

MAKINO Report 2025

株式会社牧野フライス製作所

統合報告書2025

2025年 3月期



Quality First

QUALITY FIRST

● 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いきます。
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

● CONTENTS

- 03 At a Glance
- 05 MAKINOの提供する価値
- 07 Top Message
- 13 MAKINOのあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 17 ビジネスモデルと強み
- 19 MAKINOの資本
- 21 事業計画の全体像
- 25 地域戦略
- 29 製品ポートフォリオ拡充
- 31 設備投資／生産性向上
- 33 サステナビリティ
- 39 人的資本
- 43 社外取締役・新任取締役座談会
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 55 財務・非財務ハイライト
- 59 会社情報／株式情報

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、株式会社牧野フライス製作所が、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

2024年4月～2025年3月（※一部、2025年4月以降の情報含む）

対象組織・範囲

株式会社牧野フライス製作所、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

- ・IFRS財団「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





At a Glance

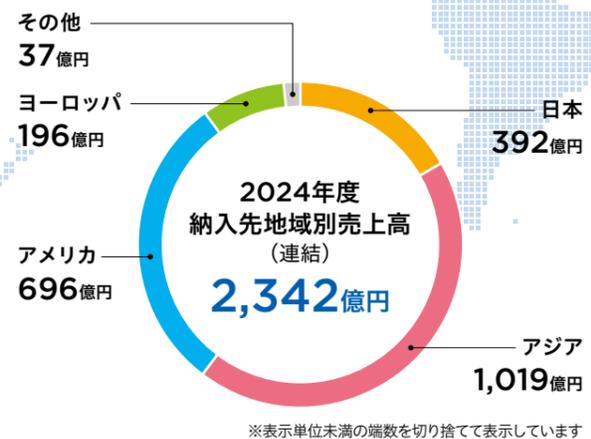
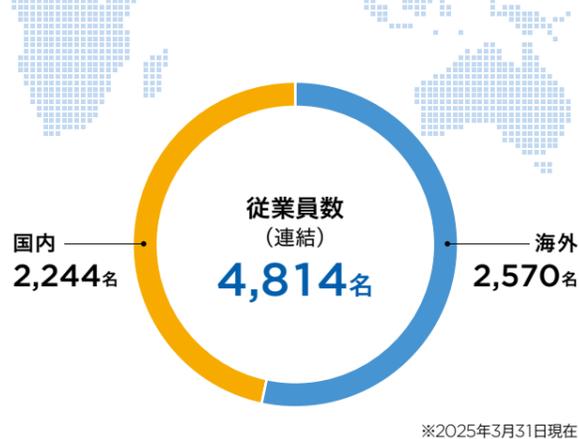
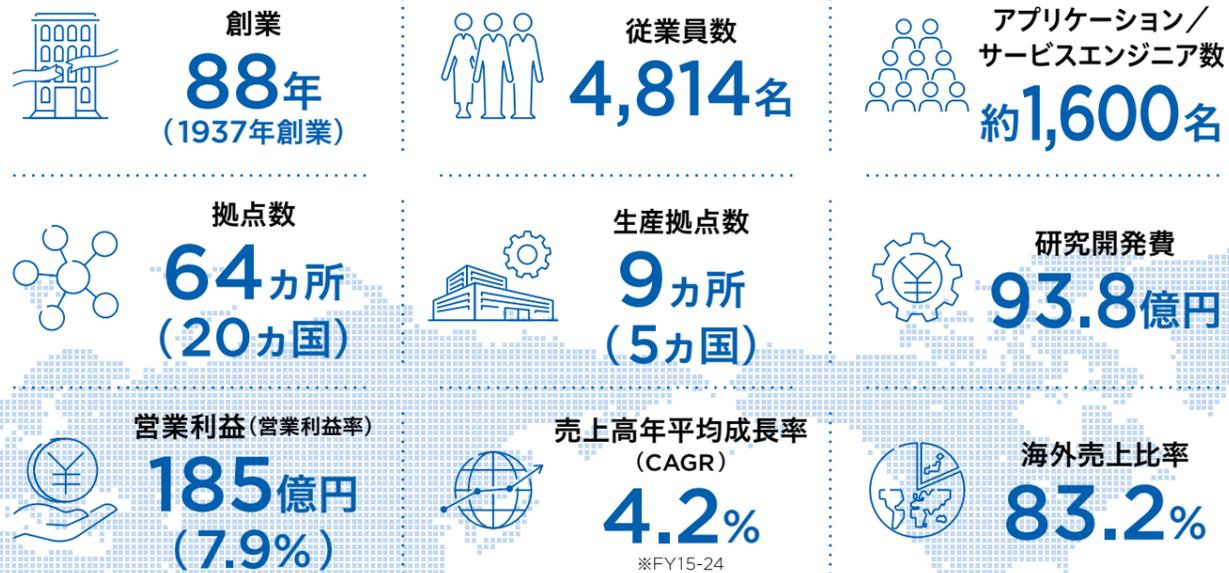
本社 (東京)

Makino Europe GmbH 本社 (ドイツ・キルヒハイム) Makino Asia Pte Ltd 本社 (シンガポール)

Makino Inc. 本社 (アメリカ・オハイオ)

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。日本国内・海外各地に拠点を設けることで、現地のアプリケーションエンジニア・サービスエンジニアが迅速に対応できる体制を整えています。製品の販売だけでなく、導入前の技術提案から保守メンテナンスまで、機械のライフサイクル全体にわたるサービスをグローバルに提供し、お客様の工場のスループット最大化に貢献しています。

数字であらわすマキノ



工作機械

金属をはじめとした様々な材料の不要部分を削り取って、所要の形状に作り上げる機械です。多くの機械の部品は工作機械によって作られていることから、マザーマシンとも呼ばれます。

2024年度 機種別売上高 (連結) **2,342億円**

横形マシニングセンタ **903億円**

立形マシニングセンタ **618億円**

放電加工機・レーザ加工機 **271億円**

フライス盤 **1億円**

その他 **546億円**

※表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

Machining Center

マシニングセンタ

工具を回転させ、穴あけや面削りなど複数の加工を1台でこなす機械です。工具を取り付け回転させる主轴の向きにより横形と立形に分類され、さらに直線的な動きのみを行う3軸機、回転軸を追加した5軸機などに分かれます。近年、複雑な形状を効率的に加工できる5軸機や、より大型のワーク(加工物)を加工できる大型機の需要が高まっています。



EDM : Electric Discharge Machine

放電加工機

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。マシニングセンタでは難しい、硬い材料や、細くて深い溝のような形状の加工などに使用されます。



Laser Processing Machine

レーザ加工機

レーザのエネルギーを利用して切断、穴あけなどを行う機械です。用途は多岐にわたりますが、マキノでは電気を通さないセラミックスなどの精密加工向けの機械を開発しています。



Milling Machine

フライス盤

フライス(円筒形で複数の刃が付いた工具)を回転させ加工を行う機械です。フライス盤にNC装置(機械の動きを自動で制御するコンピュータ)とATC(自動工具交換装置)を搭載したものがマシニングセンタです。



Other Products & Services

オートメーション

ワーク自動搬送システムなどで無人運転を実現し、さらに加工スケジュールの可視化・最適化で生産効率の向上と作業負荷の軽減に貢献しています。



ソフトウェア

最先端のソフトウェアによって、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などを可能とし、生産性向上に貢献しています。



アフターサービス

「壊れる前に直す」予防保全パッケージや状況に応じた点検プランで機械の安定稼働を支え、万一のトラブル時はサービスエンジニアが迅速に復旧対応を実施します。



エンジニアリングサービス

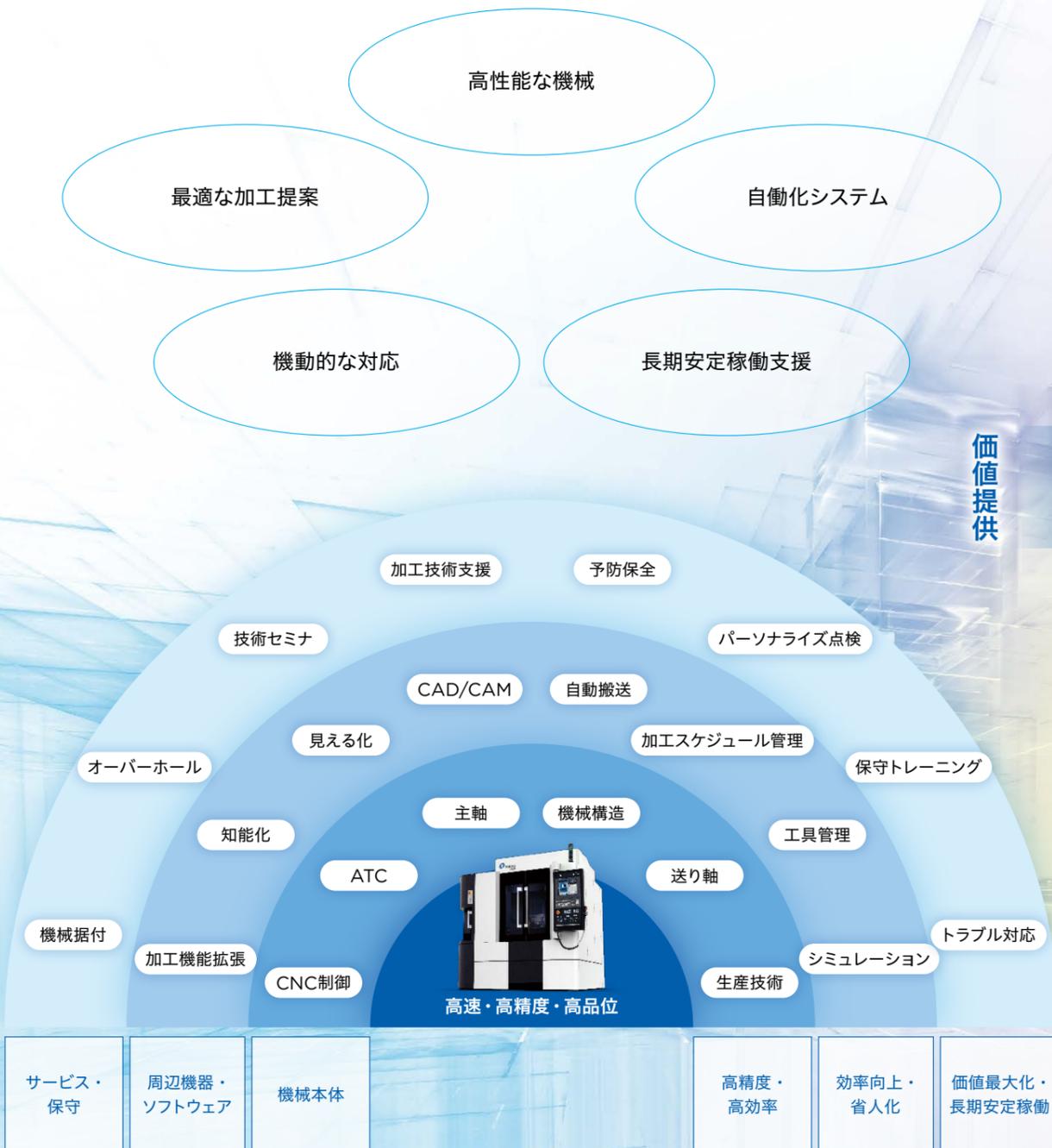
マキノの機械を最大限活用いただくため、加工ノウハウの提供に加え、ご要望に応じた自動化やターンキーソリューションを提案するエンジニアリングサービスを展開しています。



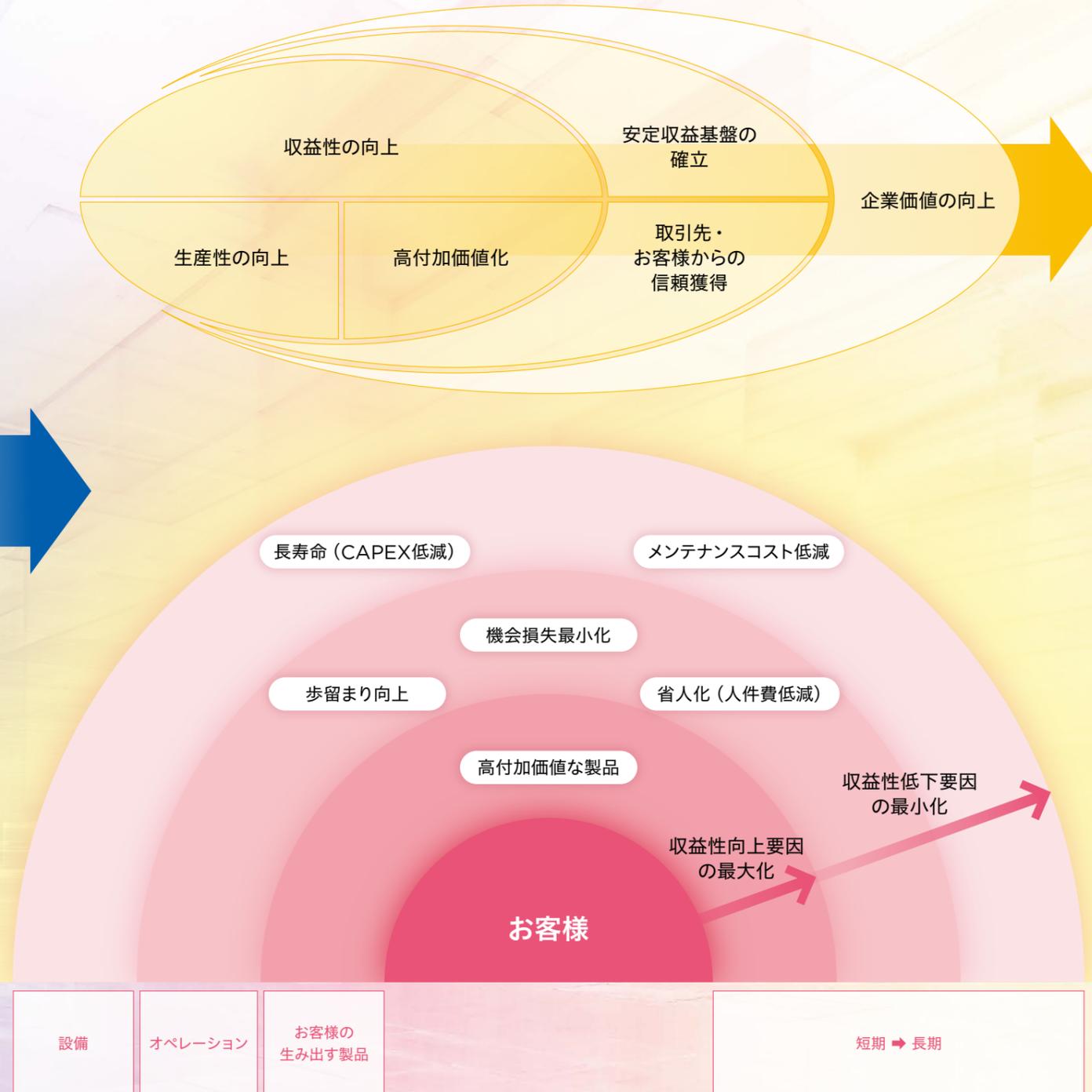
MAKINOの提供する価値

様々な技術を高度に統合することにより「高速・高精度・高品位」な機械本体、生産効率の向上や省人化を実現する周辺機器・ソフトウェア、機械のパフォーマンスを最大化する加工技術支援・保守サービスを一体で提供することにより、お客様の長期にわたる企業価値向上に貢献しています。

マキノが提供する製品・サービス



お客様が得る利益





取締役社長

宮崎 正太郎

「お客様との信頼関係こそが当社の存立基盤である」 という揺るぎない信念のもと、 強みをさらに磨き続け企業価値向上を実現します

2024年度の総括と2025年度の見通し

2024年度はロシアによるウクライナ侵攻や緊迫した中東情勢、中国における不動産市場の不安定化など、各地での経済の減速懸念が前年から続く中でのスタートとなりました。さらに、下期からはアメリカの関税政策という不確定要素も加わり、一年を通して厳しい事業環境が続きました。このような中、当社の経営成績は連結売上高2,342億円（前年度比3.9%増）、営業利益185億円（前年度比13.1%増）と前年度から増収増益となり、限界利益率・営業利益率は向上しました。厳しい環境においても投資を継続している中国・アメリカの成長産業のお客様から継続して受注を獲得できたことに加え、為替が円安基調だったこともプラスに働きました。一方、TOB関連費用が発生したことにより、当期純利益は前年度比9.8%減少し144億円となりました。

2025年度も引き続き増収増益を目指しています。アメリカ

では上期は自動車関連を中心に関税政策の様子見があったものの、航空宇宙産業では引き続き投資意欲が旺盛であり、付加価値の高い大型機・5軸機・自動化設備において継続した受注を見込んでいます。中国においては新エネルギー車関連需要が継続して見込まれるほか、電子部品関連の設備入替需要や、インフラ関連での需要増も見込まれます。特に最近では中・小規模のお客様からの受注が活発で、中国の工場は非常に忙しい状況です。またインドにおいては製造業強化の動きが強まっており、自動車関連、電子部品関連、航空宇宙関連、半導体製造装置関連などでの需要増を見込んでいます。

これらの市場に対して、人財を含めた資源を集中させるとともに、アフターセールスやカスタマーサポートの強化にも力を入れていきます。

新事業計画開示の背景

2024年12月27日に買収提案を受け、翌年1月10日に特別委員会を設置し、提案内容の評価や代替案の模索を開始しました。一連の対応の中で様々なことを考えましたが、まず反省として、資本市場との向き合い方についてスピード感が不足していました。当社のPBRは長年にわたり1倍を下回っていましたが、これは当社の成長性や株主価値向上に対する姿勢を投資家の皆さまに伝えきれていないことに原因があると考え、取締役会における企業価値向上に関する議論を増やし、社外取締役からも専門的なご意見をいただくとともに、企業価値向上に向けた課題とROEや総還元性向などの財務目標の設定、キャッシュアロケーションの開示など、IR活動の強化に注力しているところでした。その結果PBRは徐々に上昇していました

が、買収提案を受けた時点で1倍には届いておらず、当社の取り組みが市場の要求水準には達していなかったと捉えています。そのような中で突然の買収提案を受け、当社が不安定な状態に置かれたことにより株主、お客様、サプライヤ、従業員といったステークホルダーの皆さまに多くのご心配をお掛けしてしまったことについて、経営陣として深く反省しています。

当社は、信頼こそが当社の存立基盤であるという理念のもとで、お客様に寄り添い、お客様の課題解決に貢献することを最優先とし、その活動の結果として売上や利益といった数値が積み上がると考えています。そして、お客様の課題は外部環境によって常に変化し、それに伴い計画も常に変化することから、詳細な事業計画を開示することをあえてしてきませんでした。

■ 計画の実現を支える組織・人財の最適化、事業運営の効率化

市場がより複雑化し、お客様の課題も高度化する中、グループ一体となって事業戦略を推進することの重要性が高まっています。当社グループでは海外売上高が80%以上となっており、これまでは地域ごとのお客様のニーズに機敏に対応するため、通常のビジネスの遂行にあたっては、地域の特性を深く理解している現地人財を現地法人の経営陣として登用し、大きな裁量権を与えつつ、現地法人のボードメンバーとして私をはじめ親会社幹部が参加するとともに、大規模な投資などの重要項目については親会社の取締役会で監督するという経営体制をとってきましたが、部分最適化している側面があるのも事実です。組織機能や業務においても重複が多く、地域間の連携による効率化の余地がかなりあると認識しています。経営陣が主導し、この連携強化を推進しています。

グループ各社はそれぞれに長い歴史を持っており、連携の深化には相応の時間を要すると想定しています。そのため、マネジメントレベルでのグローバル人財の育成が肝要です。様々な地域を経験して視野を広げた人財が将来経営幹部となり、グループ総合力を高めていくことを目指しています。

当社の価値創造を支える技術に関しては、開発と製造において競争力の維持・向上への取り組みを行っています。

開発では現有人財の戦力のさらなる強化に注力しています。具体的には、入社10年目程度の中堅社員に細分化した開発テーマを与え、新機種や新機能の開発に取り組むことにより、プロジェクト管理・推進能力の向上を図っています。また、産業界全体での自動化やIoT・AI活用のニーズの高まりに伴い、ソフトウェアをこれまで以上に充実させていく必要があります。ソフトウェア開発人財の獲得競争は激化しており、当社では協力会社も活用していますが、同時に当社の製品・サービスに精通した人財の育成を進めています。

製造では熟練工の高齢化・減少が課題となっています。富士吉田新工場の稼働に向け採用を強化していますが、一人前になるまでには年数を要するため、限られた熟練工が最大限活躍できるよう、効率化の取り組みを推進しています。工程を細分化するモジュール生産方式は、単にリードタイムを短縮するだけでなく、熟練技術が必要な工程と不要な工程を分けることによって、効率的な人員配置が可能となります。また未熟練者のスキル習得のためにも有効です。大型機にも適用を拡大していくことで、さらに効率性を高めていきます。

システム面では、DX戦略の一環として2024年に新たに立ち上げた「設計・製造プロセス革新センタ」を中心に、工

ン지니어リングチェーン・サプライチェーンの業務革新を継続的に行っていきます。まずは以前から進めていた新PLMシステムの導入を完了させ、図面や部品の情報を開発・生産・サービスで一元化することにより、部門間の連携強化・業務

効率向上を実現します。また今後は生産関連のシステム刷新や生産におけるデータ分析基盤の強化を進めていく予定であり、よりタイムリーかつ緻密にコストや在庫を管理できるようにします。

■ 持続可能な事業活動の推進

当社グループは、工作機械事業を通してお客様とともにサステナブルなものづくりを追求することにより、経済的な豊かさや社会・環境の持続可能性が高度にバランスした世界の実現に貢献することを目指しています。この考えのもと、取締役会において環境に関する議論を定期的に行い、各種具体的な取り組みを進めるとともに、情報開示の充実にも努めています。2025年5月には、当社が設定している温室効果ガス排出量削減の2030年度中期目標についてSBT認定を取得しました。また、2024年度のCDP評価は気候変動および水セキュリティにおいて前年度を一段階上回る「B」となり、当社の取り組みが外部から一定の評価をいただいているものと認識しています。

気候変動に対する取り組みとしては、生産拠点における太陽光パネルの設置や、効率的な空調設備の導入などを継続して進めることによりScope1、2の温室効果ガス（GHG）の排出量削減を推進しています。また、環境性能を向上した製品の開発によりScope3の排出量削減にも努めています。

水資源については、特にリスクの高いインドの工場において、雨水の再利用設備を導入しています。一例として、コイン

パールの工場では電気を使用せずに汚水を処理することができる設備を導入し、水環境とGHG排出量削減に配慮した事業活動を推進しています。

今後も当社の事業が環境に及ぼす影響と、当社の事業が環境から受ける影響や自然資本への依存状況をより詳細に把握するとともに、その改善に取り組むことで、事業の持続可能性を高めていきます。

また、当社の機械は非常に多くの部品からなっているため、お客様の求める機械・サービスを持続的に提供するためには健全なサプライチェーンを維持することが不可欠です。当社は責任ある事業活動を行うため、「従業員行動規範」において外注先、購入先との健全な取引を通じた社会への貢献を宣言するとともに、価格の決定や支払条件など、サプライヤとの取引において当社自身が守るべき基準や、サプライヤとの共存共栄に向けた取引方針を「パートナーシップ構築宣言」において開示しています。今後もお客様のものづくりの付加価値を高めるパートナーとして、サプライヤの皆さまとともに歩んでいただくべく、持続的なサプライチェーンの維持に向け、体制を充実させていきます。

■ ステークホルダーの皆さまへ

買収提案への対応を進める中で、多くのお客様から心配の声を頂戴したことは、マキノというブランドの重みやその源泉について、また当社の製品・サービスがいかにお客様の事業活動、ひいては社会・産業の発展に深く関わっているかについて改めて実感する機会となりました。事業計画の達成に向けて、収益性向上の取り組みを進めていますが、当社の企業価値の根底にある「あり続けたい姿」が変わることはありません。私

たちは信頼を当社の存立基盤とする「クオリティ・ファースト」の企業理念のもと、お客様の課題解決に貢献し続けることをお約束します。これまで以上にお客様の期待を上回る価値を提供できるよう、全力を尽くします。

私たちは、これからもステークホルダーの皆さまとの信頼関係を基盤に、より良い未来を築いていきます。引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

取締役社長 宮崎 正太郎



MAKINOのあゆみ

(億円)



1937年の創業以来、マキノは工作機械専門メーカーとして、時代ごとに変化するものづくりのニーズに挑み続けてきました。その原点には、創業者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、一台一台の機械を最高の作品として追究する「クオリティ・ファースト」の精神があります。マキノの歴史は、こうした精神を原動力に、世界にまだ答えのない課題に挑み続けてきた軌跡でもあります。これまでにないものづくりに挑戦したいというお客様の思いに真摯に向き合い、ともに解決策を形にしてきたことが、マキノの技術と製品を大きく成長させてきました。マキノは、その歩みの中で育んできた精神と、積み重ねてきた信頼と実績を礎に、これからも工作機械の可能性を切り拓き続けます。

売上高推移

■ 牧野フライス製作所(個別)売上
■ 連結国内売上 ■ 連結海外売上

～1960年代
1937年創業、日本の製造業の成長とともに躍進

1970～1980年代
金型産業の隆盛を追い風に、海外展開を加速

1990～2000年代
量産部品加工・航空宇宙分野への本格進出

2010年代
5軸加工が本格化、アジア地域の工業発展と併せて事業拡大

2020年代
DXの展開、さらなる高付加価値加工へ

成長市場



MAKINOの製品群

成長市場向け、常に業界に先駆けて新製品を投入

金型加工機

量産部品加工機

航空機向け大型5軸加工機

高精度金型加工機

中・小型部品向け5軸加工機

国内展開

- 1937 一番立フライス盤の専門メーカーとして創業
- 1958 国産初のNCフライス盤を開発
- 1964 株式を東京証券取引所第二市場に上場
- 1966 国産初のマシニングセンタを開発
- 1967 厚木工場(神奈川県)を建設、操業を開始
- 1971 株式を東京証券取引所第一部市場に上場

- 1977 アフターサービス専門の会社として、株式会社牧野技術サービスを設立

- 1987 富士勝山工場(山梨県)を増設、操業を開始

- 1993 量産部品加工・ターンキー専門の会社として、株式会社マキノジェイを設立

- 2008 富士勝山事業所に大型機組立工場を増設

- 2012 富士吉田工場(山梨県)操業

- 2013 厚木事業所に厚木第3工場(主軸頭工場)を建設

- 2026 富士吉田工場に大型組立工場を増設(計画)



海外展開

- アメリカ(Makino Inc.)
- ヨーロッパ(Makino Europe GmbH)
- 東南アジア・インド・中国(Makino Asia Pte Ltd)

- 1975 米国法人設立
- 1978 独ハイデンライヒ&ハーベック社資本参加(現Makino Europe GmbH)

- 1981 米国レブロン社買収(現Makino Inc.)

- 1981 レブロン・マキノ・アジア社(孫会社)

- 1987 レブロン・マキノ・アジア社直接子会社化(現Makino Asia Pte Ltd)

- 2001 Makino India Private Limited設立(Makino Asia Pte Ltd 子会社)

- 2002 Makino (China) Co., Ltd.設立(Makino Asia Pte Ltd 子会社/昆山)



- 2019 Makino J China Co., Ltd.設立(Makino Asia Pte Ltd子会社/武漢)

アメリカ主要拠点

・アメリカ ・カナダ ・メキシコ

ヨーロッパ主要拠点

・ドイツ ・イタリア ・フランス ・スペイン ・スロバキア

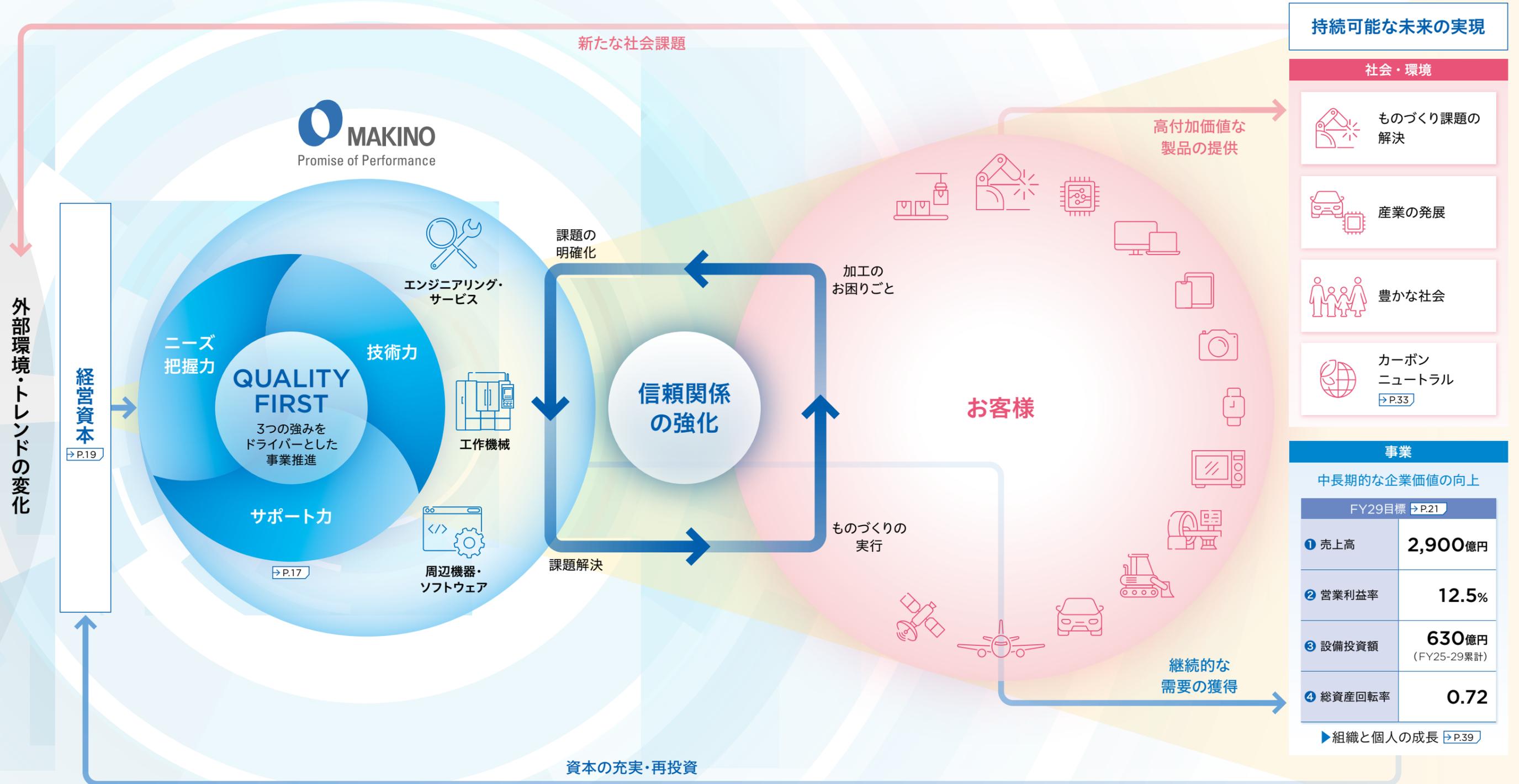
価値創造プロセス

お客様のものづくりに必要な「加工」に関するお困りごとに対し、試行錯誤を重ねながら製品・サービスを提案・提供しています。
 課題解決によりお客様が生ま出す高付加価値な製品を通じて、産業の発展や豊かな社会の実現に貢献しています。
 これを繰り返しお客様との信頼関係を培うことにより、自動車・航空機・医療など様々な産業において、
 当社製品が重要な役割を担うようになることが、当社の企業価値向上に繋がっています。

INPUT

ビジネスモデル・OUTPUT

アウトカム



持続可能な未来の実現

社会・環境

- ものづくり課題の解決
- 産業の発展
- 豊かな社会
- カーボンニュートラル (P.33)

事業

中長期的な企業価値の向上

FY29目標 (P.21)

① 売上高	2,900億円
② 営業利益率	12.5%
③ 設備投資額	630億円 (FY25-29累計)
④ 総資産回転率	0.72

▶ 組織と個人の成長 (P.39)

ビジネスモデルと強み

営業・加工技術・開発・生産・サービスの各部門が一体となり、
試作段階での加工方法検討やオートメーション提案から機械納入後の保守・メンテナンス、次の新たな取り組みまで、
お客様のものづくりのプロセスにおいて「加工」に関わる領域全体にわたり課題解決に貢献しています。



競争優位性をつくり出している強み

「クオリティ・ファースト」の精神のもと、お客様との試行錯誤を繰り返すことで蓄積した3つの力により、常に進化する加工ニーズに即応し、お客様の課題解決を実現しています。



強み① ニーズ把握力

お客様の加工ニーズを深く理解することを最も重視しています。単なるヒアリングにとどまらず、お客様の現場に入り込み、ともに試行錯誤を重ねながら潜在的な課題を見極めます。そして、その課題を解決するための具体的な提案を行い、信頼関係を築いてきました。お客様との信頼関係が、新たな課題のご相談をいただくことに繋がり、より迅速なニーズ把握を実現しています。

さらに、世界各地に営業拠点を展開し、地域に密着した対面営業とデジタルを融合したハイブリッド体制を整えています。営業部門は総合窓口として機能し、開発やサービス部門と密接に連携することで、課題に即した製品や自動化ソリューションを提案します。こうした現場起点の情報は、新製品や新機能の開発にも反映されます。単なる販売活動ではなく、お客様の声を起点にした課題解決型の提案力で、お客様の期待を超える価値を提供し続けます。

強み② 技術力

お客様の課題を解決するために、機械本体・制御装置・オートメーション機器/ソフトウェアといった幅広い分野で技術開発を行っています。新製品の開発においては、現場の声に耳を傾け、お困りごとやご要望を的確に捉え、それを解決する製品を造ることを最大の使命としています。当社の強みは、こうした開発技術力に加え、高精度な機械を生産する匠の技です。生産工程では「より高い精度で、かつ効率的に仕上げるには」「この設計は最適か」という視点を重視し、調達から加工、組立まで含めて全社一丸で品質向上に取り組んでいます。さらに、匠の技をデータとして蓄積し、機械加工技術で実現することにより、効率化と品質向上を両立しています。

こだわりと創造性を追求する文化が、当社製品を世界トップレベルの性能と信頼性へと導いています。さらに、最新のソフトウェアを組み合わせ、自動化や高効率生産を実現し、お客様の競争力強化に貢献しています。

強み③ サポート力

製品導入前から導入後まで切れ目のない技術支援を提供する体制を構築しています。お客様の疑問や技術的な課題に対し、加工技術部門が費用や時間を含めた具体的な解決策を提示するだけでなく、営業部門や開発部門と連携して製品開発にも関与します。この柔軟な対応力により、「マキノに相談すれば何とかなる」という信頼が生まれています。

さらに、サービス部門では据え付け、点検、修理など細やかな技術提供を実施し、稼働率の維持と長期的な安定運用を支援しています。2022年より開始した予防保全サービスは、お客様の使用条件に合わせた点検と事前保守を実施することにより、予期せぬ機械停止を未然に防ぎ、機械の平均故障間隔の最大化に貢献しています。

各サポート部門が営業と開発の中間の立場でボーダレスな実行支援を行う体制により、お客様の確かな生産性向上を支援しています。

MAKINOの資本

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、6つの資本を戦略的な施策によって継続的に拡大させることにより、お客様のニーズの変化に即応するための3つの力を強化し、企業競争力を形成しています。

QUALITY FIRST

お客様のニーズの変化に即応するための3つの力

ニーズ把握力

技術力

サポート力



知的資本

創業のころより「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。営業・開発・生産・サービス部門が初期段階から情報を共有し、迅速な意思決定とグループ連携により、顧客ニーズと生産効率を両立する製品を短時間で開発する体制を確立しています。こうした体制のもと、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、お客様の加工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。

主な指標（2024年度実績）

研究開発費（連結）

93.8億円

開発者数（連結）

614人

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- ソフトウェア開発の育成強化
- グループ連携による先進的な知見の取り込み加速
- 大学との連携による共同研究



人的資本

グローバルにビジネスを展開する当社では、多様な人財の価値観を受け入れ、大切に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財が活躍しています。

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解決に向けて、製品・サービスの付加価値をさらに拡張するため、技術人財の確保および人財育成を戦略的に実施しています。

主な指標（2024年度実績）

海外従業員比率（連結）

53.4%

海外駐在経験者比率（単体）

13.0%

男性育児休業取得率（国内グループ連結）

70.5%

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- グローバル人財育成
- 教育プログラムの充実
- 多様な人財が能力を発揮しやすい環境の整備



製造資本

日本、シンガポール、中国、インド、マレーシアの5カ国、計9の生産拠点があり、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軸機、大型機、高精度機など先端的な機種、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するほか、自社の自動化ソリューションを活用した機械加工ラインを構築し、部品加工の省人化による生産性向上を進めています。

主な指標（2024年度実績）

設備投資額（連結）

169億円

生産拠点数（連結）

9拠点

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- 拠点増設による生産能力増強
- 生産性改善投資
- 自動化投資



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、長年にわた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、サービス部門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の連携強化、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。

主な指標（2024年度実績）

テクニカルセンタ数（連結）

33拠点

サプライヤ社数（連結）

2,000社以上

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- グローバルサプライチェーン開拓
- サービス体制の強化



財務資本

当社は自己資本比率50%以上を安定的に維持しており、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。

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を促進するシステム開発や従業員の人財教育、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っています。

主な指標（2024年度実績）

営業利益率

7.9%

ROE

6.4%

CCC

191日

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- CCCの短縮
- 大型機・5軸機の拡充、複合提案による収益性向上
- 生産プロセス改善やグループ経営効率化によるコスト低減
- 政策保有株式の売却



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CO₂排出量（当社連結・Scope1, 2）を2022年比42%削減、2030年におけるCO₂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仕組みを構築し、グローバルでCO₂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、太陽光発電など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。

主な指標（2024年度実績）

GHG排出量（連結Scope1, 2）

43,447t-CO₂e

GHG排出量（連結Scope3）

1,908,269t-CO₂e

太陽光発電量（連結）

10,501MWh

資本の強化・拡充に向けた取り組み

- 太陽光発電設備の導入
- 環境に配慮した製品・技術の開発
- 水資源の効率的な使用

事業計画の全体像



2029年度の目標達成に向けた戦略的な施策を展開

当社は、「お客様の求める製品・サービスを提供することで、持続可能な未来を実現する」という当社の「あり続けたい姿」を実現し続けるため、2025年度から2029年度までの5か年の事業計画を作成しました。

専務取締役 管理本部長
永野 敏之

この計画を着実に実行することにより、持続的な企業価値の向上を目指します。

■ 事業計画の主な施策と数値目標

収益性の向上	資産効率の向上	サステナビリティ
<ul style="list-style-type: none"> 成長市場へのタイムリーな新製品投入 大型機・5軸機の拡充による売上単価引き上げ 独自技術の複合提案（機械・自動化機器・ソフトウェア） 新PLMIによる新機種立ち上げ期間の短縮 大型機・EDM機のモジュール生産方式導入 	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率向上のため製造・人的資本へ積極投資 政策保有株式の売却等 CCC*1165日以下を目指した在庫適正化とオペレーション改善 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題への対応 人的資本投資の充実

*1 CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

項目	FY24実績	FY25計画*2	FY27目標	FY29目標
① 売上高	2,342億円	2,520億円	2,700億円	2,900億円
② 営業利益率	7.9%	9.4%	12.0%	12.5%
③ 設備投資額	520億円 (FY20-24実績)	284億円 (FY25計画)	470億円 (FY25-27累計)	630億円 (FY25-29累計)
④ 総資産回転率	0.64	0.65	0.70	0.72

*2 2026年1月に公表した業績予想の修正に基づく数値

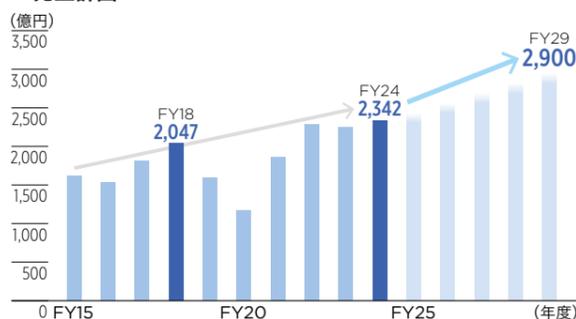
● 2024年度は計画超えの業績

2024年度の連結業績は、前年の低調な設備投資からの本格的な回復が下期以降になることを見込み、減収減益の予想としておりましたが、航空宇宙・半導体製造装置・新エネルギー車関連を中心に当初想定よりも受注が堅調に推移したことや円安の影響・価格転嫁の効果もあったことから、連結売上高2,342億円（前年度比3.9%増）、営業利益185億円（前年度比13.1%増）、営業利益率7.9%（前年度実績7.3%）と、前年を大きく上回る結果となりました。受注高は2,380億円（前年度比11.5%増）、受注残高も1,000億円以上となっております。地域別では中国、アメリカが好調で、日本も比較的底堅く推移しました。工作機械業界全体が低調な中での成果であり、社内では比較的高く評価しております。

● さらなる企業価値の向上に向けた事業計画の延長

当社では、2023年度から2027年度までの5か年計画において売上高2,700億円、営業利益率12.0%を掲げて収益性の向上に取り組んできましたが、2025年2月にその計画を一部延長し、2025年度を始期とする5か年計画として2029年度に売上高2,900億円、営業利益率12.5%の目標を掲げています。この計画は、これまで取り組んできた収益性向上や資産効率の向上に向けた取り組みを継続することにより、当社が将来に向けて持続的な成長を続ける企業体であることをステークホルダーの皆さまに向けてより具体的にお示ししたものです。

■ 売上計画



● グローバルなトレンドと地域のニーズに対応した営業戦略

当社は、安定したグローバルビジネスの構築を目指し、各地域の市場特性や需要の変化を機敏に捉えながら、海外拠点の強化を通じて現地ニーズへの適応を進めています。

中国市場は先行き不透明という予測をされている状況下ですが、幅広い分野で工作機械の需要がある世界有数の巨大市場です。当社は中国市場において20年以上にわたり、市場環境や成長分野の変化を踏まえた事業を展開し、現地のお客様の課題解決に貢献してきました。こうした価値提供の積み重ねが、信頼関係の基盤となっています。足元では新エネルギー車関連分野において市場の伸張がやや緩やかになっているものの、当社は堅調な実績を維持しています。今後、特定の分野において需要が変動した場合でも、成長が見込まれる領域の需要を的確に取り込み、事業の安定とさらなる発展を目指します。

インド市場は今後最も成長が期待される市場です。自動車産業の拡大に加え、EV関連投資の増加やインフラ整備の進展を背景に、製造業全体の基盤が強化されています。また、中国からスマートフォン関連の生産移管、欧州から航空機部品のサプライチェーン拡大など、工作機械の需要が急速に高まっています。人口規模の大きさを背景に、中長期的な市場成長が見込まれる中、当社はバンガロール工場およびコイナトル工場にて受託生産の拡大を図っていきます。

米国市場は自動車、航空機、医療機器、半導体など、多岐におよんでおり、当社の最先端の自動化・加工技術をお客様にお使いいただくことでシェア拡大を図っていきます。関税の引き上げ分についてはお客様にご説明のうえ価格に転嫁しており、損益への影響は限定的です。

欧州市場は成熟しており、成長ペースは緩やかな推移が見込まれます。かつて市場の成長を牽引してきた西欧の自動車産業が停滞しています。一方、生産拠点の移転が進む東欧では、汎用性の高い機械の需要が急増しており、当社のアジア製機械の展開が期待されます。南欧では航空機関連産業が一定の需要を維持しており、引き続き堅調な推移が見込まれます。

日本市場は、少子高齢化や人口減少といった構造的要因により、市場全体としての需要拡大には限りがあるものの、分野によっては底堅い動きが続いています。金型関連分野では、従来のお客様を中心に、高性能機への投資が継続しており、安定した需要が見込まれます。中小企業では補助金や税制優遇措置が投資判断に大きく影響しており、当社としても補助金制度の要件を踏まえ、加工技術や自動化を含めた生産性向上に向けた総合的な支援などを通じてお客様の投資を後押ししています。また、航空宇宙関連や発電設備などのインフラ分野は、自動車産業ほどの市場規模には至らないものの、一定の需要が継続するものと想定しています。

● 機種戦略

大型機や5軸機の需要は航空宇宙や半導体製造装置、医療機器関連を中心に堅調に推移しており、今後は自動車の金型関連などにも裾野が広がる見通しです。これらの高付加価値領域の高度な要求に対応できるメカは世界でも限られていることから、当社製品へのニーズが高まっています。こうした需要を捉え、2026年4月竣工予定の富士吉田新工場で大規模機を生産を拡大します。また、加工精度や省人化に対するニーズの高まりを背景に、機械性能を最大限に引き出し、生産プロセス全体の最適化に貢献するソフトウェアの提案を強化しています。当社の自動化は、単なる無人運転にとどまるものではなく、工程集約による段取り削減、長時間運転時の精度維持、稼働データを活用した生産効率向上や工具摩耗を見据えた日程管理など、機械・ソフトウェア・運用を一体で捉えた取り組

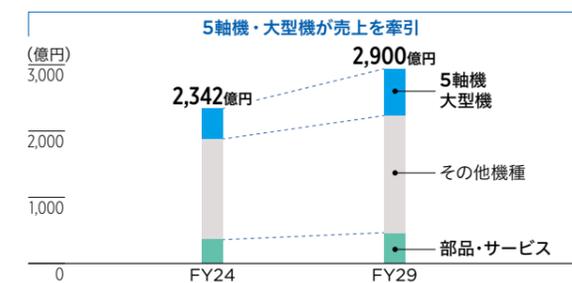
みです。特に米国で高まる自動化ニーズで培った知見を活かし、各地域の課題に応じた提案を進めています。

● 利益率向上に向け、生産性の向上に注力

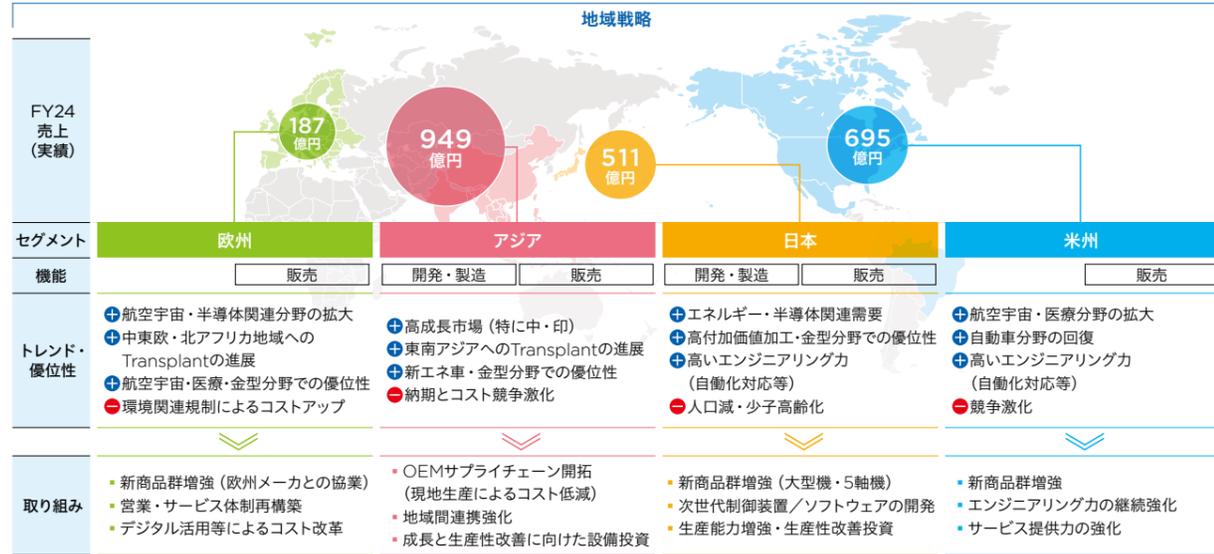
収益性の向上に向けた取り組みを進める中で現在の最大の課題は、国内外の生産拠点をいかに効率的に運用するかという点にあります。当社は日本国内に加え、中国、シンガポール、インド、ベトナムなどに工場を有していますが、工作機械の特性上、安全保障や技術管理の観点から拠点間での柔軟な生産移管には制約があります。特に日本から海外への機械や技術の移転が制限される一方で、海外製造機種は日本に生産移管することが可能であるものの、サプライチェーンやコスト面での課題が生じます。こうした条件下で各工場の操業度を高め、固定費を吸収できる体制を構築することが、利益率向上の鍵となります。このため当社は、ユニット部品の海外生産や工場間での部品供給の柔軟化を検討しています。最近では海外拠点間の連携を進めていますが、生産規模の大きい日本拠点を中心としていかに各工場を巻き込み、全体最適を図るかが重要であると考えています。

その他にも、情報共有の促進や生産プロセスの改善などに継続的に取り組んでおり、2025年11月には開発および生産拠点を有する日本とMakino Asiaで新たにPLM（製品ライフサイクル管理）システムを導入しました。これにより、開発から生産、サービスに至るまでの連携を強化し、全体最適の観点から生産性の向上を図っています。加えて、機種特性や需要動向に応じた生産方式の最適化や、富士吉田新工場でのモジュール生産方式の拡大を通じて、生産性の向上と収益性の改善を進めています。

■ 売上伸長に向けた施策



事業計画の全体像



● コスト構造の最適化

コスト構造の最適化に向けては、まずトップラインの拡大によるスケールメリットの獲得を重視しています。生産量の増加は部品調達交渉力向上や加工効率の改善に繋がり、収益性の向上を後押しします。加えて、部品の共通化を進め、グループ全体で調達ロットを集約することでコストの最適化を図っています。ただし、品質に直結する部品については機種ごとの仕様を維持し、共通化対象は慎重に選定しています。さらに、設計・調達・生産・サービス各部門が連携し、開発初期からコストを意識した部品選定や設計変更を行うことで、製品全体のコスト構造の最適化を進めています。

■ 資産効率の向上

● 設備投資

富士吉田新工場には270億円の投資を予定しています。減価償却費などの諸経費は年間13億円ほどの増加となりますが、新工場で生産を予定している大型機は航空宇宙関連を中心に豊富な受注残高を有していることに加え、今後も同分野にお

ける堅調な需要の継続が見込まれます。これにより、初期投資に伴うコストを十分に吸収し、当社の収益構造を一段と強固なものとするのが期待されます。加えて、国内外の各拠点においても、生産性向上を目的とした工場の改修や、サービス・エンジニアリング機能の強化に向けた投資を継続していきます。これらの取り組みを通じて、地域ごとの需要に柔軟に対応できる体制を強化するとともに、アフターサービスの底上げによるお客様満足度のさらなる向上を図っていきます。

● 資金効率の改善

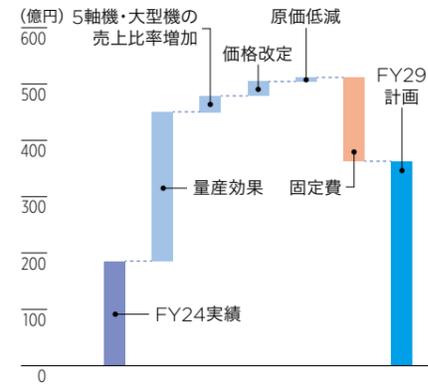
財務体質の強化と資金効率の向上を目的に、キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) の改善に取り組んでいます。近年の支払サイト短縮による悪化に対し、2029年度の目標であるCCC165日以下の達成に向け、運転資本の改善を軸とした対策を進めています。具体的には、生産効率を意識した設計や生産プロセスの高度化により、仕掛品や部品在庫の滞留を抑制し、在庫水準の適正化を図っています。また、売掛金の回収期間短縮に向けて、前受金条件の適切な設定や、機

■ 各拠点の販売・生産・サービスの体制強化による生産性の向上

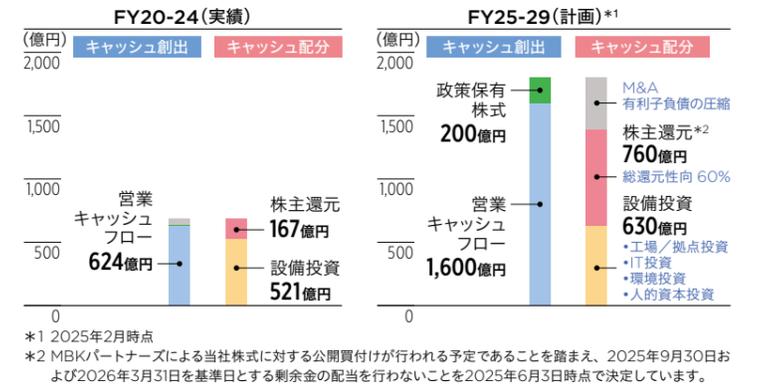
	中国/昆山	アメリカ/メイソン	ベトナム/ハノイ	日本/富士吉田	日本・アジア
竣工予定	FY25	FY26	FY25*	FY26	5年間累計 (FY25-29)
投資内容	改修	改修	新設	増築	更新・新設
投資金額	組立工場 物流倉庫	本社工場 ショールーム	ユニット組立工場 周辺機器組立工場	組立工場 物流倉庫	機械加工設備
投資金額	30億円	18億円	26億円	270億円	80億円
目的	大型機需要への対応 物流改善	販売・サービス強化 エンジニアリング強化	コスト改善	大型機需要への対応 物流改善	省人化 内製化
完成イメージ					

*2025年8月竣工

■ 営業利益



■ 資金の配分



械の納入から検収までのプロセスの効率化を進めています。さらに、開発段階から調達・生産・営業部門が連携し、全体の効率化を重視した製品設計や、内製化による納期短縮・コスト削減にも取り組んでいます。各部門にはKPIを設定し、組立の作業効率や在庫回転率などの指標をもとに、継続的なオペレーションの改善を推進しています。これらの取り組みにより資金効率を高め、より健全で機動的な財務基盤の構築を目指していきます。

● 財務戦略

収益性・資産効率向上の取り組みにより、営業活動によるキャッシュフローを2020年度から2024年度までの直近5年間の実績比で約2.6倍の1,600億円とする計画です。また、現状250億円ほど保有している政策保有株式について段階的な売却を進めていきます。これらにより増加する手元資金を、株主還元、設備投資および有利子負債圧縮の原資に充当する予定です。加えて、当社の中長期的な企業価値の向上に向けた追加の成長投資についても検討・実施していきます。

■ サステナビリティ

● 組織変革・人財育成

グローバル市場での競争力を高め、持続的な企業価値の向上を実現するため、組織変革と人的資本投資を推進しています。売上の8割程度を海外が占める当社では、各地域の市場特性や事業環境を的確に捉えるため、現地人財を中核とする地域主導の経営を基本としつつ、グループ全体最適化の観点から、必要に応じて本社からの支援と調整を行う体制としています。このように地域主導と全体最適を両立する経営体制のもとでは、グローバルな視点を持ち、現地の文化や市場を理解しながら、各拠点と円滑に連携できる人財の育成が不可欠です。さらに、将来の経営を担う人財に求められる資質として、財務・技術・市場の全体像を理解し、グループにおける全体最適を見通せる視座を持つことが挙げられます。こうした人財の育成に向け、若手社員の部門間ローテーションやグループ間での人財交流、人財配置などを通じて、多様な経験を積むこと

により視野を広げる仕組みを整備しています。また、キャリア採用を通じて外部の知見を取り入れ、組織の多様性と柔軟性を高めています。

人的資本への投資は、「クオリティ・ファースト」の企業理念のもと、各部門における業務品質を向上させることを目的としており、階層別教育、OJT、語学研修、外部セミナー、大学との共同研究など多面的な施策を展開しています。

● 環境

工作機械は、その製造工程および設置先における使用段階の双方において、多くのエネルギーを消費する製品であることから、持続可能な社会の実現に向け、環境負荷の低減を重要な経営課題と位置づけ、実効性のある取り組みを継続しています。これまでに国内外の主要拠点で太陽光発電設備を導入し、再生可能エネルギーの活用を推進してきました。SBT認証の取得をはじめ、国際的な環境基準に基づく取り組みも着実に進展しており、CO₂排出量の削減においても成果を上げています。今後は、再生可能エネルギー由来の電力購入やカーボンクレジットの活用も視野に入れ、引き続きScope1~3の排出量削減に取り組んでいきます。サステナビリティに関するガバナンス体制としては、四半期ごとに取締役会へ報告し、必要に応じた議論と評価を実施しています。これまでのところは計画通りに進捗しており、今後は役員報酬への連動など、さらなる取り組み強化の可能性も検討していきます。

● ステークホルダーの皆さまへ

事業計画に掲げた目標の達成に向け様々な取り組みを進めていますが、当社グループの事業の本質が変わることはありません。目標の達成は決して容易なものではありませんが、私たちはこれまで培ってきた強みをさらに磨き、お客様の課題に真摯に向き合いながら、市場の期待に応える製品・サービスを提供することで、着実な成長を実現できると確信しています。グループ一丸となって企業価値のさらなる向上を目指していきます。

地域戦略

Global / Japan グローバル/日本

成長市場へのタイムリーなアプローチとお客様の課題解決を起点とした提案により収益性を向上

● 市場ニーズを確実に捉える新機種投入と供給体制

世界的に航空宇宙や半導体製造装置関連の需要拡大が見込まれています。特に当社が得意とする航空宇宙関連の需要は、コロナ禍で一時的に大きく落ち込んだものの、その後大きく回復し2024年度には過去最高の受注額となりました。これらの業界では高精度加工や工程集約へのニーズが一層高まっています。こうした市場動向を踏まえ、5軸機や大型機の新機種を積極的に投入していきます。さらに、富士吉田に建設中の新工場の稼働により、特に大型機のリードタイム短縮と供給体制の強化を図り、好機を確実に捉えていきます。従来機種についても、効率性を高めた後継機により、お客様の生産性向上に貢献していきます。

● 日本市場の見通しと取り組み

日本国内における製造業の規模は縮小傾向にあるものの、高付加価値化に伴い加工に対する要求も全体的に高まっていることは、当社にとっては追い風であると認識しています。特に、半導体製造装置関連は中長期的な成長が見込まれ、高精度加工や工程集約といったニーズへの対応を強化します。また、堅調な伸びが見込まれる航空宇宙関連の需要も着実に取り込みます。自動車関連は足元で伸び悩みが見られますが、EV化を見据えた金型の大型化や高精度部品加工などの課題にタイムリーに応えていきます。

● 現場の課題に即した提案で自動化導入を後押し

近年、人手不足や消費者ニーズの多様化などにより自動化へのご要望が増えていますが、一口に「自動化」としてもお客様の実現したいことは様々であり、時にはニーズが顕在化していない場合もあります。当社の厚木工場では2023年10月にリリースした最新の自動化支援ソフトウェア「MAS-NX」をはじめとした当社の自動化ソリューションをフル活用し、省人化した部品加工ラインを構築しており、ショールームとして活用することでお客様に自動化の具体的なイメージを持っていただく機会を積極的に設けています。[▶P.32](#) また、汎用性の高い機能のパッケージ化や、段階的な自動化導入の提案など、多様なニーズに応じて柔軟に対応しています。自社で導入・検証を行っていることや、社内にSier機能を有していることにより、自動化全体をワンストップでご提案できることも当社の強みであり、効果的かつ着実な自動化の実現をご支援しています。

執行役員 営業本部長
西野 正

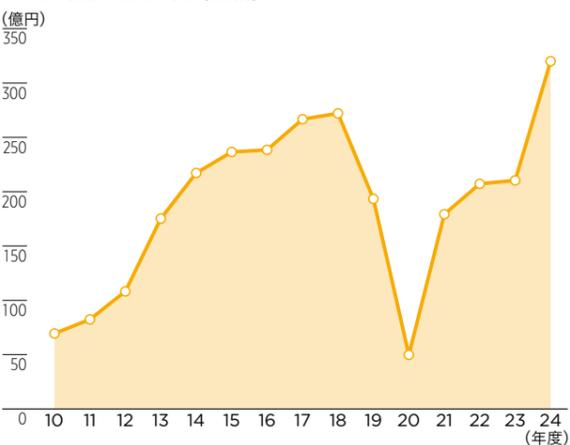
● ニーズ把握力を次世代に継承し、成長基盤を強化

当社のブランドイメージは、単に機械性能の追求によって築かれたものではありません。お客様の抱える課題に対し各部門が連携し、粘り強く向き合い解決に貢献してきた実績の積み重ねにより、「難しい加工、これまでにない加工もマキノなら何とかしてくれる」という期待と信頼をいただいています。お客様からのご相談は、当社の製品・サービスのさらなる進化に繋がる貴重な情報でもあり、この信頼関係を継続・深化させることが、持続的な成長に向けた鍵であると考えています。国内営業部門ではベテラン社員の豊富な経験を活かした深いコミュニケーション力が強みとなっており、この知見を次世代に継承するための若手育成に注力しています。併せて、ベテラン社員が長くモチベーションを保って活躍できる仕組みも構築していきます。

また、これまで独立組織だったインサイドセールスを国内営業部に統合しフィールドセールスとの連携を強化しているほか、グループ全体の営業効率を高めるために、マーケティング力の向上や営業体制の最適化を目指したMakino Asiaとの連携強化にも取り組んでいます。

事業環境の変化が加速する中でも商機を着実に取り込むために、部門間・グループ間連携の一層の円滑化を進めるとともに、一人ひとりが高いモチベーションを持って働き続けられる組織づくりに注力していきます。

■ 航空機関連受注高（連結）



Asia アジア

中国・インドを中心に、成長分野のニーズにスピーディに対応し、さらなる競争優位性を確立

● アジア市場の変化とMakino Asiaの戦略

アジアにおける売上構成は過去20年で大きく変化し、現在は中国が売上の過半を占め、インド、ASEANがそれに続いています。Makino Asiaはシンガポールを拠点に自社製品の設計・製造・販売および日本製品のアジア展開を担い、各地域の産業構造やお客様のニーズの変化に応じた柔軟な製品・市場戦略を推進しています。

中国では電子機器のEMS分野での拡大や、EV需要の取り込みを通じて成長してきました。現在は自動車関連部品加工および金型を重要な柱と位置付けるとともに、米中摩擦を背景に拡大する半導体製造装置分野のほか、医療や航空宇宙分野の強化にも取り組んでいます。加えて、人型ロボットなど次世代産業への展開も視野に入れています。

進出30周年を迎えたインドでは、自動車部品加工を中心に現地製造業との信頼関係を築いてきました。近年は中国からの生産移管を背景に日用品向け金型や電子機器のEMSが拡大しているほか、欧米企業の進出を追い風として、半導体および航空宇宙分野の需要が急伸しています。これら成長産業の取り込みを加速し、2029年度に向けて売上の増加を計画しています。

ASEANは脱中国依存の流れを受けて再注力している地域であり、特にベトナムは豊富な若年人口と整備が進むサプライチェーンを背景に、広域市場への供給拠点としての役割が期待されています。当社は同国における早期のプレゼンス確立に向けて注力しています。

● Makino Asiaの強みと競争優位性

こうした市場変化に対応するため、現地密着型の体制を強化しています。最大の強みは、シンガポール・中国・インドの各拠点において、開発・生産・営業・アプリケーション・サービスの各機能を配置し、お客様の声を現場で捉え、迅速かつ的確な解決策を提案することができる点にあります。

製品戦略では、日本製品による高精度領域のリードと、アジア市場向けに開発したコスト競争力の高い製品でボリュームゾーンを獲得する二軸戦略を展開しています。これにより幅広い産業の多様なニーズに応える柔軟性を確保しています。

また、現地エンジニアによるアプリケーション提案力はMakino Asiaの競争優位性を支える重要な要素です。工程改善や新技術の導入を支援することで、機械性能を最大限に引き出し、お客様の生産性や品質の向上に直結する付加価値

President and CEO
Makino Asia Pte Ltd
Neo Eng Chong

を提供しています。この「現場での技術提案力」が差別化要因となっています。

中国およびインドでは早期進出によって築いたブランド力に加え、生産面でも現地サプライチェーンを活用してコストと納期面での競争力強化を進めています。インドでは自動車業界で培った技術力に加え、中国市場での経験を強みとして同分野にも展開を進め、さらなる事業拡大を目指します。

ASEANでは、ベトナムを軸としたプレゼンスの確立とサプライチェーンの強化を進めています。2025年8月に稼働を開始した新工場に併設されているテクニカルセンタ機能を活用した営業力強化を通じて、成長市場へのアプローチを加速しています。シンガポールは引き続きMakino Asiaグループの統括拠点として、全体の成長を支えていきます。

● グローバル展開を支える地域間連携体制

ここ2~3年で、中国企業による生産拠点の東南アジアや東欧などへの移転が加速しており、こうした市場の変化に対応するためには、地域間の密接な連携が不可欠です。他地域と協力してお客様をサポートするケースも増えており、アプリケーションエンジニアの派遣や駐在による技術支援を強化しています。また、Makino Asiaと日本との間では、組織間の連携強化によるシナジー創出が期待できます。この取り組みは始まったばかりですが、今後地域間の協業をさらに深化させることで、グローバルな成長基盤を強化していきます。

■ 中国・インド受注高



Americas アメリカ

通商政策の変化に柔軟に対応しながら お客様の課題に応えるワンストップ体制を拡充

● 製造プロセスへの深い知見とワンストップ体制により お客様との信頼関係を構築

マキノの工作機械は世界各国の幅広い産業分野で活用されており、米州事業では特に、航空宇宙、金型、量産加工、医療といった分野において高い評価をいただいております。Makino Inc.では、これらの分野に精通したアプリケーションエンジニアを配置し、各業界固有の製造プロセスや特性を深く理解したうえで、お客様が抱える加工課題に対し、マキノの機械の性能や技術がどのように貢献するかを具体的に示すことで、信頼関係の構築に繋がっています。また、設備導入後の持続的な生産活動を支えるアフターサービスも、信頼関係の構築における重要な要素であると考えています。専門性の高い人財と体制を通じて、設備稼働率の最大化と寿命の長期化を実現し、お客様の生産活動が途切れることのないよう継続的に支援することで、長期的なパートナーシップを築いています。

米州ではターンキーソリューションやシステムインテグレーションなどの需要が特に高く、Makino Inc.は工程全体を最適化する包括的なサービスを高いレベルで提供している点を大きな強みとしています。人手不足や技能継承の課題が深刻化する中、加工工程の設計から周辺機器の連携、立ち上げ後の運用サポートまでワンストップで提供する体制を整え、お客様の自動化・省人化の実現に貢献しています。こうした総合的なソリューション提供力は、生産性向上や安定稼働を通じて高い評価を獲得しており、リピート受注や継続的な取引に繋がっています。

● 柔軟な在庫戦略により関税影響を最小化

不安定な事業環境が続く中、迅速かつ柔軟な対応と高い透明性を持ってお客様の信頼を維持することが、事業継続の前提であると考えています。

関税措置の発表時には、一定量の製品在庫を米国内に保有していたことが、お客様にとって短期的なリスクの緩和に寄与しました。追加関税が発生する場合には、その内容と理由をお客様へ丁寧にご説明し、ご理解いただいたうえで、販売価格に適切に反映する形で対応しています。現在も、日本・アジアの製造拠点からの供給体制を維持しつつ、フリートレードゾーンや国外倉庫を活用した在庫配置により、関税率の変動や物流混乱への柔軟性を確保しています。これにより、突発的な通商・物流環境の変化に対しても迅速に対応し、お客様の生産計画への影響を最小限に抑える体制を構築しています。

President and CEO
Makino Inc.
Peter Hoecklin

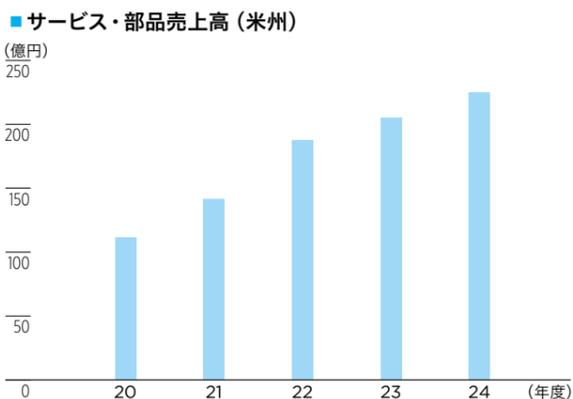
今後は、事業環境の安定化や米国における国内回帰の動きも見据えながら、安定した供給体制とサービス提供力のさらなる強化を進めていきます。

● 技術力や販売・サービス体制の充実に向けた積極的な投資

現在、Makino Inc.では3つの施策に積極的に取り組んでいます。第一に、今後も拡大が見込まれる自動化ニーズに対応するため、マキノの工作機械をお客様のご要望に応じて最適化されたシステムとして統合する能力の高度化を進めています。これは他社との差別化を支える重要な競争優位性であり、専門人財の育成・採用に加え、先進的なシステムインテグレーション技術への継続的な投資を通じて強化しています。

第二に、本社の改修プロジェクトを通じたサービス提供力の強化です。現在進行中の改修は2026年度中の完成を予定しており、当社技術のPR機能を強化することに加え、交換部品供給の拡充と自動化を進める機会となります。さらに、重要部品のリビルド・修理を高度に管理された環境で実施可能とする新たな施設整備も検討しており、アフターサービスの品質と対応力を中長期的に高める基盤と位置付けています。

第三に、中南米市場への対応として、成長が見込まれるメキシコを中心に、営業・サービス体制および現地チームの強化を継続しています。なお、ケレタロ州のテクニカルセンタのリニューアルについては、2026年に予定されるUSMCA再交渉の動向を踏まえ、一時的に見送っていますが、将来の政策や需要動向に応じて柔軟に対応できる体制を維持しています。



Europe ヨーロッパ

航空宇宙・半導体製造向けの高精度加工機の展開と 人手不足に対応する自動化ソリューションの充実を通じた 欧州市場への貢献

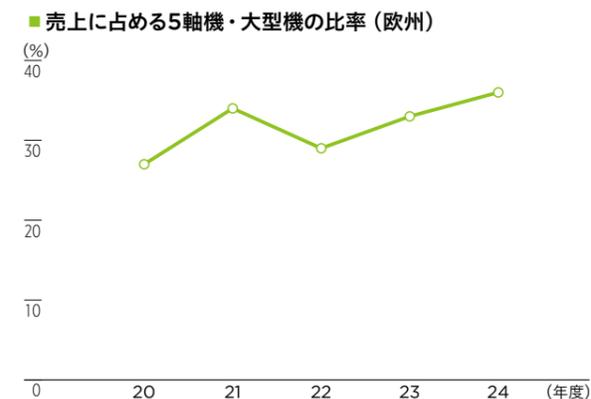
● 不透明な市場環境においても航空宇宙分野の 堅調な需要と半導体製造装置関連の期待感が支えに

欧州市場は、経済停滞や地政学的リスクの影響を受け、依然として不透明な状況が続いています。中小企業は資金繰りや人材確保の面で厳しい局面にあり、大企業においても人員削減や操業調整を進める動きが見られます。

欧州市場をリードしてきた主要産業である自動車業界も厳しい状況にありますが、その一方で、航空宇宙分野ではコロナ禍後の輸送需要回復を背景に設備投資意欲が高水準で維持されています。また、半導体製造装置関連では、米中摩擦の影響が続く中でも、AI需要拡大に伴うデータセンター投資が下支えとなり、中長期的な成長期待が高まっています。加えて、建設機械、油圧機器、一般産業部品などの分野においても、老朽化したインフラの更新や環境対応投資を背景に、設備投資姿勢は緩やかに改善しつつあります。

● ラインアップの拡充とオペレーションの改善により、 成長市場への対応力を強化

Makino Europeは航空宇宙分野において、構造部品およびエンジン部品の加工における高い技術力と信頼を背景に、確固たる市場ポジションを築いています。過去10年間にわたり、大型5軸マシニングセンタを中心としたアルミニウム・チタン加工向け製品の販売は堅調に推移しており、その需要は中・小型機にも広がりつつあります。毎年複数の新機種を市場投入しており、2024年度に発売した5軸横形マシニングセンタ「a500iR」は、従来十分に対応できていなかった部品サイズ領域を戦略的に補完し、エンジン部品分野における提案力強化に寄与しています。



President and CEO
Makino Europe GmbH
P. Anders Ingemarsson

また、半導体製造装置関連分野では高精度部品の需要が拡大しており、複雑形状の加工に対応できる技術が一段と求められています。Makino Europeではこうした要求に応えるための取り組みを継続して進めており、それらの積み重ねが、お客様に具体的な提案をできる領域をさらに広げています。

今後も日本の開発拠点と連携し、強化が進む5軸機ラインアップを欧州市場への確に展開するとともに、外部パートナーとの連携強化やトレーニング体制の充実を通じて、複雑化する加工要求への対応力を高めていきます。

また、サービス面では、デジタルツールへの投資により部品在庫の適正化とリードタイム短縮を進め、安定供給体制の強化を図っています。

● 欧州製造業の競争力維持に向け、自動化ソリューションの 充実や周辺地域へのサポートにも注力

欧州の産業が国際競争力を維持するためには、他地域との差別化に繋がる高付加価値製品・サービスの提供が不可欠です。Makino Europeでは、「高速・高精度・高品位」が求められる高度な生産プロセスの実現を通して、お客様の高品質なものづくりを支援しています。しかし、競争力を確保するためには、技術力だけでなく、人財の効果的な活用も極めて重要です。欧州の多くの製造業では、コスト競争力の確保に加え、熟練オペレーターの不足が深刻化しており、それらの課題に効果的な自動化の導入が急務となっています。この傾向は今後も続くと見られ、私たちは欧州のパートナー企業の自動化装置も活用し、Makino Europeの自動化ソリューションのポートフォリオを拡充して、お客様のニーズに応じた柔軟な対応を進めていきます。

さらに、競争力強化のもう一つの潮流として、「ベストコスト国」からの調達は従来の中東欧地域に加え、航空宇宙や自動車産業の拠点形成が進む北アフリカにも広がりつつあります。Makino Europeでは、こうした地域における製造拠点の立ち上げや拡張に対して、マキノグループのアジア拠点とも連携しながら初期段階からの技術・サービス支援を進めています。今後も中東欧および北アフリカへのサポート体制を強化し、お客様の競争力向上に貢献していきます。

製品ポートフォリオ拡充

Message

多様なニーズに応える製品の充実と高付加価値化を推進

● 5軸機・大型機の拡充とともに、既存機種バージョンアップも順次実施

お客様の多様な加工ニーズに的確に対応するための製品ポートフォリオの拡充に取り組んでいます。近年は工程集約による生産性の向上を可能にする5軸機や、自動車関連の大型金型や航空機部品などの大型のワークに対応できる大型機へのニーズが高まっており、ラインアップの充実に注力しています。2026年稼働予定の富士吉田新工場では従来よりも大型の機械の生産が可能になるため、これまで当社のラインアップにはなかったサイズの大型機の開発も計画しています。また、発売から10年以上経過した3・4軸機に対してはさらなる「高速・高精度・高品位」を実現した後継機種やバージョンアップ機種を順次開発・リリースしています。

● 各部門との連携による迅速かつ的確なニーズ把握

当社では、グローバルに展開する営業・サービス部門と連携しながら、地域ごとのニーズを的確に把握し、それを製品開発に反映する体制を整えています。営業・サービス部門が日々の活動の中でキャッチしたお客様のお困りごとやご要望を起点として、時には開発部門が直接お客様と対話することで、根本的な課題の顕在化を図っています。現場に根差した情報収集を行うことによりことで速やかに課題を分析し、必要な機能の検討に着手することで、開発のスピードと的確なニーズ反映を両立させています。この迅速な対応力こそが、当社の開発力の強みであると考えています。個別ニーズの背後にある共通課題を抽出し、多様な分野に対応可能な汎用性の高い機能として製品に反映することで、開発効率の向上とコストの低減を実現しています。

■ お客様の課題解決に役立つ新製品やサービスをタイムリーに開発

	2020-2024			2025-2029		
マシニングセンタ (MC)	5軸 立形MC DA500	5軸 横形MC a500iR	大型 立形MC PS155	新機種 横形MC	新機種 大型5軸MC	社会課題 トレンド 時代のニーズとお客様のご要望から、課題解決に役立つ新製品をさらに投入
放電加工機 (EDM) レーザ加工機	大型 形形EDM EDNC22	レーザ加工機 LB300/LB500	細穴EDM EDBV3	新機種 ワイヤ・形形EDM		
オートメーションソフトウェア SMART TOOL	SMART TOOL ラビッド キャリブレーター	パレット搬送システム PZ1/PZ2	自動化支援ソフトウェア MAS-NX	次世代制御装置	次世代自動化ソフトウェア	

※上記は新規開発製品の一例です。

常務取締役 開発本部長
白石 治幸

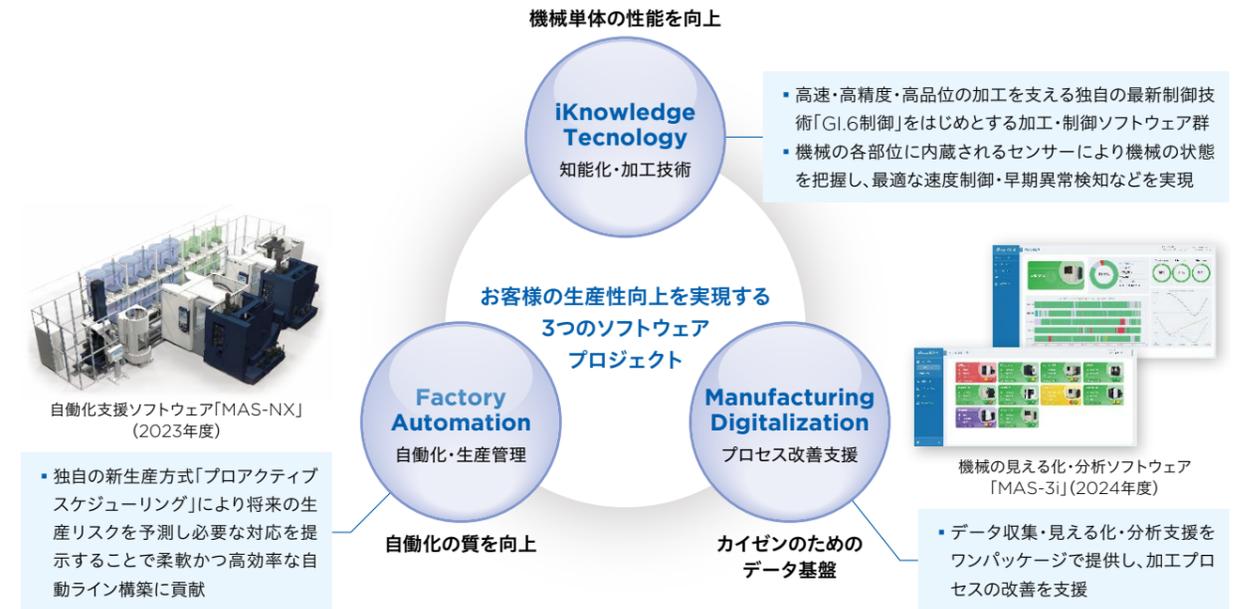
● ソフトウェアの充実による自動化推進と機械加工の価値最大化

当社は1996年より、加工物を機械に自動供給するパレット搬送システムを提供していましたが、当初想定していたのは自動車や量産産業機械向けの部品加工のような大量生産をされるお客様でした。しかし、人手不足やグローバルな価格競争の激化によって、変種変量生産や、比較的小規模な生産をされるお客様においても、生産性向上を図る自動化のニーズが高まっています。そこでは、ただ機械を動かし続けるだけでなく、データ活用の高度化など、より高い付加価値が求められています。当社では、こうした市場の動向を踏まえ、ソフトウェアの開発において3つのコアプロジェクトを推進し、機械加工の価値最大化に取り組んでいます。最新の自動化支援ソフトウェア「MAS-NX」では、工具摩耗など将来のリスクを事前に予測して生産計画を最適化する独自の生産方式「プロアクティブスケジューリング」を導入しており、変種変量生産にも柔軟に対応できるシステムとしています。また、「MAS-3i」では、遠隔監視機能やデータ分析による改善提案などを通じて、現場の判断力と効率を高めています。当社では、お客様の業種・規模・運用体制に応じて、最適な自動化の形を実現すべく、多様な選択肢を用意しています。パレット搬送装置やモバイルロボットを含めた大規模なシステム構築から、機械単体の運用効率化まで、柔軟かつ実効性の高い自動化ソリューションを提供することにより、お客様の生産性向上に貢献していきます。

2022年度より開発体制を抜本的に見直し、お客様のニーズに対応した新製品を計画的かつタイムリーにリリースしています。

今後も5軸機・大型機・自動化対応を中心に製品ラインアップを拡充することにより提案の幅を広げるとともに、グローバルに広がる情報網からトレンドの変化を把握することにより、中長期の開発計画を常に見直し、お客様の課題解決に役立つ製品の開発を確実に進めています。

3つのソフトウェアプロジェクトによりお客様の生産性向上を実現

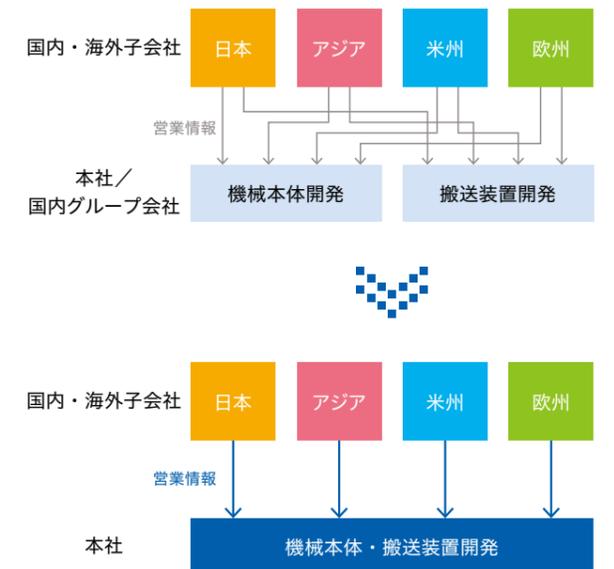


開発体制の再編により自動化対応を強化

自動化技術のさらなる高度化と市場対応力の強化を目的に、2025年にパレット搬送システムの開発体制の抜本的な見直しを行いました。

機械本体と搬送装置で開発会社が異なる従来の体制は、ハード・ソフトの開発機能が分散することにより、複雑化するお客様のご要望に対し、開発内容の重複や機能間の整合性確認といった非効率が生じていました。

見直し後は、コア技術の開発を一社に集約することにより非効率を解消し、品質向上と開発スピード加速の実現をできる体制としています。また、営業情報も各開発会社に分散していた状態から一社に集約することにより、国内外のお客様からのご要望に迅速かつ的確に対応できる体制を整備しました。地域によって異なるお客様の細かなニーズへの対応については、各地域のグループ会社が担うことにより、柔軟な対応力も維持しています。



ソフトウェア人財のさらなる充実に向け、採用と育成を強化

今後、自動化のニーズがさらに多様化・高度化する中で、ソフトウェア技術は、当社の持続的な競争力を支える重要な要素であると考えています。そのため、将来を見据えた人財の獲得と育成が重要なテーマとなっており、技術部門の責任者が大学を訪問して講演を行うなど、若手人財に向けて工作機械の魅力を伝える活動を強化しています。インターンシップも拡充し、

学生が実際の開発現場を体験できる機会を提供しています。また、中途採用にも積極的に取り組んでおり、ものづくりの現場におけるソフトウェア開発の知見を有し、即戦力となる人財の確保を進めています。今後は、分野横断的な知識を持つ人財の育成を通じて、お客様の多様な自動化ニーズに応える柔軟な開発力をさらに高めていきます。

設備投資／生産性向上

Message

設備・人財の改善と連携によるSQCD+Fの追求

● 生産本部のミッション

生産本部は、製造の根幹を担う部門として、SQCD+F（安全・品質・コスト・納期・柔軟性）のすべてを高水準で満たす体制の構築を使命としています。これらの要素は相互にトレードオフの関係にあり、同時に水準を高めることは容易ではありませんが、各課題に真摯に向き合い、一つひとつ丁寧に解決していくことで、持続的な成長の礎になると考えています。

同時にこうした体制を構築するだけでなく、それを「見える化」し、継続的な改善活動へと結びつける仕組みづくりに注力しています。具体的には、設備と人員の両面で生産性を向上させ、変動費や、固定費率の低減を推進することにあります。これらの取り組みを通じて事業計画の達成に貢献します。

● 収益性向上を目指した取り組み

グループ内外との連携を強化し、ニーズの変化に即応できる生産体制の整備とコスト構造の最適化に取り組んでいます。まず、売上拡大に向けては、営業本部との連携のもと、従来受注生産が中心だった大型機において戦略機種を定め、リードタイムの長い調達品については在庫を保有することで、受注から納品までのリードタイムを短縮し、機会損失の防止とお客様満足度の向上を図ります。

調達関連では、サプライヤの生産性改善支援を通じて、共存共栄の関係を築きながら、安定供給とコスト競争力の両立を目指しています。加えて、グローバルなサプライチェーンの構築を進めています。海外拠点との情報共有を通じて、価格や供給安定性を踏まえた調達戦略を展開し、トータルコストの最適化を図る活動に着手しています。また、物流費の高騰に対しては、積載効率の向上や混載輸送の導入、物流拠点の見直しなど、輸送方法の効率化を進めています。

■ 設備投資と効率化により、グローバルでの生産キャパシティを2割増強

各地域のニーズに応じた機種をタイムリーに供給するとともに、需要の変動にも柔軟に対応できるよう、生産設備への新規投資や効率化のための改修を行っています。

国/工場	主要製品	FY24	FY29	増減
シンガポール	MC EDM Laser (AM)	1,400台	1,400台	—
中国/昆山	EDM	1,100台	1,500台	+400台 (+36%)
中国/武漢	MC	1,000台	1,600台	+600台 (+60%)
インド	MC	500台	500台	—
日本	MC EDM Laser	3,300台	3,900台	+600台 (+18%)

執行役員 生産本部長
早川 幸夫



● 組織・人財の課題と打ち手

生産現場では、熟練作業者の高齢化と技能伝承の難しさが課題となっています。当社で適用範囲を拡大中のモジュール生産方式はこの課題への対策にもなっており、工程を細分化し、必要な作業スキルに応じた適材配置を行うことにより、作業品質の安定化や、並行作業による組立工程全体のリードタイム短縮を図るものです。高度な技能が求められる組立工程については、組付け時の調整や摺り合わせといった作業を最小限にするために、前工程である機械加工工程で可能な限り加工品質を高め代替を進めています。熟練作業者の技能が不可欠な部分については、ジョブローテーションによる技能伝承を行っています。生産工程の設計、改善についてはノウハウの個性が高いことや、現場での実践により技能や判断力を身に付けるといった特性が強いため、OJTを通じ、底上げを図っています。

● Makino Asiaとの連携

Makino Asiaの製造拠点と連携し、品質管理や生産管理のプロセス改善を支援しています。これにより、現地スタッフの品質や改善に対する意識の向上に貢献しています。一方で、改善のスピードや新たな視点での取り組みなど、海外メンバーから学ぶことも多く、相互に刺激を受けながら連携を深めています。今後も、現地の実情に即した支援を継続し、グローバル全体での競争力強化を目指します。

Pick Up 富士吉田工場の増設

航空宇宙産業の発展や自動車向け金型の大型化に伴う大型機需要の世界的な高まりに対応するため、山梨県富士吉田市の富士吉田工場にマシニングセンタの製造工場を増設し、2026年4月に竣工予定です。国内での機械本体の生産拠点の増設は2008年の富士勝山事業以来18年ぶりとなります。この投資により、大型機の生産能力を大幅に引き上げ、納期短縮を目指します。

従来の高品質な製品の生産が可能な工場仕様を踏襲しつつ、従来のラインアップよりも大型の機械にも対応できる構造を採用しています。高精度な機械製造の土台となる強固な工場基礎を備えるとともに、最適な温度環境を維持するための設備には環境負荷も少ない高効率な空調設備を採用し、さらにより大きな製品サイズに対応可能なスペースと設備を確保しており、柔軟な生産体制の構築を可能としています。

今回の設計では、本体組立エリアの隣にユニット組立エリアを配置することで、従来は製品の大きさと工場スペースの制限から困難だった大型機のユニット化とモジュール生産方式の適用を可能にしました。これにより、大型機においても本体組立



業と複数のユニット組立作業を並行して進めることができ、リードタイム短縮が実現します。

さらに、組立工程の効率化に向けては、部品同士の位置決め作業における「調整レス化」や工程を細分化・単純化する「サブ組立化」にも取り組んでいます。これらの改善により、工程の並列化が可能となり、変動する需要にも柔軟に対応できる体制を整えています。

「逆行しない・交差しない・渦を巻かない」物流動線設計

富士吉田工場では、「逆行しない・交差しない・渦を巻かない」という原則に基づいた最適な物流動線を構築しています。具体的には、部品倉庫、塗装、サブ組立、本体組立という工程の流れに従って作業場所を配置することで、シームレスで効率的な工程間物流を実現します。これは、既存工場において中小型機の需要増に対応するためモジュール生産を導入した際、物流が複雑化し、当初想定していた動線が確保できなくなったという経験を踏まえた改善策です。

新工場では、大型機のモジュール生産にも対応するため、ユニット単位での整流化された搬送が可能な動線設計を採用しています。これにより、部品やユニットの移動がスムーズに行われ、工程間の混乱や停滞を防止し、作業効率と安全性を高めています。

このような設計思想と運用体制は、今後の生産拠点整備における標準モデルとなることを目指しており、当社の生産能力強化に大きく寄与するものと考えています。

厚木工場での部品加工の無人稼働モデルを確立



当社の生産形態はいわゆる「多品種少量生産」となっており、特に部品加工工程では1回のロットサイズが小さく段取り替えの頻度が高いため、機械の有効稼働時間（正味付加価値時間）が制限され、生産設備の効率的な活用が課題となっていました。

この課題に対し、厚木工場の部品加工ラインではFMS（フレキシブル・マニファクチャリング・システム）化をはじめ、工具寿命予測システム、ロボットによるワーク着脱、自社開発の自動搬送装置「iAssist」などを導入し、無人運転を阻害する要因の排除に取り組むことにより、生産性の指標であるMachine-Man*比率は2021年度比で1.5倍に改善しました。

これらの改善は、製造現場で機械加工工程を担当する機械課を中心に社内の関連部門との密な連携によって進められたものであり、現場の課題に即した実効性の高い取り組みとなっています。さらに、自社工場で培った知見をもとに、お客様に対しても改善事例や技術情報を積極的に提供しており、製造現場の声を盛り込んだ新システム「MAS-NX」はFMSの管理ソフトウェアとして提案力の面でも大きな強みとなっています。

*Machine-Man比率 = 機械の稼働時間 ÷ 作業者の作業工数

サステナビリティ

当社は2022年にサステナビリティ推進室を設置し、気候変動問題への対応を軸にサステナビリティ活動を推進してきました。現在はCO₂排出量の算定、削減目標設定を完了させ、SBTi認定の取得まで前進しています。ここまで到達できたのも、全従業員の活動・努力の賜物です。ISO14001におけるEMS活動として継続した活動である環境対応、とりわけ水管理や汚染防止についても広くステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、一層の活動を推進し透明性を持って開示していきます。

サステナビリティ推進室長
永友 朝史

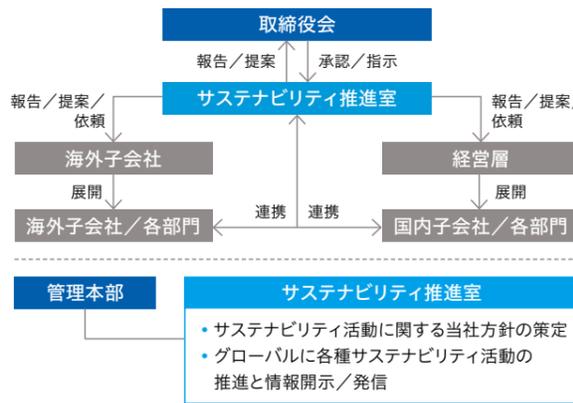


サステナビリティについての考え方・ガバナンス

取締役会は重要な施策について承認し、その実施状況について適宜（気候変動については四半期に1回以上）報告を受け、審議します。また、重大なリスクが顕在化した場合、その恐れがある場合、その他取締役会または監査役が取締役会で検討すべきと判断した場合、取締役会は当該リスクについて都度報告を受け、対応方針を検討、判断します。各部門は取り組むべき主要なリスクを選定し、対応方法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。その結果は集約のうえ、社長の諮問機関であるリスク管理委員会に報告され、同委員会は報告内容を審議のうえ、必要に応じ社長に答申します。なお、サステナビリティに関する機会の管理については実務も含めた枠組みの整備状況や実行性、効果性などを踏まえて総合的な観点から判断します。気候変動に関してはサステナビリティ推進室によって主要な機会を識別し、識別した内容に応じて対処

すべき部門が対応方法を策定・実行し、同推進室が評価および管理しています。

■ 環境関連課題への対応体制図



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

気候変動問題への対応のあゆみ

	2022年	2023年	2024年	2025年
サステナビリティ推進室 設置	算定プロセス構築 (国内: Scope1, 2)	削減目標設定 (国内: Scope1, 2)	算定プロセス構築 (連結: Scope1, 2)	削減目標設定 (連結: Scope1, 2)
			算定プロセス構築 (連結: Scope3)	削減目標設定 (連結: Scope3)
			CDPスコア: B-	CDPスコア: B
				SBTi認定取得
				独立した第三者保証取得

TCFD提言に基づく開示

● 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

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得ると考えているものは、下表の通りです。

■ シナリオ分析に基づくリスク・機会の認識と当社の対応策

リスク・機会	リスク・機会項目		事業インパクト		
	想定シナリオ	リスク・機会の種類	リスク・機会の要因	事業への影響	
移行リスク	1.5°C	GHG排出量の価格付け進行	GHG排出量の価格付け進行	カーボンプライシングの進行（炭素税の導入等）やGHG排出量の報告義務の強化に伴う炭素価格の上昇が、排出権価格や化石燃料価格（原油価格、ガス価格等）の上昇をもたらす、操業コスト（電気代/燃料代）、輸送コスト（燃料代）、部品調達コストが増加する。	グローバルにおいて太陽光発電設備の導入、高効率空調設備への切り替え、LED照明の設置を進めています。今後新しく建設する施設には、すべて太陽光発電設備を設置する予定です。上記対応に係るCAPEXを予算編成時に環境対応費用として考慮するとともに、証書/クレジット導入に係るOPEXおよび対応プロセスについても検討しています。
		政策および規制	省エネ政策の強化	工場設備コスト（発電設備導入、省エネ機器への交換、EV車導入）、製品開発コスト、部品調達コストが増加する。	義務化・規制化における当社製品への影響を開発部門は調達部門と連携しながら検証し、その対策を設計標準プロセスとして適時適切に構築/更新しています。
		既存製品・サービスに対する義務化・規制化	GHG排出量削減政策の一環で、既存製品・サービスに関する脱炭素関連の義務化・規制化の動きへの対応が求められる。規制対応コストや研究・開発コスト、設備投資コストが増加するほか、義務化・規制化への対応が遅れた製品・サービスの売上減少に繋がる。	製造部門は、内製化や複社購買等を実施し、品質の維持とともに価格上昇リスクを最小限に抑えるプロセスを実施しています。またサプライチェーン全体において品質改善/プロセス改善を実践しています。これにより、不良率/廃棄量が低減し、生産性が向上され、調達コストの上昇を抑制しています。	
物理的リスク	4°C	急性	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	GHG排出量削減に向けて社会が変化する中、特定の原材料の需要増加に伴い価格が上昇し、部品調達コストが増加する。	（当社）生産設備に対する災害時対応プロセスを定めておくことで、被害を最小限に抑え復旧を迅速に行う体制を構築しています。 （サプライチェーン）サプライヤマッピングにより、複社購買プロセスを構築しリスク分散を図っています。また、災害発生時には、影響を受けたサプライヤを迅速に特定し支援できるプロセスを構築しています。お客様に対しては、世界中のお客様の近くに営業・サービス拠点を展開することで、水害などが発生した際に迅速なサポートができる体制を構築しています。
機会	1.5°C	製品およびサービス	低炭素商品・サービスの開発、拡大	新製品、新加工技術開発によってビジネスが拡大し売上が増加する。2050年のカーボンニュートラルへの実現に向け、当社独自の技術による、高い生産性と省エネルギーを実現した製品を開発し、販売する。	省エネルギー技術の研究開発を実施し各製品に展開しています。 1.【eSTABILIZER】厳密な工場空調機器がない環境においても安定的な高い加工精度を実現する環境対応・省エネルギー技術を提供しています。 2.【省エネルギー機能】各機器類の運転を最適化させることで消費電力を削減できる機能を提供しています。

・4°CシナリオはIPCC RCPシナリオ、1.5°CシナリオはIEAシナリオを参考にしています。

事業インパクト期間の定義
（短期）報告年～3年未満
（中期）3～10年未満
（長期）10～30年

財務的影響度（リスク管理規程に沿った評価）
（中）～1億円未満
（大）1億円以上
（基大）30億円以上

サステナビリティ

● リスクマネジメント

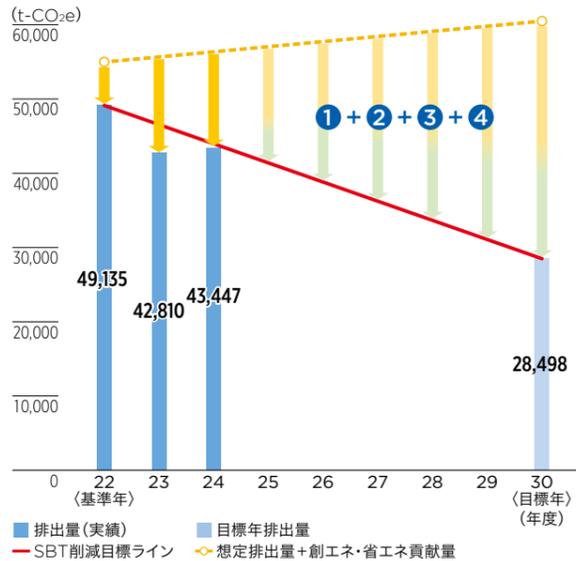
特定したリスクは、顕在化したリスクや取締役会での関心事、法改正等の動向、マネジメントレビュー結果等とともに、全社的観点から優先して取り組むべきリスク課題としてリスク管理部門が取りまとめ、各本部に提示されます。各本部長は、全社的観点から優先して取り組むべきリスク課題および自部門が抽出したリスクを勘案し、取り組むべき主要なリスクを選定し、対応方針を定めて低減活動または／および監視・測定活動を行います。

また、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

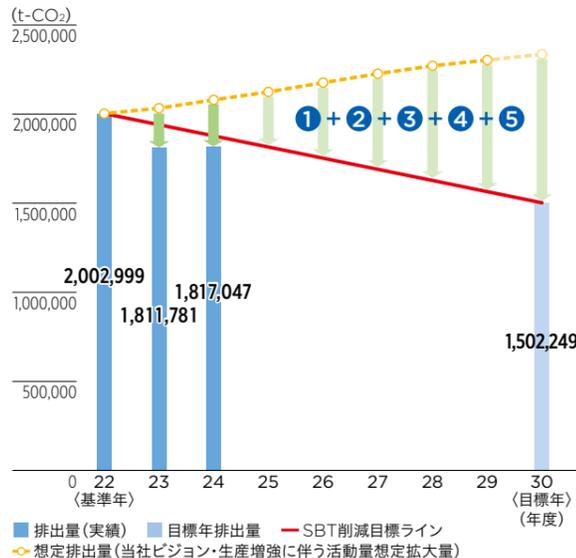
Long-Term Target (長期目標)	・ Scope1、Scope2において2050年のカーボンニュートラル (温室効果ガスの排出量実質ゼロ) の実現
Near-Term Target (中期目標)	・ 2030年におけるCO ₂ 排出量 (当社連結・Scope1、2) を2022年比42%削減 ・ 2030年におけるCO ₂ 排出量 (当社連結・Scope3 カテゴリ1、11) を2022年比25%削減

■ (Scope1/Scope2) Near-Term Target (中期目標) 達成に向けたロードマップ



	Scope1	Scope2	期間
① 購入エネルギーによる排出量の削減 (太陽光発電設備の導入、生産設備の効率化、省エネ活動等)		○	短中長期
② 直接操業による排出量の削減 (工場動力の電化、省エネ活動)	○		短中長期
③ 再生可能エネルギーの利用拡大・環境価値の取得	③-1 フィジカルPPA・バーチャルPPAの導入	○	中長期
	③-2 再生可能エネルギー由来の電力の購入	○	短中期
④ 環境価値の取得 (各種証書・カーボンクレジットの購入)	○	○	短期/スポット

■ (Scope3) Near-Term Target (中期目標) 達成に向けたロードマップ

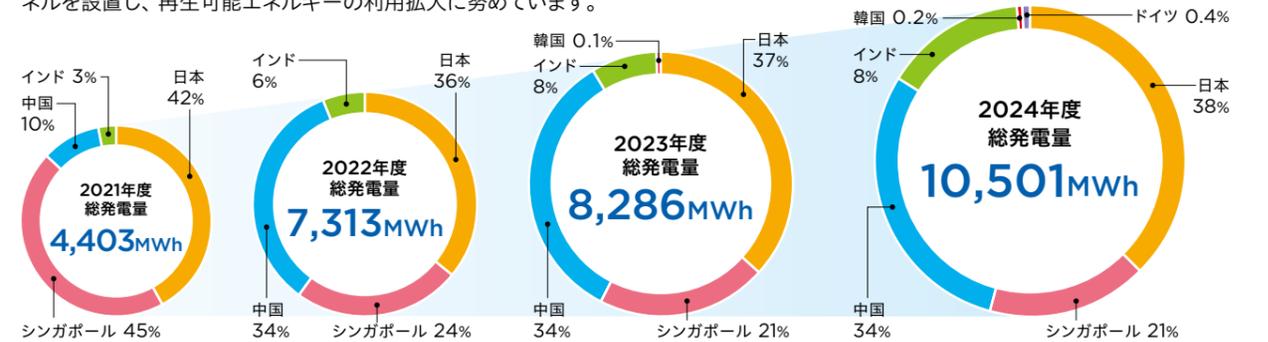


Scope3 削減STEP	
Category 1	Category 11
① 活動の可視化と削減ターゲットの特定	
② 削減活動の推進 (自社におけるムダ取り)	
③ 実測値の反映による削減ターゲットの進捗可視化	
④ サプライヤーエンゲージメントの強化	④ 製品における環境対応機能の拡充・強化
⑤ 継続した削減活動のサプライヤー協業	⑤ 環境負荷の低い新機種への切替促進

再生可能エネルギー導入 (太陽光発電)

高精度な工作機械の生産には、温度変化のな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。これによるCO₂排出量を削減するため、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。

2024年度には、新たにMakino Europe本社 (ドイツ) でソーラーパネルによる発電を開始しました。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。



事業所の取り組み

● ZEB認証の取得

現在増設を進めている富士吉田工場において、太陽光パネル設置による創エネ、高効率な空調設備・変圧器および高い断熱性を備えた外壁材の採用などによる省エネに取り組んだ結果、新設するレセプション棟および既存の1棟を対象として、「ZEB」(Net Zero Energy Building) の認証を取得しました。



富士吉田新工場 レセプション棟

● 各事業所の取り組み

各事業所において、環境負荷低減に向けた取り組みを実施しています。2024年度には、国内工場における照明のLED化を100%達成しました。加えて、空調設備の更新も進めており、厚木工場では燃料を灯油から電気へ切り替えることでCO₂排出量を削減し、各営業所でも高効率空調機器への更新により省エネルギーを実現しています。



従業員によるカイゼン事例を掲示し、情報を共有しています

サステナビリティの活動は従業員の日々の行動にも支えられており、例えば工場内では消灯・停止を習慣化し、標識による意識づけを実施しているほか、通路には現場発のカイゼン事例

を掲示し、工数削減に繋がる取り組みを共有しています。こうした積み重ねが、生産性向上と勤務時間短縮を通じた省エネに加え、作業負荷の軽減による安全性向上にも寄与しています。

環境に配慮した製品・技術開発

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

CNC制御装置「Professional6」搭載機には、周辺機器の運転を最適化する省エネルギー機能を標準装備としています。「eSTABILIZER (機械安定化制御技術)」は、工場内の温度変化に応じて機械の形状変化を自動補正し、加工精度の安定維持と空調エネルギーの削減に寄与します。

「GI.6制御・スーパーGI.6制御」へ進化した制御技術は、軸動作をリアルタイムに最適化し、複雑形状・高精度加工を短時間で可能とすることで、電力使用量の削減にも繋がっています。

2024年発売の新製品である立形マシニングセンタV900では、こうした制御面の性能向上に加え、装備仕様の改良により、加工時の消費電力を従来機比37%*削減しています。

*当社が設定した加工条件にて10時間連続加工を行った場合

■ 消費電力削減率



サステナビリティ

水資源

● 水リスクレベルの把握と対策

当社グループの主要拠点のある地域について、世界資源研究所(WRI)が開発した評価ツール「Aqueduct(アキダクト)」を用いて水リスクの評価を実施しています。2024年の評価では、7つの販売・サービス拠点と2つの生産拠点について、水リスクレベルが「Extremely High」のエリアに立地していることが確認されました。

これらの拠点における水の主な使用目的は従業員の生活水や草木への散水です。生産拠点のバンガロールと昆山における生産活動においても良質・多量の水を必要とすることはありませんが、自然処理や化学処理などの徹底した浄化処理を行うことで、排水による環境負荷の低減と水資源の効率的な使用を

推進しています。

また、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムのもと、水質汚染物質の漏洩防止に取り組んでいます。特に油脂類を取り扱う工程においては作業標準を策定し、容器の密閉や保管場所への堰の設置といった物理的対策に加え、定期的な点検・清掃、従業員への教育訓練を実施しています。さらに、万が一漏洩が発生した場合に備え、遮断・回収・報告などの初動対応手順を定めた緊急事態対応マニュアルを整備し、迅速な対応体制を構築しています。

引き続き、各拠点における水使用の実態を把握したうえで、水リスクに関する適切な対策に取り組みます。

■ Aqueductによる当社主要拠点の水リスクレベル

リスクレベル	計	割合	日本	アジア	北中南米	ヨーロッパ
Low	6 (3)	17.1% (33.3%)	0 (0)	3 (3)	1 (0)	2 (0)
Low- Medium	7 (1)	20.0% (11.1%)	2 (0)	2 (1)	1 (0)	2 (0)
Medium- High	9 (3)	25.7% (33.3%)	5 (3)	2 (0)	2 (0)	0 (0)
High	4 (0)	11.4% (0.0%)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	2 (0)
Extremely High	9 (2)	25.7% (22.2%)	0 (0)	6 (2)	2 (0)	1 (0)
合計	35 (9)	100.0% (100.0%)	7 (3)	15 (6)	6 (0)	7 (0)

※生産拠点、主要販売・サービス拠点を対象として選定。()内は、うち生産拠点数。

● 電力ゼロで実現する持続可能な水資源循環

インドでは経済成長に伴い水資源の不足が深刻化しており、政府は2030年までに水の再利用を70%に引き上げる政策を推進しています。一方で、電力需要の急増により、電力供給の不安定さも課題となっています。

こうした中、Makino Indiaのコインバートル工場では、電力を使用せずに微生物や植物の力で汚水を浄化する処理設備を導入しています。工場内のトイレや洗面所から排出される水はすべて処理・再利用され、敷地内の緑化に活用されています。さらに、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することで、地域の水資源への依存を軽減し、環境負荷の低減に貢献しています。



産業廃棄物の処理

当社の事業活動においては、金属の切りくずや廃プラスチックなどの廃棄物が発生します。これらに対して処理フローを策定し、原材料化およびエネルギー資源化を実施することで環境負荷を低減しています。2024年度における厚木事業所・富士勝山事業所で発生した産業廃棄物のリサイクル率は97%に達しました。

取り組みの一環として、2024年度にはすべての使用済みプラスチックパレットの処理方法を、従来の焼却処理から再生材料としての回収・再利用へ切り替えることにより、CO₂排出を抑制しました。

今後も継続的な改善を進め、さらなる環境負荷低減に取り組めます。



金属の切りくずを圧縮し、再利用しやすくしています

プラスチックパレットは再生材料として引き取られます

健全なサプライチェーンの維持

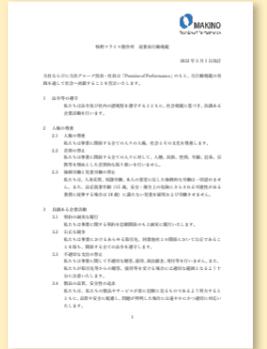
当社が守るべき基準や、サプライヤとの共存共栄に向けた取引方針を定め、健全なサプライチェーンを維持しています。

従業員行動規範

当社ならびに当社グループ役員・社員は「Promise of Performance」のもと、以下の行動規範(抜粋)の実践を通じて社会へ貢献することを宣言しています。

外注先、購入先との健全な取引

- 私たちは、公平かつ公正な取引によって外注、購入を行います。
- 私たちは発注業者としての優位な立場を利用した、いかなる不当な取引も行いません。
- 私たちは確かな品質とともに、法令を遵守し、企業倫理のもと社会的責任を果たしている外注先、購入先を選定いたします。



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

パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めるために、「パートナーシップ構築宣言」に登録し、以下の項目について重点的に取り組んでいます。



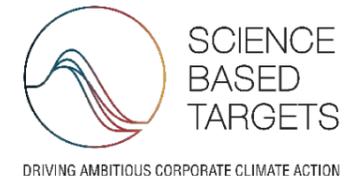
1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
2. 下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の遵守
 - ① 価格決定方法
 - ② 型管理などのコスト負担
 - ③ 手形などの支払条件
 - ④ 知的財産・ノウハウ
 - ⑤ 働き方改革等に伴うしわ寄せ

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/25844-05-18-kanagawa.pdf>

外部評価・認証等



当社はTCFDへの賛同を表明しています。



当社の温室効果ガス排出量削減における2030年度中期目標は、国際的イニシアティブであるSBT (Science Based Targets) イニシアティブによる認定を取得しています。



2024年度CDP質問票(気候変動および水セキュリティ)へ正式回答を行い、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、シンガポール工場、昆山工場、武漢工場、バンガロール工場、コインバートル工場は、環境マネジメントシステムISO14001の認証工場です。

人的資本

当社は「クオリティ・ファースト」の企業理念を軸に、組織間の高い連携力を強みに、多様化するお客様の課題に真摯に向き合いながら、技術力を高めてきました。そして、MAKINOらしさを大切にしつつ、さらなる企業価値を創造していく原動力となるのは、当社で働くことに誇りを持ち、挑戦と成長を追い求める従業員一人ひとりの思いに他なりません。当社は、従業員の成長機会や体系的な育成プログラムの提供、働きやすい職場環境の整備、エンゲージメント向上施策の推進を通じて、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

管理本部 副本部長
人事部ゼネラルマネージャ
中島 泉



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、それをもとに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。

人財に関する主な課題と当社の対応

主な課題	主な対応
経営人財の育成・サクセッション	<ul style="list-style-type: none"> 若年層からの基盤形成 社内留学制度の導入 部長職向け「企業価値向上のための財務研修」の実施
設計開発エンジニアの獲得・育成	<ul style="list-style-type: none"> キャリア・アルムナイなど多様な採用方式の活用強化 企業内大学の設置、大学との共同研究、学位取得支援等による多様な学びの機会の提供 開発エンジニア向けグローバル研修導入の計画
多様な人財の活躍	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進研修の実施 育児休業復帰者に対するフォロー面談の実施 当社がインドに設置した職業訓練校からの採用
労働安全衛生・健康	<ul style="list-style-type: none"> 精密検査受診の個別フォロー、改善指導 労働安全衛生マネジメントシステム構築準備 ※2026年度 ISO45001取得予定
従業員のエンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイの実施（2025年度） 従業員家族向け職場見学会の実施

経営人財の育成

当社はこれまで、営業・開発・製造・サービスなどの各部門における高い専門性と、部門間の連携によって事業を発展させてきました。今後のさらなる成長に向けては、海外を含めたグループ全体の連携を強化して戦略推進力を高めるとともに、オ

ペレーションの効率化を図ることが重要な課題となっています。この課題認識のもと、若年層から全体最適視点、さらにはグローバル視点を意識し、将来的に複眼的な思考を持った経営人財へと育成していくことを重視しています。

● 主な施策

基盤形成

新入社員研修では、当社の製品やサービスを説明する力を養う『製品説明研修』を導入しました。研修の過程では、各部門の社員から製品やサービスについて学ぶとともに、その背景にある考え方や価値観にも触れることで、理解の深化を図ります。また、意欲ある社員に対しては、若年層から海外派遣の機会を提供し、グローバル経験を積ませています。

全体最適視点の強化

他部門で一定期間就業できる『社内留学制度』（2025年7月導入）を通じて、全体最適思考を養成し、部門間の協働をさらに促進します。

経営視点の強化

部長職を対象に「企業価値向上に向けた財務研修」を新たに導入し、2025年7月・10月に実施しました。経営判断に必要な財務知識を習得し、中長期的な企業価値向上に向けた戦略的な意思決定力を養成しています。

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。

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。

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

■ 教育体系図

職層	一般職層	係長級	専門職	管理職
階層別研修	エンジニアリング研修	1on1研修	※専門職層は各分野において高い専門性を有する社員区分であるため、各自の自己研鑽が中心	1on1研修
	クラフトマンシップ研修	評価者研修		評価者研修
	クロスファンクショナル研修	新任リーダ研修		新任管理職研修
	グローバルマインドセット研修			財務研修
	製品説明研修			
	新入社員研修			
	階層別テーマ研修	階層別テーマ研修	階層別テーマ研修	階層別テーマ研修
キャリア開発	ミドルシニア研修			
	社内検定（生産部門向け）			
	社会人学士・社会人博士・MBA（経営学修士）			
全社研修	キャリアデザイン研修			
	Makino Business Academy			
	ハラスメント研修			
	語学研修			
	IT研修			

駐在員の声

管理本部経理部 **O・K**（2022年入社） ■ 駐在先：Makino Asia Pte Ltd

私はシンガポールに駐在し、現地のスタッフの一員として財務諸表の作成などを行っています。駐在後は、アジア各地域の細かな取引に帳簿上で触れる機会が増え、その取引の背景のビジネスについても意識するようになりました。多様な社会で働き生活することは、日々新しい発見をもたらし、充実した時間を過ごすことができます。新しいことに多く挑戦することで幅広い経験を積み、マキノに貢献していきたいです。



人的資本

設計開発エンジニアの獲得・育成

設計開発エンジニアは顧客課題を解決する機能を具現化し、製品競争力を生み出す中核的な役割を担っています。近年、工程集約や自動化ニーズの高まりにより、設計開発に求められるスキルは大きく変化しており、従来の機械構造設計に加え、制御技術、ロボティクス、デジタルシミュレーション、IoT・データ解析など、メカトロニクスとソフトウェアを統合する能力が不可欠となっています。当社ではこうした変化に対応するため、専門研修やOJTを通じて複合技術を習得し、顧客価値を創出できる人財育成を強化しています。デジタル技術やシステム設計力を高める教育プログラムを拡充し、若手からベテランまで幅広く育成を進めています。

新卒採用においては、インターンシップや開発部門の技術者

による学校訪問などを通じて、当社エンジニアとしての魅力ややりがいを積極的に発信しています。学生が実際の業務や技術に触れる機会を提供し、将来のキャリアイメージを描けるよう支援しています。また、製造業を中心として様々な分野でソフトウェア開発の経験を積んだ即戦力人財の活躍を期待し、キャリア採用やアルムナイ採用にも注力しています。

将来的には、技術力に加えてグローバルなコミュニケーション力や全社的視点を身につけ、グループ全体最適の観点から事業戦略や価値創造に貢献できるエンジニアの育成を目指しています。そのために、実践型英語研修や選抜型の海外短期グローバル研修を計画し、国際的なコミュニケーション力と異文化理解を高めていきます。

多様な人財が活躍できる組織風土づくり

● 女性活躍推進

当社および国内連結会社において2026年3月末までに管理職層に占める女性社員比率5%、その候補となる係長級に占める女性社員比率10%を目標に掲げていましたが、2025年3月末時点でそれぞれ2.5%、9.6%となっています。係長級に占める女性労働者比率は増加してきているものの、管理職候補者と

なり得る人財の数としては不十分な状況であると認識しており、まずは、生産部門を除く女性採用比率20%を目標として、女性採用を強化します。また、係長級の女性比率を長期的には15%まで高めるため、係長級層へのキャリア意識の醸成を目的としたキャリアデザイン研修を実施しています。

■ 女性労働者の割合 (2025年3月31日現在)

	単体	国内グループ連結
管理職	3.1%	2.5%
係長級	6.7%	9.6%
正規労働者	10.7%	11.9%
全労働者	11.3%	14.2%



キャリアデザイン研修の様子

● 外国人材

当社が2006年にインドのバンガロールに開校した職業訓練校であるマキノ・テクニカル・トレーニングセンタ (MTTC) から、継続的な採用を始めています (2024年度3名、2025年度に3名入社予定)。日本国内では、少子高齢化による労働人口の減少が課題となっていますが、人財確保の新たなチャネルとして、安定的な生産体制の強化を図ります。また、一定の技術と多様な文化的背景を持つ海外出身の人財には、即戦力としての活躍のみならず、組織の活性化にも寄与してくれることを期待しています。



MTTCの卒業生

働きやすい職場環境の整備

● 育児休業復帰者へのフォロー面談の実施

復職者の心身の状態を把握し、スムーズな職場復帰の支援や長期的なモチベーションの維持に繋げるため、人事部門によるフォロー面談を実施しています。

● 男性の育児休業取得の促進

当社の男性の育児休業取得率は2024年度実績で80.8%、平均取得日数は49.0日となっております。社内ポータルサイト上で、育児休業制度や各種両立支援制度について分かりやすくまとめるとともに、「仕事と育児の両立支援ハンドブック For Men」を作成し、男性の育児休業取得を積極的に後押ししています。

■ 両立支援に関する制度の例

- ・ ベビーシッター・家事代行サービス利用補助 (介護を必要とする家族を有する従業員も利用可能)
- ・ 早期復職託児補助
- ・ 育児のための短時間勤務制度 (小学4年の6月末まで)

■ 男女育児休業取得率 (単体)

	2022年度	2023年度	2024年度
男性	47.8%	56.0%	80.8%
女性	100.0%	100.0%	100.0%

労働安全衛生・健康

当社では従業員の安全、そして健康が最も優先されるべきものだと考えています。日々の業務の中で“安全はすべてに優先する”という意識を持ち取り組んでいます。

● 健康に関する取り組み

従業員の健康維持を重視し、産業医による講和や健康セミナーを通じて、従業員の健康意識向上を図っています。また、入社時に保健師による新入社員面談を実施して生活習慣や健康課題を確認しています。

● 安全衛生に関する取り組み

労働災害防止のため、危険体感教育を実施しています。また、当社および国内連結子会社において労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた準備を行っており、安全文化の定着と職場環境の向上を図っています。



主軸頭工場に設置した安全道場

従業員エンゲージメント

● 職場見学会

2025年8月、厚木事業所と富士勝山事業所で従業員の家族向けに職場見学会を実施しました。従業員からは「同僚の家族を知ること、従業員同士のコミュニケーションの活性化に繋がった」「普段見ることができない親の働く場所を子供たちに見せることができ大変良い機会だった」という声が寄せられました。本イベントは家族の理解促進や社内コミュニティの活性化によりモチベーションの向上にも繋がる取り組みであり、今後も継続的に実施していきます。

● エンゲージメントサーベイ

従業員の仕事への貢献意欲の測定を想定し、必要な施策を検討することを目的にエンゲージメントサーベイを実施予定です。



職場見学会の様子

社外取締役・新任取締役座談会



取締役/社外・独立
高橋 一夫

取締役/社外・独立
増田 直史

取締役
カスタマアプリケーションセンタ長
兼 LASER事業部担当
金谷 潤

取締役
MAKINO ASIA PTE LTD
CHIEF EXECUTIVE OFFICER
Neo Eng Chong

取締役
管理本部副本部長
兼 IR担当 兼 経営企画部長
牧野 裕之

持続的な企業価値の向上に向けて 変わらない強みと変革への挑戦

2025年6月の株主総会において、3名の新任取締役が選任されました。今回、2名の社外取締役と新任取締役が一堂に会し、当社の本質的な価値、今後の成長に向けた課題、そして取締役の役割について率直に意見を交わしました。

これまでの成長の源泉にある強み、 環境変化の影響

牧野：当社の強みを改めて見つめ直す契機となったのは、2025年2月に公表した事業計画を取りまとめた時期です。以前に中期の事業計画を検討した際は外部環境が比較的安定

しており、DXや自動化を含めて将来ありたい姿について自由度の高い議論ができました。しかし、2024年末に外部からの買収提案があり、企業価値をいかに高めるかという視点が一層重要になりました。その過程で、経営陣や現場と徹底的に議論し、当社の本質的な強みを再確認しました。当社グループは

海外の売上・人員比率が高く、言語の壁もあるため強みの認識にはある程度の幅があるのではないかと想定をしていましたが、言葉や表現は異なっても、共通していたのは「信頼」です。お客様との長年の関係、サプライヤとの協力、そして従業員との絆——これらが当社の成長を支えてきました。このことを海外のグループ会社も含めて再認識できたことは、今後も持続的な企業価値の向上を目指すうえで非常に意義のあることだったと考えています。

金谷：私が所管するカスタマアプリケーションセンタでは、お客様の現場へ伺う機会が多くあります。訪問の目的は商談だけでなく、トラブル対応や技術相談など多岐にわたります。お客様がお困りになっていたり、お客様からお叱りをいただく状況に直面することも多く、そうした場面のお客様が認識している問題や背景にある不安に真摯に向き合うことが、結果として信頼に繋がっていると感じています。

信頼という言葉は格好よく聞こえますが、実際の現場対応は泥臭く、地道なコミュニケーションの積み重ねです。私たちは会議室やオンラインよりも、工場の機械のそばで直接対話することを大切にしています。それは信頼を得るために特別に意識しているわけではなく、ものづくりが好きで、課題を解決するまで粘り強く取り組むことに喜びを見いだす従業員が多いためです。こうした姿勢がお客様との自然なキャッチボールを生み、関係性をさらに深めていく原動力になっているのだと思います。

今回の買収提案の際には、普段あまり言葉を交わさないお客様からも多くの応援の声をいただき、当社が築いてきた信頼の厚さを改めて実感しました。これからは現場でのリアルな対話を通じて、お客様に「困ったときに頼れる存在」と思ってもらえるよう努力していきます。



Neo：海外においても、信頼が当社の強みであることは変わりません。工作機械は高価な設備であり、お客様がすぐに購入を決断することはありません。営業担当者が何度も訪問し、課題を共有しながら、当社の技術がどのように貢献できるかを丁寧

に説明することで、少しずつ信頼関係が築かれていきます。こうした積み重ねが当社の製品を選んでいただくことや、リピートオーダーに繋がるのです。

もちろん、製品が期待通りに機能しなければ信頼は失われます。だからこそ、技術力と誠実な対応が不可欠です。アジア地域では文化的な背景もあり、営業担当者の努力や人間関係が購買に大きく影響します。こうした点を理解したうえで関係を築くことが重要です。

国が違っても、人と人との信頼の本質は変わりません。現場での対話を重ね、技術と誠意で応える姿勢が、海外でも当社の競争力の源泉となっています。



増田：当社の「信頼」は、単なる言葉ではなく、技術力・製品力・営業力が一体となって築かれてきたものです。きめ細かい対話を重ねてお客様のニーズを引き出し、それに応える製品ラインアップを充実させ、お客様からのフィードバックを開発に反映し、導入後のサポートを徹底する——こうした積み重ねが信頼を血肉として育んできました。

一方、業界内では当社の機械は高価であるという認識が浸透しています。これは必ずしも否定的な意味ではなく、付加価値の高さを示すものであると考えています。しかし、その価値の内訳を技術力・サービス内容・原価などの観点から丁寧に説明し、納得感を高めることが重要です。高品質がブランド力の源泉である一方、時代の要請に応じた変革も必要です。例えば、製品の性能だけでなく、アフターサービスや技術サポートを含めた総合的な価値を明確にし、価格に対する理解を得ることが不可欠です。

ご要望やニーズに対しては、優先度を見極めた戦略的対応が不可欠です。変えるべきことと守るべき風土を整理し、これまで築いてきた信頼を維持しながら持続的な企業価値向上を実現するためのブレークスルーを図ることが、今まさに求められています。

高橋：価格に見合う品質と技術力があるからこそ、お客様からの信頼を得ているのだと思います。営業担当者が顧客の要

社外取締役・新任取締役座談会

望を丁寧に汲み取り、開発部門と連携して製品に反映させる——この点と点を繋ぐ取り組みが、信頼の源泉となっています。

一方で、市場からは“高価格＝高収益”という期待が寄せられます。しかし、実際には営業利益率が同業他社と比べて特別高いとはいえ、価格に対する収益性のギャップが課題となっています。これは、コスト構造やマネジメントのあり方に改善の余地があることを示していると感じています。

今後は、価格の妥当性を技術力やサービス内容と照らし合わせて明確にし、収益性とのバランスを取ることが重要です。高品質・高付加価値を維持しながらも、持続可能な利益構造を築くことが、企業価値向上に直結すると考えています。

ニーズ対応と収益性のバランス

高橋：お客様の期待に応えることは企業の使命ですが、同時に収益性とのバランスを取ることも重要です。近年では、無償サービスが当たり前という風潮は薄れ、IT業界をはじめ多くの分野でサービスに対して対価を求めるのが一般的になっています。当社も、品質を維持しながら適切な対価をいただく仕組みを整えることが、次の成長ステージへの一歩になると考えています。

もちろん、急な変更はお客様との関係に影響を与える可能性がありますので、営業担当者を通じて丁寧に対話を重ねながら、段階的に導入していくことが望ましいです。競合他社がすでに有償化を進めているのであれば、当社にとっても収益性を高めるチャンスです。お客様との信頼関係を前提に、付加価値のあるサービスには正当な対価をいただくという考え方が、持続可能な経営に繋がると考えています。



増田：信頼を築くには、お客様に寄り添う姿勢が不可欠ですが、すべてを無償で提供することが必ずしも最善とは限りません。工作機械業界は長らく“汗をかく営業”が主流でしたが、他業界ではすでにサービスの線引きが進んでいます。当社も、どこまでを無償とし、どこからを有償とするかを明確にすることで、信頼性と収益性の両立を図るべきだと考えています。

技術力に自信があるからこそ、価値あるサービスには対価を求める姿勢が必要です。お客様にとっても、納得感のある価格

設定であれば信頼は損なわれません。今後は、サービスの内容を整理し、費用対効果の高いモデルを構築することで、企業としての価値をさらに高めていくべきです。

金谷：加工技術部門では、お客様からの技術的な相談に無償で対応することが少なくありません。お客様を訪問し、課題を伺い、調査して回答する過程では、対話を通じて貴重な情報が得られます。例えば、競合製品との違いや、当社製品に不足している機能、次に求められる技術ニーズなど、開発に直結するヒントが含まれています。これらは将来の製品企画や差別化戦略に活かされ、結果として企業価値の向上に繋がると考えています。

展示会などでも、当社は積極的にサンプルや技術紹介を行っています。コストはかかりますが、それによって得られる顧客の反応や市場の声は何よりの財産です。そのため、こうした活動は、単なるサービスではなく、次の成長への投資だと捉えています。一方で、お二人がご指摘されているように、これらのサービスが生み出す価値は大きいものの、現状では業績への効果が見えにくいことが課題です。今後は、この価値創造をより明確な形で収益に結びつける仕組みを整えていくことが必要と考えています。

一段上の成長ステージに向かうために必要な挑戦・変革

Neo：当社のブランドは、かつて高級車に例えられるような高付加価値志向でした。製品だけでなくサービスや対応力も含めて“クオリティ・ファースト”を貫いてきたことが、信頼に繋がっていたと思います。ただ、現在は上場企業として企業価値を意識した経営が求められています。今後は、例えば従来の高品質・長寿命・フルサービスのラインを維持しつつ、比較的短期での買い替えを想定したラインも展開し、ブランドを二層化するといった、これまでにない柔軟な戦略が必要だと考えています。市場の変化に対応し、次の成長ステージへ進むためには、構造的な変革が不可欠です。

金谷：私の入社当時も「マキノの機械は特別な技能者でなければ、その性能を十分に引き出せない」と言われていたことを覚えています。しかし、お客様のご要望に応える中で、製造業における人材の流動化や非熟練労働者の増加といった環境変化への対応は重要な要素であり、結果として設計思想そのものが変化してきました。現在では、技術面の優位性は維持しつつ、柔軟性を備え、幅広いユーザーに対応できるようになっています。

増田：今の話に重要な示唆があるように思います。「マキノ＝高価格」というイメージが依然として強くあるとすれば、高価格を支える提供価値も、ニーズの多様化や競合の増加など外部環境の変化を受けて、その形を変えていくべきではないでしょうか。外部から見た付加価値や適正な価格、そして差別化

の基準を改めて再認識し、それを製品開発や販売戦略に反映させることが重要です。



社外取締役から新任取締役への期待

高橋：新任取締役の皆さんには、当社の良き伝統を継承しつつ、新しい時代にふさわしい変革を担っていただきたいと考えています。まさに“たすき”を繋ぐように、次世代へと企業価値を引き継ぐ役割です。取締役会は自由闊達な雰囲気、意見交換も活発ですので、遠慮なく発言し、議論を深めていただきたいです。

信頼は長い時間をかけて築かれる一方、不祥事などで一瞬にして失われる可能性もあります。だからこそ、取締役としての監督機能を意識し、組織の健全性を保つ視点を常に持っていたきたいと思います。新任の皆さんには、社外取締役が関与しない日常の議論の場でも、積極的に変革の種を蒔いていただくことを期待しています。

増田：新任取締役の皆さんは、経営企画、技術、海外事業といった多様な視点を持ち、非常にバランスの取れた布陣だと感じています。外部環境の変化を受けて、当社のコアを守りながらも、必要な変革を進める好機です。人財・組織の両面から、次の成長に向けた基盤づくりを担っていただきたいです。

部門間の連携は、単なる協調ではなく、立場を尊重しながらも厳しく意見を交わす関係性が重要です。それぞれの専門性を活かしつつ、他部門とのパイプを太くし、組織全体の力を引き出すことが求められます。また、自身の考えを支える人財を育てることも、次世代の企業価値向上に欠かせない要素です。新任の皆さんには、そうした視点でのリーダーシップを期待しています。

新任取締役からの決意表明

Neo：当社の海外売上は全体の80%を超えており、グローバル連携の強化は急務です。これまで海外グループ会社は各地の市場特性に合った戦略と組織体制で成長を実現してきました。しかし、グローバルなサプライチェーンの複雑化や地域間での生産移管が活発化する中、お客様に最適なソリューショ

ンを提供するためには、グループ全体での協働を一層深める必要があります。具体的には、各地の開発・製造部門と密に連携し、顧客訪問や課題解決をともに行う体制を強化します。また、地域間の情報共有を促進し、グループ全体で一体感を持って顧客価値を高めることが、私の使命です。

牧野：工作機械は長期にわたり価値を生む製品ですが、経営成績という観点では20年、30年という機械の寿命よりも短いサイクルで成果をあげることも求められます。私は、長期視点と短期視点を繋ぎ、企業価値向上のストーリーを定量的に示す役割を担います。また、組織間のシナジーを最大化する仕組みづくりにも注力します。当社は、お客様対応において営業や開発の担当者が密に情報を共有し、質の高いサービスを提供することで信頼を獲得するという好循環を築いてきました。これは当社の大きな強みです。一方で、業務プロセスの効率化やコスト最適化といった、組織横断での共有・調整が必要な領域では、取り組みが十分とはいえません。こうした課題を解決し、連携を深化させることで、さらなる効率化と収益性の向上を目指します。現場を支える管理部門として、数字と時間軸で課題を見える化し、持続的な成長を支える基盤を築いていきます。



金谷：私が何よりも重視しているのは“人”です。コロナ禍を契機にオンラインでのコミュニケーションが飛躍的に拡大したことにより、若手を中心として現場へのこだわりが薄れているのではないかと危惧しています。しかし、ものづくりの世界では、現場での対話こそが技術革新や信頼関係構築の源泉であり続けると確信しています。現場に足を運ぶことは、単に製品や設備の状況を把握するためだけではなく、お客様をはじめ、当社の営業と開発も含めた多様な視点を持ち寄ることで、新しいアイデアが生まれます。さらに、自ら開発に関わった製品やサービスが形となり、実際に稼働している姿を見ることは、技術者にとって大きな学びと誇りに繋がります。私は、人と現場を繋ぐ文化を次世代に引き継ぎ、社内外の信頼関係を基盤とした共創を活性化することが、自らの使命であると考えています。

コーポレート・ガバナンス

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、10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。

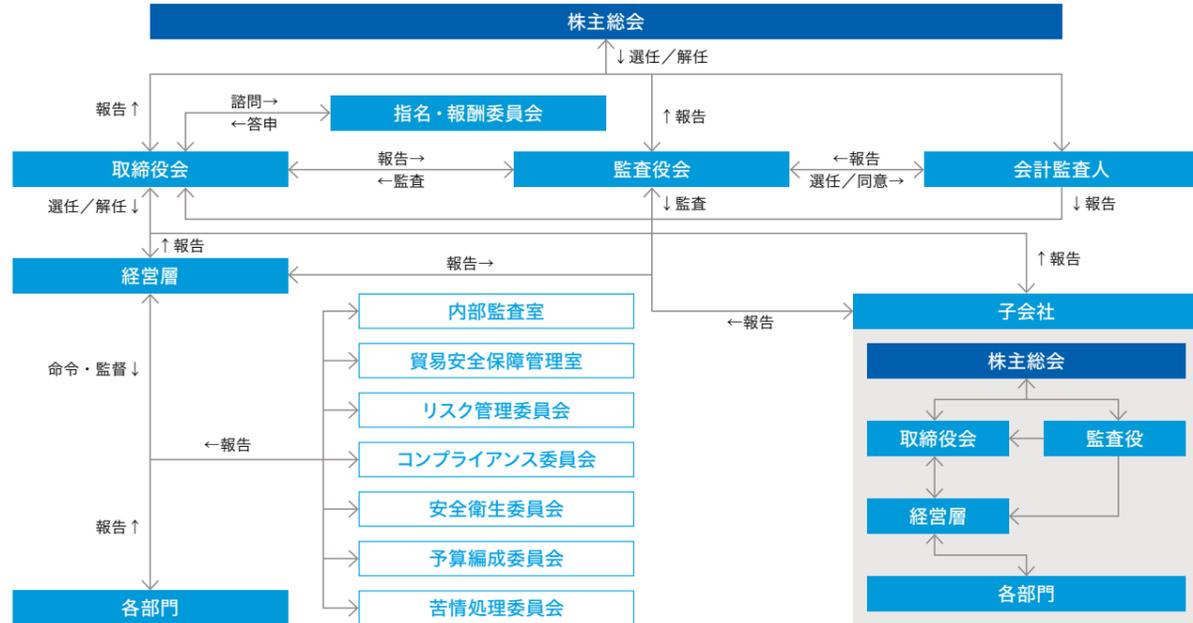
年度により収益の変動が極めて大きい業界にあって、迅速な意思決定を行い環境の変化に素早く対応するとともに、健全な経営判断が行われることを確保するため、上記の体制を整備しています。

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・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

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	リスク管理委員会の設置	女性取締役1名の選任
				従業員行動規範の制定	指名・報酬委員会の設置	譲渡制限付株式報酬制度の導入

主要機関の概要

取締役会

2024年度開催実績：15回

取締役会は、毎月及び必要に応じて随時開催し、法令、定款及び取締役会規則の定めによるほか、重要事項の決定、業務執行状況の監督等を行っています。取締役会の選定した代表取締役は会社を代表し、業務執行を行います。代表権を有しない、社外取締役以外の各取締役は、担当する職務を分担し、執行しています。

■取締役会の構成

議長：社長

社内取締役：6名

独立社外取締役：4名

計10名

外国籍：1名

女性：1名

■2024年度の主な審議事項

- ・株主還元（配当、自己株式取得）
- ・政策保有株式関連
- ・設備投資関連
- ・事業計画関連
- ・ESGに関する取組
- ・リスク管理活動・コンプライアンス関連
- ・取締役会実効性評価 等

指名・報酬委員会

2024年度開催実績：4回

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として2021年6月から運用を開始しました。最終的な決定権限は取締役会にありますが、取締役会が一方向的に決議するのではなく、委員会の報告を尊重した上で決定するように運用しています。

■指名・報酬委員会の構成

委員長

社内取締役：2名

独立社外取締役：4名

計6名

■審議事項

- 1) 指名に関する事項
 - ・取締役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き
 - ・取締役の選任及び解任議案
 - ・その他の経営陣の選定及び解任議案
- 2) 報酬に関する事項
 - ・取締役経営陣幹部の報酬等の決定方針
 - ・取締役の報酬等に関する議案
 - ・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針
 - ・取締役の個人別の報酬等の内容
- 3) その他、前各号に関して取締役会が諮問した事項

監査役会

2024年度開催実績：19回

監査役会は、毎月及び必要に応じて随時開催し、法令に定められた内容の他、監査役会の活動に必要な審議決定、経営改善のためのアドバイス等の措置を行い、独立した立場から取締役の職務の執行を監査しています。

■監査役会の構成

常勤監査役：1名

独立社外監査役：2名

計3名

女性：1名

■2024年度の活動状況

下記活動を通じ、必要に応じて監査役会で協議のうえアドバイスを実施

- ・取締役会への出席
- ・当社・国内外グループ会社の役職員との面談等を通じた、業務執行及び財産に関する重要事項についての報告の受領
- ・重要な決裁書類等の閲覧
- ・主要な事業所に対する実地監査
- ・会計監査人との定期的な面談による意見交換

コーポレート・ガバナンス

経営陣幹部の選解任、取締役・監査役候補の指名

経営陣幹部及び監査役の候補者選定にあたっては、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あたり、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.52](#)をご覧ください。

● 取締役候補の選定プロセス



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材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材に対して、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。

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、その結果を取締役に報告し、現状の課題と今後の取り組みについて議論しています。

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。

■ アンケートの主な質問項目

- ・ 取締役会の構成
- ・ 取締役会の運営
- ・ 取締役会の議論内容
- ・ 取締役会のモニタリング機能
- ・ 取締役の役割貢献

■ 評価結果の概要

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
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
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がなされている

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。なお、社外取締役の報酬は固定報酬としての基本報酬のみとしています。

● 取締役の報酬

種類	内容
基本報酬	・ 職責に応じた月例の固定報酬
業績報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各役員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 ・ 報酬は年額をもって定め、報酬年額を12等分した報酬月額を毎月支払う <p>【業績連動報酬等の額の算定方法】</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 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※ 取締役はグループ全体の業績に責任を負うことから、いずれも連結の指標を採用しており、各指標にウエイト付けを行い、合計して会社業績を決定 ② 会社業績と個人業績について、役員毎に異なるウエイトを掛け合わせて業績スコアを決定 役位が上がるほど、会社業績の占める割合が大きくなるように設定されており、最終決定した業績スコアに基づき業績報酬を算出 ③ 指名・報酬委員会に対する諮問を経て取締役会にて決定
株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 譲渡制限期間を取締役その他当社取締役会の定める地位を喪失する日までとする当社の普通株式を用いた株式報酬とし、毎年、定時株主総会終了後の一定の時期に付与 ・ 付与する譲渡制限付株式の額及び株式数は、株主総会で定められた上限の範囲内で、取締役の役位に応じて決定

※2025年3月期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△0.2%、連結営業利益率7.6%、実績は連結ROA5.5%、連結ROE9.0%、連結売上高成長率3.9%、連結営業利益率7.9%となりました。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います。

● 取締役（社外取締役を除く）の報酬構成



監査役の報酬は、監査役報酬規程にもとづき、監査役会において報酬額を決定しています。報酬の内容は監査役の職責に応じた固定報酬で構成しており、業績報酬ならびに賞与はありません。

● 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

（2024年度実績）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 （名）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	196	109	38	47	4
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	—	1
社外役員	69	69	—	—	8

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（取締役・監査役の経験・専門性）（2025年6月19日現在）

● 取締役

写真	役職	氏名	担当分野／重要な兼職状況	2024年度の出席状況		選任理由	主な経験・専門性					
				取締役会	指名・報酬委員会		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
	代表取締役社長	宮崎 正太郎	—	15/15	4/4	<ul style="list-style-type: none"> 主にアジア及び欧州の当社海外営業部門の責任者を歴任し、国際的な工作機械ビジネスに関する豊富な経験と見識を有する。 2000年6月に欧州子会社の代表取締役、2022年6月に当社代表取締役社長に就任し、リーダーシップを発揮してきた。 	●	●		●	●	
	代表取締役専務	永野 敏之	管理本部長 兼 貿易安全保障管理室長	15/15	4/4	<ul style="list-style-type: none"> 財務を中心とした管理部門の責任者を歴任し、管理分野を中心に豊富な経験と見識を有する。 2009年6月に取締役、2014年6月に常務取締役、2016年6月に専務取締役、2021年6月に代表取締役に就任し、その専門的な知識を活かしてグループの成長を牽引してきた。 	●	●			●	●
	常務取締役	白石 治幸	開発本部長 兼 設計・製造プロセス革新センタ長	15/15	—/—	<ul style="list-style-type: none"> 開発部門及び生産部門の責任者を歴任し、開発及び生産の両分野を中心に豊富な経験と見識を有する。 2016年1月にアジア地域の統括子会社の取締役、2022年6月に当社取締役に就任し、その専門的な知識を活かしてグループの成長を牽引してきた。 	●	●	●			
	取締役	金谷 潤	カスタマアプリケーションセンタ長 兼 LASER事業部担当	新任	—/—	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたり加工技術業務に携わり、当社グループの加工技術分野の幅広い知見を有する。 欧州子会社勤務を含め、国内外各拠点の技術力向上を牽引してきた。 	●	●		●		
	取締役	牧野 裕之	管理本部副本部長 兼 IR担当 兼 経営企画部長	新任	—/—	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたり財務会計、資金調達業務に携わり、その後は生産管理部長、経営企画部長を歴任し、幅広い管理分野の経験を有する。 	●	●			●	
	取締役	Neo Eng Chong	MAKINO ASIA PTE LTD CHIEF EXECUTIVE OFFICER	新任	—/—	<ul style="list-style-type: none"> 2016年以降、当社アジア地域の統括子会社であるMakino Asia Pte LtdのCEOを務め、ASEAN、中国、インドといった重要市場における成長を強いリーダーシップで牽引してきた。 	●	●	●			
	社外・独立 取締役	増田 直史	株式会社安永 社外取締役（監査等委員）*1	15/15	4/4	<ul style="list-style-type: none"> トヨタ自動車株式会社常務役員や株式会社アドヴィックス取締役副社長など、事業会社における役員を歴任し、企業経営及び生産技術に関する豊富な経験と見識を有する。 	●		●			●
	社外・独立 取締役	山崎 広道	—	14/15	4/4	<ul style="list-style-type: none"> 過去に熊本大学法学部長を務め、法学に関する豊富な経験と見識を有する。 熊本大学理事・副学長や日本税法学会常務理事を務めるなど主導的な立場にて組織を運営する経験を有する。 	●				●	●
	社外・独立 取締役	高橋 一夫	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	15/15	4/4	<ul style="list-style-type: none"> 大和証券グループ本社及びその子会社での役員を歴任し、企業経営及び金融市場に関する豊富な経験と見識を有する。 	●			●	●	●
	社外・独立 取締役	高井 文子	横浜国立大学 大学院国際社会科学部 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 教授 兼 同大学大学院先進実践学環 教授 神奈川県労働審議会 公益委員 朝日生命保険相互会社 評議員*2 神奈川県最低賃金審議会 公益委員 特定非営利活動法人組織学会 評議員	11/11	1/1	<ul style="list-style-type: none"> 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する。 	●				●	●

*1 2025年6月26日付で任期満了により退任しました。 *2 2025年7月1日付で社外取締役に就任し、評議員を辞任しました。

● 監査役

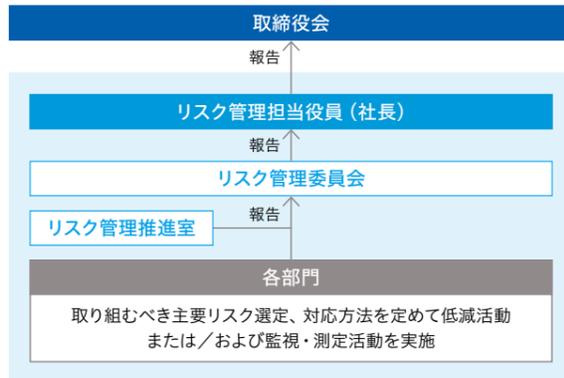
写真	役職	氏名	重要な兼職状況	2024年度の出席状況		選任理由	主な経験・専門性					
				取締役会	監査役会		経営	国際性	研究開発 生産	営業 マーケティング	財務会計 金融	法務 リスク管理
	監査役	香村 章夫	—	15/15	19/19	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア開発部門及び営業部門の責任者、国内グループ会社の代表取締役を歴任し、経営、ソフトウェア、営業分野に関する豊富な経験や見識を有する。 	●		●	●		
	社外・独立 監査役	山口 仁栄	—	15/15	19/19	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社三菱UFJ銀行において国際業務部長や海外支店長等を歴任し、また千代田化工建設株式会社において執行役員を務めるなど、金融市場及び国際ビジネスに関する豊富な経験と見識を有する。 	●	●			●	●
	社外・独立 監査役	高塚 直子	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 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	11/11	13/13	<ul style="list-style-type: none"> 公認会計士及び税理士として、会計に関する豊富な経験と知識を有する。 	●				●	●

コーポレート・ガバナンス

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・審議を行います。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



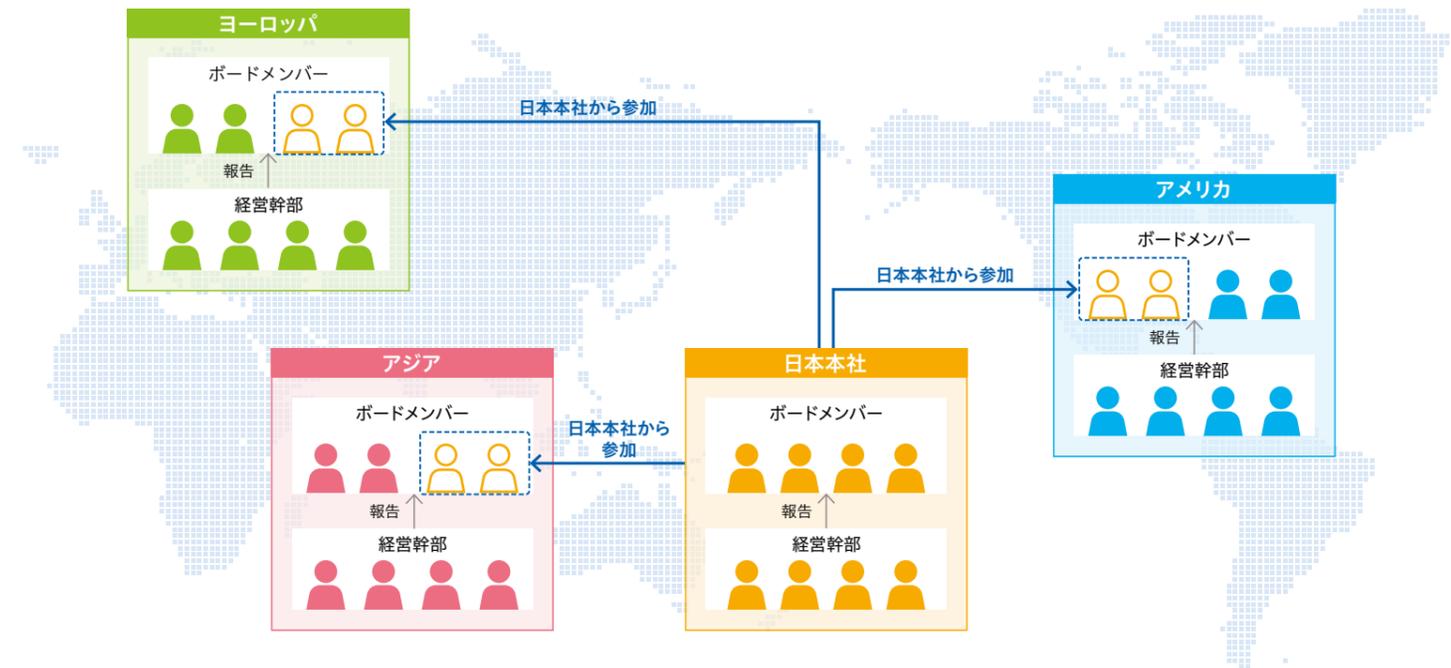
● 主要なリスクと当社の対応状況

リスク区分	内容	当社の取り組み
国際経済の景気変動	当社の売上は、日本、アジア、及びアメリカの製造業における設備投資に大きく依存しています。企業の投資意欲は景気後退のレベル以上に大きく減退する可能性が高いため、生産財の受注・売上は景気後退時に大きく減少する可能性があります。	安定した収益が確保できるよう、幅広い地域・産業の顧客獲得を行うとともに、当社製品に関連してより生産性を向上させるため継続して利用するサービスやソフトウェア等の充実を図っています。
個別産業の動向	当社の製品の多くは自動車関連企業によって利用されています。その設備投資動向は、製造業の中で最も安定していますが、規模が大きく、工作機械の需給環境に与える影響が大きいため、当社の売上に大きな影響を与えます。IT・デジタル家電など成長分野への売上は、需給状況の増減が激しいため、期によって大きく変動します。	
為替相場の変動	当社の製品は半分以上が海外に販売されています。また、海外に多角的に進出しているため、為替相場は、当社の売上及び利益に影響を与えます。	為替予約等を行っています。
部品・原材料需給の変動	工作機械は、多種多様な部品・原材料によって構成されています。このため、部品・原材料の需給環境が逼迫した場合、価格が上昇し、利益に影響を与える可能性があります。また、必要な品質、量、納期を確保できない場合、生産及び売上にも影響を与える可能性があります。	需給環境が変化しても必要な原材料が安定的に確保できるよう、部品・原材料を調達する難易度に応じて在庫量を適正な水準に保ちつつ、サプライヤとの連携強化や新規サプライヤの開拓、複社購買を図っています。
カントリーリスク	当社は工業の近代化を図る各国へ多角的に進出しています。このため、政治・経済・社会情勢が不測の変化を起こす場合、または法的規制が制定・強化される場合、売上及び利益に影響を与える可能性があります。	地域ごとに統括会社を定め、そのマネジメントを現地の事情に精通した現地出身者に行わせることにより、地域の特性・事情に応じて柔軟に対応できる体制を構築しています。

グローバルオペレーション

当社の売上高の多くは海外が占めており、2024年度における当社の海外売上高比率は80%以上となりました。今後もグローバルな展開を進める上で、海外現地法人における経営の意思決定を適切かつ迅速に行う事が重要となっています。

当社は、地域ごとに統括会社を定め、その社長をはじめとする主要幹部を各地の事情に精通した現地出身者から構成する



ことにより、地域の特性及び状況に応じて柔軟に対応できる体制を構築しています。一方、全ての現地法人のボードメンバーとして本社幹部が参加し経営状況に関する報告や投資案件の承認を行うとともに、グループとして解決すべき経営課題については本社が対応することでガバナンスを担保しています。

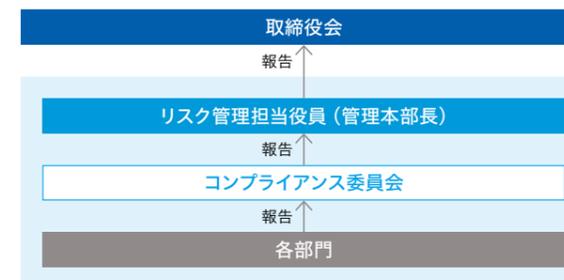
コンプライアンス

当社は、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、全社員に通知しています。

コンプライアンス委員会では、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等、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・審議しています。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。

また、内部通報制度について、公益通報制度を整備し、社内

■ コンプライアンス委員会体制図



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ています。また、より通報しやすい環境を整えるために、2022年に「通報・相談箱」を各事業所に新設しました。

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。

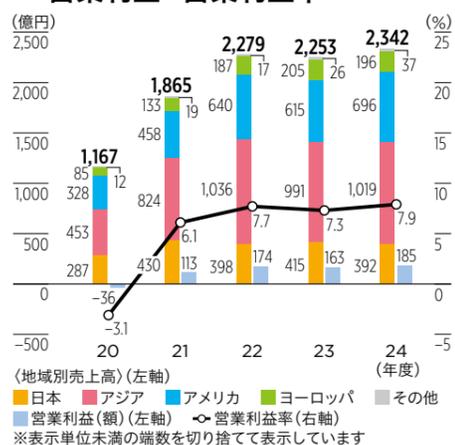
また、輸出規制の対象となる当社製品には移設検知装置(機械再移転検知機能)を搭載し、移設が検知された場合には機械が使用できない状態とすることで、不正な軍事転用を防いでいます。

財務・非財務ハイライト

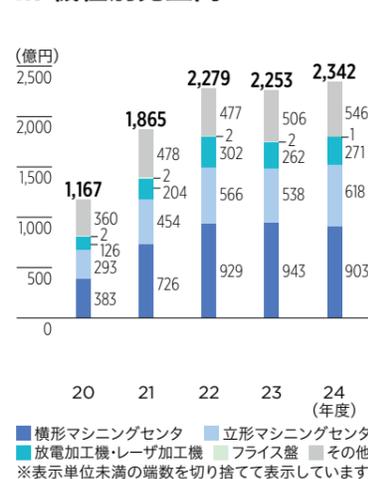
財務ハイライト

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
P/L	売上高	(億円)	1,619	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342
	売上原価	(億円)	1,133	1,091	1,254	1,397	1,171	898	1,359	1,615	1,573	1,617
	売上総利益	(億円)	486	445	560	649	422	269	506	663	680	724
	販管費	(億円)	342	348	410	442	387	305	393	488	516	539
	営業利益	(億円)	144	96	150	206	35	-36	113	174	163	185
	経常利益	(億円)	153	100	157	219	41	-13	142	199	189	200
	親会社株主に帰属する当期純利益	(億円)	121	75	116	169	8	-27	120	160	159	144
B/S	純資産	(億円)	1,171	1,271	1,525	1,609	1,517	1,619	1,787	1,977	2,215	2,266
	総資産	(億円)	2,342	2,476	2,692	2,695	2,588	2,800	3,255	3,484	3,623	3,670
C/F	フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	184	42	57	66	4	114	54	-58	64	-3
財務指標	営業利益率	(%)	8.9	6.3	8.3	10.1	2.2	-3.1	6.1	7.7	7.3	7.9
	自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	10.4	6.3	8.4	10.9	0.5	-1.7	7.1	8.6	7.6	6.4
	総資産経常利益率 (ROA)	(%)	6.4	4.2	6.1	8.2	1.6	-0.5	4.7	5.9	5.3	5.5
	総資産回転率	(回)	0.7	0.6	0.7	0.8	0.6	0.4	0.6	0.7	0.6	0.6
	自己資本比率	(%)	49.7	51.1	56.5	59.4	58.3	57.6	54.6	56.6	61.0	61.7
設備投資・減価償却費	設備投資	(億円)	81	70	86	94	84	63	91	77	120	169
	減価償却費	(億円)	51	49	51	59	66	68	72	80	82	83
1株当たりの指標	1株当たり当期純利益	(円)	109.0	69.0	102.2	689.3	33.9	-110.8	499.2	671.9	670.6	613.2
	1株当たり純資産	(円)	1,058	1,148	1,219	6,550	6,172	6,663	7,433	8,261	9,325	9,675
株主還元	1株当たり配当金	(円)	16	16	17	105	80	20	60	150	150	180
	総還元性向	(%)	21	23	17	27	235	-55	20	24	29	43
地域別売上高	計	(億円)	1,619	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342
	日本	(億円)	464	427	395	509	404	287	430	398	415	392
	アジア	(億円)	501	459	645	708	533	453	824	1,036	991	1,019
	アメリカ	(億円)	479	477	541	573	488	328	458	640	615	696
	ヨーロッパ	(億円)	147	155	194	210	150	85	133	187	205	196
	その他	(億円)	27	17	38	44	17	12	19	17	26	37
機種別売上高	計	(億円)	1,619	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342
	横形マシニングセンタ	(億円)	651	649	791	957	678	383	726	929	943	903
	立形マシニングセンタ	(億円)	452	404	475	498	358	293	454	566	538	618
	放電加工機・レーザ加工機	(億円)	144	128	139	160	144	126	204	302	262	271
	フライス盤	(億円)	8	6	5	5	4	2	2	2	2	1
	その他	(億円)	363	347	403	425	408	360	478	477	506	546

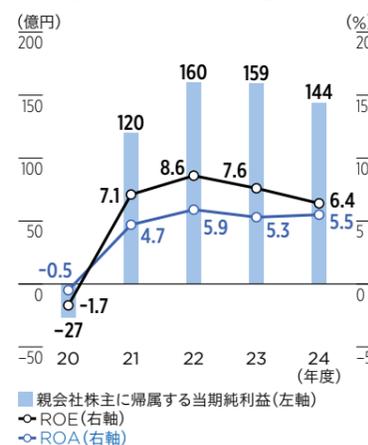
地域別売上高 / 営業利益・営業利益率



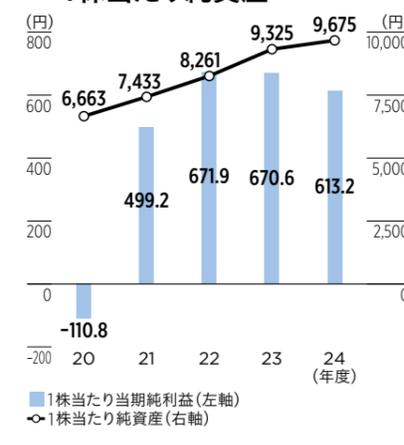
機種別売上高



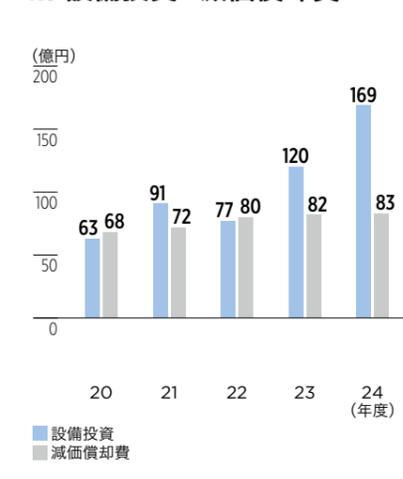
親会社株主に帰属する 当期純利益・ROE・ROA



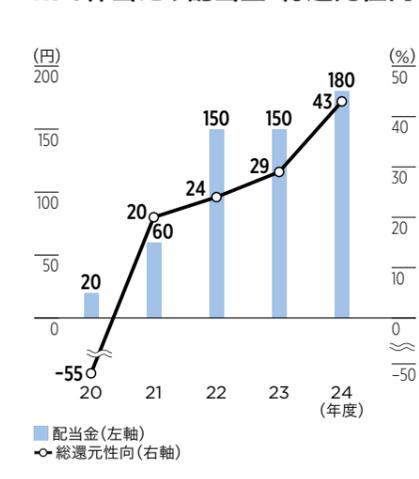
1株当たり当期純利益・1株当たり純資産



設備投資・減価償却費



1株当たり配当金・総還元性向



財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

環境データ

Scope1、Scope2 (マーケット基準) (連結)		2023年度		2024年度		増減 排出量(t-CO ₂ e)
		排出量(t-CO ₂ e)	構成比	排出量(t-CO ₂ e)	構成比	
Scope1	直接排出	5,467	12.8%	5,846 ★	13.5%	378
Scope2	間接排出	37,343	87.2%	37,601 ★	86.5%	259
合計		42,810	100%	43,447 ★	100%	637

Scope1、2 排出量 (ロケーション基準) (連結)		2023年度		2024年度		増減 排出量(t-CO ₂ e)
		排出量(t-CO ₂ e)	構成比	排出量(t-CO ₂ e)	構成比	
Scope1	直接排出	5,467	11.5%	5,846 ★	12.8%	378
Scope2	間接排出	42,213	88.5%	39,653 ★	87.2%	△2,560
合計		47,681	100%	45,499 ★	100%	△2,182

Scope3 排出量 (連結)		2023年度		2024年度		増減 排出量(t-CO ₂ e)
		排出量(t-CO ₂ e)	構成比	排出量(t-CO ₂ e)	構成比	
カテゴリ1	購入した製品およびサービス	872,321	45.6%	847,110 ★	44.4%	△25,210
カテゴリ2	資本財	22,692	1.2%	15,662	0.8%	△7,030
カテゴリ3	燃料およびエネルギー関連活動 (Scope1または2に含まれない)	6,359	0.3%	6,273	0.3%	△86
カテゴリ4	上流の輸送および物流	38,846	2.0%	37,827	2.0%	△1,020
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,397	0.1%	2,259	0.1%	△138
カテゴリ6	出張	623	0.0%	318	0.0%	△305
カテゴリ7	雇用者の通勤	2,075	0.1%	2,620	0.1%	545
カテゴリ8	上流のリース資産	3,774	0.2%	3,664	0.2%	△110
カテゴリ11	販売製品の使用	939,460	49.1%	969,937 ★	50.8%	30,477
カテゴリ12	販売製品の廃棄	23,347	1.2%	22,599	1.2%	△747
合計		1,911,894	100%	1,908,269 ★	100%	△3,625

本環境データの信頼性向上のため、★を付している2024年度実績について、アスエネヴェリタス株式会社による国際保証業務基準 (ISAE) 3000および3410に準拠した第三者の保証を受けています。

- 第三者保証報告書 https://ir.makino.co.jp/img/esg/environment/data/Independent_Practitioner's_Assurance_Report_JA.pdf
- GHGプロトコルに準拠したGHG排出量の算出方法 https://ir.makino.co.jp/img/esg/environment/data/ESG-09-001_JA.pdf

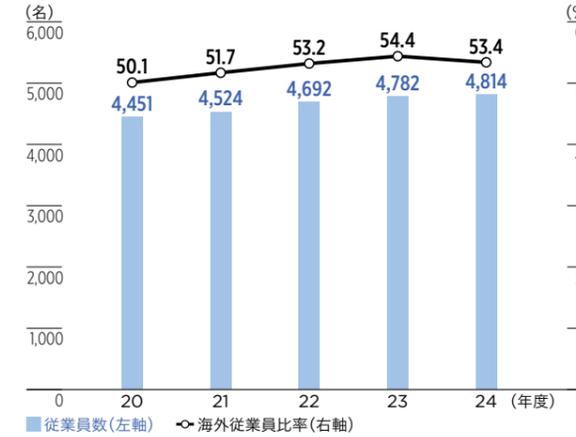
生産拠点の環境データ

(連結)		2022年度		2023年度		2024年度	
		取水量	排水量	取水量	排水量	取水量	排水量
水	総取水量 (千m ³)	332	276	276	250		
		地下水 (千m ³)	95	98	92		
	第三者の水源 (千m ³)	237	178	158			
		総排水量 (千m ³)	301	244	219		
排水量	淡水の地表水 (千m ³)	—	—	—			
	第三者の放流先 (千m ³)	301	244	219			
	産業廃棄物 排出量 (t)	2,588	2,730	2,261			

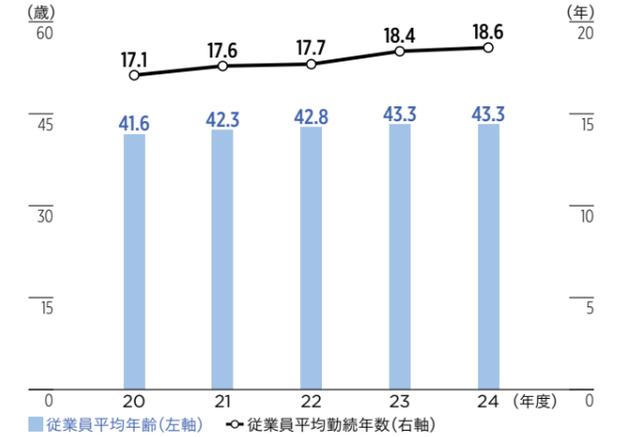
環境について(当社WEBページ) <https://ir.makino.co.jp/esg/environment/>

人的資本データ

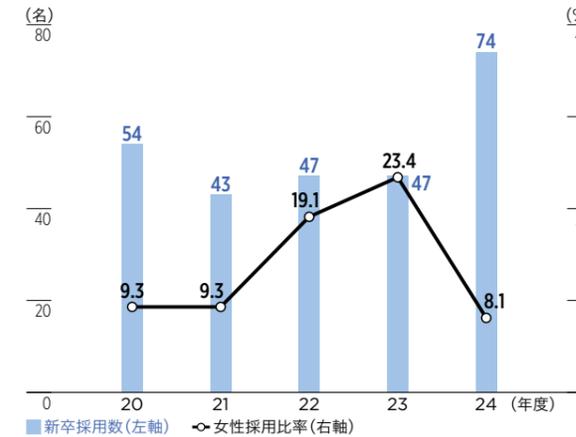
従業員数/海外従業員比率 (連結)



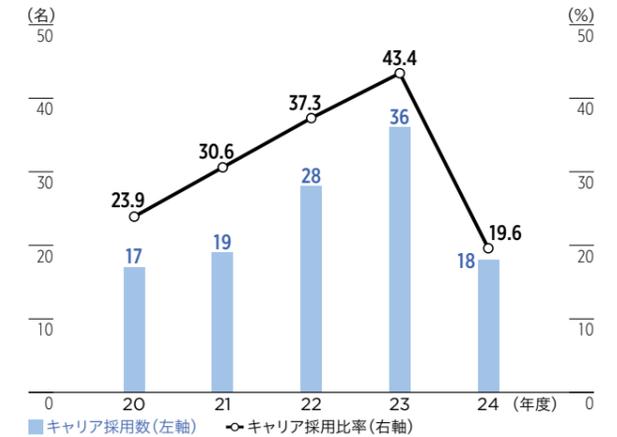
従業員平均年齢/従業員平均勤続年数 (単体)



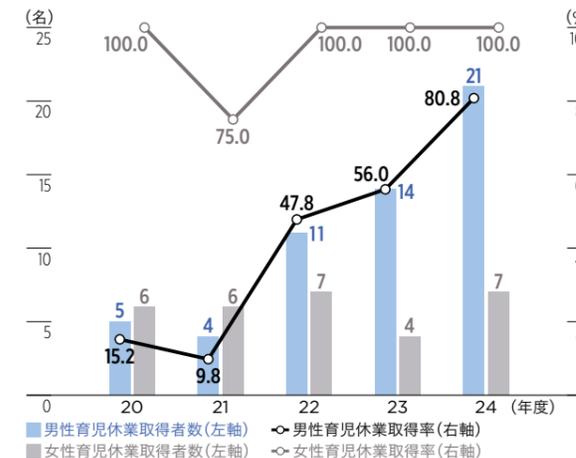
新卒採用数/女性採用比率 (国内グループ連結)



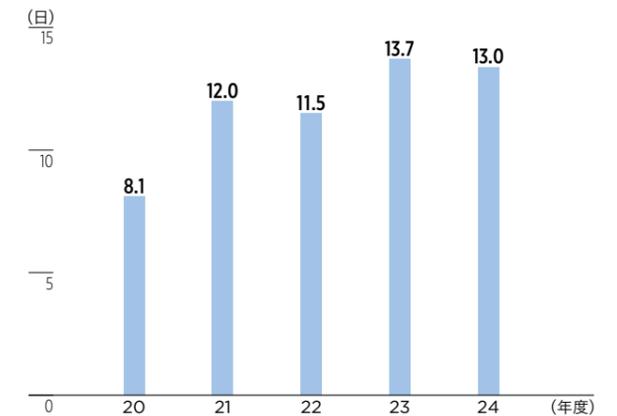
キャリア採用数/キャリア採用比率 (国内グループ連結)



育児休業取得者数/育児休業取得率 (単体)



平均有給休暇取得日数 (単体)



会社情報 / 株式情報

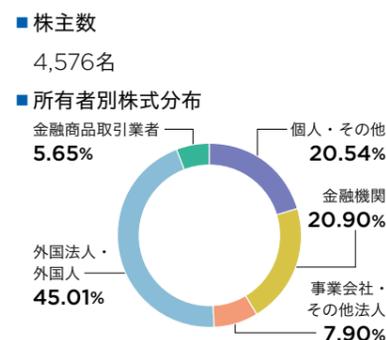
会社情報

会社の概要 (2025年3月31日現在)

- 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 4,814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

株式の状況 (2025年3月31日現在)

- 発行済株式の総数 24,893,841株 (自己株式1,505,407株を含む)
- 株主数 4,576名
- 所有者別株式分布



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)	2,790	11.93
公益財団法人工作機械技術振興財団	893	3.82
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	865	3.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	816	3.49
ゴールドマン・サックス証券株式会社BNYM	816	3.49
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	695	2.97
INTERACTIVE BROKERS LLC	589	2.52
牧野 二郎	478	2.05
BARCLAYS CAPITAL INC A/C CLIENT SAFE CUSTODY	448	1.92
株式会社三菱UFJ銀行	436	1.86

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。(千株未満切り捨て)

Global Map

マキノは日本、アジア、アメリカ、ヨーロッパに各地域統括拠点を構え、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。

- ...本社/地域統括拠点
- ...生産拠点
- ...テクニカルセンタ

ヨーロッパ

- 31 Makino Europe GmbH
 - 32 Makino S.R.L.
 - 33 Makino s.r.o
- + 営業拠点: 3

アジア

- 7 Makino Asia Pte Ltd
 - 8 Makino Asia Sdn Bhd (Johor Bahru)
 - 9 Makino India Private Limited (Bangalore)
 - 10 Makino India Private Limited (Coimbatore)
 - 11 Makino India Private Limited (Delhi)
 - 12 Makino India Private Limited (Pune)
 - 13 Makino India Private Limited (Chennai)
 - 14 Makino (China) Co., Ltd.
 - 15 Makino J China Co., Ltd
 - 16 Makino (China) Co., Ltd. (Chengdu)
 - 17 Makino (China) Co., Ltd. (Dongguan)
 - 18 Makino Thailand Co., Ltd.
 - 19 PT Makino Indonesia
 - 20 Makino Vietnam Co. Ltd (Hung Yen)
 - 21 Makino Vietnam Co. Ltd (HCMC)
 - 22 Makino Korea co., Ltd (Osan)
- + 営業拠点: 15

Japan

- 1 東京
- 2 神奈川
- 3 愛知
- 4 山梨
- 5 兵庫
- 6 兵庫

Americas

- 23 Mason
- 24 Wichita
- 25 Los Angeles
- 26 Auburn Hills
- 27 New Britain
- 28 Windsor
- 29 Queretaro
- 30 Sao Paulo

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 神戸
- + 営業拠点: 13

北米・中米・南米

- 23 Makino Inc.
 - 24 Makino Inc. (Wichita)
 - 25 Makino Inc. (Los Angeles)
 - 26 Makino Inc. (Auburn Hills)
 - 27 Makino Inc. (New Britain)
 - 28 Makino Inc. (Windsor)
 - 29 Makino Mexico, S de R.L. de C.V.
 - 30 Makino do Brasil Ltda.
- + 営業拠点: 1



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