



2025年2月12日

各 位

会 社 名 株式会社牧野フライス製作所  
代表者名 取締役社長 宮崎 正太郎  
(コード番号 6135 東証プライム)  
問合せ先 専務取締役管理本部長 永野 敏之  
(TEL : 046-284-1439)

### 事業計画策定に関するお知らせ

当社は、創業以来、工作機械の専門メーカーとして、高い精度を求められるお客様のご要望を起点に、「高速・高精度・高品位」な製品の開発、必要な加工技術やサービスの充実を図り、その過程で得られた知見やノウハウも糧にして、さまざまな業種に向けて製品・サービスを展開して参りました。「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、そして、2025年1月28日付け「ニデック株式会社に対する「質問状」の送付に関するお知らせ」で公表いたしましたとおり、当社の本源的価値（intrinsic value）の算定に資するべく、新たに2030年3月期までの期間を対象とする事業計画「企業価値向上に向けて」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

#### 1. 事業計画の概要

##### (1) 収益性の向上

- ・ 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PLM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

(2) 資産効率の向上

- ・ 生産効率向上のため製造・人的資本へ積極投資
- ・ 保有投資有価証券の売却 等
- ・ CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）165日以下を目指した在庫適正化とオペレーション改善

(3) 充実した株主還元

- ・ 安定かつ継続的な配当
- ・ 機動的な自己株買い

(4) サステナビリティ

- ・ 気候変動問題への対応
- ・ 人的資本投資の充実

2. 数値目標

項目	前回計画（2023年10月時点）		今回計画（2025年2月時点）	
	2023年度 実績	2027年度 目標	2027年度 目標	2029年度 目標
売上	2,253億円	2,700億円	2,700億円	2,900億円
営業利益率	7.3%	12.0%	12.0%	12.5%
設備投資額	435億円 (2019-2023年度 実績)	850億円 (2023-2027年度 累計)	470億円 (2025-2027年度 累計)	630億円 (2025-2029年度 累計)
ROE	7.6%	11.0%	12.5%	11.3%
総資産回転率	0.63	0.68	0.70	0.72
総還元性向	34% (2019-2023年度 実績)	35-45% (2023-2027年度 平均)	60% (2025-2027年度 平均)	60% (2025-2029年度 平均)

詳細につきましては、添付資料「企業価値向上に向けて」をご参照ください。

以 上



# 企業価値向上に向けて

2025年2月12日  
牧野フライス製作所



## 1. マキノについて

- あり続けたい姿 ……P3
- 価値創造プロセス ……P4

## 2. FY29までの事業計画

- 数値目標 ……P7
- 計画達成のための施策 ……P11
- 事業計画サマリ ……P28



## 1. マキノについて

- あり続けたい姿 ……P3
- 価値創造プロセス ……P4

## 2. FY29までの事業計画

- 数値目標 ……P7
- 計画達成のための施策 ……P11
- 事業計画サマリ ……P28

## 信頼こそが企業の礎

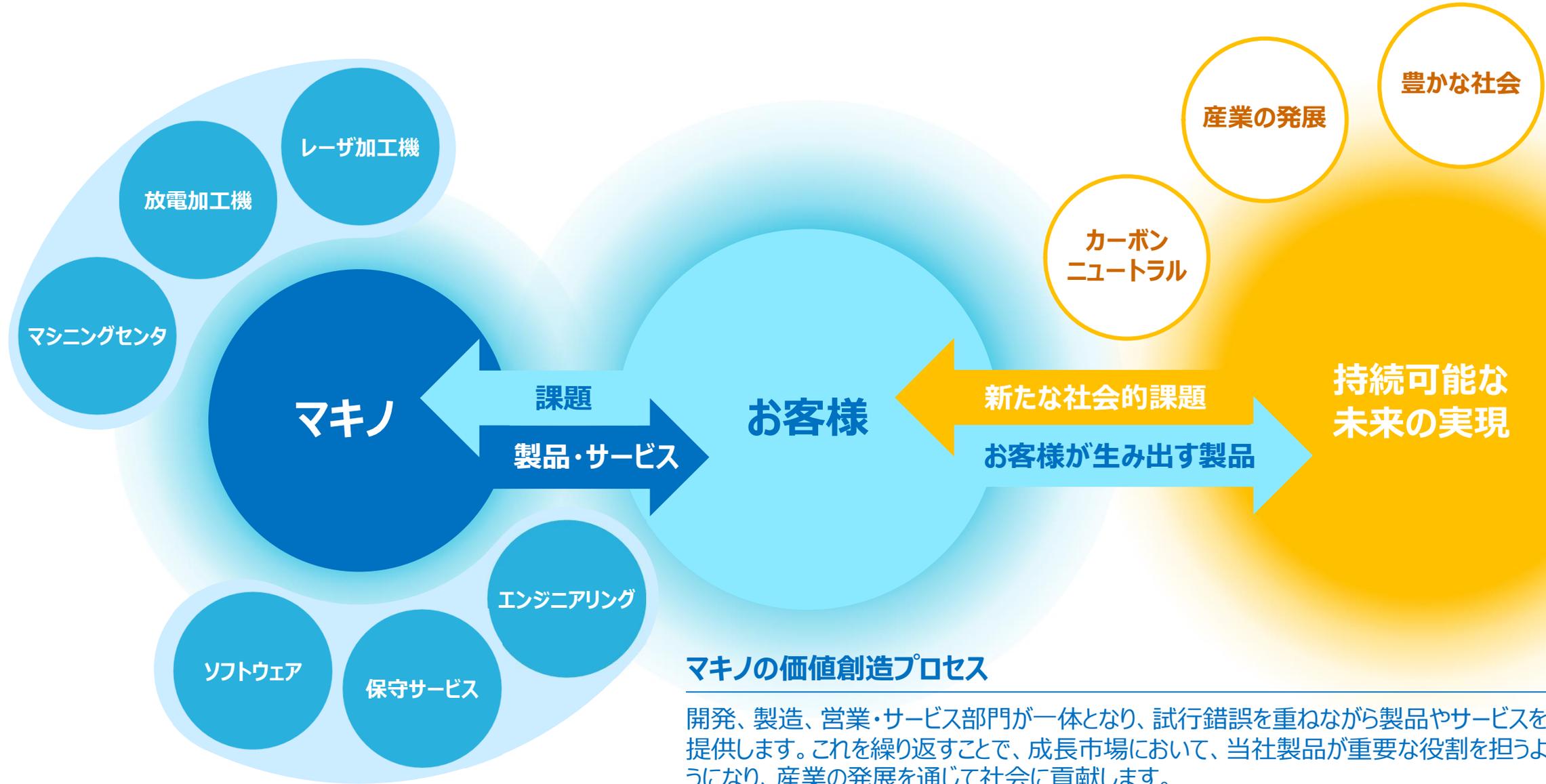
工作機械専門メーカーの当社は  
個々の工作物を介して、お客様の困りごとに寄り添い、ともに乗り越えていく  
ことで、信頼関係を培って参りました。  
この信頼関係こそが当社の存立基盤であり、将来も変わることはありません。

当社の提供する製品とサービスとは

1. お客様の携わる個々の産業に最適化した製品と技術
2. 品質、使いやすさ、安全を追求した製品
3. お客様の成果と産業の発展に結びつくエンジニアリングサポート

であり、これからも真摯に取り組んで参ります。

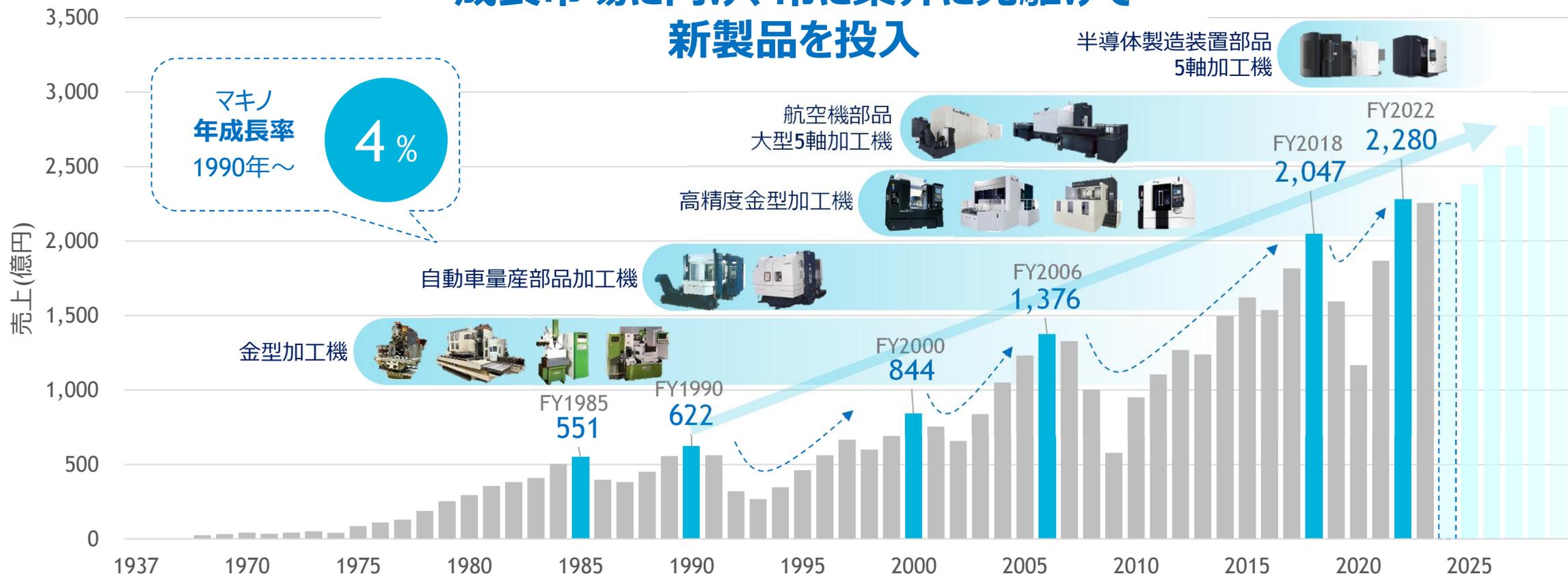




## マキノの価値創造プロセス

開発、製造、営業・サービス部門が一体となり、試行錯誤を重ねながら製品やサービスを提供します。これを繰り返すことで、成長市場において、当社製品が重要な役割を担うようになり、産業の発展を通じて社会に貢献します。

## 成長市場に向け、常に業界に先駆けて 新製品を投入



成長市場

- 電化製品/デジカメ
- 自動車
- 低燃費旅客機
- PC/携帯電話  
インターネット普及
- ハイブリッドカーの登場と普及  
(軽量化/低燃費化)
- 小型RJ\*1の普及  
次世代航空機
- スマホ/タブレット  
クラウドサービス普及
- EV/新工ネ車  
自動運転

今後の  
成長市場

1: RJ=Regional jet



## 1. マキノについて

- あり続けたい姿 ……P3
- 価値創造プロセス ……P4

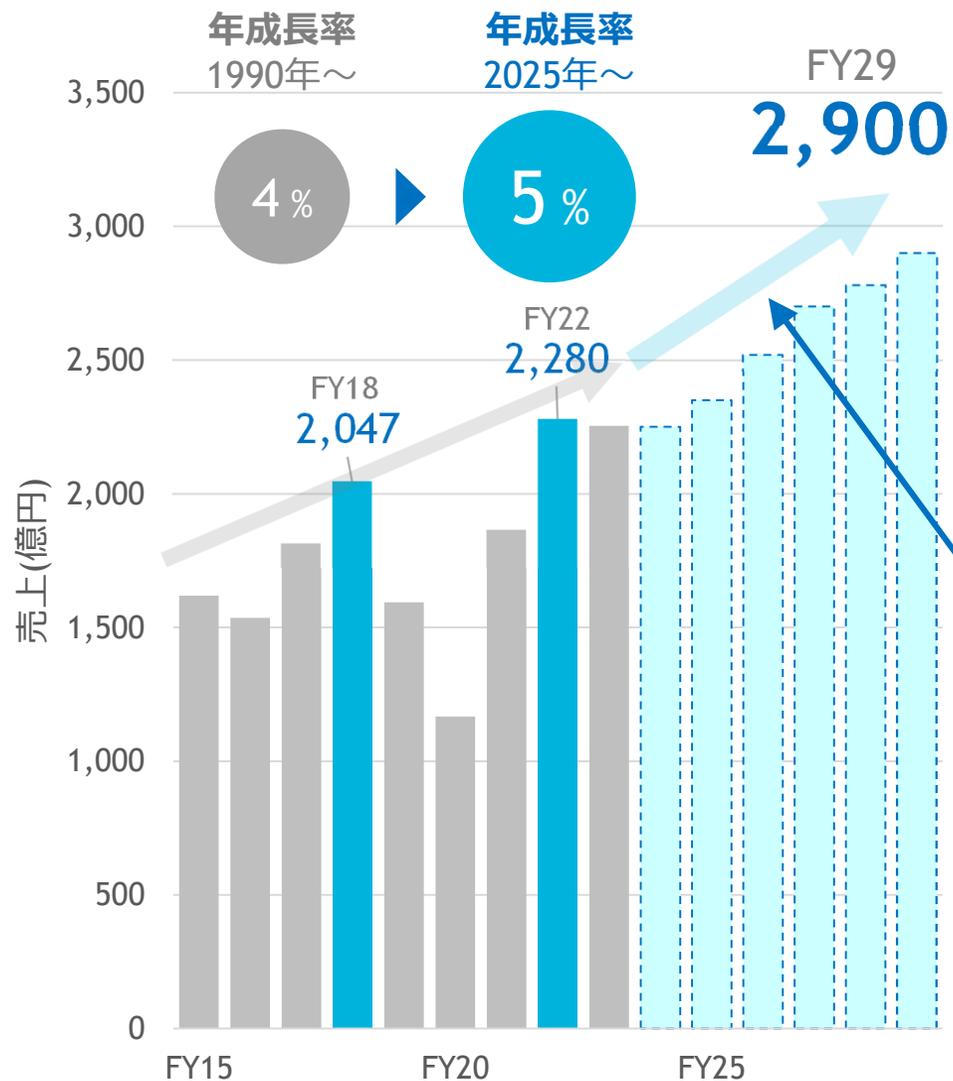
## 2. FY29までの事業計画

- 数値目標 ……P7
- 計画達成のための施策 ……P11
- 事業計画サマリ ……P28

## FY27の目標を一部修正し、新たにFY25からの5カ年計画を策定

項目	前回計画 (2023年10月時点)		今回計画 (2025年2月時点)	
	FY23実績	FY27目標	FY27目標	FY29目標
① 売上	2,253億円	2,700億円	2,700億円	2,900億円
② 営業利益率	7.3%	12.0%	12.0%	12.5%
③ 設備投資額	435億円 (FY19-23実績)	850億円 (FY23-27累計)	470億円 (FY25-27累計)	630億円 (FY25-29累計)
④ ROE	7.6%	11.0%	12.5%	11.3%
⑤ 総資産回転率	0.63	0.68	0.70	0.72
⑥ 総還元性向	34% (FY19-23実績)	35-45% (FY23-27平均)	60% (FY25-27平均)	60% (FY25-29平均)

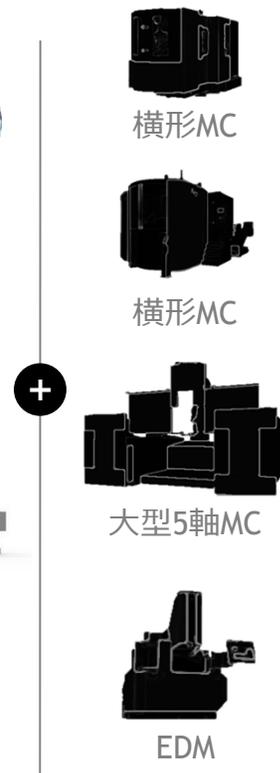
## 成長市場に新製品をタイムリーに投入、FY29売上計画 2,900億円



### 主要セグメントの市場成長予測と主要製品

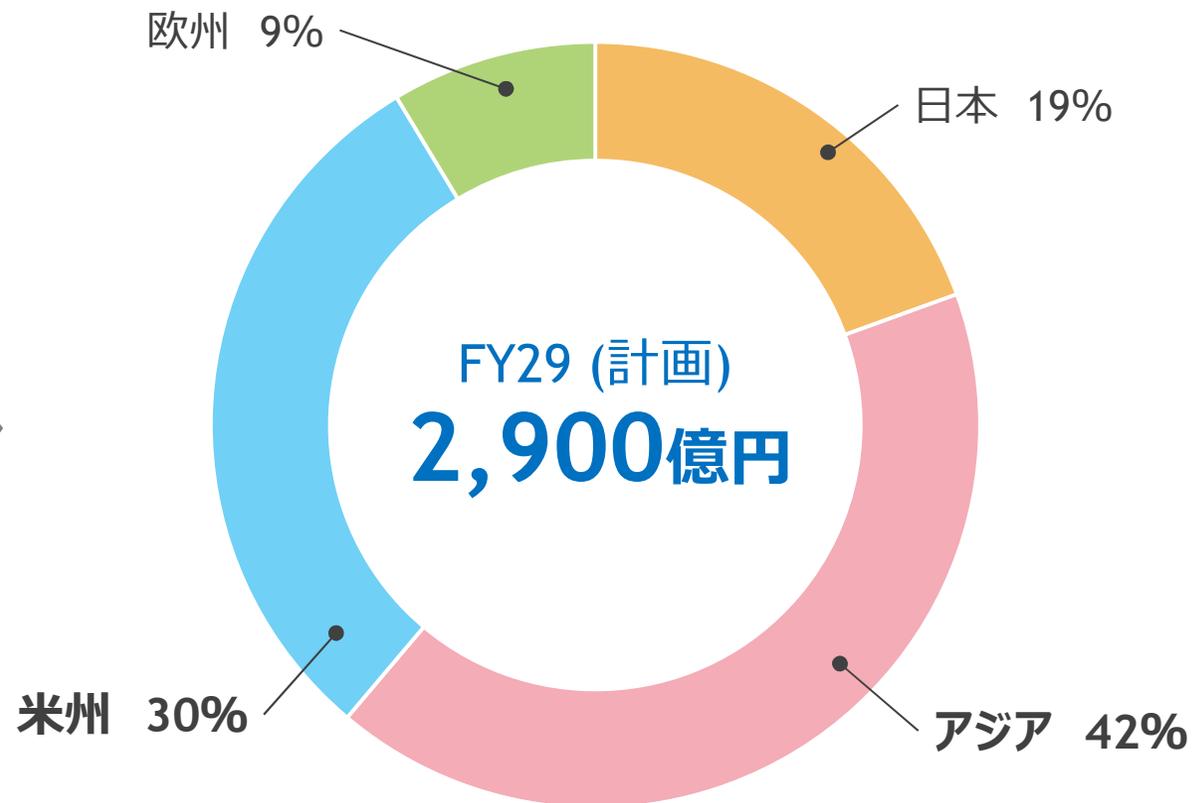
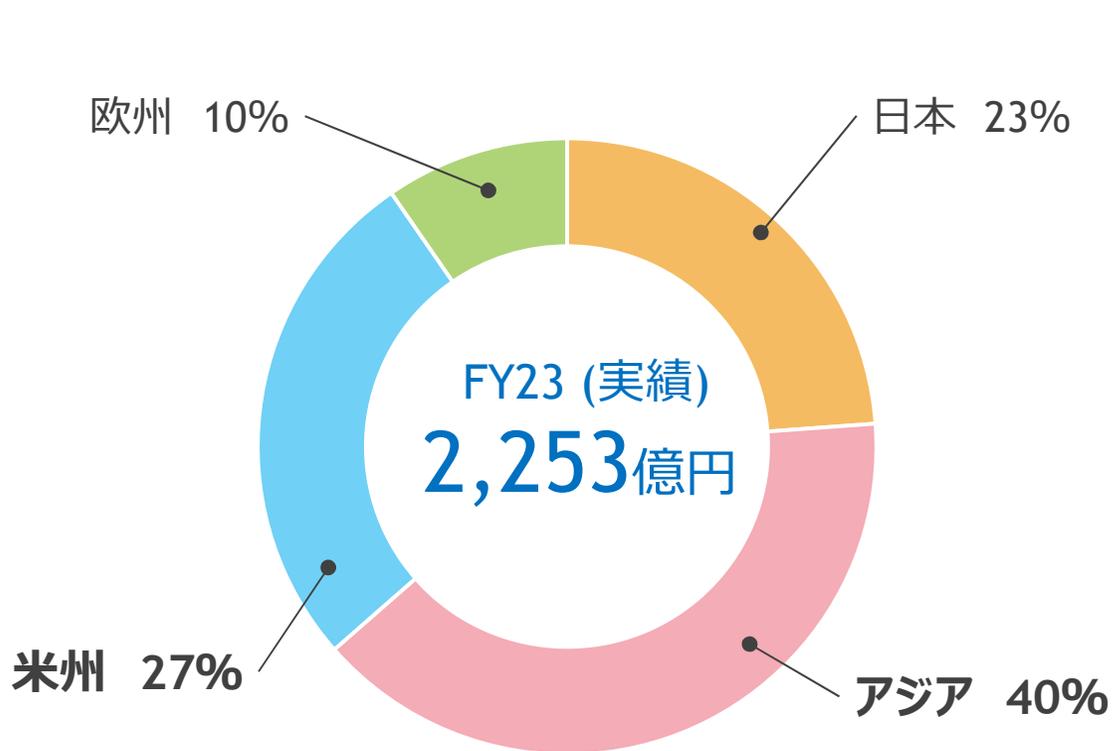


### 新機種

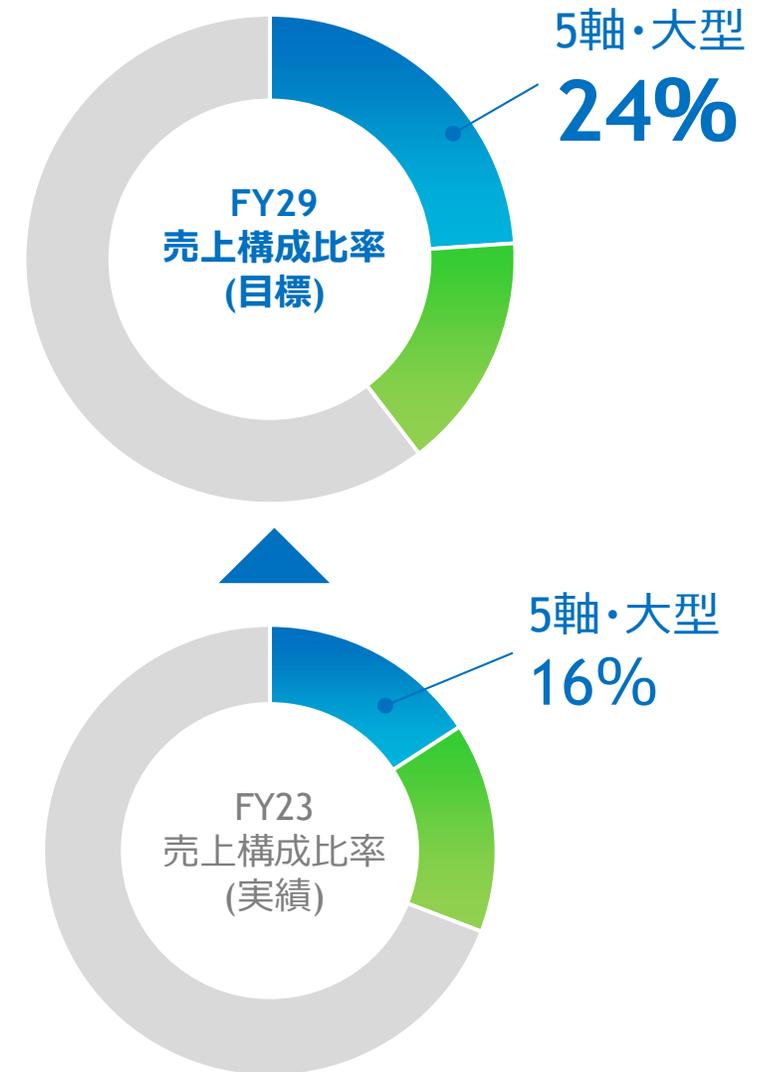
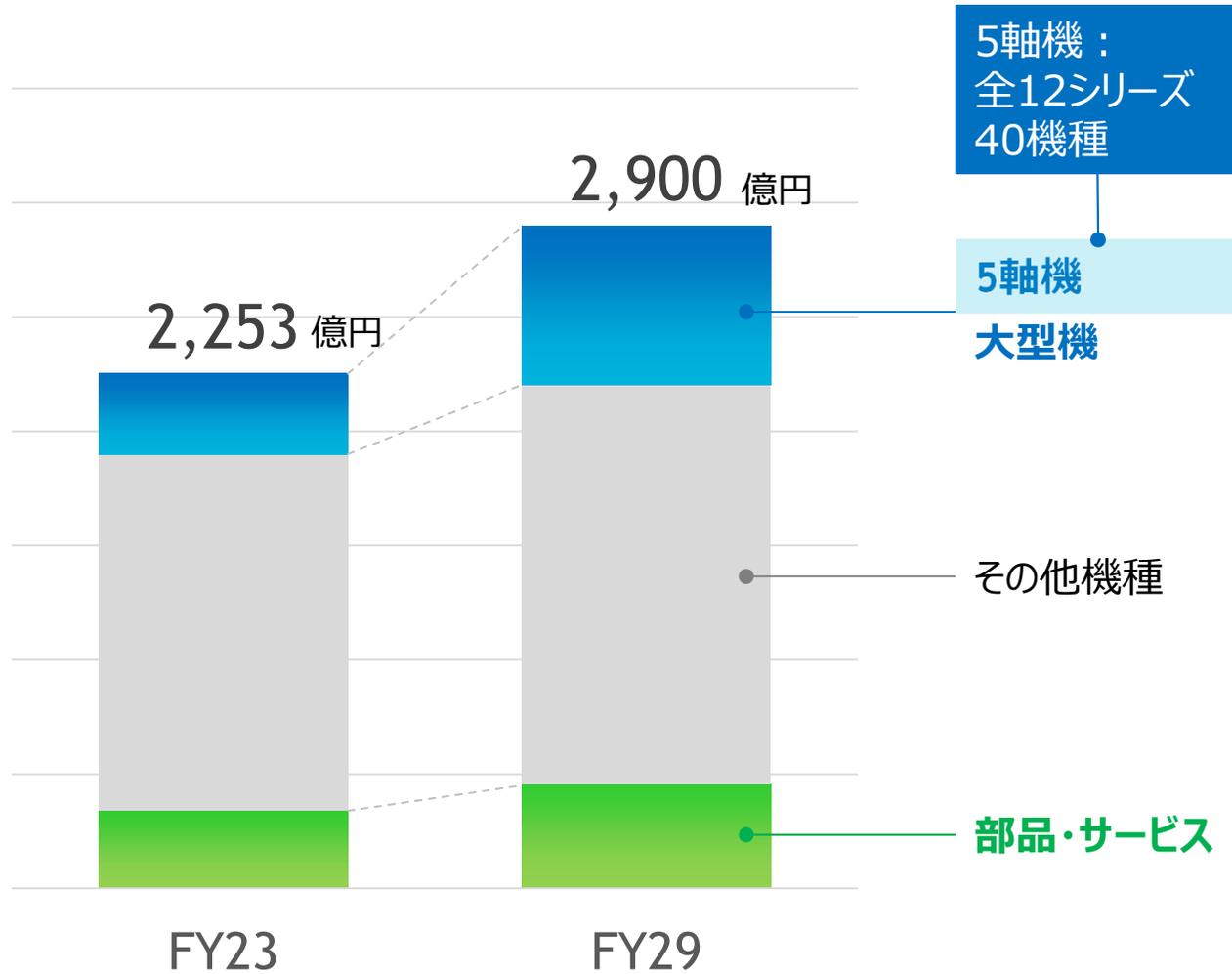




## アジア、米州が売上を牽引



## 5軸機・大型機が売上を牽引



Note: FY23時点での5軸機は全11シリーズ、26機種



## 収益性の向上

- 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PLM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



## 資産効率の向上

- 生産効率向上のため製造・人的資本へ積極投資
- 保有投資有価証券の売却 等
- CCC\* 165日以下を目指した在庫適正化とオペレーション改善

\* CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル



## 株主還元の充実

- 安定的かつ継続的な配当
  - 機動的な自社株買い
- ▶ 総還元性向 60%



## サステナビリティ

- 気候変動問題への対応
- 人的資本投資の充実



## 気候変動と環境意識の高まり

- 自動車産業のEV化
- 再生可能エネルギー活用推進
- 省エネ設備への切り替え



## デジタル技術の進展

- 生成AIの出現による働き方の変化
- 新サービスの出現
- センサ技術、IoT技術の進化



## 人口動態の変化

- 少子高齢化による労働力の減少が顕在化
- 消費構造の変化（医療需要の増加）
- 製造能力の維持・向上



## 技術革新

- 新材料の採用 (SiC、難削材など)
- 製造プロセス革新 (EV、パワー半導体など)
- 製品競争力向上のためのコスト低減



## 社会の分断化と多極化

- サプライチェーン再構築
- 生産拠点の移転
- 関税や輸送・エネルギーコスト増加



## 事業の持続可能性の確保

- サプライチェーンの強化・見直し
- バックアップ体制の強化 (データセンタなど)
- 技術継承の強化



デジタル技術の進展



人口動態の変化

## 製造現場における生産性の向上 × 自動化システム

各種自動化システムによる連続長時間運転によって、現場人財は人ならではの業務に注力し、生産性向上を実現します  
また、機械単体から、パレット搬送システム、モバイルロボットまで、ニーズに合わせた多様な自動化ソリューションを提供します

e.g. パレット搬送システムと加工現場管理システムMAS-NX (ソフトウェア)  
システム(PZ1) + ソフトウェア + エンジニアリングによる自動化提案



◀ 搬送システムだけでなく、エンジニアリングの提案によって自動化を実現

▼ 社内の加工システムとしても使用 (a900Z × パレット搬送システム @厚木工場)



▼ 5軸制御横形  
マシニングセンタ a900Z



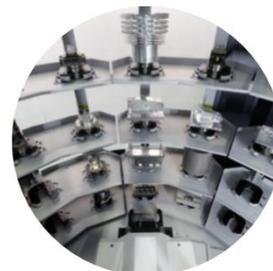
e.g. 製造支援モバイルロボット iAssist



◀ 最小限の設備変更で工程を自動化することができる製造現場向けの自律走行搬送車です。



e.g. 5軸制御立形マシニングセンタ DA300 自動化パッケージ



▲ 連続運転用のワークストッカ



◀ 大規模システムだけでなく、セル単体での自動化提案も可能



### ギガキャスト × 大型加工機

自動車の技術革新／デザインの進化により、ギガキャストなどの**大型／超大型金型の需要が増加**。マキノは切削加工から放電加工まで、**お客様の工程に適したトータルソリューションを提案**します

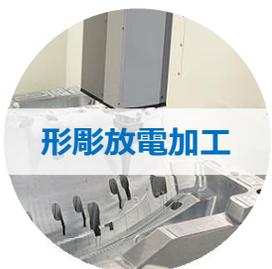
e.g. マキノの大型金型向けの製品ラインナップ



切削加工



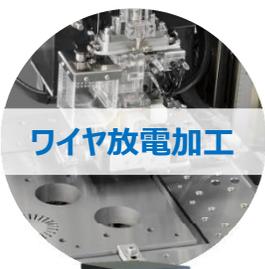
5軸制御マシニングセンタ  
D2



形彫放電加工



大型形彫放電加工機  
EDNCシリーズ



ワイヤ放電加工



大型ワイヤ放電加工機  
U1310

### パワー半導体 × レーザ／SMART TOOL

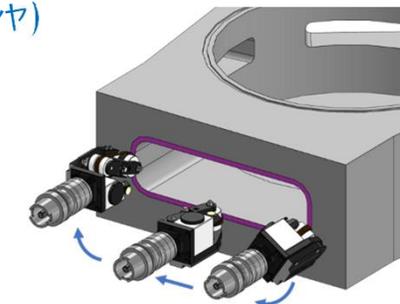
EVをはじめとする**パワー半導体の需要増**に伴い、急増する脆性材の加工や半導体製造装置向けの部品加工の分野で、**レーザ加工機やSMART TOOL**をはじめとする製品群により、お客様の高い生産性を実現します

e.g. レーザ加工機 LB500

- SiCなどの脆性材への穴加工、形状加工
  - 半導体用ウエハなどの薄材の切断
- SiCサンプルワーク ▶



e.g. SMART TOOL (ベルトトラックフィニッシャ)  
半導体製造装置向けのソリューション



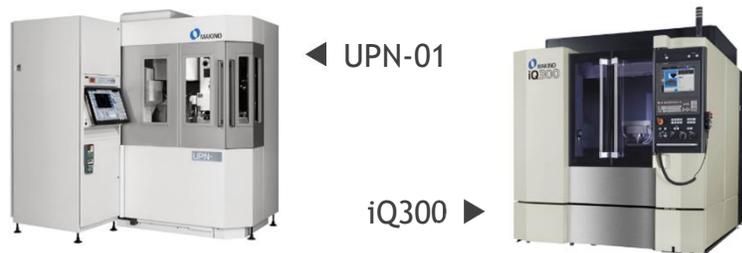


### 生成AI（データセンタ） × 超精密加工機

クラウドサービスや生成AIの普及により急速に拡大するデータセンタの需要に伴い、高速通信用高精度コネクタなどの需要も増加。

これらの生産に伴う金型需要に対し、超精密加工機で超高精度と高い生産性を実現します。

e.g. 超精密ワイヤ放電加工機 UPN-01 (左)  
超精密マシニングセンタ iQ300 (右)



### 航空・宇宙/エネルギー × 難削材加工機/放電加工機

生成AIの普及に伴うデータセンタの増加や、EVの普及などにより、発電などのエネルギー関連の需要が増加。

特に、航空機を含むガスタービンなどに使用される部品は、耐熱合金などの加工が難しい素材が多い。これらの課題に、難削材加工用マシニングセンタや放電加工機で、高い生産性を実現します。

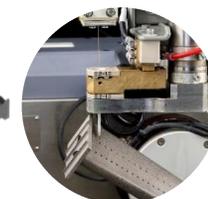
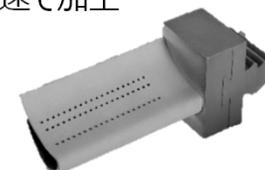
e.g. 難削材加工用マシニングセンタ T1

- チタン合金、インコネル、ステンレスなどの難削材加工に最適な5軸制御横形マシニングセンタ T1



e.g. 細穴放電加工機 BX3

- ガスタービンエンジンなどに使われるブレードの冷却穴をパイプ電極を使用して高速で加工



# 新製品投入による製品ポートフォリオの拡充

↑ 収益性の向上



## 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

■ 日本製品 ■ アジア製品

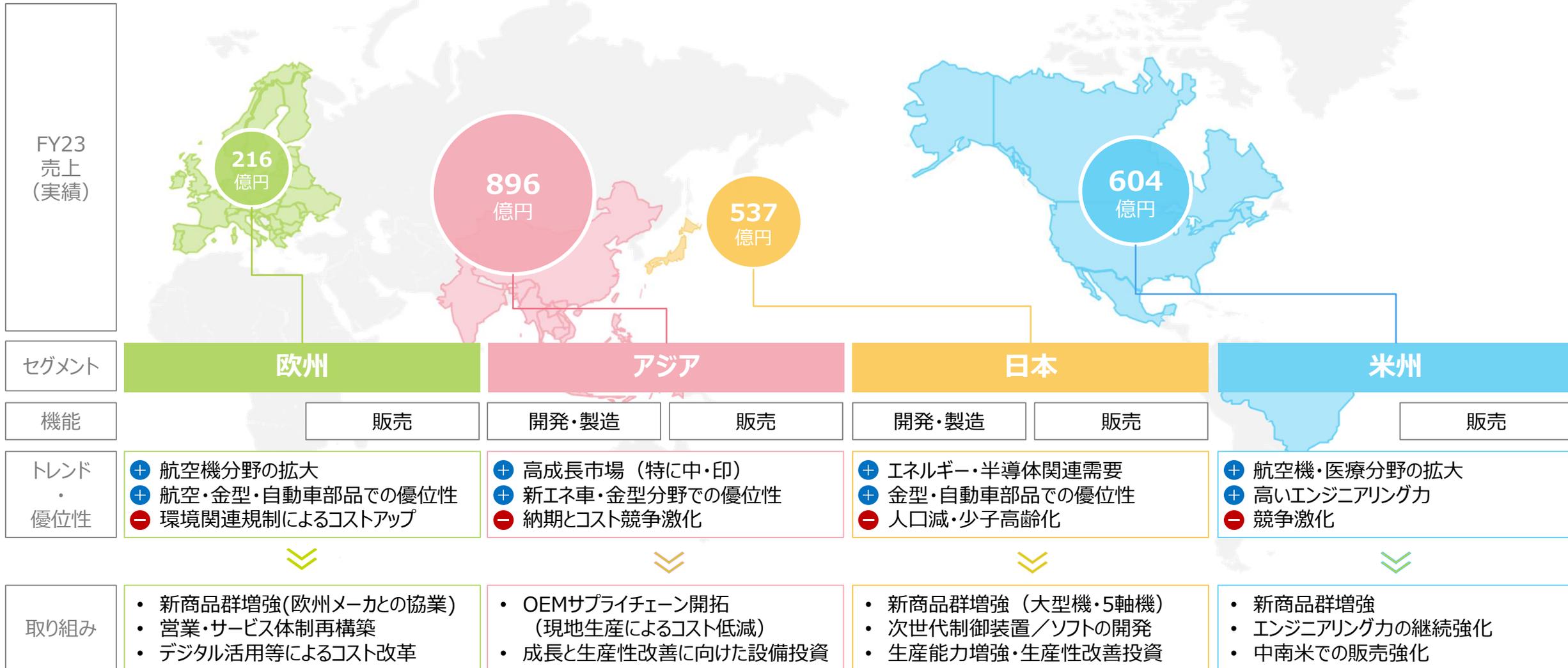
		2020 - 2024				2025 - 2029		
マシニング センタ (MC)	小型 中型	横形MC JA6	立形MC V300	立形MC Slim8n	新機種 立形MC	新機種 横形MC		
	大型	横形MC a91nx	立形MC PS155	立形MC V900	新機種 横形MC			
	5軸 制御	小型 中型	立形5軸MC DA300 自動化PKG	立形5軸MC DA500	横形5軸MC a500iR	新機種 小型5軸MC		
		大型	横形5軸MC a800Z	立形5軸MC V100S	横形5軸MC a900Z	横形5軸MC MAG4	新機種 大型5軸MC	
放電加工機 (EDM) レーザ加工機		大型形彫EDM EDNC22	レーザ加工機 LB300/LB500	細穴EDM EDBV3*	新機種 ワイヤ・形彫EDM			
オートメーション ソフトウェア SMART TOOL		SMART TOOL ラピッドキャリブレータ	SMART TOOL ベルトトラックフィニッシャ	パレット搬送システム PZ1/PZ2	SMART TOOL フラッシュセットミル	パレット搬送システム運用ソフトウェア MAS-NX	次世代制御装置	次世代自動化ソフトウェア

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  
新製品を更に投入

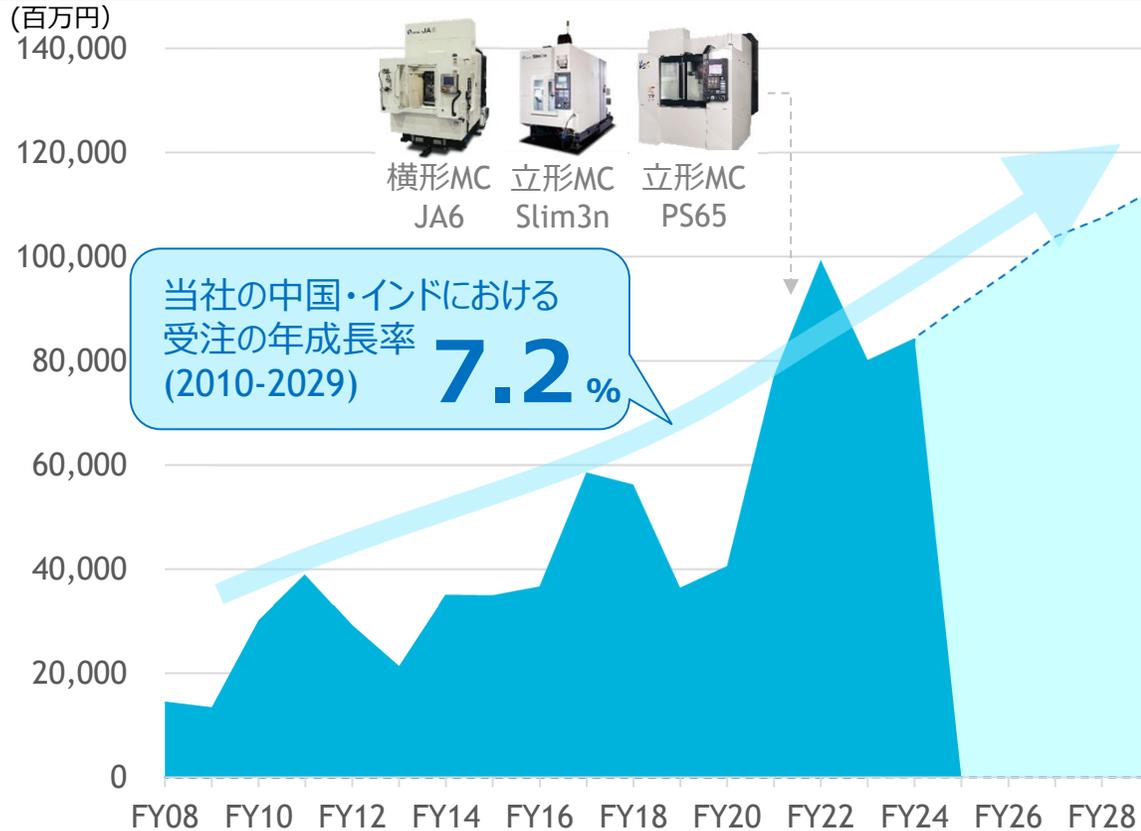


## セグメントごとに強みを生かした戦略を展開



## お客様のニーズの変化にスピーディに対応すべく、新製品投入・サポート体制を強化

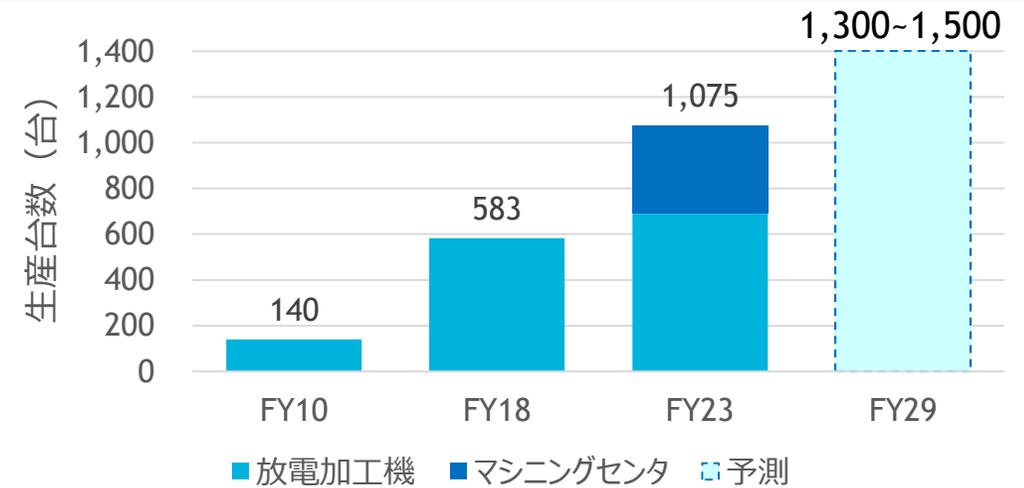
### 中国・インドにおける当社の受注推移



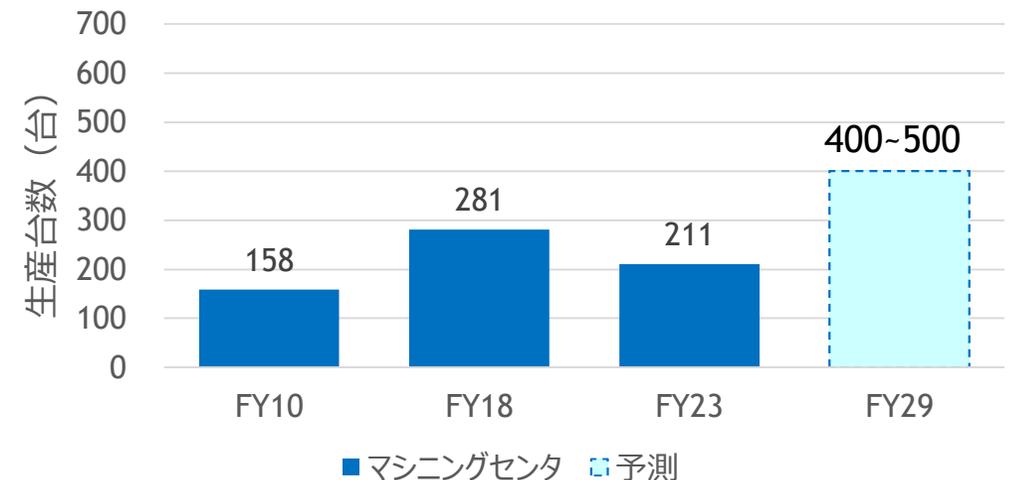
ニーズの変化



### 中国における事業活動：現地生産台数

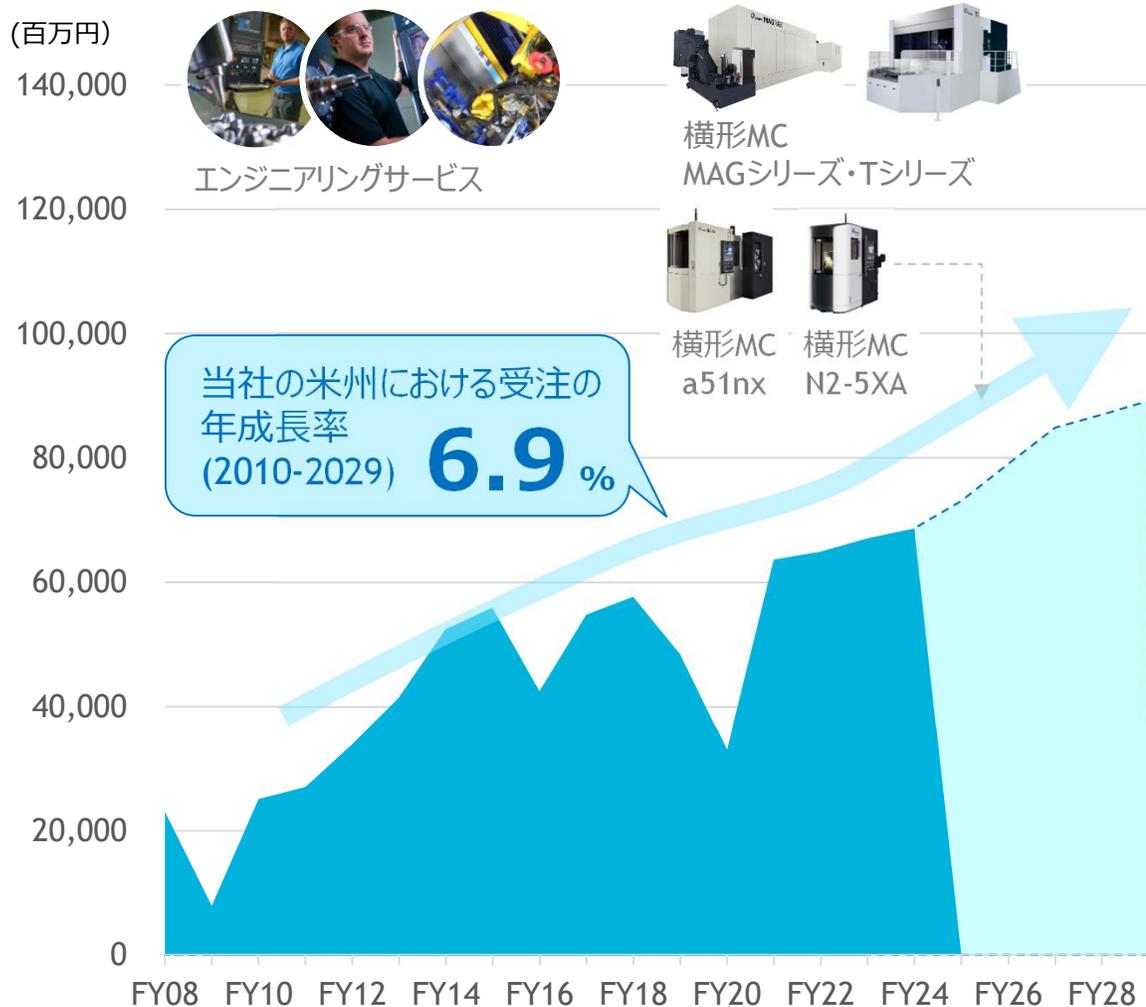


### インドにおける事業活動：現地生産台数



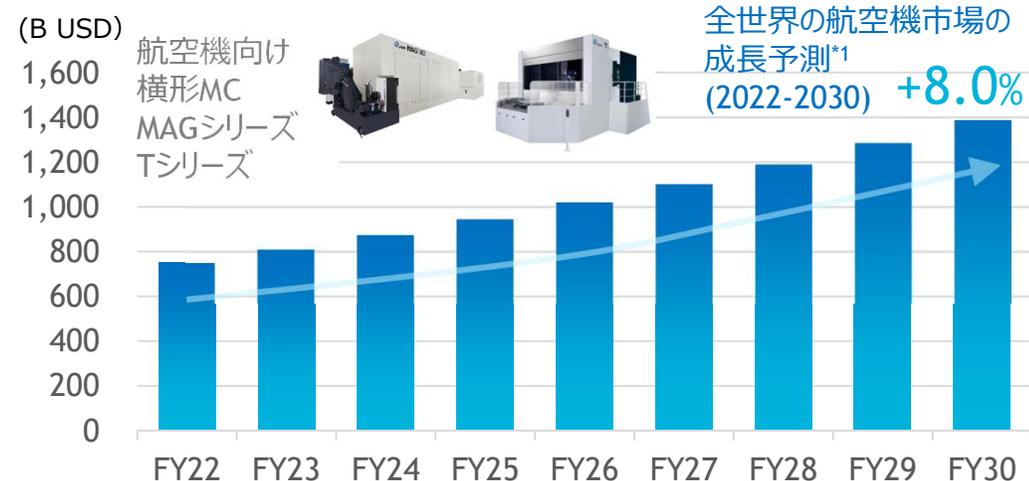
## 航空機や医療市場をはじめとする成長市場において、更なる売上拡大

### 米州における当社の受注推移

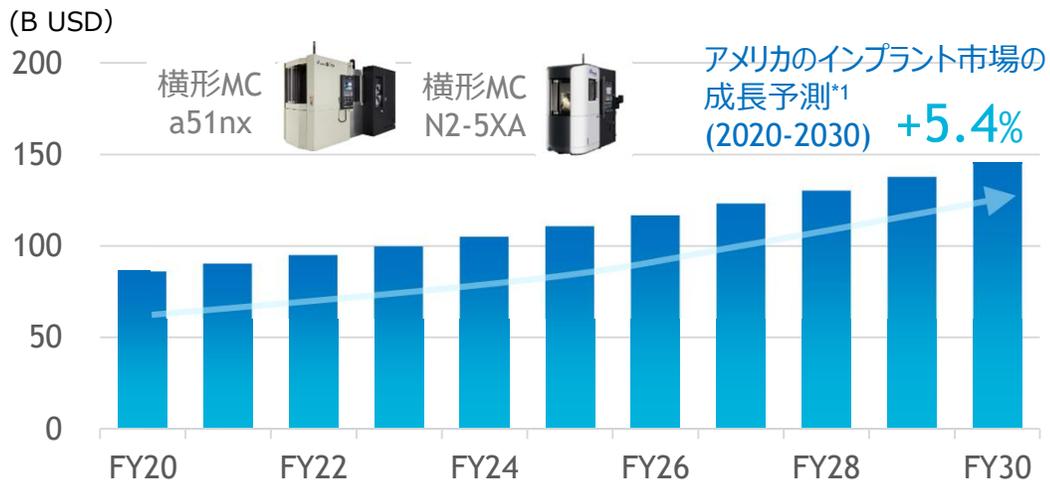


1: 当社推計

### グローバルの航空機市場の成長予測



### アメリカの医療（インプラント）市場予測



## 各拠点の販売・生産・サービス体制強化による生産性の向上

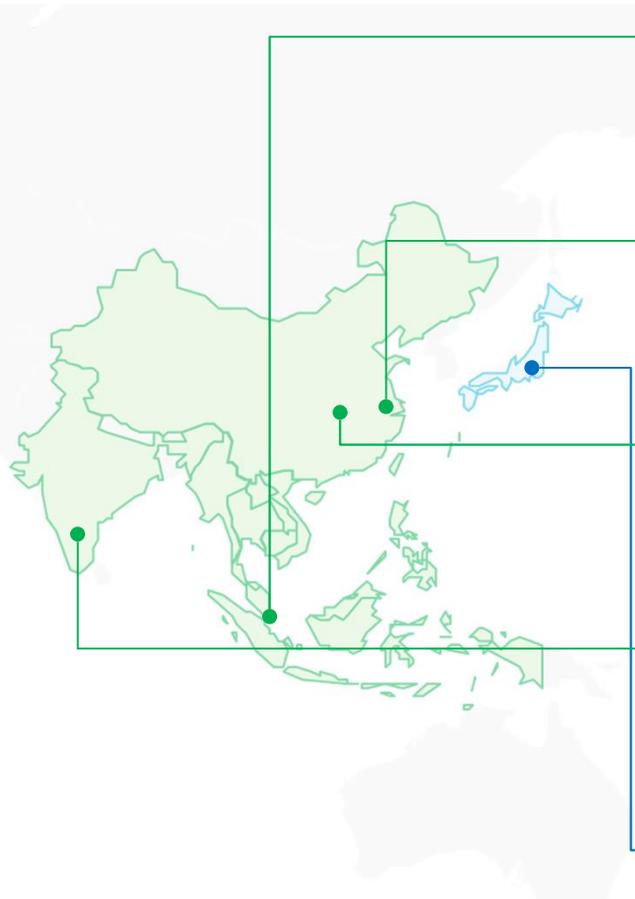
	中国 / 昆山	メキシコ / ケタロ	ベトナム / ハノイ	日本 / 富士吉田	日本・アジア
竣工予定	FY25	FY25	FY25	FY26	5年間累計 (FY25-29)
投資内容	改修  組立工場 物流倉庫	新設  テクニカルセンタ	新設  ユニット組立工場 周辺機器組立工場	増築  組立工場 物流倉庫	更新・新設  機械加工設備
投資金額	26 M-SGD	11.5 M-USD	23 M-SGD	270 億円	80 億円
目的	・大型機需要への対応 ・物流改善	・販売・サービス強化 ・エンジニアリング強化	・コスト改善	・大型機需要への対応 ・物流改善	・省人化 ・内製化

### 完成イメージ



## 設備投資と効率化により、グローバルで15%の生産キャパシティ増強

### 日本／アジアにおける生産拠点



国／工場	主要製品	FY23	FY29	増減
シンガポール 	MC EDM Laser(AM)	1,200台	▶ 1,300台	+100台 (+8%)
中国 / 昆山 	EDM	1,100台	▶ 1,300台	+200台 (+18%)
中国 / 武漢 	MC	600台	▶ 750台	+150台 (+25%)
インド 	MC	600台	▶ 600台	—
日本 	MC EDM Laser	3,300台	▶ 3,900台	+600台 (+18%)

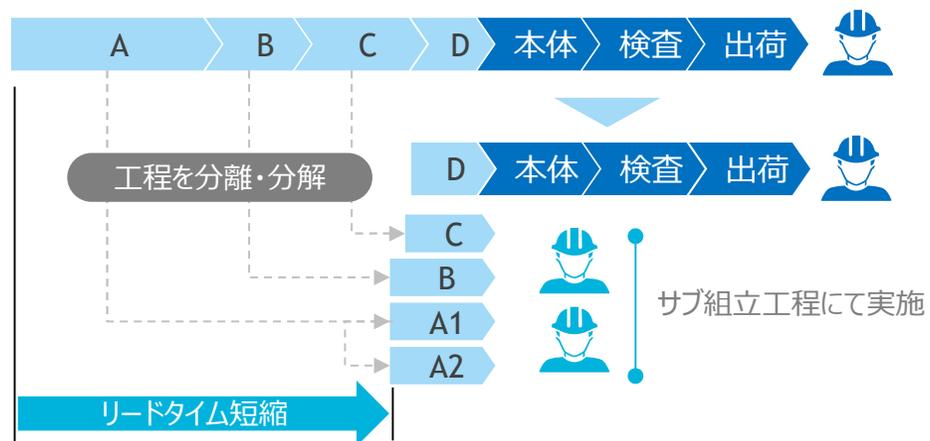
## 収益性の向上 × リードタイム短縮 / 工場の自動化の推進

「品質と生産性の両立への挑戦」を念頭に、更なる機種数や仕様の拡大に対応するため、生産工程の改善に取り組みます。

### モジュール生産方式による組立リードタイムの短縮

製品の組立方式を抜本的に見直し、**習熟度の高い作業者による一貫生産方式**から、必要な作業スキルに合わせた適材配置を行う**モジュール生産方式を展開**することで、**組立工程全体のリードタイム短縮**に取り組み、加えて、計画的な作業者教育により、作業品質向上と、ポートフォリオ拡大への対応力強化をはかります。

e.g. 組立工程見直しにより、組立リードタイムは1/2に低減



### 前後工程の自動化による、加工現場の生産性向上

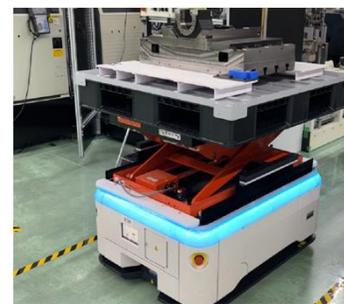
加工部品の内製率向上と原価低減に向けて、**最新のハードウェアとソフトウェア導入による加工設備前後工程の自動化**を進め、設備の長時間無人稼働、加工現場の省人化に取り組んでいます。

更に、日々の加工カイゼン活動の推進による、**設備と人員双方の生産性の向上**、加工工程全体のリードタイム短縮とコスト低減の両立に取り組んでいきます。

e.g. 工具／加工物の交換・運搬作業に自社AGVを活用し、自動化ラインのM/M比率\*1を改善

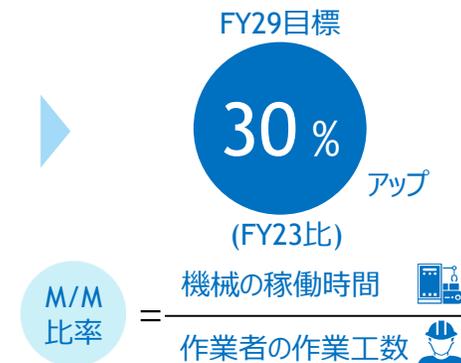


工具交換・運搬用AGV



加工物運搬用AGV

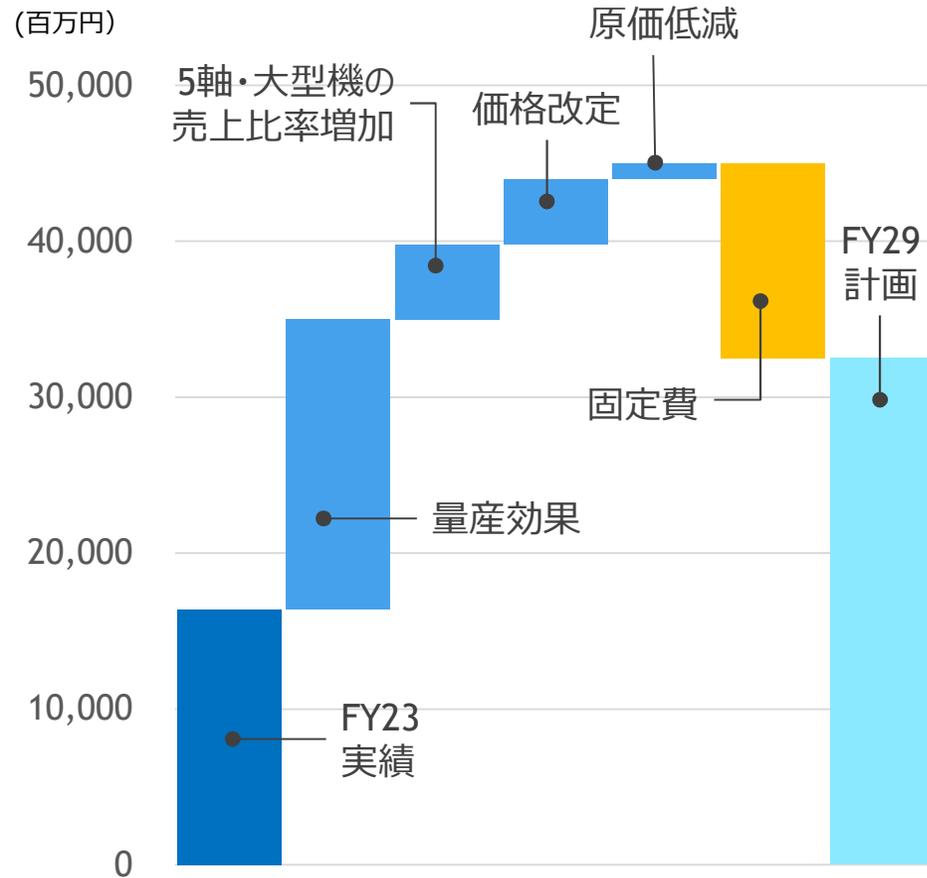
### M/M比率の向上



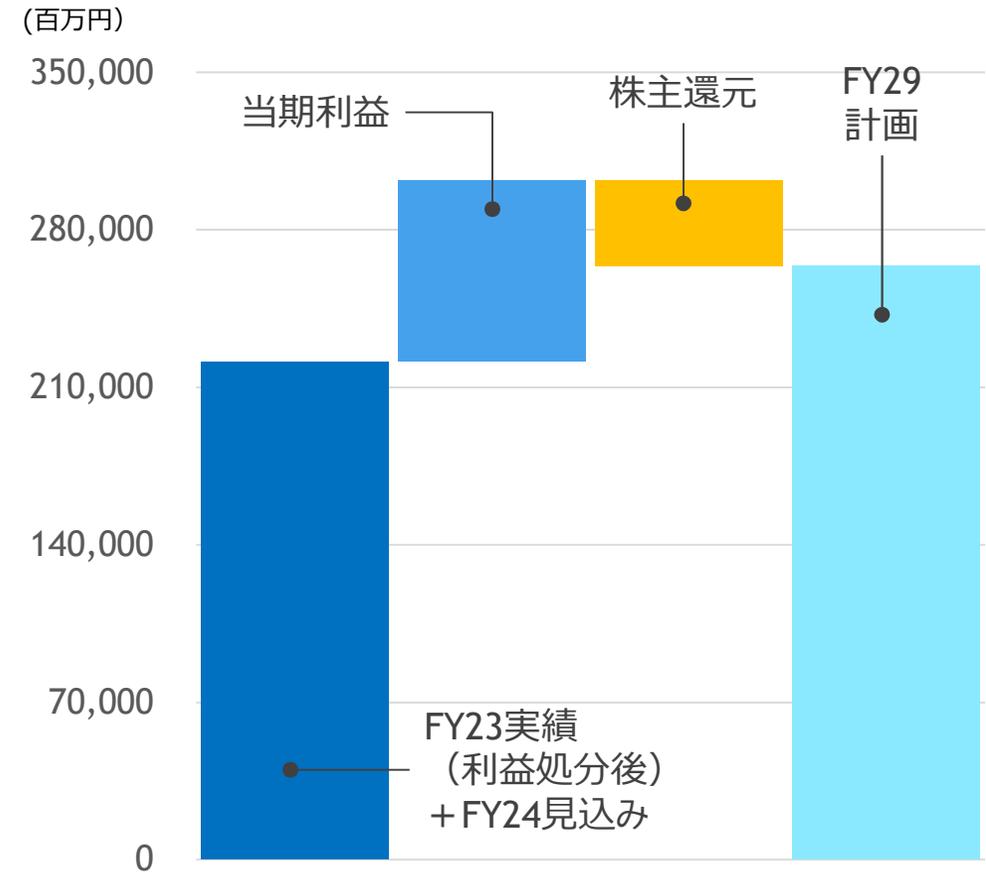
1: M/M比率=Machine/Man比率



## Rの増減 (営業利益)

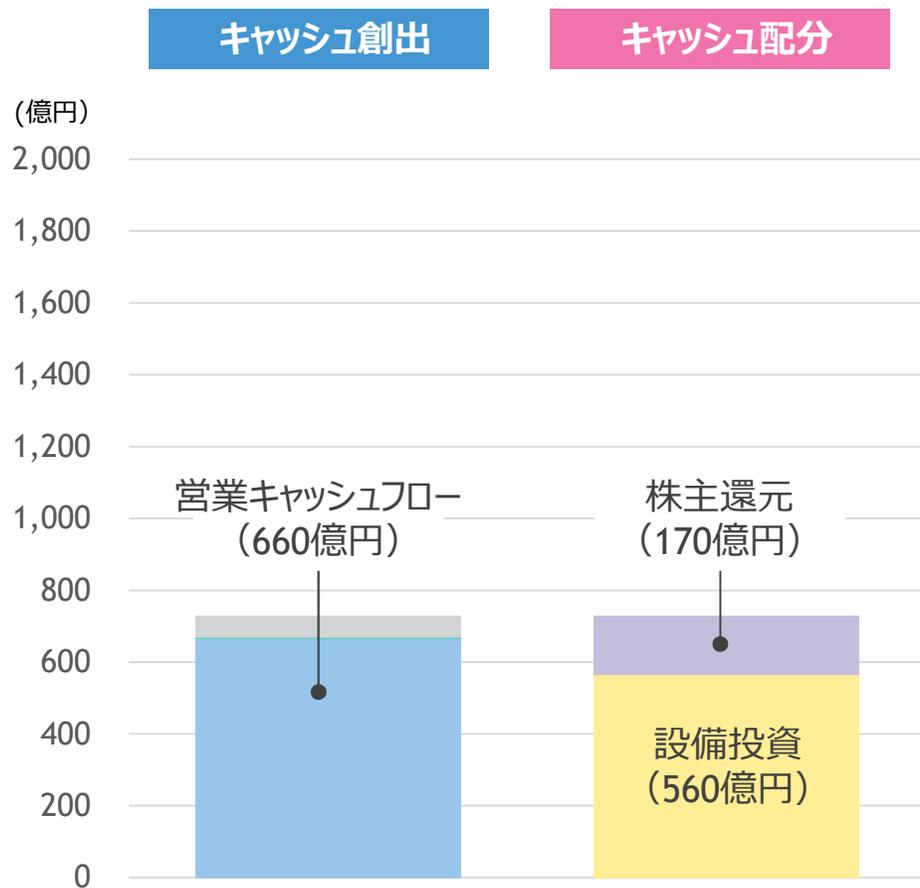


## Eの増減 (自己資本)

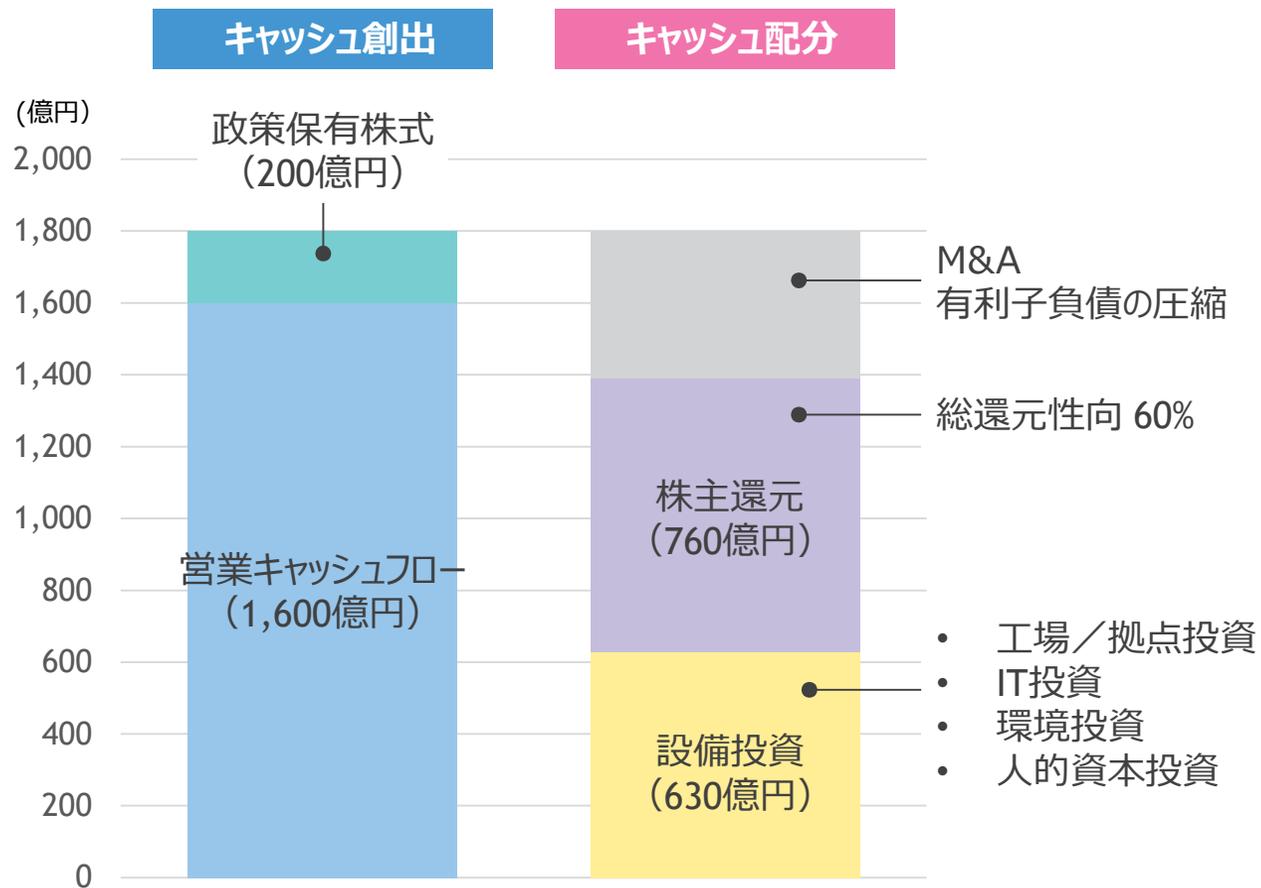




## FY20-24 (実績)

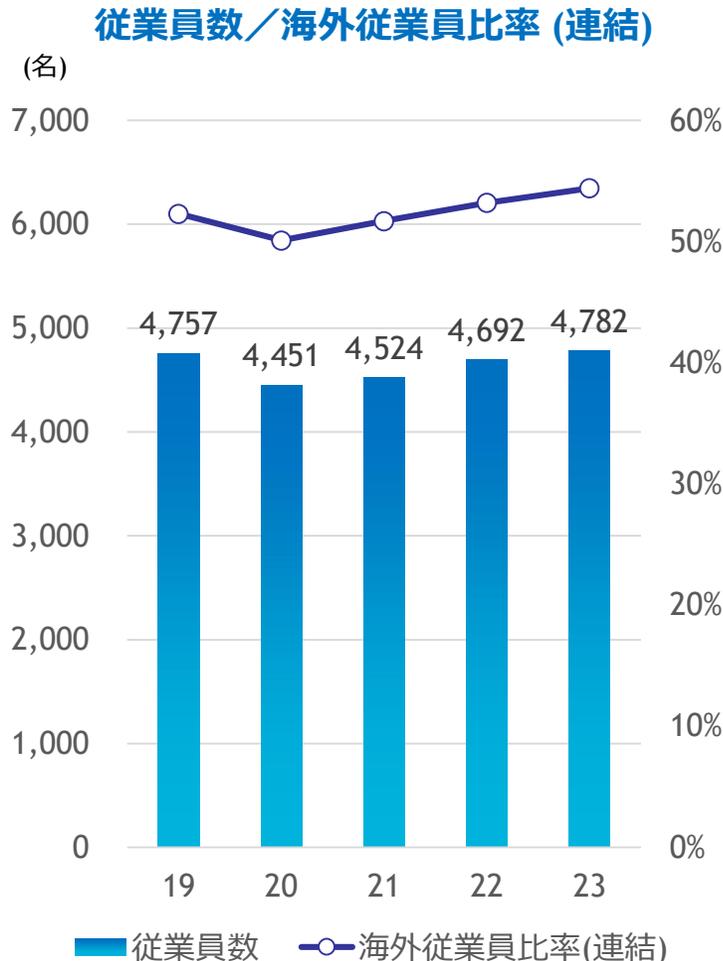
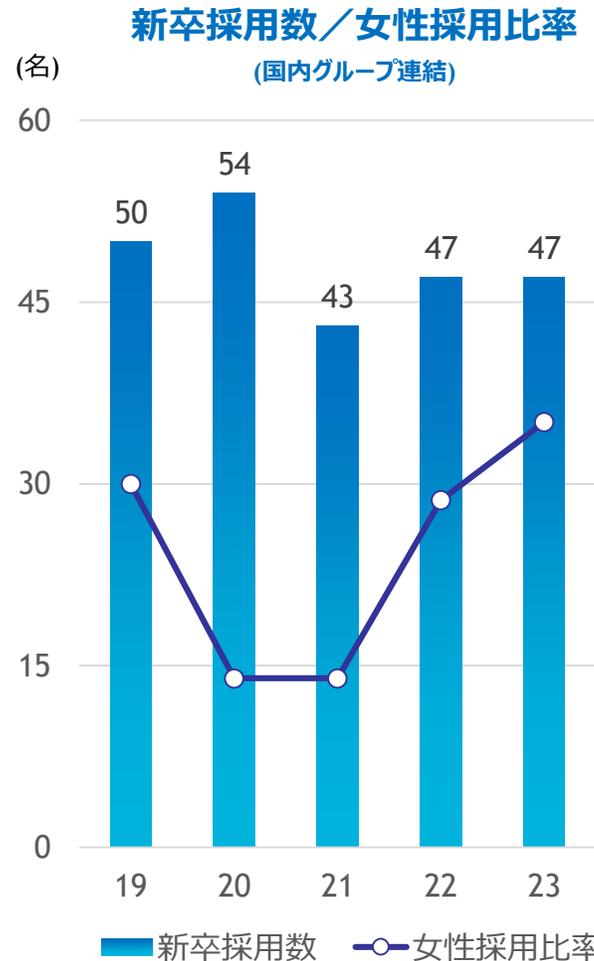


## FY25-29 (計画)



## 多様な人財から生まれる自由な発想が成長の推進力

### 多様な人財の採用



### → 多様性

Makino Asiaが本社を置くシンガポールは、中国系やインド系など様々な人々が暮らす、国際色豊かな多様性に富んだ都市です。このような国際的な拠点に50年以上根ざしているMakino Asiaでは、あらゆる人種、文化を受け入れる土壌が育まれています。

シンガポールの拠点では東南アジアだけでなく、日本、韓国、中国、インド、さらにはドイツ、スイス、イタリアなど、約20カ国もの国籍の違う約600人のスタッフが働いています。

今後も多様性を一つの企業文化として位置づけ、国籍を問わず優秀な人財を採用することで、企業としての持続的な成長を図っていきます。



## 多様な人財から生まれる自由な発想が成長の推進力

### 教育／トレーニング

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

社員の能力開発を加速するため、当社は2021年に企業内大学「MAKINO Business Academy」を設立したほか、階層別研修や大学と連携した共同研究、学位取得支援など、多様な学びの機会を提供しています。

また、定期的なキャリア面談や社内公募制度を通じ、社員が主体的にキャリアを設計できる環境を整えています。



#### ▶ 成長支援制度の一例

階層別研修

自己啓発学習支援

博士号など学位取得支援

企業内大学「MAKINO Business Academy」

### 地域社会への貢献

#### ➔ マキノ・テクニカル・トレーニングセンタ (MTTC) の運営

2006年にマキノがインドのバンガロールに開校した、全寮制の職業訓練の学校です。

インド全土から学生を募り、手当を支給しながら、工作機械の使い方や一般教養を学ぶ学校を運営しています。卒業生の多くが、広くインド企業に就職し、産業の発展に貢献しています。



#### ➔ Makino Park (米国オハイオ州メイソン)

米州事業拠点であるメイソン市に、地域に開かれた公園を設置する資金を提供し、地域振興に貢献しています。



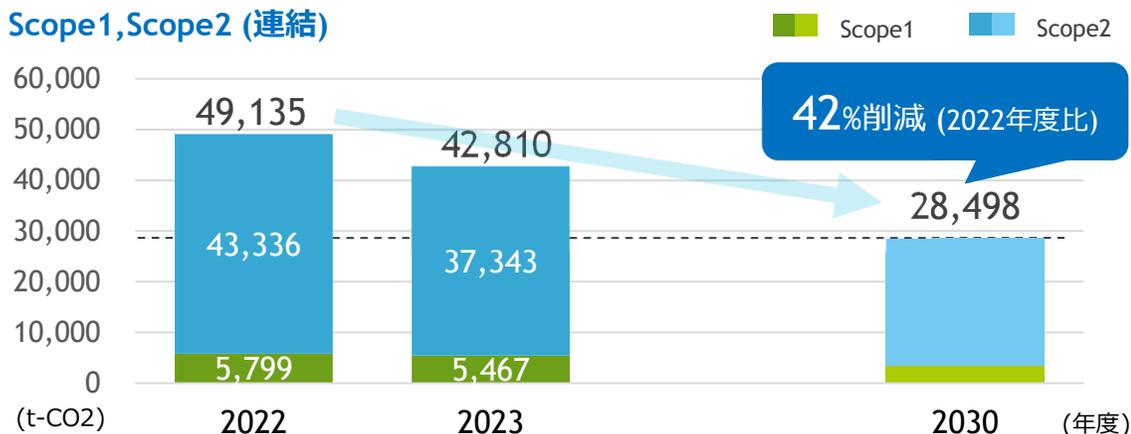
## 環境性能の優れた工作機械を生み出し提供することで、カーボンニュートラルに貢献

### 温室効果ガス排出量 削減目標（長期）

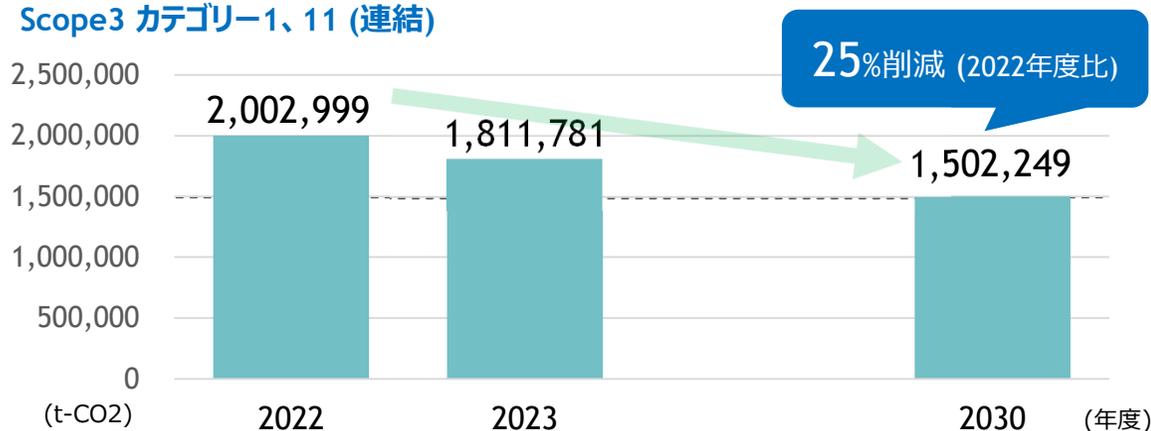
Scope1、Scope2において2050年にカーボンニュートラルの実現

### 温室効果ガス排出量 削減目標（中期）

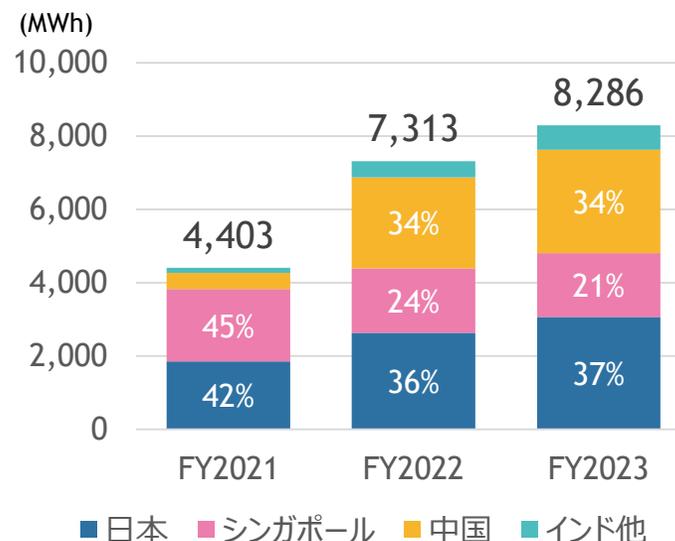
#### Scope1, Scope2 (連結)



#### Scope3 カテゴリー1、11 (連結)



### 各拠点における太陽光発電量（連結）



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予定



### 環境に配慮した製品・技術の開発

高い生産性と省エネルギーを実現する製品開発を推進

e.g. 消費電力削減率



\*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。

## 企業価値向上に向けて、グループ一丸となり取り組んでいきます

項目	FY23実績		FY29目標	主な施策
① 売上	2,253億円	≫	2,900億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場へのタイムリーな新製品投入</li> <li>大型機・5軸機の拡充による売上単価引き上げ</li> </ul>
② 営業利益率	7.3%	≫	12.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自技術の複合提案(機械・自動化機器・ソフトウェア)</li> <li>新PLMによる新機種立ち上げ期間の短縮</li> </ul>
③ 設備投資額	435億円 (FY19-23実績)	≫	630億円 (FY25-29累計)	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力増強・効率化(自動化)</li> <li>新製品開発、販売サービス体制強化</li> </ul>
④ ROE	7.6%	≫	11.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性の向上</li> <li>株主還元の充実</li> </ul>
⑤ 総資産 回転率	0.63	≫	0.72	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫適正化とオペレーション改善</li> <li>保有投資有価証券の縮減</li> </ul>
⑥ 総還元性向	34% (FY19-23実績)	≫	60% (FY25-29平均)	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的かつ継続的な配当政策</li> <li>機動的な自社株買いの実施</li> </ul>

# Quality First

---

信頼こそ企業の存立基盤です。  
マキノは、使う人、売る人、作る人、  
みんなが信頼しあえることを願い、  
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。





Thank you