

# MAKINO REPORT 2024



株式会社牧野フライス製作所  
統合報告書 2024

Quality First

# Quality

あらゆる機械は、「工作機械」がマザーマシンと言われる所以、マキノは「クオリティ・ファースト」のもと、工作機械に常にお客様の期待に応え続けることで

## 企業理念

### クオリティ・ファースト

信頼こそ企業の存立基盤です。

マキノは、使う人、売る人、造る人、みんなが信頼し合えることを願い、すべての製品とサービス、自らの組織と社員のあり方において「クオリティ・ファースト」を追求します。

## コーポレートタグライン

### Promise of Performance

お客様の成功と満足度が、私たちの指標です。

私たちがお客様に最高のものを提供し、最善を尽くすことは、私たちの目標であり、お客様に対する責任でもあります。

マキノは、コーポレートタグライン「Promise of Performance」を掲げ、お客様に最高の商品とサポートを提供することを心掛けて行きます。常にお客様の期待以上の存在であり続ける、それが私たちの誇りです。

## 従業員行動規範

- 1 法令等の遵守
- 2 人権の尊重
- 3 良識ある企業活動
- 4 環境への配慮
- 5 内部統制

[https://www.makino.co.jp/getmedia/b268972e-0308-42fb-90dd-24b3fcb0076b/20220301\\_従業員行動規範.pdf](https://www.makino.co.jp/getmedia/b268972e-0308-42fb-90dd-24b3fcb0076b/20220301_従業員行動規範.pdf)

# y First

械」から生み出されています。

です。そこに求められるのは、高い品質と信頼。

成と生産効率化のための技術を提供する企業として、

、今後も持続的な成長を果たしていきます。

## CONTENTS

3	TOP Message	19	特集:海外グループ会社の取り組み	43	コーポレート・ガバナンス
7	MAKINOの歩み	27	Our Challenges	49	財務・非財務ハイライト
9	MAKINOの事業概要		MAKINOが取り組む課題	53	連結財務諸表
11	MAKINOの創り出す価値	28	収益性の向上	54	会社情報
13	MAKINOの価値創造プロセス	33	資産効率の向上／充実した株主還元		
15	MAKINOの資本	35	サステナビリティの拡充		
17	Global MAP	38	特集:女性活躍推進のための座談会		

### 編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、株式会社牧野プライス製作所が、どのように社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けて貢献しているかをご理解いただくために、事業活動およびESG(環境・社会・ガバナンス)の活動を中長期的な視点でご紹介しております。

ESGに関する詳細情報につきましては当社ウェブサイトにて公表しております。当社の活動をご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

### 対象期間

2023年4月～2024年3月(※一部、2024年4月以降の情報を含む)

### 対象組織・範囲

株式会社牧野プライス製作所、連結子会社40社で構成されるマキノグループ

### 参考にしたガイドライン

- ・ IIRC国際統合報告フレームワーク
- ・ コーポレートガバナンス・コード
- ・ GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・ 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・ ISO26000(組織のための社会的責任国際規格)

### 将来見通しに関する注意事項

本レポートには、将来予測に基づく計画、戦略の記述が含まれています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは異なる可能性があります。

### 情報体系図



# 企業価値向上に向けた課題に対して、 戦略的かつ実効性の高い施策をスピーディに展開し、 すべてのステークホルダーの期待に応えていきます。

取締役社長

宮崎 正太郎

## 企業価値向上に向け、グループ一丸となり課題解決に取り組む

2023年度は国際的に大きな変化の中での事業活動となりましたが、その中でも急激に進んだ円安の影響を受けた一年でした。円安の影響による原材料やエネルギーの高騰に対しては価格転嫁を実施しましたが、残念ながら2023年度は過去最高を記録した2022年度を下回る連結売上高2,253億円、連結営業利益163億円を計上し、減収減益となりました。アメリカの航空機、医療分野は2022年度に引き続き活況だったものの、中国において景気の減速感が強まり、特に中小企業向けの販売が鈍化しました。2022年度より全社を挙げて取り

組んできたコストダウンやプロダクトミックスの改善効果が徐々に表れており限界利益率は向上しました。

昨年10月、企業価値向上に向けた4つの課題※を設定するとともに、2027年度をターゲットとする各種財務指標を開示しました。課題解決、目標達成に向けた施策について海外子会社を含めたグループ全体の活動計画へと落とし込み実行しています。各種活動により目標を達成すべく、グループ一丸となり取り組んでいきます。

※収益性の向上、資産効率の向上、充実した株主還元、サステナビリティの拡充

## 「高速・高精度・高品位」を軸に、地域の特性やニーズにフィットしたビジネスを展開

お客様からの加工精度に対する要求や、人手不足を背景とする5軸機や大型機による工程集約、自動化のニーズは年々高まりを見せています。これらのニーズを踏まえて、日本とアジアの2拠点で製品を開発し、各地域の特性やニーズに合わせてビジネスを展開しています。

日本における製品開発は、創業より、高い精度や面品位が要求される金型メーカーからのご要望に丁寧にお応えしてきたという歴史的な背景もあり、「高速・高精度・高品位」を製品開発の軸とし、お客様のニーズに深く応える製品を開発しています。またお客様の業種、ご要望も様々であることから、取り扱う機種も多くなりますが、お客様のお困りごとに向き合いながら製品開発を重ねることで技術開発力を高め、市場の変化への対応力、新たなご要望に対する提案力といった当社の強みを継続的に磨いています。

こういった日本製品を、アジア・アメリカ・ヨーロッパにそれぞれ拠点を置き、地域ごとの事業環境に合わせて販売しています。国内同様お客様のご要望に深くお応えしていますが、市場の

将来性や動向をリサーチし、産業分野や加工内容を絞ることで、投資に対する効果の高いビジネスを展開しています。また、機械や部品の販売だけではなく、自動化提案などのエンジニアリングサービスも行っています。エンジニアリングサービスの需要は年々増してきており、拠点や人員の拡充によるサービスの拡大を図っています。

一方、アジアでは、基本的な品質は国内と同等であるものの、汎用性の高い機種に絞ることで、コストパフォーマンスに優れた製品を開発、生産、販売しています。アジアにはシンガポール、中国、インドに生産拠点がありますが、優秀な人財が集まりやすいシンガポールに本社を置き、アジア全域の情報を集約、競争力の高い製品開発を実現しています。2023年より生産拠点到分散していた調達機能を統括する部門を設置し、品質・コストの適正化を図っています。成長を続けるアジア市場に対して、今後もアジア製品の受注を拡大していくことで、利益率向上を実現します。



## 高付加価値な製品の追求とグループを挙げた生産性向上で収益性を強化

大型機、5軸機、自動化へのニーズが高まっており、このようなニーズに対応する付加価値の高い製品については計画的にリリースしていく予定です。同時に3軸機、4軸機や中・小型機についても、高速・高精度・高品位を追求した機種を市場へ投入し、対応できる加工の幅を広げていきます。また、自動化の質を高める新たな自動化支援ソフト「MAS-NX」をリリースしました。ハードとソフトをパッケージとして当社独自の高付加価値な製品・サービスを展開し、金属加工により付加価値を高めようとされているお客様のニーズにお応えします。

新製品開発においては、営業部門だけでなく、開発部門も幾度となくお客様を訪問し、直接、課題やご要望を伺っています。お客様のニーズにお応えし、期待を超える製品・サービスを提供するために必要なプロセスであり、これは今後も変わることはありません。

更に、新製品開発における生産性向上の取り組みとして、開発部門と生産部門が連携を図り、機能性と生産効率を両立する製品の開発を、部門横断型のコンカレント開発で進めています。生産効率の面では、新機種発売時点での生産効率を高め生産リードタイムを短縮すると同時に、新機種立ち上げに掛かるリードタイムの短縮も実現させようとしています。現在、図面や部品情報を開発・生産・サービスで一元化する新しいシステムの導入を進めており、システム面でも開発と生産の連携を強化していきます。これにより、より迅速にお客様のニーズに対応できる体制を構築します。

生産部門では、生産性向上の取り組みを進めています。コロナ禍明けの急激な需要の増加により1,000億円を超える受注残を抱えました。これにより長期化した生産リードタイムについては、

カイゼン活動に加え設計の見直しなど部門を超えた取り組みにより概ね改善できましたが、大型機など一部の機種によっては未だ改善できていないものも残っています。この頃より、持続的な成長を図る上で必要な生産性向上の取り組みを開始し、現在、山梨県の富士吉田にある工場の増設を進めています。この新工場では需要の高まっている大型機を生産性を向上させ、お客様へ短いリードタイムで製品をご提供できるようにします。また中長期的な市場やお客様のニーズの変化に対応でき、中・小型機、大型機を問わずどんな機械でも効率的な生産ができるフレキシビリティの高い工場にしていきます。また、この他にも加工設備の更新を進めており、機械の性能向上により加工効率を高めるとともに、工程集約や自動化により非切削時間の削減や省人化・内製化を推進することで収益性向上へと繋がります。

サービス部門は、お客様のご要望を伺うためにも重要な部門であり、お客様を最大限にサポートすべく、サービス強化に取り組んでいます。サービス強化の一環として2022年より開始した予防保全プラン「マキノマシケアパッケージ」は、お客様の突発的な機械停止を防ぐとともに、当社社員の突発的な業務の削減にも効果を上げています。現在はサービス人員の増強とサービスパーツの在庫最適化を進めています。サービスの質・付加価値を大きく向上させ、収益性を高めていきます。グローバルでのオペレーションについてはこれまで同様、現地法人に権限を委譲し地域ごとの環境変化に迅速に対応できる体制を維持しますが、グローバルでの情報共有を強化することでニーズの集約や新機種開発の同期を図ります。



## 資産効率を高めキャッシュを創出

2022年度に原材料の調達難により一時的に積みあがった部品在庫・仕掛在庫については解消しましたが、一方で受注減少を背景に製品在庫が膨らんだことで、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)が2022年度比で悪化しました。製品在庫の削減に取り組んでいきますが、お客様の製品開発スピードが早まっているため、お客様からのご要望に迅速にお応えするためにも必要な在庫を維持しながら、市場動向を見極め適正な製品在庫の管理と生産計画を行ってまいります。またリードタイムの長い大型機の受注が増えていく中で部品在庫の回転率の維持も重要です。これについては当社とサプライヤの協業により効率化を進めます。部品在庫の削減と、適正な製品在庫の維持・管理に注力しCCCの改善を図ります。

このほか、政策保有株式の売却等も進めることにより資産を圧縮し、資産効率を高め、設備投資や、株主還元のための原資を創出してまいります。

設備投資については、引き続き日本、アジアの生産性向上に向け各拠点で投資を行うとともに、ベトナム、メキシコなどの新興国エリアにおける新たな拠点の開設、テクニカルセンタの刷新を進めてまいります。ベトナムの新工場とメキシコのテクニカルセンタは2025年度には稼働する予定であり、それぞれの地域における生産性向上・エンジニアリングサービス強化を進めてまいります。

## 安定配当と機動的な自社株買いで総還元性向を向上

当社は安定的かつ継続的な配当により、株主の皆さまへの利益還元を図ることを利益配分の基本としています。2023年度の配当金は1株につき150円としました。総還元性向は平均35～

45%を目指しています。大型の設備投資のためのキャッシュとバランスを取りながら、自社株買いなども機動的に実施してまいります。

## グローバルな人財育成、環境施策で持続的な成長を図る

当社にとって人財は企業を成長させる推進力です。人財育成については引き続き、社員一人ひとりの成長に繋がる機会を提供してまいります。今後、グローバルでのビジネスを拡充する上で、海外グループ会社と協調してマネジメントをできる人財が必要となります。技術的なスキルはもちろん、グローバルな視点や感覚を持った組織をマネジメントできる人財の育成に取り組んでまいります。

環境対応については取締役会でも定期的に議論しています。温室効果ガス(GHG)の排出量については、これまでScope1,2

のみ開示してきましたが、Scope3についてもようやく算定が完了し、具体的な目標を設定しました。サプライチェーンの上流・下流を含めたCO<sub>2</sub>排出量の更なる削減に取り組んでいきます。また2023年度、CDPへ初めて正式に回答し、気候変動および水セキュリティにおいてB-(マイナス)という評価を受けました。当社は2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた様々な環境施策を実施してきましたが、今回の評価を課題と捉え、社会の期待に応えられるよう新たな施策も検討してまいります。

取締役社長 宮崎 正太郎

# MAKINOの歩み

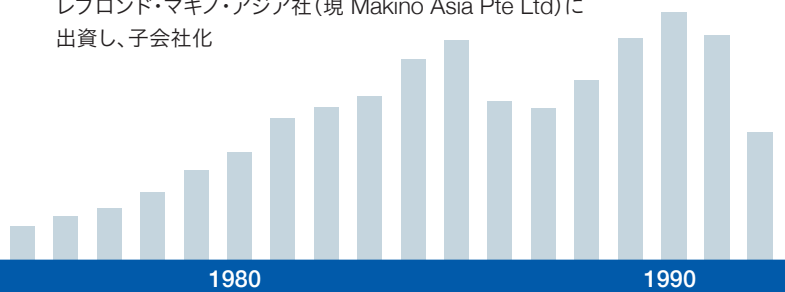
マキノは1937年の創業以来、工作機械専門メーカーとして数々の先進的な製品や技術を生み出してきました。時代によって求められる機能やレベルが変わる工作機械の世界では、常に進化し続けることが求められます。私たちマキノがそれを可能にしてきたのは、創業者 牧野 常造から脈々と受け継がれてきた「ものまねはしない、人のやらないことをやる」というパイオニア精神と、「工作機械製作は芸術である」という考えのもと最高の作品として1台を追究する「クオリティ・ファースト」の精神です。この不変の哲学と、たゆまぬ変革と創造によって技術の発展に挑戦し続け、専門メーカーとして、迷うことなく「工作機械に賭ける」。これこそが私たちマキノのDNAであり、これからも変わることのないアイデンティティです。

経営と組織

- |   |  |
|---|--|
| <b>1937年</b> 一番立フライス盤の専門メーカーとして創業       | <b>1978年</b> 1978 西ドイツのハイデンライヒ アンド ハーベック社(現 Makino Europe GmbH)に資本参加 |
| <b>1964年</b> 株式を東京証券取引所第二市場に上場          | <b>1981年</b> 米国レプロンド社を買収し、レプロンド・マキノ(現 Makino Inc.)と改称                |
| <b>1967年</b> 厚木工場(神奈川県)を建設、操業を開始        | <b>1987年</b> 富士勝山工場(山梨県)を増設、操業を開始                                    |
| <b>1971年</b> 株式を東京証券取引所第一部市場に上場         | レプロンド・マキノ・アジア社(現 Makino Asia Pte Ltd)に出資し、子会社化                       |
| <b>1975年</b> 米国に現地法人MAKINO U.S.A.INCを設立 |  |
| <b>1977年</b> 株式会社牧野技術サービスを設立            |  |

売上高推移

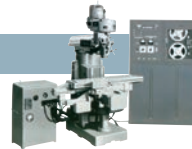
■ 連結国内売上 ■ 連結海外売上  
■ 牧野フライス製作所(個別)売上



1937 1950 1960 1970 1980 1990

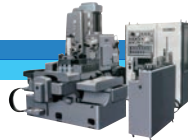
## フライス盤

- 1952年** 立フライス盤G **1958年** 国産初の数値制御立フライス盤 KNC **1958** 立フライス盤KNC



## マシニングセンタ

- 1966年** 国産初のマシニングセンタ MCP-70 **1966** マシニングセンタ MCP-70 **1989年** 横形マシニングセンタA55 **1994年** ライン対応 横形マシニングセンタJ55 **1989** 横形マシニングセンタ A55



## 5軸制御マシニングセンタ

- 1984年** 5軸制御マシニングセンタ MC1813-5XB



## 放電加工機

- 1979年** NCワイヤ放電加工機EC3025 **1980** NC形彫放電加工機EDNC22 **1980** NC形彫放電加工機 EDNC22

## オートメーション

- 1972年** 適応制御マシニングセンタによる トランスファライン **1986年** 自動化システムモジュールMMC

## ソフトウェア／制御

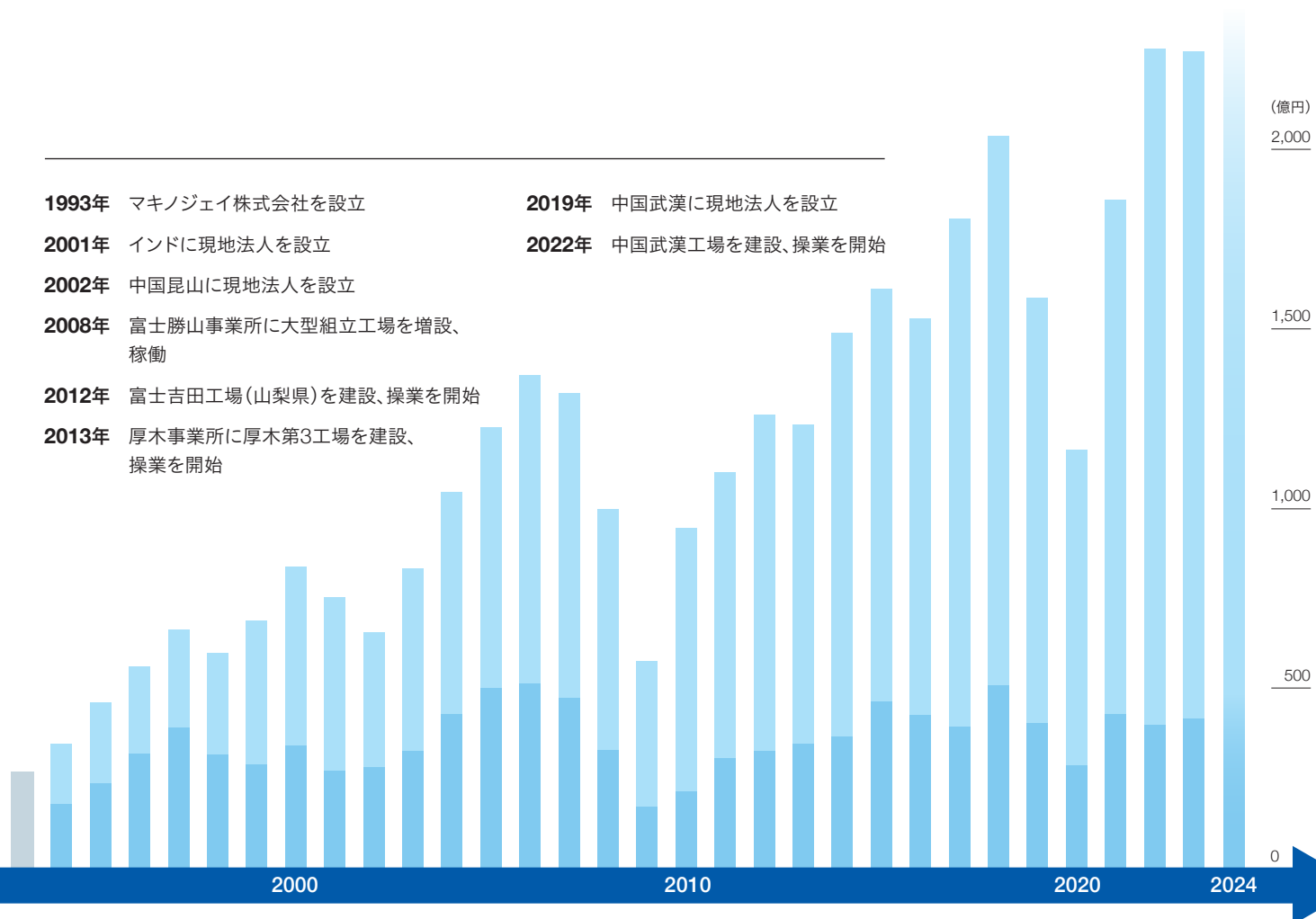
- 1975年** 自動プログラミングシステム Hi-PROGRAM I, II **1989年** 制御装置Professional1,2 **1991年** 制御技術GI制御・スーパーGI制御

製品・技術の開発



- 1993年 マキノジェイ株式会社を設立
- 2001年 インドに現地法人を設立
- 2002年 中国昆山に現地法人を設立
- 2008年 富士勝山事業所に大型組立工場を増設、稼働
- 2012年 富士吉田工場(山梨県)を建設、操業を開始
- 2013年 厚木事業所に厚木第3工場を建設、操業を開始

- 2019年 中国武漢に現地法人を設立
- 2022年 中国武漢工場を建設、操業を開始



1992年 操作入力フライス盤KE55

1999年 立形マシニングセンタV33



2009年 微細精密加工機 iQ300

2021年 横形マシニングセンタJA6

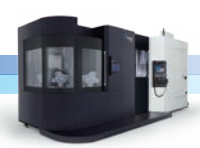
2001年 横形マシニングセンタa51

1999 立形マシニングセンタ V33

2000年 航空機向け5軸制御横形マシニングセンタ MAGシリーズ



2017年 5軸制御立形マシニングセンタV80S



2008年 5軸制御立形マシニングセンタD500

2000 5軸制御横形マシニングセンタ MAGシリーズ

2023年 5軸制御立形マシニングセンタDA500

2023 5軸制御立形マシニングセンタ DA500

1995年 高精度水中ワイヤ放電加工機U32/U53

2012年 細穴放電加工機EDBV3

2001年 形彫放電加工機EDGE2、EDGE3

2018年 細穴放電加工機BX3

2000年 自動化システムモジュールMMC2

2017年 製造支援モバイルロボットiAssist

2023年 パレット搬送システム用 運用ソフトウェアMAS-NX

2008年 パレット搬送システム用運用ソフトウェアMAS-A5

2019年 パレット自動搬送システムPZ1

2010年 機械監視機能MPMax

1998年 金型加工用3次元CAMシステムFF/CAM

2018年 クラウドサービスProNetConnex

# MAKINOの事業概要

## 主要製品

マキノは立形マシニングセンタ、横形マシニングセンタ、それらの5軸加工機に加え、放電加工機やレーザ加工機、フライス盤といった工作機械※を開発・製造し、販売しています。

※ものを削ったり穴をあけたりして加工するための機械



## Machining Center

マシニングセンタ

マシニングセンタは工作機械のひとつで、工具を自動で選択・交換でき、穴あけや面削り等複数の加工を1台でこなします。工具を取り付け回転させる主軸が垂直位置の立形マシニングセンタと水平位置の横形マシニングセンタがあります。



立形マシニングセンタ



横形マシニングセンタ

## Electrical Discharge Machine

放電加工機

放電加工機は電気による放電エネルギーを利用して加工を行う機械です。形彫放電加工機とワイヤ放電加工機があります。



形彫放電加工機



ワイヤ放電加工機

## Milling Machine

フライス盤

フライス盤は工具を回転させ平面、穴、溝などを加工する機械です。機械操作を作業者が手動で行い加工する汎用フライス盤とこれにNC装置を付加して自動運転を可能にしたNCフライス盤があります。



## Software

ソフトウェア

革新的なソフトウェアにより、最適な機械制御、高効率な加工プログラムの作成、機械のモニタリングおよびメンテナンス計画などを可能とし、お客様の生産性向上に寄与します。



## Automation

オートメーション

生産性向上やコストダウン、品質の向上・均一化を可能とする、お客様のニーズに合わせた多様な自動化システムを開発しています。



## Engineering Service

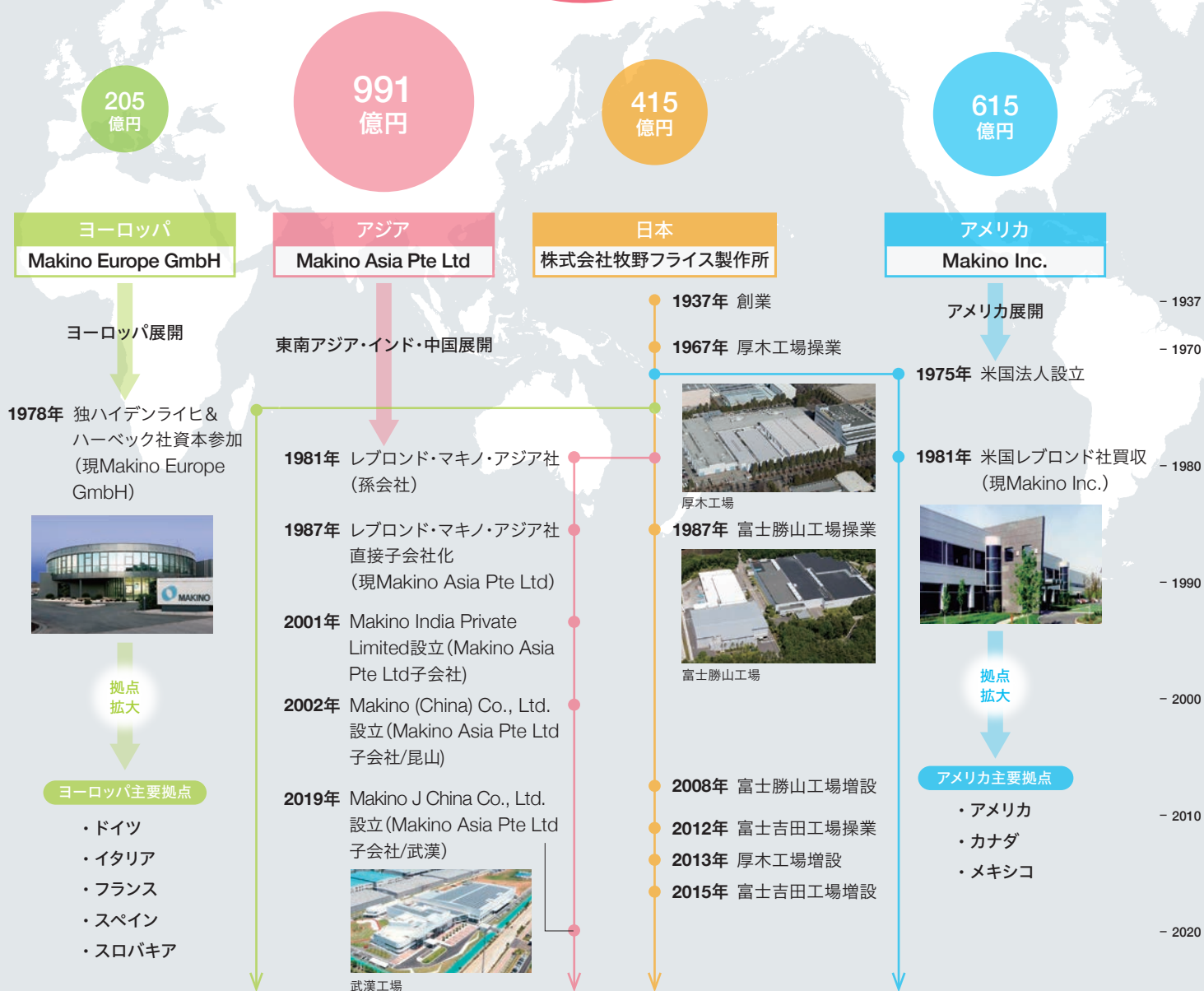
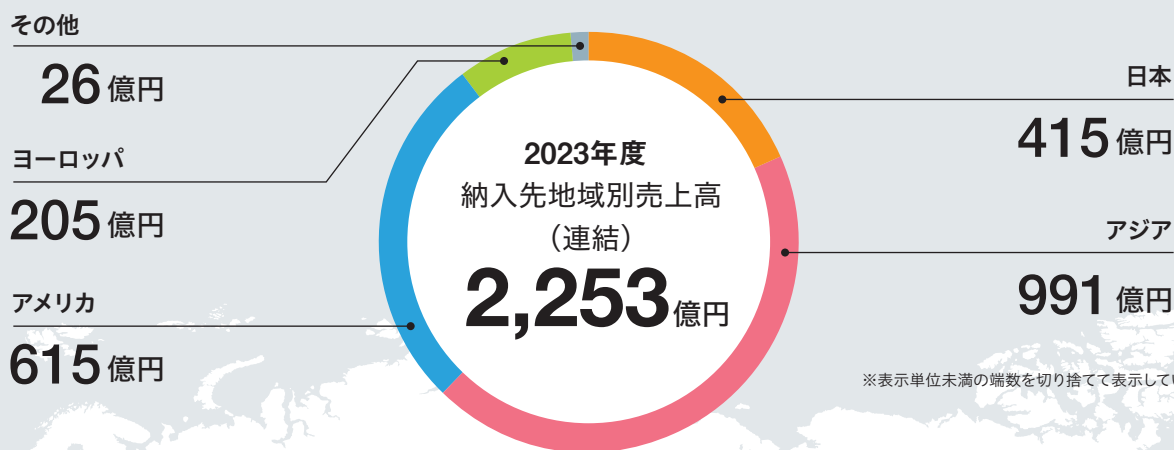
エンジニアリングサービス

サイクルタイムの短縮、ROIの向上などの達成のため、マシニングセンタ、加工技術、自動化システムなどを含めた製造工程全体の自動化を提案します。



# グローバル展開

マキノは1970年代から積極的にグローバル展開を進めてきました。  
マキノの機械を最大限に活用いただくために、現地に拠点を設けビジネスを行っています。



# MAKINOの創り出す価値

自動車、航空機、医療など様々な産業に対して、各ニーズに応じカスタマイズした工作機械とその周辺機器やソフトウェア、そしてこれらを活用して自動化などを行うエンジニアリングを提供しています。

これらにより、自社の機械を最大限に活用する最新のノウハウをお客様に提供し、各産業における課題解決を支援します。

MAKINOの主な製品と  
MAKINOの製品によって生み出される  
お客様の製品

Semi-conductor

## 半導体製造装置

携帯電話や家電製品、また自動車など私たちの生活に欠かすことのできない製品に使われる半導体。半導体の製造には真空環境が必要であり、その製造工程で使用する機械の部品形状には高い精度が求められます。MAKINOは高い精度要求にお応えできる機械の提供を通じてグローバルでの半導体製造に貢献しています。

## 自動車

EVやPHEV、FCVの心臓部であるモータ。モータを保護するモータケースには高い冷却性と軽量化が求められ、品質要求はますます高くなっています。MAKINOのマシニングセンタは高品質なモータケースを長時間、安定した品質で生産し続けることができます。

Automobile



スマートフォン



ロボット



半導体製造装置



自動車



家電



建機



農機

MAKINO

CAD/CAM 等  
ソフトウェア &  
デジタル

搬送システム

フライス盤

レーザ加工機

細穴  
放電加工機

ワイヤ  
放電加工機

MAKINOの技

# Airplane



## お客様が生み出す製品

### 航空機

長距離移動に欠かすことのできない航空機。航空機の部品製造では、軽量化と高強度化を両立するために、軽くて丈夫なアルミニウム合金を大量に削って複雑な形状を作ります。アルミニウム合金を高速・高精度に加工するMAGシリーズは、航空機部品加工のスタンダードになっています。

### 医療機器

人工関節の材料の一つにチタンがあります。チタンは軽くて丈夫な上に生体への親和性が高く、体に優しい金属である一方、加工における工具の消耗が激しい「難削材」です。MAKINOは難削材加工に適した剛性に優れた機械でお客様のニーズにお応えしています。

# Medical Care

# MAKINOの価値創造プロセス

マキノの開発、製造、営業・サービス部門が一体となり、試行錯誤を重ねながらお客様に製品・サービスを提案・提供することで、今までになかった新製品の開発や、より一層の生産効率化など、課題の解決に取り組まれるお客様をサポートしています。お客様が課題を解決することにより、産業の発展や豊かな社会を実現することが、当社の企業価値の創造に繋がっています。



企業理念

クオリティ・ファースト

## 知的資本

- お客様の課題解決のお役に立つことで培った技術力

## 社会関係資本

- ステークホルダーとの長期的な信頼関係

## 製造資本

- 高精度を実現する匠の技
- グローバル生産拠点

## 財務資本

- 計画的な設備投資を実現するキャッシュ創出力

## 自然資本

- 再生可能エネルギーの利用
- 環境性能の優れた製品の開発

## 人的資本

- 人財の多様性

加工技術

開発・製造

営業・サービス

MAKINO

### 2023年度実績(連結)

売上高 2,253 億円

国内 415 億円      海外 1,838 億円

営業利益率 7.6%      ROE 7.6%      配当 22%

連結Scope1,2

連結Scope3

GHG排出量

42 千t-CO<sub>2</sub>      1,911 千t-CO<sub>2</sub>

新たな課題

資本の拡大



産業の発展



豊かな社会

Outcome  
(社会)

持続可能な  
未来の実現

お客様



お客様が生み出す製品



工作機械



エンジニア  
リング

MAKINOの製品・サービス



ソフトウェア



保守  
サービス



カーボン  
ニュートラル

億円

増性向

2.4%

太陽光発電量

8,286 MWh

# MAKINOの資本

マキノは、先進的な技術開発やお客様の課題解決によって蓄積してきた、事業基盤となる6つの資本を戦略的な施策によって継続的に拡大させ、企業競争力を形成していきます。



## 知的資本

創業の頃より「高速・高精度・高品位」を製品開発の軸とし、さらに「省力化・省人化」「自動化」「大型化」など、お客様の共通するニーズに対応する技術を追究することで、トレンドに即応できる開発体制を構築しています。様々な分野のニーズや課題に向き合い解決しながら、そこで得た多くの知見を製品開発に活かしています。お客様の課題が当社技術のイノベーションの源泉です。

工作機械をはじめ自動化を実現するソフトウェアや自動搬送装置など、お客様の生産設備をワンストップでご提供しています。製造業における人手不足への対応、原材料やエネルギーの削減など、社会課題を背景とするお客様の課題解決に技術力でお応えしています。



## 社会関係資本

お客様の課題やニーズに寄り添った製品・技術を開発し、提供することが当社の基本姿勢であり、長年に亘る取引の中で築いたお客様との信頼関係、そしてお客様のご要望を伺い、それらを実現する営業、技術、サービスという体制が財産であり最大の強みです。お客様のニーズに迅速に応えるため世界各国にテクニカルセンタ、営業拠点をもち、お客様にとって最適な生産設備や加工方法の提案から、製品の開発、納入後のサポートまで展開しています。

当社はパートナーシップ構築宣言に登録しています。サプライチェーンにおける取引先と連携強化、共存共栄を進めることで強固なパートナーシップを構築しています。



## 製造資本

日本、シンガポール、中国、インド、マレーシアの5か国、計9つの生産拠点が、グローバルなお客様のご要望にお応えする生産体制を構築しています。日本では5軸、大型、高精度など先端的な機種、アジアでは現地のニーズに合わせた仕様の機種をそれぞれ開発・生産しています。

当社工場では温度変化による機械の微小な変形を防ぐため、厳格な温度管理を行っています。これにより高い精度、品質の機械を生産しています。また独自の生産方式により、多岐にわたる機種・仕様の製品を効率的に提供しています。

市場の変化が激しい工作機械業界において、様々なニーズに柔軟に対応できる生産体制を整備するべく、国内外にて工場の改修・増設・新設を進めています。

### 2023年度実績

研究開発費(連結)

92億5,700万円

開発者数(連結)

640名

### 2023年度実績

テクニカルセンタ数(連結)

31拠点

サプライヤ社数(連結)

2,000社以上

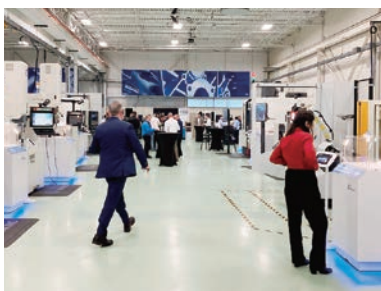
### 2023年度実績

設備投資額(連結)

120億円

生産拠点数(連結)

9拠点







## 財務資本

当社は自己資本比率50%以上を安定的に継続しており、変化の激しい工作機械市場において強固な財務基盤を構築しています。具体的な経営指標として2027年度の連結売上高2,700億円、営業利益率12%、ROE 11%を目指しています。

資産効率向上に向けたCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に注力し、棚卸資産回転率の短縮に向けた具体的な施策に取り組んでいます。施策を通じて創出したキャッシュについては、生産性向上を目的とする設備投資や新製品への開発投資、またグローバルにおける情報共有化を促進するシステム開発や従業員の人材教育、カーボンニュートラルの達成に向けた環境対応など、事業基盤の強化に向けた戦略的な投資を行うとともに、株主への利益還元を行っています。

### 2023年度実績

◇ ROE※1

7.6%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本

◇ フリーキャッシュフロー※2

65億円

※2 営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー



## 自然資本

当社は温室効果ガス(GHG)について、Scope1,2における2050年のカーボンニュートラル(GHG排出実質ゼロ)を長期目標とするとともに、2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope1,2)を2022年比42%削減、2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope3 カテゴリ1,11)を2022年比25%削減する中期目標を掲げています。

目標達成に向け、海外子会社も含めたエネルギー使用量を把握するしくみを構築し、グローバルでCO<sub>2</sub>排出量を見える化し、自社工場における排出物・廃棄物の削減、各種省エネ活動、太陽光発電等の再生エネルギーの活用を推進しています。また、高い省エネ性能を備えた製品の開発や生産におけるムダの削減により、サプライチェーン全体における環境負荷低減に貢献しています。

### 2023年度実績

◇ GHG排出量(連結Scope1,2)

42千t-CO<sub>2</sub>

◇ GHG排出量(連結Scope3)

1,911千t-CO<sub>2</sub>

◇ 太陽光発電量(連結)

8,286 MWh



## 人的資本

グローバルにビジネスを展開する当社では、多様な人材の価値観を受け入れ、大切にしている企業風土が根付いています。このような風土を基盤とし、様々な国・地域、分野において、お客様の課題解決を実現させる人材が活躍しています。

社員一人ひとりの成長が会社の成長に繋がり、会社の成長がさらに社員の成長を促す好循環を形成するため、国籍、性別、年齢を問わず社員の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトのための様々な成長の機会を提供しています。お客様の多岐にわたる課題にフィットした、革新的で最適な製品・サービスを提供するため、人材育成および社内の環境整備を戦略的に実施しています。

### 2023年度実績

◇ 海外従業員比率(連結)

54.4%

◇ 海外駐在経験者比率(単体)

12.8%

◇ 男性育児休業取得率(国内グループ連結)

51.2%



# Global MAP

マキノは日本、アジア、アメリカ、ヨーロッパに主要拠点や生産拠点を構え、各地域の事業環境やニーズなどに合わせたビジネスを通して、最先端のものづくりを世界に発信しています。

## Europe

Warsaw 32  
 Bratislava 31  
 Milan 30  
 Kirchheim unter Teck 29

## Asia

Osan 20  
 Kunshan 16  
 Wuhan 17  
 Chengdu 18  
 Dongguan 19  
 Delhi 12  
 Pune 13  
 Bangalore 10  
 Chennai 14  
 Coimbatore 11  
 Bangkok 15  
 Ho Chi Minh 22  
 Johor Bahru 9  
 Singapore 8  
 Cikarang 21

- …本社
- …生産拠点
- …主要販売／サービス拠点

### 日本

- 1 本社(東京テクニカルセンタ)
- 2 厚木事業所・マキノジェイ
- 3 富士勝山事業所
- 4 富士吉田工場
- 5 名古屋
- 6 大阪
- 7 神戸

+  
 営業拠点: 12

### アジア

- 8 Makino Asia Pte Ltd
- 9 Makino Asia Sdn Bhd
- 10 Makino India Private Limited (Bangalore)
- 11 Makino India Private Limited (Coimbatore)
- 12 Makino India Private Limited (Delhi)
- 13 Makino India Private Limited (Pune)
- 14 Makino India Private Limited (Chennai)
- 15 Makino Thailand Co., Ltd.



1 本社



2 厚木事業所



3 富士勝山事業所



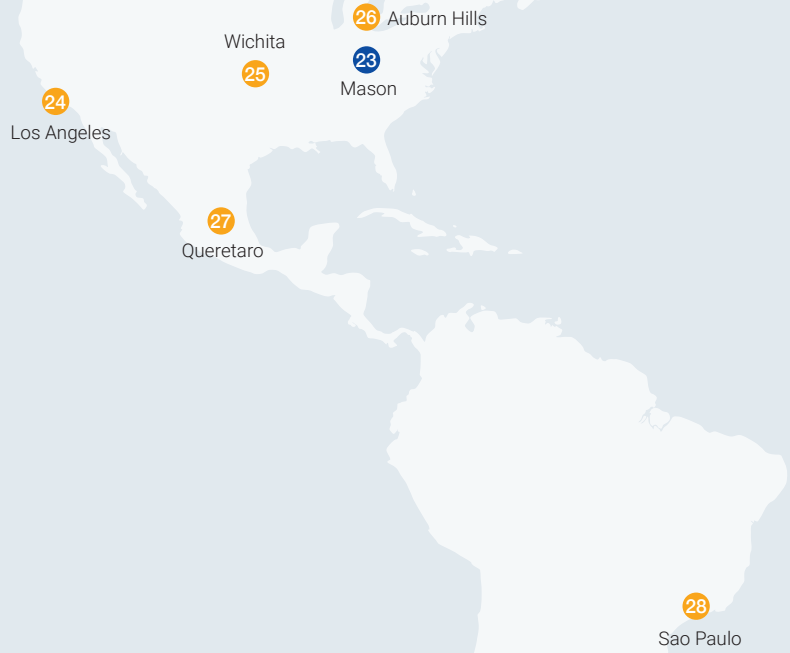
8 Makino Asia Pte Ltd (シンガポール)



10 Makino India Private Limited (インド・バンガロール)

# Japan

# Americas



## Japan

## 北米・中米・南米

## ヨーロッパ

- 16 Makino (China) Co., Ltd.
  - 17 Makino J China Co., Ltd.
  - 18 Makino (China) Co.Ltd.(Chengdu)
  - 19 Makino (China) Co.Ltd.(Dongguan)
  - 20 Makino Korea
  - 21 PT Makino Indonesia
  - 22 Makino Vietnam Co., Ltd.
- +  
営業拠点: 8

- 23 Makino Inc.
  - 24 Makino Inc. (Los Angeles)
  - 25 Makino Inc. (Wichita)
  - 26 Makino Inc. (Auburn Hills)
  - 27 Makino Mexico, S. de R.L. de C.V.
  - 28 Makino do Brasil Ltda.
- +  
営業拠点: 2

- 29 Makino Europe GmbH
  - 30 Makino S.R.L.
  - 31 Makino s.r.o.
  - 32 Makino SP.z.o.o.
- +  
営業拠点: 2



11 Makino India Private Limited  
(インド・コイナトール)  
※2023年11月稼働



16 Makino (China) Co., Ltd.  
(中国・昆山)



17 Makino J China Co., Ltd.  
(中国・武漢)



23 Makino Inc.  
(アメリカ・オハイオ)



29 Makino Europe GmbH  
(ドイツ・キルヒハイム・ウンター・テック)

## 海外グループ会社の取り組み

## ASIA



アジアの成長を追い風に  
ビジネスを拡大。

50年を節目に更なる成長を目指す

President and CEO  
Makino Asia Pte Ltd

Neo Eng Chong

## シンガポールからアジア全域へ。 マキノブランドを拡げていく

Makino Asiaはシンガポールに本社を構え、自社製品の設計・製造・販売およびアジア地域における日本製品の販売を担っています。当社はグローバルにビジネスを展開しており、中国、インド、ASEANなどアジアが主たる市場です。アジアにおいてもマキノが提供する製品は、マキノブランドの基盤である「高速・高精度・高品位」を求めお客様から高く評価されており、その信頼性を維持することが私たちの責任と役割です。またそれに加え、アジア地域のニーズを反映してコストパフォーマンスに優れた製品も設計・製造し、マキノが誇るハイエンド製品とともに、それぞれのお客様に適した製品、サービスを提供することを強みとしています。

当社は長年にわたり地域市場に密着した事業を展開しており、既存のお客様はもとより将来の潜在的なお客様のニーズや市場動向についても深く理解するために、最新の情報を収集しています。本社のあるシンガポールに開発拠点が、生産拠点はシンガポールの他、中国、インド、マレーシア、そして現在建設中のベトナムにも広がっていきます。さらに、その他の地域にもテクニカルセンタや営業所を設置しており、お客様との距離が近いことで、ニーズに応じた最適な製品を迅速に提供できる体制を整えています。

海外でのオペレーションに関して、マキノグループでは各地域のトップに、ビジネスを進める上での独立性が与えられています。これは、Makino Asia内における各地域のマネジメント体制においても同様で、それぞれの市場やニーズを熟知している各地域のトップが迅速かつ最適な経営判断をするために、彼らには一定の権限が委ねられています。一方で、グループとして共通のKPIを持ち、マキノグループの企業価値を高めるという強い意識を共有しています。これが組織を超えた強いチームワークに繋がっています。

## 50年間積み重ねた技術と実績を基盤に 業界をリードしていく

Makino Asiaは1973年にLeBlond Asia Private Limitedとして創業し、当初は業界で有名なアメリカのブランドの旋盤を製造していました。1980年代にマキノが主要株主となり、シンガポールからアジアへと進出していく中、特に中国とインドにおいては市場の大きな可能性に着目し、工場を設立して生産能力と人員の拡充に努めました。私はその当時まだマキノの一員ではありませんでしたが、異なる文化やニーズに適応していかなければならない、会社にとって厳しい時期であったと聞いています。中国とインドへの進出後、2000年代半ばにはさらなるグローバル化を進め、アメリカやヨーロッパを含む多くの市場にMakino Asia製品を輸出するようになりました。

50年以上にわたる歴史の中で、多くの重要な転換点がありましたが、これからも同様に大きく、重要な変化が続いていくと考えています。工作機械業界のトレンドは急速に移り変わり、多くの課題に直面していますが、私たちは常にそのスピードに追いつき、業界のリーダーとしての地位を維持するための戦略を構築していきます。

## 2027年度の目標達成に向け、中国、インド、ASEANなどの成長市場を開拓

アジアが成長市場であることは言うまでもありませんし、Makino Asiaグループは、マキノグループ全体の売上の40%以上を占める重要な位置づけです。その中でも中国は引き続き重要な市場であり、経済の減速が指摘されている現在でもその評価は変わりません。また、大きな可能性を秘めたインド市場にも注目しています。インド

には、自動車産業など収益に大きく寄与する堅調な市場が既にあるだけでなく、多国籍企業の投資意欲も高まっています。インド市場は今後10年で大きく成長すると予想されており、当社にとってさらなるビジネス拡大のチャンスが広がっています。また、ASEAN地域も今後10年で世界第4位の経済圏になると予測されています。ASEANでは、自動車や半導体などの分野で中国からの投資が増加しており、ASEANと中国という2つの大きな市場にビジネスを展開する当社にとって、多くのビジネスチャンスが期待されます。ASEANは多様な文化や言語、人種が混在する複雑な地域であるものの、多様性に富み、国際的なハブとして成長を続けるシンガポールで50年にわたってビジネスをしてきた当社は、この市場で独自の強みを発揮しています。

経済成長が著しいベトナムに、新たな工場の設立を計画しています。ベトナムは東南アジアにおいて、シンガポールに次いでEUと自由貿易協定を締結した国であり、中国とも密接な関係を有しています。これにより、ベトナム市場には多くのビジネスチャンスが見込まれ、「チャイナ・プラス・ワン」としての役割を果たす可能性があります。新しい工場は、シンガポールの工場を補完するとともに、発展していくベトナムの中で、当社の成長を支える拠点となることでしょう。

## 収益性と資産効率の最適化

収益性と資産効率の改善において、すべてはトップラインを上げることから始まると考えています。中国、インド、ASEANでの市場拡大に加え、アメリカ、ヨーロッパ、そして日本におけるプレゼンスのさらなる拡大によって売上高を伸ばしていきます。原材料コストに関しては、コストと品質の両面で優れたアジアのサプライヤをはじめ、グローバルなサプライチェーンを活用しやすい環境であるという点において、我々には優位性があります。多様な調達先から最適なコストを実現できるだけでなく、為替変動に応じたメリットを享受することも可能です。2023年には集中購買部門を設立し、Makino Asiaグループ全体で最適なサプライヤを選定する体制を強化しました。さらに、10年以上にわたりERPを活用した情報管理を行っており、経営層が全体の状況をリアルタイムで管理することで在庫管理の効率化を図っています。加えて、常に環境の変化に応じた取引条件を検討することで、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善に取り組んでいます。

また、我々は過去数年にわたり社内のDXを推進し、AIやIoTといった業務効率を劇的に高める技術を活用した変革を進めています。2019年には、シンガポールにてグループ全体で最も先進的な機械工場のひとつを稼働させ、自動化を最大限に進めてきました。

工場では機械の稼働率や従業員のパフォーマンスをダッシュボードに表示したり、紙媒体で管理していた情報をデジタル化したりする活動を通して、様々なデータを収集・分析しています。これにより、お客様やサプライヤとの繋がりが強化され、業務の統合による作業効率化が進みます。さらに、データとインサイトが蓄積されることで、AIを活用した予測が可能となり、生産性のさらなる向上を見込んでいます。

DXの推進により業務の効率化が進む中、労働生産性の最適化にも重点を置いています。全てのマネージャが適切な規模を理解し、維持できるよう努めるとともに、適切な人数とスキルを持つ人財を確保し、各メンバーが最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、マネジメントに力を入れています。また、長期的に当社に貢献できる人財の選定と育成にも力を入れており、持続的な成長を支える体制を整えています。さらに、固定費の重要な要素である工場運営においては、稼働率の低い施設や設備が資産効率に悪影響を与えないよう、新しい施設への移設、拡張の最適なタイミングを検討し、判断しています。

## 成長分野でのプレゼンス、シェア拡大に注力していく

「クオリティ・ファースト」のもとでお客様との信頼関係を築くという点において、Makino Asiaは長期的な目線で、マキノグループ全体とさらに歩調を合わせなければなりません。しかし、今日の経営環境、特に地政学的な不確実性を考えると、10年先よりも、目の前にあるエキサイティングな今後の5年間にフォーカスして事業を進めたいと考えています。自動車産業、特に中国における新エネルギー車市場は非常に魅力的であり、引き続きこの分野に注力していくつもりです。航空・宇宙産業のような成長産業にも大きな可能性がありますし、半導体や医療産業など、今後さらなる展開が期待できる産業もあります。我々には達成すべき目標が多く存在しますが、収益増加と市場シェア拡大の両面において、今後の5年も持続的な成長を実現していきます。



## ASIA

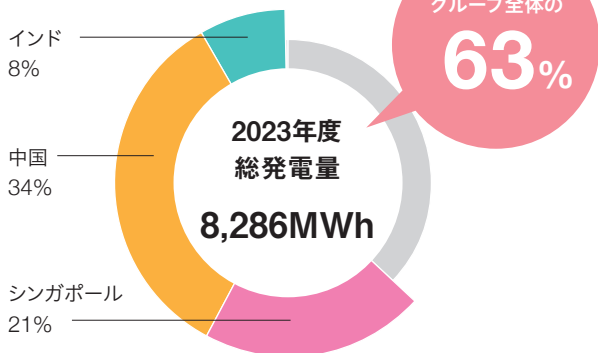
## Makino Asiaのサステナビリティ施策

Makino Asiaでは、経営上の重要なサステナビリティ課題として、CO<sub>2</sub>排出量の削減、水資源の保護、多様性の推進に取り組んでいます。

## → カーボンニュートラル

マキノグループでは再生エネルギーの活用を推進し、工場や施設に太陽光発電設備を導入しています。Makino Asiaにおいても2019年にシンガポール西部ジュークーン地区の工場に5,300枚の太陽光パネルを設置したのを皮切りに、インド、中国などの各工場で太陽光発電を行っています。2023年度のグループ全体の総発電量8,286MWhに対して、Makino Asiaが63%を占めています(中国34%、シンガポール21%、インド8%)。特にシンガポールは熱帯性気候のため発電効率が高く、工場全体の消費電力の24%を賄うとともに、CO<sub>2</sub>の排出量を年間1,000トン削減しています。

## グローバル太陽光発電設備導入の状況



Makino Asia Pte Ltd  
(シンガポール)  
太陽光発電量:  
1,754,230 kWh  
(2023年度)



Makino J China Co., Ltd. (中国・武漢)  
太陽光発電量 1,635,807 kWh (2023年度)



Makino China Co., Ltd. (中国・昆山)  
太陽光発電量 1,216,037 kWh (2023年度)



Makino India Private Limited  
(インド・バンガロール)  
太陽光発電量 536,416 kWh (2023年度)



Makino India Private Limited  
(インド・コイंबトール)  
想定発電量 684,000 kWh/年  
(2024年3月31日発電開始)

## → 水

今後も高い経済成長率が見込まれるインドでは、慢性的な水資源の不足が社会課題となっています。インド政府は2030年までに水の再利用率を現在の3倍以上となる70%に引き上げる政策を進めています。このような環境下においてコイंबトールの工場では水資源を有効活用する保護プログラムを実施しています。工場敷地内に降った雨水の70%以上を回収し、工場内の消費水として利用しているほか、污水处理設備を導入し、工場内のすべての汚水を再利用しています。この汚水の再利用は、汚水による環境汚染を防止する取り組みでもあります。



コイंबトール工場の貯水池

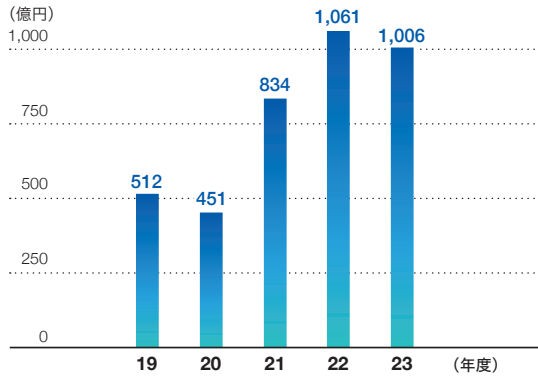
## → 多様性

Makino Asiaが本社を置くシンガポールは、中国系やインド系など様々な人々が暮らす、国際色豊かな多様性に富んだ都市です。このような国際的な拠点に50年以上根ざしているMakino Asiaでは、あらゆる人種、文化を受け入れる土壌が育まれています。シンガポールの拠点では東南アジアだけでなく、日本、韓国、中国、インド、さらにはドイツ、スイス、イタリアなど、約20カ国もの国籍の違う約600人のスタッフが働いています。今後も多様性を一つの企業文化として位置づけ、国籍を問わず優秀な人財を採用することで、企業としての持続的な成長を図っていきます。



Makino Asiaは本社および設計・製造拠点をシンガポールに置く、マキノグループのアジア地域でのビジネスを担当するグループ会社です。シンガポールのほか中国・インド・マレーシアに生産拠点をもち、その他のアジア地域にも営業・サービス拠点を広く展開しています。

■ 売上高



Makino Asia Pte Ltd 本社(シンガポール)

■ Makino Asiaの主な製品紹介



■ 拠点マップ



シンガポール工場・昆山工場・武漢工場・バンガロール工場は、品質マネジメントシステムISO9001および環境マネジメントシステムISO14001の認証取得工場です。また、シンガポール工場・バンガロール工場は、労働安全衛生マネジメントシステムISO45001の認証取得工場です。

## AMERICAS



## 卓越したエンジニアリング技術で 製品の付加価値を最大化

President and CEO  
Makino Inc.

**Peter Hoecklin**

### お客様が求める幅広いサービスを提供

2020年のパンデミック以降、北米市場では製造業が復調してきており、貿易政策やサプライチェーンの再構築を望む動きが、成長を促進させる重要な役割を果たしています。特に医療、防衛、航空宇宙、そして自動車産業でその勢いが顕著です。アメリカのような人件費が高騰している環境においては、適切な人材の獲得も大きな課題となっています。また、国内回帰により、従来の機械から、より高度な自動化が可能な機械への移行が必要となっています。この課題に対処するため私たちはお客様へ信頼性、生産性の高い機械をはじめ、ターンキーエンジニアリングや予防保全プログラムなどの、お客様が求める幅広いサービスを提供する

ことに注力しています。

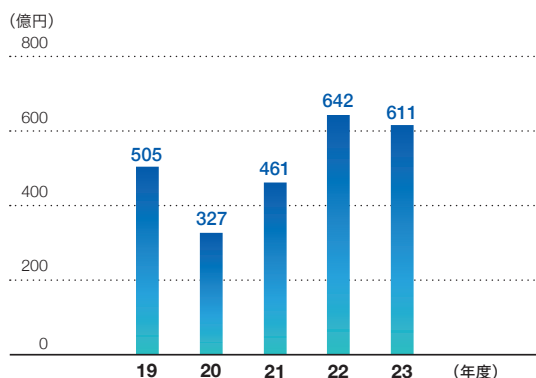
Makino Inc.はアメリカを拠点に、業界トップクラスのターンキーエンジニアリングや自動化、加工プロセス、および周辺機器に関する卓越したノウハウを活用しながら、マキノの高速・高精度・高品位な製品を販売しています。お客様ごとのニーズ、課題にお応えできるよう、要件に合わせ当社でカスタマイズした製品をご提供しています。また、お客様の生産効率の最大化に貢献するべく、フィールドサービスエンジニア、アプリケーションエンジニアをはじめ、サポートチームの強化と維持に注力しています。

#### 会社概要

#### Makino Inc.

Makino Inc.は本社をアメリカ・オハイオ州に置く、マキノグループの北米・中南米地域でのビジネスを担当するグループ会社です。これらの地域に広範なネットワークを有し、マキノ製品の販売に加え、エンジニアリングやアフターサービスの提供を行っています。

#### ■ 売上高



Makino Inc. 本社(アメリカ・オハイオ)



## マキノブランドの技術力とニーズに応える 提案力で北米市場を開拓

北米市場では、生産性の高い機械、優れたエンジニアリング、そして最適かつ迅速なアフターサービスが求められています。現在、工程集約を目的として5軸機の需要が高まる傾向にあります。さらに熟練工不足を補うため、ワークの自動脱着機能を求めるお客様も増えています。日本から提供される5軸制御マシニングセンタの豊富なラインナップと当社の強力な自動化提案力により、お客様は競争優位性を得ることができます。

当社は、「お客様のお困りごとに耳を傾け、応える」という考え方をグループ全体と共有しています。積極的にお客様との良好な関係を築くことで、マキノの技術を最大限に活用し、お客様ごとの課題を解決することに繋がっています。さらにアフターマーケット向けのサービスを充実させることでお客様のお困りごとに向き合っています。人材不足に悩むお客様は、工作機械メーカーに対してより多くのサービスを求めています。サービスの提供を通じてお客様に寄り添うことがお客様の課題を解決するサポートの一環となっています。

地政学的なリスクによる不確実性が増し、技術変化のスピードが加速する環境下において、多くのお客様の設備投資に対する計画期間が短くなっています。お客様は、より短いリードタイムで、より高い柔軟性を求めています。当社は注力している市場において、数多くのTier 1、Tier 2にあたるお客様とビジネスを展開しており、

これらのお客様は、現在必要なものだけでなく、将来の需要の変動に対して迅速に対応できる柔軟性を要求しています。当社ではお客様の要求を満たすために、柔軟な在庫戦略をとっており、さらに、日本・アジアの開発部門と連携して、お客様の工場に機械を納入した後も簡単に機能を追加できるようにするための取り組みも行っていきます。

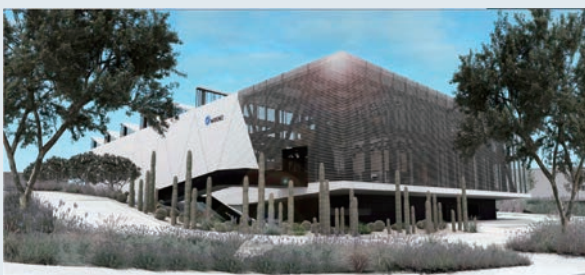
## 将来的な成長のための戦略的な投資を実施

メキシコの工作機械需要は、サプライチェーンの再編や貿易圏の強化によって、今後10年間で世界平均の2倍以上成長すると予想されています。この機会を活かすため、私たちはメキシコに戦略的投資を行い、現在の施設を約4倍に拡大したテクニカルセンタを設立します。同拠点では機械のカスタマイズ、自動化を含むターンキー、さらにはトレーニングの強化など、先進的なサービスを提供し、メキシコでビジネスを展開されるお客様をサポートします。

当社は、経験豊富なプロフェッショナルからなる強力なチームを擁しています。従業員の平均在籍年数は、アメリカ製造業の平均値と比べて2倍以上となっています。今後の重要な取り組みとして、積極的な後継者育成に注力する予定です。確立されたトレーニングおよびプロフェッショナル開発プログラムを通じて次世代に向けて専門的な成長の機会を創出することを目指しています。

### TOPIC

#### ■ メキシコ合衆国ケタロ州にある テクニカルセンタの刷新に着手



完成イメージ(2025年竣工予定)

現在メキシコは、北米だけでなくアジアをはじめとした世界中の企業に製造拠点として注目されており、経済成長と共に生産設備需要の増加が見込まれています。こうした需要に対応するためMakino Inc.は、メキシコ合衆国のケタロ州にあるテクニカルセンタの刷新に着手しています。2025年竣工予定の新たなテクニカルセンタは、実際に機械を見ていただくためのショールーム機能に加え、加工検証やターンキー、自動化のセットアップおよび動作検証を行うインテグレーション機能も有しており、アプリケーションエンジニアの充実と併せ、お客様の課題に応じた幅広い提案が可能となります。

また、外気による室内温度への影響を抑制する素材・構造を採用しており、機械精度を保つための空調機器によるエネルギー消費量を削減することで、サステナビリティを高めています。

## EUROPE

スピードと柔軟性を高め  
欧州の多様なニーズに応えるPresident and CEO  
Makino Europe GmbH

P. Anders Ingemarsson

製品、技術、サービスの質をさらに高め、  
多様性に富んだ市場を開拓していく

ヨーロッパ市場は多くの大手工作機械メーカーが本拠地を構えており、様々な点で多様性に富んだ市場といえます。EU加盟国がパッチワークのように繋がる中で、徐々に結びつきが進展してきたものの、各国が重要視する産業やサプライチェーン内での役割の違いや、各国政府の関係性などにより様々な点で差異が生じています。このような背景から、各国の市場や産業セグメントにおいて、当社に対して多様な要求があります。同時に、国際情勢はますます複雑で不確実なものとなっており、政治的緊張や長期化する戦争が多大な影響を及ぼしています。さらに気候変動への対応や、SDGsに関連するメガトレンドも存在します。

多様性に富んだヨーロッパ市場は現在、非常に予測が難しく、かつ不安定です。Makino Europeとしては提供する様々な製品、技術、サービスの質を高め、お客様の課題解決を支援するという理念に加えて、市場におけるより強固なプレゼンスを確立するとともに、予期せぬ需要の変化に迅速に対応できる柔軟性を高めることが求められています。

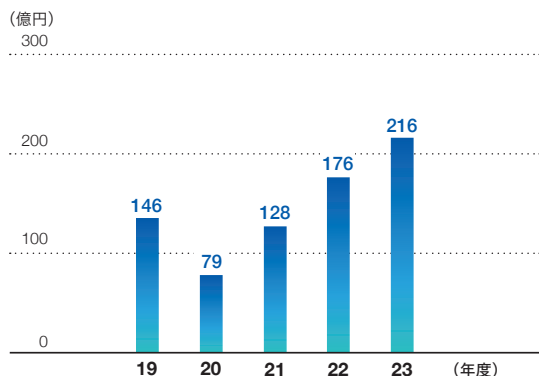
市況が不安定なことから多くのお客様は新しい機械への投資に慎重になり、受注確定までに時間がかかる傾向にあります。そのため注文が入るとすぐに機械が必要になり、短納期での対応が求められます。この要求に対応するため当社では、需要の多い機種や機能をパッケージとして用意することで、短納期でありながら競争力のある価格をお客様へ提示するという、相反するニーズに対応しています。

## 会社概要

## Makino Europe GmbH

Makino Europeは本社をドイツのキルヒハイムに置く、マキノグループの欧州地域でのビジネスを担当するグループ会社です。これらの地域に広範なネットワークを有し、マキノ製品の販売に加え、エンジニアリングやアフターサービスの提供を行っています。

## ■ 売上高



Makino Europe GmbH 本社 (ドイツ・キルヒハイム)

## お客様のニーズや期待に応え、 信頼を勝ち取ることを目指す

お客様の要望に応えるスピードと柔軟性を実現するためには、無駄のない効果的なプロセスが必要であり、それは当社への信頼、顧客満足度、利益率の向上に繋がります。Makino Europeは、プロセスの改善とデジタル化に注力し、サービス品質向上のために様々な取り組みを実施しています。その1つがアフターサービスの強化であり、サービスパートナーも活用しつつ、お客様の要求に迅速に対応し、機械稼働時間の最大化を実現しています。

当社の使命は、お客様や協会社と共に、加工技術の発展を積極的に推進し、卓越した精度と信頼性を備えた機械や自動化を含むターンキーエンジニアリングおよびアフターサービスを提供することです。多品種生産に対応する自動化の要求は、ヨーロッパの製造業においても需要が高まっています。このような自動化システムの開発と提供に継続的に取り組むことで様々な産業分野における優位性を確立し、高速・高精度・高品位を求める多くのお客様から信頼を得ています。

数年前、当社は世界的な航空機需要の増加に応えるため、人財およびショールームなど各種設備へ大規模な投資を行いました。大型のアルミニウムおよびチタン加工に対応するマキノ独自の5軸制御マシニングセンタの提案をより一層強化したことで、航空機の構造部品やエンジン部品を製造するお客様にとって、当社は無くてはならない存在になっています。その結果、航空宇宙に関する

切削加工技術は、当社における重要な柱となりました。そしてこれらの技術は、日常生活で重要な役割を果たしている半導体に関連する大型部品の加工技術を発展させる基礎にもなっています。

## 人財の多様性は、当社の強みの一つとして 大切にしている貴重な資産

高い能力を持ち、意欲的な従業員は、ビジネスの成功に不可欠な要素です。当社もアプリケーションエンジニアや、サービスエンジニアなど、高い技術を持つ人財の確保において課題に直面しています。これはヨーロッパ各国に共通する課題です。

Makino Europeでは、次世代の工作機械のプロフェッショナルを育成するために、技術系の大学等と密接に連携し、高い技術を有したエンジニアの継続的な採用に尽力しています。この施策を通じて多くの若い世代がマキノの高い技術や最新の設備だけでなく、約25カ国の人財で構成される当社の文化的な多様性、企業風土にも魅力を感じているようです。事実、当社の重要な企業価値の一つは、異なる文化間のコミュニケーションと理解を積極的に促進し、異なるバックグラウンドや価値観を持つ同僚に対して寛容な姿勢を取ることであり、様々なシナジーが生まれています。私たちは多様性を当社の貴重な資産として尊重し、大いに活用しています。知識、経験、アイデアのオープンな交換を通じて、企業価値の向上を追求していきます。

### TOPIC

#### ヨーロッパ最大の国際工作機械見本市で自動化提案

2023年9月18日から23日にかけて、Makino Europeはドイツ・ハノーバーで開催されたヨーロッパ最大の国際工作機械見本市「EMO Hannover 2023」へ出展しました。お客様のニーズに合わせ、ジョブショップ・半導体/産業機器・輸送用機器・金型の4テーマにそれぞれ特化した展示とし、多くのお客様にご来場いただきました。

ジョブショップのお客様向けには、5軸制御立形マシニングセンタ「DA300自動化パッケージ」による汎用性が高く小規模な自動化に焦点を当て、半導体/産業機器のお客様向けには、最新の自動化支援ソフトウェア「MAS-NX」を活用した大規模かつ多品種にも対応可能な自動加工ラインを展示するなど、幅広い製品ラインナップを活かし、お客様それぞれの課題に応じた提案を行いました。



EMO Hannover 2023

# Our Challenges

## MAKINOが取り組む課題

マキノは、企業価値向上に向けた取り組みとして4つの課題を設定し、実効性の高い施策を展開することで改善を図り、持続的な成長のための事業活動を続けていきます。



### 収益性の向上

お客様のニーズに対応する高付加価値な製品開発やサービス強化、自動化などの合理化投資による生産性の向上に取り組んでいきます。



### 資産効率の向上

棚卸資産回転率の改善によりCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図るとともに、政策保有株式の縮減や有利子負債の活用を進めていきます。



### 充実した株主還元

収益性・資産効率の向上によりキャッシュを創出し、安定的かつ継続的な配当による利益還元、機動的な株主還元を実施していきます。



### サステナビリティの拡充

グローバル人材育成のための積極的な人的資本投資や、気候変動問題への対応に向けた様々な環境施策をグループ一丸となり進めていきます。





## 生産



## リードタイム短縮に向けた現場のDXを推進。 生産性、収益性を向上させる

専務取締役  
生産本部長

饗場 達明

### ■ リードタイム短縮を実現する施策を推進

2022年度より半導体不足などを起因としてリードタイムが長期化していましたが、リードタイム短縮に努め、部品供給の改善も進んだことから、2023年度下期からは状況が改善してきました。リードタイム長期化の一因にもなったコロナ禍明けの急激な受注増に対しては、社員や協力会社の負担が非常に重く切迫した状況が続いてしまい、生産管理を抜本的に見直す必要性を感じました。当時の教訓を踏まえ生産性向上のための取り組みを現在進めています。

製品の生産に必要なスペースを最大限に活用するためには、変化する社内外の状況を常に把握し、生産現場の作業の進捗に合わせ、各工程に必要な作業スキルを持つ作業者を割り当て、必要な部品が配置されるように管理する必要があります。

マキノの製品は機種・仕様が多岐にわたり、それによって工程や組立時間も大きく異なるため、単純なライン生産はできません。従って組立工程を細かく分割し、各工程に適切な作業者を割り当てる工程分散型のモジュール生産方式を採用しています。この方式はリードタイムを短縮し、作業の単純化によりスキルの習得もしやすくなりますが、工程の増加により管理面が複雑化してしまいます。この問題は生産量の増加により更に顕著に表れ、生産プロセス上で発生する様々な事象について正確な情報を把握し、適切な判断をすることはますます難しくなり、管理工数が増加しています。

### ■ マキノ独自の管理システムで仕様が異なる製品を効率的に生産

現在構築中のシステムは当社生産方式の運用を最適化する、当社独自の現場管理のDXです。作業指示とその実行状態をリアルタイムでモニタリングし工程全体の進捗を把握することで、最適な作業者の割り付け、作業指示を可能にします。システム構築においては作業員一人ひとりのスキルや経験を加味しながら情報を整理しています。

人の管理と同時に、モノの管理においても最適化を図る必要があります。作業員に指示を出しても、現場に部品が無ければ作業は停滞しますし、不要な時に部品が届いても作業の妨げになります。リアルタイムな情報をシステムに反映し、工場内物流と組立作業をスムーズに同期させることで生産性を向上させます。AGVなどを活用した自動搬送の適用範囲も更に広げていく予定です。管理システムの構築だけでなく、各工程の見直しも進めています。国内外において大型機の需要が拡大していますが、納期の長い大型機においても中小型機と同様に工程分散を更に進めることで合理化を図って納期を短縮し、お客様の要求に応え、収益性を高めていきたいと考えています。また、一部の基幹部品は、組立時に誤差を極小化するために、熟練工による調整作業が必要となり、生産性低下の要因となっています。高精度な専用加工機の新規開発などにより部品の加工段階での精度を更に高めることで調整作業を最小限に抑え、生産性向上を実現します。

2026年には、山梨県富士吉田市に建設中の新たな組立工場が稼働を開始します。新工場における生産性の最大化を目指し、現場管理のDX、工程の見直しに注力していきます。

### ■ 海外の生産体制を強化

国内で確立しているモジュール生産方式を、海外でも展開しています。2025年には、ベトナムでサブ組立・ユニット組立工場が稼働します。ベトナム工場ではシンガポールで生産する機種のサブ組立・ユニット組立を行う予定です。ユニット生産の集約により生産性を高めるとともに、工程の細分化・単純化を進め、作業スキルのバラツキを低減することにより、より安定した品質を目指します。



## 開発



### 開発体制の刷新でより深く、より早く、 お客様が求める製品開発を実現する

取締役  
開発本部長

白石 治幸

#### 開発スピードを加速させるシームレスな体制を構築

お客様から製品の機能に対する高度な要求はもちろんのこと、開発スピードに対する要求も急速に高まっています。このようなニーズを受け、2022年に社内の開発体制を抜本的に見直しました。改めてお客様のニーズに立ち返り優先順位をつけて製品開発プロジェクトを立ち上げ、部門間で重複していた業務を一掃しました。製品開発の初期段階より営業、開発、生産、サービスが情報を共有し、コンカレントエンジニアリングを追求しています。意思決定を迅速化し、部門間の風通しを良くしたことでコミュニケーションが活発になり、お客様の求める機能・性能と当社における生産効率を両立する製品を短期間で開発できる体制を確立しました。お客様の課題へのスピーディな対応が商機を逃さず新たな受注拡大へと繋がっています。

#### 顧客ニーズを反映した新製品をスピーディに市場に投入

新体制後、最初に開発着手した製品がDA500です。開発体制の刷新により新製品開発に対するスピーディな意思決定ができるようになったことで、お客様のニーズを取り入れた製品をこれまでよりも早くリリースすることができました。DA500は多くの引き合いを頂いており、今の市場ニーズにマッチした製品になったと評価しています。今後も品質の維持・向上と開発スピードアップに努め、ニーズを捉えた製品でお客様の価値向上に貢献していきます。

#### 自動化への高度な要求に応える「MAS-NX」を開発

人手不足や原材料費、人件費の高騰など、多くの課題を抱える製造業において生産性向上を図る自動化は大きな潮流です。特に当社のお客様

からは「どんな加工ができるのか?」に加えて「マキノではどんな自動化ができるのか?」とのお問合せを多く頂くようになりました。ただ機械稼働率を向上させ省人化を実現するだけでなく、より効率的で安定した加工を実現する自動化の「質」が求められています。当社は1980年代から多くの自動化システムをお客様へ提供してきましたが、2023年10月に新たな自動化支援ソフト「MAS-NX」をリリースしました。MAS-NXは生産計画の実行段階で生じるリスクを事前予知する「プロアクティブ・スケジューリング」機能や生産の進捗予測や実行結果を分析しお客様の改善を支援する「インサイト」機能を実装しており、お客様の生産活動における自動化の「質」向上に貢献しています。MAS-NXの開発も現場の声をスピーディに反映する新たな開発体制の成果の一つです。

#### グローバルな情報連携で業務効率化、製品開発を促進

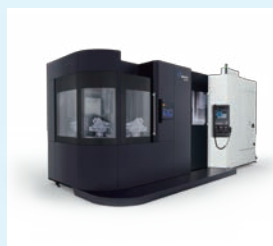
2024年度は5軸機や大型機を中心に市場のニーズに則した製品ラインナップの拡充を計画・推進しています。共通の新PLMシステムを日本・アジアで導入することで製品の開発・生産・サービスに関する情報連携の強化を図ります。これにより業務効率の向上や部門間の情報共有を促進して、新機種開発やサービス品質の向上を加速します。「MAS-NX」においても子会社と連携し、地域のお客様のニーズに合わせた機能をさらに充実させます。これにより自動化の守備範囲を拡張し、お客様の生産性向上を支援します。

### TOPIC

#### 工程集約・自動化のニーズに応える新製品を開発

人手不足を背景に、半導体製造装置や産業用ロボットなど様々な産業において工程集約・自動化のニーズが高まっています。2023年10月に発売した新5軸制御立形マシニングセンタ「DA500」は、同シリーズのDA300よりも大型の部品に対応した高速・高精度・高品位の5軸加工に加え、旋削機能の追加により更なる工程集約が可能なかた、新規開発のパレットマガジンやAIによるミス検知機能「Vision W.S.C.」により柔軟性の高い自動化を実現しました。さらに独自の制御技術「eSTABILIZER」をはじめとする各種機能により消費電力を削減し、環境への負荷を抑えています。

当社における開発の基本コンセプトである「高速・高精度・高品位」に、現在のトレンドである多軸化・大型化・自動化を掛け合わせ、お客様のニーズに応える新製品を拡充していきます。



5軸制御立形マシニングセンタ「DA500」



同時5軸加工と旋削機能により複雑な立体形状の加工工程を集約します

詳細は動画でご覧いただけます

<https://www.youtube.com/watch?v=W5BToae0CY&t=0s>



収益性の向上

## 営業



### マキノスタイルの営業力を継承、進化させていく

執行役員  
営業本部長  
西野 正

#### ■ 新たなニーズを掘り起こす人財力を強化

当社における営業とは、お客様と当社を繋ぐ第一歩を担う部署です。各営業担当者とお客様との関係が、会社同士の信頼関係構築のカギになると言っても過言ではありません。DXが進み、効率的に営業活動をする上でのインフラはある程度整ってきましたが、いくら営業ツールが発達しようとも、根底にあるのは人間関係だということは変わらないと考えています。マキノの営業スタイルは、お客様の課題を直接お聞きすることから始まります。当社が持続的な成長を図るためには、お客様の懐に飛び込んでいける人財をどれだけ多く育成できるかが重要です。お客様の信頼を得られた者だけが受け取れる情報が必ずあります。当社には長年にわたり、営業の最前線で活躍しているベテラン社員が多数いますが、お客様の課題を引き出す彼らのスキルや営業テクニックを、今後どのように次世代に継承するかが、販売体制を強化する鍵になると考えています。営業部門をバックアップしてくれるサービス部門やアプリケーション部門と密に連携してお客様の課題を解決に導く、提案力を備えた人財を育成したいと考えています。

#### ■ 常にお客様にとって最適な製品をご提供していく

当社はお客様にとことん寄り添い、製品をカスタマイズして販売することを得意としています。今後さらなる成長のためには、様々なカスタマイズを行ってきた知見を活かし、パッケージ製品を充実させコスト面でもメリットを提供するなど、これまで以上に提案の幅を広げる必要があります。

2021年に発売した5軸制御マシニングセンタ「DA300自動化パッケージ」は、「自動化をしたいが、大規模な設備は導入しにくい」というお客様のためのエントリーモデルとして開発しました。加工スケジュール管理ソフトなどを標準搭載しており、パッケージを導入することでそのまま自動化を実現可能とする製品です。当製品の高い評価を受け、2023年には、自動化に加えて部品の大型化や旋削機能による工程集約といった最新のニーズに対応したシリーズ最新機種「DA500」を発売しました。

お客様のニーズに合わせて適切な提案を行える営業スタイルの構築と、そのための人財育成にも注力していきます。

#### ■ 組織としてお客様との強固な信頼関係を構築する

当社は2027年度に2,700億円の売上を目指しています。目標達成に向けては、お客様からより信頼される存在になることが第一です。そのためには最前線のフィールド営業と、彼らを支援するインサイド営業の力を掛け合わせ、より深く、より広くお客様との関係を築いていかなければなりません。

コロナ禍で思うように対面の営業ができなかった中でDXを推し進め、インサイド営業ではオンラインセミナーの充実など、属人的な営業活動に依存せず商談の機会を増やすための基盤を強化してきました。今後は基盤の強化から活用へと軸足を移した組織へと体制を見直し、今まで以上にお客様のご要望にしっかりと応え、結果を出せる営業組織へとしていきます。

### TOPIC

#### オンラインセミナーを通して継続的な関係を構築



年間100回以上開催される無料のオンラインセミナー

2020年から開始した無料のオンラインセミナーは、マキノ製品のユーザーや導入を検討中の方のほか、機械加工に携わっている方を広く対象として年間100回以上開催しており、2023年度は延べ約2万名に参加いただきました。

セミナーでは基礎的な加工技術から当社の最新技術まで、様々なテーマを採り上げており、参加者の具体的な課題を聞き当社から解決策を提案するなど、双方向のコミュニケーションの場となっています。また、高い頻度で実施することにより、1回限りではなく、継続的な関係づくりを実現しています。

こうしたセミナーを通して、お客様にマキノの製品を最大限に活用いただくことはもちろん、これまでマキノと接点のなかったお客様との新たな商談の機会を創出しています。



## 加工技術



### エンジニア力でお客様の課題解決を支援。 マキノへの信頼、期待を醸成し、 新たなビジネスを生み出す

執行役員  
カスタマアプリケーションセンタ長

金谷 潤

#### ■ 技術的な窓口としてお客様をトータルサポート

お客様の課題やニーズを汲み取り、最適な加工方法の提案から機器・システムの導入、アフターフォローに至るまで、トータルでお客様を支援するのがCAC(カスタマアプリケーションセンタ)の役割です。機械設備や加工方法のご検討に際し、当社の技術や製品を説明、実際に加工サンプルを作成するなど、多種多様なニーズを具体的なカタチとしてコーディネートしています。多くの場合、営業や開発、サービスなど社内各部署との連携が不可欠です。また、大学や各種研究機関、お取引先など社外とも連携し、様々なレベルでの情報交換や協業にも取り組んでいます。CACが社内とお客様を技術と情報で繋ぐハブ的な役割を担い、課題解決のための支援を通じて当社への期待感を醸成し、信頼関係を構築することで次なるビジネスへと繋げています。

#### ■ お客様目線で新たなソリューションを提供

CACではお客様の課題解決の中で培ってきた知見を活かし、品質向上やコスト削減に寄与するエンジニアリングツール(SMART TOOL)の企画・開発に数年前から取り組み、多くの製品をリリースしてきました。中でも2022年にリリースした「Rapid Calibrator」は、ワーク自動測定装置のキャリブレーションを誰でも簡単に、短時間で行うことができるツールで、お客様の機械メンテナンスに掛かる時間を削減するだけでなく、当社製品のポテンシャルを安定的に発揮させることができ、多くのお客様の生産性向上を実現しました。またIoTセンタ

(サポート窓口)に寄せられる自動測定に関する問い合わせが激減するなど、当社における業務効率化にも効果を発揮しています。こうしたツールは、お客様と同じ目線で課題を捉えることができるCACだからこそ開発できる製品です。CACは技術的なサポートがメイン業務ではありますが、今後もお客様の生産性向上に資するツール・サービスの提供により、当社への信頼感、当社製品全体の付加価値を高めていきます。

#### ■ 国内外を問わず選ばれる存在に

お客様の事業環境の変化が急速に進む中、当社もより高度な課題に向き合うことが増えています。特に新しい発想で課題解決に取り組む力が重要であることから、まずはお客様の懐に入り現地現物で課題に向き合えるエンジニアの育成に注力しています。またビジネスの約8割を海外で展開する当社にとって、グローバルでの技術力向上は喫緊の課題です。現在、コロナ禍で途絶えていた海外拠点との人財交流を再開し、国内エンジニアの海外派遣や海外エンジニアの日本での受け入れなどを通じて、グローバルに活躍できる人財の育成、強化に取り組んでいます。これにより、お客様の新しい挑戦に際して当社へ相談いただき、機械の導入前から課題解決、さらにはその先の支援まで一貫してお手伝いできる体制を整えることで、これまで以上にお客様から信頼される存在を目指しています。そして、今後も国内外でお客様の新たなニーズの開拓をサポートし、「まずはマキノに相談」と思っただけでなく当社との持続的な成長に繋がると考えています。

### TOPIC

#### お客様の目線に立ち製品の付加価値を高めるツールを開発



**SMART TOOL**  
Rapid Calibrator™



Rapid Calibratorは、ワーク自動測定装置のキャリブレーション(校正)を簡単かつ正確に行うためのツールです。キャリブレーションは、高い加工精度を維持するために不可欠ですが、その作業には高い技術が求められ、また技術があっても機械を停止して1時間以上も作業をする必要がありました。こうした作業の難しさにより、キャリブレーションを起因として精度に関する多くの課題が発生していることが、お客様からの問い合わせを分析していく中で判明しました。この課題を解決するために誕生したのがRapid Calibratorです。このツールは、わずか3ステップで操作が完了し、キャリブレーション時間を約8分に短縮することができます。特別な技術も不要なため、誰でも簡単に使用ができ、作業者の負担軽減と生産性向上に貢献するだけでなく、頻繁にキャリブレーションを行えることでより安定した精度を維持することができます。







収益性の向上

## 技術サービス



### 「お客様の生産活動を止めない」ことで、 マキノの企業価値を向上させる

株式会社牧野技術サービス  
代表取締役社長

松永 和彦

#### ■ 機械のライフサイクルを通し、お客様の生産活動をサポート

牧野技術サービスはマキノグループ製品のアフターマーケット事業を担っており、機械の据付、保守、点検および部品販売などのサービスを提供しています。当社製品は納入から廃棄まで通常20~30年、長いものでは40年以上稼働しており、年間約2万件のサービスを実施しています。お客様からの問合せは国内3カ所に設置したIoTセンタに集約し、迅速な対応が可能なサービス体制を構築しています。

お客様の要求に応じたサービスを効率的かつ安定的に提供するために、サービス技術・技能を日々向上させています。最新のデジタル技術も活用し、これまでに得たサービスに関する多くの経験とノウハウを形式知化・共有することにより、次世代へ継承していきます。

#### ■ 「直す」から「壊さない」へ。新たな価値を提供

2022年より予防保全サービス「マキノマシンケアパッケージ」を提供しています。これはお客様の機械の使用年数や稼働時間、加工内容からそれぞれに合った点検と事前保守を実施し、予期せぬ停止を未然に防ぐサービスです。

このサービスはすでに1,000台を超える機械に提供しており、安定稼働を実現しています。これらの実績を基に、より進化したサービスを開発・提供し、機械の平均故障間隔を最大化することにより、お客様の生産性向上に貢献します。

#### ■ サービス拡充に向けた基盤強化

当社ではデジタル技術を活用した「ダッシュボードマネジメント」によって、一連のサービス業務の流れを可視化し、作業効率の改善に努めています。可視化した情報を分析し、障害発生予測や人員の適正

配置など、お客様への迅速なサポートに活用しています。

また、お客様からの問い合わせに対して映像・画像によるライブ診断を実施しています。これはお客様のスマートフォンを利用したサービスで、当社IoTセンタのモニタとお客様のスマートフォンを接続し、カメラで撮影した映像・画像を通してリアルタイムで機械の状態を診断し、交換部品の選定や適切な対応を提案します。

海外のお客様に対しても、日本のIoTセンタによる3交代制のサポート体制のもと、上述の遠隔サービスをリアルタイムで実施しています。また、海外サービスエンジニアへのトレーニングの計画・実施も行っています。日本の製造業全体で少子高齢化などを背景とした人材不足が問題となっていますが、このように効率化を進め、スピーディに対応できる体制を整えることで、より良いサービスを持続的に提供していきます。グローバルなサービスをより進化させ、どの国・どの地域においても均質なサービスを提供していきます。

#### ■ 安全作業の徹底

工作機械の保守作業で最も重要なことは、労働災害である負傷を防止することです。全国どこでも安全に作業を実施するため、牧野技術サービスでは本年1月にISO45001労働安全衛生マネジメントシステムの認証を取得しました。事故防止策を全社共通のシステムで運用することで、サービスエンジニアの安全と労働環境を改善していきます。誰もがお客様のお困りごとの解決に積極的に取り組んでいけるよう、引き続き環境整備に注力し、サービス品質の向上に努めます。

#### VOICE

トラック用自動車部品、建設機械部品、産業用エンジン部品など、高品質・高精度な加工でものづくりを支えている大器機械株式会社様(神奈川県)は、機械停止のリスクを下げ、設備のパフォーマンスを向上させることを目的としてマキノマシンケアパッケージを導入されました。機械が故障する前に当社のエンジニアから修理の提案を行い、計画的な修理を実施することで、機械停止の頻度が減少し、安定した生産体制を実現しています。

代表取締役の川合様からは、「予期せず機械が止まった時にかかる費用や、その時お客様に迷惑をかけてしまう事態は何より避けたいものです。それらを未然に防げるマキノマシンケアパッケージは、ある程度コストがかかったとしても十分に見合うサービスだと感じています」との声を頂戴しています。





## 資本戦略

2027年度の目標達成に向けた  
戦略的な施策を展開専務取締役  
管理本部長

永野 敏之

## ■ 2023年度は僅かに減収減益

2024年3月期における連結売上高は2,253億60百万円(前年同期比1.2%減)、営業利益163億72百万円(前年同期比6.4%減)、純利益159億81百万円(前年同期比0.6%減)となりました。また連結受注については2,133億76百万円(前年同期比14.5%減)で着地しています。世界的な景気の減速懸念や金利の高止まりなどを背景にお客様の設備投資を控える動きが強くなり、受注が高水準だった2022年度と比較し、今期はすべての地域において減少しました。ただし、過去最高を記録した2022年度と比較しても減少幅は僅かであり、コロナ禍明けの急激な需要増が少し落ち着いた結果だと見えています。

■ 2027年度目標に向けて成長市場に注力  
収益性の向上、資産効率の向上に向けた施策を実行

2027年度における連結売上2,700億円、営業利益12%の目標達成に向けては、成長著しいアジアのマーケットが重要になると考えています。特にインドはGDPの成長率が顕著であり設備投資も旺盛です。業種別では半導体が鍵になると考えています。自動車やデータセンタのほか、家電やスマートフォンにも欠かせない半導体は一般市場の成長とともに更に伸びると見込んでおり、当社としても引き続き注視していきます。需要増に伴い、製造現場では人財不足やそれに伴う人件費高騰など課題が顕在化しており、解決策として工程集約や新たな生産方式を実現するため、大型機や5軸機といった付加価値の高い製品の需要が高まっています。当社は大型機・5軸機のラインナップを拡充するだけでなく、こういった付加価値の高い機械を最大限有効活用していただくため、培ってきた様々な技術を駆使し、自動化システムと併せて提案していくことが使命と考えています。

当社の生産台数も増加する計画の中、お客様のご要望される納期で製品を提供していくためには、生産性向上によるリードタイムの短縮が必要です。これは収益性向上を図る上でも重要な課題であり、実現するためには生産体制の整備が急務です。現在、山梨県富士吉田市に最新の設備を導入した工場を建設しています。今後需要増が見込まれる大型機や5軸機などの生産性を飛躍的に向上させます。

富士吉田の新工場を生産効率向上のモデル工場とし、国内外における今後の工場設備投資に活かしたいと考えています。

同時に、生産プロセスを見直し、サプライヤの協力も仰ぎながら、棚卸資産である部品在庫・仕掛品在庫・製品在庫それぞれの回転期間を

短縮し、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善に取り組んでいます。更に政策保有株式の縮減や有利子負債を活用することで創出したキャッシュを株主還元や設備投資に向けることで、資産効率も高めていきます。

## ■ 積極的な自然資本、人的資本への投資

2050年のカーボンニュートラル達成をめざし、グループ会社と協働して取り組んでいます。今年度はCDPのスコアリングでB-(マイナス)の評価を受けましたが、2024年度は更に上の評価を目指して取り組みます。

温室効果ガス(GHG)排出量に関してはScope 3の算定も完了しました。今後は高い生産性と省エネ性能を実現した製品の開発を進めることで、お客様の生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するなど取り組みを進めていきます。

人的資本への投資は時間をかけて取り組んでいく必要があります。人財教育においては、社内での階層別研修などの社内教育に加え、外部機関との連携も行い、複合的な教育を実施しています。メカであり、且つ海外での事業が8割を占める当社は、多様な人財を必要としており、その中でも大きく2つのタイプの人財育成に力をいれていきます。一つは常に尖った技術を探求し、新しい技術や生産方式を開発できる人財であり、もう一つはグローバルに組織をマネジメントできる人財です。両者をバランスよく育成すべく、すべての従業員のポテンシャルを引き出し、成長に繋げる取り組みを行ってまいります。

## ■ 充実した株主還元

株主の皆さまへの安定的かつ継続的な配当による利益還元は、経営の重要課題の一つです。配当については投資計画や業績を総合的に勘案した上で、自己株式の取得を含めた総還元性向については2023年度から2027年度の5年平均で35~45%を目指しています。2023年度の総還元性向は29%と、2022年度の24%から微増に留まりましたが、2024年度は40%以上を予想しています\*。各施策を通じ収益性を向上させ、引き続き株主還元の充実に取り組めます。

\*2024年10月31日現在、2024年度における自己株式の取得価額の総額は1,999百万円です。

## 2027年度の目標

		2023年3月期 (2022.4.1~2023.3.31)	2024年3月期 (2023.4.1~2024.3.31)	2028年3月期目標
損益	売上高 (百万円)	227,985	225,360	270,000
	営業利益率	7.7%	7.6%	12.0%
資本効率性	ROE	8.6%	7.6%	11.0%
	CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) (日)	171	188	155
株主還元	総還元性向	24%	29%	2023年度から2027年度の 5年平均35%~45%

※ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本 ※CCC = 売上債権回転日数 + 棚卸資産回転日数 - 仕入債務回転日数

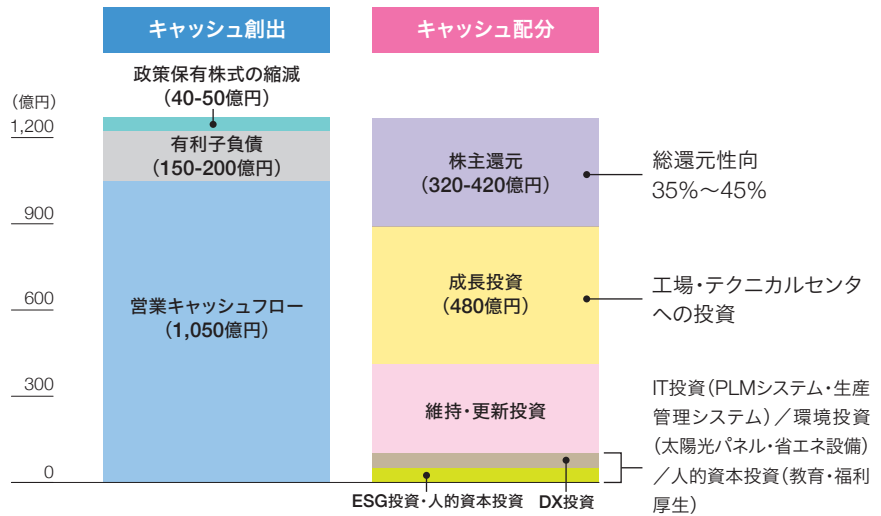
## 資本戦略

売上高の増加やプロダクトミックスの改善、固定費のコントロールなどを通じた収益性の向上により2023年度から2027年度の5年間で1,050億円の営業キャッシュフロー創出を計画しています。加えて、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の縮減などの施策により資産効率を高め、キャッシュフローの改善に取り組みます。

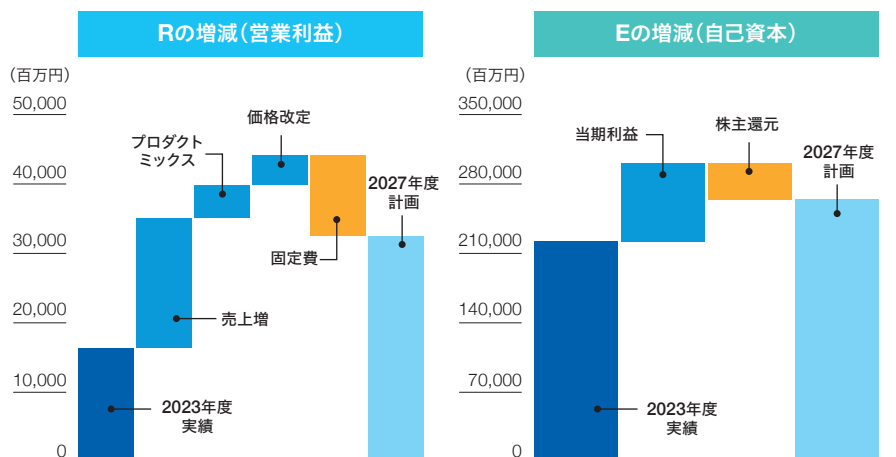
創出したキャッシュは、国内外の新工場をはじめとする生産設備およびテクニカルセンタへの成長投資のほか、業務効率の向上を目的としたDX投資、温室効果ガス(GHG)削減などに向けた環境投資、よりよい職場環境づくりやグローバル人材を育成するための人的資本投資に配分します。

株主還元においては、2023年度から2027年度までの5年間の平均総還元性向を35%~45%とすることを目標とし、安定的かつ継続的な配当政策、機動的な自己株式の取得を進めています。

### 資本計画 (2023年度-2027年度)



### ROE計画





## 気候変動問題への対応



### ロードマップを共有し、 グループ全体で環境課題に取り組む

サステナビリティ推進室 室長

永友 朝史

#### ■ 環境活動を一人ひとりの取り組みと連動させ社内浸透

サステナビリティ推進室はこれまで、国内の各部門や海外子会社とコミュニケーションを図り、気候変動対応活動を推進してきました。推進にあたり重視していることは、一つひとつの課題をマキノの現状に当てはめ、一人ひとりの取り組みと連動させることです。ISO14001に基づいた各社・各部門の活動など、日々行われている取り組みがCO<sub>2</sub>排出量削減に繋がることを様々な場で共有しました。

また、取締役会でも定期的に各社・各部門の取り組みについて審議しており、トップマネジメントから現場まで、グループ全体として環境課題に取り組む体制を構築できてきたと考えています。

#### ■ Scope3削減目標を策定、サプライチェーン全体を見据え 取り組む

Scope1,2のCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みとして、工場や販売拠点への太陽光発電設備の導入を拡大しています。また高効率空調設備への転換や照明機器のLED化など、国内外の事業所における温室効果ガス排出抑制に向けた取り組みも継続中です。山梨県富士吉田市に建設中の新工場は一部の建屋においてZEB化を検討しています。

CO<sub>2</sub>排出量の算定についてはこれまでScope1, 2(連結)のみでしたが、この度Scope3(連結)の算定も完了し、パリ協定に整合するSBT基準に即した削減目標を策定しました。目標の達成に向け、前述の不断の努力はもちろんのこと、環境に配慮した製品・技術の開発や、生産におけるムダの削減といった取り組みを全グループ一丸となって引き続き進めていきます。

#### ■ 長期的な視点で企業価値向上にむけたロードマップを描く

2023年度、当社は企業の環境対応に関するグローバルな評価機関であるCDPへ初めて正式回答を行い、気候変動および水セキュリティにおいてB-(マイナス)のスコアを獲得しました。2024年度はさらに上の評価を目指し開示情報の整備に取り組みますが、一方で目先のスコア向上自体を最優先とすることなく、当社の事業活動、そして「クオリティ・ファースト」の理念に照らし何を優先すべきかを検討し、長期的な視点で地に足を付けた取り組みを推進します。その上で、当社の従業員一人ひとりの日々のサステナビリティ活動についてステークホルダーの皆さまにしっかりと伝えるために、開示内容を充実させていきます。

### 環境方針

製品を造る、また製品がお客様に使われるすべての過程で、常に環境への影響を配慮し、社会との信頼関係を築きます。

環境方針に基づいた  
具体的な活動

1. 省エネルギー、省資源の推進
2. 廃棄物削減の推進
3. 環境負荷の小さい製品の提供
4. 法規制、自主規制の遵守
5. 環境汚染の予防
6. 環境マネジメントシステムの継続的改善
7. 環境保全意識の向上

当社は温室効果ガス(GHG)について、Scope1,2における2050年のカーボンニュートラル(GHG排出実質ゼロ)を長期目標とするとともに、2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope1,2)を2022年比42%削減、2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope3 カテゴリー1、11)を2022年比25%削減する中期目標を掲げています。

目標達成に向け、海外子会社も含めたエネルギー使用量を把握するしくみを構築し、グローバルでCO<sub>2</sub>排出量を見える化し、自社工場における排出物・廃棄物の削減、各種省エネ活動、太陽光発電等の再生エネルギーの活用を推進しています。また、高い省エネ性能を備えた製品の開発や生産におけるムダの削減により、サプライチェーン全体における環境負荷低減に貢献しています。

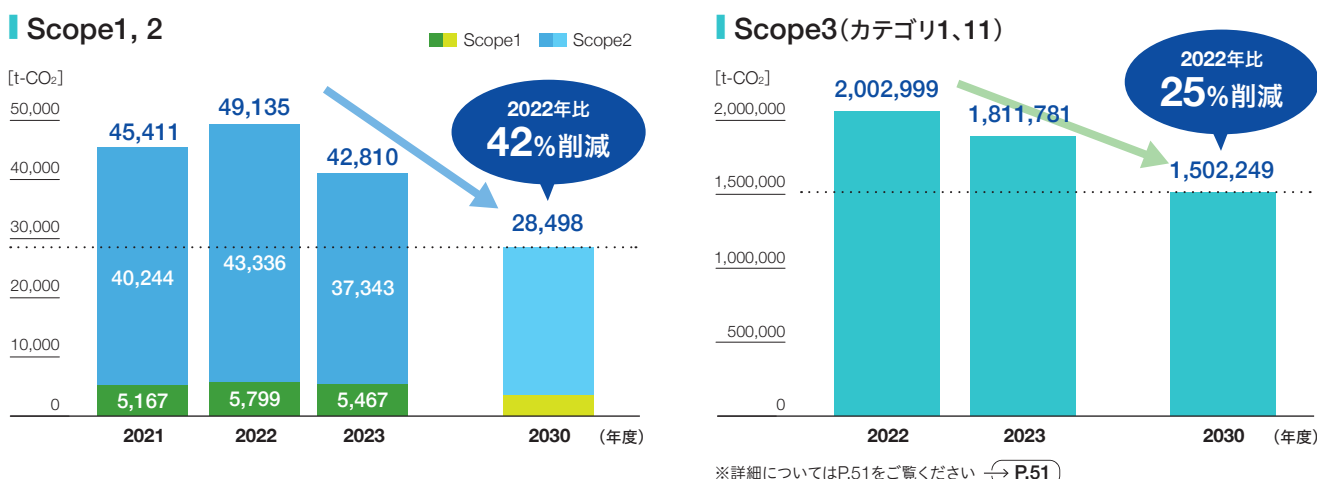
## 温室効果ガス (GHG) 削減の取り組み

当社はTCFDへの賛同を表明し、GHG削減の取り組みを実施しております。



ガバナンス	取締役会は、環境負荷低減のための重要な投資計画について承認し、その実施状況について適宜報告を受け、審議しております。重大な環境上のリスクが顕在化し、またはその恐れがある場合には、都度報告を受け、対応状況について審議します。当社は、経営層の中から統括環境管理責任者を選任しております。統括環境管理責任者は、環境方針の立案/見直し、環境マネジメントシステム(以下「EMS」といいます。)の組織の確立・維持・実施および管理に必要な経営資源の準備・提供、EMSが確実に実行されるための責任者の任命等の権限を有します。
戦略	<p>当社の事業、戦略、財務計画に影響を与え得る気候関連リスクと機会を、産業革命以前と比べた気温上昇を4°Cとするシナリオと、1.5°Cに抑えるシナリオの複数のシナリオに基づき、短期・中期・長期の観点から特定しました。そのうち重要な影響がありうると考えているものは、次の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>移行リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出の価格付け進行、省エネ政策の強化や既存製品/サービスに対する義務化/規制化、GHG排出削減への対応による原材料コストの高騰</li> </ul> </li> <li><b>物理的リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サイクロンや洪水などの異常気象の重大性と頻度の上昇</li> </ul> </li> <li><b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素商品/サービスの開発、拡大</li> </ul> </li> </ul>
リスクマネジメント	特定したリスクは、顕在化したリスクや取締役会での関心事、法改正等の動向、マネジメントレビュー結果等とともに、全社的観点から優先して取り組むべきリスク課題としてリスク管理部門が取りまとめ、各本部に提示されます。各本部長は、全社的観点から優先して取り組むべきリスク課題および自部門が抽出したリスクを動かし、取り組むべき主要なリスクを選定し、対応方針を定めて低減活動または/および監視・測定活動を行います。なお、それらの対応活動結果の一部については、当社ウェブサイトに掲載しています。統括環境管理責任者は1年間の環境活動を取りまとめ、マネジメントレビューを行います。そこでの指摘事項は各部門に通知されるとともに、リスク管理部門は全社的観点のリスク課題に反映し、リスク管理委員会に報告します。特に重要なリスク課題が生じた場合には、都度「リスク管理委員会」にて必要な報告・審議を行います。
指標とターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>Long-Term Target (長期目標) Scope1、Scope2において2050年のカーボンニュートラル(温室効果ガスの排出実質ゼロ)の実現</li> <li>Near-Term Target (中期目標) 2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope1, 2)を2022年比42%削減 2030年におけるCO<sub>2</sub>排出量(当社連結・Scope3 カテゴリ1、11)を2022年比25%削減</li> </ul>

## 連結CO<sub>2</sub>削減目標

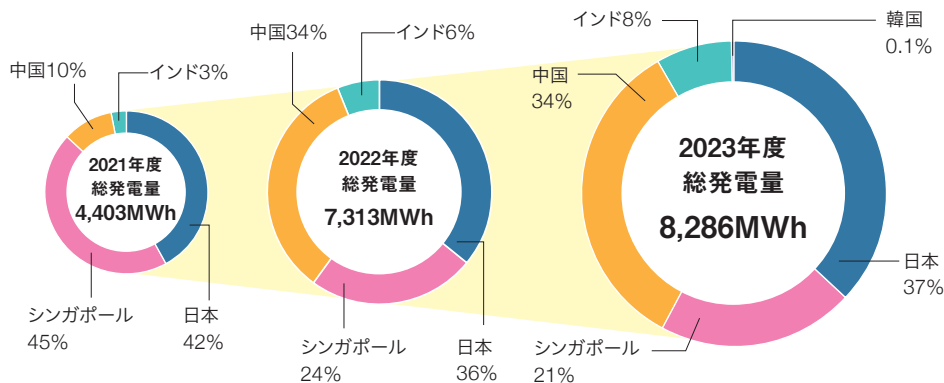




## 気候変動問題への対応

### グローバル太陽光発電設備導入の状況

高精度な工作機械の生産には、温度変化の無い環境が必要であり、多くのエネルギーを空調に利用しています。これにかかるエネルギーを削減するため、工場や販売拠点にソーラーパネルを設置し、再生可能エネルギーの利用拡大に努めています。今後新しく建設する施設には、すべてソーラーパネルを設置する予定です。



### CDP評価およびISO認証



2023年度CDP(気候変動および水セキュリティ)へ初めて正式回答を行い、気候変動:B-、水セキュリティ:B-の評価を受けました。



厚木事業所、富士勝山事業所

厚木事業所、富士勝山事業所、シンガポール工場、昆山工場、武漢工場、バンガロール工場は、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得工場です。

### 環境に配慮した製品・技術の開発

当社は、サプライチェーン全体における温室効果ガス(GHG)削減に向け、高い生産性と省エネルギーを実現する製品・技術を開発しています。

当社の独自技術である「eSTABILIZER(機械安定化制御技術)」は機械内部に設置した温度センサの値を用いて環境温度によって生じるわずかな機械変形を予測し、自動制御する事で高精度加工を維持します。工場内の温度変化があっても安定的な加工精度を実現することで、従来精度維持に必要とされていた空調にかかる工場の消費電力量削減に寄与します。

この他にも、省エネルギーと高い生産性を実現する機能として、滑らかで無駄のない送り軸動作で、加工時間短縮と高い加工精度を両立させる当社独自の技術「GI制御・スーパーGI.5制御」や、加工における電力消費の大きな部分を占める各補器類の運転を最適化させる「省エネルギー機能」等を提供しています。

#### 消費電力削減率

eSTABILIZER	12% <sup>※1-2</sup>
GI制御・スーパーGI.5制御	9% <sup>※1-3</sup>
省エネルギー機能	30%(待機時) <sup>※4</sup>

※1:2013年比

※2:機械設置環境や機械の大きさにより削減率は異なります。

※3:加工プログラムにより削減率は異なります。

※4:機種、使用条件により削減率は異なります。

## 女性役員

社外取締役・社外監査役

## 女性社員

女性活躍  
推進のための  
座談会

写真左より

開発本部 商品開発部1 矢口 彩乃  
(2019年新卒入社)牧野技術サービス カスタマサポート本部  
管理チーム リーダ 武井 詩乃  
(2017年新卒入社)営業本部 営業企画部 マネージャ 谷 公美  
(2007年中途入社)

写真左から4人目より

社外監査役 高塚 直子

社外取締役 高井 文子

開発本部 FAシステム開発部 マネージャ 菅 真弓  
(1999年新卒入社)EDM事業部 営業技術部 リーダ 片平 敬子  
(2006年新卒入社)

2024年、新たに女性社外監査役を迎え、女性役員が2名になりました。

マキノとして女性活躍推進をさらに加速していくために、マキノの強み、今後の課題や展望について語り合いました。

—— 工作機械業界、ひいてはマキノにおいても女性の割合はまだまだ高くありませんが、工作機械メーカーでキャリアを積むことにどのようなイメージをもっていますか。

片平： エンジニアにとってお客様との交流は情報収集に繋がる重要な機会です。子どもが幼いころは業務や出張に時間的な制約が生じるため、お客様と接する機会がどうしても少なくなってしまい歯がゆさを感じていました。今はお客様との打ち合わせもオンライン会議が当たり前になったので、情報収集もしやすくなりました。それでも同僚と比べると知識量の差が生じてしまっているように感じ、焦りも覚えます。また、リーダーになった時、周囲に手本となる女性エンジニアがおらず不安でした。こういった不安は、女性が少ない環境で働く女性エンジニアだからこそ感じるものだと思います。

武井： 片平さんがおっしゃったように、男性より女性の方がライフステージの変化が大きいと感じています。私の所属する牧野技術サービスは、お客様の工場に向向いて機械を修理しています。これまでは男性が中心でしたが、昨年初めて、フィールドサービスエンジニアとして女性2名が入社しました。職種を問わずもっと女性が働きやすい職場環境を作っていく必要があると思います。

矢口： 出産後は家事・育児に追われ業務時間が減ることもあると思うと、男性社員と同様にキャリアアップできるのか心配になります。同時に、世の中にそういった情報が溢れている一方で過剰に不安になってはいけないとも思います。



—— ロールモデルの少なさや情報格差からの機会喪失、ライフステージ変化によるキャリアへの影響など、不安なイメージは色々ありますが、管理職のお2人はそのような状況をどう乗り越えてこられたのでしょうか。

菅 : 1回目の出産をした2007年は、女性の社会進出が進んだ一方、保育園不足など育児環境の不備が社会課題だった時期です。開発部では私が初めての産休・育休取得者で前例が無かったこともあり、もし保育園に入れられなければ、会社を辞めることも考えていました。今は環境が改善され、社内にもフレックス制度や短時間勤務制度はもちろん、家事代行サービス利用補助金等色々な制度があるため、制度について把握してうまく利用することが大切だと思います。

谷 : 出産までは海外を飛び回っていましたが、出産後は働く時間に制限が生まれたため、海外営業の内勤を経て、

営業企画部に異動しました。営業にとっても情報は重要です。勤務時間に制約がある中でも、可能な範囲でお客様訪問や展示会へ出向き、情報インプットの機会をのがさないようにしてきました。

—— マキノにおける女性管理職の第一人者である菅さんが意識してきたことはありますか？

菅 : リーダだからといって自分だけ頑張る必要はありません。リーダになった時、自分一人では業務に対応しきれなかったことから、業務を部下に分散しながらチームを運営してきました。マネージャになってからは、日常的なチーム運営は部下に任せつつ、必要に応じて指示を出しています。家庭でも同じです。以前は育児も家事も全部一人でやっていましたが、現在、朝は子どものことと食事の支度だけに集中しています。掃除や洗濯は夫に任せ、夜も子どものお風呂は夫の担当です。仕事も家庭も人に任せる環境をつくるということですね。

片平 : 私はまだ部下に積極的に任せられず、少し悩んでいます。

菅 : 私がリーダになったとき、チーム内の約3分の2は私より年次が上の社員でした。しかし、自分がリーダである以上、指示を出して仕事をしなければいけないのだと考え直しました。リーダになったということは、それだけ実績を積んできたということ。自信をもって良いと思います。

—— 営業畑を歩んでこられた谷さんはライフステージの変化やキャリアアップについてどう対応してこられたのでしょうか。

マキノには、手を挙げれば  
任せてもらえるチャンスがある





谷：時短勤務をしていた時期もありますが、当時は会社から「家族ファーストでやってください」と言ってもらえたことで、安心して時間調整しながら子育てと仕事のバランスを取ってきました。子育てには想定外な出来事が少なくありません。子どもの入院も経験しましたが、周囲の理解と工夫で乗り越えてきました。

矢口：ライフステージの変化は大変そうですが、チームの方や家族に協力を仰げば、何とかかなりそうと気持ちが軽くなりました。

武井：周囲にサポートが必要な人がいることをチームが把握することで、サポートし合う環境がつくれますね。

—— マキノで自身のキャリアを伸ばしていくためには、何がカギになりますか？

菅：育休明けは皆さんに付いていけるのかどうが少し不安でしたが、結果として大丈夫でした。リーダになったとき、年次が上の社員に指示をすることに心理的な負担はありましたが、私の仕事ぶりを見て理解してくれたのか、周囲が協力的でした。環境にはとても恵まれたと思います。

谷：フロントで活躍している営業と比較すると、製品知識量に差があり、そのような現実を直視すると、落胆することもあります。ただ、仕事に対する自分のモチベーションは自分でコントロールできるものと考えています。今置かれている業務だけがすべてではなく、前向きに視点を変えれば活躍できるフィールドがあります。営業企画部へ異動後、元々は数値集計が主な業務でしたが、新機種の拡販をやりたいと希望したところ快く任せてもらえ、その時の経験が現在でも非常に役立っています。マキノには、手を挙げれば任せてもらえるチャンスがあることを知っておいてほしいと思います。

—— 取締役・監査役のお二人は、社員の皆さんのお話を聞き、今後の牧野フライスの社員に、何を期待しますか？

高井：皆さんのような素晴らしい人材がいることを心強く感じます。私たちマネジメントは、皆さんの活躍をさらに支え、若手の方の不安解消や、職場環境整備に努めなくてはと思います。女性が管理職になることは、今は特別なことと見られがちですが、能力があって希望すれば、誰でも目指せるものなのだという意識改革の必要性も感じました。

高塚：少子化が進み、新卒採用が難しい中、マキノとして女性も含めた人材育成は重要です。マキノでさらに女性に活躍していただくためには、女性に不利益が生まれないよう就労環境を見直し、誰もが肩身の狭い思いをすることなく働くことのできる環境づくりが必要だと思いました。また、採用活動において皆さんのように活躍している



女性をアピールすることで、より多くの学生の方に就職先の候補企業として選んでもらえるよう改善していく必要があります。

—— 若手社員の方へメッセージをお願いします。

菅：私の経験から申せば、頑張りには認めてもらえるし、周りからの援助も得やすくなります。不安にならず、自分のやりたいことを自分から発信してみてください。

谷：ライフプランは人それぞれですが、時間のあるうちに、得意な分野や興味のある分野で強みを作ってほしいです。仕事においては、どんな業務も将来プラスになると信じて頑張してほしいと思います。

—— 先輩社員の話を聞いて、働き方のイメージについて変化はありましたか？

片平：皆さんのお話を伺い、前向きな気持ちになりました。マキノには意欲的な社員のチャレンジを応援する風土があると再確認でき、安心できます。職場に女性が増えるよう、会社にアピールしてほしいと思いました。

武井：働く環境や制度が良くなっていることは、諸先輩方の努力のお陰なのだ実感しました。私たちもよりよい状況で次世代にバトンが渡せるよう、努力したいと思います。

矢口：座談会に参加して、皆さん同じような不安を持っているということが、今回の気づきです。今後は新たに入社される女性たちが、私たちと同じ不安を持たなくて済むよう、定期的が集まったり、今後について相談したりできる環境が設けられたら嬉しく思います。

—— 本日の話を通して、マキノには女性が活躍できる機会や土壌があることがわかりました。今後は皆さんの不安を共有し、払拭できる機会や環境づくりに活かし、活躍する女性を増やしていきたいと思います。本日はありがとうございました。



## 人的資本投資の充実



### グローバルでのビジネス拡充を支える、積極的な人財戦略

管理本部 副本部長  
人事部 ゼネラルマネージャ

中島 泉

#### 「クオリティ・ファースト」を支え、グローバルに活躍できる人財を追求

マキノグループの事業活動は、海外向けが国内向けを遥かに上回るグローバルビジネスであり、グループ連結では従業員の半数以上が外国籍です。そのため、海外のグループ企業と高いレベルで協働し活躍できる人財の育成は必須であり、経営課題として対応しています。国内のマキノグループ社員の12.1%が海外駐在を経験していますが、さらなるグローバル化を進めるために、意欲のある社員を従来よりも早期に海外へ派遣する取り組みを開始しました。2024年4月には、入社4年目の社員を海外駐在員として派遣し、本年中には入社3年目の社員の海外派遣も予定されています。

加えて、入社時からの意識付けを目的として、「グローバルマインドセット研修」を新入社員研修に導入しました。若手社員のうちから国際的な視点や感覚を養い、将来的にグローバルに活躍できる社員を育成していきます。

#### ダイバーシティの推進

社内では多様性を大切にす文化が根付いており、人財の多様性確保は、経営目標を達成するための重要な要素だと考えています。国内においても、外国籍の人財の採用や女性の活躍推進に注力して

おり、直近では、留学生を含め外国籍の優秀なエンジニアを8名採用しました。インターンシップの受入や共同研究等を通じて海外の大学との関係づくりを引き続き推進していきます。その他にも、将来的な国内での生産活動を担う人財不足への備えの一つとして、海外グループ会社と連携した外国人採用の取り組みを新たに進めています。外国人社員の日本での生活立ち上げをサポートする体制に加え、新たに自己啓発プログラムによる日本語学習の提供も開始し、多様な人財が活躍できる環境を整備しています。

また女性活躍推進の新たな取り組みとして、女性社員の座談会を実施しました。女性社員が自身のキャリアデザインを考える機会として今後も継続して取り組んでいきます。

#### 社員一人ひとりが成長し続けられる環境を整備

当社は、それぞれの専門性を身に付けた多様な人財が、部署を越えてコミュニケーションをとることにより、お客様が抱える課題に対して多角的にアプローチし、粘り強くその課題解決に取り組んでいます。多様で意欲的なキャリア開発を行えるように、キャリア支援や研修内容などの見直しも進めています。社員一人ひとりが自身の幅広いキャリアについて考え、求めるキャリアを実現していける環境を実現したいと考えています。

### 人財育成および社内環境整備に関する方針

当社は、人材の「材」は「財」と考えています。高精度、高品位な工作機械を提供する当社では、開発、生産、営業、サービス等、それぞれの分野で長年にわたり蓄積された知識やノウハウを引き継いでいくとともに、新しい技術を取り込んでいく必要があります。さらに、お客様の生産拠点は世界中に広がり、技術や市場の急激な変化も相まって要求も多様化しており、柔軟な対応が求められています。

多様性の確保は、これらの課題に対応し、持続的に企業価値を向上するための不可欠な要素です。

このような観点から、次の通り人財育成および社内環境整備に関する方針を定めております。

1

社員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、会社の成長がさらに社員の成長を促すという好循環を実現するため、社員の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトのための様々な成長の機会を提供します。

2

多様な人財の価値観を受け入れ、それをもってお客様の多岐にわたる課題にフィットする革新的な製品・サービスを生み続けられるための社内環境の整備を推進します。

市場の変化がますます加速する中で、様々な国・地域、産業のお客様の課題解決のパートナーであり続けるためにも、自由な発想でお客様に的確な提案をできる人財は当社が成長する推進力です。これからも高品質、高精度な工作機械を提供すると同時に、多様化するニーズに的確に対応できるよう、開発、生産、営業、サービス等、それぞれの分野で多様な人財が活躍できる組織づくりを進めていきます。

## ダイバーシティの推進

人財の多様性確保は、経営目標の達成に不可欠な要素であると認識しています。現時点で、当社および国内グループ会社の管理職層（課長以上）の女性の割合は2.4%です。この比率を2026年までに5%、長期的には15%まで引き上げることを目指しています。この目標を達成するためにも、現在8.5%に留まっている管理職候補である係長級の女性の比率を2026年までに10%まで、長期的には15%まで高めたいと考えています。また、連結ベースでは、日本人を上回る外国籍の人財が所属する多国籍企業です。海外拠点では、その国の法律や制度、慣行に適したマネジメントが行われています。

女性労働者の割合(%) (2023年度末時点)

	単体	国内グループ連結
管理職	3.6	2.4
係長級	6.2	8.5
正規労働者	11.1	12.1
全労働者	11.7	14.8

※その他の指標についてはP.52をご覧ください → P.52

## 各種教育プログラム

当社は人財育成方針に基づき、教育プログラムの充実に取り組んでいます。全社員に成長機会を提供し、社員一人ひとりに合ったキャリアプラン形成を促進しています。

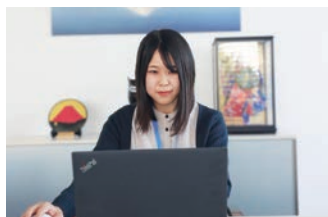
社員の能力開発を加速するため、当社は2021年に企業内大学「MAKINO Business Academy」を設立したほか、階層別研修や大学と連携した共同研究、学位取得支援など、多様な学びの機会を提供しています。また、定期的なキャリア面談や社内公募制度を通じ、社員が主体的にキャリアを設計できる環境を整えています。

教育体系図

職層	一般職層	係長級	専門職層	管理職
階層別研修		1on1研修 評価者研修		1on1研修 評価者研修 新任管理職研修
	階層別研修			
	ミドルシニア研修			
キャリア開発	社内検定			
	社会人学士・社会人博士・MBA(経営学修士)			
新入社員研修	エンジニアリング研修			
	クラフトマンシップ研修			
	クロスファンクショナル研修			
	グローバルマインドセット研修			
全社研修	MAKINO Business Academy			
	ハラスメント研修			
	語学研修			
	IT研修			

## VOICE

### 海外駐在スタッフとして、日本では得られない多様な経験を積んでいます



スロバキア駐在スタッフ  
(2024年4月赴任)

私は日本からの海外駐在スタッフとしてスロバキアに赴任し、現在IT関連の業務に従事しています。日本では、IT部門でインフラ整備やITツールを用いた業務自動化の推進などに携わっていました。その経験を活かし、ここヨーロッパでも社内のITインフラ課題の解決やオーダープロセスの自動化に取り組んでいます。文化や言葉の壁に直面することもありますが、以前から希望していた海外駐在の機会を有意義なものにすべく、現地スタッフとの積極的なコミュニケーションを心掛け、日本のITチームにも支えられながら課題解決に取り組んでいます。ヨーロッパでのIT業務は、各地域のニーズやIT環境を汲み取りながらグローバルな視点で解決策を見出す必要があり、日本では得られない多様な経験を積んでいます。休日は城巡りをしたり、伝統的なスロバキア料理を楽しんだり、公私ともに充実した日々を送っています。今後も挑戦を続けることで成長し、マキノのグローバルでの発展に貢献していきたいと考えています。



### コーポレート・ガバナンスの 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを、企業理念や経営の基本方針に沿って、様々なステークホルダーに配慮しながら中長期的に企業価値を向上させるための施策の一つと考えております。工作機械産業は業績の変動が極めて大きいことを踏まえ、効果的かつ効率的なコーポレート・ガバナンスの構築を目指します。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法などで定められる機関設計のうち監査役会設置会社を選択し、また透明性やより活発な議論のため、8名の取締役のうち4名を社外取締役（うち女性1名）に、また3名の監査役のうち2名を社外監査役（うち女性1名）として選任しています。

年度により収益の変動が極めて大きい業界にあって、迅速な意思決定を行い環境の変化に素早く対応するとともに、健全な経営判断が行われることを確保するため、上記の体制を整備しています。

社外取締役ならびに社外監査役は、他社における勤務経験をもとに、株主からの負託を受けた当社取締役の職務の執行の監督または監査という機能について、独立した立場から行うという役割を適切に遂行できることを判断し、選任する方針です。また、社外取締役を選任することにより、経営に関する様々な知見を幅広く取り入れるとともに、取締役会の役割がより万全なものになると考えています。

また取締役の指名と報酬については、社外取締役が過半数を占め、また、社外取締役が委員長を務める取締役会の任意の諮問委員会として設置した指名・報酬委員会へあらかじめ諮問し、その答申を受けて取締役会にて決定する体制としています。

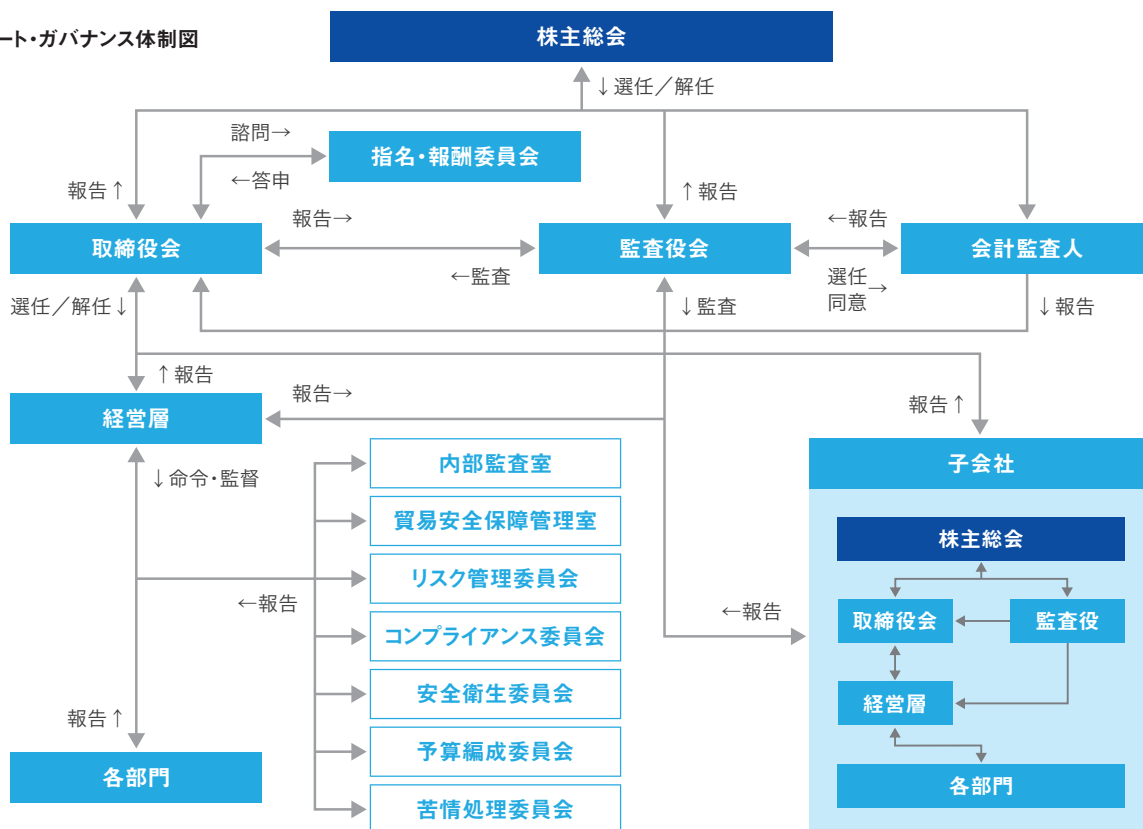
### コーポレート・ガバナンス体制早見表

組織形態	監査役会設置会社
取締役	8名（うち社外取締役4名）
監査役	3名（うち社外監査役2名）
定款上の取締役の任期	1年
執行役員制度	採用
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬委員会
会計監査人	仰星監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	<a href="https://ir.makino.co.jp/library/corporate-governance/">https://ir.makino.co.jp/library/corporate-governance/</a>

### コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2014年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
社外取締役1名の選任	取締役実効性評価を開始	執行役員制度の導入	社外取締役2名の選任	社外取締役比率1/3以上、従業員行動規範の制定	リスク管理委員会の設置、指名・報酬委員会の設置	女性取締役1名の選任 譲渡制限付株式報酬制度の導入

コーポレート・ガバナンス体制図



## 経営陣幹部の選解任、取締役・監査役候補の指名について

委託する職務の適性を有し、且つ、人格、経験及び能力に秀でた人物を選定する方針であり、代表取締役が候補者案を作成します。

経営陣幹部については指名・報酬委員会による審議を経て、取締役会で協議・承認しています。取締役候補者については指名・報酬委員会による審議を経て、株主総会上程議案として取締役会で協議・承認しています。監査役候補者については監査役会の同意を得て、株主総会上程議案として取締役会で承認しています。なお、経営陣幹部の解任につきましては、職務執行に関し不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実があった場合、又は心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えない場合には、解職又は不再任とする方針で、取締役会規則に基づき実施します。

また当社は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模を適切に保つことは取締役会の実効性を高めるに当たり重要であると考えており、取締役候補者の選定に当たり、これらの要素を考慮しています。取締役の有するスキル等の組み合わせについては、P.48をご覧ください。

## 政策保有株についての考え方

当社は取引先との関係を維持し、取引が長期にわたり円滑に行われることを目的として、事業会社の株式を保有しています。

取締役会において、毎年個別の保有株式ごとに、経済合理性の検証については資本コストに見合う便益の程度を精査するとともに、共同研究・開発等、当社の中期的な企業価値向上に寄与する可能性の有無を定性的に勘案した上で、総合的な見地から保有の適否を検証することとしています。

このような観点から検証した結果、保有価値が希薄と判断した政策保有株式に関しましては、売却の対象とします。

## 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性の向上を課題の一つと認識し、取締役会参加者にアンケートを毎年実施しています。直近の結果の概要は、次のとおりであることから当社取締役会は実効的であると判断していますが、今後さらなる実効性の向上に努めていきます。

- 1 月次の定例報告、定例的な決議事項のほか、事業計画や投資など、必要な議案が適切に付議されていること
- 2 取締役及び監査役が活発で建設的な意見交換ができる雰囲気が醸成され、適宜発言を行えること
- 3 開催回数、所要時間等、取締役及び監査役から取締役会の活動について一定の評価を頂いていること

## サクセッションプラン(後継者計画)

当社の社長を含む最高経営責任者等は、工作機械産業及び当社の事業特性を熟知し、リーダーとしての素養のある人財から選出することを基本としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、このような素養のある人財に対して、執行役員制度を通じて次世代の経営者としての教育の機会を提供しています。また、「MAKINO Business Academy」を社内機関として設置し、従業員に対して経営に関する幅広い内容の教育の場を提供しています。

引き続きそのあり方について、指名・報酬委員会で検討していきます。

## 役員報酬

取締役の報酬は、会社の企業業績とそれに伴う企業価値向上を図るインセンティブとして機能するよう株主価値を考慮した報酬体系とすると共に、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえて、取締役会にて決定することとしています。

報酬構成	業績連動報酬の考え方
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職責に応じた月例の固定報酬としての基本報酬</li> <li>2 会社業績及び取締役個人に対する評価による業績報酬</li> <li>3 譲渡制限付株式による株式報酬</li> </ol>	<p>業績報酬は、各役位とも前年度の会社業績並びに取締役個人の業績評価をもとに、基本報酬及び株式報酬の合計額の上限50%の範囲にて決定します。業績連動報酬等の額の算定方法は、連結ROA、連結ROE、連結売上高成長率及び連結営業利益率を会社業績にかかる指標として評価します。なお、当事業年度における業績連動に係る指標の予想値(外部公表値)は、連結売上高成長率△4.8%、連結営業利益率6.8%、実績は連結ROA5.3%、連結ROE9.0%、連結売上高成長率△1.2%、連結営業利益率7.3%となります。連結ROA及び連結ROEの予想値については、資本政策に影響するため非開示としております。</p>

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	対象となる 役員の員数(名)
取締役(社外取締役を除く)	193	110	35	47	4
監査役(社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	74	74	—	—	7

## コンプライアンス

当社はコンプライアンスを確保するための施策として以下の体制を整備、実施しております。

- 行動規範: 当社の役員・社員が守るべき事項をとりまとめた「牧野フライス製作所 従業員行動規範」を制定し、全社員に通知しております。
- コンプライアンス委員会: 管理本部長を委員長とし、コンプライアンス遵守状況、新法や改正法令の内容及び対応方法、通報事案や重大なコンプライアンス違反事案など、コンプライアンスを推進するために必要な施策・活動等について報告・審議しております。また、活動内容については定期的に、重大な案件については都度、取締役会に報告します。
- 内部通報制度: 公益通報制度を整備し、社内窓口及び社外窓口を設置するとともに、「公益通報制度運用規程」を定め、通報者の保護措置について規定しました。また、より気軽に通報できるよう、2022年に「通報・相談箱」を各事業所に新設しました。
- 取引先との関係: 人権・安全衛生及び労働環境、環境、公正取引等、取引先に遵守いただきたい事項を「お取引先様行動規範」に定め、取引先に配付しております。また、化学物質の使用について「グリーン調達ガイドライン」を定め、環境負荷の小さい材料等の調達を推進しております。

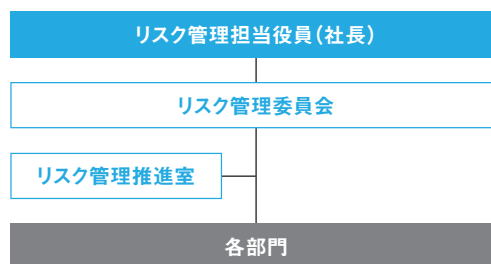
### 貿易安全保障について

工作機械は武器製造などへの軍事転用の可能性があるため、一定の性能を有する場合には輸出規制の対象となります。当社製品の多くが規制対象であり、厳格な輸出管理が必要とされています。当社では、輸出規制遵守を万全なものとするため「安全保障輸出管理規定」を定めるとともに、役員をその長とする、営業部門から独立した社長直轄の専門部署を設け、輸出案件の審査、教育、内部監査を実施するなど、徹底した管理体制を維持しています。また、輸出規制の対象となる当社製品には移設検知装置(機械再移設検知機能)を搭載し、移設が検知された場合には機械が使用できない状態とすることで、不正な軍事転用を防いでいます。

## リスクマネジメント

当社は、リスク管理を業務の適性を確保するための体制の基本とし、リスク管理体制を整備することによって、当社の損失の危険を管理するのみならず、もって法令及び定款からの逸脱を防止し、効率的な業務執行を確保していく方針です。リスク管理体制として、社長をリスク管理担当役員とするとともに、その諮問機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は原則として年2回開催し、リスクとその取組状況について報告を行います。また、損害程度の高いリスクが顕在化した場合には随時開催し、対応状況について報告・審議を行い、特に重要性の高い事項は取締役会に報告し、必要な審議を行います。

### リスク管理体制図



## 新任社外取締役メッセージ



### 高井 文子 取締役／社外・独立

現在、多くの産業が成熟し、競争はますます激化しています。また、国内外で予測不可能な事態が次々と起こるなど、困難な時代が続いています。

しかし、どんな環境変化があっても、ものづくりの重要性は変わりません。むしろ、新しい技術を実現するためのニーズは高まっています。持続的な競争優位を獲得することは容易ではありませんが、当社の製品は長年にわたり、世界中で「クオリティ・ファースト」として、高い評価を得て成長してきました。

その一方で、お客様や最終製品の動向は大きく変化しています。現在のお客様のニーズに耳を傾けるとともに、新たなお客様に価値を提案することも必要となるでしょう。また、自社の競争力の源泉を特定し、それを意識的に強化し続けることも大切です。

私は企業間競争や企業の戦略とパフォーマンスの関係について様々な事例をもとに研究してきましたが、当社には外部の意見を真摯に受け入れる組織風土があると感じます。まずは、女性の活躍を推進し、それと共に全社員の生産性をより向上できる環境を整えていくことが重要であると思います。そして、社内外に対して明確で分かりやすい経営メッセージを伝え、一体感を持って共通の目標に向かえば、さらなる成長が可能だと考えています。

#### 専任の理由

経営コンサルティング業務に従事した後、横浜国立大学大学院の教授を務めるなど経営戦略論等に関する豊富な経験と見識を有している。

## 新任社外監査役メッセージ



### 高塚 直子 監査役／社外・独立

「クオリティ・ファースト」は社内で徹底的に意識させられる言葉で、工場では見やすい場所に掲示され、毎朝の放送でも必ず耳にします。戦前に創業し高度成長期を含め日本の製造業を支えてきた当社の歴史の中で、この言葉が言霊のように従業員一人ひとりまで受け継がれているという印象を受けます。従業員と話すとき航空機からスマートフォンまでマキノの工作機械で作られる、そういった自負が感じられますが、それは、常にお客様の声を聞いて応えようとする不断の努力が根底にあるのでしょう。

その上で最も大切なことは、当社が社会で関わる様々な人々（取引先・従業員・株主・近隣の住人の皆さんなど）にとって良い会社であり続けることだと思います。そのために、当社の企業活動全体を俯瞰して、急激に変化する法規制や社会の要請にどう対応しているかどうか、社内にいると見えにくくなっている落とし穴がないかどうかをウォッチしていきたいと考えています。また、女性や外国人など多様な人財が活躍できるような施策が十分に取られているかなど、業績に数字としては現れない企業価値になりうる部分にも目を配っていききたいと思います。

#### 専任の理由

公認会計士及び税理士としての会計に関する豊富な知識と経験を有している。

# Corporate Governance

## 取締役 一覧



### 取締役

**01** 代表取締役 取締役社長  
**宮崎 正太郎** Shotaro Miyazaki

1986.4 当社入社  
1999.1 Heidenreich&Harbeck Werkzeugmaschinenfabrik GmbH 取締役  
2000.6 Makino Formenbautechnologie GmbH 代表取締役  
2011.3 当社営業本部アジア営業部ゼネラルマネージャ  
2016.9 当社営業本部海外営業部ゼネラルマネージャ  
2021.9 当社執行役員営業本部副本部長兼 MAKINO Europe GmbH Sales&Application ゴネラルマネージャ  
2022.6 当社代表取締役社長(現任)

**02** 代表取締役 専務取締役 管理本部長 兼 貿易安全保障管理室長  
**永野 敏之** Toshiyuki Nagano

2004.5 当社入社  
2006.6 マキノジェイ株式会社取締役  
2008.11 当社経理部ゼネラルマネージャ  
2009.6 当社取締役経理部ゼネラルマネージャ兼 エネルギー管理室長  
2011.4 当社取締役管理本部長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2014.6 当社常務取締役管理本部長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2016.6 当社専務取締役管理本部長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2017.4 当社専務取締役管理本部長兼経営企画室長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2021.2 当社専務取締役管理本部長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2021.6 当社代表取締役専務管理本部長兼エネルギー管理室長兼リスク管理推進本部貿易安全保障管理室長  
2022.6 当社代表取締役専務管理本部長兼貿易安全保障管理室長兼エネルギー管理室長  
2022.10 当社代表取締役専務管理本部長兼貿易安全保障管理室長(現任)

**03** 代表取締役 専務取締役 生産本部長  
**饗場 達明** Tatsuaki Aiba

1980.4 当社入社  
2002.11 当社富士勝山製造部ゼネラルマネージャ  
2004.12 当社富士勝山製造部ゼネラルマネージャ兼調達部ゼネラルマネージャ  
2005.6 当社取締役製造本部長  
2012.10 当社取締役生産本部長兼富士勝山事業所長  
2014.6 当社常務取締役生産本部長兼富士勝山事業所長  
2020.6 当社常務取締役  
2021.9 当社常務取締役品質・調達本部長  
2022.6 当社代表取締役専務生産本部長(現任)

**04** 取締役 開発本部長 兼 設計・製造プロセス革新センタ長  
**白石 治幸** Haruyuki Shiraishi

1985.4 当社入社  
2008.1 当社開発本部副本部長  
2013.2 当社生産本部副本部長  
2016.1 MAKINO ASIA PTE LTD取締役  
2020.6 当社執行役員生産本部長兼富士勝山事業所長  
2022.6 当社取締役開発本部長  
2023.2 当社取締役開発本部長兼設計・製造データ活用推進室長  
2024.6 当社取締役開発本部長兼設計・製造プロセス革新センタ長(現任)

**05** 取締役/社外・独立  
**増田 直史** Naofumi Masuda

2008.6 トヨタ自動車株式会社常務役員(衣浦工場長、明知工場長)  
2010.6 株式会社アドヴィックス専務取締役  
2014.6 同社取締役副社長  
2017.6 同社顧問・技監  
2018.6 同社EA(Executive Advisor)  
2019.6 株式会社安永社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020.6 当社取締役(現任)

**重要な兼職の状況** 株式会社安永社外取締役(監査等委員)

**06** 取締役/社外・独立  
**山崎 広道** Kodo Yamazaki

1989.4 高山短期大学助教授  
1994.4 高山短期大学教授  
2001.4 熊本大学教授(法学部)  
2003.4 日本税法学会常務理事  
2007.4 熊本大学法学部長  
2015.4 同大学理事・副学長  
2020.4 熊本学園大学大学院教授(現任)  
2020.6 当社取締役(現任)

**重要な兼職の状況** 熊本学園大学大学院教授



スキルマトリックス

		経営	国際性	研究開発生産	営業 マーケティング	財務・ 会計金融	法務 リスク管理
01	宮崎 正太郎 代表取締役 取締役社長	●	●		●	●	
02	永野 敏之 代表取締役 専務取締役	●	●			●	●
03	饗場 達明 代表取締役 専務取締役	●		●	●		
04	白石 治幸 取締役	●	●	●			
05	増田 直史 取締役	●		●			●
06	山崎 広道 取締役	●				●	●
07	高橋 一夫 取締役	●			●	●	●
08	高井 文子 取締役	●				●	●
09	香村 章夫 常勤監査役	●		●	●		
10	山口 仁栄 監査役	●	●			●	●
11	高塚 直子 監査役	●				●	●

取締役

07 取締役／社外・独立

高橋 一夫

Kazuo Takahashi

- 2007.4 大和証券エスエムビーシー株式会社執行役員
- 2010.1 大和証券キャピタル・マーケット株式会社執行役員
- 2010.4 大和証券キャピタル・マーケット株式会社常務執行役員
- 2012.4 大和証券株式会社常務取締役
- 2013.4 大和証券株式会社専務取締役
- 2015.4 大和証券株式会社専務取締役法人本部長
- 2017.4 株式会社大和証券グループ本社執行役員副社長  
大和証券株式会社代表取締役副社長
- 2017.6 株式会社大和証券グループ本社取締役兼執行役員副社長  
大和証券株式会社代表取締役副社長
- 2020.6 株式会社大和証券グループ本社執行役員副社長
- 2022.4 大和証券株式会社顧問
- 2023.6 当社取締役(現任)
- パラマウントベッドホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2023.9 あいホールディングス株式会社社外取締役(現任)

**重要な兼職の状況** パラマウントベッドホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)  
あいホールディングス株式会社社外取締役

08 取締役／社外・独立

高井 文子

Ayako Takai

- 1999.4 株式会社三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)入所
- 2009.4 東京理科大学経営学部経営学科准教授
- 2016.4 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院国際社会科学部門准教授
- 2019.4 同大学大学院国際社会科学研究院国際社会科学部門教授兼同大学大学院国際社会科学府経営学専攻教授兼同大学経営学部経営学科マネジメント教授(現任)
- 2019.10 神奈川県地方労働審議会公益委員(現任)
- 2021.4 横浜国立大学大学院先進実践学環教授(現任)
- 2022.7 朝日生命保険相互会社評議員(現任)
- 2023.4 神奈川地方最低賃金審議会公益委員(現任)
- 2023.10 特定非営利活動法人組織学会評議員(現任)
- 2024.6 当社取締役(現任)

**重要な兼職の状況**

横浜国立大学大学院国際社会科学研究院国際社会科学部門教授兼同大学大学院国際社会科学府経営学専攻教授兼同大学経営学部経営学科マネジメント教授兼同大学大学院先進実践学環教授／朝日生命保険相互会社評議員／神奈川地方労働審議会公益委員／神奈川県最低賃金審議会公益委員

監査役

09 常勤監査役

香村 章夫

Akio Koumura

- 1975.4 当社入社
- 1999.7 当社UG/EYE開発室長
- 2004.12 当社UG/EYE開発室長兼DMシステム開発部ゼネラルマネージャ
- 2005.6 当社取締役UG/EYE開発室長兼DMシステム開発部ゼネラルマネージャ
- 2006.2 当社取締役モールドソフトウェア本部長
- 2008.6 当社取締役営業本部長
- 2009.8 当社取締役営業本部長国内営業統轄
- 2010.2 当社取締役営業本部長兼モールドソフトウェア本部長
- 2010.5 当社取締役営業本部長兼製造ソフトウェア事業部長
- 2011.6 株式会社牧野技術サービス代表取締役社長
- 2020.6 同社顧問
- 2021.6 当社常勤監査役(現任)

10 監査役／社外・独立

山口 仁栄

Jinei Yamaguchi

- 1984.4 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
- 2006.4 同行シンガポール支店副支店長
- 2009.7 同行国際業務部長
- 2011.7 同行ロンドン支店長
- 2013.7 千代田化工建設株式会社出向企画管理本部長代行
- 2014.4 同社転籍
- 2014.4 同社理事企画管理本部長代行
- 2015.4 同社執行役員業務本部長代行
- 2018.4 同社執行役員経営企画本部長代行
- 2019.7 同社執行役員財務本部長補佐
- 2020.6 当社常勤監査役
- 2024.6 当社監査役(現任)

11 監査役／社外・独立

高塚 直子

Naoko Takatsuka

- 1998.4 公認会計士登録
- 2002.5 税理士登録
- 2002.8 税理士法人新井高塚会計事務所(現税理士法人高塚茂木会計事務所)入所
- 2011.6 株式会社コラボス監査役
- 2013.2 税理士法人新井高塚会計事務所(現税理士法人高塚茂木会計事務所)代表社員(現任)
- 2015.4 株式会社シグナレックス監査役(現任)
- 2018.12 株式会社パルマ監査役(現任)
- 2020.9 公益財団法人工作機械技術振興財団監事(現任)
- 2022.3 ORTHOREBIRTH株式会社監査役(現任)
- 2024.6 当社監査役(現任)

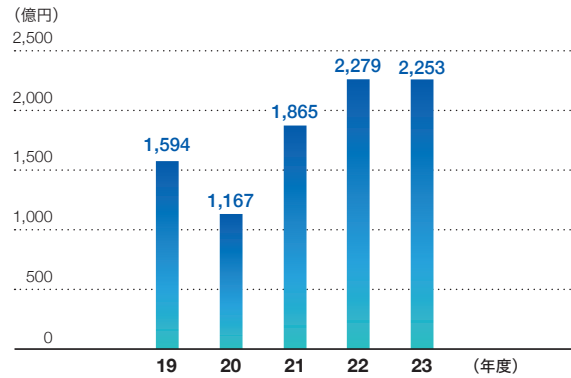
**重要な兼職の状況**

税理士法人高塚茂木会計事務所代表社員／株式会社シグナレックス監査役／株式会社パルマ監査役／公益財団法人工作機械技術振興財団監事／ORTHOREBIRTH株式会社監査役

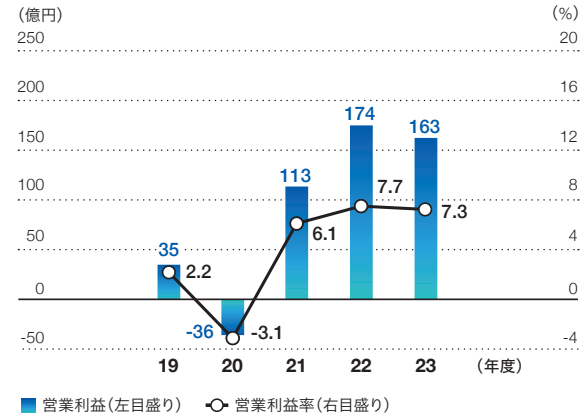
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

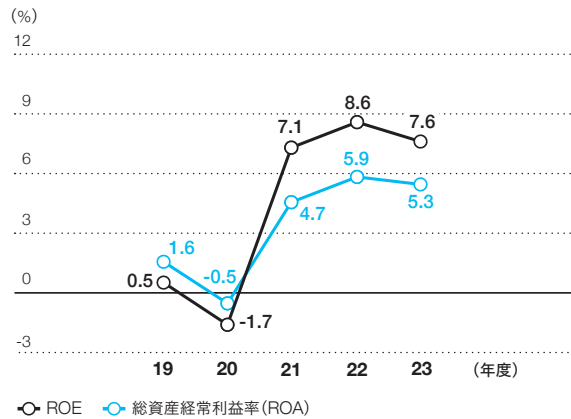
### 売上高



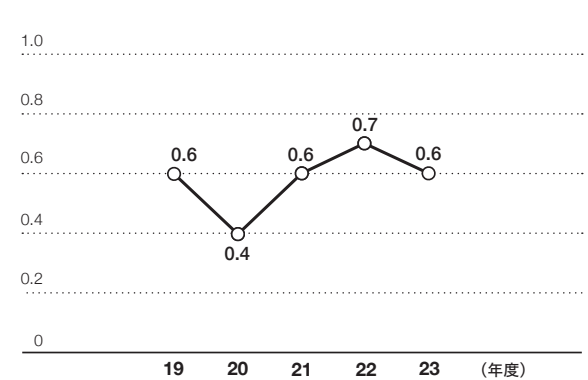
### 営業利益 / 営業利益率



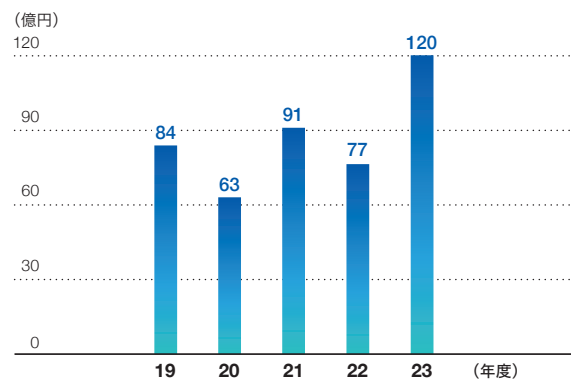
### ROE / 総資産経常利益率 (ROA)



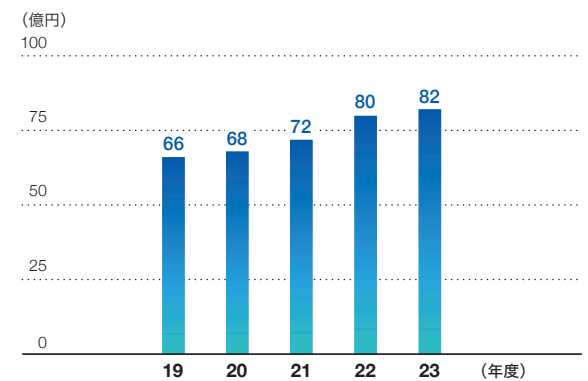
### 総資産回転率



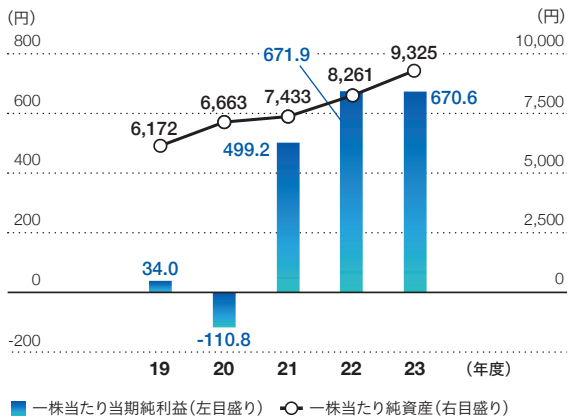
### 設備投資



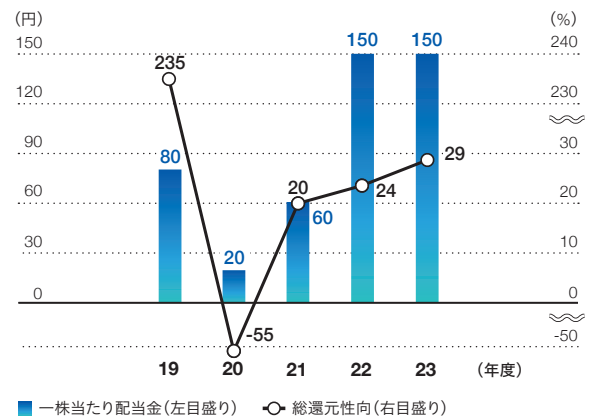
### 減価償却費



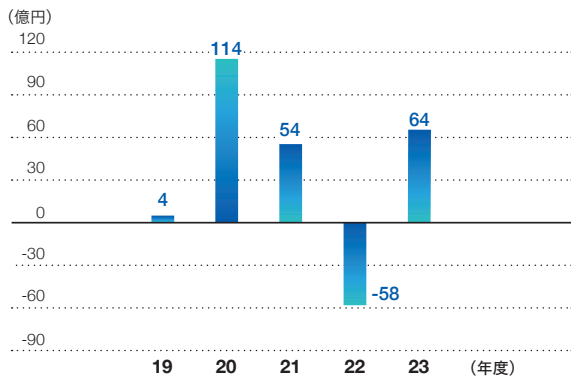
## 一株当たり当期純利益／一株当たり純資産



## 配当金／総還元性向の推移

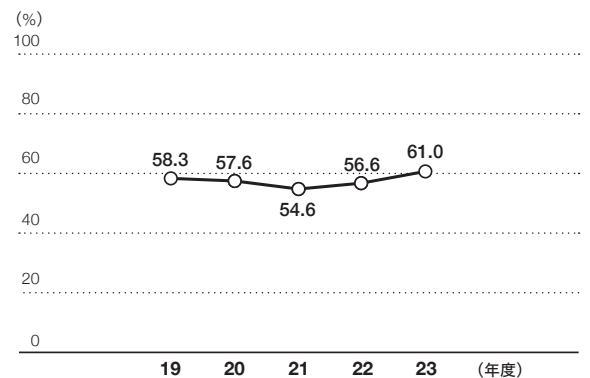


## フリーキャッシュフロー\*

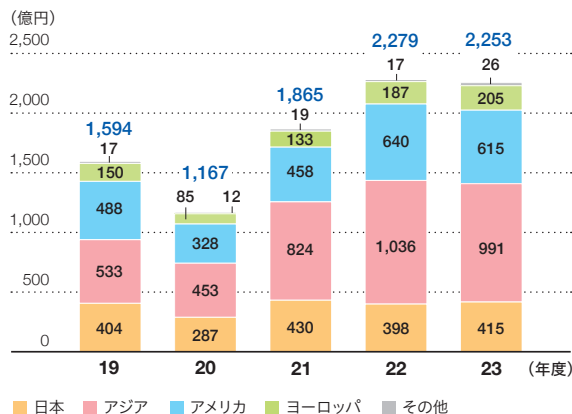


\*営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー

## 自己資本比率

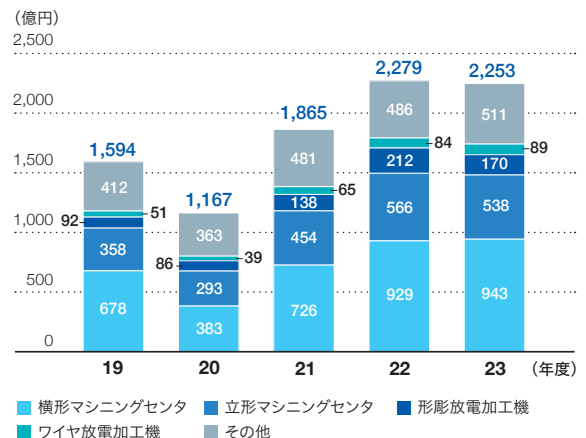


## 地域別売上高実績



\*表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

## 機種別売上高実績

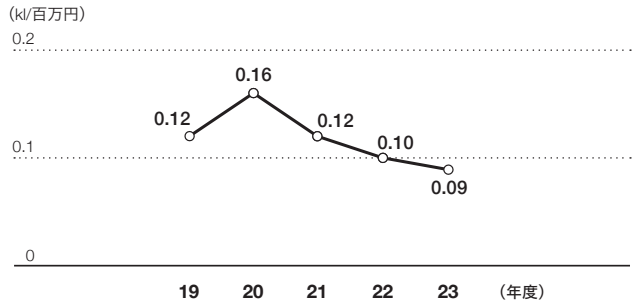


\*表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

非財務ハイライト



厚木・富士勝山事業所の消費エネルギー(原単位)



※消費エネルギー(電力・灯油・ガス)量を原油(kl)に換算し、生産額で除した値です。  
 ※原単位[kl/百万円] = エネルギー使用量の原油換算[kl] ÷ 生産額[百万円]

Scope1, 2 排出量(連結)

	2022年度		2023年度		増減
	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	構成比	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	構成比	排出量(t-CO <sub>2</sub> )
Scope1 直接排出	5,799	11.8%	5,467	12.8%	△332
Scope2 間接排出	43,336	88.2%	37,343	87.2%	△5,993
合計	49,135	100%	42,810	100%	△6,325

Scope3 排出量(連結)

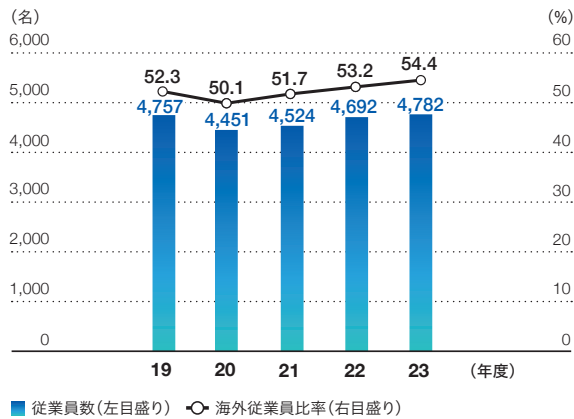
	2022年度		2023年度		増減
	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	構成比	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	構成比	排出量(t-CO <sub>2</sub> )
カテゴリ1 購入した製品・サービス	897,738	42.6%	872,321	45.6%	△25,418
カテゴリ2 資本財	17,758	0.8%	22,692	1.2%	4,934
カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー	6,690	0.3%	6,359	0.3%	△332
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	42,844	2.0%	38,846	2.0%	△3,997
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	2,264	0.1%	2,397	0.1%	133
カテゴリ6 出張	612	0.0%	623	0.0%	12
カテゴリ7 雇用者の通勤	2,033	0.1%	2,075	0.1%	42
カテゴリ8 リース資産(上流)	3,716	0.2%	3,774	0.2%	58
カテゴリ11 販売した製品の使用	1,105,261	52.4%	939,460	49.1%	△165,801
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	28,410	1.3%	23,347	1.2%	△5,064
合計	2,107,326	100%	1,911,894	100%	△195,433

国内生産拠点の環境データ(厚木、富士勝山、富士吉田工場)

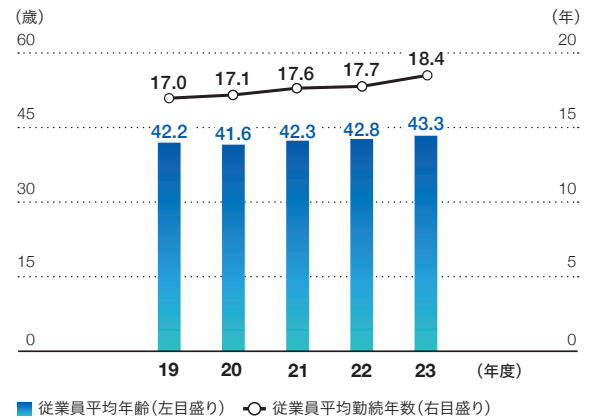
		2021年度	2022年度	2023年度
水	取水量	総取水量(千m <sup>3</sup> )	140	150
		地下水(千m <sup>3</sup> )	77	80
		第三者の水源(千m <sup>3</sup> )	62	69
	排水量	総排水量(千m <sup>3</sup> )	130	140
		淡水の地表水(千m <sup>3</sup> )	—	—
		第三者の放流先(千m <sup>3</sup> )	130	140
産業廃棄物	排出量(t)	—	1,420	1,612

## 人的資本データ

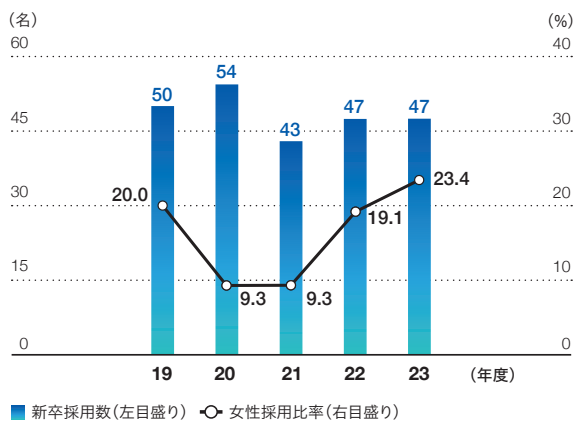
### 従業員数／海外従業員比率(連結)



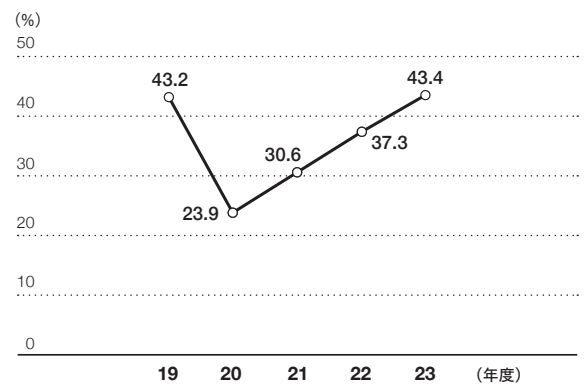
### 従業員平均年齢／従業員平均勤続年数(単体)



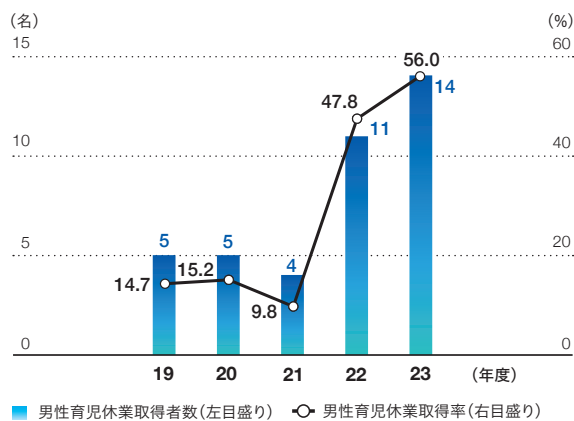
### 新卒採用数／女性採用比率(国内グループ連結)



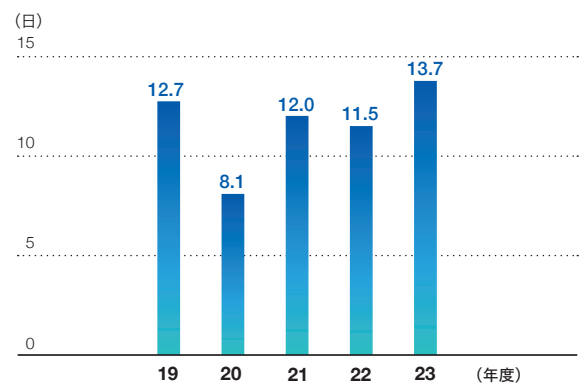
### キャリア採用比率(国内グループ連結)



### 男性育児休業取得者数／男性育児休業取得率(単体)



### 平均有給休暇取得日数(単体)



# 連結財務諸表 (2024年3月31日現在)

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 <sup>※1</sup>	当連結会計年度 <sup>※2</sup>
<b>【資産の部】</b>		
<b>流動資産</b>	<b>229,713</b>	<b>231,576</b>
現金及び預金	68,312	69,565
受取手形、売掛金及び契約資産	50,634	47,842
有価証券	4,234	3,236
商品及び製品	28,276	34,618
仕掛品	21,140	18,859
原材料及び貯蔵品	45,699	48,069
その他の流動資産	12,961	11,144
貸倒引当金	△1,544	△1,760
<b>固定資産</b>	<b>118,747</b>	<b>130,759</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>79,215</b>	<b>86,470</b>
建物及び構築物	37,565	40,037
機械装置及び運搬具	9,570	11,665
工具器具備品	5,034	5,539
土地	19,080	20,230
リース資産	6,012	6,770
建設仮勘定	1,950	2,226
<b>無形固定資産</b>	<b>2,952</b>	<b>3,150</b>
その他	2,952	3,150
<b>投資その他の資産</b>	<b>36,580</b>	<b>41,138</b>
投資有価証券	27,100	28,156
長期貸付金	620	542
繰延税金資産	4,867	5,647
退職給付に係る資産	970	2,333
その他の投資	3,163	4,552
貸倒引当金	△141	△94
<b>資産合計</b>	<b>348,461</b>	<b>362,335</b>

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 <sup>※1</sup>	当連結会計年度 <sup>※2</sup>
<b>【負債の部】</b>		
<b>流動負債</b>	<b>90,698</b>	<b>82,124</b>
支払手形及び買掛金	20,068	18,345
電子記録債務	19,019	15,263
短期借入金	—	2,277
1年内返済予定の長期借入金	6,707	5,816
リース債務	932	1,219
未払法人税等	2,080	2,522
その他の流動負債	41,890	36,681
<b>固定負債</b>	<b>59,975</b>	<b>58,657</b>
社債	20,000	20,000
長期借入金	26,228	24,500
リース債務	3,210	3,533
繰延税金負債	6,973	7,494
役員退職慰労引当金	122	148
退職給付に係る負債	1,357	697
その他の固定負債	2,083	2,284
<b>負債合計</b>	<b>150,674</b>	<b>140,782</b>
<b>【純資産の部】</b>		
<b>株主資本</b>	<b>168,681</b>	<b>180,149</b>
資本金	21,142	21,142
資本剰余金	37,056	37,092
利益剰余金	114,714	127,113
自己株式	△4,233	△5,199
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>28,606</b>	<b>41,018</b>
その他有価証券評価差額金	15,160	16,034
為替換算調整勘定	12,880	23,100
退職給付に係る調整累計額	565	1,883
<b>非支配株主持分</b>	<b>499</b>	<b>385</b>
<b>純資産合計</b>	<b>197,787</b>	<b>221,553</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>348,461</b>	<b>362,335</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 <sup>※3</sup>	当連結会計年度 <sup>※4</sup>
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,948	12,910
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,793	△6,411
財務活動によるキャッシュ・フロー	△340	△6,390
現金及び現金同等物に係る換算差額	△59	3,002
現金及び現金同等物の増減額	△6,245	3,111
現金及び現金同等物の期首残高	75,712	69,467
現金及び現金同等物の期末残高	69,467	72,578

※1 前連結会計年度(2023年3月31日)

※2 当連結会計年度(2024年3月31日)

※3 前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

※4 当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

## 連結株主資本等変動計算書<sup>※4</sup>

科 目	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	21,142	37,056	114,714	△4,233	168,681
当期変動額	—	35	12,398	△966	11,467
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		23			23
剰余金の配当			△3,582		△3,582
親会社株主に帰属する当期純利益			15,981		15,981
自己株式の取得				△1,002	△1,002
自己株式の処分		11		36	47
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期末残高	21,142	37,092	127,113	△5,199	180,149

# 会社情報 (2024年3月31日現在)

## 会社の概要

- 社名 株式会社 牧野フライス製作所
- 英文社名 Makino Milling Machine Co., Ltd.
- 所在地 〒152-8578  
東京都目黒区中根2丁目3番19号  
電話:03(3717)1151(代表)
- 創業 1937年5月
- 資本金 21,142百万円
- 従業員 4,782名(連結)
- 主要な事業内容 工作機械(マシニングセンタ、NC放電加工機、NCフライス盤、フライス盤、FMS、CAD/CAM等)の製造・販売および修理
- 取締役および監査役 (2024年6月現在)  
※印は代表取締役です。
  - ※取締役社長 宮崎 正太郎
  - ※専務取締役 永野 敏之
  - ※専務取締役 饗場 達明
  - 取締役 白石 治幸
  - 取締役 増田 直史(社外)
  - 取締役 山崎 広道(社外)
  - 取締役 高橋 一夫(社外)
  - 取締役 高井 文子(社外)
  - 常勤監査役 香村 章夫
  - 監査役 山口 仁栄(社外)
  - 監査役 高塚 直子(社外)

## 株式の状況

- 発行済株式の総数 24,893,841株  
(自己株式 1,176,243株を含む)
- 株主数 6,054名
- 所有者別株式分布  

個人・その他	21.79%
金融機関	29.89%
外国法人・外国人	38.94%
事業会社・その他法人	7.93%
金融商品取引業者	1.45%

## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,330	14.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,514	6.39
DEUTSCHE BANK AG FRANKFURT CC CLTOMNI 5000000 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,166	4.92
野村信託銀行株式会社(信託口2052274)	1,000	4.22
公益財団法人工作機械技術振興財団	893	3.77
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD. (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	750	3.16
CACEIS BANK S.A., GERMANY BRANCH-CUSTOMER ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	527	2.22
牧野 二郎	478	2.02
株式会社三菱UFJ銀行	436	1.84
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	429	1.81

(注)持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

(千株未満切捨て)

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 <sup>※3</sup>	当連結会計年度 <sup>※4</sup>
売上高	227,985	225,360
売上原価	161,596	157,354
売上総利益	66,388	68,005
販売費及び一般管理費	48,895	51,633
営業利益	17,492	16,372
営業外収益	3,130	2,944
受取利息	595	594
受取配当金	542	554
受取賃貸料	216	—
助成金収入	661	289
為替差益	—	577
その他の収益	1,114	929
営業外費用	716	398
支払利息	220	211
社債利息	96	96
為替差損	335	—
その他の費用	63	89
経常利益	19,906	18,918
特別利益	66	788
固定資産売却益	66	246
投資有価証券売却益	—	542
雇用調整助成金	—	—
特別損失	522	78
固定資産除却損	499	55
投資有価証券売却損	—	—
関係会社株式評価損	22	23
税金等調整前当期純利益	19,450	19,629
法人税等	3,360	3,633
法人税、住民税及び事業税	4,283	4,223
法人税等調整額	△922	△589
当期純利益	16,089	15,995
非支配株主に帰属する当期純利益	16	14
親会社株主に帰属する当期純利益	16,073	15,981

(単位:百万円)

その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
15,160	12,880	565	28,606	499	197,787
874	10,219	1,318	12,411	△113	23,765
					23
					△3,582
					15,981
					△1,002
					47
874	10,219	1,318	12,411	△113	12,298
16,034	23,100	1,883	41,018	385	221,553



お問い合わせ先

株式会社 牧野フライス製作所

管理本部 経営企画部 企画室

〒152-8578 東京都目黒区中根2丁目3番19号

TEL. 03(3717)1151

[www.makino.co.jp](http://www.makino.co.jp)