティ事業に参画するきっかけとなった仕入先。日本企業の性質に合った販売戦略を共同で展開した結果、市場の過半数のシェアを獲得することができました。この成功体験はWatzinger氏にとっても印象的で、マクニカは彼から大きな信頼を獲得することができました。

その後、SafeBoot社が米国・McAfee(マカ

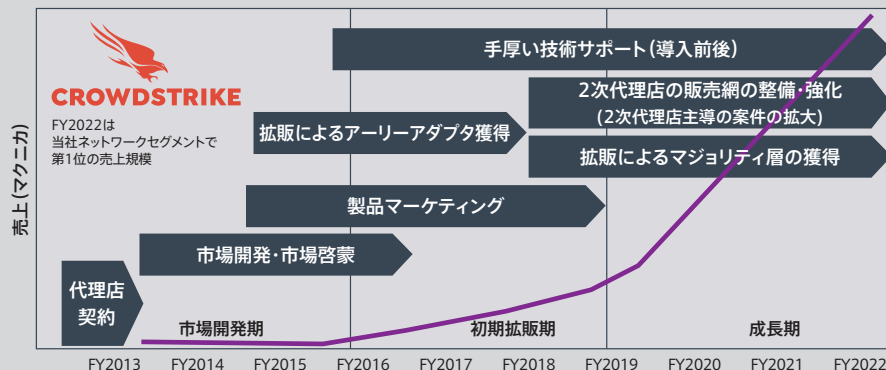
フィー)社に買収され、マクニカもMcAfee社とのビジネスを開始したことで商材の幅が拡大しました。

Watzinger氏は引き続きMcAfee社に就任していましたが、2012年5月、McAfee社を去りCrowdStrike社の会長に就任。2012年5月、再びマクニカにコンタクトがありました。当時のCrowdStrike社は社員は数名、製品もまだ開発中。しかし、当時Watzinger氏から「攻撃者目線」という新しいコンセプトを紹介されたときに、マクニカの担当者は直感的にそのコンセプトにのめり込み、CrowdStrike社にとって世界で初の販売代理店契約を交わしたのです。

今ではCrowdStrike社は、マクニカのセキュリティ事業における主力仕入先に成長しました。優れたソリューションとの出会いは積み重ねた人間関係のなかから浮上してくることも多く、他社には簡単に真似することのできない財産となっています。

### CrowdStrike社とのビジネス

最先端のその先を見極め、早期取り扱えることで、成長期の独占的刈り取りを実現



### 自動運転ビジネスの拡大 自動運転車両を中心に 加速度的にネットワークが広がる

2017年、マクニカの仕入先である米国の半導体メーカー、NVIDIA(エヌビディア)社の展示会で、見慣れない自動運転車両を目にしたことが自動運転ビジネスの始まりでした。最先端の半導体を搭載した自動運転車両は米国・AutonomouStuff(オートノーマスタップ)社が開発しており、マクニカはNVIDIA社の紹介でAutonomouStuff社と出会い、国内総代理店としての契約を締結しました。

その後、同社の車両を日本の大手自動車メーカーなどに納入することで、さらなるサプライチェーン・ネットワークの広がりが生まれます。自動車メー

カーとの接点を通じてさまざまな研究テーマに関する相談をいただくようになり、大手ECU※1ベンダー、Tier1ベンダー、各種センサーやLiDAR※2などの最新技術を保有しているメーカーとのつながりが加速度的に拡大しました。この流れが、フランス・Navya社との出会いにつながっていきます。

#### ※P.13

※1 Engine Control Unitの略。エンジンの稼働を電気的に制御するマイクロコントローラー。

※2 Light Detection and Rangingの略。光を用いたリモートセンシング技術。



### 旧Mellanox社との契約 ベンチャー企業との深い関係で 新たな市場を拓く

PCが普及する少し前の1990年代半ば、米国・Galileo Technology(ガリレオテクノロジー)社の共同設立者であり開発部門責任者であったEyal Waldman(エヤル・ワルドマン)氏とマクニカ吉岡祐一※との付き合いが始まりました。当時は、まだ30名程度のエンジニアしかいないスタートアップ企業でしたが、Waldman氏は、技術PRのために積極的に来日し、吉岡と一緒に顧客訪問を行い、「まだ時間があるからもう1件訪問しよう」「私の時間を無駄にするな」と鼓舞しながら、一緒に種蒔きを続けた結果、大手通信メーカーでの採用が決まるなど成功体験をと

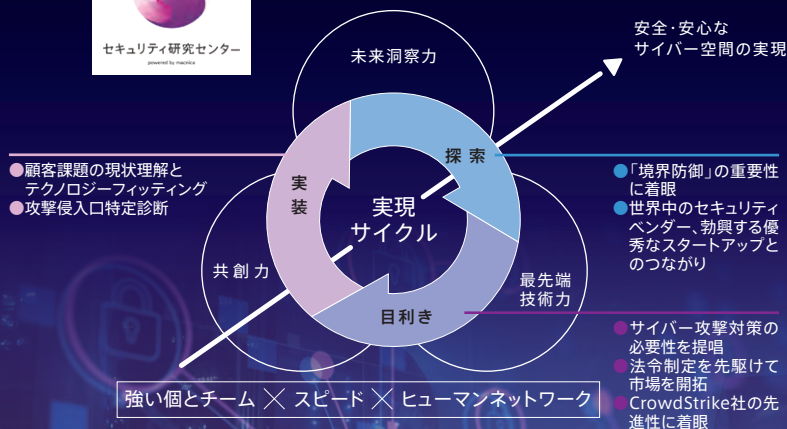
もにしました。その後、Waldman氏はGalileo社を退社し、1999年に米国・Mellanox Technologies(メラノックステクノロジーズ)社を設立しました。その頃吉岡は、サンノゼに駐在しスタートアップ企業を探しており、再びWaldman氏と出会い、Mellanox社とマクニカは、2000年に日本で最初に独占契約を結びました。Mellanox社製品はスーパーコンピュータでの採用を皮切りに大型データセンターを支えるネットワークインフラとなり、2020年にNVIDIA社に買収されましたが、現在もマクニカは旧Mellanox製品の販売を続けています。

※(株)マクニカフィネッセカンパニープレジデント



# セキュリティ事業の創造とセキュリティ研究センター

マクニカのサイバーセキュリティ事業の成長を牽引したのは、最先端テクノロジーを求めて自律的に広がったヒューマンネットワークとエンジニアたちのアグレッシブな探索活動でした。



## 目利き セキュリティ市場で発揮した先見性

1990年代、企業内のLANが普及し、1993年に日本でもインターネットの商用サービスが始まると、企業内のサーバやパソコンはインターネット越しに外部から攻撃を受けるリスクに晒されるようになりました。しかし、当時はまだ「サイバー攻撃」という言葉すらなかった時代。コンピュータウイルスを検知するアンチウイルス、インターネットから社内LANへのアクセスを制御するファイアウォールが主流でした。当時のマクニカは、ネットワーク機器やその構成要素としてのファイアウォールのディストリビューションを行っていました。

しかし、2000年に個人情報保護法制定専門委員会が設立されたことを契機に、**個人情報保護のためのセキュリティ市場が拡大することを確信**。セキュリティ市場への参入を決めると、端末のセキュリティの重要性に着目し、翌年、パソコンのHDDを暗号化するソフトウェアを開発、販売していたオランダ・SafeBoot社（当時 Control Break International社）と代理店契約を締結しました。2003年に個人情報保護法が施行されると、期待どおり、HDD暗号化ソフトの市場で過半数のシェアを獲得したのです。

## 探索 最先端のセキュリティ技術を世界中から収集、展開

大きな実績を上げることができた一方で、徐々に高度化するインターネット経由のハッキングに対するセキュリティ対策の重要性を感じ始め、インターネットから企業ネットワークに接続するゲートウェイで外部からの攻撃を検知し、防御する「境界防御」が重要になると考えました。米国やイスラエルなどIT先進国を中心に、世界中で優れた製品やコンセプトを発掘し、日本のお客さまへの

啓蒙活動、販売、技術支援などを展開。それにともない、マクニカのサイバーセキュリティの知見も認知されるようになりました。

2010年に大手IT企業を中心とした20社への標的型サイバー攻撃が発生したことをきっかけに、「サイバー攻撃」という言葉が世の中に浸透しました。この時期、サイバーセキュリティ事業を拡大するうえで重要な役割を果たしたのが「セキュリティ研究センター」です。

当時、セキュリティ研究センターは公式設立前。後にセンター長に就任する政本憲蔵を筆頭に、セキュリティエンジニアが自学・研究に取り組んでいました。担当製品の技術知識のみならず、周辺知識や攻撃のトレンドなどを学習し、社外と人脈を作って知見を収集する活動を自主的に行っていたのです。2013年、「セキュリティ・ネットワークを扱う企業として、知識や人脈は重要な資産である」と考えた技術責任者が正式に組織を設立しました。

## 実装 飽くなき探究心でユニークな価値を生み出す

セキュリティ研究センターの独自性は、世界中のセキュリティベンダーとのつながりと、スタートアップの持つ最先端技術やコンセプト

に触れることで最新化され続ける見識です。

2013年の米国・CrowdStrike社との契約は、同センターにとって大きな転換点となりました。CrowdStrike社は、「攻撃者の目的、戦略、攻撃技術を知ることが大切だ」というコンセプトを打ち出しており、このコンセプトに深く共感した同センターの凌翔太は、独自にサイバー攻撃のシミュレーションツールを開発。世界中のユーザー企業が「攻撃者の目線」になって自社のセキュリティを力試しできるツールを無償で提供しています。なお、このツールは現在でも世界中で約10万台のサーバで稼働していることが確認できています。

マクニカのサイバーセキュリティ事業は、2012年からおよそ10年間で680%の成長を遂げることができました。この世界では、日々新しくなる攻撃手法に応じて、防御側の手法も絶えず更新していく必要があります。どのように進化させていくべきか、誤ることなく見据えていくため、マクニカは「最先端のその先」にある技術とインテリジェンスを探索し続けていきます。



政本 憲蔵  
(株)マクニカ  
セキュリティ研究センター  
センター長

## 変化し続けるサイバーセキュリティの世界を攻撃と対策の両面から先駆けていきます

セキュリティ製品のポートフォリオが広がっていきなから、対策製品一辺倒に知見が偏っていく自社の状況に危機感を感じていました。現在、研究センターでは、攻撃者の視点から攻撃手法を積極的にリサーチし、海外の先進的な対策技術の評価を組み込みながら、攻撃と対策の両面をリサーチし追及できるユニークな組織になっています。

今後も、対策技術の発展や、AIやWeb3などの新しい技術の台頭にともない、攻撃者の戦略や戦術も変わっていきますので、この変化の先を読み、攻撃と対策の両面をリサーチし、知見を深めていきます。

**スピード** 機敏なビジネスで  
顧客のスピードを叶える

1980年代、半導体業界では、フルカスタム製品であるASICや、特定用途向けに作られたカスタマイズできないASSPが広く使われていました。製造業のお客さまは、ASSPを組み合わせて、製品機能・性能のコアとなる半導体は自社向けのASICを半導体メーカーに開発委託し、それを用いることで他社製品との差別化を図っていました。つまり、いかに独自性のある半導体を搭載できるかということが、お客さまの勝負を左右したのです。それだけASICの重要性は高いものでした。

一方で、カスタム品であるASICは開発期間が長い、コンセプトから製品化までの期間にお客さまの競争環境が変わってしまったり、競争優位性が失われたりすることも散見されました。マクニカは、世の中のニーズ変化のサイクルがますます早まっていること、それに対応した開発スピードがお客さまの勝負を分けるようになることを強く感じていました。

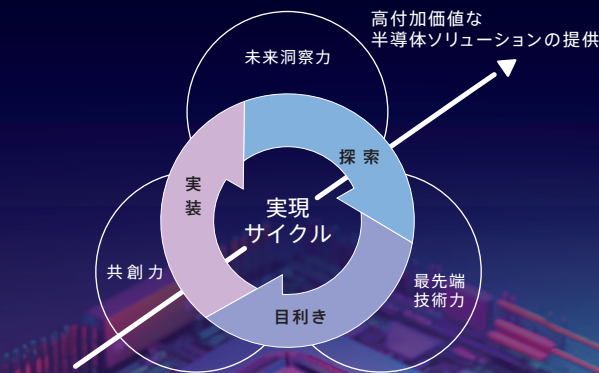
ちょうどそのとき、シリコンバレーでは、お客さまが自ら開発でき、短期間で出荷できるというコンセプトの半導体「PLD\*(FPGA)」が生まれていました。PLDはProgrammable Logic Deviceの略で、元々は半導体メーカーだけが可能だった回路設計を、ユーザーであるお客さまが手元で定義・変更できる製品。もちろん、開発自由度にはある程度の制限があるものの、それまでのようにASICで開発するより非常に手軽に、かつ短期間で開発できます。マクニカは、「これが今後の半導体の主流を作る」と直感しました。

そこで、1985年に米国・Lattice(ラティス)社との代理店契約を締結し、翌年には米国・Altera(アルテラ)社(現Intel社)と代理店契約を締結。この2社の仕入先はいずれも1983年創業。まだ2、3年の若い会社でした。

※一般的には高集積のものをFPGAと呼びますが、当社決算資料では一貫してPLDと分類しているため、PLDと記載しています。

## 競争優位を發揮する マクニカ アルティマ カンパニー

カスタム可能な半導体「PLD」の市場拡大を仕掛け、主流に押し上げたマクニカのスピード、強い個とチーム、ヒューマンネットワーク。技術商社の礎を築き、世界トップクラスの高付加価値ディストリビューターへ成長しています。



- | 強い個とチーム  | スピード   | ヒューマンネットワーク   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●若い世代が意思決定、デマンドクリエーションを実践</li> <li>●チームを挙げたプロフェッショナルで高品質なサプライチェーンを隅々まで構築</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客企業のスピードリーな上市を叶える「PLD」の提案</li> <li>●創業間もないLattice・Altera社と早期に代理店契約</li> <li>●Fast time to Marketで素早く市場創出</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●信頼関係で勝ち得たAltera社の日本総代理店</li> <li>●Altera社の紹介によりグループ会社が拡大</li> </ul> |

**強い個とチーム** ダイナミックに意思決定し、  
チームで他を圧倒する

こうしてPLDの販売を開始したものの、当初、このコンセプトは日本国内ではなかなか浸透しませんでした。最大の理由は、PLDの価格が従来のASICの単価の10倍以上だったこと。しかし、PLDがもたらす大きな価値を信じ、さまざまな方法で必死に

啓蒙活動や拡販活動を繰り返したことで、少しずつ国内でもPLDの市場が広がってきました。

市場への浸透スピードを目の当たりにし、今度は普及期に入ると爆発的に市場が拡大すると予測。柔軟な経営を可能にするため、Altera社のPLDを取り扱う100%子会社「株式会社アルティマ(現マクニカ アルティマカンパニー)」を設立しました。1991年、総

勢15名での新会社スタートでした。

アルティマにおけるPLD拡販戦略は「Fast time to Market」。この製品の特長であるProgrammability(開発自由度)を活かし、個々のお客さまが求める機能を短期間で開発し、いち早く市場に投入できるという独自価値を訴求するものです。その価値の実現性を高めるために、PLD製品の販売だけでなく、その開発ツールの販売と開発支援、PLD開発エンジニアのための技術トレーニング開催など、お客さまのPLDへのスイッチングコストを低減させる打ち手を矢継ぎ早に展開しました。

このような活動が実を結び、当時思い描いたとおりPLD市場は急拡大し、マクニカの半導体事業における看板商品として成長しました。同時に、アルティマの高い技術サポート陣容は、当社が「技術商社」と呼ばれる礎を築きました。加えて、さらなる普及を見据え、お客さまの開発ロジックをPLDに書き込んで量産出荷するためのプログラミングセンターを設置したり、お客さま向けの技術ナレッジデータベースを公開するなど、ニーズがありそうなサービスも積極的に展開することで、市場の信頼を獲得していきました。

一方で社内のおペレーションにおいても、プログラミングやトレーサビリティなどPLD製品に特有用供給形態を確保し、広範な顧客企業に効率的かつ正確に納入するための仕組みが必要となりました。そこで、独自の物流管理システム(WMS)を開発し、高品質なサプライチェーンを担保することが可能となりました。

これらのさまざまな打ち手がスピーディーに実行されたのは、意思決定のほとんどを、お客さまに接する現場を中心とした事業責任者までのレイヤーが担ったためです。当時のPLD事業責任者は、自らが事業のトップとしてダイナミックな意思決定をすることができ、自分も部下に対して多くの仕事と判断を任せてきたと振り返ります。ここでもマクニカの「手応えサイクル」※P.21が發揮され、ダイナミックに人材が育っていきました。

**ヒューマンネットワーク** 信頼関係で  
仲間が広がる

それまで半導体業界では、半導体メーカーが複数の代理店と契約をし、代理店間での競争を促すと同時に、メーカーとしてもリスクを分散するというチャネル方針が通例でした。実際にAltera社も、国内に複数の代理店を抱えていました。しかし、マクニカ(アルティマ)の強いコミットメント、販売・技術支援の実績、PLDに特化したオペレーションのプラットフォーム、そして何よりも創業当初からの強い信頼関係を鑑みて、2010年、Altera社はマクニカ1社のみを国内代理店とする思い切った方針を打ち出しました。これは、その後の半導体商社業界においてエポックメイキングとなるような大きな出来事でした。

この頃からマクニカは、Altera社製品を軸にしたグローバル展開を強化していきました。海外でAltera社製品を取り扱う代理店は複数あり、どこも高い技術サポート力を有していました。お客さまの設計開発の初期段階から深く入り込める商品であるAltera社製品の代理店をM&Aしていくことが、技術商社のグローバル展開として最も理に叶っており、互いの強味を融合できると考えたのです。

このグローバル展開にあたっては、マクニカを高く評価するAltera社のトップマネジメント層も高い関心を示し、当時のAltera社代理店で、のちにグループに加わるCytech(香港)、Galaxy(台湾)、Octera Solutions(米国)、DHW(ブラジル)など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。同社内で「グローバル代理店のマクニカグループ」と位置づけられ、さらに強固な関係が構築されていきました。

こうしてグローバルの連携をさらに深めながら、現在では顧客層もますます幅広く拡大しました。PLDは、当社の全商品ラインナップを提案するための中核商品となり、PLD自体の拡販はもちろんのこと、周辺領域まで含めた付加価値の高い提案を実現しています。



**共創力** 国内外で自動運転の  
エコシステムを築く

米国・AutonomouStuff(オートノーマス  
タッフ)社のビジネスからスタートしたマクニ  
カのスマートモビリティ事業は、研究開発や  
実験用途として多くのお客さまに販売・サポ  
ート提供し、順調に推移していました。P.15  
しかし、一方でAutonomouStuff社のビ  
ジネスは研究や実験の枠を超えることはなく、  
マクニカのスマートモビリティ事業の構想を  
実現するには、どうしても商用車として公道  
を走ることができるソリューションの必要性  
を感じていました。

そのような課題を意識するようになった頃、  
イギリスで人工知覚アルゴリズムを研究して  
いる当社のパートナーより、あるベンチャー  
キャピタルを紹介されました。このベン  
チャーキャピタルは、商用車両を開発、  
製造、販売するNavya社に出資をして  
おり、Navya社のグローバル販売  
力の強化をまさに検討していたところ  
でした。Navya社はもともと、グロー  
バルで商用車両のメーカーとして知  
られており、マクニカもコンタクトを  
試みようとしていた矢先の出来事でした。

Navya社との協議を重ね、協業の  
可能性を模索するなかで、彼らの自動  
運転車両の社会実装の容易さや、実  
装後のサポートの仕組みが優れている  
こともわかり、2020年3月、Navya  
社と販売契約を締結するに至りました。

8か月後の2020年11月、最初  
のお客さまとして、茨城県境町に自動運  
転EVバスを納入することが決定し  
ました。Navya社との契約締  
結以前より、茨城県境町の職  
員の皆さまからは、「自動運  
転バスを定時運行させたい  
が、基準に適合する車両が  
ない」と相談を受けていま  
した。Navya社製品の紹介

が可能になったことで、茨城県境町の自動  
運転バス構想が一気に現実のものとなっ  
たのです。これを皮切りに多くの自治体から  
実証実験に関するお問い合わせが相次ぎ、  
Navya社のビジネスは順調にスタートしま  
した。

**最先端  
技術力** 最先端の「技と知」で  
独自システムを完成

こうして商用車両ビジネスは順調なスタート  
を切ったように思われました。しかし、マ  
クニカの事業メンバーの頭のなかは次の課  
題でいっぱいでした。なぜなら、私たちが描

く構想において、車両販売と付帯サービ  
スだけでは、課題解決に不十分だったから  
です。お客さまが自動運転車両を「使っ  
て」サービスを行うには、同時に、運行を安全に管理す  
るシステムが不可欠だったのです。

マクニカはこの課題に対して真剣に向き  
合い、自社でのシステム開発を決定しまし  
た。一部、当社の技術では実現できないことが  
判明しましたが、“お家芸”である最先端技  
術の探索力を活かして、必要な先進技術を  
保有している日本のIoT企業、アプトポッド  
社を見出し、2021年、アプトポッド社との  
資本提携を実施。同社が保有する貴重な技

術をシステムに盛り込み、マクニカオリジ  
ナルの運行管理システムを完成させることが  
できたのです。

現在は、Navya社より資産を受け継いだ  
合併会社Gaussin Macnica Mobility社  
を起点に、自動運転EVバスと独自の運行  
管理システムを多くの自治体の実証実験で  
検証いただいています。日本国内では自動  
運転車両レベル4の解禁により、これまで以  
上に自治体のお客さまの検討が加速し、社  
会実装までの道のりがより鮮明に見通せる  
状況になりました。

**未来  
洞察力** スマートモビリティから  
スマートシティへ

モビリティ事業の進化は止まりません。こ  
れまでは「スマートモビリティ」としていたビ  
ジネスドメインを、さらにスコープを広げて「ス  
martシティ構想のなかのスマートモビリティ」  
という捉え方に変化させています。

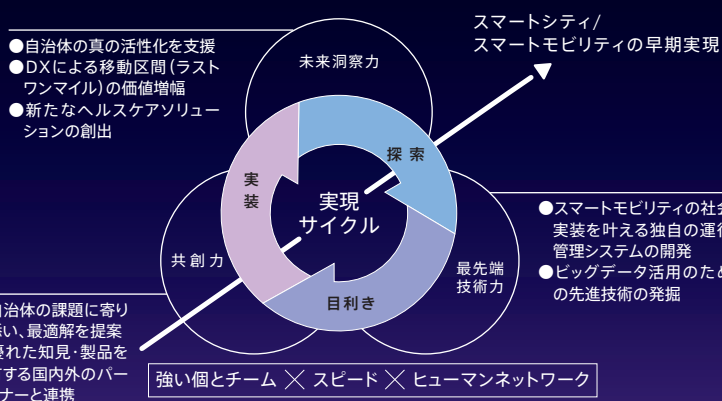
湘南iParkとの実証実験では、Navya社  
の自動運転バスに、マクニカのヘルスケアチ  
ームが販売する「画像からバイタル情報を確認  
できるソリューション」を組み込む試みを行  
いました。これは、患者さんが自動運転バス  
で病院まで移動する車中、「自動・非接触」で  
バイタル情報を計測し、病院へ事前にデータ  
送付するもの。バスが病院に到着すると、現  
在のバイタル情報がカルテに反映されて  
おり、すぐに診察を受けることができる。  
まさに未来のヘルスケアの姿です。

DXを導入するだけでなく、デー  
タでつないでまだ見ぬ価値を生み出  
し、未来の街へ育てる。こうしたスマ  
ートシティを実現するため、マクニカが  
持つさまざまなビジネス領域を組み  
合わせる必要が生まれています。湘  
南iParkの事例では、別部門であるモ  
ビリティチームとヘルスケアチームが  
密に連携して新たなソリューションを  
生み出しました。マクニカの営業組織  
は、複数領域の取りまとめを自然と行  
うようになり、2022年度、「官公ソ  
リューション推進室」と称して正式に  
組織化されました。多くの自治体を  
「点」ではなく「面」でサポートする体  
制を強化していく方針です。

マクニカのスマートシティ/スマ  
ートモビリティ事業は、まだまだ  
道半ば。思い描いた未来を着  
実に“今”に実装するため、  
世界中でパートナーシップ  
を育み、ワクワクするよう  
な事業活動を展開してい  
きます。

明日のスマートシティを  
先駆ける  
自動運転ビジネス

「半導体×セキュリティネットワーク」の知見で  
探索・目利き・実装の「実現サイクル」を加速させ、  
未来の街づくりをリードしていきます。





神山 治貴 | Haruki Kamiyama  
名誉会長



本ページの内容は、神山治貴『経営の本質 すべては人に始まり人に終わる』(ダイヤモンド社、2022年)から引用しています。

## 人がやりたがらないことに 未来への種がある

“まず私が決めたのは、人と同じことをやっていると仕方ない、「人が面倒くさくてやりたがらないこと、難しくできないことをやる」ということだった。こうした仕事は、目先の儲けには結びつかない。しかし、愚直に取り組むうちに、お客様の新しい需要を掘り起こし、技術サポートという付加価値を付け、価値そのものを創出する。「デマンド・クリエーション」(需要創出)という考え方に至った。”

## マクニカのWell-Being Management

# すべては人に始まり、人に終わる

マクニカの創業者 神山治貴が目指したのは、「明るく楽しく元気が良い会社」。  
会社の財産は社員だと考え、人を大切に経営に注力し、「個と組織の成長」につなげてきました。  
その精神は創業から50年以上経った今も鮮やかに、むしろ進化しながらマクニカに息づいています。  
私たちが大切にしている不変の価値観を、神山の言葉からご紹介します。

### シンプル、オープン、フェア

“目指したのは、「シンプル、オープン、フェア」の三つを大事にする会社だった。

シンプルとは、誰にとっても、できるだけわかりやすくしようということ。もっといえば、誰にとっても動きやすいということだ。仕事の進め方などを標準化、汎用化することで、経営効率は間違いなく上がる。いちいち細かな説明をしなくてもよくなるからである。  
〔中略〕

オープンとは、わかりやすいといえば、ものが言えるということ。上司に対して、社長に対して意見があったときに、それを率直に言える会社にする。社員に対して意見があったら率直に言ってほしい、文句があったらいつでも言ってきて良いと伝えたところで、その雰囲気がないと、普通の社員はなかなか言えるものではない。意見を率直に言える環境を作ることが大事なのだ。  
〔中略〕

フェアは公平、公正と訳されるが、もっとかみ砕いて言えば、総じて納得ができることだと考えた。全員にとって納得のいくものであること。単に公平や公正だけではなく、納得感がある。これがフェアだ。これもまた経営効率を上げてくれる。余計なことでグシャグシャ揉めなくていいのである。”

### 「幸福の価値観」

“幸福の価値観は人それぞれ違うから、万人にとっての幸福を実現することは難しい。そこで、どんな人にとって幸福を実現できる会社にするのか、その目指すところを定義した。

『自分の仕事にやりがいを見出したい人。やりがいのある仕事に就くことが幸せだと感じる人。挑戦することや成長することに喜びを感じる人。自分で学ぶことができる人』

そして、こうした人にとっての「幸福の価値観」とは、次のように要約されると記した。

- 一. 仕事に「誇り」を持てること
- 二. 会社に「誇り」を持てること
- 三. 自分が「成長」を実感できること
- 四. 明るく楽しく元気良く働ける「環境」であること
- 五. 「高い還元性(報酬)」があること

〔中略〕

社員の幸福、という言葉を使うのは簡単だが、それだけでは何も実効性がない。その中身は何であるか、それを実現させるためには何が必要なのか。具体的な言葉に落とし込む必要がある。”

### 「任せ切る」ことが社員を伸ばす

“仕事に慣れてもらう過程で気づいたことがあった。それは、できるだけプロジェクトのスタートから成果確認まで「任せ切る」教育をしていくと、社員の成長スピードが速くなる、ということである。計画をして実行、結果をレビューして、次のアクションにつなげるという一連の流れをPDCAと呼ぶ。このPDCAサイクルを一人でしっかり回すことで、社員は速く成長できるのだ。  
〔中略〕

任せ切る、となれば当然、失敗をすることもある。しかし、失敗をすると言われたら仕事はできない。仕事をしていく上で、失敗はつきものである、失敗を経験して、人は成長していく。成功すれば大きな自信になるし、失敗すれば貴重な体験になる。”

### そっか 足下に種を蒔き続ける

“マクニカは「足下に種を蒔き続ける」を企業理念に据えている。周囲も変化するし、自社も変化する。今日、利益率が稼げているビジネスでも、五年後には稼げないかもしれない。そんな中で会社が持続的に成長するためには、種を蒔き続け、新しいチャレンジを続ける以外に方法はないのである。  
〔中略〕

組織が大きくなるほど、変化は容易ではなくなる。業態や業種が異なれば尚更、難しい。それだけに、いつも、小さな種を蒔き続ける必要があるのだ。最初はごく小さな取り組みだが、これを大事にして、継続する。諦めない。こうした意識を持ち、習慣化できれば、柔軟に変化できる強い体質の会社になっていく。

小さな種を足下に蒔き続けることが、会社の将来を大きく左右する。”



## チャレンジの先にある、未来の扉を開くために

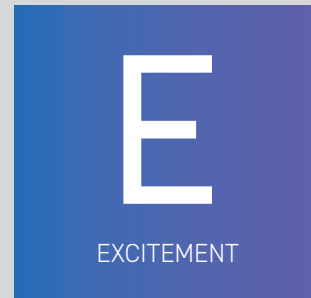
マクニカのコアバリュー「T.E.A.M.S.」は、マクニカグループの社員が日々判断や行動に迷った際に立ち返る価値観をまとめたものです。社員全員がコアバリューに基づきベクトルをひとつにすることで、質の高いチームワークが実現し、未来を切り拓くエネルギーと勢いを生み出します。

### CORE VALUES



#### 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ろ。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。



#### 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。挨拶が行き交う事で、職場に快活なエネルギーが吹き込まれます。



#### 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、予測どおりには進みません。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。



#### 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溢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。



#### 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。

## 「手応えサイクル」

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、判断をするというカルチャーがあります。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。

信頼されて任された社員は、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。

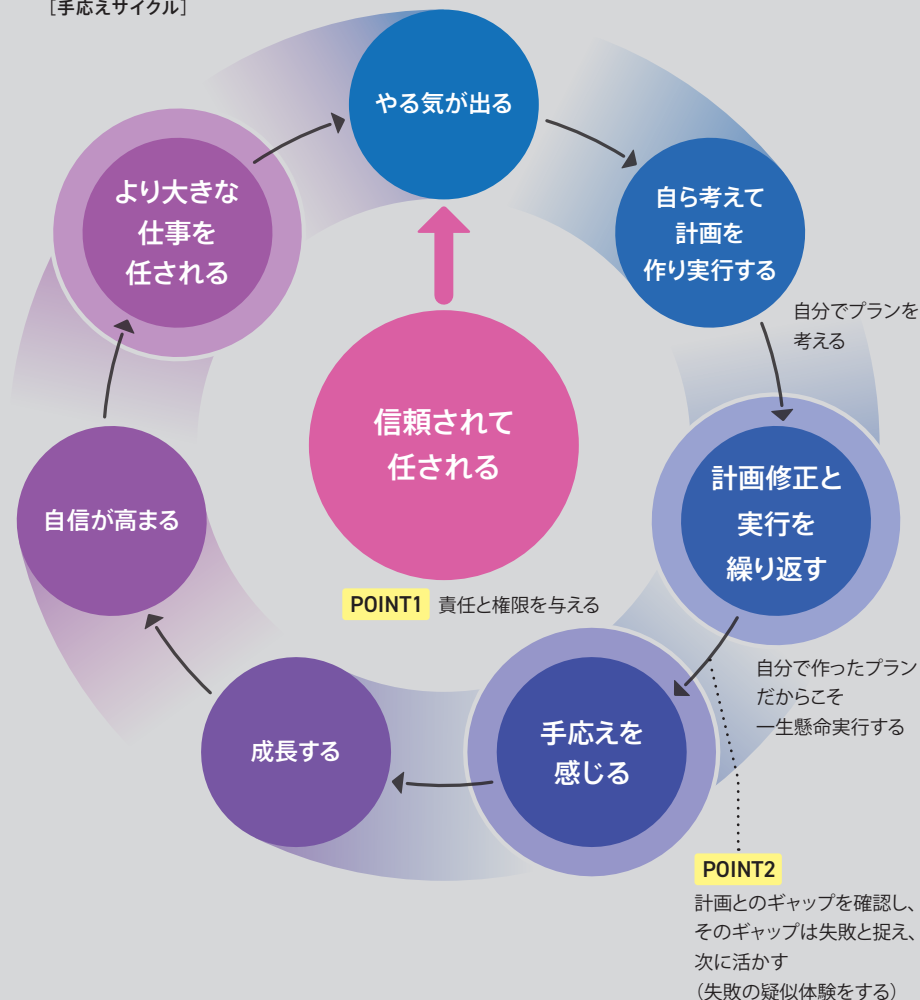
## チャレンジ精神を支えるプロセス評価

社会に新たな価値を創造・提供するためには、常に先進的な発想で物事を捉え、挑戦する姿勢が必要です。社員には自らのパッションや志を持つ可能性を信じ、挑戦することを強く望みます。そのため人事考課は、成果ではなくプロセスの質の高さで評価する仕組みを採用しています。それにより、運や成り行きではなく会社に対する貢献度がより公正に判断され、「手応えサイクル」がさらに加速しています。

# TRUST & EMPOWERMENT

社員の成長を支える人財マネジメント

【手応えサイクル】



## 「P(OST)DC」を軸にしたプロセス評価

P(OST)DCの行動事実をベースにした精度の高い評価によって、目標の明確化と成長速度の向上を実現し、マネジメントの質と業績の向上につなげています。

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

### プロセス評価項目(大項目)

P	①OSTを明確にしていたか
D	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
	⑤アクションの目的を明確にしていたか
C	⑥他者との連携をとっていたか
	⑦PDCを速く短いサイクルで回っていたか
	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



組織のなかで求められる能力を定義。P(OST)DCを繰り返して「手応えサイクル」を回し、早期に高いレベルへの成長を目指します。

### グレード要件の例(総合職、抜擢)

G3 レベル(入社3~5年程度)	中核人材/ひとり立ち
	所属部門の中核戦力として業務に熟達し、部門方針・目標達成に向けた適切な課題設定を行い、RPDCを効果的・効率的に実践し、確実に業績向上に貢献できる
	●他部門や社外取引先とのキーパーソンを見極め、効果的な折衝、調整をする ●トラブル、クレームをビジネスにつなげる 等
G4 レベル(入社5~8年程度)	課の現場監督補/陣頭指揮補
	管理職候補として、卓越した専門能力と基本的なマネジメント知識(戦略・マーケティング・人・組織)をもち、所属部門全体に目配りしつつ部門業績の向上、部門戦略策定に貢献できる
	●カンパニーの方針、戦略を理解し、目先に捉われない状況判断ができる ●下位者が処理しきれない複雑なトラブルを引き受け、解決方針を判断する 等

※総合職のグレードはG1~G7の7段階

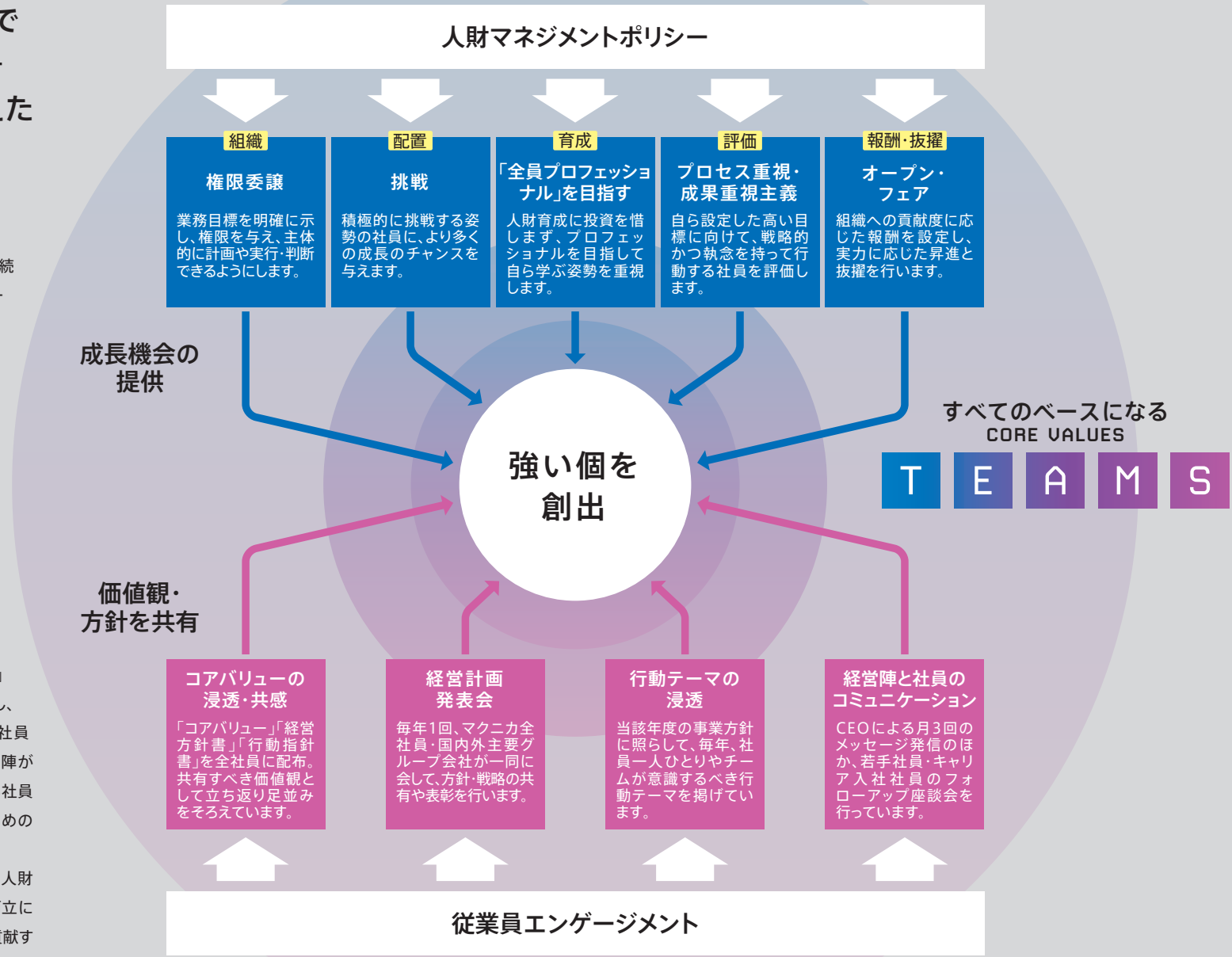
# “ファーストペンギン”で あり続けるために—— 胆力と知性を兼ね備えた 強い個を育む 組織・文化・仕組み

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。

そのコアバリューの精神に基づき、権限委譲を基にした組織づくり、挑戦を基にした配置、「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ることのできる人財マネジメントを実施しています。

また、会社と社員のエンゲージメントを深めるため、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。





強い個を創出する組織と文化

人財と組織の成長を最大化するため、信頼と挑戦の文化のもと、「今以上に生き活きと」働ける環境を作る

「すべては人に始まり、人に終わる」。マクニカは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事を常に意識してきました[Excitement]。今以上に生き活きと働くことが、一人ひとりの成長につながり、組織のパフォーマンスを最大化していく。そのための最大の要素は、信頼[Trust]

です。信頼され仕事を任せられるとやる気が高まり、結果として成長は早まります。成長するとより大きな仕事が任せられ、挑戦できる機会[Stretch]も早くから増えていきます。その挑戦を後押しする文化もマクニカには根付いています。特に人事考課は、結果よりもプロセスを重視する仕組みとなっており、成長度合いが高い若手ほどプロセス評価の比重を高め、失敗を恐れず挑戦できる環境を用意しています。

また、成長加速に焦点を当てた人財育成プログラムも整備してきました。常にひとつ上の視座を学び[Aggressiveness]早く成長する機会を提

供するため、管理職になる前の中堅・中核社員の研修にマネジメント要素の内容を多く盛り込んでいるのもその一例です。

すべての根底には、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に支えられた組織文化があります。これを戦略的に維持・強化するため、約10年前から従業員サーベイ「強い会社づくりアンケート」を実施し、全社を挙げて課題への打ち手を話し合い、改善しながら社員の声を組織マネジメントに反映してきました。今後も「Vision2030」の実現に向けて、多様なスキルや価値観を持った人財が生き活きと働き活躍できる環境を作り続けていきたいと思っています。



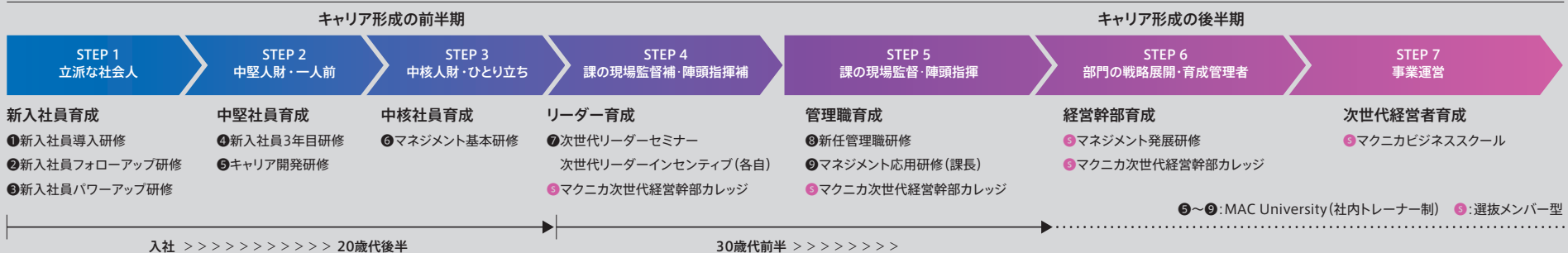
伊藤 寿央  
(株)マクニカ  
人事部 副本部長

1997年、(株)マクニカにキャリア入社、半導体営業に従事。マネージャーを経て、2005年より社長室長に就任、神山・中島・原のトップ三代をサポート。2021年より人事を担当、2023年人事副本部長に就任。



早期成長を意識したマクニカ型  
キャリアデザインとサポートプログラム

個人のキャリアデザインを中長期的な視点でサポートする研修体系を構築しています。キャリア形成の前半期は、自律的・主体的にP(OST)DCサイクルを回し、自ら成長し続けるプロフェッショナルを目指します。後半期には、経験・自学を通してマネジメントを学びながら、経営的能力を磨き、プロフェッショナルとしての市場価値を高めていきます。



# DEI

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 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や、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掛け、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。

### ダイバーシティ [Diversity]

民族、宗教、年齢、障がい、性的指向、地位、立場のみならず、考え方、経験、スキルなどを含むあらゆる「多様性」を尊重します。

### エクイティ [Equity]

エクイティ/公平性とは、すべての人に対して、情報、機会、リソースへのアクセスを公平に保証することです。すべての人が同じ場所からスタートするわけではないことから、差別をなくし平等な機会を用意するだけでは解決が難しい構造的な不平等があることを認識し、構造的・体系的な利益や不利益が存在する職場環境を改善し、誰もが最大限のパフォーマンスを発揮できるように、公平性を追求します。

### インクルージョン [Inclusion]

「違い」をうまく活用するとともに、誰もがお互いを尊重し、自分自身のさまざまな側面を安心して明らかにでき、自分の視点、考え方などをオープンにできる環境を構築します。



推進体制や、詳しい情報はWebサイトへ <https://www.macnica.co.jp/company/sustainability/dei/>

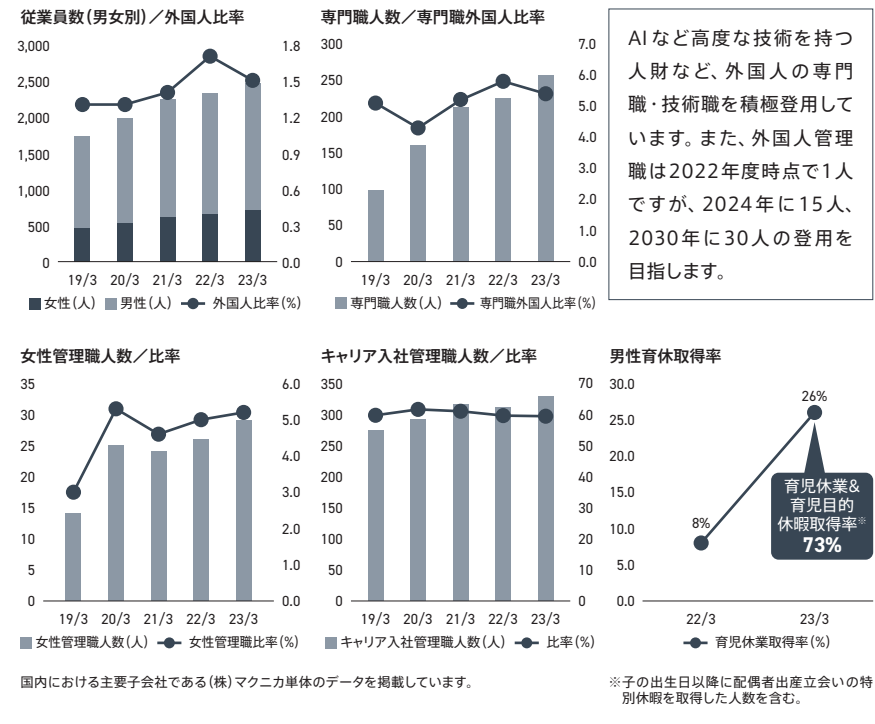
## 「マクニカらしさ」を強みに、真のDEI実現へ

ガバナンス・リスクマネジメント本部の業務を行うなかでDEIの必要性を強く感じ、2021年12月、自らアンコンシャス・バイアス研修の講師を務めたことを皮切りに、2022年1月にD&I推進委員会を立ち上げました。CEOとともに、マネジメント・メッセージで全社員にDEIの重要性を呼びかけました。まだ緒に就いたばかりですが、「オープン」「信頼」「スピード」重視のマクニカなら、きっと真のDEIが実現したグローバル企業に成長できると確信しています。

1997年弁護士登録。米国CA州弁護士。日本と外資の法律事務所と企業のインハウスロイヤーの双方の実務経験を経て、2021年、(株)マクニカに入社。2022年よりガバナンス・リスクマネジメント本部長、当社執行役員に就任。

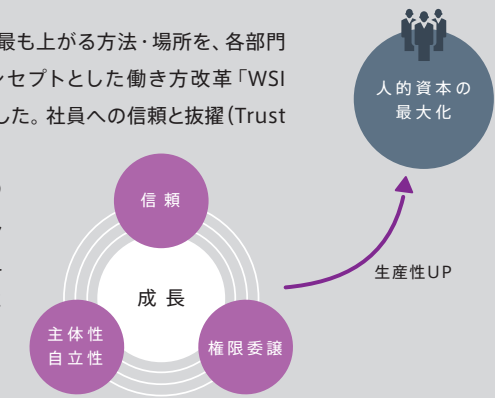
### 榎原 美紀

(株)マクニカ  
ガバナンス・リスク  
マネジメント本部長



## WSI Work Style Innovation 自律的に生産性を向上させる

2022年より、組織・チームの生産性が最も上がる方法・場所を、各部門が主体的・自律的に判断することをコンセプトとした働き方改革「WSI (Work Style Innovation)」を始動しました。社員への信頼と抜擢(Trust & Empowerment)の発想をベースに、会社全体のルールや運用基準を定めるのではなく、各組織・各チームが自ら判断して、その裁量で一番生産性が高まると考えられる働き方ができるよう、制度を大幅に変更しました。





伊藤 邦雄 | Kunio Ito

一橋大学商学部卒業。一橋大学教授、同大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。一橋大学名誉教授。現在、一橋大学CFO教育研究センター長、商学博士。

2014年に座長として「伊藤レポート」(経済産業省)をまとめた。その後、経済産業省「ESG・無形資産投資研究会」(「伊藤レポート2.0」)座長、同「SX研究会」(「伊藤レポート3.0」)座長、同「人材版伊藤レポート」および「人材版伊藤レポート2.0」座長、経済産業省・東京証券取引所「DX銘柄」選定委員長、内閣府「非財務情報可視化研究会」座長、「TCFDコンソーシアム」会長、「人的資本経営コンソーシアム」会長、経済産業省・東京証券取引所「SX銘柄」評価委員会委員長などを務める。

## 第三者意見

マクニカはユニークな会社である。私はこれまで数多くの様々な会社を見てきたが、マクニカという会社の実像に触れ、「日本にこんな会社があったんだ」というのが率直な印象である。会社にはいろいろなタイプがあり、私も各社の特徴を無意識に類型化してきたが、マクニカはそのどのタイプにも収まらない。あえて言語化すれば、「シリコンバレーのベンチャーと日本企業を融合したようなイメージ」と言えばよいだろうか。

会社設立の初期から半導体商社としてシリコンバレーの企業とは深いつながりを築いてきた。技術の先端を、知の先端を追い求め、その結果、シリコンバレーの隅々まで知り尽くしている。日本企業でここまでシリコンバレーに深く入り込んでいる企業を他に知らない。多くのシリコンバレー企業と付き合いの中から必然的に選別する「目利き力」が培われたのだろう。同社をつぶさに見ていると、「シリコンバレー的」な行動様式が随所に見られる。まずは売上が1兆円を超えた今でもベンチャースピリットが横溢し、先端技術を追い求め、ソリューションを探索する社員の行動は俊敏かつ縦横無尽であり、「変化」をデフォルトとし、「形」にこだわらず「実質」を大事にする。これらが有機的に結合した結果、日本企業が不得意とされる「ダイナミック・ケイパビリティ」がマクニカには備わっている。同社は〈シリコンバレー×日本企業〉の「ハイブリッド型」といえなくもないが、むしろこれが「マクニカ的」なのだと思えたほうがしっくりくる。

マクニカは面白い会社である。今年策定された同社のパーパスにその一端が雄弁に現れている。再掲しよう。「変化の先頭に立ち、最先端のその先に

ある技と知を探索し、未来を描き、「今」を創る。」パーパスの中に、3つの「先」があるのはマクニカにおいて他にない。一見、誇張のように映るかもしれない。しかし、同社の歴史を丁寧に紐解くと、3つの「先」が歴史の中で培われた遺伝子であることがわかる。そして、近年の同社の動態にはそれがよりクリアに現れている。そして何よりも、「先」を見つめる単なる未来志向ではなく、「今」のソリューションを創造する、超現実的な企業でもある。未来からの洞察を顧客企業の、そして社会の現実の課題解決に惜しげもなく注いでいる。

最近パーパスを策定する企業が増えているが、その実態は今できてはいない、「こうありたい」姿を描いているケースが多い。マクニカのパーパスはそうではなく、自分たちの生態と価値観を素直に表現している。その意味で力強く雄弁である。

マクニカは一貫性のある会社である。マクニカの強みは、経営を構成している諸要素の間に強い整合性が見られることである。様々な制度、経営の仕組み、行動のクセ、などがブレることなく一貫している。まず経営戦略と同社で働く人材のスキルが高いレベルで連動している。その背景には、マテリアリティと6つの事業テーマが有機的につながり、そして何よりも社員のコアバリュー(T.E.A.M.S.)へのこだわりがある。

私はかねがね、強靱な会社とは、「一貫性」のある会社だと考えてきた。経営戦略と人材戦略がつながっていても、それを支える企業文化が整合的でないと、それは強靱とは言えない。その点で同社が大事にしている「First Penguin」文化は特筆に値する。企業文化と経営戦略と人材戦略の「三位一体の同期」

を実現できている日本企業は少ない。人材を「資本」と捉え、徹底的に人材を見つめ、個性を見つめ、スキルを見つめ、適所適材で人材を配置し、各種プロジェクトを内外のステークホルダーと臨機応変に組成する。これがマクニカ流だ。

企業価値向上に向けて、マクニカは財務も大事にしている。その成果もあり、多くのプライム市場上場企業がPBR 1倍割れて苦しんでいる中、マクニカは2023年5月には「JPXプライム150」に、そして8月には「JPX日経インデックス400」に選ばれた。とりわけ前者に関しては、ROEから資本コストを引いたエクイティ・スプレッド(前者>後者)の大きさが評価された。

以上、マクニカの特徴や有り様を第3者の目からできるだけ客観的に描いたつもりである。同社はエキサイティングな稀有な会社である。にもかかわらず、あまりにも知名度が低い。その意味で、今般初めて統合報告書を発刊する運びとなったことは喜ばしい限りである。本報告書は初刊のため、いささか力が入りすぎた箇所も少なからずある。とはいえ、同社のエッセンスは余すところなく描写されている。本報告書が、より多くのステークホルダーにとって同社の実像に迫る機会となることを願いたい。

同社を彩る様々な特徴は、歴史の波にもまれながら、自然体で融通無碍に形作られた部分も大きい。今後ますます発展し、持続的に企業価値を高めていくためには、企業文化と経営戦略と人材戦略をより高いレベルで連動させ、「人的資本経営」をよりブラッシュアップする努力が必要であろう。マクニカには未来を感じる。



# VISION & STRATEGY LIMITLESS GROWTH

01 長期経営構想 Vision2030 ▶▶ P.27

02 中期経営計画 FY2022-24 ▶▶ P.32

03 事業別サマリー ▶▶ P.35

半導体事業 ▶▶ P.36

ネットワーク事業 ▶▶ P.39

CPSソリューション事業 ▶▶ P.42



04 IT・DX戦略 ▶▶ P.45

05 財務戦略 ▶▶ P.48



## マクニカの中長期戦略

マクニカは、独立系エレクトロニクス専門商社として、世界の最先端の商品・技術を提供することを自らの使命としてきました。また、変化の激しいエレクトロニクス・情報通信業界にあって、単なる商品の物流を担当する専門商社ではなく、顧客課題に対する的確な提案、お客さまに商品・サービスを使いこなしていただくための技術サービス提供会社として、他社との差別化を図ってきました。

激しく変化する事業環境のなかで、今後、グループとしてさらに成長し、収益性を高めていくため、グループ経営の変革に着手しています。「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。」というパーパスのもと、探索、目利き、実装の実現サイクルをより高い次元で回すことで、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。

## 01

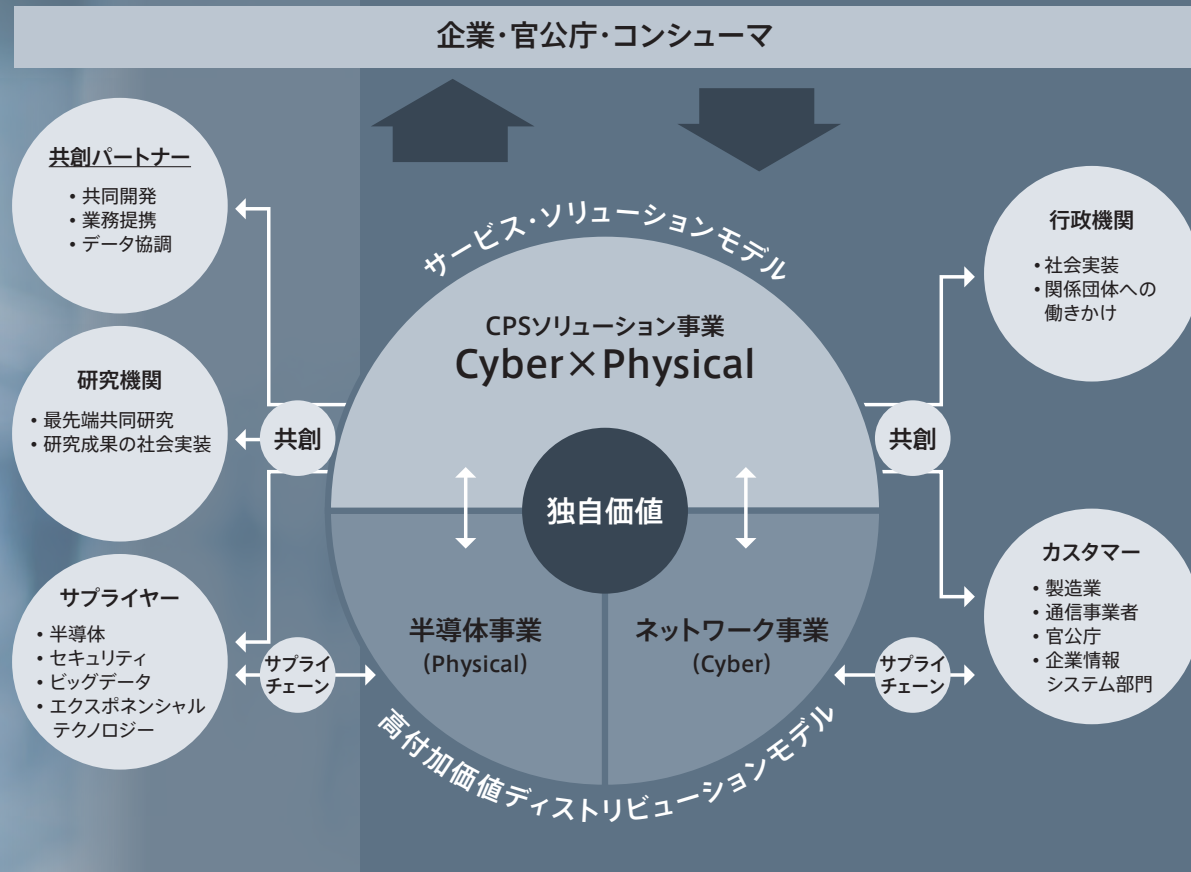
## 長期経営構想

Vision  
2030

2022年5月、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策定しました。

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モデルを拡大しながら、その強みを活かした新しいビジネスモデルへ挑戦していきます。それによって私たちの新たな成長ステージを描くとともに、「Cyber × Physical」の社会実装を進め、社会貢献を通じて、新たな驚きとリアリティを生み出していきます。

## 豊かな未来社会へ向けて、世界中の技と知をつなぎ、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へ



### 高付加価値ディストリビューションモデルの成長

半導体、サイバーセキュリティなどのIT商材の販売に独自価値を付加して提供する高付加価値ディストリビューションモデル。半導体は設計開発支援、品質保証、適切な在庫管理と納期遵守などを行います。セキュリティやIT商材は導入支援、運用支援などカスタマーの購入前からアフターサポートまでの技術支援など、カスタマー自身で実装・運用が難しい領域を当社が担うことで、欠かせないビジネスパートナーになるモデルです。私たちはこのモデルをこれからも進化・拡大させていきます。

### サービス・ソリューションモデルへの進化

培ってきたサイバーとフィジカルの強みを結集し、昇華させることで新たなビジネスモデルであるCPS (Cyber-Physical System) へ進化、発展させます。グループ会社、サプライヤーやカスタマー、研究機関や行政機関など大きく広がるエコパートナーとともに、最先端の「技と知」を発掘し、つなぎ、紡ぐことで、より高付加価値なサービスやソリューションを創出します。事業を通じて、社会的価値と経済的価値の双方を創造します。

# 獲得・蓄積した「インテリジェンス」で 既存2事業の強みを融合し、独自の価値を創出

最先端の技術やソリューションを世界中から見つける「目利き力」、いわゆるソーシングの力を活かして、高付加価値ディストリビューションモデルで成長市場に参入します。領域における専門性、必要なケイパビリティ、共創パートナーといった「インテリジェンス」を獲得し、独自の価値を持つ自社製品・サービスを開発するのが、マクニカのサービス・ソリューションモデルです。そして、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、ヘルスケアなど注力している6つの事業テーマ **P.30** において、ネットワークやセキュリティ、ビッグデータ、AIといった「サイバーの強み」と、半導体に始まるセンサーやエッジコンピューティングなどの「フィジカルの強み」を融合させることで、現実世界の課題解決に大きく貢献するデータ・サービス・ソリューションの開発に取り組んでいます。

このように、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」の強みを融合し、獲得・蓄積した経営資源である「インテリジェンス」を駆使して、高付加価値ディストリビューションから始め、オリジナルサービスやオリジナルソリューション提供へとビジネスモデルを変革していきます。この進化において、CPS (Cyber-Physical System) の“フォーマット”に合わせて、それぞれの事業を作り込んでいきます。これにより成功の再現性を高め、6つの事業テーマにおける事業化を目指します。

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、すなわち社会的価値と経済的価値の両立を前提として策定しました。私たちはパーパスに掲げるとおり、「変化の先頭に立つ」行動

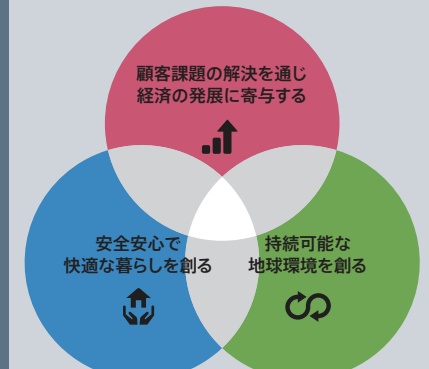
力、「最先端のその先にある」技術の探索力、「未来を描く」構想力、「今を創る」実装力など、マクニカらしいケイパビリティを存分に発揮し、未来社会の発展を牽引していきます。これを進めていくうえで、「持続可能な地球環境を創る」「安全安心で快適な暮らしを創る」「顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する」ことを重点課題に据えて推進し、産業全体の課題解決に貢献していきます。

事業の持続的成長の具体的な目標として、「売上2兆円以上、営業利益1,500億円以上、営業利益7.5%以上、ROE 15%以上」を掲げました<sup>\*</sup>。現在のコア事業である半導体事業とネットワーク事業に加え、CPSソリューションを新しい事業セグメントに成長させ、「3本柱」で着実な成長を実現します。

<sup>\*</sup>2023年9月に上方修正。

## 長期経営目標(2030年)

### 未来社会の発展を牽引



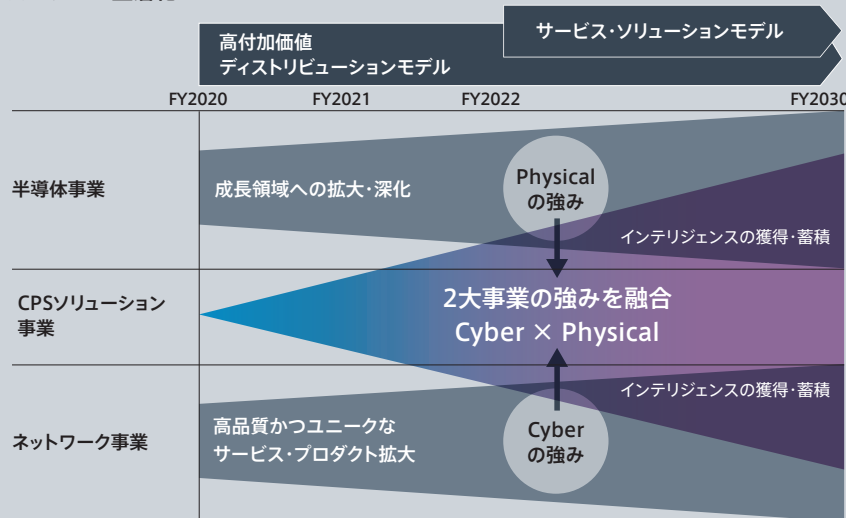
経営・事業のレジリエンスを強化する

### 事業の持続的成長

売上	2兆円以上
営業利益	1,500億円以上
営業利益率	7.5%以上
ROE <sup>**</sup>	15%以上

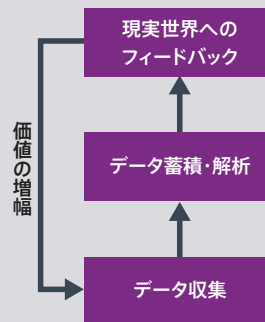
<sup>\*\*</sup>ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (純資産から新株予約権及び非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

## ビジネスモデルの重層化



## CPSソリューションの“フォーマット”

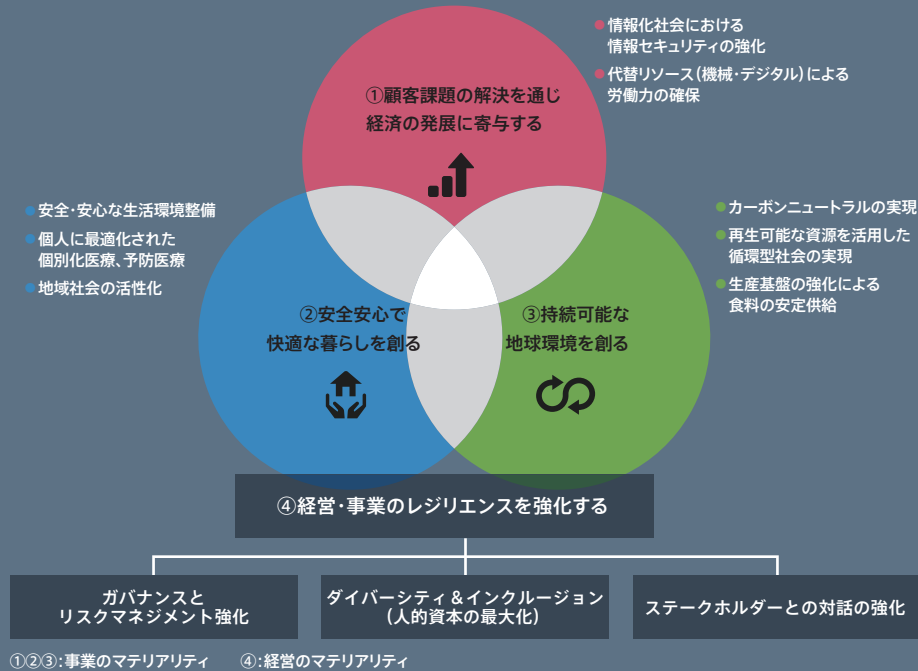
### データ活用によるリアルな価値増殖





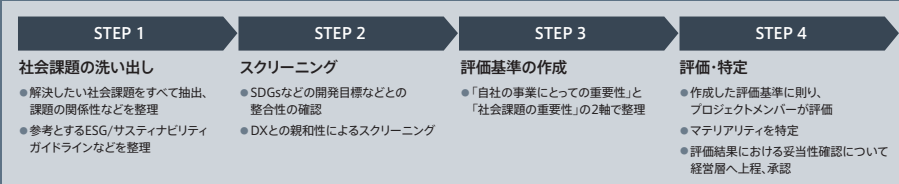
# マテリアリティ

マクニカグループは、「サステナビリティ基本方針」に則って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を意識しています。



## マテリアリティ特定プロセス

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



## サステナビリティ基本方針

マクニカグループは下記のとおり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ージメント

事業活動を通じた社会・環境への貢献と企業価値の向上に努めます。

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

環境保全、人権と労働の基本的権利に配慮した経営を行います。当社グループのサステナビリティの考え方に沿ったサプライチェーン構築を目指し、世界各国の文化、慣習などを理解し、公正かつ誠実な事業活動を行います。

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

正確、明瞭、タイムリーな情報開示を行い、ステークホルダーとの建設的な対話を推進します。不正などを発生させず、持続可能な経営を実現するためのガバナンス体制を構築・強化します。

4

サステナビリティ推進に向けた社員の教育・啓発

全ての社員がサステナビリティを推進する責務を負っていることから、社員に対してサステナビリティに関する教育、啓蒙活動を行います。

## マテリアリティと事業活動の関係性

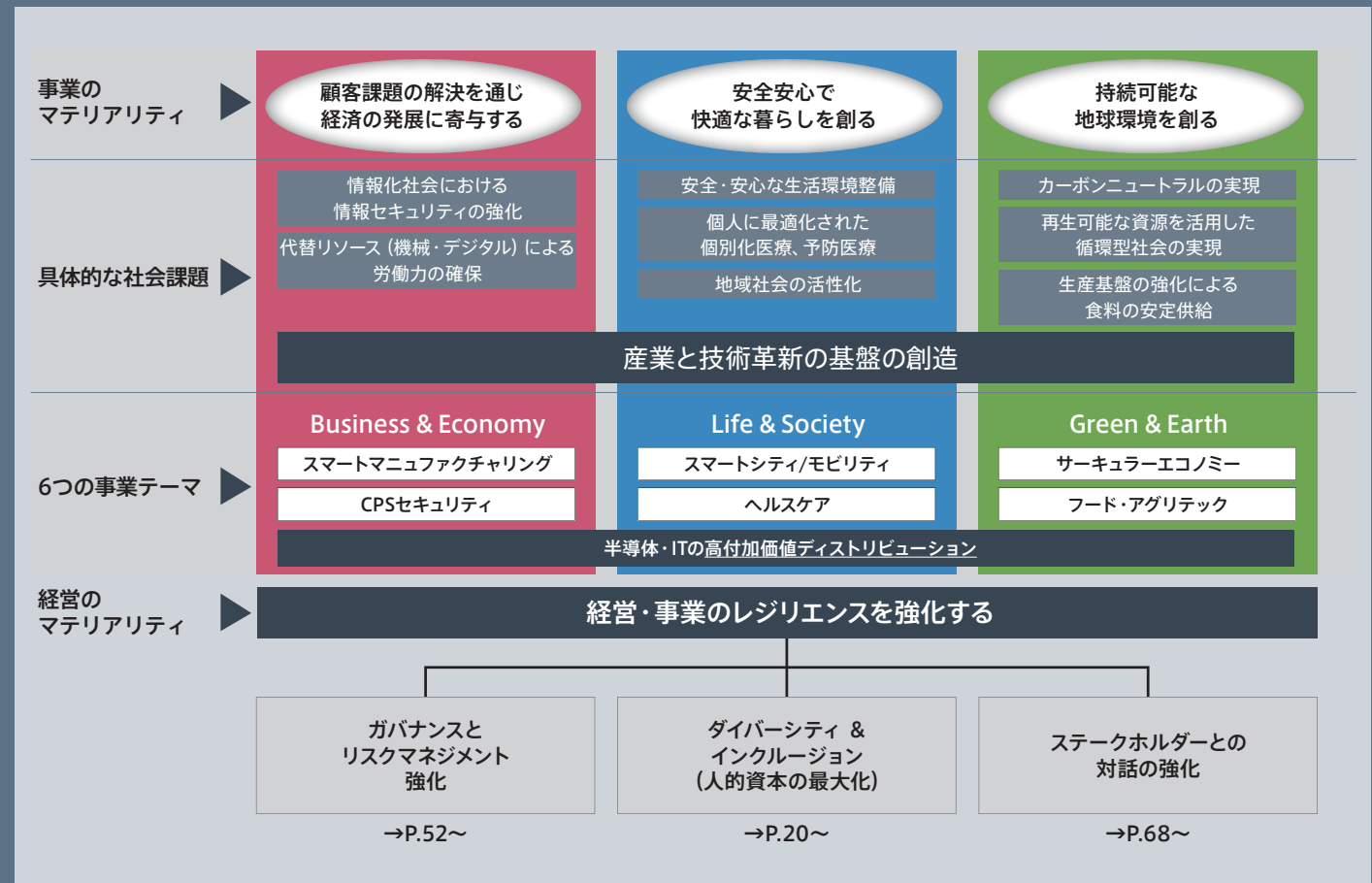
マクニカは、強みを活かせる成長事業として6つの事業テーマを設定し、マテリアリティの具現化を目指します。そして、これらに対し横断的に貢献する事業として、既存の半導体事業・ネットワーク事業を位置づけます。私たちは、半導体やIT、セキュリティなどはすべての産業におけるイノベーションの土台になると考えています。引き続き、半導体事業とネットワーク事業を通じて、将来の産業と技術革新の基盤づくりに貢献します。

### 「顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する」

スマートマニュファクチャリング事業を通じて、労働力の確保や“匠の技”の伝承などに取り組み、製造業のお客さまの課題解決に取り組んでいます。また、CPSセキュリティ事業では、ますます重要度が増す情報セキュリティの強化に貢献します。この事業では従来から取り組んでいる企業のサイバーセキュリティのみならず、いわゆる工場のセキュリティや、製品・サービスへの組み込みセキュリティを対象として事業を展開していきます。

### 「安全安心で快適な暮らしを創る」

スマートシティ/モビリティ事業では、マクニカが有するモビリティソリューションを活用し、単なる自動運転車両の提供にとどまらないトータルスマートモビリティの提案によって地域社会の活性化を支援します。また、生活空間の空気質をセンシングし、モニタリングできる独自ソリューションを展開。常に新たな感染症などの脅威が身近になった世の中において、人々の安全・安心な生活環境に貢献します。さらにヘルスケア事業では、個人に最適化された個別化医療、予防医療の発展に貢献します。すでに九州大学など外部パートナーとの共創を通じて、老化にともなう身体的機能や認知機能低下を予防するフレイル予防<sup>※</sup>サービスを展開しています。



### 「持続可能な地球環境を創る」

サーキュラーエコノミー事業では、カーボンニュートラルの実現や再生可能な資源を活用した循環型社会の実現に貢献します。また、フード・アグリテック事業では、食料の安定供給を通じて生活基盤の強化を実現します。

### 「経営・事業のレジリエンスを強化する」

昨今の新型コロナウイルス感染症、ロシア・ウクライナ問題、気候変動リスク、地政学的経済安全保障課題など、さまざまな課題が絶えず発生する不確実性の高い経営環境にあって、さらなるレジリエンスを備えた経営体制・事業体質へと鍛え上げていくた

め、「ガバナンスとリスクマネジメント強化」「ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本の最大化)」「ステークホルダーとの対話の強化」の3つのテーマに取り組んでいます。

※ 加齢により心と体の動きが虚弱になるのを防ぎ、生き生きと健やかに長く暮らし続けるための取り組み。「身体」「こころ」「社会性」の3つのアプローチが重視される。

# Vision2030へのロードマップ

## 「変革の3ステップ」で長期経営目標の達成を目指す

「Vision2030」に掲げるサービス・ソリューションモデルの確立と長期経営目標の達成からバックキャストし、3段階の中期経営計画を策定しました。

FY2022を初年度とした3か年の「経営資源融合フェーズ」ののち、FY2025からは「専門性強化フェーズ」、FY2028からは「経営資源統合フェーズ」と位置づけて取り組みを進めます。「変革の3ステップ」を通じてこれらの戦略を着実にステップアップさせながら、長期経営目標の達成を目指します。

### 経営資源融合フェーズ(FY2022～)

前中期経営計画においては、富士エレクトロニクス(株)、マクニカネットワークス(株)を(株)マクニカに統合し、経営資源の集中を図りました。

集約した「Cyber × Physical」の強みを融合させ、新しい事業の種を蒔き、育てていくのが、ファーストステップである「経営資源融合フェーズ」です。半導体事業部門とネットワーク事業部門の組織間連携を強化するとともに、得意先、仕入先などさまざまなパートナーをマクニカグループ全体で共有することで、サービス・ソリューションモデルの基礎となるCPSプラットフォームの開発を進めます。

### 専門性強化フェーズ(FY2025～)

次のステップでは、モビリティやスマートマニュファクチャリング、ヘルスケアといった6つの事業テーマで専門性を高め、サービスの強化およびサービス間の連携を図ります。

			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
サービス・ソリューションモデル	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
		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
高付加価値ディストリビューションモデル	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
	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

### 経営資源統合フェーズ(FY2028～)

最終ステップは、専門性を強化したそれぞれの経営資源を統合するフェーズです。例えば、モビリティ事業とヘルスケア事業のケイパビリティやノウハウを組み合わせて、スーパーシティ構想<sup>※</sup>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連携を強化して統合を進め、業界の新たなスタンダードとなるプラットフォームを確立し、事業の安定化を図っていきます。

### 高付加価値ディストリビューションモデルの進化

半導体・ネットワーク事業ともにDX開発を強化し、DX基盤の普及とさらなる開発強化を通じて、安定稼働の定着による収益拡大を目指します。また、外部環境変化に動じない収益構造へさらに変革を進めるため、半導体事業においては、前中期経営計画で手応えを得た高付加価値商材の開拓・拡大を着実に進めつつ、ネットワーク事業においても、自社サービスの開発に注力し、拡大・市場への浸透を図ります。

### サービス・ソリューションモデルの進化

新たなサービス・ソリューションモデルの確立に向けては、ファーストステップで経営資源の融合と積極的な投資による個別サービスの開発を進め、次のステップでは、それらの強化と関連するサービス間でのデータ連携により成長を加速します。そして最終ステップでは、個別に強化してきた事業間を連携させて「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。

<sup>※</sup> 先端技術を活用した遠隔教育や医療、ドローンによる自動配送や自動車の自動運転、キャッシュレス決済などのサービスを住民へ提供する「住みやすい未来都市」を、国や地域、事業者が一体となって実現させようという取り組み。



## 02

中期経営計画  
FY2022-24経営資源  
融合フェーズ

FY2022から開始した中期経営計画「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きます。

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・ソリューションモデルを具現化したCPSソリューション事業の3セグメントで構成します。

また、社会的価値と経済的価値を両立する強い企業体を創るために、徹底的に経営基盤を強化していきます。

さらなる高みへ、目標を上方修正し  
変革へのスピードを加速

## 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	経営目標(連結)			
			FY2022 (実績)	FY2023 (予想)	FY2024 (目標)	
半導体事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●成長ドメインにおけるシェア拡大</li> <li>●付加価値ソリューションの拡大</li> <li>●長期成長に向けた商材開拓</li> <li>●グローバル戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスクマネジメントの強化</li> <li>●IT・DX戦略の強化</li> <li>●人的資本の最大化</li> <li>●財務戦略の強化</li> </ul>	売上高	10,293億円	11,000億円	12,000億円以上
			営業利益	616億円	660億円	670億円以上
ネットワーク事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セキュリティビジネスの拡大</li> <li>●ビッグデータビジネスの拡大</li> <li>●アプリケーションビジネスの拡大</li> <li>●グローバル戦略</li> </ul>		営業利益率	6.0%	6.0%	5.6%以上
			親会社株主に 帰属する当期純利益	410億円	422億円	500億円以上
CPS ソリューション 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>●6つのテーマにおける 社会課題解決型のビジネス開発</li> <li>●CPSプラットフォームの拡大</li> <li>●長期成長に向けたケイパビリティ強化</li> </ul>		ROE	22.2%	15.0%以上 <sup>※1</sup>	15.0%以上 <sup>※1</sup>
			運転資本回転率 <sup>※2</sup>	4.4	3.8以上	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及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)

※ セグメント情報などの開示は「集積回路及び電子デバイスその他事業」と「ネットワーク事業」の2事業セグメントで行っており、CPSソリューション事業の業績は「集積回路及び電子デバイスその他事業」に含まれています。

## 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、前中期経営計画を通じて取り組んできた「半導体を応用した付加価値ソリューション」をさらに強化することで、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今後活用できる新たな技術や商材を探索・開拓します。さらに、M&Aや中国半導体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ていきます。

▶ P.36 半導体事業

## ネットワーク事業の成長戦略

セキュリティビジネスについては、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。ビッグデータビジネスにおいては、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、デジタルワークプレイス関連の商材「Box」などのアプリケーションについては、自社サービスを付加して戦略的なアプリケーションビジネスとして展開します。グローバルでは引き続き、国内ネットワーク部門との連携強化と、成長国への積極投資を進めます。▶ P.39 ネットワーク事業

## CPSソリューション事業の成長戦略

従来、新事業として取り組んでいた事業について、CPSソリューション事業と銘打ち、さらなる強化を図ります。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、事業開発と社会実装を進めます。また、サービス・ソリューションモデルの事業基盤となるCPSプラットフォームの拡大に注力し、それらをスピーディーに進めるために必要なケイパビリティを社内外で獲得・育成していきます。

▶ P.42 CPSソリューション事業

## 経営基盤の強化

「経営資源融合フェーズ」では、「Vision2030」の実現に向けて経営のレジリエンスを強化するために、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。

### 人的資本の最大化

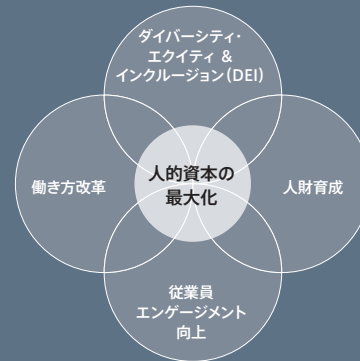
マクニカでは、「人がすべて」という創業以来の大切な考え方を、今後も具体的な打ち手に反映していきます。人的資本を最大化するために、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DEI) の推進、働き方改革、人財育成を重点的に行っていきます。

また、社員との信頼関係構築のため、過去約10年間にわたって毎年、「強い会社づくりのための社員サーベイ」を実施し、専門家によるフィードバックを踏まえて、各部門で改善施策を立案・実践してきました。加えて、社長や役員が中堅層の若手社員と定期的に懇親会を行い、現場の声を吸い上げたり経営の方向性についてわかりやすく共有するなど、緊密なコミュニケーションに努めています。

今後、人事制度面、報酬、育成についても戦略的

に強化し、人的資本の最大化によってさらなる競争力を獲得していきます。

※ P.19～ 強い個を創出する組織と文化



### IT・DX戦略の強化

前中期経営計画期間に当社の基幹システム (ERP、CRM、SCM など) を刷新し、導入が完了しました。今後はこの基幹システムの活用をさらに促進し、業務効率の向上を目指します。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きます。

また、今までは可視化が困難であったさまざまな角度で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を飛躍的に向上させることができると期待しています。

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と業務の効率化を進めていきます。※ P.45 IT・DX戦略

IT・DX戦略の実現に向けた具体的施策



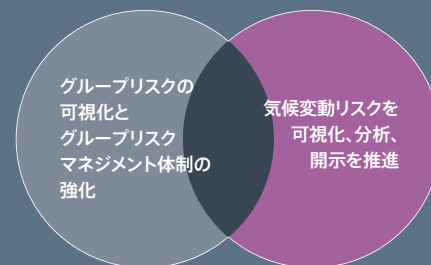
### リスクマネジメントの強化

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。※ P.63 コンプライアンス・リスクマネジメント

また、ESG 関連リスクへの対応強化 ※ P.65、事業

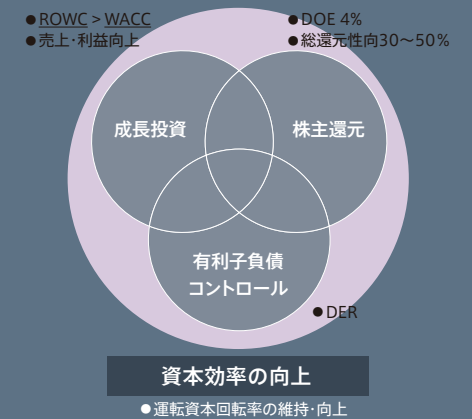
ポートフォリオマネジメントや付随する投資審査の高度化にも取り組んでいます。



### 財務戦略の強化

「Vision2030」や長期経営目標を実現していくうえで、将来の成長に必要なCPS、AI、自社オリジナルサービスなどへの無形資産投資や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。

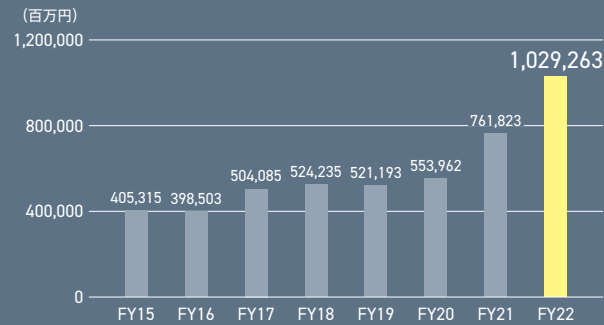
株主還元方針については、ROE※ 15%以上を勘案しながら、自己資本配当率 (DOE) 4%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、機動的な株主還元の手段として資本効率や市場環境などを考慮のうえ自己株式の取得を実施し、総還元性向30~50%を目指します。※ P.48 財務戦略



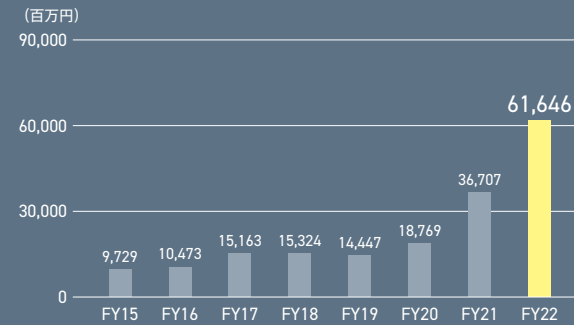
※ ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 (純資産から新株予約権及び非支配株主持分を除いたもの、期末時点)

## 財務ハイライト(連結)

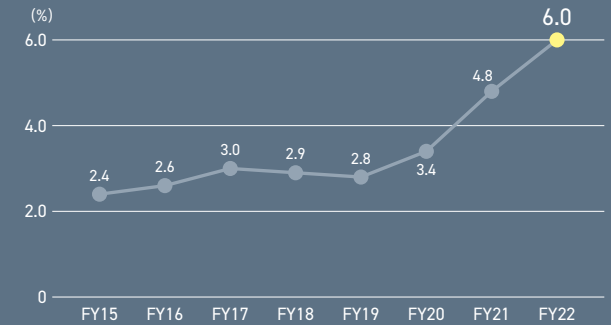
売上高



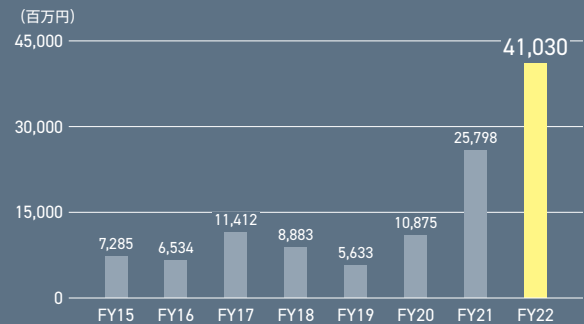
営業利益



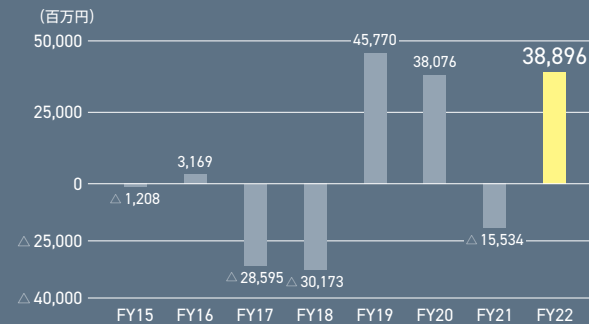
営業利益率



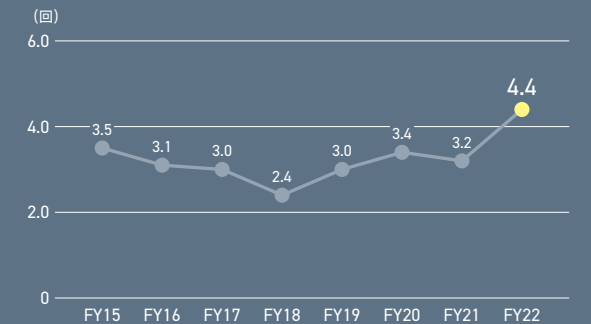
親会社株主に帰属する当期純利益



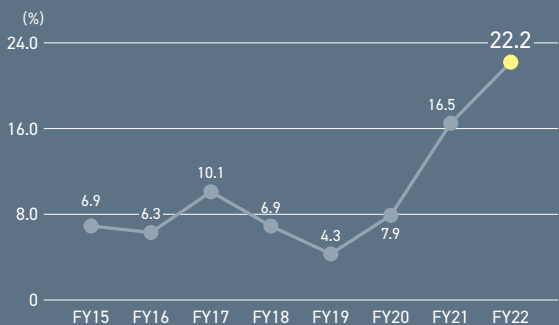
営業活動によるキャッシュ・フロー



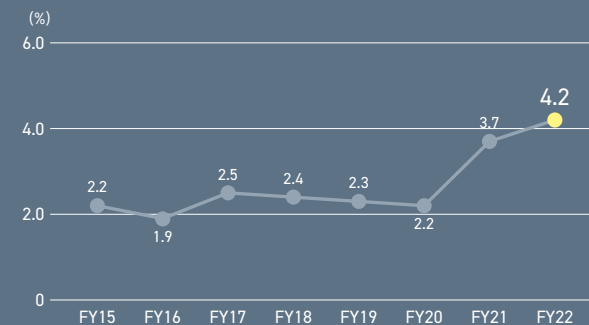
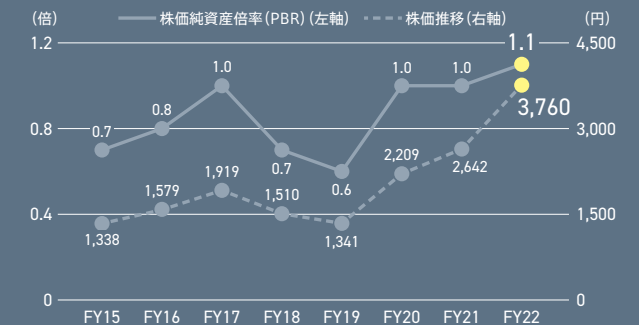
運転資本回転率



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<sup>※</sup>

※各期末時点



# 03 BUSINESS 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

#### 高付加価値ディストリビューションモデル(VAD: Value Added Distribution)

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応えています。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。

#### サービス・ソリューションモデル

CPSソリューション事業のビジネスモデルは、VADモデルで最先端IoT・センサーを導入し、データの蓄積や解析などのサービスを自社で開発・提供することで、モノ売り(リカーリングモデル)を組み合わせたモデルです。半導体事業とネットワーク事業で培った強みを活かして、最先端の技術やソリューション、共創パートナーといった「インテリジェンス」を獲得し、マクニカ独自の価値を持つサービスやソリューションを生み出し、お客さまの真の課題解決に貢献します。

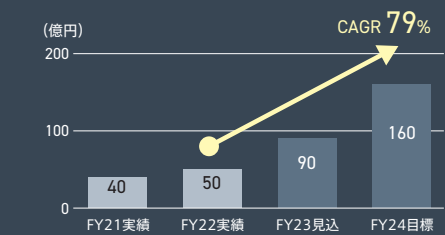
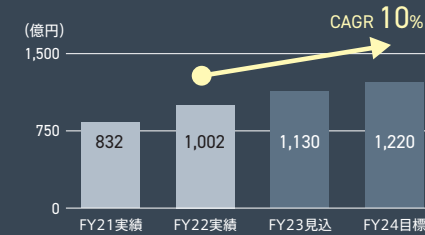
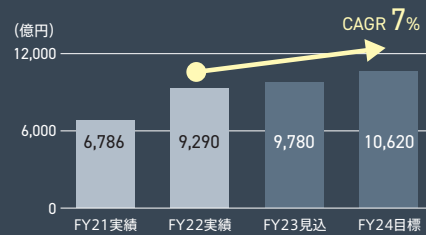
### 事業概況 (FY2023 見込)

半導体事業は供給不足は概ね解消され正常化していますが、一方で一部の市場における需要の減速などがみられます。特に中国市場の市況の減速感などにより当社の業績にマイナスの影響を想定しています。しかしながら、当社が注力している車載市場、産業機器市場においては売上拡大が見込め、当期の売上高は9,780億円となる見通しです。

DXの加速、サイバーセキュリティの脅威の増加などの市場背景もあり、ネットワーク事業では3つのビジネス領域(サイバーセキュリティ、ビッグデータ、アプリケーション)のいずれも堅調に伸長する見込みです。また、海外ビジネスも同様に堅調な市場成長を背景に、市場成長率を上回るビジネスの伸長を実現できる見通しです。

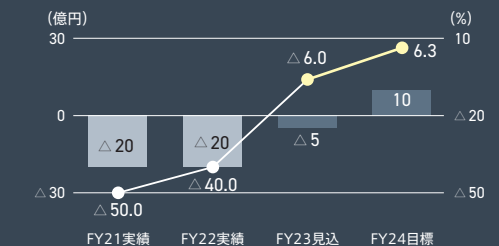
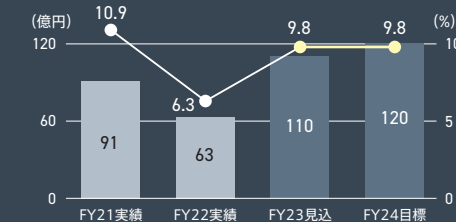
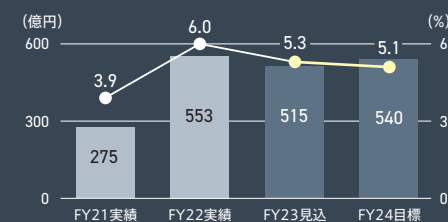
6つの事業テーマのなかでもスマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリングの2領域では事業化に近づいています。この2領域では自社サービス、ソリューションの開発が順調に推移し、一部のお客さまでの採用も進んでいます。今後、さらにサービス、ソリューションを拡充するとともにそれらに必要なケイパビリティの獲得に努めていきます。

### 売上高推移



### 営業利益推移

■ 営業利益(左軸)  
● 営業利益率(右軸)



# 最先端半導体の実装支援と安定供給を通じてよりよい未来創りに貢献する

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ることで、マーケットシェアだけでなく社会への貢献度も高めていきます。

## 半導体事業

集積回路及び電子デバイス  
その他事業

### 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

### 国内シェア No.1を支える技術力と グローバルな強み

マクニカが半導体商社として国内シェア No.1の地位を確保できている最大の理由は、やはり**技術力**だと考えています。具体的には、社員に占めるエンジニアの割合が非常に高く、約3分の1を占めています。これはお客さまから見れば、半導体を購入する際に、高度な技術サポートを期待できるということになります。集積度が高い最先端の半導体でも、**当社から購入すれば、当社のエンジニアが開発部門に寄り添うように設計・製品をサポートしてもらえ、スピーディーに市場に出すことができる**。こうした開発面での期待に加え、マーケティング力やお客さまへのリーチの早さ、アフターフォローといった要素も含めて、潜在的なニーズを掘り起こして市場の需要を喚起する「**デマンドクリエーション(需要創出)**」の力を持った**技術商社としての信頼感**、高いシェアを支えるベースになっています。

もうひとつの強みが、**グローバルな対応力**です。当社は半導体事業だけで海外17か国・地域に拠点を構えており、語学堪能なスタッフも豊富です。日本の半導体商社の多くは、実は海外にある仕入先の本社ではなく、その日本法人とのコミュニケーションが主体なのですが、当社は**まだ日本法人のないスタートアップ企業も含めて、海外の仕入先本社と直接対話し、世界最先端の技術情報を仕入れ、国内のお客さまに紹介します**。「マクニカならほかの商社からは得られない情報も得られる」という評価になるわけです。グローバルという強みは、お客さまの海外生産においてもメリットになります。当社のグローバルなサプライチェーンを活かして、**お客さまが日本国内で設計した製品をシームレスに海外生産することが可能になり、工場内で問題が生じた場合にもタイムリー**

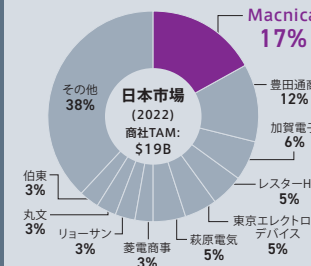
### 三好 哲暢

代表取締役副社長

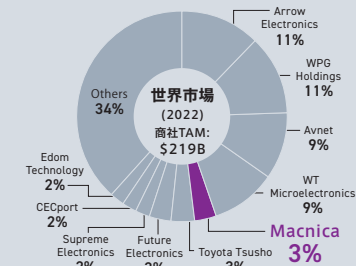
1995年(株)マクニカ入社。半導体事業のマーケティングおよび営業に従事し、2011年より海外事業の責任者としてグローバル戦略の立案、実行を推進。2019年より代表取締役副社長、当社代表取締役副社長に就任。

### 当社のポジショニング

#### 国内シェア第1位\*



#### グローバルシェア第5位\*



\* グラフはGartnerリサーチを基にマクニカが作成。Source: Gartner® Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2022, Masatsune Yamaji, 10th March, 2023, Revenue Basis  
GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.  
Gartnerは、Gartnerリサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。Gartnerリサーチの発行物は、Gartnerリサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。Gartnerは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

に解決することができます。

なぜ当社が同業他社にない強みを備えているのか。それは日本の半導体商社としては数少ない独立系企業だから、という理由があります。日本の半導体商社の多くは半導体メーカーの系列企業としてスタートしましたが、当社は系列というバックボーンがありません。海外の先端技術を導入する際も、自分たちが技術力を培うしかなかった。そうした**独立系というルーツが、技術商社として評価される源**になっています。

### 仕入先からも選ばれる存在

当社のもうひとつの成長要因が、**仕入先との強固な信頼関係**です。当社は、半導体を納品するユーザー企業だけでなく、仕入先である半導体メーカーもまた

「お客さま」と捉えています。仕入先に無理を強いるのではなく、双方の「お客さま」の成功をもって、当社も一緒に成功を体感していく。この姿勢を大切にしているからこそ、両者から選ばれているのです。

先述した技術力という強みは、仕入先にとってもメリットになります。当社は、FPGA®を中心に、その周辺で使用されるアナログICやメモリーまで幅広いキーデバイスを提供し、お客さまの設計を支援するビジネスモデルを特徴としています。それらの高い**技術力を持つ優れたエンジニアを数多く擁している**ということが、仕入先にとっては**相応の販売量を保証してくれる**という意味になり、いわゆる**バイイングパワー**として、**半導体事業の安定成長を支えている**わけです。

近年進んでいる半導体メーカーのグローバルな統廃合は、統廃合する企業間での商流整理が生じるため、半導体商社にとってのリスク要因とも見られて

世界TOP21半導体メーカー/当社取り扱い

AMD	○※1,2	MediaTek	○	Renesas	○
ANALOG DEVICES	○	Microchip	○	Samsung	○
BROADCOM	○	Micron	○	SK hynix	○
Infineon	○	NVIDIA	○	Skyworks	○
Intel	○※1	NXP	○	Sony	○※2
KIOXIA/Western Digital	○	onsemi	○	STMicroelectronics	○
Marvell	○	Qualcomm	○	Texas Instruments	○

世界TOP21メーカーがシェアの80%を占める半導体市場でそのうち16社から選ばれ、日系・外国系半導体を幅広く提供

※1: FPGAのみ取り扱い ※2: 海外子会社取り扱い

※ FPGA: Field-programmable Gate Arrayの略。PLDの一種。お客さま自身でプログラムを行い、開発できる半導体。

います。ところが当社の場合、マイナス影響はほとんどなく、むしろプラスの機会と捉えてチャンスに変えています。高い技術力やグローバル対応力、幅広い顧客層と取り扱い商品といった面で、当社がほかの代理店と比べ圧倒的な強みを有しているため、**お客さまに加えて仕入先からも頼られる存在**であるということが、変化の激しい社会環境のなかで安定した成長を続けている要因だと考えています。

### 社会の変化が半導体事業の追い風に

昨今、半導体産業が活況を呈しているのは、**社会のあらゆる変化が半導体を必要としている**からです。例えば冷蔵庫からエアコンまで、あらゆるものがデジタル化され、ネットワークにつながるIoT化社会では、ネットワークにつながるあらゆるものに半導体が必要とされます。加えて、無線通信が4Gから5Gへと世代交代するなかで、データの通信量も飛躍的に増大しており、情報をやり取りする機器すべてに大容量通信に対応した高度な半導体が必要とされています。さらに、最近注目されているChatGPTな

どの生成AIをはじめ、AIが急速に普及しつつありますが、AIがデータを高速に収集・処理するためにも多くの半導体が必要になります。

このように、以前はアナログ処理だったものも含めて、社会のあらゆるものがデジタルで処理されるようになることで、必然的に半導体の需要が増えているわけですが、なかでも当社が注力しているのが、**産業機器と車載という2つの市場**です。

産業機器は創業時から重視してきた市場ですが、どこか1社に依存するのではなく、**幅広いお客さまに支えられていることが、安定性という強みになっています**。

裾野の広さは代理店ビジネスの特徴ではありますが、特に半導体という商品は用途が多岐にわたります。IoT化により、あらゆる工場、あらゆる機器に半導体が組み込まれますし、労働力不足から幅広い工場**自動化・ロボット化**が進み、そこでもやはり半導体が必要になります。さらに**環境対応**という面からも、より高効率で電力消費の少ない生産体制が求められており、それを可能にする**パワー半導体**の需要が伸びていくというように、産業機器メーカーを取り巻くあらゆる環境変化が半導体を求めているわけです。

車載市場も同様です。**CASEの潮流を踏まえて自**

**動車のEV化やIoT化、自動運転が一気に進み、半導体の需要が飛躍的に増大しています**。EVの半導体搭載量はガソリン車と比較になりませんので、今後のEV生産台数の増加を見据えれば非常に有望な市場と言えます。

もちろん、これら以外の市場を見ていないわけではありませんが、コンシューマ系、特に通信端末は、市場が拡大しているとはいえ、アップダウンのサイクルが激しく、量が多だけに利益率も低くなりがちです。価格競争が激しいだけでなく、専用ICが多いうえ、半導体を組み合わせて付加価値を高めるといった技術競争はあまり重視されないで、その点でも当社が注力する意義は乏しいと考えています。**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し、着実な成長を実現していきます**。

### 半導体事業の社会的意義

半導体事業に限らず、ここ数年の環境変化は激しいものでした。先述したような社会変化に加え、コロナ禍によるテレワークの普及や巣ごもり需要の拡大などにより半導体の需要がさらに拡大する一方で、

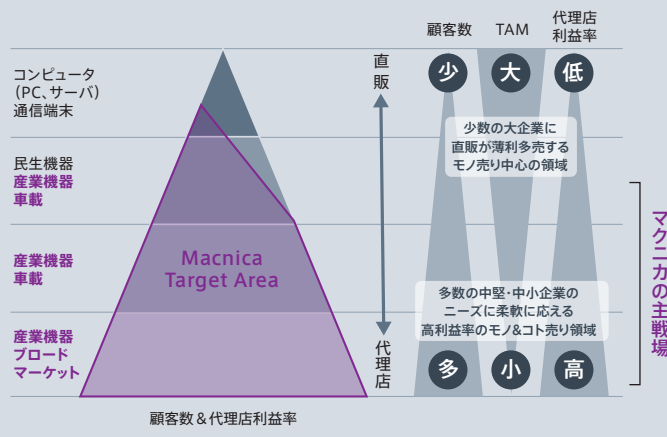
サプライチェーンの停滞に起因する供給不足により、幅広い分野で半導体不足の状況が続きました。

こうした状況は、これまで必要以上に抑制されていた半導体価格を適正化するという効果もあり、業績面では必ずしもマイナス影響ではありませんが、私たちの事業の社会的意義を再認識する機会となりました。

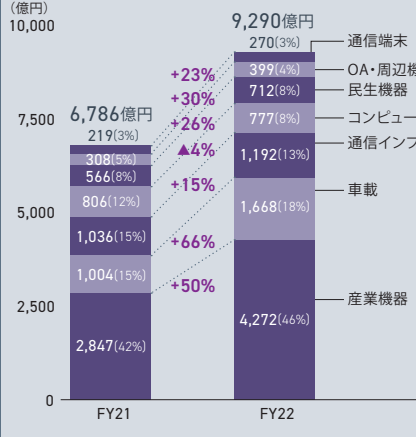
例えば、国内の幅広い産業分野で半導体が不足した際、私たち半導体商社には、医療に関連する分野や、夏場であれば空調に関連する分野など、人の命に関わる用途に優先的に供給するといった対応が求められました。半導体が社会のいたるところに浸透し、人々の生活に不可欠な存在となるなかで、**それらを提供する私たちの社会への貢献度も高まっており、同時に責任もより重くなっている**ことを痛感しました。

この責任を果たすために、これまで以上にサプライチェーンの安定化を図っていく必要がありますが、そこで注視すべきなのがグローバル環境の変化です。ウクライナ侵攻をはじめ、世界的な地政学リスクの高まりが半導体サプライチェーンを揺さぶっています。米中の半導体摩擦が懸念される中で、例えば中国市場の需要に対応できるよう中国系半導体の取り扱い

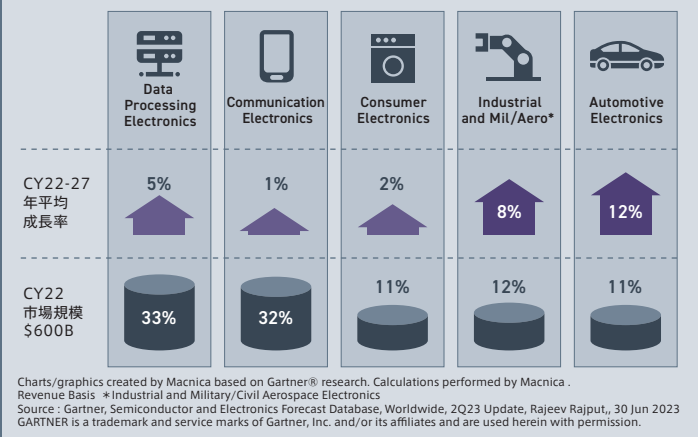
アプリケーション別顧客数とマクニカのターゲット



集積回路及び電子デバイスその他事業(用途別)



産業機器・車載の高い市場成長率



Charts/graphics created by Macnica based on Gartner® research. Calculations performed by Macnica. Revenue Basis \*Industrial and Military/Civil Aerospace Electronics Source : Gartner, Semiconductor and Electronics Forecast Database, Worldwide, 2Q23 Update, Rajeev Rajput, 30 Jun 2023 GARTNER is a trademark and service marks of Gartner, Inc. and/or its affiliates and are used herein with permission.



を検討する、日系企業の中国での減産を踏まえてASEANやインドでの対応を強化するなど、当社事業へのリスクをしっかりと見極めながら、お客さまへの供給責任を果たしていく考えです。

## 2030年ビジョンと中期経営計画の目標達成に向けて

2022年5月に発表した長期経営構想と中期経営計画(FY2022-24)において、半導体事業はその目標達成を牽引する役割が求められています。先述した「安定した成長が期待できる市場にフォーカス」という戦略のもと、ボラティリティが低いサステナブルなビジネスモデルを構築していますので、業績面での見通しは大きな心配はないと考えています。

この中計期間における最大のチャレンジは、事業を着実に成長させ、マーケットシェアを高めていくなかで、業務オペレーションを効率的に回せるような仕組みをいかに構築できるかだと思っています。もともとコロナ禍以前から基幹システムの入替えやKPIの可視化などのDXを進めてきましたので、今後はこうした社内のデジタル化をお客さまや仕入先などにも広げていくことで、より無駄のない、筋肉質な組織運営を実現していく考えです。

また、昨今の追い風のなかで、人員を確保するスピードが速ければ、よりスピーディーに事業を拡大できたのではという反省もあり、事業の成長スピードに合わせて優秀な人財を採用していくことも今後の課題です。

さらには、「世界中の技と知をつな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」という全社ビジョンの実現にも積極的に寄与していきます。今や半導体は、社会の課題を解決したり、ニーズに応えたりといった、新たな価値創出の入り口になり得ると思っています。私たちが販売する半導体によって、何かのサービスが生まれ、誰かのためになる。そこから得られたデータを分析し、フィー

ドバックすることで、よりよいサービスを生む。そうした価値創出サイクルのなかで一定のポジションを占めていくためには、半導体やコンポーネントを単体売りして終わるのではなく、それがお客さまの製品・サービス内でどう貢献しているのか、サービスのエンドまでをしっかりと見つけていく必要があります。ビジネス全体における半導体の役割を鳥瞰的に見ることで、お客さまも含めたサービスモデルのなかでの役割がどんどん増えていき、結果として「サービス・ソリューションカンパニー」の実現につながっていくでしょう。

もうひとつ重要なのが、半導体技術の進化に積極的に関わっていくことです。昨今では、半導体チップ内にセキュリティやAIを組み込むなど、ハードウェアとソフトウェアがシームレスになりつつあります。私たちがソフトウェアやファームウェアの領域に踏み込み、お客さまに「この半導体で何ができるか」をより具体的に提案していくことが新たな価値提供につながるでしょう。加えて、日本のベンチャーが持つ独創的な技術を海外の半導体メーカーに売り込むなど、より上流工程からの取り組みも始めています。従来の半導体商社の枠にとどまることなく、より多くの、そして高い付加価値を提供できる存在として、半導体産業のさらなる発展とより豊かな社会の実現に貢献していきたいと思えます。

半導体事業はマクニカを構成する要素のひとつですが、現在の主要な収益源であり、今後もその成長を牽引する存在であり続けます。当事業から巣立った人財が他事業を含めたさまざまな組織で活躍しており、人的投資の面でも要となる存在だと自負しています。今後のマクニカの成長を見守っていただこううで、当事業への理解を深めていただければ嬉しい限りです。

## Macnica Cytech

Our headquarters have given us 100% trust and freedom and provide the support we need.

Macnica Cytech started its semiconductor business in China in 1998 and joined Macnica in 2008, with sales of \$70M at the beginning of 2008, growing to over \$3.3B in FY2022. (Including business transferred from Japan). Our headquarters have given us 100% trust and freedom to localize and globalize. Furthermore, they have provided us with substantial financial support, supplier relationships, and connections to various departments within the company. Over the past 14 years, we have worked with headquarters to overcome many challenges and build a strong, unified global Macnica brand. We will continue to expand our global franchise and grow our business while maintaining our leading position in Asia.

1998年から中国の半導体事業を始め、2008年にマクニカと一緒にになりました。2008年当初は\$70Mの売上でしたが、FY2022は、\$3.3Bを超えるまでに成長しました(日本から移管したビジネスを含む)。マクニカは、私たちを100%信頼し権限を与え、グローバルフランチャイズの拡大を支援してくれています。さらに、私たちに強力な財務サポート、サプライヤーとの関係、社内のさまざまな部署とのコネクションを提供してくれました。過去14年間、私たちは手を携えて多くの課題を克服し、グローバルで統一された強力なブランドを築き上げてきました。アジア地域にてトップクラスの地位を維持しながら、グローバルフランチャイズを拡大し、さらに成長を続けてまいります。

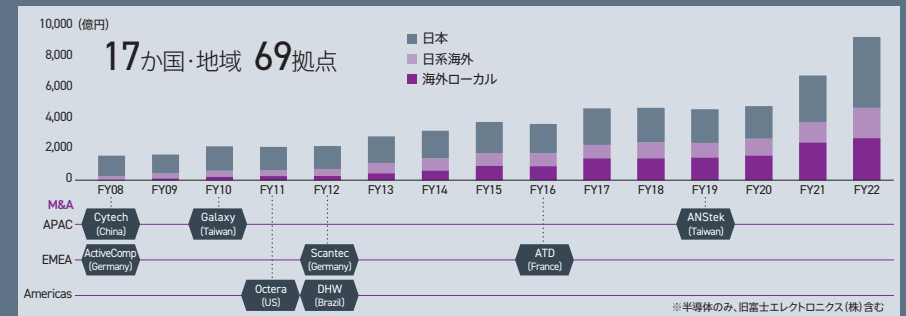
CEO/President, Macnica Cytech Ltd. Johnny Chan



### 半導体事業 グループ構成



### グローバルディストリビューション



## ネットワーク事業

### 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

### 小林 雄祐

(株)マクニカ  
ネットワークス カンパニー  
プレジデント

1997年(株)マクニカに入社。子会社の(株)アルティマ(現アルティマカンパニー)にて海外スタートアップの立ち上げなどに携わる。2015年に同社代表取締役社長に就任。2019年、当社執行役員に就任し、2021年10月より(株)マクニカ ネットワークス カンパニーのプレジデントを兼任。

## 「最新・最良」のセキュリティ支援で社会の信頼を支える

サイバー攻撃の脅威が世界的に高まり続けるなか、最先端のセキュリティ技術を融合し、先駆けて提案するディストリビューターとして社会を支えます。

### ネットワーク事業の成り立ちと、拡大する対応領域

はじめに当カンパニーの歴史を振り返ると、もともと(株)マクニカの仕入先である半導体メーカーから米国の新興通信ボードメーカーの紹介を受けたことがきっかけで、当社は半導体を組み合わせた「システム」を取り扱うようになり、システム事業部が組織されました。その主力がLANカードなどネットワーク関連のシステムだったため「ネットワーク事業」と名称を定め、さらには分社化してマクニカネットワークス(株)となり、2021年10月の吸収合併により現在の組織となっています。

情報通信の活用が広がると、サイバーセキュリティの重要性が高まってくると考え、ビジネス領域を拡大させてきました。実際、情報化社会の発展とともにセキュリティ上の脅威も増大しており、情報漏洩や不正アクセスの防止、マルウェア・ランサムウェア対策、標的型攻撃からの防御など、セキュリティに関する技術や商品・サービスも多様化・高度化の一途を

たどっています。必然的に、セキュリティ関連のビジネス規模が拡大し、今やネットワーク事業におけるセキュリティ関連の売上は、国内では70%近くになっています。

一方で、近年ではIoTと呼ばれるように、冷蔵庫や自動車、工場内の設備など、あらゆるモノがネットワークに接続される時代を迎えており、サイバー空間とフィジカル空間の融合が進んでいます。これは、攻撃する側から見れば侵入経路や攻撃しやすい弱点の増加を、企業にとってはセキュリティ脅威が増大することを意味しています。このように、従来とは異なる、より包括的なセキュリティ対策が求められるなかで、サイバーとフィジカルの双方にケイパビリティのある当社の強みが活かせることとなります。

### マクニカは「ベスト・オブ・ブリード」を提案するディストリビューター

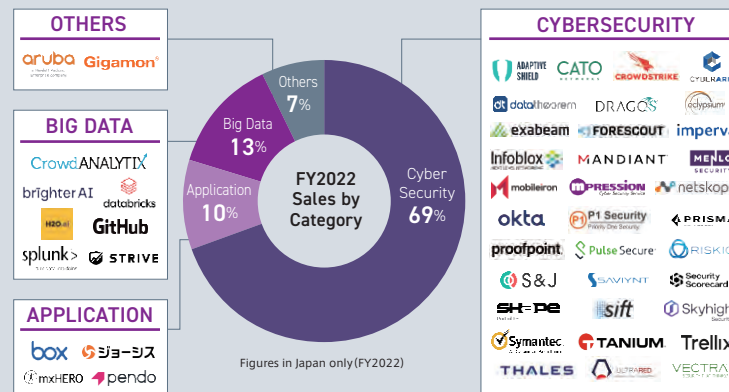
セキュリティビジネスにおけるマクニカの位置づ

けは「ディストリビューター」。よく「元請」や「一次代理店」などと訳されますが、それだとなかなか本質が理解されづらいかもしれません。

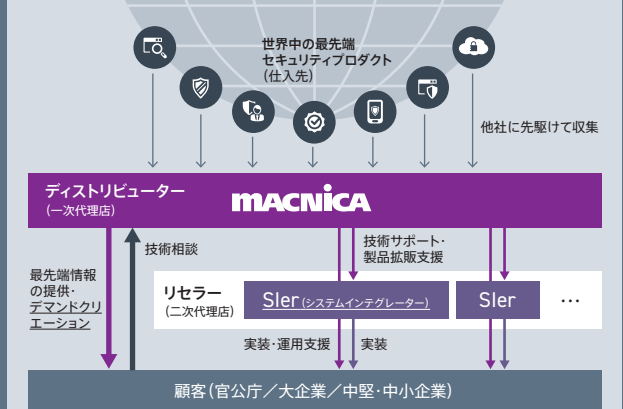
私たちの役割は、海外を中心とした多くの仕入先との密接なコミュニケーションを通じて、世界最先端のセキュリティ技術や商品・サービスをいち早くお客様・市場に紹介し、サイバー攻撃の脅威から守ること。直接の販売先の多くは「リセラー」と呼ばれる二次代理店であるパートナー企業で、中心はSlerです。広範な販売網とサポート網を持つSlerとの連携によって、全国各地のお客様のセキュリティニーズにお応えしています。

では、当社が仕入先とSlerの間に入る意義は何かというと、それは幅広い仕入先から最新・最良の商品・技術を組み合わせ「ベスト・オブ・ブリード」のソリューションとして提案することにあります。ひと口にセキュリティといっても、攻撃と防御の技術領域は非常に幅広く、加えて進化のスピードも速いため、最適なソリューションを見出すのは容易ではありません。

### ネットワーク事業 プロダクトポートフォリオ



### 「多段構造」のサプライチェーン



ません。海外企業のエンジニアと専門的な対話ができる力、ベンチャーやスタートアップ企業も含めた人脈と情報収集力、将来性ある技術を見極める「目利き力」、お客さまをサポートする力などが備わって、はじめて可能になります。それらを兼ね備えた世界でも数少ない存在だからこそ、マクニカはセキュリティ領域における高付加価値ディストリビューターとして、仕入先からお客さまからも確かな信頼を獲得し、圧倒的なブランドとポジションを築いているのです。

近年、世界的なセキュリティ意識の高まりを受けて、巨大ITプラットフォームがサービスのひとつの機能として安価なセキュリティ提案をするようになりましたが、当然ながら自社グループ内の商品・技術を組み合わせ提供するため、対策としてはどうしても“中庸”になります。その点、当社は「セキュリティ研究センター」※P.16の知見を活用しながら、世界最高峰の技術を選び抜いた「ベスト・オブ・ブリード」を提供できるため、本質的なサイバー攻撃対策を求めお客さまから選んでいただけます。

### 変化する環境に対応するべく、 デマンドクリエーションに注力

あらためて近年の市場環境を見れば、セキュリティ

関連の市場規模は、IT市場全体の平均を上回る勢いで伸び続けています。その背景には、サイバーセキュリティインシデントの発生があり、社会全体でサイバーセキュリティに対する危機意識が高まり続けている現状があります。近年では、自社を標的とする脅威だけではなく、サプライチェーン上にある取引先企業へのサイバー攻撃により自社の工場の生産ラインがストップしたり、病院の電子カルテがサイバー攻撃を受けて閲覧できないという、人命にかかわりかねない事態がありました。さらに最近では、ウクライナ侵襲に先立ち、ロシアのハッカーが一斉にサイバー攻撃を仕掛けたと報道されています。攻撃手法がより巧妙になり技術も進歩するなかで、脅威から企業や組織、ひいては国を守るために、より高度なセキュリティ対策を講じる必要があるため、常に新たな需要が生まれ続けています。ビジネス環境としては有望ではありますが、それだけに技術の移り変わりは激しく、当社の仕入先に関しても相次ぐ新規参入やスタートアップ企業の成長など、事業環境は変化し続けています。

そうした環境にあって当社が重視するのがデマンドクリエーション(需要創出)です。高まる脅威に漠然とした不安を抱えるお客さまに対し、具体的にどのようなリスクがあり、どのような対策が必要かとい

た啓発活動に努めています。例えばセミナー開催や個別訪問によるレクチャーに加えて、顧客企業内のCIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)やCISO(チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー)などセキュリティ責任者を集めた「ラウンドテーブル(円卓会議)」という意見交換の場を設定しており、彼らを通じて企業内におけるセキュリティ意識の向上を図っています。

### 確かな成長を支えているのは 「目利き力」を活かした先行投資

当期の業績を振り返ると、環境が激しく変化するなかでも、確かな成長を実現できたことは大きな成果と捉えています。売上高においてグローバルで1,000億円を超え、約20%の成長率は業界でもトップクラスです。成長要因としては、市場が急拡大する数年前から注目し、投資も含めたサポートを続けてきた仕入先の製品・技術が、現在の市場ニーズを的確に捉えていること。つまり、「目利き力」を活かした先行投資が実を結んでいると言えるでしょう。

具体例を挙げれば、近年、最も成長しているのが米国・CrowdStrike社の製品です。同社が強みとするのは、EDR(エンドポイント・ディテクション&レスポンス)といって、ネットワーク上の終端(エンドポイント)に位置するPCなどの端末上で、不正アクセスやウイルスなど怪しい挙動を検出(ディテクション)し、適切に対処(レスポンス)するもの。この技術が、すべての信頼性をゼロベースで検証する「ゼロトラスト」というトレンドのなかで重要な要素として位置づけられ、多くの企業に導入されています。

当社は、CrowdStrike社創設者との人脈もあり、2013年に世界で初めて代理店契約を締結しました。※P.15ゼロトラストというトレンドを10年前から予見し、そこで有効な技術をいち早く見出したことで、今やセキュリティ領域における主力仕入先に成長し、FY2022には100億円以上の売上高になりま

した。

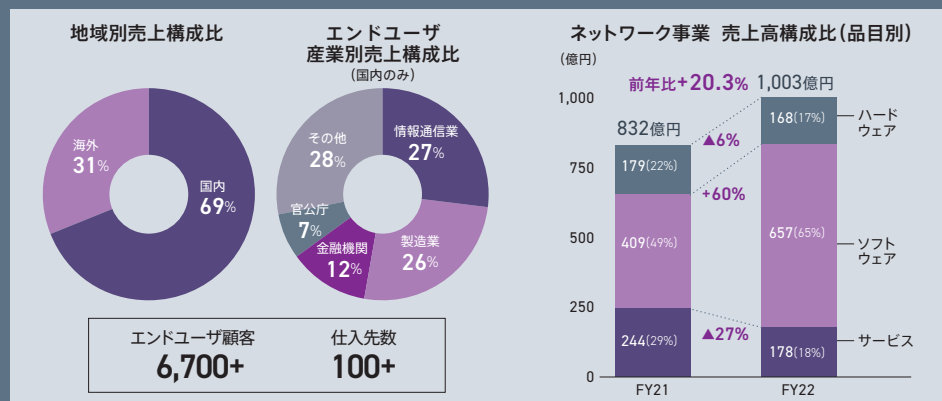
同社に限らず、アメリカやイスラエルなど世界最先端の技術動向を常に把握し、そこから有望な技術を見つけて、時には製品化される前から投資し、一緒になって育てていくことが当社の戦略です。セキュリティ領域で20年以上にわたる経験を通じて培ってきたグローバルな人脈と、市場の先を見据えた「目利き力」を活かし、今も次の10年を見据えて、新たな成長市場を模索しているところです。

### 成長市場と人財への投資を継続し ビジネスモデルを変革

今後の成長に向けては、先述したような有望な仕入先への先行投資に注力しています。そこで重視しているのが、成長性の高い市場・地域における足掛かりにすること。例えば、2023年にはUAE(ドバイ)に本社を置くCyberKnight社の買収に合意し、戦略的パートナー契約を締結しました。同社は2019年設立のスタートアップながら、ゼロトラストセキュリティで高い専門性を持ち、今や中東最大級のサイバーセキュリティディストリビューターに成長しています。同社の優れた技術を日本市場に紹介する一方で、日本以上に成長が著しい中東市場、さらには今後の成長が期待されるトルコやアフリカなど近隣市場におけるビジネス拡大にもつなげていく考えです。

あわせて、独自のアプリケーションの開発にも注力しています。例えばクラウドストレージサービス『Box』のユーザビリティを上げるため、『Hakonnect(ハコネクト)』という複数のアカウントを同時管理するツールを提供しています。これは一例ですが、こういったマクニカならではのユニークなソリューションを創出していくことで、さらに高付加価値なビジネスモデルに変革していきます。

先行投資という面では、人的投資も重要です。市場が開く前にどれだけ仕入先・お客さまの懐に入り込んでいるかが勝負を分けますから、優秀な人財





の確保を継続していきます。ただし、人のみに頼る事業モデルには限界があると考えており、DXなどITへの投資にも注力し、バックオフィスのオペレーションを標準化・効率化するなど、人員数の増加に頼らなくても事業を拡大できる仕組みづくりに取り組みます。

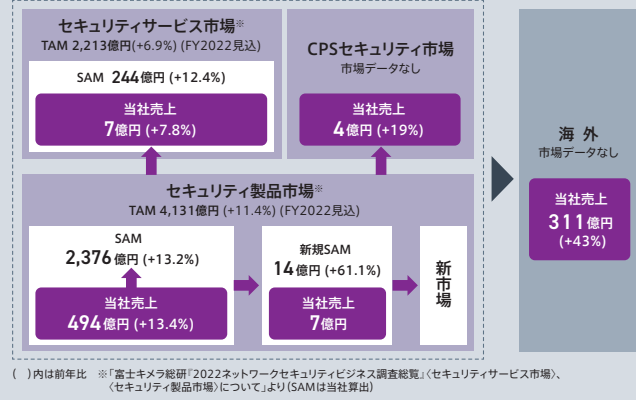
加えて、マクニカ全体の成長の実現に必要なのは、半導体事業とのケイパビリティの融合です。半導体の営業部門は質量ともに潤沢なリソース(人財)を擁しており、特に製造業のお客さまと深い関係を築いています。そうしたリソースを共有化すれば、より効率的に業績を拡大でき、ネットワークビジネスと半導体ビジネスの強みの融合を図るサービス・ソリューションモデルの加速を促すことができるはずです。

### 「Vision2030」への変革をリードする

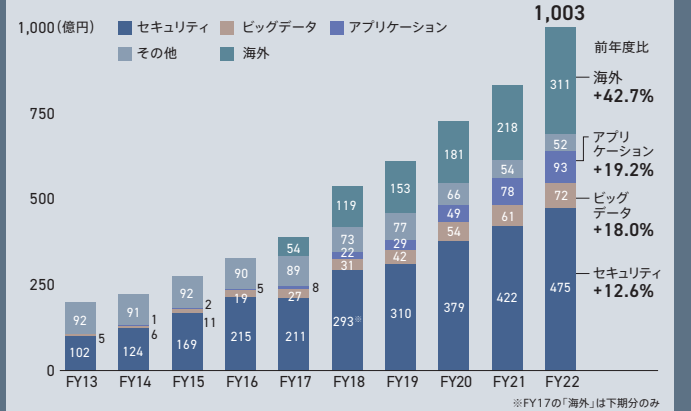
マクニカは現在、「Vision2030」を掲げ、サービス・ソリューションカンパニーへ変革しています。半導体市場のCAGRが3~5%であるのに対し、セキュリティ市場のCAGRは、日本で7~8%、グローバルでは10%を超える成長率であり、マクニカにおいては過去10年でCAGR20%の成長を達成しました。だからこそ、ビジョンの実現に向け、ネットワーク事業のリードが求められていると認識しています。

現状の市場からのイメージは「マクニカ=半導体事業」だと思われていますが、利益率が高くこれだけの成長性を持つネットワーク事業の比率が高まっていけば、市場からの期待値もさらに高まるはずです。サービス・ソリューションカンパニーを目指すという文脈でも、半導体商社から脱皮するという文脈でも、ネットワーク事業をグローバルに拡大していくことが最もわかりやすい成長戦略です。マクニカの成長を牽引し、社会のよき発展を支える今後のネットワーク事業のさらなる飛躍にご期待いただきたいと思います。

### セキュリティ市場 既存エリアの成長と新規エリアへの順調な種蒔き



### ネットワーク事業 売上高推移(カテゴリ別)



### ネットワーク事業 グループ構成

ディビジョンカンパニー(国内)	国内子会社	海外子会社	海外関連会社
■ ネットワークカンパニー	■ マクニカソリューションズ(株) ■ S&J(株)	■ iSecurity (Taiwan) ■ Netpoleon Solutions (APAC India)	■ CyberKnight Technologies (Middle East)

### Netpoleon Solutions

Netpoleon started its network security business in year 2000. In year 2017, Netpoleon joined Macnica Networks Co. Netpoleon did USD86M business in 6 countries then. Last year 2022, we did USD217M business in 11 countries in Asia Pacific.

While organisation can be global, business is always executed locally, for better business result. Macnica is very supportive of Netpoleon management in such business execution over these years.

Netpoleon has always strived to be No. 1 VAD for CyberSecurity in Asia Pacific. And this vision is supported by Macnica. With Macnica Group's drive towards CPS Security, Netpoleon sees itself a strategic contributor to achieving such vision.

Netpoleon は、2000年にネットワークセキュリティ事業を開始し、2017年にマクニカネットワークスに合流しました。当時のビジネスは、6か国で8,600万ドルという規模でしたが、FY2022にはアジア太平洋地域の11か国で2億1,700万ドルのビジネスに成長しています。マクニカグループの組織はグローバルに展開していますが、よりよい成果を得るために、ビジネスは常にローカルで実行しています。マクニカは、長年にわたりNetpoleon 経営陣のごような業務遂行を多大にサポートしてくれています。Netpoleon は、アジア太平洋地域のサイバーセキュリティ分野でNo.1の高付加価値ディストリビューターであるよう常に努力してきました。そしてこのビジョンはマクニカによってサポートされています。マクニカグループのCPSセキュリティへの取り組みに向けて、戦略的コントリビューターになれると考えています。

CEO, NETPOLEON SOLUTIONS PTE LTD Francis Goh Teck Hoe



## マクニカが培った知見を糧に、社会が求める新たな価値を創出

既存事業で蓄積した高度な技術・ノウハウと顧客ニーズに対する深い理解を活かして、社会やお客さまの課題解決に寄与する新たなソリューションサービスを創出します。

# CPS ソリューション 事業

### 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

### 佐藤 篤志

(株)マクニカ  
イノベーション戦略事業本部長

金融機関を経て1996年(株)マクニカに入社。20年以上にわたリシリコンバレーやイスラエルを中心とした海外スタートアップのプロダクトマネジメントを経験。2019年、(株)マクニカイノベーション戦略事業本部長、当社執行役員に就任。AI・IoT、スマートファクトリー、自動運転、スマートシティなどの先端領域でデジタル技術を使った新規事業の立ち上げに従事。

### 既存の主力事業で培った強みで 新しいビジネスモデルを創出

マクニカは、これまでも半導体事業、ネットワーク事業という既存事業から派生する形で、多種多様な新規事業に取り組んできました。2022年、これらの新規事業にCPSソリューションという戦略フォーマットを示し、新事業に取り組んでいる全員の力をこの新しいビジネスモデルである、サービス・ソリューションモデルの事業化に向けてのこととしました。

CPSソリューションとは、半導体事業が培ってきたセンサーやIoTなどのフィジカル領域の強みと、ネットワーク事業が培ってきたビッグデータやAIなどのサイバー領域の強みを融合させることで新たな価値を創造し、社会や市場の課題を解決する新しい事業です。▶ P. 28

### 顧客課題を包括的に解決に導く 独自のソリューションを提案

CPSソリューション事業を代表するテーマのひとつに、IoT化やDXなどにより工場全体を変革するスマートマニュファクチャリングがあります。その対象となる製造業は、半導体事業の主要なお客さまであり、半導体デバイスの提供を通じてコミュニケーションを深めるなかで、生産効率の向上や歩留まり改善、予防保全といった製造現場の課題を相談されることも増えていました。マクニカが有する世界最先端の技術・ノウハウを組み合わせれば、これらの課題を包括的に解決する独自のソリューションを創出できます。工場単位での生産性・品質向上からはじまり、サプライチェーンやロジスティクスなども含めて製造業の経営課題全般に対するコンサルティングを行うまでに拡大しました。▶ P. 13

自動運転に象徴されるスマートモビリティも、注力テーマのひとつです。日本の製造業のなかでも、特に規模が大きいのが自動車産業。マクニカは早くから自動運転技術が重要な研究テーマとなりつつあるのを感じていました。自動運転の実現には、障害物などを検知して危険を回避するために、車載カメラやセンサーが捉えたデータを、まさに「瞬時」に判定・処理できる半導体デバイスが必要になります。マクニカは米国・NVIDIA社をはじめ、超々高速処理が可能な半導体を豊富に扱っており、その知見・ノウハウを活かして自動運転の実現に貢献しようと取り組んだのが、スマートモビリティ領域でのビジネスの第

一步でした。その後、AutonomouStuff(オートノーマスタッフ)社との契約に加え、LiDARや各種センサーの取り扱いを開始し、自動運転車両の検証車両をお客さまごとにカスタマイズしてお届けしたり、Navya社の自動運転車両を公道で定時運行させるなど、スマートモビリティ領域での活動を大きく広げています。

このように、お客さまの課題と先端技術を結びつけ、新たなソリューションを提案することで、より深く産業横断的な課題が理解でき、知見も深まっていく。こうしたサイクルがCPSソリューション事業の成長モデルと言えるでしょう。

### CPSソリューション事業 6つのテーマ

#### Business & Economy



#### スマート マニュファクチュアリング

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



#### CPSセキュリティ

ネットワークの普及・拡大に応じて、安全・安心なCPS社会の実現に向けて高度かつ多彩なセキュリティソリューションを提供します。

#### Life & Society



#### スマートシティ/モビリティ

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



#### ヘルスケア

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

#### Green & Earth



#### サーキュラーエコノミー

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



#### フード・アグリテック

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



## 「社会課題の重要性」× 「CPSソリューションとの親和性」

現在、CPSソリューション事業は6つのテーマを掲げています。これまでも、例えば量子コンピュータやロボティクスなど多様な技術領域も扱っていますが、テクノロジーカットではなく、解決したい社会課題、かつ、CPSソリューションとの親和性（DXとの親和性）が高い事業テーマがこの6テーマということになります。

市場の規模やステージ、成長度合いはそれぞれ異なりますが、社会的課題としての緊急性の高さや、解決する意義の大きさは共通しています。特にサーキュラーエコノミーやスマートシティ/モビリティなどは、政府が国を挙げて取り組んでいる課題です。

加えて、当然ながら既存事業の知識が活かせる、応用できる領域だということも選定理由です。ヘルスケア領域でのウェアラブルデバイスやバイタルセンシングにも半導体の知見が活かされており、CPSセキュリティ領域はネットワーク事業の得意分野です。成長市場へ投機的に飛びついたわけではなく、培ってきた強みを地続きの領域に移植しようとしているイメージです。

特に重視しているのが、データ活用です。そこにデータがなければ、サイバーとフィジカルをつなげる必要がなく、マクニカが取り組む意義もありません。データがあってこそ、そこから何かを読み取り、改善や対策などに活用できる。これが、CPSソリューションのアプローチと言えるでしょう。

事業の展開地域としては、海外でも着実に実績を挙げつつあります。例えばスマートモビリティは、2024年から遷都を予定しているインドネシアをはじめASEAN諸国でさまざまなプロジェクトが計画されています。スマートマニュファクチャリングも、日系企業が国内で実施したDXを海外工場に水平展開するといったニーズが増えています。技術的な強

みに加えて、グローバル規模で培った海外ビジネスの知見やノウハウを駆使して、海外でもさらなる成長を実現していく考えです。

## ビジネスの成熟度と 課題解決への貢献度を高める

近年、いくつかの事業がビジネス面で確かな成長を遂げ、業績にも寄与しつつあります。代表的なのがスマートモビリティ領域で、2023年4月からの自動運転レベル4解禁を踏まえ、全国各地で導入を検討する自治体が増加しています。当社が具体的な商談を進めている自治体の数も、FY2022だけで20ほど増えており、いよいよ社会実装が始まりつつあるという実感があります。▶ P. 18

補助金頼りの一時的なものでなく、実際の経済効果につなげて継続できる仕組みにしていこうという自治体も増えています。例えば四日市市では、「人を中心の街づくり」をテーマに、人流をコントロールして地域経済を活性化するためのキラーコンテンツとして自動運転を活用する計画で、当社はシステム面での支援はもちろん、企業版ふるさと納税の制度を利用する形で資金面でもサポートしています。

スマートマニュファクチャリング領域では、工場におけるデジタル化の有効性を可視化するシミュレーションソフトが好調です。よく「日本の製造業はDX以前の問題」と言われるように、ただデジタルを導

入して効率化を図るだけでなく、業務プロセス自体の無駄を抽出・改善することが求められています。そこで、デジタルデータを駆使して仮想空間上に現実世界を再現する「デジタルツイン」と呼ばれる技術で、DXの成果を可視化するソフトを提供しました。手間と費用をかけてDXを進める前に、まずデジタルツインで試してみ、成果が確認できれば実践に移そうというアプローチです。小売店や介護施設など製造業以外にも活用範囲を広げており、さらなる展開が期待できます。

事業成長のタイミングはドメインによって異なりますが、社会的な優先度も踏まえながら必要な投資を継続することで、ビジネスとしての成熟度と課題解決への貢献度を高めていきたいと思えます。

## “共感に基づく共創”を重視した エコシステム

新規事業の創出・拡大には人財の力が不可欠です。大学時代に当社が求める専門領域を研究していたり、マルチリンガルで対話できたりといった人財であれば、新卒でも即戦力として配属することもありえます。また、資本・業務提携先が優れたエンジニアを擁していれば、共創パートナーとしてケイバリティを補うケースもあります。さらに、すべてを社内で賄おうとするのではなく、社内に不足する技術や人財があれば、適切なパートナーを見つけて資本・業務提

携をすることも視野に入れていきます。

そこで大切にしているのが“共感に基づく共創”です。どれだけ必要な技術や能力を持っていても、理念や志が一致していなければ、ともに事業を創出し、成長させていくことはできない。これがマクニカの姿勢であり、技術パートナーに限らず、お客さまや自治体など事業パートナーとの関係においても徹底しています。

## お客さまにとっての価値を追い求め、 成功の横展開で再現性を高める

CPSソリューション事業は、当社の得意分野を活かして社会課題に取り組んできたものです。「とりあえずやってみて、上手くいかなかったら撤退する」といった短期的な視点では見ていないので、事業継続性という面でもパートナーから信頼いただけていると思っています。KPIも目先の売上など短期的・定量的なものだけでなく、長期的・定性的な観点も重視しています。自動運転車両が何台売れた、売上がいくらになったなどではなく、それらを導入した自治体で税収や雇用が増えるなど、本当の意味で活性化に貢献することがマクニカの価値だからです。

私がお実績として評価したいのは、件数や金額はもちろんですが、やはりお客さまに賛同いただくことや、リピートオーダーをいただくこと。それこそが、私たちが提供したサービス・ソリューションが“本物”という証しです。さらに、ほかのお客さまを紹介いただいたり、別の自治体に水平展開するなど、成功を「再現」できてこそ、持続可能な新規事業を立ち上げられたと実感できます。近年では、そうした成功の再現性が増してきているという意味で、確かな手応えを感じています。今後も、さらに新しい、ワクワクするような技術を探してきて、社会課題の解決に資する形でサービス化し、提供していくというサイクルを回し続けていきます。

### エコシステムの拡大

高付加価値ディストリビューション

仕入先数\*

42 → 64

市場専門性・パートナー獲得

パートナー数\*

36 → 141

自社製品・自社サービス

自社製品・サービス数\*

16 → 16

※ FY2021→FY2022、当該年度末の数字



## TOPICS [CPSソリューション事例]

社会課題や地球環境問題の解決や、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の確立に向けて、現在取り組んでいるCPSソリューション事業のトピックをご紹介します。



## 介護サービスの高度化に向けて

医療介護・ウェルネス・スマートシティにおけるDX共創パートナーへ

介護やヘルスケアでのDX導入は、他業界に比べて圧倒的に遅れているのが現状です。そこでマクニカは、2022年より、デジタル化を通じた地域貢献に使命を持って取り組む慈恵会グループ(青森県)の志に深く共感し、医療介護・ウェルネス・スマートシティにおけるDX共創パートナーとして連携しています。マクニカの最先端デジタルテクノロジーを活用して、サービスの価値向上とスタッフの負担軽減、労働力不足解消を実現し、地方創生にも貢献していきます。

### 例えば・・・入浴業務の効率化

工場で使われているデジタルツインを介護現場に適用し、入居者の介護状態や属性を入力すると最も効率的な入浴シフトが自動作成されるように。また、どの入浴設備を導入すればどれだけ入浴業務時間が削減できるか事前にシミュレーションできるので、適切な設備投資ができます。

### 例えば・・・利用者さまの見守り

ベッドセンサーにより、施設利用者さまの離床検知、バイタル把握、睡眠レポートの取得が可能となり、夜勤業務の負荷低減や介護業務の品質向上につながっています。

### 例えば・・・屋内空気質の監視

空気質センサー端末で屋内の空気を常時モニタリングし、脱臭・除菌機器と組み合わせることで臭気対策、カビ・細菌・ウイルス対策などを行います。また、常に安心して快適な空気質環境を保ち健康な住環境を提供しつつも、空調機器のON/OFFを自動制御することで省エネ・コスト低減を実現することができます。

<p>ベッドセンサー 利用者 リスクマネジメント 〈導入済〉</p>	<p>デジタルツイン 入浴 業務効率化 〈導入済〉</p>	<p>デジタルツイン 入浴設備導入 事前検討 〈導入済〉</p>	<p>空気質モニタリング 臭気センサー 〈導入済〉</p>	<p>サービスロボット 受付業務効率化 〈導入済〉</p>	<p>ウイルス除菌LED 感染症対策 〈導入済〉</p>
<p>輻射式冷暖房 脱衣所サービス向上 〈2023年導入予定〉</p>				<p>電力集中管理 システム 〈2023年導入予定〉</p>	
<p>乾熱滅菌減量装置 おむつ等 産業廃棄物処理 〈検証中〉</p>	<p>スマートグラス 〈導入済〉</p>	<p>自動運転 〈検証中〉</p>	<p>フレイル予防 〈検証中〉</p>	<p>BrainTech 〈検証中〉</p>	<p>空気質モニタリング WELL認証取得 〈2024年導入予定〉</p>



## フォークリフト起因の事故軽減に向けて

物流現場のリスク低減に向け、映像解析業務を効率化

SOMPO リスクマネジメント(株)は、物流現場の安全・減災に向けた「フォークリフト運転診断サービス」を展開しています。同サービスでは、フォークリフトにドライブレコーダーを設置し、ハンドル動作やアクセル、ブレーキなどのデータや、フォークリフトの爪の映像情報を取得。蓄積したデータを解析して、現場の操業リスクを洗い出し、改善提案を行っています。従来、目視による映像チェックに膨大な時間がかかることや、確認者により注目するポイントに差が出るのが課題となっていました。

マクニカが提案したAIによる映像解析ソリューションでは、危険運転を約97%の高精度で自動抽出することに成功し、大幅な工数削減を実現しました。試作時から運用を見据えた操作画面を提示するなど現場課題への理解力、限られたデータから高精度AIモデルを作成した高い技術力、およそ3か月で実装を完了したスピードをご評価いただきました。引き続き、リスク診断コンサルティング業務の高度化に貢献することを目指して、物流現場におけるさまざまな映像解析ソリューションへの展開をご支援していきます。

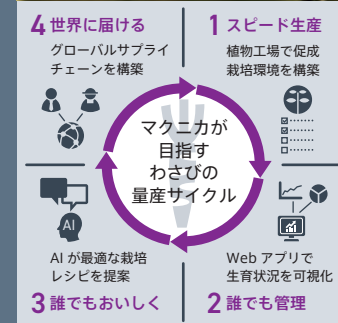


## 持続可能な人工光植物工場に向けて

AI×センシングのソリューションで、わさびの安定生産に貢献

昨今、日本食ブームの影響で、海外におけるわさびの需要が高まっています。しかし、適切な水温と綺麗な水が重要な生育条件となるわさびは、新規参入が難しく、国内でも生産量が減少しつつあります。これに対してアグリテックベンチャーの(株)NEXTAGEは、わさびの安定生産が可能な屋内閉鎖型の植物工場を開発。マクニカは、2023年2月に同社と資本業務提携を結び、AIとセンシングを活用した栽培計画・管理の高度化に取り組んでいます。

マクニカが提供する植物工場DXサービス『Farmalize by macnica』は、温度、日射量、CO<sub>2</sub>量、水温といった「環境データ」と、AIモデルによって検出した葉の密度や色、茎のサイズといった「生育データ」を突合することで、最適な栽培計画を導くことができます。高精度センサー、自動収穫ロボット、植物育成用LEDなどとDXを組み合わせるソリューション、10社以上の農業DX支援を通じた知見を活かして、トータルコストの最適化や収益性改善を促し、持続的・安定的な食料供給に貢献していきます。



## 明日のスマートシティを先駆ける自動運転ビジネス

▶ P.18

# 04 IT・DX戦略 データのエコシステムで組織力を高め ケイパビリティを最大化するマクニカDX

マクニカは、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、2023年5月1日付で「DX認定事業者」に認定されました。



## 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「社会的価値と経済的価値を両立させるサービス・ソリューションカンパニーへの変革」を下支えする

## 変革・成長・基盤から成る3つのIT・DX施策で、組織と個の力を強化

昨今、IT・デジタルテクノロジーを使わずに日々の業務を進めることは不可能であり、その重要性はますます高まっています。デジタルをいかに使いこなすかが、企業の行く末を左右するといっても過言ではありません。また、全社方針として「Vision2030」に示すように、社会的価値と経済的価値を両立して企業価値を向上させるため、人と情報が組織を超えて自由に行き来する環境を整備し、経営・事業部門・コーポレート部門が一体となってデジタル活用の習熟度を上げ、業務の生産性向上・効率化を図ることが急務となっています。

IT部門ではこれらの背景を踏まえ、「変革」「成長」、それを下支えする「基盤」の3つの観点から、IT・DX戦略の実現に資する施策をロードマップに落とし込み、推進してきました。今後も、一つひとつの施策を着実に前に進め、「Vision2030」の実現に向けて取り組んでいきます。

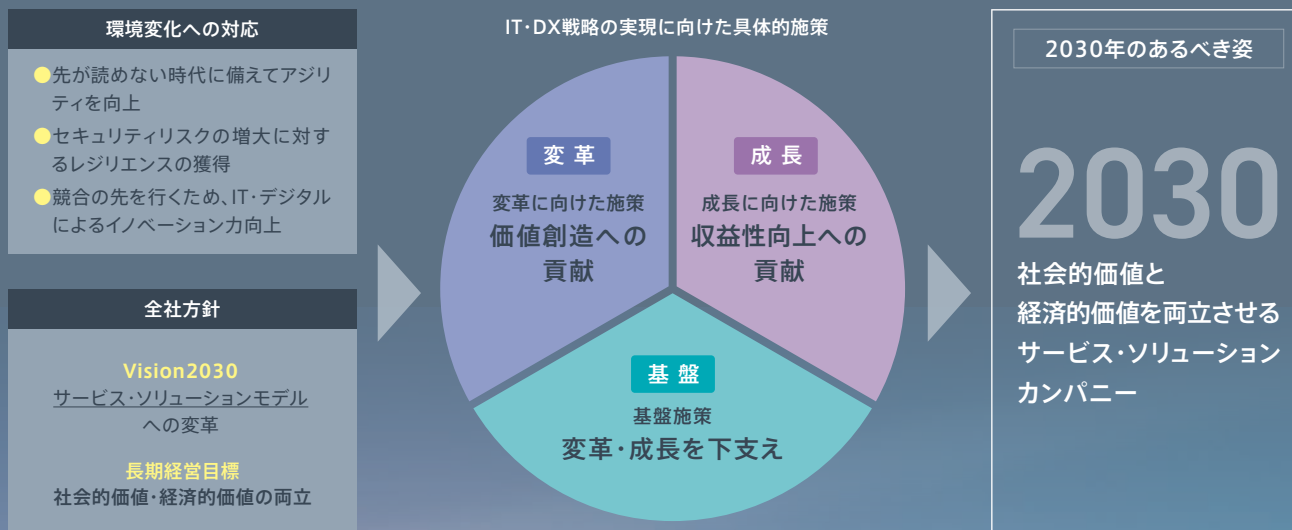
### 安藤 啓吾

(株)マクニカ IT 本部長

1989年三菱商事(株)入社、一貫してIT関連業務に従事。米国、タイでの海外勤務、IT子会社社長、事業会社CIO、本社IT部門長を経て、2021年、(株)マクニカに入社。IT本部長、当社執行役員に就任。



〔IT・DX戦略全体イメージ〕



「Vision 2030」に向けて、変革・成長、およびそれを下支えする基盤のそれぞれの領域で、段階的に施策を実行しています。今後はIT本部が業務効率化・データ活用を主導する体制から、事業部主体のデジタル活用を支援する体制にシフトし、IT・DX戦略の実現に向けた取り組みを加速していきます。

Vision 2030に向けたIT・DX施策推進ロードマップ	STEP 1	STEP 2	STEP 3
	2022	2023	2028以降
<b>変革</b> 変革に向けた施策 価値創造への貢献	● 次世代CRM導入による顧客接点の強化	● 迅速かつ柔軟な価値創造を実現するIT・デジタル基盤の構築 ● ユーザー主導のアプリケーション開発促進	IT・デジタル開発基盤による事業変革とマクニカの企業価値向上への貢献
<b>成長</b> 成長に向けた施策 収益性向上への貢献	● 次世代データ統合基盤でのデータ一元管理・活用の促進 ● 次世代SCM、ERPでの予測精度の向上による在庫・納期管理高度化・業務効率化 ● RPAによる受発注業務などの自動化	● データ仮想化を活用した新基盤 ● IT・デジタルの徹底活用によるグローバルサプライチェーンの効率化	
<b>基盤</b> 基盤施策 変革・成長を下支え	● 組織体制変更 ● セキュリティ環境・運用・体制整備によるITリスク対応力強化	● IT・DX施策の企画・実行に資するIT・DX人材の獲得・育成 ● IT・デジタルを活用した時間・場所にとられない働き方への変革 ● IT投資・コスト管理の仕組み構築によるITマネジメント力強化	

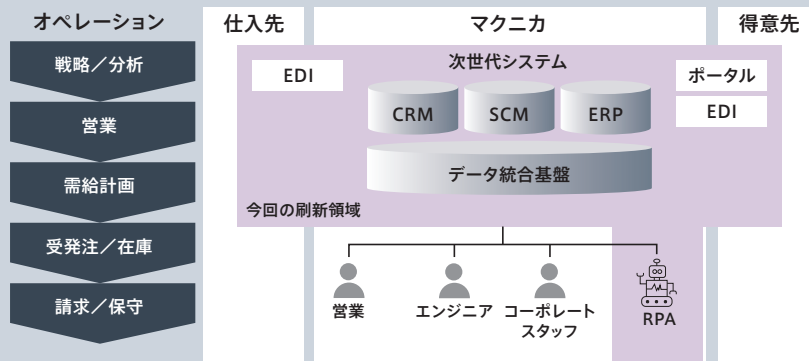
Step1 主な施策

次世代システム・RPA 導入

変革 成長

次世代システム・RPAの導入により業務の自動化・効率化を進め、従業員体験(EX)や顧客体験(CX)の向上に貢献

当社の収益の大部分を占める半導体事業における生産性を従来の2倍にすることを目標に、営業から受発注、在庫管理、保守に至るまでのバリューチェーンの各プロセスを管理するシステムの刷新を完了しました。CRM、SCM、ERPを中心とした複数システムが連携することによって、オペレーションの自動化・効率化を実現するとともに、取引先への提供価値の向上に貢献しました。



現在では、各システムの連動性が高まり、SCMによる需給予測の精度向上やITインフラ整備による社員のワークスタイルの変革にも具体的な成果が見え、各分野において業務ケイパビリティが高まっています。今後、データの量と質を上げていくことでさらに効果を高め、事業拡大時も人員増加を最小限に抑えながら業務を遂行できる体制を進化させていきます。

営業 (CRM)	需給計画 (SCM)	受発注・在庫・請求・保守 (ERP・統合マスタ)
得意先ポータルや顧客・案件管理効率化により、850時間/月の工数削減	8割の需要予測を自動化することで、生産性が4倍に向上	定型業務の自動化・効率化、情報の一元化などにより2万件/年の紙帳票を削減

<b>×2.3</b> 半導体営業 1人当たり売上高*	<b>×3.2</b> 半導体オペレーション 1人当たり受注残処理件数*	<b>×1.5</b> 半導体品質業務 1人当たり対応件数*	<b>15,000時間</b> RPAでの定型業務 全体/年削減
-----------------------------------	--	--------------------------------------	--

\* システム導入前との比較(システム導入タイミングが異なるため比較年度は一律ではありません)

組織体制変更

基盤

IT組織体制のリニューアルにより、経営方針・課題に対するIT対応の迅速化、業務課題の特定・優先順位づけ・解決へのスピード向上を実現

変化の激しい事業環境において、多様化するニーズに迅速かつ的確に応えていくため、2021年4月より組織体制を再編し、社長直下にIT本部を新設しました。また、経営層が最新のデジタル技術動向や自社システムの状況を適切に把握することを目的に、週次で行われる経営会議においてIT・DXをテーマとした進捗報告や議論を行っています。

全社レベルでの体制変更に加えて、IT本部内では、業務課題の特定、優先順位づけ、解決スピードの向上を図るため、役割・機能分担を明確化した組織への改編を進めてきました。

2022年度には「課題分析・ソリューション企画の専門家」が集まって顧客価値にフォーカスする「業務領域別組織」と、「打ち手に関する高い技術を持つ専門家」で構成される「テクノロジー別組織」に再編。その結果、前年1年間と比較して社内のPoC<sup>※</sup>件数が2倍になり、着実に課題解決件数が増加しています。今後も各組織がオーナーシップを持ち価値創造に向けた取り組みを推進することで、課題解決のさらなるスピードアップを図ります。

※ 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。

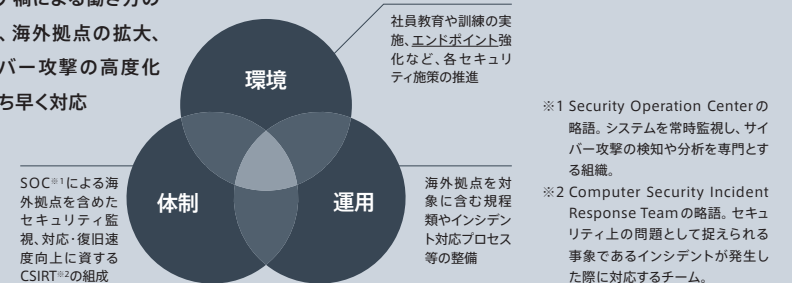
セキュリティ環境・運用・体制整備によるITリスク対応力強化

基盤

セキュアなデジタル環境を構築し、レジリエンスを向上

マクニカグループとしてのITガバナンス・リスク対応力を強化するため、「いつでも・どこでも・誰とでも」働けるセキュアなデジタル環境の整備、海外拠点のセキュリティガバナンス強化を見据えた運用構築、サイバー攻撃への防御・検知・対応・復旧を迅速に行う堅牢な体制を整備しました。

コロナ禍による働き方の変化、海外拠点の拡大、サイバー攻撃の高度化にいち早く対応



- ※1 Security Operation Centerの略語。システムを常時監視し、サイバー攻撃の検知や分析を専門とする組織。
- ※2 Computer Security Incident Response Teamの略語。セキュリティ上の問題として捉えられる事象であるインシデントが発生した際に対応するチーム。



## Step2 主な施策

## ユーザー主導のアプリケーション開発促進

変革

## 必要なアプリケーションを誰でも簡単に開発できる安全な基盤を構築し、エンジニア不足のもとでも、マクニカの競争力を向上

ビジネスの展開スピードに合わせ迅速なIT・デジタル化が求められている一方で、エンジニア不足という社会課題が顕在化しています。このような状況下で当社の競争力を維持・向上させるため、業務に必要なシステムを、非エンジニアでも容易に開発できる新時代の開発プラットフォームを導入することで、迅速なサービス開発（価値創造）が可能な環境を提供します。具体的には、既存グループウェアと親和性の高いローコード開発ツールを導入し、権限管理やデータ損失防止措置を施すことで、安全な開発基盤を構築。さらに、開発テンプレートを整備しつつ、事業部門でアンバサダーとなるメンバーを獲得・育成することで、事業部門で簡単に開発が行える体制を目指していきます。

これにより、現場のニーズを汲んだアプリケーションをスピーディーに構築することができ、事業機会の損失を防ぎます。また、難易度や優先度の高い案件に開発工数を振り向けることができるため、全社レベルでの競争力向上に貢献します。

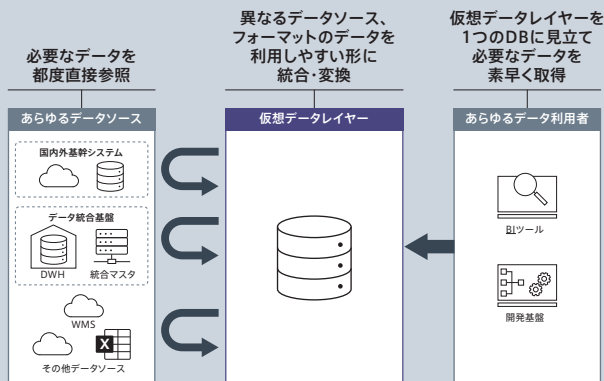
## データ仮想化を活用した新基盤の構築

成長

## 「欲しいデータがすぐに見つかり、手軽に分析できる」環境で生産性向上に貢献

次世代システムが本格稼働したことで、社内のデータ量が大幅に増加。データ資産の可視化や処理性能向上が求められています。データ統合基盤をさらに柔軟かつ有効に活用するため、データ仮想化を推進します。これにより、作業効率・業務スピードの向上へとつなげていきます。

具体的には、複数のデータソースを仮想的に結合することで検索性を高め、データ資産がブラックボックス化するのを防ぎます。また、ローカル端末の処理性能の限界にとらわれず処理速度を向上させることが可能になるとともに、データ取得・分析に係る開発工数を50%削減、エンジニア不足の改善を目指します。



## IT・DX施策の企画・実行に資するIT・DX人財の獲得・育成

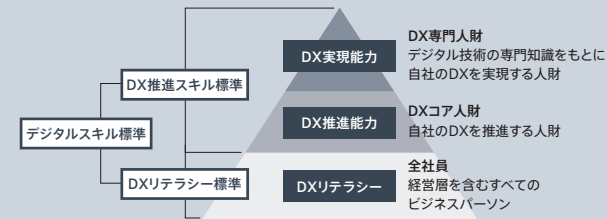
基盤

## 全社のIT・DXリテラシーの向上と専門性の高いIT・DX人財の確保・育成によりVision2030に向けたマクニカのイノベーションを加速

グループ全体のIT・DXリテラシー向上のため、「DXリテラシー標準<sup>※1</sup>」を基に全社員を対象とした「DX人財育成プログラム」を策定。また、専門性の高い中途人材の採用を強化しつつ、「DX推進スキル標準<sup>※2</sup>」を基にIT部門向けの教育プログラムを策定。これらの取り組みにより、グループ全体で全社員がDXを「自分事」とする意識変革を起こすことに加え、IT部門においてStep2以降のIT・DX施策が高品質に推進できる状況を整えることで、グループ全体でのイノベーションの加速を目指します。



※1 すべてのビジネスパーソンが身につけるべき能力・スキルを定義した経済産業省の定めたガイドライン  
 ※2 DXを推進する人材類型の役割や習得すべきスキルを定義した経済産業省・IPAの定めたガイドライン



## IT投資・コスト管理の仕組み構築によるITマネジメント力強化

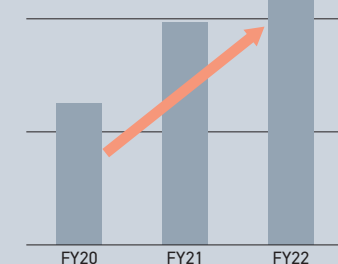
基盤

## IT投資・コストの最適化により、全社の変革・成長に資するDX投資を加速

売上高伸長にともない、DX投資も直近2年間で2倍に拡大しています。今後も事業規模に見合ったDX投資を安定的に実現するためIT投資・コスト管理システムを導入します。独自に設定した投資目的別の戦略区分を用いて、すべてのIT投資・コストを可視化・分析。これにより、削減可能な運用保守費用を特定し、全社戦略の達成に資するIT投資・コストの最適化を実現します。運用保守費用の無駄を削減することで余剰資金をDX投資に振り向け、売上高成長に応じて継続的なDX投資に注力していきます。

## DX投資金額推移

2年間で約2倍



## 05 TALK

## 財務戦略

2023年6月、20年以上にわたりCFO(最高財務責任者)を務めた佐野繁行が財務担当を退任し、大河原誠が着任しました。新旧のCFOによる対話を通じて、「Vision2030」の実現に向けたマクニカの財務戦略の特色や強みをお伝えします。

## FY2022の振り返り

**佐野** 連結売上高は1兆293億円、連結営業利益は616億円、連結当期純利益は410億円と、いずれも中期経営計画で示したFY2024の数値目標を2年前倒して達成することができました。コア事業である半導体では産業機器や車載向けの需要が世界的に高く、セキュリティ関連のネットワーク製品も働き方改革やリモートワークの普及で大きく売上を伸ばしました。特に半導体事業は外貨建ての取り引きが多いため、円安基調が追い風となり、日本円への換算での評価額を高めたかたちです。

ここ数年、四半期決算発表のたびに上方修正を繰り返してきました。これは半導体事業において当社の「目利き力」「技術力」を仕入先やお客さまからお認めいただき、商圏の拡大が業績にプラスに働いた結果です。ポジティブな業績成長に加え、FY2023の業績見通しも増収増益としている点は他社との優位性をアピールする機会につながっていますし、「半導体一本槍ではない」という当事業の方向性を株主・投資家の皆さまにお伝えしている結果、さらなるご期待をいただきつつあると感じています。

ただ、懸念もあります。ネットワーク・セキュリティ

関連製品は足下で輸入原価が上昇していますし、米国の急激な金利上昇が資金調達面でコスト増につながり、為替変動へのヘッジ機能にも課題が残っています。また、当社事業への関心がまだまだ半導体市場に偏っている点もあります。長年、大手総合商社で財務を担ってきた大河原さんに改善を期待しているところです。

**大河原** 私は総合商社の財務畑で30年以上、仕事をしてきました。トレーディングから事業投資へと変遷を辿った総合商社ビジネスに携わった立場から、マクニカはとてもおもしろい存在だと感じます。マクニカは今、半導体専門商社として成熟したトレーディングの機能を発揮しながら、CPSソリューションの拡大に向けた新規投資を成長の柱に位置づけています。トレーディングの強みを活かし、同時に事業投資を拡大するという変革期には、財務的な管理や資金調達の手法、バランスシートのコントロールなど社内の制度も刷新していく必要があり、私の経験からお手伝いできる余地は大きいと思っています。

## マクニカの財務モニタリングの変遷

**佐野** 半導体商社は、仕入先とお客さまの双方に対して、金融機能と物流機能の担い手となります。上場前のマクニカの半導

## 佐野 繁行

エグゼクティブアドバイザー

1981年(株)マクニカ入社。1997年同社取締役経理部長に着任。経理・経営管理分野を担い、2000年の東証2部上場以来、IR担当役員を歴任。2015年、当社取締役就任。2023年に同職を退任し、現エグゼクティブアドバイザーに着任。

## 大河原 誠

常務執行役員  
(株)マクニカ フィナンシャル本部長

1987年三菱商事(株)入社。英国や米国でのマネジメント経験を積みつつ、IR部長、財務部長を担当。2020年同社執行役員財務部長。2023年、(株)マクニカに入社。フィナンシャル本部長、当社常務執行役員に就任。



体事業では、仕入先のほとんどが海外企業で、お客さまは国内企業でした。仕入先との決済は30日が基本で、当社は需要予測をもとに製品を購入し在庫とします。一方、財務安全性を重視するお客さまの支払いには納品ののち一定期間後となります。したがって取り引きが増えれば増えるほど、当社の有利子負債は増えていきます。有利子負債を増やしな

がらマクニカは伸びていったわけですが、銀行の貸付枠にも上限があります。私たちは商社であり担保となりうる資産も限られますから、成長資金を確保す

るための手段として株式の上場を選んだのです。

**大河原** 東証2部に上場した矢先の2001年、ITバブルが崩壊して、半導体業界のボラティリティの高さが知れ渡ってしまった。これがマクニカにとってひとつの転換期になったのですね。

**佐野** そのとおりです。当社はそれまで、半導体が必要とする事業や適切な仕入れ先に敏感にアンテナを張る“ひまわり経営”で成長してきましたが、ITバブルの崩壊を機に、デジタル家電や車載など特に需要の高い分野にリソースを集中させる方針へ転換しました。加えて2008年、香港の半導体商社であるCytechの買収をきっかけに本格的なグローバル展開を始めたことで、非日系のお客さまとのビジネスが成長ドライバーになりました。ただ、海外の仕入れ先への支払サイトは変わりませんので、やはり経営上は粗利が重要となりますが、いかにして仕事の効率を高め、金融コストを意識し、なおかつ安定し

た経営を実現するのかを測る意味では、従業員一人当たり経常利益は大事にしている指標です。

**大河原** そうした積極的なグローバル展開は競合他社との大きな違いとなったと思いますが、さらに独特だなと感じるのは、M&Aでグループ入りした相手先を信頼し、現地の経営を任せて自由に活躍してもらうマネジメント手法です。「Trust」を大切にするマクニカの文化があったからこそ、グローバル展開が順調に推移したということは間違いないでしょう。ただ今後、次のステージへと事業規模を拡大するにあたっては、ひとつ高い視点で経営を俯瞰し束ねていく機能も強化していく必要があるかと思えます。グローバルで財務会計の仕組みやシステムを共通化した方がシナジー効果は高まるかもしれません。マクニカらしい経営のスピード感を削がないまま適切なガバナンスを効かせていくマッチングはとても難しい課題ですが、どこかに最適解があると信じて挑戦していきます。

### 新たな成長に向けた資本活用

**佐野** 利益の半分は未来への投資に、残りの半分は株主還元に使わせていただくのが、従来のマクニ

カの方針です。重要なのはいかに計画的に実践するか。有利子負債を恒常的に抱える状況で、金利コストを勘案しながら資金を各事業に振り向けるキャピタルアロケーションが重要な言うまでもありません。国内では売掛債権の流動化を図る金融商品を活用していますが、特にアジア圏の海外ではそういった金融商品に対するハードルが高く、なかなか手が打てない状況です。幸いにもこれまで大きなエマージングリスクにさらされずに済んだのですが、これからは通貨のボラティリティの高い地域を中心に、為替や資金移動の対処を想定すべきでしょう。事業環境は不透明さを増していますが、総合商社でグローバルに幅広いご経験を積まれた大河原さんの知見で乗り越えたい課題です。

**大河原** マクニカはコア事業が堅調で、急速に資金を事業投資に振り替えるというよりも、しばらくはオーガニックな成長が続く状況を想定しています。新規の投資案件に関しては、良質なものを取捨選択しながら意思決定を積み重ね、PDCAを回していきたいと思っています。もちろん、大きなチャンスが生じることも期待しています。いずれにせよ、トレードと投資では同じ1円でもリスクは全然違うため、事業の形態が変

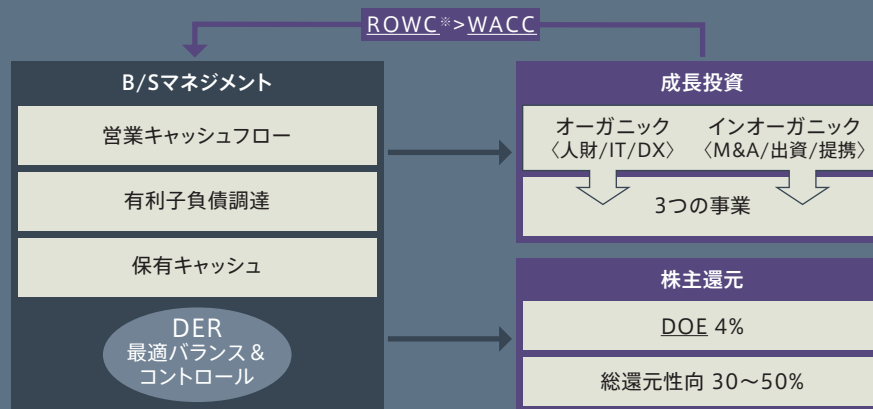
われば見るべき管理指標も異なってくるでしょう。こうした変化への対処は前職で苦しみ抜いたことでもあり、いろいろな知恵は出せるかなと思います。株式市場から注目の高い資本コストについても同様です。

**佐野** 資本コストを意識した経営は前中期経営計画時から進めています。経営管理指標としてROEを導入していますが、事業管理指標でROWCを2020年に導入しました。例えば、半導体事業の主要ラインごとにROWCのハードルレートを設定し、毎月モニタリングしながら売上債権、棚卸資産および仕入債務の管理を強化するといった具合です。これはマクニカと富士エレクトロニクスが経営統合した2015年以降、ひとつの指標で同じ方向を向かないと施策がバラバラになってしまうという課題意識から始まったものです。全社一丸となって目標に対する施策に工夫を凝らした結果、ROWCは導入以降、大幅に向上しています。

**大河原** 社員の一人ひとりが判断の拠り所にできるような経営指標は、今後ますます求められてくると思っています。新規投資案件の採算基準に関して、これまでどちらかという定性的な判断で行ってきたという認識です。金額や件数が小規模だったこともあり、一つひとつじっくり議論することができたわけですが、今後、成長のステージが一段階上がって案件規模が大きくなるうえでは、意思決定プロセスをある程度定型化していく必要があります。現在、投資実行・撤退の定量基準を設けモニタリングして



[財務マネジメント - キャピタルアロケーション -]



\*\* ROWC (Return On Working Capital) = 営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ (売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務、期末時点)



いく仕組みを構築することを検討しており、より高度なアロケーションに向けて急ぎ準備を進めています。

## 人的資本への投資

**佐野** マクニカは半導体やセキュリティソリューションの領域で日本で一番だと自負しており、報酬体系も業界随一であるべきだと思っています。従業員一人当たりの経常利益をベースに、「シンプル・オープン・フェア」で透明性・公正性のある算定基準を設けていますが、さらに基本給アップでモチベーションを高めていきます。そして、業界全体が優秀な人材確保に傾注しているなか、当然私たちもそこにしっかりと追随して投資していく。そのためにはやはり営業利益率を高いレベルで維持する必要があります。そこで効果が期待されるのは業務の自動化・高度化を実現する次世代システム **◆P. 46** です。フロントに立つ営業の売上が2倍になってもバックオフィスの負荷を変えずに処理する仕組みにしており、これを海外の拠点にも展開することで、効率性を確保していきます。

**大河原** フェアな報酬体系やDXの導入スピードは、紛れもない当社の長所です。創業時からシリコンバレーとつながりビジネスを広げていったルーツがあるからか、風通しがよくスピード感のあるベンチャースピリットを感じますね。

**佐野** マクニカは独立心が旺盛な人たちが集まって成長してきた会社です。ただ、昨今は会社のなかでこうした気概を高める啓蒙が大切になってきました。ファーストベンギンであり続けるのも容易ではないでしょう。そこで重要なのは成功体験です。例えば、先ほどのROWCもそうですが、財務諸表を見てこの数値を上げるにはどうしたらよいか「アイデアがあれば持ってきて」と投げかけるのです。自発的に考えてもらい、小さなことでも成功体験を積んでもらいたいと思います。

**大河原** 投資案件というものは、バラ色の未来を



描いて自信を持って実行したとしても3割成功すればよいほうです。これからマクニカもそういう厳しい状況にも直面するでしょう。そこで大切になるのは一人ひとりの考える力や覚悟であり、ガバナンスやルールでもありと考えます。信頼とスピードの文化をしっかりと共有しつつ、グループ全体の最適化も目指していく。と、言うのは簡単ですが、このバランスが非常に難しい。これからCFOという立場、時には皆さんに嫌なことを言わなければならない場面もあるかもしれませんが、しっかりとコミュニケーションし、互いに納得しながらやっていきたいと思えます。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

**佐野** 記念配当は別として、配当金はできる限り下げないのがマクニカのポリシーです。これまで業績の好不調にかかわらず総還元性向30%から50%を視野に、自己株の取得も含めて安定配当を続けてきました。FY2022からはDOE4%の方針に基づいて、よりシンプルでフェアな配当に変更しています。2025年以降は大河原さんを中心に新たな還元方針を打ち立てていただきたいと思います。

**大河原** ROE15%以上を長期的に維持する目標を掲げていますよね。マクニカは資本に対する収益の効率性は比較的高い企業であるわけですが、その

割にPERが伸び悩んでいます。こうした現象に既視感を覚えるのは、“商社の罨”、つまり「商社だから」という理由による株式評価のディスカウントが依然として存在するということです。私たちとしては、まずは利益を増やし続けている実績をきちんとお伝えしつつ、新規領域を含めた成長性に納得・共感していただけるようなIRコミュニケーションに注力していかなければと思っています。

**佐野** そうですね。半導体商社というカテゴリにおいては当社の評価は高いですが、ネットワーク事業の競合となるIT企業と比べると劣る。新規領域に向かう長期戦略への理解は徐々に進んできたものの、昨今の情勢もあり、市場の関心は半導体に集まりがちです。どうやってそこを打破するか常に葛藤です。

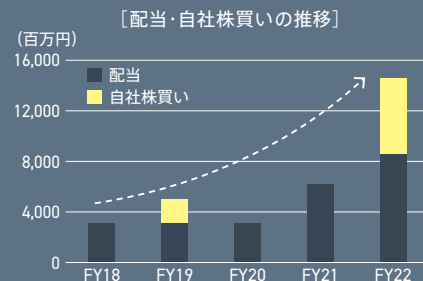
**大河原** ただ、マクニカに入って驚いたのですが、おつき合いいただいている投資家の皆さんがとても

温かいですよね。「やるべきことをちゃんとやっている」という評価だと捉えています。特に資本効率性の面で評価いただいており、今年7月には「JPXプライム150指数」の構成銘柄に組み入れられました。投資家との距離が近いことは大きな長所ですので、丁寧に対話を重ねてさらにご理解を得ていきたいですね。

## 長期経営構想「Vision2030」に向けて

**佐野** マクニカが“半導体商社”からサービス・ソリューションカンパニーに進化するうえでは、粗利率や営業利益率のKPIやマイルストーンを具体的にイメージする必要があります。そこは豊富な知見をお持ちの大河原さんの手腕に大変期待しています。競合他社から目指される存在であり続けるため、財務諸表の内容においても高いレベルを追求し、ステークホルダーの方々から「さすがマクニカ」と言ってもらえる財務にレベルアップさせてもらいたいですね。

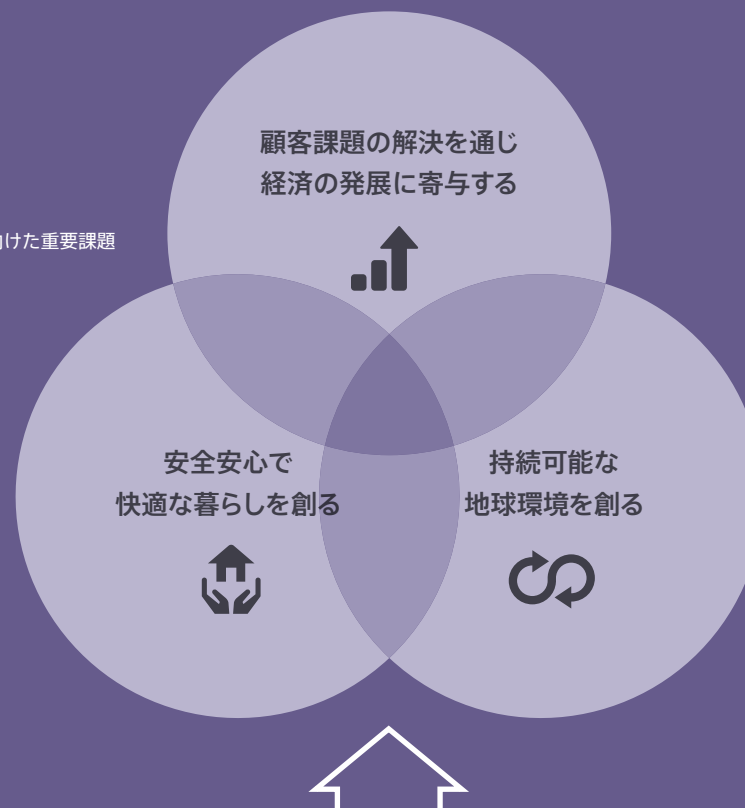
**大河原** 半導体とサービスソリューションでは事業の特性が大きく異なるため、まずは共通の尺度を用意してモニタリングできる仕組みを構築することが先決です。そうでなければ、PDCAのサイクルを回すことも難しい。ただ、“仏作って魂入れず”ではないですが、仕組みだけでは不十分で、それをサポートする人財の育成も欠かせません。長年の経験で対処できる半導体のトレーディングとは異なり、CPSソリューションで新たな海外投資案件を行う場合、営業だけが奮闘するのではなく、コーポレート全体でバックアップする仕組みが不可欠です。例えば経理・財務担当を営業の現場にローテーションで配属する体制とすれば解決できる課題があるかもしれません。私自身、まだまだマクニカのことを学び吸収する過程にありますが、元気で若々しい会社であり、とてもワクワクしています。マクニカの成長に少しでもお役に立ちたいと考えています。



# DISCIPLINE

## LIMITLESS RESILIENCE

Vision2030の実現に向けた重要課題  
[マテリアリティ]



経営・事業のレジリエンスを強化する

ガバナンスと  
リスクマネジメント強化

❖ P. 52~

ダイバーシティ&インクルージョン  
(人的資本の最大化)

❖ P. 20~

ステークホルダーとの  
対話の強化

❖ P. 68~

## 変化への対応力

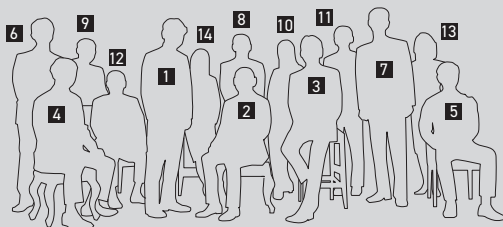
常に先駆け、走り続けているマクニカ。サービス・ソリューションカンパニーに進化し、4つのマテリアリティの実現を果たすために、私たちは不確実な世のなかで、絶えず最新の社会課題を発見・解決していきたいと考えています。

グローバル規模でグループが拡大しているなか、互いに自由な価値観を認め合いながら成長できる人財の育成、グループガバナンスやリスクマネジメントの強化は、この先50年、100年と成長を続けるための経営の根幹であると考えています。さらに、さまざまなステークホルダーの声を聴き、理解することが最も重要であると考えます。

困難があろうともしなやかに乗り越えて変化に適応し、地に足の着いた成長を遂げるためには、これら「ダイバーシティ&インクルージョン(人的資本の最大化)」「ガバナンスとリスクマネジメント強化」「ステークホルダーとの対話の強化」に注力し、経営と事業のレジリエンスを高めることが不可欠です。変化への対応力を獲得し、これからも力強く未来を切り拓いていきます。



# BOARD MEMBERS



- |                               |                           |                            |                            |                             |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>1</b> 中島 潔<br>取締役会長        | <b>2</b> 原 一将<br>代表取締役社長  | <b>3</b> 三好 哲暢<br>代表取締役副社長 | <b>4</b> 荒井 文彦<br>取締役      | <b>5</b> 佐藤 剛正<br>取締役       |
| <b>6</b> スー デビッド デイキャン<br>取締役 | <b>7</b> 西沢 英一<br>取締役     | <b>8</b> 木下 仁<br>取締役(社外)   | <b>9</b> 菅谷 常三郎<br>取締役(社外) | <b>10</b> 野田 万起子<br>取締役(社外) |
| <b>11</b> 大森 紳一郎<br>取締役(社外)   | <b>12</b> 小野寺 真一<br>常勤監査役 | <b>13</b> 三輪 慧<br>監査役(社外)  | <b>14</b> 杉田 雪絵<br>監査役(社外) |                             |



## 略歴一覧 (2023年6月28日時点)

## 取締役



中島 潔  
取締役会長

1981年 4月 (株)マクニカ入社  
1991年 5月 同社取締役コンポーネント第1事業部長  
1999年 4月 同社取締役ネットワーク事業部長  
2003年 6月 同社常務取締役  
2004年 3月 マクニカネットワークス(株)代表取締役社長  
2005年 4月 (株)マクニカ取締役副社長  
(株)アルティマ(現(株)マクニカ アルティマ カンパニー)代表取締役社長  
2008年 6月 (株)マクニカ代表取締役社長  
2015年 4月 当社代表取締役社長  
2019年 6月 当社代表取締役会長  
(株)マクニカ代表取締役会長  
2021年 6月 当社取締役会長(現任)  
(株)マクニカ取締役会長(現任)



荒井 文彦  
取締役

1990年 3月 (株)マクニカ入社  
2003年 6月 (株)アルティマ(現(株)マクニカ アルティマ カンパニー)取締役ストラテジック・ビジネス統括部長  
2006年 4月 同社取締役バイスプレジデント  
2007年 6月 同社代表取締役社長  
2011年 6月 (株)マクニカ取締役  
2015年 4月 当社取締役(現任)  
2018年 6月 (株)マクニカ常務取締役(現任)



西沢 英一  
取締役

1982年 4月 東邦生命保険相互会社  
(現ジブラルタ生命保険(株))入社  
1999年12月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)入社  
2001年 5月 同社経営企画室長  
2006年 5月 同社執行役員経営企画室長兼総務部長  
2010年 5月 同社上席執行役員経営企画部長  
2011年 5月 同社取締役経理部長  
2014年 5月 同社常務取締役  
2015年 4月 当社取締役(現任)  
2017年 6月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)  
代表取締役副社長  
2019年 6月 同社取締役副社長



原 一将  
代表取締役社長

1995年 9月 (株)マクニカ入社  
2007年 4月 同社テクスター カンパニー第1営業統括部長  
2011年 4月 同社テクスター カンパニー プレジデント  
2018年 4月 同社イノベーション戦略事業本部長  
2018年 6月 同社取締役  
2019年 6月 当社代表取締役社長(現任)  
(株)マクニカ代表取締役社長(現任)



佐藤 剛正  
取締役

1989年 4月 (株)マクニカ入社  
2004年 4月 同社クラビス カンパニー バイスプレジデント  
2007年 4月 同社クラビス カンパニー プレジデント  
2011年 4月 同社営業統括本部統括本部長  
2018年 4月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)  
取締役副社長  
2018年 6月 (株)マクニカ取締役  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
(株)マクニカ常務取締役(現任)  
2020年 6月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)  
代表取締役



木下 仁  
取締役役(社外)

1978年 4月 (株)三菱総合研究所入社  
1985年 3月 (株)アステック(現(株)アールワークス)設立  
代表取締役社長  
2011年10月 (株)ディ・エス・サービス代表取締役社長(現任)  
2015年10月 (株)アールワークス取締役相談役(現任)  
2015年10月 (株)システムコンサルティング取締役社長  
2016年 9月 同社代表取締役社長(現任)  
2017年 5月 (株)日本電子公証機構代表取締役(現任)  
2017年 7月 データデザイン(株)代表取締役会長(現任)  
2018年 6月 当社取締役(現任)



三好 哲暢  
代表取締役副社長

1995年 7月 (株)マクニカ入社  
2007年 4月 (株)アルティマ(現(株)マクニカ アルティマ カンパニー)プロダクトセールス統括部長  
2009年 6月 同社取締役  
2010年 6月 同社取締役副社長  
2011年 6月 同社代表取締役社長  
2011年10月 (株)マクニカ アジアパシフィック事業本部長  
MACNICA ASIA PACIFIC PTE LTD プレジデント  
MACNICA HONG KONG, LIMITED プレジデント  
(株)マクニカ グローバルビジネスディベロップメント室長  
MACNICA AMERICAS, INC. CEO  
2015年 4月 (株)マクニカ取締役  
2018年 6月 当社代表取締役副社長(現任)  
2019年 6月 (株)マクニカ代表取締役副社長(現任)



スー デビッド デイキャン  
取締役

1986年 9月 Merrill Lynch & Co.,Inc.入社  
(米ニューヨーク・投資銀行部門)  
1990年10月 住友信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入社  
2000年 2月 住信インベストメント(株)(現三井住友トラスト・インベストメント(株))ディレクター(現任)  
2007年 6月 (株)マクニカ取締役  
2015年 4月 当社取締役(現任)  
2019年 6月 (株)マクニカ常務取締役(現任)



菅谷 常三郎  
取締役役(社外)

1988年 4月 モトローラ(株)入社  
1999年 6月 (株)ジャフコ(現ジャフコグループ(株))入社  
2003年 1月 同社JAFCO America Ventures Inc.  
(現Icon Ventures) President & CEO  
2008年 3月 同社 執行役員 米国担当  
2015年 6月 ふらっとホーム(株)社外取締役(現任)  
2015年 7月 I Peace Inc.社外取締役(現任)  
2015年12月 みやこキャピタル(株)代表取締役(現任)  
2017年 8月 AerNos Inc.社外取締役(現任)  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
2022年10月 (株)アルテザネットワークス社外監査役(現任)

## 取締役



## 野田 万起子

取締役(社外)

1993年4月 (株)ベンチャー・リンク入社  
 2010年4月 同社取締役  
 2010年12月 Human Delight(株)代表取締役社長(現任)  
 2011年3月 インクグロー(株)代表取締役社長  
 2015年2月 同社取締役会長  
 2017年6月 (株)富士銀行社外取締役(現任)  
 2019年6月 当社取締役(現任)  
 キーウェアソリューションズ社外取締役(現任)  
 2020年3月 (株)アルテサロンホールディングス社外取締役(現任)



## 大森 紳一郎

取締役(社外)

1978年4月 (株)日立製作所入社  
 2016年4月 同社執行役専務(2019年3月退任)  
 2017年6月 日立キャピタル(株)(現三菱HCキャピタル(株))社外取締役  
 2017年6月 日立化成(株)(現(株)レゾナック)取締役  
 2019年6月 日立金属(株)(現(株)プロテリアル)取締役会長  
 2020年4月 同社取締役会議長(2020年6月退任)  
 2020年7月 (株)日立ハイテク取締役会長(2021年3月退任)  
 2022年3月 コクヨ(株)社外取締役(現任)  
 2022年6月 当社取締役(現任)

## 監査役



## 小野寺 真一

常勤監査役

1978年4月 (株)ワコール入社  
 1983年12月 クラウンリーシング(株)入社  
 1987年12月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行)入行  
 2010年4月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)入社、総務部長  
 2010年5月 同社執行役員総務部長  
 2011年5月 同社執行役員営業推進部門副担当  
 2012年5月 同社取締役営業統括副本部長  
 2014年5月 同社常務取締役  
 2015年4月 当社取締役  
 2017年6月 富士エレクトロニクス(株)(現(株)マクニカ)代表取締役社長  
 2020年6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)マクニカ監査役(現任)  
 マクニカソリューションズ(株)監査役(現任)



## 三輪 慧

監査役(社外)

1992年2月 中国海淀弁護士事務所弁護士  
 1998年4月 日本電気(株)法務部  
 2004年4月 日産自動車(株)法務室課長  
 2011年12月 同社法務室主管  
 2014年4月 同社経営戦略本部プロジェクト企画部担当部長  
 2019年4月 同社コーポレートマネジメントオフィス担当部長  
 2020年10月 日立建機(株)経営戦略本部経営企画室主席主管  
 2022年6月 明和産業(株)社外取締役(現任)  
 2023年6月 当社監査役(現任)



## 杉田 雪絵

監査役(社外)

2001年10月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入社  
 2005年4月 公認会計士登録  
 2018年10月 杉田公認会計士事務所設立同代表(現任)  
 2019年11月 (株)みおぎアドバイザー代表取締役(現任)  
 2020年3月 中野冷機(株)社外監査役(現任)  
 2021年8月 (株)NEXT EDUCATION社外取締役(監査等委員)  
 2022年6月 一般財団法人さいたま住宅検査センター監事(現任)  
 2023年6月 当社監査役(現任)

## 執行役員

社長執行役員CEO

原 一将

副社長執行役員COO

三好 哲暢

常務執行役員

荒井 文彦

佐藤 剛正

スー デビッド デイキャン

森 重憲

大河原 誠

執行役員

長谷川 太志

山本 晃義

手柴 勝一

千賀 航二

吉岡 祐一

小林 雄祐

池田 遵

佐藤 篤志

浅野 智久

齋藤 徹

安藤 啓吾

伊藤 啓介

榎原 美紀



## 取締役会議長メッセージ

中島 潔

取締役会長

培ってきた“信頼”の文化を  
ガバナンスに活かす

健全かつ持続的な成長を実現し、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの期待に応えるため、コーポレート・ガバナンスの高度化に向けた体制強化を続けてきたマクニカ。その牽引役として取締役会議長を担う中島会長が、創業以来の歴史や企業文化を踏まえつつ、マクニカのガバナンス体制の特徴や、近年の体制強化の狙いを語ります。

時代とともに進化を続けてきた  
マクニカのガバナンス体制

1972年の設立以来、半世紀にわたる歴史のなかで、マクニカは成長フェーズにあわせて経営スタイルを変革させてきました。1990年位までは、いわば「団結型」。創業社長が社員全員の活動を把握し、先頭に立って引っ張っていくシンプルな組織のもと、コアとなる事業を育てていきました。90年代に入り通信・IT市場が急拡大すると、スピードや勢いを重視して「遠心力型」に。2001年には事業部制からカンパニー制に移行し、さらなる権限委譲によりスピーディーな判断・行動を促すことで、急激な成長を実現しました。日本の半導体市場がマイナス成長に転じた2008年以降は、カンパニー同士が競い合うのではなく、一致協力する「求心力型」にすべく、総合力と効率性を重視した経営スタイルに舵を切りました。

このように、環境変化に応じて最適な経営スタイルに変革してきたからこそ、今日のマクニカがあるわけですが、それはガバナンスについても同様です。もともとガバナンスに取り組み始めたのは2000年の上場以降ですが、ホールディングス体制となった2015年が新たなスタートと言えるでしょう。

当初の取締役会では、経営を監視するモニタリングの視点よりも、一体になって意思決定し、その執行を監督していくマネジメントボードの役割を意識していました。社外取締役の選定にあたっては、成長領域の専門性を持った方や、自らスタートアップ企業を立ち上げた起業家など、マネジメント系やアドバイス系の適性を重視していました。こうした体制は、経営スピードという面では利点がありましたが、その後、経営の透明性や実効性という視点から「監督と執行との分離」が求められるなかで、徐々にモ

ニタリングの機能を強めていきました。

2019年の次期CEO選任にあたっては、公正・透明な選任プロセスを構築しました。CEOの人材要件を整理し、複数の候補者に360度アセスメントを実施したほか、半数以上が社外取締役から構成される任意の指名・報酬諮問委員会を組成しました。委員会メンバーには実際に候補者と対話いただき、最終的に現代表を候補者としてしました。同時に役員報酬制度の見直しを行い、市場競争力を担保する報酬水準の実現と中長期の企業価値向上を図るべく、全報酬の30%を株式報酬とする制度としました。これは現在の日本企業において比較的高いレベルの比率と考えています。

その後、私の任期定年を契機に、取締役会議長とCEOを分離しました。あわせてスキル・マトリックスを整備し、各役員の持つスキルを開示するだけでなく、今後の戦略に基づき企業競争力をさらに高めるために必要なスキルの強化に活用していきます。さらに、社外取締役には大規模企業で経営経験のある方や、投資・財務の知見が豊富な方に着任いただくことで、取締役会においてより高く、多角的な視点から議論を行える体制としました。

「戦略」「人財」「リスクマネジメント」の  
重要テーマを集中的に議論

2022年度からは、取締役会の目的を「経営の重要な意思決定と業務執行の監督を行う機関として、株主のみならず全ステークホルダーとの関係性のなかで企業価値の向上を図る」とことと定め、「戦略」「人財」「リスクマネジメント」の議長方針をシェアし、集中的に議論できるよう運営を強化しています。

当社グループは常に「戦略」を徹底的に練り上げ



ることで成長してきました。戦略を策定するのは人であり、その戦略を遂行できる人がいなければ画餅となります。引き続き優秀な「人財」を確保できているか、大切にしてきた企業文化に変化の兆候がないか、などを常にモニタリングしていきたいと思っています。近年ではコロナ禍や米中摩擦、ウクライナ紛争など、今までにない「リスク」が発生しています。これらリスクを軽減することは、まさに取締役会の責務ですが、一方で、将来を見据えて積極果敢にチャレンジし続け、企業として持続的に成長していくためには適切なリスクテイクも欠かせません。足下の課題や事案はできるだけ執行側にゆだね、中長期を見据えた「戦略」「人財」「リスクマネジメント」の議論に取締役会の時間を配分できるよう、引き続き工夫していきます。

## ガバナンス強化に向けて重視する取締役会と経営陣とのダイナミズム

ガバナンス強化にあたって特に重視しているのが、企業としての競争力を強化することです。ただ「世の中がやっているから」というのでなく、「そもそもマクニカの強み、よさは何か?」「マクニカにとって何が必要か?」などを検討したうえで、これからの環境変化を考慮しながら体制や仕組みを設計しています。

現在のガバナンス体制で大きなテーマとしているのが、やはり「監督と執行の分離」です。取締役と執行役員との関係としては、もちろん「分離」が重要となりますが、双方に重要な情報が共有されていなければダイナミズムは生まれません。そこで、2023年に取締役会と指名・報酬諮問委員会の運営支援を強化する機関として取締役会室を設置しました。執行

側が何を考え、何を実行に移そうとしているか、また社内ではどんな課題が発生しているのかを的確に把握し、それらを選別したうえで、取締役会で議論すべきテーマとして上程することが重要な役割となります。その内容や背景情報などを事前に社外取締役や監査役に共有することで、取締役会の議論が活発になると期待しています。

また、仕組みとしても役員の任期や定年を明確にしています。新陳代謝が行われ、独立性を保つと同時に、市場の環境変化が激しい業界において、我々が持つべきスキル・マトリックスの変化に対応できるようにするためです。

## ガバナンスの基盤にあるのはマクニカの企業文化

ガバナンスの基盤には、企業文化があるべきだと私は思っています。どんなに機関設計が優れていても、取締役会のメンバーに企業文化が伝わっていないければ、正しく機能しないのではないのでしょうか。

ではマクニカの企業文化は何かというと、コアバリュー「T.E.A.M.S.」でも最初に位置づけている「Trust」、信頼です。当社グループには人と人との「信頼」をベースにした「風通しのよい」社風が根付いており、派閥や学閥などは一切存在せず、新入社員であっても気兼ねなく社長に話ができます。社員全員による毎年の組織診断では「お互い言うべきことを本音でやりとりしている」などコミュニケーション項目のポイントが非常に高くなっています。取締役会でも同じ文化が流れていて、立場や役職に関係なく、誰もが自由に意見を交わしています。マクニカの場合、取締役会の文化のなかに思考の独立性が

自然と確保されていると言えるのではないのでしょうか。

また、経営方針のひとつに「革新」、「T.E.A.M.S.」にも「Move」があるように、常に変革を続けていく姿勢も大切にしています。現状に甘んじることなく、環境変化を先駆けて絶えず進化を続けてきたからこそ、これまで成長を続けることができました。取締役会においても、マネジメントボードからモニタリングボードへの変革を進めている最中ですが、加えて「多様性への変革」という観点で、女性社外取締役1名のみ構成から、監査役として中国出身者1名を含む2名の女性を招聘しました。

今後も先行している他社事例を参考にしながら、マクニカが大切にしてきたものを踏まえて、実効性の高い取締役会を目指していきます。

## 株主・投資家の皆さまとの対話を通じて企業価値を高める

半導体商社という業態は、売上が拡大するほど運転資本が増大し、キャッシュ・フローがマイナスになるという傾向があります。そうしたなかで近年、マクニカが売上拡大と同時にキャッシュ・フローを改善できたことは非常

に大きな意味を持つと考えます。数年前からキャッシュ・フロー改善を重要な経営課題と位置づけ、経営陣と事業部門、財務部門が一丸となって取り組んできた結果と言えますが、市場からの評価、特にPERはまだまだ低い状況に置かれているのが現状です。

その要因としては、高度な技術力を駆使したデマンド・クリエイション型の半導体商社という強みや、これからの世の中に欠かせない高付加価値なネットワーク事業、AIや自動運転をはじめとするサービス・ソリューションモデルへの展開といった新たな側面が、市場に十分伝えられていないことが考えられます。今後、これら事業の独自性や強み、成長性を伝えていくと同時に、その根幹にある当社グループの企業文化、そして人財とチームの力を積極的に紹介していく考えです。

皆さまとの対話をさらに強化するなかで、我々の真価をお伝えし、企業価値を高めていきたいと思っています。

1981年(株)マクニカ入社。1991年同社取締役役に就任。同社常務取締役やグループ会社の代表取締役社長を経て、2008年に(株)マクニカ代表取締役社長に就任。2015年にはホールディングス化に伴い当社代表取締役社長に就任。2019年から代表取締役会長。2021年からは取締役会長として取締役会議長を務める。







## 自らについて「もっとよく知り」、 未知の事業領域へ挑戦する

私は、IT業界の創成期に自身の会社を創業しました。経営者として試行錯誤するなかで、同業であったマクニカのネットワーク事業についてさまざまな情報を得てきました。特に、海外の有望な製品を迅速に日本に導入する「目利き力」や「技術サポート力」は非常に優れていると感じていました。

社外取締役として就任後、半導体部門の幹部社員とも接点が増えると、マクニカの健

全な企業文化にあらためて感銘を受けました。社員全員が、オープンでフェアな関係を築き、互いを尊重しながら新しいアイデアや情報を積極的に吸収しようとする強い意欲と、高いコミュニケーション能力を持っています。この印象は今も変わらず、企業文化こそがマクニカの強みであると感じています。

私は、企業意思決定において、さまざまな角度からの意見交換を経て、執行役員の皆さんが自分事として納得して合意に達した後は、皆が全力で実行・サポートすることが非常に重要だと考えています。そのプロセ

木下 仁  
取締役

スにおいて、取締役会の活性化は欠かせません。私が着任した当初の取締役会は、率直に言えば経営会議の追認機関のような側面があり、やや機能不足を感じたのですが、その後、役員間で互いの課題を指摘し合い、取締役会が果たすべき機能について議論を尽くしたことで、課題が大きく改善されました。現在では役員間のコミュニケーションや問題解決能力もさらに向上し、より自由で効果的な意思決定が行われています。

将来に向けたマクニカの最重要テーマは、CPSソリューション事業の具現化です。既存事業の連携は当然ながら、欠けている機能や能力についてより具体的で精度の高い検証を行い、内部からの育成も重要ですが、外部

からもリソースを獲得して、新事業のニーズに合わせた最適解を見つけることが重要です。今年の行動テーマである「Know Our Macnica」によって、競争力のある機能や人材の獲得に会社を挙げて取り組み、成功を加速してほしいと思います。

世界の環境や技術は急速に進化しており、マクニカもさまざまな未知の事業領域に挑戦しています。過去の成功・失敗体験が必ずしも活かされるわけではありません。大切なのは、冷静な視点でリスクを洗い出し、対応策を考慮しながら全社のベクトルを合わせて戦略を推進することです。自身もコーポレート・ガバナンスの最新動向を学びながら、ほかの役員と協力して課題解決に参加していきたいと思っています。

### 社外取締役 メッセージ

また、各々の取締役も常に成長を求められており、適切な緊張感が保たれています。取締役会は確かによい方向に進化していると思います。

当社は計画よりも早いペースで急成長を遂げています。一方で急速な成長にともない、責任の所在が曖昧な“大企業病”的な側面がわずかに現れ始めているように感じたことがありました。ただし、こうした課題に対して、マクニカは素早く対処する姿勢を持っています。問題が浮上するや否や即座にアクションプランが策定され、経営陣は迅速な対応を行っています。このようなリーダーシップと対応力には、私もいつも感嘆しています。取締役会は、問題を早期に発見し、適切な対策を打つことが重要だと考えています。社

外取締役が適切な情報提供や対話を通じて、組織内に“気付き”を促すよう努めることが、問題解決に資すると信じています。

取締役会では、過去に失敗したM&A事例を総括したり、他社のM&Aを研究するなど、多角的で有益な検証ができています。新規ビジネスの育成にあたっては、現在、投資テーマごとにボトムアップ方式で投資案件を特定しています。しかし、これに加えてトップダウンの評価を導入し、市場動向を見据えて、投資対象となる企業や事業を迅速に特定していく必要もあるでしょう。そのために、トップダウンとボトムアップのアプローチを組み合わせ、適切な投資金額やリソースの配分、投資リスクの管理を行う仕組みやシステムの構築に貢献したいと考えています。



## 中長期の成長を見据え、 文化と仕組みを進化させていく

私は就任前から約20年ほど、ベンチャーキャピタリストとしてマクニカとの関係を築いてきました。マクニカの最大の強みは、間違いなくその「優れた企業文化」です。一流の企業文化が全社員に浸透しており、すべての社員が常に誠実で、ビジネスの基本に忠実な、信頼できるビジネスパートナーだと感じてきました。社外取締役のポジションに就任したとき、内側からその文化の本質に触れ

る機会を得ることができ、非常に光栄に感じたことを覚えています。

私が取締役役に就任した直後に社長と会長の交代があり、経営陣全体が大幅に若返りました。しかし、世代交代後も精神は受け継がれ、マクニカは「優れた企業文化を持つ会社」としての地位を堅持しています。むしろ、ゆっくりと進化しつつ、時代に合わせて企業文化を成長させているという印象を受けます。経営陣は取締役会の「進化」を常に追求し、変化を恐れずに絶えず変革に取り組んでいる姿勢が、社外取締役の立場からも観察されま

菅谷 常三郎  
取締役

## 「人」を基軸に、 常に謙虚に進化し続ける

歴代の社長と関わるなかで、マクニカイズムに惚れ込み、4年前に社外取締役役に就任しました。ベンチャーからスタートして売上高1兆円を超える企業となったマクニカの強さは、「不変の精神を持ち続けながら、世代交代とともに進化し続けている」ことだと感じています。ファーストペンギン、それがマクニカです。

私の専門分野は地方創生に係る課題解決であり、主に自治体のシティプロモーション、ティーンエイジャーのキャリア支援、女性起業家のスケールアップ支援に従事しています。

マクニカには、女性初の社外取締役として着任しました。女性活躍推進やD&Iといった「人財活躍」の視点からさまざまな提言を行うとともに、事業における自治体へのアプローチなども支援しています。また、指名・報酬諮問委員会のメンバーとして、取締役会への答申を行っています。

マクニカは常に謙虚にそしてダイナミックに進化しています。コーポレート・ガバナンス強化への社会要請が高まるなか、各企業における「取締役会の在り方」が問われていますが、当社の取締役会においても、実効性

のさらなる向上のための変革に迅速かつ意欲的に取り組んできました。私自身も、「取締役会は、重要な経営課題を選定し、テーマを設けて議論できる場にしたい」と提言しましたが、すぐさま意見を採用いただき、現在はテーマ別議論の時間が設けられています。ボードメンバーが各々の専門的知見を活かして自由に発言できる環境が育まれており、有意義な議論ができていますと感じます。

社外取締役としてコーポレート部門のガバナンス体制について熟知するのは当然ながら、「経営計画発表会」や「経営メンバー合宿」などへの参加を通じて、会社の中長期戦略への理解を深めています。加えて、特に

指名・報酬諮問委員として、  
マクニカの組織風土や

経営陣・幹部の素質やスキルも深く理解する必要があると感じています。指名・報酬諮問委員会は、次世代のマクニカを担う人財の在り方をさまざまな視点から協議する委員会として非常に重要な役割を担っています。「会社は人に始まり、人に終わる」という創業者・神山名誉会長の言葉どおり、これからのマクニカの成長を担う人材をどのように育成し、また、採用していくのかということは最も重要なテーマのひとつです。また、委員会ではKPIを設定し評価に活用していますが、経営環境に応じてKPI自体も見直しながら、連続性を持って議論を継続していきたいと考えています。

野田 万起子  
取締役



### 社外取締役 メッセージ

若手にどんどん権限委譲しており、将来の成長性が非常に楽しい魅力的な会社だと理解していました。

取締役就任後は、コアバリュー「T.E.A.M.S.」が隅々にまで浸透しており、組織の上下にかかわらずオープンな議論が展開されていることを確認しています。着任時はちょうどパーパス・ビジョン・バリューの策定に取り組んでおり、活発な議論が交わされていたのが印象的です。また、最先端の技術やスタートアップ企業にも積極的に投資し、意思決定が速く、中長期の経営目標が明確であることも評価できます。

マクニカが目指すサービス・ソリューションの実現に向けては、いかに当社らしさを

発揮し、ユニークな付加価値で差別化を図るかがカギとなります。同時に取締役会としては、サクセッションプランを含む人財の育成、グローバル事業の展開加速、コーポレート機能の充実について執行側からの具体策を監督し、急成長と変革を後押しする必要があります。特に、最適なキャピタルアロケーションや、グローバルリスクマネジメントの体制構築は、目前の課題として議論を尽くす必要があるでしょう。私自身、取締役会以外の場でも執行側とコミュニケーションを取り、成長に資する適切なリスクテイクについて提言していきたいと思っています。

大森 紳一郎  
取締役



## 財務・リスクマネジメントを強化し ユニークネスの土台を築く

グローバルに事業を展開するメーカーの経営に携わってきた経験を活かして、中長期視点を重視した問題提起を行っています。現在のマクニカは1兆円を超える売上規模へ成長し、適切な収益性・効率性を確保できる財務体質となりました。中期経営計画の業績目標を前倒しで達成しており、着実に成果が出ている一方で、急成長に応じて、次のステップに向けた経営の仕組みの構築が急務となっています。

現在の企業経営には、社会価値・経済価値の両立と、それらを同時に向上させていく

ガバナンスの確立が求められていると認識しています。マクニカの長所を活かしつつ、これまでとは異なる規模のキャッシュ創出力をさらに強化し、これを梃子として企業価値拡大に向けた戦略の具体化と加速を図っていく必要があります。

私は30年以上にわたり、主に半導体事業の顧客としてマクニカに接してきました。市場変化を先取りし、在庫や出荷のオペレーションにも適時適切な先行投資を行いながら、変動の激しい半導体の需給に対する的確に手を打っていると感じていました。さらに、



# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方・方針

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

また、経営環境の急激な変化に適切かつ迅速に対応するため、経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、経営の機動力を高めるとともに業務執行責任の明確化を図ることを目的として執行役員制度を導入しています。

### マクニカ コーポレート・ガバナンス基本方針

#### 01

##### 企業としての競争力を強化

創業以来、変化の激しい事業環境において常に競合他社を先駆け、迅速果敢に挑戦を続けていくために、当社グループの取締役会のあるべき姿や企業競争力を高めるための取締役会運営方針などについて、絶えず議論し続けています。パブリックカンパニーとしてあらゆるステークホルダーからの期待と要請に応え、誠実さと高い競争力を兼ね備えた企業グループを目指します。

#### 02

##### スピーディーに仕組み化・プロセス化

市場からの要請に適時・適切に対応するため、また、経営陣が世代交代しても持続的に成長し続ける企業グループであるため、経営の意思決定を仕組み化・プロセス化しています。また、必ずしも“絶対的な正解を出す”ことに拘らず、柔軟かつスピーディーな意思決定を積み重ねること、外部環境の変化に順応し続けるレジリエンスを獲得しています。

#### 03

##### 透明性・客観性・公正性を確保

事業活動のみならず取締役会の運営においても、企業風土である「オープン・フェア・フラット」の姿勢を大切にしています。「One マクニカ」として情報の透明性を高めることはもちろん、社内外の役員がフラットかつ率直に議論できる環境を整備し、客観的な視点を積極的に採用します。さらに、大手企業群をベンチマークとした市場競争力を担保する報酬水準、中長期の企業価値創造を促すための株式報酬を導入するなど、客観性・公正性を確保しつつ属人化を防ぎ、成長への意欲や情熱が潰えることのないフレッシュな体制を作っています。

## ガバナンス改革のあゆみ

当社グループは、東京証券取引所に株式上場して以来、市場からの要請やコーポレートガバナンス・コードに則って企業統治の高度化に取り組んできました。FY2018以降はさらなるモニタリングの強化を意識して、監督と執行の分離に注力しています。

	企業活動	実施したガバナンス改革	強化のポイント
2015年	●マクニカ・富士エレホールディングス(株)設立		創業者(当時会長、現名誉会長)から新体制への移行準備にあたり、コーポレート・ガバナンス基本方針、サクセッションプランを整備。 ●マクニカ・コーポレートガバナンス基本方針の設定 ●サクセッションプランニング
2018年		●指名・報酬諮問委員会の発足	・経営者候補人財の見極め、育成、登用の一貫したプロセス ・外部視点を入れたプロセスの運用(含む指名委員会)
2019年	●新経営体制発足 代表取締役会長 中島 代表取締役社長 原 代表取締役副社長 三好 ●執行役員制度の導入	●社外取締役4名へ増員(内1名は当社初の女性役員) ●企業価値の長期的な向上を図るため、譲渡制限付株式(RS)を含む新報酬体系スタート	●経営者報酬体系の整備 ・市場競争力を担保する報酬水準、内部公平性の確保 ・短・中・長期の企業価値を促す報酬(大手企業群をベンチマーク) ・基本報酬・賞与・株式報酬の3つの構成 ・中長期の企業価値創造を促す賞与より株式の割合を多くする ●役割定義の明確化 ・執行の監督を役割とする「取締役」、各事業・管理部門の業務執行を役割とする「執行役員」
2021年	●中島代表取締役会長から取締役会長へ	●スキル・マトリックス開示	●取締役会議長とCEOの分離 ●スキル・マトリックスの整備 ・各役員の「スキル・経験」の客観的な評価と適切な開示 ・現行の経営チーム体制とサクセッション上の課題の明確化、解決策の検討
2022年	●東証プライム市場へ移行 ●マクニカホールディングス(株)へ社名変更		●監督と執行の分離、透明性・実効性のさらなる向上へ ・執行への権限委譲による意思決定の迅速化 ・「監督」機能の強化と経営の方向性付け(人財、戦略、リスクへの議論集中) ・取締役会と経営陣との“健全な対立構造”から生まれるダイナミクスを活用
2023年	●売上高1兆円突破 ●「JPXプライム150指数」「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定	●取締役会室の設置	・株主、投資家に対するガバナンス重視の姿勢の訴求 ・取締役会の構成(社外取締役の人数・スキル)の充実、プロセスと運営を強化

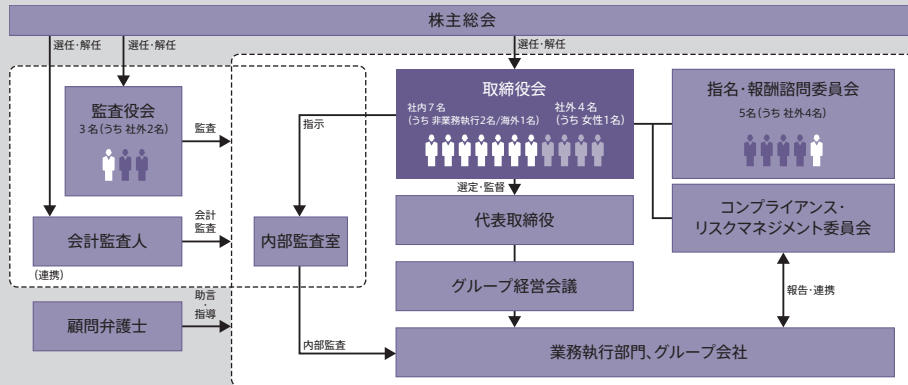
# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

監査役会設置会社制度を採用している当社においては、経営の透明性の向上と経営監督機能の強化を図るため、定例取締役会を毎月開催し、取締役会において経営方針や経営戦略の策定、業務執行の監視・監督、役員の選任、報酬決定などを行っています。なお、取締役・監査役候補者の選定内容等の確認・検討、各取締役・執行役員の報酬については、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が審議し、その結果を取締役に答申して取締役会が決定しています（監査役候補者は監査役会の同意のもと取締役会で決定します）。

当社の基本的な経営管理組織としては、取締役会、グループ経営会議、監査役および監査役会です。

### コーポレート・ガバナンス体制(2023年6月28日時点)



### 1. 取締役会

当社の取締役会は4名の社外取締役と(株)マクニカの取締役を兼務する取締役6名、非業務執行取締役1名の合計11名で構成されています。

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

### 2. グループ経営会議

当社グループにおける業務執行に関する事項については、取締役会のほか、グループ経営会議において方針を決定しています。グループ経営会議は取締役、監査役、執行役員で構成されており、権限規定に基づく業務執行に関する意思決定、取締役会決議事項の事

前審議、懸念事項の意見交換、情報の共有化、コンプライアンスの徹底などを推進するとともに、個別経営課題の分析ならびにこれに基づく対応策を協議しています。

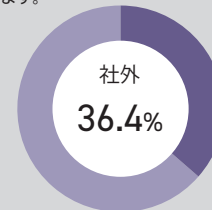
### 3. 監査役および監査役会

当社の監査役は、3名で構成(うち2名は社外監査役)され、取締役会その他重要会議への出席、各部門長からの報告などにより、取締役の業務執行状況について監査しています。監査役会は、法令、定款および監査役会規程などに従い、監査役の監査方針、年間の監査計画などを決定しています。監査の実施内容については、各監査役が毎月、監査役会に報告し、情報の共有化および監査計画の進捗確認などを行っています。

社外監査役については、経営陣・主要株主・主要取引先から独立した立場にある、会社と利害関係がない、見識・知識が高い有識者を選任し、客観的な

### 取締役の構成(2023年6月末)

現在、当社の取締役会には女性取締役1名(社外取締役)、外国籍取締役1名、女性監査役2名(社外)が参画しています。企業価値の拡大のためには、性別、国籍など多様性も必要と考えており、今後も多様性を意識していきます。



意見を取り入れることにより、経営の健全化の維持・強化を図っています。また、監査役会に対して業務執行状況を報告する機会を設けるなど、業務執行に対する監査役の監査機能を果たせる仕組みを構築することにより、監査役の機能を有効に活用しながら、経営に対する監査機能の強化を図る仕組みを構築しています。

### 4. 指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、独立性・客観性・透明性の高い手続・審議を重視する観点から、社外取締役4名と非業務執行取締役1名を委員とする指名・報酬諮問委員会が、代表取締役社長の選任、取締役・監査役候補者の選定内容などの確認・検討、各取締役・執行役員の報酬(株式報酬も含む)につき、取締役会に答申する体制としています。

## 取締役会の活性化

### 「議長方針」による重要テーマの明確化

当社の取締役会では、取締役会議長が年度ごとに「議長方針」を定め、重要度の高いテーマについて優先的に議論しています。「議長方針」は、当社の将来ビジョンや経営戦略、その実現に向けた重点課題の特定を受けて、随時見直されます。

FY2023の「議長方針」に基づく重要テーマは「人財」「事業ポートフォリオ」「経営基盤」とし、競争力と企業価値を高める基軸となる人財理念の明確化、事業ポートフォリオマネジメントの在り方とキャピタルアロケーション、新たなグローバルリスクについて、優先的に議論を行っています。

### ※ P.55 取締役会議長メッセージ

### テーマ別ディスカッションの実施

取締役会の実施後、毎回1時間ほどを設けて「テーマ議論」を実施しています。取締役会で議論しきれなかった話題や、「統合報告書」など、社内外の関心の高い話題を取り上げています。

また、月例の取締役会に加えて、外部有識者からテーマアップされた話題について年2回程度のディスカッションを実施して深掘りし、取締役会の議論の幅出しとさらなる活性化を図っています。例えばFY2022は「人材課題」を取り上げ、退職者の動向や女性活躍に関する状況把握、採用市場のトレンドなどを共有しました。

### 取締役会室の設置

当社は、2023年4月に取締役会室を新設しました。取締役会室は、取締役会および指名・報酬諮問委員会の運営支援強化、議長方針に沿って議事を整理するほか、社外取締役・監査役の業界・企業理解を支援する役割を担います。さらに、取締役会へどのような議題を上程するか、事前に執行側と監督側の意向を調整したうえで、取締役会で扱うべき議事を提案します。それにより円滑な会議運営をサポートするとともに、執行と監督の役割分担の明確化を推進し、取締役会の議論の高度化に貢献します。

## コーポレート・ガバナンス

### 経営陣の選解任プロセスと後継者育成

#### 選解任プロセスの整備

当社では、2018年に代表取締役の選解任プロセス整備に着手しました。候補者のアセスメントのためのルールを策定すると同時に、「マクニカの代表取締役とはどうあるべきか?」という資質の定義および求められる役割責任を明確化しました。現在では、代表取締役のみならず取締役の選解任プロセスにも拡充し、透明性高く運用しています。

また、代表取締役の適性を確認するモニタリング体制も整備しました。具体的には、社外取締役によるCEOインタビューを年1回実施するなどの施策を行っています。

#### 後継者育成計画(サクセッションプラン)の策定

若年層から能力伸張とリーダーシップ発揮を促進し、段階的かつ計画的に将来の後継者育成につなげる人財育成体系を整備しています。

2008年より、「10年後の経営チームをつくる」というコンセプトのもと、本格的に経営人財育成を開始しました。マネジメント研修などを通じて経営人財候補を育成し、現場に配置し、ふたたび育成研修を受講するというサイクルを繰り返し、リアリズムのある学びと実践の機会を設けています。この経営人財育成プロセスは、個人のマネジメントスキル向上に加えて、研修などを通じて同年代のメンバーと苦楽をともにし、互いの特徴を活かし合うことができる「経営チーム」を組成するというテーマも強く意識されています。▶P.23 キャリアデザインとサポートプログラム

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

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

すべての取締役および監査役に対して、アンケート形式による自己評価を年1回、4月に実施しています。アンケートの集計結果を基に5月、6月に取締役会で確認・評価しています。FY2022は全体として適切な評価となっており、取締役会の実効性は確保されていると判断しました。特に前期重点テーマとした「人財戦略」「サービス・ソリューションカンパニーへの転換」「ESG経営を中心とする経営基盤の強化」に関しては、テーマ議論などを通じて有益な議論が進んだと評価しています。FY2023も長期経営構想・中期経営計画(FY2022-24)の実現、中長期の企業価値の向上を念頭に、取締役会の監督機能を発揮していきます。

#### 取締役会評価の実施要項

対象者	全ての取締役および監査役
実施/評価方法	Step1: 対象者に対してアンケート形式による自己評価(年1回4月)
	Step2: アンケートの集計(5月)
	Step3: 取締役会で分析・評価(5月～6月)
	Step4: 取締役会議長方針として次年度の重点テーマを策定・発表
質問内容	① 取締役会の組織構成 ② 取締役会の運営方法 ③ 取締役会の資料・審議プロセスなど ④ 取締役会の議案内容 ⑤ 指名・報酬諮問委員会 ⑥ 投資家との対話 ⑦ サステナビリティ経営 ⑧ 資本効率、経営資源の配分 ⑨ 社外役員への情報提供・支援など ⑩ その他

#### FY2022の活動状況と今後の課題

当社は、取締役会の目的を「経営の重要な意思決定と業務執行の監督を行う機関として、株主のみならず全ステークホルダーとの関係性のなかで、企業価値の向上を図る」と定め、それに基づいた議長方針に従い「人財」「事業ポートフォリオ」「経営基盤」の3つの重要なガバナンス観点から適宜テーマを設定し、議論しています。

#### (1) 人財のガバナンス

毎月、退職者情報などを中心に当社の企業文化の変化の兆候となるような情報を共有しているほか、定例の取締役会とは別に個別の時間を設け、最近の環境変化を踏まえた当社グループの人財における課題を執行側と共に議論を行い、課題設定を行いました。また、毎年社員に行っている組織診断アンケートの結果を基に人財マネジメントにおける問題の認識と課題の抽出、それに対する対応の状況を共有、確認しています。

#### (2) 事業ポートフォリオのガバナンス

長期経営構想(Vision2030)および中期経営計画(FY2022-24)に関する

#### FY2022取締役会実効性評価結果

課題として挙げた重要テーマに関する議論や、定例だけでなく個別取締役会ミーティングの有効性は適切との評価が高く、対応状況は良好と判断しました。また、その他改善検討事項も検出されており、取締役会の実効性は確保されていると判断しました。

#### FY2022重点テーマ

- 人財戦略
- サービスソリューションカンパニーへの転換
- ESG経営を中心とする経営基盤の強化

議論、決定を行ったほか、長期経営構想において既存ビジネスと並んで強化し、新たに展開していくCPSソリューション事業の進捗状況に関して毎月の執行側からの報告を基に議論を重ねています。また年度重点方針については、四半期ごとにレビューを行い、進捗を確認しています。

#### (3) 経営基盤のガバナンス

サステナビリティ推進委員会の進捗として、TCFD賛同およびそのコンソーシアムへの参加とそのフレームワークに基づく開示を行いました。またグループリスクマネジメントに関しては、再度、当社グループのリスクの見直しを行い、リスク分析とリスクの識別化、さらに重要リスクの特定を行いました。IR活動については、四半期ごとに投資家との対話の状況を確認しています。面談を受けた投資家の種類、決算発表における投資家からの反応などの報告を受け、今後のIR活動に関する方向性を議論しています。

さらに取締役会として、企業競争力を高め、企業価値を向上させる当社としての取締役会のあるべき姿を議論しました。今後、これらの結果を基に、当社らしい取締役会について検討を行っていきます。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役の持つ経験と専門性 (スキル・マトリックス)

当社は、取締役に必要なスキルについて、「定量基準も踏まえた経験値や実績」と「これからの当社グループの事業戦略に必要な専門性やスキル」、大きく2つの観点から客観的に定義しています。

今後、当社グループの成長戦略にあわせて取締役に期待する役割についてもさらに精緻化し、必要なスキルや不足している役割をバックキャストで特定しながら、積極的に獲得・育成する必要があると考えています。

### 役員報酬

当社の取締役報酬は、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に諮り、株主総会で決議された報酬などの総額内で取締役会にて決定されます。この指名・報酬諮問委員会は独立役員である社外取締役4名と非業務執行取締役1名で構成されています。

取締役の報酬額の決定方針は右のとおりであり、取締役会決議により決定しています。

取締役の報酬総額は、国内の大手企業群の報酬水準（市場水準）を目指すべき水準として設定し、各取締役の役割の大きさに基づいた役位テーブルを設計し、このテーブルにより決定しています。

取締役の報酬の内訳は、基本報酬、賞与（業績連動報酬）、株式報酬から構成されており、それぞれの割合は50:20:30を目途としています。基本報酬は固定額を毎月支給、賞与は翌年7月に支給、株式報酬は7月に支給しています。

取締役の個人別の報酬などの内容の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。社外取締役および監査役の報酬については、基本報酬（固定報酬）のみの支給です。

氏名	役職	就任年	機能発揮に必要なスキル(知識・経験・能力等)									
			企業経営	グローバル	営業・マーケティング	事業投資・M&A	DX/ソリューション開発	業界知見・専門性	財務等・投資	リスク・法務・コンプラ	ESG	人事・総務/人材開発・労務
中島 潔	取締役会長(非執行)	2015	●	●	●	●		●	●			●
原 一将	代表取締役社長	2019	●		●	●	●	●			●	
三好 哲暢	代表取締役副社長	2019	●	●	●		●	●				
荒井 文彦	取締役	2015	●		●			●				
佐藤 剛正	取締役	2019	●		●			●				
スーデビッド ディキヤン	取締役	2015		●		●		●	●			
西沢 英一	取締役(非執行)	2015				●		●	●	●	●	●
木下 仁	取締役(社外)	2018	●		●		●	●			●	
菅谷 常三郎	取締役(社外)	2019	●	●		●		●	●		●	
野田 万起子	取締役(社外)	2019	●		●						●	
大森 紳一郎	取締役(社外)	2022	●	●		●	●			●	●	
小野寺 真一	常勤監査役	2020	●	●	●	●		●	●			
三輪 慧	監査役(社外)	2023				●				●	●	
杉田 雪絵	監査役(社外)	2023							●	●	●	

※本表は、取締役、監査役の持つすべての「知識・経験・能力など」を表すのではなく、主要なものです。

### 役員報酬の基本設計

役割と責任の大きさに応じてより多くの報酬を得る仕組みを設けており、内部公平性の確保を図っています。また、中長期の企業価値向上を意図して、変動比率が比較的大きい報酬体系としています。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	株式報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く。)	356	108	-	108	139	-	8
監査役(社外監査役を除く。)	23	21	-	-	1	-	1
社外役員	54	54	-	-	-	-	7

※監査役(社外監査役を除く。)の株式報酬には、譲渡制限付株式による報酬額1百万円を含んでいます。当該報酬は監査役1名が取締役であった際に支給されたものです。  
※上記には、2023年6月28日開催の第8回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含めています。

基本報酬(業績に関係なく支給) **50%**

賞与(業績連動報酬) **20%**

株式報酬(3年間の譲渡制限付) **30%**

#### 1. 賞与(業績連動報酬)

- 単年度事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、事業年度ごとの財務4項目(売上高、営業利益率、ROE、運転資本回転率)とサービス・ソリューション開発や事業戦略と経営基盤強化などの重点戦略に関する3項目、および強い組織を作るための従業員サーベイ等をKPIと設定し、各項目をウェイト付けしたうえで各項目の目標達成度に応じて算出した金額を支給することとしています。
- 当該業績指標を選定した理由は、会社業績の規模、利益水準の確保と戦略の実現、人的資本の向上を取締役に促すためです。
- なお、現中期経営計画(FY2022-24)を基に設定していますが、当期に係る賞与(業績連動報酬)については、FY2021の決算値を基に算定しており、その主な指標における実績値は、売上高が761,823百万円、営業利益率が4.8%、ROEが15.2%(期末自己資本)、運転資本回転率が3.2回です。

#### 2. 賞与および株式報酬(非金銭報酬)

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

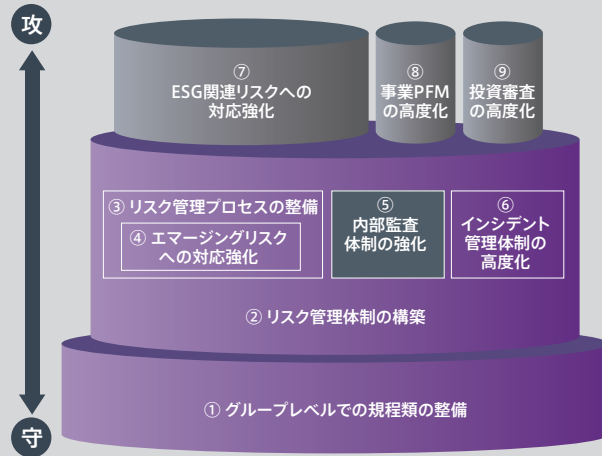
# リスクマネジメント・コンプライアンス

## リスクマネジメント

### 中期経営計画におけるリスクマネジメントの注力テーマ

マクニカグループは、コーポレートガバナンス・コードの要請を踏まえ、また「Vision2030」に掲げたサービス・ソリューションカンパニーとしてのビジネス領域の広がりがグループ規模の拡大を見据えて、グローバルワイドなリスクマネジメント体制の構築に取り組んでいます。FY2023は、リスク管理体制を構築・強化するとともに、①リスク管理プロセスの確立、②インシデント管理・報告体制の高度化、③グループレベルでの規程類の整備に特に注力しており、そのほかの施策についても、今中期経営計画期間での実施・浸透・定着を目指して体制を強化しています。

### リスクマネジメントのテーマ



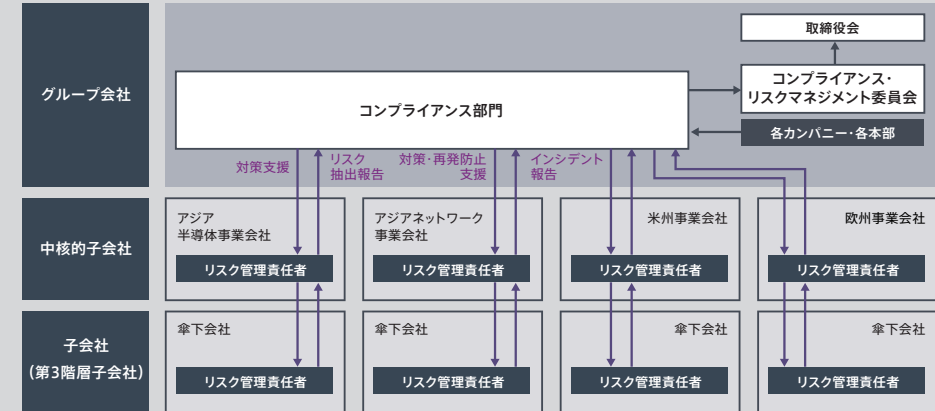
リスク管理体制を確立するため、「リスクマネジメント規程」を改訂するとともに、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス・リスクマネジメント委員会において、リスク管理の推進状況の把握と必要施策の立案などを行い、定期的に取締役会、グループ経営会議に報告しています。

また、インシデント発生の際の対策本部設置・情報管理など迅速に対応できる社内横断的な管理体制の整備を行い、原因の究明、対応策の実施、損害の拡大阻止、再発の防止を図っています。

### リスク管理体制の構築・強化

マクニカホールディングス(株)のコンプライアンス部と各部門および各グループ会社のリスク管理責任者が連携することで、グループ横断的なリスク管理体制を構築しています。リスク管理責任者は中核的の子会社だけでなく、第3階層子会社(中核的の子会社の傘下子会社)においても選任し、本社とグループ会社およびグループ会社同士の双方向コミュニケーションでリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。

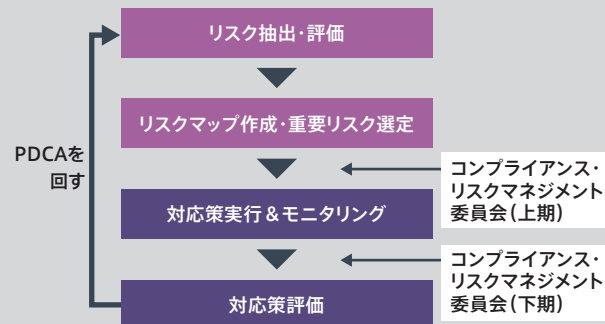
### リスクマネジメント体制図(2023年8月時点)



### リスク管理プロセスの確立

新事業の拡大やグループ規模拡大、また、サステナビリティ経営への社会的要請の高まりを背景に、経営を俯瞰する目線(トップダウン)とビジネスの現場に密着した目線(ボトムアップ)の双方からリスクを洗い出し、分析・評価し、適切な優先順位に基づいて対応していく必要があります。マクニカグループ全体のリスクを適時適切に把握するため、毎年、効率的・効果的なアクションプランを策定し、実施しています。

### リスク管理プロセス(PDCA)



### インシデント管理体制の高度化

インシデントには、当社グループに損害をもたらす既に発生した事件・事故、および発生の可能性の高いものを含みます。有事の際は、迅速かつ適切なルートでインシデント事象を報告することが求められるため、報告対象となるインシデント、重要度の基準、重要度に応じた報告範囲・報告期限を設定し、インシデント管理・報告体制の高度化を図っています。

### サイバーセキュリティインシデントについて

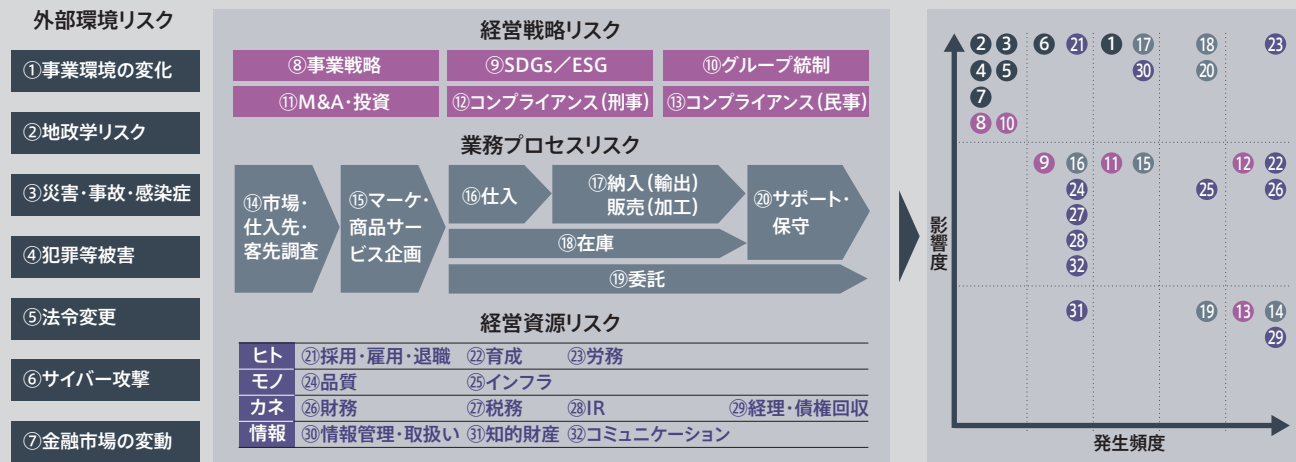
特に迅速な対応が求められるサイバーセキュリティインシデントについては、情報管理委員会と連携して、体制を整備しています。

# リスクマネジメント・コンプライアンス

## 重要リスクの洗い出し・マッピング

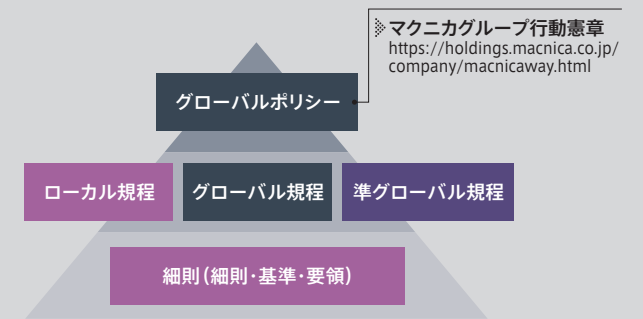
FY2022のリスクマネジメントプロジェクトにて、重要リスクの抽出を行いました。各リスクをカテゴリ化したうえで、その影響度および発生頻度の観点から評価しました。その結果、特に、世界情勢不安に起因して従来のサプライチェーンモデルが脆弱化する「事業環境の変化」、CPSソリュー

ションを中心とした新規事業立ち上げが遅延する「事業戦略」、採用トレンドの変化にともない優秀な人材の採用が困難となり、また人材が流出することで競争力が低下する「採用・雇用・退職」といった複数のカテゴリについて、当社グループが注視するべきリスクと特定し、取締役会および経営会議にて共有しました。



## 規程類の整備

各グループ会社がそれぞれに制定していた会社規程を体系的に整理し、「マクニカグループ行動憲章」などのグローバルポリシーのもとで、「コンプライアンス規程」「リスクマネジメント規程」「グループ会社管理規程」「内部通報規程」などの全グループ会社に適用するグローバル規程、部分的に全グループ会社に適用する準グローバル規程、各グループ会社がそれぞれ制定するローカル規程に分類しました。



## コンプライアンス

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

コンプライアンス体制の基礎として、「コンプライアンス規程」を定めています。社長を委員長とするコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置し、コンプライアンス体制の整備および維持を図り、必要に応じ、各担当部署にて規則・ガイドラインの策定、研修を実施します。

また、反社会的勢力排除のための体制整備に取り組み、グループ全従業員に反社会的勢力に対しては毅然とした姿勢で臨み、不正、不当な要求に応じない旨を徹底し、取引先審査においてはシステムによるチェッ

クを行っています。さらに、財務報告の信頼性を確保するための内部統制を整備・運用し、その有効性を適正に評価しています。

## コンプライアンス研修

社員一人ひとりにコンプライアンスの意識浸透を図るため、法務、人事、IT、環境その他の部門が行う各種研修に加え、国内の全社員が参加するコンプライアンスディスカッションを毎年1回、実施しています。社員は10名前後のチーム(FY2022は全262チーム、2,428人)に分かれ、著作権など、さまざまなテーマについてディスカッションを交わします。各グループからの報告は集計され、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会にレポートされます。また、本社各部門においては毎月の部門ディスカッ

シヨンの機会を利用し、社員の「バイブル」として何年も読み継がれている「行動指針書」の読み合わせを行っています。

## 内部通報制度

マクニカホールディングス(株)ならびに当社グループ各社の通常の相談ルートでは解決できない法令違反や、その他コンプライアンスに反する行為についての早期発見・早期是正を目的として、社内および社外に通報受付窓口を設けています。また、マクニカグループの役員・社員だけでなく、取引先などの社外関係者からの通報も受け付けています。

この制度はコンプライアンス部が所管しており、「内部通報規程」に則り運用され、通報者を特定する情報は機密に保持されます。



# ESG 関連リスクへの対応

## 気候変動に関するリスク・機会の把握・分析

マクニカグループは、2022年6月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である、TCFDコンソーシアムに参画しました。

また、当社グループの主な事業を対象として、気候関連リスク・機会および対応策について、複数の気候シナリオを用いて定性的に分析・評価し、重要項目を特定し、その内容をTCFDの情報開示フレームワークに沿ってまとめました。今後も気候変動関連情報の開示の充実に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 環境マネジメント

マクニカグループは、2023年2月、長期経営構想および中期経営計画に基づき、「環境VISION」及び「環境方針」を策定しました。

### 環境VISION

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

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

### 環境方針

マクニカグループでは、当社パーパス「変化の先頭に立つ精神」及び当社事業活動や当社取扱い製品、さらには当社グループが長年培ってきた企業文化・社会貢献活動も組み合わせ、「脱炭素」×「当社らしさ」で、以下3つの基本方針で、環境保全活動に取り組みます。

- ①マクニカグループ全体でのカーボンニュートラルの達成
- ②当社事業活動を通じたグリーン社会の実現
- ③良き企業市民としての社会貢献活動の実施

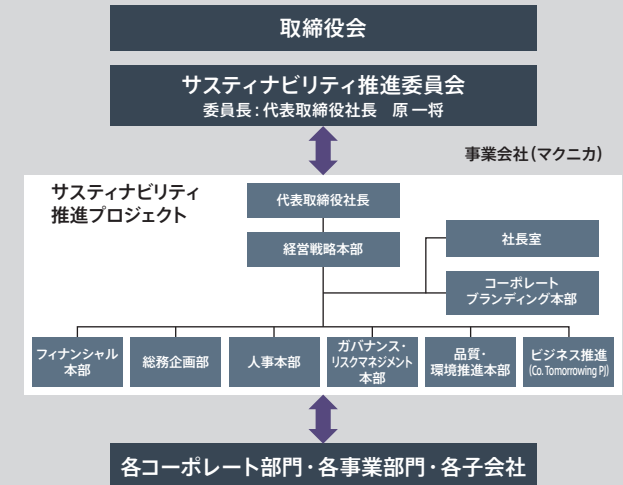
## 01 ガバナンス

マクニカグループは、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、2021年4月に代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。

環境課題に関する具体的な取り組み施策については「サステナビリティ推進委員会」で立案し、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議、決議しています。また、決議した環境課題に対する施策の実行計画の策定と進捗モニタリングを「サステナビリティ推進委員会」にて行っています。

取締役会は、「サステナビリティ推進委員会」から報告を受け、当社グループの環境課題への対応方針・施策および実行計画などについての議論・監督を行っています。代表取締役社長は、「グループ経営会議」の議長を担うと同時に、直轄の「サステナビリティ推進委員会」の委員長も担っており、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。「サステナビリティ推進委員会」にて立案し、「グループ経営会議」で協議、決議した内容は、最終的に取締役会へ報告を行っています。

### マクニカグループ サステナビリティ推進体制

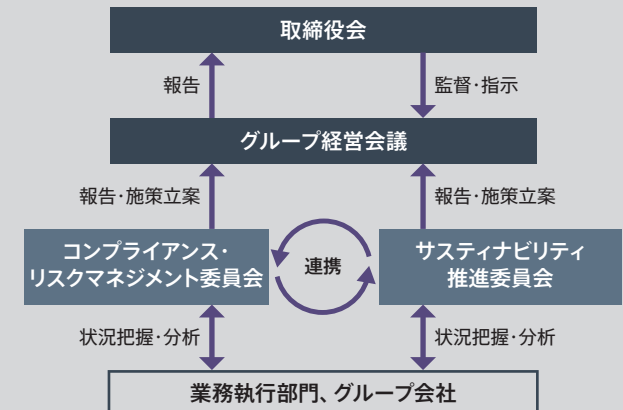


## 02 リスク管理

マクニカグループは、代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」にて、当社グループの業務運営におけるリスクマネジメント、コンプライアンス状況を把握・分析し、取締役会・グループ経営会議への報告および必要な施策の企画・立案を行っています。

「サステナビリティ推進委員会」は、気候変動による当社事業への影響を把握し、評価するためにシナリオ分析を行い、気候変動リスク・機会を特定していきます。特定したリスク・機会は「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ推進委員会」にて戦略策定・個別事業運営の両面で管理していきます。

### マクニカグループ サステナビリティに関するリスク管理体制



## ESG 関連リスクへの対応

### 03 戦略

マクニカグループは、TCFDの提言に基づき、リスクおよび機会を特定・評価し、気候関連問題が事業に与える中長期的なインパクトを把握するため、2030年における国内の主要3事業<sup>※1</sup>を想定し、シナリオ分析を実施しました。分析においては、産業革命前と比べ2100年までに世界の平均気温が4℃前後上昇することを想定した「4℃シナリオ」と、2℃前後上昇する「2℃シナリオ」を採用し、各シナリオにおいて政策や市場動向の移行(移行リスク・機会)に関する分析と災害などによる物理的変化(物理リスク・機会)に関する分析を実施しました。

#### シナリオ分析

分析の過程では各シナリオに対して、気候変動に関するインパクト要因を洗い出し、約400の項目について事業への影響度を検証し、そのなかでも重要と思われるシナリオを特定しました。特定したシナリオに関しては、下記のとおり、影響度を定量的・定性的に検証し、大・中・小の3段階で評価しました。

	リスク・機会種類		リスク・機会要因項目	事業インパクト	評価	対応方針
	リスク	移行	政策・法規制	炭素税導入	炭素税が製造・物流コストへ転嫁されることにより仕入れ価格が上昇する	大
EV車への移行に伴う内燃機関自動車への規制強化				EV市場の拡大に伴い、既存の内燃機関自動車部品の売上が減少する	中	EV市場への注力(中期経営計画)
エネルギー・電力調達コストの増加				再生可能エネルギーの調達による追加的コストの発生	小	省エネ効果の高い設備の導入、切替え
技術			設備投資および燃料コストの増加	オフィスへの低炭素技術導入により設備投資コストが増加する	小	中長期的な損益中立でのGHG排出量削減
			低GHG半導体製品の普及拡大	半導体製造過程における低GHG化に伴い、大量のEOL/PCN <sup>※2</sup> が発生し、対応コストが増加する	小	DXによる自動化を推進(中期経営計画)
市場			メーカー・顧客間での直販化が加速	物流におけるGHG削減のため、メーカーと顧客の直販化が進む	大	DXによる顧客接点強化と顧客への直接輸送の拡大
			低炭素技術への移行	顧客の需要変化や市場変化への適応の遅れによるビジネス停滞や売上の減少	小	高効率なパワー半導体等環境性能に優れた取扱製品群へのシフト
評判		投資家、顧客、当社応募者等ステークホルダーの行動変化	環境配慮への対応の遅れやレベルの低さによりビジネス機会の損失、企業価値・ブランド価値の毀損を招く	小	気候変動対応への積極的且つ継続的な取り組み	
物理的		急性物理的リスク	洪水によるオフィス・物流拠点への影響	異常気象の増加、深刻化に伴い、従業員が就労できなくなるにより、事業活動が低下する	小	BCP対策マニュアルの整備
			高潮によるオフィス・物流拠点への影響	高潮により、沿岸部に位置するオフィス・新子安ロジが被災することによる損失	小	BCP対策マニュアルの整備
	慢性物理的リスク	海面上昇	海面上昇により、新子安ロジの移転、または新しい物流拠点の構築	小	長期経営計画の中で継続して検討を実施	
機会	市場	新規ビジネス機会	Foodtech、再生エネルギーなどの新規ビジネス機会が増大	大	関連市場への積極展開(中期経営計画)	
		EV市場の拡大に伴う売上拡大	EV市場の拡大に伴い、EV向け半導体売上の増加	大	EV市場への注力(中期経営計画)	

### 04 指標と目標

マクニカグループは、温室効果ガス排出削減目標を設定し、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みを推進しています。CO<sub>2</sub>削減目標はSBT<sup>※3</sup>に基づいた目標を設定し、環境負荷低減に積極的に取り組みます。

#### Scope別温室効果ガス排出量

項目	対象範囲	温室効果ガス排出量実績(t-CO <sub>2</sub> )	
		2021年度	2022年度
Scope1	海外連結子会社まで含む	794.31	719.88
Scope2	同上	2,453.96	1,267.48
Scope3 <sup>※4</sup>	国内拠点のみ	1,705,997.65	2,548,482.34
	海外連結子会社まで含む	—	4,745,613.80
排出量合計	2021年度と同様の算定方法(対象範囲)による比較	1,709,245.92	2,550,469.70
	グローバル対応	—	4,747,601.16

#### CO<sub>2</sub>排出量削減目標

2022年度分より、Scope3排出量についてもScope1、2と同様に海外子会社含む連結対象で(グローバル対応として)算定しています。今後の削減に向け、Scope1～3まですべての基準年を2021年度から2022年度に変更することとしました。

指標	基準年	目標年	目標
Scope1、2削減率	2022年度	2030年	▲42.0%
		2050年	▲100%
Scope3削減率	2022年度	2030年	▲25.0%

※1 対象とした国内の主要事業は「半導体事業」「ネットワーク事業」「サービスソリューション事業」の3事業。

※2 EOL/PCN(End Of Life/Product Change Notice): 製品の生産終了や販売終了、あるいは製造プロセスや生産工場変更・追加、製品仕様の変更などにより、メーカーから顧客向けに発行される通知書のこと。

※3 Science Based Targetsの略称で、気候変動などによる気温上昇を2℃未満に抑えるというCOP21パリ協定の長期目標達成に向けて、企業が科学的根拠に基づいて設定する温室効果ガス排出削減目標。

※4 Scope3はカテゴリ1～8までの合計。

## ESG 関連リスクへの対応

### サプライチェーンマネジメント

当社グループは、世界23の国と地域で事業展開を行うグローバル企業として、また、半導体メーカーや顧客企業、官公庁や自治体などさまざまなステークホルダーと協働する商社グループとして、人権や労働安全、環境負荷の低減に配慮し、公正で透明性の高い商取引を行う社会的責任があると考えています。

サプライチェーン全体で持続可能なビジネスを推進するため、「CSR方針」「行動憲章」を策定して、全社員および国内外グループ会社に周知徹底しています。また、2023年2月に「パートナーシップ構築宣言」を開示し、当社のサプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを超えた新たな連携を実施していく方針を宣言しました。

当社のこれらの方針などはすべてWebサイトなどで開示を行い、サプライチェーン全体に広くご認識いただけるよう努めています。

### トレーサビリティの導入

当社の半導体事業では、入荷時に仕入先の商品ラベルからの情報取得を行い、仕入先の製造情報の紐付けを行います。また、商品保管、出荷作業においても、バーコード管理を徹底することで、仕入先から得意先(納品先)までのサプライチェーン全体のトレーサビリティを確保しています。万が一、不具合が発生した際は、仕入先製造情報から波及範囲を迅速に特定し、影響範囲を最小限に抑えることが可能です。

### 情報セキュリティに配慮した事業活動

当社は、自社の事業活動における情報資産の保全を、企業の果たすべき責任、重要な経営課題の一つとして捉え、情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。「ゼロトラスト」の概念のもと、当社が取り扱う最先端テクノロジーを活用したエンドポイント製品の導入や多要素認証を導入し、サイバー攻撃による情報漏洩のリスクを最小化するよう努めています。また、定期的に社員への教育のための模擬攻撃訓練なども実施し、その結果を踏まえた対策なども実施しているうえ、万が一の状況に備え、専門家集団によるCSIRTを社内を設置しています。▶P.46 IT・DX戦略

### マクニカグループ人権ポリシー

2030年に向けた「サステナビリティ基本方針」▶P.29において、「環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化」を表明しています。昨今、企業の責任として人権を尊重することが求められており、自社グループだけでなく、サプライチェーン上の人権尊重の取り組みが特に重要視されています。そのなかで、当社グループはサプライチェーンの上流と下流を結ぶプレーヤーとして、取り組み方針を「マクニカグループ人権ポリシー」にまとめ、2022年12月、社内外に表明しました。

#### マクニカグループ人権ポリシー

マクニカホールディングスグループ(以下「マクニカグループ」)は、正々堂々とした経営、社会正義に沿った経営を行い、さらに国際社会、地域社会と調和していくことが重要であると考え、このことを全社員に配布する「経営方針書」に明記しています。また、マクニカグループ行動憲章においても、企業活動のグローバル化に対応し、各国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、当該国・地域の経済社会の発展に貢献することを明確に掲げております。

本ポリシーは、上述の経営方針、行動憲章に基づき、マクニカグループの人権尊重のための取り組みの基本的な考え方を表明するものです。

#### 「マクニカグループ人権ポリシー」掲載項目

1. 理念
2. 適用範囲
3. 国際規範の支持尊重
4. 人権デュー・デリジェンス
  - ①人権への影響評価
  - ②対話・協議
  - ③効果検証の実施
  - ④教育・啓発
  - ⑤外部への情報公開
5. 救済・是正プロセス(グリーバンスメカニズム)
6. 具体的な方針
  - ①D&I・ハラスメント・差別
  - ②最先端テクノロジーに関する人権
  - ③サプライチェーン上の人権
  - ④強制労働・児童労働
  - ⑤労働環境
7. コミットメント

▶[https://www.macnica.co.jp/company/sustainability/human\\_rights/](https://www.macnica.co.jp/company/sustainability/human_rights/)

### 「人権ポリシー」の浸透に向けて

現在、「マクニカグループ人権ポリシー」の全社員への浸透を図るための教育(e-ラーニング)を実施するとともに、海外グループ会社の社員向けに英語および中国語(簡体字・繁体字)に翻訳し、配布しています。また、サプライチェーン上の人権への取り組みのひとつとして、仕入先および業務委託先などの取引先にも「マクニカグループ人権ポリシー」を周知し、その遵守を求めていきます。さらに、人権に関する救済へのアクセスのために、本社およびグループ会社役員・社員に加えて、取引先従業員などの社外関係者からの苦情を受け付ける窓口も設けました。

#### TOPIC

#### さらなる人権擁護のステージへ

差別意識をなくし、多様な人財の活躍を促すために、2022年に全社員受講必須のアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)、ハラスメントに関する研修(e-ラーニング)を実施。現在も新卒やキャリア入社社員の入社時必須研修として継続しています。また、年に1度、全社員が参加するコンプライアンスディスカッションにおいても、各グループでこれらのトピックを議論しました。さらに、LGBTQへの理解と差別払拭のために、役員向けの研修を実施し、それをe-ラーニング化して全社員が受講しました。新任管理職向けにはLGBTQカミングアウト対応研修も実施しており、今後、全社員対象へ拡充していきます。



役員向けLGBTQ研修





## Co.Tomorrowing MACNICA

### マルチステークホルダー方針

<https://www.macnica.co.jp/company/sustainability/multistakeholder/>

社員  
および  
その家族

お客さま

仕入先

地域  
社会

株主・  
投資家

債権者

## ステークホルダーとの 対話の強化

マクニカは、企業経営において、株主・投資家、社員およびその家族、お客さま、仕入先、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいます。そのうえで、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、社員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、さまざまな取り組みを進めています。

## 社会貢献活動

マクニカは、行動憲章に明記した「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行っています。環境保全や地域活性化、文化・スポーツ振興への貢献、未来を担う子どもたちや若者への支援など、当社の強みを活かした共創活動で、世界中の人々にとって幸せな未来社会の創造を目指します。

### 地域への清掃奉仕活動

1990年代から、当時の本社があった横浜市白山ハイテクパーク内の企業6社共同で、定期的に周辺地域のゴミ拾いや草むしりを行っていました。この地域貢献の精神を新横浜への本社移転(2002年)の後も引き継ぎ、以来、年2回の環境整備日に合わせて活動しており、2018年以降は、国内営業拠点でも地域清掃を実施しています。現在、本社地区では毎回400人近くの社員が参加し、地域周辺のゴミや草を徹底的に収集。近年では新横浜町内会の『町内会だより』で毎回その貢献が取り上げられるなど、地域の方にも大変喜んでいただいています。



### 自然環境の保護・保全活動

Macnica Galaxy (台湾)では、さまざまなサステナビリティの取り組みを行っています。そのひとつとして、2008年に国連総会で制定されたWorld Ocean Day(世界海洋デー)のコンセプトに共感し、6月8日に社員とその家族でビーチの清掃活動を行いました。世界で共有する海や、個人と海とのつながりに思いを馳せ、海が私たちの生活に果たす重要な役割や、自然環境の保護・保全への意識を高めています。



### 千葉工業大学へのテクノロジー支援

半導体不足下の2021年11月、千葉工業大学のロボットチームCIT Brainsから「国際競技会『RoboCup』で優勝するためNVIDIA製品を入手したく、助けてほしい」とコンタクトをいただきました。学生の熱い想いに打たれたNVIDIAチームは、将来を担う学生の成長と技術の発展に貢献するために喜んで引き受け、2022年3月、「Jetson Xavier NX モジュール+3rd party製 Carrier board」を無償でお届けしました。7月、「千葉工業大学 CIT Brainsは、「RoboCup2022」のHumanoid League Kidsize 4on4において貴社からご支援を受けたロボットで見事優勝しました!」と嬉しい知らせが!この交流をきっかけに、ロボット開発に役立つNVIDIA技術セミナーを企画・ご招待するなど、産学連携の取り組みが結実しています。



### STEAM教育への貢献

SDGsの目標4「質の高い教育をみんなに」に寄与するため、本社近隣の篠原小学校プログラミング部の生徒の皆さんに対して、ロボットを用いたプログラミング教室を実施しました。教材は、当社が推進している4社協業STEAM教育プロジェクト「つみきプロジェクト」で開発したユニークなメニューを活用。自分の書いたプログラムでロボットが動く様子を見た子どもたちに、探究と創造のサイクルを体験してもらうことができました。今後子どもたちに、新しい技術に楽しく触れてもらい、課題解決力や価値創造力の向上支援を通じて、希望にあふれる未来に貢献していきます。

※(株)学研プラス、(株)タミヤ、ユカイ工学(株)、(株)マクニカ



## 対話を通じた 企業価値向上

当社グループは、アナリスト、機関投資家、個人投資家などのステークホルダーの皆さまとの対話を重視しており、原則として経営層メンバーが対話の場に参加します。対話を通じて当社の考えを説明するとともに、皆さまからの貴重なご意見を今後の経営に活かし、企業価値向上につなげていきます。

### 株主・投資家の皆さまの関心事

半導体やITに関する高度なソリューションを提供する商社としての当社事業の特性上、強みやビジネスモデルなどを競合他社と単純に比較することが難しいため、決算後に多くのアナリスト、機関投資家の皆さまと対話の機会を設け、当社をご理解いただくことに尽力しています。

投資家の皆さまから頻りにいただくご質問を右記にまとめました。

#### FY2022のIR活動ハイライト

決算説明会	..... 半期ごとに開催
個人投資家向けイベント	..... 2回開催
投資家面談数	..... 159回
新規投資家面談数	..... 32回

株主・投資家の皆さまから よくいただくご質問	当社の対応
当社の「強み」について	本統合報告書で非財務資本を含めた当社の強みの全体像を開示し、毎年更新を行っていきます。また、今後はWebサイトでも適時・適切にご理解いただけるよう、Webサイトの刷新とコンテンツの充実を図り、迅速な情報発信に努めていきます。
当社の中長期ビジョンについて	決算発表にてご説明しています。今中期経営計画の進捗に関しては、年2回、中間決算および本決算時に開示しています。
人財の育成方針について	本統合報告書で「人」の育成に関するプログラムの体系や人事制度の考え方を開示しています。今後も統合報告書を通じて、最旬かつ“手触り感”のある情報発信を心がけていきます。
半導体、およびサイバーセキュリティの今後の市場成長について	市場の成長率と当社事業の成長率、および事業の方向性に関しては、本決算にて毎年更新し、発表しています。
CPSソリューション事業について	CPSソリューション事業については、年2回、中間決算および本決算時に、具体的な事例とビジネスモデルをご説明していきます。また、CPSソリューションの具体事例に関しては、事業会社である(株)マクニカのWebサイト上で速やかに、かつできるだけ多くの情報を開示していきます。

### IR活動のさらなるレベルアップに向けて

IR活動をさらに充実させ、ステークホルダーの皆さまに当社へのご理解を深めていただきたいと考えています。IR活動においても当社の“得意技”であるヒューマンネットワークを駆使しており、さまざまなアドバイスをいただきながら進化させています。例えば、企業価値創造における権威であり、国内外で広く知られる外部有識者に伴走していただきながら、当社のユニークネスをどのようにステークホルダーの皆さまにご理解いただくか、協議を重ねています。2022年に制定した当社のパーパスや、本統合報告書の作成においても深く協議を行い、内容を練磨してきました。

### FY2023 IR活動重点テーマ、IR部門の強化に向けた取り組み

#### 海外投資家への積極的なIR

海外投資家の皆さまへのIR活動を強化しています。FY2022は97件であった海外投資家さまとの面談回数をFY2023は150件まで増やしたいと考えています。また、オンラインのみではなく、対面での海外ロードショーなども計画しています。

#### 開示コンテンツの強化

FY2022、中間・本決算説明会の書き起こしをログミー社のプラットフォームに掲載しました。また、Global IR社によるレポートの発行・更新を定期的に行っています。FY2023は、さらに本統合報告書を通じた情報発信や英語での開示を強化します。

#### IRサイトの更新

当社のWebサイトは事業会社である(株)マクニカのサイトとの連携が弱く、ステークホルダーの皆さまが理解しやすい構成になっていると課題認識しています。充実したコンテンツと使いやすさを両立したWebサイトの立ち上げに向け、プロジェクトをスタートさせました。

## M E S S A G E

### マクニカの真の強みを伝え 将来の成長に期待していただくために

当社グループは常に「最先端のその先」を見極め、技術難易度が高い領域や、今後生まれてくる市場を先駆けてビジネスを展開しています。そのため、事業領域をシンプルに半導体市場、サイバーセキュリティ市場などと定義することができません。これがステークホルダーの皆さまからご理解いただきづらい要因だと考えています。私自身が現在の主力事業部門に所属した経験をもとに、ビジネスモデルや戦略、そして現場の“手触り感”をご理解いただくため、さまざまな工夫を凝らしながら対話を重ねてまいりたいと考えています。

また、当社の成長ドライバーは非財務資本、特に「人の力」です。非財務資本のご説明なしに当社の強みを語ることはできません。今回、統合報告書を発行するにあたり、当社が創業時から尖鋭化させてきた強みがどのようにビジネスに活かされ、どのような社会価値をもたらすものか、体系立ててお伝えできるよう全力を尽くしました。対話とコンテンツをより一層強化していくことで、引き続きIR活動を充実させてまいります。

### 真野 大治郎

経営企画部 部長

2001年(株)マクニカ入社。半導体事業の営業およびマーケティングに従事し、2016年にマクニカネットワークス(株)に出向。営業とオペレーションの責任者を経て2022年10日より経営企画の責任者に就任。



「初めましてマクニカと申します」という気持ちでこの統合報告書を作成しました。マクニカは半導体の商社だと知っていただいているだけでも嬉しいのですが、半導体商社のなかでも、またサイバーセキュリティ事業でも実は圧倒的なポジションを持っており、さらに新たな事業に取り組んでいるユニークな、リミットレスな会社であることを知っていただければ幸いです。

### 荒井 智勇

(株)マクニカ  
経営企画統括部 企画室長



マクニカは、知れば知るほどたくさんの魅力がある会社です。マクニカが世界中から集めてくる未来の種(技術)が、さまざまに組み合わせられ、実装され、大きな社会課題の解決に向かうフェーズが来ています。ともに課題に立ち向かうパートナーが増え、共創のエコシステムが構築できるよう、内外に積極的にコミュニケーションをしていきたいと思えます。

### 松本 朋子

(株)マクニカ  
コーポレートブランディング本部  
ブランディング推進室室長



## VOICE

### 統合報告書の発行にあたり

『LIMITLESS 2023』の発行にあたり、部門横断的なチームを組成し、毎週の定例会・分科会を数か月間にわたり実施。議論を重ねて、初の統合報告書発行に至りました。これからも多様なステークホルダーの皆さまに、リアルで“手触り感”のある情報をお伝えしていきます。

私はキャリア採用でマクニカに入社し、社員の主体性を信じてエンパワーメントする文化が、お題目ではなく現場まで本当に浸透していることに衝撃を受けました。この統合報告書プロジェクトへの参加も上司から任せてもらい、自身の成長機会になったと感じています。今後も経営に近い距離感とスピードを活かして、「テクノロジー×人事」など新しい挑戦をしていきたいと思えます。

### 佐々木 明

(株)マクニカ  
人事本部人事部 人事企画課



当社の戦略が独自の強みを生み、業績が向上し、株価が再評価されていることを実感します。「Vision2030」は、さらなる高いステージを目指すもの。実現性を高めるために、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを通して、より強い企業体へ変わろうとしています。今こそ、「マクニカはIRに力を入れ始めた」とシグナルを出し、企業価値を高めたい。統合報告書に加え、Webサイト拡充や英文開示などを積極的に行います。

### 古賀 敏裕

(株)マクニカ  
経営企画統括部 IR室長

旧態依然としたところがなく、合理性や論理性が重んじられて、正しいことは正しいと主張しやすい環境です。自由でオープンなカルチャーがあります。しかし、心だけは日本人の情深いところも持ち合わせているところが魅力的です。まだまだ日本社会にはアンコンシャス・バイアスがありますが、真の意味でのダイバーシティ&インクルージョン経営を実現したいです。

### 榎原 美紀

マクニカホールディングス(株)  
執行役員  
弁護士(日本・カルフォルニア州)



コーポレート・ガバナンスは企業価値を中長期的に向上させる経営の仕組みであり、取締役会はその機能を果たす重要な機関です。人財・戦略・リスクなどの重要な議論に集中できるよう、サポートしたいと思います。会社は常に変化しています。そして個人も一緒に変化、成長していく。若くてもそれなりのベテランになったとしても、自分のやる気さえあれば、いつでも成長の場所を提供してくれる、それがマクニカという会社です。

### 浅野 智久

マクニカホールディングス(株)  
執行役員 取締役会室長





マクニカには、個としての価値、行動規範を思考停止に陥ることなく振り返り、改良するために話し合いの場を設けながら、自らの研鑽に努められる環境があります。先入観に縛られず、先端技術の実装に向けて挑戦し続ける当社の事業・そして志に共感していただき、あらゆるステークホルダーの皆さまの心を動かし、社会を変革していくきっかけになりたいと思います。

### 塚本 祐子

(株)マクニカ  
マーケティング統括部  
コミュニケーション部長



マクニカの企業文化は自分の価値観ととも合っています。特に「オープン・フェア・フラット」の文化が気に入っています。この文化のおかげでコミュニケーションの質が高まり、無駄がなくなり、結果として全社員の力を事業に向けることができます。当社は創業時から尖鋭化させてきた強みは大事に育て、変えるべきは変えるという、当たり前なことを愚直に繰り返しながら進化を遂げてきました。Vision2030に向けた進化の全容を皆さまにご理解いただけるよう、統合報告書などを通じた対話の充実に努めていきます。

### 真野 大治郎

マクニカホールディングス(株)  
経営企画部 部長  
統合報告書制作PJ 編集長



常に「自分が会社に貢献している」と思わせてくれる風土が、マクニカの優れたところ。信頼して任せてもらえる文化がそう感じさせるのだと思います。また、26年前にキャリア入社した当時、取締役と対等に話げできたことに驚きましたが、今も変わらずオープンでフラットな人間関係が浸透していて、大好きなところです。人事の立場から見てもマクニカには魅力ある社員が揃っていますので、ぜひとも社員とコミュニケーションしていただきたいと思います。

### 伊藤 寿央

(株)マクニカ  
人事本部 副本部長

マクニカは多くの方に知られていない企業でしたが、今後は当社の魅力を皆さまにご理解いただけるよう活動していきます。これまでに培ってきた強み、内部にある非財務資本を正しく伝えていくことで、企業価値はますます拡大すると思っています。加えて、インナーコミュニケーションを活性化し、よりよい企業文化と風土の醸成を図っていきます。

### 中安 健

(株)マクニカ  
社長室長



## VOICE 統合報告書の発行にあたり

マクニカはまじめな社風で、社員はコンプライアンス、法務部門のアドバイスに耳を傾けてくれます。当部には多様な人材が揃っており、前例のないことに積極的にチャレンジしています。グループ会社との連携をさらに深め、真のグローバルエクセレントカンパニーとしてのレジリエンスを獲得し、ガバナンス・リスクマネジメントの基盤確立に貢献したいと思います。

### 宮原 淳

(株)マクニカ  
ガバナンス・リスクマネジメント本部  
コンプライアンス部長



今後のさらなる成長に向けて、フィナンシャル本部と海外グループ会社との連携を今まで以上に強化していくため、各海外拠点の経理財務が連携できるような機能を構築していきたいと考えています。これまで培ってきた早期・正確な決算と開示をベースとして、さまざまなリスクに備え対処しながら新たな財務的取り組みにもチャレンジし、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

### 青木 幸英

(株)マクニカ  
フィナンシャル本部  
財務部 財務課 主席



役職・年齢に関係なく屈託のない意見が言えるところがマクニカの好きなところ。オープン・フェアという言葉をよく使いますが、若いうちから仕事を任せてもらえることも魅力のひとつだと感じています。人事という仕事の魅力は、社長・副社長と直接会話ができること。会社の意思決定を私たちがしっかりと消化し、よりよい会社を作り上げていくことに貢献していきたいと思います。

### 水谷 康志

(株)マクニカ  
人事本部 人事部 グローバル人事企画室長

# FACTS & FIGURES

## 主要連結 財務サマリー [8年]

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
経営成績(百万円)								
売上高	405,315	398,503	504,085	524,235	521,193	553,962	761,823	1,029,263
売上総利益	44,287	46,269	56,094	61,061	59,891	64,835	90,718	125,903
営業利益	9,729	10,473	15,163	15,324	14,447	18,769	36,707	61,646
営業利益率	2.4%	2.6%	3.0%	2.9%	2.8%	3.4%	4.8%	6.0%
経常利益	10,176	9,635	14,937	13,101	11,072	16,399	35,487	56,832
親会社株主に帰属する当期純利益	7,285	6,534	11,412	8,883	5,633	10,875	25,798	41,030
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,208	3,169	△ 28,595	△ 30,173	45,770	38,076	△ 15,534	38,896
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,460	△ 1,083	△ 1,804	△ 7,251	△ 8,919	△ 2,181	△ 1,653	△ 869
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,942	△ 8,322	43,699	21,916	△ 35,797	△ 26,189	14,368	△ 27,100

財政状態(百万円)								
総資産	201,171	215,158	266,738	299,259	263,247	269,590	362,584	517,620
純資産	107,620	104,769	128,213	135,399	135,551	146,010	179,764	207,762

1株当たり情報(円)								
純資産額	1,810.53	1,878.66	2,009.92	2,115.96	2,141.60	2,289.58	2,734.55	3,299.25
当期純利益	124.29 <sup>*1</sup>	114.03 <sup>*1</sup>	206.08	142.03	90.14	175.39	414.89	664.89
年間配当額	40	35	50	50	50	50	100	140

主要財務指標(百万円)								
自己資本比率(%)	52.6	47.9	47.1	44.2	50.2	52.7	46.9	38.6
自己資本利益率(ROE)(%)	6.9	6.3	10.1	6.9	4.3	7.9	16.5	22.2
運転資本回転率 <sup>*2</sup> (回)	3.5	3.1	3.0	2.4	3.0	3.4	3.2	4.4
自己資本配当率 <sup>*3</sup> (DOE)(%)	2.2	1.9	2.5	2.4	2.3	2.2	3.7	4.2
総還元性向(%)	32.3	113.1	44.3	35.3	88.8	28.6	24.1	35.6

\*1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益

\*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)

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

# FACTS & FIGURES

## 主要 非財務サマリー [4年]

社会性データ	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
<b>人 財</b>				
連結社員数(人)	3,453	3,513	3,925	4,203
連結社員数 男/女(%)	69%/31%	70%/30%	68%/32%	67%/33%
●株式会社マクニカ(単体)				
社員数 <sup>※1</sup> (人)	1,977	2,234	2,322	2,454
社員数 <sup>※1</sup> 男/女(%)	73%/27%	72%/28%	72%/28%	71%/29%
平均勤続年数(年)	10.8	11.5	10.9	10.7
平均年齢(歳)	38.9	40	39	38.9
正社員採用人数(人)	139	91	195	221
正社員採用人数 男/女(%)	71%/29%	76%/24%	73%/27%	67%/33%
男女の賃金差異 (正社員/非正社員)(%)	-	-	-	正)63.2%、 非)47.6%
男女の賃金差異(全労働者)(%)	-	-	-	58.9%
新卒入社社員3年以内離職率(%)	13.9%	20.6%	18.5%	20.0%
新卒・中途採用者比率 新卒/中途(%)	42%/58%	61%/39%	34%/66%	30%/70%
離職率(管理職/担当職)(%)	全体4.3% 内 管理職/1.4% 内 担当者/2.9%	全体4.0% 内 管理職/0.7% 内 担当者/3.3%	全体4.4% 内 管理職/1.1% 内 担当者/3.3%	全体4.5% 内 管理職/1.2% 内 担当者/3.4%
自己都合による離職率 (管理職/担当職)(%)	全体4.2% 内 管理職/1.4% 内 担当者/2.8%	全体3.7% 内 管理職/0.6% 内 担当者/3.1%	全体4.2% 内 管理職/1.0% 内 担当者/3.2%	全体4.3% 内 管理職/1.1% 内 担当者/3.3%
管理職における女性比率(%)	5.3%	4.6%	5.0%	5.2%
総労働時間(年間/1人平均/h)	1,837	1,841	1,831	1,851
所定労働時間(年間/1人平均/h)	1,815	1,815	1,800	1,823
有給休暇取得率(%)	55%	60%	45%	53%
育児休業取得率 男性/女性(%)	-	-	8%/100%	26%/100%
育児休業取得者の復職率 男性/女性(%)	-	-	100%/100%	100%/100%
育児時短勤務者数(人)	53	74	77	71
障がい者雇用率(%)	2.23%	2.07%	2.03%	2.50%
障がい者施設外就労雇用者(人)	0	0	0	0
再雇用者数 (再雇用者数/定年退職者数(人/%) )	9人/10人 (90%)	4人/6人 (67%)	10人/12人 (84%)	11人/12人 (92%)
派遣社員数(人)	168	173	204	232
労働災害<休業災害>数(件)	0	0	0	0
労働災害<死亡災害>数(件)	0	0	0	0
健康診断受診率(%)	83.9%	80.3%	86.0%	88.3%
ストレスチェック受診率(%)	80.3%	89.1%	82.9%	93.1%
在宅勤務利用率 <sup>※2</sup>	-	-	-	65%
在宅勤務対象者比率 <sup>※3</sup>	-	100%	100%	100%

環境データ		FY2020	FY2021	FY2022
<b>エネルギー</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	2021年度と同様の算定方法 (対象範囲)	-	1,709,245.92	2,550,469.70
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	Scope1~3(グローバル対応)	-	-	4,747,601.16
Scope1(t-CO <sub>2</sub> )	海外連結子会社まで含む	-	794.31	719.88
Scope2(t-CO <sub>2</sub> )	海外連結子会社まで含む	-	2,453.96	1,267.48
Scope3(t-CO <sub>2</sub> )	Category 1~8までの合計 (国内視点のみ)	-	1,705,997.65	2,548,482.34
Scope3(t-CO <sub>2</sub> )	Category 1~8までの合計 (海外連結子会社まで含む)	-	-	4,745,613.80
電力使用量 総計(千kWh)		5,327	5,292	5,098

ガバナンスデータ	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月
<b>取締役、監査役</b>				
社内取締役(人)	8	8	8	7
社外取締役(人)	4	4	4	4
社外取締役比率(%)	33.3%	33.3%	33.3%	36.4%
女性取締役比率(%)	8.3%	8.3%	8.3%	9.1%
常勤監査役(人)	1	1	1	1
社外監査役(人)	2	2	2	2
社外監査役比率(%)	66.7%	66.7%	66.7%	66.7%
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
<b>取締役会、監査役会、指名・報酬委員会</b>				
取締役会開催回数(回)	13回	14回	14回	14回
取締役会出席率(%)	90.0%	100%	100%	99.4%
監査役会開催回数(回)	13	14	13	12
監査役会出席率(%)	100%	98%	100%	100%
指名・報酬委員会開催回数(回)	6回	5回	5回	6回
指名・報酬委員会出席率(%)	100%	100%	100%	100%

※1 直接雇用者のみ。  
 ※2 2019年度以前は、データが存在しない。2020年度~2021年度は、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、80%ほどと推定される。  
 ※3 新型コロナウイルス感染症のまん延以降、利用頻度の差はあれど、原則、全社員が在宅勤務制度を利用可能。

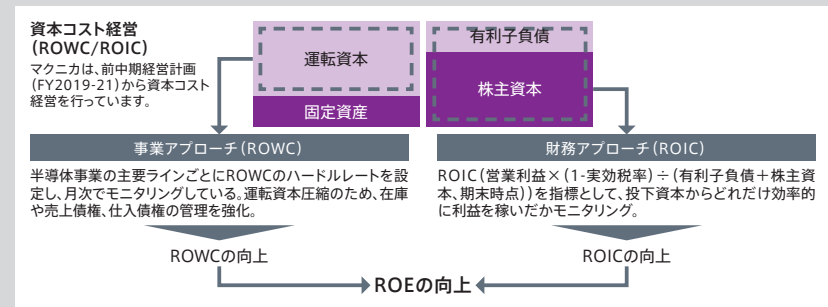


用語集

マクニカのビジネスモデルに関する用語	
技術商社／高付加価値 ディストリビューション モデル (VAD)	通常の代理店業務である顧客への商品販売、与信、在庫管理などの業務に加え、マーケティング活動や新市場の開拓・啓蒙活動、技術提案や技術サポートなど、当社独自の価値を加え販売を促進していくこと。
サービス・ソリューション モデル／サービス・ ソリューション (SS)	当社の強みである高付加価値ディストリビューションモデルに加え、その領域における専門性、ケイパビリティ、共創パートナーといった「インテリジェンス」を獲得し、当社独自の価値を持つ自社サービスや自社ソリューションで社会課題を解決していくビジネスモデル。
CPS ソリューション (CPSS)	サイバーフィジカルシステム(Cyber-Physical System)ソリューションの略。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、サイバー空間で大規模データ処理技術などを駆使して分析・知識化を行い、そこで創出した情報を実世界にフィードバックすることによって、産業の活性化や社会問題の解決を図っていく製品およびサービスの総称。
システムインテグレーション / Sler	情報システムの企画、構築、運用などの業務を、システムのオーナーとなる顧客から一括して請け負う情報通信企業のこと。顧客のIT分野における業務の分析、問題の抽出などのコンサルティングから、システムの企画・立案、プログラムの開発、ハードウェア・ソフトウェアの選定・導入、完成したシステムの保守・管理までを総合的に行う。
グローバル フランチャイズ	代理店契約は国・地域が限定されていることが一般的であるのに対し、グローバルフランチャイズとは、複数の国・地域で代理店契約を結んでいること。
デマンドクリエーション (需要創出)	最先端のトレンドや製品を見つけ、市場や顧客に技術力をもって潜在的な課題や機会を示し解決策を提案することで、新しい需要を創出すること。
エコシステム／ 共創パートナー	共創パートナーとは、顧客課題や社会課題の解決という共通の目的に共感し、主体的かつ継続的に活動を展開する法人・団体などのこと。エコシステムとは共創パートナー同士が互いに強みや特徴を活かして協力し、それぞれの業務やサービスを補い合う構造のこと。
リカーリング	企業が顧客との契約に基づき、一時的ではなく、継続的に提供するサービスから発生する収益のことを経常収益 (Recurring Revenue) と呼び、このようなビジネスモデルをリカーリングビジネスという。
半導体用語	
PLD (FPGA)	Programmable Logic Device の略。内部の論理回路を自分でカスタマイズできる、何度も書き換えが可能なIC。ASIC よりも手軽にカスタマイズしたオリジナルLSI を作成できるため、少量多品種の製品に向いている。通常のICチップは内容の回路構成を製造後に変更することはできないが、PLD は回路の設計情報を外部から送信して書き換えることができる。FPGA は Field-Programmable Gate Array の略で、PLD の一種。
ネットワーク・システム・IT用語	
EDR / エンドポイント セキュリティ	エンドポイントは「末端」を意味し、ITにおいてはネットワークに接続されたPCやスマホ、IoT機器といった端末機器を指す。エンドポイントセキュリティとは主に従業員が使うクライアントPCに対するセキュリティ。EDRはEndpoint Detection & Responseの略で、端末でのリアルタイムの脅威検知と自動対応の仕組み。
ゼロトラスト	すべての通信を信頼せずに安全性を必ず確認してからアクセスを許可することにより、情報に対する脅威を防ぐというセキュリティの考え方。これまでは、守るべき情報が社内にあるという考えから社内の通信を信頼し、社外との境界を守る「境界型防御」の考え方が一般的だったが、クラウドが普及し働き方が変化したことで境界型防御では対処できないセキュリティリスクが高まり、ゼロトラストの普及が進んだ。
デジタルツイン	現実世界の情報を取得し、サイバー空間上に同じ環境を再現する技術。このサイバー空間で施策のシミュレーションを実施し、最適な方法を現実世界にフィードバックすることで、工場の生産ラインなどこれまで人が介在していたプロセスを改善・進化させることができる技術。

SCM	Supply Chain Management の略。原材料の調達から製品の最終利用者へ配送までの製品・サービスに関する商品・データ・財務の流れを管理する経営手法、またそれをサポートするITシステムを指す。調達、製品ライフサイクル管理、在庫計画、資産管理、生産ライン保守、ロジスティクス、注文管理などを含む。
ERP	Enterprise Resource Planning の略。財務・会計・人事・生産・販売・購買などの基幹業務を一元的に管理し、経営資源を効率的に分配し企業経営に活かす考え方、またそのような業務データを統合的に管理するITシステムを指す。
RPA	Robotic Process Automation の略。人間がコンピュータで行う定型な業務を、ソフトウェアが代替すること、またそれを可能にするITシステムを指す。近年、業務効率化への関心の高まりとソリューションの利便性向上により普及が進んだ。
CRM	Customer Relationship Management の略。顧客のコンタクト情報、アカウント担当者とのやり取り、購買履歴、サービスリクエスト、アセット、見積もり、提案などすべての顧客データを一元管理し、顧客との関係性構築に役立てるマネージメント手法、またそれをサポートするITシステムを指す。
BI	Business Intelligence の略。企業が蓄積するさまざまなデータを集約して可視化・分析し、意思決定や課題解決に役立てること、またそれをサポートするITシステムを指す。当社では、BIソフトのエキスパートだけではなく、業務担当者が必要な分析ダッシュボードを作成できるセルフサービス型のソリューションを採用している。

財務・会計用語	
DOE	自己資本配当率 (Dividend on Equity Ratio)。自己資本に対してどの程度の利益配分を行っているかを表す。 【年間配当総額 ÷ 自己資本 (純資産から新株予約権及び非支配株主持分を除いたもの、期末時点)】
PBR	株価純資産倍率 (Price Book-value Ratio)。株価が1株当たり純資産の何倍まで買われているのかを表す。 【株価 ÷ 1株当たり純資産、期末時点】
PER	株価収益率 (Price Earnings Ratio)。株価が1株当たり当期純利益の何倍まで買われているのかを表す。 【株価 ÷ 1株当たり当期純利益】
運転資本回転率	事業に投じた運転資本が、どの程度の売上高を生み出しているかを表す。 【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)】
WACC	加重平均資本コスト (Weighted Average Cost of Capital)。資金調達にどの程度のコストをかけているのかを示す指標。株主資本コストと負債コストを算出し、それぞれの調達方法をどの程度の割合で使用しているかを加味して加重平均計算を行う。
ROWC	運転資本利益率 (Return on Working Capital)。事業に投じた運転資本が、どの程度の利益を生み出しているかを表す。 【ROWC = 営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ (売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務、期末時点)】



# FACTS & FIGURES

## 企業情報

### 会社概要 (2023年3月末時点)

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

設立  
2015年4月1日

資本金  
140億円

連結従業員数  
4,203名

本店所在地  
神奈川県横浜市港北区新横浜一丁目6番地3

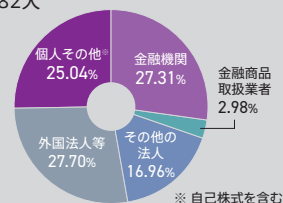
事業内容  
半導体・集積回路などの電子部品の輸出入、販売などを行う会社の経営管理およびこれに付帯又は関連する業務

主要連結会社  
株式会社マクニカ  
MACNICA CYTECH LIMITED  
MACNICA CYTECH PTE. LTD.  
MACNICA GALAXY INC.  
ANSWER TECHNOLOGY CO., LTD.  
MACNICA CHUNGJU CO.,LTD  
MACNICA CYTECH (THAILAND) CO., LTD.  
NETPOLEON SOLUTIONS PTE LTD  
他 23社

### 株式情報 (2023年3月末時点)

上場市場 東京証券取引所 プライム市場  
証券コード 3132  
発行可能株式総数 200,000,000株  
発行済株式総数 60,857,382株(自社株式含む)  
株主数 20,082人

#### 所有者別の株式保有比率



#### 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率 (%)
日本スタートラスト信託銀行(株)(信託口)	8,712	14.39
(一財) 神山財団	6,000	9.91
(株) 日本カストディ銀行(信託口)	4,771	7.88
神山 治貴	3,500	5.78
シーズ・テクノロジー(株)	3,500	5.78
神山 裕子	1,000	1.65
THE BANK OF NEW YORK - JASDECTREATY ACCOUNT (常任代理人 (株)みずほ銀行)	990	1.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 (株)みずほ銀行)	933	1.54
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	849	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	837	1.38

### 株価・出来高推移 (2023年7月末時点)



### 外部評価・インデックスへの組入れ

「JPX プライム150指数」「JPX 日経インデックス 400」構成銘柄に選定  
マクニカホールディングス(株)は、「JPX プライム150指数」と「JPX 日経インデックス 400」の構成銘柄として選定されました。今後も投資家の皆さまのご期待に応えるべく、持続的な企業価値の向上に努めます。

「JPX プライム150指数」は、東証プライム市場に上場する時価総額上位銘柄を対象に、財務実績に基づく「資本収益性」と将来情報や非財務情報も織り込まれた「市場評価」という、「価値創造が推定される我が国を代表する企業」と位置づけで選定された銘柄で構成する株価指数です。「JPX 日経インデックス 400」は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数です。



#### 経済産業省「DX認定事業者」に認定

(株)マクニカは、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、2023年5月1日に「DX認定事業者」として認定されました。「DX認定制度」とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。経営ビジョンの策定やDX戦略・体制の整備などをすでに行い、DX推進の準備が整っている事業者を経済産業省が認定する制度として2020年に開始されました。



#### 第1回キャリアオーナーシップ経営AWARD2023にて、「優秀賞」を受賞

(株)マクニカは、自律的に成長・活躍できる組織を目指すためのアセスメントや、各種研修を通じた「権限委譲」の浸透・実践推進により、個々の社員の主役化実現に向けた組織活動の改善・変革につなげ、新たな企業文化・風土を生み出している企業として評価され、第1回キャリアオーナーシップ経営AWARD2023にて、「優秀賞」を受賞しました。



### 社会との連携

#### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同および「TCFDコンソーシアム」へ加盟

2022年6月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である、TCFDコンソーシアムに参画しました。







お客さまが描く未来を具現化するために、マクニカはいかに貢献するか。  
最先端技術を使いこなすインテリジェンス、さまざまな経験で培ったナレッジ、  
ビジョンの実現に向けて進む志と想い——  
創造的な未来を現実にするのは、「人の力」。  
挑戦心を持った開拓者として、この予測困難な時代においても失敗を恐れず、  
誰よりも早くチャレンジし、最後までやり通す意志と実行力。  
未来を見つめ、今を創る。私たちはマクニカ。

**私たちには、実現したい未来がある。**

📄 パーパス コンセプトムービー

<https://www.macnica.co.jp/company/purpose/>

Web サイトコンテンツのご紹介

📄 マクニカの今とこれから

マクニカがこれまで歩んできた道と、  
目指す未来について

<https://www.macnica.co.jp/company/aboutus/>

📄 パーパスドリブンな価値創造

将来予測が困難な時代に問われる  
「企業の存在意義」

[https://www.macnica.co.jp/company/purpose\\_series1/](https://www.macnica.co.jp/company/purpose_series1/)

📄 マクニカのテクノロジー

エクスポネンシャルテクノロジーの視点から、  
未来を創造するためのヒント

<https://www.macnica.co.jp/company/technology/ai/>



