統合報告書

MACNICA

マクニカホールディングス株式会社

LIMITLESS 2024





先端技術をみんなのものに。

めまぐるしく変化する私たちの世界。
その変化に応じるように、
様々な技術が日々進化を遂げています。
しかし、どれだけ革新的な技術でも、
それが限られた人しか幸せにしないなら
意味がないと思うのです。

だからマクニカは、
先端技術をいち早く仕入れ、
いち早く社会に実装することにこだわってきました。
誰も見つけていない「タネ」に目をつけ、
その価値を最大化することに力を尽くしてきました。
未来を先取りするだけでなく、先取りした未来をもとに、
驚きに満ちた今日を創りあげる。
ひとつひとつタネをまく、マクニカです。

タネ●まく、
MACNICA

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CONTENTS

02 目次
03 編集方針
04 AT A GLANCE
05 PURPOSE
06 CEO MESSAGE

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

12 価値創造プロセス
13 マクニカのケイパビリティ

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

18 長期経営構想 Vision2030
19 ビジネスモデル
20 ロードマップ
21 マテリアリティ
22 中期経営計画 FY2022-24
24 CFO MESSAGE
28 財務ハイライト（連結）
29 事業別サマリー
30 半導体事業
43 ネットワーク事業
56 CPSソリューション事業
61 IT・DX戦略
66 強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE —LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

75 ガバナンスとリスクマネジメント強化
76 Board of Directors
79 コーポレート・ガバナンス
80 Special Feature 取締役会変革
83 取締役会議長メッセージ
86 社外取締役メッセージ
92 リスクマネジメント・コンプライアンス
97 ESG関連リスクへの対応
101 ステークホルダーとの対話の強化
101 社会貢献活動
102 対話を通じた企業価値向上

FACTS & FIGURES

103 主要連結財務サマリー［9年］
104 主要非財務サマリー［5年］
105 用語集
107 企業情報
108 LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
109 企業理念
110 マクニカの原点



タイトル・表紙について

昨年、「最先端のその先」を追い続け、領域を拡大・深化していくマクニカを表すのにふさわしい言葉を自社の生成AIサービスに尋ねたところ、「LIMITLESS」という言葉と巡り合い、マクニカ初の統合報告書のタイトルに決めました。2年目の今年、表紙に使用しているビジュアルは刷新したブランドイメージです。空から降ってきているのは「タネ」。マクニカが扱う、半導体をはじめとする先端テクノロジーは、常に世界を変える大きな可能性を秘めている、タネのようなもの。このタネを、新たなビジュアルアイデンティティとしてキービジュアルやロゴに入れ込みました。世界中にテクノロジーの恩恵を届けるという「先端技術をみんなのものに。」というキャッチフレーズとともに、今後はマクニカとしての外部発信に活用していきます。

INDEXの使用方法

●このPDFにはインタラクティブ機能を実装しています。

●レポート内の関連コンテンツへの移動や、当社のさまざまなWebコンテンツへのアクセスが容易にできるよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。

P.00
本レポートの該当ページへ移動します。

https://www....
関連するWebコンテンツへ移動します。

用語集
巻末には用語集を掲載しています。ご活用ください。

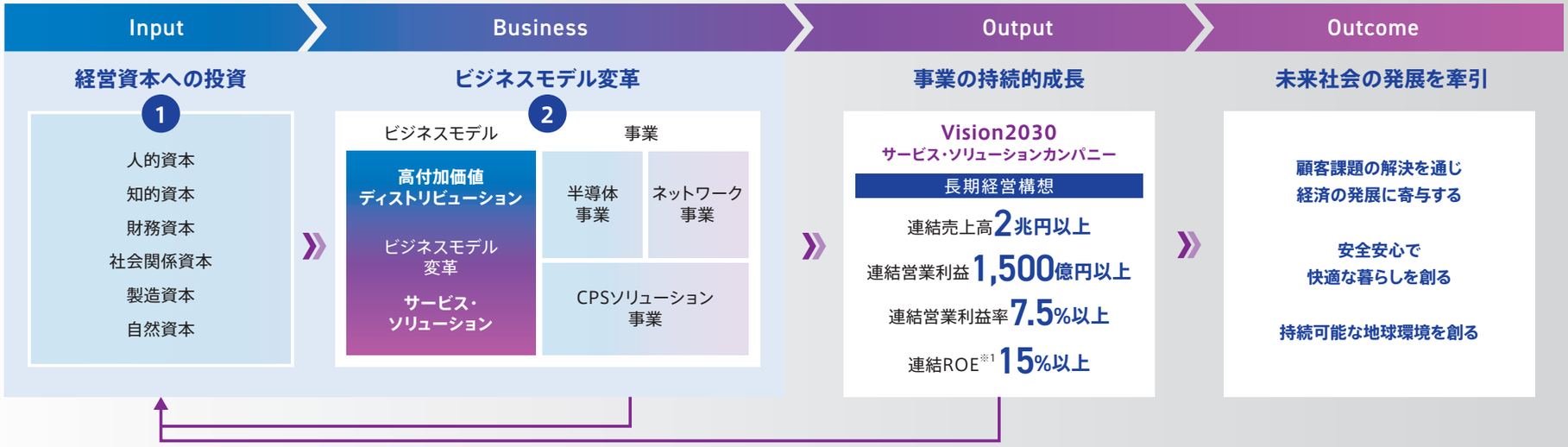
キーワードから見る

企業価値創造 / 人的資本 / 半導体事業 / ネットワーク事業 / 取締役会変革 / 投資家との対話（エンゲージメント） / 用語集 / 目次・編集方針

関連情報

- マクニカホールディングス株式会社IRサイト
- 有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 株式会社マクニカ Webサイト

編集方針 「よくわかるマクニカのしくみ」



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

マクニカは、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、より効果的な対話の促進を図るため、昨年初めて『LIMITLESS 2023』を発行しました。『LIMITLESS 2024』では、「よくわかる マクニカのしくみ」をコンセプトに、当社が創出する価値と目指す姿、経営資本、各事業の仕組みなどを詳述し、当社ビジネスの構造的な強さと成長性、それらを支える企業文化をお伝えすることを目指しています。特に、半導体事業とネットワーク事業のビジネスモデルに関しては各13ページにわたって掘り下げています。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。

LIMITLESS 2024のポイント❶経営資本

本誌では、『LIMITLESS 2023』で十分に記載できなかった経営資本について掘り下げました。暗黙知として形成してきたものも含めて、各事業部門や間接部門の関係者が、半年にわたる議論のなかで経営資本を抽出しました。これらが事業活動を通して強化され、当社事業の強みの源泉となっていることを解説しています。

LIMITLESS 2024のポイント❷ビジネスモデル

本誌では、半導体事業とネットワーク事業のビジネス環境・ビジネスモデル・強みを詳細に解説しています。『LIMITLESS 2023』の発行以来、海外機関投資家との面談機会が大幅に増えましたが、半導体商社・ITディストリビューターの役割やビジネスモデルの説明に時間を要してしまうという課題がありました。そこで本誌では、当社がこの産業においてなぜ構造的に強いか、より明示的に説明するよう努めています。当社の独自性・成長性を評価する一助になれば幸いです。

対象期間
FY2023（2023年4月1日～2024年3月31日）
※ 一部、2023年3月以前および2024年4月以降の活動内容も含みます。

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。

INDEX

イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

AT A GLANCE

売上高
10,287億円
(FY2023)

半導体商社 国内シェア
第1位
(CY2023)
Source: Gartner® 出典・免責等P.106掲載

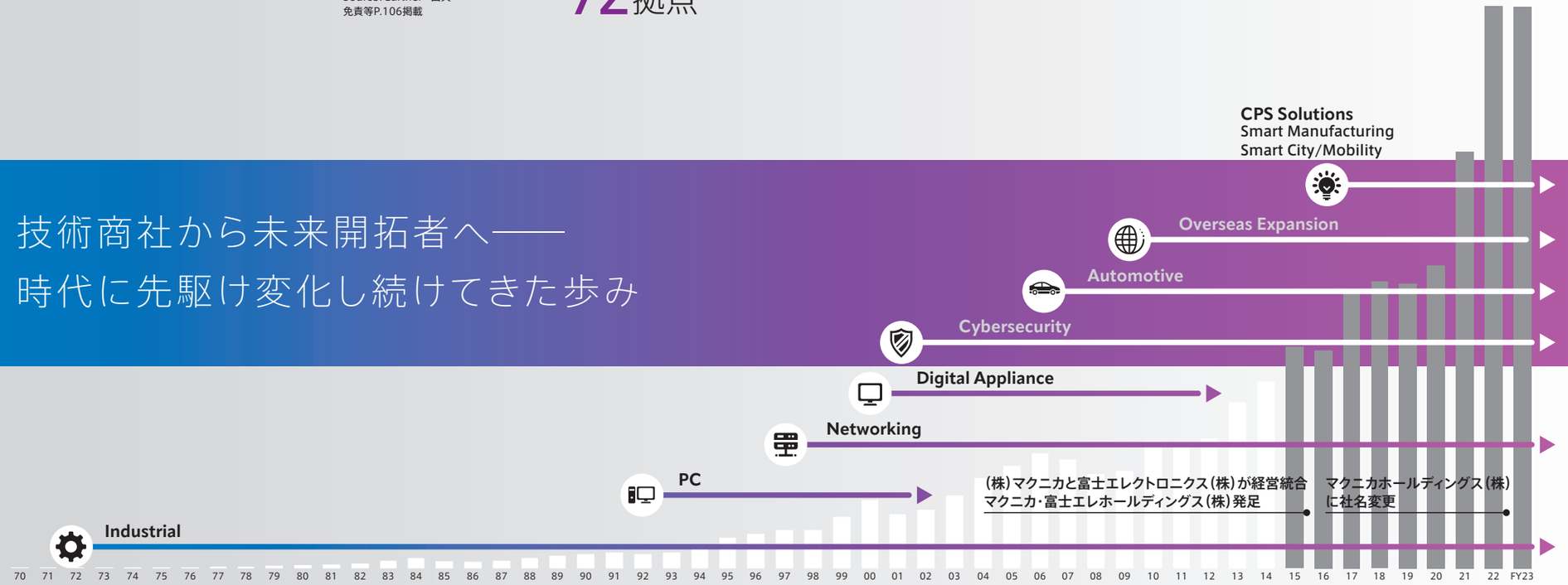
グローバル ネットワーク
26か国と地域
92拠点

従業員数
4,768名
(2024年3月31日時点)

エンジニア 従業員の
3人に1人

時価総額
4,502億円
(2024年3月29日時点)

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



1972年 マクニカの誕生

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、実装することがマクニカの始まり。海外と日本では言語・文化・商習慣が異なります。ギャップを埋め、先端技術の実装を支援することで、お客さまのビジネスの競争力を高め、発展を加速する役割も担いました。

世界の先端技術を日本のものづくりに活かす

海外と日本の壁を取り払う「こんなものを作りたい」

半導体・IT機器・ソフトウェアに求められる質の高い技術サポート

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

最先端のテクノロジーを組み合わせた提案・販売

新たなニーズに対応し、変化開始

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

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

PURPOSE

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

私たち、マクニカは、未来予想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上げる。

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。

INDEX

イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト



CEO MESSAGE

目指す未来を描き、
社員とともに、社会とともに
さらなる挑戦を楽しんでゆく。

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。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

新たな成長への決意
ビジョンと変革

2019年の社長就任から、早くも5年が経ちました。2022年に長期経営構想「Vision2030」を発表し、この新たな目標に向かって挑戦を続けてきました。この間を振り返ると、業績の面では、半導体市場の活況という追い風もあり、想定通りか、少し早いぐらいの成長という実感です。ネットワーク事業は、想定通りの高成長が維持できています。また、今までのディストリビューターというモノ売りに加えて、自社サービス・自社ソリューションのプロバイダー（提供者）になるという大きな変革を掲げて活動してきたことで、社内機能も外部からの見方も変わってきました。

「サービス・ソリューションカンパニー」という将来のビジョンに向かって日々変革していくことは、私が2010年代に経験した、半導体事業での車載市場や大型ラインへの挑戦に近いものがあると感じています。

当時のマクニカは、「堅実経営」の方針のもと、実績を確実に伸ばすことを重視していました。一方私は、中長期的な視点でのさらなる事業展開を見据えて、将来性を確信していた車載分野のビジネスを開始しました。当初5年ほどは赤字が続き、正直なところ肩身の狭い思いもしましたが、「簡単に立ち上げられるビジネスは廃れるのも早い」と信念を持ってあきらめずに取り組み続けました。結果として、車載分野は今や半導体事業の成長の機軸となるまでに成長しています。CPSソリューション事業も、早期の立ち上げを焦るのではなく、2030年までにしっかりとベースを作り、さらにその先の成長を支えるといった長期的な視点で、粘り強く取り組んでいくつもりです。

より具体的な変革として、事業面では、自社でソリューションを開発する機能を強化してきました。初期には仕入先として提携してきた自動運転EVバスの開発を行うNavya Mobility SAS※の子会社化などは、わかりやすいケースかと思います。また、変革のためのコーポレート機能の拡充も進めています。加えて、最近特に意識しているのが、社外に対する「マクニカの顔」としての広報の役割です。今までは、知る人ぞ知る企業向けBtoBビジネスのマクニカで良かったのですが、最終顧客が消費者向けのBtoBtoCや官公庁向けのBtoBtoGビジネスに変革していく中で、一般生活者も対象としたブランディングが重要になってきました。そこで、人々の未来をワクワクさせたいという私たちの想いをわかりやすくお伝えするため、新たに「先端技術をみんなのものに。」というキーワードを打ち出しました。

同様に、当社の企業価値を株式市場に十分に伝えきれていないと感じており、国内外の投資家の方々に向けたIR活動も精力的に行っています。このように、マクニカをさまざまなステークホルダーの方に知っていただくために、私自身が積極的にオープンな場に出るようにしています。先端テクノロジーについてわかりやすく話せるという、営業畑で育った自分ならではのアドバンテージを活かして、引き続きコミュニケーションに努めていきます。

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

Vision2030への第一段階
「経営資源融合フェーズ」の総仕上げへ

Vision2030では、「売上高2兆円以上、営業利益1,500億円以上、営業利益率7.5%以上、ROE15%以上」を目指し、サービス・ソリューションカンパニーになるという目標を掲げています。特にこだわっているのが営業利益率です。仮に売上高が目標を上回ったとしても、営業利益率が未達では意味がありません。それだけ営業利益率は企業価値を測る上での重要指標だと捉えています。7.5%という数値もゴールではなく、将来へのマイルストーンです。その実現

長期経営目標（2030年）

未来社会の発展を牽引

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

事業の持続的成長

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

に向けて、高い利益率が期待できるCPSソリューション事業の確立を進めており、まずは成果が出始めているスマートシティ / モビリティ領域の自動運転EVバスビジネスなどを中心に、実現性を高めていきます。

その達成に向けたロードマップとして、3か年×3段階の中期経営計画があるということになり、FY2023は、このうち第一段階にあたる「経営資源融合フェーズ」の2年目でした。P. 20 半導体事業は、上半期はFY2022の好調を維持したものの、下半期は中国マクロ経済の停滞が続くなかで当社の主力である産機向けの販売が減速しました。また、ネットワーク事業は旺盛な需要を捉えており、国内・海外ともに非常に良い結果となりました。

FY2024は、半導体市況の回復時期が読み難く、先行きの不透明感が高い局面ではあるものの、国内外の市場シェアを高めることで、ポジションを確立していく方針です。2024年3月にグループに加わったグローセルとの相乗効果を発揮して、目標達成の確度を上げていきます。ネットワークは成長維持と共に利益率の回復を期待しています。CPSソリューション事業は、スマートシティ / モビリティとスマートマニュファクチャリングを中心に、事業の確度を高めていきます。マクニカ全体としては最初に発表した中期経営計画の目標は達成し、「経営資源融合フェーズ」の総仕上げの1年になります。P. 22

ビジョンの実現に足りないものとすでにあるもの「強い個」

マクニカのビジョンを実現するには、「ミッシングケイパビリティ(欠けている能力)」を意識することが重要です。今まではモノをディストリビューションするケイパビリティ(能力)でビジネスを拡大してきましたが、サービス・ソリューションを作っていくうえでは、新たなケイパビリティの獲得が必要です。具体的には、プロジェクトマネジメントやプラットフォーム・ソフトウェアの開発能力、先端技術の知識、官公庁や自治体と協力して社会課題を理解し解決する力などが求められます。また、ブランド構築力や新たなリスクに対処するための法務能力など、コーポレート機能の強化も重要です。マクニカは、これらのスキルをもつ人財を積極的に採用していますが、既存の社員も、ひとたび目指す方向性を決めると、自ら新たな役割を定義して、好奇心を持って学び、挑戦する文化があります。実際に、全く異なる役割の社員が、データサイエンティストやセキュリティ研究員として活躍する例も多くあります。これは、マクニカの最大の強みである「強い個」を生み出す力によるものです。さらに規模の大きな人的資本の強化が必要な場合は、M&Aも選択肢になります。



「強い個」の観点では、マクニカの人財の強みをさらに高めるべく、2024年4月に人事制度を刷新しました。P. 72 従来の一般職を廃止して、「ゼロからイチを創る」役割である「変化創出職(R職)」とそれをサポートする役割である「価値向上職(Q職)」を新設しました。これにより、どちらの職種も定型業務ではなく、クリエイティブな役割を担うことになります。サポートする役割も、新しい業務やプロセスを考え、改善活動を進めることが求められます。今後、IT・DXやAIの利用が進むなかで定型業務は減少していきます。そのため社員には、マクニカらしくベンチャースピリットを持ち、変革を追求してほしいと考えています。内部環境や外部環境がダイナミックに変化するなかで、社員自身が自分のキャリアを築き、時には現場のニーズから生まれる新しいキャリアを見つけてほしい。このようなことを通して、数多くのキャリアを増やしていくことが重要です。また、報酬として社員に還元することも、意識しています。優秀

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

な人財がいてこそ成り立つビジネスですし、頑張った成果はしっかり対価として返って来ることが、働きがい向上の必須条件だからです。

一方、環境変化に応じて人財の配置や体制、いわば「陣形」を変えていくことも重要です。変化の激しい当社を取り巻くビジネス環境下では、これまでと異なる戦い方が求められます。これまでは、営業、エンジニア、バックエンド業務を行うコーディネーターという陣形でしたが、現在の最適な陣形を改めて考える必要があります。役割を細分化し、専門性を高めた役割も出てくるでしょうし、デジタル技術の進化により提供できることも増えています。過去の成功体験に頼るのでなく、今、私たちに何が求められているのかと常に環境の変化を観察し、陣形を柔軟に変化させ、経営資源の配分を変えていくことが大切です。

商社の危機意識と自ら変わる柔軟さ

私たちが商社であるということも、変革の力の源になっています。商社は、製造設備などを持たず、身軽にビジネスの展開が可能です。また、私たちが仕入先と顧客の間に入ることで、両者の間にあるさまざまなギャップを埋めることができます。これが、私たちの存在価値の本質です。外部環境が急速に変化するなかで、仕入先と顧客のニーズやギャップも変わるため、私たちは常に危機意識を持って、相手が何を考えているのか、市場はどのようになっているかを注意深く観察し、私たちが提供する価値も変えています。これは、半導体事業やネットワーク事業だけではなく、CPSソリューション事業においても同様です。そしてこの意識が、さまざまなパートナーを巻き込むエコシステムをつくるときにも、それぞれの利害を理解し、全体を俯瞰しながらエコシステムが有効に機能するように調整し、牽引していく力になっていると思います。

このように商社を生業としてきた私たちだからこそ、その身軽さゆえの機動力やスピード、そして、顧客や優れたパートナーとの活動を通じて自らの価値を変化させていく柔軟性があると考えています。

投資家視点の客観性を持ち変革を加速するガバナンス

「経営資源融合フェーズ」と位置づける現中計では、経営基盤の強化も重要なテーマとしています。サスティナブルな成長を実現するための基盤として、財務基盤やIT基盤とともにガバナンスの強化にも努めています。ガバナンスの強化の一環として、2024年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。P. 79

この狙いは、監督と執行の分離を進めて、執行側の機動力を高め、監督側でより客観的にモニタリングできる体制にするということです。当然、執行側では良かれと思ってやっているものでも、同じ文化のなかでやってきた人たちの中だと、客観的な観点というのは持ちにくい。それを取締役会で、投資家や株主の目線も踏まえて、自社の活動を客観的にモニタリングし、アドバイスをもらうことで、変革が加速できると思います。

そしてひとつの事象に対し、社内とは異なる視線で見て、異なる言語で語れる社外取締役にコミットメントを深めていただくことが、非常に有効であることも再確認しました。株主など社外のステークホルダーの視点に近い、客観的かつ俯瞰的な視点でモニタリングする体制を強化することで、社会から見たマクニカの企業価値を高め、株主価値の向上にもつなげていきたいと考えています。

サスティナビリティ経営推進活動(2023.4-2024.6)

外部評価	● MSCI ESGレーティング BBB
Environment 環境	● CDP Bランク ● SBT認定取得
Social 社会	● EcoVadis利用開始(人権リスクモニタリング) ● Career Ownership Management Award 2024「最優秀賞」受賞 ● 新人事制度開始 ● 健康経営優良法人2024 認定 ● 国際女性デー マクニカダイバーシティFES開催
Governance ガバナンス	● 監査等委員会設置会社に移行 ● AS9120(航空宇宙産業の品質の規格)認証取得

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

また、近年のマクニカが外部評価の向上に努めているのも、社会への参画や客観性をこれまで以上に意識しているからです。評価をたくさん持つこと自体が重要というわけではないですが、一つの基準としてわかりやすいですし、わかりやすさも重要です。外部評価に積極的に取り組んでいくことで、客観的な基準や他社の考えを学ぶ機会にもなっています。これまでに、CDPやMSCIの評価向上、DX銘柄への選定など、ある程度の成果が出てきました。引き続き、経営の品質を高めていくことで、社会とともにサスティナブルな成長を実現していきます。

Vision2030に向けて変わるマクニカに、ご期待ください

私の活動の中でも重視しているのが、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションです。FY2023には、私が社長になって初めて海外ロードショーを実施し、英国ロンドン・エディンバラ、米国ニューヨーク・ボストンの4都市に滞在して、多くの機関投資家と対面で会話させていただきました。こちらからお声がけさせていただいたケースが多かったのですが、面談の前に決算説明資料だけでなく、スポンサードリサーチや発表直後の『LIMITLESS 2023』にまで目を通して、基本的な情報はすでに理解した上で面談に臨んでいただいている投資家の方が多く、真剣に投資をご検討いただいていると感じました。それ以外にも、昨年度は、対面・オンライン含め100件を超える投資家面談に私自身が出席し、自ら株主・投資家の方々と対話しました。

面談のなかでは、当社の事業や産業における競争の構造、当社の強みがどのように表れているかなど、本質的なご質問を多くいただきました。それらにお答えすることで当社をよりよくご理解いただけたことを実感しました。一方、外部から見た時の当社のビジネスのわかりにくさを感じましたので、より広い投資家の皆さまにもわかりやすくお伝えできるように、『LIMITLESS 2024』では「よくわかるマクニカのしくみ」をテーマにして、特に半導体事業・ネットワーク事業の構造的な強みの説明に多くの紙面を割いています。本誌を、マクニカのLIMITLESSな(限界のない、無限の)成長のための現場の活動と捉えていただき、当社をより良く知っていただく一助になれば幸いです。

また、FY2023は、当社を評価いただくステージが変化した年のように感じました。半導体関連銘柄に注目が集まったという要因もありますが、JPXプライム150指数やJPX日経インデックス400に選定され、時価総額が上昇して多くの投資家の目に触れるようになったことで、これまで以上に多くの投資家の方にご関心・ご期待いただいていると感じています。既存の2本柱である半導体事業、ネットワーク事業の成長と、新たな成長を導くCPSソリューション事業の確立を実現するべく、マクニカは大きく変わり始めています。その変化とさらなる挑戦を楽しみつつ、Vision2030に向けて着実に進化するマクニカに、ご期待ください。

原 一将



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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、常に市場に先駆けることで成長してきました。

なぜ先駆け続けることができるのか？ それは、実現サイクルを確立して、回し続けているからです。事業活動のなかで磨いてきた未来洞察力、共創力、最先端技術力が推進する力となり、「驚き×リアリティ」を繰り返し創出してきました。

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、豊かな未来社会を実現していくため、マクニカは絶えず時代に先駆け、新たなことに挑戦していきます。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

▶価値創造プロセス

▶マクニカのケイパビリティ

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

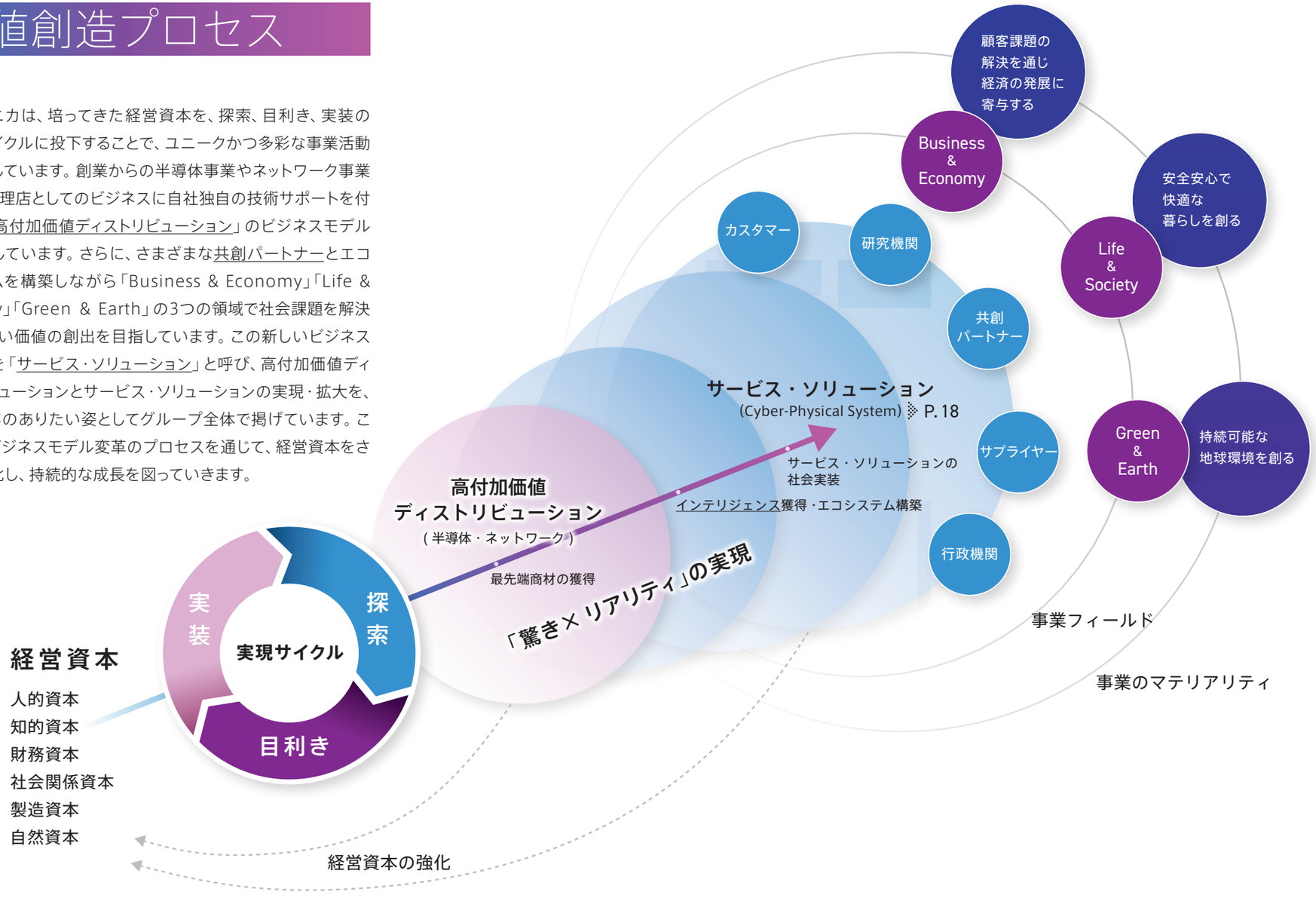
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

価値創造プロセス

マクニカは、培ってきた経営資本を、探索、目利き、実装の実現サイクルに投下することで、ユニークかつ多彩な事業活動を展開しています。創業からの半導体事業やネットワーク事業では、代理店としてのビジネスに自社独自の技術サポートを付加し、「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確立しています。さらに、さまざまな共創パートナーとエコシステムを構築しながら「Business & Economy」「Life & Society」「Green & Earth」の3つの領域で社会課題を解決し、新しい価値の創出を目指しています。この新しいビジネスモデルを「サービス・ソリューション」と呼び、高付加価値ディストリビューションとサービス・ソリューションの実現・拡大を、2030年のありたい姿としてグループ全体で掲げています。こうしたビジネスモデル変革のプロセスを通じて、経営資本をさらに強化し、持続的な成長を図っていきます。



INDEX

イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
▶価値創造プロセス
▶マクニカのケイパビリティ
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話 (エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

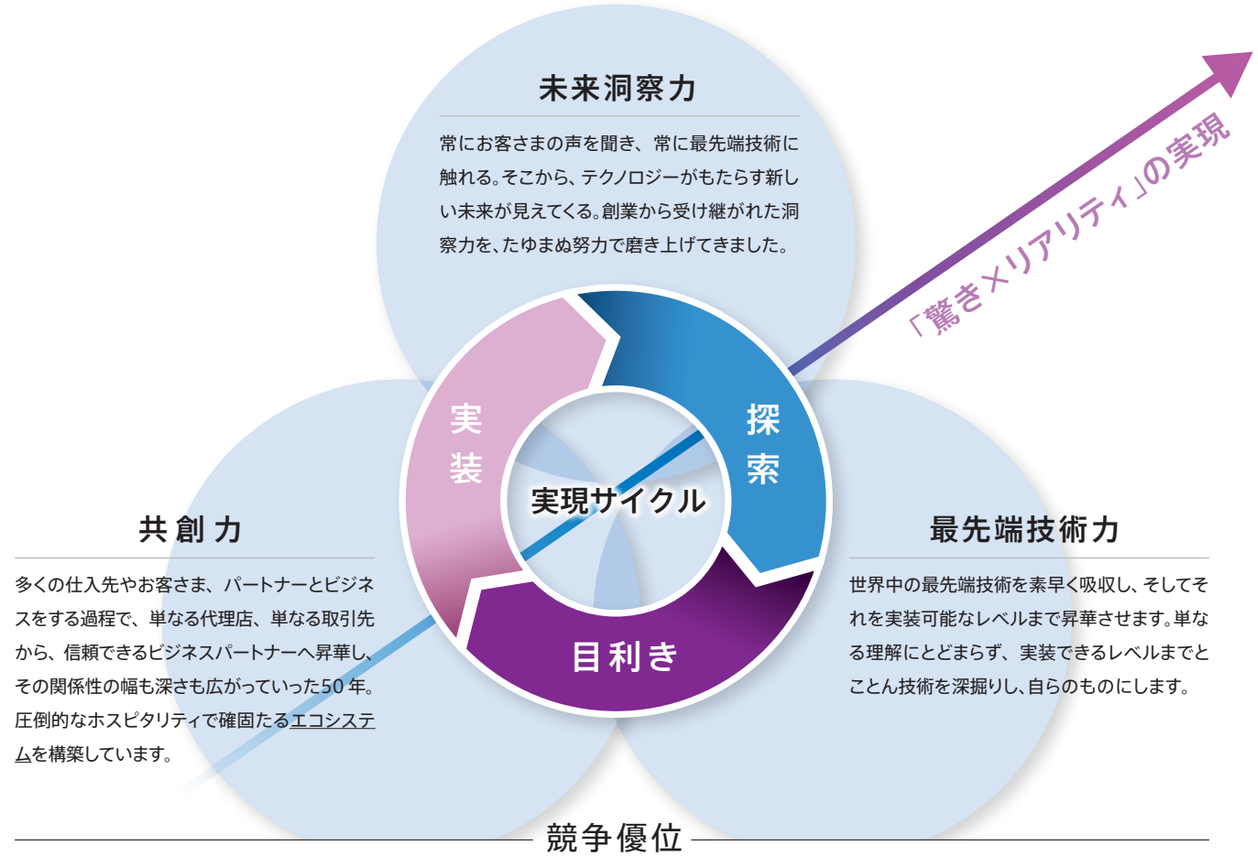
マクニカのケイパビリティ

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」、世界中で人とつながる「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（ケイパビリティ）をベースに、探索、目利き、実装のサイクルを実行し続けることが、私たちの事業活動の根幹です。

生み出すのは「驚き×リアリティ」。日々進化し続けるテクノロジーを駆使して、多くの共創パートナーとともに、驚きと笑顔があふれる豊かな未来を創り出す。「驚き× リアリティ」を実現することは、マクニカの存在価値そのものです。これを具体的な形にできる「実現サイクル」が、マクニカの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 × 02 スピード × 03 ヒューマンネットワーク

P. 14　P. 15　P. 16

01 強い個とチーム

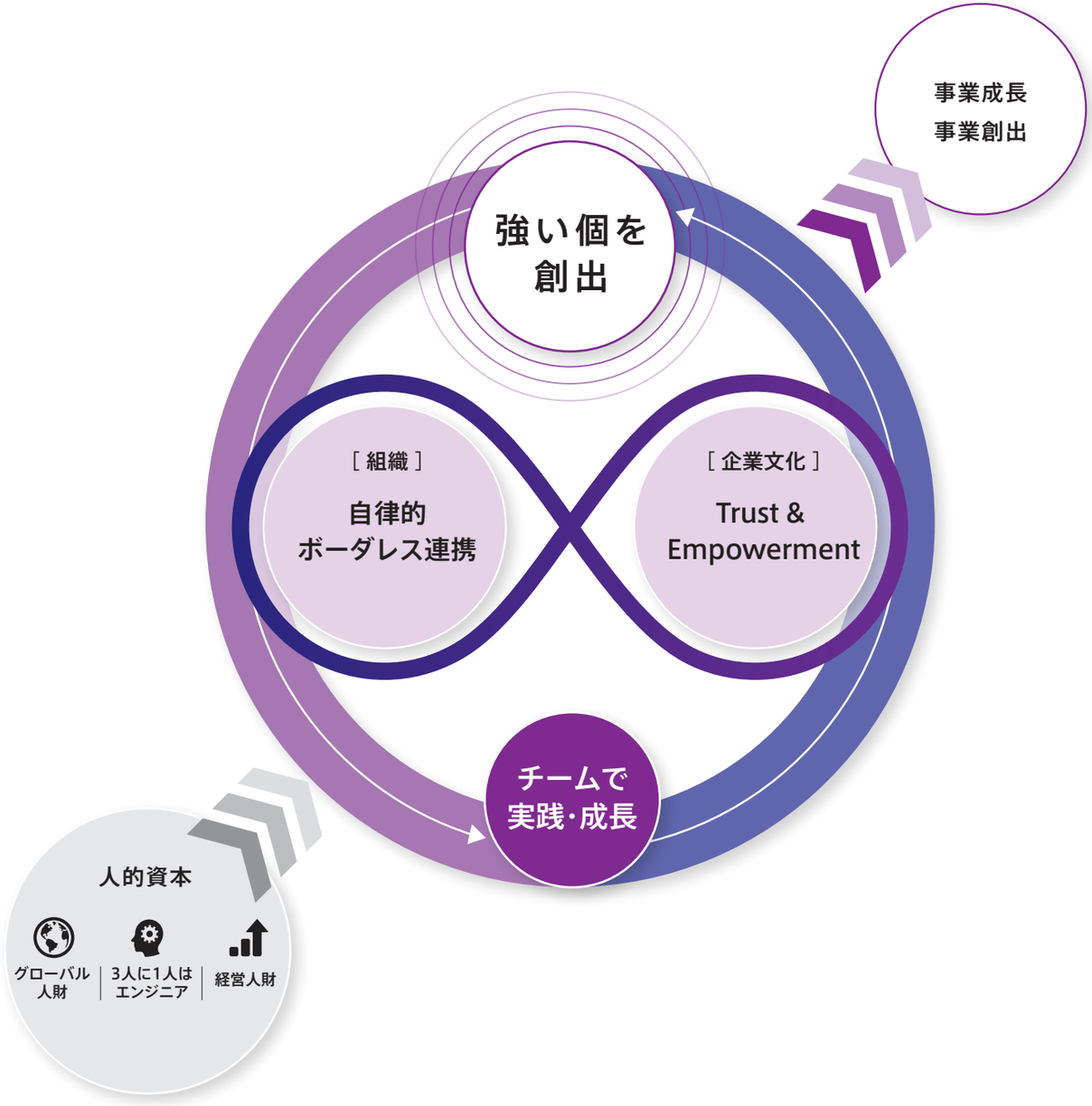
組織と文化が「強い個」を育て、チームで成長を加速させる

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原動力として「人」を位置づけています。そして、人財価値の最大化を図ることでサスティナブルな成長を目指しています。

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、組織の枠を越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。優秀な人財を獲得することは重要です。しかし、マクニカがより重要と考えているのは、「マクニカ」という土壌のなかで、自ら道を切り拓く「強い個」を育てるということ。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ることです。強い個が集まったチームが実践を繰り返すことで、組織の自律的な成長を実現しているのです。

この「強い個とチーム」を経営資本の根幹と捉え、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。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っています。

P. 66 - 強い個を創出する組織と文化



INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN
——LIMITLESS PASSION
なぜマクニカは先駆けられるのか？
▶価値創造プロセス
▶マクニカのケイパビリティ
VISION & STRATEGY
——LIMITLESS GROWTH
マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

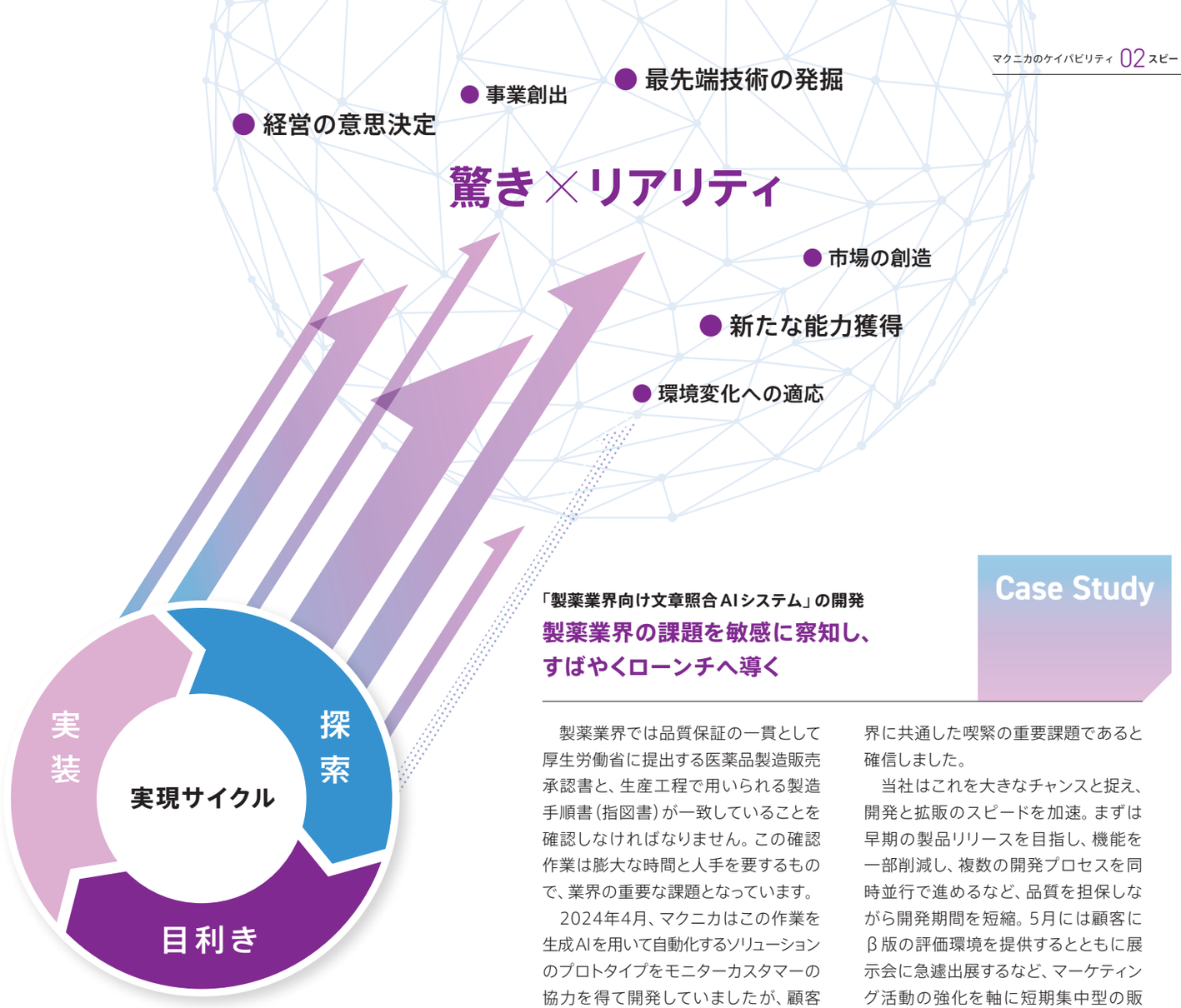
02 スピード

圧倒的スピードで変化の先を行く

指数関数的に進化する技術を捉え、社会に実装するため、マクニカはあらゆる場面で「スピード」を重視しています。

マクニカのビジネスの成功のために、探索、目利き、実装の「実現サイクル」を実行するにあたっても、必ずしも完璧にこだわっていません。“手触り感”のある失敗体験・成功体験をすることで、課題が明確になり、より早く方向転換できる。あらゆる場面でほかよりも先駆け、結果を得ることにこだわっています。

スピードを重視する風土は、パーパス「最先端のその先」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。



Case Study

「製薬業界向け文章照合AIシステム」の開発

製薬業界の課題を敏感に察知し、すばやくローンチへ導く

製薬業界では品質保証の一貫として厚生労働省に提出する医薬品製造販売承認書と、生産工程で用いられる製造手順書（指図書）が一致していることを確認しなければなりません。この確認作業は膨大な時間と人手を要するもので、業界の重要な課題となっています。

2024年4月、マクニカはこの作業を生成AIを用いて自動化するソリューションのプロトタイプをモニターカスタマーの協力を得て開発していましたが、顧客から「一刻も早く使いたい」という一報が入り、その背景に行政通知などがあるという仮説を立てました。直ちに業界各社にヒアリングを実施し、製薬業界に共通した喫緊の重要課題であると確信しました。

当社はこれを大きなチャンスと捉え、開発と拡販のスピードを加速。まずは早期の製品リリースを目指し、機能を一部削減し、複数の開発プロセスを同時並行で進めるなど、品質を担保しながら開発期間を短縮。5月には顧客にβ版の評価環境を提供するとともに展示会に急遽出展するなど、マーケティング活動の強化を軸に短期集中型の販売戦略、広報戦略を策定するとともに販売体制を整備。8月には製品版を上市し、業界の課題を解決するソリューションを広く提供することができました。

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか？
▶価値創造プロセス
▶マクニカのケイパビリティ
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

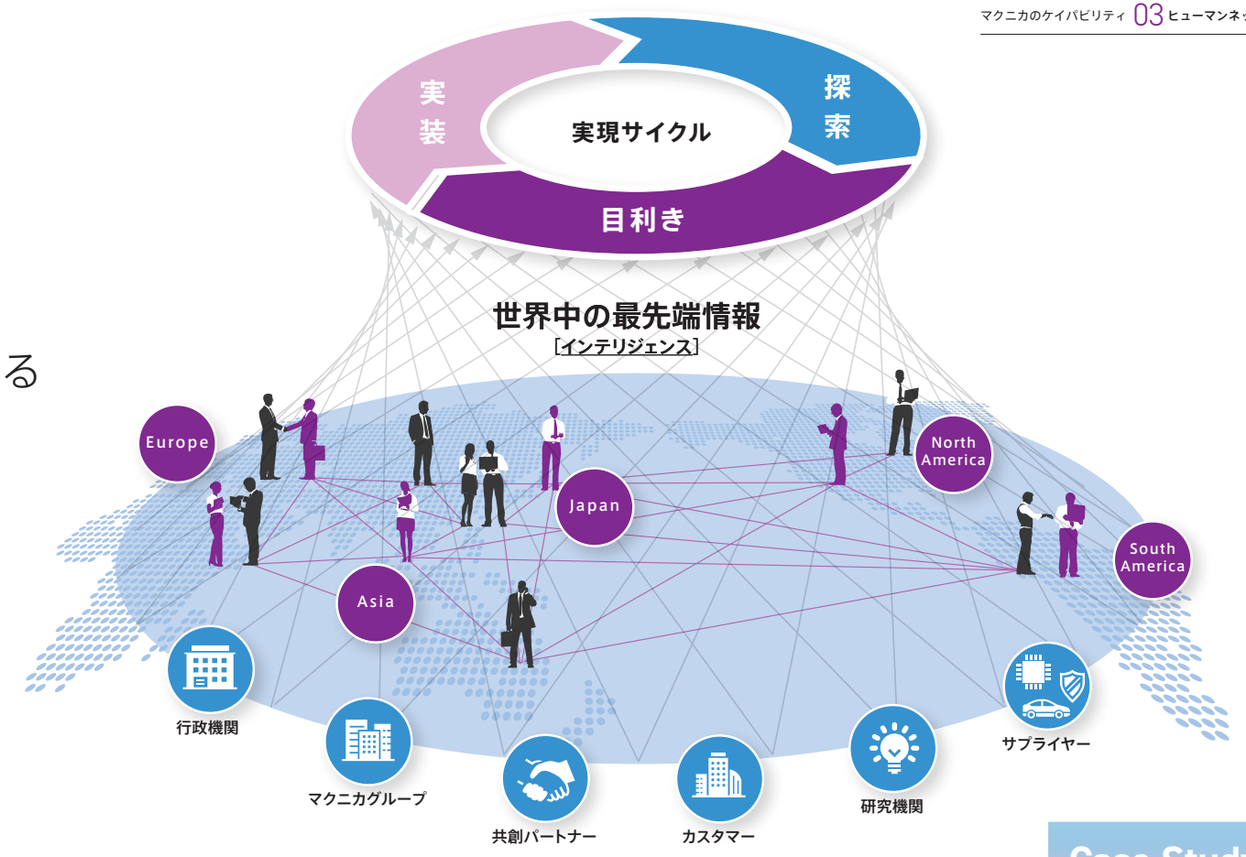
03 ヒューマンネットワーク

パートナーとの深い絆で世界中にネットワークを形成する

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、人と技術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掴んできたのは、紛れもなく、「人」との縁を大切にしてきたからです。

お客さまの製品コンセプトに共感し、新たな事業展開への意欲を共有したとき。また、スタートアップのサプライヤーと共に苦難を乗り越え、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、縁を深めることで成長してきました。互いに事業のフェーズが変わっても、そうした“共闘と信頼”の記憶は褪せることなく心に残り続けます。顧客にとってもサプライヤーにとっても、新たな事業機会が生まれたとき、マクニカは「一番に思い出す」存在なのです。

これからも、あらゆるプレイヤーがメリットを得られるよう、ホスピタリティを大切にしていきます。そして、エコシステム全体での成長を追求していきます。



Case Study

Shlomo Kramer氏との信頼関係

セキュリティ業界の権威と二人三脚で成功を掴み、培った人脈で新ビジネスに臨む

2011年、マクニカは米国Imperva（インパーバ）社との代理店契約を締結し、同社セキュリティ製品の日本国内における市場啓蒙や販売活動に精力的に取り組みました。当時、Imperva社のPresident and CEOを務め、のちにChairman of the BoardとなったのがShlomo Kramer（シュロモ・クラマー）氏。Shlomo氏は米国Check Point Software Technology（チェック・ポイント・ソフトウェア・テクノロジーズ）社の創設者で、サイバーセキュリティ業界において最も影響力のある経営者の一人であったため、当時は面談の実施も容易ではありませんでした。

Imperva社とマクニカは二人三脚で市場啓蒙と質の高い提案営業を着実に実行し、年々、業績を拡大することに成功しました。このようなビジネス体験を通じ、Shlomo氏との関係性も日に日に深まり、米国や日本などで頻度高く、かつ定期的にビジネスミーティングや会食をする関係性に発展しました。そして、Shlomo氏がImperva社からほかの会社に移った後も、これまでのビジネスを通じた信頼関係のおかげで多くの有力なスタートアップを引き合わせてくれました。現在、主力仕入先の1社となっているExabeam（エクサビーム）社、そしてCato Networks（ケイトーネットワークス）社もShlomo氏からの紹介で取引開始した会社です。後者はShlomo氏自身がCEOを務めており、当社にとって重要な存在です。

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか？
▶価値創造プロセス
▶マクニカのケイパビリティ
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト








VISION & STRATEGY
LIMITLESS GROWTH






マクニカの中長期戦略

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

私たちはパーパスに掲げるとおり、変化の先頭に立つ探求心と行動力、最先端のその先にある技術とインテリジェンスの探索力、未来を描く洞察力、今を創る実装力と共創力など、マクニカの持つケイパビリティを存分に発揮し、未来社会の発展を牽引していきます。これを進めていくうえで、「顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する」「安全安心で快適な暮らしを創る」「持続可能な地球環境を創る」ことを重点課題に据えて、社会課題の解決に貢献していきます。

長期経営目標(2030年)

未来社会の発展を牽引

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

事業の持続的成長

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

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



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶ CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶ CPSソリューション事業
▶ IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

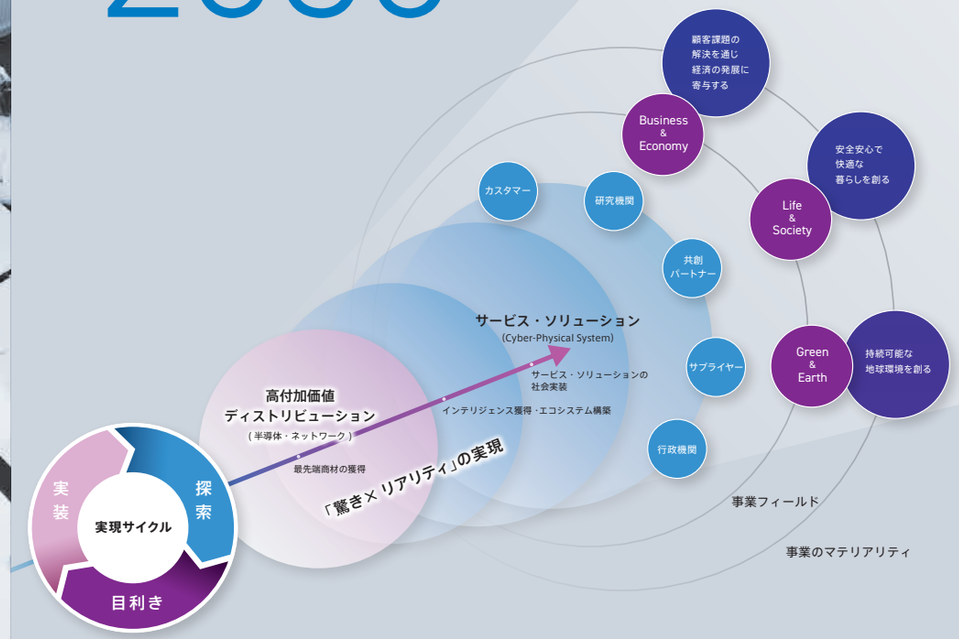
企業価値創造 / 人的資本
半導体事業 / ネットワーク事業
取締役会変革 / 投資家との対話(エンゲージメント)
用語集 / 目次・編集方針

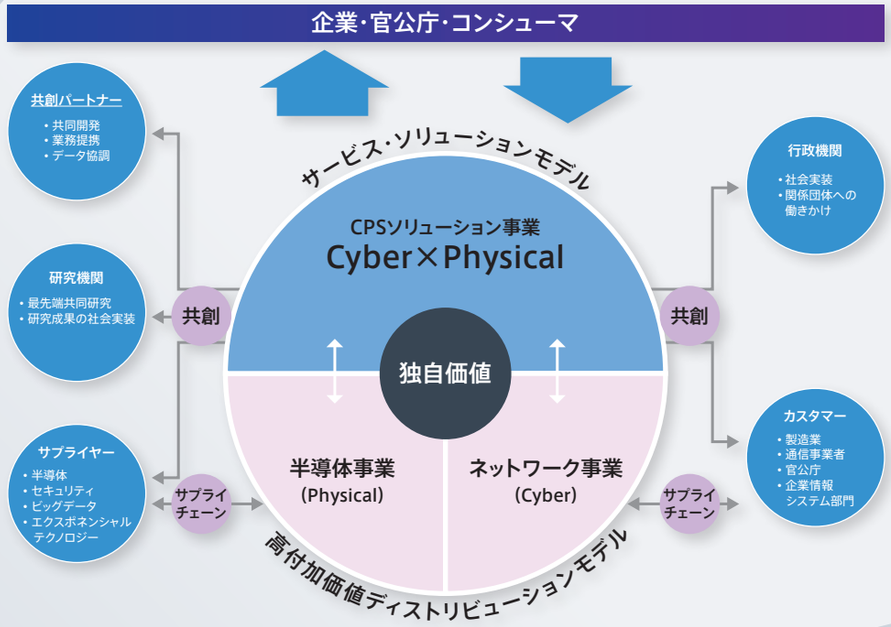
関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

長期経営構想

Vision 2030





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

マクニカは、2030年に「豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続けるサービス・ソリューションカンパニー」を目指すビジョンを掲げています。Vision2030では、社会的価値と経済的価値の両立を目指しています。社会的価値としては、「顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する」「安全安心で快適な暮らしを創る」「持続可能な地球環境を創る」という3つのマテリアリティに関連する社会課題の解決に事業を通じて取り組み、未来社会の発展を牽引することを目指します。経済的価値としては、これまで50年にわたる成長を支えてきた高付加価値ディストリビューションのビジネスを拡大しながら、新しいビジネスモデルであるサービス・ソリューションに挑戦していきます。

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話
(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ビジネスモデル

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

高付加価値ディストリビューション(VAD)

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

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

サービス・ソリューション(SS)

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

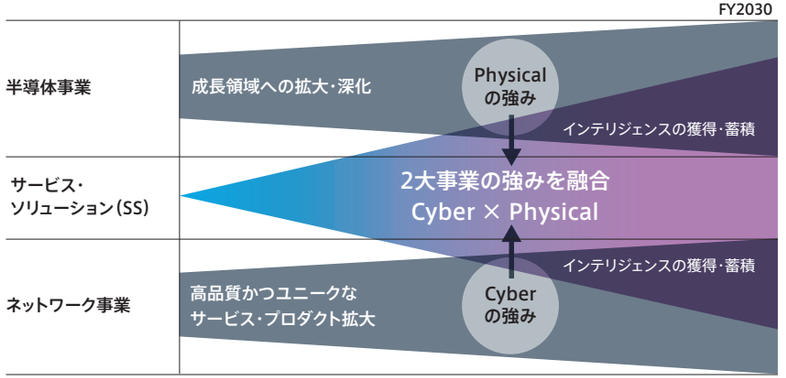
CPSソリューション事業

CPS(Cyber-Physical System)とは、実世界(フィジカル空間)にある多様なデータを収集し、仮想空間(サイバー空間)に取り込んでデータの分析・知識化を行い、有益な情報や価値を創出する、実世界と仮想空間がより緊密に連携するシステムです。マクニカでは、CPSソリューション事業の6つのテーマ、①スマートシティ/モビリティ、②スマートマニュファクチュアリング、③サーキュラーエコノミー、④ヘルスケア、⑤フードアグリテック、⑥CPSセキュリティの各領域において、ソリューションの販売と産業の活性化や社会課題の解決に資する自社サービス・ソリューションの開発と提供をしています。CPSソリューション事業では、最終的に、自社サービス・ソリューションの提供を指向しており、協業する企業は、単なる仕入先ではなく、信頼と共感をベースとした共創パートナーです。これらの企業とは、資本業務提携やアライアンスを組むことでエコシステムを形成し、共に社会課題の解決を目指しています。

■事業とビジネスモデル整理

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

■Vision2030実現に向けたビジネスモデル変革



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ロードマップ

未来のあるべき姿であるVision2030からバックキャストし、現在取り組むべきことを考えています。FY2030までに3段階の中期経営計画を設定し、FY2022を初年度とした「経営資源融合フェーズ」、FY2025を初年度とする「専門性強化フェーズ」、FY2028を初年度とする「経営資源統合フェーズ」と位置づけています。この3ステップを通じて変革を進め、長期経営構想の実現を目指します。

経営資源融合フェーズ(FY2022-24)

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

専門性強化フェーズ(FY2025-27)

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

経営資源統合フェーズ(FY2028-30)

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

※ 先端技術で未来都市を実現する計画。

「変革の3ステップ」で長期経営目標の達成を目指す

		FY2022-24 経営資源融合フェーズ	FY2025-27 専門性強化フェーズ	FY2028-30 経営資源統合フェーズ
CPSソリューション事業	開発投資	サービス開発強化	サービス成長加速	サービス統合・安定化
	ポイント	個別サービスの開発	個別サービスの強化とサービス間の連携	標準プラットフォーム化
半導体事業	収益構造変革	高付加価値商材開拓	高付加価値商材拡大	高付加価値商材安定化
ネットワーク事業		自社サービス開発	自社サービス拡大	自社サービス安定化
半導体事業・ネットワーク事業共通	事業強化	最先端商材獲得・グローバル強化・ポートフォリオ拡大		
全社	事業基盤強化	DX開発強化	DX普及・開発強化	DX安定化
	ブランド強化	ブランド育成	ブランド強化	ブランド維持・強化

半導体事業・ネットワーク事業

半導体事業では、基幹システム刷新の効果を最大化していくことで、高い収益性の実現を目指します。同時に、グローバルでシェアの拡大を進めることで市場の成長以上の成長を実現します。ネットワーク事業ではVADを強化するためにポートフォリオの強化を行うとともに、自社サービスの開発に注力し、収益性向上と市場での存在感を高めていきます。

CPSソリューション事業

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶ CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶ CPSソリューション事業
▶ IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

マテリアリティ

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



マテリアリティ特定プロセス

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

STEP 1　社会課題の洗い出し
- 解決したい社会課題をすべて抽出、課題の関係性などを整理
- 参考とするESG/サスティナビリティガイドラインなどを整理

STEP 2　スクリーニング
- SDGsなどの開発目標などとの整合性の確認
- DXとの親和性によるスクリーニング

STEP 3　評価基準の作成
- 「自社の事業にとっての重要性」と「社会課題の重要性」の2軸で整理

STEP 4　評価・特定
- 作成した評価基準に則り、プロジェクトメンバーが評価
- マテリアリティを特定
- 評価結果における妥当性確認について取締役会へ上程、承認

サスティナビリティ基本方針

マクニカグループはサスティ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、事業活動とサスティナビリティの両立に努めます。

マクニカグループ サスティナビリティ 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
2. 環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化
3. 社会からの信頼獲得とガバナンス・リスクマネジメント体制の強化
4. サスティナビリティ推進に向けた社員の教育・啓発

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

経営資源融合フェーズ

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

中期経営計画 FY2022-24　事業戦略と経営基盤強化

事業戦略		経営基盤強化
半導体事業	●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	●リスクマネジメントの強化 ●IT・DX戦略の強化 ●人的資本の最大化 ●財務戦略の強化
ネットワーク事業	●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	
CPSソリューション事業	●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	

	FY2022（実績）	FY2023（実績）	FY2024（目標）
売上高	10,293億円	10,287億円	11,000億円
営業利益	616億円	637億円	640億円
営業利益率	6.0%	6.2%	5.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	410億円	481億円	420億円
ROE※1	20.5%	19.7%	15%以上※1
運転資本回転率※2	4.4	3.5	3.8以上

※1 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（純資産から新株予約権および非支配株主持分を除いたもの、期末時点）
※2 運転資本回転率＝年間売上高÷運転資本（売上債権＋棚卸資産－仕入債務、期末時点）
（注）セグメント情報の開示は「集積回路及び電子デバイスその他事業（半導体事業）」と「ネットワーク事業」の2事業セグメントで行っています。CPSソリューション事業の業績は半導体事業、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

半導体事業の成長戦略

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

P. 30 - 半導体事業

ネットワーク事業の成長戦略

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

P. 43 - ネットワーク事業

CPSソリューション事業の成長戦略

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

P. 56 - CPS ソリューション事業

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

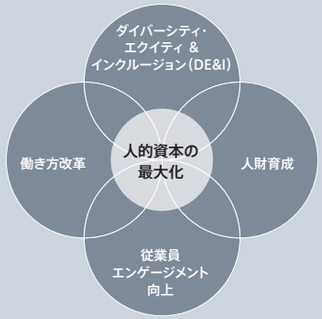
経営資源融合フェーズ

経営基盤の強化

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

人的資本の最大化

マクニカでは、「人がすべて」という創業以来の大切な考え方を、具体的な打ち手に反映しています。2024年4月に人事制度や報酬体系を刷新したほか、ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DEI）の推進、働き方改革、人財育成に注力しています。また、過去約10年間にわたり「強い会社づくりアンケート」を実施し、各部門が自律的に改善に努めているほか、社員と経営陣との密なコミュニケーションを大切にして、信頼関係の構築と人的資本の最大化を図っています。



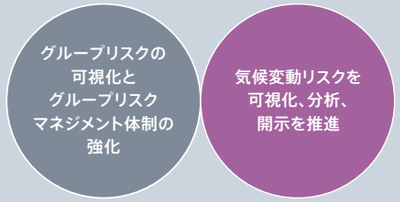
P. 66 - 強い個を創出する組織と文化

リスクマネジメントの強化

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

具体的には、グループ全体のリスクマネジメントに関する規程の整備、重要インシデント発生時の報告ルートの制定や定着などに注力しています。今後は、コンプライアンス部主導のリスクマネジメントから、各グループ会社を含む事業体ごとに自律的にリスクマネジメントの取り組みが加速するよう浸透を図ります。また、ESG 関連リスクへの対応強化、事業ポートフォリオマネジメントや付随する投資審査の高度化にも取り組んでいます。

P. 92 - リスクマネジメント・コンプライアンス

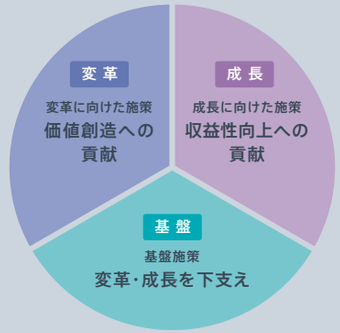


IT・DX 戦略の強化

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

P. 61 - IT・DX 戦略

IT・DX戦略の実現に向けた具体的施策

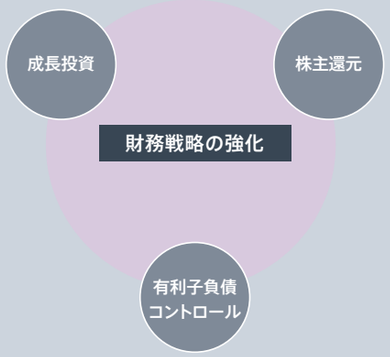


DX銘柄2024
Digital Transformation

財務戦略の強化

将来の成長に必要な自社サービス・自社ソリューション開発のための無形資産投資やM&A投資を優先していく考えです。そのために必要な資金は、事業活動による利益と運転資本回転率の改善から生まれるキャッシュ、有利子負債を主体とした資金調達から創出します。

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



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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶ CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶ CPSソリューション事業
▶ IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CFO MESSAGE 財務機能の高度化により成長を後押しする



大河原 誠
取締役　常務執行役員
(株)マクニカ　フィナンシャル本部長

FY2023の振り返り

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

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

マクニカの2本柱である両事業は、それぞれ市況が異なるファクターで動くため、リスク分散ができていると捉えています。また、懸念される為替変動リスクについても、経常利益レベルではさほど影響がありませんでした。外貨建てでの仕入れに対し、半導体は外貨建て、ネットワークは円建てでの売上が多く、円安／円高の影響が逆に働いて打ち消し合うからです。

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

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

FY2023　業績ハイライト　(単位:億円)

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

(注)FY2023実績における平均為替レート＝¥143.31/USD

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

FY2024の見通し

半導体事業のシェア拡大と ネットワーク事業の高成長を目指す

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

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

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

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

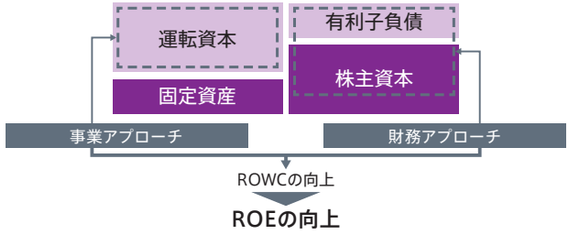
資本コスト経営

財務部門と事業部門がマインドをひとつにして 資本効率を高めていく

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

マクニカの資本コスト経営（ROWC）

事業と財務のアプローチでROWC改善に取り組む



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

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

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

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

キャピタルアロケーション

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

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

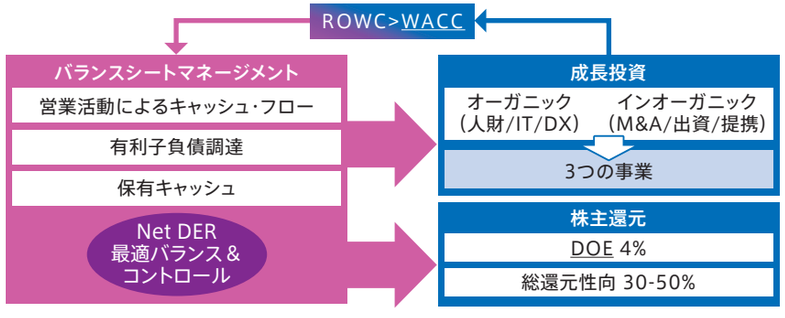
人的資本投資とIT・DX投資の両輪で、この限界を押し広げながら既存事業の成長を実現し、創出した収益で事業投資を拡充するというイメージです。

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

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

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

財務マネジメント　―キャピタルアロケーション―



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

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

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

「マクニカらしい」投資プロセス

「入口の迅速さ」や「信じて任せる」文化を活かしつつ投資後のモニタリング強化で成果を最大化していく

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

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

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

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN
——LIMITLESS PASSION
なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY
——LIMITLESS GROWTH
マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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

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

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

事業投資プロセス——実行からモニタリングまで

投資運用プロセス

投資申請部署	事業投資委員会				取締役会/経営会議
投資先の選定	事業計画検討	投資基準への適合性	投資リスク分析 Exit基準設定	投資承認	モニタリング
●事業戦略との整合性 ●成長性検証	●事業計画検証 ●シナリオ別シミュレーション	●IRRおよび回収期間に基づく投資基準への適合性	●投資リスク分析と対策 ●Exit基準設定	●金額規模により取締役会/経営会議にて承認	●事業計画進捗 ●Exit基準確認

モニタリングプロセス

投資申請部署	事業投資委員会		取締役会/経営会議
●事業計画の進捗確認 ●事業投資委員会への報告(月次) ●戦略見直しの検討	●事業環境 ●事業計画達成可能性 ●投資基準への適合性	●Exit基準確認 ●投資戦略の妥当性	●変更などがある場合の承認 ●Exit基準確認

株主還元

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

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

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

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

株主・投資家へのメッセージ

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

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



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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

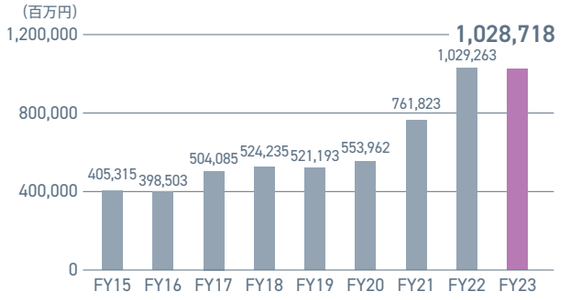
関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

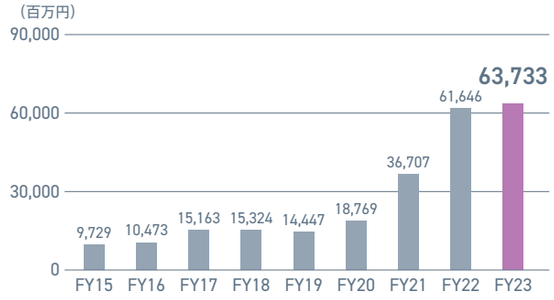
財務ハイライト（連結）

（注）（株）グローセルは2024年3月末B/S連結、2024年4月よりP/L 連結。各種数値は各期末日時点。

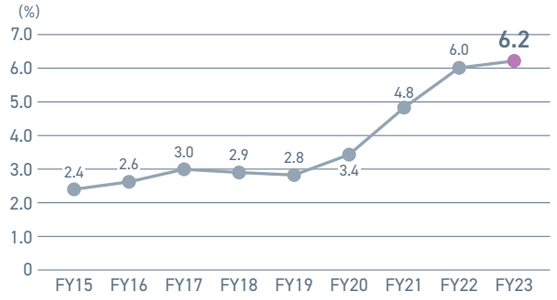
売上高



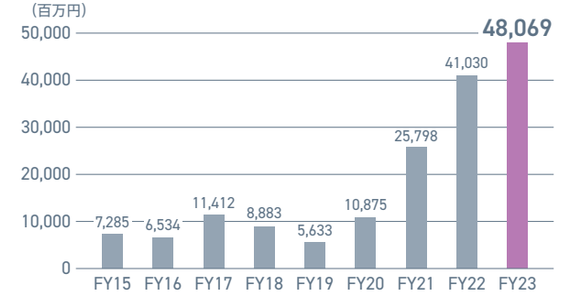
営業利益



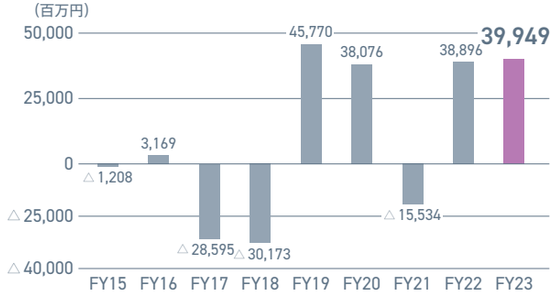
営業利益率



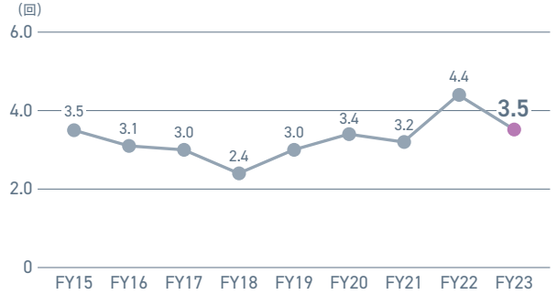
親会社株主に帰属する当期純利益



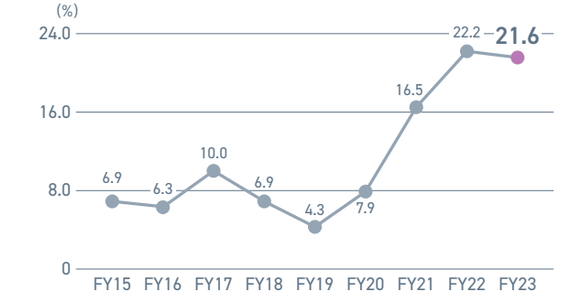
営業活動によるキャッシュ・フロー



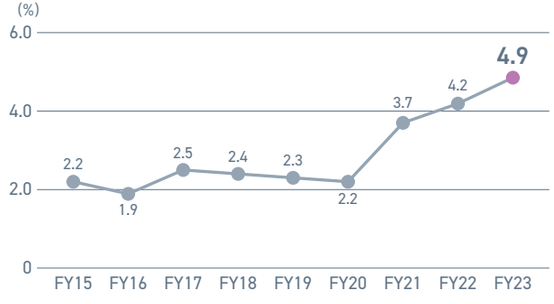
運転資本回転率



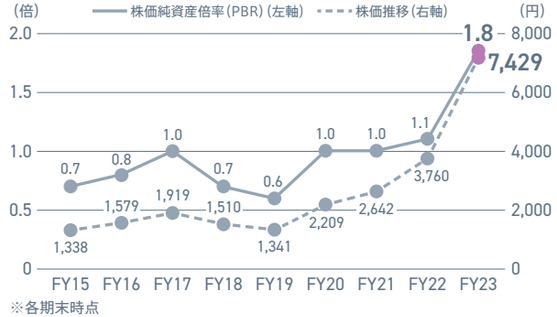
自己資本利益率（ROE）



自己資本配当率（DOE）



株価純資産倍率（PBR）／株価推移※



※各期末時点

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030

▶中期経営計画 FY2022-24

▶ CFO MESSAGE

▶財務ハイライト（連結）

▶事業別サマリー

▶半導体事業

▶ネットワーク事業

▶ CPSソリューション事業

▶ IT・DX戦略

▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

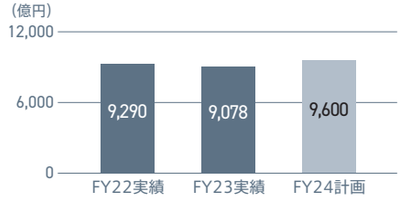
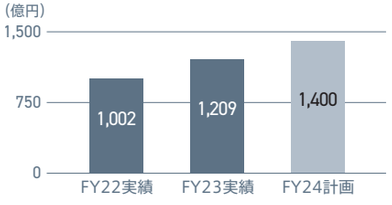
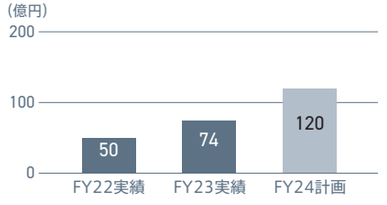
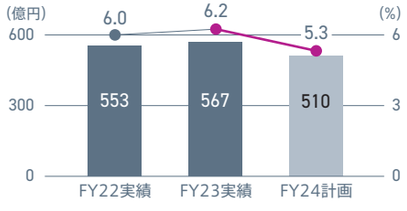
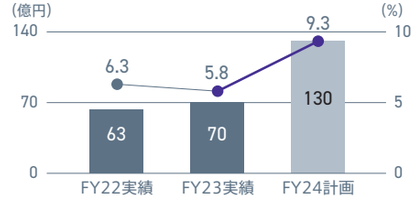
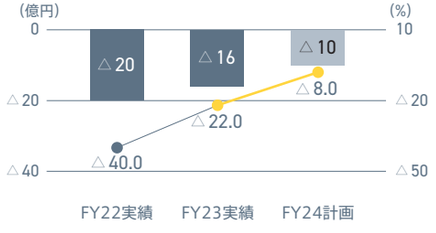
キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

SEGMENT HIGHLIGHTS 事業別サマリー

	半導体事業 集積回路及び電子デバイス その他事業	ネットワーク事業	CPSソリューション事業
ビジネスモデル	世界有数の半導体メーカーから仕入れた半導体を、産業機器・車載市場を中心とした幅広いお客さまに向けて販売しています。豊富な商品ラインナップと高い技術力でデマンドクリエーション(需要創出)を行い、グローバルな販売体制を整え、お客さまのニーズに的確に応えています。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。	CPS(Cyber-Physical System)とは、実世界(フィジカル空間)にある多様なデータをセンサーネットワークなどで収集し、サイバー空間で分析・知識化を行い、そこで創出した情報や価値によって、問題の解決を図るシステムです。 マクニカでは、スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチュアリングなどの領域で、専門性を強みとした自社ソリューションを提供しています。
売上高推移			
営業利益推移 ■ 営業利益(左軸) ● 営業利益率(右軸)			

(注)報告セグメントにおいては、CPSソリューション事業の数字は、半導体事業、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

半導体事業

集積回路及び電子デバイス その他事業

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

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



三好 哲暢
代表取締役
副社長

事業戦略

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

FY2023の振り返り

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

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

※1 カレンダーイヤー

FY2024の見通し

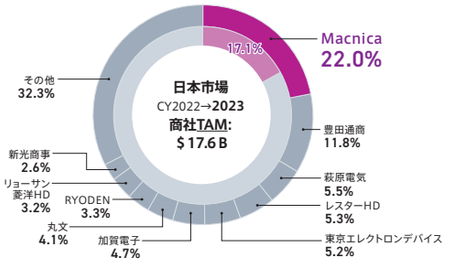
FY2024は、半導体市場全体としては、AI関連のサーバーやPCの需要が増加し、回復が見込まれていますが、産業機器市場は、半導体製造装置など一部で回復の兆しはあるものの、顧客の在庫調整が落ち着く下期からの回復を見込んでいます。車載市場では、安全性・快適性の追求や自動化の進展に伴い車1台当たりの半導体搭載量が増加しており、堅調に推移する見込みです。このようななか、当社は、中長期的に成長が期待される産業機器と車載市場に引き続きフォーカスし、新しくマクニカグループに加わったグローセルとともにグローバルでシェアの拡大を目指します。また、ASEANやインドといった高い成長が見込まれる地域にも積極的に投資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

中長期的な成長に向けて

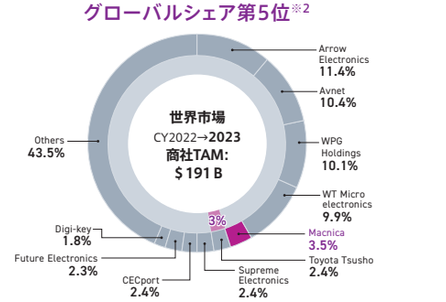
国内で導入したERPを海外グループへも展開し、グローバルでさらなる効率性と生産性を追求するとともに、経営の判断力を高めます。厳しい市場環境下こそ、本質的な強さを発揮するとき。仕入先との交渉力や、事業活動の随所で発揮している独自性、競合他社との差別化要因を後のページで詳しくご説明しています。旺盛な需要を捉えつつ、シェアの急拡大に着実に対応する、圧倒的な成長力にご期待いただければと思います。

当社のポジショニング

国内シェア第1位※2



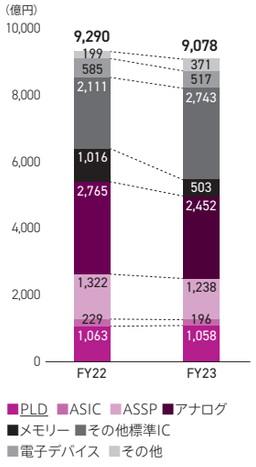
グローバルシェア第5位※2



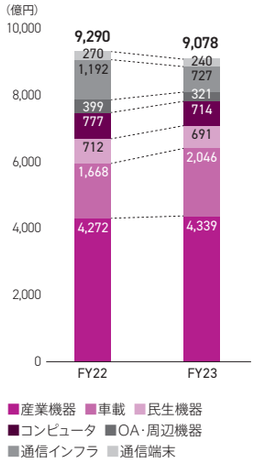
※2 Source :Gartner® 出典・免責等P.106掲載

売上高の推移

品目別



用途別



イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話
(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

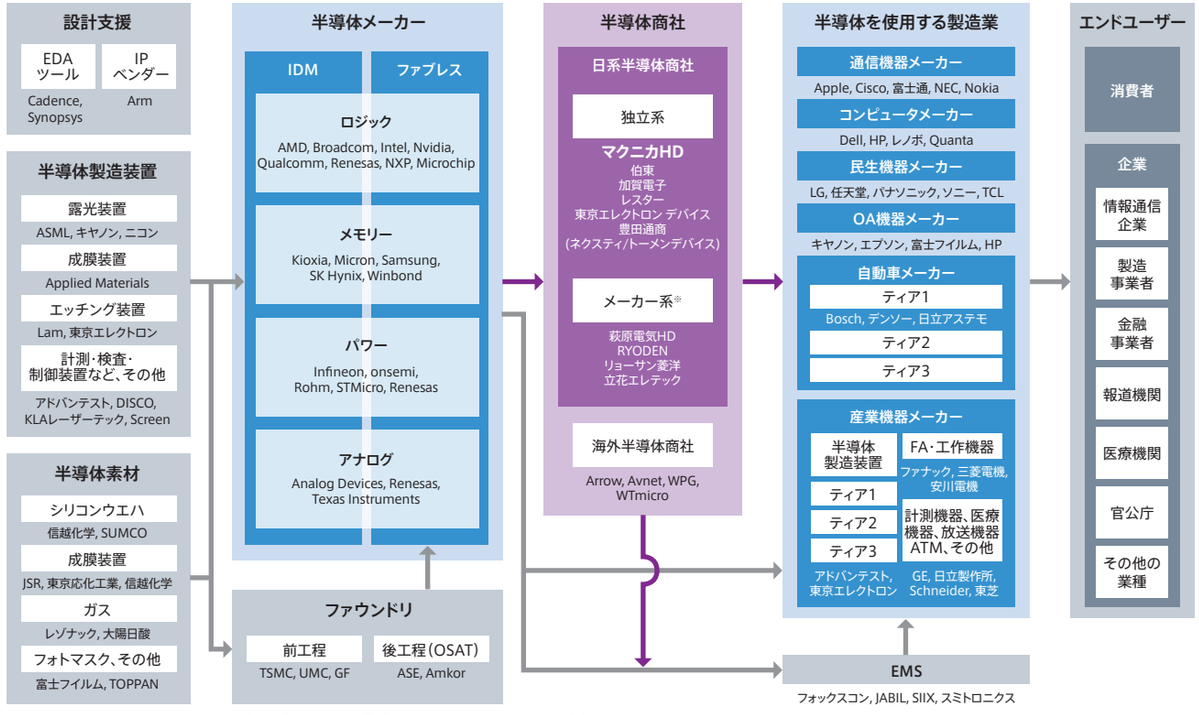
半導体産業とマクニカの役割

半導体産業のさまざまな企業

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

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

半導体産業マップ



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

Topic　マクニカの役割

すべての顧客が世界の先端技術を利用可能に

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

取引を代理店経由にする主なメリット

顧客のメリット	● 取り扱いメーカーの豊富さ（One Stop Shop） ● 在庫確保と柔軟な納期調整 ● グローバルサポートによるオーダー・物流コントロール
半導体メーカーのメリット	● 自社製品では得られない案件発掘 ● 主に中堅・中小顧客へのサポート ● 幅広い顧客情報をタイムリーに把握

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶ CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶ CPSソリューション事業
▶ IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

マクニカの提供価値

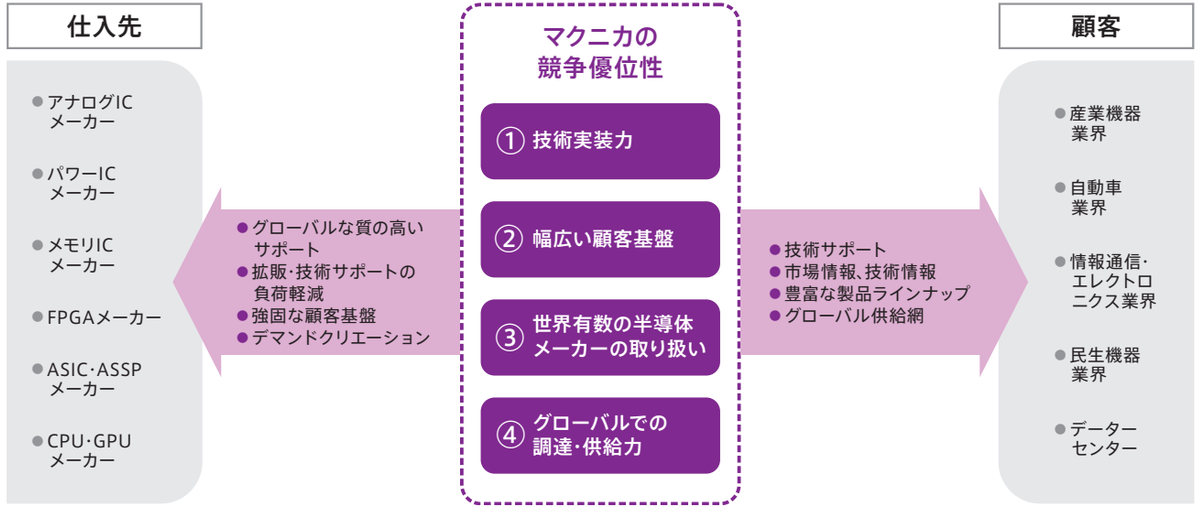
高い技術実装力、数多くの仕入先と幅広い顧客基盤を活かした グローバルな調達・供給力で、仕入先と顧客から選ばれる存在

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

当社の顧客は、産業機器や車載製品など各市場において、高い優位性・競争力を持っています。その競争力を維持・向上させるため、優れた半導体を自社の製品に使用し、他社よりも早く世の中にリリースすることを望んでいます。マクニカは、お客さまのアプリケーションにマッチした付加価値の高いFPGA、CPU、高精度アナログ、パワー半導体、メモリーなど、さまざまな半導体メーカーの製品を取り扱っています。さらに、マクニカとして関係構築してきた大手顧客に加え、産業機器の中堅顧客に強い富士エレクトロニクスとの統合（2015年）により顧客基盤の拡大を実現しており、高い技術知見をさまざまなお客さまへ実装する機会に恵まれていることが、さらなる技術知見の深化につながっています。P. 35

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

顧客・仕入先に提供する付加価値



半導体事業の経営資本

人的資本	
特長	● エンジニアの高い技術力、技術職人員比率30%超 ● 提案・課題解決型営業（KTC※・顧客戦略立案・商習慣変革） ● 高い社員エンゲージメント（経営方針書・行動指針書・PVV/コアバリュー・自主的な実践） ● システム活用力（DX、自動化による業務生産性、拡張性、敏捷性向上）
強化に向けた取り組み	● DX活用による生産性の向上 ● 管理職の多様性（女性・多国籍）を増やす取り組み・環境作り ● 積極的な仕入先海外本社とのコミュニケーションによるグローバル人財の育成
知的資本	
特長	● 技術力、目利き力、問題解決力 ● 製品/アプリ/市場の知識 ● 豊富な経営・ビジネス知識 ● デマンドクリエーション（需要創出） ● 半導体物流に最適化した自社開発WMS
強化に向けた取り組み	● 半導体技術の進化に積極的に関与 ● スタートアップ企業発掘強化（展示会/ウェビナー活用） ● 長期トレンドの深堀強化 ● クロスセル提案の強化 ● オペレーションの効率化（システム化・RPA/OCA活用など）
社会関係資本	
特長	● 幅広い仕入先・顧客との取引実績 ● 人脈から広がる新規仕入先・エコパートナー ● パートナー会社との連携体制（BPO、3PLとの強固なパートナーシップ）
強化に向けた取り組み	● 当社が強みを発揮でき、今後も安定した成長が期待できる市場にフォーカス（産業機器・車載・AI関連） ● サービス・アプリの海外展開 ● 今後の市場拡張に向けた、基幹システムの海外展開（CRM/SCM/ERP/在庫・価格管理フローほか）
製造資本	
特長	● 評価環境/解析設備/リモート環境（シールドルーム、恒温槽、サーバーなど） ● エアロスペースラボ環境 ● プログラミングセンターの保持 ● ロジスティクス設備の保有と自動化・拡張（自動配送ロボ活用）
強化に向けた取り組み	● BCP対策（有事の際における事業の継続性）

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

競争優位性1 技術実装力

顧客のエンジニアリングチェーンに貢献

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

顧客のエンジニアリングチェーン	マクニカの活動	Sales	FAE	QE	強みのあるポイント
①企画・構想 製品の規格や構想を練る	●情報提供(展示会・セミナー) ●構想を実現する上でのアイデア、アドバイスの提供 ●デジタルマーケティング活動(ウェビナー、ウェブコンテンツ等)				■幅広く膨大な顧客コンタクト・集客力 ■最先端・仕入先水準での製品紹介 ■市場要求規格の知見 ■エコパートナー(設計・製造などの協力会社)の豊富さ
②開発・設計 製品の開発や設計・評価	●仕様確認・製品紹介 ●市況確認(購買と設計両面より) ●部品認定に必要な情報の提供(納入仕様書の作成、環境調査(組成物質などの調査回答)、IC製造工程提示、IC工場監査支援、輸出関連書類の作成)				■開発上流からのアプローチ・提案 ■抜け漏れのない提案(ブロック図把握) ■顧客要求を実現する複数製品の提案・POC※1・モジュール開発 ■環境データ・保証書作成 ■品質・環境ドキュメント
③開発購買 製品のコンセプトに沿った購買	●顧客の要望/仕様に見合う製品ソリューションの紹介				■競合比較・情報整理(資料・プレゼン) ■小ロット手配(マクニカマウザー)
④試作 開発・設計部による部品試作	●デバイスサンプル提供 ●技術課題の解決支援 ●再設計支援				■高い技術サポート力(回路レビュー、レイアウトチェック、検証機開発) ■仕入先との直接技術打ち合わせ ■On site/On line デバッグ
⑤量産購買 量産時の部材購入、需要予測 生産状況や在庫状況の確認	●見積もり提示　●市況情報提供 ●スペック提示　●メーカー情報の提供 ●リードタイム				■仕入先との交渉力、パイプの深さ ■顧客上層部含めたリレーション ■独自のWMSによる情報管理 ■自動発注システム ■工場監査サポート ■品質デザインレビュー
⑥生産 需要予測の精査、工場と共有 生産状況や在庫状況の確認	●データ書込み※2　●特殊梱包 ●テーピング/リール加工　●スクリーニング作業 ●カスタムラベル　●顧客の要求に応じた加工を加える				■アジアでは最大規模のFPGA・PLDの書込み※2センターをロジスティクスセンター内に有し、一貫したシステムで管理することで、納期と品質を担保 ■EMSの提案
⑦製造実行・改善 システム評価 不具合管理、生産性向上	●工程内不具合解析 ●品質改善活動、不良低減活動 ●System Debug Support				■不具合解析サポート ■自社解析ラボ(1次解析対応) ■品質改善・不良率低減活動 ■各メーカーのQAとの交渉力、影響力 ■PCN※3管理 ■量産向け開発サポート
⑧保守・メンテナンス 不具合解析 生産効率の向上	●QEによる市場不具合解析・サポート ●EOL※4				■EOL※4取りまとめ・通知 ■スピーディーな情報共有 ■問題解決に向けてのストーリー作成 ■顧客・メーカー間のハンドシェイク

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

競争優位性1 技術実装力

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

マクニカは、半導体メーカーごとに専任FAEを有しており、それぞれが技術・提案ノウハウを蓄積しています。加えて、各半導体メーカーと深い関係性を築き、最新技術に関する情報を絶えず獲得していることから、半導体メーカーと同等水準の技術サポートを提供できます。

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

Customer's Voice



林 要
GROOVE X(株)
代表取締役社長

世界最高水準、最新テクノロジーの融合で LOVOTはあなたの大切な存在に

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

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

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

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

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

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



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

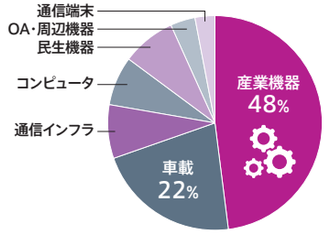
競争優位性2 顧客基盤

産業機器の顧客基盤がもたらす安定成長

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

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

用途別売上構成



顧客別売上構成



産業機器の内訳

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

顧客と半導体メーカーの双方に高い価値を提供

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

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

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

Focus
富士エレクトロニクスとの経営統合

中堅・中小顧客基盤を獲得・確立し、半導体商社として国内最大のシェアへ

マクニカは、2008年以降、産業機器と車載市場の獲得に向けて戦略をシフトしました。そのための重要な一手として、2015年、産業機器の中堅・中小顧客を基盤に外国系半導体でデマンドクリエーションを行う強みを持った富士エレクトロニクスと経営統合を実施。これにより、大手顧客に加えて中堅・中小顧客にまでカバレッジを広げ、マクニカの幅広いプロダクトポートフォリオと技術サポート力を、半導体を使用する日本企業のほぼすべてに提供可能となりました。また、この経営統合により、両社が取り扱っていた、Analog Devices、Texas Instrumentsなどの世界有数の外国系半導体メーカーにおけるシェアを高めることにつながりました。

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

競争優位性3 世界有数の半導体メーカーの取り扱い、幅広い製品ラインナップ

幅広いプロダクトラインナップ

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

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

世界TOP21半導体メーカー／当社取り扱い

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

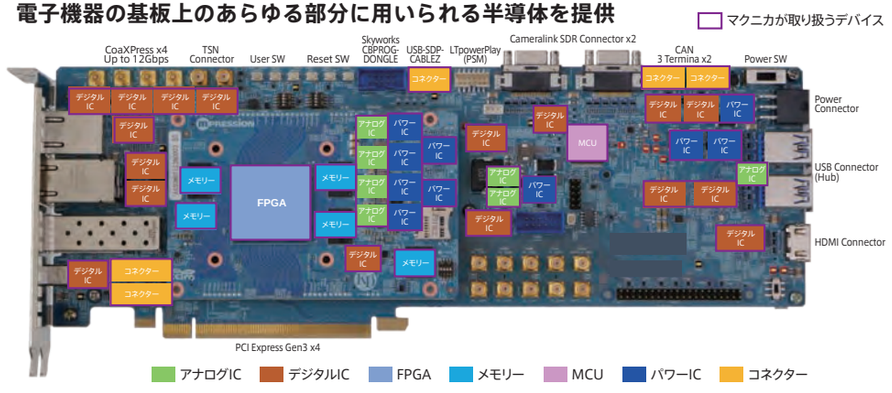
※1 FPGA のみ取り扱い　※2 海外子会社取り扱い

コアデバイスをキーとしたシグナルチェーンの提案

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

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

電子機器の基板上のあらゆる部分に用いられる半導体を提供



Focus
海外半導体メーカーとの関係構築

半導体メーカーと二人三脚で共に成長し、顧客の競争力向上に貢献する

マクニカは、顧客との関係だけでなく、仕入先である半導体メーカーとの関係構築も重視しています。世界の先端技術を常に確保し、顧客の製品に実装することが、顧客の中長期的な競争力向上につながると考えるからです。マクニカには、創業時よりシリコンバレーのスタートアップ半導体メーカーと直接契約し、本国の上層部と交渉する文化・スキルがあり、年に数回、各半導体メーカーの戦略・強みなどを、当社の経営層と専任チームが正しく理解し、共に成長するためのミーティングを行います。半導体メーカーのビジョンを理解したうえで、自らも戦略を立て、実績を積み重ねることで、各半導体メーカーから強い信頼を得ています。顧客に満足いただけるサポートを継続して提供するため、今後も半導体メーカーとの関係を大切に育てていきます。

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

競争優位性4 グローバルでの調達・供給力

適時適切な供給とスケールメリットを実現する発注・供給オペレーション

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

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

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

半導体の受発注プロセス	各プロセスの詳細	マクニカのオペレーションの優位性
①需要予測	得意先の生産情報をタイムリーにかつ正確に入手し、過去の実績も参考にしながら、精度の高い需要予測を行う	■顧客のForecast、過去実績などから統計情報を活用し需要予測 ■商社でありながらMaestro by Kinaxisを導入、国内商社ではマクニカのみ（独自の需給システムやサポートはあるが、SCMを導入し活用できている事例は少ない） ■SCMと案件価格マスタの連動による発注自動化の実現（主要16プロダクトから実行、自動発注化率は80%）
②仕入先への発注	自動発注システムで、需要予測に基づき、中長期を見据えた手配	
③受注	得意先の注文情報を迅速かつ正確にシステムに登録し、後続プロセスにつなげる	■注文情報の受領からシステムへの受注取込みにおいて人の手を介さずにシステム化することで、ミスなくTAT短く反映（自動受注化比率は95%） ■顧客ポータルにより受注・見積もりの自動化 ■受注マニュアル・オペレーションマニュアルの作成により、業務のレジリエンスを強化
④仕入先への発注	需要予測と実受注のギャップから生じる発注不足分の発注を行う	■SCMで明らかになった不足分を自動的に発注
⑤納期回答・調整	顧客の希望どおりに納品ができるよう、仕入先へ納期調整すると同時に、顧客側へも調整を依頼	■メーカーの納期回答をシステムに取り込み、希望納期に合っていない発注残を自動的に選別し、納期調整依頼を実施 ■SCMにて受注、在庫、発注のバランス管理
⑥入荷	ロット番号、デートコードを管理しながら、スムーズな入出庫管理を実施	■半導体物流に最適化した自社開発WMSを採用することで、多種多様な入出庫業務をスムーズに一元管理 ■自動搬送ロボによる省人化 ■車載顧客の要求に適した倉庫設備（最適な温湿度管理）
⑦在庫	半導体や電子機器の保管に最適な温湿度管理の倉庫で管理	
⑧プログラミング	PLDへ顧客指定のデータを書き込み、捺印	■アジアでは最大規模のFPGA/PLDの書込み※センターをロジスティクスセンター内に有し、一貫したシステムで管理することで、納期と品質を担保
⑨出荷・輸送	顧客指定納期に、指定場所へ適切に納入	■半導体物流に最適化した自社開発WMSを採用することで、多種多様な入出庫業務をスムーズに一元管理 ■自動搬送ロボによる省人化

※ PLDへ顧客独自のソフトウェアを書込みし、デバイスに捺印を行う作業。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

競争優位性4 **グローバルでの調達・供給力**

事業規模の拡大を後押しするオペレーション変革

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

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

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

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

このように、自社だけではなく、仕入先・顧客にとってもよきパートナーとして共に課題解決に取り組み、常にオペレーションを磨き深化させていくことが、他社にはないマクニカ独自の強みとなっています。これらの独自性および付加価値の高いサプライチェーン機能により、ここ数年の急激な売上拡大にも確実に対応できています。今後、さらに取り扱う仕入先・製品が増えても、高効率・高品質なサービスの提供が可能であり、急激な事業拡大を支えるサスティナブルな基盤として、マクニカの競争優位性の発揮に貢献しています。

※1 Warehouse Management System
※2「人(Man)、機械(Machine)、材料(Material)、方法(Method)」という製造現場において欠かすことのできない4つのMに関する変更。
※3 First In First Out:先入れ先出しという方法のこと。

SCMによる高効率・高精度な需給管理

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

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

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

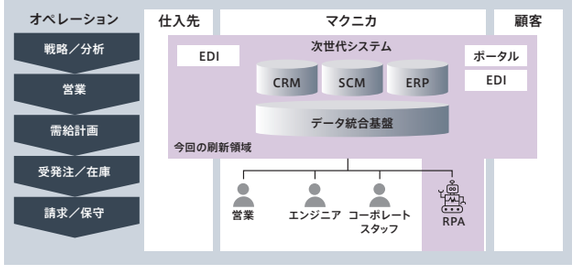
全社統合システム基盤を通じた調達・供給力の向上

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

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

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

オペレーションの自動化・効率化を実現する次世代システム



イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略1

成長市場に注力

産業機器・車載・AI 市場に注力

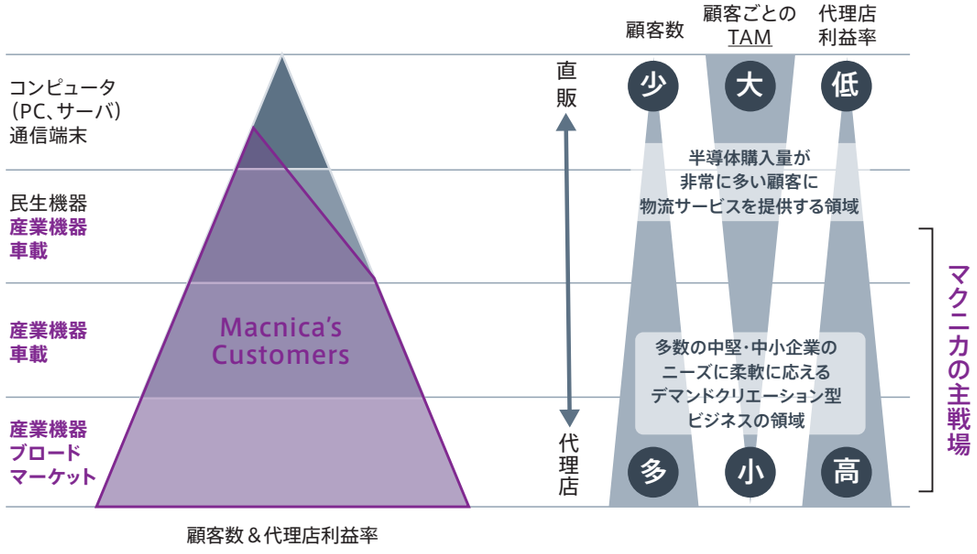
産業機器市場は、日本市場における半導体需要の2023年から2028年のCAGRは7.1%※と、継続的かつ安定的な成長が見込める市場です。また、FA工作機器、半導体製造装置、計測機器、医療機器など、多種多様な製品を擁しており、日本企業が世界で競争力を発揮する市場です。昨今、IoT化や自動化、省人化に向けて、半導体を用いて産業機器に新たな機能を追加する取り組みが積極的に行われています。マクニカは、広範囲な顧客カバレッジを活かしてアプリケーション別の半導体ニーズやトレンド情報を集め、デマンドクリエーションに活かしています。

また、日本の自動車産業は、国内外で競争力が高く、半導体需要のCAGRは2023年から2028年で7.4%※と継続成長が見込まれ、産業機器市場に次ぐ市場規模となっています。近年は、車両の性能や燃費の向上、安全性・快適性の向上に向けて製品の付加価値を高めるため、車両制御システムやエンジン制御システム、カーナビ、音響システムなど、多くの場所に半導体が使用されています。マクニカは、車載市場を非常に重視し、今後も注力していきます。

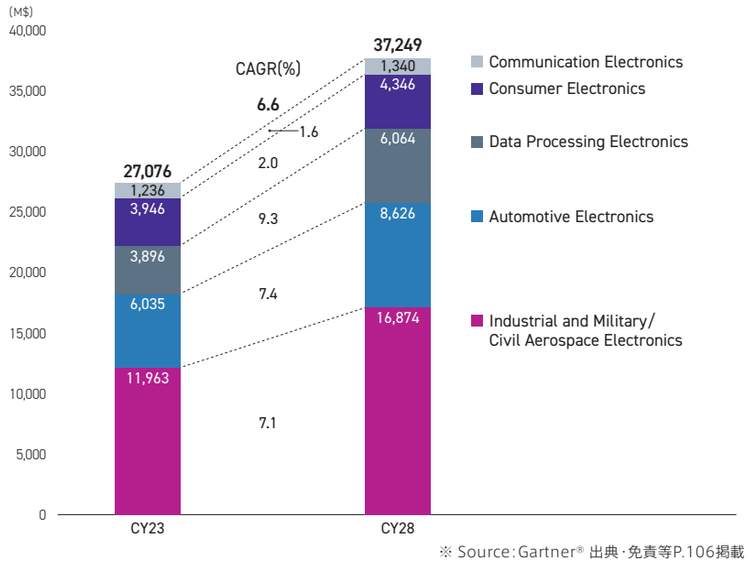
さらに、私たちの生活において、今後ますます人工知能（AI）が重要な役割を果たしていくことは間違いありません。ビジネスプロセスの効率化、顧客サービス向上、生産性向上など、さまざまな課題に対してAIを用いた革新的なアプリケーションが生み出されつつあります。特に、IoT、ビッグデータ、クラウド、エッジコンピューティングなどの分野において、AIの活用はますます必要不可欠となっています。これらの分野においては、最先端半導体であるGPUやメモリーなどの半導体の需要が見込まれています。このような背景から、マクニカはAIにもフォーカスし、半導体の提供のみならずAIテクノロジーの開発・提供にも注力することで、お客さまのビジネスを支援しています。

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

アプリケーション別顧客数とマクニカのターゲット



半導体市場 アプリケーション別予測（日本市場）※



※ Source: Gartner® 出典・免責等P.106掲載

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略2

商権獲得による シェアアップ

半導体メーカーの商流再編で選ばれ続けている

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

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

半導体メーカーのM&Aが行われると、商権は買収した側の販売代理店に一本化され、買収された側の販売代理店は契約打ち切りとなるケースが多くあります。しかしマクニカは、買収した側のメーカーからも選ばれており、既存のビジネスを競合商社に移管するどころか、新たな商材を得て、ビジネスを拡大しています。

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

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

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

Focus
半導体メーカーの集約と半導体商社への影響

代理店集約と商権移管が、半導体商社のビジネスを左右する

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

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

半導体メーカーのM&Aとマクニカへの影響

■ 当時のマクニカ取り扱いメーカー

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略3

グローバル展開

海外市場の模索、成長を見込むアジアへシフト

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

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

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

国内市場に目を向けると、1990年代から2000年代は、パソコンやインターネットの普及に伴って国内通信機器市場が拡大するとともに、デジタルカメラやDVDなどのデジタルコンシューマ市場が急拡大。日系電子機器製造業が著しい成長を遂げた時代であり、当社もその市場にフォーカスをした経営を行っていました。ところが2000年代後半には、韓国や中国の電子機器メーカーが台頭し、日系企業が苦戦を強いられるようになります。そこでマクニカは、日本市場だけでは飛躍的な成長は見込めないと判断し、成長市場である海外、特にアジアに目を向けるようになりました。

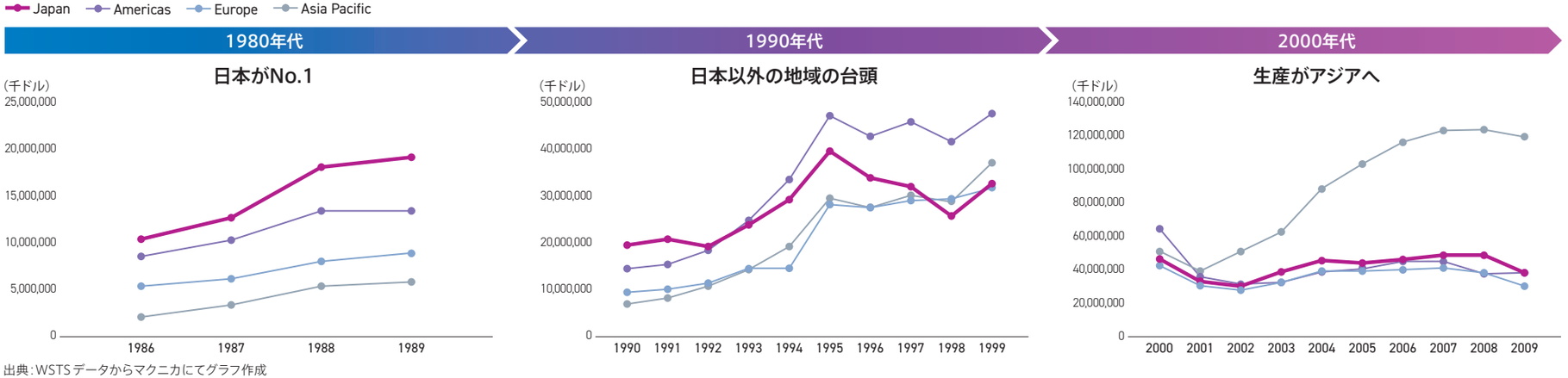
Altera社を機軸にしたM&A戦略

多くの半導体商社が、顧客の海外生産シフトに追随し、物流サポートのために海外へ拠点を展開したのに対し、マクニカは物流機能に加えて海外ローカル顧客の開拓を見据え、M&Aを試していましたが、あまり上手く機能しませんでした。海外ローカル企業と信頼関係を構築し、相乗効果を発揮するためには、現地でしっかりとした技術サポートを行いデマンドクリエーションができる能力が必要でした。

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

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

世界の半導体市場における日本市場の年代別推移



出典：WSTSデータからマクニカにてグラフ作成

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

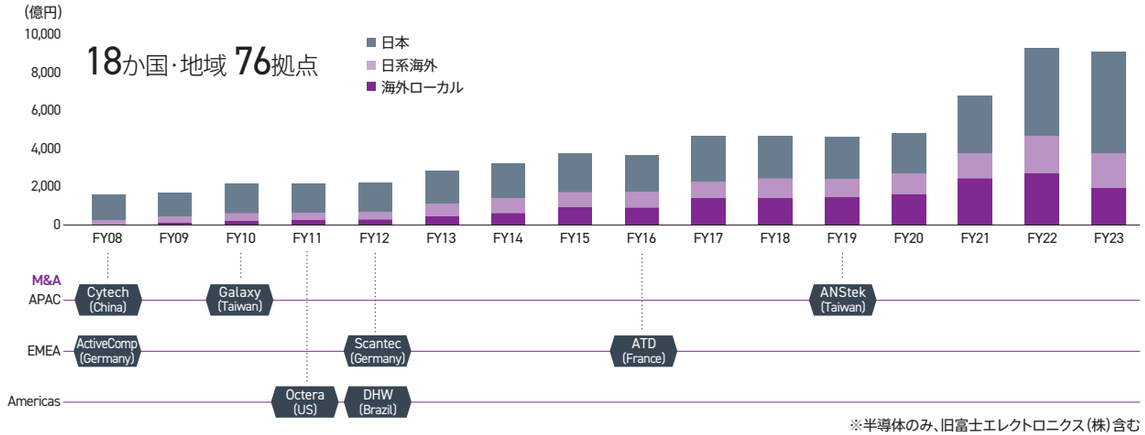
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略3 グローバル展開

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

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

グローバルディストリビューション



※半導体のみ、旧富士エレクトロニクス（株）含む

半導体事業　グループ構成

ディビジョンカンパニー（国内）

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

国内子会社

- 株式会社グローセル

海外子会社

APAC
- Macnica Cytech（HK & China）
- Macnica Cytech Pte（ASEAN & India）
- Macnica Galaxy（Taiwan）
- Macnica Galaxy Intl.（HK & China）
- Macnica Anstek Inc.（Taiwan）

Americas & EMEA
- Macnica Americas（US, Canada）
- Macnica DHW（Brazil）
- Macnica ATD Europe S.A.S（France）
- Macnica ATD Europe GmbH（Germany）
- Macnica UK（UK）

Message

成長するアジア市場を深耕し さらなるシェア拡大へ



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

Johnny Chan
CEO, Asia Pacific

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ネットワーク事業

最先端テクノロジーで企業の攻めと守りを支援

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

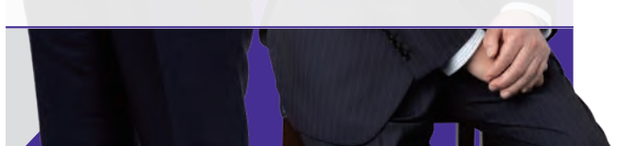


小林 雄祐
執行役員
(株)マクニカ
ネットワークス
カンパニー
プレジデント

三好 哲暢
代表取締役
副社長

事業戦略

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



FY2023の振り返り

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

FY2024の見通し

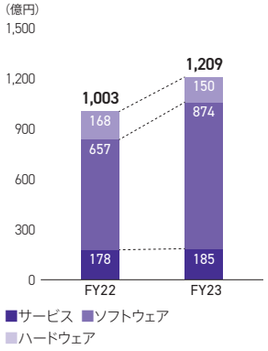
国内外のIT・セキュリティ市場の拡大を背景に、ネットワーク事業全体で前年比+16%の増収を目指しています。エンドポイントセキュリティ関連商品の成長が続く国内では、ドメイン専門性を活かした営業活動と自社サービスの拡販に注力します。海外では、主要仕入先の取り扱い国の拡大を図ります。セキュリティプロダクトへの投資とアタック・サーフェイス・マネジメント(ASM)サービスへの注目が高まるなか、サプライチェーンのセキュリティ強化が重要な課題となっており、こうした需要を確実に取り込んでいきます。

中長期的な成長に向けて

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

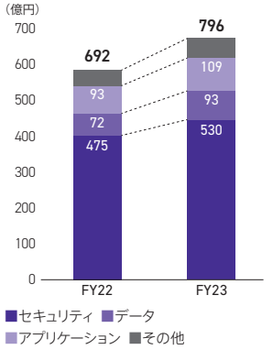
売上高の推移(ネットワーク事業)

品目別



■サービス ■ソフトウェア ■ハードウェア

ドメイン別(国内)



■セキュリティ ■データ ■アプリケーション ■その他

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

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

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

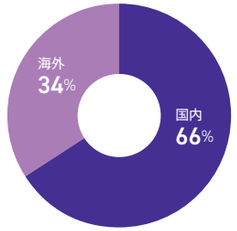
セキュリティ
ネットワークやデータを不正アクセスや攻撃から守るためのソフトウェアやハードウェア。エンドポイント対策ソフトなどを含む。

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

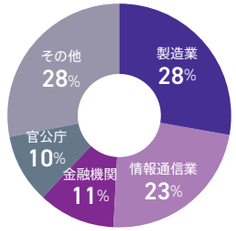
アプリケーション
企業の業務プロセスをデジタル技術により補助し、効率化・自動化するためのソフトウェア。クラウドストレージなどを含む。

売上構成比

地域別売上構成比



エンドユーザー顧客 産業別売上構成比 (国内)



エンドユーザー顧客	仕入先数
6,700+	100+

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ITソリューションのサプライチェーンとマクニカの役割

世界最先端のITソリューションを社会実装する高付加価値ディストリビューター

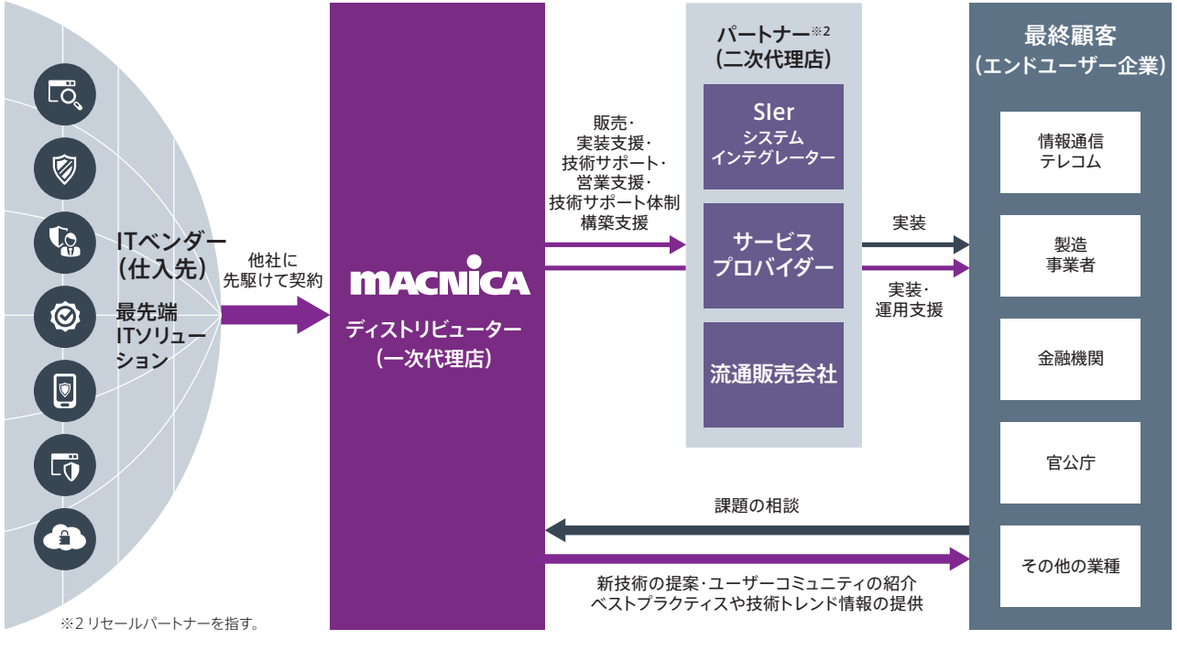
マクニカは、世界の最先端ITソリューション※1を取り扱う一次代理店（ディストリビューター）です。マクニカのビジネスモデルは、米国シリコンバレーやイスラエルを中心とした最先端技術を持つ有望なスタートアップ企業と独自のネットワークを構築し、多様で革新的なIT・セキュリティソリューションを、日本市場やアジアを中心とした新興市場にいち早く導入する活動がベースとなります。

最先端テクノロジー市場での広範かつ深い人脈を活かして、その時点では一般に知られていないが将来重要になる技術や商品を探索・発掘します。そして、国内・海外進出国での総代理店・一次代理店として販売契約を結び、マーケティング活動を通して市場啓蒙・市場創出を行います。ある程度の市場認知を獲得した後は、二次代理店であるシステムインテグレーション企業（SIer）を中心としたパートナーへの技術支援を通じて、さまざまな業種のエンドユーザー顧客企業にその技術・商品を供給します。

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

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

ITソリューションのサプライチェーン



※2 リセールパートナーを指す。

マクニカが提供する価値

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

エンドユーザー顧客への提供価値

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

ITベンダー（仕入先）への提供価値

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

パートナー（二次代理店）への提供価値

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ビジネスモデル

国内70%・海外30%
サイバーセキュリティに強み

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

海外売上比率
34%

高成長・高付加価値・安定収益

マクニカは創業以来、太陽に向かって成長するひまわりのように、将来性のある市場とその関連商品を積極的に取り扱う「ひまわり経営」の発想のもと、著しい成長を実現してきました。

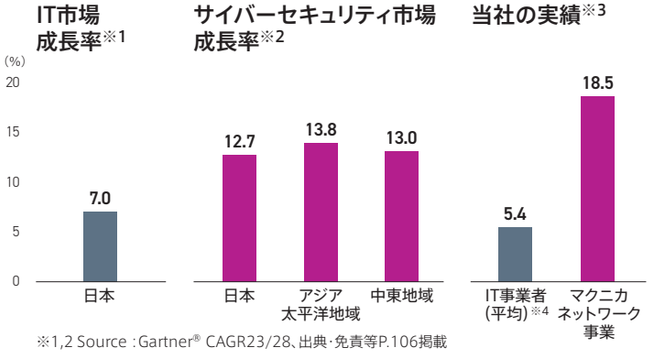
ネットワーク事業では、2019年から2023年の5年間でCAGR18.5%の成長を遂げています。現在、マクニカが注力する国内サイバーセキュリティ市場の成長は、2023年から2028年までのCAGRが12.7%※2と予測されており、国内IT市場全体のCAGR7.0%※1と比較しても急速に伸張し、当社の事業を後押しする有利な環境が継続しています。また、サイバーセキュリティ市場において、当社は、既存のソリューションや将来的に新技術に代替されるであろう商品ではなく、市場でまだ十分に認知されていない、または新技術として導入が拡大している商品に注力する戦略を採っています。

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

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

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

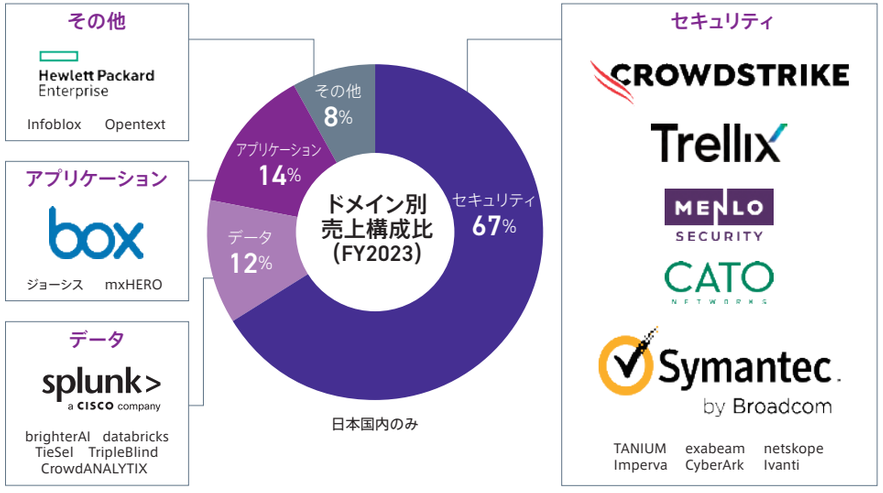
サブスクリプション比率
79%



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

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

主要ITベンダー



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

事業環境／経営資本増強サイクル

絶えず生まれ、目まぐるしく変化するテクノロジー

近年のIT市場は、規模の拡大とともに技術も激しく変化してきました。市場を支配しているような巨大企業でさえ、常に技術革新による市場破壊の脅威にさらされています。サイバー攻撃の高度化・巧妙化による脅威の進化、クラウドコンピューティングやIoTなどの社会が利用する技術の進化、欧州サイバーレジリエンス法などの法規制の進化などに伴い、サイバーセキュリティにおいても新たな技術が絶えず求められています。こうした事業環境を背景に、常に新しいビジネス機会が生まれ続けています。マクニカは、繰り返される技術の変化と市場の拡大とともに、事業を成長させてきました。

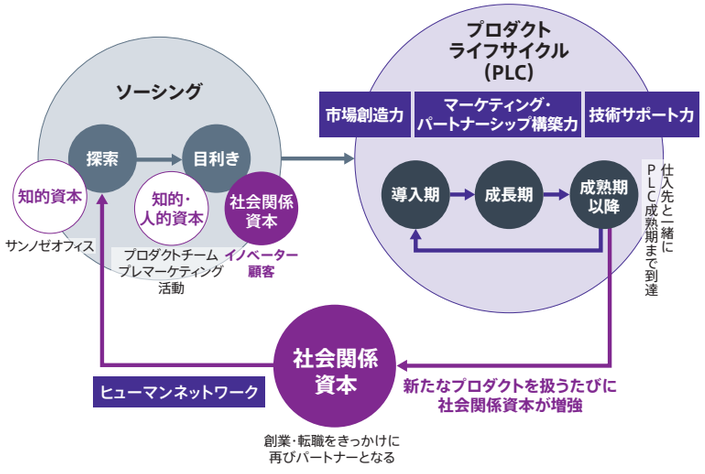
成功体験の共有が社会関係資本を増強し、次のビジネスの成功確率を上げていく

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

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

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

経営資本強化と成功確率向上のサイクル



ネットワーク事業の主な経営資本

人的資本

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

知的資本

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

社会関係資本

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

プロダクトライフサイクルに沿った事業戦略

プロダクトライフサイクルとマクニカの強み

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

ソーシング期

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

導入期

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

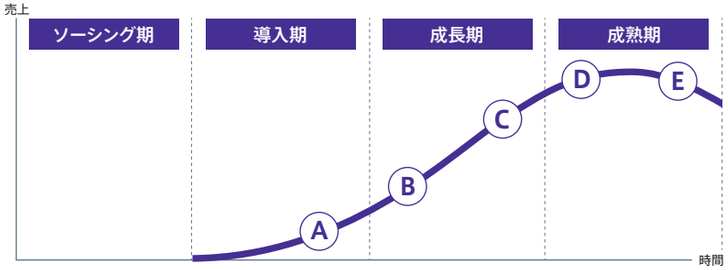
成長期

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

成熟期

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

プロダクトライフサイクル

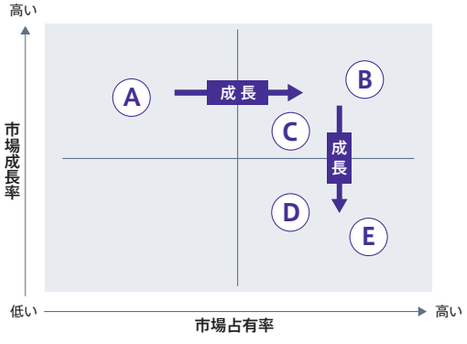


	ソーシング期	導入期	成長期	成熟期
売上高	なし	少	中	大
成長率	なし	高	高	低／減少
競合	なし	少	増加	減少
競争優位性		市場創造力		
		マーケティング・パートナーシップ構築力		
		技術サポート力		
	ヒューマンネットワーク			

「競争に勝つ」ための活動と資源配分を変化させるタイミング

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

プロダクトポートフォリオマネジメント



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

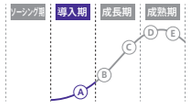
キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

導入期の事業戦略

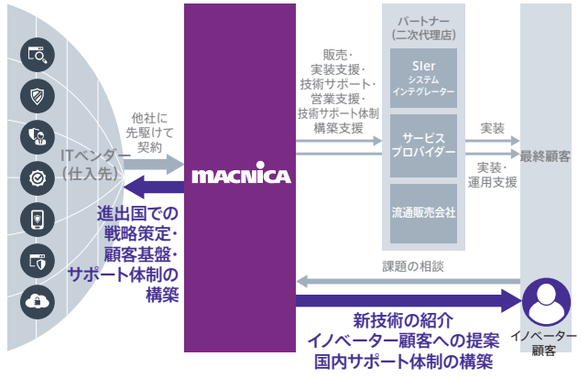


競争優位性1

市場創造力

ITベンダーの抱える導入期の課題		マクニカの提供価値
●日本市場における適切な戦略の策定ができない。	→	●ITベンダー（仕入先）戦略の正しい理解と過去から培った市場の知見をもとに適切な戦略を描くことができる。
●ターゲットとする適切な顧客層へアプローチができない。	→	●過去の事業で培ったイノベーター顧客との関係を活用し、適切な企業のライトパーソンへコンタクトができる。
●ターゲットセグメントにおける市場認知度が低い。	→	●営業パーソンによるターゲットセグメントへの提案活動と併せて、各セグメントのニーズに即した適切なマーケティング活動により認知度向上へ伴走する。

導入期に注力する活動



導入期の事業環境

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

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

ITソリューションの市場創造をリード

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

ITベンダー各社の戦略を十分に理解したうえで、代理店契約締結前のプレマーケティング（事前調査）の段階で得た社内外からのフィードバックや当社が日本市場で培った知見を掛け合わせ、マクニカの目標値やターゲットセグメント、アプローチ方法を検討します。その後、その戦略に基づいて、既存顧客への紹介、展示会出展、セミナー開催などのエンドユーザー顧客向けの営業活動を推進していきます。ただし、初期設定した戦略が市場の状況に合致しない事態も十分起こり得るため、顧客への営業活動を通して得られた情報をもとに、見直しを同時に進めていきます。欧米市場と日本・APACの市場においては、さまざまな観点で事業環境が異なる場合もあり、ITベンダーの本国で成功しているマーケティングメッセージやターゲティングではうまくいかないことが多くあります。導入期において特に重要なのは、エンドユーザー顧客にとってほかのITソリューションとの違いが明確になることであり、売り手の視点では、その違いによって課題が解決される顧客セグメントを発見し、集中したマーケティング活動を行うことです。そのため、営業活動で収集した事実をもとにITベンダーと綿密に対話し、日本・APAC市場により合致する戦略へ修正し、強力な営業活動へと昇華させていきます。

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

導入期の事業戦略

顧客企業の新技術採用を支援

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

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

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

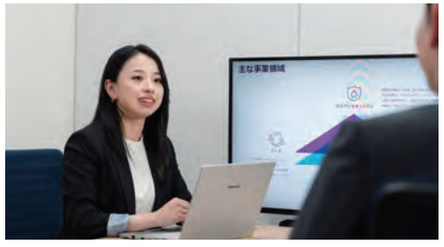
イノベーター顧客から見た導入期の課題		マクニカの提供価値
●乱立する新しいテクノロジーや、新しいスタートアップのソリューションのなかから、自社に必要な情報をフィルタリングすることが困難。	→	●グローバルでのテクノロジーの潮流を把握し、開拓し続けている知見を共有できる。 ●ディストリビューターとして幅広い顧客層とコミュニケーションし、市場全体を俯瞰的に観測。そのうえで、顧客企業に合った施策やそれらの優先順位を提示できる。
●新規ソリューションを導入したものの、日本におけるサポート体制が十分に整っていない。	→	●マクニカ独自のサポート体制を構築し、運用までを深く支援できる。
●ITベンダーが新規スタートアップである場合、事業継続リスクが課題視される。	→	●当社が進出国におけるソリューションの提供元となり、商品の継続利用におけるリスク要素を最小化するための提案を実施。

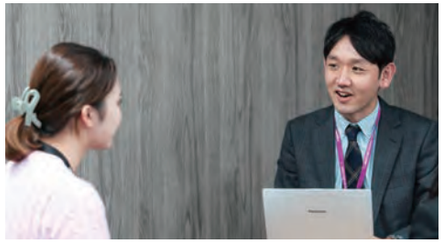
Focus
事業創造における人的資本

若い社員でも主導権を持って案件をリードし、ビジネスの経験値を高められる環境

マクニカには、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に基づき、積極的に若手に仕事を任せ、権限委譲していく企業文化があります。ネットワーク事業では、管理職のバックアップのもと、新規仕入先の開拓や事業立ち上げでは若手社員がプロダクトマネージャーとなり、メンバーを巻き込みながら事業推進する機会が数多く提供されます。もちろん常に成果に結びつくわけではありませんが、試行錯誤しながら戦略を策定し、チームを巻き込んでPDCAを回すアクションが求められ続けます。当社の人事評価は数値的な達成度よりも活動のプロセスに重きを置いており、定量的な結果だけでなく、チームで適切な意思疎通を図りながら果敢に挑戦したプロセスがしっかりと評価されるため、若手が経験値を蓄え成長できる土壌があります。P. 68

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





INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

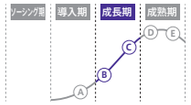
キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長期の事業戦略

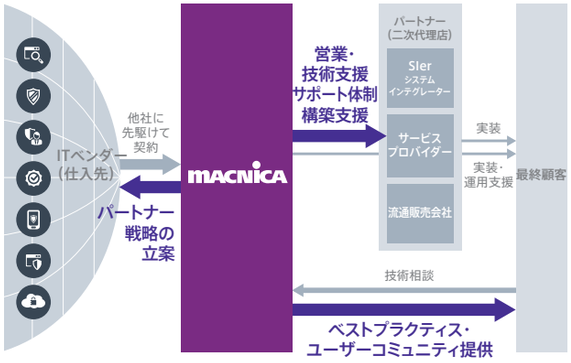


競争優位性2

マーケティング力・パートナーシップ構築力

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

成長期に注力する活動



成長期の事業環境

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

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

市場の急拡大に応じてパートナー網を強化し、幅広い顧客への支援体制を構築

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

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

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Special Feature

マーケティングケイパビリティ

多彩なプロモーション戦略

マクニカは、案件創出をミッションとする「デマンドセンター※1組織」を基盤に多彩なプロモーション活動を展開しています。マーケティング戦略に基づき、展示会やソートリーダーシップを目的としたラウンドテーブル、40以上のプロダクトセミナー、SEO戦略を実施しています。商品のライフサイクルに応じたプロモーション戦略を展開し、効果的なマーケティングを実現しています。また、5,000名規模のMET（Macnica Exponential Technology）や2,000名規模のMSF（Macnica Security Forum）という大規模カンファレンスを通じて、ブランディングやリードジェネレーションを行っています。

導入期　展示会や初期導入ユーザー向けラウンドテーブルを積極的に開催し、商品の特長や利点を広く伝えています。また、SEO戦略を駆使したコンテンツマネジメントにより、オンラインでの認知度向上に注力しています。

成長期　需要が拡大する時期には、具体的な使用事例や成功事例を紹介するセミナーを開催し、潜在顧客に商品の有用性を具体的に伝えます。また、既存顧客に寄り添ったカスタマーサクセス戦略でブランドの信頼性を高めています。さらに、インサイドセールスが確実に成果を挙げるためにABM（アカウント・ベースド・マーケティング）にも取り組み、戦略的な営業アプローチを支援しています。

※1 リードジェネレーションからデータマネジメント、ナーチャリング、インサイドセールスまで一連のマーケティング活動を、マーケター・データ・オペレーション・ウェブといった専門の担当者で担うバーチャル組織。

ネットワーク事業のマーケティング実績（FY2023）

セミナー実施	セミナー参加者	メディア掲載数
254 回／年	302 人／月	2,262 件／年

データドリブンなマーケティング環境と人財育成

専任担当者がデジタルやリアルイベントを駆使して市場評価を高めるとともに、データ管理・分析に特化した組織を有し、マーケティングオートメーション、CRM、Webアクセス、リード、セールスのデータなどを統合し、施策立案を支援しています。こうしたマーケティングノウハウを継承しさらに高めていくため、組織的にマーケティング専門人材を育成しています。

セキュリティ研究センター

セキュリティ研究センター
powered by macnica

サイバーセキュリティの“今”を捉え 最先端の知見を事業活動へ展開し続ける

2013年の設立以来、主に日本を狙ったサイバー攻撃の動向と対策手法のリサーチ、対外的な情報発信を日々行っているセキュリティ研究センター。活動を通して得られた独自情報は、さまざまな社会貢献活動へ還元しています。


センター長
政本 憲蔵


センター長補佐
瀬治山 豊


主幹
凌 翔太


主幹
柳下 元


主席
竹内 寛


主席
勅使河原 猛


主席
山﨑 剛弥


主席
掛谷 勇治

調査領域

注力領域
- 標的型攻撃動向
- Attack Surface Management
- AI・LLMセキュリティ

国際カンファレンス
- Black Hat Arsenal USA, Asia, MEA
- HITCON
- Mandiant Cyber Defense Summit

国内カンファレンス
- JSAC
- BSides Tokyo
- (ISC)² Japan Chapter Annual Conference

その他の活動
- 官公庁 セキュリティアドバイザー
- インシデントレスポンス 第3版 監訳
- ホワイトペーパー発行



一次情報を、日本企業が活用しやすく届ける

近年、グローバル大手セキュリティベンダーがサイバー攻撃や脅威動向などをレポートする事例は多くありますが、その多くは国外が中心であり、日本企業向けに特化した内容ではないことがほとんどです。それに対して当社のセキュリティ研究センターでは、特に「日本向けの実脅威情報」の調査に力を入れており、独自調査をもとに、「今まさに日本に迫る脅威」をレポートし、その対策として有効なソリューションについて紹介します。脅威の内容から対策まで一気通貫で調査するのは当社のユニークな点であり、日本企業が迅速に行動を起こすための拠りどころになる情報発信に注力しています。

豊富な対外活動でブランド力を高める

セキュリティ研究センターのメンバーは、積極的に対外活動に参画しています。国内外で開催されるセキュリティ業界の権威あるカンファレンスで講演を行ったり、サイバーセキュリティ人材育成のイベント企画・運営などを行うほか、リサーチブログや書籍、ホワイトペーパーの執筆活動も積極的に進めており、国内外のメディアから多数引用されたり、取材を受けたりしています。設立以来、10年超にわたって継続的に対外活動に取り組み続けることによって、サイバーセキュリティ企業としてのマクニカの知名度向上に大きく貢献しています。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

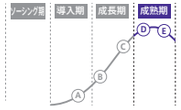
キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成熟期以降の事業戦略



競争優位性3

技術サポート力

成熟期の事業環境

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

この市場においては、他の商品を利用している企業に対して、当社が扱う商品への切り替えを働きかけていくのと同時に、既存顧客の継続利用をサポートすることが重要です。ITベンダーから顧客の利用価値を高める新たなソリューションが発表されると、既存顧客に連携技術の追加提案を行います。また、導入済みの商品ではカバーできないニーズを補完するため、課題に応える新しい技術や、当社独自の付加価値サービスを提案します。

カスタマーサクセスを重視し、継続利用を促進

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

独自の付加価値サービス例

Macnica ASM

資産（Attack Surface）の把握・管理支援

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

MUCV

データ利活用支援

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

LeanSeeks

脆弱性トリアージ支援

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



競争優位性4

ヒューマンネットワーク

グローバルソーシングを通じた種蒔きと関係性構築

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

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

調査
次のトレンドを先取り
- ヒューマンネットワークとカンファレンスでの情報収集
- 年間1,200社以上のITベンダーを調査

関係性構築
最先端ソリューション
- 成長初期段階含む年間150社以上のベンダー調査・訪問

評価
プレマーケティング
- テクノロジーとビジネスの各分野の専門家との協力
- 顧客ネットワークの活用

商流確立
市場参入／パートナーシップ
- 代理店契約の締結
- 戦略的投資
- サービスと研究開発

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略1

国内成長戦略

新興高成長ベンダーに注力

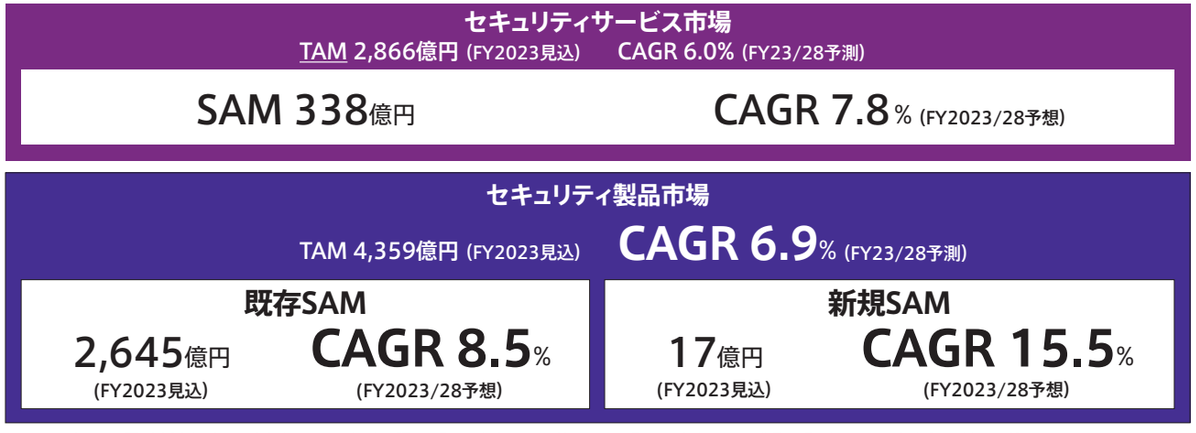
マクニカは、急速な市場成長を自社に取り込むために、多数の新興高成長ベンダーをポートフォリオに取り入れています。これらのソリューションは、技術革新や市場の潜在的な需要に応じて開発されたものであり、現在の市場規模は小さくても、将来的な成長が期待されています。最新のセキュリティ対策やAIといった分野の最先端技術を活用した商品が含まれており、例えば、AI技術を活用したセキュリティ運用の自動化ソリューションは、業務効率の向上とセキュリティ人材不足の問題を解消し、企業のセキュリティ運用の品質を高めます。

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

このような最先端ソリューションの市場創造と成長期における拡販活動に注力することで、市場よりも高い成長率を継続的に達成できます。例えば、日本のセキュリティ領域においては、セキュリティ製品市場全体の2023年から2028年におけるCAGR6.9%に対し、マクニカ取り扱い商品の領域(SAM, Service Accessible Market)に限ると、CAGR8.5%の成長が予想されています。さらに、FY2023に新商品の取り扱い開始によりプロダクトポートフォリオ拡張した「新規SAM」領域においては、CAGR15.5%の成長が予想されており、常に成長する市場に注力していることが表れています。

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

セキュリティビジネスの事業環境と成長率



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

成長期の製品取り扱い拡大と収益化の推進

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

自社サービスの開発

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

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略2

グローバル戦略

グローバル展開のさらなる加速

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

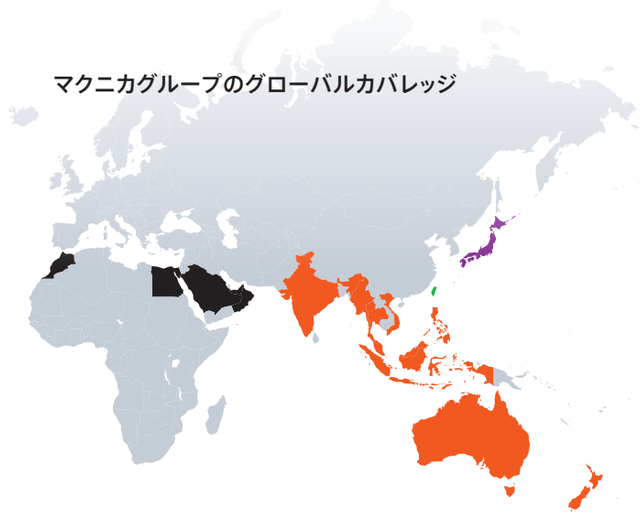
グローバル展開における最大の目的は、中長期的に高い成長性が期待できる地域の市場成長を取り込むことです。P. 45日本におけるサイバーセキュリティプロダクトの市場では、2023年から2028年までの年間平均成長率12.7%※1が見込まれており、非常に堅調な成長が見込まれます。一方でグローバルに目を向けると、アジア太平洋地域では同期間で13.8%※1、中東地域では13.0%※1と、日本市場よりもさらに大きな伸びが予想されています。これらの市場規模は、日本市場と比較するとまだ小さいですが、中長期の持続的な成長を見据え、事業拡大を進めています。

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

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

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

マクニカグループのグローバルカバレッジ



iSecurity Inc.
- 本社所在地：台湾

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

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

海外事業における評価

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

海外事業の主要ITベンダー※2

Check Point	CyberArk	ForcePoint
INFOBLOX	MANDIANT	NETSCOUT
SailPoint	Thales	Trellix

※2 連結対象（Netpoleon）のみ

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

成長戦略2 **グローバル戦略**

Message

アジア太平洋地域で 圧倒的No.1の サイバーセキュリティVADを目指す



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

Netpoleonは、2000年にFounder兼CEOのFrancis Goh Teck Hoeによってシンガポールで設立されたネットワーク・サイバーセキュリティのディストリビューター（Value Added Distributor）です。設立後、段階的に展開国を拡大し、現在ではAPAC地域を中心に11か国（シンガポール、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナム、インドネシア、オーストラリア、インド、カンボジア、ニュージーランドなど）に展開しています。また、Netpoleon全体で600名超の社員が在籍しています。

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



成長著しい中東市場で さらなる事業拡大のハブとして 存在感を発揮



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

CyberKnightは、2019年にCEOのAvinash Chandru AdvaniとCOOのVivek Kumar Guptによって設立されたゼロトラストセキュリティを事業の中心に置くディストリビューター（Value Added Distributor）です。アラブ首長国連邦（UAE）に本社を置き、中東地域および北アフリカを中心にカバーしながら、9か国（UAE、サウジアラビア、カタール、クウェート、エジプト、ヨルダン、オマーン、モロッコ、バーレーン）で事業展開しており、設立からわずか5年で中東最大のサイバーセキュリティディストリビューターのひとつに急成長しました。現在では90名超の社員が在籍しています。また、創業以来、デジタル・フィジカルのマーケティング活動を戦略的に行ってきたことにより、当該地域におけるゼロトラストセキュリティVADとしてのプレゼンスを高めています。

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



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CPSソリューション事業

社会と顧客に新たな価値を届ける独自ソリューションが進展

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



佐藤 篤志
執行役員
(株)マクニカ
イノベーション戦略本部
事業本部長

事業戦略

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

FY2023の振り返り

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

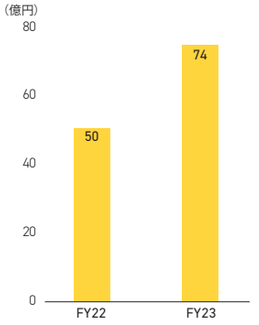
FY2024の見通し

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

CPSソリューション事業　6つのテーマ

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

売上高の推移※2 (CPSソリューション事業)



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



※1 新社名を「Navya Mobility SAS」に変更する予定です。フランスの法律に従い、CSE承認(労働者代表機関)、競争法確認並びに当局の許可を経て社名変更が正式に完了となります。
※2 報告セグメントにおいては、CPSソリューション事業の数字は、半導体事業、ネットワーク事業に含まれており、数字が重複します。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CPSソリューション事業とは

CPSソリューション事業の概要

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

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

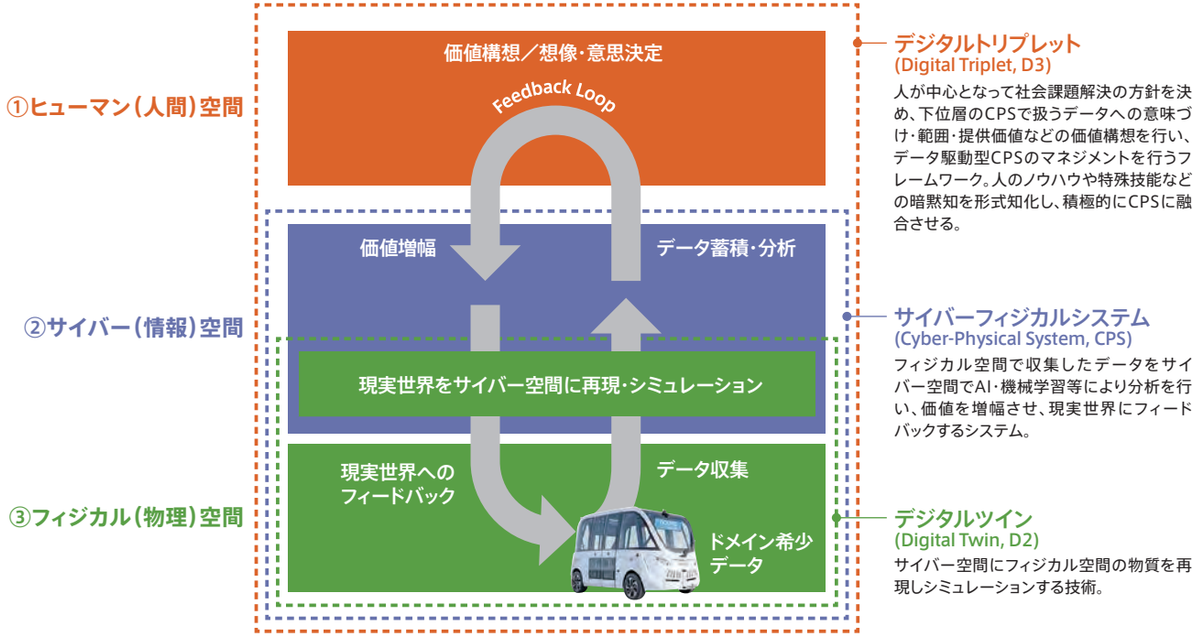
スマートマニュファクチュアリングでは、製造業の機械、設備、生産工程などのフィジカル空間から、稼働率、不良率、原材料、在庫、BOM（Bill Of Materials、部品表）、設計、作業員などに関するデータを収集し、それらをサイバー空間の分析プラットフォームやPLM、MES等のマネジメントソフトウェアで管理することによって、製造業の生産性向上や、経営指標の達成を支援します。

デジタルトリプレット（D3）による より豊かな課題解決策の提案

マクニカでは、成長ステージに入ったいくつかの事業テーマにおいて、ノウハウや専門性といった「人の知」をCPSに融合させた、デジタルトリプレット（D3）というフレームワークを推進しています。これは、フィジカル空間、サイバー空間の上位にヒューマン空間を加え、人が中心となって社会課題解決の方針を決めるものです。CPSを使いこなし、価値を創造する主体はあくまで「人」。下位空間のCPSで扱うデータへの意味づけや、範囲・提供価値などの価値構想を、最終的には人が行うという考え方です。

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

ドメイン専門性×デジタルトリプレット＝独自価値



エコシステムを形成し、 共に社会課題の解決を目指す

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

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

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか？
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CPSソリューション事業とは

スマートシティ/モビリティ

安全・安心な自動運転EVバス運行サービスを提供

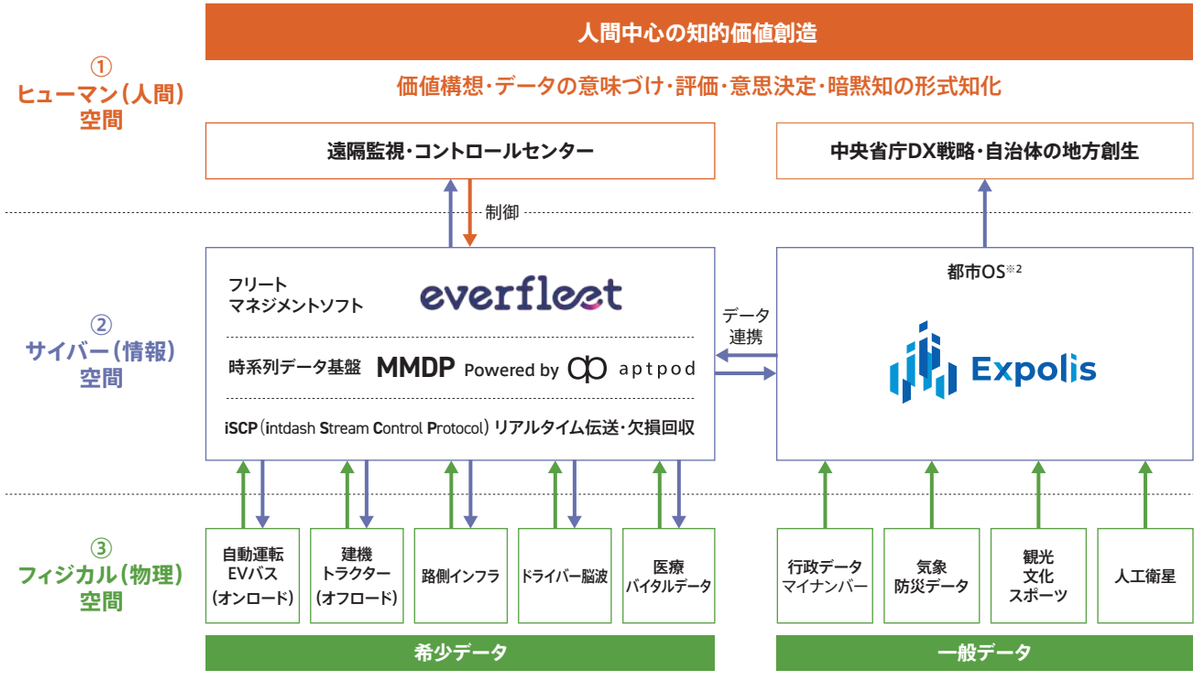
スマートシティ/モビリティ領域では、自動運転技術や各種センサーを搭載した最先端モビリティから得られる希少データを利活用して、交通事故の減少、高齢者や障がい者などの移動課題の解決、物流の効率化、さらには地域活性化など、さまざまな社会課題解決への貢献を目指しています。

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

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

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

スマートシティ/モビリティにおけるデジタルトリプレット



グローバルで高い需要と成長性を見込む自動運転EVバスビジネス

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

自動運転バスビジネスの市場規模は、2023年から2032年にかけて19.7%のCAGRで伸長すると予測されています※3。現在、世界人口の56%、約44億人が都市に居住しており、2045年までに1.5倍に拡大する見込みです。それに伴い、自動運転EVバスは、交通渋滞の解消や事故の低減に寄与する実用的かつ環境配慮型のソリューションとして、都市部での活用がますます拡大すると見られます。

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

※1 新社名を「Navya Mobility SAS」に変更する予定です。フランスの法律に従い、CSE承認(労働者代表機関)、競争法確認並びに当局の許可を経て社名変更が正式に完了となります。
※2 都市機能を統合・管理するためのプラットフォーム。
※3 Global Market Insights「自動バス市場規模とシェア、成長分析2032」より(2023年10月発行)

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

CPSソリューション事業とは

スマートマニュファクチュアリング

デジタルトリプレットの発想で製造業の課題解決を加速

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

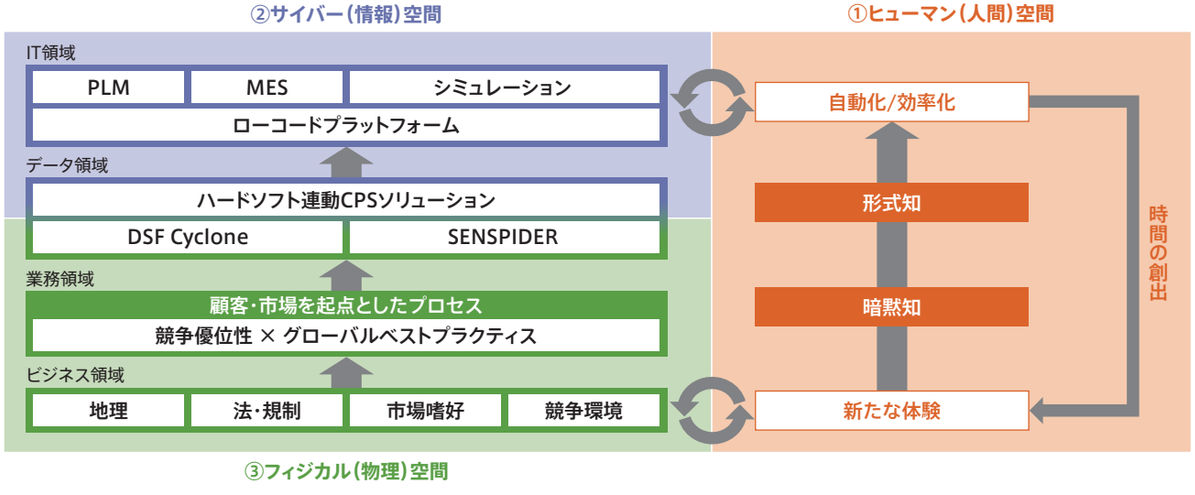
具体的には、製造DX推進のためのコンサルティングや、SIEMENS社のSaaS型PLM、MES、ローコード開発プラットフォーム(Mendix)、KPI可視化と最適化を行うシミュレーションソフト(Tecnomatix)といったソリューション群を提供しています。また、当社オリジナルのソリューションとして、製造現場の生産効率向上を目指す『DSF Cyclone』や、コンパクトなオールインワンエッジコンピューティングデバイスである『SENSPIDER』などがあります。デジタルトリプレットのフレームワークに則り、これらのソリューション活用を通じたデータ連携のみならず、集積されたデータへの意味づけや、暗黙知の形式知化、人による意思決定と価値創出を促し、データを活用した新たなサービス創出等を支援しています。

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

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

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

スマートマニュファクチュアリングの全体像



先端技術の進展と併せて持続的に市場が拡大

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

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

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

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
　▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
　▶半導体事業
　▶ネットワーク事業
　▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

TOPIC　CPSソリューション事例

ヘルスケア

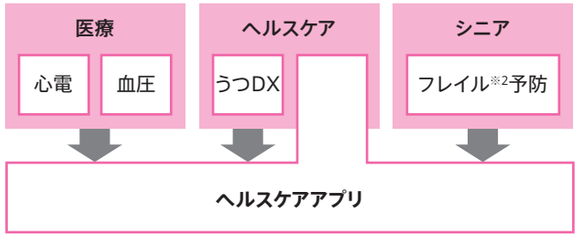
新しい技術により多様な疾患、未病の予防に貢献する

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

医療分野ではFY2023に高度管理医療機器販売業の認証を取得しました。心疾患・脳血管疾患領域での重篤化予防に着目し、同年度中にパッチ型心電計の販売を開始しました。FY2024には、ウェアラブルデバイスを活用したカフレス血圧測定サービスを開始する予定です。ヘルスケア分野では、ヘルスケアアプリを国内企業から買い取り、事業化とPHR※1の統合データ基盤の開発に取り組んでいます。加えて、うつ病の早期発見を目指し、広島大学等と共同研究を進めています。さらにシニアの分野では、フレイル※2予防サービスを事業化し拡販活動を進めています。将来的には3つの分野を統合し、就労層からシニア層をカバーするソリューションを目指しています。

※1 Personal Health Record：個人の健康情報を管理するデジタル記録。
※2 高齢者の体力や機能の低下状態。

3分野で新たなヘルスケアソリューションを創出

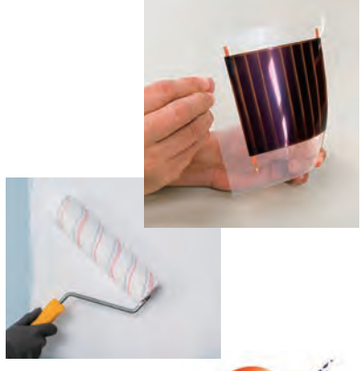


これまでの技術では予見できない疾患リスクを科学的に評価するソリューションを提供
多様な疾患、未病の予防に貢献

サーキュラーエコノミー

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

マクニカは、先端技術の社会実装による脱炭素社会への貢献に取り組んでいます。カーボンニュートラルの実現に向けては、再エネ、省エネ、リサイクル、CO_2の吸収除去がキーワードとなります。例えば再エネでは、エネルギーを「作る」ペロブスカイト太陽電池、「貯める」家庭用鉛蓄電池システム『soldam』、「使う」エネルギー管理システム『Kisense®』を通じて、エネルギーの地産地消を目指しています。また省エネでは、エアコンや冷凍・冷蔵庫の室外機に塗布することで消費電力を大幅削減する遮熱断熱塗料『マクニカット』、リサイクルでは、ゴミを減容減量し資源として再利用する『メルトキング』など、画期的なソリューションを提供。エネルギーマネジメントシステムとの連携により、エネルギーやCO_2排出量の可視化および問題解析、システム制御による効率化に貢献します。



フード・アグリテック

食と農業を未来へつなぐため、次世代植物工場コンテナを共創サンドボックスに

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

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



INDEX

イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES

キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

IT本部長メッセージ

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



安藤 啓吾
執行役員
(株)マクニカ
IT本部長

マクニカホールディングスは、経済産業省と東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「DX銘柄2024」に選定されました。

DX銘柄2024
Digital Transformation



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

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

「変革」施策では、新たな価値創造を目指したサービス・ソリューション開発を支援する開発基盤・システムや、これらの活用を促進するための仕組みを提供します。「成長」施策では、基幹システムのグローバル展開やプロセスマイニング等を通じてシステムやデータなどの経営資本の活用を促進し、グローバルでのさらなる効率化に貢献します。「基盤」施策では、「変革」「成長」施策を活性化させるために必要なIT・デジタル環境、人財、組織体制といった経営資本の強化を目指しています。

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

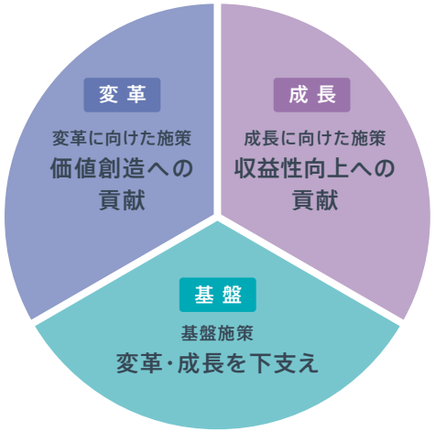
DXの取り組みの輪を広げ、全社レベルでDXを推進するためには、各部門で自ら目的意識を持って変革に取り組むDXコア人財の育成が必要です。特に、IT・DX人財の「変革に対するモチベーション」を引き上げ、高く保つことが重要と考えており、既存の全社向け研修に加え、専門的な育成プログラムの拡充など、FY2024中に具体策を実施する考えです。

[IT・DX戦略全体イメージ]

環境変化への対応
- 先が読めない時代に備えてアジリティを向上
- セキュリティリスクの増大に対するレジリエンスの獲得
- 競合の先を行くため、IT・デジタルによるイノベーション力向上

全社方針
Vision2030
サービス・ソリューションモデルへの変革
長期経営目標
社会的価値・経済的価値の両立

IT・DX戦略の実現に向けた具体的施策



2030年のあるべき姿
2030
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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Vision2030に向けた IT・DX 施策推進ロードマップ

マクニカのIT・DX 戦略

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

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

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

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

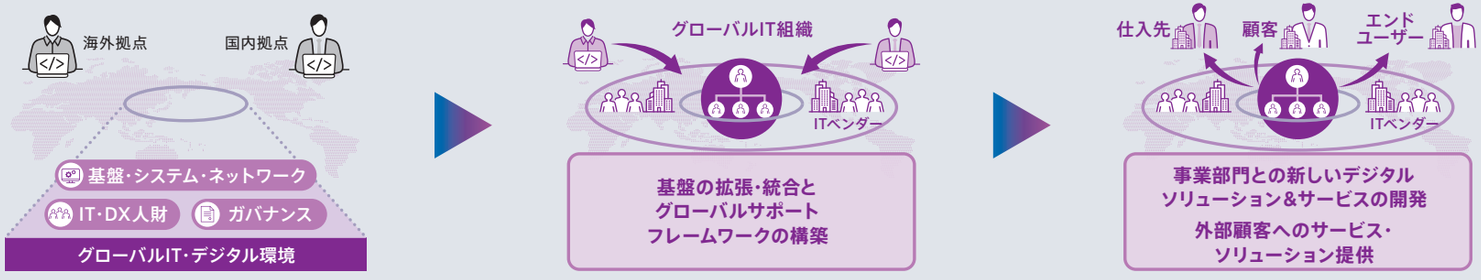
STEP2では、IT・デジタル環境を一層活用するためのITエコシステムを確立し、ITの企業価値向上への貢献をさらに高めます。

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

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

Vision2030に向けたIT・DX 施策推進ロードマップ

Vision2030に向けた「変革の3ステップ」	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
IT戦略ステップ	FY2022-24 STEP1 IT・デジタル環境の整備	FY2025-27 STEP2 ITエコシステムの確立	FY2028-30 STEP3 企業価値向上・利益拡大への直接貢献
変革	ユーザー主導のデジタルサービス開発基盤構築	デジタルサービス開発基盤の拡張	●事業を下支えするGlobal One Platform (IT・デジタル基盤)の確立 ●事業部門とのさらなる協業とデジタルサービス開発基盤の最大活用による社内外向けサービス・ソリューション提供の加速
成長	基幹システムの国内・欧米展開	基幹システムのアジア展開によるplatformの統合	
基盤	ヒト・モノ・カネのマネジメント力強化	マクニカを中心としたグローバルサポートフレームワークの構築	



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

主なIT・DX施策

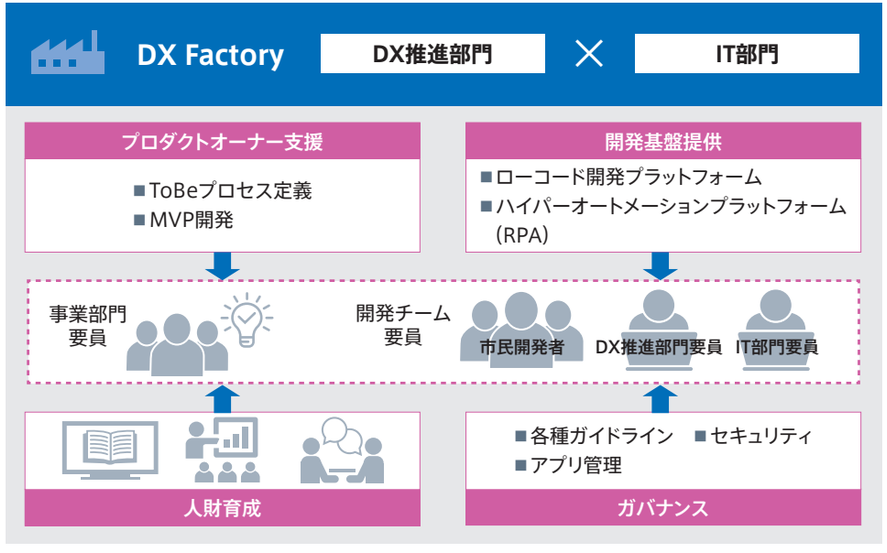
変革 DX Factoryの設立

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

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

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

DX Factoryによる業務支援



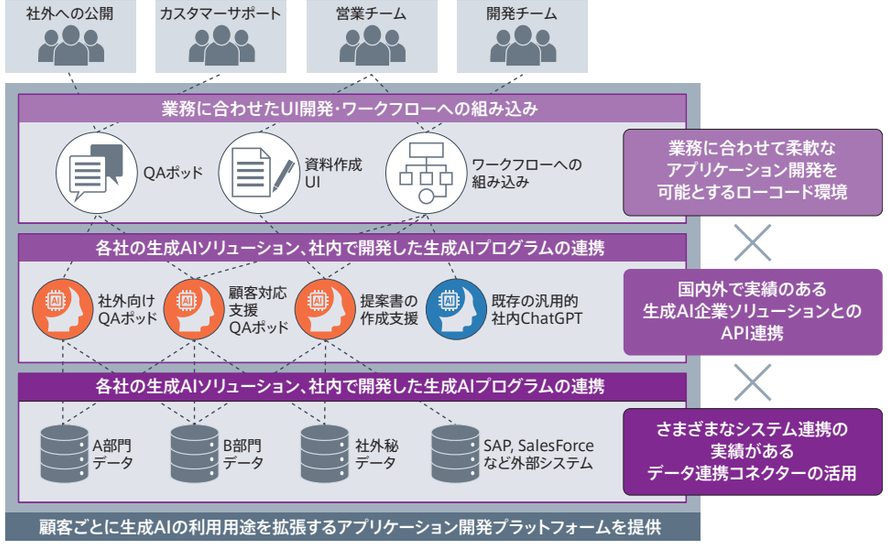
成長 生成AIの利活用促進

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

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

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

生成AI活用プラットフォーム



INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

主なIT・DX施策

成長 プロセスマイニング導入

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

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

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

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

変革 成長 ユーザー主導のハイパーオートメーション導入

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

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

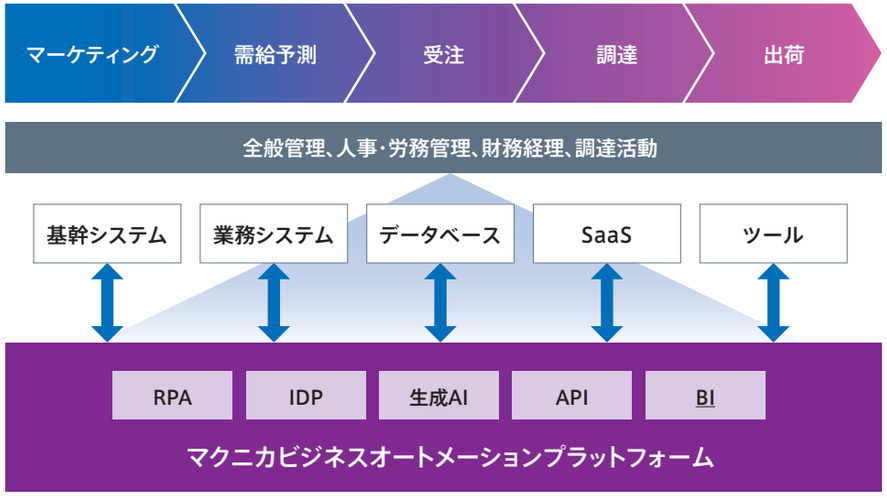
マクニカビジネスオートメーションプラットフォームの構築・浸透により、個人レベルの業務や定型化されていない業務など、これまでのRPAでは自動化が困難であった業務も自動化できるようになります。FY2024には13,400時間、FY2025には26,000時間分の業務が削減できる見込みです。

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

プロセスマイニング導入



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



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

主なIT・DX施策

基盤 グローバルでのセキュリティ強化

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

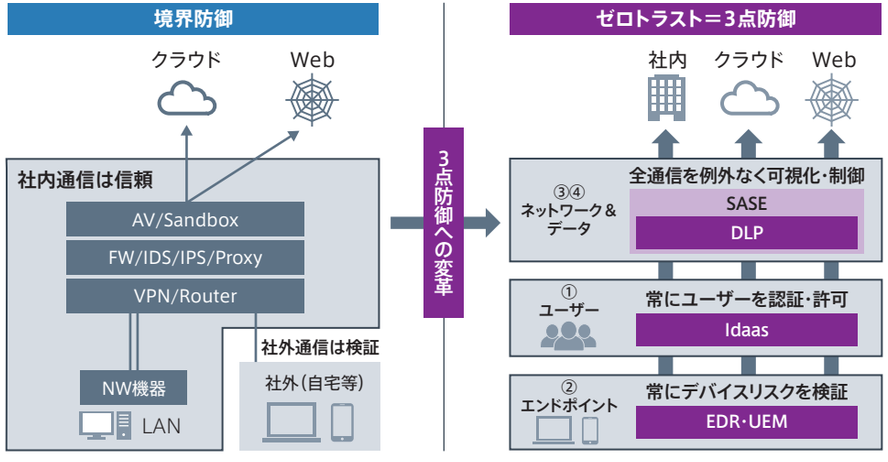
2023年は、主に海外拠点におけるセキュリティアセスメントの推進、グループ全体へのゼロトラストネットワーク導入の2つの取り組みに着手しました。

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

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

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

ゼロトラストの概念



Column 「One Global IT」へ



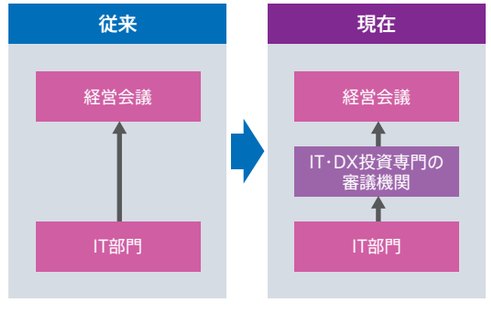
グローバルでの事業拡大を支えるためには、国内外ITメンバーの連携が欠かせません。ただ、地域により、文化や慣習、仕事の進め方が異なるのは当たり前。まずはお互いをよく知ることが肝要です。そこでIT本部では、定期的にグローバルIT会議を開催し、本社からIT戦略や重点方針・主な施策を説明するとともに、海外拠点からも現地での取り組みを共有してもらい、ざっくばらんに議論する場を設けています。ここ数年はコロナ禍もありオンライン会議が中心でしたが、2024年は主要ITメンバーが日本に集結し、活気ある議論を行いました。今後もますます緊密なコミュニケーションを行い、グローバル一体となってマクニカグループのIT・DX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

基盤 IT投資・コスト管理高度化

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

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

IT・DX投資専門審議機関の位置づけと審議フロー



強い個を創出する組織と文化

チャレンジの先にある、未来の扉を開くために

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

CORE VALUES

T — TRUST

信頼関係に裏打ちされたエンパワーメント

若い社員であってもどんどん仕事を任せる。仕事を任せると決めたら主体的に計画・実行・判断ができる権限も委譲する。経験や年齢も大切ですが、マクニカでは信頼を重視します。信頼され仕事を任されると、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からには、できると信じサポートに徹します。

E — EXCITEMENT

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

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

A — AGGRESSIVENESS

高い志と熱い想い。最後まであきらめないパッションを持つ

設定した目標や計画は、どんな困難が起きても、最後まで諦めない。問題を徹底的に分析し、成功のシナリオを考え抜く。環境は刻々と変化し、予測どおりには進みません。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。

M — MOVE

時代の変化を先取りし、自らを変革し続ける

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

S — STRETCH

常に高い目標を設定し挑戦する

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

強い個を育むための組織・文化・仕組みを強化

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

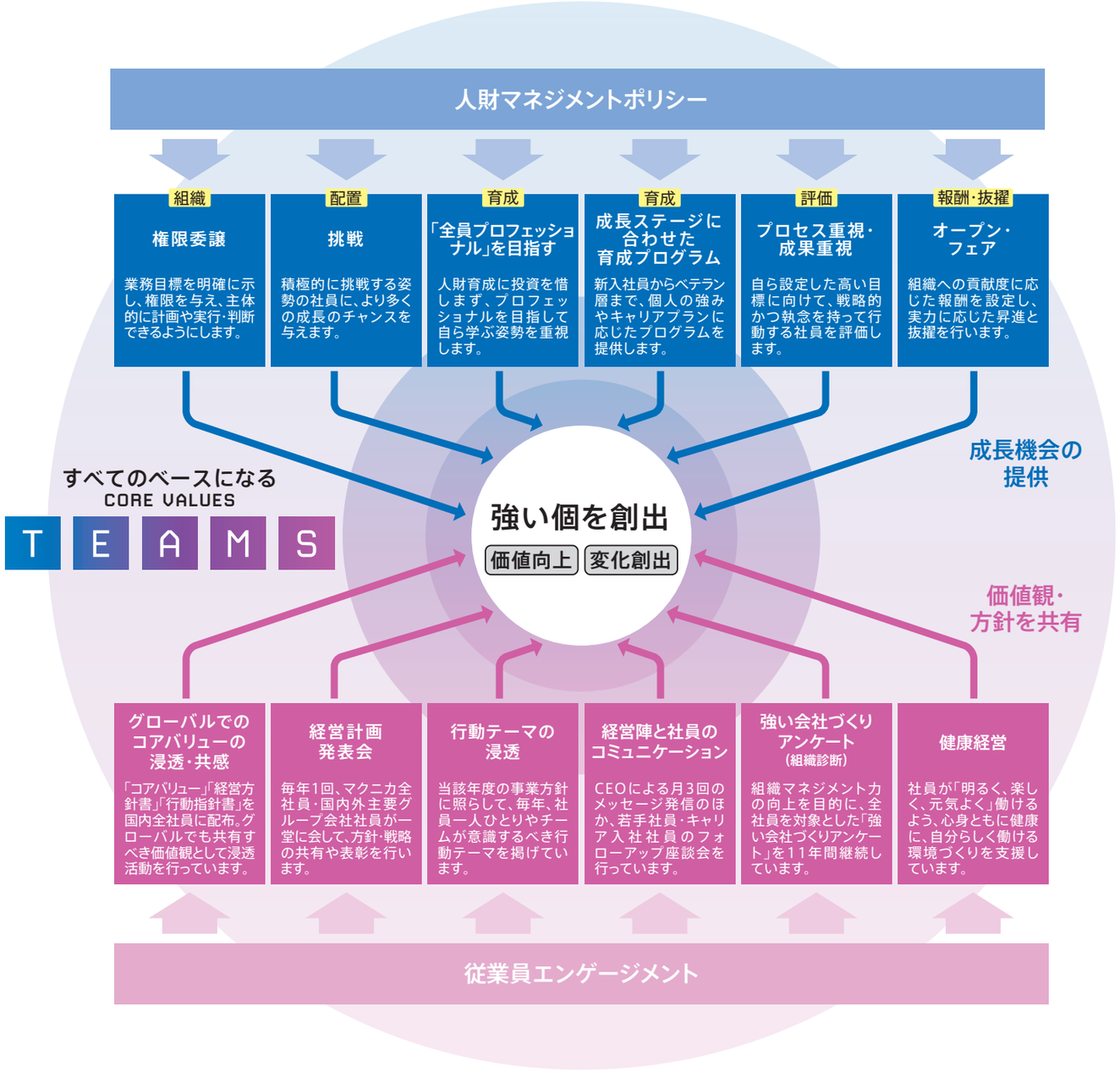
コアバリューの精神に基づき、権限委譲をベースとした組織づくり、挑戦を促す配置、「全員プロフェッショナル」を目指す育成、プロセス重視・成果重視主義の評価、オープン・フェアな考えでの報酬や抜擢人事を実践することで、真に競争力の高い人財を育てられる人財マネジメントを実施しています。

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

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

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

P. 72 - 人事制度の刷新



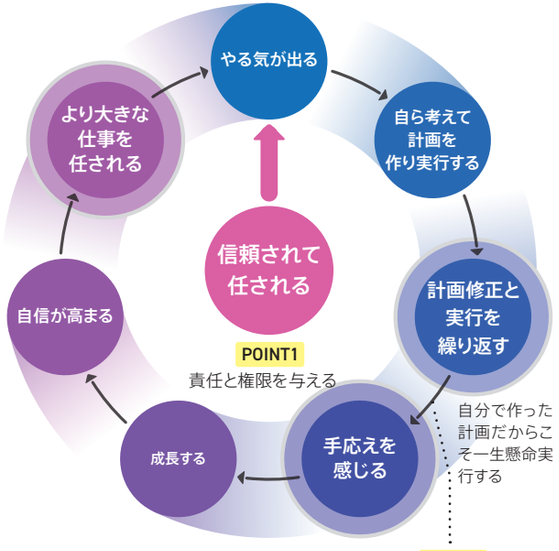
INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Trust & Empowermentの「手応えサイクル」による成長

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

上司に信頼されて任された社員は、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

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

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

プロセス評価項目（大項目）

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

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

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

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

Topic

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024「マネジメントの変革部門」で最優秀賞（大企業の部）を受賞

2024 Career Ownership Management Award 最優秀賞（大企業の部 マネジメントの変革部門）

マクニカは、第2回「キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024」において、マネジメントの変革部門最優秀賞（大企業の部）を受賞しました。第1回で優秀賞を受賞して以来、2回連続の表彰となります。

■受賞理由（審査員講評）

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

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか？
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

人事本部長メッセージ

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



堀田 一郎
(株)マクニカ
人事本部長

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

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

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

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

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

マクニカの組織と文化の強み

STRENGTH 1

部門・世代を越えた自発的なイノベーションを加速させる環境

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

STRENGTH 2

全社横断的・常態的なサクセッションプラン「10年後の経営チームを作る」

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

人財育成

早期成長を後押しする人財育成プログラム

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

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

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

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

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

MAC UNIVERSITY

~マクニカ型キャリアデザインとサポートプログラム~

■キャリア形成の前半期

STEP 1 立派な社会人	STEP 2 中堅人財	STEP 3 中核人財	STEP 4 課の現場監督補・陣頭指揮補
新入社員育成	**中堅社員育成**	**中核社員育成**	**リーダー育成**
❶新入社員導入研修	❹新入社員3年目研修	❻マネジメント基本研修	❼次世代リーダーセミナー
❷新入社員フォローアップ研修	❺キャリア開発研修		次世代リーダーインセンティブ(各自)
❸新入社員パワーアップ研修			Ⓢマクニカ次世代経営幹部カレッジ

■キャリア形成の後半期

STEP 5 課の現場監督・陣頭指揮	STEP 6 部門の戦略展開・育成管理者	STEP 7 事業運営
管理職育成	**経営幹部育成**	**次世代経営者育成**
❽新任管理職研修	Ⓢマネジメント発展研修	Ⓢマクニカビジネススクール
❾マネジメント応用研修(課長)	Ⓢマクニカ次世代経営幹部カレッジ	
Ⓢマクニカ次世代経営幹部カレッジ		

❺~❾:MAC University(社内トレーナー制)　Ⓢ:選抜メンバー型

Column

「インタビューツアー」で自身のキャリア像を描く

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







INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

強い会社づくりと従業員エンゲージメント

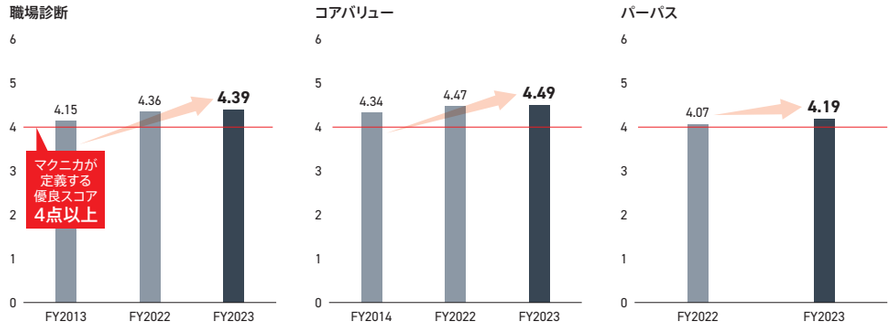
継続的な組織診断で変革を加速させる

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

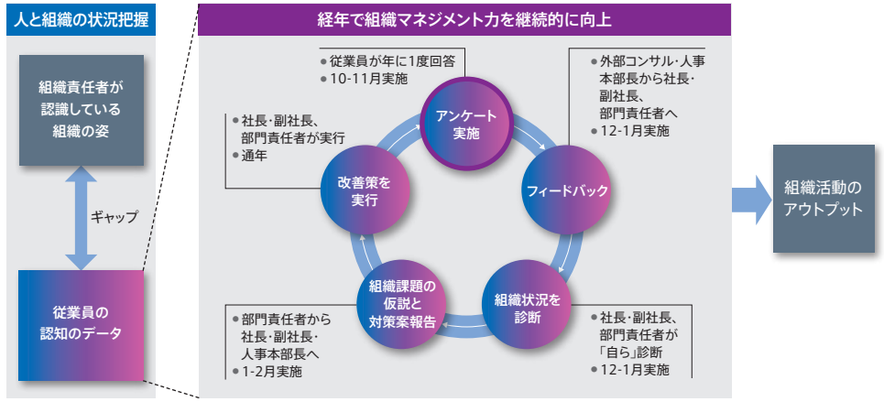
従業員エンゲージメントスコア

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

	職場診断	コアバリュー	パーパス
診断項目	●部門使命・目標 ●仕事・業務の設計 ●人財育成 ●職務遂行知識・スキル ●動機づけ ●意欲 ●リーダーシップ ●職場規範・コミュニケーション ●業績・成果	●Trust（信頼） ●Excitement（明るく楽しく元気よく） ●Aggressiveness（勝利への執念） ●Move（変化を起こす） ●Stretch（挑戦による成長）	●自分の言葉で説明 ●チームで対話 ●変化の先頭を意識 ●経営陣の体現 ●上司の体現 ●仕事を創出 ●誇り



「強い会社づくりアンケート」を通じた組織マネジメント力向上のループ



Column

エンゲージドな社員と統合報告書

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

営業統括本部 東日本営業統括部
第2営業部第1課メンバー（当時）



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト（連結）
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

人事制度の刷新

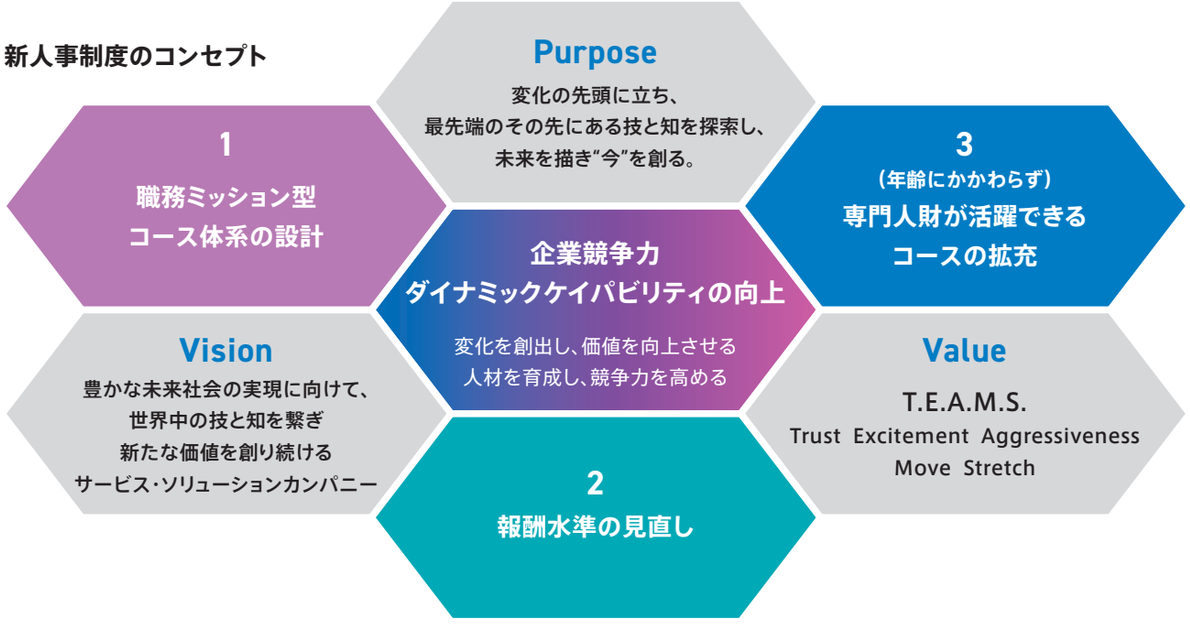
変化を創出し、価値を向上させる個と組織を後押しすることで企業競争力を高める

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

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

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

新人事制度のコンセプト



1 **職務ミッション型コース体系の設計**	■**職務として求める成果・能力・資質に合わせたコース設計** 一般職・総合職制(人属性:能力や適性、業務負荷で区分)を廃止する 職務の質(ミッション)を基準としたコース体系に変更する ■**職務の質(ミッション)を定義** **Qコース:「価値向上職」** アウトプット・業務の価値(質)・顧客満足度などを高める(Quality・Speed・Service・Support) **Rコース:「変化創出職」** 業績・市場・ブランド・顧客の市場価値などへの変化を生み出す(Revolution・Creative・Goal-oriented・Outcome)
2 **報酬水準の見直し**	■**社員への能力期待値のアップ** 「変化創出」「価値向上」をミッションとし、能力/アウトプットの期待レベルが上がる その要件に応じた報酬水準とする ■**市場環境の変化に合わせた、競争力のある報酬体系の構築** 優秀な人財の採用競争力を強化する
3 **専門人財が活躍できるコースの拡充**	■**年俸制の拡充** マネジメントコース、エキスパートコース、プロフェッショナルコースとする ■**「役職定年」制度の見直し** 「役職定年」の概念をなくし、管理職は55歳で年俸制に移行する制度とする

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

人事制度の刷新

1 職務ミッション型コース体系の設計

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

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

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

脳に汗をかく、クリエイティブな人財を目指し続け、個と組織の力を高め続ける

2 報酬水準の見直し

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

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

FY2023▶FY2024
全社平均
7.5%UP

3 専門人財が活躍できるコースの拡充

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

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

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

INDEX
イントロダクション/パーパス
CEO MESSAGE
MACNICA, THE FIRST PENGUIN ——LIMITLESS PASSION なぜマクニカは先駆けられるのか?
VISION & STRATEGY ——LIMITLESS GROWTH マクニカの中長期戦略
▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化
DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力
FACTS & FIGURES
キーワードから見る
企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針
関連情報
マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

ウェルビーイング経営

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

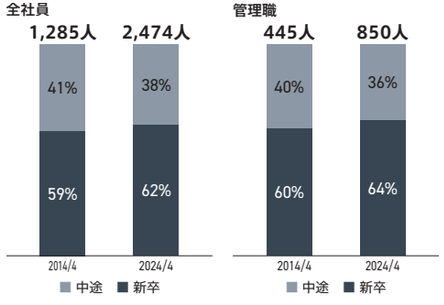
マクニカグループはパーパスのもと、社会課題や環境問題の解決、未来のデジタル社会の創出に貢献できるサービス・ソリューションカンパニーを目指しています。そのカギを握るのは、多様性のある社員一人ひとりの活躍であり、すべては「人に始まり人に終わる」と考えます。今まで以上に多様な社員が、性別、国籍、人種、宗教、年齢、障がい、性的指向、地位、立場にかかわらず遠慮なく意見が言い合えるコミュニケーションを心がけ、お互いを信頼し合い、個の持つ力を最大限に発揮することで、イノベーションを生み出し続ける環境を作ります。

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

多様な社員を登用

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

新卒・中途比率



性差や性別の違いを越えた活躍推進

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



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

健康経営の推進

——「明るく楽しく元気よく」働ける環境を作る

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

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

マクニカグループ　健康経営宣言

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

マクニカホールディングス株式会社
代表取締役社長　原 一将

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

▶長期経営構想 Vision2030
▶中期経営計画 FY2022-24
▶CFO MESSAGE
▶財務ハイライト(連結)
▶事業別サマリー
▶半導体事業
▶ネットワーク事業
▶CPSソリューション事業
▶IT・DX戦略
▶強い個を創出する組織と文化

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

DISCIPLINE
LIMITLESS RESILIENCE

変化への対応力

常に先駆け、走り続けているマクニカ。私たちの目指す先には、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を実現する姿があります。その実現ために、絶えず社会課題の解決に取り組んでいます。

グローバルにグループが拡大しているなか、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、応えていくことが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、持続的な成長を遂げるためには、「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。変化への対応力をさらに強化し、これからも力強く未来を切り拓いていきます。



顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する

安全安心で快適な暮らしを創る

持続可能な地球環境を創る

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	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
P. 76	P. 66	P. 101

Board of Directors：役員経歴 P. 76

コーポレート・ガバナンス P. 79

Special Feature 取締役会変革 P. 80

取締役会議長メッセージ P. 83

社外取締役メッセージ P. 86

リスクマネジメント・コンプライアンス P. 92

ESG関連リスクへの対応 P. 97

ステークホルダーとの対話の強化 P. 101

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
- ▶ Board of Directors
- ▶コーポレート・ガバナンス
- ▶ Special Feature 取締役会変革
- ▶取締役会議長メッセージ
- ▶社外取締役メッセージ
- ▶リスクマネジメント・コンプライアンス
- ▶ ESG関連リスクへの対応

▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造 人的資本
半導体事業 ネットワーク事業
取締役会変革 投資家との対話（エンゲージメント）
用語集 目次・編集方針

関連情報

- マクニカホールディングス株式会社IRサイト
- 有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 株式会社マクニカ Webサイト

Board of Directors：役員経歴（2024年6月26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)（現(株)マクニカ ネットワークス カンパニー）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㈱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
2024年３月　(株)MonotaRO社外取締役（現任）



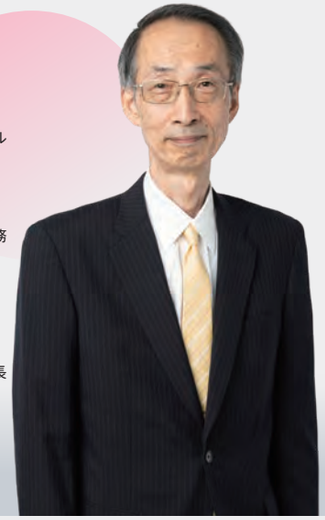
原 一将 代表取締役社長

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）



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
2015年４月　(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
2018年６月　同社取締役
2019年６月　当社代表取締役副社長（現任）
(株)マクニカ代表取締役副社長（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



大河原 誠 取締役

1987年４月　三菱商事(株)入社
2006年６月　Mitsubishi Corporation Finance Plc 出向 Managing Director
2010年４月　三菱商事(株)IR部長
2011年７月　米国三菱商事会社新産業金融事業グループ Senior Vice President
2017年６月　三菱商事(株)財務部長
2020年４月　同社 執行役員財務部長
2023年４月　(株)マクニカファイナンシャル本部長（現任）
2023年６月　当社常務執行役員（現任）
2024年６月　当社取締役（現任）
(株)マクニカ取締役就任（現任）

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Board of Directors：役員経歴（2024年6月26日時点）

取締役（社外）



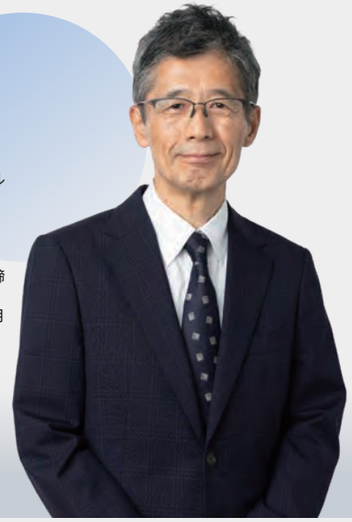
菅谷 常三郎 取締役

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　ぶらっとホーム(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)アルチザネットワークス監査役(現任)

野田 万起子 取締役

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　インクグロウ(株)代表取締役社長
2015年２月　同社取締役会長(2017年２月退任)
2017年６月　(株)富山銀行社外取締役(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(株)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
(現(株)アルテジェネシス)社外取締役(現任)





大森 紳一郎 取締役

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
(2019年６月退任)
日立化成(株)(現(株)レゾナック)取締役
(2018年６月退任)
2019年６月　日立金属(株)(現(株)プロテリアル)取締役会長
(2020年３月会長退任、2020年６月取締役退任)
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)
2023年６月　関西ペイント(株)社外取締役(現任)



森 康明 取締役

1984年11月　Advanced Micro Devices, Inc. 入社
1997年４月　日本AMD (株)東京支社マーケティング部長
1998年８月　同社取締役営業・マーケティング本部長
2000年11月　インフィニオン テクノロジーズ ジャパン(株) 代表取締役社長
(2018年２月退任)
2018年10月　Sight Machine Inc. Vice President
(2019年10月退任)
Wibu-Systems A.G Advisor(現任)
Wibu-Systems (株) 顧問(現任)
2019年10月　AvioCast Inc. Corporate Supervisor(現任)
2020年３月　Osaro Inc. Advisor(現任)
2022年11月　RGO Robotics Inc. Advisor(現任)
2024年６月　当社取締役(現任)

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Board of Directors：役員経歴（2024年6月26日時点）

取締役（監査等委員）



小野寺 真一 取締役（常勤監査等委員）

1978年４月　(株)ワコール入社
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
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
(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）
2024年６月　当社取締役（監査等委員）（現任）



三輪 慧 取締役（監査等委員）

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
2024年６月　当社取締役（監査等委員）（現任）



杉田 雪絵 取締役（監査等委員）

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
（2018年９月退社）
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)みおぎアドバイザリー（現(株)あゆむアドバイザリー）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４月退任）
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
(株)三栄コーポレーション社外取締役（現任）
2024年６月　当社取締役（監査等委員）（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
	森 重憲
	大河原 誠
執行役員	山本 晃義
	手柴 勝一
	千賀 航二
	吉岡 祐一
	小林 雄祐
	池田 遵
	佐藤 篤志
	浅野 智久
	安藤 啓吾
	伊藤 啓介
	榊原 美紀
	西川 厚志

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・方針

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

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

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、迅速果敢に挑戦をしてきました。当社グループは、企業としての競争力を高めるため、取締役会のあるべき姿や取締役会運営方針などについて、継続して議論しています。当社グループは、パブリックカンパニーとしてあらゆるステークホルダーからの期待と要請に応え、誠実さと競争力を兼ね備えた企業グループを目指します。

02
意志決定の仕組み化・プロセス化

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

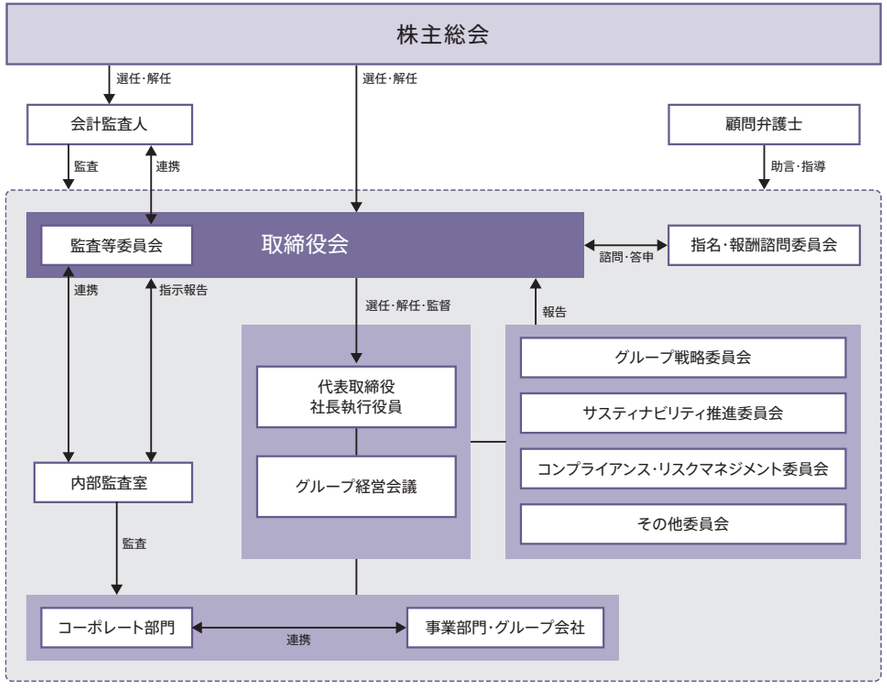
03
透明性・客観性・公正性を確保

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

コーポレート・ガバナンス体制の概要

2024年6月26日開催の第9回定時株主総会における承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これは、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役へ委任し、意思決定・業務執行をさらに迅速化するとともに、取締役会は、戦略・人材・リスクなどの経営上の重要課題によりフォーカスした議論と方針の決定および経営陣による執行状況のモニタリングを行う等、監督機能を強化することで、監督と執行を両輪とした企業としての競争力と企業価値を高めていくことを目的としています。

コーポレート・ガバナンス体制(2024年6月26日時点)



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Special Feature

取締役会変革

なぜ監査等委員会設置会社へ移行したのか？

ダイナミックな取締役会変革でさらなる企業価値向上へ

マクニカは、時代の流れに自ら適応し先駆けるため、常に変革しています。取締役会は、それを先導する存在でなくてはなりません。そのためには、事業環境の変化に応じて、取締役会そのものも変革し続けることが重要だと考えています。事業がますますグローバルに広がり、売上高が１兆円を超え、海外をはじめとした投資家からの注目も高まり、企業としてのステージの変化を感じるなか、監査等委員会設置会社への移行に際し、単に機関の形を変化させるのではなく、これからのマクニカに必要な取締役会の在り方、2030年、さらにその先へ持続的な成長を果たしていくための取締役会の「目指すべき方向性」とは何かを、１年間以上をかけて、主に3つのポイントについて議論しました。

議論のポイント

POINT 1

これからのマクニカに必要な「監督機能」とは？

2023年度までの状況

- 監査役会設置会社として、取締役会が「業務執行の意思決定」と「監督」を担っていた。
- 2022年5月、取締役会の役割を「経営の重要な意思決定と業務執行の監督を担う機関として、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」と再定義した。

「監督機能」のあるべき姿

中長期的な企業価値向上のために

- パーパス・ビジョン等、企業としての基本的な在り方や、経営の基本方針・経営戦略を決定する。それらに照らし、経営陣を監督する

監督のポイント

- **経営戦略の執行状況とそのパフォーマンスの評価**
- **経営陣の適切なリスクテイクや社内の経営改革の後押し**
- **指名・報酬の決定を通じた経営陣の評価**
- **「監督」とは、単に経営陣（執行）にブレーキをかけ、不祥事を自ら発見することではない**

POINT 2

「取締役会の運営」において最も大切にするべき点とは？

2023年度までの状況

- 監査役会設置会社の取締役会として、「経営の重要な意思決定と業務執行の監督」を基本に、経営会議と共通の議案について議論・決定してきた。
- 議長方針に基づいて重要アジェンダを策定し、テーマ議論を充実させてきた。
- 今後、グループ横断的な事業ポートフォリオ、資本効率、人財についてのより詳細な議論や、リスクマネジメントに関する議論の深化が必要であると認識。

「取締役会の運営」のあるべき姿

- マクニカの中長期的な価値創造を牽引するドライバーであり、経営の根幹である**「人財・戦略・リスク」を軸に議案を構成**する。
- 取締役会として、最適な意思決定を長期的にかつ一貫して追求するために、**取締役会（監督）と経営陣（執行）との健全な対立構造から生まれるダイナミクスを活かした議論**を展開する。

POINT 3

取締役会のあるべき姿を実現するための「構成」とは？

2023年度までの状況

組織構成

- 機関設計として、監査役会設置会社を採用。任意の指名・報酬諮問委員会を設置していた。
- 執行側の委員会として、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会、事業開発委員会、サスティナビリティ推進委員会等を設置していた。

取締役の構成

- 取締役（全11名、うち社外４名）のうち５名が業務執行を兼任していた。
- 2021年にスキルマトリックスを作成し、2022年に更新・開示した。
- サクセッションのプロセスを定義し、開始した。

「組織構成」のあるべき姿

機関設計

- **「監督と執行の分離」を原則**とし、**形式よりも実質を重視**した最適な機関設計を選ぶ。
- 「監督」にウェイトを置いた運営を行うため、**委員会設置会社**を志向する。

委員会

- 取締役会の監督機能の実効性を高めると同時に、その**独立性を確保**する。
- **議論・意思決定を効果的・効率的に進めるうえで必要な委員会**を組成する。
- 必要に応じて委員会に**外部アドバイザーを招き、専門的な知見を補完**する。

「取締役の構成」のあるべき姿

取締役の人数

- **業務執行を兼任する取締役は、CEOのほか、全社経営の監督に不可欠な最小数**とする。
- 取締役会全体としての能力・経験のバランスによって社外比率を検討する。

取締役のスキルとサクセッション

- マクニカの中長期的な価値創造を「監督」する取締役会に今後**求められるスキルを毎年見直す**。
- **不足するスキル**を特定して、**取締役のサクセッション（後継者育成）**を計画する。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造 | 人的資本
半導体事業 | ネットワーク事業
取締役会変革 | 投資家との対話（エンゲージメント）
用語集 | 目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Special Feature 取締役会変革

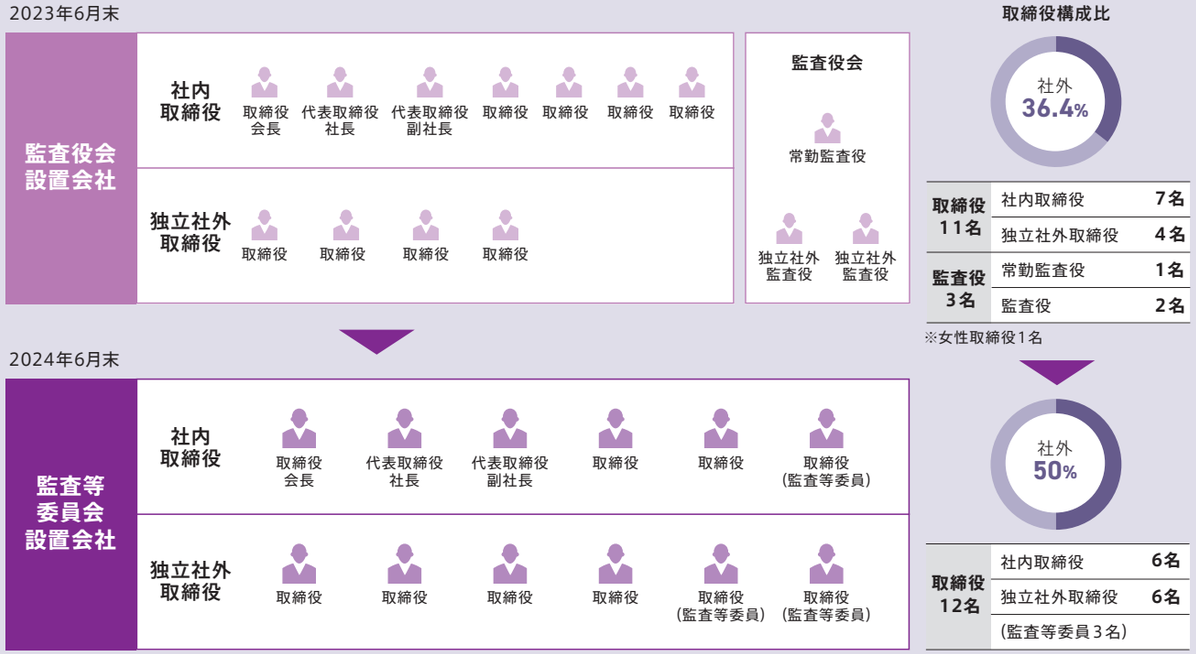
監査等委員会設置会社への移行

監査等委員会設置会社への移行にあたっては、単に機関としての形を変えるだけでなく、「何のための機関設計の変更なのか」、本質的な意義について再確認してきました。当社にとっての取締役会のあるべき姿の議論から始まり、取締役会の役割と機能、あるべき姿を実現するための取締役会の運営方法や委員会構成など、従前のガバナンスの成果と課題を振り返りながら、徹底的に議論しました。

定例の取締役会とは別に、個別の議論の場を設けたり、社外のアドバイザーを招聘して国内外のガバナンスの潮流、監査役会設置会社と監査等委員会設置会社に求められる法的要件、役割、運営方法等の違いを確認する勉強会等を設けたりしながら、取締役会メンバー全員の理解・納得と取締役会チームとしての合意形成を促し、移行に向けて準備を進めました。

その結果、2024年６月の株主総会での承認を経て、取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会から成る監査等委員会設置会社へと移行しました。取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）９名（うち社外取締役４名）および監査等委員である取締役３名（うち社外取締役２名）の合計12名で構成されています。

取締役構成の変更



取締役構成比

取締役11名	社内取締役	7名
	独立社外取締役	4名
監査役3名	常勤監査役	1名
	監査役	2名

※女性取締役1名

取締役12名	社内取締役	6名
	独立社外取締役	6名
	（監査等委員３名）	

※女性取締役3名

マクニカが重視する機関設計変更の意義

企業としての競争力の強化

- 「執行」の強化
  （執行への権限委譲による意思決定の迅速化）
- 「監督」の強化
  （経営の方向性付けへの集中。企業としての基本姿勢、経営戦略の決定。戦略・リスク・人財にフォーカスした討議）
- 長期的に最適な意思決定の追求（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の活用）

ステークホルダーへの理解促進

- 株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対してマクニカの経営の透明性（オープン、フェア）をご理解いただく。

ガバナンスのさらなる強化に向けた準備

- Vision2030に向けた取締役会の構成（社外取締役の人数・スキルの拡充）、プロセスと運営を進化させ、コーポレート・ガバナンスを一層強化していくための準備を行う。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG 関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

Special Feature 取締役会変革

機関設計変更の意義

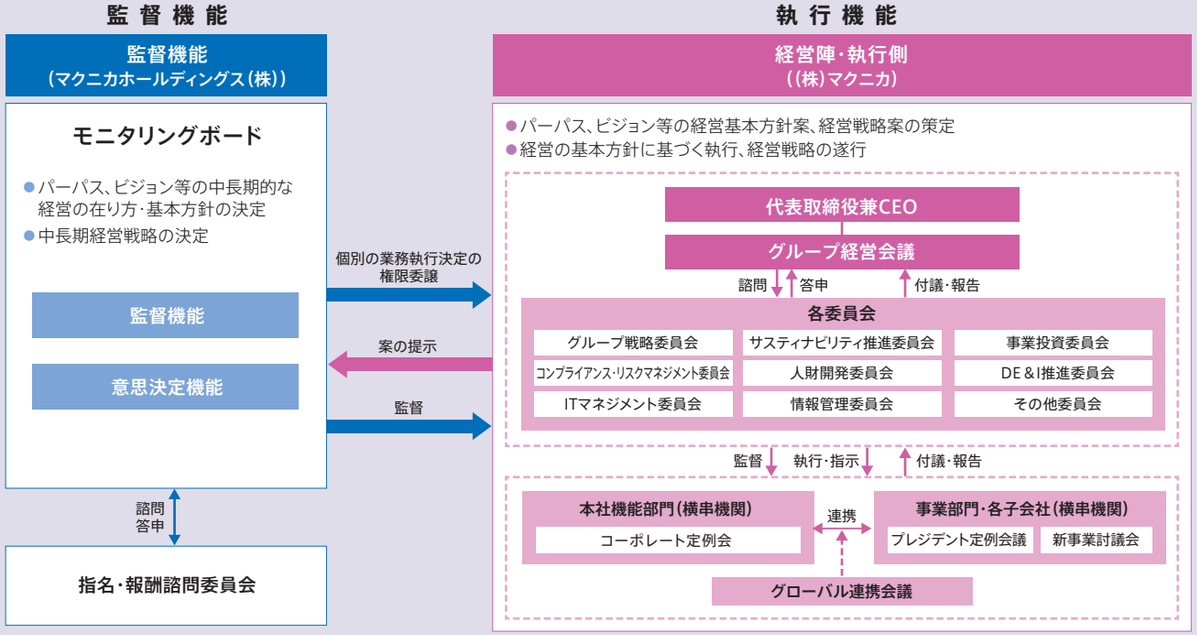
攻め

執行への権限委譲により、ビジネススピードを向上させる

今回の機関設計の変更の目的のひとつは、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役へ委任し、意思決定・業務執行をさらに迅速化させることです。これまでは、細かい業務内容も含めてグループ経営会議で事前審議し、その内容を取締役会で決議するプロセスで進めてきましたが、今回の移行を機に、重要執行業務の一部を、CEOを中心とする執行側に委任する体制へ変更しました。執行側は、「グループ戦略委員会」「人財開発委員会」「コンプライアンス・リスクマネジメント委員会」「サスティナビリティ推進委員会」などの委員会を活用し、CEOを中心に執行機能の強化を図ります。

「監督」と「執行」を分離することで、取締役会と経営陣の役割分担を明確にするとともに、「監督」と「執行」の両輪を強化していくことで、中長期的に企業価値を向上させていきます。

監督と執行の分離イメージ／執行体制の概要



守り

内部監査の強化により、自律機能を高める

当社では取締役会直下の組織として内部監査室を設置し、業務執行から独立した形で内部監査を行っています。昨今のビジネス拡大に伴い内部監査の対象となるグループ会社が増えていますが、社会的な要請でもあるガバナンス強化に向けて、全社重要リスクの洗い出し結果を参考にして、新たに以下の方法により内部監査の効率化、網羅性の確保に注力しています。

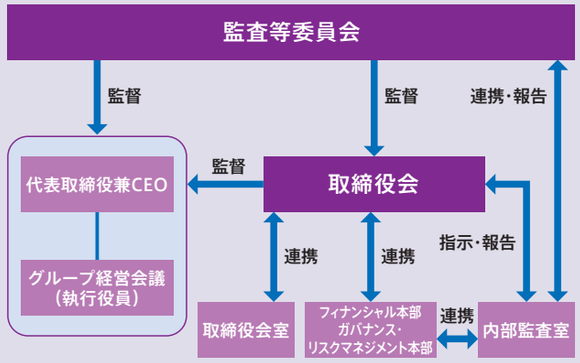
(1) 主要な海外子会社内に内部監査部門を置き、本社（日本）の内部監査室と協力して監査を行う。

(2) 小規模な拠点に関しては、オンラインを活用した監査を行う。

また、業務監査だけでなく、「企業文化の伝承」や「オープンな発言ができる環境」も監査対象とすることで、不祥事発生リスクを最小化しています。

さらにFY2024からは、財務報告に係る内部統制のさらなる実効性の向上のため、評価対象範囲の見直しを行い、特に海外の業務プロセス統制を強化していきます。加えて四半期ごとのミーティング等を活用して、監査等委員会とも連携を図ります。

監査体制



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス



取締役会議長メッセージ

経営の基盤となる「人財」と「企業文化」を中心に、より実効性の高い議論を積み重ねていきたい。

中島 潔
取締役会長

環境変化に応じて経営変革を続けてきたマクニカが迎えた、新たな転換点

マクニカは創業以来、常に変革を続けてきました。なかでも大きな節目となったのが、昨年度の統合報告書でも触れた「遠心力」から「求心力」への経営スタイルの変革でした。1990年代から2000年代にかけては、半導体市場の急拡大を背景に、遠心力経営を重視して各社内カンパニーに権限を委譲し、互いに競い合うような雰囲気のもとで急激な成長を実現してきました。ところが、2008年頃には、国内半導体市場がマイナス成長となり、「これからは総合力で競う時代」と判断し、求心力型へと舵を切っていきました。拡大しない市場のなかで成長するための戦略としては、シェアを拡大することが重要となります。組織を越えてお互いが協力し、「One Macnica」で競争相手に対峙する。そのため、横断的に情報を共有する会議体を作り、さらにカンパニーを越えた活動への意識を高めるため、評価報酬制度をカンパニーごとの業績から全社で判断する方式に移行、そのほかにも、結果よりもプロセスが重視される人事制度に変更するなど人財戦略を転換させました。加えて、経営戦略に合致するよう、顧客窓口を一本化するための横ぐし組織を作り、カンパニー組織と合わせて、マトリックス構造に刷新した結果、組織の壁を越えて協力し合う新たな文化が生まれました。

同様に、コーポレート・ガバナンスについても「企業価値を中長期的に向上させるための仕組み」と捉え、時代に応じて柔軟かつ機敏に体制を変えてきました。当初は取締役会が執行側を監督しつつ、一体となって意思決定する、いわゆるマネジメントボードの役割を重視していましたが、その後、経営の透明性・実効性といった視点から「監督と執行との分離」へと徐々にモニタリングの役割を強化。CEOの選任にあたっては、指名・報酬委員会の組成を含む公正・透明・客観的な選任プロセスを構築し、同時に大手企業群をベンチマークし、株式報酬を組み込んだ報酬体系に変更しました。その後、取締役会議長とCEOを分離し、取締役会における多様な観点の必要性からスキル・マトリックスを整備・開示するなど、変革の手を緩めることはありませんでした。

そして今般、当社は長期経営構想「Vision2030」のもと、サービス・ソリューションカンパニーとして新たなビジネスモデル構築を目指すなど、また大きな変革期を迎えています。そこで、新たなマクニカにふさわしいガバナンス体制を構築すべく、この1年間、「当社にとってあるべき取締役会の姿」と「何のために機関設計を変更するのか」をテーマに活発な議論を続け、最終的に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行を決議しました。

監査等委員会設置会社への移行により、社外の期待に応えながら、競争力を高めていく

今回、監査等委員会設置会社への移行を決めた要因のひとつが、当社に対する社外からの視線の変化です。近年のマクニカは、半導体商社として国内外で競争優位のポジションを確立し、また「JPXプライム150指数」「JPX日経インデックス400」の構成銘柄として選定されるなど、企業としてのステージが一段階上がっており、世間からの注目度も以前とは比較にならないほど高まっていると感じます。海外投資家から

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

も注目・期待をいただいており、同時にガバナンス強化への要請も強まっています。

監査等委員会設置会社への移行に伴う機関設計の変更は、企業としての競争力を高めるための選択だと考えています。

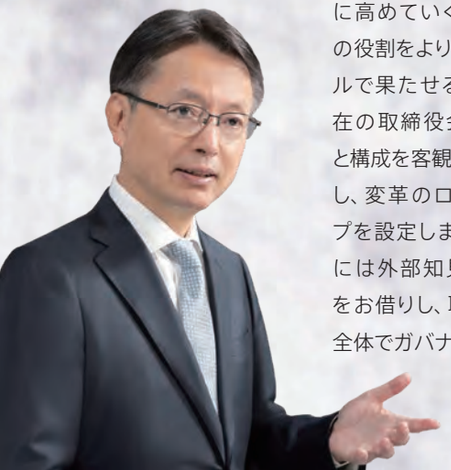
そのポイントは大きく3つあります。第一に、権限委譲による「執行機能の強化」。マクニカにはもともと「信頼して徹底的に任せる」文化があり、これをさらに推し進めることで、意思決定の迅速化を図っていきます。

第二に、「監督機能の強化」。従来は、報告事項や承認事項といった議案が多く、なかなか本質的な議論に時間が割けないという課題がありました。権限委譲を進めることで取締役会は、中長期的な価値創造を牽引する、経営の最も基本的なドライバーである人財・戦略・リスクマネジメントなどの議論に集中できる仕組みにしていきます。

そして第三に、監督と執行の分離を明確にして、両者の「建設的な対立構造」を築くこと。執行側から提示される重要な経営方針や中長期戦略案などに対し、異なる視点から確認を行い、必要に応じて再定義や改善を促す。さらにそれらの成果について評価する。こうしたプロセスを通じて、企業としての競争力を強化できるものと考えます。

取締役会のあるべき姿に向けて議論を重ねたFY2023の取締役会

この一年の活動をあらためて振り返り、最も印象的だったのは、やはり機関設計の変更に際し、マクニカとしての取締役会の「あるべき姿」を設定し、変革に取り組んだことです。取締役会の役割は、監督の立場から、競争力と企業価値を中長期的に高めていくこと。その役割をより高いレベルで果たせるよう、現在の取締役会の運営と構成を客観的に評価し、変革のロードマップを設定しました。時には外部知見者の力をお借りし、取締役会全体でガバナンスへの理解促進を図りつつ、変革の意義・方向性を議論してきました。そして、それらをベースに、取締役会の構成の基本方針や、今後の取締役会に求められるスキルを再定義し、各役員の再評価を行いました。



また、取締役会のみでなく、執行役員制度に関しても議論しました。今回の機関設計変更により執行側への権限委譲が進みますが、当然ながらその分、執行機能の強化も必要です。監督と執行の両輪が機能して初めて、競争力と企業価値を同時に高めることができます。執行役員の役割と責任範囲を見直すとともに、これまで以上に優秀な若手を抜擢しやすい執行役員制度の構築に向けて、執行側と議論を進めてきました。

社員アンケートの回答などをモニタリングしながら、「人財」や「企業文化」について議論を深めていきたい

FY2024は、「人財」「事業ポートフォリオ」「経営基盤」を議長方針とし、機関設計の変更によって議論を深められるようになった体制を活かして、実効性のある議論に努めます。

特に注力したいテーマは「人財」です。Vision2030に掲げる未来を実現するために必要とするスキルや能力の定義も重要ではありますが、これからも変化する環境のなかで、そもそもどのような人財理念を掲げ、それに応じた企業像を描くか、そしてそれらを実現するための人財戦略をどう策定するか、もっと深掘りしていく必要があると考えています。

同時に、企業文化とその下で活動している社員およびその組織活動についてもしっかりモニタリングしていきます。企業文化は目に見えないため、抽象的な課題と捉えられがちですが、社員と組織の活動に現れます。そこを確認するのもマクニカのガバナンスの特徴です。どんなに優れた経営戦略であっても、それを実行するのは人。戦略、文化、社員の活動を一致させることで成果を出す、それこそがまさに経営の根幹であると考えます。

社員と組織に関するマネジメント状態を客観的にモニタリングするための仕組みとして、当社では2013年から「強い会社づくりアンケート」を継続的に実施しています。アンケートは、9カテゴリー、47項目にわたりますが、90%以上の高い回答率を維持しており、さらに自由意見をしっかりと書いてくれる社員が多いという特長があります。社員が経営層に対して率直な想いを伝えてくれるのは、マクニカの誇るべきカルチャーであり、社員の力でもあります。その大事な社員の声をしっかりと経営に反映することが重要です。同時に、アンケートを通じて大事にしている企業文化に変化の兆候がないかを確認するのも、取締役会の監督の重要な役割でしょう。

マクニカの強みである「人財」や「文化」を、時代を越えて、国境を越えて受け継いでいくために

先述したアンケート結果の推移を見ていると、チームワーク、コミュニケーションなどの職場環境とエンパワーメントを支えているリーダーシップのほか、目標達成意欲や相手の専門能力の高さを認め合うといった、個人とチームの職務遂行に係る客観的なスコアが高いレベルを維持しています。やはり人・組織がマクニカ最大の強みであることを再認識しています。

とはいえ、労働人口の減少やコロナ禍の影響もあり「働き方」や「働くことの意義」に対する人々の考え方は、近年、大きく変わりつつあります。マクニカ自身も大きな変化の時期

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

を迎えるなか、将来も見据えて、今一度、人財理念やあるべき人財像、そして企業文化を見つめ直す時期にきていると感じています。

マクニカは、もともとスタートアップ企業でしたので、一人ひとりの役割と権限が大きく、自分が携わるビジネスの成長とともに、仕事の醍醐味と自分自身の成長を実感できました。しかし、昨今では「働きがい」だけでなく「働きやすさ」も重視する必要があります。仕事に時間とエネルギーを注ぎ込みたい人もいれば、育児とのバランスを取りながら仕事をしたい人もいるというように、価値観も人それぞれです。社員が働きやすい環境を整備するのもガバナンスの役割です。コアバリュー「T.E.A.M.S.」に象徴される会社としての価値観やオープン、フェア、シンプルなどの独自の組織文化は維持しつつも、個人の価値観に照らした選択肢を用意するなど、「変えるべきものは変えていく」のもマクニカ流だと思っています。

一方で、企業規模の拡大とともにM&Aや外部人材の獲得が進むなか、いかに人財に対する考え方や企業文化を浸透させていくかも問われています。マクニカは過去にも富士エレクトロニクスとの経営統合を経験しており、時間をかけて議論を重ね、お互いの価値観や個性を尊重しながら新しい組織を構築するという成功体験を培ってきました。海外とのM&Aにあたっても、やはり基本となるのがトラスト、信頼です。グループとして統制を利かせながらも、国や地域によって尊重すべきポイントがそれぞれありますので、統合するところとしないところを明確に切り分ける「トランスナショナルモデル」を方針としました。その一番の利点は、ローカルの方々に「自分たちを信頼し、任せてもらえている」と感じてもらえること。その意識がグループへの帰属意識を高め、ともに成長していく原動力となっています。

同時に、任せっきりにするのではなく、ガバナンスを利かせるためのコミュニケーションを密にしてきました。3か月に一度、海外も含めたマネジメント層が実際に集まって、一日がかりのミーティングを行い、オープンなディスカッションを通じて共通の目標、目的を共有し、互いの信頼感を強めてきました。現在は、事業部門だけでなくコーポレート部門でも、お互いを理解し、経験や知識を共有しながらグローバルな協力体制を強化しています。

ボードメンバーの多様性を確保しながら、オープンで建設的な議論ができる「場づくり」を

体制変更後の取締役会の構成については、活発かつ効果的に議論できるよう、社内外から6名ずつの12名構成としました。社外取締役も含めたボードメンバーに要求するのは、やはりマクニカの強みである企業文化や価値観、コアバリューを共有していること。客観的かつ多様性のある観点からの議論が求められるとは言っても、基本的な共通認識がなければ深い議論になりませんから、そこは大切にしたいと思っています。

そのうえで、社外取締役には個々の経験と能力に基づく、これまでのマクニカになかった新たな視点や思考を提供いただきたいと思っています。昨今では、より多様な経験や能力を持った方を取締役に迎えて、漏れのないガバナンスを整備することが求められます。FY2023の取締役会では、そうした観点からスキル・マトリックスについても議論を深め、今後の取締役会に求められるスキルや不足するスキルを再定義し、課題を抽出しました。引き続きボードメンバーのスキルとサクセッションに係る課題を適切にマネジメントしていきます。

議長に求められる役割は、年間を通じた議題や時間配分などを慎重に決めていくのはもちろん、多様なスキルを持ったメンバー同士が、率直かつ積極的に議論できるような、オープンで建設的な「場づくり」に注力すること。信頼と共感を大切にしながら、その役割をしっかりと果たしていきます。

企業文化と経営戦略、人財戦略の「三位一体」を追求し、今後も一貫性のある経営で、確かな成長を実現していく

昨年度の統合報告書で、第三者意見として伊藤先生に寄稿いただいた際、「企業文化と経営戦略と人財戦略の『三位一体の同期』を実現できているのがマクニカの強み」とご評価いただきました。

環境変化に対応できなければ、その変化は脅威に変わり、強みも弱みに変わります。マクニカは環境に応じて戦略を変化させ、同時に文化と人事制度や組織の仕組みも変革し、競争に打ち勝つことで持続的な成長を維持してきました。もちろん、コアバリュー「T.E.A.M.S.」に象徴される価値観やオープン、フェア、シンプルなどの独自の組織文化は維持し、その重要性を理解し、共感できる人財が集まっていることが、マクニカの成長の原動力であることは変わりありません。

今回、外部環境の変化と当社の成長ステージに合わせ、監査等委員会設置会社へ移行しましたが、私たちが重視するのは、形ではなく実質。取締役会として戦略、人財、経営基盤に関する重要テーマの議論により時間を費やし、その内容を経営陣にフィードバックし、施策に反映させていきます。

今後も企業文化と経営戦略、人財戦略の三位一体を大切にし、一貫性のある経営を続けることが、マクニカの未来を切り拓く力となるはずです。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

機関設計変更の意義や、長期経営構想・中期経営計画の実現に向けた課題認識、自身の果たす役割について、社外取締役の6名からのメッセージを紹介します。



長期的な成長に向けた戦略をともに磨き上げる

菅谷 常三郎
取締役

今般の機関設計変更を機に、意思決定プロセスの迅速化と柔軟性の向上が図られました。これをベースに、成長戦略に関する議論をこれまで以上に深める必要があると感じています。大企業が継続的に成長するためには、グローバルな視点で成長戦略を描き、M&Aを戦略的に進めていく必要がありますので、経営陣には、社外取締役やアドバイザーなど外部の視点を採り入れ、よりよい戦略へと洗練させていただきたいと思います。

社外取締役には、専門分野における知識を活用し、会社の戦略に貢献することが求められます。私はこれまで、新規事業の創生や、イノベーションを生み出すスタートアップの創出に長く携わってきました。この経験と専門知識を活かして、会社の強みをさらに伸ばし、弱みを補う戦略を共に磨き上げていきたいと考えています。そのため、事業投資委員会や経営会議メンバー合宿に積極的に参加し、短期的な利益にとらわれず、長期的な視点で会社の持続可能な成長を促す洞察や提案を提供することで、経営陣の意思決定をサポートし、企業の持続可能な成長に寄与したいと思います。



ベンチャースピリッツと持続可能なガバナンスを両立させる

野田 万起子
取締役

5年前には売上高約5,000億円だったマクニカが1兆円企業と成長するなか、経営環境の目まぐるしい変化の先を行く経営スピードが求められています。マクニカはどんなにスケールしてもベンチャースピリッツが失われない組織ではありますが、この組織風土を維持し、かつ持続可能なガバナンスを担保していくためには、監査等委員会設置会社の機関設計が必要不可欠でした。昨今のガバナンスでは「監督と執行の分離」が求められていますが、その意味を形骸化せずに「監督側（取締役会）のクオリティの高いガバナンス」「執行側への権限委譲とスピーディーな意思決定」を進めたいと考えます。

ここからの成長は、グローバルでのシェア拡大に加え、有力なマーケットやエリアの特定と拡大、そして新規事業であるCPSソリューションの加速が重要戦略となります。「足下に種を蒔き続ける」という理念が根付く組織で、こんなにワクワクする議論に参画できることは光栄の極みです。人的資本の最大化を図り成長に貢献するため、社外役員や執行役員との密な対話にますます注力していきます。



成長に資する適切なリスクテイクを支援

大森 紳一郎
取締役

企業価値向上に貢献するガバナンスへの期待はますます高まっています。執行側と対話の充実を図り、信頼関係をベースとして成長に資する適切なリスクテイクを支援していきたいと考えます。そのための仕掛けは、今回の機関設計変更に際ししっかりと織り込まれました。執行側への権限委譲の意義、それぞれが果たすべき役割、会議体変更をはじめとした周辺の仕組み等、相当のリソースを投入して深い議論に踏み込み、外形上の準備は完了しました。今後は、これらによる活動が企業価値の向上につながっているか、常に自問自答しつつ、適宜、外部のチェックも活用し、しなやかに継続的に変化させていくことで、急成長を先取りするガバナンスを実行していきたいと考えます。

1兆円規模の売上高と適切な利益水準に立脚するキャッシュ創出力をベースとし、より高度なキャピタルアロケーションの議論が始まっています。リスクマネジメント体制、グローバルIT基盤整備など、次のフェーズに向けた基盤整備も着実に進んでいます。私自身も、これまでの知見・経験を活かしつつ新たな学びを重ね、成長戦略に貢献していきたいと思います。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス



現状に満足することなく 真のグローバル企業を追求

森 康明
取締役

取締役のミッションのひとつは、新たな未定義の市場で適切なリスクを取り、「計算された賭け」を行い成長を後押しすることです。そのため、取締役会と執行役員は過剰なくらいにコミュニケーションし、綿密に協力する必要があります。私は今後のポイントとして、ソリューションビジネスの強化、地理的多様化、そして人財のグローバル化の3領域に焦点を当てています。マクニカはすでに高い市場シェアと優れた事業メニューを有していますが、生成AIの台頭などを背景にビジネスの在り方が変容するなかで、「自己満足」は重大なリスクとなり得ます。現在の競争力あるスキルセットや共創力を維持・拡大させるため、取締役会は迅速で説得力のある経営判断を後押ししていきます。また、グローバル規模で機敏になることも大切です。もはや「日本企業」にとどまらず、日本で築き上げた独自のオープンで高パフォーマンスな文化を基盤に、国際的な人財プールをさらに拡大することが肝要です。私の海外での人財育成、大手外資系技術企業やスタートアップ、日本企業での数々の経験が、これらの変革を成功に導く手助けになることを願っています。



自律的ガバナンスの向上で スピーディーな経営変革へ

三輪 慧
取締役(監査等委員)

マクニカの経営陣や社員は明るくいきいきとしており、意思決定が速いだけでなく、懸念が指摘された場合はすぐに解決に向けて動き出す姿も印象的です。今般の機関設計変更により、監督と執行の分離が進み、今まで以上にスピードのある経営ができるようになることは、マクニカの企業文化に合う変更だと思っています。

マクニカの事業の領域も規模も急速に拡大しているため、グローバルガバナンスをさらに強化する必要があると感じますし、新たなイノベーションを生むため、過去の成功体験を捨て去ることも必要と考えています。

また、さらなる成長を実現するには、監督側が忖度ない指摘や助言で執行側のリスクテイクを支援することに加え、執行側による「自律的ガバナンス」の向上も重要です。そのために必要な法務・リスクマネジメント・内部監査などの専門性向上と人員強化、意思決定の透明性向上、プロセスや基準の明確化、次世代経営幹部の育成などを進めるため、私自身も継続的に学びながら、これまでの経験と知見を活かし、執行側とともに取り組んでいきたいと思います。



成長戦略を具現化するために、 信頼ある「対立」関係を保つ

杉田 雪絵
取締役(監査等委員)

就任前にマクニカに感じた活力やワクワクした気持ちは褪せることなく、就任後は、コアバリューを軸とした企業文化が人財戦略に貫かれ、しっかりと根付き、飛躍的な成長の源泉となっていることも実感しています。また、マクニカの価値観を大切にしつつ、守るべきものと変えるべきものについて常に自問自答する姿勢からは、変化対応力の高さと持続的成長への期待を感じます。

新たな機関設計のもとで成長戦略を具現化するためには、執行と監督が、信頼関係に基づいて緊張感のある「対立」関係を保ち、二人三脚で成長することが重要です。スピード感のある挑戦を支えるためには、執行側におけるリスク感応度や対応力の向上といった、3線モデルにおける1線・2線の役割を継続的に強化すると同時に、十分な対話のもと、取締役会がタイムリーに課題に対応することが重要です。社外取締役の役割は、多様な背景に基づき、社内だけでは気付きにくいgood questionを提示すること。公認会計士として会計監査や財務会計アドバイザリー業務を通じて得た知見を活かし、グローバルでの全体最適と中長期的な視点を持ち、役割を果たしていきます。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

取締役の持つ経験と専門性（スキル・マトリックス）

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

多様性の観点においては、現在、当社の取締役会には女性取締役３名（社外取締役）、外国籍取締役は参画していませんが、元中国国籍の取締役１名と、海外にて長く生活、教育を受けていた取締役１名を擁しています。企業価値の拡大のためには、性別、国籍などを越えた多様な価値観が必要と考えており、今後も多様性を重視していきます。

氏名	役職	就任年	機能発揮に必要なスキル（知識・経験・能力等）												
			企業経営	コーポレート・ガバナンス	長期戦略	リスクマネジメント	人材・企業文化	資本市場・財務	グローバル事業運営	イノベーション	事業投資・M&A	業界知識	DX・テクノロジー	ブランディング	コンプライアンス・法務	サスティナビリティ
中島 潔	取締役会長（非執行）	2015	●	●	●	●	●	●	●	●	●	半導体・NW※	—	●	—	—
原 一将	代表取締役社長	2019	●	●	●	●	●	●	—	●	●	半導体・NW※	●	●	—	●
三好 哲暢	代表取締役副社長	2019	●	—	●	—	●	—	●	●	—	半導体・NW※	—	—	—	—
西沢 英一	取締役（非執行）	2015	—	●	—	●	—	●	—	—	●	半導体	—	—	—	—
大河原 誠	取締役	2024	●	—	—	●	—	●	●	—	●	商社	—	—	—	—
菅谷 常三郎	取締役（社外）	2019	●	●	—	—	—	●	●	●	●	投資	—	—	—	—
野田 万起子	取締役（社外）	2019	●	●	—	—	—	—	—	—	—	事業開発ほか	—	—	—	●
大森 紳一郎	取締役（社外）	2022	●	●	—	●	—	—	●	—	●	総合電機ほか	●	—	—	—
森 康明	取締役（社外）	2024	●	●	●	●	●	●	●	—	●	半導体・AI等	●	—	—	—
小野寺 真一	取締役（監査等委員／常勤・非執行）	2024	—	●	—	●	—	●	●	—	●	半導体	—	—	—	—
三輪 慧	取締役（社外）（監査等委員）	2024	—	●	—	●	—	—	●	—	●	自動車ほか	—	—	●	—
杉田 雪絵	取締役（社外）（監査等委員）	2024	—	●	—	●	—	●	—	—	—	会計	—	—	—	—

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

※ ネットワーク・セキュリティ業界

機能発揮に必要なスキル（知識・経験・能力等）の概要

企業経営	大企業の経営を社長・CEOとして主導した経験／起業家精神を発揮してベンチャー企業を上場、またはその急速な成長を社長・CEOとして主導した経験
コーポレート・ガバナンス	公開企業の社外取締役、取締役会議長、委員会委員長等として経営陣との信頼関係を構築し、またはCEOとして取締役会と協調して、中期的な企業価値向上させるコーポレート・ガバナンスに取り組んだ経験
長期戦略	長期的に企業価値を向上させる戦略の策定・実行を主導した経験
リスクマネジメント	企業価値に影響を与える全社的リスクの特定・評価・優先順位づけ・軽減、内部統制のルール・プロセスの策定と業務監査等の実行、改善策の助言等を主導した経験
人材・企業文化	経営・コア人材の採用・育成・報酬・リテンション等を主導した経験／経営理念・パーパス等の定義と組織全体への浸透による企業文化の醸成、組織の再設計等による組織能力の強化等を主導した経験
資本市場・財務	財務活動全般（予算・決算、財務報告、資本政策、財務戦略、会計監査等）を主導した経験
グローバル事業運営	複数の文化、顧客ニーズ、経済環境、規制や政治的状況に関する幅広い知見／実務の責任者としてグローバルな事業・組織運営を主導した経験
イノベーション	当社の戦略領域における技術開発、ソリューション開発、新事業開発に関する専門的な知見／市場と技術の将来予測に基づき、それらの新たなニーズを特定し、開発を主導した経験
事業投資・M&A	成長戦略の実現に向けた事業投資の企画・実施、投資先の管理や変革等を主導した経験／M&A（戦略の策定、対象先特定、DD、交渉など）、大型買収による統合とPMI、JV、戦略的提携に関する幅広い知見と経験
業界知識	注力領域の業界構造やその動向（例：主要企業の競争状況、ビジネスモデルの変化等）に関する知見
DX・テクノロジー	IT・デジタル・AI関連技術等を活用して顧客の事業・組織運営を変革するサービスを提供、または自社事業・組織運営の効率性の向上を主導した経験
ブランディング	特定製品のマーケティングを越えたサービスライン全体や企業全体のブランディングに関する知見と経験
コンプライアンス・法務	グローバル事業や新事業などの展開に関するコンプライアンス・法務の知見／法務リスクを特定し、対策（危機回避、損害の最小化）によって事業の推進を主導した経験
サスティナビリティ	環境・社会課題に関する知見／企業価値の向上につながるサスティナビリティの課題への取り組みを主導した経験

（注）本表は、各スキル項目において全般の知見を有していることや実務経験を保有していることを重視しています。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG 関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

経営陣の選解任プロセスと後継者育成

取締役・CEO・執行役員の選解任プロセス

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

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

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

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

サクセッションプラン（後継者育成計画）の策定

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

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社はこれまでアンケート形式による自己評価を年１回4月に実施してきましたが、2023年度については、外部機関による第三者評価を実施しました。

全体の評価としては、「取締役会は共通の価値観を共有し、高い倫理観に基づく意思決定を行う姿勢を一貫しており、オープンで率直な議論が行われている。そのなかで、経営陣の検討の妥当性と執行状況を確認し特定された課題について経営陣を適切にガイドすることによって監督機能が発揮されており、実効性は概ね確保されている」と評価されました。

一方で、取締役会の運営に関する今後の課題として、「中長期的な企業価値の向上を実現するための重要課題である人財・戦略・リスク等の議論をより深めるために、これまで以上の時間を確保すべき」との指摘を受けました。今般の機関設計変更に伴い、執行への権限委譲を進め、議案を絞り込み、重要課題の議論により多くの時間を確保していきます。さらに、各取締役が当社の目指す「取締役会のあるべき姿」についての共通認識を持って実効性の高い議論と意思決定を行うことが、中長期的な企業価値の向上を実現する優れた経営の方向付けと監督を行うために不可欠であることから、これをしっかりと再確認し、優先的に取り組んでいきます。

2023年度実効性評価のプロセス

1 評価プロセスの承認
■第三者評価を実施するにあたり、実効性評価の目的と評価プロセスを議長、代表取締役社長と確認。

▼

2 アンケートの実施
■各取締役と監査役（現在は監査等委員である取締役）に対して、個別質問事項に対する点数評価と記述のみの設問からなるアンケートを実施し、結果を分析。
■評価項目は、①取締役会の構成・プロセスの整備、②取締役会の運営、③取締役会でのコミュニケーションとダイナミクス、④取締役会のカルチャーを大項目として設定。

▼

3 第三者評価を実施
■アンケート結果の分析に基づき課題仮説を設定。
■インタビューによる仮説の詳細検証と課題の深堀りに基づき、第三者評価を実施。

▼

4 取締役会にて外部機関による評価結果報告
■第三者評価の結果を外部機関が議長、代表取締役社長に報告。内容の確認を行った後、5月の取締役会にて外部機関が評価結果を報告。
■報告をもとに6月の取締役会で議論を行い、2024年度の取締役会の取り組み内容の優先順位づけと実施の方向性について設定。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG 関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

コーポレート・ガバナンス

2023年度実効性評価結果の総括

第三者評価の結果、当社の取締役会の強みと課題について、外部機関より以下のように報告されました。

強み

1. 相互を信頼し、オープンで率直に議論を行う取締役会のカルチャー
"Trust"という価値観と高い倫理観を共有し、「言いたいことが言える」雰囲気の醸成

2. 特定されたリスク・機会等についての経営陣の適切なガイド
特定の投資機会や事業展開のリスク等について、専門的・客観的な視点から指摘し、経営陣に適切に助言を行い、必要な再考を促す複数の取締役

3. 効果的な議論のために取締役の理解と知識を底上げする「取締役会ミーティング」等の柔軟な実施
外部の専門家を招いたテーマ議論や勉強会を機動的に実施し、取締役のコーポレート・ガバナンスに対する理解を底上げすることで、取締役会での議論の実効性を向上する努力

課題と今後の方向性

1. マクニカの「取締役会のあるべき姿」についての認識を再確認し、取締役会の運営に反映させる
機関設計の変更によって目指すマクニカホールディングスの「取締役会のあるべき姿」とは何か、特に「監督」とはコンプライアンスや内部統制を意味する狭義の「管理監督」だけではないことを再確認し、取締役会の共通認識とすることによって、課題を議論する視点の「高さ」を定める。これが人材・戦略・リスクを中心とする中長期的な課題に対する議案設定と十分な時間の確保、執行と監督のダイナミクスを活かした議論、そして短期と中長期をバランスさせた優れた意思決定を実現する。(取締役会に不足する専門性・スキルも明確になる。)

2. 「人財が最重要」という認識を取締役会としての行動に移す
最重要テーマとして「人財」を方向付け、監督するために、十分な時間を確保する仕組みを導入する。具体的な議論となるよう人材(経営幹部候補者)のデータを整備するとともに、取締役が人材を直接知るリアルな「交流」の機会を設ける。これらの取り組みを実施する執行(人事部)の体制強化を支援するとともに、取締役会に不足する専門知識・経験を補完も優先的に検討する。

取締役会の振り返りと今後の方針(FY2023～FY2024)

FY2023の課題と重要テーマ

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。

FY2023は、これら3つのテーマのほか「取締役会の機関設計の変更」を主なテーマに設定し、取締役会にて議論を行いました。

(1)監査等委員会設置会社への移行

機関設計の変更に際して、「何のために変更するのか」を明確にするため、外部講師を招いてコーポレート・ガバナンスの潮流および監査等委員会設置会社の理解を深め、FY2022に議論した「当社としての取締役会のあるべき姿」をベースに、監査等委員会設置会社への移行の意義を討議し、移行の決定を行いました。P. 80

(2)取締役会の構成とスキルマトリックスの再定義

監査等委員会設置会社への移行に際し、取締役会の役割、機能の見直しを行い、それに基づいて取締役会の構成、取締役会の要件を再定義しました。特にスキル・マトリックスについては、監督と執行の分離から監督に必要な専門性、経験を再定義し、設定を行っています。P. 88

(3)「人財」「事業ポートフォリオ」「経営基盤」のガバナンス

「人財」に関しては、監査等委員会設置会社への移行に伴い、重要な業務執行の決定が取締役会から執行側へ委任されることから、執行体制の強化が必要となるため、執行側が策定した執行体制および執行役員制度の変更の方向性に関して議論を行いました。

「事業ポートフォリオ」に関しては、経営陣が検討している中長期戦略に基づく事業ポートフォリオの議論とそれをベースとしたキャピタルアロケーションの方向性について確認しました。引き続き、新たに展開していくサービス・ソリューションモデルの進捗状況および重点方針について、執行側の報告をもとに議論を重ね、定期的にレビューを行っていきます。

「経営基盤」については、サスティナビリティ推進委員会からのCDP評価の報告に基づいて当社グループの気候変動問題への対応方針について議論を行うとともに、グループリスクマネジメントに関して、国内のみならず海外関係会社を含めたリスクの分析と識別を進めました。また、FY2023に当社として初めて発行した統合報告書に関して、その発行目的やコンセプトを振り返るとともに、発行後の投資家の反応およびIR活動について報告を受け、今後のIR活動に関しての議論を深めました。

FY2024の運営方針

FY2024は、監査等委員会設置会社への移行の成果が発揮されているか、当初の目的と照らして検証しつつ、従来から重点テーマとしてきた「戦略」と「人財」を重点的に議論します。

「戦略」については、サービス・ソリューションカンパニー実現に向けたこれまでの戦略レビューと今後の方向性について検討を深めます。また「人財」については、人財理念の明確化と、中長期的にグローバル競争力と企業価値を高める基軸となる人財戦略の深化に取り組みます。

なお、取締役会の議論の実効性がさらに高まるよう、社外有識者による特定の経営課題等に関するセミナーを継続実施するほか、毎回の取締役会ごとにエグゼクティブセッション(社外取締役のみで構成する会議)や、執行役員と非執行取締役との定期的な意見交換を新たに実施し、議論を質・量の両面から充実させていきます。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

役員報酬

当社の取締役報酬の決定は、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に諮り、株主総会で決議された報酬等の総額内で取締役会にて決定します。この指名・報酬諮問委員会は、独立役員である社外取締役５名（うち監査等委員である社外取締役１名）と非業務執行取締役１名で構成されています。

取締役の報酬額の決定方針は以下のとおりであり、取締役会決議により決定しています。取締役の報酬総額は、国内の大手企業群の報酬水準（市場水準）を目指すべき水準として設定し、各取締役の役割の大きさに基づいた役位テーブルを設計し、このテーブルにより決定しています。

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

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

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）	315	103	―	83	129	―	8
監査役（社外監査役を除く）	22	22	―	―	―	―	1
社外役員	52	52	―	―	―	―	8

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。



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。

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（DE&I）などの側面をいかに報酬制度に反映させるかを検討しています。

KPI

現中期経営計画（FY2022-24）をもとに設定

●財務（4項目）
- 売上高
- 営業利益率
- ROE
- 運転資本回転率

●重点戦略（3項目）
- サービス・ソリューション開発
- 事業戦略
- 経営基盤強化

●従業員サーベイ等

賞与のうち10%には以下を反映
- パーパスおよび価値観の浸透
- 社員エンゲージメントポイント

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

リスクマネジメント・コンプライアンス

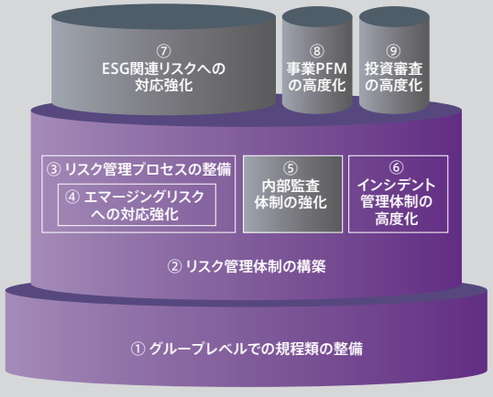
担当役員メッセージ

グローバルワイドで
実効性のある
リスクマネジメント
体制を構築



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

リスクマネジメントのテーマ



FY2023の振り返り

リスクの抽出・評価を進め、
リスク管理サイクルの定着を図った

マクニカグループは、コーポレートガバナンス・コードにおけるリスク管理体制構築への要請を踏まえるとともに、ビジネス領域やグループ規模の拡大に鑑み、グローバルワイドなリスクマネジメント体制への再構築を行っています。その体制下で、グループ共通の基準に基づくリスク抽出・評価を行い、リスクマップを作成して、必要なリスク対策を実施・モニタリングするリスク管理サイクルの定着を推進しました。

リスク抽出・評価においては、本社各部門および各グループ会社において選任されたリスク管理責任者主導によるボトムアップ型に加え、本社およびグループ会社経営層へのインタビューによるトップダウン型の両面からアプローチし、重大なリスクをできる限り漏らさない手法を採りました。同時に、リスクマネジメント体制に則り、インシデント報告ルールの周知を行い、本社各部門および各グループ会社からの重大インシデントに関する即時報告と半期ごとの全インシデント定期報告を徹底しました。

加えて、リスクの顕在化に備えて、重大リスクと位置づける地政学リスクの分析・対策、情報セキュリティインシデント対応予行演習を行い、影響度の高いリスクへの対策を実施しました。

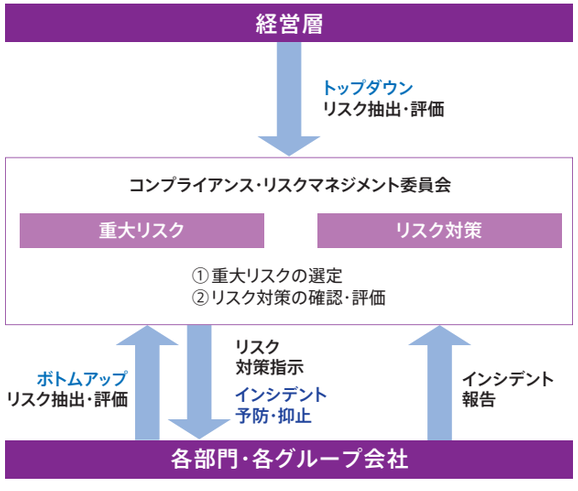
Vision2030に向けて

有機的なつながりを重視し、
リスクマネジメントの実効性を高める

Vision2030に掲げる「高付加価値ディストリビューションモデルの成長」と「サービス・ソリューションモデルへの進化」を実現し、経営目標を達成するためには、適切なリスク評価やリスクテイクができる仕組みとしてのリスクマネジメントの実効性を高めていく必要があります。また、「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」ために、新たなビジネス領域におけるビジネスパートナーやお客さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーとのかかわりのなかで、外部環境、事業戦略、業務プロセス、経営資源の観点から実効性の高いリスクマネジメントを実現しなければなりません。

それには、一つひとつのアクションが有機的につながっていることが重要となります。具体的には、「①発生したインシデントを事前にリスクとして認識・評価していたか、②インシデントと重大リスクとの間に関連性があるか、③リスク対策は重大リスクをカバーしているか、④リスク対策がインシデントの発生防止につながっているか」ということを問いかけ、分析しながら必要な改善を行っていきます。このような取り組みにより、経営に直結し、より実りあるリスクマネジメントになるよう強化しています。

経営とリスクマネジメント



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話
(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

リスクマネジメント・コンプライアンス

グローバルリスク管理体制の強化

マクニカホールディングス(株)取締役会の下に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、コンプライアンス部門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子会社だけでなく、第3階層子会社(中核的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。

リスク管理責任者がその役割を果たし、リスク管理体制を機能させるために、年に1度、各グループ会社のリスク管理責任者が一堂に会するグローバル・リスクマネジメント会議を開催し、前年のフィードバックを行い、当年の取り組み課題をディスカッションするとともに、活動の好事例を共有しています。

また、個別のグループ会社経営幹部やリスク管理責任者との1 on 1ミーティングや、中核的子会社のリスク管理責任者とともに特定地域の第三層子会社とのディスカッションを行う等、きめの細かいコミュニケーションを実施しています。



グローバル・リスクマネジメント会議(2024年5月)
世界各地の中核的グループ会社より参加(米国、フランス、イギリス、ブラジル、シンガポール、タイ、香港、台湾)

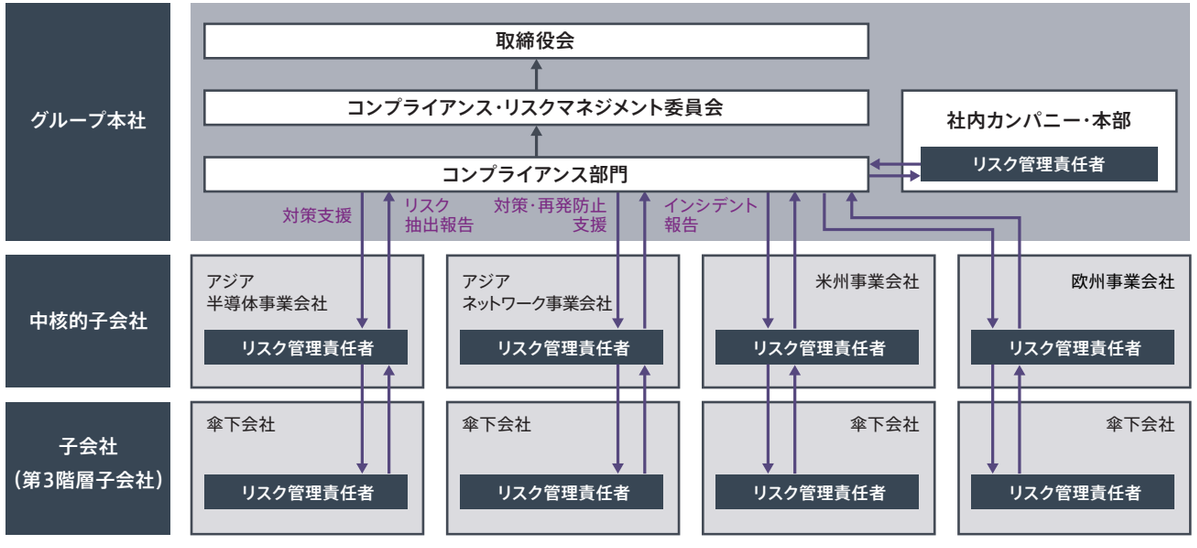
リスク管理プロセス

リスクマネジメントの出発点は、的確にリスクを把握することですが、マクニカグループでは、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、グループ共通の基準を用いて評価しています。

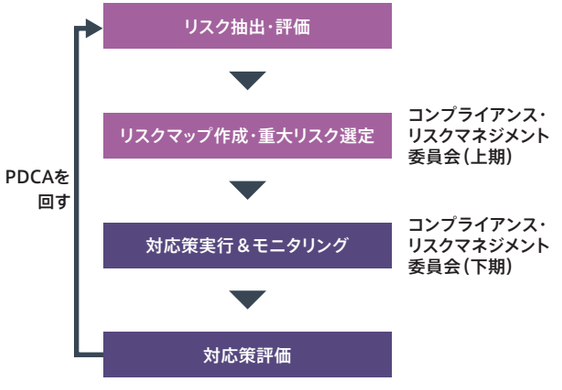
抽出し、評価したリスクを①外部環境リスク、②経営戦略リスク、③業務プロセスリスク、④経営資源リスクに大別し、発生頻度と影響度をベースにリスクマップを作成し、重大リスクを選定します。

重大リスクを含み、優先度の高いリスクから本社各部門・各グループ会社にてリスクを軽減するための対応策を実行し、その効果をモニタリングします。その後、対応策の効果を評価し、必要に応じてさらなる対応策を実行します。こうしたサイクルを年単位で回すことで、リスク管理の精度向上に努めています。

リスクマネジメント体制図(2024年8月時点)



リスク管理プロセスの概念図



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマップ・重大リスク

抽出・評価したリスクは、外部環境リスク、経営戦略リスク、業務プロセスリスク、経営資源リスクの４カテゴリーに大別し、さらに32のカテゴリーに分類して、発生頻度と影響度でマトリックス表示したリスクマップ上にプロットします。例えば、FY2023のリスクマップ（下図）において「②地政学リスク」は本社、海外グループ会社ともに影響度は高いものの発生頻度は低く、「㉚情報管理・取り扱い」は本社、海外グループ会社ともに発生頻度・影響度が高いと分析しています。発生頻度、影響度ともに比較的高い「⑥サイバー攻撃」や、発生頻度は低いが影響度の高い「②地政学リスク」に起因するものがマクニカグループの重大リスクとして認識されており、人手不足や競争激化による優秀な人財の獲得困難化（「㉑採用・雇用・退職」）も重大リスクと位置づけています。

リスクカテゴリー

外部環境リスク

- ①事業環境の変化
- ②地政学リスク
- ③災害・事故・感染症
- ④犯罪等被害
- ⑤法令変更
- ⑥サイバー攻撃
- ⑦金融市場の変動

経営戦略リスク

⑧事業戦略	⑨SDGs／ESG	⑩グループ統制
⑪M&A・投資	⑫コンプライアンス（刑事）	⑬コンプライアンス（民事）

業務プロセスリスク

⑭市場・仕入先・客先調査 → ⑮マーケ・商品サービス企画 → ⑯仕入 → ⑰納入（輸出）販売（加工） → ⑳サポート・保守

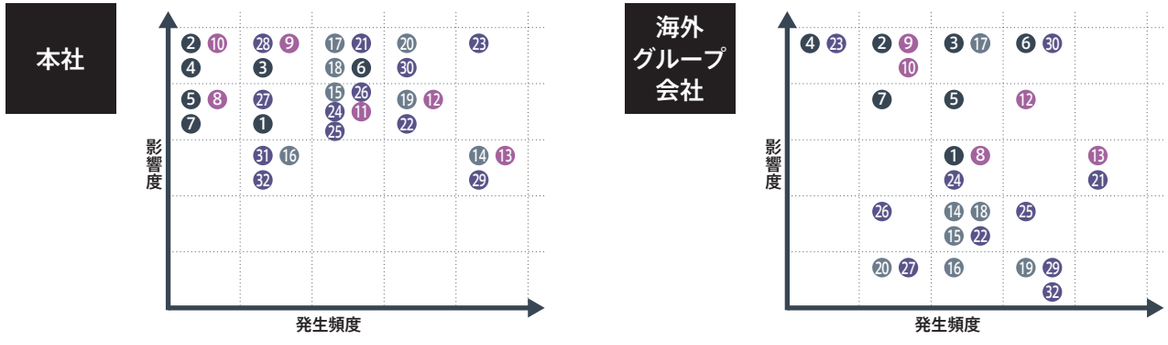
⑱在庫

⑲委託

経営資源リスク

ヒト	㉑採用・雇用・退職	㉒育成	㉓労務	
モノ	㉔品質	㉕インフラ		
カネ	㉖財務	㉗税務	㉘IR	㉙経理・債権回収
情報	㉚情報管理・取り扱い	㉛知的財産	㉜コミュニケーション	

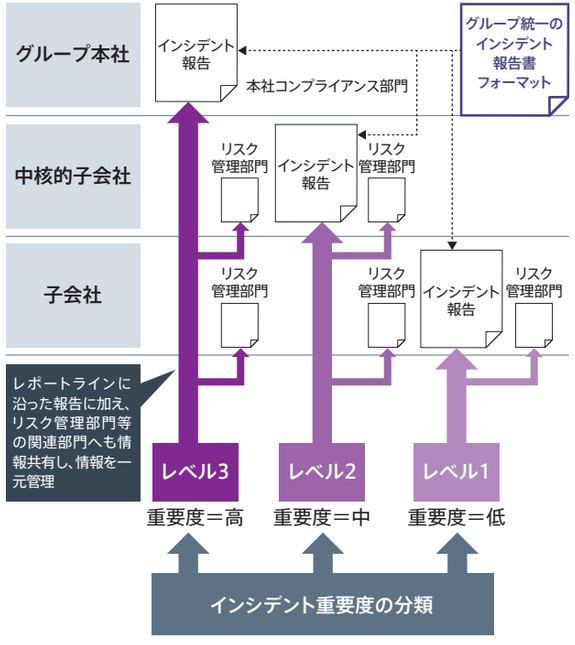
FY2023　リスクマップ



インシデント報告体制

リスクマネジメントにおいては、リスク対応策を実行しても起こりうるインシデントを想定し、インシデント発生時の報告ルートを明確にしておく必要があります。本社各部門や海外グループ会社で起きたインシデントは、リスク管理責任者を通じて、本社コンプライアンス部門に報告される体制となっています。本社・グループ会社共通の判断基準を用いて、重要度のレベル分けを行い、最も重要度レベルの高いインシデントは即時に、それ以外のインシデントは半年ごとに、本社コンプライアンス部門に報告が届く体制となっています。

インシデント重要度分類に応じた報告フロー



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG 関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

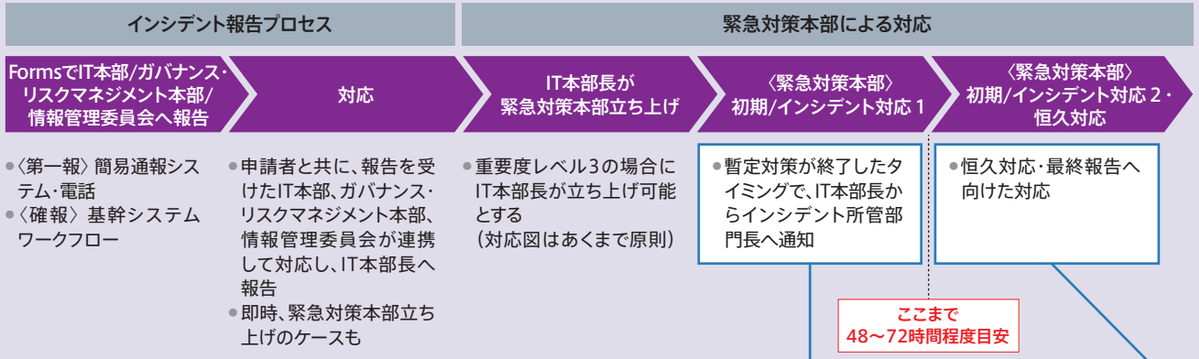
リスクマネジメント・コンプライアンス

Special Feature

リスクマネジメント 情報セキュリティリスクへの対応

サイバー攻撃による情報セキュリティインシデントは、マクニカグループ重大リスクのひとつとして認識しています。ネットワークセキュリティ事業を取り扱っていることから、グループ内のセキュリティリスクにとどまらず、お客さまが攻撃を受けることによるシステムダウンや、委託先の脆弱性に起因した情報漏洩等も想定した対応策を実施し、インシデントへの備えとしての取り組みを強化しています。

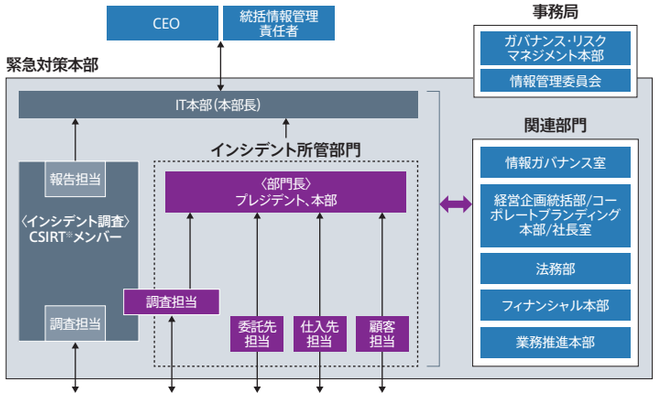
情報セキュリティインシデント対応の全体像



セキュリティインシデント対応体制

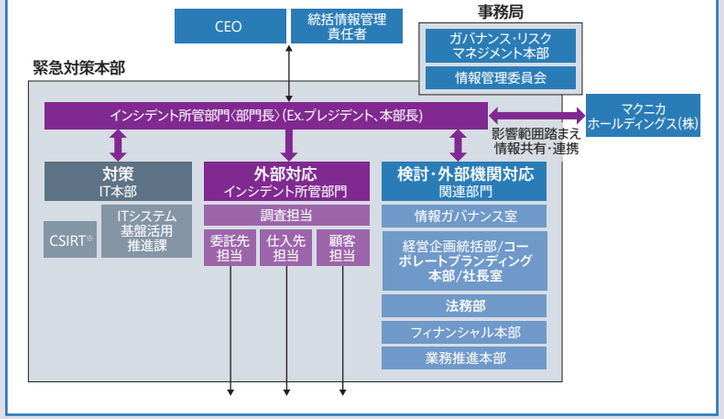
FY2023より情報管理委員会を刷新するとともに、「情報管理規程」を改正して、委員長、部門長、部門情報責任者の役割を見直しました。また、情報セキュリティインシデント対応部門とその役割を明確にして対応体制を構築しました。さらに、情報セキュリティインシデントの報告ルートを再定義し、会社の基幹システムを通じて関係者に漏れなく、いち早く報告が届く仕組みを導入しました。

初期／インシデント対応１の体制



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

初期／インシデント対応２・恒久対応の体制



（注）体制図中の組織名称は、事業会社である（株）マクニカの組織名称

Action

インシデント対応予行演習を実施

FY2023後半からFY2024にかけて、実際のインシデント発生時の実効性を評価し、関係者の対応を強化するべく、情報セキュリティインシデント対応予行演習のためのシナリオを準備し、マクニカグループのネットワークセキュリティ製品のエンドユーザー、システムインテグレーター、業務委託先がかかわるインシデントを想定した予行演習を実施しました。

予行演習には、社長、副社長をはじめ、関連部門の幹部が参加し、刻々と推移する状況を踏まえ、さまざまなステークホルダーの立場も考慮しながら、マクニカグループとしての対応方針を確認し、各関係者の役割に基づいた判断と行動による対応シミュレーションを行いました。

また、予行演習の数日後には当日の参加者と振り返りの機会を設け、改善すべき点についてディスカッションを実施し、改善のための施策が採られました。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE 変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG 関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造 人的資本 半導体事業 ネットワーク事業 取締役会変革 投資家との対話（エンゲージメント） 用語集 目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IR サイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Web サイト

コンプライアンス

基本的な考え方―リスクマネジメントとの連動

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

社内においては「コンプライアンス規程」を定めて、コンプライアンス体制の整備、維持を図り、必要に応じて各種ガイドラインの策定や研修を実施しています。研修の立案においては、研修が確実にリスク軽減に寄与するように、リスクマネジメント活動と連動し、リスクとして認識されたり、インシデントとして報告されている事案対策につながる研修を実施しています。

コンプライアンスに関する海外を含めたグループ全体の取り組みとして、国内関係会社に向けた情報発信にとどまらず、コンプライアンスメールマガジン等を通して海外グループ会社との知識の共有を行っています。

FY2023～FY2024の取り組み

意識・知識・仕組みが支えるコンプライアンス

コンプライアンスの浸透・定着のためには、コンプライアンス意識や、基礎的な法規制に関する知識向上、コンプライアンス違反をさせない仕組みが必要です。

コンプライアンス意識醸成のため、毎年1回、10人程度のグループを作ってすべての社員が参加する「コンプライアンス・ディスカッション」を実施しており、ハラスメント、内部通報、贈収賄、長時間労働をテーマに活発な議論が交わされています。また、各種研修に加えて、社内コンプライアンスサイトで毎月発行するコンプライアンス情報は、業務に関連する法規制の知識共有プラットフォームになっています。コンプライアンス違反を防ぐ仕組みとしては、反社チェックシステムや取引先登録ワークフロー上での下請法適用確認などのプロセスを導入しています。



ハラスメント・労働時間研修

FY2023～FY2024に実施した法規制研修のテーマ

- ●輸出管理（日本、シンガポールにて実施）
- ●個人情報保護法（日本、中国にて実施）
- ●商業賄賂（中国にて実施）
- ●ハラスメント・労働時間（本社管理職）
- ●下請法（本社下請取引実施部門）
- ●著作権（本社全社員）

社内外通報窓口の設置

コンプライアンスを支えるツールとして、内部通報制度が有効に機能していることは重要です。当社グループではグローバル内部通報窓口を本社に設け、海外グループ会社からの通報も複数言語で受け付けています。また、FY2023には、取引先等の社外関係者からの通報を受け付ける窓口も開設しました。



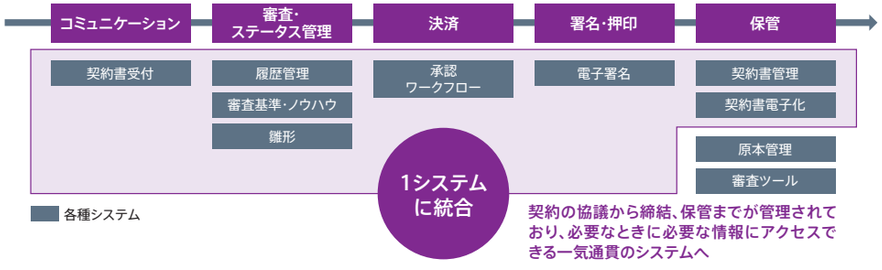
複数言語で展開する「通報窓口案内カード」

FY2023の通報実績は18件ですが、内部通報制度の趣旨に則った通報が多く、調査対象事案の約半数において通報事実が認定され、是正・改善を行いました。FY2024の通報受付件数はFY2023を上回るペースで伸びており、窓口の認知と適切な活用が進んでいると認識しています。

契約審査・管理業務 一気通貫システムを導入

法務部門におけるリスクの予防・軽減、そしてさらなる事業への貢献に向け、法務インフラを刷新し、業務の効率化を図りました。具体的には、これまで複数の異なるシステムを用いていましたが、契約書の受付・審査・決裁・管理をひとつのシステムに集約し、一気通貫のプロセスへ改善しました。

法務インフラの統合



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE――LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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。FY2023も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更新しました。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_2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

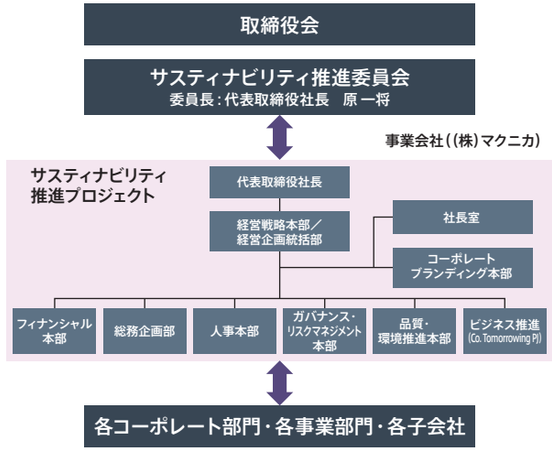
01　ガバナンス

マクニカグループは、サスティナビリティ経営を当社グループで横断的に推進するため、サスティナビリティ推進委員会を設置しています。代表取締役社長は、サスティナビリティ推進委員会の委員長と、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議の議長を担い、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。

サスティナビリティ推進委員会では、当社グループの環境課題に関する実行計画を立案し、進捗モニタリングを行っています。実行計画はグループ経営会議で協議・決議のうえ、最終的に取締役会へ報告を行っています。

取締役会は、報告内容を受けて議論・監督を行います。

マクニカグループ　サスティナビリティ推進体制

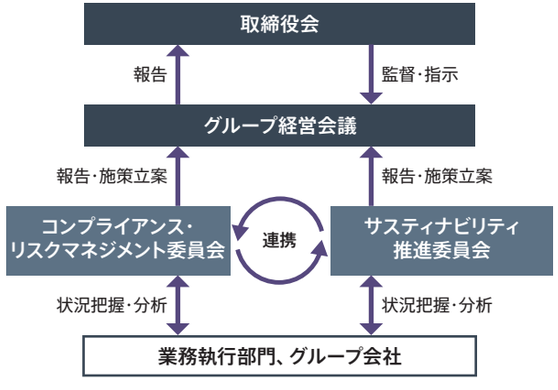


02　リスク管理

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。

サスティナビリティ推進委員会はシナリオ分析を行い、当社の気候変動リスク・機会を特定・評価し、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会とともに管理しています。

マクニカグループ　サスティナビリティに関するリスク管理体制



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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※1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、1.5℃上昇する1.5℃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。使用したシナリオのうち代表的なものは右のとおりです。

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、以下のとおり、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。

移行リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ

- ●4℃シナリオ：IEAによるStated Policy Scenario (STEPS)
- ●1.5℃シナリオ：IEAによるThe Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)

物理リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ

- ●4℃シナリオ：IPCCによるRCP8.5
- ●2℃シナリオ：IPCCによるRCP2.6

	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価格が上昇する	大	DXによる収益力の確保 （中期経営計画）
			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	大	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	中	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※2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り扱い製品群へのシフト
		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かつ継続的な取り組み
	物理的	急性物理的リスク	洪水・高潮によるオフィス・物流拠点への影響	異常気象の増加、深刻化に伴い、社員が就労できず、事業活動が低下する／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
機会	市場		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）
			社会課題解決型ビジネスの伸長	再生可能エネルギー、Foodtech、エネルギーマネジメントなどの循環経済型新規ソリューションビジネスが増大	中	関連市場への積極展開 （中期経営計画）
			環境貢献を実現するソリューションに向けた半導体の売上拡大	排出ガス削減、省電力、クリーンエネルギー、スマートグリッド等に貢献する各種ITシステムへの半導体採用が増大	大	関連市場への積極展開 （中期経営計画）

※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」「CPS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、製品仕様の変更等により、メーカーから顧客向けに発行される通知書のこと。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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_2排出削減の取り組みを推進しています。今後、CDPへの回答など外部への公表については、グローセルグループの数値と合算した数値を当社グループの正式な数値として採用します。また、2023年度実績は、開示データの正確性、信頼性向上を目的として、温室効果ガスの算定手法や算定範囲の適切性について、一般社団法人日本能率協会 地球温暖化対策センターによる第三者検証を受審しています。

Scope別温室効果ガス排出量　マクニカグループ(グローセルグループ含む)

項目	対象範囲		温室効果ガス排出量実績(t-CO_2)		
			2022年度	2023年度※1	前年比※1
Scope1	海外連結子会社まで含む		752.20	896.95	+19.2%
Scope2	同上		1,544.56	1,193.69	△22.7%
Scope3※2	①	海外連結子会社のScope3下流まで含む(従来の産業連関表を用いたもの)	5,033,963.58	4,416,150.02	△12.3%
	②	対象範囲は上記同様(Category 1の製品について、CDPサプライチェーン・プログラムを活用したデータ※3)	—	1,567,341.03	(参考)2023年度分より初算定
排出量合計	上記Scope3の分類に基づく、Scope1～3までの排出量合計	①	5,036,260.34	4,418,240.66	△12.3%
		②	—	1,569,431.67	(参考)2023年度分より初算定

CO_2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を含む連結対象で(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年度に変更しています。

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 第三者検証の受審結果に基づき、2024年6月25日発行の「TCFD提言に基づく情報開示の更新に関するお知らせ」および2024年6月26日発行の有価証券報告書に掲載している2023年度排出量実績から一部修正を行っています。
※2 Scope3において、マクニカグループとグローセルグループで重複して算定している分については、差し引いています。
※3 当社は、当社仕入先の排出量削減の努力を反映すべく、CDPサプライチェーン・プログラムを活用して、仕入先の一次データ(サプライヤーごとの売上高に基づく排出原単位)や二次データ(CDP提供のセクター平均)を入手、この内容を検証のうえ、Scope3 Category 1の製品排出量に置き換える取り組みを行っています。

Topic
サスティナビリティ経営の推進　外部評価向上への取り組み

温室効果ガス排出削減目標のSBT認定を取得

マクニカホールディングス(株)は、2024年6月、2030年度の温室効果ガス(GHG)排出削減目標について、SBTi「Science Based Targets initiative」※1より、パリ協定の「1.5℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標(ニアターム目標)※2として認定を取得しました。今後もグループ全体での温室効果ガス削減への取り組みを加速させ、持続可能な社会の実現に貢献できるよう取り組んでいきます。

※1 CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)による国際的な共同イニシアチブ。科学的根拠に基づいてGHG排出量削減目標の検証や削減施策のベストプラクティスを推進しています。
※2 SBT認定には、2030年度までの中期的な削減達成を目指すニアターム目標と、2050年度までの理想的な目標として、Scope1～3の100%削減を目指すネットゼロ目標があります。

SBT認定された当社の温室効果ガスの削減目標

Scope 1,2	2022年度比	2030年度	△42%
Scope 3	2022年度比	2030年度	△25%

CDP「気候変動レポート2023」でBスコアを獲得

環境非営利団体(NGO)のCDPより、2023年「気候変動」の分野で「B」スコアと評価されました。当社は、環境VISION・環境方針の制定、環境リスクに対する体制の整備、再生可能エネルギーの導入、GHG排出量のより正確な算定とTCFD文書による開示など、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んできました。今回の評価は、気候変動に対する着実な取り組みと情報開示の透明性が評価されたものです。

MSCI ESGレーティングが1ランクアップ(BB→BBBへ)

2024年4月、マクニカホールディングス(株)は、ガバナンス強化およびビジネス倫理の改善により、MSCI ESG評価において「BB」から「BBB」へと格上げされました。当社が属する電子機器業界内で2番目に高い評価であり、持続可能な経営と社会的責任への取り組みが評価されました。

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

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話(エンゲージメント)
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

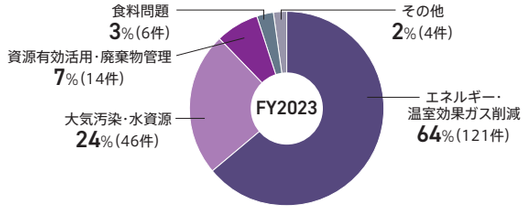
ESG関連リスクへの対応

環境貢献ビジネスの拡大

当社が取り扱っている製品やサービスが直接的、もしくは間接的に環境に貢献するビジネスをモニタリングしています。例えば、自社開発した空気質モニター『AiryQonnect』や自動運転EVバス、サーキュラーエコノミーなどのソリューションは「直接的」、EV車や太陽光システムなど環境に貢献する製品に採用される半導体は「間接的」な環境貢献と分類しています。

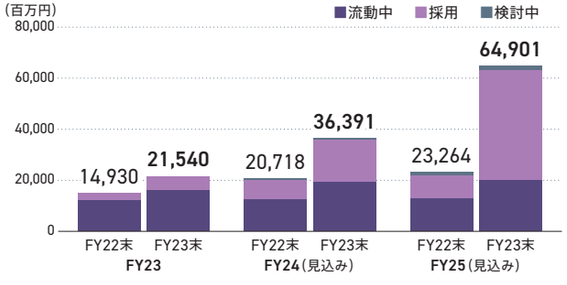
マクニカグループは、今後もビジネスを通じた環境負荷の低減に取り組んでいきます。

環境貢献ビジネスの件数



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

環境貢献ビジネスの売上規模



- FY2022末(2023年3月)とFY2023末(2024年3月)時点で、環境貢献ビジネスの売上規模の予測を調査・算出

人権に関するリスクへの対応

マクニカグループの「サスティナビリティ基本方針」P.21 が掲げる4つの重点方針のひとつが「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」であり、これに基づきFY2022に「マクニカグループ人権ポリシー」を制定し、社内外に発表しました。また、全社員向けの教育や主要サプライヤーへの周知を行いました。

この「マクニカグループ人権ポリシー」にて表明した内容の実践として、国連人権理事会において採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的スタンダードや日本政府が策定した「『ビジネスと人権』に関する行動計画」「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に沿った取り組みを推進しています。

社内においては、人権侵害につながる差別意識を排除し、多様な人財の活躍を促すために、全社員向けに障がい者と共に働くことをテーマにしたeラーニングやアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)、LGBTQ(カミングアウト対応含む)に関するeラーニングを実施するとともに、管理職向けのハラスメント、労働時間管理、DE&I研修を実施しています。社外に向けては、人権に関する救済を含み、取引先社員等の社外関係者からの苦情等を広く受け付ける窓口を設置しています。

さらに、サプライチェーンにおける人権デュー・デリジェンス(人権への負の影響評価と必要な改善)を行うために外部の専門評価機関と提携し、そのプラットフォームを活用してサプライチェーン上の人権への負の影響に関するリスク分析を行い、必要に応じて取引先との対話、改善申し入れを行うこととしています。

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
   - ① D&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

リスク評価項目(マクニカグループおよびサプライチェーン)

- ハラスメント
- 人身売買
- 差別
- 労働条件(賃金不払等)
- ダイバーシティ(LGBTQ等)
- 労働安全衛生
- 児童労働
- 外部利害関係者の人権
- 強制労働

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話(エンゲージメント)
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

MACNICA

社員およびその家族 / お客さま / 仕入先 / 債権者 / 株主・投資家 / 地域社会

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

本社が横浜市緑区の白山ハイテクパークにあった1990年代から、ハイテクパーク内の企業６社合同で、定期的に周辺地域のゴミ拾いや草むしりなどの清掃奉仕活動を行っていました。この地域貢献の精神を、2002年の新横浜への本社移転後も継承し、以来、清掃奉仕活動を続けてきました。2018年以降は、この活動を本社以外の国内営業拠点へも展開し、本社地区においては近隣企業と合同開催するなど、活動の幅を広げています。新横浜町内会の『町内会だより』で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。



キャリア教育への貢献

2024年2月、横浜市立南高等学校で開催された「企業人講演会」の講師として当社の社員が招かれ、同校生徒約200名を前に大学卒業後のキャリア形成に関する講演を行いました。子どもたちが「変わりゆく未来を見据え、今、そしてこの先、何をどのように学ぶことが必要かを知る」「仕事をすることについて、社会人から講演を聴いて考える」ことが狙いです。当社社員の講演テーマは「激動の社会で人生を有意義にしまくる3つの科学的アプローチとQ&A100本ノック」。生徒さんからはたくさんの率直な質問や、キャリアに対するポジティブな感想を多数いただきました。今後も、学びと社会をつなぐ「生きた教育活動」を支援していきます。



献血活動

日本赤十字社の献血サポーターに参加し、神奈川県赤十字血液センターに協力しています。2002年より毎年2～3回、当社の新横浜地区を中心に献血バスをお呼びし、オフィス内で献血活動を実施しています。また、献血思想普及のため、2023年度は近隣企業にもお声がけし、ご参加いただきました。これらの長年の取り組みや功績が評価され、2018年度は「神奈川県知事表彰」を受賞、2024年度は「厚生労働大臣感謝状」を授与されました。ひとりでも多くの人の命を救うため、今後も献血活動を支援していきます。



障がい者施設への支援

2019年より、障がいのある方の就労支援の一環として、当社新横浜オフィス内でパンやお菓子の販売機会の提供を行っています。最初は随時開催でしたが、健康福祉局や福祉施設のご協力により、2023年に販売の機会を増やし、ほぼ月3回、継続的に開催してきました。福祉施設のご利用者がカフェスペースで販売する姿は、とてもいきいきとされています。美味しい手作りパンは、毎回、社員からも人気を博しており、売れ行きもよく、作り手と社員が直接交流する貴重な機会となっています。



INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造 / 人的資本 / 半導体事業 / ネットワーク事業 / 取締役会変革 / 投資家との対話（エンゲージメント） / 用語集 / 目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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出席します。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。

積極的な対話によって新たなIR活動のステージへ

FY2023は、「海外投資家への積極的なIR」「開示コンテンツ強化」「IRサイトの更新」をテーマに掲げ、IR活動を強化してきました。当社初となる統合報告書の発行や海外ロードショーなど、当社への理解を深めていただくために積極的なIR施策を展開しました。新規の投資家も含めて面談数が大幅に増加し、「IR強化元年」とも言える1年になったと感じていますが、現状に満足することなく、対話を強化していきます。FY2024からは株主・投資家の皆さまとより強固な関係性を築くために意欲的に対話機会の拡充と質の改善に取り組み、対話を通じた企業価値の向上を目指しています。



FY2023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	262回
新規投資家面談数	61回
アナリスト面談数	18回
CEO面談数	106回
CFO面談数	184回

FY2023 IR活動重点テーマ	取り組み結果
海外投資家への積極的なIR	海外投資家さまとの面談回数は、FY2022の97件に対し、FY2023では111件まで増加しました。また、2023年12月にはロンドン、エディンバラ、ニューヨークで海外ロードショーを実施し、着実に海外投資家の皆さまと関係性を強化しました。
開示コンテンツの強化	FY2023は当社グループ初となる統合報告書を発行したほか、統合報告書説明会を実施し、ログミー社のプラットフォームに書き起こし記事を掲載しました。また、統合報告書や決算説明資料の英文開示に対応しました。
IRサイトの更新	当社のコーポレートサイトとIRサイトを統合し、ステークホルダーの皆さまが理解しやすい導線設計や、ユーザビリティの向上を目指し、FY2024の更改に向けてプロジェクトを開始しました。

FY2024のIR活動重点テーマ、IR部門の強化に向けた取り組み

戦略的なIR活動の実現

FY2023は面談数が大幅に増加しましたが、今後はさらなる企業価値向上に向けて戦略的なIR活動が必要だと考えています。FY2024は投資家の皆さまとの面談記録の整備・分析をはじめ、IR支援会社を戦略的パートナーとして、これまでリーチできなかった投資家の皆さまにも認知していただくとともに、対話の強化に取り組んでいきます。また、株主・投資家の皆さまとの接点を増やすために、面談数を増やし、欧米に加え、他の地域での海外ロードショーの実施などの施策を進めていきます。

コンテンツ強化と改善

当社への理解を深めていただくためには、さらなる情報開示の拡充とコンテンツの強化が必要だと考えています。本統合報告書では、株主・投資家の皆さまとの面談の際によくご質問いただく事業に関する説明を詳細に記載しました。今後も開示資料の見直しを行い、株主・投資家の皆さまとの対話の質を改善していきます。

投資しやすい環境づくり

株式分割による投資単位の引き下げをはじめ、ESGレーティングの改善や英文の同時開示に取り組みます。これらの施策により、より多くの株主・投資家の皆さまにとって投資しやすい環境を整備していきます。

Message

マクニカの「仕組み」と「変革」をご理解いただくために

FY2023は海外ロードショーを実施するなど、多くの機関投資家の方々との対話の機会を積極的に設けてきました。その対話のなかで強く感じたことは、マクニカの「仕組み」と「変革」を正確にお伝えすることの難しさです。

マクニカにはすべての事業に共通する強みとそれぞれの事業活動のなかで培った強みがあります。私たちはこれらの強みを活かし、それぞれの事業領域で戦略を立てて事業活動を行っているため、各事業のビジネスモデルと競争優位性をご理解いただいたうえでなければ、株主や投資家の皆さまにとって各事業の戦略が分かりづらく、将来の成長性・収益性が想定しにくいと考えています。

そこで本統合報告書では、「よくわかるマクニカのしくみ」というテーマで、各事業のビジネスモデル・競争優位性をできるだけ体系立てて説明することに注力しました。ご一読いただければ、それぞれ模倣が困難なマクニカ独自の戦い方であることや将来の成功確度に関してもご理解いただけると考えています。IRチームは統合報告書に限らず、さまざまな施策を講じながら投資家の皆さまとの接点を増やし、当社をご理解いただく努力を惜しみなく実施していきます。本統合報告書がマクニカをよりよく知る機会となれば幸いです。



真野　大治郎
経営企画部 部長

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

▶ガバナンスとリスクマネジメント強化
▶ Board of Directors
▶コーポレート・ガバナンス
▶ Special Feature 取締役会変革
▶取締役会議長メッセージ
▶社外取締役メッセージ
▶リスクマネジメント・コンプライアンス
▶ ESG関連リスクへの対応
▶ステークホルダーとの対話の強化

FACTS & FIGURES

キーワードから見る

企業価値創造 / 人的資本
半導体事業 / ネットワーク事業
取締役会変革 / 投資家との対話（エンゲージメント）
用語集 / 目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

FACTS & FIGURES 主要連結財務サマリー［9年］

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
経営成績（百万円）									
売上高	405,315	398,503	504,085	524,235	521,193	553,962	761,823	1,029,263	**1,028,718**
売上総利益	44,287	46,269	56,094	61,061	59,891	64,835	90,718	125,903	**129,617**
営業利益	9,729	10,473	15,163	15,324	14,447	18,769	36,707	61,646	**63,733**
営業利益率	2.4%	2.6%	3.0%	2.9%	2.8%	3.4%	4.8%	6.0%	**6.2%**
経常利益	10,176	9,635	14,937	13,101	11,072	16,399	35,487	56,832	**61,966**
親会社株主に帰属する当期純利益	7,285	6,534	11,412	8,883	5,633	10,875	25,798	41,030	**48,069**
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,208	3,169	△ 28,595	△ 30,173	45,770	38,076	△ 15,534	38,896	**39,949**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,460	△ 1,083	△ 1,804	△ 7,251	△ 8,919	△ 2,181	△ 1,653	△ 869	**△ 18,457**
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,942	△ 8,322	43,699	21,916	△ 35,797	△ 26,189	14,368	△ 27,100	**△ 23,014**
財政状態（百万円）									
総資産	201,171	215,158	266,738	299,259	263,247	269,590	362,584	517,620	**552,244**
純資産	107,620	104,769	128,213	135,399	135,551	146,010	179,764	207,762	**256,420**
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	**4,072.90**
当期純利益	124.29※1	114.03※1	206.08	142.03	90.14	175.39	414.89	664.89	**794.64**
年間配当額	40	35	50	50	50	50	100	140	**200**
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	**44.2**
自己資本利益率（ROE）（%）	6.9	6.3	10.0	6.9	4.3	7.9	16.5	22.2	**21.6**
運転資本回転率※2（回）	3.5	3.1	3.0	2.4	3.0	3.4	3.2	4.4	**3.5**
自己資本配当率※3（DOE）（%）	2.2	1.9	2.5	2.4	2.3	2.2	3.7	4.2	**4.9**
総還元性向（%）	32.3	113.1	44.3	35.3	88.8	28.6	24.1	35.6	**35.5**

※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）
（注）（株）グローセルは2024年3月末B/S連結、2024年4月よりP/L連結

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

FACTS & FIGURES 主要非財務サマリー［5年］

社会性データ	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
人 財					
連結社員数（人）	3,453	3,513	3,925	4,203	4,768
連結社員数　男 / 女（%）	69%/31%	70%/30%	68%/32%	67%/33%	67%/33%
●株式会社マクニカ（単体）					
社員数※1（人）	1,977	2,234	2,322	2,454	2,661
社員数※1　男 / 女（%）	73%/27%	72%/28%	72%/28%	71%/29%	68%/32%
平均勤続年数（年）	10.8	11.5	10.9	10.7	10.7
平均年齢（歳）	38.9	40.0	39.0	38.9	38.8
正社員採用人数（人）	139	91	195	221	298
正社員採用人数 男 / 女（%）	71%/29%	76%/24%	73%/27%	67%/33%	77%/23%
男女の賃金差異（正社員 / 非正社員）（%）	-	-	-	正）63.2%、非）47.6%	正）65.4%、非）46.7%
男女の賃金差異（全労働者）（%）	-	-	-	58.9%	60.8%
新卒入社社員3年以内離職率（%）	13.9%	20.6%	18.5%	20.0%	13.6%
新卒・中途採用者比率 新卒 / 中途（%）	42%/58%	61%/39%	34%/66%	30%/70%	31%/69%
正社員離職率（%）	4.7%	5.7%	5.2%	5.3%	4.3%
自己都合による正社員離職率（%）	4.1%	4.6%	4.2%	4.3%	3.1%
管理職における女性比率（%）	5.3%	4.6%	5.0%	5.2%	6.2%
総労働時間（年間 /1人平均 /h）	1,837	1,841	1,831	1,851	1,827
所定労働時間（年間 /1人平均 /h）	1,815	1,815	1,800	1,823	1,800
有給休暇取得率（%）	55%	60%	45%	53%	75%
育児休業取得率　男性 / 女性（%）	-	-	8%/100%	26%/100%	61%/152%
育児休業等と育児目的休暇の取得割合　男性 / 女性（%）	-	-	-	73%/100%	87%/152%
育児休業取得者の復職率 男性 / 女性（%）	-	-	100%/100%	100%/100%	100%/97%
育児時短勤務者数（人）	53	74	77	71	65
障がい者雇用率（%）	2.23%	2.07%	2.03%	2.50%	2.50%
障がい者施設外就労雇用者（人）	0	0	0	0	0
再雇用者数（再雇用者数 / 定年退職者数（人 /%））	7/7 (100%)	8/9 (89%)	15/17 (88%)	15/16 (94%)	12/15 (80%)
派遣社員数（人）	168	173	204	232	235
労働災害＜休業災害＞数（件）	0	0	0	0	0
労働災害＜死亡災害＞数（件）	0	0	0	0	0
健康診断受診率（%）	83.9%	80.3%	86.0%	88.3%	88.7%
ストレスチェック受診率（%）	80.3%	89.1%	82.9%	93.1%	91.2%
在宅勤務利用比率※2	-	-	-	65%	66%
在宅勤務対象者比率※3	-	100%	100%	100%	100%

環境データ			FY2022	FY2023※4	前年比※4
GHG排出量（t-CO_2）/ マクニカグループ（株式会社グローセル含む）					
Scope1	海外連結子会社まで含む		752.20	896.95	+19.2%
Scope2	同上		1,544.56	1,193.69	△22.7%
Scope3※5	①	海外連結子会社のScope3下流まで含む（従来の産業連関表を用いたもの）	5,033,963.58	4,416,150.02	△12.3%
	②	対象範囲は上記同様（Category 1 の製品について、CDP サプライチェーン・プログラムを活用したデータ※2）	-	1,567,341.03	（参考情報）2023年度分より初算定
排出量合計	上記Scope3の分類に基づく、Scope1～3までの排出量合計	①	5,036,260.34	4,418,240.66	△12.3%
		②	-	1,569,431.67	（参考情報）2023年度分より初算定
エネルギー使用量					
電力使用量総計（グローバル）（kWh）			5,931,598.41	6,340,172.49	+6.9%
上記のうち、再エネ使用量（kWh）			2,882,636.00	4,058,238.89	+40.8%
再エネ使用率（%）			48.6%	64.0%	+15.4%

ガバナンスデータ	2020年6月	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
取締役、監査役					
社内取締役（人）	8	8	8	7	6
社外取締役（人）	4	4	4	4	6
監査等委員 /（　）内は社外（人）※6	-	-	-	-	3(2)
社外取締役比率（%）	33.3%	33.3%	33.3%	36.4%	50.0%
女性取締役比率（%）	8.3%	8.3%	8.3%	9.1%	25.0%
監査役 /（　）内は社外（人）	3(2)	3(2)	3(2)	3(2)	-
社外監査役比率（%）	66.7%	66.7%	66.7%	66.7%	-
	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
取締役会、監査役会、指名・報酬委員会					
取締役会開催回数（回）	13	14	14	14	13
取締役会出席率（%）	90.0%	100%	100%	99.4%	100%
監査役会開催回数（回）	13	14	13	12	13
監査役会出席率（%）	100%	98%	100%	100%	100%
指名・報酬諮問委員会開催回数（回）	6	5	5	6	6
指名・報酬諮問委員会出席率（%）	100%	100%	100%	100%	100%

※1　直接雇用者のみ。
※2　FY2019以前は、データが存在しない。FY2020～FY2021は、新型コロナウィルス感染症のまん延に伴い、80%ほどと推定される。
※3　新型コロナウィ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。
※4　第三者検証の受審結果に基づき、2024年6月25日発行の「TCFD 提言に基づく情報開示の更新に関するお知らせ」および2024年6月26日発行の有価証券報告書に掲載している2023年度排出量実績から一部修正を行っています。
※5　Scope3において、マクニカグループとグローセルグループで重複して算定している分については、差し引いています。
※6　2024年6月26日開催の第9回定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。2024年6月末現在のデータを記載しています。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造　人的資本
半導体事業　ネットワーク事業
取締役会変革　投資家との対話（エンゲージメント）
用語集　目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

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ビジネスモデル。

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）
自社開発サービスおよびソリューションの提供により収益を得るビジネスモデル。サービスとは製品・ソフトウェア等ではなく役務の提供、ソリューションとは特定の課題を解決するためのアプローチで、ITシステムやコンサルティングまたはその組み合わせを指す。マクニカは、先端技術のVADとして市場参入し、領域における専門性、必要なケイパビリティ（組織能力）、共創パートナーといったインテリジェンスを獲得しており、その知見をもとに独自の価値を持つ自社サービス・自社ソリューションを開発する。

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、CPS）ソリューションの略。実世界（フィジカル空間）にあるデータをセンサーなどで収集し、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・サービスの総称、および事業の名前。

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
新しい需要を創出すること、またはそのための活動。最先端の技術と市場トレンドの理解を背景に、営業・マーケティング活動を通して市場や顧客の潜在的な課題の解決策や機会を示すことで、ビジネス機会を生む。フルフィルメント（注文処理・配送業務）と対義的に扱われる。

半導体用語

PLD（FPGA）
Programable Logic Deviceの略。内部の論理回路をユーザーがカスタマイズできる、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。

シグナルチェーン
顧客が製品を設計する際に、システムの構成要素や機能をブロックで表し、そのつながりを線で図示したもの。または、各ブロックに、センサー、CPUなど機能を記載し、信号の流れを図示したもの。

コアデバイス
顧客が製品を設計する際に、その製品の性能を発揮させる核となる重要な半導体製品。例えば、CPU、FPGAなど。

IT・システム用語

ゼロトラスト
「何も信頼しない」を前提に対策を講じるセキュリティの考え方。従来の境界防御に頼らず、ネットワーク内外のすべてのリソースへのアクセスを厳密に管理することにより、内部脅威や外部攻撃からの保護を強化し、データのやシステムの安全性を確保する。

SIer
システムインテグレーターの略。ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどの技術コンポーネントを統合し、システム開発や運用を請け負うIT企業の総称。

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、またはITシステム。

CRM
Customer Relationship Managementの略。顧客の基本情報・面談記録・見積り・提案・取引履歴などの情報を一元管理し、顧客との関係性構築に役立てるマネジメント手法、またはITシステム。

ERP
Enterprise Resource Planningの略。財務・会計・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、またはITシステム。

RPA
Robotic Process Automationの略。人間がコンピューターで行う定型的な業務を、ソフトウェアが代替すること、またはITシステム。

SCM
Supply Chain Managementの略。原材料・部材・商品の調達から顧客への配送までの一連の流れを管理する経営手法、またはITシステム。調達・製品ライフサイクル管理・在庫管理・資産管理・ロジスティクス・受発注管理などを含む。

PLM
Product Lifecycle Management（製品ライフサイクル管理）の略。製品の全過程を管理する手法・システム。

MES
Manufacturing Execution System（製造実行システム）の略。製造プロセスを管理・最適化するシステム。

財務・会計用語

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示す。
【売上高÷運転資本】

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）÷運転資本】

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。

DOE
自己資本配当率（Dividend on Equity Ratio）。株主資本に対してどの程度の利益配分を行っているかを示す。
【年間配当総額÷株主資本】

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

その他ビジネス用語

サブスク（サブスクリプション）契約	定額で定期的にサービスを利用する契約。
TAM／SAM	TAMはある製品やサービスが理論上獲得できる最大の市場規模を指し、SAMはTAMの中で実際にその製品やサービスが提供できる市場規模を指す。
デジタルトリプレット	物理的なオブジェクトやシステムのデジタルコピーを作成し、リアルタイムでの監視、シミュレーション、最適化を行う技術であるデジタルツインに、人間の知的活動の要素を加えた概念。これにより、効率的な運用や問題解決が可能となる。
エンドユーザー顧客	製品やサービスを最終的に使用する個人や企業を指す。エンドユーザー顧客は製品の直接的な利用者であり、製品を評価・改善するうえでその満足度が重要となる。
イノベーター顧客	新製品や技術をいち早く採用する初期の顧客層。もしくは、初期の市場を形成する顧客層。イノベーター顧客のフィードバックは、製品の改良や市場展開に重要な役割を果たす。
ソーシング	企業が必要な商品やサービスを提供するサプライヤーを特定・評価・選定するプロセス。
情報のファイヤーウォール	マクニカ社内での情報漏洩を防ぐための内部規制。代理店として顧客・仕入先に対する利益相反を避けるために、競合製品を扱う社内カンパニー間の情報共有を制限するもの。これにより、社内の各プロダクト専任チームが競争し合う構造を実現しており、顧客が価格競争力のある最適な商品の選択ができるよう努めている。
共創パートナー	企業や組織が共に新しい価値やイノベーションを創出するために協力し合うパートナー。共に目標を達成し、相互利益を追求するが、直接の取引関係に限らない。
Level 4	自動運転Level 4は、特定条件下で完全自動運転が可能な技術。2023年4月に道路交通法が改正され、エリア・地域を管轄する公安委員会から認可を得たうえでの公道での自動運転Level 4が解禁された。
インテグレーション／インテグレーションビジネス	インテグレーションは、異なるシステムやプロセスを統合すること。インテグレーションビジネスは、システムやサービスの統合を提供する事業。
インテリジェンス	一般的には知られていない情報・事実。他社との深い関係やビジネスを通した洞察のなかで獲得する。

出典と記載事項

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

P.4、P.30

Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2023, Masatsune Yamaji, 12 March 2024, Revenue basis.
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。

P.39

Gartner®, Forecast: Semiconductors and Electronics, Worldwide, 2022-2028, 2Q24 Update, Rajeev Rajput et al., 3 July 2024, Device Units Revenue basis. 産業機器市場＝Industrial and Military/Civil Aerospace Electronics, 自動車産業＝Automotive Electronics.

P.45、P.54

左グラフ※1：Gartner®, Market Databook, 2Q24 Update, John Lovelock et al., 28 June 2024
IT市場＝Spending on IT by Technology Segment、Customer Type=Business, End-User Spending Constant Currency basis,
右グラフ※2：Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2022-2028, 2Q24 Update, Shailendra Upadhyay et al., 3 July 2024
サイバーセキュリティ市場＝ Information Security (Network Security, Security Services and Security Software Market) for Enterprise, All segment and category excluding Consumer Software.アジア太平洋地域＝Mature Asia/Pacific + Emerging Asia/Pacific, 中東地域＝ Middle East and North Africa, End-User Spending Constant Currency basis.

免責事項

本書に記載するGartnerのコンテント（以下「Gartnerコンテント」）は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.（以下「Gartner」）が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテントの内容はいずれも、そのコンテントが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテントに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。
GARTNERは、Gartner 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.

会社概要（2024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
4,768名

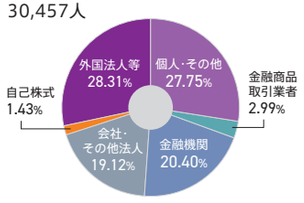
本店所在地
神奈川県横浜市港北区新横浜一丁目6番地3

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

主要連結会社
株式会社マクニカ
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
ほか　30社

株式情報（2024年3月末時点）

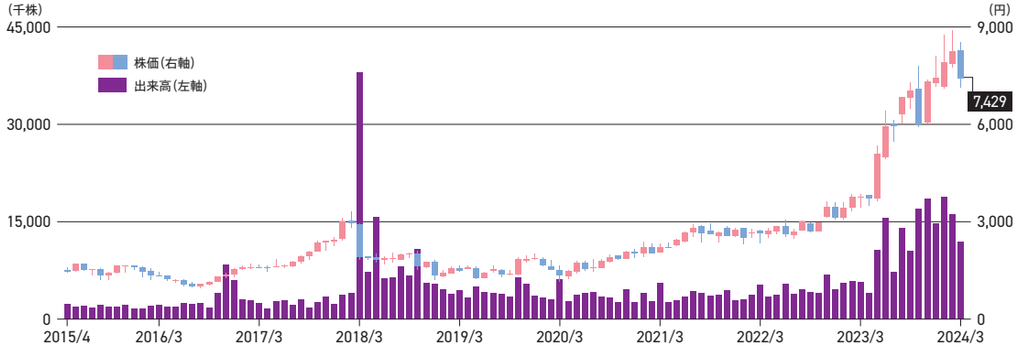
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3132
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式総数	60,857,382株（自社株式含む）
株主数	30,457人
所有者別の株式保有比率	



大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	6,904	11.51
一般財団法人神山財団	6,000	10.00
神山治貴	3,500	5.83
シーズ・テクノロジー（株）	3,500	5.83
JP MORGAN CHASE BANK 380055 （常任代理人 （株）みずほ銀行）	2,773	4.62
（株）日本カストディ銀行（信託口）	2,654	4.42
セントラル短資（株）	1,179	1.97
神山裕子	1,000	1.67
（株）SMBC信託銀行 （（株）三井住友銀行退職給付信託口）	709	1.18
JP MORGAN CHASE BANK 385781 （常任代理人 （株）みずほ銀行）	630	1.05

株価・出来高推移（2024年3月末時点）



外部評価

「JPX プライム 150指数」の構成銘柄に選定

「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に選定

「DX銘柄2024」に選定

経済産業省と東京証券取引所・情報処理推進機構（IPA）が
共同で選定する「DX銘柄2024」に選定



BBからBBBに1ノッチ改善

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

CDPスコアC→Bランクへ向上

「健康経営優良法人2024
（大規模法人部門）」に認定

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶ LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ

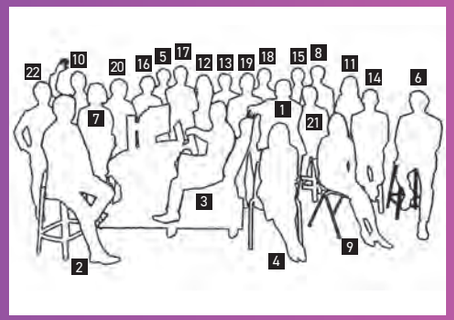




※参考イメージです。

全社一丸となって作った「よくわかる マクニカのしくみ」

「よくわかる」「丸ごと1冊」「基本と仕組み」「図解」などのタイトルがついた入門書や解説書を書店でご覧になったことがあるでしょうか。これらは、特定のテーマについて基本的な知識や仕組みをわかりやすく説明し、図解や具体例を多用して理解を助ける内容が特徴です。『LIMITLESS 2024』では、「よくわかる マクニカのしくみ」をコンセプトとして、特に半導体とネットワーク事業のビジネスモデルについてわかりやすく構造的な説明を心がけています。手触り感のある粒度の情報を追求して、各カンパニーや物流などの関連部署も参加し、全社一丸となって作り上げたものです。読者の皆さまの理解を助けるのと同時に、「事を成すために最後までこだわってやりきる」マクニカの、人と文化を感じていただけると幸いです。



統合報告書
LIMITLESS 2024

制作プロジェクトメンバー 一覧

＜経営企画統括部＞
1 真野 大治郎 経営企画統括部長 統合報告書PJ編集長
2 荒井 智勇 企画室長
3 古賀 敏裕 IR室長
4 今村 麻奈美 IR室
5 髙橋 佑弥 IR室

＜取締役会室＞
6 浅野 智久 取締役会室長

＜コーポレートブランディング本部＞
7 松本 朋子 ブランディング推進室長
8 林 辰哉 ブランディング推進室 リーダー
9 富田 祐子 マーケティング統括部 DXマーケティング部 グローバルマーケティング課 リーダー

＜人事本部＞
10 佐々木 明 人事部人事企画課

＜IT本部＞
11 古田 保美 企画戦略室長

＜ガバナンス・リスクマネジメント本部＞
12 榊原 美紀 ガバナンス・リスクマネジメント本部長
13 宮原 淳 コンプライアンス部長

＜フィナンシャル本部＞
14 青木 幸英 財務部長

＜S&OP統括部＞
15 スウ キンキョ 案件価格マスタ推進部 部長代理

＜業務推進本部＞
16 細川 絵理奈 オペレーション推進統括部 カスタマーサービス部CS第3課長

＜クラビスカンパニー＞
17 堀内 隆真 ビジネスソリューション第3統括部 営業第1部長

＜フィネッセカンパニー＞
18 木村 学 技術統括部 技術第4部長

＜テクスターカンパニー＞
19 杉山 豪史 第3統括部プロダクトセールス 第1部長

＜アルティマカンパニー＞
20 諸隈 慎一 アナログソリューション第1事業部 プロダクトセールス＆マネージメント部長

＜ネットワークスカンパニー＞
21 高村 研三 営業統括部第2営業部長
22 三浦 勇太 海外事業推進室 室長補佐

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶ LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

企業理念

足下に種を蒔き続ける

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］

▶主要非財務サマリー［5年］

▶用語集

▶企業情報

▶ LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ

▶企業理念

▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

マクニカの原点

1960年代半ば、半導体が世界を変えるとビジネス機会と感じていた創業者・神山治貴。1972年、当時26歳の神山は、最先端の電子部品と電子機器の開発・販売することを目的としたジャパンマクニクス株式会社（JMC）を起業しました。

社名に「ジャパン」という言葉を冠したのは、海外の仕入先に、JMCが日本の会社であることをすぐに理解してもらい、当時、成長していた日本市場でのビジネス機会を示すためです。「マクニクス」とは、「**M**asters of **A**dvanced **C**oncept in Electro**nics**（エレクトロニクスの先端概念のプロフェッショナル集団）」からとった造語です。「Masters」には、エンジニアの技術的専門性と市場を深く理解するという意味を込めました。そして、「Advanced Concept in Electronics」では、半導体だけでなく、電子部品・ボード・ソフトウェアの販売や自社製品の開発を含め、最先端の技術をビジネスの根幹とすることを示しました。

特徴的だったのは、仕入先として、当時躍進していた日本の半導体メーカーではなく、技術的に進んでいた米国の半導体メーカーだけを考えていたことです。当時の米国シリコンバレーでは、若い技術者たちが興した新たな半導体メーカーが次々に立ち上がっていたものの、スタートアップ企業ゆえに営業人員は少なく、特に日本市場向けには活動していませんでした。神山自身がエンジニアであったこともあり、JMCは日本市場の技術的要望を理解しており、半導体メーカーが納得するような拡販戦略と実行計画を立てることができました。このことから、JMCは半導体メーカーから信頼され、小さなベンチャー企業ながらも代理店契約を獲得していきました。その後、社名をマクニカに変更した今でも、当時のベンチャースピリットが息づいています。

INDEX

イントロダクション/パーパス

CEO MESSAGE

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

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

DISCIPLINE——LIMITLESS RESILIENCE
変化への対応力

FACTS & FIGURES

▶主要連結財務サマリー［9年］
▶主要非財務サマリー［5年］
▶用語集
▶企業情報
▶LIMITLESS 2024 制作プロジェクトからのメッセージ
▶企業理念
▶マクニカの原点

キーワードから見る

企業価値創造
人的資本
半導体事業
ネットワーク事業
取締役会変革
投資家との対話（エンゲージメント）
用語集
目次・編集方針

関連情報

マクニカホールディングス株式会社IRサイト
有価証券報告書
コーポレート・ガバナンス報告書
株式会社マクニカ Webサイト

先端技術を
みんなのものに。



MACNICA

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