

The background of the entire page is a light gray color, decorated with several large, overlapping circles in various colors including blue, green, orange, pink, purple, red, and yellow. The circles are of different sizes and are partially cut off by the edges of the frame.

LIMITLESS 2026

統合報告書

タネ●まく、
MACNICA
マクニカホールディングス株式会社

企業理念

足下に種を蒔き続ける

パーパス

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

コアバリュー

T

Trust
信頼

E

Excitement
明るく楽しく元気よく

A

Aggressiveness
勝利への執念

M

Move
変化を起こす

S

Stretch
挑戦による成長

INDEX

イントロダクション

企業理念・パーパス・コアバリュー

目次

編集方針

本書の使い方

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

CONTENTS

目次

INTRODUCTION

イントロダクション

マクニカはなぜ存在し、どのように価値を生み出すのか——パーパスから価値創造の全体像を描きます

企業理念・パーパス・コアバリュー	01
目次	02
編集方針	03
本書の使い方	04

OUR LEADERSHIP

トップメッセージ

CEOが語るサービス・ソリューション
カンパニーへの変革に向けた道筋と、
CFOが示す資本効率向上の戦略

CEOメッセージ	05
CFOメッセージ	10

INVESTORS' GUIDE

インベスターズガイド

新設 マクニカの成長の“確からしさ”を、ビジョン・ビジネスモデル・ガバナンスから体系的に読み解けます

マクニカの原点	15	財務諸表を読み解くためのポイント	29
変革と挑戦の軌跡	16	事業別サマリー	31
会社概要 At a Glance	17	半導体事業	33
Why Invest in Macnica ?	18	サイバーセキュリティ事業	39
長期経営構想 -Vision2030-	21	CPSソリューション事業	45
価値創造プロセス	23	コーポレートガバナンス	49
マテリアリティ	24	サステナビリティ方針	57
中期経営計画	25		

SPECIAL FEATURE

特別企画

新設 AI半導体の舞台裏、サイバーセキュリティの最前線、現場に息づく企業文化、経営が挑む海外IRの現場——4つの視点でマクニカの“今”に迫ります

特集1 半導体特集

AI最前線	58
-------	----

特集2 サイバーセキュリティ特集

AI時代のサイバーセキュリティ	62
-----------------	----

特集3 企業文化特集

答えは、現場にある。
権限委譲が生む、スピードと自律

特集4 IR特集

海外投資家と向き合う10日間	68
----------------	----

FOUNDATION

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略	71
人財戦略	75
ブランディング戦略	79
リスクマネジメント・コンプライアンス	81
サステナビリティに対する取り組み	83
株主・投資家との対話	84



マクニカ公式
YouTubeチャンネル



INDEX

イントロダクション

企業理念・パーパス・コアバリュー

目次

編集方針

本書の使い方

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

マキこむ マクニカ

テクノロジーで社会を変える——その本気が、人を動かす。マクニカは、世界最先端のテクノロジーを見極め、いち早く社会実装へと導く集団です。Vision2030で掲げるサービス・ソリューションカンパニーへの進化は、この力をさらに解き放ち、経済的価値と社会的価値を同時に創出する挑戦にほかなりません。しかし、どれほど優れた技術も、共感と信頼なくして社会は動かせない。だからマクニカは、あらゆるステークホルダーを「マキこむ」。挑戦を楽しむ従業員一人ひとりを、現場から価値を生み出す主役として。世界トップクラスの技術パートナーを、市場を共に拓く同志として。そして株主・投資家の皆さまを、成長の確からしさを共に検証するパートナーとして。国境も業界の壁も軽々と越えるネットワーク、そして「面白いことをやろう」という創業以来の文化——この唯一無二の求心力があるからこそ、マクニカは人を巻き込み、エコシステムそのものを進化させることができます。本統合報告書では、パートナー、従業員、株主・投資家との共創の現場を、手触り感のあるストーリーとして描きました。マクニカの「マキこむ力」の全貌を、ぜひ体感してください。



1 従業員を マキこむ

マクニカの価値創造の源泉は、面白いを追いかけて自ら動く一人ひとりの従業員にあります。現場から価値を生み出す主役たちが、日々の挑戦をどう楽しみ、何を生み出しているのか。その熱量をお届けします。



2 パートナーを マキこむ

マクニカの競争力は、パートナーとの共創のなかで磨かれてきました。互いの強みを掛け合わせ、市場を共に拓く同志として、どのように価値を広げているのか。その関係性の現場を描きます。



3 株主・投資家を マキこむ

マクニカの成長は本物か。その確からしさを共に検証していただくために、本誌は編まれています。戦略、実行力、ガバナンスを中長期の視点で率直に語り、対話の共通言語となることを目指しています。

対象期間

FY2025(2025年4月1日～ 2026年3月31日)
※一部、2025年3月以前および2026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。

イントロダクション
企業理念・パーパス・コアバリュー
目次
編集方針
本書の使い方
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

本書の使い方

LIMITLESS 2026は、マクニカの事業・戦略・現場の熱量を一冊に凝縮した統合報告書です。初めてお読みになる方にも、継続的な読者の方にも、それぞれの関心に合った読み方ができるよう設計しました。このページでは、今年の主な変更点と、目的に応じた情報の探し方をご案内します。

LIMITLESS 2026の主な変更点

多様な読者ニーズを考慮した冊子構成

インベスターズ ガイドの新設	マクニカのビジネスモデル、競争優位性、成長戦略、ガバナンスを一つのセクションに集約しました。機関投資家との面談で実際に説明している内容をそのままコンテンツ化しており、投資家が最も知りたい論点に、最短で到達できます。
特別企画の設置	AI半導体の舞台裏、サイバーセキュリティの最前線、現場に息づく企業文化、経営が挑む海外IRの現場——4本の特集記事を通じて、数字やデータだけでは見えないマクニカの独自性を、現場の視点から体感できます。
動画コンテンツの 導入	CEOメッセージをはじめ、要所に動画を配置しました。経営者の言葉のトーン、現場の空気感など、文字では伝えきれないマクニカの人と熱を、映像で直接感じ取れます。▶マークが目印です。
AIフレンドリー 対応	情報の構造化、見出し体系の統一、データフォーマットの標準化を行いました。AIツールによる要約・分析・比較にも対応しやすく、本誌の情報をそのまま業務や投資判断に活用できます。

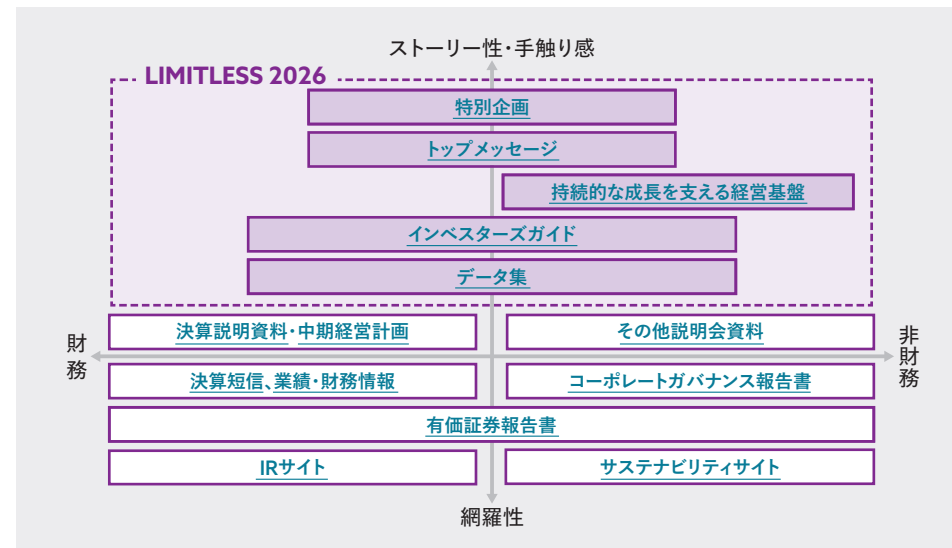
Pick up 動画コンテンツの視聴について

各ページに設置されている動画については、マークをクリックいただくことで、マクニカ公式YouTubeチャンネルに遷移し、閲覧することができます。



情報開示体系

マクニカの情報開示は、本誌を起点に、目的に応じた資料へと広がる体系になっています。下の図をご活用ください。縦軸は、上にいくほどストーリーや現場の手触り感を重視した資料、下にいくほど網羅的・定量的な資料です。横軸は、左が財務情報、右が非財務情報を示します。まずは本誌で全体像を掴み、関心のあるテーマから各資料へお進みください。



■ステークホルダーの皆さまの興味・関心から探す

経営者の想いやビジョンを知りたい	▶ 本誌のトップメッセージへ
事業の強みや戦略を体系的に知りたい	▶ 本誌のインベスターズガイドへ
現場のリアルな取り組みを知りたい	▶ 本誌の特別企画へ
最新の経営数値や業績を確認したい	▶ 決算説明資料・決算短信へ
ガバナンスやサステナビリティを深掘りしたい	▶ コーポレートガバナンス報告書、サステナビリティサイトへ

 INDEX

イントロダクション

企業理念・パーパス・コアバリュー

目次

編集方針

本書の使い方

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

 関連情報

ウェブサイト トップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集



CEO MESSAGE

変化の先頭に立ち続けるため “バリュー・クリエーション” 企業への挑戦

代表取締役社長

原 一将

マクニカは創業以来、世界中の最先端技術をいち早く見だし、社会実装することで成長してきました。半導体事業で培ったデマンド・クリエーションの強みを起点に、サイバーセキュリティ、CPSソリューションへと事業領域を広げています。いま私たちが目指しているのは、需要創造を超えたバリュー・クリエーション企業への進化です。

長期経営構想 Vision 2030では、サービス・ソリューション型ビジネスへの転換を加速し、新たな価値創造モデルの構築に挑戦しています。本トップメッセージでは、事業変革の方向性と、それを支えるAI活用と人的資本経営についてお伝えします。

ポイント

先端技術の実装こそ
提供価値

需要創造から
価値創造へ変革

人的資本最大化へ、
成長のジレンマ打破

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

「どこよりも先に」最先端技術を「実装」する会社

——この10年間で売上高を3倍に高め、半導体商社業界で国内トップとなったマクニカの社長として、自社の競争力の源泉をどのように捉えていますか。

マクニカの競争力の源泉は、どこよりも先に最先端技術を見いだす力とそれを社会実装する力にあると考えています。業種の枠に当てはめれば、半導体商社ですが、我々が本当に提供している価値となると、マクニカのパーパス「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き”今”を創る。」でしょう。つまり、世界中の最先端テクノロジーをいち早く見だし、社会のあらゆる場面で実装することです。私自身というと、通信規格の3G基地局が普及する10年前から、その領域で使われる先端の半導体を扱ってきました。

この「どこよりも先に」を実現できるのは、商社ならではの機動力やスピード感を有しているからです。また、「実装」とは、社員の3割超を占めるエンジニアが技術サポートを提供し、お客さまが先端技術を使いこなせるよう伴走支援することでもあります。私たちは単に半導体やサイバーセキュリティのソフトウェアを販売するのではなく、お客さまの課題を深く理解し、最先端技術を活用して潜在的なニーズや可能性を形にするデマンド・クリエーションを通じて社会実装を進めてきました。

この高度な実装力とデマンド・クリエーションが評価され、お客さまだけでなく仕入先との強固な信頼関係を築いてきました。その結果、取扱商品によっては国内で圧倒的なシェアを獲得するに至っています。

——いわゆる「技術商社」として他社との差別化をしてきた、と。近年注力してきた海外展開においても、この強みは活かされているのですか。

同じ強みが活かしています。まず、国内で培ったデマンド・クリエーションの実績が評価され、私たちは仕入先から海外での代理店契約(グローバルフランチャイズ)を獲得し、海外ビジネスを拡大してきました。ここでも、単に販売拠点を増やすのではなく、現地で優秀な技術者を採用する、あるいは当社と同様に技術提案力に

強みを持つ企業をグループ化することで、技術支援体制を構築してきました。その結果、日本企業の海外生産拠点向け販売にとどまらず、中国を含むアジア、欧米などの現地企業に対しても、デマンド・クリエーション型の提案活動を展開できるようになりました。お客さまの課題を深く理解し、技術を活用した価値創造を支援するというマクニカの強みは、海外市場でも評価されています。

また、こうした実績は仕入先との関係にも大きな変化をもたらしました。業界動向や技術トレンド、サプライチェーンに関する情報をいち早く把握できるだけでなく、グローバルな市場戦略についても議論できるようになりました。

私たちはもはや日本市場だけを担当するディストリビューターではありません。世界各地でデマンド・クリエーションを展開するグローバルディストリビューターとして認識される存在になったと感じています。

「需要創造」から「価値創造」へ

——マクニカはFY2030を最終年度とする長期経営構想 Vision 2030を掲げています。新たにどのような企業を目指すのですか。

Vision 2030では最終年度のFY2030の財務目標として、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。その実現に向け、半導体事業とサイバーセキュリティ事業に加え、CPSソリューション事業を育成していくことが重要です。これまでの高付加価値ディストリビューション(VAD)型ビジネスに加え、サービス・ソリューション(SS)型ビジネスを拡大し、デマンド・クリエーション(需要創造)からバリュー・クリエーション(価値創造)への変革を進めていきます。営業利益率7.5%という目標は、私たちがサービス・ソリューションカンパニーへ変革するための一つの通過点であり、スタートラインでもあります。

もちろん、これまでのVAD型ビジネスも引き続き成長が期待できます。一方で、半導体ビジネスは売上拡大に伴って在庫や運転資本が増加しやすく、また仕入先との強固なパートナーシップがあってこそ成り立つ事業でもあります。だからこそ、自

社で開発したソフトウェアやデータ活用型サービス、リカーリング型ビジネスなど、自ら価値を創出する領域を拡大していく必要があります。それによって収益性やキャッシュ創出力を高めると同時に、より強固な事業基盤を構築できると考えています。もっとも、サービス・ソリューションへの変革は財務上の理由だけではなく、顧客企業の多くは、モノを売る企業からサービスやソリューションを提供する企業へと変化しています。半導体メーカーやサイバーセキュリティベンダーも、単なる製品提供ではなく、ソフトウェアやサービスを含めた価値提供へと進化しています。こうした変化の中で、私たち自身も同じ目線で課題解決に取り組まなければ、お客さまや仕入先から真のパートナーとして認識され続けることはできません。

私たちが目指しているのは、単に部品や商品を提供する存在ではなく、顧客や仕入先とともに新たな価値を創造するテクノロジーパートナーです。サービス・ソリューションカンパニーへの変革は、利益率向上のためだけではなく、マクニカがこれからの最先端技術を社会実装し続けるための必然的な挑戦だと考えています。

■ ビジネスモデル別の特徴

[*P.26](#)

	VADモデル	SSモデル
ビジネスの特徴	技術・運用支援を付加した仕入先商品の販売	自社開発サービス・ソリューションの提供
戦略上の役割	収益のコア	成長の柱
経営インパクト	安定した経営基盤の構築	利益率の向上、企業価値の持続的成長
収益構造	スケラブル、変動費中心	スケラブル、高い限界利益率

■ 長期経営構想 -Vision2030-

経済的価値	社会的価値
事業の持続的成長	未来社会の発展を牽引
連結売上高 連結営業利益 連結営業利益率 連結ROE*	 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
※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

トップメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

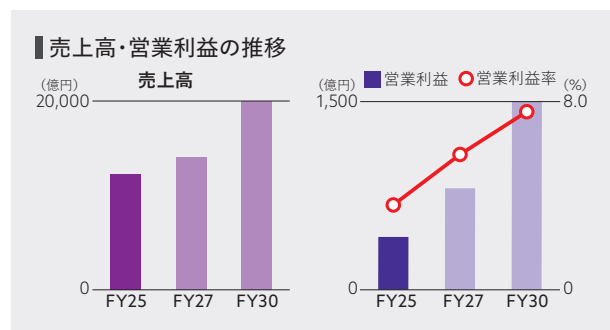
用語集

ありたい姿から描く事業変革

——FY2025は売上高1.2兆円超と前年度比約17%増と大きく伸
長した一方、営業利益420億円と前年度比6%増にとどまりました。

Vision 2030で掲げた売上高2兆円については、2022年3
月期の売上高7,618億円から2026年3月期には約1.2兆円に達
していることを踏まえると、フォアキャスト(積み上げ型)のアプ
ローチでも十分に到達可能な水準だと考えています。一方で、
営業利益率7.5%という目標は、現在の3.5%から大きく変革し
なければ実現できません。そのため、こちらはバックキャスト(逆
算型)の発想で取り組む必要があります。つまり、これが将来あり
たい姿、サービス・ソリューションカンパニーということです。

そのため、営業利益率7.5%はゴールではありません。むしろ、サービス・ソリューションカンパニーとして本格的に価値創造を加速させるためのスタートラインだと考えています。



——営業利益率7.5%は、現在の3.5%から大きな変革が必要です。
どのような戦略で実現していくのでしょうか。

営業利益率7.5%の実現に向けては、半導体、サイバーセキュ
リティ、CPSソリューションという3つの事業の特性に応じて、そ
れぞれ異なるアプローチを取っていきます。

まず半導体事業については、業界再編が進む中でマクニカ
への商流移管が進み、初めて売上高1兆円を超えました。私たち
は、新たに取引を開始したお客さまに対しても、技術提案や

伴走支援を通じて関係を深めながら、グローバルカバレッジや
豊富なプロダクトを活かしたソリューション提案によって提供
価値をさらに高めていきます。今後も着実に粗利益率の向上を
進めるとともに、AIを活用したオペレーショナル・エクセレンス
によって業務効率を高め、販管費の最適化を進めていきます。
その結果として、半導体事業では営業利益率5%を目指してい
きます。

サイバーセキュリティ事業は、現在でも約10%という高い利
益率を確保しています。今後重要になるのは、この高収益な事
業をさらに成長させ、利益構成比を高めていくことです。サイ
バーセキュリティ市場は今後も高い成長が見込まれていますの
で、これまでに先行投資によって強化してきた人財基盤や事業
基盤を活かしながら、市場を上回る成長を実現し、利益構成比
をさらに高めていきたいと考えています。加えて、コンサルティ
ングサービス、自社開発のANTERAS(旧マクニカASM)など、
サービス・ソリューション型ビジネスの拡大にも取り組み、さら
なる収益性向上につなげていきます。

——CPSソリューション事業は将来の成長が期待される一方で、収益
化には時間を要しているように見えます。今後の展望を教えてください。

CPSソリューション事業は、将来のサービス・ソリューション
カンパニーへの変革を支える重要な事業です。先行しているス
martシティ/モビリティ領域では、公道での自動運転に関する
規制が厳格化されたことにより、当社が販売する自動運転EV
バスの導入時期が想定以上に後ろ倒しとなったことが影響して
います。そこで、市場の立ち上がりを待つだけではなく、工場
や倉庫など私道向け市場への展開を進めています。こうした領
域では各企業の判断で導入が決まるため、まずは導入実績を
積み上げながら事業基盤を強化し、収益性の改善を進めてい
きます。

また、CPSソリューション事業における私たちの狙いは単なる
機器販売ではありません。スマートシティ/モビリティでも、
スマートマニファクチャリングでも、その本質は現場への技
術実装を通じて価値あるデータを生み出し、そのデータを活用
したサービスやソリューションへ発展させることにあります。こ



うしたビジネスはリカーリング型の収益モデルにつながると
ともに、従来のVADビジネスと比べても高い利益率が期待でき
ます。

この数年の先行投資を通じて、スマートシティ/モビリティや
スマートマニファクチャリングにおけるソリューションの解像
度と再現性は着実に高まってきました。今後は、それらの横展
開を加速させ、早期の黒字化を実現するとともに、将来の成長
と利益を支える新たな柱へ育てていきたいと考えています。

マクニカだから実装できるCPSの価値創造

——CPSソリューション事業では、半導体やサイバーセキュリティで
培った強みを、どのようにサービス・ソリューション型の価値創造へ
つなげているのでしょうか。

マクニカの強みは、半導体、ネットワーク、サイバーセキュ
リティの知見を組み合わせ、顧客の現場で動く仕組みを実装で
きる点にあります。ただし、実装そのものを最終目的とはしてい
ません。現場で得たデータや運用知見を共通化し、自社サービ
ス・自社ソリューションへ変えることが、私たちの目指す価値創
造です。

CPSの領域には、構想設計やデータ分析から価値創造を始
める企業もあります。これに対し、マクニカは現場実装から始め
ます。分析やサービスの価値を左右するデータを現場から取得
し、実際の運用を通じて課題を把握します。このアプローチには
時間を要しますが、私たちが半導体やネットワークの事業で培っ

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

てきた技術力を活かします。例えば、先行するスマートシティ／モビリティでは、フランスの子会社Navyaの自動運転EVバスの販売に加え、システム実装、許認可取得、運行支援、メンテナンスまで手掛けています。自社開発の遠隔運行管理システムeverfleetは、車両販売後の運行管理と改善を継続的に支えるサービスです。スマートマニュファクチャリングでは、自社開発のDSF Cycloneが設備データと業務データを統合し、製造実績と生産計画を接続します。個別の製造現場で得た知見を共通機能へ反映し、複数の顧客や工場へ展開しています。こうした先行領域では、現場実装を自社サービスへ転換し、横展開するモデルが形になり始めています。一方、CPSソリューション事業全体で見れば、サービス・ソリューション型の収益基盤はまだ構築途上です。個別案件で得た知見のうち、共通化できる部分を増やし、継続収益を生む事業モデルへ育てることが、今後の課題です。

ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテックでも、事業化の段階はそれぞれ異なりますが、基本となる考え方は共通しています。私たちが重視するのは、マクニカの技術やパートナー基盤を活かして現場に実装し、得られたデータや知見を顧客課題と社会課題の解決につなげられるかどうかです。

AIは企業価値を支える無形資産になる

——マクニカは2010年代からAIに注目し続けてきました。いかにしてAIを企業価値向上に結びつけるのですか。

マクニカは今、総力を結集してAI市場の成長を取り込む計画です。その際、経営トップとして重要なのは、社内の取り組みが部分最適に陥ることなく、各事業や機能が有機的に連携するように方向付けることです。その一環として全社AI戦略を策定しました。データセンター向けの需要が急増しているインフラ系AI商材や、エッジ系AI商材はもちろん、サイバーセキュリティ事業においてもシステム系AI商材、業界や業種に特化した汎用サービスなど、個別戦略を推進しつつも、3事業を横断する体制を整えました。

AI市場に向き合ううえでは、単にAI関連商材を提供するだけでは十分ではありません。お客さまの課題解決を支援するためには、私たち自身がAIを深く理解し、使いこなし、その可能性と限界を体感している必要があります。だからこそ、全社AI戦略の重要な柱の一つとして、私たち自らがAIの最大のユーザーになることを目指しています。社内でAIを徹底的に活用し、

そこで得た知見やノウハウを事業や顧客提案へ還元していく。私たち自身がAIを使い倒すことで初めて、お客さまに対して本質的な価値を提供できると考えているからです。

その象徴的な取り組みがAIエージェントの活用です。昨年、社員1人当たり10体のAIエージェントを作るという目標を掲げました。この1年間で約4,600体のAIエージェントが生まれています。外部試算によれば、その活用効果は25万時間分の業務に相当します。マクニカには約5,000人の社員がいるため、将来的には5万体のAIエージェントを保有する企業を目指しています。

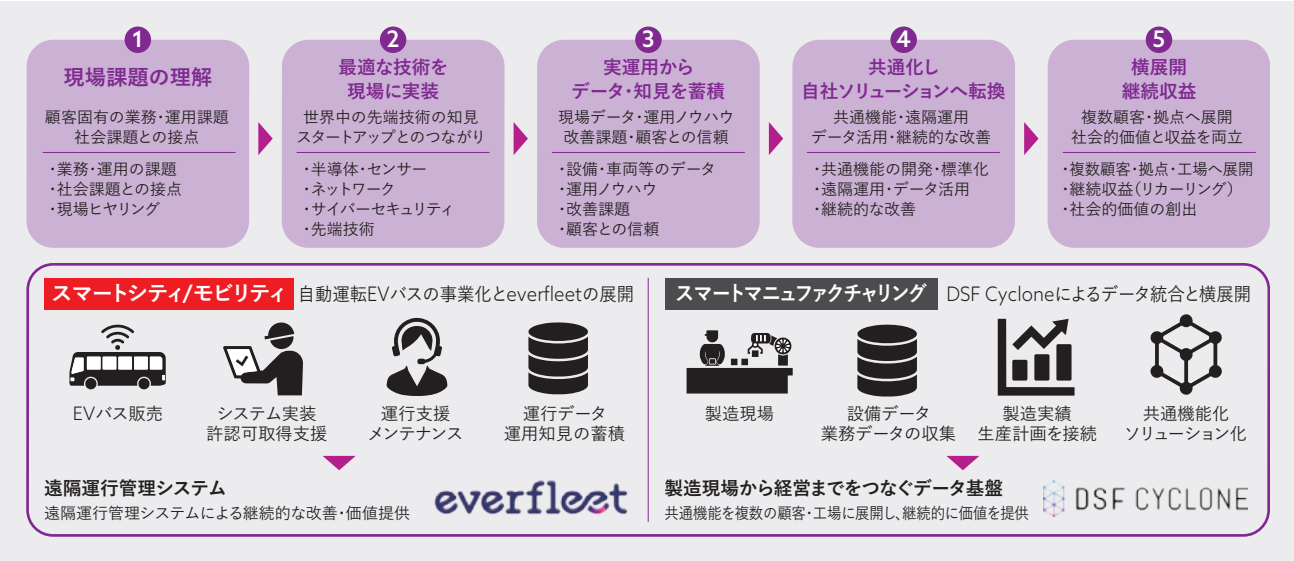
	現在	将来
AIエージェント数	約4,600体	▶ 50,000体へ

ただし、本当に私たちが目指しているのは、社員一人ひとりが持つ知識や経験をAIエージェントとして蓄積し、企業全体で活用できる資産へと変えていくことです。これまで個人に蓄積されていた知見を、AIというデジタルテクノロジーによって組織知へと転換していく取り組みだと考えています。

今年はさらに考え方を進化させ、業務のなかにAIを取り込むのではなく、「AIありき」で業務そのものを再設計していきます。AIが定型的な業務や情報整理を担うことで、人はより高度な判断や創造的な仕事に集中できるようになります。AIは人の仕事を置き換えるものではなく、人が本来発揮すべき価値をより高めるための存在です。

私自身も、移動中にAIを活用して訪問先の情報収集や打ち合わせ準備を行うことが日常になりました。用途に応じて複数のAIを使い分けています。今後は、対話の相手がAIなのか人なのかを特段意識しなくなる時代が来ると考えています。

そうした時代において、AIは単なるソフトウェアではなく、人的資本を拡張する存在になります。これまで企業価値を支えてきたのは、社員一人ひとりの知識、経験、判断力でした。今後はそこにAIエージェントという新たな資産が加わります。私たちは、人的資本とAIが融合した新しい価値創造モデルを構築し、コスト削減や生産性向上といったPL上のメリットにとどまらず、AIそのものをマクニカの新たなアセットとして企業価値向上につなげていきたいと考えています。



イントロダクション
トップメッセージ
CEOメッセージ
CFOメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

サービス・ソリューションカンパニーへの変革は 人的資本経営そのもの

——企業規模が急拡大している企業が直面する課題といえば、**企業風土の希薄化**です。

確かにマクニカも直面している課題の一つが成長のジレンマです。社内からは、事業規模が大きくなり、成功することが当たり前に求められる中で、新しい挑戦に踏み出しにくくなっているという声も聞くようになりました。実際、昨年度の「強い会社づくりアンケート」という組織調査からも、若い人たちが仕事の面白さを感じにくくなっていることが分かっています。私が入社した30年前は、組織がまだ小さく、失うものが少なかったこともあり、本当に何でもやらせてもらえました。冒頭で申し上げたように、1世代どころか2世代以上先の通信方式に使われる半導体など、それまで誰も見たことがないような技術に携わることができました。その時に感じていたのは、10年先の未来物語に関わっているというやりがいや興奮です。

しかし、組織の規模が大きくなるにつれて、部署ごとの役割は明確になっていきます。それによって仕事の再現性が高まり、安定した利益を確保できるのも事実です。一方で、役割が細分化されるほど定型的な仕事が増え、社員は次第に与えられたことをこなすようになってしまう。事業が大きくなるほど、できて当たり前であることが求められます。その結果、無意識のうちに挑戦よりも失敗しないことを優先しやすくなる。この成長のジレンマに対し、今期の行動テーマとして掲げたのが「Own



It, Enjoy It」で、「自ら動いて、みんなで楽しもう」という意味を込めています。自ら挑戦し、成果が生まれ、その成果が次の挑戦につながる。私たちはこれを手応えサイクル(P.78)と呼んでいます。このサイクルを回していくことが、仕事の面白さや成長実感につながると考えています。

——**マクニカの持続的成長を支える最大の経営基盤である「失敗を許容し、挑戦を促す」組織風土をいかにして守っていくのですか。**

私は、サービス・ソリューションカンパニーへの変革は、事業戦略であると同時に人的資本経営そのものでもあると考えています。そもそもパーパスにも掲げているように、マクニカは常に変化の先頭に立ち、最先端技術の実装に挑み続けてきた企業です。コモディティ化した市場だけに身を置いては、社員はパーパスを実感できません。前例のないビジネスの創出に挑戦し、自ら市場を切り拓いていく環境があるからこそ、プロフェッショナル人材や将来の経営人材が育つのです。

人的資本経営という観点から見ても、サービス・ソリューションカンパニーへの変革は欠かせません。そして、その変革を実現するためには、マクニカが大切にしてきた権限委譲の文化のもとで、社員一人ひとりが自律的に判断し、自ら行動していくことが求められます。

リーダーシップは与えられるものではなく自ら創るもの

——**権限委譲を大胆に解釈すると、マクニカは「何でも挑戦できる会社」と言えるでしょう。社長自身は、これまでどのような挑戦や失敗をしてきたのですか。**

私は金融機関からマクニカに転職しただけに、その文化の違いを強く感じました。特に権限委譲については、「もはや放置ではないか」と思うほど(笑)、本当に何でもやらせてくれました。その環境のなかで、私は常に新しい事業領域へ挑戦し続けてきました。その結果、いわば社内起業のような形で事業と組織を育ててきたため、私は誰かから課長や部長といった役職を引き継いだことはありません。強いて言うなら、唯一引き

継いだ役職が社長ということになります。

もちろん、その過程では数多くの困難にも直面しました。例えば車載半導体事業は7年間赤字が続きました。私自身は事業を軌道に乗せるための道筋を描いていましたが、損益分岐点までの長い道のりの中で、多くのメンバーは不安になります。ただ、私は結果が出なかったことを単純に失敗だとは考えていません。その経験から何を学び、次にどう活かすかが重要だと思っています。そこで私は、事業が花開いた時に見える景色をできるだけ具体的に伝えながら、チームが着実に前進していることを共有し続けました。また、1on1を通じて、その人が実現したいことや強みを理解し、適材適所の配置を心掛けました。リーダーの役割は、一人ひとりが力を発揮できる環境をつくることだと思っています。その人を理解し、強みを活かせる役割を任せることで、人は想像以上の力を発揮するからです。

メンバーが「自分のことを理解してくれている」と感じるようになると、挑戦に対する不安よりも、自ら成長したいという気持ちが大きくなっていきます。そうしてチームの信頼関係が深まり、事業はブレークイーブンに到達し、10年目までには累計損失も解消。最終的には主力事業の一つへと成長しています。

——**困難も含めて仕事を楽しむということですね。最後に投資家をはじめとするステークホルダーにメッセージをください。**

「シンプル、オープン、フェア」、「トラスト&エンパワーメント(権限委譲)」。これらはマクニカの企業文化を表す言葉であり、私自身がキャリアを通じて体感してきたものです。マクニカでは、新卒や中途、学歴や経歴を過度に意識する文化はありません。お互いを「さん」付けで呼び合い、自然と会社を好きになる人が多い。私はこうした企業文化がマクニカの強みと思っています。その文化を大切に継承しながらも、外部環境の変化に適応し、2030年までにサービス・ソリューションカンパニーへと変貌を遂げ、併せて営業利益率7.5%の実現を目指します。

もっとも、営業利益率7.5%の実現は、私たちが目指すサービス・ソリューションカンパニーへの変革の通過点にすぎません。その先も最先端を追い続けながら、新たな価値創造に挑みます。今後のマクニカの変革に、ご期待ください。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
CEOメッセージ
CFOメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

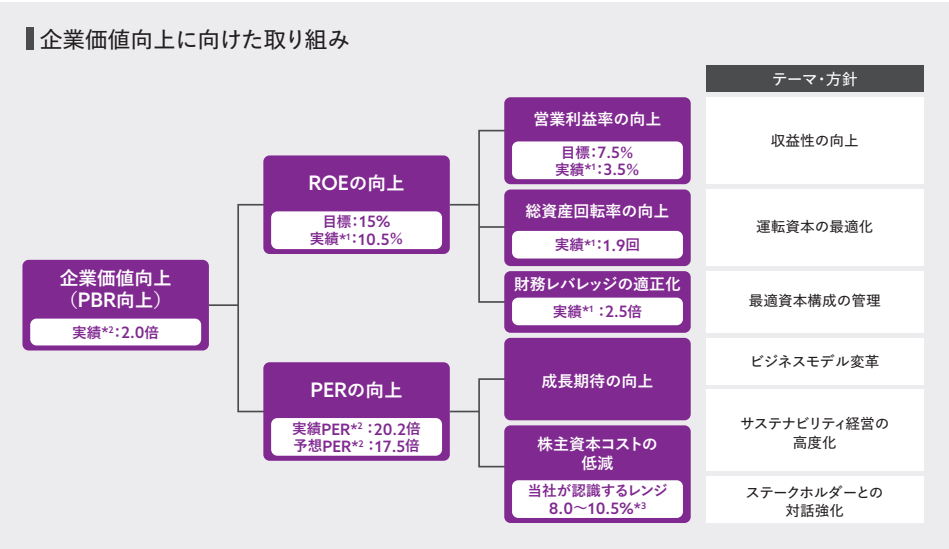
CFO MESSAGE

成長と収益性の両立で持続的な企業価値向上へ



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



*1 2026年3月期の実績に基づいて算出しております。 *2 2026年6月末の株価の終値(3,144円)に基づいて、算出しております。

*3 市場期待水準とCAPM水準の双方で推計。市場期待水準は、2026年6月末終値および2027年3月期会社予想EPSに基づく予想PERの逆数(株式益利回り)により算出しております。CAPM水準については、リスクフリーレートは10年国債利回り(2.64%)を使用、リスクプレミアムは1972年~2025年の期間数値(6.45%)を使用、 β は5年間の月次データ(毎月月末の株価(配当込)およびTOPIX(配当込)の数値)を用いて算出し、修正 β (1.22)を使用して算出しております。

企業価値向上への道筋

営業利益率を軸に成長と収益性の両立を目指す

私が中長期的な企業価値向上を考えるうえで、最も重視している指標は営業利益率です。長期経営構想Vision 2030では営業利益率7.5%を掲げていますが、これは単なる収益目標ではありません。当社の付加価値創出力を示し、持続的な企業価値向上を支える重要な経営指標であると考えています。

当社の価値創造の源泉は人財です。技術を理解し、顧客課題を解決し、新しい市場を切り拓くことで高い付加価値を生み出してきました。だからこそ当社にとって重要なのは、売上成長とともに、人財が生み出す技術力や提案力を活かすことで、差別化した高付加価値ビジネスを拡大し、収益性を向上させていくことです。

一方で、当社のバランスシートは固定資産の比率が少なく、運転資本に係る流動資産が大半を占めています。運転資本を適切にコントロールすれば、営業利益率の改善はROEの向上にもほぼ直結します。私自身、営業利益率7.5%はROEで20%前後の水準に相当すると考えており、営業利益率を高めることが企業価値向上への最も確かな道筋だと捉えています。営業利益率7.5%の達成に向けては、半導体事業の収益性を再び5%以上の水準へ引き上げること、営業利益率10%水準まで成長してきたサイバーセキュリティ事業は、高い収益性を維持向上しながら拡大していくこと、そしてCPSソリューション事業を黒字化し、新たな成長の柱へ育てることが不可欠です。

これまでマクニカは、市場シェアの拡大とトップライン成長を重視しながら成長してきました。半導体事業には今後も大きな成長機会が存在しており、シェア拡大の方針を変えるつもりはありませんが、企業としての発展段階を踏まえれば、成長だけを追うステージから、成長と収益性を両立させるステージへ移行しているとも認識しています。売上成長を引き続き重視しながらも、営業利益率を高めることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

現状認識

強みと課題がより明確になった一年

FY2025は、売上が前年度比17.4%増の1兆2,142億円となり、力強い売上成長を実現することができました。一方で、各事業を振り返ると、当初想定していたシナリオ通りに進んだ部分ばかりではなく、市場環境の変化に直面するなかで、当社の強みや課題がより明確になった一年だったと考えています。

半導体事業では、本来期待していた国内産業機器向け需要の回復が想定よりも遅れました。コロナ禍で積み上がった在庫調整が長引いたことが大きな要因です。その一方で、海外のAIデータセン

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

ター向け需要の拡大や他商社からの商流移管がこれを補い、売上高は半導体事業として初めて1兆円を突破しました。特に海外が大きく成長しており、グローバルでシェアを拡大してきた成果を実感できた一年でした。ただし、成長を牽引した分野の利益率は相対的に低く、利益面では当初の想定には届きませんでした。結果としてはよい着地でしたが、当初描いていた姿とは異なる一年だったと認識しています。

サイバーセキュリティ事業は、計画通りに推移した一年でした。FY2024は約27%の成長と出来過ぎとも言える成長を実現したため、今年度は伸び率が落ち着いて見えるかもしれません。しかし、当社が目指す中長期的な成長軌道に沿って着実に拡大しており、営業利益率もほぼ10%の水準まで向上しています。収益性の改善という意味でも、大きな前進があった一年でした。

一方で、CPSソリューション事業は想定を下回る結果となりました。これは自治体向けの自動運転EVバスが想定通りに販売できなかったことが原因です。社会実装に向けた取り組みが着実に進んでいる一方で、安全性や制度面で求められる要件が高まり、本格導入までに想定以上の時間を要しています。私自身、市場形成には当初考えていた以上に時間がかかると認識しており、その前提のもとで事業戦略の見直しを進めています。

業績ハイライト

	半導体事業	サイバーセキュリティ事業	CPSソリューション事業
			
売上高推移 (億円)	10,306 10,880 11,400 FY25 実績FY26 目標FY27 目標	1,739 1,960 2,300 FY25 実績FY26 目標FY27 目標	98 160 300 FY25 実績FY26 目標FY27 目標
営業利益推移 営業利益(億円) 営業利益率(%)	320 375 520 3.1 3.4 4.6 FY25 実績FY26 目標FY27 目標	170 201 240 9.8 10.3 10.4 FY25 実績FY26 目標FY27 目標	-71 -56 40 13.3 FY25 実績FY26 目標FY27 目標

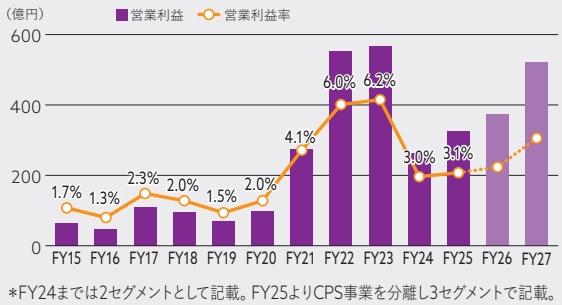
半導体事業

技術商社として営業利益率5%以上を目指す

半導体事業は当社の収益基盤を担う事業ですが、同時に今後も成長が期待できる事業だと考えています。AI、自動運転、ロボティクスなどを背景に、半導体市場そのものは今後も拡大していくと見ており、当社としても中長期的には年率5〜10%程度の成長を目指しています。

そのなかでマクニカが重視しているのは、単に市場の成長を取り込むことではありません。グローバルの半導体商社の営業利益率は一般的に3%前後ですが、マクニカは5%以上を目指しています。その理由は、私たちが単なる流通機能だけではなく、技術的な付加価値を提供するVAD(Value-Added Distribution)モデルを展開しているからです。当社はこれまで、産業機器市場と車載市場を半導体事業の二本柱としてきました。これらの分野で使用される半導体は必ずしも最先端品ではありませんが、使いこなすためには高度な技術支援が欠かせません。だからこそ、社員の約3割を占める当社の技術者が価値を発揮しやすい領域であり、私はここがマクニカの「スイー

半導体事業の営業利益・営業利益率推移



トスポット(競争優位性が最大限発揮される領域)」だと考えており、今後も継続して注力していきます。

一方で、この数年で大きな変化が起きているのがAI関連市場です。この領域は従来の産業機器市場や車載市場とは異なり、半導体そのものの利益率は必ずしも高くありません。しかし、AI関連ビジネスを通じてお客さまとの新たな接点が生まれており、単に半導体やサーバーを販売するだけでなく、その活用を支援するソフトウェアやシステム、各種サービスへとビジネスを広げていける可能性があります。私はこうした取り組みを、デマンド・クリエーション(需要創造)の重要な機会と捉えています。AI関連や商流移管などの現状は、利益率が相対的に低い分野においても、技術支援や周辺サービスといった新たな付加価値を創出することで、将来的な収益性向上につながっていきたいと考えています。NVIDIAをはじめとしたパートナーとの関係や、長年培ってきた技術力は、その実現に向けた大きな強みです。また、半導体事業における成長戦略のもう一つの柱がグローバルでのシェア拡大です。今後もアジアを中心にM&Aを活用しながらシェアの拡大を進め、成長と収益性の向上を両立していきます。

運転資本の最適化を支える対話と財務機能の進化

営業利益率の向上と合わせて、半導体事業で重視しているのが運転資本の管理です。マクニカのバランスシートは、前述

イントロダクション

トップメッセージ

CEOメッセージ

CFOメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

イントロダクション
トップメッセージ
CEOメッセージ
CFOメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

したとおり、運転資本に係る流動資産が大半を占めています。そのため、事業の実態を理解するうえでは、営業キャッシュフローよりも運転資本をどうコントロールしているかを見ることが重要だと考えています。当社では、そのための管理指標としてROWC(Return on Working Capital: 運転資本利益率)を活用しています(P.29)。

商社ビジネスでは、売上の成長に伴って運転資本も増加します。そのため、重要なのは運転資本の規模ではなく、その運転資本がどれだけの付加価値や利益の創出につながっているかです。特に近年は金利の上昇によって、運転資本に伴う資金コストの重要性が高まっており、事業部門と財務部門がROWCを共通言語として対話を重ねながら運転資本を適切に管理しています。具体的には、顧客との回収条件の適正化や、仕入先製品の生産中止に伴って発生する長期在庫への適切な対応など、日々の業務の積み重ねによって運転資本の最適化を図っています。こうした取り組みは、運転資本の量だけでなく質の改善にもつながっています。

私たちが目指すVADビジネスが拡大し、高い付加価値を生みながら運転資本が増加するのであれば、それは企業価値向上につながる健全な成長です。営業利益率とROWCを両輪として管理することで、成長と資本効率を両立する経営を実現していきたいと考えています。

サイバーセキュリティ事業

先行投資が結実し、利益率も約10%に

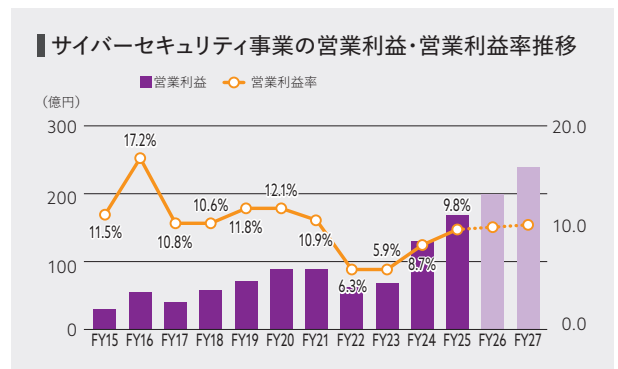
サイバーセキュリティ事業は、当社のなかでも特に成長余地が大きいと考えている事業です。そのため、これまでも半導体事業から人財や経営資源を移しながら先行投資を続けてきました。一時的には収益性が低下して見える局面もありましたが、その取り組みがようやく実を結び、営業利益率は約10%の水準まで回復しています。私はこの事業において、サブスクリプション比率やリカーリング比率以上に成長率を重視しています。もちろん継続収益は重要ですが、現在のマクニカのフェーズでは「安定している」こと以上に、「成長している」ことの方が

重要です。今後も10～15%程度の年平均成長率を維持しながら、成長と収益性を両立していきたいと考えています。その成長を支える大きなドライバーが海外展開です。FY2025は国内事業を上回るペースで海外事業が成長しました。特にインドは大きな伸びを示しており、アジア市場の成長余地の大きさを改めて実感しています。国内市場は引き続き重要な事業基盤ですが、長期的な成長を実現するためには、アジアを中心とした海外市場でのシェア拡大が欠かせません。今後もM&Aを活用しながら海外ネットワークを拡充し、グローバルでの事業基盤を強化していきます。

また、サイバーセキュリティの世界では、製品やサービスのライフサイクルが短く、市場のニーズも絶えず変化しています。そのため、成長性や付加価値の高いプロダクトを継続的に発掘し、ポートフォリオを入れ替えていくプロダクト・ライフサイクル・マネジメント(PLM)が重要になります。当社はこれまでも、特定のプロダクトに依存することなく、市場の変化に合わせて新たなプロダクトやサービスを取り込みながら成長してきました。

近年は単にプロダクトを販売するだけではなく、運用支援や自社開発のサービス・ソリューション(SS)ビジネスへと領域を広げています。

こうした取り組みは収益性向上にもつながるだけでなく、CPSソリューション事業など、サイバー・フィジカル領域との接点を生み出しています。今後は各事業とのシナジーも追求しながら、新たな価値創出につなげていきたいと考えています。



こうした成長を背景に、資本市場におけるサイバーセキュリティ事業への注目度も大きく高まっています。以前は投資家の皆さまとの面談時間の8～9割が半導体事業に関するものでしたが、直近ではこちらに4割、投資家によってはサイバーセキュリティ事業から質問が始まるケースも増えてきました。

半導体事業とは市場環境や事業サイクルが大きく異なり、両事業がそれぞれ異なる局面で成長を支えることで、当社全体の収益変動を抑える効果も期待できます。当社の事業ポートフォリオに対する資本市場の見方は、明らかに変わりつつあります。

CPSソリューション事業

自動運転バスの社会実装に向け、新たな市場も開拓

CPSソリューション事業については、まず自動運転バス事業の収益改善を最優先課題として取り組んでいます。FY2025は、自治体向け自動運転バス市場の立ち上がりが見込みに遅れ、販売台数が計画を下回りました。一方で、ドライバー不足や移動手段の確保といった社会課題を背景に、自動運転バスに対するニーズそのものが低下しているわけではありません。課題は市場の必要性ではなく、社会実装までに想定以上の時間を要していることにあります。こうした状況を踏まえ、現在は自治体向け市場だけに依存するのではなく、新たな需要の開拓を進めています。子会社のNavya Mobility SASが開発した新型車両EVO3をテーマパークや工場、物流施設などの私道へと展開を強化しています。これらの領域は公道と比べて導入までの意思決定が早く、事業化までのスピードも期待できます。FY2026は、こうした新たな市場開拓の成果が問われる一年になると考えています。

一方で、短期的な収益改善を優先するあまり、競争力の源泉となるソフトウェア開発を犠牲にするつもりはありません。自動運転ビジネスにおいてソフトウェアは競争力そのものであり、事業を継続する以上、必要な開発投資は続けていく考えです。

ただし、CPSソリューション事業全体としては、選択と集中をこれまで以上に進めていく必要があります。将来性が不透明な

テーマまで抱え続けるのではなく、投資規律を明確にしたうえで優先順位を定め、限られた経営資源をより成長可能性の高い領域へ集中していきます。

キャピタルアロケーション

成長投資と株主還元の最適なバランスを追求する

キャッシュの使い道は、成長投資か株主還元の二つしかありません。私は常に、この両者のバランスを意識しながらキャピタルアロケーションを考えています。マクニカはVision 2030において、半導体中心の事業構造からサービス・ソリューションカンパニーへの進化を目指しています。その実現に向けては、株主還元を継続しながらも、将来の成長につながる投資を積極的に進めていくことが不可欠です。

こうした考え方のもと、昨年度に公表した中期経営計画ではNet DERの上限目安を0.5倍、累計成長投資額を500～800億円に設定しました。また、DOE 5%を目安とした安定配当を基本とし、総還元性向40～50%を目指しています。もっとも、足元の課題は投資余力ではありません。FY2025の投資キャッシュフローは13億円にとどまっており、十分に成長投資を実行できているとは言えない状況です。重要なのは、成長戦略に沿った投資を着実に実行していくことです。

半導体事業ではアジアを中心とした海外でのシェア拡大に

向けたM&Aを、サイバーセキュリティ事業やCPSソリューション事業ではサービス・ソリューションビジネスの拡大に向けた成長投資を重点領域として位置づけています。

投資規律の観点では、これまでも体制の強化を進めてまいりましたが、近年増加しているスタートアップ向けの小規模投資案件を中心に、よりきめ細やかなモニタリングを実施していく方針です。一方で、買収先企業については、信頼できる経営陣に権限を委ね、その主体性を尊重することを基本としており、これまでもこの考え方は有効に機能してきました。今後、成長投資とM&Aをさらに拡大していくなかでは、こうしたマクニカらしさを維持しながらも、グループガバナンスの強化が重要になります。買収先企業に蓄積された知見やノウハウの継承、次世代経営人材の育成やサクセッションプランの整備など、持続的な成長を支える仕組みづくりにも取り組んでいきます。

ステークホルダーとの対話

投資家との対話を経営の力に変える

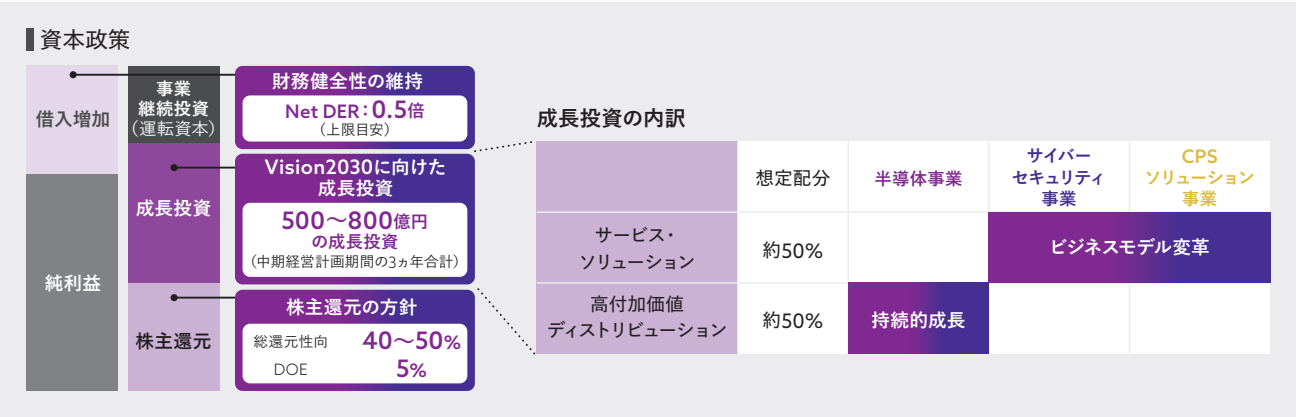
これまでのIR活動を通じて強く感じているのは、投資家の皆さまとの対話から得られる気付きの大きさです。会社のなかにいると、自社の強みや課題、市場からどのように評価されているのかを客観的に捉えることは容易ではありません。一方で、多くの投資家と対話を重ねることで、当社に対する期待や懸念、

どのような点に注目しているのかを直接知ることができます。

私は、この「投資家目線」を経営に取り入れることが重要だと考えています。社内からは気付きにくい課題を認識し、より適切な経営判断につなげられることも少なくありません。特に経営資源の配分やキャピタルアロケーションの方針を決定する際には、当社の潜在力や業界におけるポジションだけでなく、市場からの期待も踏まえながら総合的に判断していくことが重要だと考えています。

また、AIの進展によって、財務・経理・IRといった機能そのものの価値は今後大きく変化していくと考えています。だからこそ重要になるのは、数字だけを見るのではなく、事業や市場、資本市場を含めて経営全体を俯瞰（ふかん）できる人材です。営業や事業部門とも連携しながら幅広い経験を積み、外部環境の変化を敏感に捉え、事業・財務・資本市場をつなぐ存在として経営に貢献できる人材を育成することが、これからの組織に求められる役割だと考えています。私自身、投資家との対話を通じて得た視点を経営に活かしてきましたが、今後は組織としても同様の視座を持つ人材を育てていくことが、結果としてマクニカの中長期的な企業価値向上にもつながると考えています。

今後も、投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーとの対話を通じて外部の視点を積極的に取り入れながら、時代に先駆けて変化し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。



イントロダクション
トップメッセージ
CEOメッセージ
CFOメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

INVESTORS' GUIDE

CONTENTS

マクニカの原点	15	事業別サマリー	31
変革と挑戦の軌跡	16	半導体事業	33
会社概要 At a Glance	17	サイバーセキュリティ事業	39
Why Invest in Macnica ?	18	CPSソリューション事業	45
長期経営構想 -Vision2030-	21	コーポレートガバナンス	49
価値創造プロセス	23	コーポレートガバナンス体制	50
マテリアリティ	24	取締役メッセージ	51
中期経営計画	25	取締役一覧	52
ビジネスモデル変革	26	執行役員一覧	53
Vision 2030に向けた成長投資(資本政策)	27	取締役の持つ経験と専門性(スキルマトリックス)	54
AI関連ビジネスの強化	28	役員の指名・報酬	55
財務諸表を読み解くためのポイント		取締役会の機能強化	56
事業構造を踏まえたバランスシートマネジメント	29	サステナビリティ方針	57
為替変動と売上高・売上総利益への影響	30		

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

The Roots of マクニカの原点 of MACNICA

半導体だけではない 先端技術がビジネス

1960年代半ば、半導体が世界を変える—そう確信した一人の若者がいた。創業者・神山治貴、当時20代半ばのことである。1972年、26歳の神山は、最先端の電子部品と電子機器の開発・販売を目的に、ジャパンマクニクス株式会社(JMC)を設立した。社名に「ジャパン」を冠したのは、海外の仕入先に対し日本の会社であることを即座に理解してもらい、成長期にあった日本市場のビジネス機会を示すためであった。「マクニクス」とは、Masters of Advanced Concept in Electronics(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)から生まれた造語である。Masters に込めたのは、エンジニアとしての技術的専門性と、市場を深く理解する姿勢。Advanced Concept in Electronics が示すのは、半導体にとどまらず、電子部品・ボード・ソフトウェアの販売や自社製品の開発まで含めた、最先端技術をビジネスの根幹に据えるという決意である。この理念は、1992年に社名をマクニカへ改めた後も、そして半世紀を超えた今もなお、当社の事業活動の揺るぎない原点であり続けている。



ジャパンマクニクス創業の地
(横浜・パン屋の2階、1972年)

ベンチャーながらも契約獲得 技術と戦略の深い理解こそ信頼の礎

創業期のJMCが特徴的だったのは、当時躍進していた日本の半導体メーカーだけでなく、技術的に一歩先を行く米国メーカーに積極的にアプローチしたことである。当時のシリコンバレーでは、若い技術者たちが立ち上げた新興の半導体メーカーが次々と誕生していた。しかしスタートアップゆえに営業人員は乏しく、日本市場への展開はほぼ手つかずの状態にあった。ここで力を発揮したのが、神山自身がエンジニアであったという強みである。JMCは日本市場の技術的要望を深く理解し、半導体メーカーが納得する拡販戦略と実行計画を提示することができた。技術で語れる商社—この評価が、無名のベンチャー企業でありながら次々と代理店契約を勝ち取る原動力となった。社名をマクニカへと改めた現在も、技術で顧客と向き合う精神とベンチャースピリットは、マクニカの企業文化の根幹として脈々と受け継がれている。



創業者 神山 治貴(かみやま はるき)
※創業当時

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

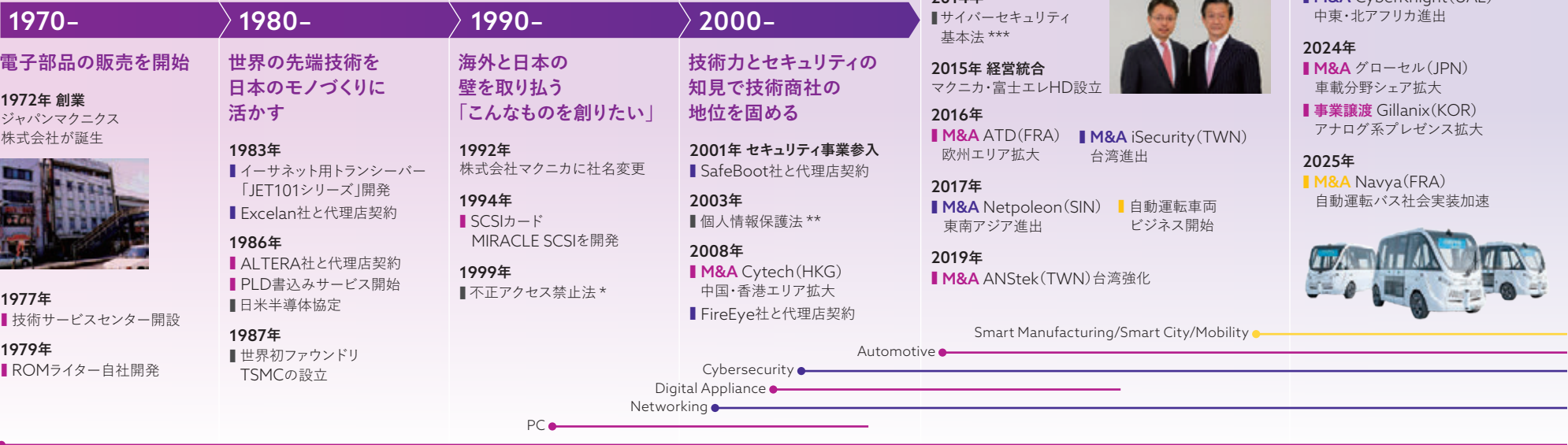
よくあるご質問

用語集

変革と挑戦の軌跡

マクニカは創業以来、一度も営業赤字を出すことなく成長を続けてきました。その根底にあるのが「ひまわり経営」という思想です。現事業が好調なうちから将来の成長市場を見極め、業界に先駆けて種を蒔く。この姿勢のもと、サイバーセキュリティ事業を第二の柱へと育て、現在は2030年代を見据えCPSソリューション事業の創出に挑戦しています。

■ 半導体事業 ■ サイバーセキュリティ事業 ■ CPSソリューション事業 ■ 重要なできごと
*2000年施行 **2005年施行 ***2015年施行



■ 半導体事業

創業者・神山治貴が、半導体の翻訳業務を通じてその将来性を予見し、個人商店として創業。商社でありながら多数のエンジニアを擁する「技術商社」という独自のビジネスモデルを確立し、半導体の流通に新たな付加価値をもたらした。

■ サイバーセキュリティ事業

1980年代、PCの普及とネットワーク化を予見し、Excelan社の代理店となったことが始まり。2000年代、ネット普及でコンピュータウイルスが社会問題化するなか、サイバーセキュリティの重要性を確信。SafeBoot社と契約、HDD暗号ソフトウェアの提供を皮切りに、本格的な事業展開を開始した。

■ CPSソリューション事業

2010年代、技術進化で顧客課題が複雑化するなか、単なるモノ売りにとどまらず、ハードとソフトを融合させ現実界のデータをデジタルで最適化するCPS(サイバーフィジカルシステム)の概念を具現化すべく、本事業が始動した。

売上高推移



イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

新横浜から世界へ

1972年の創業以来、当社は最先端テクノロジーの目利き力を活かし、半導体からサイバーセキュリティまで多角的に事業領域を拡大してきました。半世紀にわたり培った技術的知見を礎に、現在はAIやDX、自動運転車両などの社会実装を新横浜からグローバルに推進し、サービス・ソリューションカンパニーへの変革を進めています。

STRENGTH

1

業界
ポジション

業界ポジション(CY25)

半導体商社*1	市場シェア*2
国内 1 位	グローバル 7 位

世界の半導体 市場規模(予測)*3

CY25	8,090 億ドル	CY30	2兆1,533 億ドル
------	-----------	------	-------------

世界のサイバーセキュリティ 市場規模(予測)*4

CY25	1,237 億ドル	CY30	2,281 億ドル
------	-----------	------	-----------

ビジネスモデル変革

これまで	これから
技術商社	サービス・ソリューションカンパニー

STRENGTH

2

事業領域

売上	1兆2,142 億円
営業利益	420 億円
当期利益	278 億円

半導体事業

売上	1兆306 億円	営業利益	320 億円
----	----------	------	--------

サイバーセキュリティ事業

売上	1,739 億円	営業利益	170 億円
----	----------	------	--------

CPSソリューション事業

売上	98 億円	営業利益	△71 億円
----	-------	------	--------

STRENGTH

3

強み
経営基盤

稼ぐ力/財務

営業利益率	ROE
3.5%	10.5%
売上高成長率	ネットD/Eレシオ
17.4%	0.1倍

調達・販売ネットワーク

顧客	販売拠点
26,000+	33か国 100 拠点
仕入先	うち海外
380+	89 拠点

人的資本

連結従業員数	従業員エンゲージメントスコア
5,200+	4.33/6 点満点
エンジニア比率	AIエージェント数 社員と協働するAI資本
1/3	4,000+

※Source: Gartner® 出典・免責等P.89掲載

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

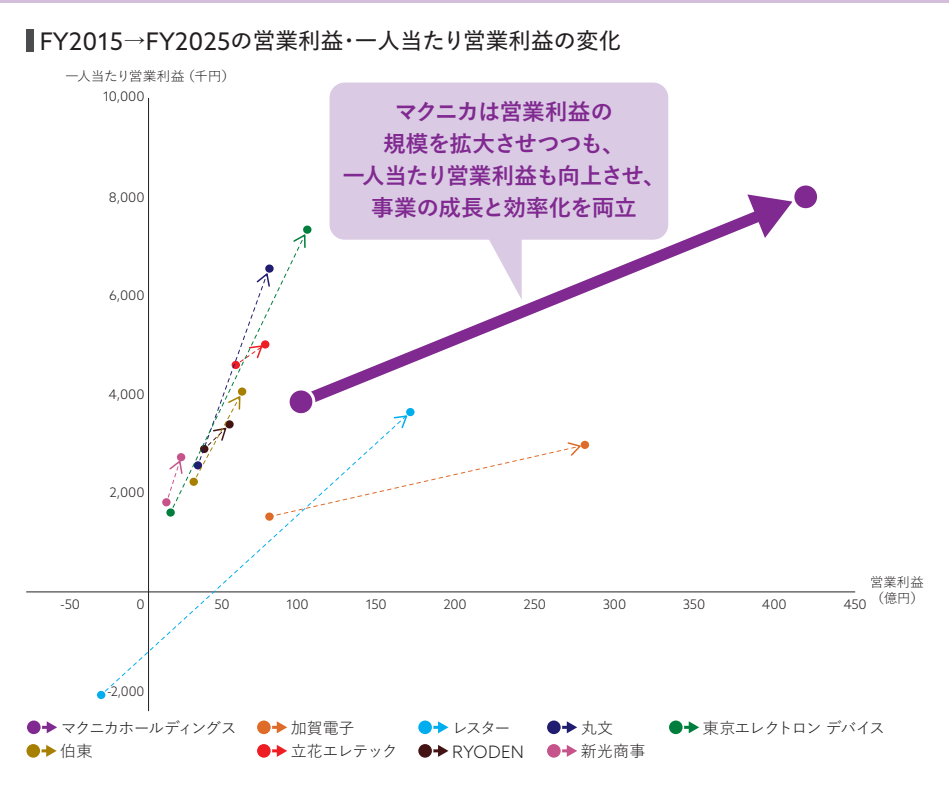
Why Invest in Macnica?

①収益の質——構造的な競争優位性による独自のポジション

FY2015からFY2025の11年間で、マクニカは営業利益の規模拡大と一人当たり営業利益の向上を同時に実現し、国内半導体商社のなかで独自のポジションを確立してきました。この変化は一時的な市況要因によるものではなく、半導体・サイバーセキュリティの両事業における競争優位性を強化した結果です。半導体事業では、富士エレクトロニクスとの統合により国内の顧客基盤を拡大するとともに、海外企業の買収を通じてグローバルカバレッジと海外各地域の顧客基盤を強化しました。さらに、高度な技術力を背景に仕入先からの信頼を獲得し、他社から多くの商流を獲得することで成長を加速させてきました。サイバーセキュリティ事業においても、技術力や海外展開の加速に加え、先進技術を持つベンダーとともに新たな市場を開拓してきた実績を背景に、競争力のある商材が集まる独自のポジションを形成しました。こうした事業基盤の拡大に加え、組織やシステムの刷新によってオペレーションの効率化も進めたことで、事業の成長と効率化を両立し、競合との差を着実に広げてきました。

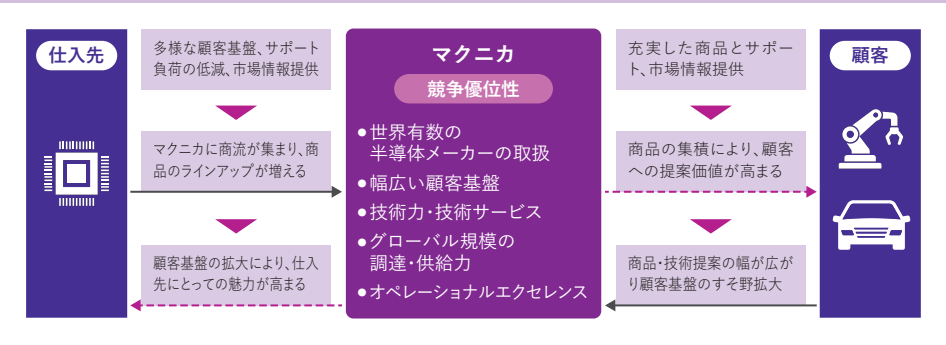
競合他社を圧倒する規模と効率

FY2015からFY2025にかけて、各社が営業利益規模および一人当たり営業利益を高めるなかで、マクニカは規模の面で他社を大きく上回る成長を遂げつつ、一人当たり営業利益でもトップクラスの水準を維持してきました。規模と効率性の双方で到達したこのポジションが、11年間で他社との差を明確なものとしています。



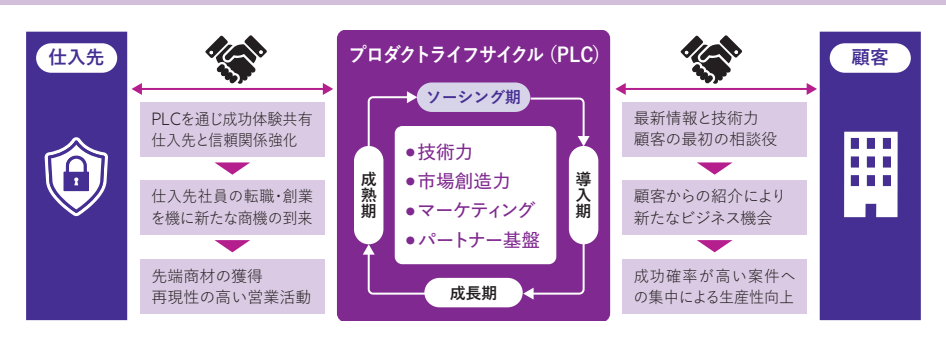
半導体事業の商流移管と競争優位性強化の仕組み

- 半導体メーカーのM&A進展により、代理店の選別・再編が加速
- マクニカは技術力とグローバル調達力・供給力を基盤に、両面市場を構造的に強化



サイバーセキュリティ事業のPLCを通じた資本の蓄積と成功確度を高める仕組み

- IT市場では技術革新やアーキテクチャ変化による市場の新陳代謝が速い
- 導入期から成熟期までの成功体験が、仕入先・顧客との信頼関係を構築



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

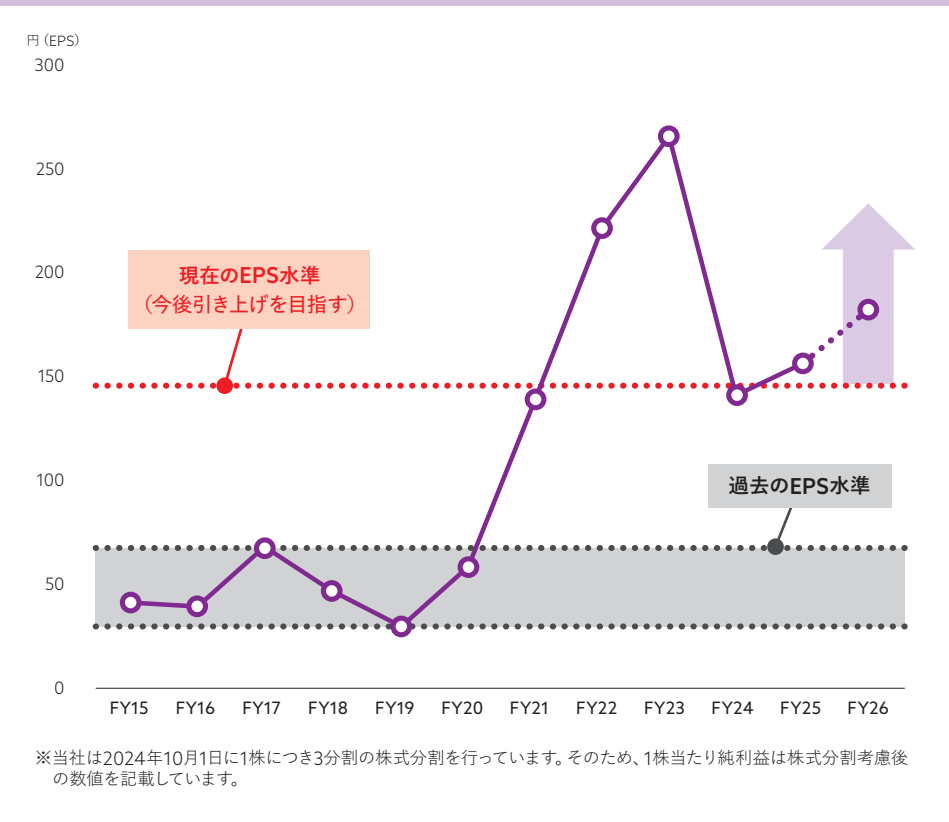
Why Invest in Macnica?

②経営の質——1株当たり純利益(EPS)水準の引き上げによる長期的な株主リターンの向上

過去11年間で、マクニカは事業の成長とともに1株当たり純利益(EPS)の水準を引き上げてきました。これは、前のページでお示した競争優位性の強化による利益成長に加え、生産性向上や資本効率を重視した経営を継続してきた成果です。事業の規模を拡大するだけでなく、ROWC(Return on Working Capital:[P.29](#))を活用し、運転資本の効率的な運営や資本収益性を意識した事業運営を進めることで、利益成長をより高いEPSの成長へと結びつけてきました。また、継続的な利益成長を基盤としながら安定的かつ継続的な株主還元を実施するとともに、経営陣自らが企業価値の向上に向けて市場との対話を重視し、積極的なIR活動にも取り組んできました。その結果、株主総利回り(TSR)においても長期にわたり高い実績を実現しています。これらの成果は、事業成長だけでなく、資本効率や組織・ガバナンス体制等、企業価値の向上までを一貫して意識した経営を実践してきたマクニカの経営品質の高さを示しています。

1株当たり純利益(EPS)の推移

FY2015からFY2025にかけて、マクニカのEPSは、一時的な業績変動を伴いながらも水準を着実に切り上げてきました。現在のEPS水準はFY2015頃と比べて倍以上となっており、資本収益性を重視した経営のもとで、利益水準そのものが変化しています。



株主総利回り(TSR)の実績

TSRの実績を見ると、1年といった短期的な期間では、配当込みTOPIXとの比較でパフォーマンスが劣る局面も見られる一方で、中長期のスパンでは、安定して配当込みTOPIXを上回る実績を示しています。事業の成長や資本収益性の向上に加え、株主還元の積み重ねが株主の皆さまへのリターンとして評価されてきました。



※2026年3月末の株価の終値を基準として算出しております。

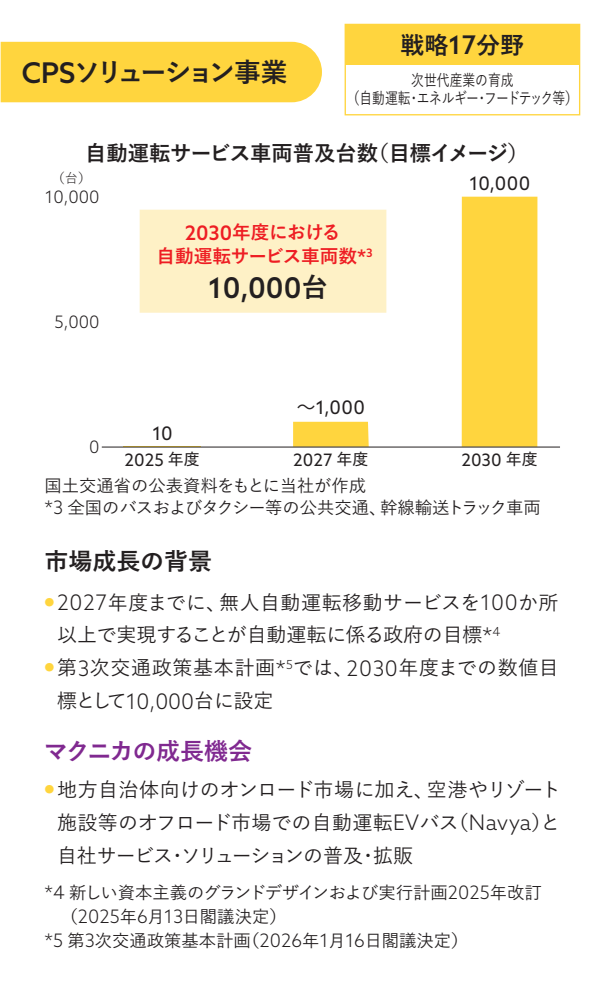
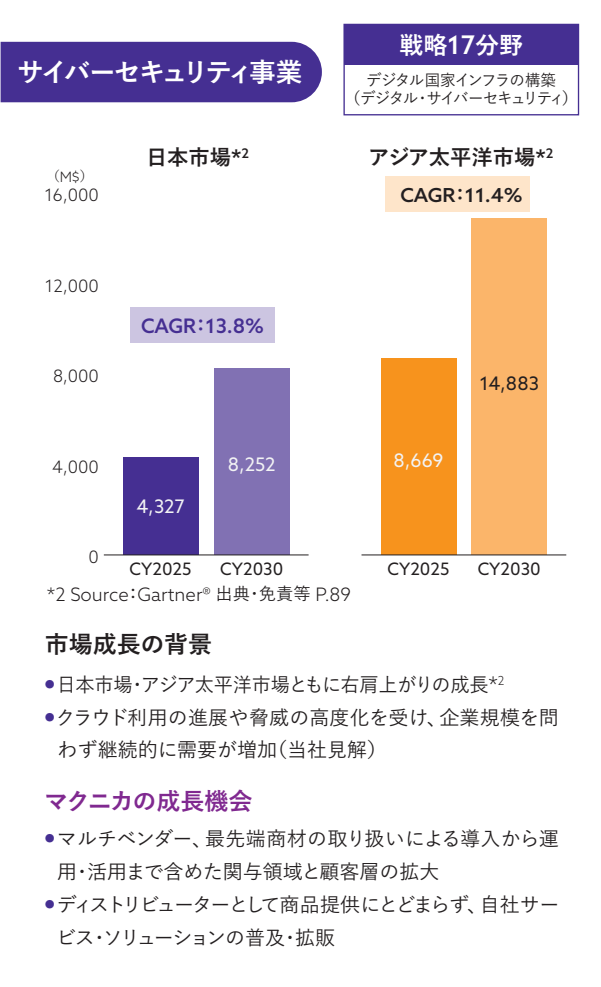
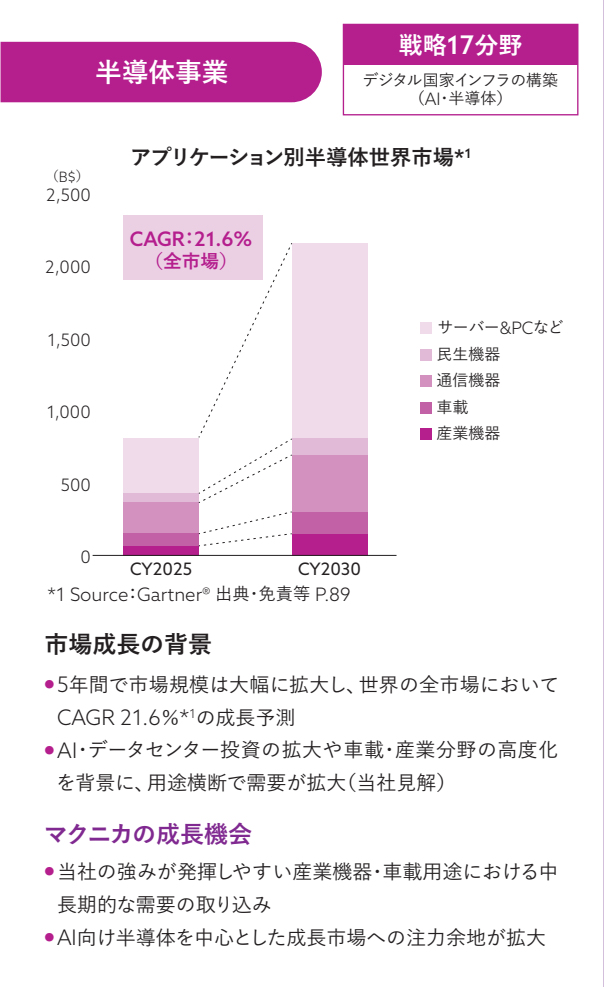
INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

Why Invest in Macnica?

③将来の成長性——ひまわり経営の実践による市場成長性の高い事業ポートフォリオ

マクニカは、成長が見込まれる市場へ経営資源を集中させるひまわり経営を実践し、事業ポートフォリオを継続的に進化させてきました。半導体事業やサイバーセキュリティ事業は、AIの進展やデジタル化の加速を背景に、中長期的な市場拡大が期待される分野です。さらに、これらの事業領域の多くは、日本政府が推進する戦略的重点投資分野にも位置づけられています。AI・半導体やデジタル・サイバーセキュリティは、成長戦略の中核を担うデジタル国家インフラとして重点的な投資対象とされており、官民双方による継続的な投資拡大が見込まれています。また、CPSソリューション事業においても、モビリティ、エネルギー、フードテックなど、次世代産業や社会インフラの高度化に関連する領域との接点を有しており、今後の成長が期待されています。マクニカは、今後も最先端技術に対する知見を活かしながら、成長が期待される市場への取り組みを強化し、中長期的な成長機会の拡大を目指していきます。



INDEX

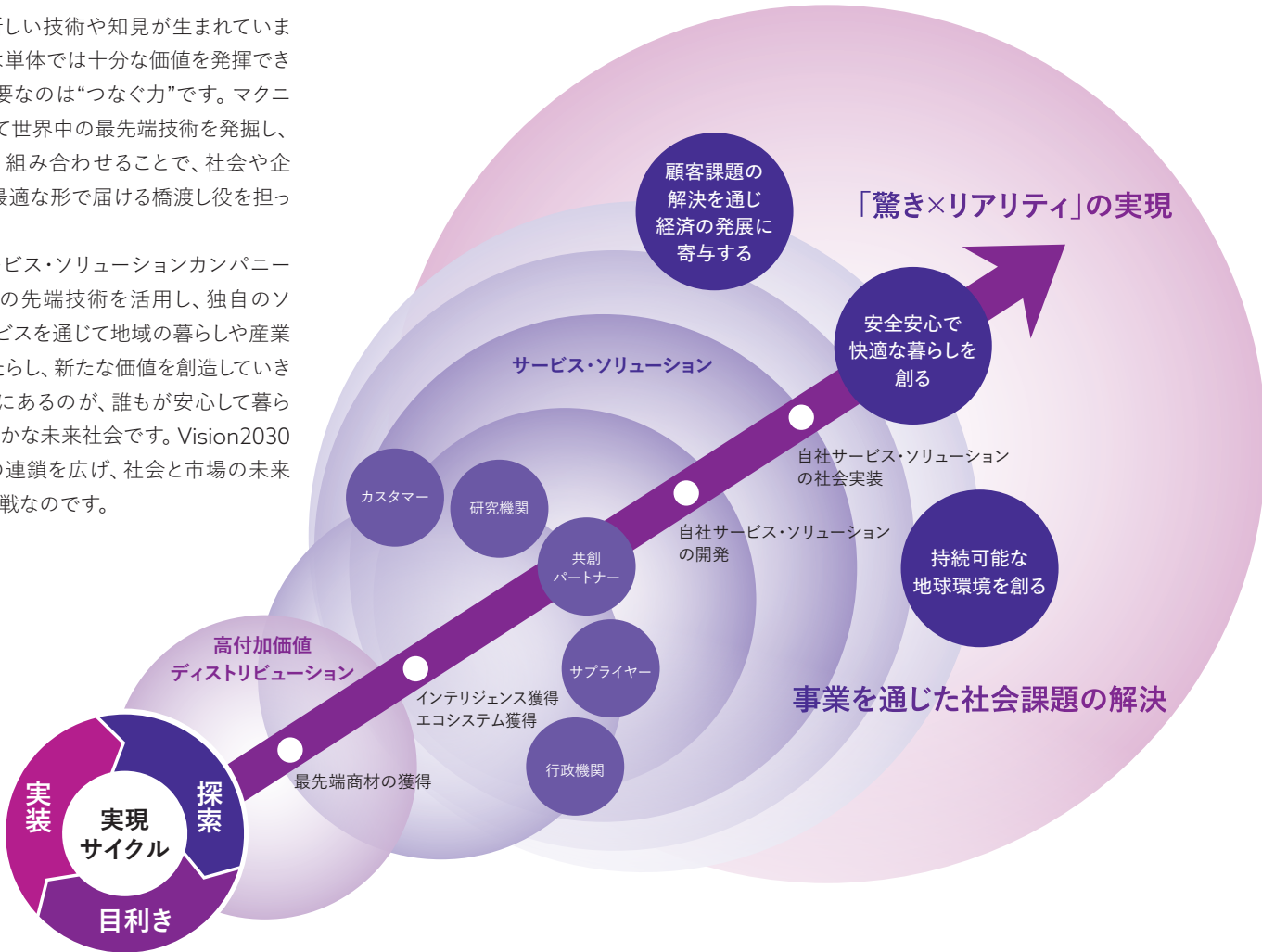
イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

Vision 2030

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

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

マクニカは、サービス・ソリューションカンパニーとしてAIやIoTなどの先端技術を活用し、独自のソリューションやサービスを通じて地域の暮らしや産業の現場に変化をもたらし、新たな価値を創造していきます。そしてその先にあるのが、誰もが安心して暮らせる、持続可能で豊かな未来社会です。Vision2030は、この価値創造の連鎖を広げ、社会と市場の未来を同時に切り拓く挑戦なのです。



長期経営目標

経済的価値

事業の持続的成長

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

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

社会的価値

未来社会の発展を牽引

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

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

Vision2030が導く、企業価値向上と収益構造の進化

Vision2030は、マクニカの企業価値を次のステージへと引き上げる戦略的な挑戦です。サービス・ソリューションモデルの進化により、営業利益率の向上が見込まれ、ROEの改善を通じてPBRの上昇が期待されます。特に、利益率の高い自社サービスの開発と拡販を進めることで、グループ全体の収益構造を変革し、外部環境に左右されにくい、安定性と成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築を目指していきます。さらにこのモデルは、市況の変動等にも左右されにくい安定した収益構造を持つことから、資本コストの低減にもつながると考えています。加えて、社会課題の解決に取り組むことで、マクニカ自身と社会のサステナビリティを高め、長期的な資本コストの低減にも寄与します。Vision2030は、経済的価値と社会的価値の両立を目指す、マクニカの未来への意思表示です。その実現に向けて、既存の高付加価値ディストリビューションの強みを活かしながら、サービス・ソリューション領域への戦略的投資を加速しています。このビジネスモデルの変革は、新たな中期経営計画の中核をなす取り組みです。

Pick up サービス・ソリューションカンパニーを目指す理由

当社はこれまで、世界中の最先端技術を発掘し、その価値を見極めて届ける高付加価値ディストリビューターとして、社会や産業の発展に貢献してきました。技術の目利き力と実装力を活かし、課題に応じたソリューションを提供することで、商社の枠を越えた価値を生み出してきました。一方で近年は、仕入先や顧客、研究機関、行政など多様なパートナーから、より深く課題を理解し、主体的に解決することが求められています。当社としても仕入先の製品に頼るだけではなく、自ら創出した価値によって収益性を高めることが、新たな競争優位性の獲得やリスク分散の観点からもより重要となっています。こうした背景から、顧客や社会の課題から最適な価値を提供するためには、他社技術の再販にとどまらず、自らサービスやソリューションを創り出すことが不可欠です。だからこそ私たちは、最先端技術を組み合わせ、自ら付加価値を生み出すサービス・ソリューションカンパニーへと進化していきます。



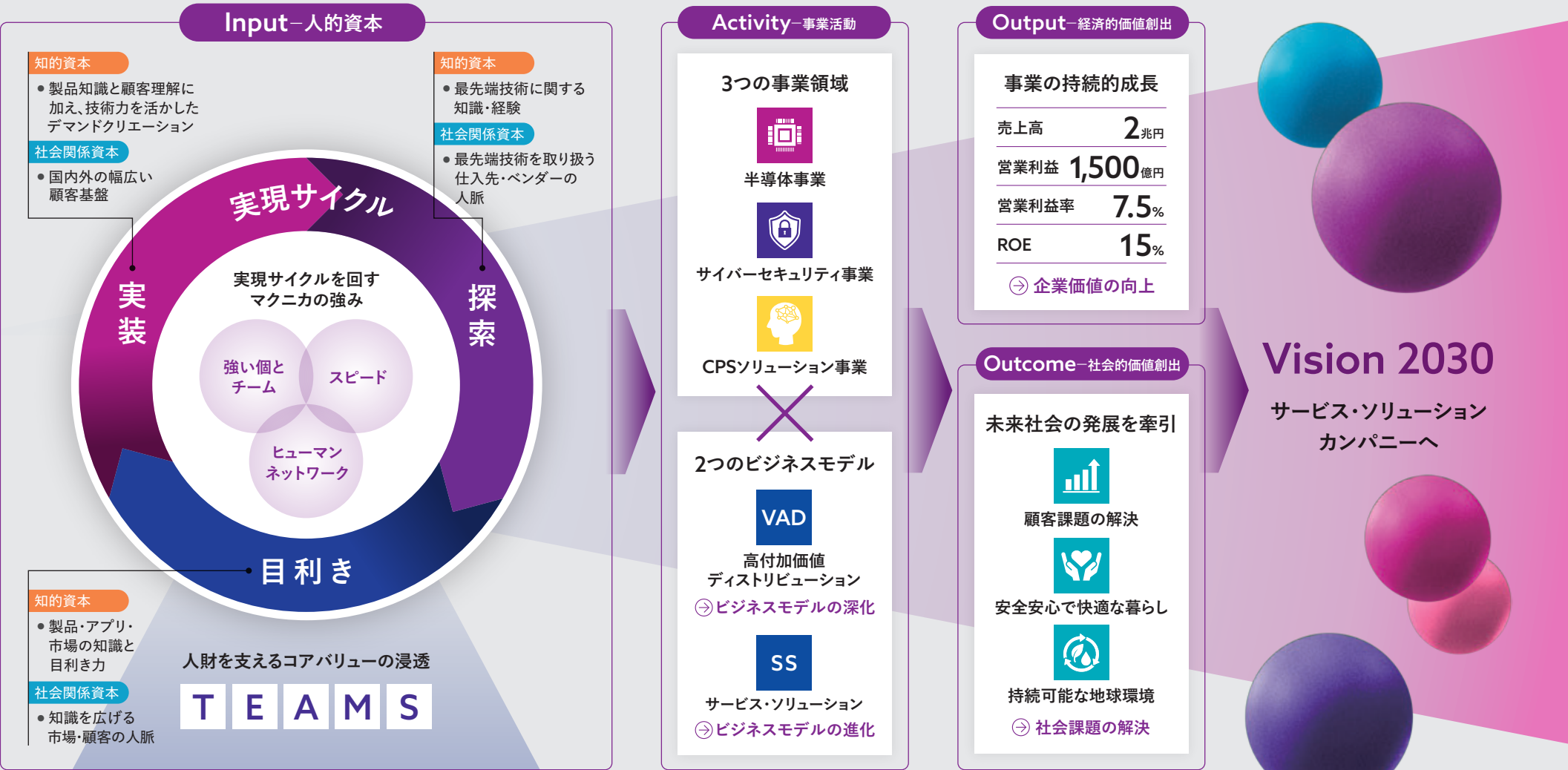
*1 2026年3月期の実績に基づいて算出しております。 *2 2026年6月末の株価の終値(3,144円)に基づいて、算出しております。
*3 市場期待水準とCAPM水準の双方で推計。市場期待水準は、2026年6月末終値および2027年3月期会社予想EPSに基づく予想PERの逆数(株式益利回り)により算出しております。CAPM水準については、リスクフリーレートは10年国債利回り(2.64%)を使用、リスクプレミアムは1972年~2025年の期間数値(6.45%)を使用、βは5年間の月次データ(毎月月末の株価(配当込)およびTOPIX(配当込)の数値)を用いて算出し、修正β(1.22)を使用して算出しております。

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

Vision 2030の実現に向けて

「すべては人に始まり、人に終わる」――創業者の言葉が示す通り、マクニカの価値創造の源泉は社員一人ひとりにあります。社員が培った知見や人脈は、マクニカの知的資本・社会関係資本として蓄積され、最先端技術の社会実装を支えてきました。こうした強みを活かし、2030年に向けてマクニカはサービス・ソリューションカンパニーへと進化していきます。

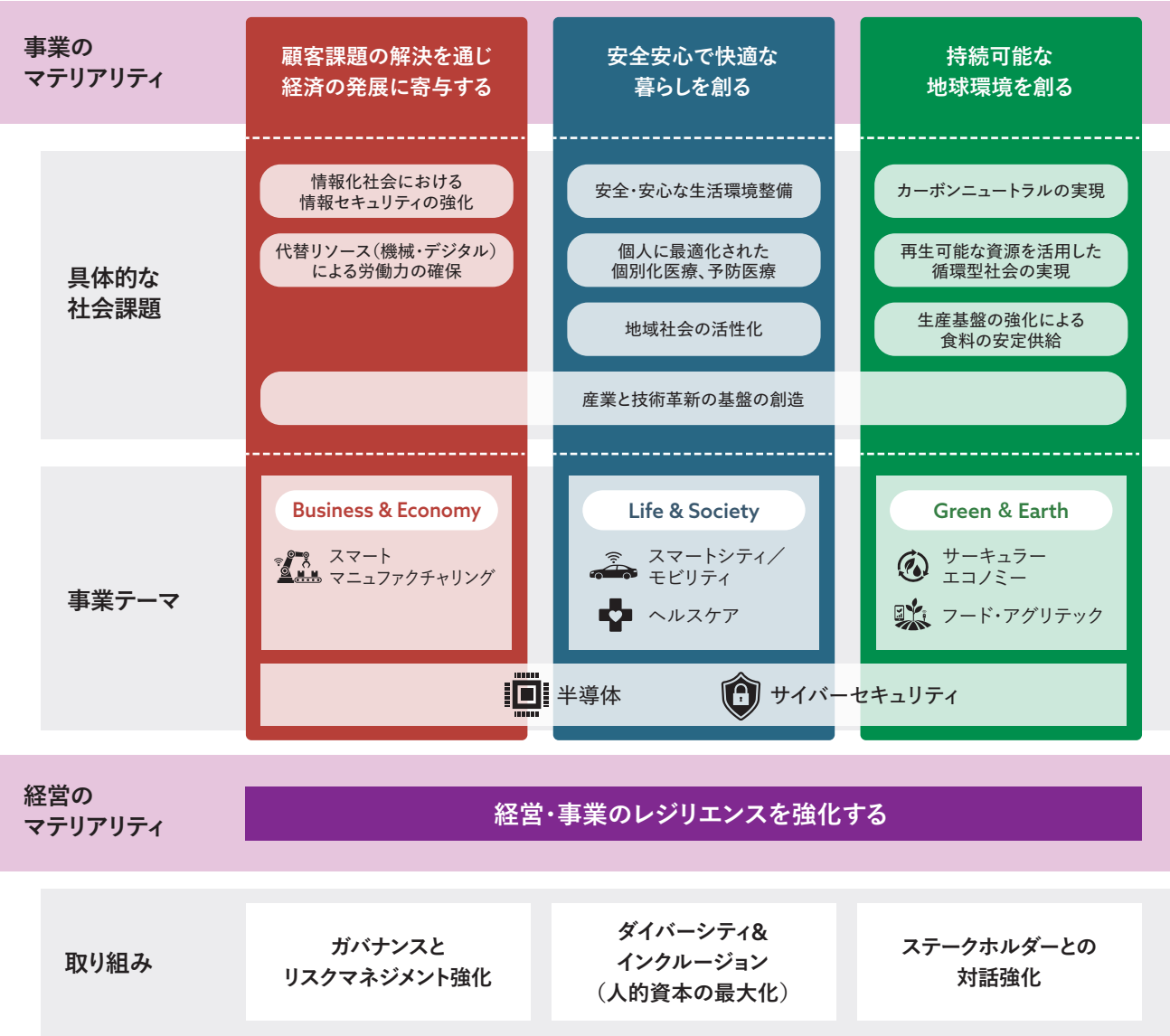
- 企業理念
- 足下に種を蒔き続ける
- パーパス
- 変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描き“今”を創る。



イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

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



マテリアリティ特定プロセス

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

STEP 1 社会課題の洗い出し

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

STEP 2 スクリーニング

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

STEP 3 評価基準の作成

- 「自社の事業にとっての重要性」と「社会課題の重要性」の2軸で整理

STEP 4 評価・特定

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

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

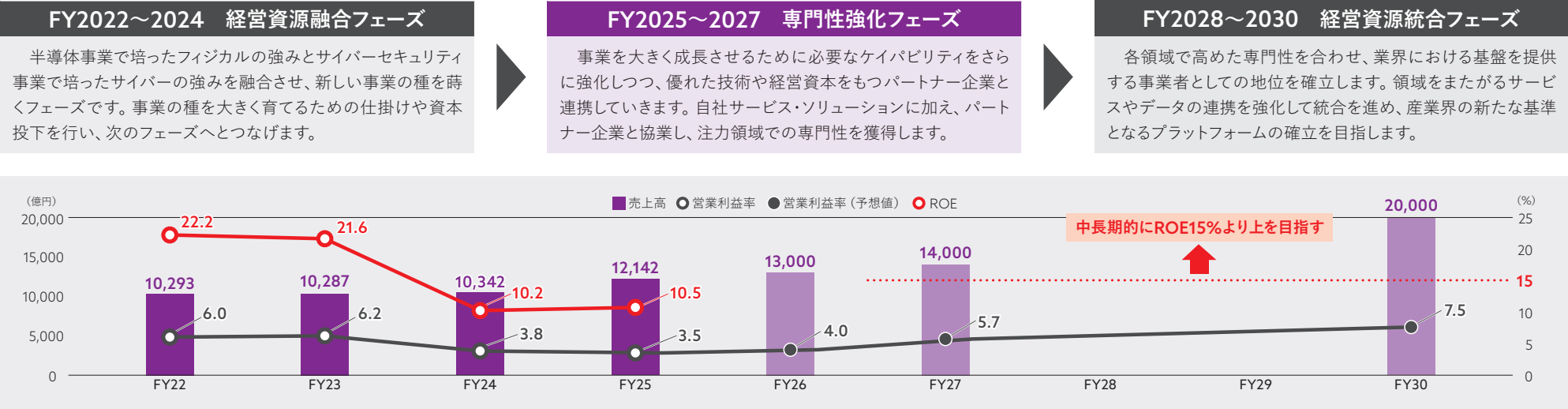
よくあるご質問

用語集

Vision2030に向けたロードマップと中期経営計画

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

Vision2030に向けたロードマップ



中期経営計画(FY2025～2027)

Vision2030の実現に向けた第2ステップである本中期経営計画では、サービス・ソリューションカンパニーの実現に向け、ビジネスモデルの変革を加速させていきます。それにはさらなるケイパビリティの獲得が重要です。本中期経営計画期間では、資本政策(P.27)に基づき、事業の持続的な成長やビジネスモデルの変革に資する成長投資を実行していきます。オーガニックな成長に加え、優れた技術や経営資本を有するパートナー企業との連携や投資を通じて事業領域の拡張を図り、M&Aにより変革を加速させます。また、これまでとは異なるビジネスモデルへの転換を進めるため、変化に対応する経営基盤の構築にも取り組み、各機能を強化することで持続的な成長を実現していきます。

中期経営戦略

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

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

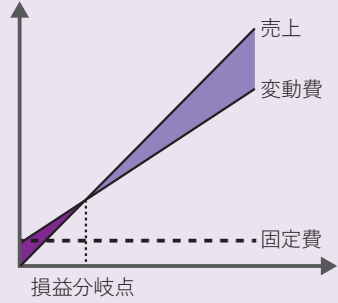
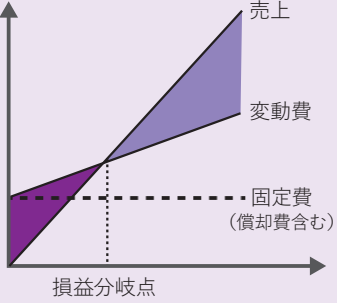
全社戦略 ―ビジネスモデル変革―

中期経営計画(FY2025～2027)では、全社戦略の柱の一つとしてビジネスモデル変革を掲げています。これまで当社は、高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルを通じて、技術力やパートナーとの関係性を強みに事業を拡大してきました。一方で、顧客課題の高度化や事業環境の変化を背景に、商品提供にとどまらない価値創出が求められています。こうした認識のもと、VADモデルを基盤としながら、サービス・ソリューション(SS)モデルの拡大を進めることで、収益構造の進化と企業価値の持続的な向上を目指します。

マクニカのビジネスモデル

当社のビジネスモデルは、パートナー企業が開発した商品に対し、技術支援や導入・運用支援といった付加価値を加えて提供する高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルを基盤としています。世界有数の先端メーカーとのパートナーシップを背景に、顧客の技術課題に寄り添った提案や実装支援を通じて、各事業において安定した成長を実現してきました。近年では、これらの顧客理解や技術知見を起点に、自社開発の製品やサービス、ソリューションを通じて課題解決に主体的に関与するサービス・ソリューション(SS)モデルを拡大しています。SSモデルは一定の固定費を伴う一方で、提供価値の高度化により収益性の向上が期待できる特性を持ち、VADモデルと相互に補完しながら、当社の持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

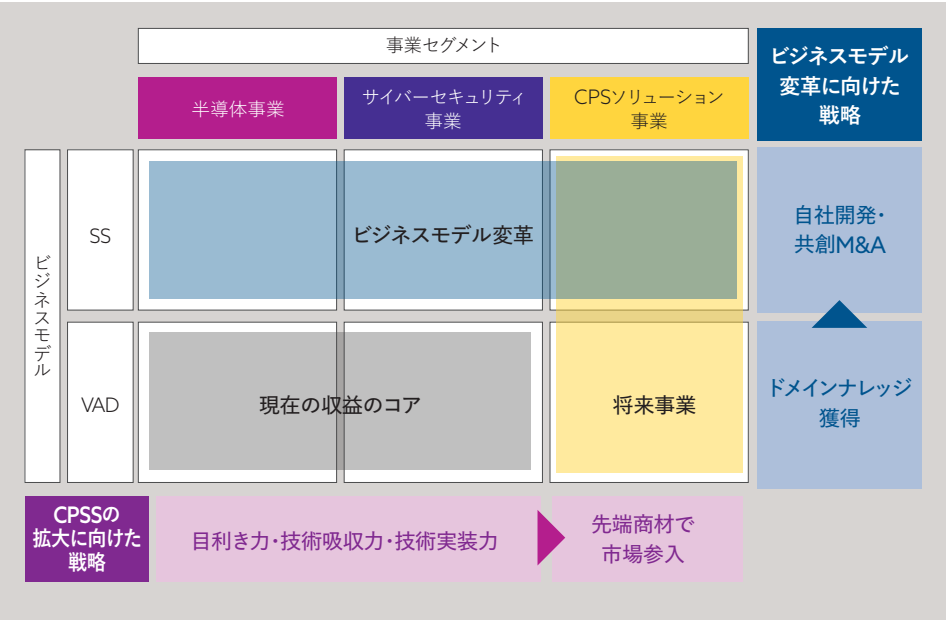
■ ビジネスモデル別の特徴

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

ビジネスモデル変革に向けて

マクニカでは、VADモデルを基盤とした収益のコア領域を維持・強化しながら、各事業においてサービス・ソリューション(SS)モデルの拡大を通じたビジネスモデル変革を推進しています。既存事業で培ってきた技術力や顧客基盤、パートナーとの連携を活かしつつ、自社サービスやソリューションの展開によって付加価値を高め、事業構造の高度化を図っています。特にCPSソリューション事業では半導体事業やサイバーセキュリティ事業で蓄積してきた目利き力・技術吸収力・技術実装力を活かし、先端商材の獲得を通じて新たな市場へ参入します。これらの取り組みを通じて新たな領域におけるドメインナレッジを蓄積し、その知見をもとに自社サービスやソリューションの自社開発・パートナーとの共創を進めることで、SSビジネスを拡大していきます。こうした成長をM&Aにより加速することで、事業ポートフォリオ全体の持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

■ 事業セグメントとビジネスモデル



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

全社戦略
 —Vision2030に向けた成長投資—

マクニカは、中期経営計画(FY2025～2027)において「Vision2030の実現に向けた成長投資」を最優先の経営課題と位置づけ、本中期経営計画期間における成長投資・財務健全性・株主還元の配分ルールを明確化した資本政策を策定しました。本方針のもと、創出した利益を株主還元と成長投資に概ね半分ずつ配分し、3ヵ年平均で総還元性向40～50%・DOE5%を目安とした株主還元を継続するとともに、500～800億円規模の成長投資をM&Aを中心に実行し、サービス・ソリューションへのビジネスモデル変革と半導体事業の海外展開を加速させます。これにより市況に左右されにくい収益基盤を構築し、企業価値と株主価値の双方を持続的に向上させます。

資本政策

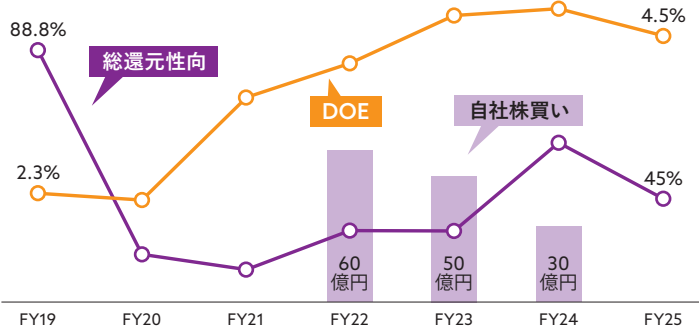
財務健全性の維持

財務健全性の維持を目的として、**Net DERの上限目安を0.5倍に設定**することで、適切な財務レバレッジの活用により資本効率と安定性の両立を図ります。成長投資を着実に推進するための資金を確保しつつ、過度な負債依存を抑制することで、市況変動時においても安定した資金運営が可能な財務基盤の維持・強化を目指します。

株主還元の方針

株主への安定的かつ継続的な還元を基本方針とし、**中期経営計画期間においては3ヵ年平均で総還元性向40～50%・DOE5%を目安とした株主還元**を実施します。安定的な配当を基本に、総還元性向の目安に満たない場合、自己株式の取得を機動的に実施します。

総還元性向とDOEの実績推移



借入増加

事業継続投資
(運転資本)

成長投資

当期純利益
(3年)

株主還元

Vision2030に向けた成長投資

マクニカは、FY2025～2027の3年間ににおいて、利益および借入枠の増加分から運転資本を差し引いた資金を活用し、**500～800億円規模の成長投資**を計画しています。この投資は、VADモデルとSSモデルの両分野に均等に配分され、主にM&Aを通じて事業強化を図る方針です。国内トップシェアの半導体事業においては、海外ではシェア拡大の余地があり投資を継続して行っていきます。サイバーセキュリティ事業、CPSソリューション事業においては、自社開発のサービスソリューションを強化するために関連事業者への投資を行い、ビジネスモデルの変革を加速させます。これらの取り組みを通じて、収益性の向上と事業ポートフォリオの高度化を図り、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

中期経営計画(FY2025～2027)期間の実績

事業	想定配分	目的	投資実績
半導体	50%	持続的成長	北欧地域におけるシェア拡大に向けてIndesmatech社を買収
サイバーセキュリティ	50%	ビジネスモデル変革	—
CPSソリューション			製造業DXのコンサルティング機能強化に向けてOrangeleaf Consulting社の過半数株式取得を合意

INDEX

インTRODクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 –Vision2030–

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

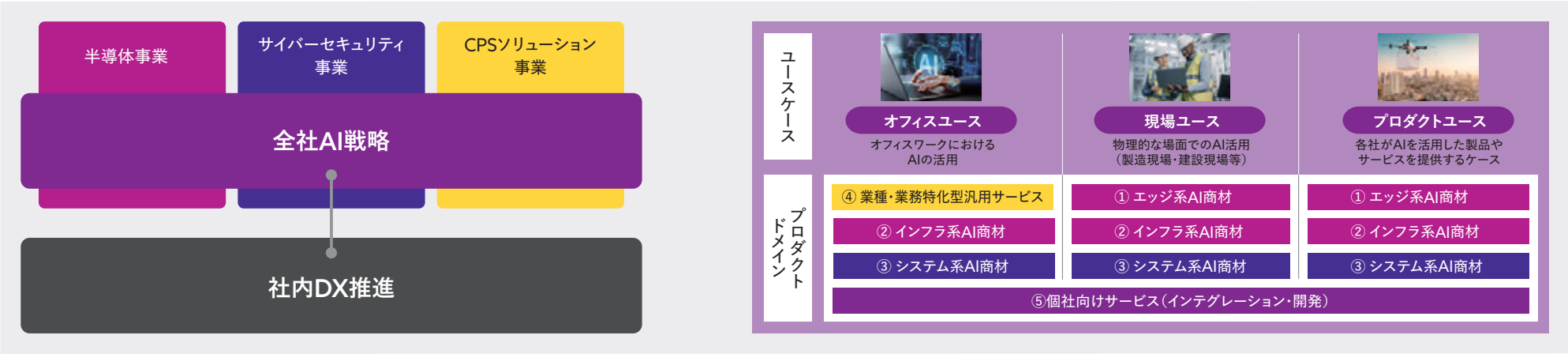
用語集

全社戦略
 —AI関連ビジネスの強化—

全社AI戦略

当社の3つの事業はいずれもAI市場の成長を支えるものであり、AIは当社にとって重要な成長ドライバーです。この全社AI戦略は3つの事業を横断し、それぞれの強みを活かしてシナジーを発揮するものです。また、社内DXの推進とも密接に関係しており、AI関連事業の加速と、AI関連事業のソリューションを社内DXで先行的に活用することで、相互にシナジーを生み出します。

全社AI戦略では、3つのユースケースにおいて、5つのプロダクトドメインを展開します。VADで培った技術・パートナーの強みを活かすドメインと、その強みを土台に自社プロダクトやAIインテグレーションとして発展させるドメインを組み合わせ、顧客起点の価値創出とAI事業の持続的な拡大を目指します。



ドメイン別戦略

高付加価値ディストリビューション(VAD)			サービス・ソリューション(SS)	
①エッジ系AI商材 将来のエッジAI搭載製品の量産案件獲得を見据え、市場で広く採用されているエッジAI開発基盤や開発環境を起点に、上流(調査・研究・開発)から顧客プロジェクトを早期に捉えます。下流(量産)では、マルチベンダーの強みを活かしたSoC・モジュール・GPU・FPGAなどの最適提案へとつなげ、技術支援を通じて顧客プロジェクトに伴走することで、量産化の確度と案件獲得の勝率向上を図ります。	②インフラ系AI商材 データセンター事業者、AIサービス事業者、および大規模エンドユーザー企業を主要ターゲットとし、GPUサーバ、高速ストレージ、高速通信などのインフラ系AI商材について、ハイエンドからローエンドまでの幅広い商品ラインナップを活かした最適提案を行います。マルチベンダーの強みとインテグレーションを組み合わせることで提案への提供価値を差別化し、顧客プロジェクト単位での収益性向上を図ります。	③システム系AI商材 AIモデルやユースケースが短期間で変化する一方、企業におけるAI活用では運用・ガバナンスやデータ管理の重要性が高まっています。こうした市場環境を踏まえ、AIを業務で活用する企業向けに、セキュリティの強みを活かしたAI TRISMやデータマネジメント領域の商材を軸として、変化の激しいAI市場においても長期的な価値を提供できるポジションを確立します。	④業種・業務特化型汎用サービス 生成AIの活用を業務に定着させるため、顧客の生成AI活用における共通的な機能を自社プロダクトとして提供し、顧客固有データの活用を通じて顧客基盤とドメインナレッジを獲得します。あわせて、業種・業務に特化したアプリケーションを展開し、対象業務を段階的に広げることで、生成AIの効果的かつ継続的な活用を支援します。	⑤個社向けサービス 自社およびパートナーが持つAIノウハウを結集し、顧客固有の業務やデータに応じたAIインテグレーションを提供します。自社プロダクトを起点とした提供を主軸としながら、顧客ごとの要件に応じた構築にも対応することで、AI活用を実装段階まで結びつけ、顧客価値の最大化と事業としての持続的な成長を実現します。

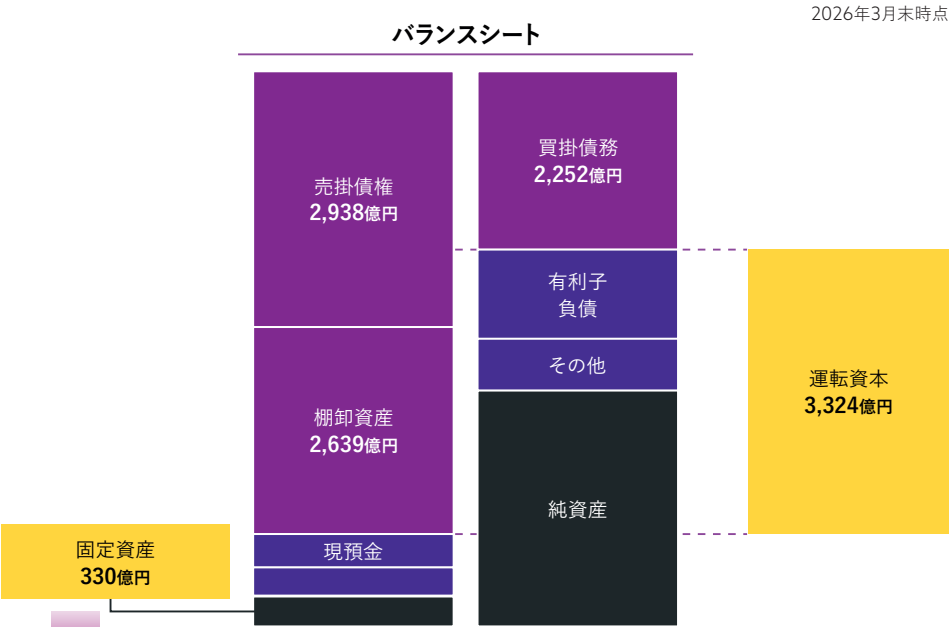
INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

事業構造を踏まえたバランスシートマネジメント

財務諸表を読み解くためのポイント

マクニカの主要事業は商社ビジネスをベースとしており、そのほとんどが完成品の仕入/販売となるため、自社で製造加工設備等の固定資産を保有していません。そのためバランスシートを構成する主要要素は事業に必要な運転資本となっております。また、同時に資本効率を意識したバランスシートマネジメントを行っており、運転資本以外の手元現預金や固定資産などについても必要最低限にコントロールしつつ、主要仕入先ごとのROWC(Return on Working Capital)をマネジメントすることで、運転資本の適正化・効率化に努めております。



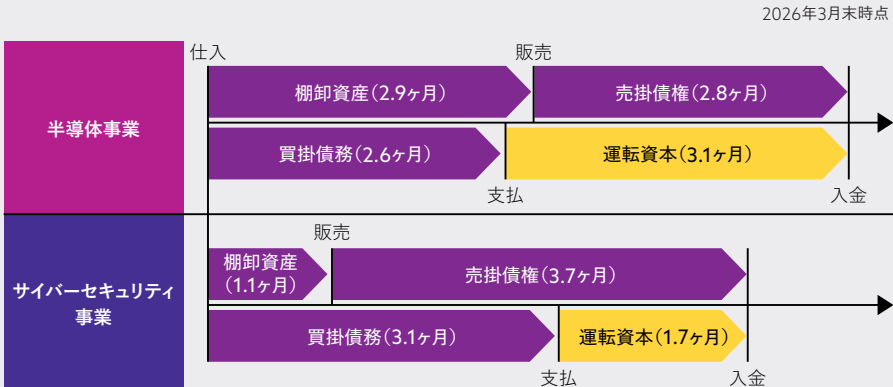
固定資産について

マクニカでは、商社をベースとしたビジネスの特性を前提に、資本効率を重視した経営を徹底しており、固定資産については事業上、必要性が乏しい資産の保有は最小限にとどめることを基本方針としております。政策保有株式については、例外的に保有する場合には、個別銘柄ごとに株式保有に伴うコストやリスクを含め経済合理性等を毎年検証しております。そのため、バランスシートにおける固定資産の比率は相対的に低い水準にあります。

総資産に占める 固定資産の割合	固定比率	政策保有株式(上場株式)
4.7%	11.4%	銘柄数 7銘柄
		純資産に占める割合 0.8%

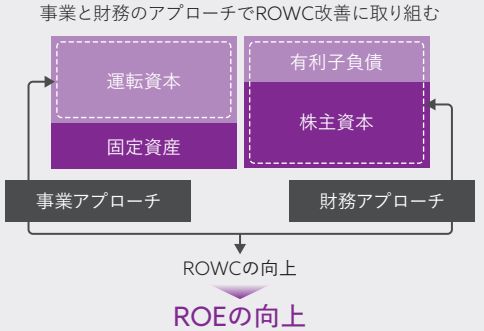
運転資本について

半導体事業においては、得意先の納入期限に対応するため適正水準の棚卸資産を保有しております。売掛債権と買掛債務の期間は均衡するように努めており、棚卸資産期間が主な運転資本となっております。一方サイバーセキュリティ事業においては、サービス提供や無形品取引のため棚卸資産期間は比較的短く、運転資本期間も短くなっております。なお、CPSソリューション事業は運転資本に占める割合が軽微なため説明は省略しております。



マクニカの資本コスト経営(ROWC)

2019年より半導体事業の事業管理指標としてROWCを導入し、主要仕入先ごとに運転資本に対する利益率を管理しております。また、資本コストを踏まえたROWCのハードルレートを設定し、ROWC向上に向けて事業部門と財務部門が密に連携することで、過剰在庫や長期売掛金の抑制等に努め、運転資本の適切な管理や適正な価格設定を行えるように取り組んでおります。



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

為替変動と売上高・売上総利益への影響

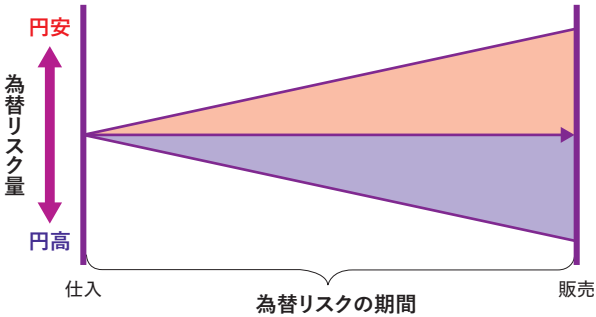
財務諸表を読み解くためのポイント

マクニカでは、外国製の商品やサービスを中心に輸入販売を行っており、仕入の多くは外貨建て（主に米ドル）で行われています。このため、為替相場の変動は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。半導体事業とサイバーセキュリティ事業では、主な販売形態の違いにより、為替変動の影響の現れ方が異なります。本ページでは、為替影響が比較的大きい日本国内取引を対象に、各事業における為替変動の影響の特徴を整理しています（CPSソリューション事業は金額の影響が軽微なため対象外）。なお、為替動向に応じて顧客への価格交渉を行うほか、為替予約によるヘッジも適宜実施することで、リスクの低減を図っています。

各事業における為替変動の影響

半導体事業

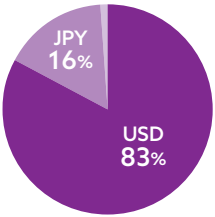
仕入 ドル建て
販売 ドル建てもしくはドルに連動した販売価格



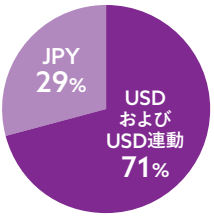
- ドル建ておよびドル連動した販売の比率が高く、売上高は円安進行時には増加、円高進行時には減少する
- ドル建て仕入の比率が高く、仕入から販売までの在庫期間が存在するため、売上総利益も円安進行時には増加、円高進行時には減少する

影響する項目	売上高	売上総利益
円安進行時	↑ 販売時の換算レート 上昇による増加	↑ 売上高の増加に 伴う増加
円高進行時	↓ 販売時の換算レート 下落による減少	↓ 売上高の減少に 伴う減少

仕入通貨の割合

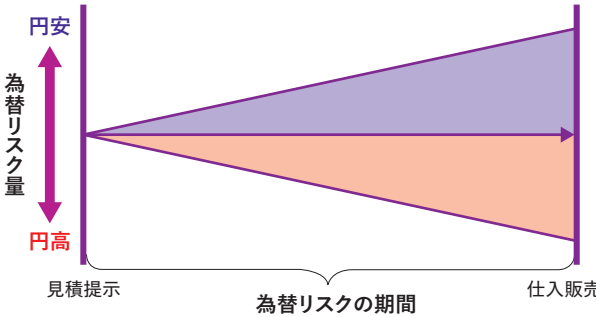


販売通貨の割合



サイバーセキュリティ事業

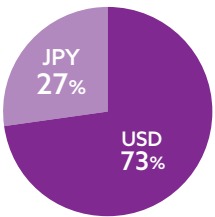
仕入 ドル建て
販売 円建て



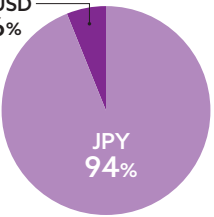
- 円建てでの販売比率が高く、売上高への為替変動の影響は限定的
- 販売価格は見積提示時点で設定されるが、仕入（実際に為替レートが確定する）までに時間差があるため、売上総利益は円安進行時には減少、円高進行時には増加する

影響する項目	売上高	売上総利益
円安進行時	→ 見積提示時点で 円建てにて設定 （為替影響なし）	↓ 売上原価増加 （仕入時の換算レート 上昇）による減少
円高進行時	→ 見積提示時点で 円建てにて設定 （為替影響なし）	↑ 売上原価減少 （仕入時の換算レート 下落）による増加

仕入通貨の割合



販売通貨の割合



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

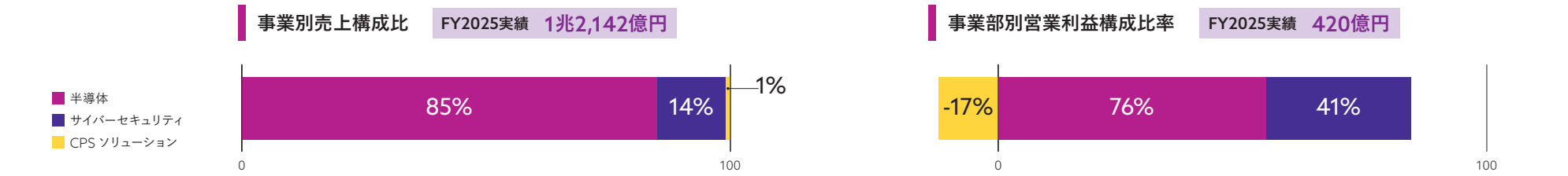
よくあるご質問

用語集

事業別サマリー

*FY25より数値を3セグメント別に区分して表記しています。

	半導体事業	サイバーセキュリティ事業	CPSソリューション事業																																				
売上高推移 (億円)	<table><tr><th>Year</th><th>Sales (Billion Yen)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>10,306</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>10,880</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>11,400</td></tr></table>	Year	Sales (Billion Yen)	FY25 実績	10,306	FY26 目標	10,880	FY27 目標	11,400	<table><tr><th>Year</th><th>Sales (Billion Yen)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>1,739</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>1,960</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>2,300</td></tr></table>	Year	Sales (Billion Yen)	FY25 実績	1,739	FY26 目標	1,960	FY27 目標	2,300	<table><tr><th>Year</th><th>Sales (Billion Yen)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>98</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>160</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>300</td></tr></table>	Year	Sales (Billion Yen)	FY25 実績	98	FY26 目標	160	FY27 目標	300												
Year	Sales (Billion Yen)																																						
FY25 実績	10,306																																						
FY26 目標	10,880																																						
FY27 目標	11,400																																						
Year	Sales (Billion Yen)																																						
FY25 実績	1,739																																						
FY26 目標	1,960																																						
FY27 目標	2,300																																						
Year	Sales (Billion Yen)																																						
FY25 実績	98																																						
FY26 目標	160																																						
FY27 目標	300																																						
営業利益推移 営業利益(億円) 営業利益率(%)	<table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>320</td><td>3.1</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>375</td><td>3.4</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>520</td><td>4.6</td></tr></table>	Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)	FY25 実績	320	3.1	FY26 目標	375	3.4	FY27 目標	520	4.6	<table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>170</td><td>9.8</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>201</td><td>10.3</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>240</td><td>10.4</td></tr></table>	Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)	FY25 実績	170	9.8	FY26 目標	201	10.3	FY27 目標	240	10.4	<table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>FY25 実績</td><td>-71</td><td>-</td></tr><tr><td>FY26 目標</td><td>-56</td><td>-</td></tr><tr><td>FY27 目標</td><td>40</td><td>13.3</td></tr></table>	Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)	FY25 実績	-71	-	FY26 目標	-56	-	FY27 目標	40	13.3
Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)																																					
FY25 実績	320	3.1																																					
FY26 目標	375	3.4																																					
FY27 目標	520	4.6																																					
Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)																																					
FY25 実績	170	9.8																																					
FY26 目標	201	10.3																																					
FY27 目標	240	10.4																																					
Year	Operating Profit (Billion Yen)	Operating Profit Rate (%)																																					
FY25 実績	-71	-																																					
FY26 目標	-56	-																																					
FY27 目標	40	13.3																																					
FY2025振り返り	●アジアを中心とした大型商流の獲得により、市場シェアを拡大。 ●AI需要を追い風に国内外でサーバー向けが伸長し、売上高1兆円を突破。 ●上期は急激な為替変動の影響で利益が低調に推移した一方、下期は海外産機の回復等により利益を積み上げた。通期では利益確保も、利益率は低水準にとどまった。	●国内はエンドポイント、コンテンツマネジメント、クラウドセキュリティなどの商品を中心に成長。識別領域など、新たなソリューションの獲得も進んだ。生成AIの普及に伴うサイバーセキュリティ市場への影響は総じてポジティブと想定される。 ●海外(APAC)は、進出国のセキュリティ市場が拡大し、全体として高成長を継続。	●スマートシティ/モビリティ領域は、自治体と連携した自動運転EVバスの実証実験を通じてレベル4の実用化を推進。 ●バス販売が翌年度以降へずれ込み、赤字幅は拡大。 ●デジタルインダストリー領域における高度化ニーズを的確に取り込み、ソリューション提供で事業拡大を推進。																																				
FY2026見通し	●AI関連需要に牽引された海外の旺盛な需要に加え、国内産機市場の本格回復を取り込み、事業成長を見込む。 ●戦略的な在庫確保と適切なアロケーションを通じて需給逼迫への迅速な対応力を強化し、確実な収益計上を目指す。	●拡大が続くセキュリティ領域に対し、戦略的なリソース投下を進め、事業成長を加速させる。 ●国内外における需要を確実に取り込み、昨年度に引き続く2桁成長の実現を目指す。	●自動運転EVバスの着実な販売促進とオフロード領域への提案拡大により、収益性の改善を目指す。 ●自社プロダクト比率の向上を通じて、スマートマニュファクチャリング関連分野における収益拡大を見込む。																																				

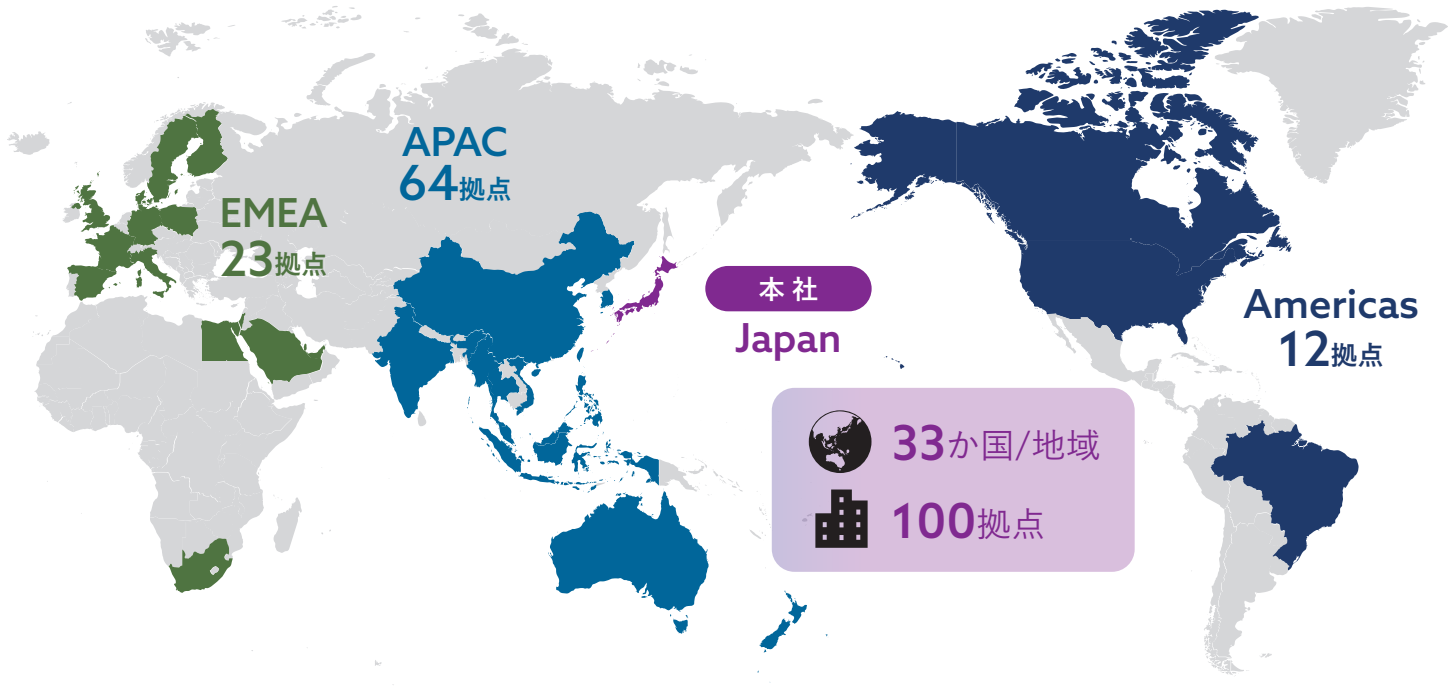


INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

マクニカグループの事業展開

(2026年6月30日現在)

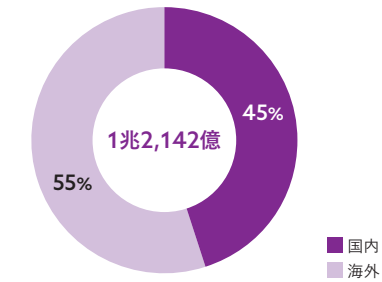


事業別の主要グループ会社・進出国

	Japan	APAC	Others
半導体事業	マクニカ	Macnica Cytech (HKG)	Macnica Americas (USA)
		Macnica Galaxy (TWN)	Fuji Electronics America (USA)
		Macnica Cytech Pte (SGP)	Macnica DHW* (BRA)
		Macnica Anstek (TWN)	Macnica ATD Europe (FRA, DEU)
		Gillanix (KOR)	Indesmatech* (DNK)
サイバーセキュリティ事業	マクニカ マクニカソリューションズ S&J*	Netpoleon Solutions (SGP)	CyberKnight Technologies* (ARE)
		iSecurity* (TWN)	
		CrowdANALYTIX* (IND)	
CPSソリューション事業	マクニカ		Navya Mobility SAS (FRA)

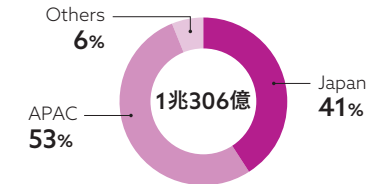
* 非連結

売上構成比 (FY2025実績)

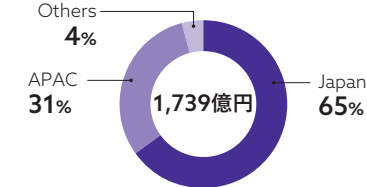


地域別連結売上構成比 (FY2025実績)

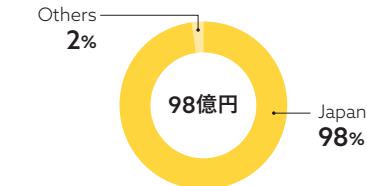
半導体事業



サイバーセキュリティ事業



CPSソリューション事業



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

半導体事業

三好 哲暢

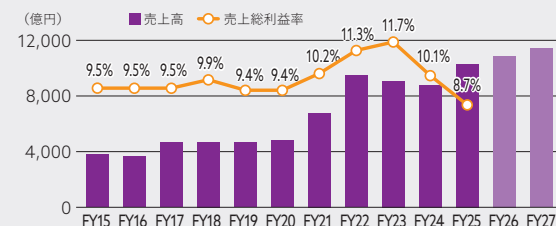
代表取締役
副社長

半導体の市場は、技術や性能の進化に加え、AIの登場により需要が飛躍的に拡大し、各国の戦略物資に位置づけられるなど、その重要性がさらに高まっています。マクニカは、1970年代から半導体の重要性に気づき、特に海外の技術に尖った半導体を探し、確かな技術力で見極め、お客さまに提供してきました。そして、昨年は、半導体事業として、初めて1兆円を超える売上規模となりました。さらなる成長のため、国内はもとより、海外でのシェア拡大を進め、高い技術力を武器にデマンドクリエーションを行いながら業務の効率化をグローバルに進めることで利益率を高めてまいります。

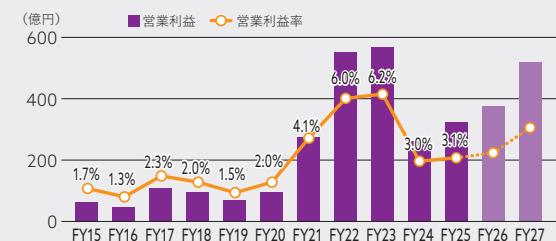
事業戦略

- 成長国への重点投資
(中国市場の特化戦略、中国以外の成長国への重点投資)
- 成長市場の継続強化
(産業機器継続強化、ソフトウェアソリューションの強化)
- AI関連ビジネスの強化
(全社AI戦略、インフラ系AI商材・エッジ系AI商材)

■売上高推移・見通し※

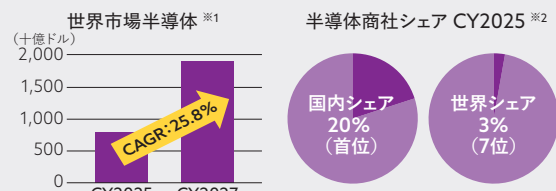


■営業利益推移・見通し※



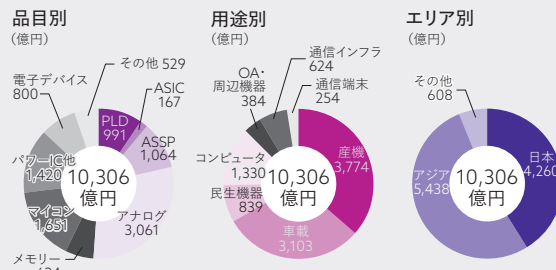
※FY24までは2セグメントとして記載、FY25よりCPS事業を分離し3セグメントで記載しています。

■市場成長率と業界シェア



※1 WSTSデータからマクニカにて作成 ※2 Source: Gartner® 出典・免責等P.89

■売上高構成比 FY25



強み(競争力の源泉)

安定的な成長をもたらす顧客基盤 P.34

- 広範な産業機器分野の顧客数
- 長期的な取引を実現する強固な信頼関係

確かな技術力によるデマンドクリエーション P.35

- 構想・設計段階から関与し需要を早期発掘
- 技術知見と営業力を融合した高付加価値提案

圧倒的な商材ラインナップ P.36

- 特定メーカーに依存しない多様な製品ポートフォリオ
- 技術の進化や市場変化に柔軟に対応できる製品構成
- メーカー再編局面でも選ばれるポジション

地域に根差したビジネス基盤 P.37

- 日系・現地顧客を熟知する最適化された供給網
- グローバルフランチャイズによる迅速な市場開拓

機会とリスク(外部要因)

機会

- AIの進化による先端半導体需要の急拡大
- 半導体技術の高度化に伴う技術支援需要の拡大
- 代理店政策の見直しによる商権獲得機会の増加

リスク

- 地政学リスクによる製造・供給網の不安定化
- 日系製造業の国際的な競争激化による苦戦
- 半導体需要の旺盛な拡大と供給制約

課題と対策(内部要因)

課題

- 他社からの商流移管に伴う短期的なビジネススキームへの対応
- 急速な海外展開に伴う現地との業務連携の増加

対策

- デマンドクリエーション強化による付加価値向上
- グローバル共通基盤による業務改善と効率化

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

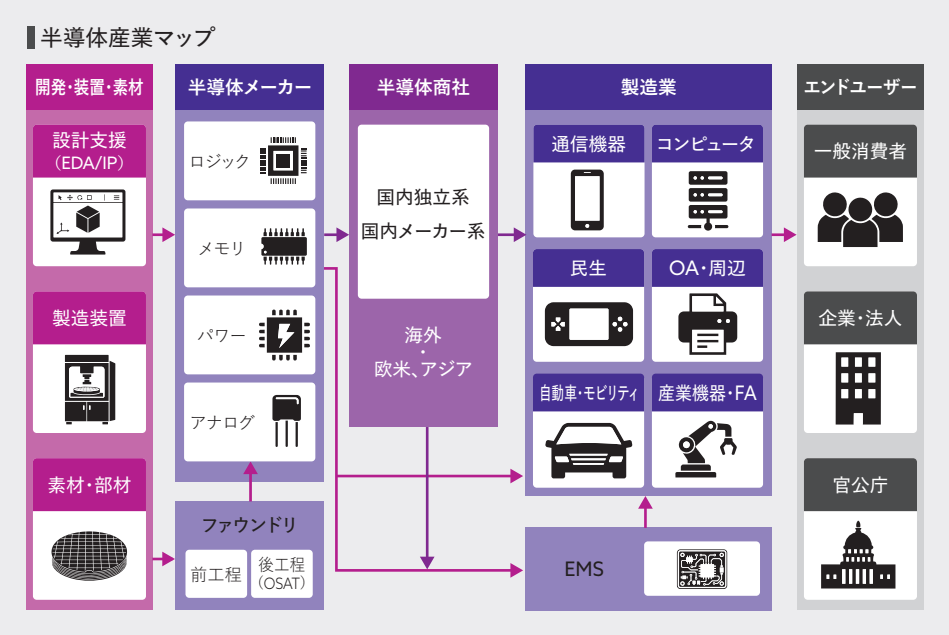
用語集

安定的な成長をもたらす顧客基盤

ビジネスモデル 高付加価値ディストリビューション(VAD)

多様な企業が支える半導体産業

半導体産業は、設計、製造、ファウンドリ、装置・素材、商社といった多層構造をなしています。そのなかで半導体商社は多様化する仕入先と顧客のニーズをつなぐ重要な役割を担っています。仕入先(半導体メーカー)に対しては、幅広い顧客層への潜在需要の開拓を可能にする営業・販売チャネルを提供し、顧客(製造業)に対しては最適な技術と製品の提案による設計支援と製造における安定した調達を支えます。双方に価値をもたらすこの機能は総合商社が持つ市場創出力に通じており、マクニカは高度化・多層化する産業構造の強力なハブとして重要な役割を果たしています。



高付加価値ディストリビューション(Value-Added Distribution)

マクニカの高付加価値ディストリビューションは、従来の商社機能を独自に発展させたビジネスモデルです。最大の強みは、技術選定から設計・実装、品質サポート、デリバリーまでを当社が一貫して担うための高度な技術力にあります。技術者が人員構成の1/3を占める組織体制を背景に、先端技術を深く理解し、顧客の課題解決に最適なソリューションとして落とし込むことで、仕入先と顧客の双方に独自の価値をもたらし、当社と仕入先・顧客の持続的な事業成長を支えています。

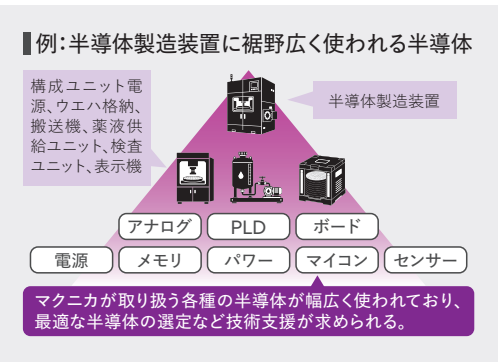
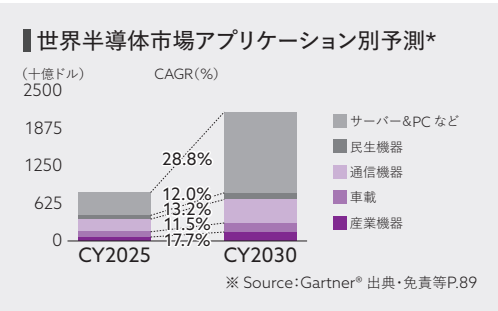
半導体の市場成長と安定した顧客基盤

裾野が広く安定成長する産業機器と先進運転支援システムの車載 2つの成長分野にフォーカス

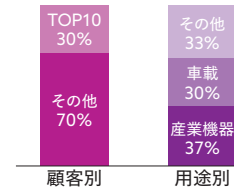
半導体市場は生成AIの需要の急拡大によりCAGR(CY25～CY30)21.6%と大きな成長を見込む一方、当社が注力する産業機器・車載分野は、長期的な安定成長が予想されています。産業機器分野ではフィジカルAIの実装による自動化が加速し、車載分野では先進運転支援システムの高度化が市場を牽引します。この分野は、多品種少量生産や長期ライフサイクルへの対応などさまざまな要求へ迅速な対応が必要であり、メーカー直販ではサポートが難しい、商社の価値が発揮される領域であり、当社のフォーカスエリアとなります。

安定と成長に導く産業機器顧客

産業機器市場は製品ライフサイクルが長く、FAや医療機器など長期的に安定成長しています。この広範な顧客層に対し、メーカーに代わって技術選定から長期供給対応までをワンストップで提供できる点が、マクニカの中核的な付加価値です。特定顧客に依存しないバランスのよい売上構成を維持することで、市況変動に強い収益基盤と持続的な成長を実現しており、この強固な顧客基盤は極めて重要な戦略的資産となっています。



■売上構成比の内訳(FY2025)



■産業機器の内訳

産業機器大分類		
FA・工作機械	半導体・FPD製造装置	計測・測定機器
医療機器	社会インフラ	防衛・航空宇宙関連
金融関連機器	ビル・工場設備	業務用放送映像機器
アミューズメント	その他産業機器	

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

確かな技術力によるデマンドクリエーション

マクニカの組織力と技術力が顧客との共創を生み出す

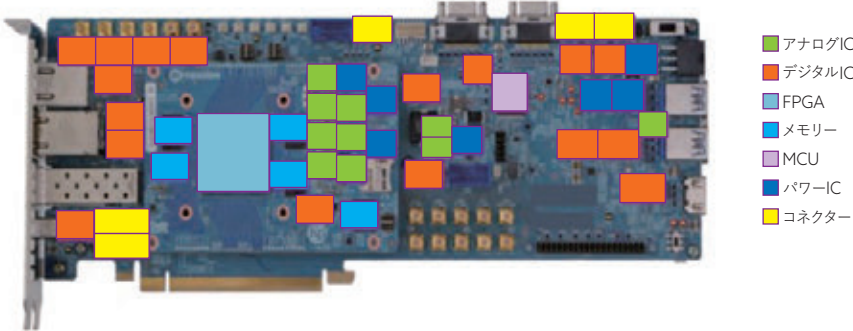
マクニカの半導体事業では、国内4つの社内カンパニーに所属する仕入先窓口担当と営業本部に所属する顧客窓口担当の2つの営業組織が連携して顧客をサポートしています。仕入先軸・得意先軸それぞれに特化した窓口が異なる視点から折衝を重ねることで、顧客に最適化されたサポートを提供し、マクニカ独自の価値を提供しています。

各カンパニーでは、仕入先の競争環境を踏まえながら、顧客アプリケーションに適した高付加価値の半導体商品(FPGA、MCU、アナログIC、パワーIC、メモリー)を取り扱い、親和性の高い商品を組み合わせたクロスセル提案を実施しています。専門的な技術知見を備えたプロダクトセールスが顧客の製品ロードマップを深く理解し、先端技術情報の提供を通じて高付加価値なデマンドクリエーションを実現することで、仕入先・顧客双方の価値向上に貢献しています。

営業本部では顧客関係性から得た業界トレンドの情報にいち早く対応し、各市場で当社の顧客が持つ高い優位性・競争力の向上に貢献するため、顧客製品開発全体にかかわるデマンドクリエーション活動と安定したサプライチェーンを顧客に提供しています。近年は、顧客のモノからコトへの価値転換を支援すべく、当社の半導体・サイバーセキュリティ・CPSソリューションの各事業を横断した提案に取り組み、顧客との共創活動やビジネスマッチングといった新たな顧客関係の構築にも注力しています。

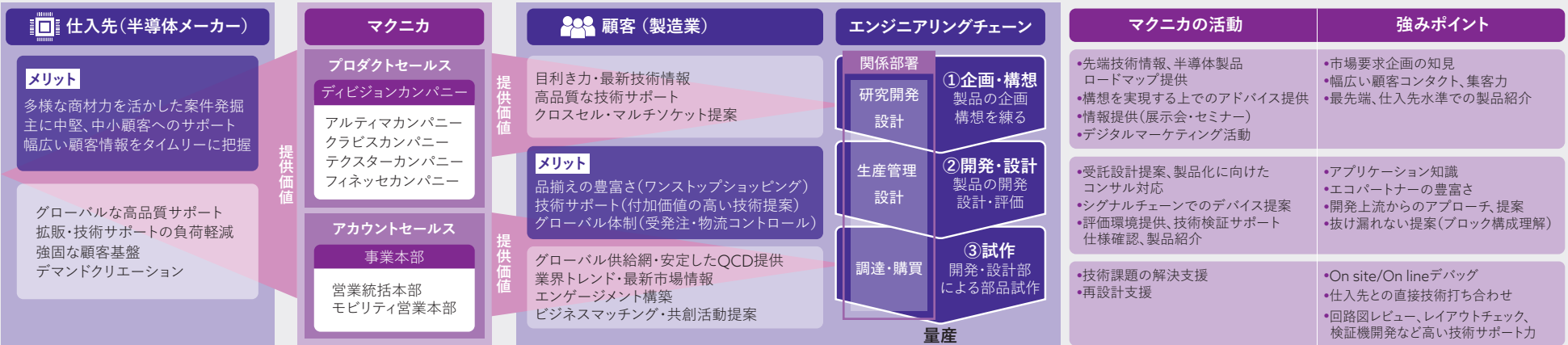
革新的な技術サポートによる先端技術の実装

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



マクニカの半導体事業は人員構成の約1/3を技術リソースとして、半導体メーカー各社との長年にわたる密接な関係を通じて、仕入先水準に迫る深い知見に基づく高品質な技術サポートを顧客に提供しています。顧客製品開発においては企画・コンセプトといった上流から関与し、コアデバイス(FPGA・MCU)から周辺部品の選定までシグナルチェーン全体をカバーするサポートにより、顧客製品の迅速な市場投入を実現します。FY2025以降では、グロースセルとの融合によりソフトウェア開発の請負サービスも開始し、従来のアナログ・デジタル技術といったハードウェアからさらに領域を広げ、当社の強みを活かして顧客の競争力向上に貢献するとともに、当社自身の技術知見の深化にもつなげています。

カンパニー制による提案体制 & クロスセル



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

圧倒的な商材ラインナップ

幅広い製品ラインナップと代理店集約の変遷

選ばれ続けるマクニカ、顧客と半導体メーカー双方に高い価値を提供する

半導体メーカーのM&Aや事業再編を起因とする代理店政策の変更は、半導体商社のビジネス環境に大きな影響を及ぼします。デマンドクリエーション力や世界中を幅広くカバーできる体制が、代理店選定の重要な要件となるなか、過去10年以上にわたる主要メーカーのM&Aにおいても継続して選定・取り扱いを実現しており、選ばれ続ける存在としてのポジションを確立しています。

半導体メーカーのM&Aとマクニカへの影響

	買収	被買収	影響
2012	TI	National Semi	TI取り扱い開始
2016	Avago	Broadcom	Avago取り扱い開始
2017	ADI	Linear Tech	取り扱い継続
2019	Renesas	IDT	Renesas取り扱い開始
2020	Infineon	Cypress	取り扱い継続

※背景紫、M&A時にマクニカ代理店

AI時代の進化をリードする幅広いプロダクトラインナップ

世界の半導体市場は、AIの急速な普及に伴い爆発的な成長期を迎えています。現在、市場構造は主要25社が世界半導体売上高の過半を占める形となっていますが、マクニカはこの主要25社のうち19社と代理店契約を締結しています。この圧倒的なポートフォリオを背景に、マクニカは顧客と半導体メーカー双方に質の高いサポートを提供し続けています。

品目別の主要半導体メーカーと代理店契約状況 ※2026年3月現在

ロジック		メモリ		アナログほか	
FPGA	Macnica	Memory	Macnica	Analog	Macnica
Altera	✓	Samsung		TI	✓
AMD	✓	SK Hynix		ADI	✓
Lattice	✓	Micron	✓	Renesas	✓
Processor		Winbond	✓	Power	
NVIDIA	✓			Infineon	✓
Intel				Onsemi	✓
AMD	✓	MCU		STMicro	
ASSP		Infineon	✓	Sensor	
Broadcom	✓	NXP	✓	Sony	✓
Qualcomm	✓	Renesas	✓	Samsung	
Renesas	✓	Microchip	✓	Onsemi	✓

半導体メーカー主要25社

ADI	Onsemi
AMD	Qorvo
Broadcom	Qualcomm
Coherent	Renesas
Infineon	Samsung
Intel	Sandisk
KIOXIA	SK Hynix
Marvell	Skyworks
MediaTek	Sony
Micron	STMicro
Microchip	TI
NVIDIA	Winbond
NXP	

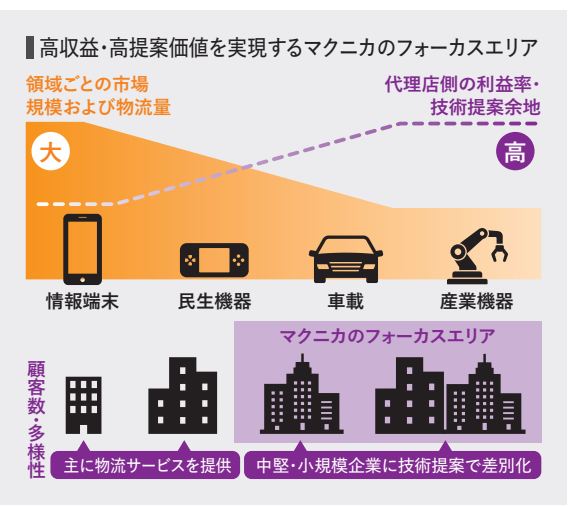
紫：当社契約

*Source：各社決算発表データから自社調べ

安定性と高収益を両立する収益基盤

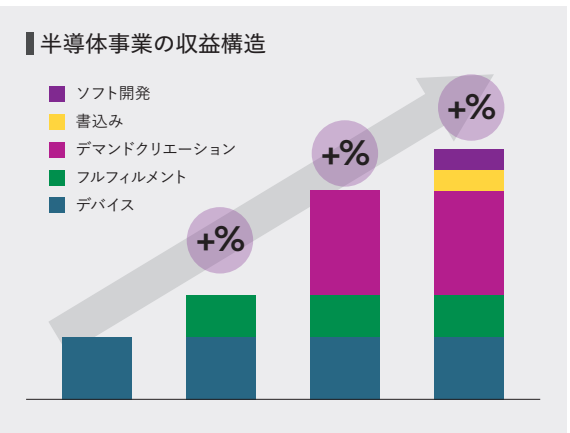
ケイパビリティが活きる、マクニカのフィールド

マクニカが真価を発揮するのは、広範かつ多様な顧客層が広がるブロード市場です。このフィールドは、ひとつの案件規模は小さいものの、独自の専門ニーズを持つ多様な企業が存在します。メーカー直販のリソースが及ばないこの領域に対し、当社は高度な技術サポートを組み合わせることで、競合優位性の高い高収益なビジネスを展開しています。特定顧客に依存しない売上構成を築くことで、市況変動に強い安定した収益基盤と高い収益率を両立させています。



収益創出を実現するデマンドクリエーション

当社の収益構造は、確実なデバイスの供給をベースに、高度な技術提案とデマンドクリエーションによって収益性を高めるモデルです。顧客の設計初期段階から深く伴走し、潜在ニーズを先取りした最適なソリューションを提供することで、高い付加価値に見合った強い収益性を実現しています。加えて、ソフトウェア開発やカスタマイズ等の付加価値を組み合わせ、独自の高収益ビジネスへと進化させています。商流移管により獲得した顧客基盤に対し、第一段階として物流機能を安定的に提供します。それと同時に独自にデマンドクリエーションを展開し新しい付加価値の提供を行うことで中長期的なビジネスの拡大に取り組んでいます。



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

地域に根差したビジネス基盤

グローバルフランチャイズでの商流獲得による事業領域の拡大

海外M&Aで広がるグローバル商流と事業領域



2026年5月の経営計画発表会ではグローバルリーダー達が登壇

海外への展開は、日系顧客の海外生産のサポートに加え、海外ローカルの同業企業をM&Aし、マクニカのグローバル商流と事業領域は大きく拡大しています。M&A先はマクニカと同じ、高い技術力とラインカードを有した企業を仲間に加えることで、シナジーを発揮しています。さらに本社はファイナンスなどのバックオフィス機能で各社を支え、確かな信頼関係を構築しています。世界規模で同じクオリティの価値を顧客へ提供し、成長を加速させています。

グローバルで挑戦する、現場が動かすマクニカの成長

中国はAIサーバー製造・利活用の最大市場であり、今後数年で飛躍的な成長が見込まれます。車載、ロボティクス、ヘルスケア等のお客さまと深く連携し、新たな価値を共創します。私たちマクニカは、熱い情熱を持って市場を牽引していきます。

Johnny Chan CEO | Asia Pacific

半導体の安定供給と革新的なソリューションを通じて、社会の強靱化に貢献します。台湾は、AIサーバーなど、AIの成長を技術で支える重要なハブであり、お客さまとともに先端技術導入を加速し、共創と革新によって新たな未来を力強く切り拓いていきます。

Shingo Wu Watanabe CEO | Macnica Galaxy Inc. Macnica Anstek Inc.

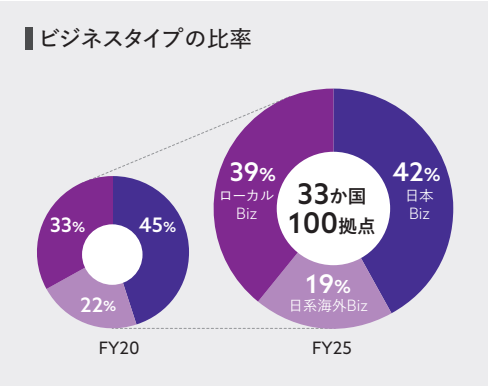
米州および欧州において、先端半導体技術をマクニカ独自のソリューションへと迅速に転換することが私たちの使命です。デバイスの知見とグローバルな提案力を融合させ、お客さまの革新を加速。産業と社会の発展に寄与する価値を、確実にお届けします。

Sebastien Dignard CEO | Macnica Atlantic

世界の先端技術と欧州市場を融合させ、次世代のAIソリューションを創出します。ロボティクスとマシンビジョンの専門性を核に、お客さまとともに新たな価値を創造。産業競争力のさらなる向上と、より良い持続可能な社会の構築を力強く牽引していきます。

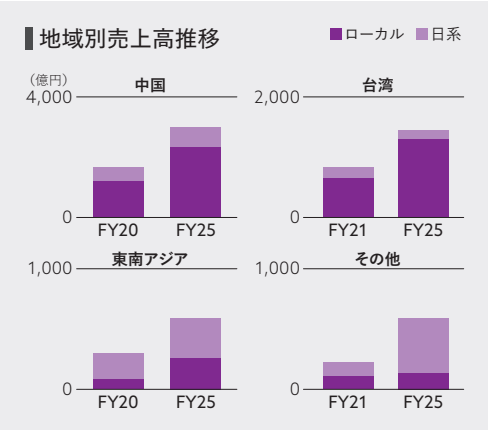
Bjoern Krasemann Vice President of Sales | Macnica ATD Europe

成長戦略を支えるグローバル拠点、ローカル顧客を拡大



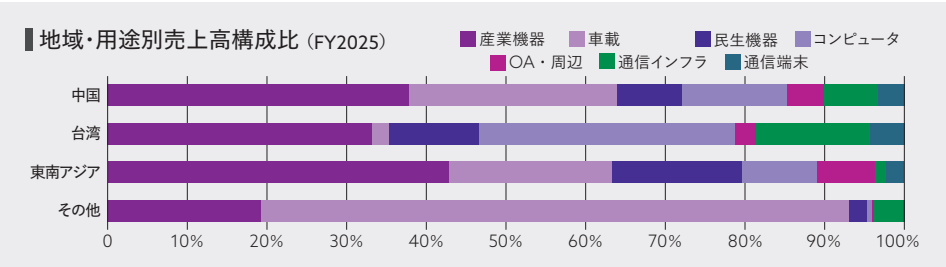
マクニカは、各国拠点間で技術力の共有を進め、積極的にローカル顧客の開拓を推進しています。現地ではキーデバイスとなるFPGAや高精度アナログなどを軸に、顧客の構想・設計段階から伴走するきめ細やかな技術提案で数多くの案件を獲得しています。仕入先との強固な信頼関係をベースに、満足度の高いサポート体制をグローバルに横展開することで、ローカルビジネスは、全体の約40%にまで成長しています。

地域別のビジネスモデルの特徴



中国・台湾を中心としたアジアでは、特にローカル顧客の開拓に注力しており、近年はAI関連需要の拡大を追い風に、コンピュータ分野をはじめとする領域で成長を遂げています。さらに、中国のローカル半導体メーカーの取り扱いを開始し、中国を起点としたアジア市場での販売を開始しました。

北米・ヨーロッパの地域では、日系企業へのサポートに加え、独自のビジネスモデルを構築し、デバイスからソフトウェアまでのソリューション提案を行う新しいビジネスに挑戦しています。



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

調達・販売・供給ネットワークと業務効率化

基幹システムの変遷、半導体ビジネスの基盤強化

半導体事業の成長を支えるITプラットフォームの進化

数百万規模のデバイスの安定供給が求められる半導体事業において、基幹システムは経営とオペレーションを結ぶ中枢です。当社はグループ内の法人統合に合わせて、基幹システムの統合・改修を推進してきました。個社ごとに分散していた業務プロセスとシステムを統合することで、業務の標準化・効率化とグループ全体のガバナンス強化を実現し、可視性の高いオペレーション基盤を構築しています。その成果として、近年の急激なビジネス拡大に伴う物量増加にも安定した業務運営で確実に対応してきました。

今後は、日本で確立したこの基盤を海外に展開することで、急速に拡大する海外ローカルビジネスにもガバナンスを効かせ、柔軟かつ高品質なオペレーションでさらなる事業成長を支えます。

基幹システム統合・高度化の歴史

2008年	マクニカと子会社(アルティマ・エルセナ)での基幹システム統合
2010年	自社WMS(倉庫管理システム)開発
2013年	ネットワーク事業(保守ビジネス)のERP統合
2017年	MJI1*(株)アルティマ、(株)コージェントをマクニカへ統合
2018年	MJI2*(株)エルセナをマクニカへ統合
2020年	MJI3*富士エレクトロニクス(株)をマクニカへ統合
2022年	SAP S/4HANAで次世代ERP化

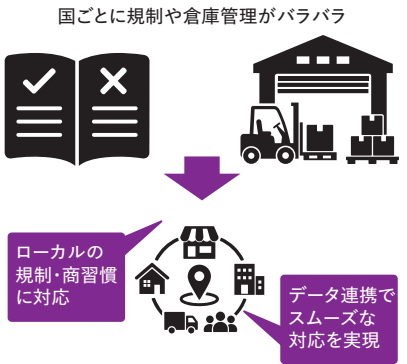
*MJI:「Macnica Japan Integration」の略

日本発の成功モデルを海外へ、Global Oneの実現で収益力を強化

日本で磨いた業務プロセスとIT基盤を、FY2025までに米国・欧州へ実装しました。次は半導体事業の主要拠点であるアジアへ展開します。プロジェクトMAGO(Macnica Global One)を通じて、全体最適により、持続的な成長と収益性向上を図ります(P.74)。

アジア展開における課題と今後のアクションプラン

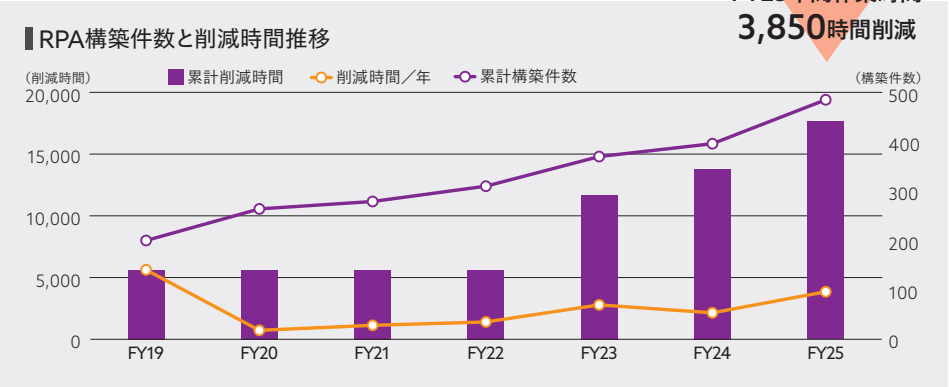
課題	- 国ごとに異なる法規制・ルールへの対応 - 商習慣の違い - 現地倉庫管理システムへの対応
計画	- 規制に対応した仕組みづくり - ローカル要件を満足する機能拡張 - 統合プラットフォーム活用によるリアルタイム連携



オペレーション向上の取り組み

RPA活用による定型業務の自動化とサービス・品質向上の実現

受注伝票件数の増加に対応し、RPAの活用により定型業務を安定運用しています。現場主導の市民開発にて業務ニーズに即した自動化を迅速に展開し、FY2025には年間3,850時間の作業時間削減を達成しました。また、納期回答・出荷通知の自動化で、顧客へのタイムリーな情報提供を実現。効率化にとどまらず、サービス・品質向上と価値創出につなげています。



Tips 業務プロセスの最適化とPIMによる情報一元化への取り組み

SOP(Sales and Operations Planning)は、業務プロセスの最適化を牽引する部署として、標準化の推進を通じて組織の役割を明確化し、業務の属人化解消と人財流動性向上に取り組んでいます。その中核施策がPIM*による情報の一元管理です。従来、商品情報は営業・品質・オペレーションの用途別に分散したマスタで管理され、部門間連携に多大な工数を要していました。この課題に対し、鮮度の高い情報をPIMへ統合し、担当者が必要な情報を効率的に取得して即座に業務遂行できる環境づくりを進めています。将来的にはお客さまへのPIMの情報提供など、デジタルサービスメニューのさらなる拡充につなげていきます。

*PIM(Product Information Management): 商品情報管理システム

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

サイバー セキュリティ 事業

三好 哲暢

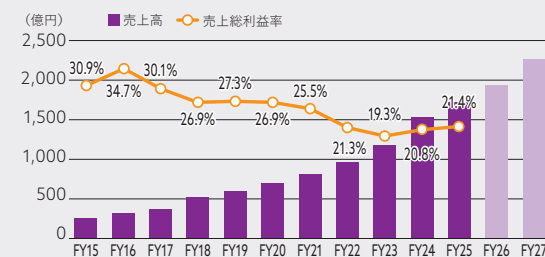
代表取締役
副社長

企業のデジタル化が進む一方で、サイバー攻撃は高度化・巧妙化し、セキュリティは経営に直結する重要課題となっています。こうしたなかで、企業や社会のデジタル基盤を守り、安心してデジタル活用を進められる状態を支えることが、私たちの存在意義です。新たな技術の本質を見極め、現場で機能する形に落とし込み、導入から運用までを通じて価値を具体化することにより、マクニカは顧客とITベンダー双方に対する付加価値を創出してきました。中期経営計画では、高付加価値ディストリビューションの拡大に加え、運用支援サービスの強化、サービス・ソリューションの拡張を進めることで、継続的に価値を生むビジネスへと進化させていきます。

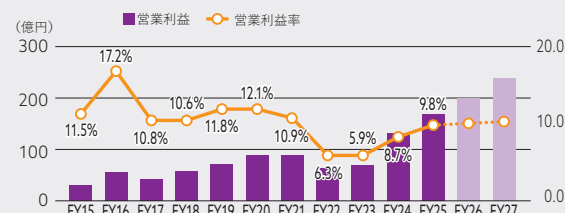
事業戦略

- 高付加価値ディストリビューションモデルの拡大
- 高付加価値運用支援サービスの強化
- サービス・ソリューションの拡大

売上高推移・見通し※

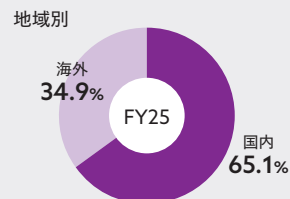
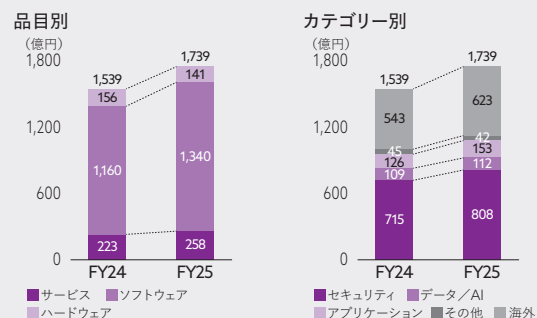


営業利益推移・見通し※



※FY24までは2セグメントとして記載、FY25よりCPS事業を分離し3セグメントで記載しています。

売上高構成比



サブスクリプション
比率
85%

強み（競争力の源泉）

セキュリティ領域に特化した専門性と情報発信

- セキュリティ研究センターの高度な専門性
- エンジニアのプロダクト知見
- 脅威動向や技術トレンドに関する一次情報の継続的な発信

最先端技術のソーシング力

- ITベンダーとの信頼関係、専門家との人脈
- 最先端ソリューションを調査・発掘する
Macnica Networks USA

市場創造力

- 40%以上のエンジニア比率によるベンダー同等の技術力
- プロダクトごとに特化した専任チーム

顧客基盤

- 最先端技術を積極的に採用するイノベーター顧客基盤
- 独立系商社としての幅広いパートナー（二次店）基盤（販売網）

機会とリスク（外部要因）

機会

- リカーリングの増加に伴う安定した収益基盤の構築
- エンドユーザーとのコミュニケーション機会の増加
- ITベンダーのM&Aによる商品ラインナップ・機能の拡充
- 自社サービス・ソリューションの拡大

リスク

- ITベンダーの日本法人強大化による収益性の低下

課題と対策（内部要因）

課題

- 高付加価値サービスへのモデル転換に必要な専門人材の育成・確保
- 変化の速い技術・脅威環境に追従するための組織的な知見蓄積

対策

- スキル向上に向けた取り組みの強化
- セキュリティ研究センターを核とした知見の組織化・プロダクト化

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

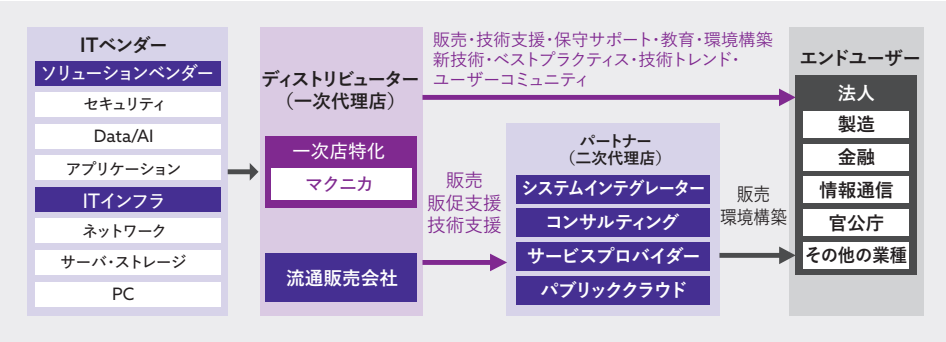
よくあるご質問

用語集

マクニカのビジネスモデルと事業環境

高付加価値を生むビジネスモデル

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

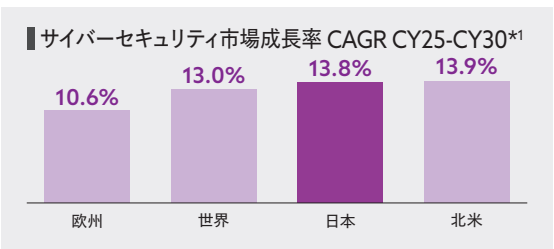


サイバーセキュリティ ポートフォリオ

	識別	防御	検知・対応
	CTEM	ゼロトラストネットワーク	XDR/SecOps
Workload クラウド コンテナ	IaaS (CNAPP) Wiz CrowdStrike	サーバ・OS (マイクロ セグメンテーション) Akamai Illumio	ネットワーク (NDR) Vectra Cisco
Workforce アプリ ID	SaaS (SSPM) CrowdStrike Jossys Netskope ID基盤 (ISPM) CrowdStrike Okta	ゲートウェイ (SASE) Cisco HPE CATO Netskope Aruba Skyhigh ブラウザ Island Menlo IDaaS Cisco Okta CyberArk Saviynt	メール (ESP) Abnormal proofpoint ID基盤 (ITDR) CrowdStrike
Workplace 拠点 工場等	あらゆる資産 (CAASM) runZero 公開資産 (EASM) ULTRARED SecurityScorecard ANTERAS	エンドポイント 管理 (UEM) TANIUM NinjaOne	PC サーバ (EDR) CrowdStrike

国内サイバーセキュリティ市場 ― 構造的成長の背景

国内のサイバーセキュリティ市場は、CY25～CY30にCAGR13.8%で拡大を続ける見通しで、これは世界平均（13.0%）や欧州（10.6%）を上回り、北米（13.9%）に近い水準にあります。^{*1}これは、日本のセキュリティ投資が世界水準へキャッチアップする余地が大きいことを示しています。（当社見解）



^{*1}、3 Source : Gartner[®]出典・免責等 P89

この成長は一過性のものではなく、構造的要因に支えられています。第一に、サイバー攻撃がRaaS（ランサムウェア・アズ・ア・サービス）等の分業モデルにより「ビジネス」として確立し、脅威の量・質ともに拡大し続けています。第二に、クラウド移行やIoTの普及、サプライチェーンのデジタル接続の深化により、守るべき対象（アタックサーフェス）が不可逆的に広がっています。第三に、AI／生成AIによる攻撃の加速です。2026年、生成AIが主要OS・ブラウザの未知のぜい弱性を自律的に発見することが実証され、防御側は発見から悪用までの時間短縮を前提とした備えを迫られています。一方、企業が利用するAI自体が新たな防御対象となる二面性があります。第四に、国内で約17万人とされるセキュリティ人材^{*2}の不足が、外部の専門サービスへの構造的な需要を生み出しています。加えて、法規制の強化、経営層のセキュリティ意識の高まり、地政学的緊張が、この需要を加速させています。クラウドセキュリティはCY25～CY30にCAGR27.9%^{*3}と予測されています。これは、防御対象が広がり続けるなかで、自社だけで守りきることの難しさを示しています。（当社見解）

^{*2} 出典IPA:情報セキュリティ白書2025

構造的ドライバー ― 市場が成長し続ける根本的理由

構造的ドライバー	要因（構造変化）	結果
1. 攻撃のビジネス化	RaaSによる分業が確立し、攻撃の参入障壁低下	脅威の量・質がともに拡大し続ける
2. 攻撃対象の拡大	クラウド・IoT・サプライチェーンのデジタル接続	企業が守るべき対象が不可逆的に増加
3. AI／生成AIの二面性	攻撃側でAIによる自動化・高度化が進む一方で、AI自体も新たな防御対象	AIによる攻撃への対応、企業が利用するAIの防御で新たなセキュリティ需要が形成
4. 人材の構造的不足	セキュリティ人材不足により自社運用が困難化	外部専門サービスへの依存が構造化
5. 法規制・ガバナンス強化	能動的サイバー防御法制、報告・開示要請	セキュリティ投資は経営上の「義務」、投資加速
6. 経営層の意識変化	大型インシデントの相次ぐ報道により、セキュリティが経営リスクとして認識	予算決定権がIT部門から経営層へ移行し、投資規模が拡大
7. 地政学的緊張	国家関与のサイバー攻撃が恒常的に顕在化	官民双方の防衛的投資を底上げ

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

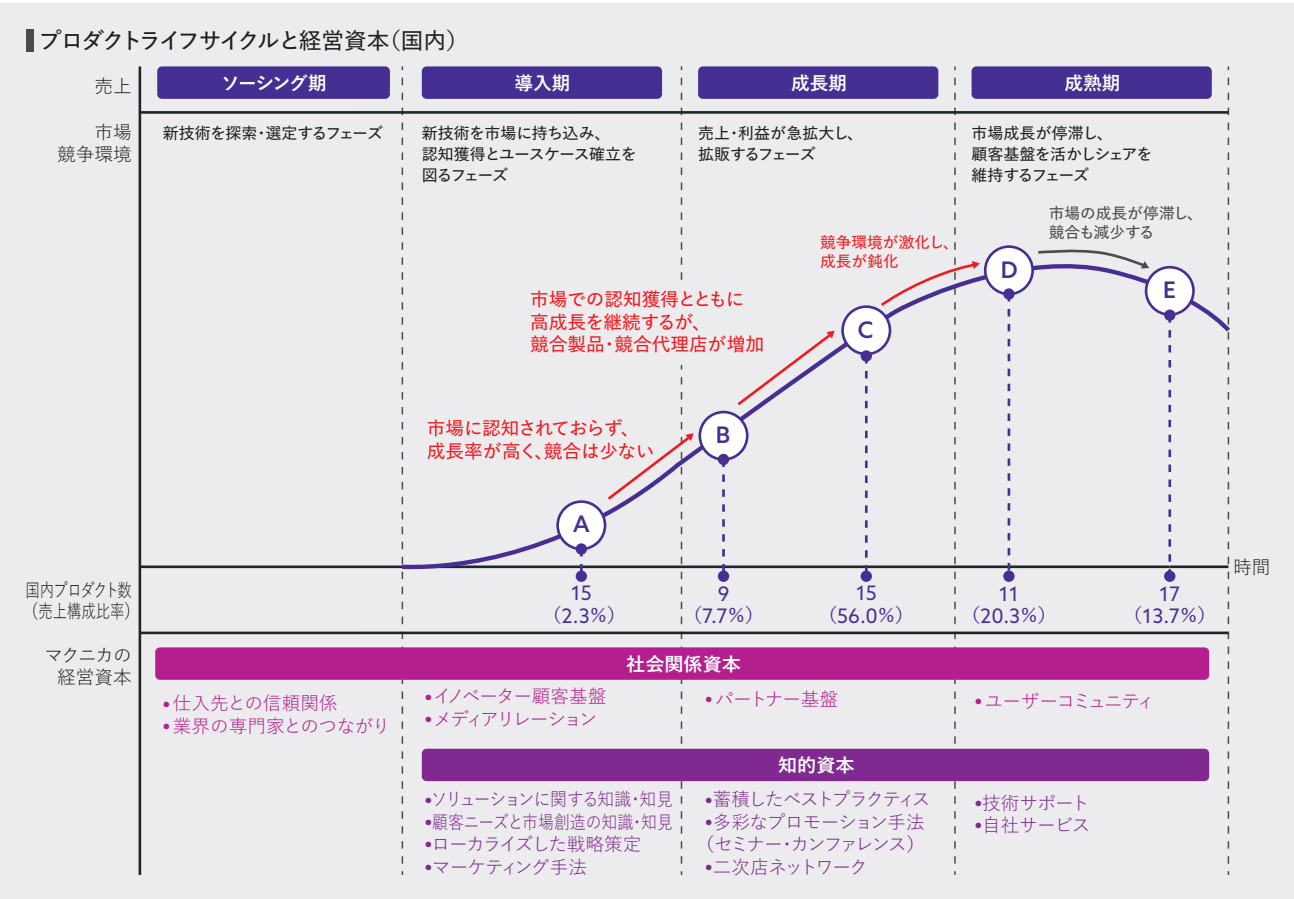
関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

持続的な成長を支える事業戦略

プロダクトライフサイクルとポートフォリオマネジメント

プロダクトライフサイクルとは、製品・サービスが市場に導入されてから成長・成熟を経て衰退に至るまでの過程を示す概念です。変化の激しいIT市場においては、新たなプロダクトが誕生してから成熟までの期間が短く、各プロダクトのフェーズに適した柔軟な事業運営が重要となります。マクニカでは、このサイクルに沿ってフェーズの異なる50を超えるプロダクトを組み合わせたポートフォリオマネジメントを行い、売上の柱となる成長期のプロダクトと将来の成長を支えるソーシング期・導入期のプロダクトが厚みのあるパイプラインとして常に併存するよう事業管理を実践しています。各フェーズでは市場や競争環境が異なるため、戦略や営業活動、重要な経営資本が変化します。また、当社では、プロダクトごとに専門性の高いチームを編成し、戦略立案から営業活動やパートナー連携までを一貫して担う体制としており、これにより、①市場や技術に対する深い知見の蓄積、②営業最前線の顧客フィードバックを部門間の引き継ぎを介さず戦略に反映するショートループ、③変化に対する俊敏な意思決定を実現し、変化の激しいIT市場における競争優位を確保しています。



信頼の蓄積から生まれる新たな機会

マクニカは、プロダクトライフサイクルを通じて仕入先と顧客の双方と長期的な信頼を築き、これを次のソーシングを生む社会関係資本として蓄積しています。仕入先とは導入期から立ち上げを共に支え、成功体験を重ねます。その信頼を通じて、シリアルアントレプレナー（連続起業家）や転職した元関係者から、市場投入前後のITベンダーや技術が持ち込まれます。イノベーター顧客からは、継続的な情報提供と技術支援を通じて、まだ一般化していないセキュリティ課題が寄せられます。当社はこの生の課題を起点に、有望な技術を逆引きで探索します。

こうした探索の裾野は広く、シリコンバレー拠点では年間1,200社を超える企業を調査し、有望な企業とは継続的な対話を重ねています。公開情報や業界イベントからも新興企業を継続的に探索し、有望な候補には創業者との対話を重ね、製品機能、将来像、経営チームの実行力、日本企業の課題との適合性まで見極めます。さらに、ドメイン専門家や顧客との対話、海外グループ会社の評価情報を通じて、技術の有効性を検証します。選定後も導入期から技術・販売・運用の知見を蓄積します。こうして、信頼が出会いを生み、探索と検証が事業化の確度を高め、導入実績が次の信頼につながる循環を形成しています。この模倣の難しい循環が、プロダクトポートフォリオの継続的な更新と新たな成長機会を支えています。

■ ソーシングの強み

ソーシング経路	主な活動・代表例
1. 信頼関係からの紹介	連続起業家や転職した元関係者からの新興ITベンダー紹介 例: CrowdStrike社、CATO社
2. 顧客課題からの逆引き	まだ一般化していない顧客課題を起点とした技術探索 例: NinjaOne社、Prophet社
3. シリコンバレー拠点の探索	資金調達情報や業界イベントからの候補発掘、創業者との直接対話 例: Island社

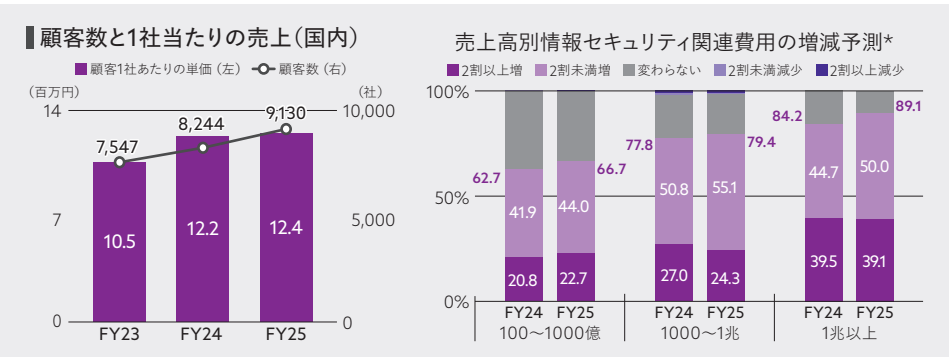
INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

さらなる事業拡大に向けた成長ドライバー

サイバーセキュリティリスクの意識変革による収益機会の拡大

マクニカでは、顧客数の拡大が進むとともに、顧客1社当たりの単価も着実に向上しており、FY2023からFY2025にかけて成長を実現してきました。こうした実績の背景には、情報セキュリティリスクを重要な経営課題として認識する企業が増加するなかで、企業規模にかかわらず情報セキュリティ関連費用の予算規模が拡大していることがあります。外部調査においても、今後を見据えた情報セキュリティ関連投資の増加が見込まれており、こうした市場環境は、当社にとってさらなる事業拡大に向けた成長余地となっています。



*出典:企業IT動向調査報告書2026



Insight 集中と分散の両立が生む収益基盤

マクニカの収益基盤は、仕入先・顧客・パートナーのいずれにも偏らない分散構造にあります。仕入先については、各ITベンダーに特化したプロダクトチームが集中的に営業を行い、深い技術知見を蓄積しています。一方で全社の売上構成は、特定のITベンダーに集中させず、常に新たなスタートアップを開拓して分散しています。顧客についても、幅広い産業に展開することで、特定業種の変動が全体へ波及することを防いでいます。販路面でも、独立系商社として多様なパートナーと連携し、特定の経路に依存しない体制を確保しています。この集中と分散の両立が、外部環境の変化に強い安定的な収益を支えています。

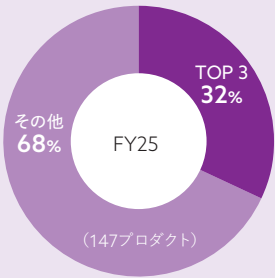
仕入先のM&A―機会とリスク

IT市場では、技術進化と競争環境の変化を背景に、ITベンダー間のM&Aが活発化しています。当社はこの再編を、2つの経路で取り扱い領域の拡大につなげてきました。取り扱いベンダーが買い手となる局面では、その拡充機能を取り込めます。CrowdStrikeの一連の買収では、AIセキュリティやブラウザ保護などの機能を順次獲得し、新たなビジネス機会を得ています。また、取り扱いベンダーが被買収側となる局面は、より大きな製品群への入口となります。McAfeeによるSafeboot買収、SymantecによるBlueCoat買収では、いずれも買収側の主力製品群へと取り扱いを広げ、サイバーセキュリティ事業拡大の起点となりました。一方で被買収側では、代理店制度の変更により取り扱いを失うことや、取引条件の悪化を受けて取り扱いを見直すこともあります。当社は多様なベンダーとの関係を分散して築くことで、機会を取り込みながらM&Aリスクを抑えています。

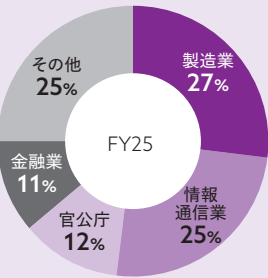
	買収側	被買収側	ラインナップの変化
2007	McAfee	Safeboot	McAfee取り扱い開始
2016	Symantec	BlueCoat	Symantec取り扱い開始
2019	Broadcom	Symantec	Symantec取り扱い継続
2021	STG	McAfee, FireEye*1	取り扱い継続。2022年2社が統合しTrellix独立後も継続
2022	Google Cloud	MANDIANT	Google Cloud取り扱い開始
2024	CrowdStrike	ADAPTIVE SHIELD	SaaSセキュリティ／SaaSのID保護機能を追加
	CISCO	Splunk	CISCO取り扱い開始
2025	Google Cloud	WIZ	Google Cloud取り扱い継続
	CrowdStrike	Pangea	AIセキュリティ機能を追加
2026	CrowdStrike	Seraphic	ブラウザ実行時セキュリティ機能を追加
	CrowdStrike	Sgnl	継続的ID/動的認可機能を追加

*1 プロダクト部門のみ。サービス部門はMANDIANTに社名変更。

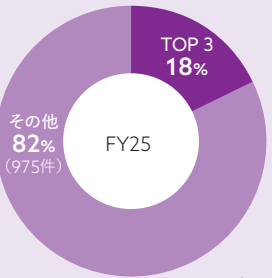
ITベンダー別売上構成



産業別エンドユーザー*2



パートナー企業*2



*2 国内のみ。

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

豊富な知見と実績を基盤としたビジネスモデルの変革

最先端の知見を蓄積するセキュリティ研究センター

マクニカでは、2013年に事業部から独立した研究機関として、セキュリティ研究センターを設立しました。製品ごとに分かれていた知見をサイバーセキュリティという軸で束ね直し、商材の枠を離れて攻撃そのものを追うためです。同センターは対策技術だけでなく攻撃者の手法まで研究対象とし、攻撃者の目線で自社の守りを検証できるツールも無償で公開しています。海外ベンダーの脅威レポートは国外の事例が中心です。同センターは日本に着弾する脅威を独自に調査し、対策の提示までを一貫して担っています。分析結果はレポートやブログ、カンファレンスでの発表を通じて社会に還元し、十余年の活動が当社の認知を支えています。蓄積した知見は、新規ITベンダーとの契約前の技術評価や自社サービスの開発にも活かされています。



活動領域	主な取り組み	主な成果
脅威分析	日本を標的とした攻撃の収集・分析	脅威インテリジェンス
情報発信	分析結果の外部公開	ブログ・レポート・講演
技術評価	新技術・製品の検証 (PoC)	評価結果・商材取り扱い
サービス開発	知見のプロダクト化	独自サービス

脅威・顧客・対策手段の知見を束ねるセキュリティ研究センター

セキュリティ研究センターの強みは、脅威・顧客・対策手段の3つの知見を束ねる点にあります。メンバー自身がセキュリティ研究者として調査を行い、Black HatやRSA Conferenceでの登壇や交流を通じて、海外の研究者や新興ベンダーと情報を交換しています。専門家コミュニティからの情報も、分析精度を高めます。これに多様な業種の顧客接点で培った現場理解を重ね、日本を標的とする攻撃の影響度や優先順位を整理し、実践的な対策へと展開しています。さらに、脅威の可視化から対策、運用までを一体的に支える自社ソリューションの開発を進めています。



自社ソリューションへの進化で収益基盤を広げるANTERAS

サイバー攻撃の脅威は、外部公開資産にとどまらず、クラウドや内部環境へと広がっています。当社は2021年より、外部公開資産のリスクを可視化する自社開発ソリューションMacnica ASMを提供してきました。ASMは、インターネットに面した未管理のIT資産やぜい弱性を攻撃者の視点で継続的に洗い出し、課題の整理と優先順位付けを支援する手法です。しかし攻撃対象は外部にとどまらないため、当社は2025年、単一領域のMacnica ASMを拡張し、統合セキュリティサービスANTERASへと発展させました。ANTERASは、複数のリスク領域を横断的に統合するRisk Operation Center(ROC)の考え方に基づき、六つの領域のリスクを1つの基盤で継続的に監視・対処します。これにより顧客は、分散するリスクを一元的に把握し、事業への重要度に応じた継続的な対応を行えます。ANTERASは継続課金型のサービスであり、中期経営計画に掲げるサービス・ソリューションモデルの拡大の戦略に沿って、リカーリング収益の基盤づくりを進めています。



リスク領域	サービス名	解決する顧客課題
外部公開資産	ANTERAS EASM 名称変更	未把握のIT資産・ぜい弱性の網羅的検出
フィッシング・なりすまし対策	ANTERAS FDA 拡張	類似ドメイン・模倣サイトによる被害防止
クラウド環境	ANTERAS for Cloud 拡張	設定不備・連携リスクの継続診断
Web資産	ANTERAS WEB 拡張	Webアプリぜい弱性の検査・優先度付け
ダークウェブ	ANTERAS DarkWeb 拡張	認証情報流出の早期検知
内部潜伏	ANTERAS Threat Hunting 拡張	潜伏型脅威の能動的な調査

Tips

Risk Operation Center (ROC)とは

ROCは、脅威の検知・対応に軸足を置く従来のSecurity Operation Center (SOC)とは異なり、ぜい弱性・脅威情報・事業影響など複数のリスク領域を横断的に統合する枠組みです。技術的な深刻度だけでなく事業への影響度に沿ってリスクの優先順位を付け、継続的に対処する点に特徴があります。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

海外サイバーセキュリティ事業の成長

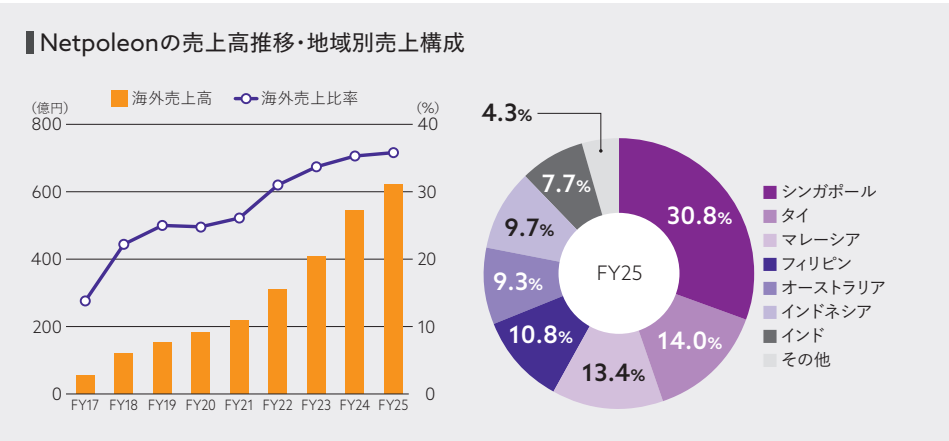
グローバルでのサイバーセキュリティ事業の拡大

サイバーセキュリティ需要が急速に拡大するアジア太平洋・中東・アフリカ地域において、当社は現地のディストリビューターをグループ化することで、成長市場を着実に取り込んできました。これらの事業は、規制・脅威動向・商習慣が地域ごとに異なるため、現地に根差した運営が競争力を左右します。当社は半導体事業で培ったM&Aの知見を活かし、買収先の創業経営者に事業運営や市場開拓を任せ、本社は仕入先本国との関係構築や財務などの側面から現地を支援する体制を築いています。この体制により、買収後も現地起点の自律的な成長を実現しています。また、複数地域に販路を持つ独立系ディストリビューターとして、仕入先ITベンダーに対する存在感も高まっています。今後も各地域の市場成長を着実に取り込み、グローバルでの事業成長を目指していきます。

アジア市場の拡大を牽引するNetpoleon

Netpoleonは、2017年のグループ参画以降、11か国に展開し、既存市場での深耕とM&Aによる新規地域拡大の両面から、過去7年間で年平均26%の成長を遂げてきました。シンガポール・タイ・マレーシアなどの主要市場では、現地主導の事業運営により売上を着実に拡大してきました。並行して、オーストラリアなど新たな国への進出や有力企業の買収も進めてきました。なかでも成長著しいインドでは、2019年に現地企業を買収し、Netpoleonの仕入先ネットワークを活用した商材ラインアップの拡充により、さらなる事業拡大を推進しています。この成功を支えているのは創業者のFrancis GohとCOOのMax Fooであり、ディストリビューション業界で築いた確固たる立ち位置と、仕入先・地域パートナーとの信頼関係、複数国の組織を束ねる求心力が、深耕と拡大の両立を可能にしています。アジア太平洋市場は2030年までCAGR11.4%*の成長が見込まれ、当社はこれを着実に取り込みます。

* Source : Gartner®出典・免責等 P89掲載



サイバーセキュリティ事業のグローバルカバレッジ

	アジア太平洋地域 (APAC)		中東・アフリカ (MEA)
	Netpoleon	iSecurity	CyberKnight
グループ化	2017年	2016年	2023年
本社所在地	シンガポール	台湾	UAE
経営	創業者兼CEO	創業者兼CEO	創業者兼CEO
進出国・地域	11	1	15
主要仕入先	- CHECKPOINT - CYBERARK - THALES	- Fortra - TrendzAct - Panorays	- CrowdStrike - Arista - Elastic
共通仕入先	19	3	12

Tips グローバルカバレッジを活かしたシナジーの創出

当社は、これまでの買収を通じて構築してきたグローバルカバレッジを活かし、単なる進出国の拡大にとどまらないシナジーの創出を進めています。第一に、自社の成長への効果です。技術検証の結果や市場動向、キーパーソンに関する情報を日本と海外の拠点で共有し、ソーシングに活かせる知見として蓄積しています。従来は日本から海外への商材紹介が中心でしたが、近年はITベンダーがシンガポールやオーストラリアに地域統括拠点を置く例が増え、当社の現地拠点と直接つながることで、現地発のソーシング情報やキーパーソンの紹介が日本にも還流しています。この双方向の連携が、当社のソーシング力を高めています。第二に、仕入先への価値です。当社の海外拠点や販売チャンネルを活用することで、仕入先は日本、アジア太平洋や中東・アフリカ市場へ進出できます。海外M&Aで広げたカバレッジが、当社の成長と仕入先の市場開拓をともに支える基盤となっています。

代理店契約		マクニカにとっての価値	仕入先に対する提供価値
国内	海外		
✓	✓	- 代理店シェアの拡大 - 仕入先の共通化によるサポート体制の効率化とサービスの向上	- 同一商材の複数地域展開による営業効率の向上 - 地域間での販売・市場情報の共有によるグローバル展開の精度向上
✓	—	日本・海外拠点への相互の商材紹介による販売機会の拡大	マクニカグループの現地顧客・販売チャンネルを活用した効率的な新市場への参入
—	✓		
—	—	技術検証結果、市場トレンド、地域での知見の蓄積	マクニカとのグローバルフランチャイズ契約による効率的な日本・海外市場への参入(グローバル戦略の起点)

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

CPS ソリューション 事業

原 一将

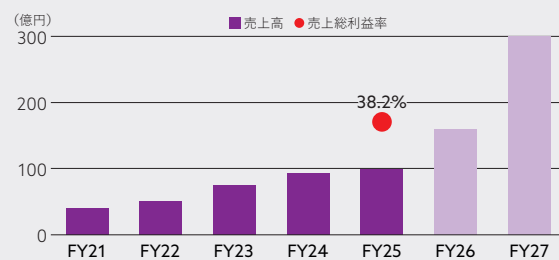
代表取締役
社長

労働力不足や地域の交通問題をはじめ、従来の枠組みでは解決困難な課題が社会・企業に広がっています。CPSソリューション事業は、フィジカル空間のデータとデジタル技術を融合させることで、こうした社会課題への解決策を社会実装し、新たな価値を創出します。また、パートナーとの共創や現場で得た知見を活用して、競争優位性のあるソリューションを確立。事業の収益基盤を強化し、社会価値の創出と経済価値の最大化を両立します。これらの取り組みを通じ、CPSソリューション事業を当社グループにおける第3の収益の柱に育成し、企業価値向上につなげてまいります。

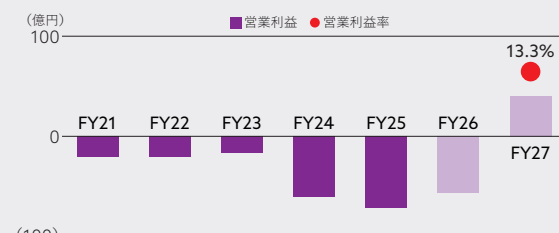
事業戦略

- 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ビジネス拡大
- サークュラーエコノミー、ヘルスケア、フード・アグリテックの個別強化

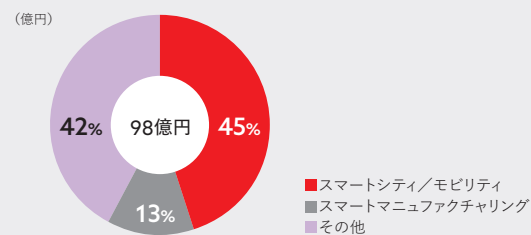
売上高推移・見通し



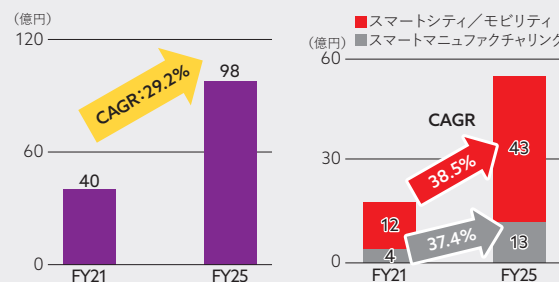
営業利益推移・見通し



売上高構成比 FY25



売上高成長率



事業概要

CPS(Cyber-Physical System)とは、フィジカル空間(物理世界)で取得される多様なデータをセンサーネットワークを通じて収集し、サイバー空間(デジタル)においてAIや機械学習などの先端技術を活用して分析・知識化するとともに、デジタルトリプレットにより現実世界・デジタル空間・ヒューマン空間を連携させることで、現実世界への最適なフィードバックを可能にする仕組みです。CPSは、現実世界とデジタルを高度に融合させることで、社会や産業の課題解決を可能にする次世代の基盤技術と位置づけられています。マクニカでは、社会課題解決を事業のテーマとして、スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリング、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテックの5つのテーマを設定し、パートナーとの資本業務提携やアライアンスを通じたエコシステム構築を進めています。

ドメイン専門性×デジタルトリプレットによる独自価値



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

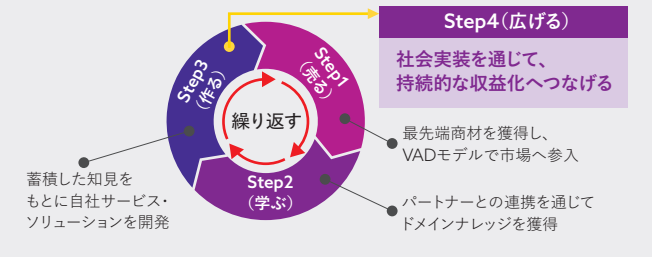
CPSソリューション事業戦略

CPSソリューション事業では、社会課題の解決に貢献すると同時に、当社独自のサービス・ソリューションを社会実装することで、スケラブルかつ収益性が高く、特定のベンダーに依存しない事業の創出を目指しています。これにより、グループ全体の収益性向上と事業ポートフォリオのリスク分散を図っています。本事業における5つの事業テーマはいずれも当社にとって新たな領域であることから、事業拡大にあたっては、これまで培ってきた技術力や顧客基盤、パートナーネットワークを活用した段階的なアプローチを採用しています。まず、Step1(売る)として、半導体やサイバーセキュリティ事業で養った最先端商材の発掘・技術サポート等を活かした高付加価値ディストリビューション(VAD)モデルを通じて、市場への参入と顧客基盤の構築を進めます。続いて、Step2(学ぶ)ではパートナーとの協業を通じてドメインナレッジを獲得し、Step3(作る)では蓄積した知見をもとに自社サービス・ソリューション(SS)モデルを開発していきます。そのうえで、市場ニーズや事業性の検証を重ねながら成長ポテンシャルの高い領域を見極め、Step4(広げる)として社会実装を加速させるとともに、事業規模の拡大と持続的な収益化を目指していきます。

テーマ別進捗状況

テーマ	事業概要	商品・サービス	進捗状況				進捗状況
			Step1 (売る)	Step2 (学ぶ)	Step3 (作る)	Step4 (広げる)	
 スマートシティ/ モビリティ	自動運転車両と遠隔運行管理システムを組み合わせた社会実装支援や、車両および建機メーカーの自動化の技術課題に対して最適なソリューションを提供	- 自動運転ソフトウェア(Navya Drive) - 遠隔運行管理システム(everfleet) - 自動運転車両(Navya Mobility、大型無人搬送車、フォークリフト、トラクター) - LiDAR、車載OS				販売拡大 横展開	- 自動運転実装地域拡大、実証運行累計実績:75件 - EVO3を用いた自動運転レベル4が認可を取得 - 自動運転車両と運行管理システムeverfleetを連携させることにより物流の自動化へも本格参入
 スマート マニュファクチャリング	デジタルデータ/AIを活用した企業変革を行う製造業のクライアントに対して企画からシステム導入、内製化人財育成支援まで一貫した伴走支援を提供	- コンサルティング、システムインテグレーション - PLM、MES、Simulation、ローコードプラットフォーム等各種ソフトウェア - 生産現場データプラットフォーム(DSF Cyclone)			サービス本格稼働		- AIの急激な進化に伴い内製化支援ニーズは急増 - ソフトウェア部門をまたいだデータ連携に関する製品/サービスに注力 - 自社オリジナルの生産現場データプラットフォームは拡大/展開フェーズへ移行
 ヘルスケア	革新的デバイス、差別化されたサービスをメディカル、ヘルスケア領域へ展開。得られる独自データから価値最大化したサービスの社会実装を目指す	- パッチ型心電計(ココロミル) - カフレス式ウェアラブル+血圧演算プログラム(Arblet) - フレイルサービス(MAUP) - 健康経営企業向けアプリ		データ活用 エビデンス開発			- 医療施設導入、臨床実績の蓄積を加速中 - 製造販売承認済、2026年7月から医療機関向け発売開始 - 約1万人のデータ獲得し、活用方法を検討中 - パートナー企業の従業員によるPoC推進中
 サークュラー エコノミー	再生可能エネルギー、CO2回収・削減、省エネ、廃棄物の減容・資源循環に関する技術・ソリューションを提供し、企業の脱炭素化と循環型社会の実現を支援	- サボニウス式風力発電機(TypeM) - ペロブスカイト太陽電池実証試験 - CCU(CO2分離、回収装置) - 遮熱断熱塗料、シート(マクニカット) - 油化装置(リケミカルサイクル装置) - 廃棄物減容装置(メルトキング)	ドメインナレッジの獲得 サービス開発				- 風力発電は社会実装開始、PSC実証は複数を実証中 - 新技術の調査、実験などを推進中 - マクニカットシリーズを開発、販売拡大を実施中 - ケミカルリサイクル装置の調査、実験などを推進中 - 乾燥減容機メルトキングの開発、販売拡大を実施中
 フード・ アグリテック	半導体/AI/CPSの強みとパートナーとの共創で環境制御型農業を社会実装し、誰もが再現性高く栽培可能な生産基盤を提供	- 環境制御型農業の統合データプラットフォーム - 上記に付随するセンサー、LED、制御機器、マルチモダル解析、ダッシュボード、AIエージェント等	ドメインナレッジの獲得				- 植物工場現場のヒアリングにより課題仮説を整理 - 当社が契約している先端技術商材を活用した統合プラットフォームを研究機関等において活用検証 - Food Agritech Incubation Base での自社栽培を通じ環境・生育データを取得

事業拡大に向けた4つのステップ

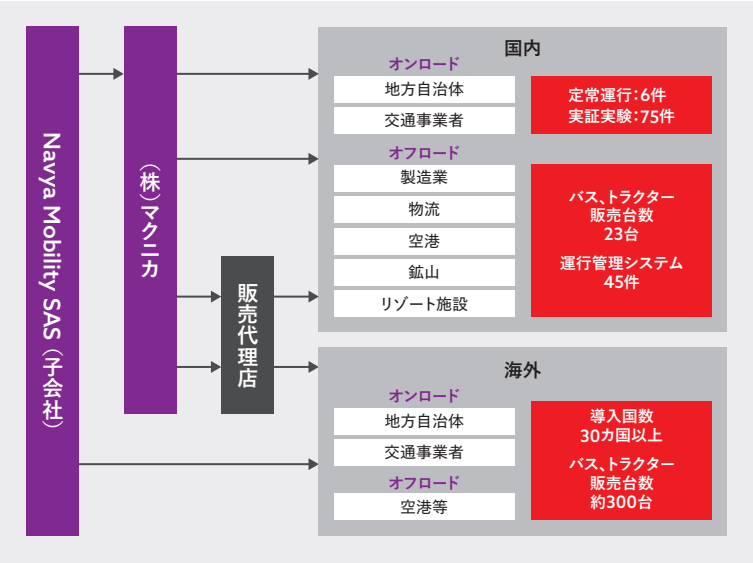


INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

移動と輸送の課題を解決し、持続可能なモビリティ社会を創る

国内の旅客輸送および物流輸送におけるドライバー不足が深刻化するなか、日本政府は第3次交通政策基本計画において、2030年度までに自動運転サービス車両を1万台導入するという目標を新たに掲げました。マクニカはこの成長市場に対し、子会社である仏Navya Mobility製の自動運転EVバスEVOを用いて、日本全国の各地域で社会実装を推進しています。その成果として、2026年3月には茨城県常陸太田市にて定常運行中のEVOが、国内初となる自動運転レベル4の認可を国土交通省より取得しました。運用面では、自社開発の遠隔運行管理システムeverfleetを活用し、一人の監視者が複数地域の車両を同時に見守る1:Nの高度な監視モデルの実現に向けた機能拡張を継続しています。また、物流分野においても工場や空港などさまざまな場所で労働力不足という社会問題を解決するため、大型無人搬送車やトラクターなどを中心にマテリアルハンドリングの自動化を進めています。これにeverfleetとNavya Mobilityが提供する特定の車両に依存しない自動運転ソフトウェアを組み合わせることで、工場・倉庫からラストマイル配送まで対応する自動物流搬送サービスの早期提供を目指しています。



課題解決に向けた取り組み

01 自動運転レベル4の認可取得による地域交通の社会実装を推進

マクニカは、少子高齢化に伴うドライバー不足や公共交通の維持といった地方自治体が抱える喫緊の課題を解決するため、自動運転モビリティサービスを全国で展開しています。2026年3月には茨城県常陸太田市で定常運行中の自動運転EVバスEVOにおいて、国土交通省より道路運送車両法に基づくレベル4の認可を取得しました。ハンドルやペダルのない設計の車両による一般道でのレベル4認可として国内初の事例であり、2027年度の本格的な社会実装に向けた重要な一歩となります。今後は、自社開発の遠隔運行管理システムeverfleetを中核に据え、一か所から複数地域の車両を効率的に見守る運行体制の構築を目指し、国内での定常運行地域を広げるとともに、認可を取得したレベル4の走行エリアを順次拡大していきます。

02 私有地・施設内における自動運転活用の拡大

星のや沖縄では、ラグジュアリーな滞在を通してお客さまの多様なニーズに応えるとともに、スタッフがより一層一人ひとりに寄り添ったおもてなしに専念できるよう、昨年度より自動運転テクノロジーを用いた実証実験を実施しています。ホテルの敷地内というプライベートな空間で自動運転EVバスを走行させた結果、自動運転率約96%という極めて高い数値を実現しました。今年度以降はこの取り組みをさらに発展させるべくeverfleetとの連携を強化し、バスのリアルタイムな位置情報の可視化といった利便性の向上を図ります。これにより、無人運行の本格導入に向けた課題の抽出と具体的な施策の実行を加速させていく方針です。将来的には走行エリアを敷地内から公道へと広げ、周辺の施設とも連携することで、滞在価値の向上とともに地域経済の活性化にも寄与することを目指しています。



03 グローバルでの事業拡大

日本では公道・私道の両領域の取り組みを継続する一方で、欧州・中東・東南アジアを中心とした市場では、ドライバー不足や構内輸送の効率化ニーズが見込める物流拠点・工場内施設・空港・観光施設をはじめとした私有地を中心にソリューションを提供していきます。Navyaの中核である自動運転ソフトウェアNavya Drive(ND)の開発にリソースを集中させつつ、競争力の源泉となるセーフティ機能、機能安全規格ASILの取得と自動運転レベル4対応地域の拡充に向けた投資も継続します。自社シャトルEVO3や、Navya子会社のトラクターを中心に、特定車両に依存しないNDは、多様な車両メーカーとの協業や、NDのIP販売へとビジネスモデルを拡充し、車両販売にとどまらない収益機会を創出することが可能となります。また安全性と汎用性を両立させたソフトウェアプラットフォームを軸に、everfleetを組み合わせたサービス事業へのビジネスを拡張し、導入台数による収益モデルから、サービス使用量やQualityレベルを指標とした収益モデルへの移行を目指します。

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 -Vision2030-

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集



製造業顧客が変化速度に耐えられるモノづくり構造を
自ら構築・運用できるよう伴走する



事業拡大に向けた課題	急激な技術進化や代替サービスの登場により、自社サービスが陳腐化しないよう、環境変化に迅速に対応することが求められている。また、テクノロジーの進展に伴う人財のスキルや役割変化への継続的な適応が必要。さらには、新たな技術を取り込むスピードを重視しつつも、お客さまに安心して利用いただくための十分な検証を両立することが重要な課題となっている。
市場環境	- 顧客ニーズの多様化および労働人口減少、サプライチェーンリスクの顕在化に加え、業界を跨いだ競争環境・競争領域へと変化が加速している。 - 中国・台湾など海外企業によるデジタル技術・データ/AI活用の高度化に伴い、製品リリースが短期化し、品質・サービス水準が向上している。 - 高い品質やきめ細やかなサービスが求められる領域では日本製造業の信頼とブランド力は根強いものの、競争優位性の維持・発展に向けた品質とスピードの両立ニーズはより高まっている。
社会的意義	- 複数の技術とデータを組み合わせて実装できるマクニカが、その経験と知見を活かして伴走し、顧客自身のアジリティを高めるための内製化を支援することで、日本企業のグローバルでの競争力を維持・発展する。 - 代替リソースを活用することにより、労働力確保・生産性の向上に貢献する。



循環型経済構築への貢献として再生可能エネルギー、省エネ・
コスト削減、廃棄物の減容減量・資源化の技術を開発、実装する



事業拡大に向けた課題	社会的価値の創出と経済合理性の両立が求められるなか、CO ₂ 削減や資源循環への投資は、単なるコスト増ではなく、電力消費や廃棄物処理にかかる費用削減といった経済的效果も同時に実現することが課題となっている。
市場環境	2026年4月の改正GX推進法の施行によりCO₂の排出量取引制度が本格稼働し、年間10万トン以上のCO₂排出事業者(国内300～400社)は排出枠の遵守、報告、削減が必要となる。 - 取引市場への参加が法的に義務化され支出が伴うことから、今後CO₂削減への投資が活発となり市場拡大が見込まれる。
社会的意義	気候・環境危機から地球環境・人類を守り、持続可能な社会へ転換すると同時に長期的な経済成長の機会を創出する。



循環器領域において、先進デバイスの展開とエビデンス獲得
を通じて、データ価値の最大化と社会実装を加速する



事業拡大に向けた課題	2022年の医療機器製造販売業取得以降、循環器領域における取り扱い施設は着実に拡大している。デバイス導入にとどまらず、取得データが医療の質向上や社会課題解決にどう寄与するかを示し、医療アウトカムに資する価値をエビデンスとして立証・蓄積することが次の課題となっている。
市場環境	- 医療費増加を背景に、国の医療政策は疾患予防・重症化予防重視へ転換が進んでいる。 - PHRの普及により、生活者自身が日常環境下でバイタルデータを取得・管理する社会基盤の整備が進展している。 2024年のカフレスウェアラブルを活用した血圧演算プログラムの医療機器承認、2026年の連続心電測定の診療報酬見直し等、家庭でのバイタル測定を巡る制度・技術環境は着実に整いつつある。
社会的意義	- 脳血管疾患および心疾患を合わせた循環器病は、医科診療医療費全体の約2割(約6兆円)を占め、疾患別で最大、要介護・要支援原因でも約21%と最大の要因となっている。 - 重症化予防・疾患予防への期待は高く、家庭環境下での早期把握・早期対応を可能とする仕組みを構築することによって医療費の抑制と健康寿命の延伸に貢献する。



新たな品種や量産効率化のための研究開発促進に向け、
環境制御型農業のデータプラットフォームの利活用を伴走する



事業拡大に向けた課題	植物工場において生成AIやデータを活用したデータドリブンな栽培が期待される一方で、経済合理性に向けた新たな高付加価値の品種開発事例や収量拡大など具体的な導入効果と、データプラットフォームの活用事例を示すことが次の課題となっている。
市場環境	- 植物工場・陸上養殖は政府の成長戦略で「17戦略分野」かつ「先行検討27品目」に位置づけられ、国内の実装知が国際的にも注目されている。 - AIを活用した次世代型植物工場の研究開発、データプラットフォーム整備、産官学連携の推進が、官民投資の重点領域として位置づけられている。
社会的意義	先端技術活用による研究開発の促進と、そこから生まれる経済合理性による産業拡大、また農業の工業化による資源利用の効率化と食料安全保障へ貢献



イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、マクニカホールディングスがグループ全体のガバナンス、経営の基本方針、戦略の立案を担います。各事業会社は、その方針と戦略に基づいて事業を執行します。この役割分担のもと、文化・人財・戦略を一体で捉えたガバナンスを追求しています。株主に対する受託者責任に応え、お客さま、仕入先、社員、地域社会をはじめとするステークホルダーとの信頼関係を築きながら持続的な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。

コーポレートガバナンス基本方針

01 企業としての競争力を強化	02 意思決定の仕組み化・プロセス化	03 透明性・客観性・公正性を確保
--------------------	-----------------------	----------------------

ガバナンスの進化

	執行中心のマネジメントボードから 監督中心のモニタリングボードへ		
	①ガバナンス体制の構築 (2015～2018年)	②ガバナンスの高度化 (2019～2023年)	③ガバナンスの実効性強化 (2024年～現在)
機関設計・取締役体制	- 社外取締役の設置(2016年) - コーポレートガバナンス基本方針の制定(2018年)	社外役員の任期設定(2021年)	- 監査等委員会設置会社へ移行(2024年) - 独立社外取締役が過半数となる体制への移行(2025年)
監督と執行の分離		- 執行役員制度を導入(2019年) - 議長方針の明確化(2022年)	筆頭社外取締役の設置(2025年)
指名・報酬諮問委員会	- 指名・報酬諮問委員会を発足(2018年) - CEOのサクセッションプランニング開始(2018年)	- 業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬制度を導入(2019年) - スキルマトリックスの開示(2021年)	- 取締役会議長のサクセッションプランニング(2024年) - CEOのサクセッションプランニングの見直し(2025年) - 役員報酬(賞与KPI)の改訂(2025年)
取締役会の運営・実効性	取締役会実効性評価の開始(2018年)	- 取締役会室を設置(2023年) - 実効性評価の外部機関活用(2023年)	- 社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッションの開催(2025年) - 取締役ミーティング(重要案件における事前説明)の開催(2024年)

ガバナンスサマリー

ガバナンス設計

機関設計 監査等委員会 設置会社	任意の委員会 指名・報酬 諮問委員会
------------------------	--------------------------

取締役会の独立性・多様性

社外取締役 比率 55%	女性取締役 比率 18%	筆頭 社外取締役 設置
--------------------	--------------------	-------------------

株主・資本構造

外国人株式保有比率 30%	政策保有株式 (上場株式)の割合 0.8% (連結純資産比)
支配株主の有無 なし (全株主の利益を重視)	買収防衛策の有無 なし (市場の規律を重視)

経営監督の実効性

インセンティブ 設計 業績連動 報酬 株式報酬	株主・投資家 との対話 294回 (FY2025)	取締役会 実効性評価 年に一回 実施
-------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

取締役メッセージ

取締役会議長メッセージ



取締役会議長
原 一将

「経営者の目」と「監督者の目」
—— 健全な対立を生む取締役会へ

CEOとしては長期経営構想を設定し、10～20年後を想定した経営と事業変革を推進しております。一方、取締役会ではより高い視座で、世界情勢や世界経済など地経学のトレンドと、それに関連した市場環境の大きな変化（大局）を見極め、執行サイドがその流れに沿って、戦略的で効率的且つ合理的な経営をしているか、見落としている重要な観点はないか、さらにそれを実現していく「人」や「企業文化」といった人的資本が長期的に持続可能か等の視点・観点で議論し、長期経営構想の前提条件を改めて見つめなおしながら、社外取締役の皆さんと解像度をあげています。

議長としては中立の立場で、取締役会がオープンかつフェアにディスカッションできるよう心がけ、執行サイドの発言や説明は極力執行役員に任せ、取締役会の役割と執行側の実情を知る立場として「健全な対立」に必要な情報や知識を考慮しながら、その架け橋的な役割を担っています。一人でも納得できない内容については決議を進めず、課題を突き詰めて執行側に再提案を指示し、納得いくまでとことん話しあう姿勢で議長を務めています。

筆頭社外取締役メッセージ



筆頭社外取締役
大森 紳一郎

外から見える強みと課題を経営に活かす

筆頭社外取締役の役割を担い一年が経過しました。社長兼取締役会議長体制のもと、議長への牽制と議長サポートを通じて取締役会の実効性向上をリードし、必要に応じて社外取締役の意見の擦り合わせを行うことが第一の役割です。社外取締役は夫々個人が株主総会で信任を得て就任し、専門性や経験も多様です。その多様性を活かしつつクリティカルなテーマは事前に知見共有と擦り合わせを行い、Teamとして機能させることを重視しています。

そのうえで監督の中心に据えるのは、規律ある成長投資です。キャピタルアロケーションを取締役会で議論、一致させることは必須であり、投資の規模と範囲が広がる今、一定の規律と限度のコンセンサスが従来以上に重要です。新事業開発のプロセスは整備できている一方、撤退規律は今欠けている部分と認識し、ガバナンスとして備える準備を進めています。マクニカがベストオーナーであり続けられるか、何故お客さまはマクニカを選んで頂けるのか——客観的な問いを投げ続けます。また投資家との直接の対話は貴重な学びの機会です。私から質問もして資本市場の視点を取締役に還元し、経営と情報開示の改善につなげています。

指名・報酬諮問委員会
委員長メッセージ



指名・報酬諮問委員会
委員長
西沢 英一

社内を知る立場だからこそできること

当社の指名・報酬諮問委員会では、非執行の社内取締役である私が委員長を務めています。一般的には社外取締役が委員長を担うケースもありますが、当社の指名・報酬制度や企業文化には長年培ってきた独自の考え方があります。私はその歴史や背景を理解している立場として、企業文化や制度の成り立ちを共有しながら、社外取締役の客観的な視点と融合させる役割を担っています。

委員会の運営では、シンプル・オープン・フェアを何より大切にしています。全員が発言し、納得するまで議論を重ねることを基本としており、必要に応じて執行側の提案を修正・差し戻すこともあります。私の役割は、そうした社内外の視点をつなぎ、より良い意思決定につなげることです。

また、CEOサクセッションは当委員会の最も重要な責務の一つです。次のリーダーに求められる資質を見極めることに加え、その判断に納得性と説明力を持たせる客観的なプロセスも欠かせません。会社の将来を左右する重要な意思決定だからこそ、社内を知る視点と社外の多様な視点を掛け合わせながら、最適な人財を選定する仕組みづくりに取り組んでいます。

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

マクニカの原点

変革と挑戦の軌跡

会社概要 At a Glance

Why Invest in Macnica ?

長期経営構想 –Vision2030–

価値創造プロセス

マテリアリティ

中期経営計画

財務諸表を読み解くためのポイント

事業別サマリー

コーポレートガバナンス

サステナビリティ方針

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

取締役一覧（2026年6月24日時点）

 原 一将 代表取締役社長 生年月日:1971年10月18日 保有株式数:240,936 在任年数:7年 重要な兼職の状況: (株)マクニカ 代表取締役社長	 三好 哲暢 代表取締役副社長 生年月日:1971年7月13日 保有株式数:101,010 在任年数:7年 重要な兼職の状況: (株)マクニカ 代表取締役副社長	 大河原 誠 取締役 生年月日:1963年10月3日 保有株式数:20,721 在任年数:2年 重要な兼職の状況: (株)マクニカ 常務取締役 フィナンシャル本部長	 西沢 英一 取締役 生年月日:1957年3月26日 保有株式数:48,976 在任年数:11年	 大森 紳一郎 筆頭社外取締役 生年月日:1956年2月6日 保有株式数:0 在任年数:4年 重要な兼職の状況: コクヨ(株)社外取締役 関西ペイント(株)社外取締役	 菅谷 常三郎 社外取締役 生年月日:1963年11月24日 保有株式数:0 在任年数:7年 重要な兼職の状況: ぶらっとホーム(株)社外取締役 I Peace Inc. 社外取締役 みやこキャピタル(株) 代表取締役 (株)アルチザネットワークス監査役
 森 康明 社外取締役 生年月日:1961年10月12日 保有株式数:0 在任年数:2年 重要な兼職の状況: Wibu-Systems A.G Advisor Wibu-Systems(株)顧問	 阿部 伸一 社外取締役 生年月日:1968年8月7日 保有株式数:0 在任年数:1年 重要な兼職の状況: (株)エムネス 代表取締役社長 積水ハウス(株)社外取締役 一般社団法人Global Transformation Forum Japan 理事	 小野寺 真一 取締役(常勤監査等委員) 生年月日:1956年1月8日 保有株式数:30,642 在任年数:2年 重要な兼職の状況: (株)マクニカ監査役 マクニカソリューションズ(株) 監査役	 三輪 慧 社外取締役(監査等委員) 生年月日:1969年2月22日 保有株式数:0 在任年数:2年 重要な兼職の状況: 明和産業(株)社外取締役 監査役	 杉田 雪絵 社外取締役(監査等委員) 生年月日:1965年5月19日 保有株式数:0 在任年数:2年 重要な兼職の状況: 杉田公認会計士事務所代表 (株)あゆむアドバイザー代表 取締役 一般財団法人さいたま住宅検査 センター監事 (株)三栄コーポレーション社外取締役 (監査等委員)	

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

執行役員一覧 (2026年6月24日時点)



原 一将
社長執行役員CEO
(株)マクニカ代表取締役社長



三好 哲暢
副社長執行役員COO
(株)マクニカ代表取締役副社長



大河原 誠
常務執行役員
(株)マクニカ 常務取締役
フィナンシャル本部長



佐藤 剛正
常務執行役員
(株)マクニカ 常務取締役



森 重憲
常務執行役員
(株)マクニカ 常務取締役
新事業本部長



池田 遵
執行役員
(株)マクニカ
グローバル戦略室長



伊藤 啓介
執行役員
(株)マクニカ
クラブスカンパニープレジデント



後藤 正信
執行役員
(株)マクニカ
テクスターカンパニープレジデント



小林 雄祐
執行役員
(株)マクニカ
アルティマカンパニープレジデント
兼 ネットワークスカンパニープレジデント



佐藤 篤志
執行役員
(株)マクニカ
イノベーション戦略事業本部長



千賀 航二
執行役員
(株)マクニカ
モビリティ営業本部長
兼 アジাপシフィック事業本部長



西川 厚志
執行役員
(株)マクニカ
営業統括本部長



吉岡 祐一
執行役員
(株)マクニカ
フィネッセカンパニープレジデント



浅野 智久
執行役員
取締役会室長



安藤 啓吾
執行役員
(株)マクニカ
IT本部長



林 大介
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



山本 晃義
執行役員
(株)マクニカ
オペレーション本部長
兼 フィナンシャル副本部長

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 -Vision2030-
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

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および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の大きき2つの観点から客観的に定義しています。コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、随時、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ています。多様性の観点においては、現在、当社の取締役会には女性取締役2名（社外取締役）、外国籍取締役は参画していませんが、元中国国籍の取締役1名と、海外にて長く生活、教育を受けていた取締役1名を擁しています。企業価値の拡大のためには、性別、国籍などを越えた多様な価値観が必要と考えており、今後も多様性を重視していきます。

氏名	役職（社外）	就任年	機能発揮に必要なスキル（知識・経験・能力等）													
			基礎スキル									個別スキル				
			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	サステナビリティ
原 一将	代表取締役	2019	●	●	●	●	●	●	-	●	●	半導体・NW*	●	●	-	●
三好 哲暢	代表取締役	2019	●	-	●	-	●	-	●	●	-	半導体・NW*	-	-	-	-
大河原 誠	取締役	2024	●	-	-	●	-	●	●	-	●	商社	-	-	-	-
西沢 英一	取締役（非執行）	2015	-	●	-	●	-	●	-	-	●	半導体	-	-	-	-
大森 紳一郎	社外取締役	2022	●	●	-	●	-	-	●	-	●	総合電機他	●	-	-	-
菅谷 常三郎	社外取締役	2019	●	●	-	-	-	●	●	●	●	投資	-	-	-	-
森 康明	社外取締役	2024	●	●	●	●	●	●	●	-	●	半導体・AI等	●	-	-	-
阿部 伸一	社外取締役	2025	●	●	●	●	●	-	●	●	-	IT・NW*	●	-	-	-
小野寺 真一	取締役（監査等委員）	2024	-	●	-	●	-	●	●	-	●	半導体	-	-	-	-
三輪 慧	社外取締役（監査等委員）	2024	-	●	-	●	-	-	●	-	●	自動車他	-	-	●	-
杉田 雪絵	社外取締役（監査等委員）	2024	-	●	-	●	-	●	-	-	-	会計	-	-	-	-

*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、中期的な企業価値を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、規制や政治的状况に関する幅広い知見／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ナビリティの課題への取り組みを主導した経験

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

役員の指名・報酬

経営陣の指名

選任方針と選解任プロセス

取締役候補者については、企業価値の向上を可能とする知見・実績を有することを選任方針とし、社外取締役を過半数とする指名・報酬諮問委員会が選定内容等の確認・検討を行ったのち、取締役会において審議のうえ、決定しています。社外取締役候補者については、取締役会の監督機能強化の観点から、社内取締役だけでは得られない見識や高い専門性を有する人財を選任することとしています。代表取締役社長については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会において審議のうえ、決定しています。執行役員については、事業部門のカンパニープレジデント(社内カンパニーの責任者)や各機能担当の本部長など、業務執行の中核を担う知識・能力・経験を有する人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毀損した場合等で、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ています。

サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社は、先端技術と多様な事業を束ねる経営の持続的価値創出を実現するうえで、CEOのサクセッションを取締役会が担うべき最重要課題のひとつと位置づけています。社外取締役を過半数とする指名・報酬諮問委員会が、執行側と議論を重ねたうえで独立した立場から審議・評価し、取締役会へ報告することで、選定の公正性と実効性を確保しています。CEOサクセッションでは、経営課題分析を起点として次期CEOの人材要件を定義し、候補者に対する包括的アセスメントと能力開発を経て、指名・報酬諮問委員会が短中長期の視点から後継者を選定し、取締役会へ答申します。

CEOサクセッションのプロセス

人財要件の定義から後継者への移行まで、以下の5ステップを運用しています。各ステップの活動内容と連続性は下図のとおりです。

人財要件定義	アセスメント	能力開発計画	後継者の特定	後継者へ移行
- 取締役インタビューによる経営課題の分析 -あるべき姿 -短中長期の戦略 -組織課題等を整理 等 - 戦略の実現を担う将来のCEOの人財要件案の策定	- 社内候補者の選定 •包括的アセスメントの実施(コンピテンシー・性格特性・動機・リーダーシップスタイル等) •候補者の選抜と能力開発計画の策定	•能力開発計画の実施 •能力開発の進捗確認	•候補者の再評価 •候補者の絞り込み •委員会での討議、候補者の決定 •取締役会への報告	•本人への内示 •株主総会への付議 •移行プランの作成 •移行サポート

役員報酬

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。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。

役員報酬の基本設計

役割		•執行の監督を役割とする取締役 •各事業・管理部門の業務執行を役割とする執行役員
基本方針	報酬水準	市場競争力を担保する水準: ▶日本の大手企業群の報酬水準 ベンチマーク企業の選定: •企業規模(売上高、従業員数) •同業他社(半導体商社、サイバーセキュリティ事業) •利益水準による比較 内部公平性の確保: ▶大きな役割を担う場合に、より多くの報酬を得る
	固定変動比率	短期・中長期の企業価値創造を促し、市場競争力を担保する報酬: ▶固定・変動比率 50:50 •固定(基本報酬):変動(業績連動報酬)の比率が50:50程度となることを目指す 内部公平性の確保: ▶大きな役割を担う場合に、より業績連動の割合が増える報酬
	報酬構成	中長期の企業価値創造を促すため、賞与よりも株式の割合を多くする ▶基本報酬:賞与:株式報酬 50:20:30

固定	基本報酬(50%)	役割の大きさに基づき、役位別の報酬テーブルを設計		
変動(業績連動)	賞与(20%)	当社グループ全体の業績に基づき、以下KPIの達成率に応じて支給率が0~150%で変動		
		経営数値目標(定量:60%)	戦略目標(定性:25%)	企業文化(定量:15%)
	株式報酬(30%)	3年間の譲渡制限を設けた譲渡制限付株式報酬の設計		

※役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は当社の有価証券報告書およびコーポレートガバナンス報告書に記載しております。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

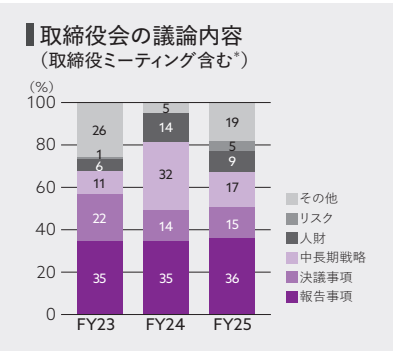
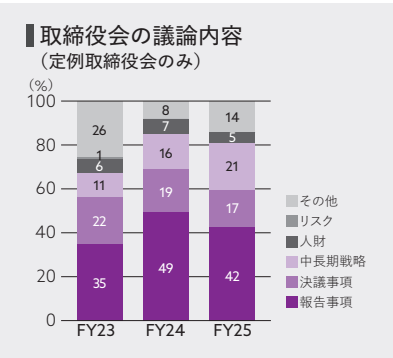
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

取締役会の機能強化

取締役会の活動(FY2025)

開催回数	平均議題数	平均開催時間
13回	11.8件/回	169分

活動実績	執行側との主な議論内容
中長期戦略	●中期経営計画(FY2025～2027)の進捗 ●各事業におけるリスクとそれらに対応する打ち手と戦略 ●キャピタルアロケーションの進捗状況
人財	●従業員エンゲージメント結果の変化とその要因 ●当社グループが重要視している企業文化の変化の兆候
経営基盤	●サステナビリティに関連する各機関の評価結果およびサプライチェーン上における人権対応 ●内部通報状況報告と執行側による重大リスクに対する対策 ●定期的なIR活動報告と資本コストに関する類似業種比較や当社の目指すべき方向性



*重要テーマに関する集中討議の場合(非定例)
*四捨五入して算出しているため、合計が100%にならない場合があります。

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の実効性評価プロセス(FY2025)

① 評価プロセスの承認	●実効性評価の方針と評価プロセスを議長と確認
② アンケートの実施	●各取締役に対して、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
③ 議長への結果報告	●分析結果を外部機関が議長に報告
④ 外部機関による結果報告	●外部機関が取締役会(5月)に分析結果を報告
⑤ 取締役会での議論 自己評価と優先順位づけ	●取締役会(6月)にて分析結果を議論、自己評価を実施し、次年度の取り組みの優先順位と方向性を決定

評価結果

総合評価：全体の評価としては、実効性は概ね確保されている、と評価しました。引き続き当社の取締役会は共通の価値観を共有し、高い倫理観に基づく意思決定を行う姿勢を一貫しており、オープンで率直な議論が行われているという認識が高く、また、経営陣を信頼しつつも、健全な緊張関係を保って監督し、自律性を維持し、経営陣から独立して活動しているということの肯定感も強いという結果になりました。取締役会の構成における人数規模も適切と捉えています。

取締役会の議論：取締役会での意見交換が活発化し、議論も深まり、その質も改善したと認識しています。これは、事前説明会の開催、執行側からの重要案件に関する説明会等の実施による社内・社外取締役間の情報ギャップの改善、事前の論点整理、議長による議論の方向付けが寄与したものと捉えています。

今後に向けて：さらなる議案の取捨選択を進めることと議論をより深化させるために各取締役が意識して準備をし、取締役会に臨むと同時に、取締役会の討議の実効性を高める観点から、取締役個人に対する期待役割を再確認することとし、また、執行へのインプットを活かす仕組みとプロセスの構築も検討していきます。引き続き当社としての取締役会のあるべき姿を継続的に確認しながら、人財・戦略などの重要テーマに関して十分な時間をかけ、議論の質を高めてまいります。

取締役会の運営方針(FY2026)

重点的に議論するテーマ	●最重要に取り組むべき経営課題は戦略についてであり、特に新規事業の取り組みについては、より重点的にモニタリングを行い、執行に対する支援のみならず必要に応じて選択と集中や戦略の転換を促す役割を担う ●米国製の商品を主とする半導体事業については、地政学リスクを念頭に置きつつ、中期戦略のモニタリングと結果に基づく議論を行う ●CEOを含む経営幹部のサクセッションプランと育成計画についての議論を深める
取締役会の効果的な運営に向けて	●改訂されたコーポレートガバナンス・コードの内容の理解を深め、当社の取締役会のあるべき姿の再確認 ●特定の経営課題等について社外専門家によるセミナーを実施 ●社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッションの開催(取締役会ごと) ●執行役員との定期的な意見交換ミーティングの実施

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

サステナビリティ方針

マクニカグループ サステナビリティ基本方針

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

4つの重点方針

- 01

重要課題を特定し、社会課題の解決と持続可能な社会に貢献する
ビジネス推進と事業投資マネージメント

事業活動を通じた社会・環境への貢献と企業価値の向上に努めます。
- 02

環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化

環境保全、人権と労働の基本的権利に配慮した経営を行います。当社グループのサステナビリティの考え方に沿ったサプライチェーン構築を目指し、世界各国の文化、慣習などを理解し、公正かつ誠実な事業活動を行います。
- 03

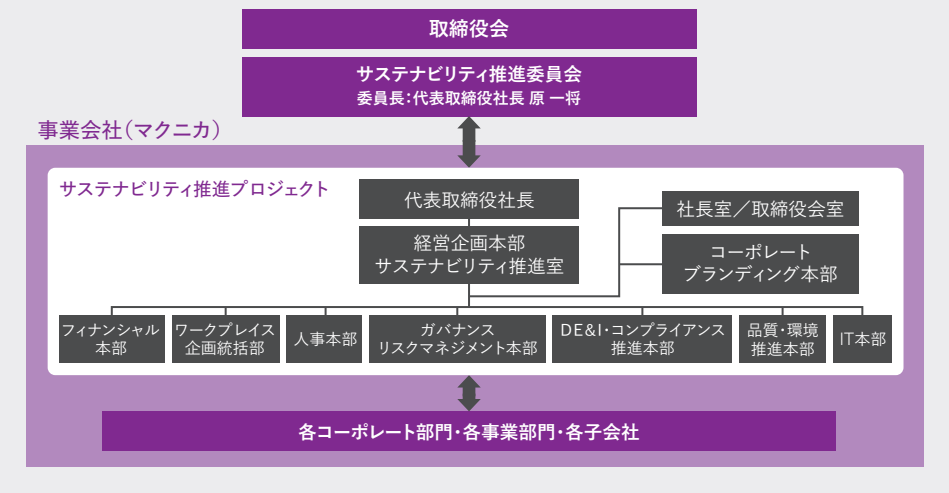
社会からの信頼獲得とガバナンス・リスクマネジメント体制の強化

正確、明瞭、タイムリーな情報開示を行い、ステークホルダーとの建設的な対話を推進します。不正などを発生させず、持続可能な経営を実現するためのガバナンス体制を構築・強化します。
- 04

サステナビリティ推進に向けた社員の教育・啓発

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

サステナビリティ推進体制



方針・ガイドライン・認証

区分	項目	方針・ガイドライン・認証情報等
サステナビリティの方針・推進体制		サステナビリティ基本方針 CSR方針・行動憲章 マテリアリティ
ステークホルダーとの対話		ステークホルダーエンゲージメント ●従業員への還元 ●取引先への配慮:パートナーシップ構築宣言 ●その他のステークホルダーに関する取り組み ●地域社会との協働
 地球環境への貢献	環境マネジメント	環境VISION 環境方針 ISO認証の取得 (ISO14001認証取得情報) ●水資源の有効活用 ●廃棄物削減の取り組み ●脱炭素への取り組み
	気候変動	TCFD提言に基づく情報開示 気候移行計画
	生物多様性	生物多様性に関する基本方針 TNFD開示
 人への姿勢	人権	マクニカグループ人権ポリシー
	サプライチェーンマネジメント	パートナーシップ構築宣言 調達ガイドライン グリーン調達基準書 紛争鉱物への取り組み
	ウェルビーイング	健康経営の考え方・健康経営宣言
	従業員エンゲージメント	
	人財マネジメント	
社会的責任の遂行	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	
	カスタマー・ハラスメントへの対応	カスタマー・ハラスメントに対する基本方針
	社会貢献活動	
 ガバナンス強化	スポーツ活動	
	コーポレートガバナンス	
	コンプライアンス	腐敗防止ポリシー 適正な納税 社内外通報
	リスクマネジメント	
	情報セキュリティ	情報セキュリティポリシー ISO/IEC27001認証情報
	品質マネジメント	ISO9001認証情報 AS9120認証情報 Tcertification認証情報
	GR 内容索引	
	ESGデータ	

※サステナビリティサイトへ遷移します。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
マクニカの原点
変革と挑戦の軌跡
会社概要 At a Glance
Why Invest in Macnica ?
長期経営構想 –Vision2030–
価値創造プロセス
マテリアリティ
中期経営計画
財務諸表を読み解くためのポイント
事業別サマリー
コーポレートガバナンス
サステナビリティ方針
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

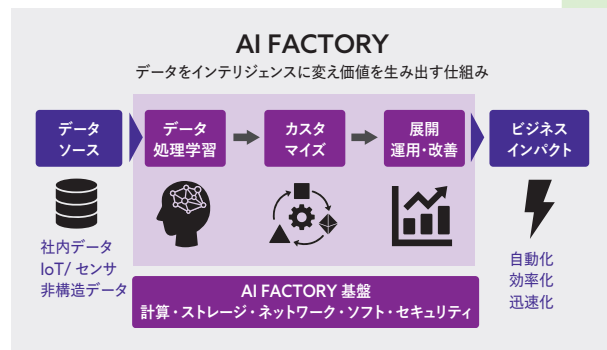
AI 最前線

AIは産業構造を根底から変える基盤技術へと進化し、幅広い分野へ浸透しています。データセンターの拡大は電力や資源の争奪戦を引き起こしており、計算能力とエネルギーの確保が、国家や企業の競争力を左右する重要な要素となっています。AIの進展は、半導体、データセンター、電力、通信、ソフトウェアを含むインフラ全体の構造を変えています。今、私たちは個別のAI技術だけでなく、その背後にある産業エコシステム全体を俯瞰（ふかん）しなければなりません。本特集では、AIを支える産業構造の変化を俯瞰し、半導体、ネットワーク、セキュリティの知見を持つマクニカが、AIの産業実装で発揮する役割を示します。

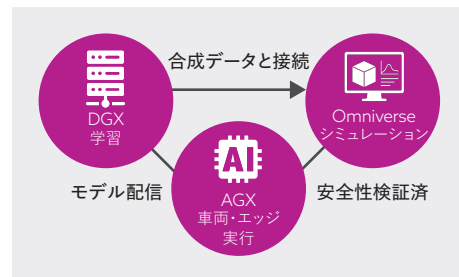
NVIDIA — 現在地と未来構想

AI市場を語るうえで、マクニカが正規代理店を務めるNVIDIAの存在は欠かせません。同社はGPUに加え、ネットワーク、システム、ソフトウェアを含むAIインフラへと事業領域を広げ、ハイパースケララーやAI開発企業に対して、生成AIの学習・推論を支える計算基盤を提供してきました。一方で、AI市場では現在、大規模モデルの学習に加えて、推論処理の需要が急速に拡大しています。

AIエージェントやフィジカルAIの普及に伴い、推論処理の需要は今後さらに拡大していくと見込まれています。NVIDIAはこの変化を見据えた新たなビジョンとして「AIファクトリー」を提唱しました。これは、AI向けのデータセンターを、データから知的成果を生み出す生産基盤として捉える考え方です。



2026年3月、NVIDIAは「NemoClaw」を発表しました。これは、オープンソースのAIエージェントとして利用が広がってきた「OpenClaw」を公式サポートする形で提供するもので、データ収集・整理から学習、推論、運用までを一貫して効率化するエンタープライズ向けAI基盤として位置付けられています。



NVIDIA Revenue

具体的には、動画の検索・要約やイベント分析を行うVideo Search and Summarization (VSS)、視覚情報と言語理解を行動につなぐVision-Language-Action (VLA)などのソフトウェアスタックを強化。加えて、自動運転車向けに高度な推論能力を提供するオープンソースAIプラットフォーム「Alpamayo」も公開しました。NVIDIAは単なるハードウェアの先駆者にとどまらず、AIの開発から運用、さらにはフィジカルAIの実装までを支える企業へと進化を続けています。



新興AI企業の台頭

AI市場の拡大に伴い、NVIDIAを取り巻く構図は変化しつつあります。AMDはGPU市場で競争力を高め、超巨大チップで高速学習を追求するCerebrasは米Nasdaqに上場。SambaNovaはデータフロー型アーキテクチャで推論効率を高め、Google等のビッグテック企業もASICで独自最適化を進めています。今後は単一アーキテクチャが市場を占有するのではなく、用途、コスト、消費電力、遅延等の要件に応じGPU、CPU、ASICを使い分ける動きが広がるとみられます。



イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

欧米企業に学ぶAIの産業実装

欧米では、AI用半導体・ソフトウェアやAIモデルの開発に加え、AIを企業や政府の業務へ組み込む企業が事業を拡大しています。AnthropicはAIを安全かつ企業利用可能な形で普及させることに注力、Palantirは企業や政府のデータとAIを業務プロセスや意思決定へ接続する基盤を提供、Cohereは企業向け生成AI基盤を作り、Andurilは防衛領域の自律システムに注力しています。各社の事業領域は異なりますが、AIを特定の業務や産業システムへ組み込み、継続的に運用できる形で提供している点が特徴です。AI時代における価値創造の本質は、モデルそのものではなく、業務変革を伴う「産業システムとしての実装力」にあると言えます。

企業名	Anthropic	Palantir	Cohere	Anduril
代表 プロダクト	Claude 安全で使いやすい 高性能AIアシスタント	ファウンダリー 企業向けデータ分析基盤 ゴッサム 政府・防衛向け分析基盤	コマンドR 企業向け高性能モデル コピアプラットフォーム 開発・運用を支える基盤	ラティス 指揮統制ソフト ゴースト 自律システム セントリータワー 監視システム
売上規模 26年見通し*	約650億ドル	約82億ドル	不詳	約43億ドル
共通する強み	産業・業務課題への AIの組み込み	導入後の実運用・ 定着支援	社会課題の解決	グローバルな 事業展開

*当社が公開情報（企業ウェブサイト、報道資料等）を基に作成

中国のAI供給基盤と自立戦略

中国では、技術政策のもと独自のAI供給基盤が広がっています。第15次五カ年計画は、科学技術の自立自強、人材育成、計算資源の強化、AIと実体経済の融合を重視し、「人工知能+」により製造、公共、社会インフラへの活用を進める方針です。Baidu、Alibaba、ByteDance、HuaweiはAIモデルやAIクラウドを展開し、Zhipu AIも基盤モデルやAPIを提供しています。

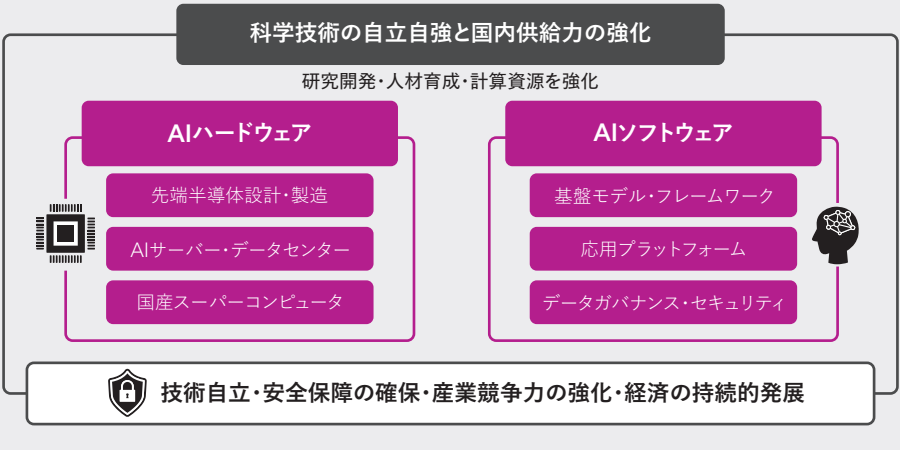
HuaweiはAI半導体AscendとオープンAIフレームワークMindSporeにより、モデル開発から学習・推論までを支えています。UnitreeやAgiBotはヒューマノイドロボットを製品化。モデル、クラウド、半導体、開発基盤、ロボティクスにまたがるAI供給基盤が形成される一方、米国の輸出規制により先端半導体や製造装置へのアクセスには制約が残ります。中国は外部制約とAI需要の拡大を背景に、研究開発力と技術供給力を強化しており、その進展は今後の技術競争を占ううえで重要です。

AIコア技術の出願件数

出願先国	件数
中国	101,459
米国	19,336
韓国	10,474
日本	3,612

出典:AI関連発明の出願状況調査2023年（特許庁）

中国で進むAI供給基盤の強化



AIの産業実装の鍵となる運用基盤

AIを産業や業務へ実装するには、経済性、技術、信頼性・安全性、環境負荷、業務への適合など、複数の課題を乗り越える必要があります。重要なのは、AIモデルの性能だけでなく、継続的に価値を創出できる運用基盤を構築することです。そのためには、戦略と技術・インフラに加え、データ、人材・組織、業務プロセス、ガバナンスを一体で整備し、継続的に改善する必要があります。

AI実装を成功させるための主要課題と打ち手				
 経済性	推論需要の拡大に伴う計算コストの増加 ▶ 性能・遅延・コストを考慮した推論基盤の整備			
 技術進化	VLMなどマルチモーダルAIの産業利用 ▶ 精度、処理速度、実装要件の検証			
 信頼性・安全性・セキュリティ	AI活用に伴うガバナンス要請の高まり ▶ AIリスクを管理するガバナンス基盤の整備			
 持続可能性	AI利用拡大に伴う電力需要と環境負荷 ▶ 計算資源の効率化と環境負荷の把握・低減			
 専門性	AIを現場業務へ組み込むための専門知識と業務理解 ▶ 現場知識を反映したユースケース・業務プロセスの設計			
重要なのは方針・戦略を含む運用基盤の整備				
戦略ビジョン	技術・インフラ	データ・業務知識	人材・組織	ガバナンス 社会受容

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
特集1 半導体特集
特集2 サイバーセキュリティ特集
特集3 企業文化特集
特集4 IR特集
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

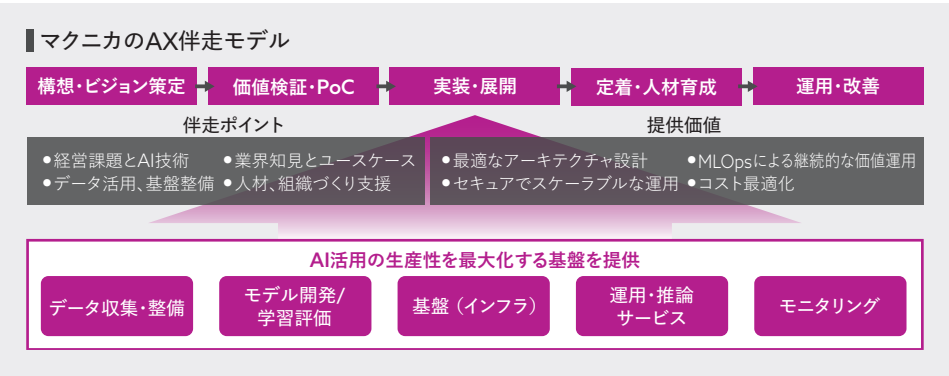
AI市場におけるマクニカ 私たちの使命と現在地

使命 マクニカの使命は最先端技術と社会課題の解決を結びつけることです。半導体、サイバーセキュリティ、ネットワーク、AIなどの技術を活用して、お客さまと共に新しい価値を創出し続けることを目指しています。技術や商品の提供にとどまらず、社会課題や産業課題の解決につながる形でAIを実装することが重要です。特に産業システムへのAI導入には、これまで以上に多様なニーズへの対応が求められます。私たちは国内外のパートナーと連携し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。

現在地 マクニカは、VADとして培ったグローバルなパートナーネットワークと技術力を基盤に、AIの検証、導入、運用までを支援するパートナーへの進化を進めています。NVIDIA関連事業ではBest Distributor of the Year 2026を受賞し、幅広い業界でのAI活用支援やパートナーエコシステムへの貢献が評価されました。また、AI TRY NOW PROGRAMを通じて導入前の検証環境を提供し、本番運用を見据えた性能・機能評価を支援しています。今後は、AI導入、データ活用、基盤構築、運用改善、AIセキュリティを横断する支援体制を強化します。グローバルな技術探索力と顧客接点を活かし、AIの社会実装を通じた顧客価値の創出と継続的な事業成長を目指します。

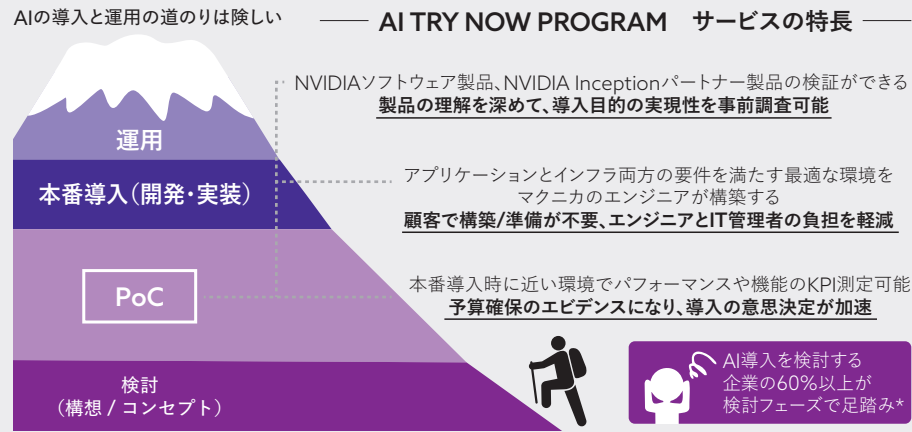
顧客ニーズを起点としたAI活用・変革の伴走支援

マクニカは、お客さまのAI実装を支えるパートナーとして多面的な支援を展開しています。例えば、最新の計算環境を体験できる「AI TRY NOW PROGRAM」などの取り組みに加え、現在は「AIファクトリー」構想の実現を推進しています。顧客課題と先端技術をエンドツーエンドで接続し、AIエージェントの量産・運用基盤を統合的に提供することで、PoCで終わらせない実装型アプローチを実現し、本番運用までを包括的にサポート、お客さまと共に持続的なビジネス価値を創出します。



最新AIを検証できるAI TRY NOW PROGRAMを提供

2023年、マクニカは国内初となるNVIDIA開発環境上でのAIソリューション事前検証プログラムを立ち上げ、お客さまの技術導入を支援しています。



*出典:アクセンチュア「AI活用浸透」に関する調査

データドリブン運用の導入から改善支援まで マクニカのAI Advisor



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
特集1 半導体特集
特集2 サイバーセキュリティ特集
特集3 企業文化特集
特集4 IR特集
持続的な成長を支える経営基盤
データ

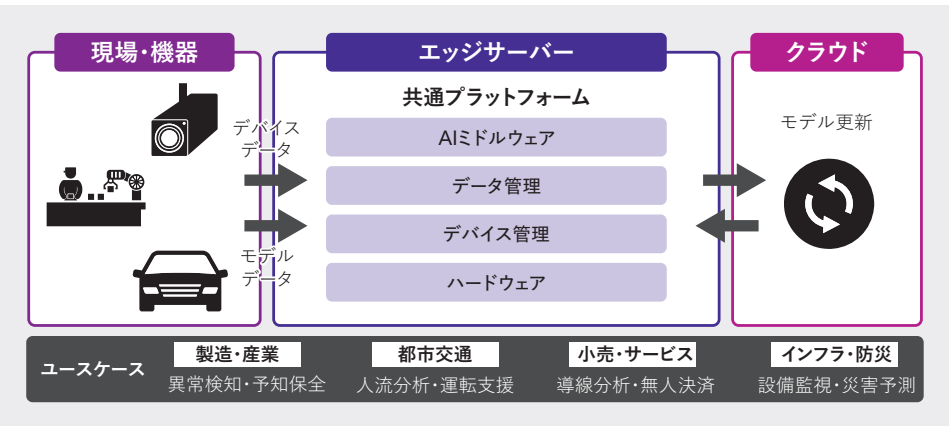
関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

エッジAIにおける適材適所の半導体提案

通信環境や応答時間に制約のある現場では、センサーデータを現場付近で処理し、迅速に判断するエッジAIへの期待が高まっています。一方で、用途ごとに異なる要求仕様への対応が、開発工数の増加につながります。こうした個別開発を抑えるうえで重要となるのが、AIミドルウェア、データ管理、デバイス管理などの機能を共通化・抽象化するプラットフォームです。この仕組みを活用することで開発工数を大幅に削減し、多様な産業・用途への迅速な展開を可能にします。

また、単一のアーキテクチャや半導体ですべての要件に対応することは困難です。重要なのは、半導体の単純な性能比較ではなく、「どの役割を、どの半導体に担わせるか」という設計思想です。例えば、低消費電力と量産性に強みを持つQualcomm、柔軟なソフトウェア制御を実現するSiMa.ai、映像処理と効率を両立するAmbarellaなど、各社の特徴を用途や要件に応じて選択します。多様な半導体とソフトウェアを評価し、用途に合わせて選定・構成する力が、マクニカの適材適所の提案を支えています。今後も関連技術と実装の知見を蓄積し、お客さまのエッジAI製品の開発・実装を支援していきます。



VOICE

日々新しい技術が次々と生まれ、追従は容易ではありません。しかも、技術進化のスピードはこの先さらに加速します。だからこそ、変化を追いかけるのではなく、先回りして捉えにいく。私たち自身がAIを使いこなし人間が主役であり続ける環境を、マクニカは追求し続けます。

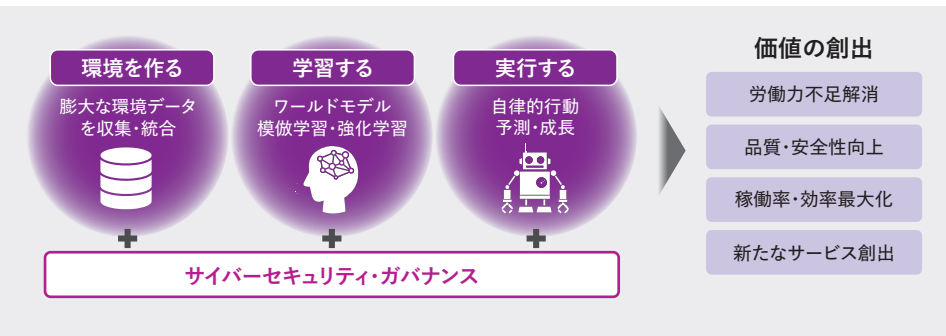


クラビスカンパニー
ビジネスソリューション
第2統括部
内田 洋都

フィジカルAIの統合実装による産業システムの高度化

フィジカルAIは、ロボット・自動運転車両・ドローンなどが実世界を認識し、判断して行動するための技術として、産業分野での活用が期待されています。模倣学習やデジタル空間での強化学習、物理法則を再現するシミュレーション(ワールドモデル)の活用により、これらのシステムは未知の環境下でも臨機応変な対応や将来予測が可能となり、現場で得られる膨大なデータを蓄積することで自律的に成長し続けます。

マクニカは、このフィジカルAIの社会実装において、技術提供にとどまらない役割を担います。現場でAIを稼働させるためには、機能の実現だけでなく、セキュリティとガバナンスが不可欠です。当社は、Siemens、Cisco(Splunk)をはじめとするDXおよびセキュリティ領域のグローバルパートナーとの強固なエコシステムと、マクニカ独自のAI開発機能を融合させることで、単なるAI導入ではなく、安全性と信頼性を担保した「統合的な実装」を牽引します。技術と信頼を掛け合わせることで、お客さまの産業システムを継続的に高度化させ、持続的な価値創出を目指します。



AIの社会実装を支える2030年への進化

AIによって市場環境が急速に変化するなか、2030年に向けて持続的な成長を実現するには、現在の事業基盤を活かしながら、新たな技術・サービス・パートナーシップを拡充する必要があります。データセンター領域では、省電力化や冷却効率の向上を支える技術・サービスの事業化を進めます。フィジカルAI領域では、実環境に近い条件で技術の評価できる検証機能を強化し、実装・運用の知見を蓄積します。さらに、技術探索・評価機能を高め、将来性のある技術の発掘と事業化につなげます。これらの基盤となるのが、お客さまや国内外のパートナーとの共創です。マクニカは、多様な技術と専門性を結びつけ、技術探索から検証、実装、運用までを支援します。2030年に向けて、技術商社として培った探索力、技術力、顧客接点を基盤に、社会・産業の変革を共創するプラットフォーム企業への進化を目指します。

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

AI時代のサイバーセキュリティ

変化を先読みし、価値へ変える

生成AIやAIエージェントの活用が急速に進むなか、AIは企業の業務変革を支える一方で、攻撃者にとっても新たな攻撃手法を生み出す技術となっています。企業と攻撃者の双方がAIを活用することで、サイバーセキュリティの対象や防御の在り方は大きく変化しています。企業には、AIを安全に利用するためのセキュリティ対策(Security for AI)と、AIを活用してサイバーセキュリティを高度化する取り組み(AI for Security)の両方が求められています。本特集では、AIがもたらすサイバーセキュリティの変化を踏まえながら、マクニカがどのように新たな技術や市場を見極め、その価値を顧客へと提供しているのかをご紹介します。

AIの進展によってもたらされたサイバーセキュリティの変化

AI を安心して利用するための“Security for AI”

企業における生成AIやAIエージェントの活用が急速に広がる中で、サイバーセキュリティの対象も大きく変化しています。これまで守る対象は、端末やサーバー、ネットワーク、アプリケーションが中心でした。しかし現在は、AIが業務を支える基盤となりつつあり、AIそのものを適切に管理し、安全に活用することが重要な課題となっています。AIエージェントが人に代わって業務を実行する時代には、どのAIが何にアクセスしているのか、どのようなデータを利用しているのか、どのような行動を取っているのかを把握し、統制する必要があります。企業がAIの活用を促進するためには、AIを安全に利用するための新たなセキュリティとガバナンスの仕組みが求められています。

Point AI利用の拡大で管理すべき対象が変化

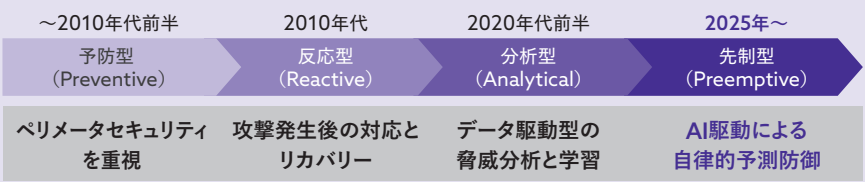
生成AIの普及により、企業が把握していないAI利用(シャドーAI)が増加しています。企業が管理していないAIサービスに対して従業員が社内資料や顧客情報を入力してしまうことで、情報漏洩やガバナンス上のリスクが生じる可能性があります。また、AIエージェントの活用拡大に伴い、サービスアカウントやAPIキーなどのNon-Human Identity(NHI)も急増しています。例えば、営業担当者の代理として動くAIエージェントが担当顧客の情報を閲覧することは問題ありませんが、全顧客データを一括取得したり、組織設定を変更したりする行為は意図しない権限利用につながる可能性があります。AI活用の広がりに伴い、従来とは異なる新たな管理課題が生まれています。

新たな管理ポイント	概要
AIガバナンス	社内での生成AIやAIエージェントが利用され、何と接続しているかを把握する
AI ID管理	AIエージェントが誰の代理で、どの権限を使って動くかを管理する
入出力制御	AIにどの情報を入力し、どの情報を外部へ出力できるかを制御する
実行時制御	AIエージェントがどのシステムやデータに対して、何を実行できるかを制御する
継続的評価	AIの設定、振る舞い、接続関係にリスクがないかを継続的に検証する

AIを活用してセキュリティを高度化する“AI for Security”

AIの進化は、防御のあり方にも大きな変化をもたらしています。攻撃者がAIを活用して攻撃の自動化や高速化を進める中、従来は人が時間をかけて実施していた調査や分析、攻撃経路の探索なども、短時間かつ大規模に実行されるようになっていきます。こうした変化に対して、人手だけで防御を続けることはますます難しくなっています。そこで注目されているのが、AIを活用した新たなセキュリティ運用です。AIは膨大なログやイベントを分析し、脅威の特定や調査、対応の高度化を支援します。さらに、自律的に判断・対応する仕組みも登場しており、セキュリティは人が守るものから、AIの支援を受けて人が判断・統制する形へ移行しつつあります。

Point AIの活用により進化するサイバーセキュリティ対策の考え方



サイバーセキュリティ対策は、境界で攻撃を防ぐことを重視した予防型から、侵害発生後の検知・対応や迅速な復旧を重視する反応型へと進化してきました。その後、脅威情報や攻撃経路、資産の重要度などを分析し、本当に対処すべきリスクを見極める分析型の考え方が普及してきました。近年はAIの活用により、予防、分析、検知・対応の各領域を高度化する取り組みが進んでいます。その一つとして、CTEMによるリスクや攻撃経路の継続的な可視化・評価と、AIによる分析・調査支援を組み合わせ、攻撃成立前に重要なリスクを特定して低減する先制型の取り組みも進みつつあります。サイバー攻撃がより高速かつ大規模になるなか、被害発生後の対応だけでなく、リスクを先回りして管理・対処する重要性が高まっています。

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

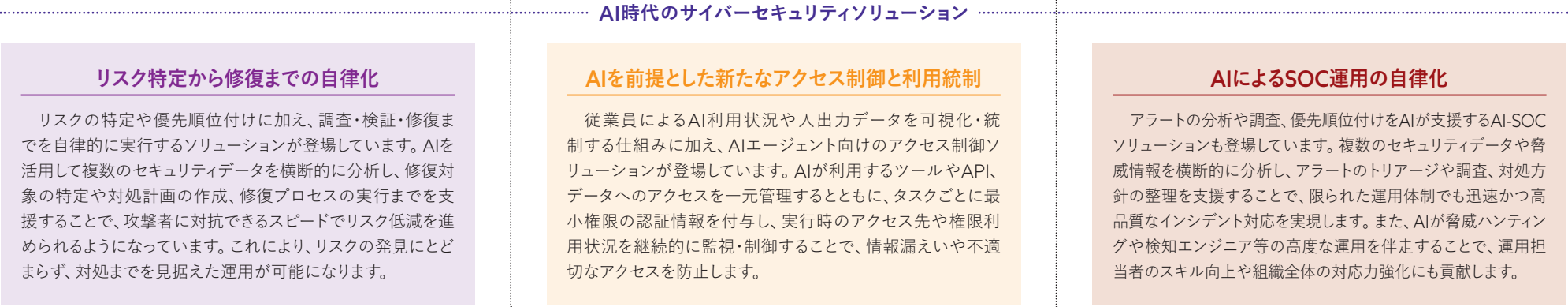
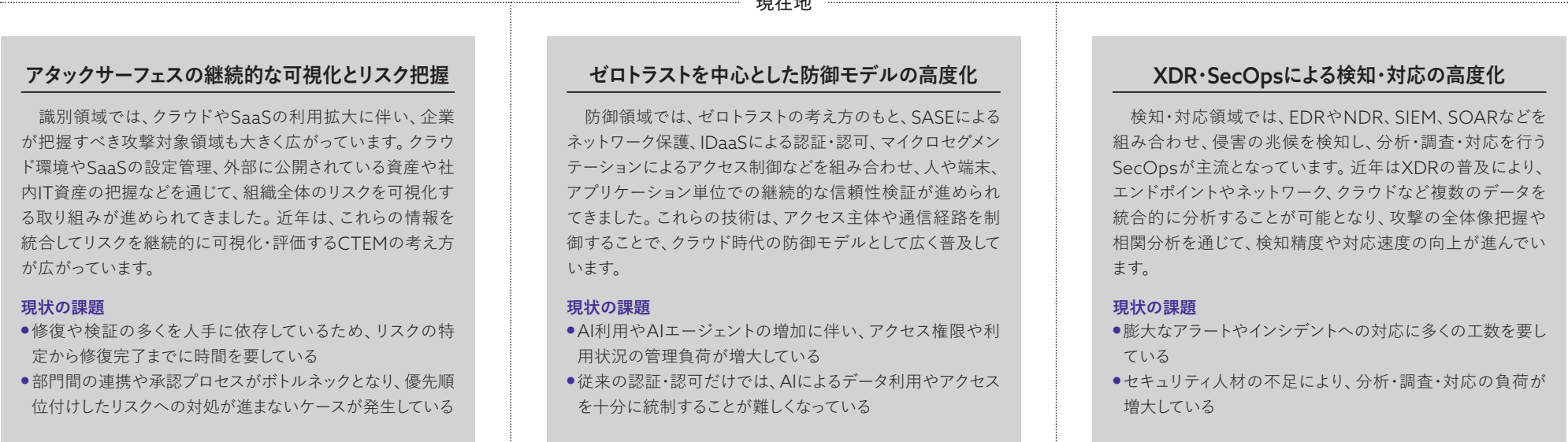
先制型サイバーセキュリティの
実現に向けた最先端技術の進化

AI時代のサイバーセキュリティでは、攻撃を受けてから対応するだけでなく、攻撃が成立する前にリスクを把握し、低減する先制型（Preemptive）の考え方が重要になっています。こうした先制型サイバーセキュリティを実現するためには、まず①リスクを発見・評価する識別、②リスクの発生や影響を抑える防御、そして③脅威を早期に検知し、対応する検知・対応が重要となります。近年はAIの活用や攻撃手法の高度化を背景に、それぞれの領域で新たな技術やソリューションが登場し、先制型サイバーセキュリティの実現を後押ししています。

① 識別（リスクを発見し、評価する）

② 防御（リスクの発生や影響を抑える）

③ 検知・対応（脅威を早期に検知し、対応する）



INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
特集1 半導体特集
特集2 サイバーセキュリティ特集
特集3 企業文化特集
特集4 IR特集
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

最先端のその先を追い求めるソーシング 世界の技術変化を、新たな成長機会へ

マクニカのソーシング活動

マクニカでは、米国シリコンバレーにグローバルソーシング活動を担う専門チームを有しています。年間1,200社を超える企業を独自に調査し、有望なスタートアップとの継続的な対話を通じて、将来の市場を変える可能性を持つ技術や新たなソリューションを探索しています。対象は、アイデアや試作品の段階から事業化を目指す将来性の高いシード段階の企業にも及びます。

また、RSA ConferenceやBlack Hatをはじめとする国際カンファレンスへの参加に加え、ベンチャーキャピタルや研究者、業界コミュニティ等のネットワークを活用しながら、多様な視点で情報収集を行っています。こうした活動を通じて有望な技術や企業との接点を構築し、継続的な対話を通じて技術の将来性や市場性を評価しています。そのうえで、市場との適合性を見極めながら、有望な企業とは代理店契約を締結し、仕入先の新たな市場開拓を支援しています。近年はAIの進展により技術開発のスピードが加速し、事業内容や技術を公表しないまま開発を進める「ステルス企業」も増えています。こうした企業の情報は公開情報だけでは把握できません。そのため探索活動において重要となるのが、創業者や経営層との直接対話です。技術そのものだけでなく、その技術

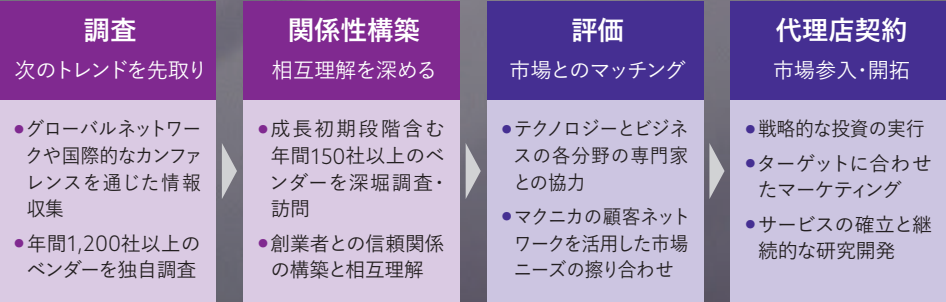
マクニカグループにおけるソーシング活動の意義

①将来の収益の柱となる商材の発掘

ソーシング活動を通じて得られる価値の一つが、将来の市場を支える新たな技術やソリューションを早期に発掘できることです。サイバーセキュリティ市場では、現在は一部の先進企業しか利用していない技術であっても、数年後には企業の標準的な対策として広く普及することがあります。マクニカは、将来の顧客ニーズや市場変化を見据えながら、次のスタンダードとなり得る技術や企業を継続的に探索することで、新たな商材の獲得やサービスの創出につなげています。ソーシング活動は、将来の収益の柱となる商材や事業機会を発掘する取り組みでもあります。

サイバーセキュリティ市場では、技術が市場を形成する前の変化を捉えることが、お客さまへの価値提供と将来の成長機会の創出につながります。マクニカはグローバルなソーシング活動を通じて、世界の技術動向や有望な企業との接点を構築しています。こうした活動で得られた知見は、新規事業や商材発掘だけでなく、将来の市場変化を先読みする力としてグループ全体の成長を支えています。

が解決しようとしている課題や目指す将来像を理解することで、公開情報だけでは把握できない市場の変化や成長の兆しを捉えています。創業者との対話を通じて、技術の背景にある構想や市場の方向性まで把握できることが、将来性を見極めるうえで重要な手掛かりとなっています。



②市場の変化を顧客価値へ転換する力

近年のサイバーセキュリティ業界では、ベンダー間のM&Aが活発化しています（[P.42](#)）。買収によってベンダーの商品ポートフォリオが変化することで、顧客が導入するソリューションの選択肢や活用方法も変化しています。マクニカは、多数のベンダーや技術動向を継続的に調査することで、市場全体の変化を俯瞰（ふかん）的に捉えています。そのため、取扱ベンダーのM&Aによってプロダクト構成や提供方針が変化した場合にも、新たに加わる技術と顧客への影響を速やかに分析し、提案や導入支援に反映します。外部環境の変化をいち早く捉え、顧客への提案価値へ転換できることも、ソーシング活動がもたらす重要な意義の一つです。

③グローバルでの事業機会の創出

ソーシング活動から得られた知見は、日本国内だけでなく、Netpoleon、CyberKnight、iSecurityといったグループ各社とも共有されています。サイバーセキュリティ市場は地域ごとに成熟度や顧客課題が異なるため、各地域で得られた知見を単独で活用するだけでは十分ではありません。マクニカでは、グローバルソーシングチームとしてグループ全体で技術動向や市場変化に関する情報を共有し、有望な技術や市場機会を相互に検証しています（[P.44](#)）。こうした活動を通じて、地域を越えた成長機会の発見や新たな事業機会の創出につなげています。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
特集1 半導体特集
特集2 サイバーセキュリティ特集
特集3 企業文化特集
特集4 IR特集
持続的な成長を支える経営基盤
データ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

🛡️ 技術を顧客価値へ変える評価体制 なぜマクニカは見極められるのか？

① セキュリティ研究センターの知見を活かした脅威・技術の評価

ソーシング活動を通じて発掘した技術やソリューションが、そのまま市場に浸透するわけではありません。マクニカでは、セキュリティ研究センターや各領域のドメインエキスパートが、実際の脅威や技術の観点からその有効性を評価しています。評価にあたっては、技術の新規性だけでなく、どのような脅威に対して有効なのか、既存のセキュリティアーキテクチャとどのように連携できるのか、技術的に実現可能なのかといった観点から検証を行います。

また、クラウドやAIなど各領域の専門家が議論を重ねることで、技術そのものの新しさではなく、実際の環境で機能するのか、将来の脅威にも対応できるのかといった観点から多角的に評価しています。こうした脅威・技術視点での検証を通じて、技術の新規性だけでなく、有効性や将来性まで見極めることで、将来のスタンダードとなり得るソリューションを判断しています。

専門領域			
脅威動向・攻撃分析		技術・防御手法	
●ブルーチーム	●大衆向けサイバー犯罪	●AI/LLM	●IoT
●レッドチーム	●脅威動向全般	●OTセキュリティ	●ASM
●標的型攻撃動向	●インシデント対応	●ぜい弱性管理	●Web3
●マルウェア解析		●Webアプリセキュリティ	●メールセキュリティ・BEC
	等	●保護テクノロジー	等

② 顧客課題の理解に基づく実装・運用視点での評価

ソーシング活動を通じて発掘した技術が、技術的に優れていても、顧客の既存環境で継続的に運用できなければ価値にはなりません。マクニカは、多様な業種・業界の顧客に対する提案活動や導入支援を通じて、顧客が抱える課題や運用上の悩みを日常的に把握しています。

例えば、限られた人員でのセキュリティ運用や複雑化するIT資産の管理、高度化するサイバー攻撃への対応など、顧客が直面する課題は企業ごとに異なります。そのため、新たな技術についても、既存環境との連携性や運用負荷、導入効果といった観点から評価を行い、実際の現場で継続的に活用できるのかを検証しています。また、顧客との対話を通じて得られた課題やニーズは、技術評価においても重要な判断材料となっています。

こうした顧客・運用視点での評価を通じて、技術の先進性だけでなく、顧客課題の解決につながるのか、実際の運用環境で価値を発揮できるのかを見極めることで、将来のスタンダードとなり得るソリューションを判断しています。

● Pick up Black Hat USA 2026 ～世界最先端技術を見極める現場～

● Black Hat USAとは？

Black Hat USAは、毎年ラスベガスで開催される世界最大級のサイバーセキュリティカンファレンスです。世界中のセキュリティベンダーや研究者、企業の担当者が集まり、最新の脅威動向や技術トレンドに関するセッションが行われます。展示エリアでは、多数のベンダーが最新ソリューションを紹介するほか、ホワイต์ハッカーやセキュリティ研究者が開発したツールや技術を実演する「Arsenal」も開催され、最先端の技術に直接触れることができます。

● 先進ユーザーとベンダーが技術の実用性を検証

マクニカでは、お客さまとともにBlack Hat USAを訪問し、展示ブースの視察に加え、ベンダーとの個別ミーティングを実施し、日本でも高度なセキュリティ運用を実践する企業が、自社の課題をベンダーへ直接伝えながら、最先端技術で解決できるのかを議論しています。

例えば、近年はぜい弱性が増加する一方で、調査・優先順位付け・修復といった一連の対応は依然として人手に依存しており、多くの企業が限られた人員で膨大なリスクへの対応を迫られています。また、重要なリスクを特定できたとしても、人間による調査や連携に依存することがボトルネックとなり、修復までに時間を要するケースも少なくありません。個別ミーティングでは、こうした課題に対し、AIを活用してリスクの調査・優先順位付け・修復までを自律的に実施する新たな手法について議論が行われました。ベンダーは実際のデモを見せながら、大量のぜい弱性情報や資産情報、脅威をAIが自動的に分析し、本当に対処すべきリスクを抽出する仕組みや、修復計画の自動生成までを説明します。お客さまは、自社の運用体制を前提に、運用負荷を削減できるのか、どこまで自動化を任せられるのかといった観点から実用性を評価しています。

こうした対話は単なる製品紹介ではなく、お客さまは最先端の技術が自社の課題解決につながるのかを具体的に検証することができ、ベンダーにとっても、日本の先進的なユーザーがどのような運用課題を抱え、どのような要件を求めているのかを直接理解する貴重な機会となっています。



展示ブースでデモを視察する様子



ベンダーとの個別ミーティングの様子

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

答えは、現場にある。

権限委譲が生む、スピードと自律

現場で判断する — シリコンバレーで培われた原点

マクニカの企業文化の原点は、シリコンバレー開拓期に培われた現場で判断するという考え方にあります。顧客や仕入先に最も近い現場に判断の権限を持たせ、その場で決めて動く——この姿勢が、当社の競争力の源泉となりました。

1970年代、国内の半導体商流は大手商社を中心に確立されており、スタートアップだったマクニカが同じ土俵で戦うことは容易ではありませんでした。マクニカが選んだのは、海の向こう——シリコンバレーです。技術者出身であった創業者は、自ら現地に赴き、Semiconductor Industry Business Surveyというニュースレターを参考に最先端技術をもつ有望なスタートアップを発掘し、技術的な深い対話を通じて日本の顧客のニーズを的確に伝え、信頼関係を築きました。

シリコンバレーのスタートアップ企業との協業では、迅速な意思決定が特に重要となります。マクニカは、現場に判断の権限を持たせることで、そのスピード感に応えました。技術に裏打ちされた深い対話と、現場でのスピーディーな意思決定——この姿勢が仕入先から高く評価され、多くの海外メーカーとの代理店契約獲得につながりました。こうして現場で判断するという考え方は、マクニカの企業文化の原点となりました。

実現サイクルとして息づく権限委譲の文化

マクニカの価値創造の根幹にあるのが、探索・目利き・実装を循環させる実現サイクルです。当社の技術者は、世界中の展示会やスタートアップに自ら足を運び、生まれたばかりの技術に触れる（探索）。実機を手に取り、日本市場での可能性を見極める（目利き）。そして顧客の現場に立ち、社会へと届ける（実装）。この一連の動きを高速で回し続けることが、変化の激しい市場で機会を逃さず捉える力となっています。実現サイクルを支えるのは、シリコンバレー開拓期から受け継がれる現場で判断する権限委譲の文化です。

価値創造を支える
マクニカ社員の行動習慣



なぜマクニカは、変化の激しい市場において成長を続けてこられたのか。その答えのひとつが、「権限委譲」という考え方にあります。顧客や仕入先に最も近い現場に判断の権限を持たせ、自律的に動くことでスピーディーに機会を捉える——シリコンバレー開拓期に生まれたこの考え方は、企業文化にとどまらず、経営戦略と人財戦略に支えられた三位一体の経営として、当社の成長を支え続けてきました。本特集では、権限委譲の原点、実現サイクルとしての文化、それを支える三位一体の経営、そして時代とともに変化してきた姿を紐解いていきます。

権限委譲を支える三位一体の経営

マクニカの経営は、権限委譲を支える三位一体で成り立っています。企業文化・経営戦略・人財戦略が一体となっており、権限委譲は仕組みとして機能し、スピードと自律を生み続けます。

経営戦略では、権限委譲を可能にする経営体制を段階的に築いてきました。カンパニー制による遠心力経営では、競合する仕入先を同時に取引可能にするとともに、海外ディストリビューターを買収した際には現地の知見と自主性を尊重してその創業者に経営を委ねることにより、グローバル展開を実現しました。現在はバックエンド機能を統合しつつ、フロントエンドを各地域・現場に委ねるトランスナショナル型経営へと進化しています。また、2024年には監査等委員会設置会社へ移行し、執行側への権限委譲によるスピーディーな意思決定を可能にするガバナンス体制を整えました。

人財戦略では、権限委譲を担う強い個とチームを育てる仕組みづくりを進めてきました。日々の業務のなかで社員一人ひとりが自ら考え動き、成長を実感する手応えサイクルを軸に、FY2024には自律的な判断と成果を評価する職務ミッション型人事制度と市場競争力のある報酬体系を導入しました。FY2025には次代を担うリーダーと専門人材を育てる人材開発体系Macnica Universityを刷新しました。

文化と経営と人財が一つに結び合うこの三位一体の経営こそ、変化の激しい市場でスピードと自律を生み続けるマクニカ独自の姿です。そしてこの姿は、創業から半世紀、時代の変化に応じて経営体制と人財の仕組みを進化させながら、権限委譲を貫いてきた歴史そのものです。

時代とともに姿を変えてきた、権限委譲の実践

	創業期 (1972-1990)	事業規模拡大 (1991-2007)	グローバル展開の加速 (2008-現在)
経営戦略	意思決定のスピードと全社的な連携を重視した団結型経営で経営会議でも即断即決	カンパニー制の導入により市場変化への対応力を強化し、現場主体で意思決定を行う遠心力経営へ	グループの総合力を結集させる求心力経営へと移行しつつ、効率化と権限委譲を両立したトランスナショナルモデルへ
人財戦略	若手にも責任と権限を与え抜擢人事を実施し、企業文化を前面に押し出すリクルーティングも強化	競争意識を醸成し、カンパニー間で切磋琢磨できるような報酬(賞与)制度を採用	権限委譲の考え方を軸とした手応えサイクルを確立し、人的資本の最大化に向けて、人事制度や人財育成体系を改定

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

多様な価値観をつなぎ、つむぐ ～企業文化の伝承～

マクニカグループが持続的に成長していくためには、多様な人財が共通の価値観を共有しながら、それぞれの強みを発揮できる企業文化を育み続けることが重要です。マクニカはこれまで、オーガニックな成長に加え、M&Aを通じて事業領域や地域を拡大し、グループ全体として大きく成長してきました(P.16)。FY2008のCytech(香港)のM&Aを皮切りにグローバル展開を進めたほか、FY2015の富士エレクトロニクスとの経営統合、FY2024のグローセルのグループ参画等を通じて、国内外で事業規模を拡大してきました。その結果、FY2008末に1,308名だった連結従業員数は、FY2025末には約4倍となる5,261名まで増加しています。

組織の拡大は事業機会の創出や専門性の向上といった大きな強みをもたらす一方で、考え方や価値観、働き方もより多様になります。そのため、マクニカでは企業文化を自然発生的なものに任せるのではなく、意識的に共有し続けることで維持・発展させています。年に一度開催する経営計画発表会では、国内外の社員が一堂に会し、経営の方向性や価値観を共有するとともに、同じ時間と空間を共有することで組織の一体感を醸成しています。また、日々のコアバリューの読み合わせや企業文化を伝承する情報発信を継続的にを行い、企業文化を日常のなかに根付かせています。さらにFY2025には、Netpoleonの人事部による企画として、APAC地域の各国マネジメント層25名がオーストラリア・メルボルンに集い、コアバリューについて対話するカンファレンス(T.E.A.M.S.Conference)を実施しました。多様な文化や価値観を持つメンバーが集まるAPAC地域においても、共通の価値観を共有しながら事業を推進するための取り組みが活発化しています。このような対話を通じて、マクニカは企業文化を共有するだけでなく、グループ各社の知見や価値観も取り入れながら企業文化そのものを進化させています。今後も多様な人財が共通の価値観のもとで活躍できる組織として、企業文化の浸透と進化を続けていきます。

経営計画発表会



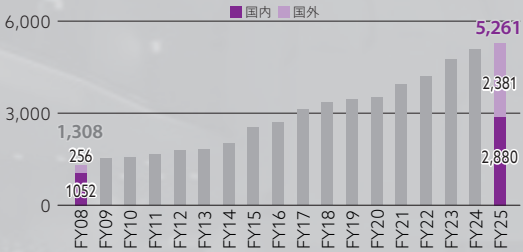
経営計画発表会の様子はこちら

T.E.A.M.S. Conference



参加者(全25名)	
マクニカ(5名)	執行役員、人事部長、経営企画担当 等
Netpoleon(20名)	シンガポール、オーストラリア、インド、ニュージーランド等の現地メンバー

連結従業員数の推移



多様性をチカラに変える ～DE&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の推進～

サービス・ソリューションカンパニーとしての成長に向け、マクニカは多様性を重視した職場環境の整備を進めてきました。DE&I(多様性、公平性、違いの尊重)の推進から3年が経過した今回の意識調査では、社内浸透への肯定的回答が着実に増加しています。「DE&Iの浸透度(56.6%)」「昇格・昇進における性差別の解消(50.0%)」など、前回からの確かな改善が確認されました。この成果を基盤に、今後も多様な人財が活躍できるDE&I施策をさらに高度化し、エンゲージメントをさらに高めていきます。



DE&I啓発活動 ポスター

社員の意識

設問	FY22	FY25	変化
社員が「DE&Iの取り組みが推進されている」と感じている	46.8%	56.6%	+9.8pt
女性管理職が「昇格・昇進における性別差がない」と感じている	25.8%	50.0%	+24.2pt
元総合職女性が「管理職に必要な経験を積めている」と感じている	61.0%	66.9%	+5.9pt
女性管理職が「裁量のある仕事を男女関係なく行えている」と感じている	35.5%	61.2%	+25.7pt
男性管理職が「男性が育児休業を取得しやすくなった」と感じている	16.0%	64.7%	+48.7pt

FY25マクニカ社員意識調査結果 (財)21世紀職業財団調べ

今後の取り組み

マクニカは、多様な人財が個々のアイデンティティを活かして自律的にキャリアを切り拓くことが、画一的な組織を打破し、イノベーションを創出する鍵であると考えています。当社の現状について、外部評価機関である(財)21世紀職業財団からは、他社比較において極めて高い評価を得ていますが、さらなる高度化に向けて「固定的な性別役割分担意識の払拭と女性の育成の強化」「働き方の変革、マイノリティ等の働きやすさ向上」という具体的な推奨を受けています。今後もDE&I推進委員長のリーダーシップのもと、これら2つの提言を反映した施策を愚直に実行し、強固で持続的に成長する企業文化の醸成を推進していきます。

経営陣の関与	DE&I推進委員会(四半期ごとに開催、進捗内容について議論)
調査	社員意識アンケート調査の実施(FY22,FY25)
研修	DE&I、アンコンシャスバイアス、LGBTQ、キャリアデザイン、異職種交流、障がい者協働 等
啓発活動	ポスター掲示・社内報での情報発信・Web配信・社内イベント「DE&I ch」開催と配信

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

海外投資家と向き合う10日間

ロンドン・ボストン・ニューヨークを巡って見えたもの

マクニカにとって、投資家との対話は重要な経営プロセスです。事業の強みや成長戦略を直接伝える場であると同時に、市場の評価と課題認識を持ち帰る双方向の機会でもあります。業績が良い時も、厳しい時も、私たちは投資家との対話を続けています。開示資料を基礎としながら、その背景にある経営陣の認識や判断軸への理解を深めるため、FY2023から経営陣が海外投資家を訪問するロードショーを継続しています。FY2025には、投資家との面談285回のうち135回を海外投資家と行い、そのうち74回は対面で実施しました。

2026年6月、経営陣はロンドン、ボストン、ニューヨークを10日間で巡り、25件の面談を実施しました。ロンドンでは大河原(CFO)と真野(経営企画部長)が欧州の投資家と対話し、ボストンから原(CEO)が合流しました。FY2025に、半導体事業の売上高は初めて1兆円を超えました。対話では、どのように収益性を高めるのか、サイバーセキュリティ事業をどのようにさらに伸ばすのか、CPSソリューション事業の収益化をどう進めるのかが論点となりました。問われたのは、各事業の「稼ぐ力」です。本特集では、現地で交わされた率直な問いと応答から、投資家が見るマクニカの現在地を報告します。

Roadshow Diary

London

6月4-5日(2日間)
CFO・経営企画

欧州における日本株投資の中心地。ロンドンには、欧州で運用される日本株の多くが集まります。長期保有を志向する英国系の運用者に加え、中小型株のバリュー投資やエンゲージメントを重視するファンドが多いことが特徴です。企業の事業構造や資本効率を、時間をかけて見極める投資家が集まる市場です。



素敵なオフィスでした

London	
バリュー	4
グロース・GARP*	3
ロング・ショート	1
オルタナティブ	—
総面談数	8

* Growth at a Reasonable Price (GARP):
成長性と割安性の両方を重視した投資

Boston

6月8-9日(2日間)
CEO・CFO・経営企画

伝統的な長期投資家が集う街。ボストンは、運用資産で世界最大級の資産運用会社が本拠を置く、長期投資の一大拠点です。四半期の変動よりも、5年、10年先の企業価値を重視する運用者が多く集まります。事業の持続的な成長力と収益構造を、腰を据えて評価する投資家を中心です。原はここから合流。



和やかに対話

Boston	
バリュー	5
グロース・GARP	3
ロング・ショート	—
オルタナティブ	—
総面談数	8

New York

6月10-12日(3日間)
CEO・CFO・経営企画

運用スタイルの多様性が最も高い市場。ニューヨークには、世界中の投資家が集まります。長期の運用者から、ヘッジファンド、アクティビストまで、運用手法の幅がロードショーで訪れた3都市の中で最も広い市場です。多様な視点から、当社の成長性と企業価値を問う投資家と対話しました。



甘いもので英気を養います

New York	
バリュー	4
グロース・GARP	3
ロング・ショート	1
オルタナティブ	1
総面談数	9

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

海外投資家は マクニカをどのように見ているのか

海外投資家の事業に対する評価

半導体事業は、“技術力による高付加価値ビジネス”として評価

- ✓ ディストリビューションビジネス、複数分野でのトップポジション、エンジニアリングや技術志向、キャッシュ創出力のあるビジネス、M&A戦略など、いずれも理にかなっています。(米国・オルタナティブ・初回面談)
- ✓ 今回の面談を通じて、マクニカが単なる半導体ディストリビューションを超えた付加価値を提供していることが明確になりました。技術コンサルティング力、NVIDIA関連のシステムインテグレーション、新興半導体ベンダーとの関係性が、当初想定していた以上に同社のビジネスモデルを特徴的なものになっています。(米国・バリュー)
- ✓ 半導体事業については、支配的な市場ポジションを持つ非常によく運営された事業であることが明確です。(英国・バリュー)

サイバーセキュリティ事業は、“成長ドライバー”として期待が高まる

- ✓ サイバーセキュリティ事業は、より魅力的に見えます。継続収益が多く、より高い評価倍率が付与されるべき事業だと思います。(米国・オルタナティブ投資・初回面談)
- ✓ サイバーセキュリティ事業は、高い利益率と継続収益性を備えた、特に魅力的な成長領域として際立っていました。(米国・バリュー)
- ✓ サイバーセキュリティ事業も、継続収益と高い利益率に支えられた重要な成長ドライバーであるように見えます。(米国・バリュー)

*本ロードショー中、24件/25件の面談にてサイバーセキュリティ事業に関する質問があり、当事業の成長性・収益性への理解が進んでいることが確認できました。

CPSソリューション事業は、“将来への期待と収益化への課題”が共存

- ✓ スマートマニュファクチャリングやスマートシティが、どのように、あるいは本当に収益につながるのかは、まだ十分に分かりません。(米国・オルタナティブ投資・初回面談)
- ✓ CPSソリューションはまだ初期段階にありますが、実行力が高まれば、プラットフォーム型のモデルは意味のある事業になり得ると考えます。(米国・バリュー)
- ✓ 議論した通り、赤字となっているCPSソリューション事業については、開示を改善すべきだと考えます。(米国・オルタナティブ)
- ✓ CPSソリューション事業への投資は理解しており、追求する価値があると考えていますが、経営陣には合理的な期間内での収益性と投資収益、ROIに焦点を当て続けてほしいと考えています。(英国・GARP)

海外投資家はマクニカをどのように見ているのでしょうか。今回の海外ロードショーでは、半導体事業への高い評価に加え、サイバーセキュリティ事業への期待や、将来の成長と収益化に関する率直な意見が寄せられました。現地で交わされた対話から、投資家が捉えたマクニカの強みと課題を見ていきます。

海外投資家からの質問と回答

Q 半導体事業の営業利益率が低水準にとどまっているのはなぜですか。

A 新たに獲得した商流は、当初の収益性が高くありません。商流移管後にデマンドクリエーションを積み重ね、数年かけて本来の水準へ戻します。また、人的投資も一巡し、営業レバレッジがかかりやすい状態にあります。加えて、これまでシェアを拡大してきた日本の産業機械市場の回復も加われば、利益率は着実に改善していきます。(参考 [P.38](#))

Q AnthropicのようなAIの進化は、サイバーセキュリティ事業の脅威になりませんか。

A AIの進化は追い風と捉えています。攻撃者もAIを使うため、防御の需要はむしろ拡大します。(AI for Security)また、企業がAIを活用するうえでサイバーセキュリティが重要になり、需要拡大の要因と考えています。(Security for AI) (参考 [P.62](#))

Q 半導体とサイバーセキュリティ、性格の異なる事業をなぜ一社で持つのですか。

A どちらも「有望な技術を目利きし、顧客に提案する」という同じ強みで成り立っています。単なる商流ではなく、技術を理解して価値を加えるモデルです。半導体で築いた仕入先との関係が、サイバーセキュリティ事業の出発点になりました。昨今、コンピューティングとセキュリティのテクノロジーの領域は関係が深いものになっています。これは、大手半導体メーカーによるセキュリティ企業の買収にも見られます。加えて、CPSソリューションの領域の成功のためには、この二つの領域の知識が重要と考えております。

Q 赤字が続くCPSソリューション事業を、どう見ればよいのですか。

A 現在は先行投資の段階です。事業成長に伴う収益性の改善を見込んでいます。投資効果は継続的に検証しており、必要に応じて見直します。ご指摘の通り開示は改善すべきで、事業の位置づけと採算をより明確にお示しします。(FY2026Q1よりセグメントを分けて開示)

Insight 対話から見えた、次の課題

投資家の関心は、半導体という一括りの評価から、複数の事業が支える「稼ぐ力」へと広がっていました。同時に私たちは、各事業の収益と成長をより丁寧に伝えるという課題を受け取りました。いただいた問いに、一つずつ答えていきます。

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

特集1 半導体特集

特集2 サイバーセキュリティ特集

特集3 企業文化特集

特集4 IR特集

持続的な成長を支える経営基盤

データ

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

FOUNDATION

持続的な成長を支える経営基盤



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

IT・DX 戦略

安藤 啓吾

執行役員
(株)マクニカ
IT本部長

変化の激しい現代において、企業の競争優位を左右するのは、圧倒的なスピードでのDX実行であり、AIはその中核を担う存在になりつつあります。マクニカが目指すのは、「AIがいることを前提に、仕事が自然に回り、新たな価値を生み出し続けるAIネイティブカンパニー」です。その実現に向け、AI利活用を起点に業務・プロセス・組織を再設計し、生産性と品質の飛躍的な向上、そして新たな価値創出を実現、全社の競争力強化へとつなげていきます。IT本部は事業の垣根を越えて知見とテクノロジーを結集し、AIによる変革を牽引していきます。

IT・DX戦略

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

中期経営計画(FY2025～FY2027)の位置づけ

中計では、社内のIT/DX人財やその知見・データ資産等の経営資源を拠点や部門の枠を越えてグローバルで共有し、有機的に結びつける仕組みである「ITエコシステム」を確立します。

IT/DX人財の育成・活用、グローバルでのITサポート体制の構築、蓄積した知見・ノウハウやデータ資産の更なる活用を推進し、これに前中計で構築したIT・デジタル環境を掛け合わせることで、グループ全体のDXやAIの取り組みを加速させ、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

詳しくは当社ホームページ「[マクニカのIT/DX戦略](#)」をご覧ください。

AIネイティブカンパニーへの進化

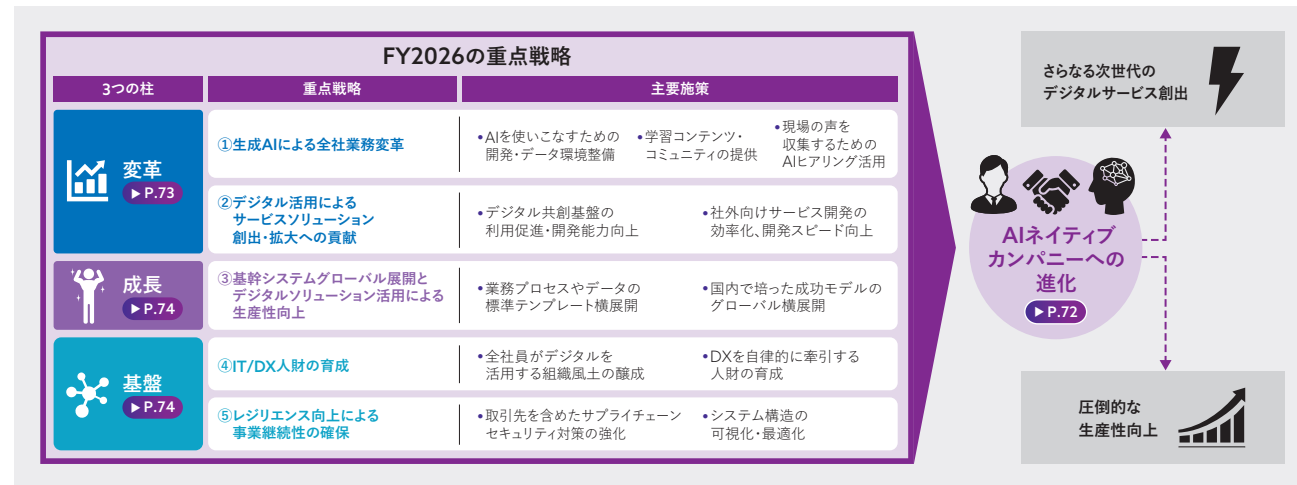
FY2026では、目指す姿であるAIネイティブカンパニー([P.72](#))への進化を加速させ、さらなる次世代のデジタルサービス創出と圧倒的な生産性向上を実現するため、5つの重点戦略の実行に注力します。当社では、IT・デジタルの徹底活用により、全社のDXを加速する「変革」、生産性向上により既存事業のさらなる強化を目指す「成長」、これらを支える「基盤」の3

つの柱に沿った施策を企画・推進しています。

変革領域では、AIネイティブカンパニーへの進化を目指し、AI利活用を前提とした業務プロセスに再設計する取り組みを強化し、①生成AIによる全社業務変革 を加速させます。また、②デジタル活用によるサービスソリューション創出・拡大への貢献 を実現すべく、デジタル共創基盤の利用促進、社外向けサービスの開発スピード向上を推進します。

成長領域では、③基幹システムグローバル展開とデジタルソリューション活用による生産性向上 を推進します。標準テンプレートや国内成功事例をグローバル各拠点へ横展開することにより、グループ全体の生産性向上、および経営データ一元化・意思決定迅速化に貢献します。

基盤領域では、④IT/DX人財の育成 を進め、IT・デジタルを自律的に活用してビジネスを変革する人財の育成基盤を整備します。⑤レジリエンス向上による事業継続性の確保 では、平時における対策は講じたうえで、事業継続に影響を及ぼすサイバー攻撃や自然災害等の有事の対応力を重視しています。これまで規程運用や事業継続計画書の策定等を進めており、FY2026は取引先を含めたサプライチェーンセキュリティ対策の強化、有事の影響度を考慮したシステム構造の可視化・最適化を実施します。



イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

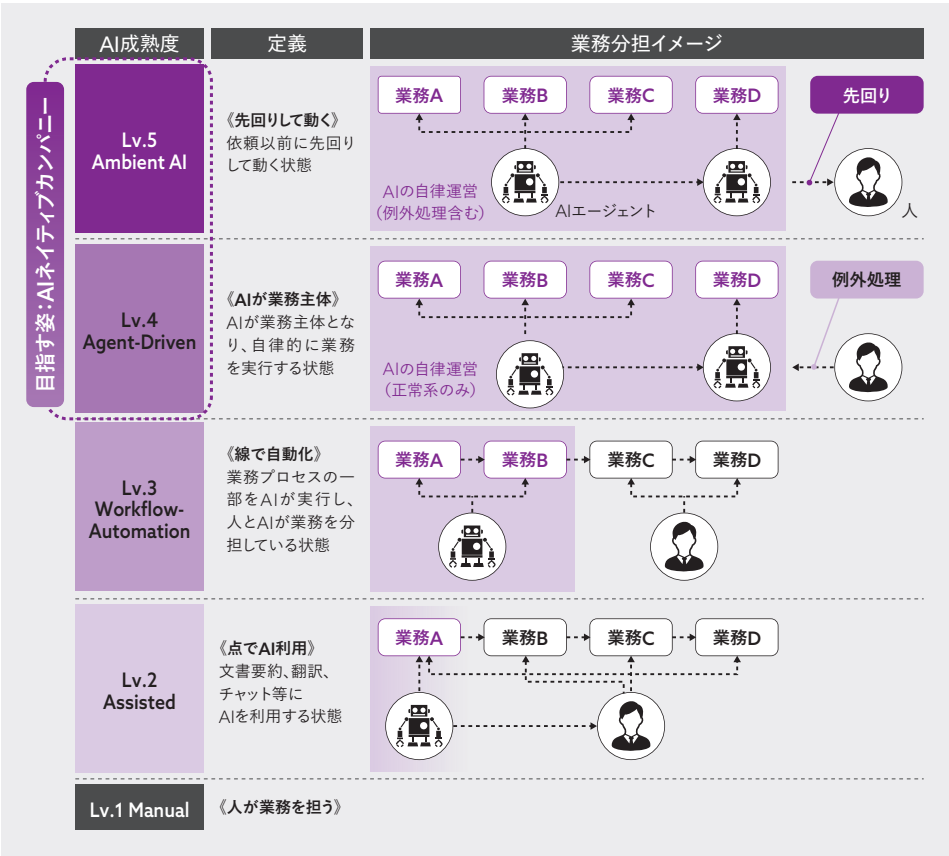
よくあるご質問

用語集

IT・DX戦略 AIネイティブカンパニー

目指す姿とAI成熟度

当社は、AIが自律的に、時には先回りして業務を遂行し価値を生み出している状態をAIネイティブカンパニーと定義し、その実現を目指しています。AIの成熟度は独自の5段階モデルで分類しており、全社員が文書要約、翻訳、チャット等にAIを活用している状態がLv.2 Assisted、業務プロセスの一部をAIが実行し、人とAIが業務を分担している状態がLv.3 Workflow-Automation、複数のAIエージェントが連携して業務を自律実行し、人は監督と例外対応に専念する状態がLv.4 Agent-Driven、AIが業務環境に溶け込み、依頼される前に先回りして必要な行動を実行する状態がLv.5 Ambient AIです。例えば、取引先との打ち合わせ前に、依頼されずともAIが取引先の経営戦略や取引額推移、先方参加者の略歴等のレポートを作成・報告するような動きがLv.5に該当します。当社が目指すAIネイティブカンパニーは、Lv.4或いはLv.5の事例を創出できている状態です。

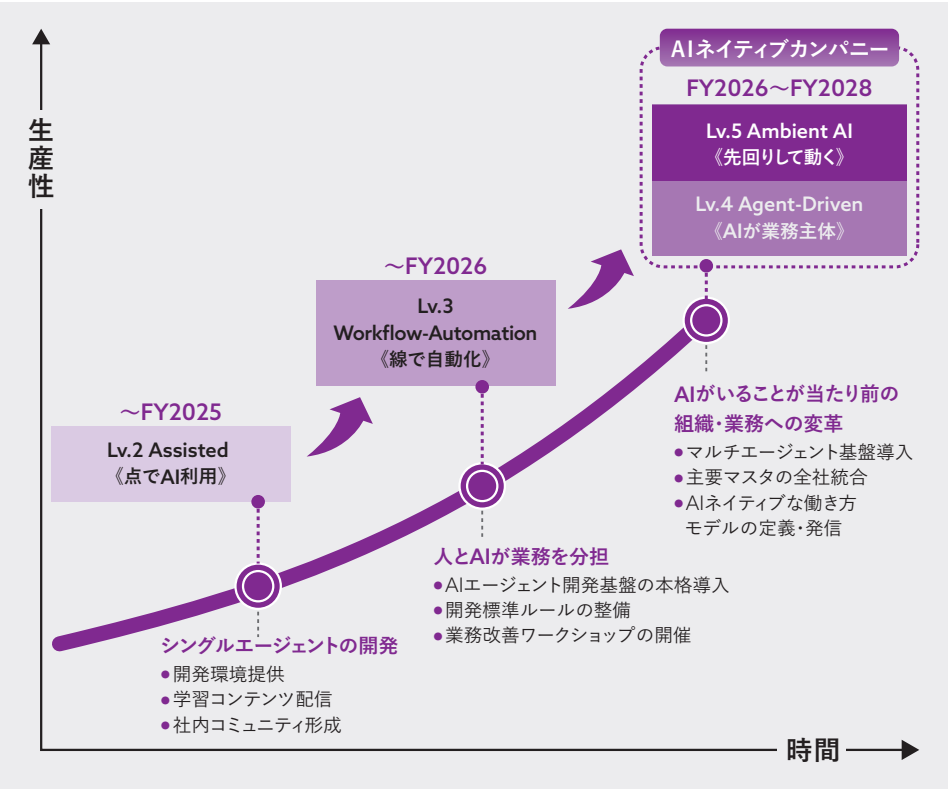


実現へのロードマップ

当社では、AIネイティブカンパニーの実現を見据え、AI成熟度を段階的に引き上げていきます。FY2025では、安全に利用できる開発環境の提供、学習コンテンツ配信や社内コミュニティの形成に注力し、単一で稼働するシングルエージェントの開発をすることでLv.2 Assistedの定着を図ってきました。

続くFY2026では、AIエージェント開発基盤の本格導入、開発標準ルールを整備、業務改善ワークショップの開催により、Lv.3 Workflow-Automationへの移行を目指すとともに、一部先行部門においてはLv.4 Agent-Drivenの事例創出を推進します。

さらにFY2028では、マルチエージェント基盤導入、主要マスタの全社統合、AIネイティブな働き方の定義・発信を進め、全社におけるLv.4 Agent-Drivenの事例創出と働き方変革の実現を図るとともに、Lv.5 Ambient AIについて、一部部門で事例を創出し、本格的な横展開を進める計画です。



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

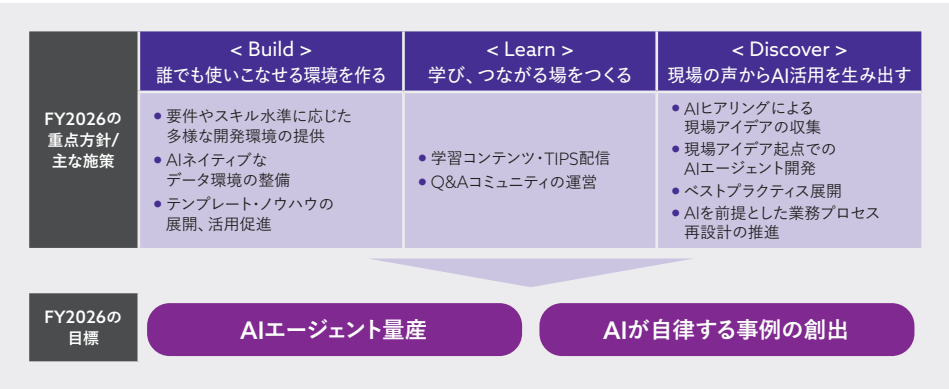
業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

変革 ① 生成AIによる全社業務変革
重点方針と目標

生成AIを活用した全社業務変革では、AIを前提とした新たな業務プロセスの再構築を目指し、Build（環境構築）、Learn（知見共有）、Discover（現場探索）の3つの重点方針を推進することにより、AIエージェント量産とベストプラクティスの展開、さらにAIが自律する事例の創出に注力します。



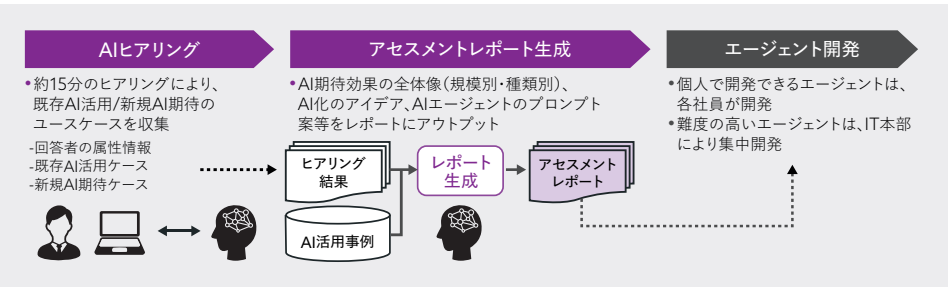
KPIと目標値

国内全社員分の3,500ユースケースを創出し、10,000エージェントの稼働と工数削減を目指します。AIが自律する事例を全社的に増やすことで、組織全体の意識・リテラシーの底上げにつなげ、年間50万時間の工数削減を目指します。

	KPI	目標値 (FY2026)
普及	ユースケース数	3,500 (国内全社員)
	エージェント数	10,000 (1人3個)
効果	工数削減時間	年間50万時間

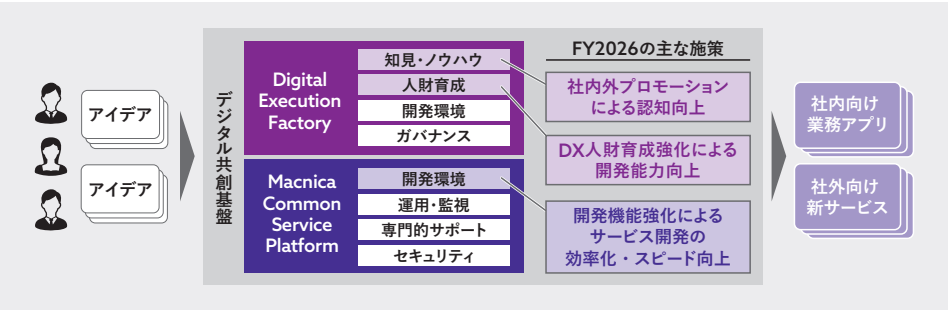
全社業務変革を促すための
AIヒアリングによるユースケース探索の高速化・高精度化

AI利活用に係るアイデア収集をより短期に精度高く実施するため、AIが社員の課題特定から解決策提示までを実施するAIヒアリングを導入。2026年3月時点で、319名にヒアリングを実施し、1,281件のユースケースを収集しました。



変革 ② デジタル活用による
サービスソリューション創出・拡大への貢献

当社は、各部門から寄せられるDXアイデアをより早く、簡単に、安全に実現するため、FY2024にDigital Execution Factoryを設立しました。本組織では、社内外向けのデジタルサービス開発環境、ガバナンス、知見・ノウハウ、人材育成の観点から各種支援を組織横断で提供し、FY2025にアプリ開発25件を実現。FY2026では、さらなる利用促進に向け、社内外プロモーションによる認知向上、DX人材育成強化による開発能力向上を目指します。また、Macnica Common Service Platformでは、CPSソリューション事業におけるサービス開発を加速すべく、社外向けのデジタルサービス開発・運用基盤や共有機能を整備するとともに、専門的サポートを提供しています。FY2026では、増加する開発ニーズに応えるため、機能強化を進め、一層の効率化と開発スピード向上を目指します。



イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

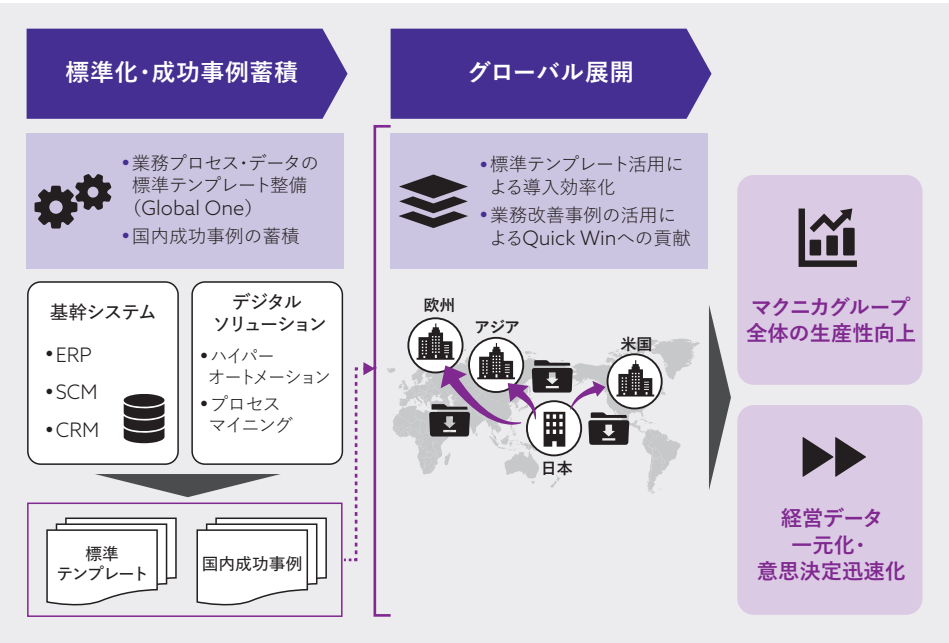
成長

③ 基幹システムグローバル展開とデジタルソリューション活用による生産性向上

当社では、基幹システム(ERP、SCM、CRM)のグローバル展開と、先進的なデジタルソリューションの導入により、グループ全体の生産性向上、および経営データ一元化・意思決定の迅速化を推進しています。

国内向けには、基幹システムの導入により、バリューチェーン全体の業務プロセス、データの標準テンプレート策定と生産性向上を実現。また、業務システムのログ情報に基づくプロセスの可視化・分析により、基幹システム導入のみでは対応しきれない業務の効率化を可能とするプロセスマイニングや、IT・デジタルの活用により、徹底した人の手作業の自動化を追求するハイパーオートメーションといったデジタルソリューションを適用し、さらなる生産性向上に資する成功事例を確立・蓄積してきました。

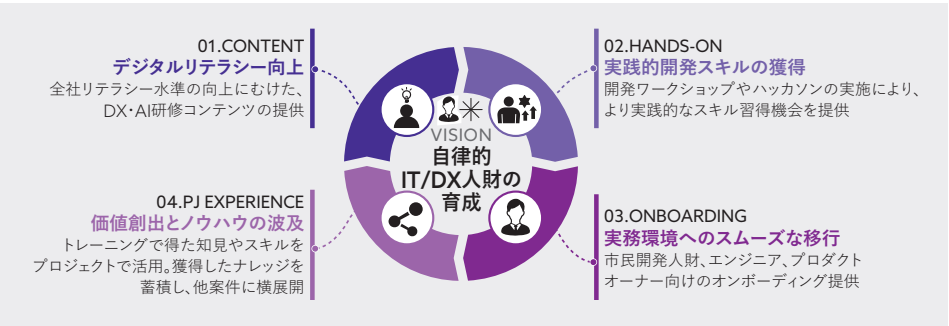
現在は、国内で蓄積された標準テンプレートと成功事例をグローバル各拠点に展開しています。ERPはFY2024に米国、FY2025に欧州へ導入済みであり、FY2030までにはアジア含む海外全拠点への展開完了を目指しています。SCMやCRM、デジタルソリューションについても、国内の成功事例を横展開することで現地での迅速な成果創出に貢献します。これらの取り組みにより、マクニカグループ全体の業務を標準化・高度化し、データドリブンな経営基盤の確立と迅速な意思決定を図り、Global One Macnicaの実現を目指します。



基盤

④ IT/DX人財の育成

当社では、Vision2030に掲げるサービス・ソリューションカンパニーへの変革に向け、全社員のデジタルケイパビリティ向上を最優先事項としています。「専門家だけがDXを推進するのではなく、全社員がデジタルを武器にビジネスを変革する」という方針のもと、現場の社員一人ひとりが自律的にIT・デジタルを活用できる組織風土の醸成に取り組んでいます。まずはデジタルリテラシーの向上からはじめ、実開発を通して実務を経験し、そこで得たスキル・知見を他案件に横展開するサイクルを回し続けることで、継続的な育成を図ります。具体的には、DX・AI研修コンテンツや開発ワークショップ・ハッカソン、市民開発人財、エンジニア、プロダクトオーナー向けのオンボーディング提供を実施します。こうした取り組みにより、育成されたIT/DX人財が、自部門・他部門の案件を自律的に牽引する人財として活躍することで、全社のDXを継続的に促進することを目指しています。



基盤

⑤ レジリエンス向上による事業継続性の確保

当社では、これまでもサイバー攻撃に対するさまざまな施策を講じるとともに、グローバルセキュリティ規程の策定やセキュリティスコアカードの導入、ISMS全社展開等、グループ全体でのセキュリティレベル向上に努めてきました。しかし近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化は顕著であり、自社において十分なセキュリティ投資を行っている企業であっても、深刻な被害に遭う事例が後を絶ちません。当社はこのような状況を踏まえ、サプライチェーン全体での業務を迅速に継続・回復させる「サイバーレジリエンス」の強化を重要課題と位置づけ、重要業務の早期復旧に向けた事業継続計画を策定しました。経営層も含めた模擬演習によるシナリオの検証や、全社内システムごとの詳細な対応マニュアルに基づく復旧訓練等を通じ、本計画の実効性を担保しています。FY2026は、自社のみならず取引先も含めたセキュリティ対策を強化するとともに、有事の影響度を踏まえたシステム・データの構造の最適化を推進し、環境変化にも揺るがない事業継続性を確立していきます。

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

人財戦略

盛山 光

(株)マクニカ
人事本部長

人は、信頼され、任されるから成長する。マクニカで脈々と受け継がれている、信頼と権限委譲。これが私たちの企業文化の核となっています。誰もが本質を問い、自ら発言し、動く。中途3年目の20代社員が海外グループ会社の人事役職者を巻き込んだ会議を仕切り、最後まで務め上げる。経験の多寡ではなく、その人の可能性を信じて託す文化がここにはあります。信頼されるからこそ人は覚悟を持ち、挑戦し、工夫し、手ごたえを得る。その循環のなかにこそ、本当の働きがいがあります。OpenWork上位1%、20代成長環境4.5点、風通しの良さ4.5点、社員の士気4.2点。数字がそれを裏づけています。私たちはその先を見ています。この主体性に、さらなるクリエイティビティを重ねたい。枠にとらわれず新しいやり方を考え、挑み続ける人をもっと増やしたい。未来のマクニカを創っていく人財を生み出し続けるため、制度改革、人財開発の進化、システム刷新——私たち自身が変革の先頭に立っていきます。

グループ従業員

グループ従業員数

5,261人

職種別人員数

営業系	技術系	事務系
2,242人 43%	1,741人 33%	1,278人 24%

採用別比率（国内）

新卒	中途
40%	60%

管理職比率（国内）

管理職	担当者
22%	78%

多様性（国内）

女性管理職 比率	障がい者 雇用率	国内外国人 社員数
9.7%	2.5%	73人

施策

従業員エンゲージメント
サーベイスコア
(6点満点)

4.33

(2025年度)

経営層と社員との対話の場

85回 / 1,450名

(“キャリアフォローアップ研修”
累計受講者数 2026年3月)

新入社員インタビューツアー面談

1,873回 / 810人

(2025年度 面談実施回数／
インタビューを受けた先輩社員数)

労働時間・育児休業に
関する研修受講率

100%

(2025年度 対象者：管理職)

正社員離職率

6.4%

(2025年度3月末時点)

外部評価

キャリアオーナーシップ
経営アワード
4年連続受賞



優秀賞
(大企業の部)

働きがいのある
企業ランキング
2年連続受賞 トップ50



健康経営
優良法人



2025年度

くるみん



2025年度

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

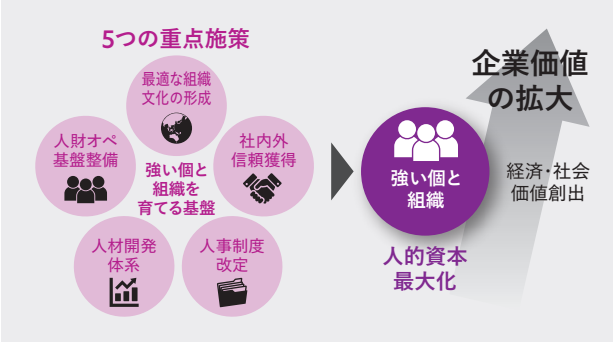
よくあるご質問

用語集

企業価値最大化を目指す人財戦略

人的資本最大化に向けた人財マネジメントの変革

マクニカは、社員一人ひとりに多様な成長機会を提供することで、現状に満足することなく自ら考え、変革を志向する強い個を育てています。社員が日々の業務や挑戦のなかで働きがいを実感し、こうした強い個が結集して大きな集団となることで、組織全体の価値創出力は最大化されます。マクニカは、人財こそが企業価値向上の源泉であるという創業以来の信念を堅持しています。Vision2030の実現に向けた5つの重要施策を通じ、競争力の核である「強い個と組織」をさらに進化させ、持続的な経済・社会価値の創出を目指す戦略的な人財マネジメントの変革に邁進しています。



強い個と組織を生み出す5つの重点施策

	目的	主な取り組み
「強い個」をつくる		
1 人事制度改定	●変化を生み出す人財と価値を高める人財それぞれを育成し、市場競争力を高める	●職務ミッション型コース体系への移行 ●一般職、55歳役職定年制度の廃止
2 人材開発体系 Macnica University	●強い個が育つ土壌を作り、その個の力を集結させて組織の変革を加速させる	●「個の育成を通じて強い会社を作る」をコンセプトにした教育体系の整備、投資額を従来の3倍に引き上げ
「強い組織」をつくる		
3 人事オペレーションの基盤整備	●適材適所の配置実現によるさらなる事業成長の実現を目指す	●グループ全体の人財情報をワンプラットフォームで管理・可視化
4 社内外の信頼獲得と外部評価	●経営の客観性を担保し、社会へ参画しながら組織を内から強化	●継続的な外部評価の向上とそれに基づく社内組織の変革
5 最適な組織文化の形成	●組織の現状を客観的なデータで可視化し、経営陣と現場の認知ギャップ解消、エンゲージメント向上を図る	●全社員に対して意識調査を実施、結果を分析し経営陣へ共有、改善施策の立案と実行

「強い個」をつくる

1 人事制度改定

パーパス実現の原動力となる「強い個」をつくることを目的に、2024年度に人事制度を刷新しました。従来の総合・一般職を廃止し、職務ミッションを軸とした価値向上職(Qコース)、変化創出職(Rコース)へ再編。ミッションへのアウトプット期待レベルの上昇に応じ、市場競争力の高い報酬体系へと見直しました。さらに、年俸制のエキスパートコース拡充や一律の役職定年廃止により、年齢にかかわらず高度な専門能力を発揮し続けられる環境を整備しています。個の自律的なキャリア構築を支援し、組織の変革を同時に加速させることで、持続的な企業価値向上へとつなげています。

2 人材開発体系 Macnica University

全社員を対象とした新たな人材開発体系 Macnica University を構築し、人事制度、育成、OJTそれぞれが有機的に結びついた新たな研修プログラムを開始しました。中長期的な視点で自律成長を促すため、次のステージを見据えた階層別・選抜型プログラムを提供しています。キャリア前半期の社員にはビジネススキルの基礎、中堅期はマネジメントの準備、管理職以降は組織運営スキルや経営層への視座を培う階層別・選抜型研修を用意。さらにオリジナル技術研修や経営層との座談会のほか、最大の強みは、選抜研修を経た優秀な管理職が社内トレーナーとして参加したプログラムがあり、自身が培ってきたスキルや価値観を直接後輩へ伝承する仕組みを構築しています。全社横断的な研修形態により、社内ネットワークやシナジー、イノベーションの醸成も図っています。2025年から3年間で3,000名以上が階層に応じた研修を受講しますが、すでに2,000名以上が受講し、今後2年間で国内全社員が受講予定です。

管理職研修

現場の最前線に立つ管理職には、組織目標の達成や労務管理に加え、部下への動機づけやキャリア支援など多様な役割が求められます。新たな人財開発体系では、管理職プログラムを統合し、ポストやステージごとに必要な教育内容を整理しました。研修では、さまざまな部門の管理職が職場の組織課題や部下の育成課題を持ち寄り、ディスカッションを中心に進めます。互いの状況を語り合うことで、自部署だけでなく、視座を上げてマクニカ全体のあるべき姿を捉え、自部署で取り組むべき課題を深く考える機会となっています。



管理職研修の様子

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

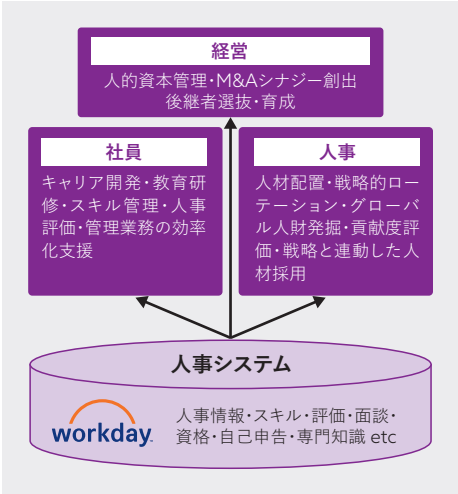
関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

「強い組織」をつくる

3 人事オペレーションの基盤整備

グループ全体の人財情報をワンプラットフォームへ統合・可視化し、人財マネジメントの高度化を図ることで、持続的な事業成長の実現を目指します。本施策は単なるオペレーション効率化にとどまりません。これまで個別システムに分散していた情報を一元化することで、経営判断に直結するデータを整備し、人事部門を管理型から戦略人事へと進化させます。定型業務の負荷を徹底して削減し、人事や管理職が本来注力すべき人財育成や組織戦略の議論にリソースを集中させます。社員一人ひとりのキャリア自律を促し、個人と組織が共に成長し続ける強固な土台を、この世界中の多くの企業で採用されている基盤を通じて構築していきます。



4 社内外の信頼獲得と外部評価

外部評価の向上に継続して注力するのは、単なる表彰獲得が目的ではなく、経営の客観性を担保し、組織を内側から変革して人的資本を最大化するためです。社会における自社の立ち位置を客観的に捉え、変革を続けることが、結果として社内外からの強固な信頼獲得につながっています。具体的な成果として、OpenWork 働きがいのある企業ランキングの2年連続受賞は、高い従業員エンゲージメントや風通しのよい社風が外部に広く認知される契機となりました。この裏付けに基づく共感は、優秀な強い個を惹きつけ、当社入社後の高い定着率と組織の安定化をもたらしています。また、キャリアオーナーシップ経営AWARDの4年連続受賞は、当社の核心であるTrust & Empowerment(信頼と抜擢)や手応えサイクルが、単なるスローガンではなく実効性のある仕組みとして機能している証です。さらに、健康経営の推進やくるみん認定への取り組みは、多様なバックグラウンドを持つ社員が潜在能力を最大限に発揮し、強いチームとして互いをリスペクトし合うDE&Iの文化を醸成する強固な礎となっています。

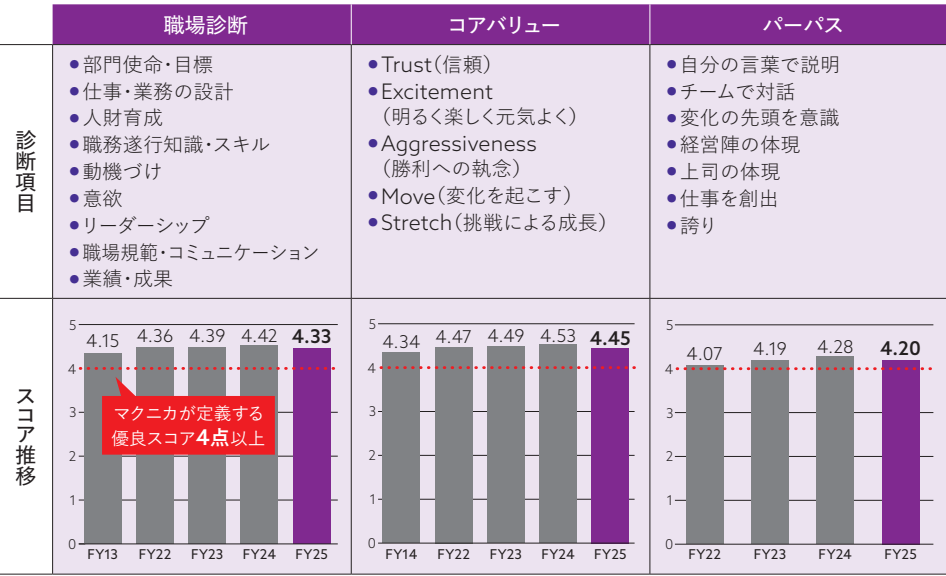


経営計画発表会の様子

5 最適な組織文化の形成

マクニカでは、全社員を対象としたエンゲージメントサーベ이를13年間にわたり継続実施しています。本調査は「職場診断」「コアバリュー」「パーパス」の3つで構成され、当社では6点満点中4.0以上を優良スコアと定義し、改善の指標としています。主要項目で過去最高を記録した2024年度から一転し、2025年度はこれら3項目すべてでスコアが低下する結果となりました。この現状を真摯に受け止め、現在、経営陣および各事業責任者が主導となり、改善策を実行しています。

2025年度「強い会社づくりアンケート」全体スコア



2025年度の課題と今後の対応策

当社は創業から50年以上がたち、ここ数年は事業規模、分野が拡大し、M&A等を経て人員拡大期にあります。こうした環境において、会社全体で組織文化・風土の再醸成や、これまでとは異なる形での社員の交流機会や挑戦機会の創出を重要課題と捉えています。具体的には、各部門におけるキックオフや全社的なイベント等により交流機会を質・量ともに充実させ、社員間の連携や組織の一体感の醸成を図っています。また、公募による人財募集制度やローテーション制度、資格取得支援制度等のスキルや経験の幅を広げる施策については、当社に合った社員の挑戦機会となるよう検討を進め、スキルアップや自律的なキャリア形成を促進し、社員のエンゲージメント向上を図っていきます。

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

「手応えサイクル」が企業成長の源泉

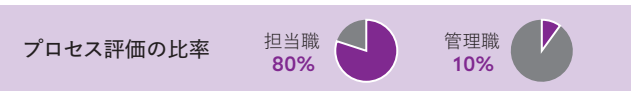
手応えサイクルとは、「信頼して任せる」を起点に、挑戦と成長が加速する好循環です。起点となるのは本人のやる気ではなく、上司が責任と権限ごと仕事を任せ切る覚悟にあります。信頼して託されたという実感が動機となり、社員は自ら計画を立て、実行に移します。自ら描いた計画であるからこそ、当事者意識を持って取り組むことができます。壁にぶつかった際は対話を通じて考え抜き、修正し、再び挑戦します。答えを与えるのではなく問いかけることが、新しい視点を生み出します。やり切ったときに残るのは確かな手応えであり、それは自信となって次の挑戦を呼び込みます。そしてまた信頼され、一段高い仕事を任される。サイクルは一周ごとに螺旋状に高まり、個人と組織を同時に押し上げていきます。

当社がこのサイクルを経営の中核に据える理由は、経営方針書に示されています。「人が最も成長するのは、新しい仕事や挑戦的な目標に取り組んだとき」。人は存在価値を認められ、持てる力を発揮できたときに、最もやりがいと幸福を感じます。創業者・神山治貴はこの信念を「種蒔き」に喩えました。足下に種を蒔き、水と日光を絶やさず育てることで、社員自身が根を張り、自らの力で花を咲かせます。蒔かなければ、花は咲きません。

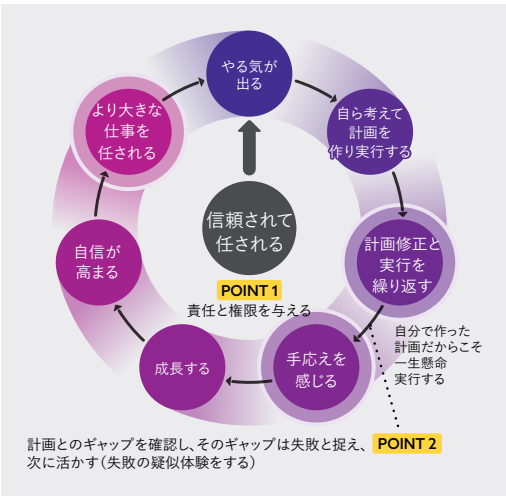
現場では年次に関わらず挑戦が託されます。走り高跳びと同様に、いきなり2メートルは跳べません。まず1メートル、次に1メートル20と、手の届くぎりぎりの高さに挑み続けることで、やがて想像を超える高みに到達します。成功は自信となり、失敗は学びとなります。失敗の責任は上司が引き受け、結果だけでなく挑戦のプロセスを正に評価します。この二重の安心感が、次のバーに迷いなく向かう土台です。こうして若手は早期から最前線で経験を積み、高いスピードで成長していきます。手応えサイクルは理念ではなく、日々現場で回り続ける成長のエンジンです。

チャレンジ精神を支えるプロセス評価

こうした挑戦を支えるのが、評価の仕組みです。当社はP(OST)DCを軸に、挑戦のプロセスそのものを評価しています。計画(Plan)では、目的(Objective)を見失わず、達成に向けた戦略(Stratgy)を考え抜き、具体的な戦術(Tactics)に落とし込めたかを問います。実行(Do)では、目的に向けて周囲と連携し、短いサイクルで修正を重ね、行動量を積み上げられたかを評価します。振り返り(Check)では、結果を正しく捉え、問題の本質を掴み、次の計画に活かしたかを確認します。問うのは数字の大小ではなく、考え抜き、動き抜いたかどうかです。管理職には実績で組織を牽引する責任がある一方、成長途上の若手にはまず挑戦の機会を与え、その質を正に評価します。この仕組みが、失敗を恐れず次のバーに向かう安心感を支えています。



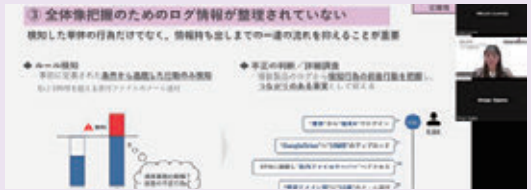
*P(OST)DC: P=Plan, O=Objective, S=Strategy, T=Tactics, D=Do, C=Check



Voice

新入社員の「一歩先の挑戦」で掴んだ手応え

入社1年目の西島は、顧客向けセミナーの登壇をゼロから任された。テーマは内部不正対策。半年の経験からすれば一歩先の挑戦だった。任されたなら、やってみよう。西島が伝えたかったのは、「検知できます」という技術の話ではない。不正の判断を迫られる人の立場で、本当に必要なことは何か。その問いを先輩に何度もぶつけた。主張に説得力はあるか。根拠は十分か。資料は当日の朝まで直し続けた。会議室で一人、画面に向き合う。話し終え、Zoomを閉じた瞬間アンケートのメールが次々と届いた。「大変満足」「わかりやすかった」。一つひとつのコメントに、報われた、と思った。「これを動かしたのは自分だ」。でも同時に、自分にはない視点をくれた人たちがいた。誰の、何のためにやるのか。あのとき掴んだ手応えが、今も西島の原点になっている。



ウェビナーの様子

上司はこう振り返る。「このプロダクトの担当営業は、わずか二名です。だからこそ、何でもできるオールラウンダーに育ってほしいと考えています。早い段階で任せ、経験させることが何よりの育成です。自分の言葉で顧客に語れる人材は、必ずチームの次の柱になります。」



ネットワークスキャン
西島 美羽(写真右)

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

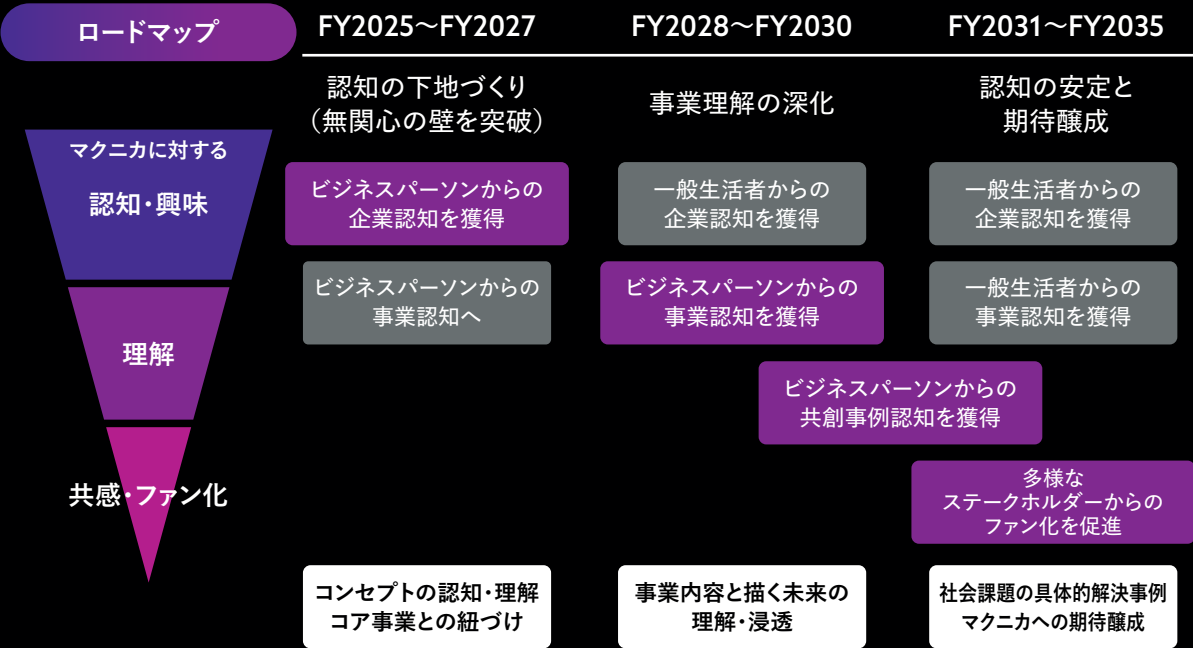
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

ブランドコンセプト

先端技術をみんなのものに。タネまく、マクニカ

マクニカは近年、半導体をはじめ、サイバーセキュリティ、スマートシティ/モビリティ、スマートマニュファクチャリング、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテックなど、多様な事業領域へと活動の幅を広げています。一方で、社会からは依然として「半導体商社」という印象を持たれることも多く、現在の事業領域や目指す姿との間にギャップがありました。こうしたギャップを埋め、マクニカの価値をより正しくお伝えするため、すべての事業活動や日々の社員の行動につながるブランドコンセプトとして、「先端技術をみんなのものに。タネまく、マクニカ」を策定しました。

私たちは、先端技術は一部の企業や専門家だけのものではなく、社会のさまざまな人々が活用できてこそ、その価値が発揮されると考えています。そのために、将来人々の暮らしや社会をよりよくする可能性を持つ技術をいち早く見出し、その可能性を育てながら社会実装へとつなげていく。この姿勢こそが、創業以来マクニカが大切にしてきた価値観です。「先端技術をみんなのものに」という想いと、「タネをまき、育てる」という行動をひとつの言葉に込めたものが、私たちマクニカのブランドコンセプトです。



キービジュアル



マクニカは、今後10年間で、お客さまやパートナー企業、社会からより大きな期待を寄せていただける企業を目指します。「マクニカなら期待できる」「応援したくなる」——そのような関係性を育んでいくための道筋が、このロードマップです。

まずは企業認知の拡大に取り組み、事業への理解、そして共感へとつなげていきます。BtoB企業にとって信頼は一朝一夕に築けるものではありません。だからこそ、広く社会に向けた発信と、お客さまとの共創の機会づくりを両輪として、マクニカの価値や目指す未来を伝えていきます。これからも「タネまく」姿勢を大切にしながら、期待と共感の輪を広げていきます。

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

Pick up 企業認知の拡大に向けた取り組み

多様な広告の活用による企業認知の向上

FY2025からは、幅広い層からの企業認知の向上を目的として、テレビCMの放映をスタートしました。俳優の要潤さん、タレントのキンタロー。さんと子役の金井晶さんがマクニカに勤める社員夫婦とその子ども(マクニカぞく)を演じ、コミカルな世界観のなかで、マクニカらしい企業文化や先端技術にタネをまく姿勢を表現しました。また、初めてマクニカの名前に触れる方々に理解を深めていただくため、オンエア開始に合わせて[テレビCM特設サイト](#)をオープンし、マクニカについてわかりやすく紹介するコンテンツを用意しました。



[テレビCM特設サイト](#)

このほかにも、ニッポン放送「オールナイトニッポン」でのラジオCMや新幹線デッキのポスター広告など、それぞれの媒体特性を活かしたクリエイティブを展開しています。中でも、ユニークな内容のラジオCMはACC賞を受賞するなど大きな話題を呼び、若年層を中心とした新たな層との接点創出や認知率向上に貢献しています。また、新幹線デッキのポスター広告では移動中のビジネスパーソン等へ継続的な訴求を行うことで企業認知の拡大につなげています。

▶ [各種テレビCM](#)はこちらからご視聴ください。

▶ [各種ラジオCM](#)はこちらからお聴きください。

安定的な人財の獲得に向けた採用サイトのリニューアル

FY2025には、優秀な人財を安定的に獲得するために、採用サイトもリニューアルしました。「どんな未来も、まずはタネから」というキャッチコピーで、社員一人ひとりが育てる未来のタネを紹介するとともに、マクニカ社員の日常や人柄が垣間見えるインタビュー記事や動画等を公開しています。



[採用サイト](#)

▶ [会社紹介動画 マクニカってどんな会社？](#)

Pick up 共創事例の発掘に向けた取り組み

マクニカ主催テックカンファレンス Macnica Exponential Technology 2026

マクニカは年に一度、お客さまを招待し、世界中から集めた最先端テクノロジーを紹介するテックカンファレンス「Macnica Exponential Technology (MET)」を開催しています。2026年2月には、開催場所を高輪ゲートウェイ駅へ移し、「すべてのテクノロジーは未完成だ」をテーマにMET2026を開催しました。会場では、マクニカが世界中から発掘した86の最先端テクノロジーを展示したほか、石黒浩氏や入山章栄氏をはじめとするゲストスピーカーによる講演を実施し、731名のお客さまにご来場いただきました。展示コンテンツでは、AIを活用した調香・匂いセンシング技術や、シイタケ菌糸から次世代メモリ材料の可能性を探る「シイタケ菌糸メモリスタ」など、将来の事業や社会実装につながる「タネのタネ」も紹介し、来場者アンケートでもお客さま・社員の双方から高い関心を集めました。



[MET特設サイト](#)

さらに今回は新たな取り組みとして、最先端技術によって実現し得る未来の姿を構想したVision Mapを発表しました。展示したテクノロジーを活用してどのような価値や社会を実装できるかを可視化するとともに、一部のアイデアについてはプロトタイプも展示しました。例えば、刺繍電極技術を活用し、日常的に健康状態を見守る未来のサービスを構想するとともに、その技術を活用した試作品も展示し、最先端技術がもたらす未来をお客さまと共有しました。また、技術を「見る」だけでなく「触れ」「体感」できる機会として、マクニカがスポンサーを務める横浜FCとのコラボレーションによる自動運転EVバス「Navya」の試乗会を開催しました。車内をスタジオムへ向かう空間として演出するとともに、プロトタイプとして展示した刺繍電極技術を活用した音の出るタオルマフラーなども用意し、先端技術を身近に体験いただきました。こうした展示や体験を通じて、お客さまと未来像を共有しながら対話を深め、新たな共創の可能性や事業創出の機会につなげています。



▶ [MET2026紹介動画](#)

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集



林 大介
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

事業環境が複雑化するなか、サプライチェーンの分断や事業中断を招く多様なリスクへの備えと、それら乗り越える実効性の高い体制の構築は、当社の持続的な成長における重要な経営課題です。私たちはVision2030の実現に向け、直面するリスクと機会を効果的にコントロールしています。柔軟な体制による攻めと守りの最適なバランスで、変化に強い組織を築き、社員が安心して事業に集中できる環境を整えていきます。

リスクマネジメントの基本的な考え方

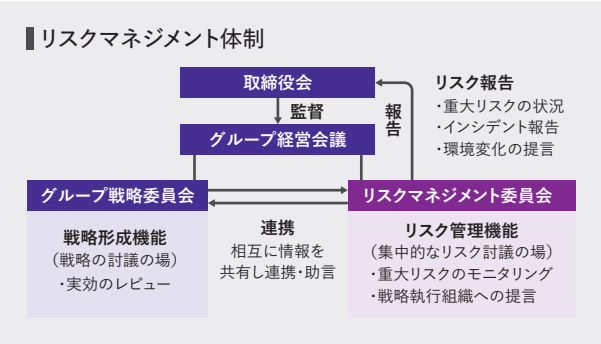
マクニカグループは、Vision2030の実現に向け、経営戦略とリスクマネジメントを密接に連動させたリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。経営トップのリーダーシップのもと、経営課題と整合のとれた経営レベルでのリスクアセスメントを実施し、重要リスクを選択と集中で管理し、環境変化に迅速かつ柔軟に対応します。不確実性を織り込んだ経営判断と適切なリスクテイクにより、変革と持続的成長を支える仕組みを構築しています。

リスクマネジメント体制

当社のリスクマネジメント体制は、リスクマネジメント委員会とリスク管理責任者によって支えられています。リスクマネジメント委員には、事業部門および本社部門の専門知識を持つマネジメント層が選任され、重要リスクへの対応方針の決定や継続的なモニタリングを担います。一方、各部門に配置されたリスク管理責任者は、日々のリスク事象の報告と迅速な対応を行います。

リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、代表取締役を議長として年4回開催されます。重要なリスク項目は、各リスクオーナーが主体となって対策を講じ、委員会がその実施状況をモニタリングする体制をとっています。



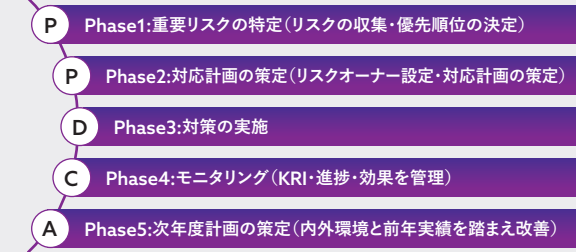
重要リスク管理プロセス

マクニカグループの重要リスクは経営陣等へのインタビュー・経営戦略との連動・外部有識者の示唆などを踏まえてリスク一覧を作成し、委員会での議論をもとに重要と認められるものが選定されます。選定された重要リスクは、それぞれにリスクオーナーが任命され、リスクへの対応はPDCAサイクルにより実施されます。リスクオーナーはリスクマネジメント委員会に進捗状況

を報告します。重要リスクは定期的に見直しを行い、突発的なリスクについては臨機応変に対応を行うことで、実効性を高め、企業価値向上に資するリスクマネジメントを実施します。

重要リスクの特定・対応サイクル

PDCA前提に重要リスク特定、モニタリング・改善を継続



グループ重要リスクとリスク概要

グループ重要リスク	リスク概要
サプライチェーン途絶	地政学的要因・災害による半導体供給網の混乱
新規事業リスク	Vision2030の実現に向けた新規事業による企業価値向上
輸出管理	輸出管理規制の複雑化・厳格化への対応不備による取引継続への支障
サイバー攻撃/ITリスク	サイバー攻撃による事業停止
人材関連	主要ポジションの後継者計画の遅れによる持続的成長への影響
AI・新技術への対応	社内AI・新技術活用による競争力向上

安全保障輸出管理の取り組み

輸出管理をめぐる国際情勢の変化や各国の規制強化に対応するため、輸出管理体制を強化しています。本社での輸出管理審査の徹底と業務の見直し、海外拠点への監査と調査、情報共有、支援、教育展開等を実施し、グループ全体の体制強化に努め、違反リスクの低減に取り組んでいます。

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

コンプライアンス

榊原 美紀

(株)マクニカ
DE&I・コンプライアンス
推進本部長

コンプライアンス経営へのコミットメントを強固にすべく、2025年10月に「DE&I・コンプライアンス推進本部」を新設しました。トップマネジメントの明確な意思と現場の推進力を連動させるサイクルを導入し、ガバナンスの深化を進めています。あわせて、心理的安全性を基盤としたスピークアップ・カルチャーの定着を通じて、お互いを尊重し合う開かれた風土を醸成し、持続的成長を支える経営基盤の強化を図っていきます。

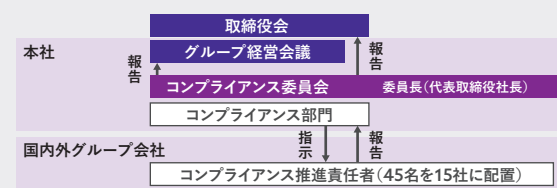
マクニカグループのコンプライアンス活動

マクニカグループは創業以来、経営姿勢として「正々堂々とした経営」を掲げています。顧客、株主、仕入先、社員をはじめあらゆるステークホルダーへの説明責任を果たすべく、「マクニカグループ行動憲章」に従い、グローバルな法令や社会規範を遵守し、高い倫理観をもって先端技術をお客さまにお届けし、持続可能な社会の実現に寄与してまいります。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進に焦点を当てた戦略の承認の場として新たにコンプライアンス委員会をグループ経営会議の諮問機関として発足させました。社内で発生した違反等事象を踏まえて「講ずべき策」を委員会が承認、現場の推進責任者の活動と連動させるサイクルをコンプライアンス規程にて明文化、改善を継続します。

■コンプライアンス体制



グローバル推進体制

事業の多角化・グローバル化に対応するため、海外グループ経営陣や国内外の推進責任者へコンプライアンス課題を同時共有・検討する体制を敷いています。毎年5月には、海外経営層向けのマネジメントゼネラルミーティングで課題を共有すると同時に、海外推進責任者が実務面を議論するグローバル会議を開催しています。

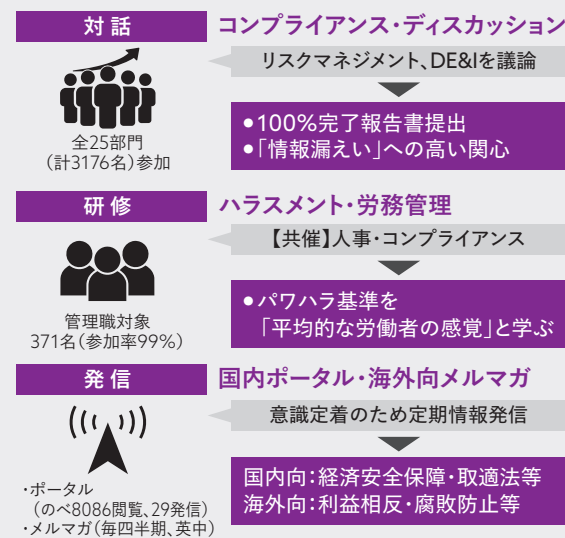


グローバル会議 2026年5月21日

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、その意識の醸成に加え、基礎的な法規制に関する知識の向上、そして違反を発生させない仕組みが必要です。そのため、国内外のあらゆる層を対象にきめ細かな知識向上プログラムを実施しています。また、管理システムを活用した取適法の対応や、新規の得意先・仕入先に対するスクリーニングの徹底など、違反を予防する仕組みの整備を進めています。

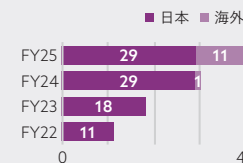
■FY2025の主な取り組みと成果



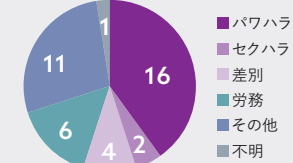
内部通報制度

マクニカグループでは本社にグローバル内部通報窓口を設置、海外グループ会社からの通報にも複数言語で対応しているほか、取引先等の社外関係者からの通報も受け付けています。FY25の内部通報実績は、連結従業員数約5,000人に対し40件でした。特に海外からの通報が増加し、窓口の認知と活用が進んでいます。一方で、事実認定の割合は前年から減少しており、適正利用に向けた啓発活動を強化しています。

■内部通報件数



■内部通報内訳(FY25)



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

サステナビリティに対する取り組み

サステナビリティ推進委員会

当社はサステナビリティ経営の方針・方向性を検討する場として、サステナビリティ推進委員会を半年に一度程度開催しています。社会・事業環境の変化を踏まえ、気候変動対応、ESG経営、人的資本、サプライチェーン上の人権問題、各種評価機関への対応など、多様な課題を精査・議論しています。

サステナビリティ推進プロジェクト

当プロジェクトでは、サステナビリティ推進委員会の方針のもと、毎月1回、各部門の代表が集まり、気候変動対応を中心とした環境面や人権について情報共有や討議を行っています。GHG排出量の算定、再生可能エネルギーの導入、CDP・TCFD・TNFD対応や気候移行計画、SSBJ対応などの最新の情報開示や規制への対応にも積極的に取り組んでいます。ESGデータの見直しや調達ガイドラインの策定、先進事例、SDGs活動、中長期計画についての議論も進め、グループ全体の対応力向上に努めています。



グローバル・サステナビリティ・ミーティング

2026年5月、海外グループ会社のサステナビリティ担当者が一堂に会し、サステナビリティに関する方針や取り組み内容、各国の状況等について情報共有を行いました。今後もグローバルでの連携を深めていきます。



サプライチェーン・エンゲージメント

気候変動

当社ではGHG排出量全体の約97%をScope3カテゴリ1（購入製品・サービス）が占めており、FY2024よりCDPサプライチェーン・プログラムを活用し実態把握に取り組んでいます。サプライヤー提供の一次データの正確性と信頼性を検証し、必要に応じてCDPセクター別二次データも活用しています。調査前には当社方針やお客さまからの要請状況を記載した説明資料と要請レターを作成し、サプライヤーに送付することで、エンゲージメントを重視した気候変動対応を推進しています。

人権デューデリジェンス

サプライチェーン上における人権リスク把握と改善のため、外部評価機関を活用し、主要仕入先に対し人権尊重の取り組みをエビデンスベースで評価・管理しています。毎年、調達額の90%超を占める仕入先の協力のもと、責任ある調達活動の実現を目指しています。



調達ガイドラインの策定と配付

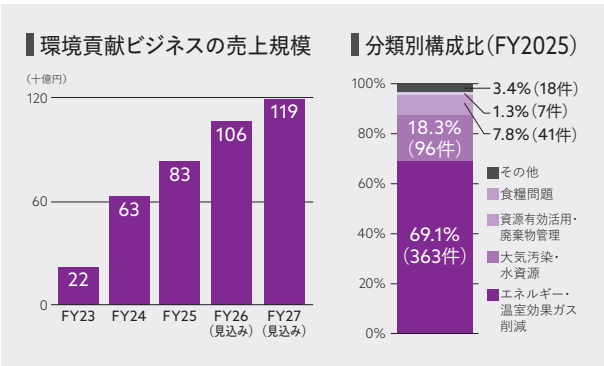
法令遵守・人権尊重・環境配慮等を基本方針としたマクニカグループ調達ガイドラインを制定し、責任あるサプライチェーン構築を目指して国内外の主要なサプライヤー193社へ配付しました。今後も年1回の配付を継続し、2026年以降は業務委託先にも展開予定です。

ひな形契約書の条項改定

業務委託契約書・代理店契約書等のひな形の「サプライチェーン行動規範」条項を改定し、調達ガイドラインの遵守を求める内容としました。本契約書の活用を進めていきます。

環境貢献ビジネスの拡大

当社は、ISO14001のフレームワークを活用し、環境に貢献する製品・サービスの案件数や売上高を継続的にモニタリングしています。空気質モニターAiryQconnectや自動運転EVバス、遮熱断熱塗料マクニカットなどによる直接的な貢献のほか、EV車や太陽光発電向けの半導体やITソリューションを通じた間接的な貢献も含めています。今後もビジネスを通じて環境負荷の低減に取り組んでいきます。



Pick up

CDP2025における評価の改善

環境への取り組みを評価する国際的な非営利組織CDPによる2025年調査において、当社は気候変動でA-、水セキュリティでB、サプライヤーエンゲージメントでAの評価を得ました。今後も当社環境VISIONおよび環境方針の実現に向け、着実に取り組んでいきます。

マクニカ	2022年	2023年	2024年	2025年
気候変動	C	B	B	A-
水セキュリティ	-	-	B-	B
サプライヤーエンゲージメント	D	B-	A-	A

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

関連情報
ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

株主・投資家との対話

真野 大治郎

経営企画部
部長

経営と資本市場をつなぐ戦略機能へ進化

FY2025は、株主・投資家の皆さまとの対話を、単なる説明の場ではなく、企業価値向上に向けて示唆を得る機会へと深化させた一年でした。対話機会として、株主・投資家の皆さまとの個別面談に加え、LIMITLESS DialogueやInvestor DayなどのIRイベントを拡充するとともに、海外ロードショーやSR面談も積極的に実施しました。また、統合報告書の日英同時開示や、2026年6月からの有価証券報告書の英文同時開示など、海外投資家への公平な情報開示を推進しました。対話でいただいたご意見や関心事項は継続的に経営陣や取締役会へ共有し、開示資料の改善や経営課題の整理につなげてきました。FY2030に向けては、IR・SR機能を単なる情報発信にとどめず、経営と資本市場をつなぐ戦略機能へ進化させていきます。当社の成長ストーリーをわかりやすく伝えるとともに、対話を通じて経営の意思決定を磨き、持続的な企業価値向上を後押しする組織を目指します。

IR・SR体制の整備・高度化

当社は、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を中長期的な企業価値向上に資する重要な経営プロセスと位置づけ、取締役会の関与のもとIR・SR体制の整備・高度化を進めています。IR専任部門を中心に、経営企画、経理・財務、法務等の関連部門が有機的に連携し、対話テーマに応じて適切な対応を行っています。また、CEOやCFOをはじめとする経営陣がIR面談に積極的に関与するとともに、必要に応じて社外取締役が面談やIRイベントに参加するなど、株主・投資家の皆さまとの対話の充実に努めています。対話を通じて得られた意見や関心事項は、取締役会等に適時・適切に共有し、経営判断や開示内容の改善に活用しています。また、形式的な情報開示にとどまらず、投資家の皆さまの投資判断に資する情報の発信を重視し、当社からも積極的に対話機会を創出しています。あわせて、英文開示の強化等、情報開示の充実と、インサイダー情報の管理やフェア・ディスクロージャーの徹底を図り、透明性の高い情報開示と建設的な対話の両立に努めています。

株主・投資家との対話の実施状況

個別面談*1	FY2024実績	FY2025実績
機関投資家向けミーティング	308回	285回
うち国内/海外	159回/149回	150回/135回
うちCEO/CFO	101回/214回	56回/152回
セルサイドアナリスト向けミーティング	24回	23回
議決権行使担当者向けミーティング	0回	9回

説明会・イベント

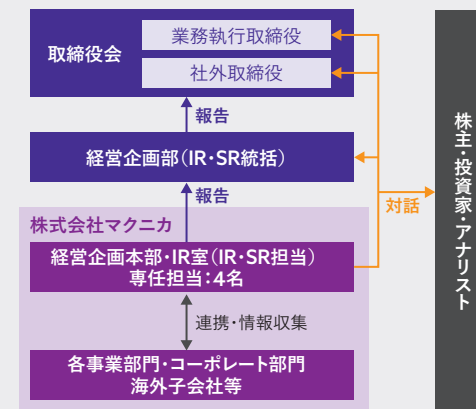
決算説明会	2回	2回
その他説明会・IRイベント	2回	4回

海外ロードショー・カンファレンス*2

海外ロードショー	3回	4回
カンファレンス	3回	2回

*1 2025年4月1日から2026年3月31日までの延べ社数実績。(海外ロードショーやカンファレンスを含む)
*2 海外ロードショーはアメリカ、イギリス、シンガポールで実施、カンファレンスは日本国内、香港でのイベントへ参加

IR・SR体制



対話の主なテーマと関心事項

- AI需要拡大を背景とした半導体事業の成長持続性と収益性向上策
- 半導体事業の商流移管拡大や国内産機市場回復を踏まえた中長期的な利益成長の実現性
- メモリをはじめとした半導体需給バランスの変化
- サイバーセキュリティ事業の市場成長性と競争環境の変化、生成AIの進化の影響、SaaSの死
- CPSソリューション事業の課題と収益化へのロードマップ
- FY2027営業利益目標の達成確度と成長ドライバー
- 成長投資、M&Aおよび株主還元を含む資本配分方針

INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

IT・DX戦略

人財戦略

ブランディング戦略

リスクマネジメント・コンプライアンス

サステナビリティに対する取り組み

株主・投資家との対話

データ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

経営陣へのフィードバック

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見は取締役会等へ定期的に報告しています。報告内容については、単なるIR活動の報告のみならず、資本市場の動向や当社・類似企業における株価動向等、幅広く報告を行っています。

報告内容	報告先	報告頻度
株価動向、株主・投資家からのご意見・関心事項等	取締役会	四半期ごと
株主構成およびその他重要事項	取締役会	都度
IR戦略および半期計画と活動の進捗報告	社長CEO・副社長COO・CFO	半期ごと



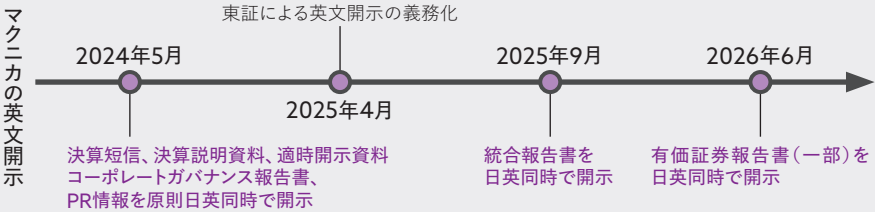
対話やフィードバックを踏まえたIR活動の改善

①情報開示の充実

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見を踏まえ、情報開示の充実を図りました。決算説明資料においては、これまでCPSソリューション事業を報告セグメントに含めていましたが、同事業の重要性や規模を鑑み、3セグメントでの開示に変更しました。また、FY2025からは、投資家の皆さまからのよくあるご質問とその回答を開示し、透明性の高い情報開示の充実を実現しました。そのほか、議決権行使を促進するために招集通知の拡充を図るほか、サステナビリティ情報等の開示も強化しました。

②英文開示の強化

東京証券取引所による英文開示の義務化を踏まえ、当社はFY2024より決算短信、適時開示資料のみならず、決算説明資料やコーポレートガバナンス報告書、PR情報等も原則日英同時で開示しています。2025年9月に統合報告書、2026年6月に有価証券報告書も日英同時開示をすることで海外投資家に対しても公平な情報提供に努めています。



Pick up 株主・投資家の皆さまとの対話機会の充実

株主・投資家の皆さまとの対話機会の充実を図っています。FY2025は株主総会や個別面談、決算説明会のほか、さまざまな説明会・イベントを開催しました。各説明会・イベントは当社のウェブサイトからご覧いただけます。

マクニカ社長とクラウドストライク取締役会長が語る成長市場サイバーセキュリティの最前線



- 📄 投影資料
- ▶ [アーカイブ動画](#)
- 📄 [書き起こし記事](#)

統合報告書発行記念 対話型 IR イベント
LIMITLESS Dialogue



- 📄 投影資料
- ▶ [アーカイブ動画](#)
- 📄 [書き起こし記事](#)

マクニカ Investor Day 2025



- 📄 投影資料
- ▶ [アーカイブ動画](#)
- 📄 [書き起こし記事](#)

個人投資家向け説明会



- 📄 投影資料
- ▶ [アーカイブ動画](#)

Pick up IR活動のさらなる高度化に向けて

当社では、情報開示の質の向上やIR活動の高度化に継続的に取り組んでいます。その成果として、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が選定する「改善度の高いサステナビリティ開示」に選出されるなど、当社の情報開示に対する外部機関からの評価は着実に向上しています。また、日興アイ・アールが選定する「2025年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」では、総合IRサイト部門で最優秀賞を受賞し、ゴメスが選定する「Gomez IRサイトランキング2025」では銅賞を受賞しました。加えて、近年は他社のIR担当者との交流を積極的に行い、ベストプラクティスを共有するとともに、新たな知見や取り組みを取り入れながらIR活動の高度化を進め、日本企業全体のIRリテラシー向上にも貢献しています。



イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
IT・DX戦略
人財戦略
ブランディング戦略
リスクマネジメント・コンプライアンス
サステナビリティに対する取り組み
株主・投資家との対話
データ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

財務サマリー

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
経営成績(百万円)											
売上高	405,315	398,503	504,085	524,235	521,193	553,962	761,823	1,029,263	1,028,718	1,034,180	1,214,196
売上総利益	44,287	46,269	56,094	61,061	59,891	64,835	90,718	125,903	129,617	121,252	130,438
営業利益	9,729	10,473	15,163	15,324	14,447	18,769	36,707	61,646	63,733	39,649	41,950
営業利益率	2.4%	2.6%	3.0%	2.9%	2.8%	3.4%	4.8%	6.0%	6.2%	3.8%	3.5%
経常利益	10,176	9,635	14,937	13,101	11,072	16,399	35,487	56,832	61,966	37,318	37,392
親会社株主に帰属する当期純利益	7,285	6,534	11,412	8,883	5,633	10,875	25,798	41,030	48,069	25,279	27,765
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,208	3,169	△ 28,595	△ 30,173	45,770	38,076	△ 15,534	38,896	39,949	24,232	18,774
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,460	△ 1,083	△ 1,804	△ 7,251	△ 8,919	△ 2,181	△ 1,653	△ 869	△ 18,457	△ 9,573	△ 1,306
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,942	△ 8,322	43,699	21,916	△ 35,797	△ 26,189	14,368	△ 27,100	△ 23,014	△ 4,229	△ 15,158
財政状態(百万円)											
総資産	201,171	215,158	266,738	299,259	263,247	269,590	362,584	517,620	552,244	556,438	700,887
純資産	107,620	104,769	128,213	135,399	135,551	146,010	179,764	207,762	256,420	261,477	289,115
1株当たり情報 ^{※1} (円)											
純資産額	603.51	626.22	669.97	705.32	713.87	763.19	911.52	1,099.75	1,357.63	1,414.76	1,562.10
当期純利益	41.57 ^{※2}	38.10 ^{※2}	68.69	47.34	30.05	58.46	138.30	221.63	264.88	140.93	155.54
年間配当額	13.33	11.67	16.67	16.67	16.67	16.67	33.33	46.67	66.67	70.00	70.00
主要財務指標(%)											
自己資本比率	52.6	47.9	47.1	44.2	50.2	52.7	46.9	38.6	44.2	45.4	39.8
自己資本利益率(ROE)	6.9	6.3	10.0	6.9	4.3	7.9	16.5	22.2	21.6	10.2	10.5
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	5.0	4.5
総還元性向	32.3	113.1	44.3	35.3	88.8	28.6	24.1	35.6	35.5	61.5	45.0

※1 当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。FY2015の期首に株式分割が行われたと仮定して、1株当たり情報(純資産額、当期純利益および年間配当額)を算定しています。
※2 潜在株式調整後1株当たり当期純利益
※3 自己資本配当率 = 年間配当総額 ÷ 自己資本(純資産から新株予約権および非支配株主持ち分を除いたもの、期末時点)

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
財務サマリー
非財務サマリー
用語集
企業情報・社会からの評価
制作プロジェクトからのメッセージ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

非財務サマリー

社会性データ

	FY2023	FY2024	FY2025
人財			
連結社員数(人)	4,768	5,071	5,261
連結社員数 男/女(%)	67%/33%	67%/33%	67%/33%
株式会社マクニカ(単体)			
社員			
社員数(人)*1	2,661	2,845	2,864
男女比率(%)	71%/29%	72%/28%	74%/26%
平均勤続年数(年)	10.3	10.7	11.2
平均年齢(歳)	38.6	38.9	39.4
派遣社員数(人)	235	202	222
採用・雇用			
正社員採用人数(人)	298	254	232
男女比率(%)	77%/23%	80%/20%	78%/22%
新卒・中途採用者比率 新卒/中途(%)	31%/69%	32%/68%	40%/60%
再雇用者数 再雇用人数/定年退職者(人)	12/15	26/28	34/36
再雇用比率(%)	80%	93%	94%
新卒入社社員3年以内離職率(%)*2	6.0%	6.6%	8.6%
正社員離職率(%)	4.3%	4.4%	6.4%
管理職/担当職	0.5%/3.8%	0.8%/3.6%	2.1%/4.3%
自己都合による正社員離職率(%)	3.1%	3.2%	5.2%
管理職/担当職	0.4%/2.7%	0.4%/2.8%	1.3%/3.9%
DE&I			
管理職における女性比率(%)	6.2%	8.8%	9.7%
男女の賃金差異 全労働者(%)	60.8%	62.2%	63.3%
正社員/非正社員	65.4%/46.7%	67.3%/51.2%	67.2%/48.3%
障がい者雇用率(%)*3	2.52%	2.60%	2.50%
障がい者施設外就労雇用者(人)	0	0	0
ウェルビーイング			
総労働時間(年間/一人平均/h)	1,827	1,821	1,821
所定労働時間(年間/一人平均/h)	1,800	1,800	1,800
有給休暇取得率(%)	75%	69%	69%
育児休業取得率 男性/女性(%)	61%/152%	63%/117%	85%/100%
育児休業取得者の復職率 男性/女性(%)	100%/100%	100%/97.6%	100%/100%
育児時短勤務者数(人)	65	63	94
労働災害<休業災害>数(件)	0	0	1
労働災害<死亡災害>数(件)	0	0	0
健康診断受診率(%)	87.9%	89.2%	98.7%
ストレスチェック受診率(%)	91.2%	94.3%	97.3%
在宅勤務利用率	66%	64%	63%
在宅勤務対象者比率*4	100%	100%	100%

*1 直接雇用者のみ *2 算出方法を変更したことにより、過去分の数値を変更しております。 *3 2026年3月1日時点
*4 新型コロナウイルス感染症のまん延以降、利用頻度の差はあるものの、原則、全社員が在宅勤務制度を利用可能。

環境データ

GHG排出量(t-CO ₂)*1							
項目	対象範囲*2	排出量実績(t-CO ₂)				基準年比	前年比
		2022年度 (基準年)	2023年度	2024年度	2025年度		
Scope1*3	海外連結子会社まで含む	752.20	896.95	162.08	137.54	△81.7%	△15.1%
Scope2	同上(マーケット基準)	1,544.56	1,193.69	1,291.85	1,222.55	△20.8%	△5.4%
	同上(ロケーション基準)	2,806.77	3,112.76	3,501.02	3,127.87	+11.4%	△10.7%
Scope3	カテゴリ1の製品について、CDP サプライチェーン・プログラムを活用して算定したデータ*4	—	1,567,341.03	1,231,878.24	1,387,195.08	—	+12.6%
	② 従来の産業連関表を用いたもの	5,033,963.58	4,416,150.02	4,008,371.59	4,847,784.62	△3.7%	+20.9%
排出量 合計	上記Scope3の分類に基づく、Scope1～3までの排出量合計	① —	1,569,431.67	1,233,332.17	1,388,555.17	—	+12.6%
	(Scope2はマーケット基準を採用)	② 5,036,260.34	4,418,240.66	4,009,825.52	4,849,144.71	△3.7%	+20.9%
エネルギー使用量*1							
電力使用量総計(kWh)		5,931,598.41	6,340,172.49	6,761,539.25	6,556,539.13	+10.5%	△3.0%
再エネ使用量(kWh)		2,882,636.00	4,058,238.89	3,965,444.29	4,034,094.98	+39.9%	+1.7%
再エネ利用率(%)		48.60%	64.01%	58.65%	61.53%	+12.9%	+2.9%

*1 GHG排出量についてはFY2023以降、エネルギー使用量についてはFY2025以降、一般社団法人日本能率協会サステナビリティセンターによる第三者検証を受審しています。
*2 GHG排出量の対象範囲は、海外連結子会社を含む連結ベースです。
*3 Scope1について、FY2024より一部分類方法の見直しを行っております。
*4 FY2023分より、Scope3カテゴリ1のGHG排出量についてCDPサプライチェーン・プログラムを活用して算定しており、当社では当該方法によって算定したScope3排出量を正式データとしております。

ガバナンスデータ

取締役構成	2024/6	2025/6	2026/6
取締役(監査役)			
社内取締役(人)	6	5	5
社外取締役(人)	6	6	6
監査等委員/ ()内は社外(人)	3(2)	3(2)	3(2)
社外取締役比率(%)	50.0%	54.5%	54.5%
女性取締役比率(%)	25.0%	18.2%	18.2%

GHG排出量 指標と目標(参考)

指標	基準年	目標年	目標
Scope1,2削減率	FY2022	2030年	△42.0%
		2050年	△100.0%
Scope3削減率	FY2022	2030年	△25.0%

活動状況*1	FY2023	FY2024	FY2025
取締役会、監査等委員会(監査役会)、指名・報酬諮問委員会			
取締役会	開催回数(回)	13	13
	出席率(%)	100%	99.4%
監査役会	開催回数(回)	13	3
	出席率(%)	100%	100%
監査等委員会	開催回数(回)	—	10
	出席率(%)	—	100%
指名・報酬 諮問委員会	開催回数(回)	6	7
	出席率(%)	100%	100%

*1 2024年6月26日開催の第9回定時株主総会の承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しており、それぞれ3月末時点のデータを記載しています。

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
財務サマリー
非財務サマリー
用語集
企業情報・社会からの評価
制作プロジェクトからのメッセージ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

ビジネスモデル	
マ 高付加価値ディストリビューション (Value-Added Distribution)	通常の代理店業務（販売・与信・在庫管理）に加え、マーケティングや新市場開拓、技術提案・サポートなど当社独自の価値を加えて販売を促進するビジネスモデル。
マ サービス・ソリューション (Service & Solution)	自社開発の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。サービスは役務の提供、ソリューションは特定の課題を解決するアプローチを指す。
マ CPSソリューション (Cyber-Physical System Solutions)	実世界のデータをセンサーで収集し、サイバー空間で分析・知識化して実世界にフィードバックし、産業活性化や社会問題解決を図る製品・サービスの総称、および事業の名前。
マ デマンドクリエーション	新しい需要を創出すること、またはその活動。最先端技術と市場トレンドの理解を背景に、顧客の潜在課題の解決策や機会を示す。フルフィルメントと対義的に扱われる。
マ 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。
半導体事業	
EDA (Electronic Design Automation)／IP (Intellectual Property)	EDAは半導体の設計を自動化するソフトウェアツール群。IPは設計済みの回路ブロックで、再利用により開発期間を短縮する。
ファウンドリ	半導体の製造工程を専門に受託する企業。設計を担うファブレス企業などから委託を受け、前工程（ウエハー製造）を担う。
OSAT (Outsourced Semiconductor Assembly and Test)	半導体の組み立て・検査といった後工程を専門に受託する企業。前工程を担うファウンドリと対をなす。
マ 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。
シグナルチェーン	センサーで取得したアナログ信号を、増幅・変換・処理し、最終的に出力するまでの一連の信号の流れ（経路）と、それを構成する半導体群の総称。マクニカはコアデバイスから周辺部品までシグナルチェーン全体をカバーして提案する。
マ カンパニー制	事業や仕入先ごとに社内を独立した「カンパニー（社内会社）」に分け、それぞれに権限を持たせて機動的に運営する組織形態。マクニカ半導体事業では国内4つの社内カンパニー（アルティマ、クラビス、テクスター、フィネッセ）が仕入先窓口を担う。
マ プロダクトセールス／アカウントセールス	プロダクトセールスは仕入先（半導体メーカー）軸で製品に特化した窓口、アカウントセールスは顧客（得意先）軸で顧客関係に特化した窓口。両者が異なる視点から連携することで、顧客に最適化されたサポートを提供する2軸の営業体制。
マ マルチソケット提案	1つの顧客製品（基板）の複数の実装箇所（ソケット＝部品を搭載する場所）に対して、自社が扱う多様なデバイスをまとめて提案する手法。基板上の抜け漏れのない提案により、1案件あたりの取引価値を高める。

マ ブロード市場	1案件あたりの規模は小さいものの、独自の専門ニーズを持つ多様な企業が数多く存在する市場領域。メーカー直販のリソースが行き届きにくいため、高度な技術サポートを組み合わせたられる商社の付加価値が発揮され、高収益なビジネスを展開できる当社のフォーカスエリア。
フルフィルメント	受注から在庫管理・出荷・配送に至る、確実な製品供給を実現する一連の物流・業務プロセス。マクニカの収益構造では、確実なデバイス供給を支える基盤機能として位置付けられる。
WMS (Warehouse Management System)	入在庫、在庫、ロケーションなど倉庫内業務を管理するシステム。安定した製品供給を支える基盤。
PIM (Product Information Management)	部門ごとに分散しがちな商品情報を一元的に統合・管理する仕組み。鮮度の高い情報を集約し、担当者が必要な情報を効率的に取得できる環境を実現する。
S&OP／SOP (Sales and Operations Planning)	需要と供給、販売と業務運営を統合的に計画・調整する仕組み。マクニカでは業務プロセスの最適化と標準化を牽引する部署の名称としても用いる。
サイバーセキュリティ事業	
CTEM (Continuous Threat Exposure Management)	組織のあらゆる攻撃対象領域とリスク（露出）を継続的に発見・評価・検証・改善する手法。2022年にGartnerが提唱し、真に危険なリスクへ優先的に対処する。
CNAPP (Cloud Native Application Protection Platform)	クラウド環境の設定不備やぜい弱性、実行時の脅威を統合的に保護するプラットフォーム。
CAASM (Cyber Asset Attack Surface Management)	組織内に存在する端末、サーバー、クラウド、SaaSなどのIT資産を継続的に把握・管理し、攻撃者から見たリスクや露出状況を可視化する手法。資産の棚卸しやぜい弱性管理の高度化を支援し、CTEMやASM/EASMの実践を支える。
ASM／EASM ((External) Attack Surface Management)	外部に公開されている資産や社内IT資産を攻撃者の視点で継続的に洗い出し、リスクを可視化・優先順位付けする手法。自社開発のMacnica ASMはANTERASへ発展した。
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。境界防御に頼らず、人や端末、アプリケーション単位で継続的に信頼性を検証し、内外すべてのアクセスを厳密に管理する。
マイクロセグメンテーション	ネットワークを細かい単位に分割し、通信を個別に制御することで、侵入後の展開開（被害拡大）を抑える手法。
SASE (Secure Access Service Edge)	ネットワーク機能とクラウド型セキュリティ機能を統合し、場所を問わず安全なアクセスを提供するアーキテクチャ。2019年Gartner提唱で、ゼロトラスト実現の主要手段。
IDaaS (Identity as a Service)	クラウド経由で認証・認可やID管理を提供するサービス。ゼロトラストにおけるアクセス主体の検証を担う。
RaaS (Ransomware as a Service)	ランサムウェア攻撃に必要なツールやインフラをサービスとして提供する犯罪ビジネスモデル。開発者と実行者が分業し、技術のない攻撃者も参入でき脅威拡大の一因となる。

マ：マクニカ用語	
XDR (Extended Detection and Response)	エンドポイント・ネットワーク・クラウド・メールなど複数領域のデータを統合し、相関分析で攻撃の全体像を可視化するソリューション。EDRを拡張した概念。
SecOps (Security Operations)	EDRやNDR、SIEM、SOARなどを組み合わせ、侵害の兆候を検知し分析・調査・対応を行う運用の枠組み。検知・対応領域の主流となっている。
NDR (Network Detection and Response)	ネットワーク上の通信を監視・分析し、侵害の兆候や不審な挙動を検知・対応するソリューション。
EDR (Endpoint Detection and Response)	PCやサーバーなどの端末内部の挙動を監視し、侵入後の不審な動きを検知・調査・対応するソリューション。侵入を前提に被害の拡大を防ぐ。
SIEM (Security Information and Event Management)	各種IT機器のログを一元的に収集・相関分析し、サイバー攻撃の兆候を検知してアラートを発する基盤。セキュリティ運用の分析の要となる。
SOC (Security Operation Center)	組織のシステムやネットワークを24時間365日監視し、脅威の検知から分析・対応までを担う専門組織・チーム。SIEMやEDR等の道具を人とプロセスで運用する。
Security for AI／AI for Security	AI時代のセキュリティを捉える二つの視点。Security for AIはAIそのものを安全に利用するための対策とガバナンス、AI for SecurityはAIを活用して検知・分析・対応を高度化する取り組み。両者を車の両輪として推進する。
CPSソリューション事業	
デジタルトリプレット(D3)／デジタルツイン(D2)	デジタルツイン(D2)は、現実の設備やプロセスのデータをもとにサイバー空間へ双子のように再現し、シミュレーションや予測・最適化を可能にする技術。デジタルトリプレット(D3)はこれに人の判断や暗黙知という「知的活動」の層を第三の要素として加えた枠組みで、東京大学の梅田靖教授が提唱し、人の知を競争力に変える。
自動運転レベル4	特定の走行条件の範囲内でシステムがすべての運転操作を担い、緊急時でも人の介入を要しない自動運転。日本では2023年施行の改正道路交通法で解禁された。
オンロード/オフロード	オンロードは、公道や高速道路などの一般道路を走行する自動運転領域。一般車両や歩行者など多様な交通参加者との共存が求められ、自動運転タクシーやバスなどのモビリティサービスへの展開が進められている。オフロードは、工場、物流施設、港湾、鉱山、農地などの限定空間を走行する自動運転領域。走行環境を限定できることから実用化が進んでおり、省人化や安全性向上に活用されている。
第3次交通政策基本計画	2026年1月に閣議決定された交通分野の基本計画。2030年度に自動運転サービス車両1万台を導入する政府KPIを定めており、この目標は骨太の方針2026の下で策定された日本成長戦略およびモビリティ・ロードマップ2026においても重要目標として位置付けられている。
PHR (Personal Health Record)	個人が自らの健康・医療・介護に関するデータを収集・管理し活用する仕組み。日常環境下でのバイタルデータ取得を支える社会基盤。

※本ページに掲載のない用語についても、当社ウェブサイト内の[用語集ページ](#)で解説している場合があります。

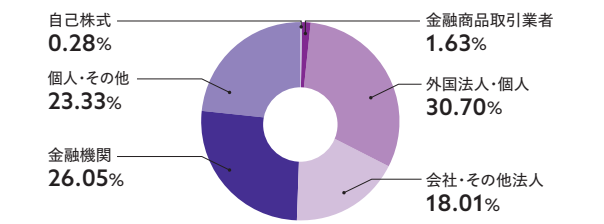
イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
財務サマリー
非財務サマリー
用語集
企業情報・社会からの評価
制作プロジェクトからのメッセージ

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

企業情報・社会からの評価

会社概要（2026年3月末時点）	
会社名	マクニカホールディングス株式会社 （英文社名：MACNICA HOLDINGS, INC.）
設立	2015年4月1日
資本金	140億円
連結従業員数	5,261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

株式情報（2026年3月末時点）	
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3132
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	179,072,146株
株主数	35,063名
所有者別の株式保有比率	



大株主の状況（上位10位）

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)	23,577	13.2
(一財)神山財団	18,000	10.1
(株)日本カストディ銀行(信託口)	13,896	7.8
シーズ・テクノロジー(株)	10,500	5.9
神山治貴	9,600	5.4
JPMORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人(株)みずほ銀行)	7,021	3.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人(株)みずほ銀行)	3,040	1.7
神山裕子	2,940	1.6
野村信託銀行(株)(信託口)	2,579	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人(株)みずほ銀行)	2,469	1.4

(注)持株比率は、自己株式を控除して計算しております

外部評価	
	CDP気候変動A-
	CDPサプライヤー エンゲージメント・リーダー

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2026	くるみん認定	健康経営優良法人 2026

働きがいのある 企業ランキング 2026	DX注目企業2026	ISO 9001・ISO 14001 ISO/IEC 27001 優秀活動賞2026

	日経500種平均株価
JPX日経インデックス400	日経500種平均株価

出典と記載事項	
Charts/graphics created by Macnica based on Gartner research. Calculations performed by Macnica	
P.17 *1, *2, P.33 *2	Gartner®, Market Share: Semiconductor Distributors, Worldwide, 2025, Masatsune Yamaji, 21 February 2026, Revenue Basis.
P.17 *3	Gartner®, Forecast: Semiconductors and Electronics, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Ben Lee, Guy Robertson et al., 26 June 2026 Revenue Basis
P.17 *4	Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Shailendra Upadhyay, Christian Canales et al., 25 June 2026 サイバーセキュリティ市場(Cybersecurity)=Network Security, Security Software, Macro Market=Business, End-User Spending Constant Currency basis.

P.20 *1, P.34	Gartner®, Forecast: Semiconductors and Electronics, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Ben Lee, Guy Robertson et al., 26 June 2026, Device Units Revenue basis. 産業機器=Industrial and Military/ Civil Aerospace Electronics, 車載=Automotive Electronics, 通信機器=Communication Electronics, 民生機器=Consumer Electronics, サーバー＆PCなど=Data Processing Electronic
---------------	--

P.20 *2, P.44	Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Shailendra Upadhyay, Christian Canales et al., 25 June 2026 サイバーセキュリティ市場(Cybersecurity)=Network Security, Security Software, Macro Market=Business, 日本市場=Japan (Region), アジア太平洋市場=Mature Asia/Pacific + Emerging Asia/Pacific, End-User Spending Constant Currency basis.
---------------	---

P.40 *1	Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Shailendra Upadhyay, Christian Canales et al., 25 June 2026 サイバーセキュリティ市場(Cybersecurity)=Network Security, Security Software, Macro Market=Business, 欧州=Europe, 北米=North America, 日本= Japan (Region), 世界=total, End-User Spending Constant Currency basis.
---------	---

P.40 *3	Gartner®, Forecast: Information Security, Worldwide, 2024-2030, 2Q26, Shailendra Upadhyay, Christian Canales et al., 25 June 2026 クラウドセキュリティ=Security Software, Subsegment=Cloud Security, Macro Market=Business, Region=Japan(Region), End-User Spending Constant Currency basis.
---------	--

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

INDEX

イントロダクション
トップメッセージ
インベスターズガイド
特別企画
持続的な成長を支える経営基盤
データ
財務サマリー
非財務サマリー
用語集
企業情報・社会からの評価
制作プロジェクトからのメッセージ

関連情報

ウェブサイトトップページ
投資家情報
IRライブラリ
有価証券報告書
コーポレートガバナンス報告書
中期経営計画
業績・財務情報
よくあるご質問
用語集

LIMITLESS 2026制作プロジェクトからのメッセージ

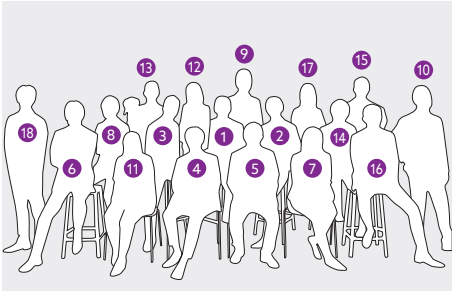


全社で“編む”統合報告書 ― 当事者の言葉でつくる、マキこむマクニカ

LIMITLESS 2026は、IR部門の発信物ではありません。全社から選ばれた約18名のメンバーが中心となり、現場の当事者自身が互いを巻き込み合いながら、自らの言葉で各ページを編み上げました。部門内にも検討チームを設置し、組織としての見解として磨き上げる―この“全社で編む”プロセスこそ、私たちの統合報告書の最大の独自性です。経営の言葉と現場の言葉を一本に束ねるからこそ、戦略の解像度も、構造的な強みも、数字の裏側にあるマクニカの息遣いまでお伝えできる。投資家の皆さまにとって、これ以上ない一次情報になると信じています。同時に本誌の制作は、担当者自身が全社経営の目線で戦略・資本政策・ガバナンスを捉え直し、現場の知見を経営の言葉へと翻訳する―経営と現場を一本に束ね、日々の仕事が企業価値創造にどうつながるかを問い直す機会でもあります。マキこむのは、まず私たち自身から。共創の文化が息づく一冊です。

統合報告書 LIMITLESS 2026 制作プロジェクトメンバー

- 経営企画本部
① 真野 大治郎 ② 荒井 智勇 ③ 古賀 敏裕
④ 高橋 佑弥 ⑤ 佐藤 紀幸
- 取締役会室
⑥ 浅野 智久
- コーポレートブランディング本部
⑦ 横倉 阿有美
- 人事本部
⑧ 宇山 雄
- IT本部
⑨ 鈴木 良史
- DE&I・コンプライアンス推進本部
⑩ 早川 公平
- オペレーション本部
⑪ 後藤 真希
- フィナンシャル本部
⑫ 遠山 千織
- クラビスカンパニー
⑬ 内田 洋都
- ネットワークスカンパニー
⑭ 田中 優作 ⑮ 佐野 継右
- 新事業本部
⑯ 矢野 裕太
- イノベーション戦略事業本部
⑰ 三條場 晴菜
- 営業統括本部
⑱ 馬場 秀介



INDEX

イントロダクション

トップメッセージ

インベスターズガイド

特別企画

持続的な成長を支える経営基盤

データ

財務サマリー

非財務サマリー

用語集

企業情報・社会からの評価

制作プロジェクトからのメッセージ

関連情報

ウェブサイトトップページ

投資家情報

IRライブラリ

有価証券報告書

コーポレートガバナンス報告書

中期経営計画

業績・財務情報

よくあるご質問

用語集

The background of the entire page is a light gray color, decorated with several large, overlapping circles in various colors including green, blue, pink, orange, yellow, purple, red, and gray. These circles are scattered across the frame, creating a vibrant and modern aesthetic.

タネ ● まく、
MACNICA

マクニカホールディングス株式会社

〒222-8561 横浜市港北区新横浜一丁目6番地3