

各 位

会 社 名 マクニカ・富士エレ ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 原 一将
(コード番号：3132 東証プライム)
問合せ先 取締役 佐野 繁行
(TEL 045-470-8980)

「長期経営構想」及び「中期経営計画（2022～2024年度）」に関するお知らせ

当社グループは、「長期経営構想」として、「企業・経営理念体系」の改定、「サステナビリティ基本方針」、「長期経営目標」を策定、あわせて「中期経営計画（2022～2024年度）」を策定いたしましたので、その概要につきまして下記のとおりお知らせいたします。

記

1 企業・経営理念体系の改定について

当社グループは2019年に策定したグループビジョンのもと、2019～2021年度の中期経営計画を終えました。この度、2022年2月21日に発表しましたパーパスを企業理念と共に上位概念とし、ビジョン、バリューとあわせて企業・経営理念体系を改定しましたのでお知らせいたします。

今後も、社会の経済価値・生活価値を高めることに貢献する企業グループとして、さらなる業績の拡大と企業価値向上を目指してまいります。

1.1 企業理念

足下に種を蒔き続ける



「足下に種を蒔き続ける」は、当社グループが創業時から掲げている企業理念です。全社員が企業理念、経営方針、行動指針を理解し、日々の事業活動のベクトルを合わせるために、社員全員に経営方針書、行動指針書を配布し、社員全員が幾度となく繰り返し読み込んでおります。本企業理念は経営方針書の冒頭に記載があり、社員のDNAとなっています。

1.2 パーパス

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

私たち、マクニカは、未来予測が困難な時代において、地球環境・社会の変化を先読みし、その変化の先頭に立ち、失敗を恐れず、ワクワク楽しみながら、挑戦心を持った開拓者「ファーストベンギン」であり続ける。

最先端のその先にあるまだ誰も知らない、指数関数的に進化していく世界中の技：先端テクノロジーと、知：インテリジェンスを探索し、その種を足下に蒔き続け、育て、つなぎ、つむぐ。

快速で信頼できる持続可能な未来ビジョンを構想し、あらゆる業種・業界のプロフェッショナルと私たちの技と知を新結合する事で、解像度の高いソリューションを“今”に、きちんと実装し、その実現にとことんこだわり、情熱をもって新たな価値を創りあげる。

明るく・楽しく・元氣よく!!

私たちは、皆さまと共に、笑顔あふれる、豊かな未来に向けて、終わりのなき成功へと寄り添い、併走します。

上位概念として新たに「パーパス」を制定いたしました。この「パーパス」は、過去、現在、未来の事業を通じ、普遍的に共通する当社グループの「志」を表すものです。

当社グループは、新しい技術をどこよりも早く探し出し、磨きこむ目利き力を駆使して、最先端の半導体、電子デバイス、ネットワーク、サイバーセキュリティ商品を提供してまいりました。近年は、これらの経験と知見を活かし、新しい領域へ活動の幅を広げ、事業活動を行っております。当社グループは、今後も最先端の技（テクノロジー）と知（インテリジェンス）をつなぎ、未来構想力と解像度の高い実装力を併せ持った共創パートナーとして、未来社会の発展に貢献する企業を目指していく所存です。

1.3 ビジョン：Vision2030



サービス・ソリューションカンパニーは、これまで 50 年にわたるグループの成長を支えてきた高付加価値ディストリビューションのビジネスモデルを拡大しながら、その強みを生かした新しいビジネスモデルであるサービス・ソリューションモデルへと変革していくことで目指す絵姿です。

サービス・ソリューションモデルは、半導体、ネットワーク事業で培ってきた Cyber と Physical の強みの融合、創業時から最先端の技と知を追い求め種を蒔き続けてきた先進性、昨今急拡大している共創パートナー、研究機関をはじめ、従来のサプライヤ、お客様、官公庁や M&A 等によりグループ会社などによって大きく広がるエコパートナーを組み合わせることで、当社グループと当社グループのエコパートナーにしか出来ない、高付加価値のサービス、ソリューションを提供していく

ものです。

従来の当社グループのビジネスはその大部分が BtoB で完結するものでしたが、今後はソリューションのカバレッジをコンシューマにまで広げ、社会的価値と経済的価値を両立させるサービス、ソリューションを提供してまいります。

1.4 バリュー



当社グループのバリュー「T.E.A.M.S」は、社員が日々判断や行動に迷った際に立ち返る価値観をまとめたものです。社員全員がコアバリューに基づきベクトルを一つにすることで、質の高いチームワークが実現し、未来を切り開くエネルギーと勢いを生み出します

1.5 ブランドスローガン

Co.Tomorrowing
MACNICA



「Co.Tomorrowing」は、「ともに未来を創っていく」ことを意味しています。

2 サステナビリティ基本方針の策定について

当社グループは以下の通りサステナビリティ基本方針を策定し、社会の課題解決と持続的成長に取り組んでまいります。

2.1 サステナビリティ基本方針

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

- ① 重要課題を特定し、社会課題の解決と持続可能な社会に貢献するビジネス推進と事業投資マネージメント

事業活動を通じての社会、環境への貢献と企業価値の向上に努めます

- ② 環境・人権に配慮したグローバル経営の推進とサプライチェーンの強化

環境保全、人権と労働の基本的権利に配慮した経営を行います。仕入先、得意先に当社グループのサステナビリティの考え方を理解してもらったバリューチェーンの構築を目指し、また、世界各国の文化、慣習などの理解と公正かつ誠実な事業活動を行います。

- ③ 社会からの信頼づくりとガバナンス・リスクマネジメント体制の強化

正確、明瞭、タイムリーな情報開示とステークホルダーとの対話をいたします。不正などが発生せず、持続可能な経営が実現できるガバナンス体制の構築と強化を行います。

- ④ サステナビリティ推進に向けた社員の教育・啓発

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

2.2 マテリアリティ

当社グループは社会、ステークホルダーにとって重要度が高く、且つ当社グループの経営インパクトも大きいと考える以下のマテリアリティを特定いたしました。

- ① 顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する
- ② 安全安心で快適な暮らしを創る
- ③ 持続可能な地球環境を創る
- ④ 経営・事業のレジリエンスを強化する

2.3 マテリアリティと経営・事業活動の関係性

- ① 顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する

CPS セキュリティ事業を通じ、情報化社会における情報セキュリティの強化に貢献します。また、スマートファクトリー事業を通じ、代替えリソースによる労働力確保などの顧客課題の解決に注力してまいります。

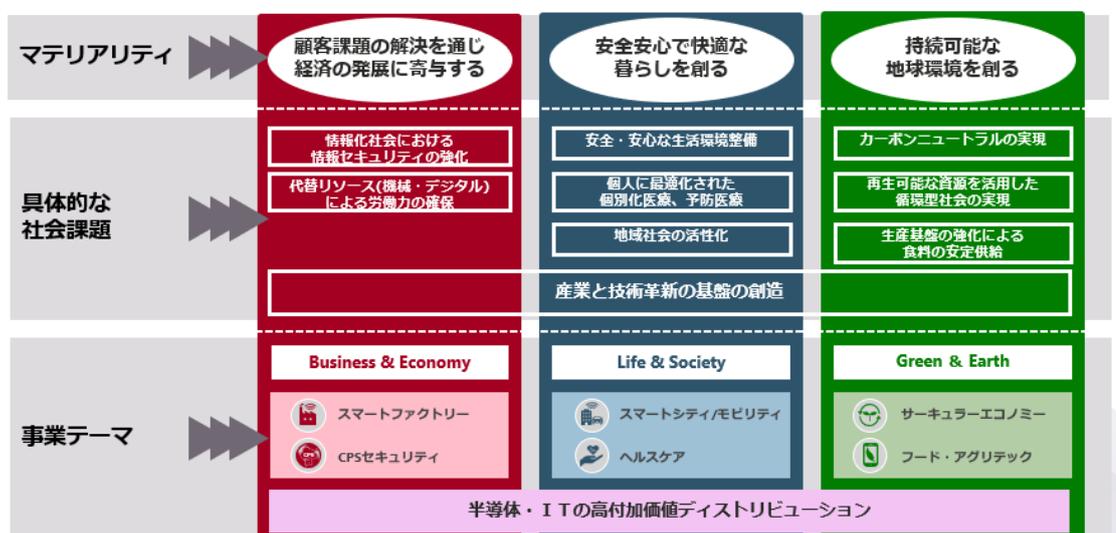
② 安全安心で快適な暮らしを創る

ヘルスケア事業を通じ、個人に最適化された個別化医療、予防医療の発展に貢献してまいります。また、スマートシティ/モビリティ事業を通じ、安全で安心できる生活環境の整備や地域社会の活性化にも寄与してまいります。

③ 持続可能な地球環境を創る

サーキュラーエコノミー事業を通じ、カーボンニュートラルの実現、再生可能な資源を活用した循環型社会の実現に貢献いたします。また、フード・アグリテック事業を通じ、生活基盤の強化による食料の安定供給を実現してまいります。

そして、これら3つのマテリアリティに共通して、最先端半導体の提供や IT 商材の提供を通じて、産業と技術革新の基盤の創造に取り組んでまいります。



④ 経営・事業のレジリエンスを強化する

以下の3つのテーマのもとに経営のレジリエンスを強化してまいります。

- ガバナンスとリスクマネジメント強化
- ダイバーシティ&インクルージョン（人的資本の最大化）
- ステークホルダーとの対話の強化

3 長期経営目標について

2030年度の長期経営目標として、社会的価値と経済的価値（企業価値）の両立を目指してまいります。

社会的価値としては①顧客課題の解決を通じ経済発展に寄与する、②安全安心で快適な暮らしを創る、③持続可能な地球環境を創る、の3つのマテリアリティを「マテリアリティと事業テーマの関係性」に記載の通り、具体的な社会課題にブレイクダウンし、事業テーマに連動させて取り組みを進め、未来社会の発展を牽引することを目指します。

経済的価値として、上記の事業テーマにおいて、「Vision2030」に記載の通り、現在の高付加価値ディストリビューションモデルに加え、サービス・ソリューションモデルを強化し、高収益・リカーリング型

の収益構造への変革を図り、売上 1.3 兆円以上、営業利益 1,000 億円以上、営業利益率 7.5%以上、ROE15%以上を実現し、事業の持続的な成長を目指します。



Vision2030、長期経営目標の達成からバックキャストし、2022～2024 年度、2025～2027 年度、2028～2030 年度の 3 つの中期経営計画を、それぞれ経営資源融合フェーズ、専門性強化フェーズ、経営資源統合フェーズと位置付けて取り組んでまいります。

前段階として、前期経営計画（2019～2021 年度）におきまして、富士エレクトロニクス株式会社、マクニカネットワークス株式会社を株式会社マクニカに吸収合併し、経営資源を株式会社マクニカに集めてまいりました。

経営資源融合フェーズ（2022～2024 年度）においては、半導体事業部門とネットワーク事業部門の組織間連携を強化するとともに、得意先、仕入先、様々なパートナーを当社グループ全体で共有します。当社グループの Cyber と Physical の強みをはじめ、あらゆる経営資源の融合を図ることで、サービス・ソリューションモデルの基礎となるサービス、および CPS（Cyber Physical System）プラットフォームの開発を進めます。

専門性強化フェーズ（2025～2027 年度）においては、それぞれの領域（例えばモビリティ、スマートファクトリー、ヘルスケア）において専門性を高め、サービスの強化、およびサービス間の連携を図ります。

経営資源統合フェーズ（2028～2030 年度）においては、領域をまたがるサービス、データの連携を強化し、サービスの統合を図り、業界、業際の標準プラットフォームとして事業の安定化を図ります。

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

4 中期経営計画について

4.1 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り

① 成長戦略

I. 半導体事業

売上においては2018年度4,703億円から2021年度6,786億円に、CAGR13.0%の成長。営業利益においては同じく95億円から275億円にCAGR42.5%の成長。

主要戦略（グローバルM&A、新規デザイン、商権拡大、新規付加価値ソリューション）の全てで売上成長を実現しました。産業機器、コンピュータ、車載など幅広い分野でアナログIC、その他標準IC、メモリーなどが大幅に増加しました。

a. グローバルポジションの確立

2019年に産業機器市場を得意とする台湾のAnswer Technology社の株式を取得し、2021年度から連結子会社といたしました。

b. 半導体を応用した付加価値ソリューション

携帯基地局や大手クラウドサービスプロバイダー向けにネットワーク商品の販売が増加しました。また、ものづくりコンサルティングや当社独自製品、ソフトウェアを組み合わせたソリューション開発を多数リリースいたしました。

II. ネットワーク事業

売上においては2018年度541億円から2021年度833億円に、CAGR15.5%の成長。営業利益においては同じく57億円から91億円にCAGR16.9%の成長。

主要戦略（セキュリティ、デジタルソリューション、グローバル）の全てで売上成長を実現しました。

a. セキュリティ

ゲートウェイ型商品が減少した半面、エンドポイント、クラウド関連商品・サービスが伸び、加えて、様々な商材の拡大により成長しました。

b. デジタルソリューション

買い切り型からサブスクリプション型サービスへの移行を進めながら、市場シェア拡大と領域拡大で成長しました。また、自社サービスもリリースし、ビジネスを拡大しています。

c. グローバル

既存地域で国内ネットワーク部門とのシナジーによる成長に加え、新規進出国（インド、オーストラリア）の立ち上がりにより成長しました。

② 新規付加価値事業戦略

半導体を応用した付加価値ソリューションは目標以上に成長しましたが、新規付加価値事業は実績面では未達でした。当初の4テーマ①IoTソリューション、②自動運転ソリューション、③サービスロボット、④macnica.aiを事業開発の要素へと位置付けを変更し、解決すべき社会課題のバックキャストに基づき、6つの事業テーマを設定しました。高付加価値ディストリビューションのビジネスモデルで市場に参入し、各市場で必要な専門性・パートナーを獲得、その上で自社製品・自社サービスを開発していく戦略にシフトしました。実績はまだ小さいものの、多くのパートナーの獲得に成功し、10以上の自社サービスをリリースしました。

③ さらに業務効率および資産効率の改善と経営システム基盤への投資

2019年度から開始した業務整理とシステム基盤整備は計画通り進行し以下を実現しました。

- 営業・需給・受発注業務などの標準化・効率化
- 経営情報・営業活動の可視化

④ 経営目標及び財務・資本施策

	2019年度～2021年度 経営数値目標	2021年度実績
連結売上高	6,500 億円以上	7,618 億円
連結当期純利益	130 億円以上	258 億円
連結ROE	9.0 %以上	15.2 %
営業キャッシュフロー	100 億円以上 (3年間累積)	683 億円 (3年間累積)

4.2 当社グループを取り巻く環境

当社グループは、独立系エレクトロニクス専門商社として、エレクトロニクス市場の黎明期からスマートフォンなどの高度な情報端末が日常の生活空間の隅々に行きわたり、社会に欠かせない存在となった現在まで世界の最先端の商品・技術を提供することを自らの使命としてきました。また、変化の激しいエレクトロニクス・情報通信業界にあって、当社グループは単なる商品の物流を担当する専門商社ではなく、顧客課題に対しての的確な提案、お客様が使いこなして頂くためのテクニカルサポートを行う技術サービス提供会社として、競合他社との差別化、位置づけの明確化を図ってまいりました。

昨今の当社グループを取り巻く環境並びに今後の見通しにつきましては、国内外における通信インフラ設備を始めとした設備投資の動向、スマートフォン、サーバー、民生機器、自動車、産業機器などを中心として、中期的には需給バランスの変動による好不況は避けられません。また、米中貿易摩擦の影響、ロシアを巡る国際情勢の変動、仕入先の合従連衡を背景とした半導体商社間の競争激化、さらに国内においては商社間で買収、統合などの再編が発生しており、大きな環境変化を迎えております。IT産業におきましては、不正アクセスによる個人情報的大量流出や身代金を要求するランサムウェアの大量拡散など、世界的に高度化したサイバー攻撃の被害が拡大する等、セキ

ユリティリスクが高まっております。一方、労働人口の減少や生産性向上に伴う労働の自動化等の社会課題により、ロボットや AI 等の活用が大きく期待されております。また、新型コロナウイルス感染症の脅威が長期化することで、さまざまな企業の活動や人々の生活に大きな影響を及ぼしております。今後は自動化や無人化、働き方改革などの加速が本格化するものと思われま

す。このような環境の中、今後、当社グループが成長と同時に、より収益性を高めるためにグループ経営の変革を図っております。「変化の先頭に立ち、最先端のその先にある技と知を探索し、未来を描いて“今”を創る」というパーパスのもと、当社グループの強みである優れたコンセプトや技術を見極める目利き力、未来構想力、実装力をさらに尖鋭化させ、サイバーとフィジカルをつなげ、「技術商社」の枠を超えた価値そのものを創造するサービス・ソリューションカンパニーとして、様々な社会課題の解決に貢献してまいります。そして、社会的価値と経済価値を両立し、高い付加価値を創造する経営を目指してまいります。

以上を踏まえ、2022～2024 年度新中期経営計画及び経営目標を策定し、推進してまいります。

4.3 中期経営計画

① 経営目標

	2021年度 実績	2022年度～2024年度 経営数値目標
連結売上高	7,618 億円	9,700 億円以上
連結営業利益	367 億円	480 億円以上
連結営業利益率	4.9 %	5.0 %以上
連結当期純利益	258 億円	300 億円以上
連結ROE ※1	15.2 %	15.0 %以上
運転資本回転率 ※2	3.2	3.8 以上

※1 連結 ROE = 連結当期純利益 ÷ 連結自己資本(純資産から非支配株主持分を除いたもの、期末現在)

※2 運転資本回転率 = 年間売上高 ÷ 運転資本(売掛金+棚卸資産-買掛金)

② 事業戦略

- 半導体事業の成長戦略

半導体事業においては①成長ドメインにおけるシェアの拡大、②半導体の技と知を活かした付加価値ソリューションのディストリビューションの拡大、③長期的な成長に向けた IoT 関連、エナジーハーベスト関連、環境関連などを中心とした新規商材の開拓、④グローバルでの事業拡大を行います。

半導体事業

- 成長ドメインにおけるシェア拡大**
 車載、産業機器を中心に成長市場におけるシェアを拡大。
- 付加価値ソリューションの拡大**
 半導体を応用した付加価値ソリューションをさらに強化。
- 長期成長に向けた商材開拓**
 長期的な成長に向けて、環境関連、IoT関連、通信関連、モビリティ関連を中心に先進的な商材の開拓を強化。
- グローバル戦略**
 グローバルフランチャイズの更なる強化、海外M&Aの検討、中国半導体市場への対応などを推進。



● ネットワーク事業の成長戦略

ネットワーク事業においては①セキュリティビジネスにおいて既存ターゲットセグメントでのシェア拡大と、ターゲットセグメントの拡大、②BigData ビジネスにおいてAI 関連を中心としたソリューションの拡大、③DX を含むアプリケーションビジネスの拡大、④グローバルでの事業拡大を行います。

ネットワーク事業

- セキュリティビジネスの拡大**
 ①既存領域（サイバーセキュリティ）でのシェア拡大、②新領域への拡大、③自社サービスの強化を推進。
- Big Dataビジネスの拡大**
 ①既存領域（データ分析基盤）での拡大、②新商材の獲得、③自社サービス（AI、DX、データ分析等）の強化を推進。
- アプリケーションビジネスの拡大**
 ①既存領域（デジタルワークプレイス）での拡大、②自社サービスの開発を推進。
- グローバル戦略（ビジネスの拡大）**
 ①国内ネットワーク部門とのシナジーの強化、②成長国への積極投資を推進。



● サービス・ソリューションモデルのビジネス開発

従来新事業として取り組んでいた事業について、サービス・ソリューションモデルとして更なる強化を図ります。サービス・ソリューションモデルにおいては、①「マテリアリティと事業テーマの関係性」に記載の通り、スマートファクトリー、CPS セキュリティ、スマートシティ/モビリティ、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテックの6つの事業テーマにおいて、社会課題を解決するソリューションの開発、社会実装を推進、②サービス・ソリューションの事業基盤となるCPS (Cyber Physical System) プラットフォームの拡大、③社内の人材開発およびパートナーの開拓により長期的な成長に必要なケイパビリティの獲得を行います。

サービス・ソリューションモデル ※

● 社会課題解決型のビジネス開発

6つの事業テーマ（スマートファクトリー、CPSセキュリティ、スマートシティ/モビリティ、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテック）を中心に、サステナビリティ基本方針に定めたマテリアリティに対応したビジネス開発を推進。

● CPSプラットフォームの拡大

①自社サービス、エコパートナーとの連携を強化するCPS（Cyber Physical System）プラットフォームの拡大、②サイバーとフィジカルの強みを融合させた自社サービス・ソリューションの強化を推進。

● 長期成長に向けたケイパビリティ強化

市場における専門性、サービス・ソリューションの開発に必要なケイパビリティを強化。

単位：億円



※前中期経営計画での「新規付加価値事業」の内、半導体を活用した付加価値ソリューションを半導体事業戦略の中に組み込み、新規付加価値事業を「サービス・ソリューションモデル」と呼び方を変更します。サービス・ソリューションモデルの数字は、半導体事業、ネットワーク事業に含まれています。

③ 経営基盤強化

Vision2030 の実現に向けて経営のレジリエンスを強化します。

● リスクマネジメントの強化

グループ全体のリスクマネジメント体制及び活動を強化していくことと同時に、適切にリスクテイクができる仕組みを構築していきます。また、気候変動問題に関して TCFD の提言に基づいた開示を行います。

● IT/DX 戦略

前中期経営計画期間に導入した次世代システムの活用を進めることで業務効率の向上を図ってまいります。また、次世代システムでカバーできない領域においても更なる効率化のための DX を推進してまいります。

● 人的資本の最大化

人的資本を最大化するために、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、働き方改革、人材育成を重点的に強化・推進してまいります。

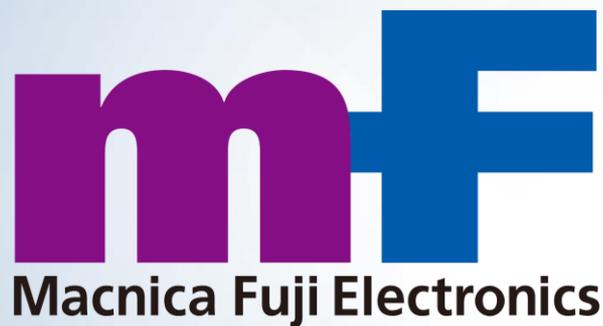
● 財務戦略

当社グループは、地球環境問題や様々な社会課題に対応しながら持続的成長と中長期の企業価値の向上を実現することを目指し、将来の成長に必要な CPS (Cyber Physical System)、AI、また自社オリジナルサービス等の無形資産投資および M&A などの投資を優先いたします。そのために必要な資金は、事業活動による利益と運転資本回転率の改善から生まれるキャッシュ及び有利子負債を主体とした資金調達から創出します。

● 株主還元方針

当社グループは、経営環境や各事業年度の連結業績および目標とする ROE (15%) などを勘案しながら、連結自己資本配当率 (DOE) 4% を目安として安定的かつ継続的な配当を実施するとともに、機動的な株主還元的手段として資本効率や市場環境などを考慮のうえ自己株式の取得を実施し、総還元性向 30~50% を目指します。

以上



マクニカ・富士エレ ホールディングス株式会社

長期経営構想 中期経営計画

2022年5月9日

※ 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

本日のアジェンダ

I

パーパス・ビジョン・バリュー(PVV)の策定について

1. 企業理念
2. パーパス
3. ビジョン
4. バリュー
5. ブランドスローガン

II

サステナビリティ基本方針

1. サステナビリティ基本方針
2. マテリアリティ
3. マテリアリティと事業活動の関係性
4. 経営上のマテリアリティ

III

長期経営目標

IV

中期経営計画

1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り
2. 中期経営計画
3. 財務戦略
4. 全体サマリー

I

パーパス・ビジョン・バリュー(PVV)の策定について

1. 企業理念
2. パーパス
3. 2030年に向けたビジョン
4. バリュー
5. ブランドスローガン

足下に種を蒔き続ける



2. パーパス

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

私たち、マクニカは、未来予測が困難な時代において、
地球環境・社会の変化を先読みし、その変化の先頭に立ち、失敗を恐れず、
ワクワク楽しみながら、挑戦心を持った開拓者「ファーストペンギン」であり続ける。

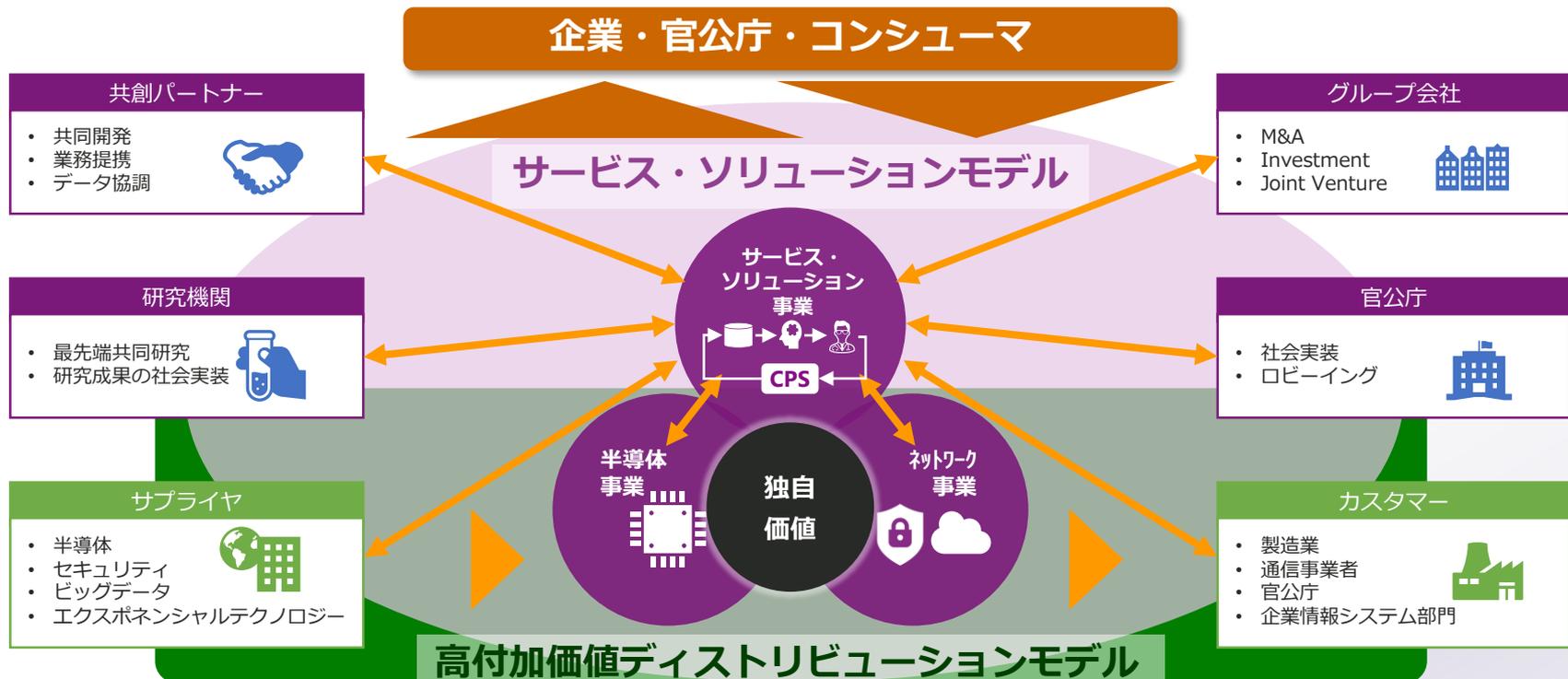
最先端のその先にあるまだ誰も知らない、
指数関数的に進化していく世界中の**技**:先端テクノロジーと、
知:インテリジェンスを探索し、その種を足下に蒔き続け、育て、つなぎ、つむぐ。

快適で信頼できる持続可能な未来ビジョンを構想し、
あらゆる業種・業界のプロフェッショナルと私たちの技と知を新結合する事で、
解像度の高いソリューションを“今”に、きちんと**実装**し、
その実現にとことんこだわり、情熱をもって新たな価値を創りあげる。

明るく・楽しく・元気よく!!

私たちは、皆さまと共に、笑顔あふれる、豊かな未来に向けて、
終わりがなき成功へと寄り添い、**伴走**します。

豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続ける
サービス・ソリューションカンパニー



T

Trust

信頼関係に
裏打ちされた
エンパワーメント。

E

Excitement

明るく楽しく
元気よく。

コミュニケーションとポジティブマ
インドが理想的な
働く環境を創る。

A

Aggressiveness

高い志と熱い思い。

最後まで
あきらめないパッ
ションを持つ。

M

Move

時代の変化を
先取りし、自ら変
革を続ける。

S

Stretch

常に高い目標を
設定し挑戦する。

Co.Tomorrowing
MACNICA



II

サステナビリティ基本方針

1. サステナビリティ基本方針
2. マテリアリティ
3. 経営上のマテリアリティ
4. マテリアリティと事業活動の関係性

1. サステナビリティ基本方針

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

1

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

2

環境・人権に配慮したグローバル経営の推進と
サプライチェーンの強化

3

社会からの信頼獲得と
ガバナンス・リスクマネジメント体制の強化

4

サステナビリティ推進に向けた
社員の教育・啓発

2. マテリアリティ





経営・事業のレジリエンスを強化する

ガバナンスと
リスクマネジメント
強化

ダイバーシティ
&
インクルージョン
(人的資本の最大化)

ステークホルダーとの
対話の強化

4. マテリアリティと事業活動の関係性

マテリアリティ

顧客課題の解決を通じ
経済の発展に寄与する安全安心で快適な
暮らしを創る持続可能な
地球環境を創る具体的な
社会課題情報化社会における
情報セキュリティの強化代替リソース(機械・デジタル)
による労働力の確保

安全・安心な生活環境整備

個人に最適化された
個別化医療、予防医療

地域社会の活性化

カーボンニュートラルの実現

再生可能な資源を活用した
循環型社会の実現生産基盤の強化による
食料の安定供給

事業テーマ

Business & Economy

 スマートファクトリー CPSセキュリティ

Life & Society

 スマートシティ/モビリティ ヘルスケア

Green & Earth

 サーキュラーエコノミー フード・アグリテック

半導体・ITの高付加価値ディストリビューション



長期経営目標

未来社会の発展を牽引

持続可能な地球環境を創る

安全安心で快適な暮らしを創る

顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する

事業の持続的成長

売上 1.3 兆円以上

営業利益 1,000 億円以上

半導体事業、ネットワーク事業、サービス・ソリューションモデルの
3つの柱で1,000億円以上

営業利益率 7.5 %以上

ROE 15 %以上

IV

中期経営計画

1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り
2. 中期経営計画
3. 財務戦略と配当方針
4. 全体サマリー

1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り

	2019年度～2021年度 経営数値目標	2021年度実績
連結売上高	6,500 億円以上	7,618 億円
連結当期純利益	130 億円以上	258 億円
連結ROE	9.0 %以上	15.2 %
営業キャッシュフロー	100 億円以上 (3年間累積)	683 億円 (3年間累積)

1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り

グループ連結

半導体事業

ネットワーク事業

新規付加価値事業 ※1

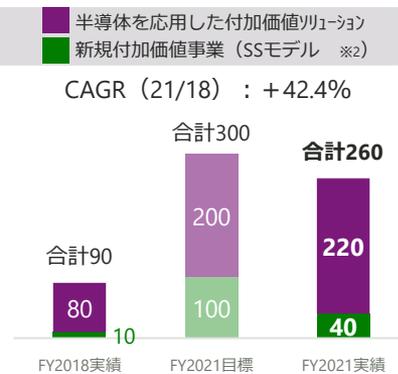
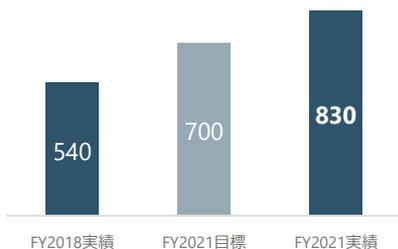
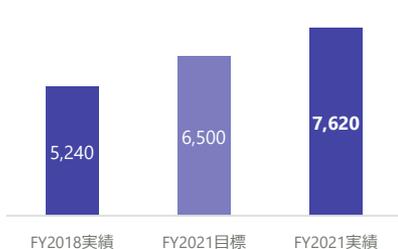
売上

CAGR (21/18) : +13.3%

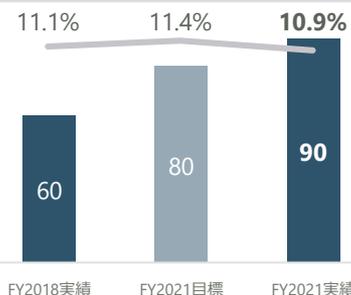
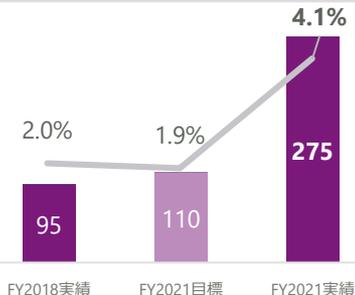
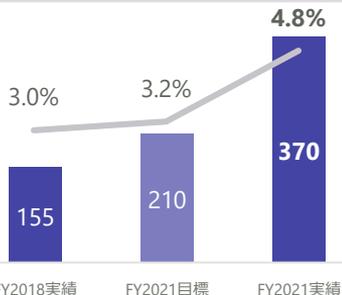
CAGR (21/18) : +13.0%

CAGR (21/18) : +15.6%

CAGR (21/18) : +42.4%



営業利益



※1 新規付加価値事業の数字は、半導体事業、ネットワーク事業に含まれています。

※2 FY22-24中期経営計画では「新規付加価値事業」の内、半導体を応用した付加価値ソリューションを半導体事業戦略の中に組み込み、新規付加価値事業を「サービス・ソリューションモデル (SSモデル)」と呼び方を変更します。

成長戦略	半導体事業	<p>主要戦略（グローバル、Demand Creation、商権拡大、新規付加価値ソリューション）の全てで成長。営業利益率も上昇した。産業機器、コンピュータ、車載など幅広い分野でアナログIC、その他標準IC、メモリーなどが大幅に増加。</p> <p>①グローバルポジションの確立 2019年に産業機器市場を得意とする台湾Answer Technology社の株式を取得</p> <p>②半導体を応用した付加価値ソリューション 高付加価値商材の取り扱い強化と、サービス・ソリューションモデルへの拡張に繋がる実績。</p>
	ネットワーク事業	<p>主要戦略（セキュリティ、デジタル、ネットワーク、グローバル）の全てで成長。営業利益率も上昇した。</p> <p>①セキュリティ ゲートウェイ型商品が減少。エンドポイント、クラウド関連商品・サービスが成長。様々な商材拡大による成長。</p> <p>②デジタルソリューション 買い切り型からサブスクへの移行を進めながら、市場シェア拡大と領域拡大で成長。自社サービスへの拡大も開始。</p> <p>③グローバル 既存地域で国内ネットワーク部門とのシナジーによる成長。新規進出国（インド、オーストラリア）の立ち上がり。</p>
新規付加価値事業戦略		<p>半導体を応用した付加価値ソリューションは目標以上に成長したが、新規付加価値事業は実績面では未達。当初の4テーマ①IoTソリューション、②自動運転ソリューション、③サービスロボット、④macnica.aiを事業開発の要素へと位置付けを変更。解決すべき社会課題のバックキャストに基づき、6つの事業テーマを設定。高付加価値ディストリビューションで市場に参入。各市場に必要な専門性・パートナーを獲得し、自社製品・自社サービスを開発していく戦略にシフトした。実績はまだ小さいが多くのパートナーを獲得し、10以上の自社サービスをリリースした。</p>
さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資		<p>2019年度から開始した業務整理とシステム基盤整備は計画通り進行し以下を実現できた。</p> <p>①営業・需給・受発注業務などの標準化・効率化</p> <p>②経営情報・営業活動の可視化</p>

2. 中期経営計画：経営目標

	2021年度 実績	2024年度 経営数値目標
連結売上高	7,618 億円	9,700 億円以上
連結営業利益	367 億円	480 億円以上
連結営業利益率	4.9 %	5.0 %以上
連結当期純利益	258 億円	300 億円以上
連結ROE ※1	15.2 %	15.0 %以上
運転資本回転率 ※2	3.2	3.8 以上

※1 連結ROE = 連結当期純利益 ÷ 連結自己資本(純資産から非支配株主持分を除いたもの、期末現在)

※2 運転資本回転率 = 年間売上高 ÷ 運転資本(売掛金+棚卸資産-買掛金)

2. 中期経営計画：変革の3ステップ

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

事業戦略と経営基盤強化

事業戦略		経営基盤強化
半導体事業	<ul style="list-style-type: none"> 成長ドメインにおけるシェア拡大 付加価値ソリューションの拡大 長期成長に向けた商材開拓 グローバル戦略 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントの強化 IT・DX戦略 人的資本の最大化 財務戦略
ネットワーク事業	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティビジネスの拡大 Big Dataビジネスの拡大 アプリケーションビジネスの拡大 グローバル戦略 	
サービス・ソリューションモデル	<ul style="list-style-type: none"> 6つのテーマにおける社会課題解決型のビジネス開発 CPSプラットフォームの拡大 長期成長に向けたケイパビリティ強化 	

半導体事業

- 成長ドメインにおけるシェア拡大

車載、産業機器を中心に成長市場におけるシェアを拡大。

- 付加価値ソリューションの拡大

半導体を応用した付加価値ソリューションをさらに強化。

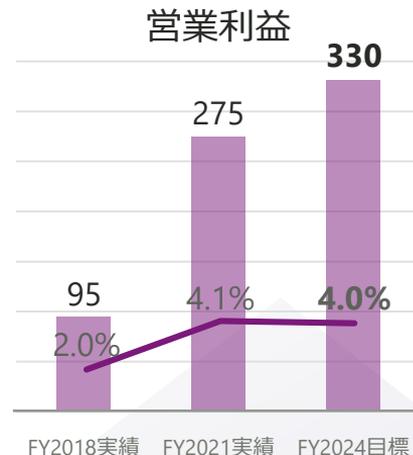
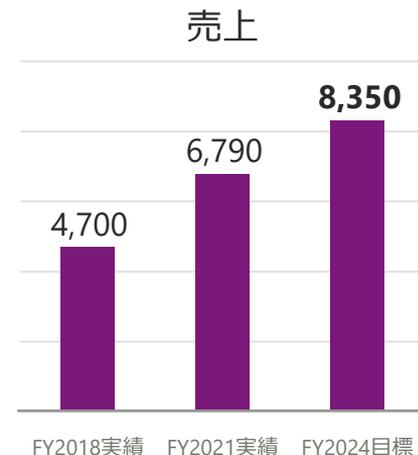
- 長期成長に向けた商材開拓

長期的な成長に向けて、環境関連、IoT関連、通信関連、モビリティ関連を中心に先進的な商材の開拓を強化。

- グローバル戦略

グローバルフランチャイズの更なる強化、海外M&Aの検討、中国半導体市場への対応などを推進。

単位：億円



ネットワーク事業

・セキュリティビジネスの拡大

①既存領域（サイバーセキュリティ）でのシェア拡大、②新領域への拡大、③自社サービスの強化を推進。

・Big Dataビジネスの拡大

①既存領域（データ分析基盤）での拡大、②新商材の獲得、③自社サービス（AI、DX、データ分析等）の強化を推進。

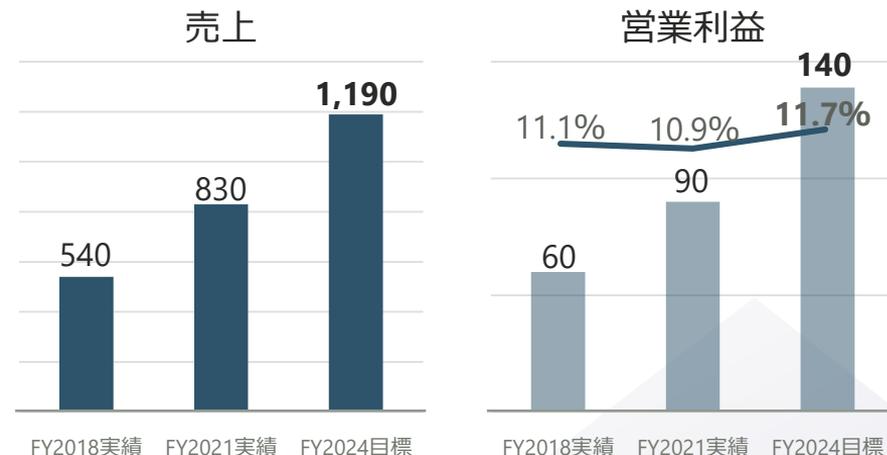
・アプリケーションビジネスの拡大

①既存領域（デジタルワークプレイス）での拡大、②自社サービスの開発を推進。

・グローバル戦略（ビジネスの拡大）

①国内ネットワーク部門とのシナジーの強化、②成長国への積極投資を推進。

単位：億円



サービス・ソリューションモデル ※

- 社会課題解決型のビジネス開発

6つの事業テーマ（スマートファクトリー、CPSセキュリティ、スマートシティ/モビリティ、ヘルスケア、サーキュラーエコノミー、フード・アグリテック）を中心に、サステナビリティ基本方針に定めたマテリアリティに対応したビジネス開発を推進。

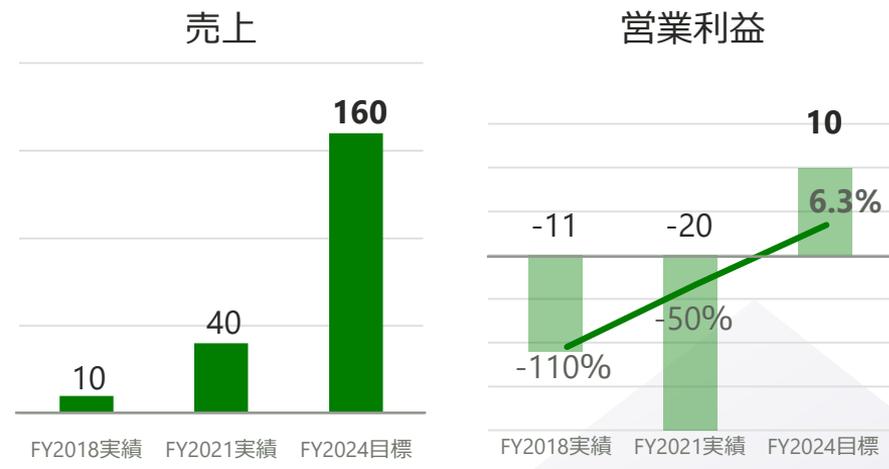
- CPSプラットフォームの拡大

①自社サービス、エコパートナーとの連携を強化するCPS（Cyber Physical System）プラットフォームの拡大、②サイバーとフィジカルの強みを融合させた自社サービス・ソリューションの強化を推進。

- 長期成長に向けたケイパビリティ強化

市場における専門性、サービス・ソリューションの開発に必要なケイパビリティを強化。

単位：億円



※前中期経営計画での「新規付加価値事業」の内、半導体を応用した付加価値ソリューションを半導体事業戦略の中に組み込み、新規付加価値事業を「サービス・ソリューションモデル」と呼び方を変更します。サービス・ソリューションモデルの数字は、半導体事業、ネットワーク事業に含まれています。

経営基盤強化

• 人的資本の最大化

①ダイバーシティ&インクルージョン、②働き方改革、人材育成の重点的な強化を推進。

• リスクマネジメントの強化

①グループリスクの可視化と、グループリスクマネジメント体制の強化、②気候変動リスクを可視化、分析、開示を推進。

• IT・DX戦略の強化

①次世代システムの活用の促進による業務効率の向上、②グローバルのITガバナンスの強化、③社内DX推進によるビジネス機会増加と業務効率化を推進。

• 財務戦略の強化

運転資本回転率を改善させキャッシュを創出。

社長直轄の組織・プロジェクト

代表取締役社長

サステナビリティ推進委員会

ダイバーシティ&インクルージョン
推進委員会

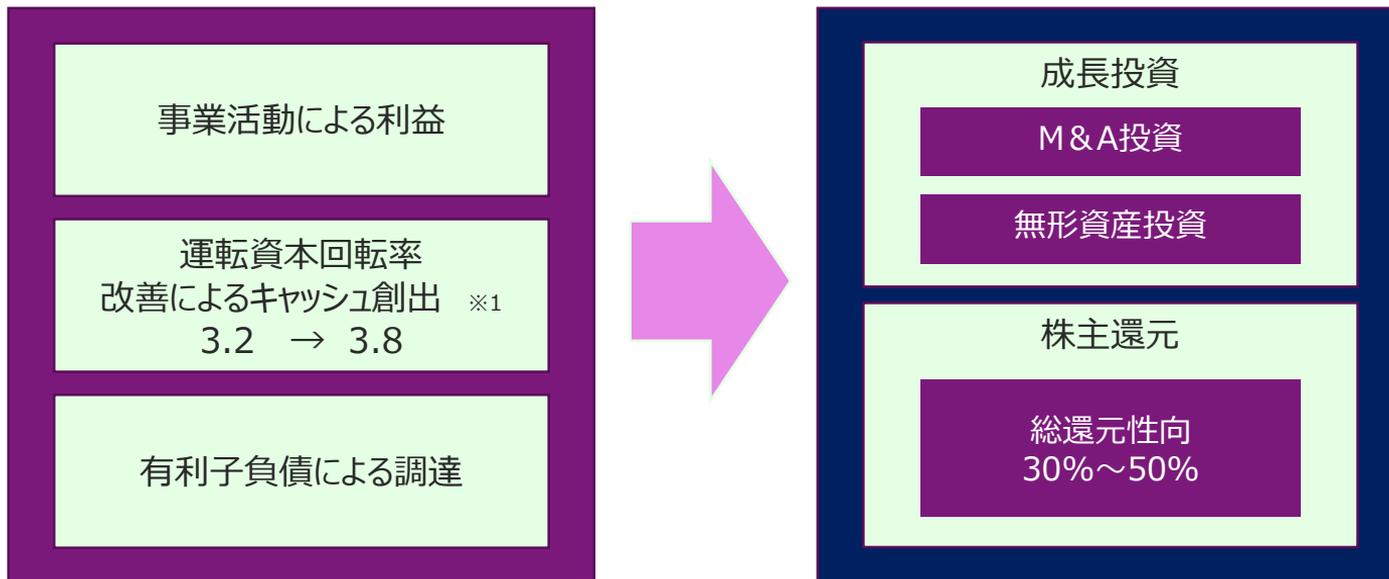
コンプライアンス・リスクマネジメント
委員会

次世代システムプロジェクト

DX推進プロジェクト

3. 財務戦略と配当方針

持続的な企業価値向上を目指し、成長投資を優先しながら、継続的な株主還元



配当方針

連結自己資本配当率 ※2 (DOE) 4%を目安とし、安定的かつ継続的な配当を実施

※1 運転資本回転率 = 年間売上高 ÷ 運転資本 (売掛金 + 棚卸資産 - 買掛金)

※2 連結自己資本配当率 = 年間配当総額 ÷ 連結自己資本 (純資産から非支配株主持ち分を除いたもの、期末時点)

4. 全体サマリー

パーパス

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

サステナビリティ
基本方針

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

マテリアリティ特定と事業投資、推進	環境・人権に配慮した経営とサプライチェーン構築	社会からの信頼 カバナンス・リスクマネジメント強化	社員の教育、啓蒙
-------------------	-------------------------	------------------------------	----------

マテリアリティ

- 持続可能な地球環境を創る
- 顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する
- 安全安心で快適な暮らしを創る
- 経営・事業のレジリエンスを強化する

3つの中期経営計画

FY2022-24
経営資源融合フェーズ

FY2025-27
専門性強化フェーズ

FY2028-30
経営資源再統合フェーズ

事業戦略		経営基盤強化
単獨体事業	<ul style="list-style-type: none"> 成長ドメインにおけるシェア拡大 付加価値ソリューションの拡大 長期成長に向けた高材開拓 グローバル戦略 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントの強化 IT・DX戦略 人的資本の最大化 財務戦略
ネットワーク事業	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティビジネスの拡大 Big Dataビジネスの拡大 アプリケーションビジネスの拡大 グローバル戦略 	
サービス・ソリューションモデル	<ul style="list-style-type: none"> 6つのテーマにおける社会課題解決型のビジネス開発 CPSプラットフォームの拡大 長期成長に向けたケイパビリティ強化 	

	2021年度実績	2022年度～2024年度経営数値目標
連結売上高	7,618 億円	9,700 億円以上
連結営業利益	367 億円	480 億円以上
連結営業利益率	4.9 %	5.0 %以上
連結当期純利益	258 億円	300 億円以上
連結ROE	15.2 %	15.0 %以上
運転資本回転率	3.2	3.8 以上

ビジョン

豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続ける
サービス・ソリューションカンパニー



長期経営目標

未来社会の発展を牽引	事業の持続的成長
持続可能な地球環境を創る	売上 1.3 兆円以上
安全安心で快適な暮らしを創る	営業利益 1,000 億円以上
顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する	営業利益率 7.5 %以上
	ROE 15 %以上

バリュー

T.E.A.M.S.

企業理念

足下に種を蒔き続ける

mF Macnica Fuji Electronics