

マクニカ・富士エレ ホールディングス株式会社

# 決算説明会

2022年3月期  
プレゼン編

2022年5月9日

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

# 本日のアジェンダ

## I

1. 2022年3月期実績（連結）
2. 2023年3月期予想（連結）
3. 株主還元

## II

### 中期経営計画（2019～2021年度）

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

## III

### 長期経営構想・中期経営計画

# I

1. 2022年3月期実績（連結）
2. 2023年3月期予想（連結）
3. 株主還元

## 業績ハイライト（前年比）

（単位：億円）	2020年度 実績	2021年度 実績	差異	前年比	増減要因
売上高	5,540	7,618	2,078	37.5%	世界的な半導体の需要増加を背景に総じて好調に推移、セキュリティやクラウド関連商品も引き続き伸長
売上総利益	648	907	259	39.9%	
営業利益	188	367	179	95.6%	
経常利益	164	355	191	116.4%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	109	258	149	137.2%	持分法適用関連会社の株式を追加取得し連結子会社化したことにより、従前から保有する持分を再評価した評価差益を特別利益で計上

## 業績ハイライト（予想比）

（単位：億円）	2021年度 予想 (1/31発表)	2021年度 実績	差異	予想比
売上高	7,500	7,618	118	1.6%
売上総利益	888	907	19	2.1%
営業利益	350	367	17	4.9%
経常利益	340	355	15	4.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	235	258	23	9.8%

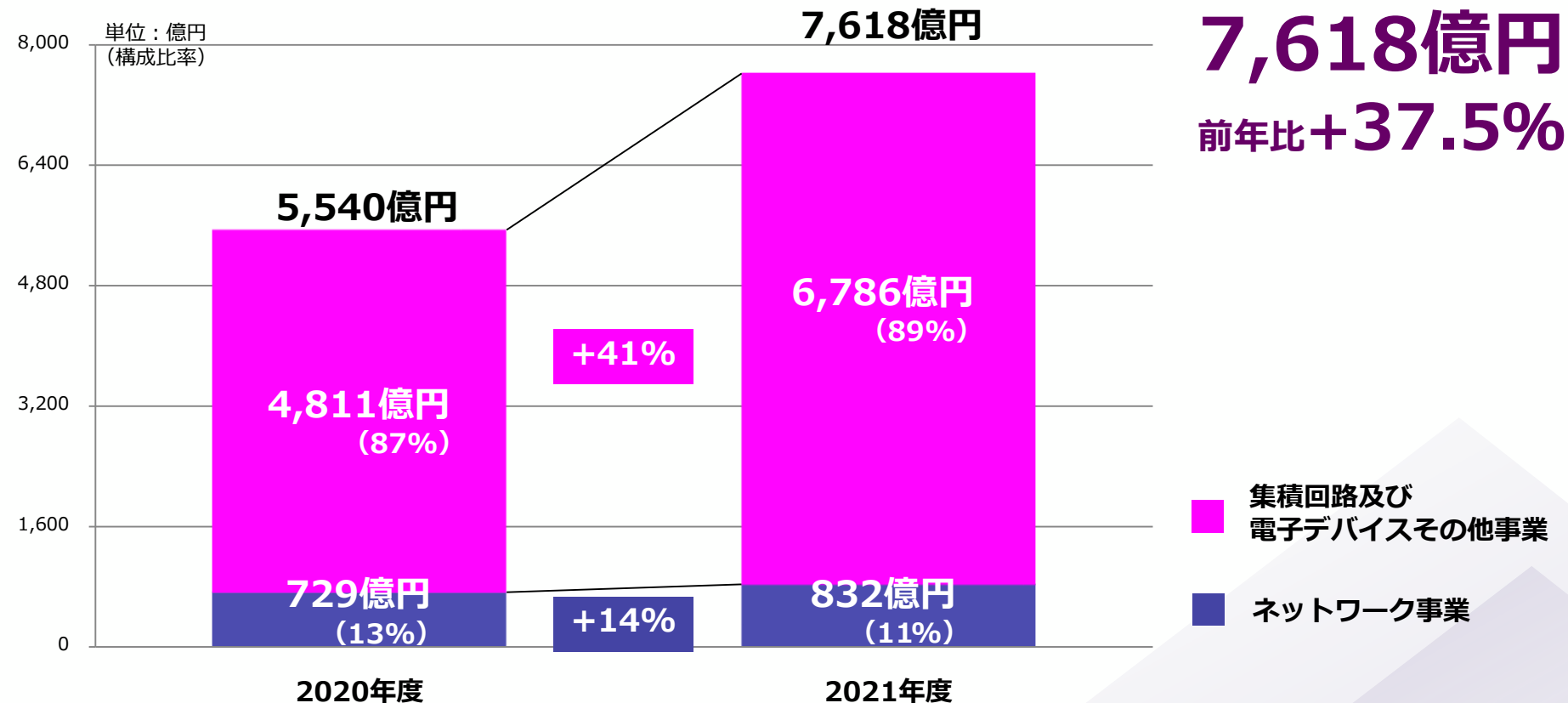
## 貸借対照表

(単位：億円)		2021年 3月末	2022年 3月末	主な要因
	流動資産	2,434	3,350	売掛金が358億円、商品が539億円、その他の流動資産が25億円増加
	固定資産	262	276	投資有価証券が53億円減少したものの、のれんが16億円、その他の無形固定資産が41億円増加
	資産合計	2,696	3,626	
	流動負債	1,084	1,612	仕入債務が183億円、短期借入金が214億円、未払金が67億円、未払法人税等が43億円増加
	固定負債	152	216	長期借入金が52億円増加
	負債合計	1,236	1,828	
	純資産合計	1,460	1,798	利益剰余金が218億円、為替換算調整勘定が64億円、非支配株主持分が58億円増加
	負債純資産合計	2,696	3,626	

## キャッシュ・フロー計算書

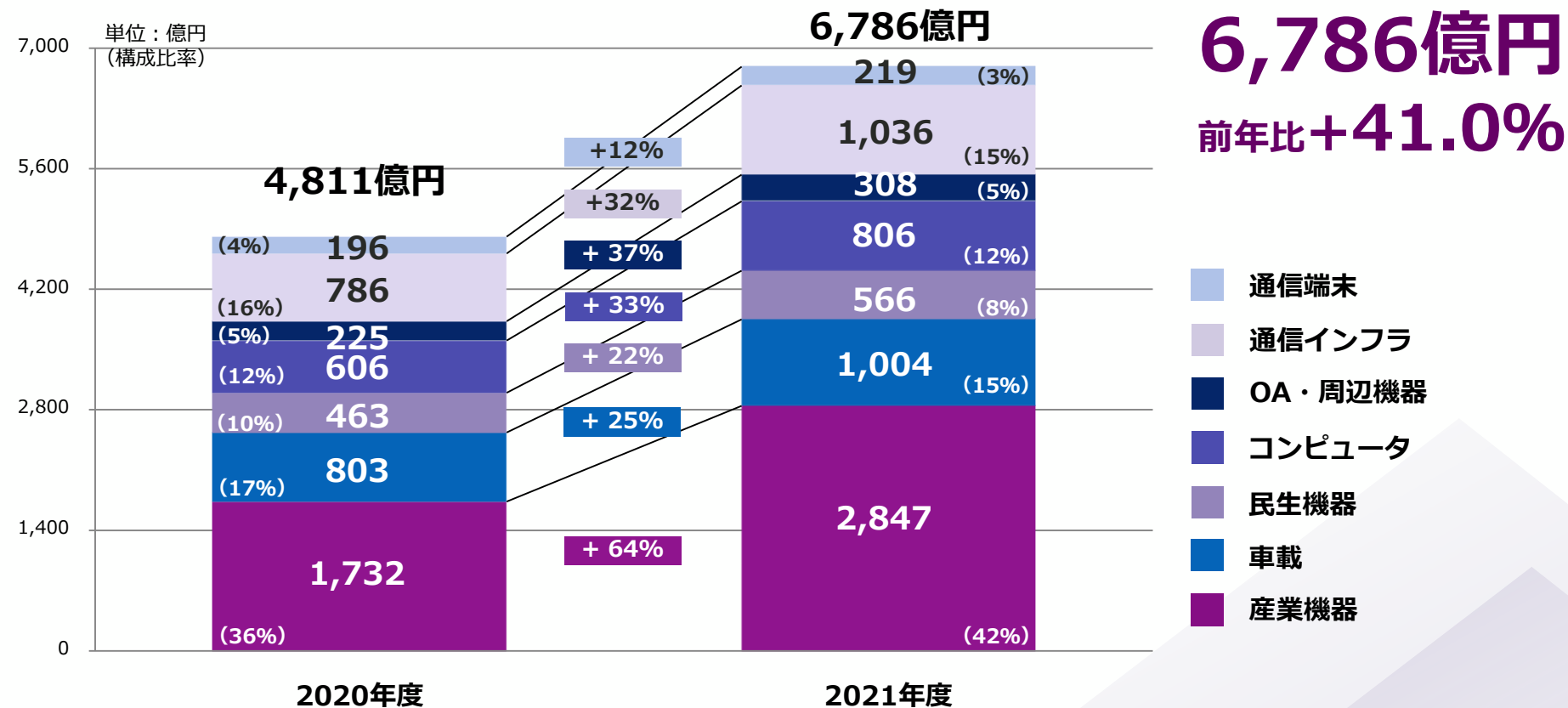
(単位：億円)	2020年度	2021年度	主な要因
営業活動による キャッシュ・フロー	381	▲155	税金等調整前当期純利益371億円の計上、仕入債務の増加及び未払金の増加があったものの、売上債権の増加、棚卸資産の増加により
投資活動による キャッシュ・フロー	▲22	▲17	連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入があったものの、有形固定資産および無形固定資産の取得による支出により
財務活動による キャッシュ・フロー	▲262	144	配当金の支払いがあったものの、短期借入金及び長期借入金の純増により
現金及び現金同等物の 期末残高	254	251	前連結会計年度末の254億円に比べ3億円減少

## セグメント別：売上高

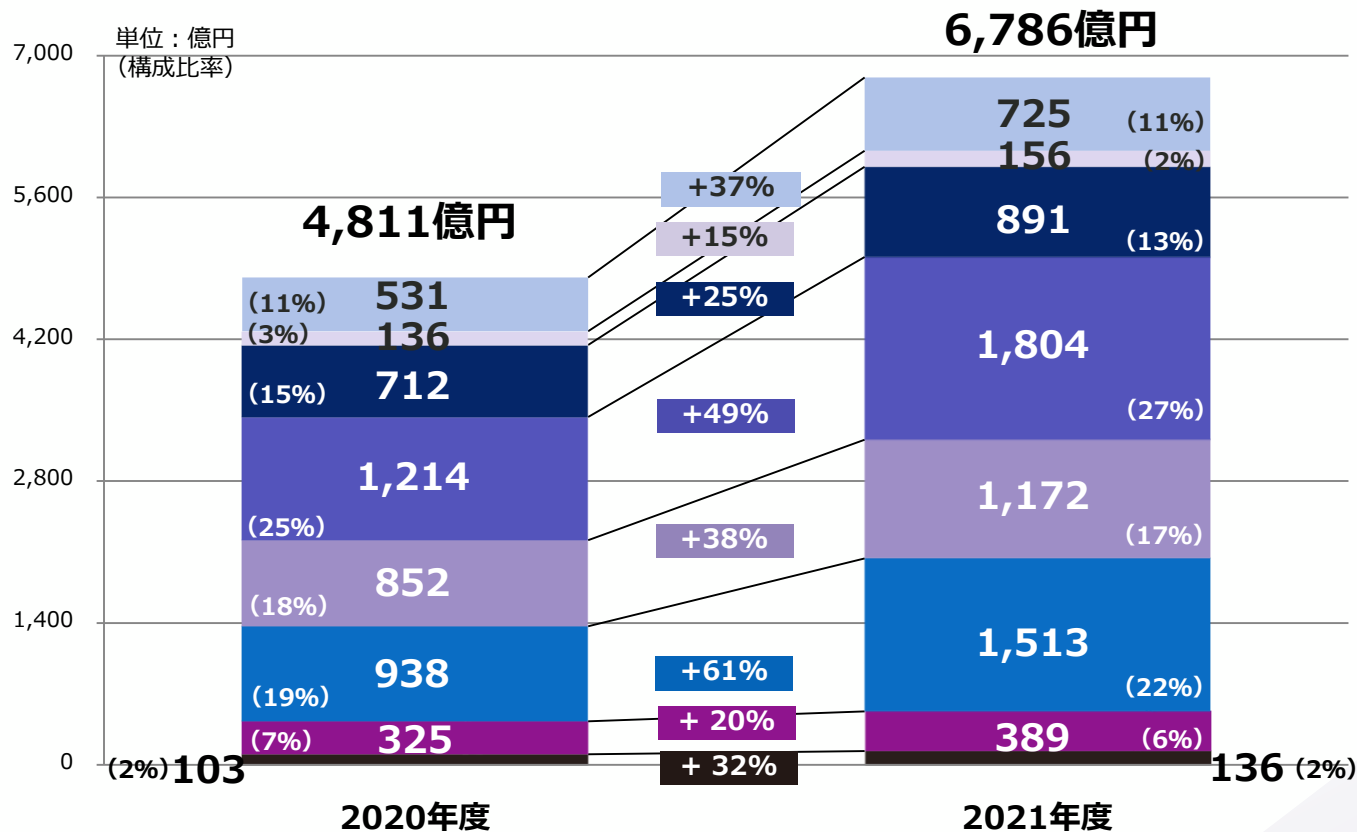




## 集積回路及び電子デバイスその他事業（用途別）



## 集積回路及び電子デバイスその他事業（品目別）

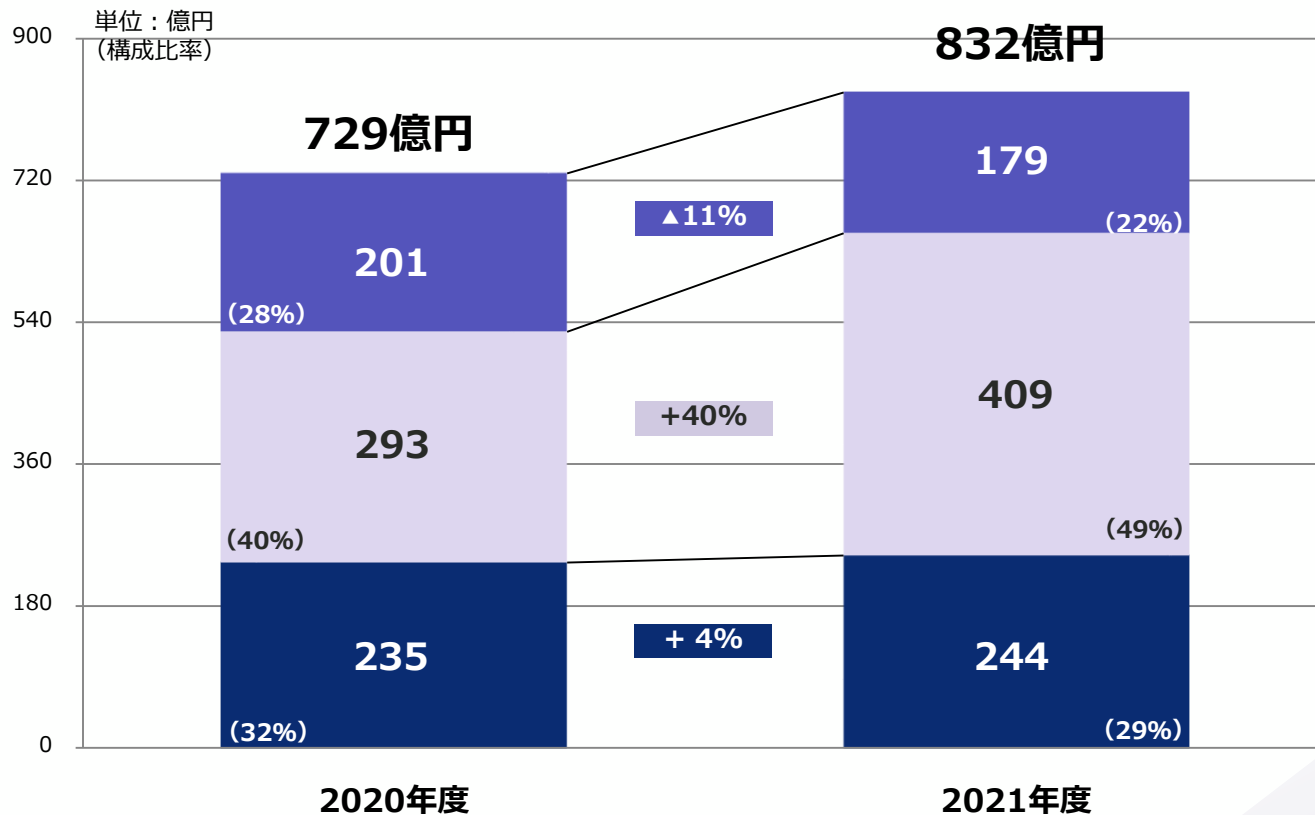


6,786億円

前年比+41.0%

- PLD
- ASIC
- ASSP
- アナログ
- メモリー
- その他標準IC
- 電子デバイス
- その他

## ネットワーク事業（品目別）



**832億円**  
前年比+14.0%

- ハードウェア
- ソフトウェア
- サービス

# I

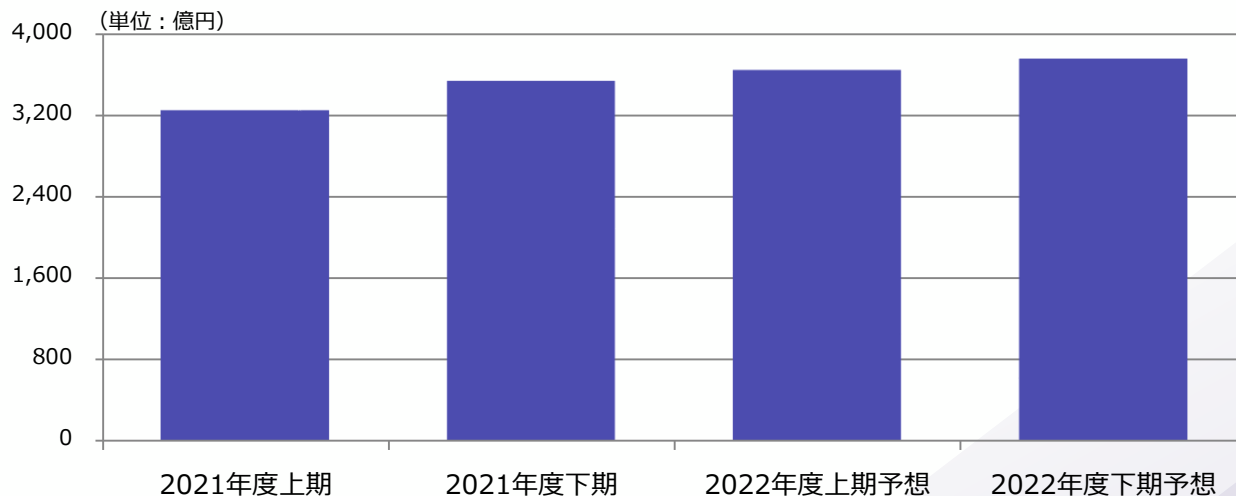
1. 2022年3月期実績（連結）
2. 2023年3月期予想（連結）
3. 株主還元

## 予想ハイライト

(単位：億円)	2021年度 実績	2022年度			前年比
		上期実績	下期予想	通期予想	
売上高	7,618	4,070	4,230	8,300	8.9%
集積回路及び電子デバイス その他事業	6,786	3,646	3,754	7,400	9.0%
ネットワーク事業	832	424	476	900	8.1%
売上総利益	907	488	492	980	8.0%
営業利益	367	195	195	390	6.2%
経常利益	355	192	192	384	8.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	258	130	130	260	0.8%

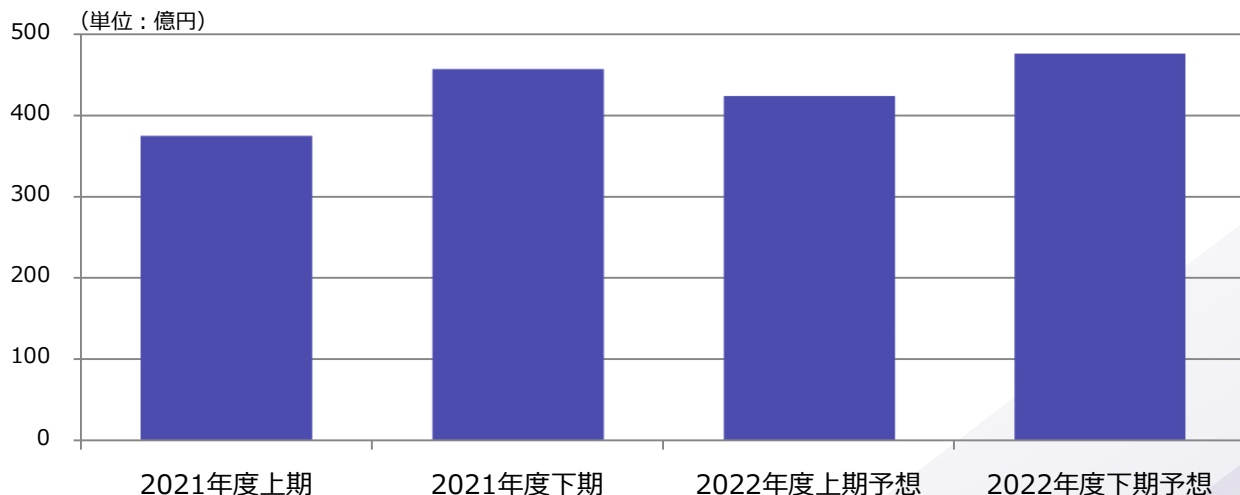
## 幅広い市場にて半導体の需要が継続

- 生産の自動化・高度化を目的とした産業機器、5Gやデータセンター、自動車の電動化など幅広い分野にて半導体の強い需要が続く見通し
- 半導体不足や原材料の高騰、ウクライナ情勢、中国のゼロコロナ政策など、サプライチェーンの混乱もあり、不透明な状況も残る



## 働き方のトレンド変化を背景にソフトウェアが拡大

- 端末の場所に依存せず利便性が高いクラウドサービスと高度なセキュリティを提供するエンドポイントセキュリティを中心に、ソフトウェアが成長を牽引する見通し
- ハードウェアは、社内システムの境界防御から、端末やクラウドのセキュリティに需要が移行しており、減速する見通し



# I

1. 2022年3月期実績（連結）
2. 2023年3月期予想（連結）
3. 株主還元



## ● 配当予想

	年間配当金		
	第2四半期末	期末	合計
	円 銭	円 銭	円 銭
2021年3月期	25.00	25.00	50.00
2022年3月期	40.00	60.00	100.00
2023年3月期 (予想)	60.00	60.00	120.00

# II

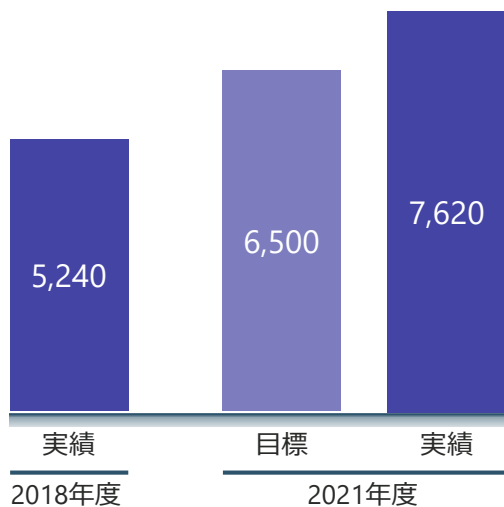
## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

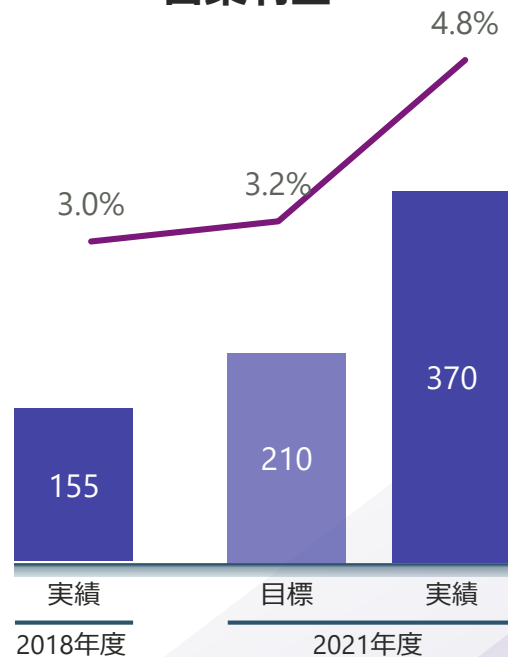
## 中期計画目標を大幅に達成

単位：億円

## 売上高



## 営業利益



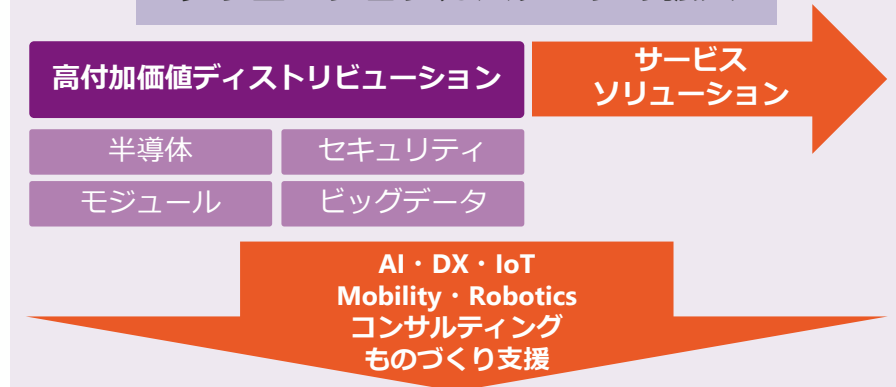
## 事業プレゼンスの高まりとカバレッジの拡大

	顧客が抱える深刻な経営課題	マクニカの強み
半導体事業	半導体調達 (SCM/BCP)	国内・海外の大型仕入先、グローバル
ネットワーク事業	サイバーリスク (IT/OT)	セキュリティの専門性と先進ソリューション
新規付加価値事業	DX実現	Cyber・Physicalの知見と実装力

## 顧客カバレッジの拡大



## ソリューションカバレッジの拡大



# II

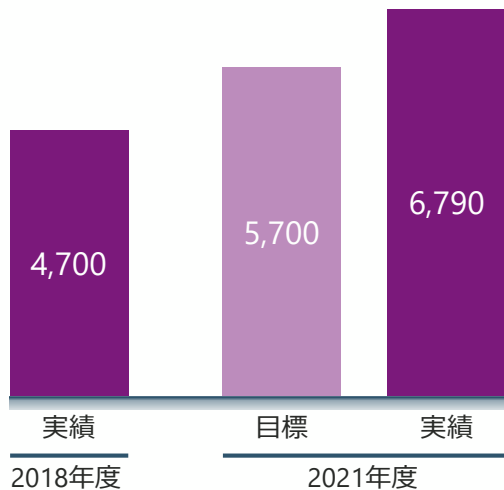
## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

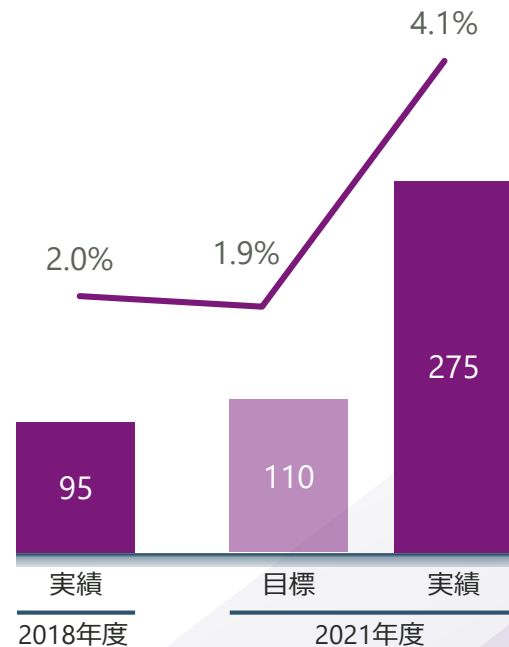
## 中期計画目標を大幅に達成

単位：億円

## 売上高



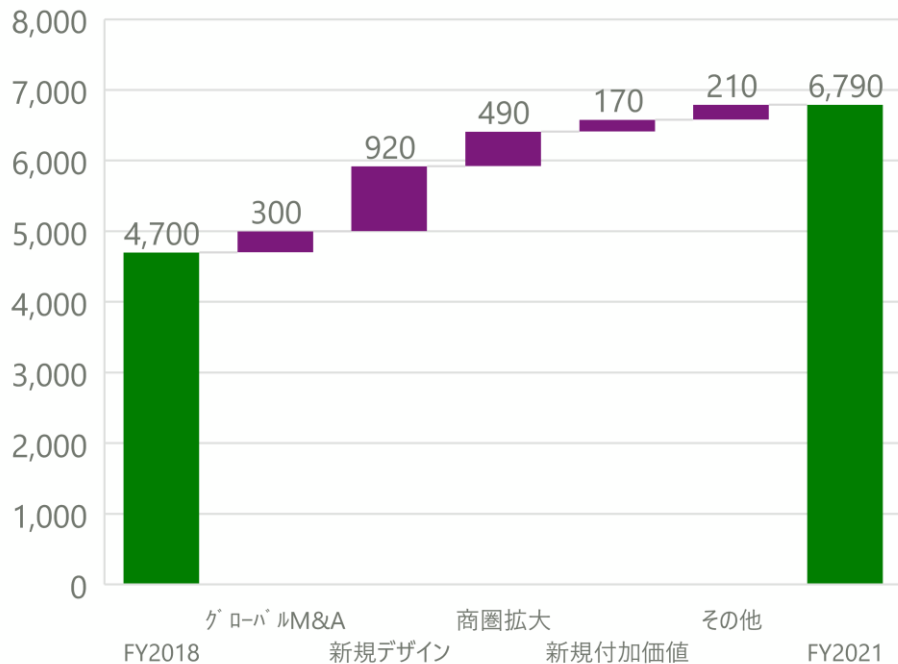
## 営業利益



## 主要戦略全てにおいて成長

単位：億円

■ 増加 ■ 減少 ■ 合計



### グローバルM&A

産業機器市場中心のアンステック社、ATD社を連結 ※

### 新規デザイン

産機、車載市場を中心に新規Design Win  
海外データセンター向けに販売拡大

### 商圏拡大

産機市場を中心に複数の大型仕入先から新規商流獲得

### 新規付加価値事業

通信事業者向け、AI関連、Mobilityなどが成長

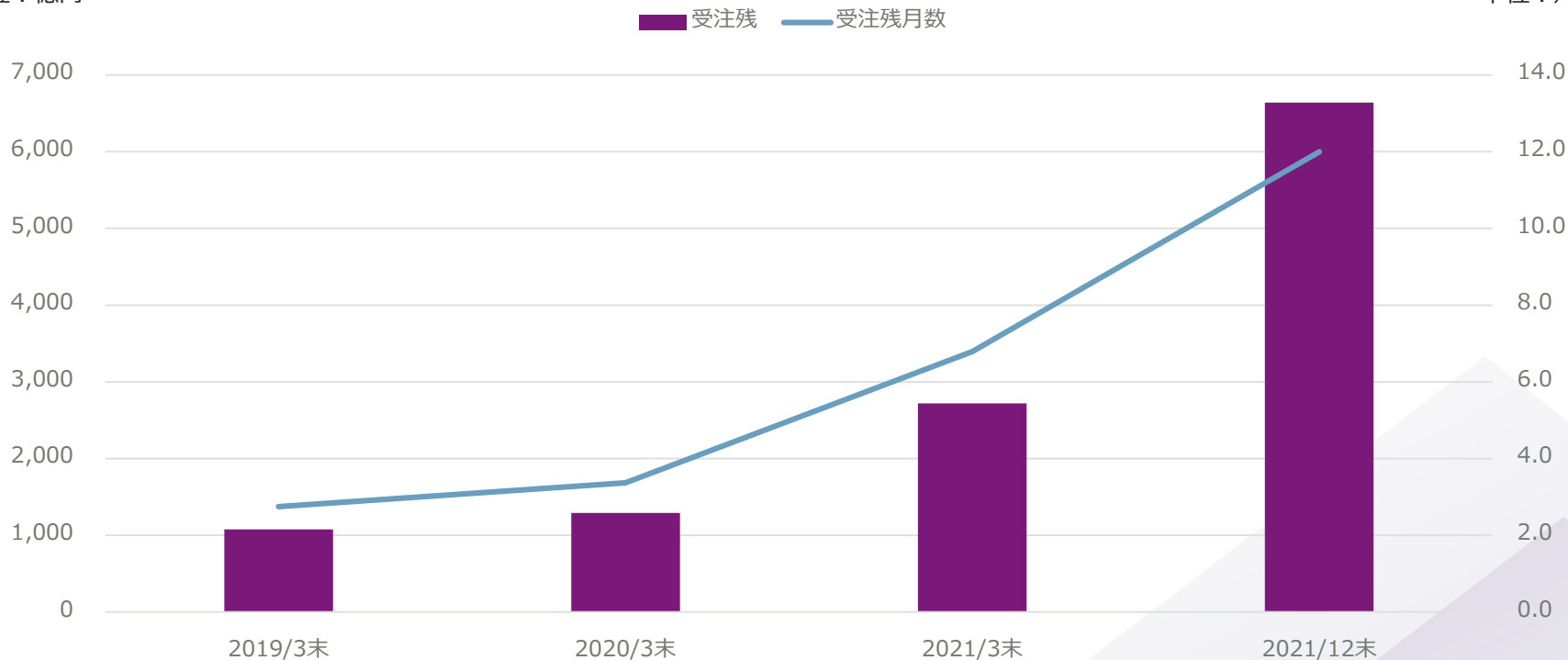
※ アンステック社：Answer Technology Co., Ltd.  
ATD社：Macnica ATD Europe S.A.S

## 受注残・受注残月推移（半導体事業）

長期契約により受注残が約12カ月分まで大幅増

単位：億円

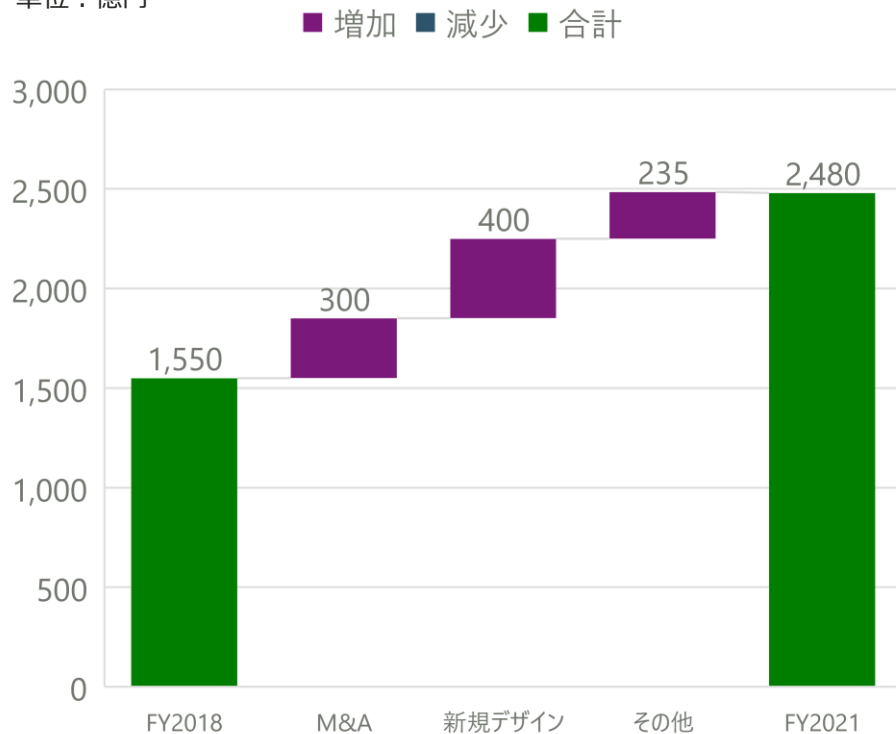
単位：月





## M&amp;Aと新規デザインで売上拡大

単位：億円



- 台湾アンステック社の連結子会社化

2019年に関係会社化、2021年に連結子会社化  
産業機器市場が売上の87%、アナログ、PLDに強い

- フランスATD社の連結子会社化

2016年に関係会社化、2021年に連結子会社化  
イメージセンサーに強い

FY2021	アンステック	ATD
売上	251億	50億
売上総利益	32億	6.4億
営業利益	15.6億	1.3億

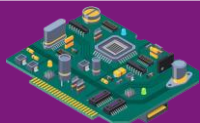
- 新規デザイン

中国データセンター等を中心に約400億円の売上拡大

## 新しいケイパビリティを獲得、次中計で拡大

## 半導体を応用した付加価値ソリューション

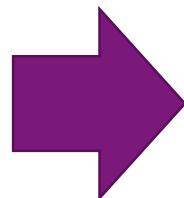
ボード・アプライアンス・ソフトウェア



ものづくりコンサルティング

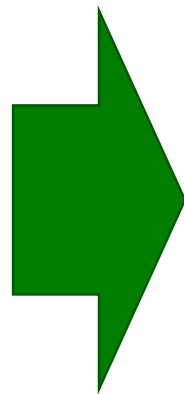


トータルソリューション



高付加価値ディストリビューションモデル

として拡大



サービス・ソリューションモデル

として拡大

# II

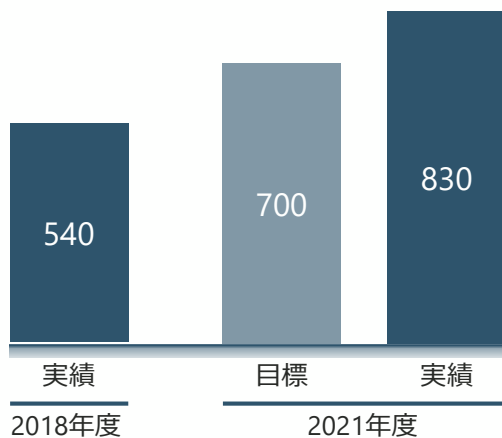
## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

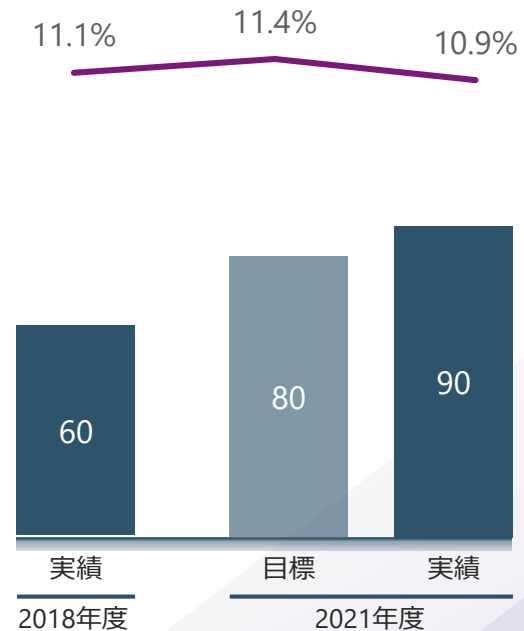
## 中期計画目標を大幅に達成

単位：億円

## 売上高



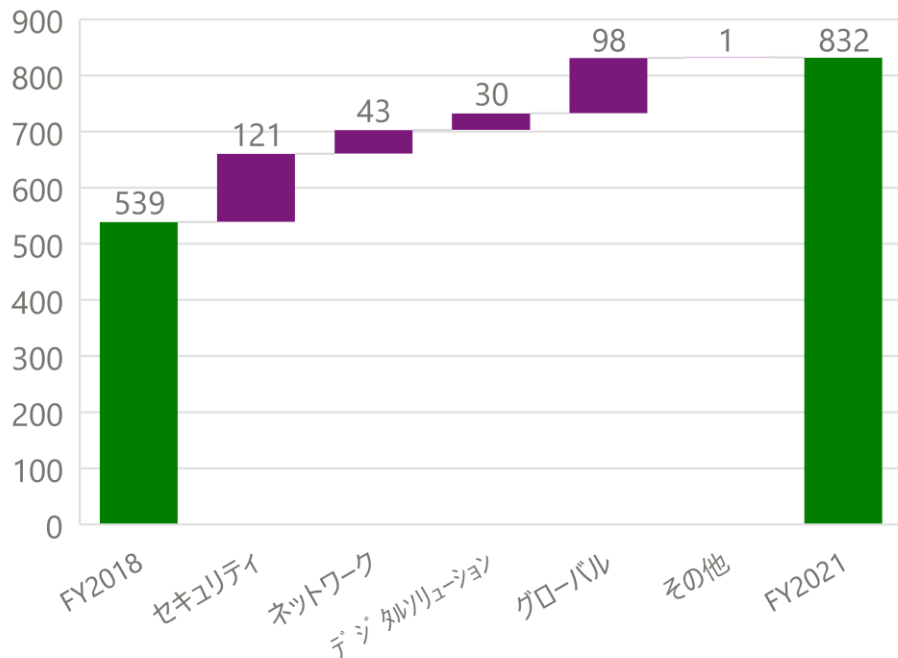
## 営業利益



## 主要戦略全てにおいて成長

単位：億円

■ 増加 ■ 減少 ■ 合計



- **セキュリティ (国内)**

エンドポイントセキュリティ、クラウドセキュリティ、セキュリティマネジメントが大きく成長

- **ネットワーク (国内)**

クラウド・モバイル関連製品が大きく成長

- **デジタルソリューション (国内)**

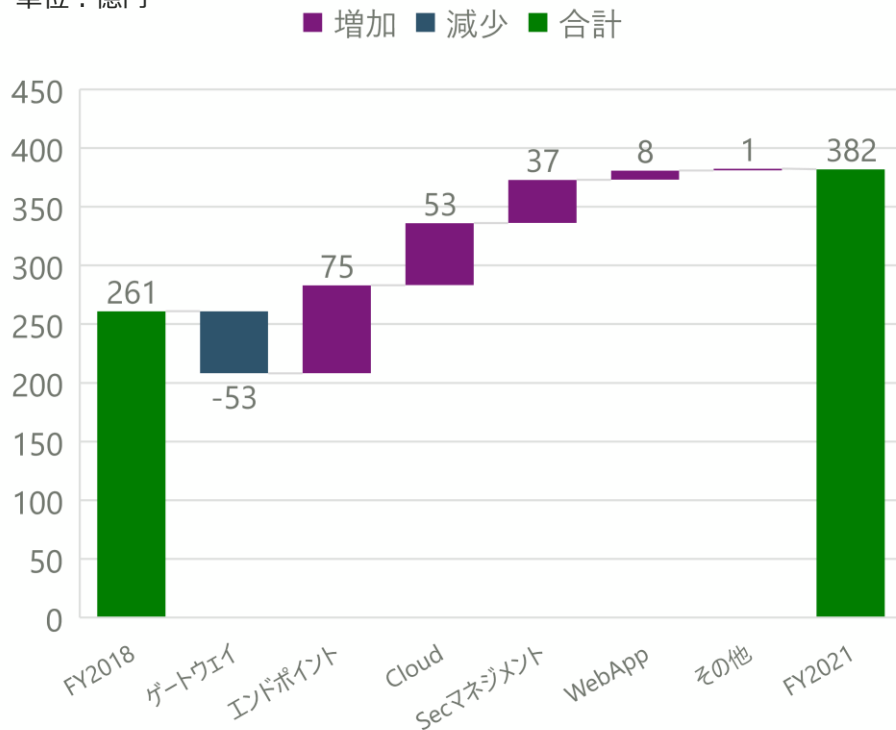
ビッグデータ分析基盤関連製品が大きく成長

- **グローバル**

4ヶ国の成長と新規2ヶ国の立ち上がり

## エンドポイント、クラウド関連の成長とポートフォリオ拡大による成長

単位：億円



### ゲートウェイセキュリティ

エンドポイントセキュリティ、クラウドセキュリティへのシフトにより減少

### エンドポイントセキュリティ

リモートワークの拡大等の影響を受け、エンドポイントセキュリティへのシフトが進み成長

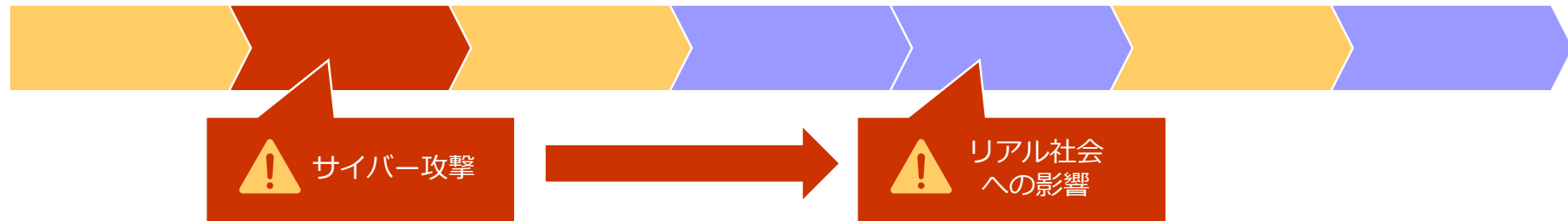
### クラウドセキュリティ

リモートワークの拡大、クラウド活用の普及により成長

### セキュリティマネジメント

内部不正対策、運用・監視関連のソリューションへのポートフォリオ拡大により成長

## リアル社会へのインパクト と SCMリスク



- ① サイバー攻撃がリアル社会に影響を与える
- ② 攻撃侵入経路が変化している
- ③ サプライチェーン上のセキュリティリスクが自社にインパクトを与える

- ① セキュリティリスクの深刻度が上がってる
- ② 変化する攻撃侵入経路に対応したセキュリティ対策の拡大
  - Attack Surface Management (自社サービス)
  - MDR, EDR, NDR (S&J、海外セキュリティ製品)
- ③ サプライチェーン上のリスクの可視化
  - リスクスコアリング (海外セキュリティ製品)

MDR : Managed Detection and Response

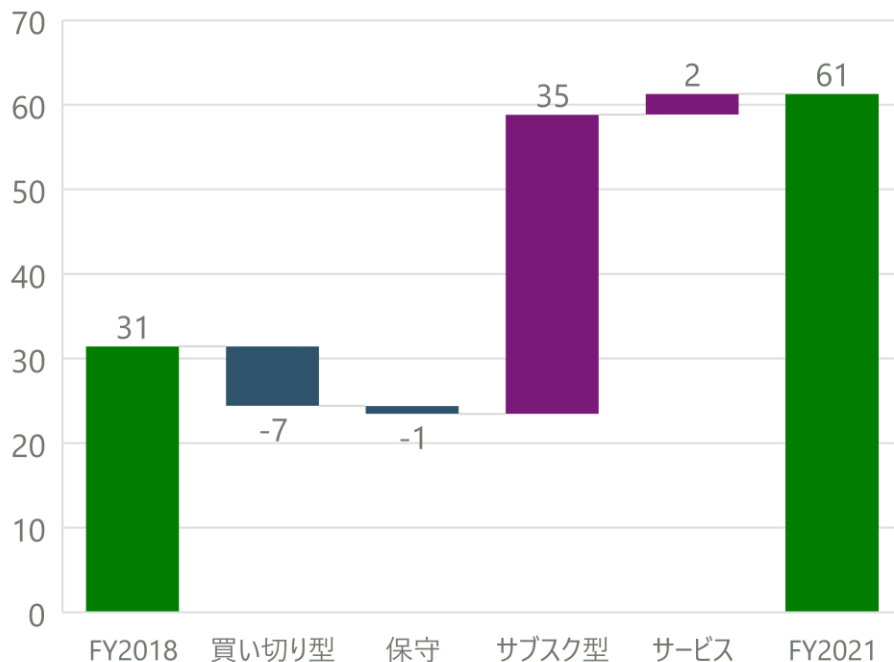
EDR : Endpoint Detection and Response

NDR : Network Detection and Response

## サブスクへのシフトと領域拡大で成長

単位：億円

■ 増加 ■ 減少 ■ 合計



- **買い切り型**

サブスクへの移行により減少

- **保守**

買い切り型の減少に伴い減少

- **サブスク型**

買い切り型からの移行に加え、従来のセキュリティ用途からIT運用用途への領域拡大により成長

- **サービス**

製品導入に伴い、コンサル、導入支援等の独自サービスが成長



## 代理店からサービスプロバイダーへ

自社サービスへの進化

SaaS型データ可視化・分析クラウドサービス

Macnica U's Case Visualizer

Splunk  
ソリューションプロバイダ契約

ネットワークセキュリティ統合管理ツール

MOTEX

Macnica U's Case Visualizer  
for  
LANSCOPE

コンテンツクラウド

box

Macnica U's Case Visualizer  
for  
BOX

SOCアウトソーシング

S&amp;J

Macnica U's Case Visualizer  
for  
S&J自社サービス  
パートナー連携Splunk  
代理店契約

Splunk

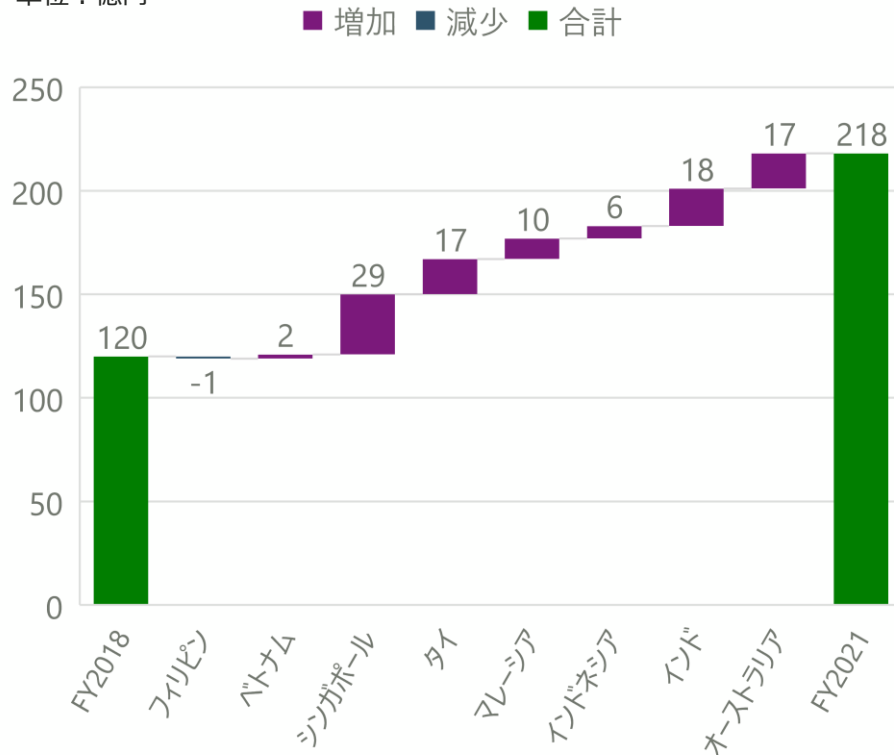
コンサル・実装支援

製品

独自付加価値サービス

## アジアパシフィック全体的にビジネスが伸長

単位：億円



### 既存地域での成長

シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシアにおいて、以下のような国内ネットワーク部門との連携の効果により成長

- ① 仕入先共通化と営業・技術ノウハウの共有
- ② 技術サポートセンターの集約によるサポートレベルの高度化
- ③ サイバー攻撃に関する深い知見の共有

### 新規進出国の立ち上がり

インド（2019年4月）、オーストラリア（2019年6月）に新たに進出、急速に立ち上がり、FY2020以降の業績に貢献

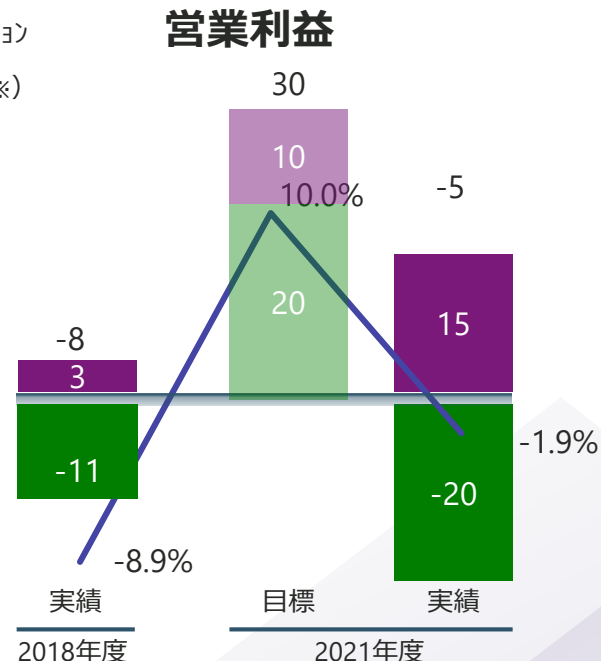
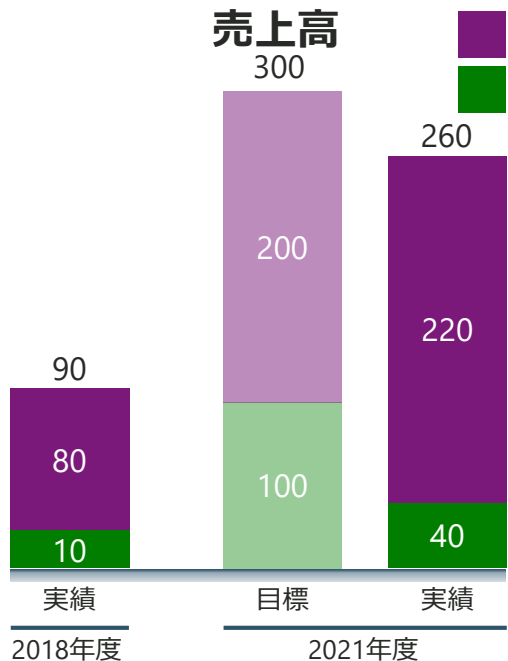
# II

## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

## 中期計画目標は未達




単位：億円



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

## サービス・ソリューションモデルの取り組み

## 自社製品・自社サービスの開発が進行

	高付加価値ディストリビューション	市場専門性・パートナー獲得	自社製品・自社サービス
Business & Economy 	SIEMENS temi realwear digicert® 13社	Albert YASKAWA 安川電機 TECHNOPRO BellChild 17社	Re:Alize.macnica.ai DSF CYCLONE SENSEPIDER Macnica Robot Platform CrowdANALYTIX Macnica Mobility Data Platform Fleet Management System アテンティブ コネクト ATTENTIVE ONNECT MAQUP
Life & Society 	nauya be fluid Baraja EarlySense noomi INNOVIZ TECHNOLOGIES Arblet Inc. 25社	aptpod ナイスメッツ 広島大学 19社	AiryQonnect
Green & Earth 	cleanwatts ShinyU 4社	探索中	S&J IMPRESSION Cyber Security Service tatoe U's Case Visualizer
半導体 ネットワーク	半導体：170社以上 ネットワーク：100社以上	TEAMT5 MOTEX Positka 3社	

コンサルティング・プロフェッショナルサービス

## モビリティ実証実験と共にMaaS事業創出に向けた検証を実施

三重県四日市市で行った「まちなかの次世代モビリティ実証実験 2nd」※

実証実験の目的：自動運転バスを走行させて自動運転技術等新たな交通手段の実装に向けた課題を探る

茨城県境町で定常運行している  
自動運転バスNAVYAを活用

遠隔監視や様々なモビリティの群管理を試行、  
将来的なMaaS事業創出に向けた検証を実施

自動運転バスNAVYA ARMA（アルマ）



自動運転バスの遠隔監視と  
モビリティの群管理システム



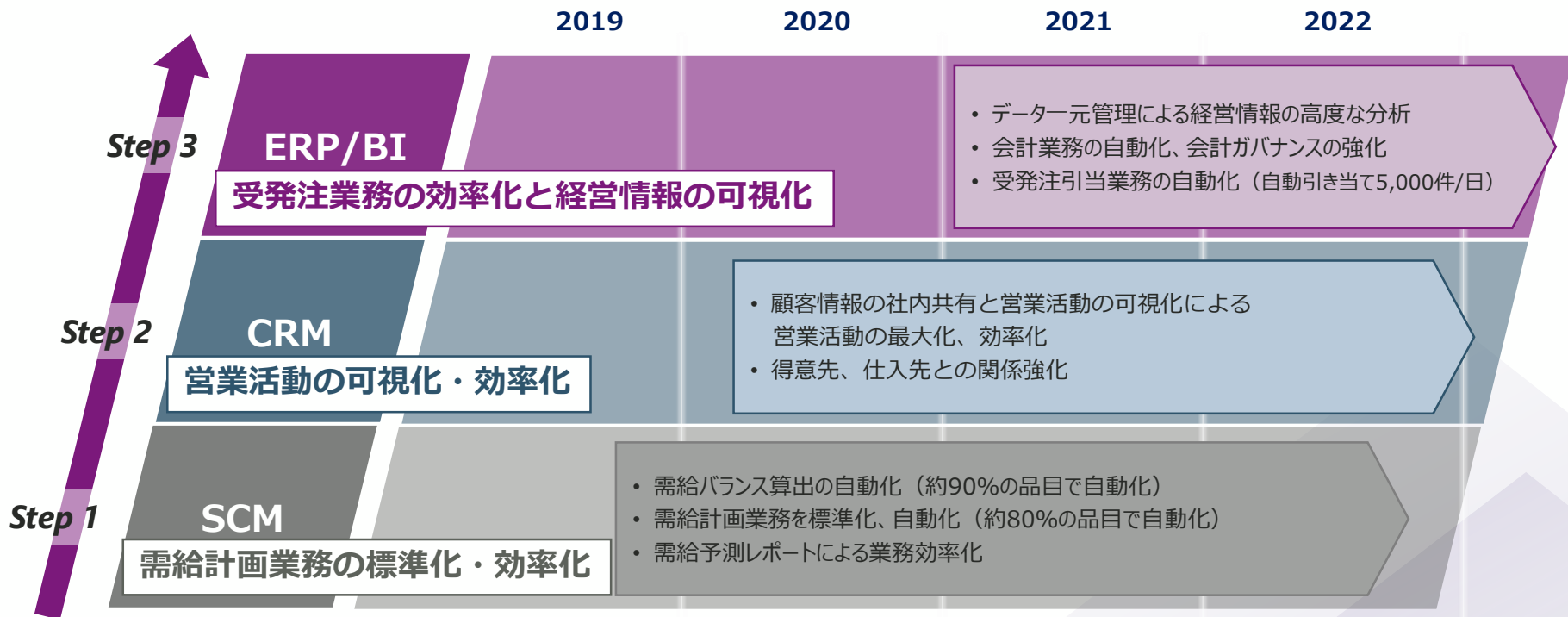
※2022年3月18日発表：自動運転バスを活用した「まちなかの次世代モビリティ実証実験2nd in 四日市」へ参加

# II

## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

## 業務プロセスの標準化、業務効率化、経営情報の可視化を実現





# II

## 中期経営計画（2019～2021年度）振り返り

1. 成長戦略 半導体事業
2. 成長戦略 ネットワーク事業
3. 新規付加価値事業戦略
4. さらなる業務効率及び資産効率の改善と経営システム基盤への投資
5. 財務・資本施策

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

## グループ連結

## 半導体事業

## ネットワーク事業

## 新規付加価値事業 ※1

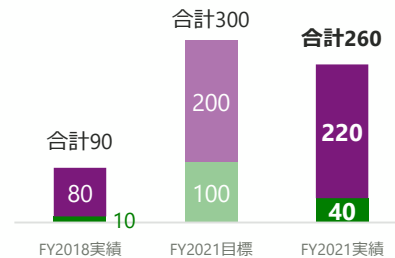
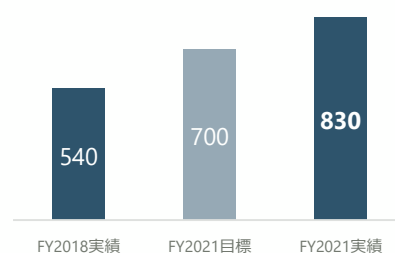
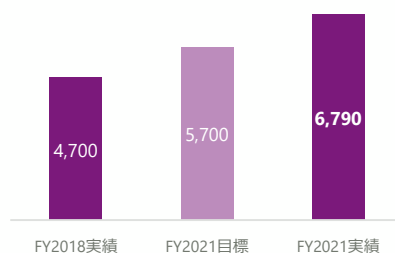
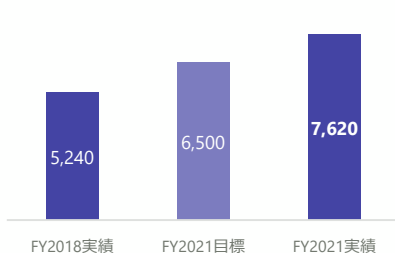
### 売上

CAGR (21/18) : +13.3%

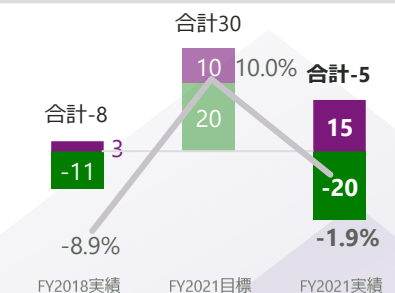
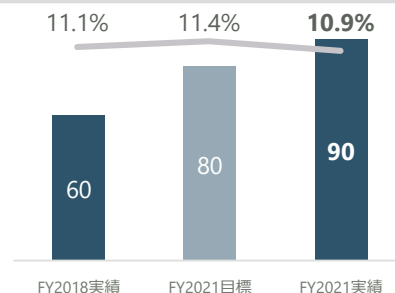
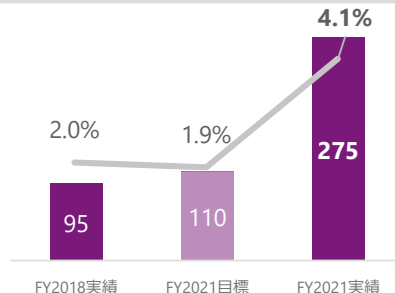
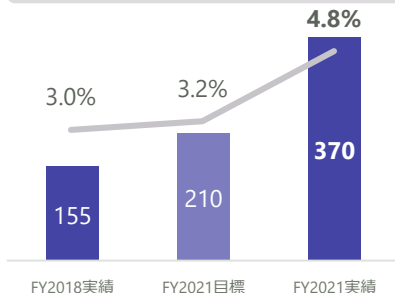
CAGR (21/18) : +13.0%

CAGR (21/18) : +15.6%

CAGR (21/18) : +42.4%



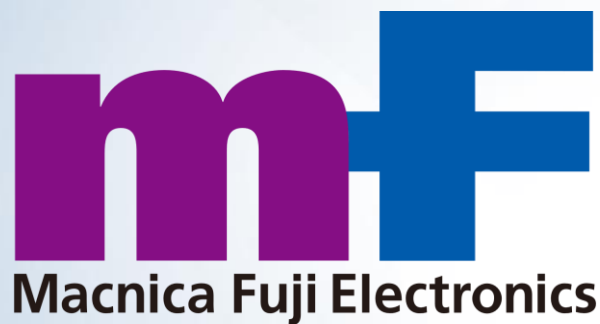
### 営業利益



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

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

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



マクニカ・富士エレ ホールディングス株式会社

# 長期経営構想 中期経営計画

2022年5月9日

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

# 本日のアジェンダ

## I

### パーパス・ビジョン・バリュー(PVV)の策定について

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

## II

### サステナビリティ基本方針

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

## III

### 長期経営目標

## IV

### 中期経営計画

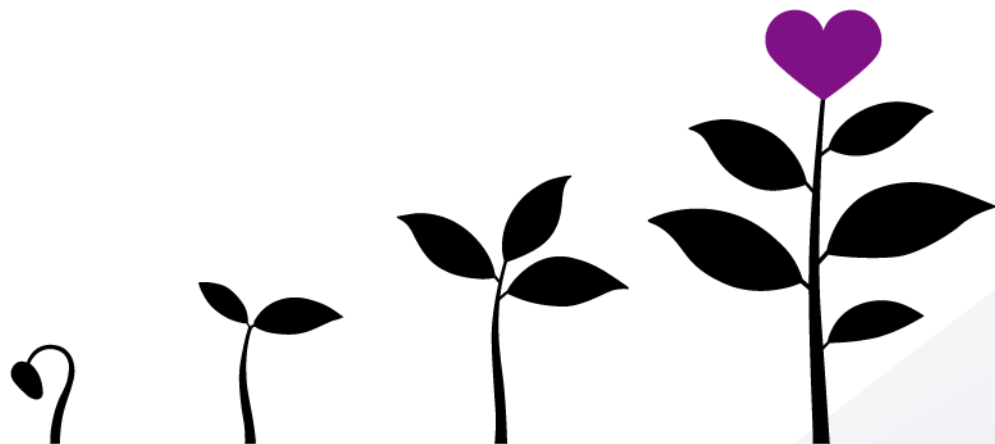
1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り
2. 中期経営計画
3. 財務戦略
4. 全体サマリー

# I

## パーパス・ビジョン・バリュー(PVV)の策定について

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

# 足下に種を蒔き続ける





## 2. パーパス

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

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

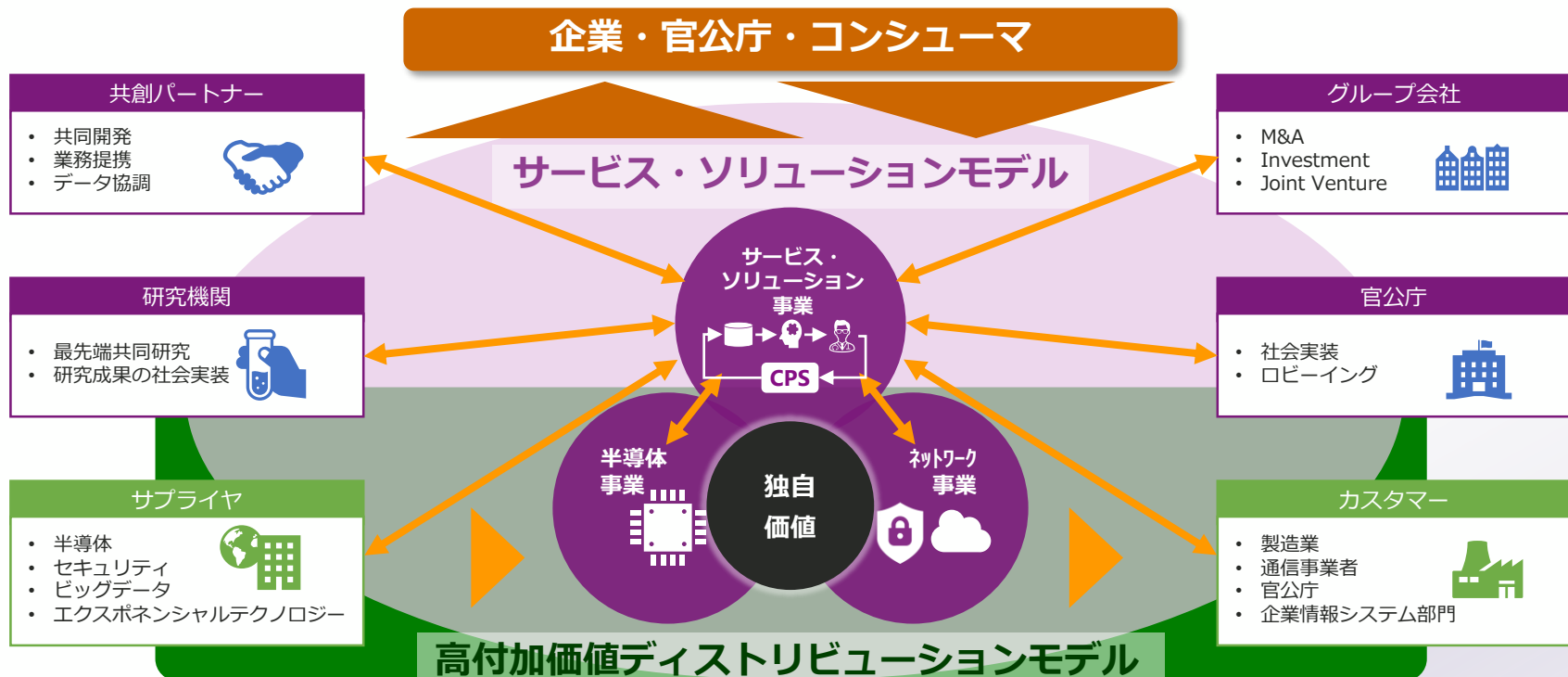
最先端のその先にあるまだ誰も知らない、  
指数関数的に進化していく世界中の**技**:先端テクノロジーと、  
**知**:インテリジェンスを探索し、その種を足下に蒔き続け、育て、つなぎ、つむぐ。

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

明るく・楽しく・元気よく!!

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

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



T

Trust

信頼関係に  
裏打ちされた  
エンパワーメント。

E

Excitement

明るく楽しく  
元気よく。  
  
コミュニケーションとポジティブマ  
インドが理想的な  
働く環境を創る。

A

Aggressiveness

高い志と熱い思い。  
  
最後まで  
あきらめないパッ  
ションを持つ。

M

Move

時代の変化を  
先取りし、自ら変  
革を続ける。

S

Stretch

常に高い目標を  
設定し挑戦する。



# II

## サステナビリティ基本方針

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

## 1. サステナビリティ基本方針

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

1

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

2

環境・人権に配慮したグローバル経営の推進と  
サプライチェーンの強化

3

社会からの信頼獲得と  
ガバナンス・リスクマネジメント体制の強化

4

サステナビリティ推進に向けた  
社員の教育・啓発

## 2. マテリアリティ





## 経営・事業のレジリエンスを強化する

ガバナンスと  
リスクマネジメント  
強化

ダイバーシティ  
&  
インクルージョン  
(人的資本の最大化)

ステークホルダーとの  
対話の強化



## 4. マテリアリティと事業活動の関係性

マテリアリティ

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

安全・安心な生活環境整備

個人に最適化された  
個別化医療、予防医療

地域社会の活性化

カーボンニュートラルの実現

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

事業テーマ

Business &amp; Economy



スマートファクトリー



CPSセキュリティ

Life &amp; Society



スマートシティ/モビリティ



ヘルスケア

Green &amp; Earth



サーキュラーエコノミー



フード・アグリテック

半導体・ITの高付加価値ディストリビューション



## 長期経営目標

## 未来社会の発展を牽引

持続可能な地球環境を創る

安全安心で快適な暮らしを創る

顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する

## 事業の持続的成長

売上 1.3 兆円以上

営業利益 1,000 億円以上

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

営業利益率 7.5 %以上

ROE 15 %以上

# IV

## 中期経営計画

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

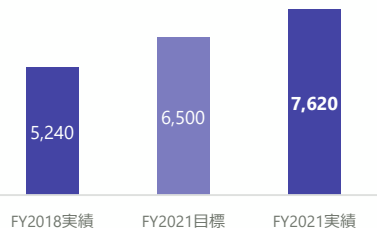
## 1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り

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

# 1. 前中期経営計画（2019～2021年度）の振り返り

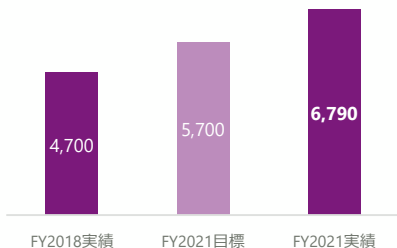
## グループ連結

CAGR (21/18) : +13.3%



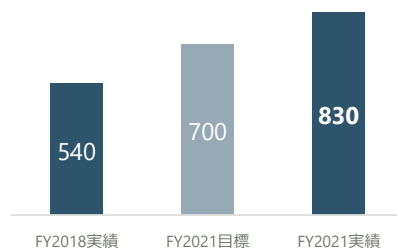
## 半導体事業

CAGR (21/18) : +13.0%



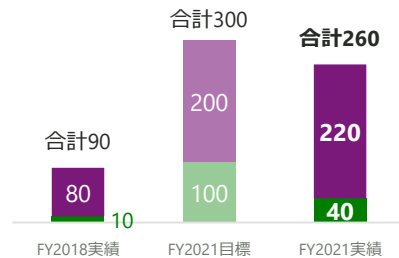
## ネットワーク事業

CAGR (21/18) : +15.6%



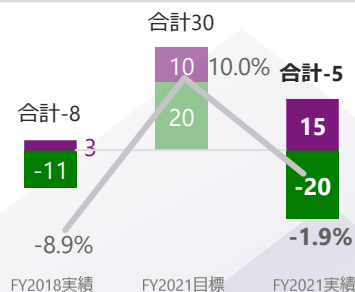
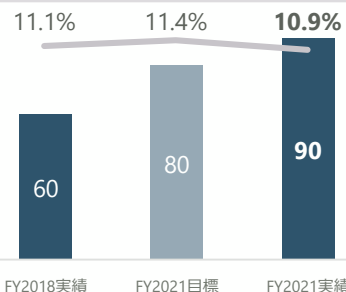
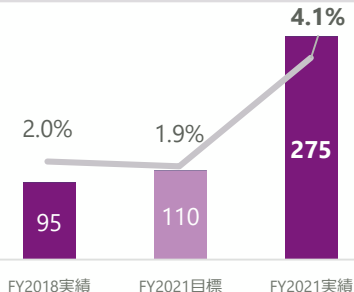
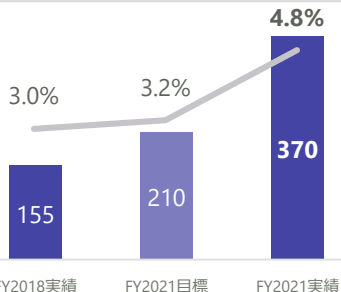
## 新規付加価値事業 ※1

CAGR (21/18) : +42.4%



## 売上

## 営業利益



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

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

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

## 2. 中期経営計画：経営目標

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

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

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



## 2. 中期経営計画：変革の3ステップ

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

## 事業戦略と経営基盤強化

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

## 半導体事業

- 成長ドメインにおけるシェア拡大

車載、産業機器を中心に成長市場におけるシェアを拡大。

- 付加価値ソリューションの拡大

半導体を応用した付加価値ソリューションをさらに強化。

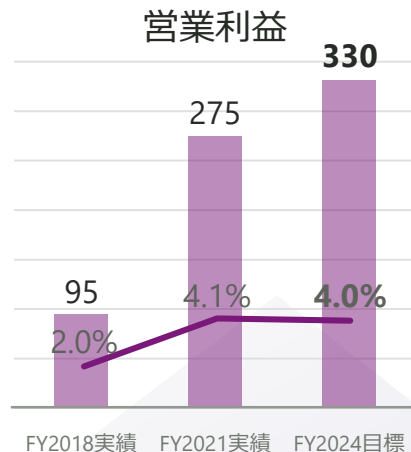
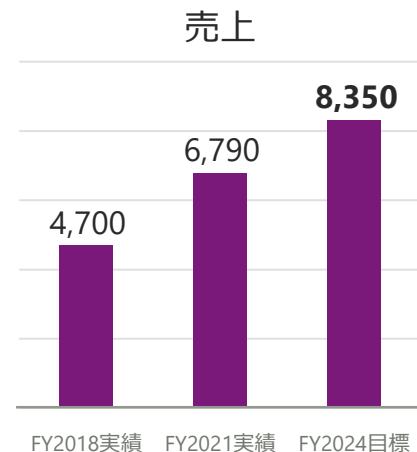
- 長期成長に向けた商材開拓

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

- グローバル戦略

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

単位：億円



## ネットワーク事業

### ・セキュリティビジネスの拡大

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

### ・Big Dataビジネスの拡大

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

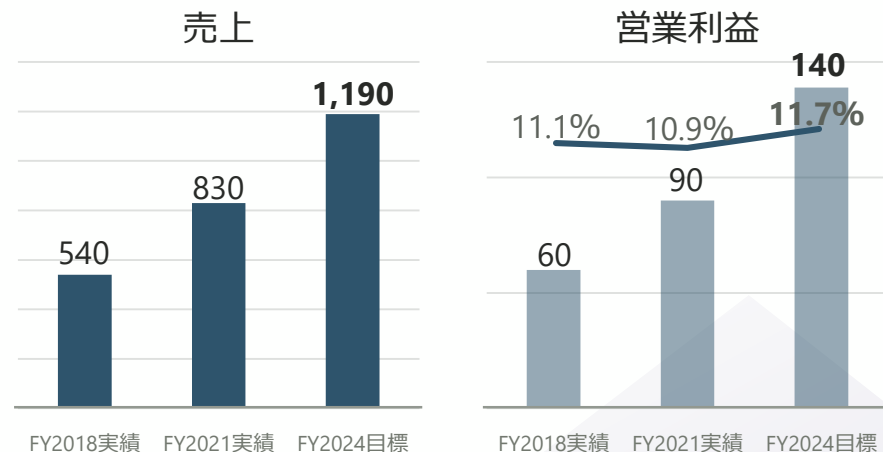
### ・アプリケーションビジネスの拡大

①既存領域（デジタルワークプレイス）での拡大、②自社サービスの開発を推進。

### ・グローバル戦略（ビジネスの拡大）

①国内ネットワーク部門とのシナジーの強化、②成長国への積極投資を推進。

単位：億円



## サービス・ソリューションモデル ※

- 社会課題解決型のビジネス開発

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

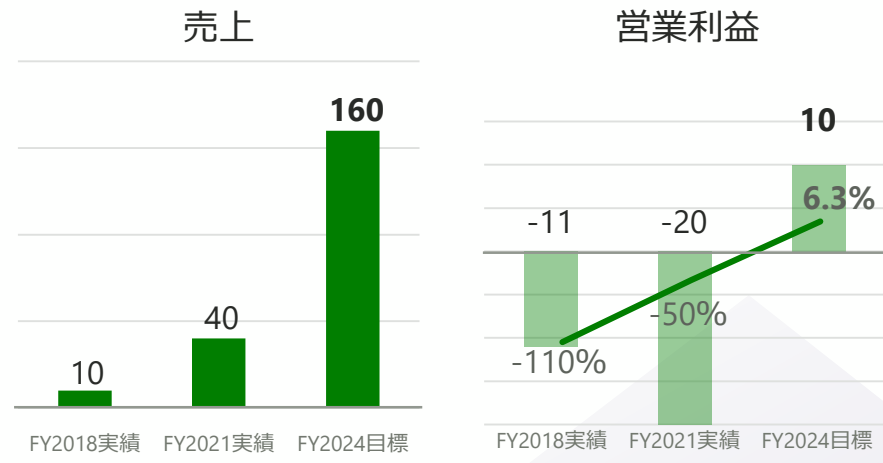
- CPSプラットフォームの拡大

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

- 長期成長に向けたケイパビリティ強化

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

単位：億円



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

## 経営基盤強化

## • 人的資本の最大化

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

## • リスクマネジメントの強化

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

## • IT・DX戦略の強化

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

## • 財務戦略の強化

運転資本回転率を改善させキャッシュを創出。

## 社長直轄の組織・プロジェクト

代表取締役社長

サステナビリティ推進委員会

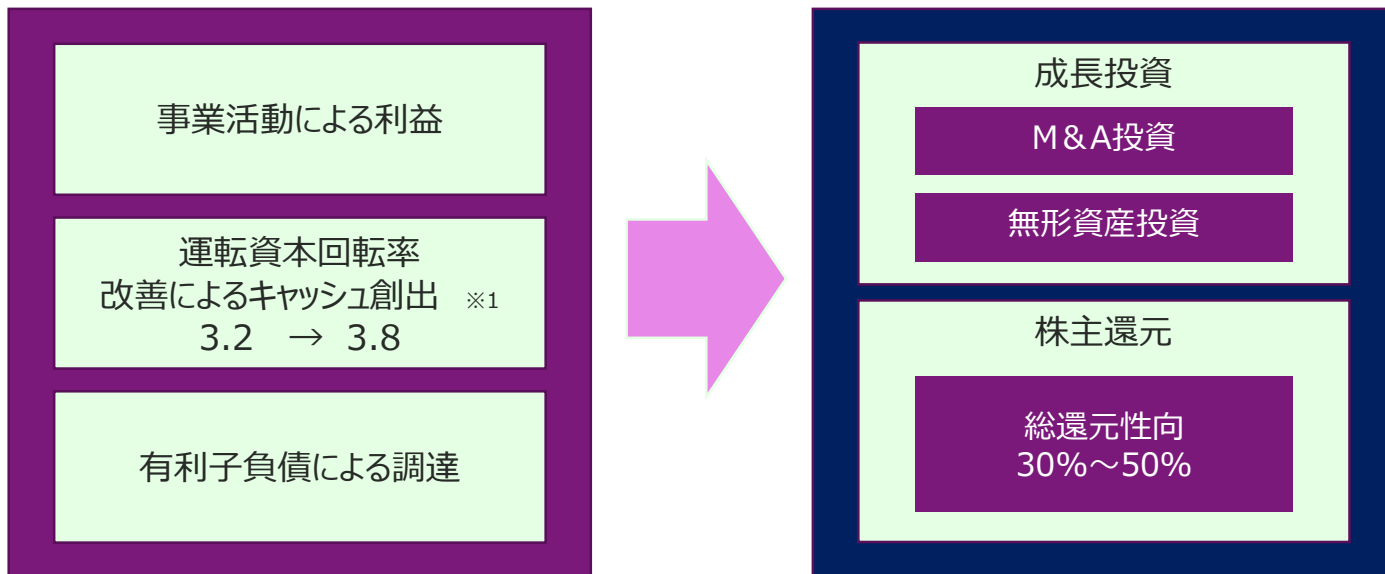
ダイバーシティ&インクルージョン  
推進委員会コンプライアンス・リスクマネジメント  
委員会

次世代システムプロジェクト

DX推進プロジェクト

## 3. 財務戦略と配当方針

持続的な企業価値向上を目指し、成長投資を優先しながら、継続的な株主還元



#### 配当方針

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

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

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

# 4. 全体サマリー

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

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

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

**マテリアリティ**

3つの中期経営計画

▶ **FY2022-24 経営資源融合フェーズ**
▶ **FY2025-27 専門性強化フェーズ**
▶ **FY2028-30 経営資源再統合フェーズ**

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

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

持続可能な地球環境を創る

顧客課題の解決を通じ経済の発展に寄与する

安全安心で快適な暮らしを創る

経営・事業のレジリエンスを強化する

**ビジョン**

豊かな未来社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続ける

**サービス・ソリューションカンパニー**

我が国と世界の社会の実現に向けて、世界中の技と知を繋ぎ新たな価値を創り続けるサービス・ソリューションカンパニー

**長期経営目標**

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

**バリュー** T.E.A.M.S.

**企業理念** 足下に種を蒔き続ける



マクニカ・富士エレ ホールディングス株式会社



マクニカホールディングス株式会社

2022年8月1日（予定）



