株式会社牧野フライス製作所

統合報告書2026

2026年 3月期

MAKINO
Promise of Performance

MAKINO Report 2026

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。

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/makino-ja/media/Other/EmployeeCodeofConduct.pdf

CONTENTS

03 At a Glance
05 MAKINOが提供する価値
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
- 23 財務戦略
- 25 付加価値を高める技術力の追求
- 27 プロセスの見直しと柔軟な生産体制による生産性向上
- 29 サービス強化による安定収益拡大
- 30 DX推進とAI活用による戦略実行基盤の強化

31 サステナビリティ
37 人的資本
41 社外取締役メッセージ
43 コーポレート・ガバナンス
51 財務・非財務ハイライト
55 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、牧野フライス製作所およびグループ会社が、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

2025年4月～2026年3月（※一部、2026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

投資家情報
財務

- 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/



統合報告書
https://ir.makino.co.jp/library/integrated-report/

ESG／サステナビリティ情報
非財務

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

At a Glance

数字であらわすマキノ

創業
89年
（1937年創業）

従業員数
4,777名

アプリケーション／サービスエンジニア数
約1,600名

拠点数
65カ所
（20カ国）

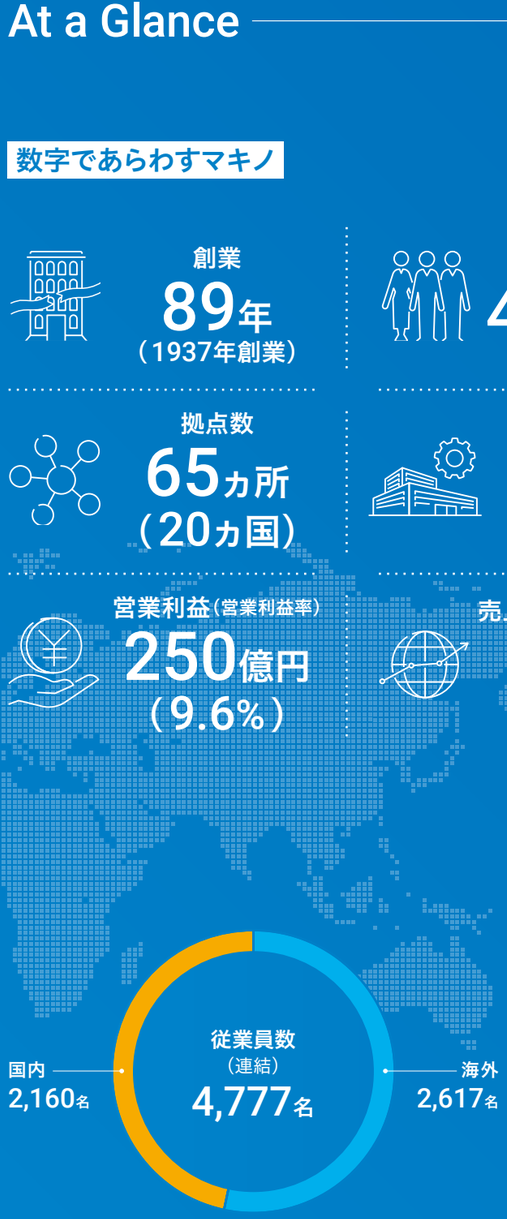
生産拠点数
10カ所
（6カ国）

研究開発費
98.3億円

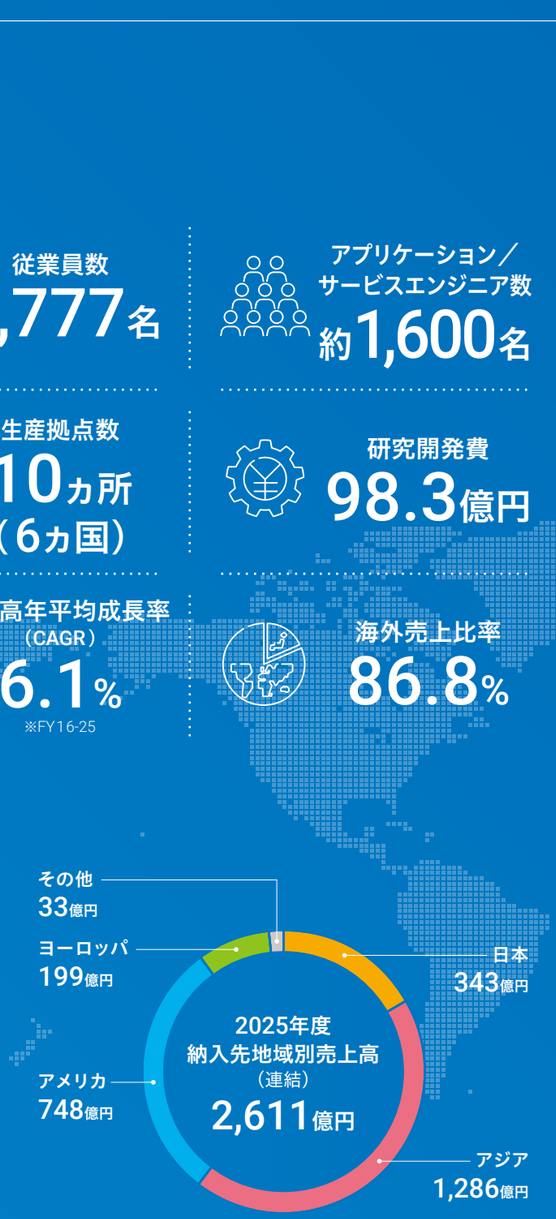
営業利益（営業利益率）
250億円
（9.6%）

売上高年平均成長率（CAGR）
6.1%
※FY16-25

海外売上比率
86.8%



※2026年3月31日現在



※表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

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。

工作機械

金属をはじめとした様々な材料の不要な部分を削り取って、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。

2025年度
機種別売上高
（連結）
2,611億円

- 横形マシニングセンタ 1,027億円
- 立形マシニングセンタ 749億円
- 放電加工機・レーザ加工機 281億円
- フライス盤 1億円
- その他 552億円

※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軸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高精度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、ご要望に応じた自働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が提供する価値

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。

マキノが提供する価値

マキノが提供する価値

製品・サービス

- 優位性のある機能・技術

高速・高精度・高品位な加工

高性能な機械

- 主軸
- 送り軸
- CNC制御
- 機械構造
- ATC
- 生産技術

連携による
機械のパフォーマンス最大化・機動的な対応

自働化・効率化・省人化

周辺機器・ソフトウェア

- CAD／CAM
- 加工スケジュール管理
- シミュレーション
- 知能化
- 自働化システム
- 工具管理
- 見える化
- 加工機能拡張

最適な加工提案・長期安定稼働

エンジニアリング・保守サービス

- 加工技術支援
- 機械据付
- オーバーホール
- 保守トレーニング
- 技術セミナ
- パーソナライズ点検
- 予防保全
- トラブル対応

価値提供

お客様が得る利益

お客様が得る利益

お客様のものづくりにおける効果

- 具体的な効果

企業価値向上

取引先・お客様からの信頼獲得

安定収益基盤の確立

投資効果最大化

設備長寿命化

- 設備投資額抑制
- メンテナンスコスト抑制

生産性向上

オペレーション最適化

- 省人化
- 歩留まり向上
- 機会損失最小化

差別化・収益性向上

高付加価値な製品づくり

- お客様が生み出す製品

航空　宇宙　自動車
半導体　通信　医療
その他様々な産業

長期

効果発現の時間軸

短期

「クオリティ・ファースト」を追求し、事業計画を着実に実行することで、持続的な企業価値向上を実現します

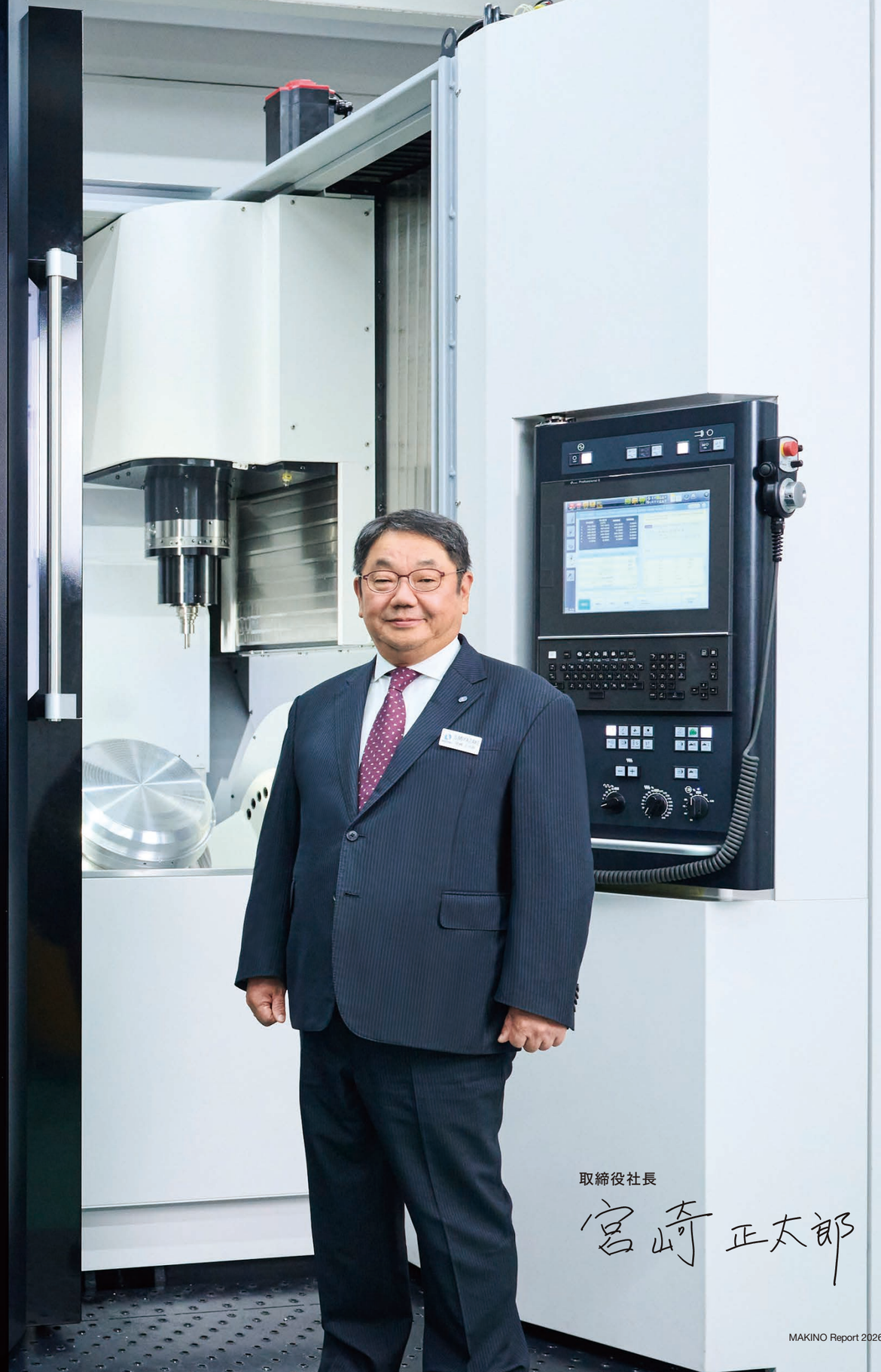
過去最高業績を持続的な成長へ

2025年度の経営成績は、連結売上高2,611億円（前年度比11.5%増）、営業利益250億円（同35.2%増）、受注高2,700億円（同13.5%増）となり、いずれも過去最高を更新しました。営業利益率も2024年度から1.7ポイント上昇し、9.6%となりました。2023年度以降、業績は着実に拡大してきましたが、2025年度は期初の想定を大きく上回る結果となりました。

この背景には、アメリカやアジアを中心に、お客様の設備投資需要を着実に取り込めたことがあります。アメリカの航空機関連市場で長年にわたり技術と顧客基盤を築いてきたことや、中国で地産地消の体制と生産基盤を整えてきたことが、足元の受注拡大を支えました。また、5軸機や大型機など、特に高付加価値な製品の売上構成比が高まったことも、利益率の向上に繋がりました。5軸機・大型機の売上構成比は、2023年度の16%から2025年度には24%まで上昇しています。加えて、2024年度から2025年度にかけては為替による業績押し上げ効果もありました。

2026年度も各市場における需要は継続しており、増収増益を見込んでいます。アメリカを中心とする航空宇宙分野では、豊富な受注残を有する航空機メーカが増産に向けて設備投資を進めています。グローバルなサプライチェーンの再構築や宇宙・防衛関連需要の拡大も、航空宇宙分野における設備投資を後押ししています。また、AIの普及とデータセンタの増設に伴い、半導体やコネクタ、電力を供給するための発電設備など、幅広い分野で加工需要が高まっています。自動車、建設機械、油圧機器、一般部品など、世界のものづくりを支える分野からの需要も堅調です。2026年はアメリカと日本で大規模な工作機械の展示会が開催されます。新機種や、自働化を含むエンジニアリングの提案により、さらなる顧客開拓に努めます。

ただし、工作機械の需要は景気変動の影響を大きく受けるため、今後も市場環境の変化を注視していく必要があります。こうした変動に左右されにくい事業基盤を構築するとともに、足元の好機を確実に成長に繋げるべく、事業計画の着実な実行を通じて、収益力とキャッシュ創出力を持続的に高めていきます。



取締役社長
宮崎 正太郎



新たな事業計画で目指す成長と企業価値向上

収益拡大に向けた当社の取り組みが着実に進展していることに加え、当初の想定を上回る好調な事業環境を踏まえ、2026年5月に「企業価値向上に向けて（2026年更新）」（以下「本事業計画」）を公表しました。本事業計画では、2025年2月に公表した事業計画の数値目標をさらに引き上げ、2029年度（2030年3月期）に売上高3,100億円、営業利益率13.5%、ROE12.0%を目指します。

また、収益構造の高度化を通じて資本効率を高め、企業価値の向上に繋げていく道筋をより分かりやすくステークホルダーの皆さまにお伝えするため、「企業価値向上に向けた取り組み」の内容も具体化しました。「売上の拡大」「限界利益率の向上」「生産性の向上」「安定収益」という4つの施策を、実行基盤である「人財」「組織」「DX/AI活用」が下支えするという構造です。

売上の拡大については、これまで当社グループが培ってきたお客様との繋がりと市場への対応力を活かします。営業やサービスの人員がお客様との対話を通じて加工ニーズや設備投資の動向を把握し、開発部門や製造部門と連携して、多様な加工ニーズに応える製品と技術をタイムリーに提供することが、当社の成長を支えてきました。本事業計画では、この強みを活かし、半導体、医療、航空宇宙、データセンタ、新エネルギー車などの成長市場へ経営資源を重点的に配分します。成長市場に特化したセールス支援チームと各地域の現地法人が連携し、シェアの拡大と新製品による新市場開拓を進めます。

一方、需要を牽引する産業や地域は絶えず変化します。特定の市場に経営資源を固定するのではなく、お客様の現場から新たな課題やニーズの兆しをいち早く捉え、重点分野や資源配分を機動的に見直します。成長市場への資源集中と、市場変化への柔軟な対応を両立することで、売上高3,100億円の達成を目指します。

成長市場に対応した新製品の投入や自働化システムの複合提案など、収益性向上に向けた取り組みの成果が徐々に現れており、営業利益率は改善傾向にあります。本事業計画では、取り組みをさらに深化させ、営業利益率13.5%を目指します。お客様への提供価値を利益とキャッシュへ結び付け、生み出したキャッシュを次の成長に必要な投資と株主還元へ適切に配分し、新たな製品や技術、生産能力、人財の強化を通じて、さらにお客様のものづくりへの貢献と収益を高める。この循環を確立することが、本事業計画で目指すものです。

提供価値を高め、限界利益率を向上させる

トップラインの伸長を着実な営業利益の獲得に結びつけるため、限界利益率の継続的な向上を図ります。その中心となるのが、プロダクトミックスの改善と、付加価値を反映した価格設定です。

5軸機や大型機は、加工対象の大型化、複雑化、高精度化に対応するとともに、複数の工程を1台に集約することで、お客様の生産性向上や省人化に貢献します。当社は、こうしたお客様の多様なニーズに応える製品のラインアップを拡充し、5軸機・大型機の売上構成比を2025年度の24%から2029年度には28%まで高める計画です。

お客様に価格を納得していただくための裏付けとなるのは、品質、加工精度、生産性、納期、導入後の支援まで含めて、お客様に提供する価値を期待以上に高めることです。機械の性能に加工技術や自働化技術といったエンジニアリングサービスを組み合わせ、お客様の課題解決に貢献することで、提供価値を高め、適正な価格で選ばれる競争力を築いていきます。

一方で、こうした製品・サービスは、機械の生産に加えて、納入時の立ち上げや導入後の技術支援にも多くの人員と工数を必要とします。そのため、必要な技術支援を確実に行いながら、案件ごとに投入する人員や工数を適切に管理し、一つひとつの案件の収益性を高めていくことが重要です。こうした取り組みを通じて、プロダクトミックスの改善を限界利益率の向上に繋げていきます。

生産性を高め、需要を着実に取り込む

受注を売上とキャッシュへ変えるには、お客様が求める品質と納期で製品をお届けできる生産体制が不可欠です。人手不足やサプライチェーンを取り巻く環境が厳しさを増す中、生産能力の拡大と生産性の向上を同時に進めます。

その中心となるのが、2026年6月に稼働を開始した富士吉田新工場です。従来の工場では、増産に合わせて増築を重ねた結果、物流動線が複雑になり、人が部品や仕掛品を探して移動する場面が生じていました。新工場では、倉庫から製造、出荷までの動線を起点にレイアウトを設計し、自動倉庫、作業の分担、モジュール生産を組み合わせることにより、動線の最適化と需要変動に柔軟に対応できる生産体制の構築を進めています。特に、現在需要の高まっている大型機については、組立工程を複数のモジュールに分けて並行作業を行うほか、計画生産の精度向上や各工程の合理化などを組み合わせることで、リードタイムの半減を目指しています。

現在は稼働を始めた段階であり、実際の生産を通じて課題を洗い出し、改善を重ねています。計画生産の精度向上、部品加工工程の自働化、加工精度の向上による組立時の調整作業の削減など、製造プロセス全体を変えていきます。

当社グループの生産キャパシティは、2029年度に向けてグローバルで約2割の増強を計画しています。作業の標準化やモジュール化、工程の平準化を進め、生産規模の拡大に対応します。アジアでは地産地消を基本としながら、製品や部品の特性、技術移転や経済安全保障上の制約を踏まえ、可能な領域で生産分担と拠点間連携を進めます。

原価低減については、設計の標準化、部品の共通化・集約、加工工程の短縮、物流の効率化など、製造プロセス全体の改善を進めます。

リードタイムの短縮は、納期を短くするだけでなく、工程間の待ち時間や仕掛品を減らし、同じ設備と人員から生み出せる生産量を増やすことに繋がります。生産改革を通じて、需要への対応力とキャッシュ創出力の双方を高めていきます。

サービスとエンジニアリングで安定収益基盤を厚くする

工作機械の需要は、お客様の設備投資動向によって大きく変動します。こうした特性を踏まえ、機械販売の拡大に加えて、導入前の加工支援から稼働後の保守まで、機械のライフサイクル全体を通じてお客様を支える事業を成長させ、収益構造の安定性を高めていきます。

その柱となるのが、グローバルでのサービス強化とエンジニアリングビジネスの拡充です。部品・サービス売上は、2024年度の362億円から2029年度には440億円へ拡大する計画です。

中核となるメンテナンスサービス「MMCP（マキノマシンケアパッケージ）」では、修理履歴や機械データを活用し、不具合の兆候を捉える高度な予防保全を提供します。不具合が発生してから修理するだけでなく、必要な対応を事前に行うことで、お客様の設備停止を防ぎ、安定稼働に貢献します。以前より予防保全には取り組んでいますが、今後はさらにグローバルでの連携を深め、サービスを拡大していきます。部品供給や保守対応を充実させることで継続的な収益を積み上げるとともに、お客様との接点の深化に繋げます。

テストカットや加工支援などのエンジニアリングについても、これまで販売に付随するサービスとして提供してきたものを、収益基盤として確立していきます。当社の技術や知見による加工立ち上げ期間の短縮、生産性や加工品質の向上といった効果を明確にすることで、費用対効果を分かりやすくし、お客様の投資判断に繋げていきます。

こうした継続的な顧客接点をグローバルに広げることで、お客様への提供価値を高めながら収益源を多様化し、設備投資需要の変動に対する耐性を高めていきます。

人財・組織・DXで実行力を高める

4つの施策を実行するには、それを担う人財と組織、さらにデジタル基盤の進化が不可欠です。特に、人財の確保と育成は、拡大する需要に対応するだけでなく、当社が将来に向けて競争力を維持・強化していくための重要な経営課題です。

採用については、インターンシップや技術者による学校訪問、キャリア採用に加え、インドの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）も活用しています。入社後は、新入社員研修や階層別研修を通じて技能向上とキャリア形成を支援し、シニア人財の経験を活かした技能継承も進めます。

一人ひとりが生み出す価値を高めることも重要です。製造現場では、熟練者が担う仕事と標準化できる仕事を分け、標準化がしやすい作業単位で分割します。これにより、高度な技能を持つ人財が、緻密な調整を要する作業などに集中できる体制を整えます。

組織面では、各部門と主要グループ会社が本事業計画の目標をKPIへ落とし込み、取締役会が進捗と課題をモニタリングします。市場や技術の変化に応じて具体的な方法を見直し、必要な経営資源を機動的に配分することで、計画の実効性を高めます。

DXでは、人を単純に置き換えるのではなく、人がより高い価値を生む仕事に集中することを目指します。当社は、設計から製造、サービスまでの情報を一貫して管理するPLMシステムの構築に取り組んできました。現在は新機種から導入し、運用上の課題を解消しながら、対象機種と地域を順次拡大しています。

さらに、設計・製造プロセス改革を担う部門と、ITインフラやセキュリティを担う部門を統合し、新たに「情報システムセンタ」を設立しました。業務とITを横断して捉え、経営課題の解決に繋げることが狙いです。AIについては、加工に付随する測定、修理履歴を利用した予防保全、サービス担当者への情報提供など、実効性の高い領域から適用します。

採用、育成、技能継承と業務の標準化を進めながら、組織横断で情報を繋ぎ、DX・AIによって人財の力を引き出すことで、本事業計画の実行力を高めていきます。



成長投資と株主還元を両立する

各施策を通じて生み出したキャッシュは、将来の競争力に必要な成長投資と株主還元へ適切に配分します。

新製品や加工技術の研究開発、生産基盤の強化、人財の採用と育成、DX・AIへの投資は、次の成長機会を捉えるために欠かせません。収益目標の引き上げに伴い、設備投資額も従来計画から80億円増額し、計画期間中の累計で710億円としています。本事業計画の達成に必要な生産能力の確保や効率化に向けた投資を進めていますが、工作機械の工場やサプライチェーンは短期間では構築できないため、2030年度以降の市場や技術の変化も見据え、将来必要となる領域に経営資源を先行投入していきます。

工場の投資判断においては、設備だけでなく、そこで働く人財、技術基盤、部品を供給するサプライチェーンを一体で捉え、必要な生産体制を構築できるかどうかを評価します。そのうえで、将来の収益への貢献と投資回収の確度を精査し、実行時期と優先順位を判断します。

同時に、2025年度から2029年度までの5年間の総還元性向平均を60%とすることを通じて、事業の成果を株主の皆さまへ還元していきます。本事業計画を着実に実行し、収益力とキャッシュ創出力を高めることで、将来の競争力に必要な投資を行いながら、株主還元を充実させることは十分可能と考えています。

成長投資を新たな製品、加工技術、生産能力、人財、デジタル基盤の強化へ繋げ、お客様への貢献をさらに高め、利益とキャッシュを生み出す。そして、その成果を再び成長投資と株主還元へ配分する。この循環を継続的に回すことで、持続的な企業価値向上を実現します。

「クオリティ・ファースト」により築いた信頼を企業価値へ繋げる

当社への買収提案をめぐる一連の動きは、私たちが当社の本源的な価値と、企業価値向上のあり方について改めて考える契機となりました。

株価は企業価値を示す重要な指標ですが、それだけで当社の価値のすべてを表すものではありません。お客様との信頼関係、それを築いてきた従業員、事業を支えてくださる取引先の皆さまとの繋がりが、当社の収益力と将来の成長を支えています。一方、上場企業である以上、事業を通じて生み出した価値を株主価値の向上に繋げる責任があります。

これまでの当社は、良い機械をつくり、お客様に価値を提供することを重視する一方、中長期の数値目標を示し、事業の成果や将来像を資本市場に説明する視点が十分ではありませんでした。数値目標の公表に慎重だったのは、工作機械の需要が景気変動の影響を受けやすいことに加え、従業員が数字の達成にこだわるあまり、お客様への価値提供と信頼の先に売上と利益が生まれるという順序が逆転することを懸念していたためです。

現在は、取締役会や経営会議において、事業の成果を企業価値へどのように繋げていくかについて議論を重ねています。そのうえで、機関投資家やアナリストとの対話、海外投資家への情報発信、財務・非財務情報の開示を通じて当社の考え方や取り組みを積極的に発信しています。

こうした資本市場との対話を重ねる中で、社内の意識も変化してきました。品質やお客様への提供価値を起点としながら、達成すべき目標とその進捗を明確に示す必要があるという理解が、従業員にも広がっています。

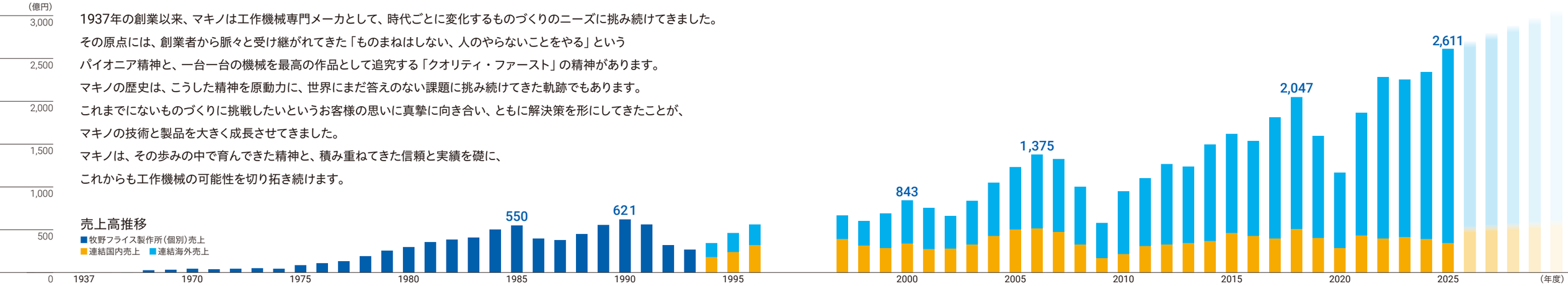
当社の持続的な成長の起点にあるのは、お客様との信頼関係です。お困りごとに寄り添い、期待を超える価値を提供することによって一つひとつの課題をともに乗り越え、生産性の向上に貢献する。こうした取り組みを通じて積み重ねてきた信頼が、継続的な取引に繋がり、当社の成長を支えています。

事業環境が変化すれば、目標に至る方法は柔軟に見直します。しかし、「クオリティ・ファースト」を追求し、お客様との信頼を持続的な成長と企業価値向上へ繋げるという方針は変わりません。公表した目標に責任を持って本事業計画を着実に実行し、具体的な成果を積み重ねることで、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

取締役社長 **宮崎 正太郎**

MAKINOのあゆみ

1937年の創業以来、マキノは工作機械専門メーカとして、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。



～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


電化製品／カメラ


自動車


低燃費旅客機 → 小型RJ*の普及／次世代航空機 → *RJ:リージョナルジェット


PC／携帯電話／インターネット普及 → スマホ／タブレット／クラウドサービス普及 → AI／ヒューマノイドロボット


ハイブリッドカーの登場と普及(軽量化／低燃費化) → EV／新エネ車／自動運転

マキノの製品群

成長市場に向け、
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 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部市場に上場

■ 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、マキノジェイ株式会社を設立


富士勝山工場

■ 2008
富士勝山事業所に大型組立工場を増設

■ 2012 富士吉田工場(山梨県)操業

■ 2015 富士吉田工場に機械加工工場を増設

■ 2013
厚木事業所に厚木第3工場(主軸頭工場)を建設


厚木工場

■ 2026
富士吉田工場に大型組立工場を増設

海外展開



■ 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
米国レブロンド社買収(現Makino Inc.)

■ 1981
レブロンド・マキノ・アジア社(孫会社)

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

■ 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)

■ 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)


武漢工場

■ 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 • ブラジル

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 • ポーランド

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み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

外部環境・トレンドの変化

経営資本 P.19

ビジネスモデル・OUTPUT

新たな社会課題

MAKINO
Promise of Performance

サポート力
ニーズ把握力
技術力
QUALITY FIRST
3つの強みをドライバーとした事業推進
P.17

エンジニアリング・サービス
工作機械
周辺機器・ソフトウェア

課題の明確化
課題解決
信頼関係の強化

加工のお困りごと
お客様
ものづくりの実行

高付加価値な製品の提供

継続的な需要の獲得

資本の充実・再投資

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.31

事業

中長期的な企業価値の向上

FY29目標 P.21	
① 売上高	3,100億円
② 営業利益率	13.5%
③ 設備投資額	710億円（FY25-29累計）
④ ROE	12.0%
⑤ 総資産回転率	0.73
⑥ 総還元性向	60%（FY25-29平均）

▶組織と個人の成長 P.37

ビジネスモデルと強み

お客様との密なコミュニケーションからニーズや課題を捉え、営業・加工技術・開発・生産・サービスが一体となり、
ものづくりにおける「加工」の課題解決を一貫して支援。
そこで得た知見を次なる製品・加工技術の開発に活かし、新たな価値を提供することで信頼関係を深め、
さらなるニーズや課題への対応に繋げる好循環を生み出しています。

ものづくりのプロセス

企画・構想・開発・設計

試作

生産準備

生産

増産

新たな社会課題への対応

マキノ　の活動

マキノの価値提供領域	営業	CAC*	開発	生産	サービス
加工プロセス検討／テスト加工 ▪ お客様の課題の聞き取り ▪ 最適な機械／加工方法の検討・提案・テスト加工 ▪ 治具／加工プログラムの設計 ▪ オートメーション提案	●	●	●		
評価 サプライチェーン設計 **生産設備投資／トレーニング** ▪ 新機能の開発／設計 ▪ 機械本体／周辺装置の生産・据え付け			●	●	●
▪ 加工・メンテナンストレーニング		●			●
生産実行 **生産改善／保守・メンテナンス** ▪ 新たな課題の聞き取り ▪ 改善提案	●	●	●		●
▪ 機械の点検・予防保全・修理 ▪ レトロフィット／オーバーホール	●	●		●	●

＊カスタマアプリケーションセンタ

各プロセスにおける特長

- 現場重視の対話による、お客様との共創
- 加工技術支援専門の部門（CAC）による最新技術を反映したコミュニケーション
- 機械本体、オートメーション機器、ソフトウェアをワンストップで提案

- 「高速・高精度・高品位」を追求する設計思想・技術
- 豊富な実績をベースとした自働化・省人化の技術・ノウハウ
- 品質と生産効率を両立する生産体制

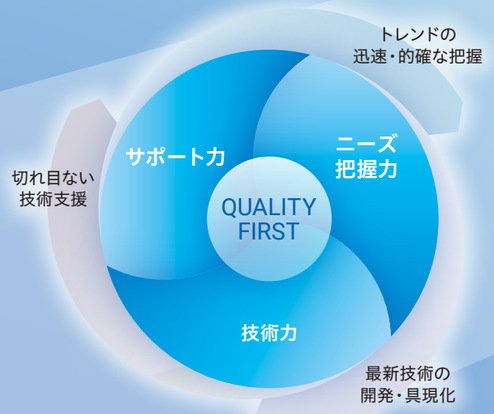
- マキノ製品に特化した加工と保守サービスのプロフェッショナルが製品価値を最大化
- 年間100回以上の無料オンラインセミナを開催

- 製品納入後も継続的な技術支援・機能改善

- 「止まらない機械」を実現する、お客様にそれぞれパーソナライズした点検と保全のサイクル
- IoTセンタに情報を集約し、国内外に迅速なサポートを提供

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❶ ニーズ把握力

お客様との信頼関係を基盤に、加工現場における課題や市場の変化をいち早く捉えています。長年にわたる課題解決の積み重ねによって、お客様から難しい加工課題や将来の設備計画について相談いただく関係を築いてきました。営業部門を窓口に、加工技術、開発、サービスなどの各部門が直接対話を重ねることで、個別の要望にとどまらず、その背景にある潜在的な課題や市場トレンドを把握しています。

世界各地の営業拠点では、対面営業とデジタルを組み合わせ、地域や市場ごとの変化を継続的に収集しています。各拠点で得た情報を社内で共有し、製品開発や加工技術開発、サービスの改善に反映することで、お客様の課題に対する迅速かつ適切な提案を通じた新たな価値提供に繋げています。

強み❷ 技術力

お客様との直接的な対話を通じて把握した加工課題や市場トレンドは、当社の製品開発・加工技術開発に反映されています。工作機械本体・制御装置・オートメーション機器・ソフトウェアなどの幅広い分野で技術開発を進め、お客様のお困りごとに寄り添いながら、最新の技術トレンドや当社独自の技術を組み合わせることで、的確な解決策を提供しています。特に、技術の具現化に繋がる生産工程では、「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、組み立てまで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。

技術開発から生産工程に至るまで、こだわりと創造性を追求する文化を技術力の源泉として、世界トップレベルの性能と信頼性を実現しています。

強み❸ サポート力

製品導入前の加工方法の検討から、設備の立ち上げ、導入後の点検・保全まで、機械のライフサイクルを通じて切れ目のない技術支援を提供しています。

お客様の加工課題に対しては、営業、加工技術、開発、生産の各部門が連携し、加工方法・機械仕様・自働化など、それぞれの専門性を組み合わせて解決策を提示しています。部門横断の支援により、お客様が求める加工の実現と機械のパフォーマンス最大化に貢献しています。

製品導入後も、機械の点検・修理のほか、トレーニングや機能改善などの継続的な支援により長期安定稼働とさらなる生産性向上を支援します。予防保全サービス「マキノマシンケアパッケージ」では、お客様ごとの加工内容・使用状況に合わせた点検に基づく予防保全により、突発的な機械停止を防いでいます。

長期にわたって機械稼働に伴走することで、お客様の設備の長期安定運用を実現し、「マキノに相談すれば何とかなる」という信頼に繋げています。

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」「自働化」「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・加工技術・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期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働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（2025年度実績）

研究開発費（連結）
98.3億円
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、大切にする企業風土が根付いています。このような風土を基盤とし、様々な国・地域、分野において、お客様の課題解決を実現させる人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（2025年度実績）

海外従業員比率（連結）
54.8%
海外駐在経験者比率（単体）
13.2%
男性育児休業取得率（国内グループ連結）
61.3%

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、ベトナムの6ヵ国、計10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、自社の自働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（2025年度実績）

設備投資額（連結）
211億円
生産拠点数（連結）
10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
- 自働化投資



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、営業拠点を持ち、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（2025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化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。

あわせて、安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株式の取得により、株主還元の充実を図っています。

主な指標（2025年度実績）

営業利益率
9.6%
ROE
8.6%
CCC
184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CO_2排出量（当社連結・Scope 1, 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CO_2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（2025年度実績）

GHG排出量（連結Scope1, 2）
41,063t-CO_2e
GHG排出量（連結Scope3）
2,208,298t-CO_2e
太陽光発電量（連結）
11,427MWh

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

「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、当社の本源的価値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。

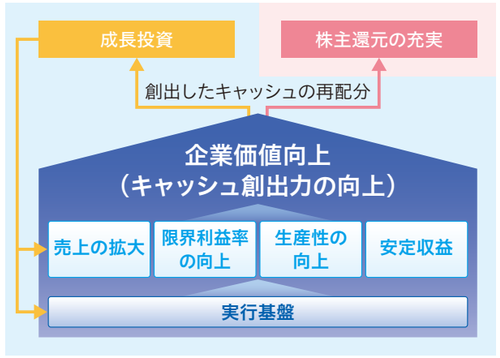
事業計画の概要

当社は、持続的な企業価値向上に向けて、収益構造の高度化と資本配分の最適化を一体で進めています。

2025年度の好調な業績と、利益率・生産性向上に向けた取り組みの成果、今後の需要見通しを踏まえ、5カ年の事業計画を更新し、2029年度の目標を売上高3,100億円、営業利益率13.5%、ROE12.0%へ引き上げました。

目標の達成に向けて、売上の拡大、限界利益率と生産性の向上、安定収益の拡大に向けた施策をさらに深化させます。また、実行基盤として人財・組織・AI活用を含めたDXを強化するとともに、各本部やグループ会社の連携を一層深め、施策の実効性を高めます。

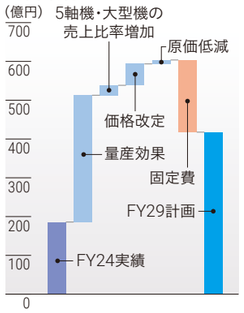
これらの取り組みを通じて利益とキャッシュを持続的に創出する力を高め、将来の競争力を支える成長投資と株主還元の充実に繋げます。



数値目標

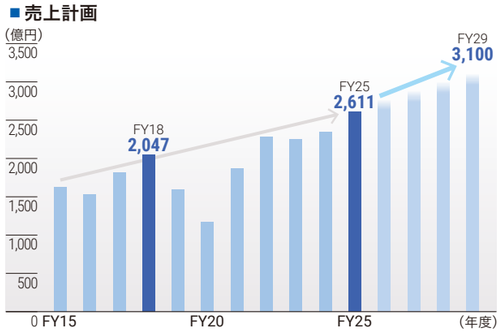
	実績		計画		前回事業計画	
	FY24	FY25	FY26	FY29	FY27	FY29
❶売上	2,342億円	2,611億円	2,760億円	3,100億円	2,700億円	2,900億円
❷営業利益率	7.9%	9.6%	10.0%	13.5%	12.0%	12.5%
❸設備投資額	169億円	211億円	200億円	710億円（FY25-29累計）	470億円（FY25-27累計）	630億円（FY25-29累計）
❹ROE	6.4%	8.6%	8.4%	12.0%	12.5%	11.3%
❺総資産回転率	0.64	0.66	0.64	0.73	0.70	0.72
❻総還元性向	43%	30%	60%	60%（FY25-29平均）	60%（FY25-27平均）	60%（FY25-29平均）

■営業利益

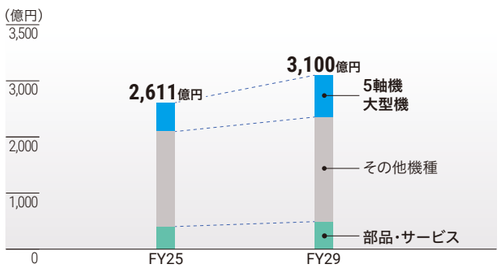


売上拡大による量産効果に加え、5軸・大型機の構成比伸長、付加価値を反映した価格設定、原価低減を進めることにより、固定費の増加を吸収し、2029年度の営業利益率13.5%を目指します。

■売上計画



5軸機・大型機が売上を牽引



企業価値向上に向けた取り組みの進捗と今後の重点課題

	2025年度までの進捗	重点課題
売上の拡大	• アジア開発機種の現地生産を拡大し、中国・インドを中心にアジア市場の需要を獲得することで、地域ごとの需要に応じた機種構成で受注を伸ばす体制を強化	● 成長市場への資源集中によるシェア拡大（半導体、航空宇宙、医療、AI、エネルギー等） ● 機械・ソフトウェア・周辺装置・加工技術を組み合わせた独自の複合提案による新規市場開拓
限界利益率の向上	• 好調な航空宇宙・防衛、エネルギー、半導体関連市場を背景として、売上に占める5軸機／大型機の構成比率が2023年度の16%から2025年度は24%へ上昇	● プロダクトミックスの改善（**売上に占める5軸機／大型機の構成比率を28%へ引き上げ**） ● 付加価値を反映した価格設定（価格設定プロセスの見直し）
生産性の向上	• ベトナムにサブ組立工場を新設し、アジア拠点間で工程を分担する体制の構築を推進	● アジア域内のサプライチェーン活用によるアジア開発機種の相互補完生産およびグローバル調達の拡大によるコストダウン・供給安定性向上 ● 大型機のモジュール生産方式適用、工数短縮、見込発注対象化による受注から出荷までのリードタイム短縮（**対象機種のリードタイムを50%短縮**）
安定収益	• 機械の稼働を継続的に支える予防保全プログラム「MMCP（マキノマシンケアパッケージ）」の国内での契約を拡大	● 国内外におけるMMCPのさらなる拡大による「ストック型」収益基盤の確立（**サービス・部品売上高440億円**） ● テストカットや加工支援などのエンジニアリングを、販売付随のサービスから独立した収益源へ
実行基盤	• 部門を越えて情報システムの企画と運用を束ねる新組織「情報システムセンタ」を設立	● データ分析基盤の整備を通じたシミュレーション機能の高度化による施策実行支援 ● 人事制度改革、キャリア支援・教育プログラムの充実による人的資本の強化
株主還元の充実	• 2029年度までの事業計画を新たに開示 • 公開買付けの不実施の決定に伴い復配を公表	● 安定的かつ継続的な配当および機動的な自己株式の取得を通じた株主還元（**総還元性向60%**） ● 建設的な対話、質の高い開示、グローバルなIR活動を通じたIR/SR活動の強化

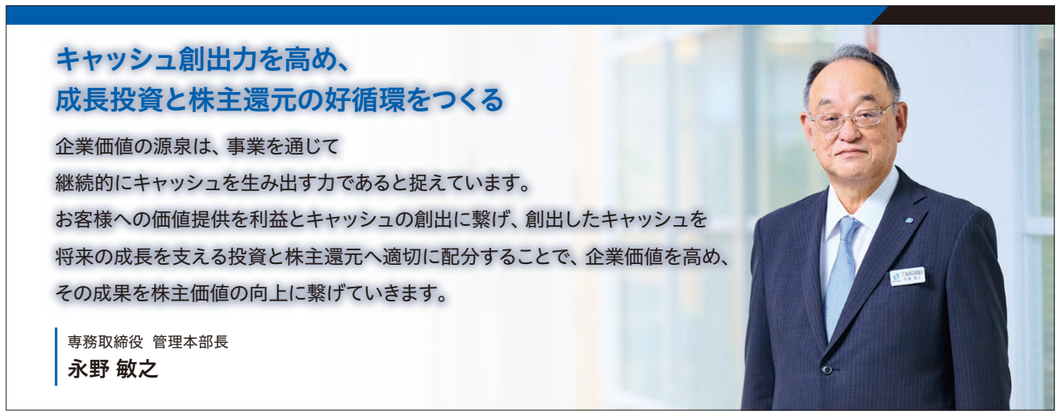
成長市場と機種戦略

航空宇宙、半導体、AI、エネルギーなどの成長市場では強度や機能の向上、軽量化を目的に素材が多様化し、複合材料などの難削材を高速・高精度・高品位に加工する技術が求められています。さらに、ワークの複雑化による加工工数の増加への対応や、生産性向上のための自動化も大きな課題です。

当社は、5軸機／大型機による工程集約や、切削加工・放電加工・レーザ加工それぞれの特性を活かした提案を通じて、お客様が実現したい加工を、機械・ソフトウェア・周辺装置・加工技術が一体となったソリューションとして提供していきます。



財務戦略



キャッシュ創出力を高め、成長投資と株主還元の好循環をつくる

企業価値の源泉は、事業を通じて継続的にキャッシュを生み出す力であると捉えています。お客様への価値提供を利益とキャッシュの創出に繋げ、創出したキャッシュを将来の成長を支える投資と株主還元へ適切に配分することで、企業価値を高め、その成果を株主価値の向上に繋げていきます。

専務取締役 管理本部長
永野 敏之

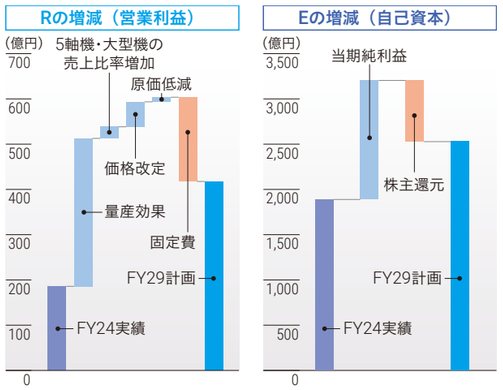
利益成長をキャッシュ創出力と資本効率の向上へ繋げる

2025年度は、売上高が前年度比11.5%増の2,611億円、営業利益が同35.2%増の250億円となり、いずれも当初の計画を上回りました。営業利益率は2024年度の7.9%から9.6%へ改善し、営業キャッシュ・フローは332億円、ROEは8.6%となりました。利益とキャッシュの両面で着実に成果を上げることができたと認識しています。

こうした2025年度の業績に加え、アジアや北米の旺盛な需要を踏まえ、2026年5月に事業計画を上方修正しました。2029年度には、売上高3,100億円、営業利益率13.5%、ROE12.0%を目指します。

ROEを高める基盤となるのは、収益力の向上です。5軸機・大型機の売上比率向上、付加価値を反映した価格設定、原価低減に取り組むとともに、人財、生産設備、情報基盤への投資を進め、事業計画の実現に必要な基盤を強化します。こうした収益構造の改善と、売上規模の拡大による量産効果を通じて営業利益を拡大し、キャッシュ創出力とROEの向上に繋げていきます。

■ ROEの改善計画



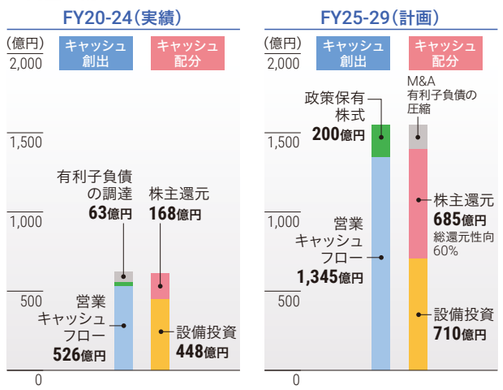
現在の株主資本コストは、概ね10%程度と認識しています。利益成長に加え、資産効率の向上と適切な資本配分を進め、株主資本コストを上回るROEを持続的に確保していきます。ただし、短期的な自己資本の圧縮を優先する考えはありません。将来の設備更新や供給能力強化に必要な投資余力を確保しながら、有利子負債も適切に活用し、財務健全性と資本効率を両立できる資本構成を構築します。

成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーション

2025～2029年度には、累計1,345億円の営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式の縮減により200億円の資金を創出し、設備投資に710億円、株主還元に685億円を配分する計画です。

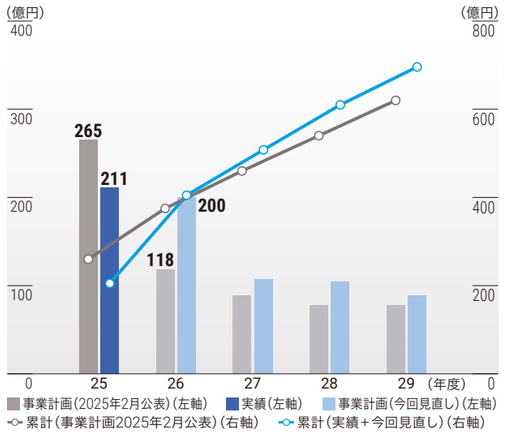
工場の新設・拡張を中心とした大型投資は一巡し、今後は生産管理システムなどの生産性向上を支える情報基盤への投資が中心となります。将来の成長を支える投資についても、時期と効果を慎重に見極めながら実行します。M&Aは規模の拡大を目的とせず、当社の提供価値を高める技術やソフトウェアを補完する選択肢として検討します。

■ 資金の配分



■ 設備投資計画

FY25～FY26をピークとし、FY27以降は減価償却の範囲内で設備投資をコントロール



成長機会をキャッシュに変える実行基盤を強化

足元では、中国やアメリカをはじめとして幅広い地域で需要が拡大し、航空・宇宙、半導体、自動車に加えてAIインフラ関連など、用途も多様化しています。こうした需要を売上、利益、キャッシュへ確実に転換するため、供給能力の確保と生産性の向上が一段と重要になっています。

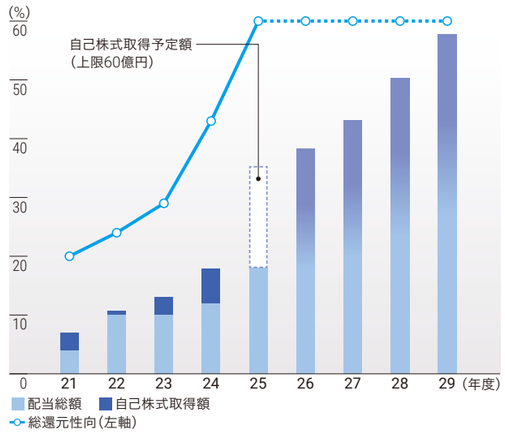
生産方式の見直しと計画的な人財育成を通じてボトルネックの解消を進め、生産体制をさらに強化します。DXやAI活用は、生産管理、部品表管理、在庫・配材の最適化、コストシミュレーションなど、効果が見込める領域で取り組みます。旺盛な需要を着実に取り込み、生産キャパシティの不足による機会損失を防ぐことが重要です。運転資本の効率化を進める一方、需要拡大や部品価格の上昇を踏まえ、調達難度の高い部品や長納期品は戦略的に確保します。資産効率と安定生産を両立し、中長期的なキャッシュ創出力を高めていきます。

株主還元方針を着実に実行

当社はこれまで、成長に向けた設備投資を積極的に進める一方、株主還元を十分に検討できていなかった面があります。今後は利益とキャッシュの創出を拡大するとともに、その成果を株主の皆さまへ適切に配分します。

■ 株主還元

総還元性向60%（2025～2029年度平均）



2025～2029年度の5年間平均で総還元性向60%を目指し、安定的かつ継続的な配当と機動的な自己株式取得を実施します。その一環として、2026年7月には、取得価額総額60億円を上限とする自己株式取得を決議しました。また、2026年10月には普通株式1株につき5株の株式分割を実施しました。個人投資家向けの情報発信も充実させ、当社事業への理解促進と投資家層の拡大に繋げます。

計画の実行と対話を通じて、成長への信頼を高める

当社の持続的な成長に対するステークホルダーの皆さまからのご理解と信頼を高めることが、市場からの適切な評価に繋がると考えています。財務・非財務情報の開示を充実させ、経営方針や財務戦略を分かりやすくご説明するとともに、掲げた事業計画を着実に実行して成果をお示ししていきます。

また、国内外の機関投資家やアナリストの皆さまとの双方向の対話を強化し、長期的な信頼関係の構築に取り組んでいます。対話を通じて得たご意見やご要望は経営陣で共有し、資本配分や情報開示をはじめとする経営施策へ反映していきます。

当社は、事業のあらゆる面で「クオリティ・ファースト」を徹底し、お客様との信頼関係を築いてきました。製品と技術を通じて培った信頼を、株主・投資家の皆さまとの関係にも広げていきます。

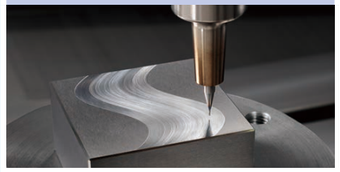
事業計画を着実に実行し、その成果を株主の皆さまに還元するとともに、将来の成長を支える投資を進めます。こうした好循環を通じて持続的な企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。

事業計画達成に向けた取り組み

付加価値を高める技術力の追求

当社は、最先端の製造技術を追求するお客様の加工課題に向き合う中で、提案できる加工方法の幅を広げ、各領域でコアとなる技術を磨いてきました。これらを支える共通の強みが、高速・高精度・高品位な加工の基盤となる堅牢な機体の開発・設計・制御・製造技術の連携、そしてお客様ごとに異なるニーズにきめ細かく応えるためのエンジニアリング技術です。1つの技術ではなく、複数の技術をお客様の課題に合わせて組み合わせることにより生まれる総合力により、高付加価値なソリューションを提供しています。

マキノの主要な加工ソリューションとそのコア技術

	切削加工	放電加工	レーザ加工
加工の特徴	工具を回転させて材料を削る 幅広い領域における高速・高精度加工	電気エネルギーの放電による 高硬度材の微細加工・特殊形状加工	レーザ光の熱エネルギーにより 導電性を問わず、光を吸収する材料の 高速微細加工
主な対象素材	アルミニウム、鉄、ステンレス、 チタン、樹脂、複合材料等	金型用鋼、超硬合金、ステンレス、 ニッケル、チタン合金などの導電性材料	セラミックス、ダイヤモンド、金属、 複合材料などの難削材・脆性材
生み出される部品・製品	航空機、衛星、自動車、半導体製造装置、 エネルギー、医療関連部品、金型	精密金型、微細部品、医療機器部品、 航空機・発電機用ガスタービン部品	半導体関連部品、航空機エンジン部品、 医療用ステント、精密工具
コア技術	主軸	加工電源	ウォータガイドレーザ
			
	主軸は、工具を高速・高精度に回転させるマシニングセンタの心臓部です。僅かなぶれが工具の先端に伝わり、加工精度や加工面に影響します。当社の主軸は、高い回転精度と熱変形の抑制により、長時間の高速・高精度加工を支えます。製造工場では、構成部品の個体差に応じた微調整により均一な品質を実現し、機械による個体差の少ない安定した加工ライン構築を可能としています。	放電加工では、電極と材料の間に雷のような放電現象を発生させ、その熱で材料を溶融・除去します。加工速度・精度・面品位を左右する放電エネルギーを精密かつ安定的に制御するため、当社では中核となる電源装置を自社開発しています。さらに独自開発のNC装置とUI技術により、熟練技術を要さずに直感的な操作で微細・高難度形状の加工が可能です。	当社のレーザ加工機は、水柱の中にレーザ光を通して材料に照射するウォータガイド方式を採用しています。水ジェットによる冷却と加工屑の排出により、材料の熱変形や加工面の不要な突起（バリ）・欠けを抑えるとともに、レーザ光の伝送効率を高める技術改良により、従来比2倍以上の加工速度と、細く深い形状の高精度加工を実現しています。

共通する強み❶ 機体開発・設計・制御・製造技術の連携

自動化の進展によって機械の連続稼働時間が長くなる中、長時間にわたって加工精度を安定させることが一層重要になっています。当社は、加工による負荷や熱の影響を抑える機体設計、部品ごとの誤差を調整して機械全体の精度をつくり込む製造技術、温度変化や部品の摩耗、ワーク重量などに応じて機械を最適に動かすソフトウェア・制御技術を緊密に連携させています。設計・製造・制御の各技術を機械全体で最適化する総合力により、長時間にわたり安定した高速・高精度加工を実現しています。


安定した加工を支える機械構造

共通する強み❷ 機械の性能を最大限に引き出すエンジニアリング技術

機械の性能を最大限に引き出すには、加工技術と自動化技術を組み合わせたエンジニアリングが欠かせません。当社は、多様な市場で蓄積したノウハウを活かした加工方法の提案や独自ツールの開発を通じて、高度な加工課題に応えています。さらに、生産状況の見える化や加工ラインの最適化を支援するソフトウェア、搬送装置などを組み合わせて自動化を推進し、加工の生産性を最大化するための製品と技術をワンストップで提供しています。


機械本体から自動化までワンストップで提供



強みを活かした成長市場・新規市場への提案

様々な技術の統合により、成長市場・新規市場における加工課題に当社独自の提案を行い、販売を拡大しています。

半導体製造装置

半導体の製造では、空気や不純物の影響を排除するため、真空環境の維持が不可欠です。この真空を支える真空ポンプや各種真空機器には、高い気密性を実現する精密な加工面が求められ、従来は熟練作業者による手磨きが必要とされていました。当社の立形5軸マシニングセンタDAシリーズとSMART TOOL「スーパーヘール」の組み合わせは、要求される加工面品質の安定した高速加工を実現します。

製品
立形5軸マシニングセンタ
DA500



空気漏れの要因となるスジの無い
高い面品位の高速加工



スーパーヘールなし　スーパーヘールあり



半導体の土台となるウエハ

データセンタ

生成AIの普及・高度化に伴い、その膨大な計算処理を支えるデータセンタへの投資が世界的に拡大しています。データセンタでは、高速かつ大容量のデータ通信を実現するために多数の高精度コネクタが使用されており、その品質は通信性能や消費電力、発熱特性に大きな影響を与えます。こうした高精度コネクタの製造には、極めて高い寸法精度と優れた表面品質を備えた金型が不可欠です。当社の放電加工機は、高精度かつ安定した加工を高速で実現することで、コネクタ金型の高品質化と生産性向上に貢献しており、AI関連市場の成長を支えています。

製品


形彫り放電加工機 EDAF3



端子幅1.5mmの
微細・複雑形状の高精度加工



データ通信を支えるコネクタ

航空機・発電設備用エンジン

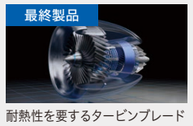
航空機用エンジンやデータセンタ向け発電設備用エンジンのタービンブレードには、高温下での耐久性を確保するため、多数の微細な冷却穴が設けられており、こうした高精度な細穴加工に当社の放電加工機が活用されています。近年は、燃費向上を目的とした耐熱性向上のために、軽量かつ高温に強いセラミック系材料の採用が進められていますが、セラミックは電気を通さないため、放電加工による穴開けができません。この課題を解決するのが高精度レーザ加工です。当社は、細穴放電加工機とレーザ加工機の双方を展開することで、従来材料から新材料まで幅広い加工ニーズに対応し、航空機産業・エネルギー産業の進化とともに成長を実現していきます。

製品　ウォータガイド
レーザ加工機 LB500





レーザ加工により
切削や放電加工では困難な
新素材の加工を実現



耐熱性を要するタービンブレード

さらなる競争力強化に向けた開発方針

製造業における人手不足・変種変量といった問題に端を発する、工程集約・自動化・非熟練労働者への対応などの共通のニーズを捉えた技術を各市場に合わせて開発し、成長市場・新規市場への提案を強化していきます。

本体ラインアップ拡充

〈5軸/大型機〉
- 5軸化／大型化により工程集約ニーズに対応
- 競争力の高い新機種をシリーズ化し様々なサイズで用意することにより、これまで対応できなかった市場にも参入

〈バージョンアップ機〉
- 既存の3・4軸機は後継機／バージョンアップにより競争力を維持／向上

エンジニアリングの強化

〈SMART TOOL〉
- それぞれの加工ニーズに最適化したエンジニアリングツール／機能の開発により、職人技による作業を低減しながら高難度加工を実現し、品質向上・省人化・コスト削減に貢献

自働化提案の拡充

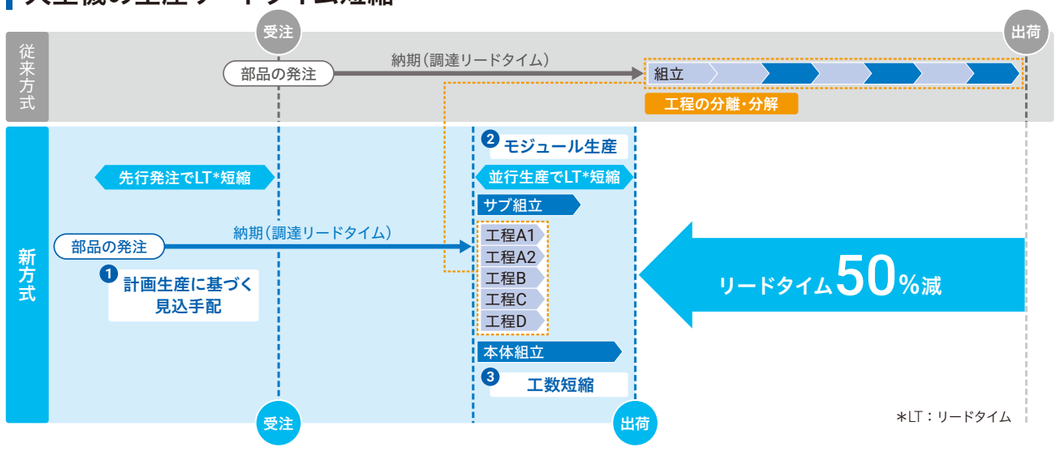
〈搬送装置・ソフトウェア〉
- 量産から多品種少量まで、様々なニーズに柔軟に対応可能な搬送装置の開発
- ソフトウェア強化により機械単体の性能強化・自働化／生産管理・プロセス改善支援の3つの提案を拡充

事業計画達成に向けた取り組み

プロセスの見直しと柔軟な生産体制による生産性向上

当社は、成長市場における需要拡大への対応と供給責任の遂行を両立するため、
グローバルでの生産体制の強化に取り組んでいます。国内大型機においては、大型機へのモジュール生産の展開など、
複数の取り組みを重ねることで生産リードタイムを半減させ、生産能力の拡大とお客様への迅速な価値提供に
繋げていきます。アジア地域では、拠点間連携による相互補完生産を進め、需要の変動に対応しながら各拠点の
稼働率を維持します。また、グローバルでの調達先の分散により、事業継続性と供給安定性を高めていきます。

大型機の生産リードタイム短縮



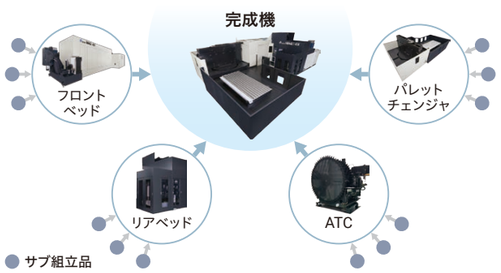
❶ 戦略機種の拡大による見込手配

当社の製品は、機種やオプションが多岐にわたることから、受注生産を基本としています。一方、需要動向を見極めて戦略機種を定め、最新の商談状況を反映した生産計画に基づき、発注から納入まで数か月かかる長納期部品を先行発注するこ

とで、機械の受注から部品が揃うまでの期間の短縮を図っています。従来、大型機は生産量が限られ、戦略機種としての運用が困難でしたが、需要の拡大と富士吉田新工場の稼働により、一定の生産量が見込まれる一部の機種を新たに対象に加えます。長納期部品を先行して確保することにより、受注から速やかに組立を開始できる体制を作ります。

❷ モジュール生産を大型機へ展開

熟練作業者が一台を組み上げる一貫生産方式から、組立工程を細分化し、各工程に必要なスキルに応じて作業者を配置するモジュール生産方式への移行を進めています。作業の標準化により、経験の浅い作業者が担える範囲を広げ、複数の組立作業を並行して進めることで、品質を維持しながら組立リードタイムを短縮します。これまで中・小型機で培ってきた同方式を大型機にも展開し、旺盛な需要に対応していきます。



中・小型機で40%以上の組立日数短縮を実現したモジュール生産を大型機に展開

❸ 効率化・機械化による組立工数短縮

モジュール生産方式への移行により、工程を細分化・再整理する過程で、改善余地のある工程を抽出しています。抽出した工程に対し、作業動線や部品／治工具配置の見直しによる効率的な組立環境の整備、部品の取り付けを容易化する新規治具の作成など、様々な効率化施策を継続的に積み重ねています。

また、当社の加工ノウハウを活用した工数短縮にも取り組んでいます。工作機械の組立では、部品の組合せ面を0.001mm単位で調整する箇所がありますが、当社では、組立の前工程である部品の機械加工において、組立時の変形まで考慮した高精度加工を追求することにより、組立時の調整時間を最小化しています。

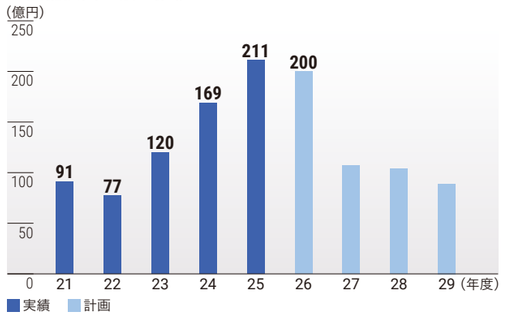


※海外工場ではアジアの子会社が独自開発したMCを製造しています

投資効果の発現に向けた生産基盤の強化

当社は、大型機の需要増加への対応とアジア製品の拡販に向け、国内外で工場の新設・拡張を進め、生産基盤を強化してきました。2026年度の富士吉田新工場の稼働により、一連の大規模な設備投資は一段落し、今後は整備した生産能力を着実な供給に繋げる段階に移ります。各工場において、設備の立ち上げと安定稼働に必要な人財の確保・育成を進めるとともに、生産量の拡大に対応できるサプライチェーンを強化します。一連の生産改革と組み合わせることで、既存設備の生産性と稼働率を高め、これまでの投資効果を発現させていきます。

■ 設備投資金額の推移



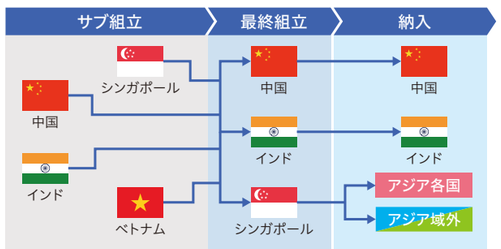
■ 主要な設備投資実績・計画

		竣工	目的
❻中国／武漢工場	新設	FY22	• アジア製MCの生産能力増強
❽インド／コインバトール工場	新設	FY23	• エンジニアリングサービス向け治具の生産能力増強
❿ベトナム／ハノイ工場	新設	FY25	• 周辺機器の生産能力増強 • コスト改善
❸富士吉田工場	増築	FY26	• 大型MCの生産能力増強 • 効率的な物流動線の確保
❺中国／昆山工場	改修	FY26	• 物流の整流化
	増築	FY27	• 内製化拡大 • 大型EDMの生産能力増強

アジア地域の生産体制

アジア域内の拠点連携を強化

アジアでは、統括拠点であるシンガポールに加え、成長市場である中国とインドに最終組立工場を設け、アジア製品の現地生産によって納期・コスト面の競争力を高めています。中国とインドでは主に国内市場向け、シンガポールではその他のアジア各国や域外向けの製品を生産しています。一方、工作機械は需要変動が大きく、各市場で生産を完結させる体制では、需要急増時の能力不足や需要減退時の稼働率低下が課題となります。このため、アジア域内の需給状況に応じて、最終組立前のサブ組立品を生産する拠点を一部品目で柔軟に決定し、各最終組立工場へ供給する体制の構築を進めています。



事業計画達成に向けた取り組み

サービス強化による安定収益拡大



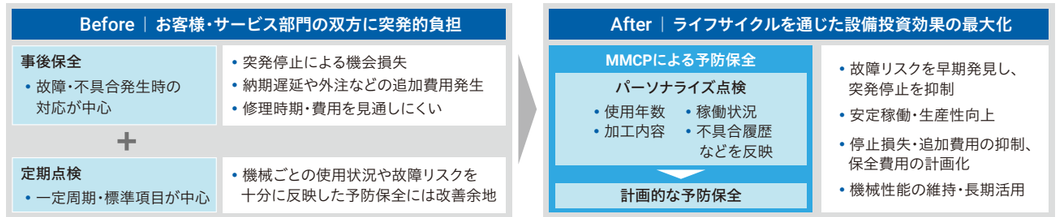
当社が提供する価値は、高性能な工作機械本体にとどまらず、
お客様が求める加工品質や生産性の実現にあります。
そのため当社では、設備導入時のエンジニアリング支援から、稼働後の保守・点検、技術サポートまで
一貫したサービス体制を構築しています。お客様の生産現場で機械性能を最大限に発揮し続けることで、
競争力向上と安定操業を支援するとともに、継続的なサービス提供を通じて安定的な収益基盤の拡大を図っています。

MMCPによるアフターサービスの付加価値増大

アフターサービス強化の中核施策として位置づけている「MMCP (Makino Machine Care Package)」は、機械の突発的な停止を防ぎ、お客様の生産性を最大化する予防保全サービスです。工作機械は20年から30年、長いものでは40年以上使用される重要な生産設備であり、その安定稼働はお客様の生産性や競争力に直結します。当社は長年にわたり蓄積してきた保守・修理の実績やノウハウを活用し、「壊れてから直す」修理から、「故障を未然に防ぐ」予防保全への転換を進めています。

MMCPは、お客様ごとの機械の使用年数、稼働状況、加工内容、過去のトラブル履歴などを踏まえて最適な点検を行う「パーソナライズ点検」と、点検結果に基づいて計画的な保全を実施する「計画的な予防保全」によって構成されています。同じ機種であっても使用環境や加工内容によって故障リスクは異なるため、お客様ごとの運用実態に応じた点検内容を提案することで、突発停止の防止による安定生産の実現、機械性能維持による生産性向上に貢献しています。

■ 予防保全による設備投資効果の最大化



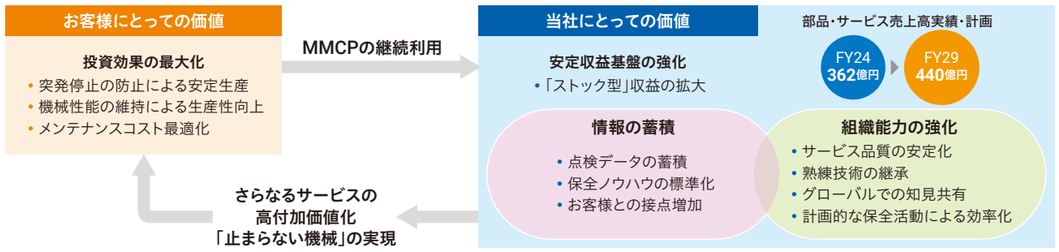
予防保全が実現する価値創造の好循環

MMCPの特長の一つは、長年のサービス活動の中で蓄積してきた知見を標準化し、サービス品質の向上に繋げている点です。故障対応や保全作業のノウハウを整理・体系化し、作業手順や工数、提供内容をパッケージ化しています。これにより、熟練サービスエンジニアが持つ経験や技能を組織の資産として共有し、地域や担当者に依存しない均質で高品質なサービスの提供を可能にしています。日本で蓄積した故障事例や点検ノウハウを海外拠点へ展開することにより、グローバルで均質なサービス提供体制の構築を進めています。

予防保全の浸透は、お客様だけでなく当社にとっても大きな価値を生み出します。突発故障への対応は緊急出動や休日対応を伴うことがありますが、計画的なメンテナンスが増えることで、サービスエンジニアはより計画的かつ効率的に業務を遂行できるようになります。これはサービス品質の向上に加え、働きやすい職場環境の実現や技術伝承の促進にも繋がります。

今後もMMCPを通じて、お客様の安定稼働と生産性向上を支えるとともに、サービス事業の拡大によるストック型収益基盤の強化を進めていきます。蓄積した知的資産を活用して顧客価値、従業員価値、そして企業価値を高める好循環を生み出し、持続的な成長を実現していきます。

■ 予防保全による価値創造の好循環



事業計画達成に向けた取り組み

DX推進とAI活用による戦略実行基盤の強化



部門を越えて企画と運用を束ね、IT投資の質を高める

事業計画の実現を支える基盤として、情報システムに関する企画・運用機能を統合した新部門「情報システムセンタ」を設立しました。



執行役員
情報システムセンタ長
藤田 祥

情報システムセンタのミッション

情報システムセンタは、各部門が進める情報システムの企画・運用を全社横断で支援し、部門間の連携を促進する組織です。

当社では、業務課題や現場のニーズを的確にシステムへ反映するため、各業務部門が専門性を活かし、各業務を支える基幹システムの刷新を主導してきました。この考え方は今後も維持します。一方、情報技術が急速に高度化する中、10～20年に一度となる大規模なシステム刷新の知見を各業務部門だけで継続的に蓄積することは容易ではありません。そこで、当センタが業務部門に伴走し、部門横断的な課題の解決や、プロジェクトを通じて得た知見の全社的な蓄積・活用を担います。対象とする業務領域は、2025年末に導入した新PLMシステムの設計・製造領域を起点として、順次広げていきます。

収益性と投資効率を高める取り組み

現在、次の重点施策として、生産管理システムの刷新に向けた企画を進めています。現行システムの保守期限への対応を契機としつつ、既存機能の更新にとどまらず、生産性と収益性の向上に繋がる仕組みを構築します。

当社が推進しているモジュール生産方式では、多くの工程が複雑に関係し合うため、汎用的なシステムでは原価や製造負荷をタイムリーに把握しにくい面がありました。新システムでは、当社の生産方式に即して周辺プロセスを含む工程データを統合し、製品仕様ごとの原価と製造負荷を可視化することで、迅速かつ高度な意思決定を支えます。

また、新システムの稼働に先行して、現行データを活用した分析基盤の整備を進めています。仕入費用の変動要因を分解・可視化し、部門横断での原価低減や在庫適正化に繋げます。

課題に応じてデータの追加やレポートの拡張を機動的に行えるよう、内製での開発を基本としています。

AI活用に向けた安全な基盤構築

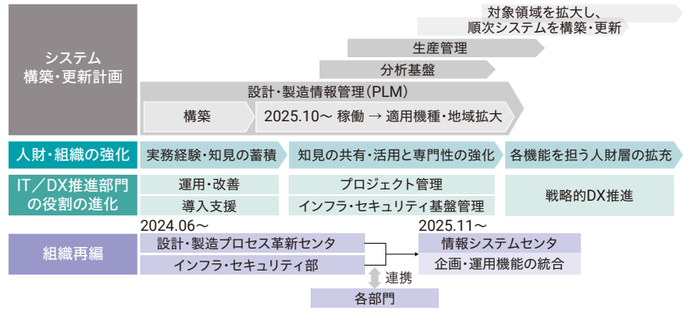
現在、情報セキュリティに関する方針と基準の共通化をグローバルで進めています。端末における脅威の検知・対応についても、日本・アジア・米州で共通の仕組みへ移行中です。検知した事象は、外部の専門事業者と連携し24時間体制で監視するとともに、対応状況を隔週のグローバル会議で共有し、拠点によって対応に差が出ないようにしています。

ITインフラについては、各部門の業務要件に応じて導入してきた機器の標準仕様の設定、クラウド環境の共通化を進め、導入・構築に要する期間と費用を抑えながら、施策の迅速な実行と高いセキュリティ水準の両立を図っています。

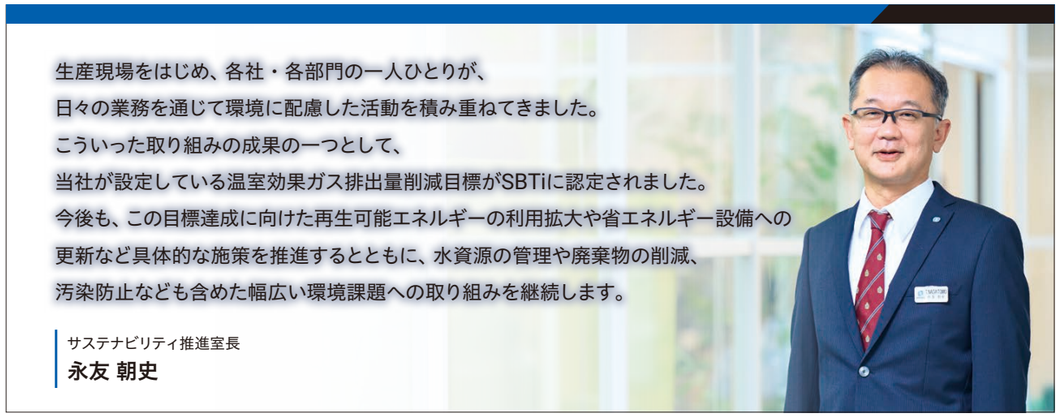
こうした安全な基盤の上で、AI活用を広げています。データ漏洩などのリスクを抑えるため、全グループ共通のAI活用ガイドラインを策定しました。社員一人ひとりが安全に試せる環境を整え、主体的な活用を後押ししています。AIは既に、データ連携の強化やソフトウェア開発、現場作業の危険予知、コールセンタ支援、間接業務の自動化などに活用されています。散在していたデータを結びつけられるようになったことが、現場の改善に繋がっています。今後はさらに適用範囲を広げ、お客様への提供価値の向上や、経営判断の迅速化・高度化に繋げていきます。

■ 戦略的DX推進に向けたロードマップ

当社は2024年に設立した「設計・製造プロセス革新センタ」を基盤に、新PLMシステムの導入支援と新生産管理システムの企画を推進してきました。さらなる知見の蓄積・専門性の強化に向け、2025年には情報インフラ・セキュリティ管理を担う部門と統合した「情報システムセンタ」を設立し、システムの企画から運用・改善までを一貫して担う体制としています。システム、人財、組織の強化を一体で進め、データ活用・AI活用を通じた全社的なDXを推進します。



サステナビリティ



生産現場をはじめ、各社・各部門の一人ひとりが、
日々の業務を通じて環境に配慮した活動を積み重ねてきました。
こういった取り組みの成果の一つとして、
当社が設定している温室効果ガス排出量削減目標がSBTiに認定されました。
今後も、この目標達成に向けた再生可能エネルギーの利用拡大や省エネルギー設備への
更新など具体的な施策を推進するとともに、水資源の管理や廃棄物の削減、
汚染防止なども含めた幅広い環境課題への取り組みを継続します。

サステナビリティ推進室長
永友 朝史

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。

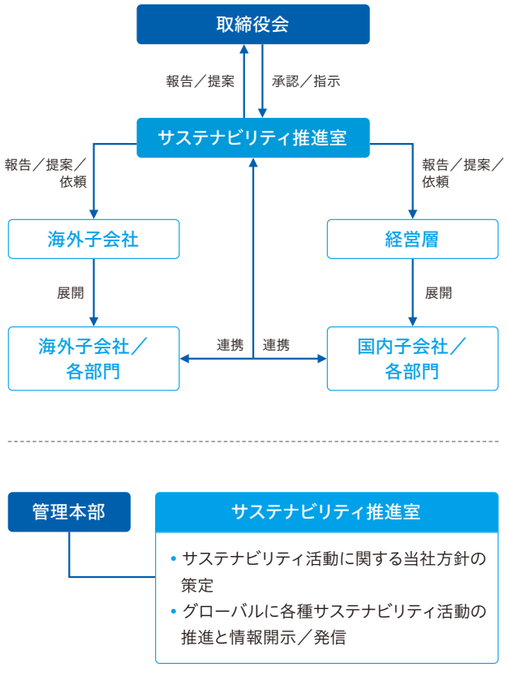
環境方針に基づいた具体的な活動

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

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。こうしたガバナンス体制のもと、気候変動への対応を経営上の重要課題として位置づけ、CO_2排出量中期削減目標に基づく取り組みの達成度を業績評価基準に組み込んでいます。

■ 環境関連課題への対応体制図



TCFD提言に基づく開示

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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、審議しています。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います。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℃とするシナリオと、1.5℃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・機会項目				事業インパクト			
リスク・機会	想定シナリオ	リスク・機会の種類	リスク・機会の要因	影響が発現する時間軸	財務的影響度	事業への影響	当社の対応策
移行リスク	1.5℃	政策および規制	GHG排出量の価格付け進行	中～長	大	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）の上昇をもたらし、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。また、建屋の断熱性能の向上や設備の電化により、省エネルギー化と化石燃料の使用抑制にも取り組んでいます。 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。 上記のような設備対応を基本としたうえで、証書やクレジットの補完的な活用を検討しています。
			省エネ政策の強化	短～長	大	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。	
			既存製品・サービスに対する義務化・規制化	短～長	中～大	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。	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。
		市場	GHG排出量削減への対応による原材料価格の高騰	中～長	大	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。	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、調達コストの増加を抑制しています。
物理的リスク	4℃	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	短～長	大～甚大	〈当社〉 生産設備が影響を受けた場合、製造能力が減少するほか、設備投資コストが必要になる。 〈サプライチェーン〉 サプライヤが影響を受けた場合は、製品輸送が阻害され、売上減少や補償発生に繋がる。お客様が影響を受けた場合は、迅速な生産活動復旧の支援が必要となる。	〈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℃	製品およびサービス	低炭素商品・サービスの開発、拡大	短～長	中～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。	当社は、省エネルギー技術の研究開発と各製品への展開を継続的に進めています。こうした取り組みにより製品の環境性能を高めることで、省エネルギー投資促進に係る補助金制度の対象となるなど、製品競争力の向上に繋げています。 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】各補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℃シナリオはIPCC RCPシナリオ、1.5℃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　〈甚大〉30億円以上

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。なお、それらの対応活動結果の一部については、当社ウェブサイトに掲載しています。統括環境管理責任者は1年間の環境活動を取りまとめ、マネジメントレビューを行います。そこでの指摘事項は各部門に通知されるとともに、リスク管理部門は全社的観点のリスク課題に反映し、リスク管理委員会に報告します。特に重要なリスク課題が生じた場合には、都度「リスク管理委員会」にて必要な報告・審議を行います。

指標とターゲット

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
❶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
❷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
❸再生可能エネルギーの利用拡大・環境価値の取得	❸-1 フィジカルPPA・バーチャルPPAの導入		○	中長期
	❸-2 再生可能エネルギー由来の電力の購入		○	短中期
❹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

	2022年度実績（基準年）	2025年度実績（基準年比）	2030年目標（基準年比）	2050年目標
Scope1, 2	49,135 t-CO_2e	41,063 t-CO_2e（−16.4%）	−42%	カーボンニュートラル
Scope3 カテゴリ1, 11	2,002,999 t-CO_2e	2,105,978 t-CO_2e（+5.1%）	−25%	—

- 2025年度のScope1, 2は、再生可能エネルギーの利用拡大や空調設備の更新等の取り組みにより、基準年比で16.4%減となりました。
- 2025年度のScope3は、製品の生産量および販売量の増加に伴い、基準年比で5.1%増となりました。
- Scope3の削減に向けては、活動の可視化と削減ターゲットの特定、自社におけるムダ取りを通じた削減活動を進めるとともに、実測値を反映した排出量で進捗を確認していきます。あわせて、カテゴリ1（購入した製品・サービス）では、サプライヤエンゲージメントを強化し、継続的な削減活動に向けた協業を進めます。カテゴリ11（販売した製品の使用）では、製品の環境対応機能を拡充・強化するとともに、環境負荷を低減した新機種への切り替えを促進しています。

Scope1／Scope2中期目標達成に向けた取り組み

高精度な工作機械の生産には、工場内の安定した温度環境が不可欠であり、その維持には多くの空調エネルギーを使用します。当社は、生産環境を維持しながら環境負荷を低減するため、エネルギーの効率的な利用と低炭素化を進めています。

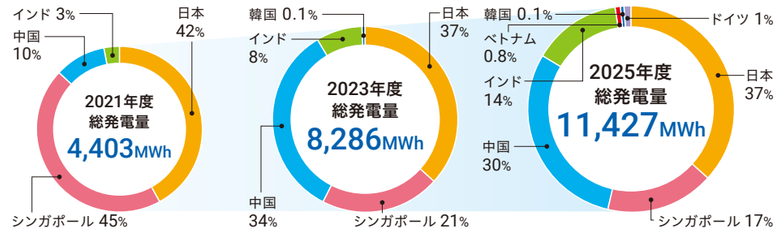
Scope1：空調熱源の電化　ロードマップ 1 2

厚木事業所において、工場内の空調を支える熱源機器を更新しました。従来の灯油を使用する設備から、電気で稼働するモジュールチラーに切り替えたことで、灯油の使用量を年間約21万L削減するとともに、空調熱源に伴うCO_2排出量を約56%削減しました。


灯油不使用のモジュールチラー

Scope2：太陽光発電設備の導入拡大　ロードマップ 1

国内外の工場や販売拠点に太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの利用を拡大しています。2025年度に稼働したベトナム工場においても、太陽光による発電を開始しました。



Scope2：太陽光発電電力の自社託送　ロードマップ 1

従業員寮における太陽光発電の余剰電力を、電力会社の送配電網を通じて富士勝山事業所へ送り、生産活動に活用しています。



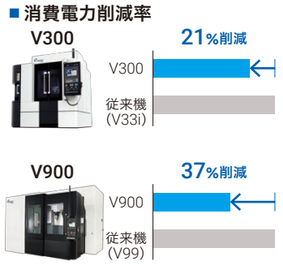
環境に配慮した製品・技術開発

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げています。

これらの取り組みにより、当社のほぼすべての機種が省エネルギー投資促進に係る補助金制度の対象となっており、製品の競争力向上に繋がっています。

■消費電力削減率



※当社が設定した加工条件にて加工を行った場合

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%（30.0%）	0（0）	3（3）	1（0）	2（0）
Low- Medium	7（2）	20.0%（20.0%）	2（0）	2（2）	1（0）	2（0）
Medium- High	9（3）	25.7%（30.0%）	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%（20.0%）	0（0）	6（2）	2（0）	1（0）
合計	35（10）	100.0%（100.0%）	7（3）	15（7）	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

インドでは水資源の不足が課題となっており、政府は処理済み廃水の再利用を促進しています。こうした中、Makino Indiaのバンガロール工場では、生活排水を処理し再利用する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を、活性炭フィルターと砂ろ過フィルターを用い、塩素処理とあわせて浄化する仕組みです。1日あたり最大40,000リットルの処理能力を備え、排出される生活排水の全量を処理し、敷地内の緑化に活用しています。こうした取り組みを通じて、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。



バンガロール工場の水処理設備

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。2025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。

また、廃プラスチック削減活動の一環として、機械輸送時のプラスチック製梱包材の使用量削減に取り組んでいます。2025年度は一部機種を対象に、強化ダンボールを用いた専用収納ケースを作成し、プラスチック製梱包材の使用量を削減しました。

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みます。



専用の収納ケースによるプラスチック製梱包材の削減および作業性の向上

健全なサプライチェーンの維持

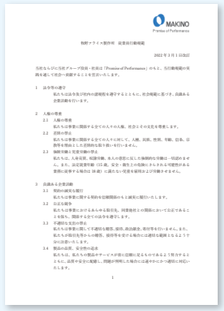
当社が守るべき基準や、サプライヤとの共存共栄に向けた取引方針を定め、健全なサプライチェーンを維持しています。

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/makino-ja/media/Other/EmployeeCodeofConduct.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・系列等を超えた新たな連携
2. 受託中小企業振興法に基づく「振興基準」の順守

https://www.biz-partnership.jp/declaration/131337-05-18-tokyo.pdf

外部評価・認証等

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

当社はTCFDへの賛同を表明しています。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

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。

CDP Discloser 2025

CDP質問票（気候変動および水セキュリティ）へ継続的に回答しており、2025年度の評価は気候変動：B、水セキュリティ：Bとなりました。気候変動評価におけるリーダーシップレベル（A－以上）の達成をサステナビリティ・リンク・ローンの目標に設定しています。

ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001 BUREAU VERITAS Certification　BUREAU VERITAS 1828　UKAS MANAGEMENT SYSTEMS 0008

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、コインバトール工場は、環境マネジメントシステムISO14001の認証工場です。

人的資本

当社の事業を支えているのは、営業・開発・製造・アプリケーション・サービスなど、
それぞれの分野で培われた専門性と、それらを繋ぐ部門間の連携です。
こうした強みを持続的に発展させるとともに、
世界市場でお客様への価値提供を続けていくため、
経営視点とグローバル視点を備えた人財の育成に取り組んでいます。
また、多様な人財が安心して能力を発揮できるよう、働きやすい職場環境の整備や
健康の維持・増進を推進し、持続的な成長を支える組織づくりを進めています。



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」であると考えています。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繋がり、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	・若年層からの基盤形成　・社内留学制度の運用開始　・部長職向け「投資判断・意思決定研修」の実施
設計開発エンジニアの獲得・育成	・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の導入
多様な人財の活躍	・育児休業復帰者に対するフォロー面談の実施　・短時間勤務制度の適用を小学校卒業前の3月まで拡充 ・当社がインドに設置した職業訓練校からの継続採用
労働安全衛生・健康	・労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格「ISO45001」を取得 ・禁煙治療費補助制度の導入および禁煙セミナの実施
従業員のエンゲージメント向上	・エンゲージメントサーベイの実施　・エンゲージメントサーベイ結果の分析・課題整理および改善施策の検討 ・管理職向け「部下のキャリア形成支援研修」の実施　・従業員家族向け職場見学会の継続実施

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、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。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、入社3年目から海外派遣の機会を設け、グローバルな経験を積む機会を提供しています。

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。

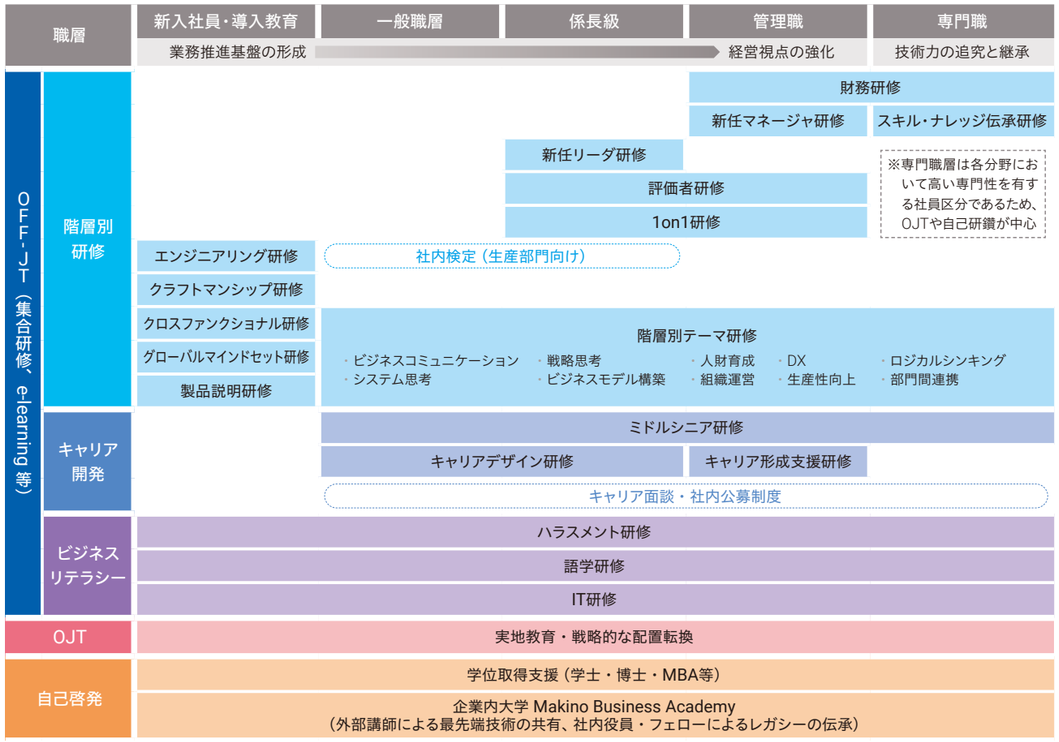
経営視点の強化
部長職を対象に「企業価値向上に向けた財務研修」を新たに導入し、2025年7月・10月に実施しました。経営判断に必要な財務知識を習得し、中長期的な企業価値向上に向けた戦略的な意思決定力を養成しています。

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。

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

■ **教育体系図**



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。工程集約や自働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変化しています。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の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も拡充し、幅広い層の育成を進めています。

新卒採用では、インターンシップや開発部門の技術者による学校訪問を通じて、当社エンジニアの魅力ややりがいを発信しています。学生が実際の業務や技術に触れ、将来のキャリアイメージを描く機会も提供しています。また、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、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、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では、2026年3月末までに管理職層に占める女性社員比率を5%とする目標を掲げ、採用・育成に取り組んできましたが、実績は2.6%となりました。今後は、足元の育成状況を踏まえ、同比率を2029年までに4%程度、長期的には15%程度まで引き上げることを目指します。

目標達成には、管理職候補者層の拡充が重要です。管理職候補となる係長級に占める女性社員比率は、目標の10%を上回る10.9%となりました。今後は、この比率を2027年までに12%程度、長期的には15%程度まで引き上げることを目指し、女性の採用を積極的に進めるとともに、昇進意欲の向上や能力開発の機会の提供に注力します。

その一環として、女性社外役員と女性社員との座談会を実施しています。2026年9月には、将来のリーダー候補である係長級未満の女性社員約15名を対象に開催しました。

■ 女性労働者の割合　(2026年3月31日現在)

	単体	国内グループ連結
管理職	3.3%	2.6%
係長級	8.4%	10.9%
正規労働者	10.8%	12.1%
全労働者	11.3%	14.5%

外国人財の活躍推進

当社では、多様な経験や価値観を活かし、生産体制の強化や組織の活性化に貢献する人財として、外国人財の活躍に期待しています。当社が2006年にインド・バンガロールに開校した職業訓練校「マキノ・テクニカル・トレーニングセンター(MTTC)」では、工作機械に関する知識や技術を備えた人財を育成しています。2024年度からは、MTTCの修了生を日本で継続的に採用しています。

MTTC修了生のメッセージ　生産本部所属 **S.N.K.**（2025年MTTC修了／入社）



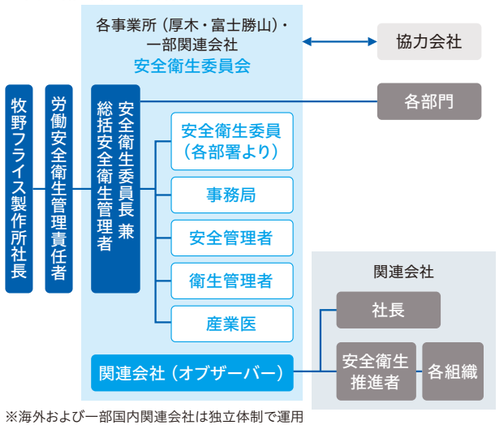
2023年、大学での学内選考を通じてMTTCに入学しました。MTTCでは、工具材料やツールホルダ、CNC工作機械の基礎的なプログラミング、機械設計、機械操作、安全など、ものづくりに必要な基礎知識と技術を学びました。MTTCを修了した後、日本で働く機会を得ました。日本で働くことは以前からの夢の一つだったため、その機会が決まったときは、とてもうれしく感じました。インドの故郷を離れ、異なる環境で生活しながら仕事をすることは大きな挑戦でしたが、新しい経験を通じて多くのことを学んでいます。現在は主軸組立部門で、さまざまな機種の主軸の組立に携わっています。所属する部門では新しい仕事に挑戦する機会を多く与えてもらい、担当する機種が変わるたびに、新たな知識や技術を学んでいます。こうした経験を積み重ねる中で、自分の技術力が少しずつ高まっていることを実感しています。MTTCで基礎を学び、日本で実際の仕事を経験する中で、技術者としてさらに成長したいという思いが強くなりました。これまで支えてくださった皆さんに感謝しています。これからも新しい技術を身につけ、一つひとつの仕事に取り組みながら、会社に貢献できる技術者を目指していきたいです。

労働安全衛生・健康

マキノグループで働くすべての人の安全と健康の確保は、経営の基盤として、あらゆる事業活動に優先する最も大切な価値であるとの考えのもと、従業員および組織の意識の向上と職場環境の継続的な改善に取り組んでいます。

安全衛生に関する取り組み

■ 安全衛生管理体制図



※海外および一部国内関連会社は独立体制で運用

各事業所・グループ会社において安全・健康に関するリスク評価および対策を講じるなど安全管理に取り組み、労働安全衛生活動を推進しています。2026年4月には、国内の生産拠点（厚木、富士勝山、富士吉田）において労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001認証を取得しました。

健康に関する取り組み

従業員の健康維持を重視し、産業医による講話や健康セミナを通じて、従業員の健康意識向上を図っています。

当社は、喫煙率の低下に向けた取り組みを推進しています。喫煙による健康リスクや禁煙のメリットについて理解を深めるための禁煙セミナの実施に加え、禁煙を希望する従業員を支援するための禁煙治療費補助制度を導入しています。また、受動喫煙防止や職場環境の改善を目的として、喫煙マナー・モラルの周知徹底にも取り組んでいます。

従業員エンゲージメント

従業員一人ひとりが意欲を持って働ける環境づくりに取り組んでいます。職場への理解を深める取り組みと、従業員の声を把握する取り組みを通じて、働きやすい職場の実現を進めています。

従業員が働きやすい職場環境の整備

2025年度は、各部門における業務改善と計画的な休暇取得への取り組みにより、時間外労働時間および年次有給休暇取得率について、設定した目標を達成しました。今後も、管理職への啓発や社内コミュニケーションの充実を通じて、時間外労働の抑制と休暇取得の促進に取り組み、働きやすい職場風土の醸成を進めていきます。

エンゲージメントサーベイ

従業員の仕事への貢献意欲を把握し、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しました。調査結果から明らかとなった課題を踏まえ、働きやすい環境の整備に向けた施策の検討を進めています。

職場見学会

厚木事業所と富士勝山事業所において、従業員の家族向けに職場見学会を実施しました。本見学会では、従業員が自身の家族だけでなく、他部門の従業員家族を含むグループに対して職場や業務内容を案内・説明します。異なる部門で働く従業員や家族が交流することで、各部門が果たす役割や相互の関係性への理解が深まりました。これは、当社の強みである部門間連携力の強化に繋がる取り組みであり、組織の一体感醸成にも寄与しています。



職場見学会

社外取締役メッセージ



増田 直史　取締役／社外・独立

変わらぬ理念、変えていく力

6年前の着任時、創業者である牧野常造氏の著書『工作機械に賭ける』を読み、モノづくり企業での自らの経験と重なり、大いに共感しました。工作機械を通じて産業を支える自負や使命感のもと、技術を大事にして良い商品を開発し、お客様第一を常とし、人への信頼と一致協力を尊ぶという理念こそが当社の企業価値の源泉です。それを引き継いできた人々の営みと歴史もまた、当社の大切な価値です。その著書には、継続すべき理念とともに、環境変化に備える姿勢も記されていました。

この10年ほど、自動車産業における「100年に一度」といわれる大変革や、コロナ禍以降のIT業界の劇的な変化などを背景に、工作機械業界の対応力が問われています。こうした環境変化に、これまでと同程度の変化で果たして耐えうるのか。変えてはならない価値観を引き継ぐ中で守り重視となり、自ら「変えていく」ことを疎かにしていないか。自分たちのポテンシャルを最大限に発揮できているのか。今一度よく考える必要があります。

グローバル拠点間や、営業・技術・生産の機能間の連携は果たして十分か。仕事の進め方に課題や改善点はないか。商品企画から開発、生産、市場投入に至る一連の業務プロセスの中で、変えるべき点を見出し、実践することが、創業者の理念を真に引き継ぐことだと考えています。

「高みを目指す」とは、数値目標を達成することはもちろん、その過程においても企業理念を失わないことです。顔の見えるお客様に対し、身近にいて顔の見える会社であることを信条とし、経営陣と従業員が一体となってお客様との信頼関係を深め、変革と進化を重ね、ともに成長していく。この難題ともいえるこだわりへの挑戦こそ、さらなる企業価値向上への道だと考えています。

モノづくりにおける成功と失敗の経験、また「変えていく」ことを実践してきた経験を活かし、独立した立場から当社の企業価値向上に貢献していきます。



山崎 広道　取締役／社外・独立

「マキノイズム」を確かな成果へ

企業価値の源泉は、成長力と稼ぐ力に加え、顧客との共創や非財務資本の活用にあるとも言われています。事業計画に掲げる、多様な市場ニーズに応じて機械、ソフトウェア、周辺機器、加工技術を最適に組み合わせ、特色ある加工方法を提案する取り組みは、市場環境の変化に柔軟に対応し、新たな成長市場を着実に取り込む当社の成長力を示すものです。また、強固なサプライチェーンを基盤とする柔軟なグローバル調達・生産体制、生産リードタイムの短縮、多様なアフターサービスの具体化は、当社の稼ぐ力を高める取り組みです。お客様との共創の面では、「信頼関係こそが当社の存立基盤である」という確固たる信念のもと、密なコミュニケーションを通じてニーズや課題をとらえ、お客様とともに高付加価値な加工を実現してきました。さらに、高品質に裏付けられたブランド力、それを支える技術力と開発力、そして生産・開発・営業・管理など、各部門の社員が連携して生み出す組織力は、当社の重要な非財務資本です。

一連の買収提案への対応が続くなかでも着実に業績を上げてきたことは、当社に確かな企業価値の源泉があることの表れだと考えています。さらなる企業価値向上のためには、事業計画に掲げる「売上の拡大」「生産性の向上」「限界利益率の向上」「安定収益」「株主還元」の実現に向けた各施策の内容とねらいを全従業員が理解し、自身の能力向上に努め、収益性の向上とコストの最適化を意識し、それぞれの業務課題に挑戦していくことが重要です。

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」を追求する。こうした「マキノイズム」ともいうべきスローガンのもと、従業員と経営陣が一丸となって事業計画を着実に実行し、確かな成果に繋げることを期待しています。社外取締役として、独立した立場からその進捗と成果を検証するとともに、必要な助言を行うことで、企業価値の向上に貢献していきます。



髙橋 一夫　取締役／社外・独立

市場の信頼を高める成長ストーリーを

私は、当社の企業価値の源泉は、長年培ってきた高度な加工技術とお客様との信頼関係、それらを支える人財、そしてガバナンスにあると考えています。

当社は、高度かつ高品質なものづくりを追求し、世界の製造業の発展に貢献してきました。一方、社内会議では、国内営業部門と海外拠点との情報共有が十分ではない場面も見受けられます。グローバルに蓄積された知見を組織横断で共有し、「オールマキノ」として競争力を高めるためにも、改善を急ぐべき課題です。また、技術力とブランドへの信頼を全役職員が改めて認識し、当社の企業文化として一層浸透させることが重要です。

買収提案を受けて以降、収益性と資本効率をより意識した経営への転換は着実に進んでいます。事業ポートフォリオの見直し、成長分野への投資、デジタル技術を活用したサービスの強化など、持続的な成長に向けた基盤整備は着実に進んでいると評価しています。一方、資本効率のさらなる向上、事業戦略と資本政策の一体的な推進、中長期の成長ストーリーの発信にはなお改善の余地があります。

資本市場から継続的に評価されるには、技術力の高さだけでなく、その技術が将来どのように利益やキャッシュフローを生み、企業価値、ひいては株主価値に繋がるのかを、明確な戦略と具体的な目標で示すことが重要です。資本コストを意識した経営を徹底し、成長投資と株主還元の適切なバランスを図るとともに、透明性の高い情報開示と積極的な対話を続けることが、市場からの信頼と評価の向上に繋がります。

今回の買収提案は、当社の企業価値を改めて見つめ直し、資本市場に示していく契機となりました。これを次のステージに向けたマキノの姿を示す機会ととらえ、前職で培った知見も活かしながら、経営陣との建設的な対話を重ねていきます。

社外取締役として、株主をはじめとするステークホルダーの視点を踏まえ、取締役会における意思決定の質を高め、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。



高井 文子　取締役／社外・独立

一段上の成長に向け議論を深化

この一年半、当社をめぐる一連の買収提案への対応を通じ、特別委員会の委員として、また社外取締役として、企業価値の向上と株主共同の利益の確保について、これまで以上に深く考えてきました。私自身、経営戦略の研究者として、また経営コンサルタントとして培ってきた知見を踏まえ、様々な角度から問いを投げかけ、時には執行側にとって耳の痛い意見も申し上げながら、率直な議論を重ねてきました。

そのなかで改めて強く認識したのが、当社の企業価値の根底にある「クオリティ・ファースト」の精神です。これは単なるスローガンではなく、社員一人ひとりが仕事をするうえで最も大切にしている価値観であり、長年にわたり培われてきた技術力、ものづくりへのこだわり、そして顧客からの信頼を支えるものです。大きな変化に直面しても、その軸が揺らぐことはありませんでした。この火を絶やさず、次の世代へ繋いでいくことが、当社の企業価値を考えるうえで極めて重要だと感じています。

一方で、上場企業として企業価値を持続的に高めていくためには、これまでの延長線上にとどまることなく、将来を見据えた多様な選択肢を不断に検討していかなければならないことも、身をもって感じました。守るべきものを守りながら、変えるべきものは変えていく。そのためには、事業ポートフォリオや成長投資、資本効率についても、取締役会で継続的に議論を深めていく必要があります。特に成長投資については、実行自体を目的とせず、投資後の成果を検証し、その結果を次の意思決定や資源配分に反映する仕組みを定着させることが重要です。今回の経験を一過性のものとせず、より高い意識をもって経営の監督と助言にあたり、当社が一段高い水準へと進化していけるよう、社外取締役として貢献していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

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

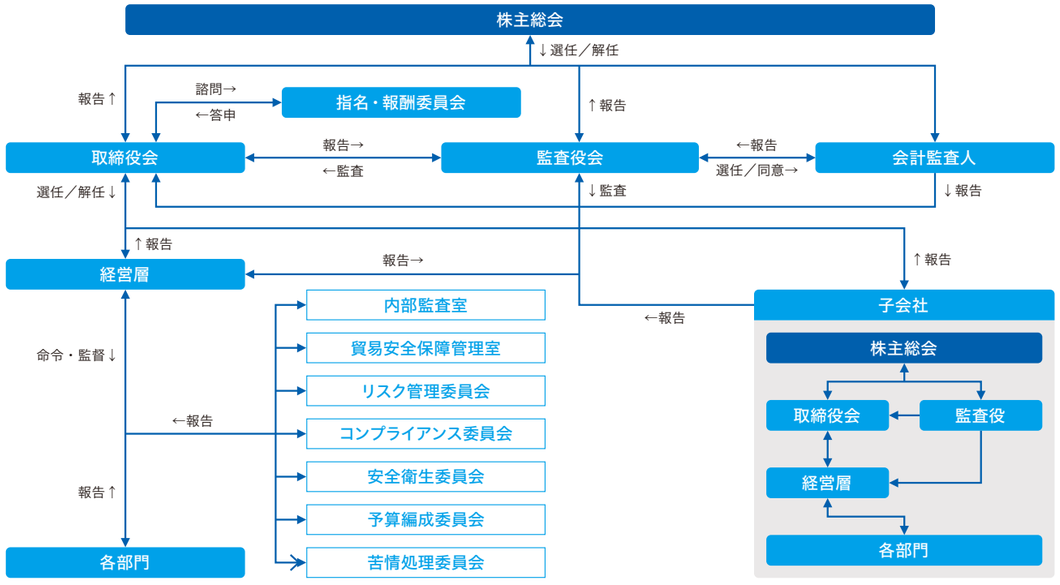
当社は、会社法などで定められる機関設計のうち監査役会設置会社を選択し、また透明性やより活発な議論のため、10名の取締役のうち4名を社外取締役（うち女性1名）に、また3名の監査役のうち2名を社外監査役（うち女性1名）として選任しています。

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

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2025年
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	外国籍取締役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　2025年度開催実績：16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

■2025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　2025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職議案

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　2025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。

常勤監査役は、面談及び実地監査において主導的役割を果たすとともに、日ごろから情報収集を行い、課題の分析に努めています。

■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

■2025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等を実施
- 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

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.48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財から選出することを基本としています。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、このような素養のある人財に対して、執行役員制度を通じて次世代の経営者としての教育の機会を提供しています。また、「MAKINO Business Academy」を社内機関として設置し、従業員に対して経営に関する幅広い内容の教育の場を提供しています。引き続きそのあり方について、指名・報酬委員会で検討していきます。

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、その結果を取締役会に報告し、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	・各役位とも前年度の会社業績並びに取締役個人の業績評価をもとに、基本報酬及び株式報酬の合計額の上限50%の範囲にて決定 ・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 **【業績連動報酬等の額の算定方法】** 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、役位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	・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

※2026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7.6%、連結営業利益率9.4%、実績は連結ROA6.9%、連結ROE11.2%、連結売上高成長率11.5%、連結営業利益率9.6%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　（2025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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	199	113	42	43	7
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	—	1
社外役員	69	67	1	—	6

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〉（2026年6月23日現在）

■ 取締役

	役職	氏名	担当分野／重要な兼職状況	2025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	—	16／16	4／4	・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	16／16	4／4	・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	16／16	—／—	・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	11／11※	—／—	・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	11／11※	—／—	・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	11／11※	—／—	・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	—	15／16	4／4	・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	開志創造大学大学院特任教授	16／16	4／4	・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	髙橋 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	16／16	4／4	・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研究院 国際社会科学部門 教授 兼 同大学大学院国際社会科学府 経営学専攻 教授 兼 同大学経営学部 経営学科 マネジメント 教授 兼 同大学大学院先進実践学環 教授 朝日生命保険相互会社 社外取締役 神奈川地方労働審議会 公益委員 神奈川地方最低賃金審議会会長（公益委員）	16／16	4／4	・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。	●				●	●

※金谷潤、牧野裕之及びNeo Eng Chongは2025年6月19日開催の第86回定時株主総会による決議をもって就任いたしました。

■ 監査役

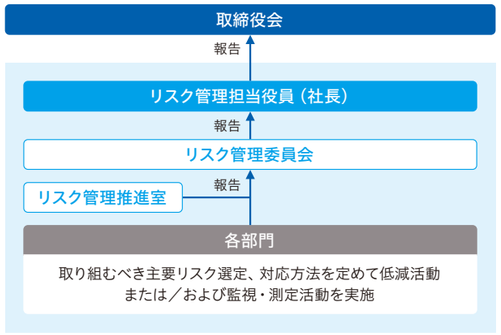
	役職	氏名	重要な兼職状況	2025年度の出席状況		選任理由	主な経験・専門性					
				取締役会	監査役会		経営	国際性	研究開発生産	営業マーケティング	財務 会計 金融	法務 リスク管理
	監査役	香村 章夫	—	16／16	19／19	・ソフトウェア開発部門及び営業部門の責任者、国内グループ会社の代表取締役を歴任し、経営、ソフトウェア、営業分野に関する豊富な経験や見識を有する。	●		●	●		
	社外・独立 監査役	山口 仁栄	—	16／16	19／19	・株式会社三菱UFJ銀行において国際業務部長や海外支店長等を歴任し、また千代田化工建設株式会社において執行役員を務めるなど、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	髙塚 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	16／16	19／19	・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正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



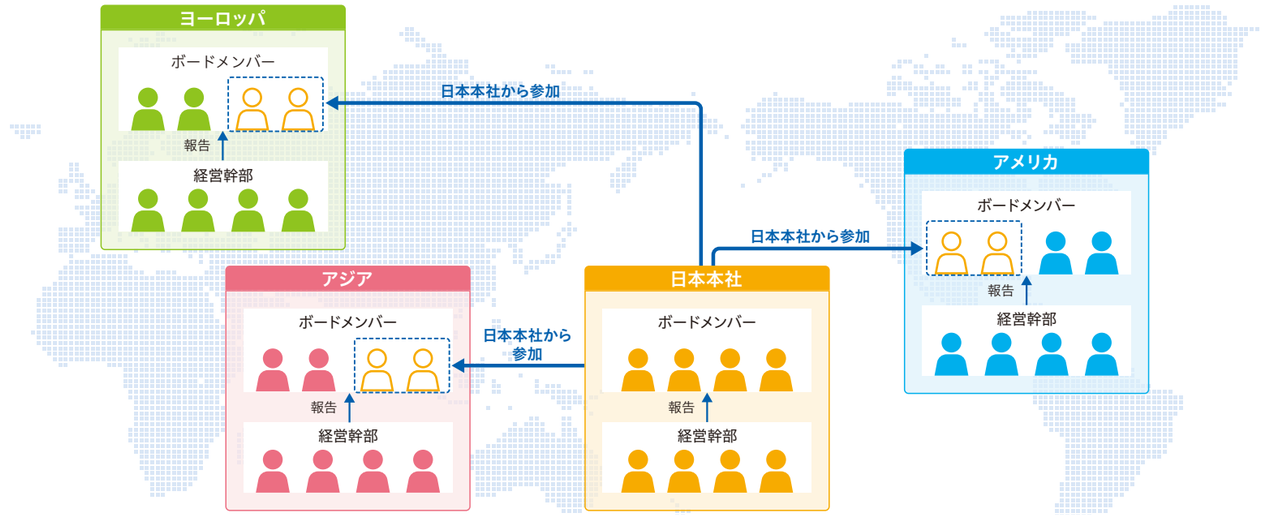
■主要なリスクと当社の対応状況

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、2025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こと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、すべ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。



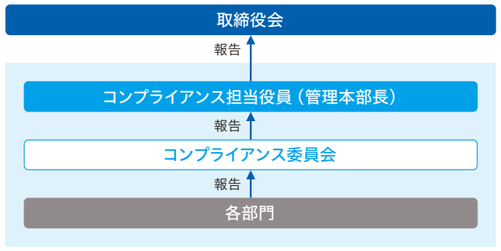
コンプライアンス

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。

■コンプライアンス委員会体制図



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。

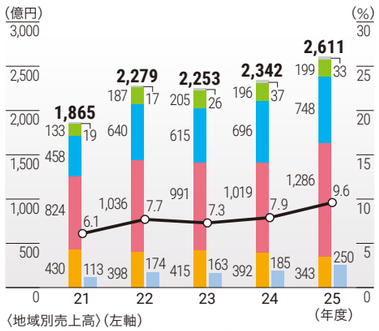
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

			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	2025年度
P/L	売上高	（億円）	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342	**2,611**
	売上原価	（億円）	1,091	1,254	1,397	1,171	898	1,359	1,615	1,573	1,617	**1,788**
	売上総利益	（億円）	445	560	649	422	269	506	663	680	724	**823**
	販管費	（億円）	348	410	442	387	305	393	488	516	539	**572**
	営業利益	（億円）	96	150	206	35	－36	113	174	163	185	**250**
	経常利益	（億円）	100	157	219	41	－13	142	199	189	200	**272**
	親会社株主に帰属する当期純利益	（億円）	75	116	169	8	－27	120	160	159	144	**209**
B/S	純資産	（億円）	1,271	1,525	1,609	1,517	1,619	1,787	1,977	2,215	2,266	**2,614**
	総資産	（億円）	2,476	2,692	2,695	2,588	2,800	3,255	3,484	3,623	3,670	**4,230**
C/F	フリー・キャッシュ・フロー	（億円）	42	57	66	4	114	54	－58	64	－3	**170**
財務指標	営業利益率	（%）	6.3	8.3	10.1	2.2	－3.1	6.1	7.7	7.3	7.9	**9.6**
	自己資本当期純利益率（ROE）	（%）	6.3	8.4	10.9	0.5	－1.7	7.1	8.6	7.6	6.4	**8.6**
	総資産経常利益率（ROA）	（%）	4.2	6.1	8.2	1.6	－0.5	4.7	5.9	5.3	5.5	**6.9**
	総資産回転率	（回）	0.6	0.7	0.8	0.6	0.4	0.6	0.7	0.6	0.6	**0.7**
	自己資本比率	（%）	51.1	56.5	59.4	58.3	57.6	54.6	56.6	61.0	61.7	**61.7**
設備投資・減価償却費	設備投資	（億円）	70	86	94	84	63	91	77	120	169	**211**
	減価償却費	（億円）	49	51	59	66	68	72	80	82	83	**83**
1株当たりの指標	1株当たり当期純利益*	（円）	345.1	511.2	689.3	33.9	－110.8	499.2	671.9	670.5	613.1	**897.4**
	1株当たり純資産*	（円）	5,744	6,095	6,550	6,172	6,663	7,433	8,261	9,325	9,675	**11,160**
株主還元	1株当たり配当金*	（円）	80	85	105	80	20	60	150	150	180	**270**
	総還元性向	（%）	23	17	27	235	－55	20	24	29	43	**30**
地域別売上高	計	（億円）	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342	**2,611**
	日本	（億円）	427	395	509	404	287	430	398	415	392	**343**
	アジア	（億円）	459	645	708	533	453	824	1,036	991	1,019	**1,286**
	アメリカ	（億円）	477	541	573	488	328	458	640	615	696	**748**
	ヨーロッパ	（億円）	155	194	210	150	85	133	187	205	196	**199**
	その他	（億円）	17	38	44	17	12	19	17	26	37	**33**
機種別売上高	計	（億円）	1,536	1,815	2,047	1,594	1,167	1,865	2,279	2,253	2,342	**2,611**
	横形マシニングセンタ	（億円）	649	791	957	678	383	726	929	943	903	**1,027**
	立形マシニングセンタ	（億円）	404	475	498	358	293	454	566	538	618	**749**
	放電加工機・レーザ加工機	（億円）	128	139	160	144	126	204	302	262	271	**281**
	フライス盤	（億円）	6	5	5	4	2	2	2	2	1	**1**
	その他	（億円）	347	403	425	408	360	478	477	506	546	**552**

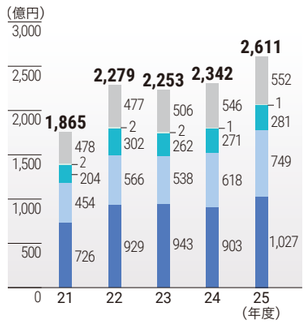
＊2018年度以前の配当金、1株当たりの指標は、2018年10月1日付けで実施した株式併合（普通株式5株につき1株）に基づき調整しています。

■ 地域別売上高／営業利益・営業利益率



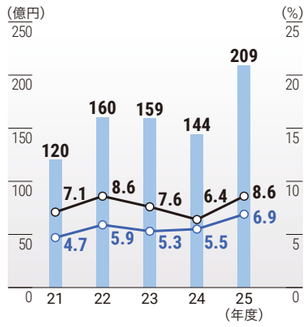
※表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

■ 機種別売上高

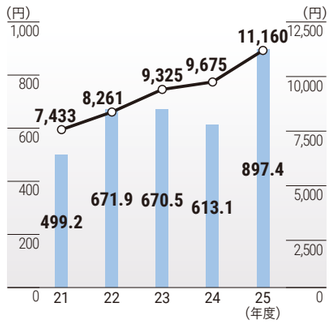


※表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています

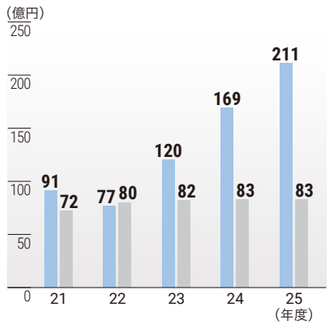
■ 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE・ROA



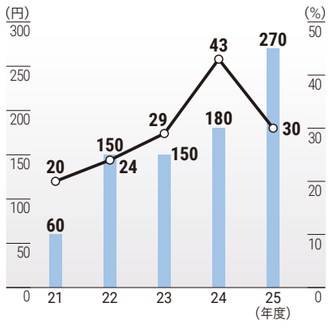
■ 1株当たり当期純利益・1株当たり純資産



■ 設備投資・減価償却費



■ 1株当たり配当金・総還元性向



非財務ハイライト

環境データ

■ Scope1、Scope2（マーケット基準）（連結）

		2024年度 排出量(t-CO₂e)	2024年度 構成比	2025年度 排出量(t-CO₂e)	2025年度 構成比	増減 排出量(t-CO₂e)
Scope1	直接排出	5,846 ★	13.5%	4,905 ★	11.9%	△941
Scope2	間接排出	37,601 ★	86.5%	36,158 ★	88.1%	△1,443
合計		43,447 ★	100%	41,063 ★	100%	△2,384

■ Scope1、2 排出量（ロケーション基準）（連結）

		2024年度 排出量(t-CO₂e)	2024年度 構成比	2025年度 排出量(t-CO₂e)	2025年度 構成比	増減 排出量(t-CO₂e)
Scope1	直接排出	5,846 ★	12.8%	4,905 ★	10.5%	△941
Scope2	間接排出	39,653 ★	87.2%	42,023 ★	89.5%	2,370
合計		45,499 ★	100%	46,928 ★	100%	1,429

■ Scope3 排出量（連結）

		2024年度 排出量(t-CO₂e)	2024年度 構成比	2025年度 排出量(t-CO₂e)	2025年度 構成比	増減 排出量(t-CO₂e)
カテゴリ1	購入した製品およびサービス	847,110 ★	44.4%	1,019,306 ★	46.2%	172,196
カテゴリ2	資本財	15,662	0.8%	17,233	0.8%	1,571
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）	6,273	0.3%	6,291	0.3%	18
カテゴリ4	上流の輸送および物流	37,827	2.0%	44,651	2.0%	6,825
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,259	0.1%	2,301	0.1%	42
カテゴリ6	出張	318	0.0%	420	0.0%	101
カテゴリ7	雇用者の通勤	2,620	0.1%	2,574	0.1%	△45
カテゴリ8	上流のリース資産	3,664	0.2%	3,374	0.2%	△290
カテゴリ11	販売製品の使用	969,937 ★	50.8%	1,086,671 ★	49.2%	116,734
カテゴリ12	販売製品の廃棄	22,599	1.2%	25,476	1.2%	2,877
合計		1,908,269 ★	100%	2,208,298 ★	100%	300,029

本環境データの信頼性向上のため、★を付している2024年度および2025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。

・2025年度第三者保証報告書　https://ir.makino.co.jp/img/esg/environment/data/Independent_Practitioner's_Assurance_Report_JA_FY2025.pdf
・2024年度第三者保証報告書　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

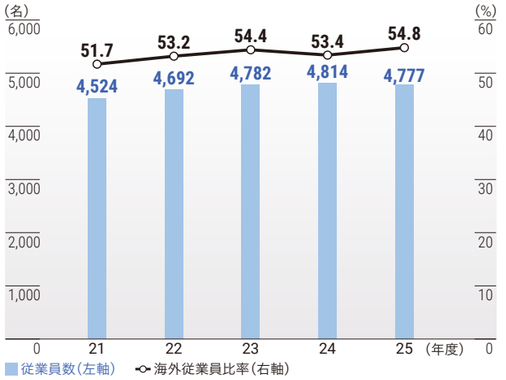
■ 生産拠点の環境データ（連結）

				2023年度	2024年度	2025年度
水	取水量	総取水量	(千m³)	276	250	258
		地下水	(千m³)	98	92	101
		第三者の水源	(千m³)	178	158	157
	排水量	総排水量	(千m³)	244	219	220
		淡水の地表水	(千m³)	—	—	—
		第三者の放流先	(千m³)	244	219	220
産業廃棄物		排出量	(t)	2,730	2,261	2,397

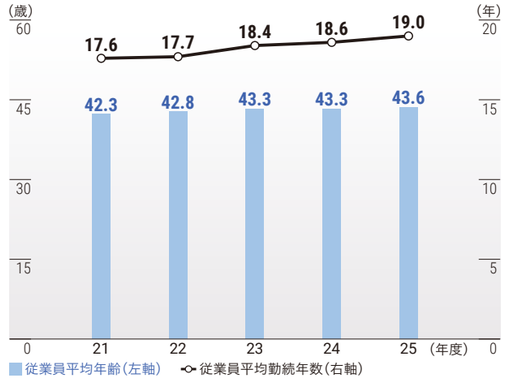
・環境について（当社WEBページ）　https://ir.makino.co.jp/esg/environment/

人的資本データ

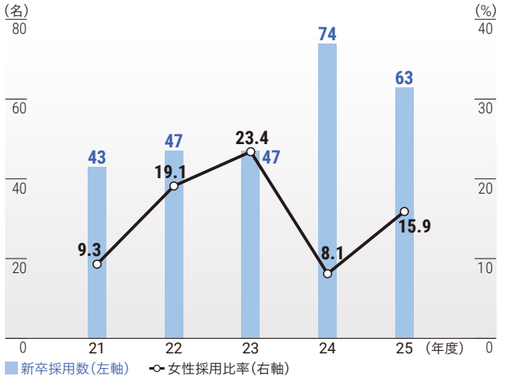
■ 従業員数／海外従業員比率（連結）



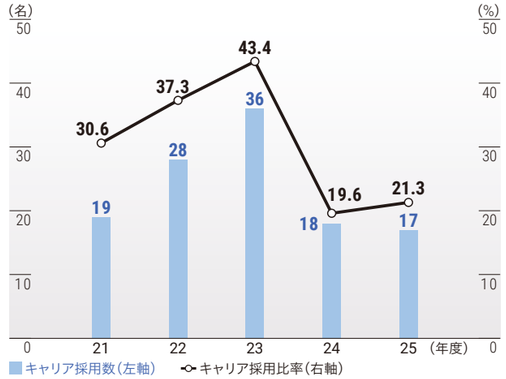
■ 従業員平均年齢／従業員平均勤続年数（単体）



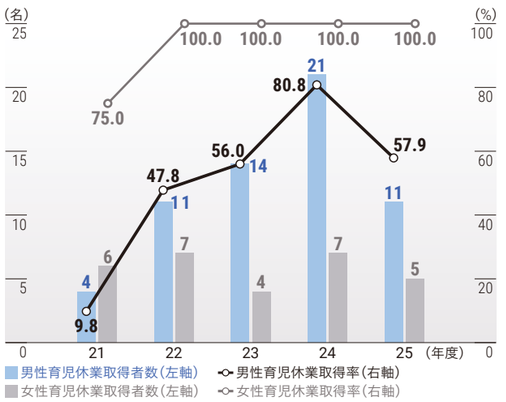
■ 新卒採用数／女性採用比率（国内グループ連結）



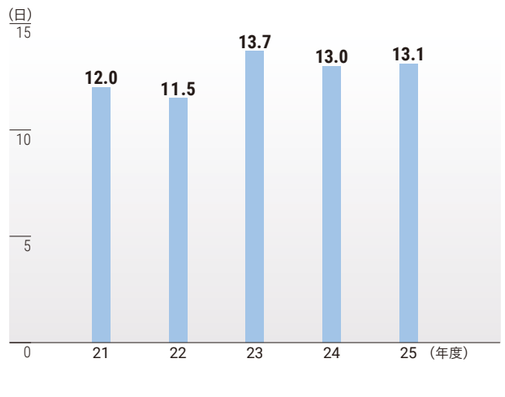
■ キャリア採用数／キャリア採用比率（国内グループ連結）



■ 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（2026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	4,777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

株式情報

■ 株式の状況（2026年3月31日現在）

発行済株式の総数

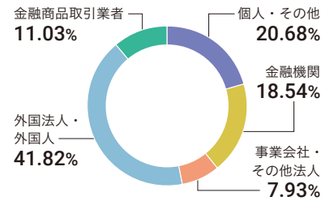
24,893,841株

（自己株式1,502,184株を含む）

株主数

2,407名

所有者別株式分布



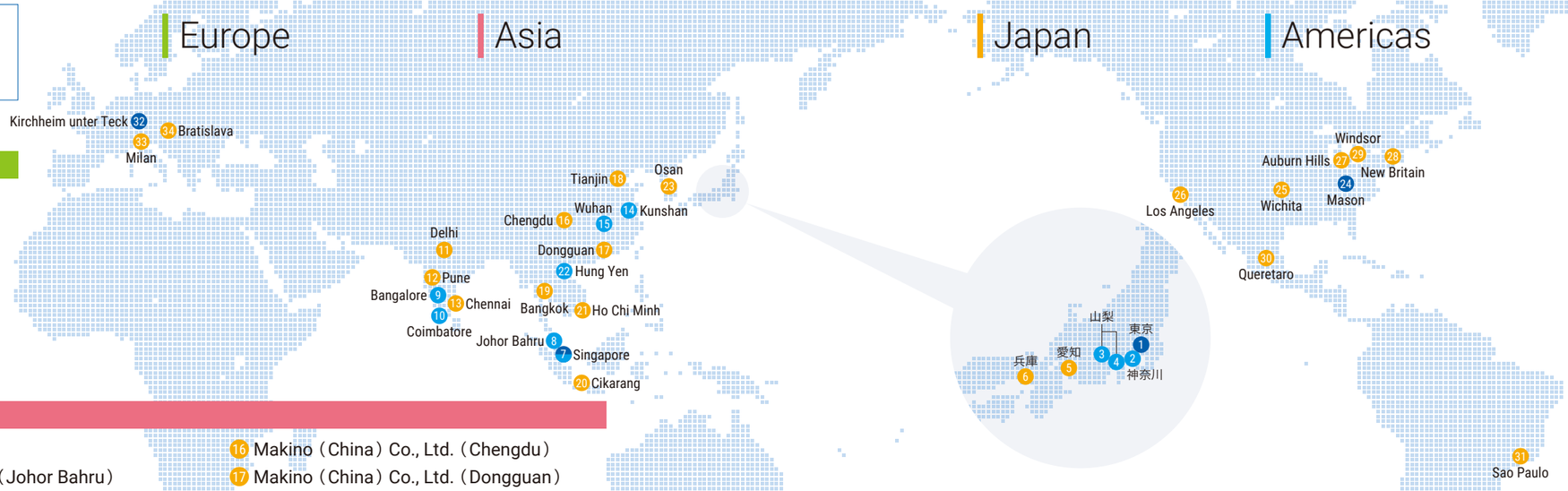
大株主（上位10名）

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（信託口）	2,366	10.12
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	1,864	7.97
公益財団法人工作機械技術振興財団	893	3.82
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	830	3.55
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	806	3.45
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	695	2.97
株式会社SBI証券	635	2.72
JPモルガン証券株式会社	625	2.68
UBS AG LONDON ASIA EQUITIES	542	2.32
牧野二郎	478	2.05

（注）持株比率は、自己株式を控除して計算しています。　（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。



ヨーロッパ

- 32 Makino Europe GmbH
- 33 Makino S.R.L.
- 34 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（China）Co., Ltd.（Tianjin）
- 19 Makino Thailand Co., Ltd.
- 20 PT Makino Indonesia
- 21 Makino Vietnam Company Limited（HCMC）
- 22 Makino Vietnam Co. Ltd（Hung Yen）
- 23 Makino Korea Co., Ltd（Osan）

＋

営業拠点：14

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

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

＋

営業拠点：1

MAKINO

Promise of Performance

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