

MAKINO REPORT 2023



株式会社牧野フライス製作所
統合報告書 2023

Quality First

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。

Quality First

あらゆる機械は、「工作機械」から生み出されています。

「工作機械」がマザーマシンと言われる所以です。そこに求められるのは、高い品質と信頼。

マキノは「クオリティ・ファースト」のもと、工作機械と生産効率化のための技術を提供する企業として、常にお客様の期待に応え続けることで、今後も持続的な成長を果たしていきます。

CONTENTS

03	TOP Message
07	MAKINOの歩み
09	MAKINOの事業概要
11	MAKINOの創り出す価値
13	MAKINOの価値創造プロセス

15	Core Competence of MAKINO
15	知的資本
17	社会関係資本
19	製造資本
21	財務資本
23	Sustainability Special Talk
25	自然資本(環境)
27	人的資本(社会)
29	コーポレート・ガバナンス
35	財務・非財務ハイライト
37	連結財務諸表
38	会社情報

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WEB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

2022年4月～2023年3月(※一部、2023年4月以降の情報を含む)

対象組織・範囲

株式会社牧野フライス製作所の全活動

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



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

投資家情報

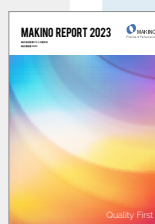
- IR情報
→ <https://ir.makino.co.jp/>
- IRライブラリー
→ <https://ir.makino.co.jp/library/>
- 有価証券報告書
→ <https://ir.makino.co.jp/library/securities-report/>
- 決算説明会資料
→ <https://ir.makino.co.jp/library/explanatory/>

財務

ESG／サステナビリティ情報

- サステナビリティサイト
→ <https://ir.makino.co.jp/sustainability/>
- SDGs VISION
→ <https://ir.makino.co.jp/sdgs/>
- ESGの取り組み
→ <https://ir.makino.co.jp/esg/>
- コーポレート・ガバナンス
→ <https://ir.makino.co.jp/library/corporate-governance/>

非財務



統合報告書

→ <https://ir.makino.co.jp/library/integrated-report/>

お客様の声に真摯に耳を傾け、 課題に挑み、考え、創り続けることが 持続的成長の源泉となる。

取締役社長

宮崎 正太郎

市場動向を的確に捉え、足元の課題にスピード感を持って取り組む

社長に就任して1年が経ちました。コロナ禍においては、当社も非常に厳しい時期を経験しましたが、コロナの収束とともに、需要が急速に回復してきました。このトレンドは当社にとって追い風ではあるものの、急激な受注の増加に対し、新たな課題が浮き彫りになった1年だったと捉えています。2022年度は積み上がった受注残を解消することが課題でした。ボトルネックとなっている部品の設計変更や工程の見直しなど、開発・製造のみならず、関係各所・サプライヤー丸でスピード感を持って課題に取り組んだ結果として、二期連続で増収増益となりました。また連結受注額においても過去最高となりました。

現在、中小型機の納期は改善傾向にあります。大型機はスペース等の都合で依然課題となっています。工作機械メーカーとして高品質、高精度な

製品を提供することはもちろんですが、引き続き納期改善に対して全社を挙げて取り組みます。

売上高が過去最高となった一方で、営業利益率は直近のピークである2018年度の実績を下回りました。

急激な円安の影響による原材料やエネルギー、輸送コストの高騰に、サプライチェーン全体が影響を受けています。当社でもコスト上昇分を段階的に価格へと転嫁する取り組みを進めると同時に、社内コストの改善策も実行してきました。サービスの拡充とコスト低減による利益率向上を目標に掲げ、部門横断型プロジェクトとして「コスト改善室」を設置し、同室を中心にコスト改善のための基盤づくりを行いました。現在は各本部での具体的な取り組みとして展開しています。今後は持続的に利益を生み出すための体制づくりに注力します。



高品質、高精度への飽くなき追求

現在、グローバルでの需要を牽引しているのは国内や欧米における半導体製造装置関連、中国における電気電子部品関連などです。またEV向けの受注も増加しており、欧米での人工骨などの医療関連やビジネスジェットなどの航空機関連も堅調です。しかし一方で急速な物価上昇や、ウクライナ情勢に端を発するエネルギー供給不安などから、国際的な景気は減速傾向にあり、各国のお客様も設備投資には慎重になっています。工作機械は景気動向に左右されやすく、トレンドの入れ替わりが早いのが特徴ですが、「省力化・省人化」「自動化」「高品質」「高精度」といった、工作機械に対してお客様が求められるニーズは共通しており、これらをさらに追求することで、景気動向やトレンドの変化にも素早く、柔軟に対応できる開発体制を構築しています。お客様からの加工に対する精度要求は今後も高まって

いきます。また同時に製造工程における工程集約など、生産性の向上への要求も高まっています。こういったご要望、課題に対して当社では、高品質、高精度な機械、また5軸機をはじめとする効率化を実現する機能を提供することでお応えしています。特に昨今の生産現場における高度な自動化要求に対しては、既存の自動化システムの刷新を目指し、新たなプロジェクトを社内に立ち上げました。各地域のお客様のニーズを取り込むとともに、開発スピードを向上させることを目的として、海外子会社とも連携したグローバルな開発を進めています。

今後もお客様の要求に真摯に向き合い、必要とされる機械、機能、サービスをタイムリーに提供することで、自社の成長につなげていきます。

国内・国外ともに、受注機会を逃さない生産体制を構築する

現在、半導体、EV、航空機、医療など、当社が提供する製品、機能は実に様々な分野でご利用いただいています。

当社のお客様がその時々で必要とする製品、機能、サービスを提供してきましたが、この先20年、30年後、おそらく今とは全く違う用途の製品を造っていると思います。足元では、EV向けでも、半導体製造装置向けでも部品が大型化してきており、それを加工する工作機械に対しても、大型化のニーズが増えてきています。

当社では、2026年の竣工を目指し、山梨県にある既存工場の近くに新たな工場を建設する計画ですが、この新工場はそうした「今とは全く違う製品」を造ることをも想定し、これまでの生産フローを一新するような工場にしたいと考えています。いつでもお客様のご要望に応じたものを提供できる

環境を準備することが肝要です。国内ではさらなる品質向上と納期短縮を目的に、数年前より、板金の内製化を進めており、一部は量産化しています。需要の変動へ柔軟に対応できる体制の確立に向けて、引き続き研究を進める予定です。

海外においては、中国をはじめとするアジア圏の市場成長を見据えて、拠点を整備してきました。2022年度に中国の武漢工場の稼働を開始しましたが、今後、この工場を更に拡張していく予定です。また昆山の拠点も、工場を更に整備し、中国でも環境変化に対応しお客様の要望にお応えできる生産体制を確立します。

お客様のニーズやお困りごとに対応する生産体制をアジア全域で拡充していきます。

「クオリティ・ファースト」に則りお客様の声に耳を傾け、課題解決のお手伝いをすることが成長の推進力となる

「クオリティ・ファースト」を企業理念とする当社は分野を限定せず、多岐にわたる業種のお客様が必要とされている工作機械を提供しています。市場の変化がますます加速する中で、変化を追いかけるのではなく、お客様がその変化に対応できるようサポートしていくこと、お客様の要請についていくことが大切です。創業以来の精神である「お客様の苦情やお困りごとに耳を傾ける」という基本方針に立ち返り、目の前のお客様に対して課題解決のお手伝いをすることが、当社の中長期的な成長に資すると考えます。当社はお客様の課題や意見に耳を傾けることから始まり、

お客様の現場でいま必要とされている製品を提供する、という姿勢を一貫して取ってきました。今後もお客様の声に耳を傾け、より早くお客様に対応していくというスタイルが変わることはありません。私は社長就任当初から社員に「お客様からもっと叱られてくるように」と伝えています。それはお客様の厳しい言葉の中にもこそ、お客様の本音があり、お悩みがあるためです。お客様からお悩みを話していただけるパートナーであり続けるためにも、それに対して自由な発想で的確な解決策を提供すること。それこそが当社が成長する推進力となると考えています。

企業価値向上を図る、積極的な施策を実行する

当社が取り組む課題



収益性の向上

- 生産性の向上
- 積極的な合理化投資
- 特徴ある製品の市場投入



資産効率の向上

- リードタイムの短縮
- 資産回転率の改善
- 投資有価証券の縮減



充実した株主還元

- 安定的な配当
- 機動的な株主還元



サステナビリティの拡充

- ガバナンスの強化
- 人的資本投資の充実
- 気候変動問題への対応

冒頭でお話した通り、2022年度は過去最高の売上・受注でしたが、営業利益率やROEは過去最高とはなりません。今後は利益改善に取り組み、企業価値向上に努めます。具体的には、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の4つの課題に取り組みます。

これらについて、各種施策を実行することで改善を図り、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう努めていきたいと考えています。今後5年間で、営業利益率12.0%、ROE 11.0%、総還元性向35～45%を目指します。

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台を追求する「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。

1937年 一番立フライス盤の専門メーカーとして、「牧野商店製作部」を創業

1942年 商号を「牧野立フライス製作所」と改称



厚木事業所FMS工場(1983年)
マシニングセンタ10台、無人搬送車3台、自動倉庫、
工具ステーション等で構成

1961年 商号を「株式会社牧野フライス製作所」に改称

1964年 株式を東京証券取引所第二部市場に上場

1967年 厚木工場(神奈川県)を建設、操業を開始

1971年 株式を東京証券取引所第一部市場に上場

1975年 米国に現地法人MAKINO U.S.A. INC.を設立

1977年 株式会社牧野技術サービスを設立

1978年 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

1981年 米国レブロン社を買収し、
レブロン・マキノ(現MAKINO INC.)と改称

1983年 厚木事業所にFMS*工場を増設、稼働

*FMS...Flexible Manufacturing System

株式会社牧野フライス製作所



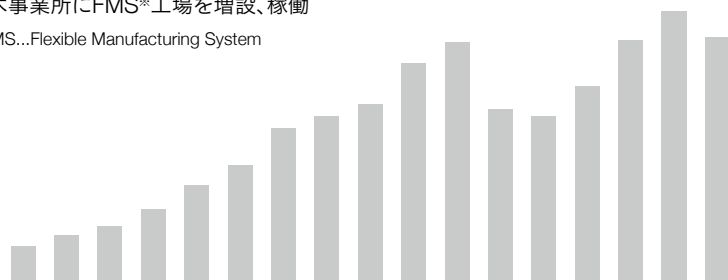
厚木工場



富士勝山工場

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

1952年 立フライス盤(G)を開発

1958年 立フライス盤Kシリーズを開発

国産初の数値制御立フライス盤を開発(KNC)

1966年 国産初のマシニングセンタを開発(MCP-70)

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を開発

1975年 自動プログラミングシステム
Hi-PROGRAM I、IIを開発

1976年 ベッド型NC立フライス盤 FNC
シリーズ、立形マシニングセンタ
FNC-Aシリーズを開発

1979年 NCワイヤ放電加工機EC3025を
開発

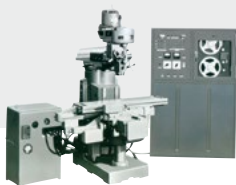
1980年 NC形彫放電加工機EDNC22を
開発

1982年 金型自動加工システムDMSを開発

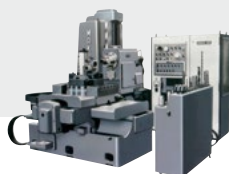
1986年 自動化システムモジュールMMCを
開発

1987年 NC立フライス盤RMC55(レブロン・
マキノ)をアジアで開発

1989年 横形マシニングセンタA55を開発
制御装置Professional 1、2を開発



1958
国産初の数値制御立フライス盤
KNC



1966
国産初のマシニングセンタ
MCP-70



1980
NC形彫放電加工機
EDNC22



1989
横形マシニングセンタ
A55



1999
立形マシニングセンタ
V33



MAKINO INC.
(アメリカ)



MAKINO Europe GmbH
(ドイツ)



MAKINO ASIA PTE LTD
(シンガポール)



Makino India Private Limited
(インド)



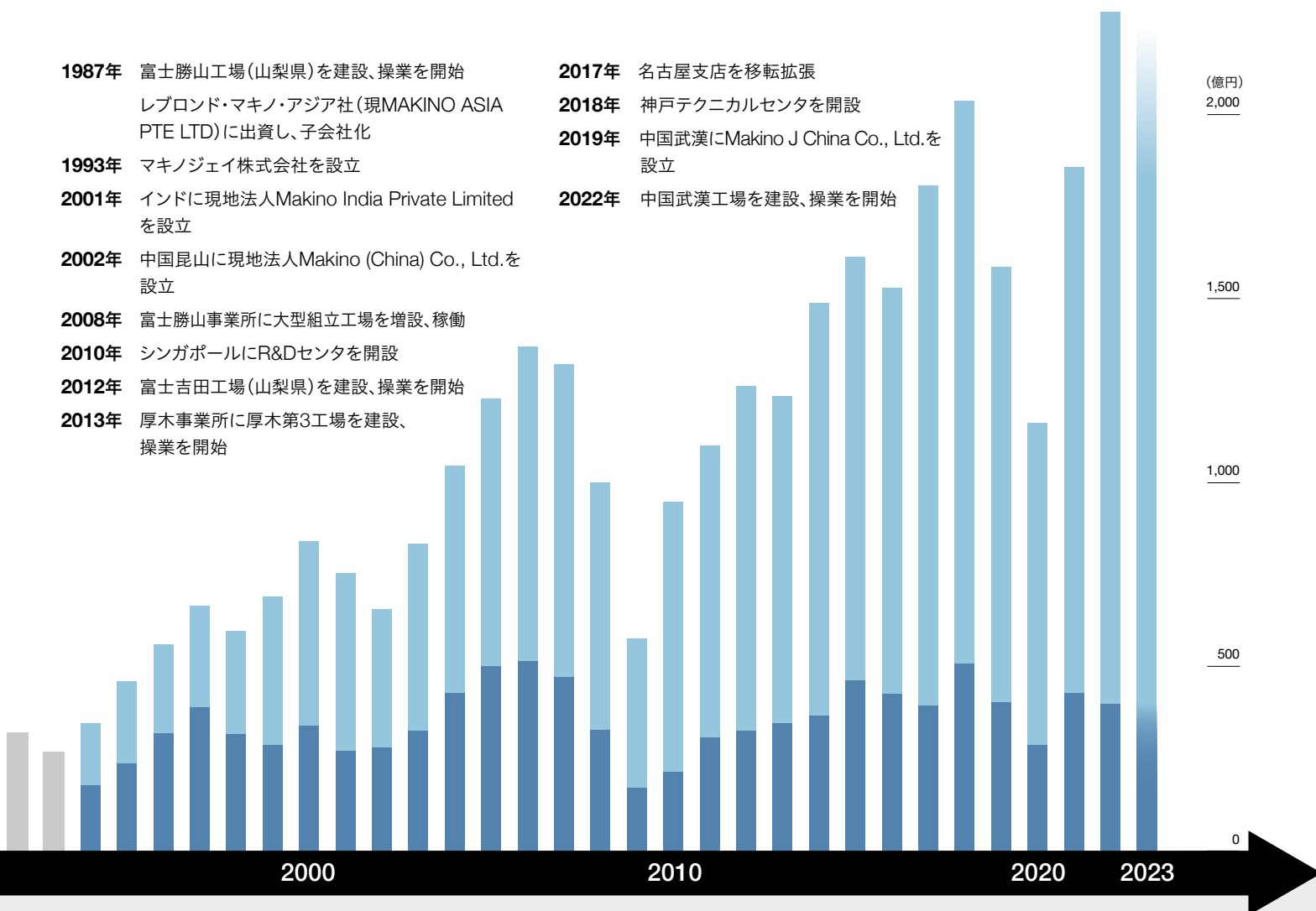
Makino (China) Co., Ltd.
(中国昆山)



Makino J China Co., Ltd.
(中国武漢)

- 1987年** 富士勝山工場(山梨県)を建設、操業を開始
レブロンド・マキノ・アジア社(現MAKINO ASIA PTE LTD)に出資し、子会社化
- 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Makino India Private Limitedを設立
- 2002年** 中国昆山に現地法人Makino (China) Co., Ltd.を設立
- 2008年** 富士勝山事業所に大型組立工場を増設、稼働
- 2010年** シンガポールにR&Dセンタを開設
- 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

- 2017年** 名古屋支店を移転拡張
- 2018年** 神戸テクニカルセンタを開設
- 2019年** 中国武漢にMakino J China Co., Ltd.を設立
- 2022年** 中国武漢工場を建設、操業を開始



- 1990年** 立形マシニングセンタFX650(レブロンド・マキノ)をアジアで開発
3次元CAMシステムMold eye Hシリーズを開発
- 1991年** 制御技術GI制御・スーパーGI制御を開発
- 1994年** ライン対応横形マシニングセンタJ55を開発
- 1999年** 立形マシニングセンタV33を開発
- 2000年** 航空機向け5軸制御横形マシニングセンタMAGシリーズを開発

- 2001年** 横形マシニングセンタa51を開発
ワイヤ放電加工機SP43、SP64をアジアで開発
- 2006年** iGRINDER G5を開発
- 2008年** 5軸制御立形マシニングセンタD500を開発
- 2009年** 微細精密加工機iQ300を開発
5軸制御横形マシニングセンタT4を開発
立形マシニングセンタF3、F5、PS65、PS95をアジアで開発

- 2010年** 形彫放電加工機EDAF2、EDAF3をアジアで開発
- 2013年** 5軸制御立形マシニングセンタD800Zを開発
- 2017年** 5軸制御立形マシニングセンタV80Sを開発
製造支援モバイルロボットiAssistを開発
- 2018年** 細穴放電加工機BX3を開発
- 2020年** レーザ加工機LB300/LB500を開発
- 2021年** 横形マシニングセンタJA6をアジアで開発
- 2022年** 5軸制御横形マシニングセンタa900Zを開発
- 2023年** 5軸制御立形マシニングセンタDA500を開発



2000
5軸制御横形マシニングセンタ
MAGシリーズ



2009
立形マシニングセンタ
F5



2017
5軸制御立形マシニングセンタ
V80S



2020
レーザ加工機
LB300



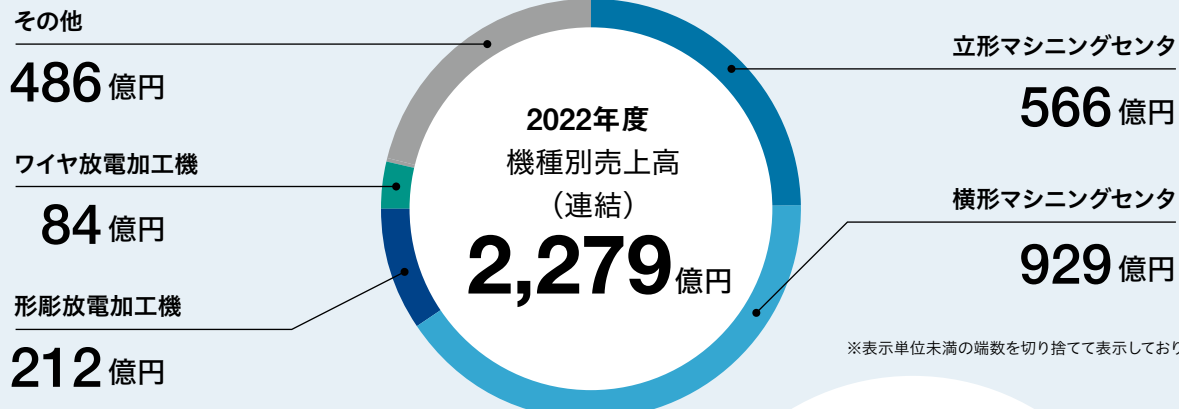
2022
5軸制御横形マシニングセンタ
a900Z

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

主に金型の加工に使われています。



横形マシニングセンタ

自動車、航空機、建設機械、エネルギー関連及び半導体製造装置などの産業で使用する部品の加工に幅広く使われています。



形彫放電加工機

主に自動車、IT製品、電気製品などのプラスチック金型やダイカスト金型の加工に使われています。



ワイヤ放電加工機

主に自動車、IT製品、電気製品、半導体などの精密プレス金型の加工や医療機器などの精密部品の加工に使われています。

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。



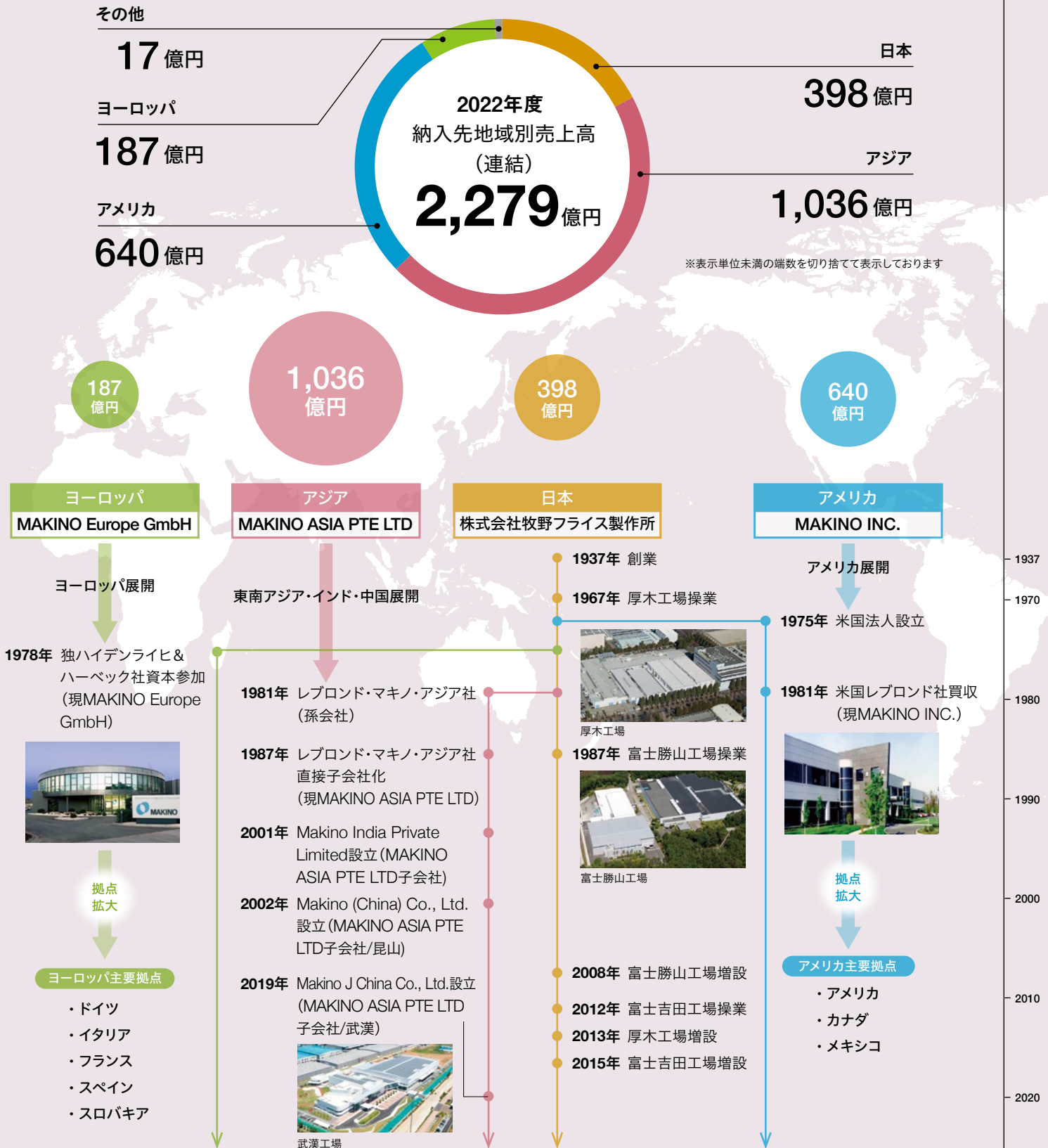
Milling Machine

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。

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

Our Value

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

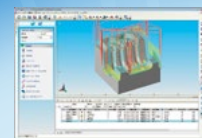
携帯電話や家電製品、また自動車など
私たちの生活に欠かすことのできない製品に使われる半導体。
半導体の製造には真空環境が必要であり、その製造工程で
使用する機械の部品形状には高い精度が求められます。
MAKINOは高い精度要求にお応えできる機械の提供を通じて
グローバルでの半導体製造に貢献しています。

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。

MAKINO

MAK
技



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

Automobile

Airplane



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・サービス部門がお客様に製品・サービスを提供することで、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つながっています。

企業理念

クオリティ・ファースト

社会的
課題

活動テーマ

Input

事業活動



MAKINO SDGs VISION

for My Home Planet

1 人と人のつながり

人と人のより良い関係づくりのために
できること

2 マキノのものづくり

持続可能な工作機械づくりのために
できること

3 お客様とのつながり

お客様のものづくりのためにできること

MAKINO Production System



知的資本 → P.15

- 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 → P.17

- ステークホルダーとの長期的な信頼関係



製造資本 → P.19

- 高精度を実現する匠の技
- グローバル生産拠点



財務資本 → P.21

- 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 → P.25

- 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 → P.27

- 人財の多様性



アプリケーション



開発・製造



営業・サービス

MAKINO

企業価値向上

スト



2022年度実績 (連結)

売上高		2,279 億円	営業利益率	7.7 %
	国内	398 億円	ROE	8.6 %
	海外	1,881 億円	配当性向	22.3 %

Scope1,2目標
(連結)

CO₂排出量

2030年 42 (2022年比)
%削減



Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



知的資本

時代を捉え、お客様の期待を超える 技術開発力がマキノの強み



お客様の期待を超える製品、サービスを追求する

当社の製品は自動車、半導体、医療、航空機など、さまざまな産業分野においてご利用いただいておりますが、これはお客様のご要望をお聞きし、ご要望に応じた機械を開発、改良する中で形作られ、進化を遂げてきました。営業だけでなく、開発担当者も幾度となくお客様を訪問し、直接、課題やご要望をお聞きする。お客様のニーズを的確に捉え、製品、サービスとして提供するためのスタイルです。お客様の期待を超える製品やサービスを提案、提供することが当社のアイデンティティであり、強みであると言えます。課題、ニーズから生まれた製品、技術は当社の新機種、新サービスへと繋がっています。お客様の一つひとつの声が、当社技術のイノベーションの源泉となっています。

当社の製品、開発ポリシーは創業者の牧野常造が重んじた「高速・高精度」に集約されます。新しい機械を作る、改良するとき軸となる考え方であり、一人ひとりの社員に浸透しています。

社会的課題を捉え、お客様へ製品、サービスを提供していく

お客様の課題は千差万別ですが、いま共通しているニーズは省人化、自動化です。国内では主に少子化や製造業離れなどを理由に現場の担い手が不足しています。海外においてもコロナ禍によって人の移動が制限されたことで多くの国、地域の製造現場で人手不足が起き、今もそれが続いています。このような社会的課題を背景に、生産性向上が実現できる自動化へのニーズが高まっています。当社では加工機単体の高速・高精度化だけでなく、ワーク(加工対象物)の運搬など省人化・自動化を目的とした自動化装置・運用ソフトウェアをワンストップで提供しています。

またカーボンニュートラルへの関心も高まっています。当社が開発したeSTABILIZERは、工場内の環境変化に応じて機械を自動制御する技術ですが、高い加工精度を保ちながら、空調に掛かるエネルギーを抑制できる技術として高い評価をいただいています。また部品の加工時間を短縮できれば、生産効率の向上とともに部品1個あたりのCO₂排出量の削減にも繋がることから、機械の高速・高精度化についても引き続き取り組んでいきます。

ものづくり全体のDX

DXにも積極的に取り組んでいます。現在、2024年12月頃の運用開始をめざしてPLM(Product Lifecycle Management)の導入準備を進めています。PLMを導入することで、開発だけでなく営業、生産、アフターサービスも含めた国内外の事業活動全体で製品に関するあらゆるデータの共有化、見える化を実現させ、ものづくり全体のDXを図ります。ものづくりのDXを進めることで、コスト削減やリードタイムの短縮、迅速なアフターサービスなどを実現し、お客様の期待を超える価値を提供します。

お客様との課題解決が開発力を向上させる

当社が工作機械メーカーとして成長する上でこれまで大切にしてきたことは、常に「お客様のご要望を聞く」ということです。お客様の課題に対しては、最初から明確な解が分かっていることは少なく、少しずつ見つかる情報や問題に、試行錯誤しながら継続して取り組み、結果としてお客様に満足いただける製品を提供してきました。こうしたお客様との試行錯誤の中に新しい製品、技術、ソリューションの種があり、このプロセスに根気強く向き合える人財育成こそが、開発力を向上させることに繋がると考えます。お客様とともに成長できる人財の育成を今後も重視していきたいと思っています。

取締役
開発本部長

白石 治幸



製品開発

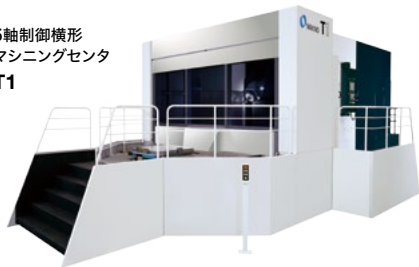
製品開発を通じて、お客様と社会へ貢献していく

製造業における深刻な人手不足を背景に製造現場における省人化、自動化に対するニーズが高まっています。当社は製造工程全体の自動化を提供しています。自動化全体をワンストップで提供することにより、製造ラインの全体像を把握することができ、お客様の実情に合わせた機能の開発・提案につなげています。当社では様々な分野のお客様とその課題に向き合ってきており、そこで得た多くの知見を製品開発に役立てています。

新エネルギー車関連では部品の大型化がトレンドです。複数の部品

を加工し、組み合わせてユニット化していた工程を一つの部品として加工する工程に変更することで、工数を大幅に削減できるほか製品の軽量化も実現します。当然一つひとつの部品が大きくなるため機械は大型化し、これまで以上に高い精度も要求されます。当社では、航空機関連分野においても同様の課題に取り組んだ経験があります。大型化と高速、高精度という機械加工において相反するこのテーマに対しても航空機関連分野で培ってきた技術力を活かし、信頼性の高い製品でお応えし、社会へ貢献していきます。

大型化、高速・高精度というニーズにお応えする製品ラインアップ

5軸制御横形
マシニングセンタ
T15軸制御横形
マシニングセンタ
MAG45軸制御立形
マシニングセンタ
D2

ソフトウェア

自動化支援ソフト「MAS-NX」をグローバルで開発

製造現場の自動化は、ソフトウェアと共に進化しています。当社は、1980年代前半より多くの自動化システムを提供しています。現在開発中の新たなソフトウェア「MAS-NX」は、機械だけでなくオペレータを含む全体の稼働シミュレーションに基づく、当社独自の生産スケジューリング機能「プロアクティブ・スケジューリング」を実装しています。これにより、生産計画の実行段階で生じる工具不足や工具寿命などのリスクを事前予知し、対策を講じることができます。更に、最新のデジタル技術を使った生産の進捗予測や、

機械の稼働状況とオペレータの行動の予実分析によりお客様の改善を支援する機能「インサイト」を実装しています。

ソフトウェアの開発手法も進化を遂げており、日本を中心に海外子会社の開発リソースを最大限に活用し、開発のリードタイムを短縮しています。また、魅力的な機能を提供するだけでなく、各国のニーズに合わせて海外子会社が容易にカスタマイズできる設計を取り入れています。先進的な技術を駆使したソフトウェアで、今後も省人化・自動化の要望に応え、生産性の向上を支援します。

Topics

お客様のお困りごとから誕生した新技術「OPTIMIZER」

2023年、外部温度の変化に対して加工精度を自動で最適化する技術「OPTIMIZER」を商品化しました。この当社独自技術の開発は、高精度な加工を求められるお客様から「機械の精度が不安定だ」とお叱りをいただいたことからスタートしました。

原因は機械が稼働する工場内の温度変化でした。高い加工精度を保つには機械温度を安定化させる空調設備も重要であり、従来はお客様の工場の空調機器を厳密な管理ができるものに更新することをお勧めしていました。しかし空調設備で建屋を冷却することが必ずしも正解ではなく、機械の側で加工精度を最適化するべきだと考えました。

お客様を含め、関連部門を巻き込み、測定、検証を重ね、お客様の環境下でも最適な加工精度を実現する機能の開発に取り組みました。その結果、空調を更新せずともお客様に満足いただける精度を達成することができ、この取り組みがOPTIMIZERの商品化へとつながりました。

これまで「お客様の問題」とされてきたことを「マキノの課題」として真摯に取り組んだことが、当社の新たなイノベーションに繋がりました。

OPTIMIZER画面



【OPTIMIZER機能説明】

温度によって生じる機械変形において、当社が想定する機械変形のデータと、お客様の機械内部の温度を計測したデータを比較し、予測・補正する当社のeSTABILIZER技術に、お客様が使用される環境下での温度変化と変位の関係のデータを取得・分析し、自動で最適なパラメータへ修正し、より高い加工精度を保つことができるOPTIMIZER機能を追加しました。



Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



社会関係
資本

市場動向を的確に捉え、総合力で お客様との関係強化をめざす



グローバルの動きを的確に捉えていく

コロナ禍が明け市場が急速に動き始めましたが、2022年度下期から徐々に減速感が高まってきました。しかし悲観的にはなっておらず、2023年度は水面下で活発な動きがあり、受注にもつながってきています。

中国では新エネルギー車関連など一部では継続した設備投資需要が見られます。当社は中国やインドをはじめとするアジアを重要な市場と位置付けており、高まる需要に対して昆山や武漢などに設備投資を行い、更にビジネスを拡大していきます。

欧米では航空機が回復に向かっており、インドでは成長しています。大手航空会社社向けだけでなく、ビジネスジェット向けでも、機体、エンジン部分ともに需要が高まっています。国内においては政府の方針もあり、半導体製造装置関連が一つの柱になっていくと予測しています。さまざまな国・地域、産業分野において市場の動きがあります。そうした水面下の動きを的確に捉え、次のステップに向けて着実に営業活動をすすめていきます。

マキノの総合力でお客様との信頼関係を強固にする

当社の営業力の強みは、機械加工の技術とアフターサービス、そして営業が創業以来しっかりとタッグを組んでお客様に対応していることです。お客様に納入した機械を数十年にわたりお使いいただく中で、営業はお客様との信頼関係をつなぎ続ける必要があります。お客様のニーズは時代により変化しますが、その時々課題やニーズに寄り添い、チームとしてお客様へ対応してきたからこそ現在のマキノがあります。

機械の故障の未然防止、加工時間の短縮、環境負荷の低減など、お客様のニーズは様々ですが、自社の機械だけでなくお客様の製品、その生産工程全体を理解することが、お客様のニーズへの対応には不可欠です。チームでの活動を通じてお客様に当社の価値を感じていただき、Win-Winになれる関係づくりを今後も強化していきます。

リアル×デジタルの両輪で営業活動を進化させる

当社のビジネスはお客様の課題をお聞きすることから始まります。ニーズを掴み、信頼関係を強化するためにはリアルのコミュニケーションが重要だと考えています。コロナ禍の3年間、思うような対面営業ができませんでしたが、ようやくお客様をご訪問できるようになり、また当社の工場へもお越しいただけるようになりました。当社の製品は決して安い買物ではありません。高速、高精度、高機能など、お選びいただく理由は様々ありますが、最後は営業をはじめ当社への信頼です。信頼を築くため、現在、リアルでの営業活動を積極的に展開しています。

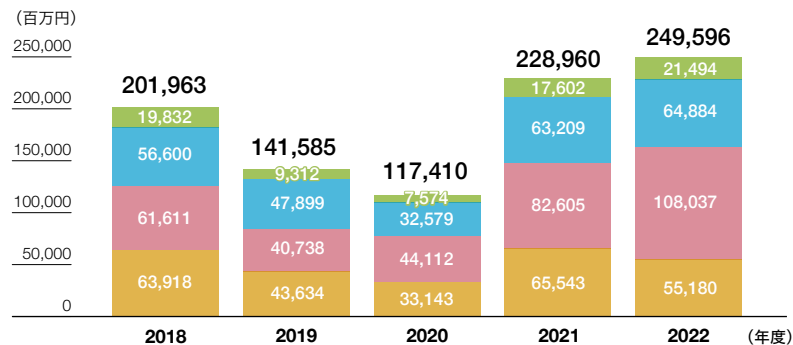
一方、対面営業ができなかったことで営業活動のDXが進展しました。製品機能をはじめシステムプログラムなど、様々なテーマでオンラインセミナーを開催。新規顧客開拓やお客様との接点づくりにデジタルを活用しています。

コロナ禍では展示会も中止となりましたが、「展示会に来ていただけないなら、こっちから持っていこう」との発想で、「D2加工サンプルキャラバン」を実施していました。「見て聞いて触れる展示会」をテーマに、当時の新製品である大型5軸制御立形マシニングセンタ「D2」の加工サンプルをステージトラックに積み、お客様の工場までお持ちしてご覧いただくという営業施策です。外部の展示会にはなかなかお越しいただけない、現場で働くエンジニアならではの貴重なご意見をいただくなど、リアルならではの手ごたえがあり、製品の受注にもつながりました。今後もリアルとデジタルのハイブリッドで信頼を築くための活動を実施していきたいと思えます。

執行役員
営業本部長

高山 幸久

受注実績



Topics

D2加工サンプルキャラバン2023

D2加工サンプルキャラバンは、5軸制御立形マシンニングセンタの加工サンプルをステージトラックでお持ちし、お客様の工場でご見学いただく営業施策です。加工技術の担当者もスタッフとして同行し、製品や加工技術に関する専門的な解説をしています。



フィールドサービスエンジニアによるサポート

お客様の立場になり、お客様のお困りごとを一刻も早く解決することが私たちの使命です



株式会社 牧野技術サービス
取締役
カスタマサポート本部
部長

大松 達司



株式会社 牧野技術サービス
取締役
カスタマサポート本部
次長

木村 孝司

当社の製品に関するお客様からのお問い合わせについては国内3カ所に設置したIoTセンタに集約、対応しています。そのほとんどは電話対応で解決しますが、解決できない場合は必要に応じてエンジニアを現場に派遣し、技術的なサポートを提供しています。海外のお客様についてもスタッフが3交代体制で対応しています。エンジニアが現場の様子をライブ配信し、IoTセンタのスタッフがリアルタイムで診断、サポートしており、お客様のお困りごとにスピーディにお応えする体制を構築しています。また、熟練のサービスマンの技術を次世代に継承するため、新たに「メンター制度」を導入しました。機械設備に関する知識、技術はもちろんですが、お客様目線であることの重要性を伝えています。

「直す」から「壊さない」へ。提案型保守サービスを開始

2022年より「マキノマシンケアパッケージ」の提供を開始しました。これは機械の点検項目をお客様ごとにカスタマイズして提案・提供するサービスです。当社の製品はさまざまな分野において利用いただいています。機械の使い方によって故障しやすい箇所も異なるため、お客様

のご使用状況や過去のデータに基づき、それぞれの特性に合わせたメンテナンスや部品交換を計画的に実施するものです。計画的に点検を行うことにより、予期せぬ突発障害を防ぐことができます。「機械が壊れたら修理する」ではなく、「トラブルを未然に防ぐ」サービスの提供です。当サービスを導入いただいたお客様からは、トラブルが減ったことで機械の安定稼働を実現することができたと評価いただいています。お客様でも当社でも、トラブル発生時の突発的な残業や休日出勤を減らすことができ、よりWin-Winな関係を築けたと思います。

災害時の復旧支援サポート体制を構築

地震や洪水など、いつ起こるかわからない自然災害に対して、当社の製品の納入先情報を登録した災害監視システムを導入しています。被災エリアで当社の製品が稼働している場合、当社からお客様へ被災の有無などを確認し、迅速に生産を復旧させるためのサポート体制を整えています。

○「パートナーシップ構築宣言」

当社は企業規模の大小に関わらず、企業が「発注者」の立場で自社の取引方針を宣言する「パートナーシップ構築宣言」に登録し、右図の項目(抜粋)について重点的に取り組んでいます。

サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築していきます。

① サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

② 「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





Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



製造資本

工程分散型の生産方式で 製造における効率化を推進する



市場ニーズに迅速に対応できる体制づくりに注力

当社はお客様が望む納期にお応えできる体制を常に整備してきました。当社の製品は機種・オプションが多岐にわたり、需要の変動も激しいため、変種変量の受注生産が基本ですが、ご希望の納期で製品をお届けするために、生産計画に基づく見込手配を行っています。注文をいただいたらすぐに組立を始められるようにしています。受注量は市場動向の影響を大きく受けるため、常にお客様のご要望にお応えするには、市場変化に柔軟に対応できる生産方式とする必要があります。外部調達品に関しては、サプライヤとの情報共有が重要となり、サプライチェーンを強化し協力体制を築くことが重要です。

組立作業においては、工程集約的な作業現場は市場動向に合わせて工数の過不足を調整することが難しいことから、生産工程の見直しにより工程を分散することで生産効率を向上し需要増へ対応してきました。各工程に必要な作業スキルを分析し、特殊なスキルが必要な作業、必要でない作業に分けることで生産に必要な作業者を確保しています。また、特殊なスキルが必要な作業範囲の削減にも取り組んでいます。例えば高度な精度調整のスキルが必要な作業については、前工程で機械加工の精度を安定的に向上させることで調整範囲を削減しています。機械加工の精度を上げるために、場合によっては専用機の開発も行う

など、お客様の期待に応じられるよう、常にさまざまな角度から作業工程を見直し、生産性の向上に努めています。

生産の効率化、最大化を実現する環境を構築

現在当社は、工程分散型のモジュール生産方式に基づくサブ組立化、ユニット組立化をすべての機種に展開し、生産量増加に取り組んでいます。当社はこれまで急激な受注増加への対応を可能にするために、作業工程を徹底的に細分化し、単純な作業単位に落とし込んだ上で、作業マニュアルや品質チェックシートを充実させてきました。これにより、熟練作業でなくても組立が可能な範囲を広げ、柔軟な人員配置を可能とする体制を整備してきました。

それに加えて、今後の市場変化による生産量増加への対応力をより一層高めるため、これまでの蓄積を生かし、部品単体の調達に留まっていたサプライヤに対してもサブ組立品やユニットの組立作業を委託できる体制を整備しています。

社内の組立工程においては、作業員一人ひとりの作業計画・実績やスキルの見える化を強化することにより、生産計画の実行性を高めます。また、計画的な教育を実現し、改善やスキルアップを促進する環境を構築することによって、更なる組立効率の向上を目指します。

生産性向上のために、組立効率の向上と並んで重要となるのが、物流効率の改善です。予想を超えた生産量に対応するために採用したモジュール生産方式は、組立の効率化をもたらした一方で、工程間のサブ組立品やユニットの移動が増え、物流の複雑化をもたらしました。その結果、既存の工場は建設計画時に想定していた場所や導線の使い方ができなくなってしまいました。現在は必要な部品やサブ組立品、ユニットをタイムリーに本体組立現場に供給するために、それらの物流業務全般に多くの人手をかけており、物流効率においては課題が残されています。

新たに建設を予定している国内外の工場では、工程分散型の生産方式を前提として工程間の生産バランスを調整するとともに工程間物流の自動化を進めていくことで、物流効率と本体組立効率を両立し、生産性を最大化するレイアウトを考えています。山梨県内に計画している新工場では板金工場と粉体塗装工場を新設し、部品倉庫、塗装工場、サブ組立工場、本体組立工場を工程の流れに従って最適に配置することで、シームレスで効率的な工程間物流を実現します。また新工場の完成により、需要が高まっている大型機の生産能力が飛躍的に向上します。ただし大型専用とするのではなく、変化する市場動向、お客様のニーズに合わせて中小型製品の製造にも柔軟に対応できるユーティリティ性の高い多目的に活用できる工場を考えており、次世代のモデル工場として、国内外の製造拠点にも展開していく予定です。

サプライチェーンを含む生産工程の最適化実現のためには、必要な情報を一元的に管理し、迅速な意思決定を可能とする情報処理システムを構築・整備することが必要です。現在、各種情報を統合し、分析できるシステムの構築に取り組んでおり、業務効率を高めお客様の多様化するニーズへの対応力を更に高めていきたいと考えています。

専務取締役
生産本部長

饗場 達明



製造拠点と主な生産品目



生産性向上のための取り組み

○ 専用機の開発

高精度な機械を生産するためには、主要な部品の組み合わせ面をきわめて高精度な平面に加工する必要がありますが、機械加工が実現できる精度には限界があります。そのため組み合わせ面の仕上げは高度な技術を有する作業員による手作業となります。キサゲと呼ばれるこの作業は匠の技能が必要であり、熟練作業員にしかできません。これは、キサゲができる熟練作業員の人数が全体の生産性を左右することにほかなりません。当社では、当社機械を生産するための部品加工に特化して高精度な平面を実現する専用機を自社開発することによって、キサゲ作業を必要最小限に抑え、生産性を高めています。



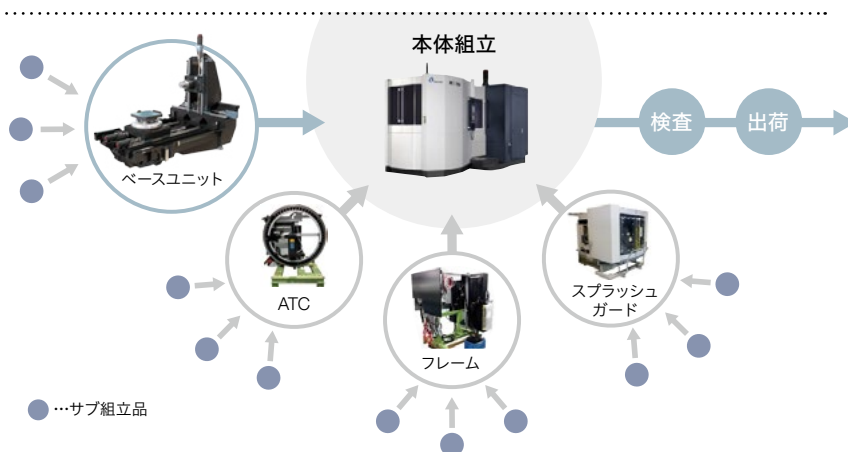
1μm単位の精度が求められるキサゲ作業



当社機械用の部品加工に特化した専用機を開発し、高精度な機械を効率的に生産しています

○ ユニットの細分化

当社製品は、主軸頭、テーブル、ATC、スプラッシュガードなどの複数のユニットで構成されています。各ユニットを数点のパーツで構成されるサブ組立品に分けることによって、一つひとつの組立作業の単純化を徹底しています。これにより組立作業を並列に進めることによって、組立に要する期間を短縮するとともに、短期間で作業員の習熟度を上げることにより、品質の確保ができる生産体制を確立しています。ユニットの組立工場では、単純化した組立作業を段階的に自動化し、更なる効率化・品質安定化を図っています。



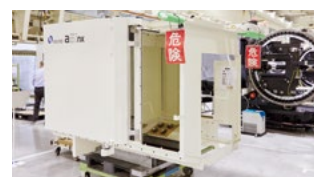
部品点数が少なく、構造が単純なサブ組立品の組立は、ロボットによる自動化を進めています



サブ組立作業。作業手順を電子マニュアル化し、作業員が変わっても同じ製品、同じ品質を維持することができます



外装部品などもユニット化し、専用の組立工場で効率的に生産しています



様々なユニットが本体組立工場に集約され、最終製品として組み立てています



Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



財務資本

利益率の改善・資産効率向上に向けた積極的な施策を実行し PBR改善に注力していく



2022年度は増収増益。 過去最高となる売上高を達成

2023年3月期における連結売上高は2,279億85百万円(前年同期比22.2%増)で過去最高の記録を達成しました。営業利益174億92百万円(前年同期比54.8%増)、経常利益199億6百万円(前年同期比39.5%増)、純利益160億73百万円(前年同期比33.5%増)となりました。また2023年度の連結受注についても2,495億96百万円(前年同期比9.0%増)と2022年3月期を上回り、過去最高となりました。アフターコロナで急速に経済活動が再開する中、世界的に半導体製造装置関連の設備投資が堅調であったこと、また中国を中心に新エネルギー車関連の投資が活発であったことが主な理由です。為替レートが円安で推移したことも売上高、受注高を押し上げた一因となりました。一方、利益が伸び悩んだ理由としては、部品調達価格の上昇、ウクライナ情勢及び円安に端を発したエネルギー価格の高騰が挙げられます。世界的なインフレ傾向から人件費も高騰しており、受注や売上は伸びたものの、利益確保のためのコストダウンが追い付きませんでした。様々なコスト上昇に対して2022年度、2023年度にかけて計3回の値上げを実施していますが、その効果は2024年度にかけて実現していくと考えています。

専務取締役
管理本部長

永野 敏之



営業利益率、ROEなどの経営指標の開示により ステークホルダーとの対話を強化し、 指標改善に向けた設備、人的資本、新製品開発などへの 戦略的投資とステークホルダーへの還元を実施していく

工作機械業界は需要の変動が激しく、各産業分野の動向に応じてお客様の加工内容が変化し、それに伴い設備投資計画も刻々と変わっていきます。したがって当社の短・中期的な経営戦略・計画も柔軟性を持ち、これに対応していかなければなりません。そのため日々変化すべき中期経営計画については、あえて公開していません。しかし当社の企業価値向上に向けた取り組みへのご理解を、ステークホルダーの皆様方にも深めていただくことも重要であるとの認識の下、いくつかの経営指標と目指すべき水準を新たに開示することにしました。

まず営業利益率については2027年度に12%達成を目指します。営業利益率向上のためには、損益分岐点を大きく超える売上高が重要となるため、2027年度に連結売上高2,700億円を目指すこととしました。工作機械市場は今後年間3%程度の成長率が見込まれており、この成長に対応できるよう更に生産能力の増強を図るとともに生産性の向上を目指します。国内は、山梨県内の既存工場の近くに新工場を建設し、大型機の生産性、生産能力を強化します。海外は、中国の工場を拡張し、更にベトナムにアジア製品のユニット組立工場を建設します。ROEは11%達成を目指し、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図り資産効率の向上に取り組めます。

これらの取り組みで創出されたキャッシュを使い、更なる生産性向上を目的とした設備投資、付加価値の高い製品の開発への投資を行っていきます。またあらゆる製品の構成部品に関する情報を管理、共有化するプラットフォームの構築、保守点検サービスを拡充するシステム開発などDXに対しても投資を継続します。従業員に対しては、給与水準の面だけでなく、より高度な学習機会の提供、語学研修や技能士検定受検の支援、データ活用人材の育成などアップスキリング・リスキリングへの投資を積極的に行います。環境対応についても継続的に投資をしていく予定です。すべての工場に太陽光発電、エコ空調を導入し、照明もLEDに切り替えるなど、年間3億円程度の環境への投資を継続的にを行い、2030年にCO₂排出量2022年比42%削減(当社連結・Scope1、2)、2050年にはカーボンニュートラルを達成したいと考えています。

株主の皆様への還元についても指標を開示しました。当社は安定的かつ継続的な配当による、株主の皆様への利益還元を経営の重要な課題の一つと考えています。2022年度の配当金は、当社普通株式1株あたり150円でした。2018年度から2022年度の総還元性向の5年平均は33%でしたが、来期以降は投資計画や業績見通しを総合的に勘案した上で株主還元を行い、2023年度から2027年度の5年平均35%~45%を目指します。

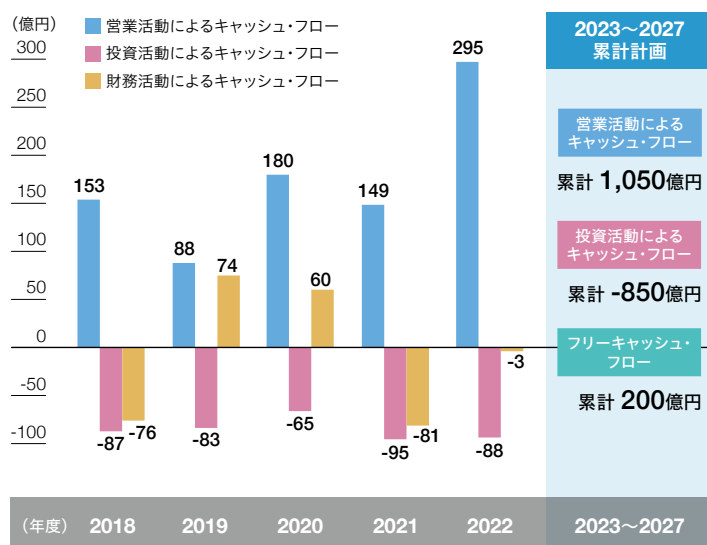
2027年度の目標

		2022年3月期 (2021.4.1~2022.3.31)	2023年3月期 (2022.4.1~2023.3.31)	2028年3月期目標
損益	売上高 (百万円)	186,591	227,985	270,000
	営業利益率	6.1%	7.7%	12.0%
資本効率性	ROE	7.1%	8.6%	11.0%
	CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) (日)	163	171	155
株主還元	総還元性向	20%	23%	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

資本政策

キャッシュ・フロー



◎ 資産効率向上の取り組み

資産効率の向上に向けて、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に取り組みます。

CCCは仕入債務を支払ってから売上債権を回収するまでの日数を表す指標です。CCCを短縮することにより運転資本が圧縮され、資産効率の向上へとつながります。

CCCの短縮においては、棚卸資産回転期間の短縮が課題であり、部品在庫・仕掛品在庫・製品在庫の各回転期間を短縮するために以下の施策を展開します。

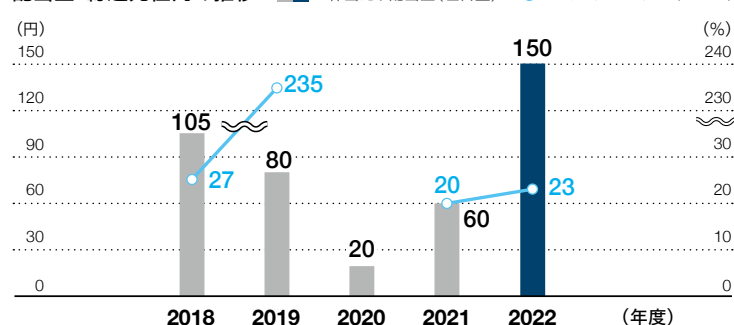
- ・ サプライヤとの連携を強化し、調達部品のリードタイムを短縮することにより、部品在庫の回転率を改善します。
- ・ 各種生産性向上の取り組みにより仕掛品の回転率を改善します。
- ・ 各地の市場動向を的確に捉え海外現地法人の製品在庫を適正化することにより、製品在庫の回転率を改善します。

これらの取り組みに必要なDXや人材への投資を積極的に行い、全社を挙げて資産効率向上に向けて活動していきます。

株主還元

当社は安定的かつ継続的な配当により、株主の皆様への利益還元を図ることを利益配分の基本として考えています。2022年度の配当金は、当社普通株式1株につき150円としました。この5年間を振り返ると、総還元性向は33%ほどとなっています。今後も継続的かつ安定的な株主還元を実施していきます。

配当金・総還元性向の推移



サステナビリティ活動を通じて 企業としての成長基盤を構築していく

執行役員 管理本部副本部長
サステナビリティ推進室 室長

草場 信仁

サステナビリティ推進室
副室長

永友 朝史

人事部
ゼネラルマネージャ

中島 泉

草場：2022年、カーボンニュートラルを推進する社内プロジェクトチームを発足しました。この頃には既に投資家の方やお客様から、環境対応をはじめとする当社のサステナビリティ課題への取り組みについてお問い合わせをいただくことが増えていました。このようなステークホルダーの皆様からの開示要求にしっかりとお応えするため、2022年10月1日、プロジェクトチームから格上げし、新組織としてサステナビリティ推進室を設立しました。カーボンニュートラルをはじめとする環境施策の推進や外部からの問い合わせ等への対応をしています。

サステナビリティ推進室では、コーポレートガバナンス・コードやTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）等における開示項目、指標に対して、温室効果ガス排出量の算定や削減目標の設定を国内単体から着手しました。Scope1、2については連結での算定が完了し、現在、Scope3開示に向けた検討も進めています。

カーボンニュートラルに向け、 グローバルな活動を牽引していく

永友：環境や気候変動問題についてCDPやTCFDなどさまざまな外部評価機関がありますが、ステークホルダーへの情報開示に対して、まず社内基準、組織的な基盤づくりから着手しました。国内外の子会社とのコミュニケーションを進め、海外子会社も含めた算定を着実に進めています。

太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギーの導入やLED照明への切り替えなど、国内各事業所における温室効果ガス排出削減に

向けた取り組みを推進しています。現在計画中の新工場は、「省エネ」と「創エネ」により、年間のエネルギー収支ゼロを目指すZEB（Net Zero Energy Building）化の導入も一つの選択肢として具体的な施策に向けての検討を始めたところです。海外については、環境に対する意識、取り組みの地域間格差が大きく、まずは情報共有や教育を通じてグループとしての足並みを揃え、同じ意識をもって臨めるようにしていきたいと考えています。

温室効果ガス（GHG）排出量削減を進めるにあたっては、まずは省エネに加え、再生可能エネルギーへの切替・導入を進めます。それに加えて、将来的な炭素税の導入に対しても準備を進めておく必要があると考えています。推進すべきことは多々ありますが、一つひとつ着実に進めていきたいと思っています。

「機械の消費電力を教えてほしい」とお客様から当社の開発部門へ問い合わせが入ることがあります。同じスペックなら環境負荷の少ない製品が選ばれる時代です。開発部門とも連携し、製品を通じてお客様の環境負荷低減やカーボンニュートラルに貢献したいと考えています。

サステナビリティ推進室では、環境に関するインナープロモーションや社員教育も担っていますが、その活動の中で感じるのはサステナビリティやSDGs、カーボンニュートラルに関係の無い部門、部署、業務は一つもないということです。設立から約1年が経過しましたが「具体的に何をすべきか」との課題に対する相談先としての社内での認知度をさらに高め、グローバルでの環境活動を牽引していきます。

積極的な情報開示、
積極的な対話を重ねて、
MAKINOを理解していただく

草場 信仁

MAKINOの製品を通じて、
お客様の環境負荷低減や
カーボンニュートラルに貢献

永友 朝史

国籍、性別に関係なく、誰でも成長、 活躍できる企業風土、制度がマキノにはある

中島：マキノが求める人財は自律的に考えて行動できる人です。1970年代から海外進出している当社は、社員が自律的に考え、やる気を発揮するならば国籍、性別関係なく会社としてチャンスを与える風土があります。事実、アジア・アメリカ・ヨーロッパにおける海外統括子会社のCEO及びCFOには現地の外国人を登用しています。ガバナンス面では、海外子会社の取締役メンバーとして国内マネジメントクラスが就き、親会社としての統括、監査は行っていますが、日常的な業務のオペレーションについては現地スタッフに一任しています。

2026年までに女性の管理職比率については現状の2%程度を5%、長期的には15%程度へ、管理職候補である係長クラスの女性比率については、現状の8%を10%程度、長期的には15%程度まで引き上げていくことを目指しています。近年、当社へ入社する女性社員は「マキノでなら、私に何ができるのか」ということをしっかり考えた上で、当社を選んでくれています。「工作機械メーカは女性に不人気」というのは、もはや古い考えのようです。当社には国内外の様々なフィールドで活躍している女性がいます。今後も目標達成に向け、女性の採用を積極的に行っていきたいと考えています。

外国人の通年採用も行っており、インターンも受け入れています。インターンから正社員として採用され、新製品の外観やコンセプトデザインを担当し、日刊工業新聞社主催の「機械工業デザイン賞IDEA」の最優秀賞（経済産業大臣賞）を受賞した20代の若手外国人社員もいます。国籍、年齢に関係なくチャンスを与え、仕事を任せる風土にやりがいを感じてくれています。

今後は、海外グループ会社と協調してマネジメントができる人財の育成が重要になると考えています。海外現地の風土や商習慣等を含むグローバルな視点や感覚を持った人財の育成に向けた制度づくりに取り組んでいきます。

当社ではあらゆる社員に自己研鑽、スキルアップを図るための機会や教育プログラムを提供しています。企業内大学「MAKINO Business Academy」を設け、幅広い教育の場を提供するほか、



博士課程やMBA取得に向けたサポートも実施しています。新入社員からシニア層まで、すべての階層のやる気に対してチャンスを与えることで個人のキャリア形成を支援し、人材育成を通じた企業価値向上を図っています。

ステークホルダーとの 丁寧な対話を大切にしてい

草場：近年、「ステークホルダー・エンゲージメント」という言葉をよく耳にします。いろいろな意味で使われているようですが、厳密な定義はさておき、全てはステークホルダーの皆様と真摯に対話することから始まると思っています。

当社はお客様の話をよく聞き、ニーズを汲み取って形にすることが生命線の会社です。お客様の多様なニーズに応えるには、従業員の多様性を確保することが大切なのは言うまでもありませんし、当社としても多様化する従業員の声を良く聞く必要があります。

また、市場や技術の移り変わりが激しい中、当社だけで製品を造ることは難しくサプライヤとの関係性も大切です。もちろん、投資家の皆様や、地域の方々からの期待に応えて行く必要もあります。

このような様々なステークホルダーの皆様からの支持なくして、サステナブルな企業運営は成り立ちませんが、一方で皆様に100%ご満足いただけるような対応ができるかと問われれば、難しい面があるのも事実です。

そのような中では、積極的な情報開示、積極的な対話を重ねて、当社を理解いただくことが大切ですし、当社としては、できることをしっかりと行って結果を出し、経営に対する安心感や信頼感、更には成長性を感じていただくことが大切だと思います。そのような好循環が、「サステナビリティ」という言葉に込められた期待だと思います。今後もサステナビリティ活動を通じて企業価値の向上に努めます。

グローバルな視点や感覚を
持った人財を育てる
制度づくりが重要

中島 泉





Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



自然資本

グループ一丸となり、グローバルでカーボンニュートラルを追求する



当社は、温室効果ガス(GHG)については、2030年におけるCO₂排出量(当社連結・Scope1、2)を2022年比42%削減、2050年までにゼロにする目標を掲げています。

このため、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、グローバルでのCO₂排出量の見える化を進めています。

また、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進めるとともに、より高い省エネ性能を備えた製品開発を推進し、お客様の日々の生産現場にも貢献していきます。

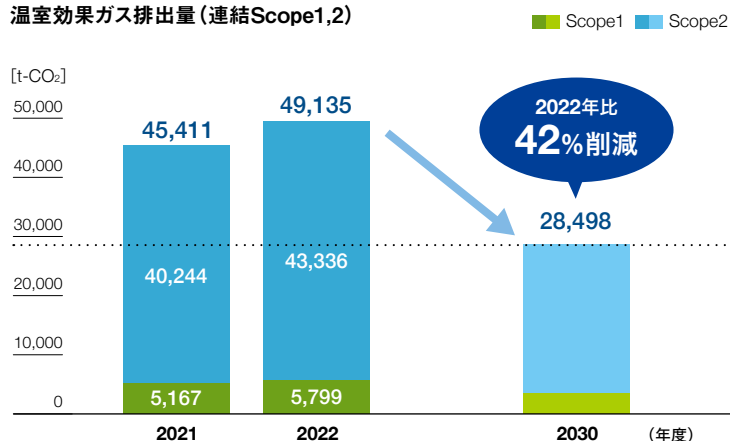
環境方針

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。

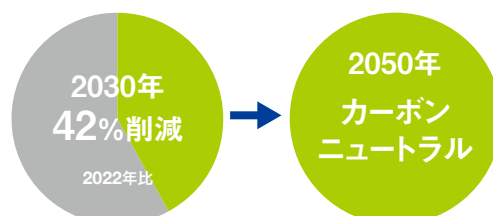
この環境方針に基づき、具体的に次の活動を行っています。

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

温室効果ガス排出量(連結Scope1,2)



長期目標



●当社ウェブサイト上にて、データを適宜更新しております。

→ <https://ir.makino.co.jp/esg/environment/>

環境に配慮した製品・技術の開発

当社は、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け、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の販売を2023年4月より開始しました。

「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、自動制御することで高精度加工を維持します。また、工場内の温度変化があっても安定的な高い加工精度を実現し、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% ^{※1・2}
GI制御・スーパーGI.5制御	9% ^{※1・3}
省エネルギー機能	30%(待機時) ^{※4}

※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。

○ 温室効果ガス (GHG) 削減の取り組み

2050年のカーボンニュートラル達成を目指しGHG削減の取り組みを実施しております。

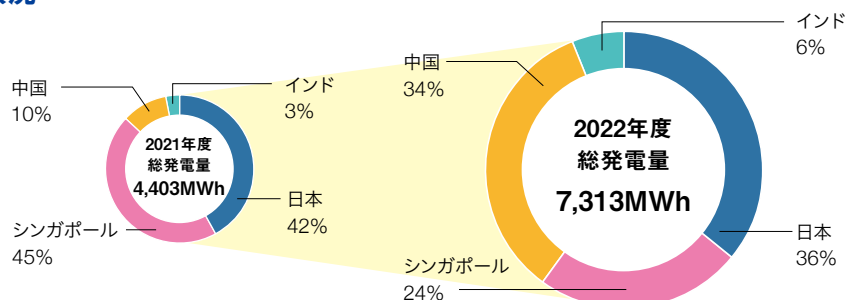
※当社はTCFDへの賛同を表明しております。



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・実施及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> <table border="1"> <tr> <td>移行リスク</td><td>● 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</td></tr> <tr> <td>物理的リスク</td><td>● 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</td></tr> <tr> <td>機会</td><td>● 低炭素商品/サービスの開発、拡大</td></tr> </table>	移行リスク	● 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	物理的リスク	● 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	機会	● 低炭素商品/サービスの開発、拡大
移行リスク	● 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						
物理的リスク	● 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						
機会	● 低炭素商品/サービスの開発、拡大						
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纏め、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及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。なお、それらの対応活動結果の一部については、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	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)の実現に向け、2030年におけるCO ₂ 排出量(当社連結・Scope1、2)を2022年比42%削減することを目指すという目標を掲げています。この達成に向けた取り組みを進めています。						

○ グローバル太陽光発電設備導入の状況

当社の国内外の工場や施設に太陽光発電設備の導入を継続しています。その結果、2022年度の総発電量は7,313MWhとなり、グローバルで着実に増加しています。今後もさらなる再生エネルギーの活用を進め、温室効果ガス(GHG)の排出量削減に努めます。



海外



2019年2月
MAKINO ASIA PTE LTD
(シンガポール)



2021年7月
Makino India Private
Limited
(インドBangalore)



2021年10月
Makino (China) Co., Ltd.
(中国昆山)



2022年7月
Makino J China Co., Ltd.
(中国武漢)



2023年4月
MAKINO KOREA CO.,LTD
IoTセンタ(韓国龍仁)

国内



2018年2月
厚木事業所
第3工場(神奈川県)



2018年7月
神戸テクニカル
センタ(兵庫県)



2021年3月
厚木事業所
B・C棟



2021年11月
太田営業所
(群馬県)



2021年12月
富士勝山事業所B棟
(山梨県)



2022年12月
厚木事業所
D・E棟



2023年1月
富士吉田工場
D棟(山梨県)



2023年7月
福岡営業所
(福岡県)



Core Competence of MAKINO

MAKINOのコアコンピタンス



人的資本

多様な人財から生まれる 自由な発想が成長の推進力となる



市場の変化がますます加速する中で、さまざまな国・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。

人財育成および社内環境整備に関する方針

- 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。

○ 人財育成

当社は人財育成方針に沿った教育および能力開発を進めるべく、総合的な研修・育成体系に基づいた、階層別研修の実施や自己啓発による学びの機会を提供しています。

2021年に、社員に学びの場を提供するためのプラットフォームとして企業内大学「MAKINO Business Academy」を設立したほか、大学等と連携した共同研究および専門分野の博士課程（前期・後期）や経営学修士課程への社員の派遣、上司とのキャリア面談、およびそれを通じた中期的なキャリア支援、社内公募制度による自発的なキャリアチェンジ支援、他社や海外子会社の人財と交流を図る機会の設定など、各人が主体性をもって研鑽できる場を様々な形で用意しています。

Topics

将来人財の確保

当社は、国内外の大学や大学院と共同で研究活動を行っており、それに関わることで工作機械分野に興味を抱いた学生が当社に入社するケースがあるなど、将来人財の確保に向けた取り組みを推進しています。

海外では、日本と並ぶ工作機械大国として知られるドイツのアーヘン工科大学と共同研究を進めています。さらにその研究に参加した学生が、卒業後に研究機関にて引き続き工作機械の基礎研究を継続するための支援も行っています。

成長支援制度の一例

階層別研修

博士号など学位取得支援

自己啓発学習支援

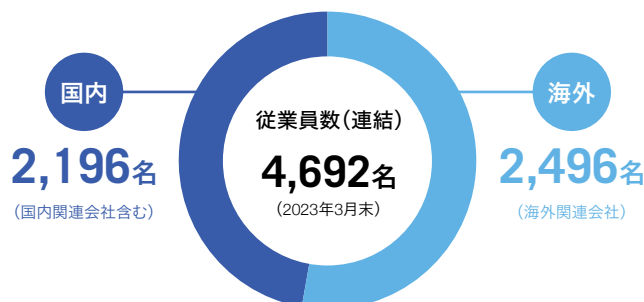
企業内大学
「MAKINO Business Academy」

○ 人権への対応

当社グループは、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。

日本法人においても、多くの外国人が勤務しています。社内の規則は英訳されているほか、稟議システム等には英文のマニュアルが用意されています。日本人と外国籍の人財との間で、賃金や昇進昇給など処遇面での不平等が生じることはありません。

外国人採用に特化したチームもあり、終身雇用を望まず欧州的な雇用形態を望むといった希望があれば、外国人スタッフ向けの処遇制度を設けるなど、日本的な慣行を強いることなく柔軟な対応を行っています。



ダイバーシティの推進

当社の事業活動は、海外向けが国内向けを遙かに上回るグローバルビジネスです。社内には多様性を大切にする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。

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％程度です。この比率を2026年までに5％程度、長期的には15％程度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％程度に留まっている管理職候補である係長クラスの女性の比率を2026年までに10％程度まで、長期的には15％程度まで高めたいと考えています。

育児休業の取得率(%) (2022年度実績)

	女性	男性	全体
単体	100	47.8	58.6
国内連結	100	40.5	54.6

従業員とのエンゲージメント

当社の人財が勤務する中でどういった点に満足しているのか、また不満を感じているのかを調べるサーベイを定期的の実施し、その結果についても部署毎に分析し、改善策を検討しています。人事評価に際しても、面談など上司・部下間のコミュニケーションを通じて納得性のある評価を実現し、今後の能力開発に役立てています。

女性労働者の割合(%) (2022年度末時点)

	管理職	係長級	正規労働者	全労働者
単体	3.1	5.6	10.8	11.7
国内連結	2.1	7.7	11.8	14.6

各種教育プログラム

自律的に考えて行動する人財育成の一環として、階層別研修をはじめとした社内教育の強化に取り組んでいます。全階層に成長機会を提供し、従業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。

また、社員の適切なワークライフバランスを実現すべく、様々な福利厚生制度を整えています。画一的なサポートに留まることなく、育児・介護支援制度をはじめ、各人のライフステージの変化に対応する形で支援策を設けています。



新入社員研修



教育体系図

職層	一般職層	ラインリーダー	リーダー	専門職	課長	部長
階層別研修		1on1研修			1on1研修	
		評価者研修			評価者研修	
					新任管理職研修	
	階層別研修					
キャリア開発	ミドルシニア研修					
	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					
全社研修	MAKINO Business Academy					
	ハラスメント研修					
	語学研修					
	IT研修					

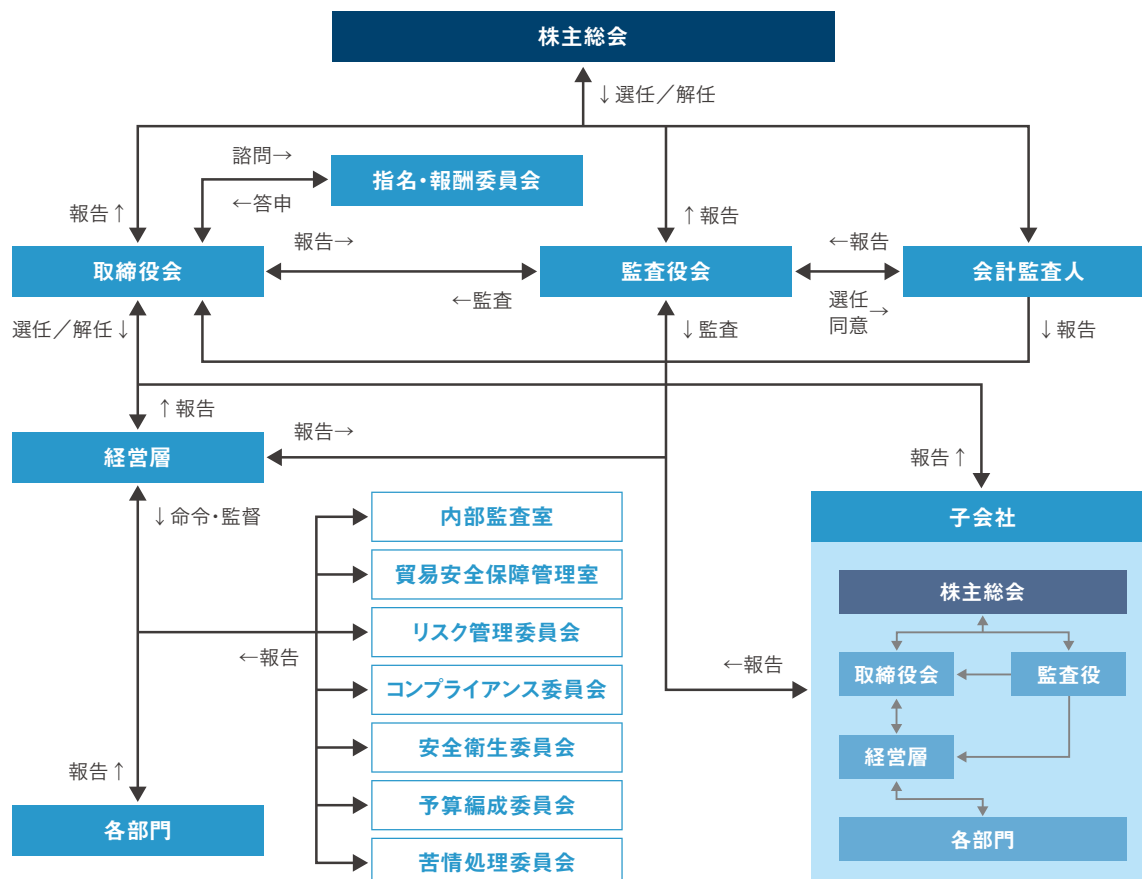
Corporate Governance コーポレート・ガバナンス



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・ガバナンス体制図



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名の取締役の内4名を社外取締役(うち女性1名)に、また3名の監査役の内2名を社外監査役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	https://ir.makino.co.jp/library/corporate-governance/

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あ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.32をご覧ください。

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。具体的には、取締役の報酬は、職責に応じた月例の固定報酬としての基本報酬、会社業績及び取締役個人に対する評価による業績報酬並びに譲渡制限付株式による株式報酬により構成することとしています。また、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。

2022年5月16日開催の取締役会において、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬制度の導入を決議しました。

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

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。

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・報酬委員会でも検討していきます。

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)

04 取締役 開発本部長 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(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)

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)

03 代表取締役 専務取締役 生産本部長 饗場 達明 Tatsuki 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)

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	西野 和美	取締役	●				●	●
08	高橋 一夫	取締役	●			●	●	●
09	香村 章夫	常勤監査役	●		●	●		
10	山口 仁栄	常勤監査役	●	●			●	●
11	中島 次郎	監査役	●				●	●

取締役

07

取締役／社外・独立

西野 和美

Kazumi Nishino

1992. 4 富士写真フイルム株式会社入社
 2006. 4 東京理科大学大学院総合科学技術経営研究科
 総合科学技術経営専攻准教授
 2017. 4 一橋大学大学院商学研究科准教授
 2019. 6 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役
 (現任)
 2019. 6 古河機械金属株式会社社外取締役(現任)
 2019.12 株式会社ミルテル社外取締役
 2022. 4 一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻
 教授(現任)
 2022. 6 当社取締役(現任)

重要な兼職の状況

一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻教授
 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役
 古河機械金属株式会社社外取締役

08

取締役／社外・独立

高橋 一夫

Kazuo Takahashi

2007. 4 大和証券エスエムピ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)

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)

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

常勤監査役／社外

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(現任)

11

監査役／社外

中島 次郎

Jiro Nakashima

1983. 8 公認会計士登録
 1983. 8 公認会計士中島次郎事務所開設(現任)
 1984.11 監査法人芹沢会計事務所(現仰星監査法人)社員
 2005. 7 監査法人芹沢会計事務所代表社員
 2011. 6 仰星監査法人退職
 2012. 6 当社監査役(現任)

重要な兼職の状況

公認会計士中島次郎事務所

社外取締役メッセージ



増田 直史 取締役／社外・独立

共通の価値観をもった上で目標をコミットする マネジメントを期待

新たに取締役メンバーとして技術開発担当役員や経営学を専門とする社外取締役が増えたことにより、取締役会における多様性が高まったと感じています。これまでも自由闊達に意見を交わせる環境が整っていましたが、開発から生産、営業に至る事業の根幹に関する課題やその対応への議論が活性化し、グローバルな市場の大きな変化に対応していくにあたり実態に即した実効性のある体制になったと評価しています。今後は海外拠点の自律性を重んじながら、「お客様に寄り添ってお客様が抱える課題を解決する」という共通の価値観をもった上で目標をコミットしていくマネジメントを期待しています。

当社はサステナビリティに関する施策に対して網羅的に、そして多面的に取り組んでいると評価しています。特に海外進出は歴史も長く、多様性に富んだグローバルな“人財”が充実しているとの印象です。今後もグローバルに事業を展開する上で、多様な価値観を備えた当社の人財は大きな強みだと言えます。環境問題についても、太陽光パネルの設置などによる「環境への貢献」だけでなく、お客様が当社製品を使用して生み出す「お客様による環境への貢献」へも評価していただける取り組みを期待しています。



山崎 広道 取締役／社外・独立

社会課題への取り組みを通じた企業価値向上

2022年度はコロナ禍による受注減からの急激な回復に伴う部品の調達難などを克服し、過去最高の売上を達成することができました。さらに先を見据えた工場建設などの設備投資計画を立案・実行できることは、企業理念である「クオリティ・ファースト」、そして「お客様の困りごとを丁寧に解決していく」という思想が当社グループのDNAとして息づいているからできることだと思います。

取締役会では定例議題のほか、各本部や事業部、子会社の事業計画に関する報告についても審議しており、各取締役の専門性を活かし、多様な意見で積極的な議論を行っております。また、工場、営業所、サービスセンタの現地視察を実施し、現場の理解を深め、意思決定を行っています。

持続可能な社会の実現に貢献するためにも、地球規模の社会課題である環境問題に対して、消費電力の少ない製品の開発、エネルギー効率の高い工場設備の導入・更新、工場及び周辺の緑化、太陽光パネルの設置など、環境負荷低減に向けた積極的な取り組みが期待されます。

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および対応方法、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、社内窓口およ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

工作機械は核兵器や武器の生産に必要な不可欠な設備であり、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。当社の製品は要求精度が高いものが多いため、多くの製品が輸出規制の対象となっています。

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程」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、規制遵守の徹底を図っています。



西野 和美

取締役／社外・独立

現場の声を生かした人財開発へ

当社の取締役会は、取締役、監査役ともにフラットに、かつ活発に質疑や意見を交わすところが特徴的です。それぞれが管掌する分野、バックグラウンドに応じた質問や意見、そして討議がなされておりガバナンスに対する多様性や専門性を実感しています。また取締役会では非常に専門性の高い議案について検討、審議することも多いのですが、担当部門から参考となる情報が適宜提示されるため、共通認識を持ちながら社外取締役としての専門的見地からの提言をすることができます。こういった配慮、姿勢からも当社のガバナンスに対する透明性や公正かつ果断な意思決定プロセスを伺い知ることができると思います。

私は取締役会での役務に加え、社外取締役という立場で国内各事業所を回り、現場の声を経営に反映する取り組みにも注力してきました。業務に対して問題意識を持ち取り組んでいる社員の方々とのコミュニケーションは、経営学を専門分野とする自身にとって、今後の活動に貴重なものでした。人的資本経営への取り組みが問われる現在、従業員のモチベーションとスキルの高さを維持する制度面の充実は必須であり、そういった施策について今後議論を重ねていきたいと思っています。



高橋 一夫

取締役／社外・独立

市場の変化に左右されない新製品の開発を

私は、長きにわたり証券会社に身を置いたことから、東京証券取引所が上場企業に求める「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対して専門的な知見からの提言、アドバイスをしていきます。特にPBR1倍割れへの改善対応については、IRの観点から積極的な施策提言などを行っていきます。

当社は1937年の創業以来、工作機械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。こういった当社のパイオニア精神、クオリティ・ファーストの思想は取締役会における報告、意見交換、検討・審議においても生かされており、今後も継続することが大切だと考えています。

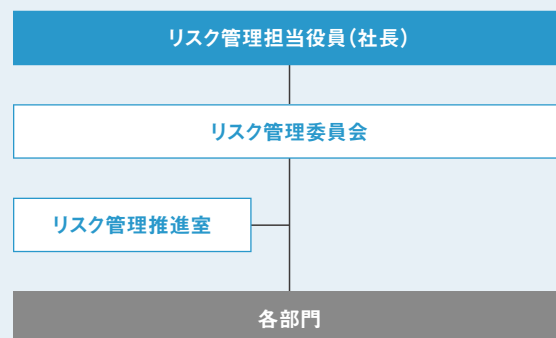
今後ますます内部環境、外部環境が大きく変化することが予想されます。特に当社にとって最重要マーケットであるアジア市場においては同業他社との差別化を図ることが重要です。リスクを考慮しながら同市場への投資に対してスピード感を持って進め、パイオニア精神が生きる新製品の早期開発、製造を期待します。また同時に次世代の女性活躍推進も含めた人財教育、幹部候補の選出、またキャリア採用の促進について早急に取り組むべきだと考えます。

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。

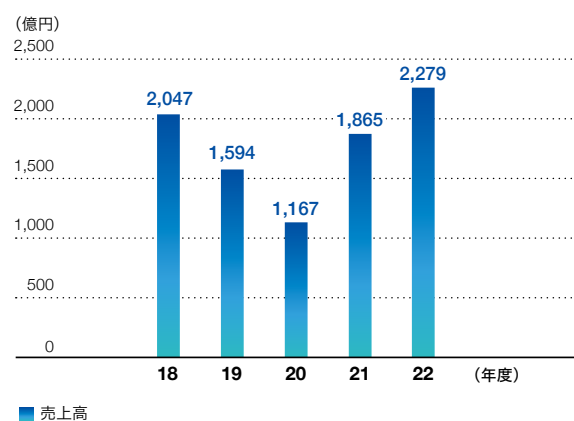
リスク管理体制として、社長をリスク管理担当役員とするとともに、その諮問機関としてリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会は原則として年2回開催し、リスクとその取組状況について報告を行います。また、損害程度の高いリスクが顕在化した場合には随時開催し、対応状況について報告・審議を行い、特に重要性の高い事項は取締役会に報告し、必要な審議を行います。

リスク管理体制図

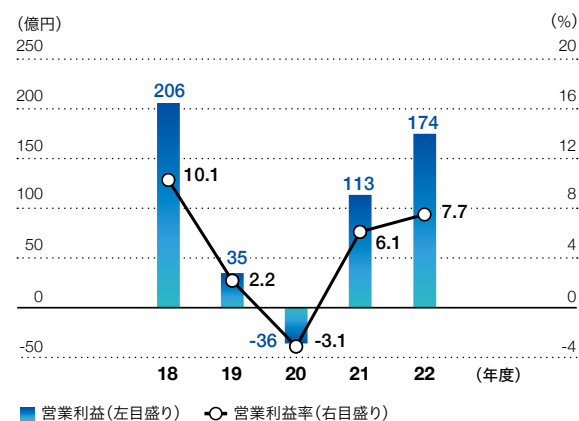


財務ハイライト

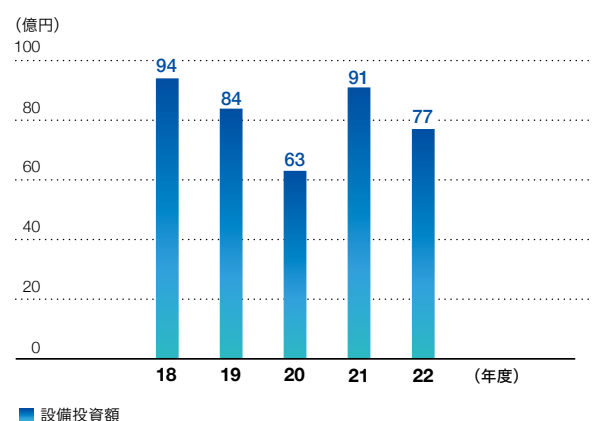
売上高(連結)



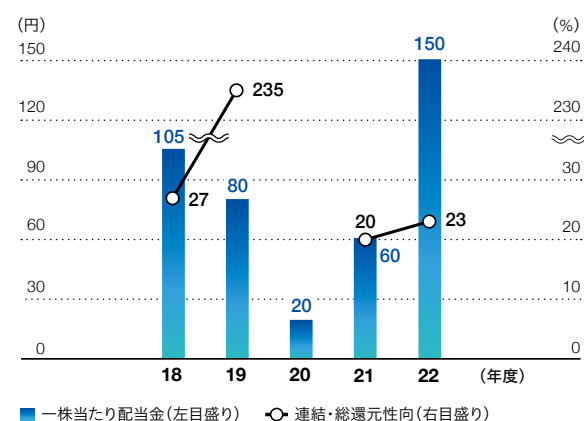
営業利益／営業利益率(連結)



設備投資(連結)

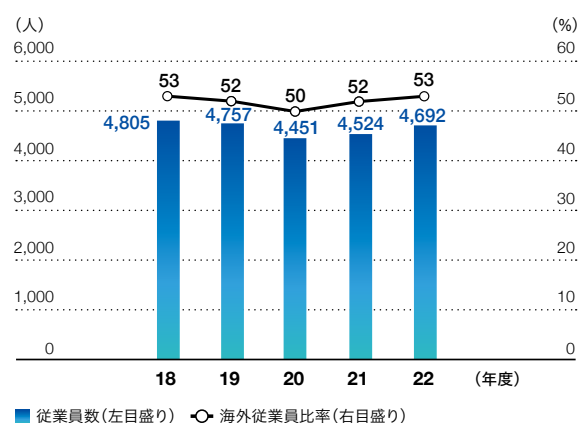


配当金・総還元性向の推移

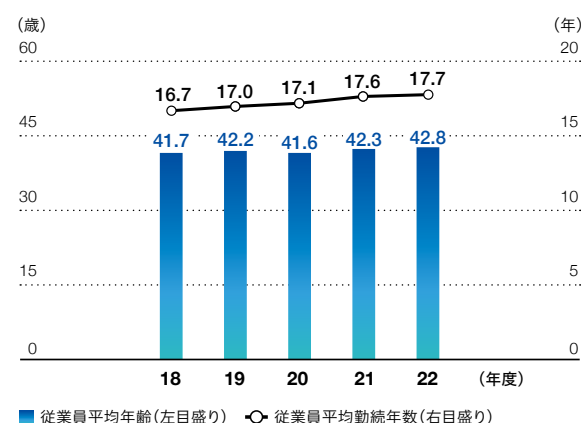


非財務ハイライト

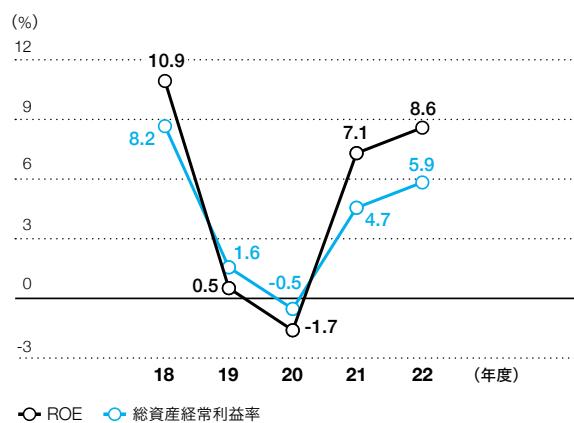
従業員数・海外従業員比率(連結)



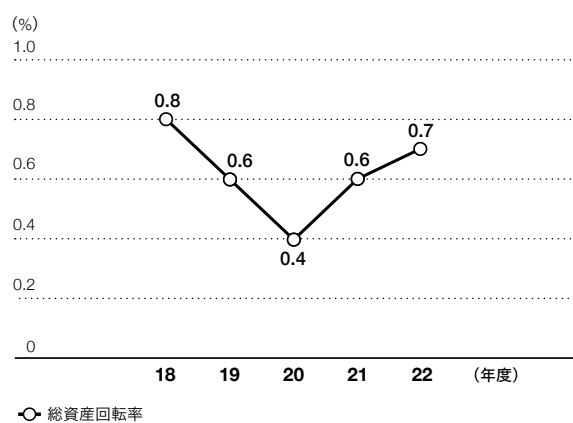
従業員平均年齢・従業員平均勤続年数(単体)



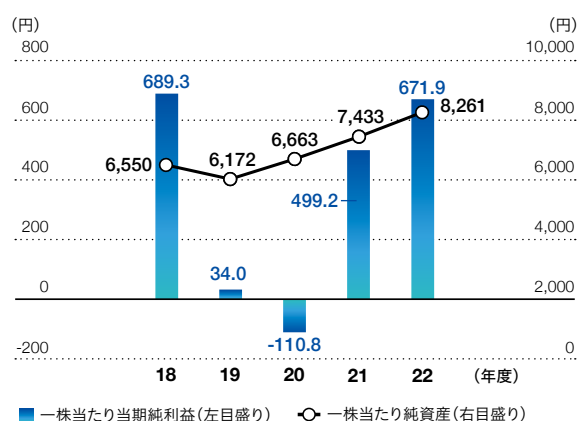
ROE／総資産経常利益率(連結)



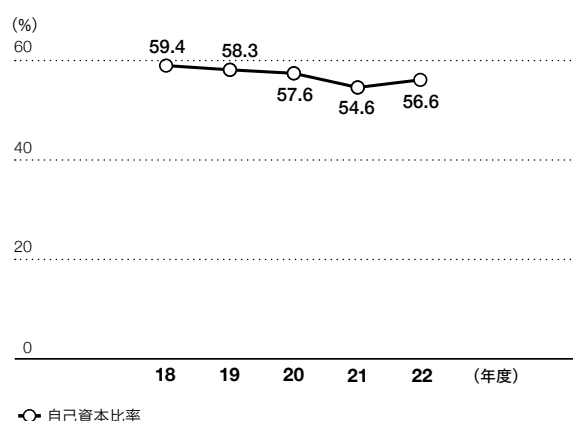
総資産回転率(連結)



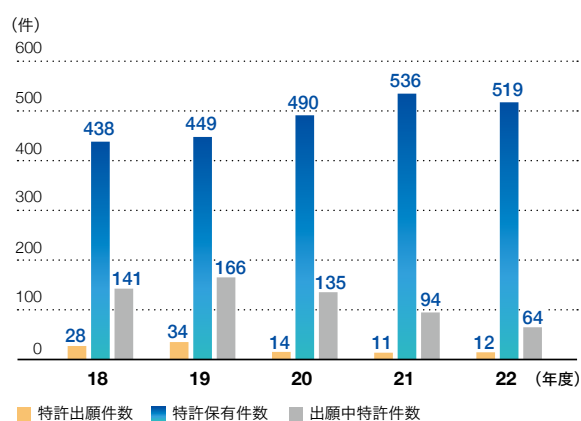
一株当たり当期純利益・一株当たり純資産



自己資本比率

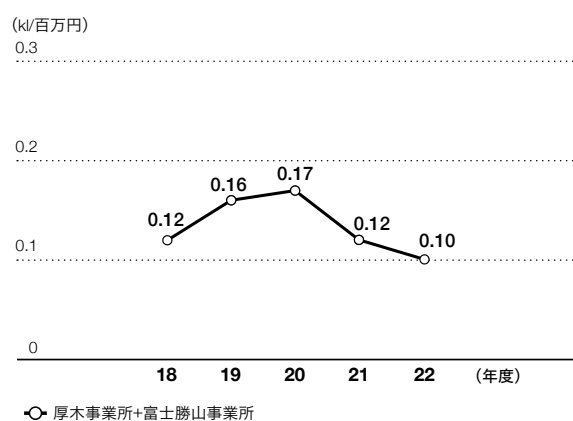


特許関連実績



※特許出願件数は当該年度に出願した件数、特許保有件数および出願中特許件数は、年度末時点での数字

厚木・富士勝山事業所の消費エネルギー(原単位)



○ 厚木事業所+富士勝山事業所

※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[k/百万円] = エネルギー使用量の原油換算[kl] ÷ 生産額[百万円]

連結財務諸表 (2023年3月31日現在)

※1 前連結会計年度(2022年3月31日) ※2 当連結会計年度(2023年3月31日) ※3 前連結会計年度(自 2021年

連結貸借対照表

(単位:百万円)		
科 目	前連結会計年度※1	当連結会計年度※2
【資産の部】		
流動資産	212,257	229,713
現金及び預金	73,100	68,312
受取手形、売掛金及び契約資産	48,432	50,634
有価証券	3,542	4,234
商品及び製品	22,335	28,276
仕掛品	20,342	21,140
原材料及び貯蔵品	35,831	45,699
その他の流動資産	9,999	12,961
貸倒引当金	△1,326	△1,544
固定資産	113,322	118,747
有形固定資産	75,315	79,215
建物及び構築物	32,697	37,565
機械装置及び運搬具	8,947	9,570
工具器具備品	4,738	5,034
土地	18,940	19,080
リース資産	4,289	6,012
建設仮勘定	5,701	1,950
無形固定資産	3,611	2,952
その他	3,611	2,952
投資その他の資産	34,395	36,580
投資有価証券	25,827	27,100
長期貸付金	704	620
繰延税金資産	3,378	4,867
退職給付に係る資産	729	970
その他の投資	3,939	3,163
貸倒引当金	△183	△141
資産合計	325,579	348,461

(単位:百万円)		
科 目	前連結会計年度※1	当連結会計年度※2
【負債の部】		
流動負債	89,895	90,698
支払手形及び買掛金	25,313	20,068
電子記録債務	18,304	19,019
1年内返済予定の長期借入金	4,650	6,707
リース債務	591	932
未払法人税等	2,544	2,080
その他の流動負債	38,492	41,890
固定負債	56,905	59,975
社債	20,000	20,000
長期借入金	23,800	26,228
リース債務	2,510	3,210
繰延税金負債	6,127	6,973
役員退職慰労引当金	129	122
退職給付に係る負債	2,304	1,357
その他の固定負債	2,033	2,083
負債合計	146,801	150,674
【純資産の部】		
株主資本	155,716	168,681
資本金	21,142	21,142
資本剰余金	37,074	37,056
利益剰余金	101,513	114,714
自己株式	△4,014	△4,233
その他の包括利益累計額	22,174	28,606
その他有価証券評価差額金	14,174	15,160
為替換算調整勘定	8,369	12,880
退職給付に係る調整累計額	△369	565
非支配株主持分	886	499
純資産合計	178,778	197,787
負債・純資産合計	325,579	348,461

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※3	当連結会計年度※4
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,943	2,948
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,517	△8,793
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,172	△340
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,813	△59
現金及び現金同等物の増減額	1,067	△6,245
現金及び現金同等物の期首残高	74,644	75,712
現金及び現金同等物の期末残高	75,712	69,467

連結株主資本等変動計算書※4

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	37,074	101,513	△4,014	155,716
会計方針の変更を反映した当期首残高	21,142	37,074	101,513	△4,014	155,716
当期変動額	—	△17	13,200	△219	12,964
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△18			△18
剰余金の配当			△2,872		△2,872
親会社株主に帰属する当期純利益			16,073		16,073
自己株式の取得				△265	△265
自己株式の処分		1		46	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	37,056	114,714	△4,233	168,681

4月1日 至 2022年3月31日) ※4 当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

連結損益計算書

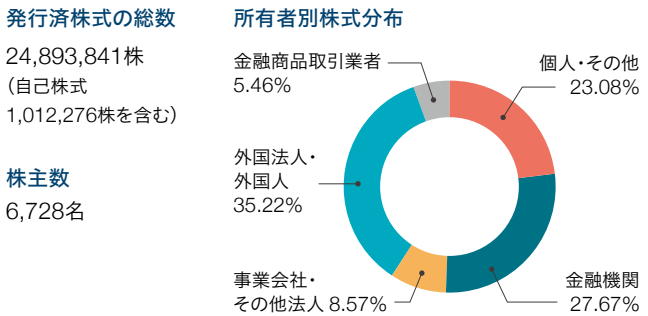
(単位:百万円)		
科 目	前連結会計年度 ^{※3}	当連結会計年度 ^{※4}
売上高	186,591	227,985
売上原価	135,973	161,596
売上総利益	50,617	66,388
販売費及び一般管理費	39,317	48,895
営業利益	11,300	17,492
営業外収益	3,247	3,130
受取利息	303	595
受取配当金	461	542
受取賃貸料	234	216
助成金収入	605	661
為替差益	1,051	—
その他の収益	591	1,114
営業外費用	273	716
支払利息	174	220
社債利息	96	96
為替差損	—	335
その他の費用	2	63
経常利益	14,274	19,906
特別利益	80	66
固定資産売却益	54	66
投資有価証券売却益	20	—
雇用調整助成金	6	—
特別損失	50	522
固定資産除却損	49	499
投資有価証券売却損	1	—
関係会社株式評価損	—	22
税金等調整前当期純利益	14,304	19,450
法人税等	2,179	3,360
法人税、住民税及び事業税	3,408	4,283
法人税等調整額	△1,229	△922
当期純利益	12,124	16,089
非支配株主に帰属する当期純利益	81	16
親会社株主に帰属する当期純利益	12,042	16,073

(単位:百万円)				
その他の包括利益累計額				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	
14,174	8,369	△369	22,174	886
14,174	8,369	△369	22,174	886
985	4,511	935	6,432	△387
				△18
				△2,872
				16,073
				△265
				47
985	4,511	935	6,432	△387
15,160	12,880	565	28,606	499

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	4,692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・販売及び修理
取締役及び監査役 (2023年6月現在)	※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 西野 和美(社外) 取 締 役 高橋 一夫(社外) 常 勤 監 査 役 香村 章夫 常 勤 監 査 役 山口 仁栄(社外) 監 査 役 中島 次郎(社外)

株式の状況



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)	3,246	13.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,533	6.42
公益財団法人工作機械技術振興財団	893	3.74
野村證券株式会社	818	3.43
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	750	3.14
GOLDMAN,SACHS&CO.REG	741	3.10
DEUTSCHE BANK AG FRANKFURT CC CLTOMNI 5000000	646	2.71
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	547	2.29
CACEIS BANK S.A., GERMANY BRANCH-CUSTOMER ACCOUNT	521	2.18
野村信託銀行株式会社	500	2.09

(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)



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