

The logo for Marumae, consisting of the word "MARUMAE" in a stylized, white, outlined font on a green rectangular background.

株式会社マルマエ

〒899-0216 鹿児島県出水市大野原町2141番地
TEL:0996-68-1152

<https://www.marumae.com/index.html>

株式会社マルマエ統合報告書2023

MARUMAE REPORT 2023

株式会社マルマエ統合報告書

私たちの原点

1,000分の1秒の戦い から 1,000分の1ミリの追求 へ

マルマエの技術の原点は、バイク部品の製造にあります。

創業者であり、現在の代表取締役社長である前田俊一は、国際A級ライセンスを持つライダーとして、多くのレースに挑んできました。前田は自らがレースで駆るバイクの部品を自作することから始め、レース活動の資金を稼ぐためにバイク部品の製造を手がけました。

レース用バイクは時速約300kmにも達するため、安全性は人命に直結する重大な要素です。この厳しい要求に応えるため、前田は素材の特性と加工技術について、基礎から念入りに学びました。オートバイのフレームをはじめとして、多岐にわたるバイク部品の製造過程で蓄積された知見は、今日のマルマエ技術の礎となっています。

技術を磨く過程で、製造する部品の形状は次第に複雑化し、やがてはバイクの重要部品のほとんどを自社で製造できるようになりました。そしてこの技術は、さらに進化を遂げ、現在では半導体製造装置の核心部品である真空チャンバー内の高精度真空パーツの製造にまで応用されています。

これらの部品は、全ての真空チャンバー内で同様の安定したプラズマを発生させるために高い精度と厳しい品質要求に応える必要があり、これまでに培った技術が活用されています。

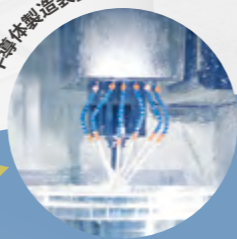
バイクパーツ



タービンブレード



半導体製造装置



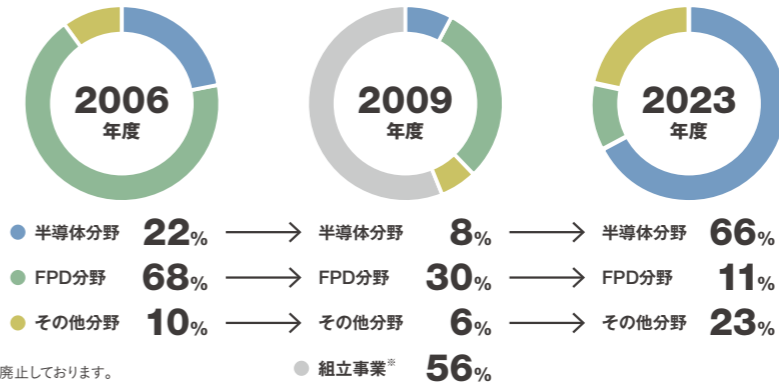
長期の業績

挑み、学び、改善をし続けることで成長。

当社はかつて、一時的には設備力を強みとして市場の需要を取り込み成長していた時期がありました。しかし、2008年のリーマンショックによる経営危機を契機に事業戦略を大幅に変え、採算性や効率性という観点で事業を厳選し、設備や人の拡充に頼らない創業時の方針に立ち返りました。そして、技術があれば仕事が残るとの考えで、技術力を武器に事業成長を目指しています。

売上高(目標)
140億円

事業ポートフォリオの変化



*組立事業は熊本事業所閉鎖に伴い廃止しております。

変えてきたこと

現在の事業を始めて以降、時流に合わせて様々な営業分野に取り組んできた。

- 1 | バイク部品
- 2 | 発電用タービンブレード
- 3 | ロボット構造部品
- 4 | FPD分野
- 5 | 半導体分野

変えなかったこと

事業開始以来常に念頭に置いて大事に守ってきたこと。

- 1 | お客様の「困った」を解決
- 2 | 技術の追求(深掘り)
- 3 | 新技術の取得
- 4 | 本質の追求(考え方)
- 5 | 技術力による差別化

危機から学んだこと

事業開始時は技術力によって受注を伸ばしていたが、リーマンショック前は、大型機械の設備力に頼った受注になり、技術力の向上を怠っていた。リーマンショック後は、技術力は必要だが、投資額を抑制できる半導体分野を伸ばした。また、資本力に見合った投資を心掛ける他、手元流動性も高め、市場変動に備えている。

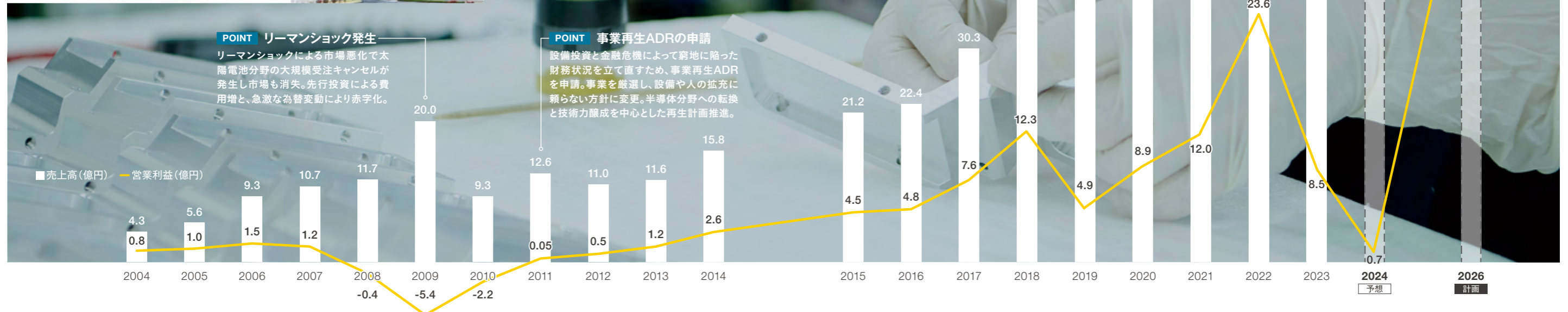


POINT リーマンショック発生

リーマンショックによる市場悪化で太陽電池分野の大規模受注キャンセルが発生し市場も消失。先行投資による費用増と、急激な為替変動により赤字化。

POINT 事業再生ADRの申請

設備投資と金融危機によって窮地に陥った財務状況を立て直すため、事業再生ADRを申請。事業を厳選し、設備や人の拡充に頼らない方針に変更。半導体分野への転換と技術力醸成を中心とした再生計画推進。



POINT 半導体市場の低迷と在庫調整

サーバー設備投資の停滞やコロナ禍特需の反動による市場低迷と在庫調整で売り上げと受注が減少。

POINT 半導体市場が過去最高水準

世界的な半導体不足を背景にロジック向け需要拡大。クラウドサーバー向けのメモリ需要も拡大で過去最高水準の市場環境。

POINT 半導体のコロナ禍特需

サーバー需要等による半導体業界の活況を、コロナ禍によるリモート化が後押し。

POINT 半導体メモリの需要拡大

半導体メモリの3次元化に伴い、得意分野の真空パーツ需要が増加。また新たな趨勢としてクラウド化によるサーバー増加と、HDDからSSDへの入れ替え需要が拡大。

営業利益
(目標)
42億円

Who We Are

私たちは、半導体装置における真空パーツ分野の
国内No.1を誇る、切削加工の
プロフェッショナルグループです。

私たちが大切にしていること

経営理念

- 1 技術は究極を目指し
- 2 競争と協調を尊び
- 3 技術注力企業として社会に貢献する

私たちが長期で目指す姿

長期ビジョン

**最先端技術で
イノベーションをリードする**

Leading innovation in cutting edge technology.

当社の原点である精密加工技術にこだわり、
 先端技術と供給力で、
 幅広い分野の総合メーカーを支えられる
 部品加工のリーディングカンパニーを目指します。

P.27



半導体分野 (66%)
4,534百万円

当社は半導体製造工程で使用する真空部品を製造しています。半導体基板であるウェーハに接する部品であるため、高精度で耐久性のある製品を安定的に製造する必要があり、高い技術と製品管理能力が求められます。

FPD分野 (11%)
774百万円

当社はFPD^{※1}分野において、日本最大級の大型加工機を保有し、EBW^{※2}を含む複数工程を一貫生産。この設備力と技術力により、大規模で高精度な真空部品を効率的かつ高品質に提供し、市場競争力を高めています。
 ※1 FPD:フラットパネルディスプレイ
 ※2 EBW:電子ビーム溶接機

その他分野 (23%)
1,559百万円

その他分野では、様々な製品を受注していますが、近年ではFPD分野向けの生産余力を活用し、太陽電池装置部品を製造しています。中長期的な成長戦略として、汎用技術の基盤を基に、キーテクノロジーの多様化を図り、新分野への展開を目指します。



設立
1988年



営業利益
859百万円

出典: FY2023 短信



国内シェア
No.1
 (半導体製造装置真空パーツ)

※2022年8月期実績



本社所在地
**鹿児島県
出水市**



従業員数
323名



プログラマー
71名

ここだけは、お伝えしたい!

マルマエの ユニークポイント

成長機会

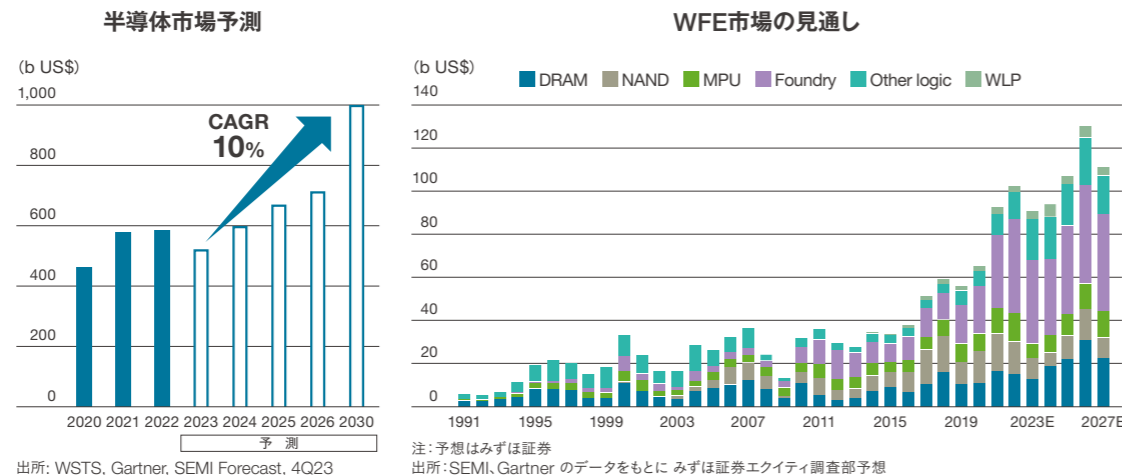
半導体の市場規模は、2030年までに1兆ドルに

2倍になる半導体需要か?

2030年には半導体市場は1兆ドル規模となり、2020年の2倍の成長が見込まれます。

今後10年で過去30年分の装置需要

2倍になる半導体需要を満たすためには、過去30年分で築いてきた生産能力をこの10年で2倍にする必要があります。



シェア

半導体製造装置の真空パーツは、国内シェアNo.1※

2014年のシェア12位から順位を伸ばし、2022年8月期にはシェア1位を獲得しました。2023年8月期は同業他社との決算期の相違が要因で2位となりました。2023年2月まで市場環境が好調で3月決算の企業は業績が良好だったものの、8月決算の当社は市場環境が悪い時期の影響を受け2位となりました。

シェアを伸ばせた主な理由は、①お客様の「困った」の解決、②プログラマーの試作力、③急増する半導体分野に対応する設備投資力、④一貫生産能力の4つだと考えています。 **P.18**

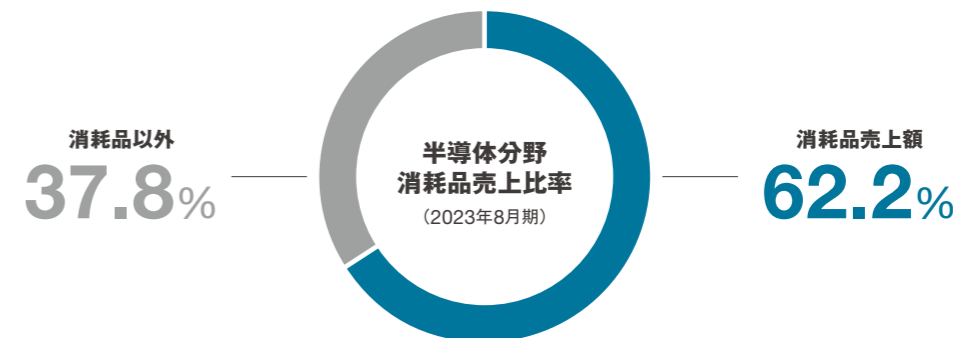
業界シェア	売上高	純利益	売上高シェア	シェア順位
2020年度	43.8億円	6.9億円	6.3%	3位
2021年度	53.6億円	9.0億円	7.0%	2位
2022年度	85.8億円	18.1億円	8.8%	1位
2023年度	68.6億円	7.0億円	7.5%	2位

※2022年8月期実績 本項のシェアデータは、当社と類似した半導体とFPD製造装置の真空パーツを生産する企業で、当社が認識する一部(当社含30社)の企業について、各暦年に属する決算期末ごとの売上高を調査機関の情報を基に集計しています。

成長戦略

消耗パーツを戦略的に受注し、シリコンサイクルに対応

半導体製造装置市場は、半導体の需要サイクルに影響を大きく受けます。そこで私たちは、「消耗パーツ」を受注するように戦略的に動いています。消耗パーツは、顧客からの要求が厳しく、高い技術が求められますが、6~12ヶ月ごとに交換需要が発生するため、装置の売り上げにかかわらず安定的な受注を見込むことができます。



製造体制

お客様の「困った」を解決する、一貫生産体制

一貫生産体制とは、従来工程ごとに違う会社を手分けして生産していた複数の工程を当社一社で行うことです。マルマエはお客様のご要望を基に製品を作り、工場システムとしてサービスをご提供しています。

なぜマルマエは 新技術を獲得し、 一貫生産に取り組むのか?

多くの工程の中でも、製品力を左右する重要なキーテクノロジーについては可能な限り内製化を目指します。キーテクノロジーを保有していないと他社へ転注されるなど経営の不安定要素となります。また、新技術を獲得することで一貫生産が可能になるだけでなく、新しい分野や新しい部品の受注が広がります。当然、各工程の技術は専門性が高く、習得にあたって手間がかかります。それでも重要なキーテクノロジーと経営判断した場合は、中長期的な目線で資金はもとより、人や設備といった経営資源を継続的にしっかりと注ぎ込みます。

一貫生産、 4つのベネフィット

- 1 お互いの工程を近くで把握できる
- 2 複数工程の納期調整が不要のため、お客様の手間が大幅に減少
- 3 輸送リードタイムの短縮が可能
- 4 輸送が必要な場合は自社でも行い、特に大型部品の輸送費を削減

進化を続けるマルマエ 価値創造への道筋

このたびはマルマエレポートをお手に取っていただきありがとうございます。

当社はお客様が困っていることを技術的に解決することで高い評価を得て、

ここまで成長することができました。

この実績に基づき、当社の強みである『技術』によって社会に貢献し続ける企業であろうと

日々事業を営んでいます。

マルマエレポートは、当社の経営方針と中長期的な価値創造プロセスを

ステークホルダーにお伝えするために制作を始めました。

特に、経営陣の考えや意思決定の背景をよりクリアに記し、

アクションプランの実行過程をお伝えすることが大切と考え、

代表取締役社長と議論をして制作を行っています。

経営陣の考えの明文化を進めるとともに、当社の長期的な事業戦略と課題についても議論が進み、

当社が今後取り組むべきことがより明確になっています。

明確になった課題は取締役会をはじめ重要会議でも共有され、

進捗をモニタリングする流れができています。

前回のレポート発行後、社外を含む取締役全員と制作チームでレポートのレビューを実施し、

今後の課題を洗い出しました。その結果を踏まえ、

代表取締役社長と関係者が部署の垣根を越えて課題解決の道筋を築いています。

情報公開を拡大し、分析を深めることで、ステークホルダーとの対話が活発化し、

当社は新たな気づきを得て、継続的な改善に繋がっています。

一方で、自社自身のことをさらに分析し、説明を尽くす必要があると考えています。

そこで、本レポートからは当社の技術および強みを言語化する目標を掲げました。

これまでの歴史の中で自然と築かれていた考えや仕組みについて棚卸しをして俯瞰し、

時には外部の目を入れることで自社の分析を行いました。

皆さまのご意見を取り入れながら、今後も改善活動を推進していきたいと考えています。

最後に、2023年8月期は市場環境に大きな変化がありました。

変動する市場環境にどう財務的に備えているのか、

安定化のための中長期的な事業戦略についても報告しています。

これらの情報をご自身の判断材料としてご活用いただきたく存じます。

今後も企業価値向上に努めてまいりますので、

ぜひとも忌憚なきご意見をお寄せいただければ幸いです。

変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

MARUMAE REPORT 2023

Contents

Introduction 01



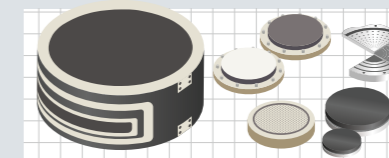
私たちの原点	01
長期の業績	03
Who We Are	05
ユニークポイント	07
Contents	10

CEO Message 11



CEOメッセージ	11
----------	----

How We Create Value 17



私たちが選ばれ続ける理由	17
特集 真空パーツと技術	19
私たちの主要製品	21
価値創造プロセス	23
ステークホルダー・エンゲージメント	25
長期ビジョン	27

Strategy 29



新中期事業計画	29
事業戦略 半導体分野	31
事業戦略 FPD分野	33
事業戦略 その他分野	34
財務戦略	35
KPI	37

Sustainability 39



サステナビリティ	39
マテリアリティ見直しと改善活動	41
マテリアリティ(重要課題)	43
マテリアリティの解説	45
ESG委員長メッセージ	52

Corporate Governance 57



取締役一覧	57
コーポレート・ガバナンス	59
リスク管理/コンプライアンス	64
情報セキュリティ	65
社外取締役メッセージ	66

Data 67



11年間の財務諸表/ESGデータ	67
貸借対照表	69
損益計算書	70
キャッシュ・フロー計算書	71
会社概要	72

編集方針

「マルマエレポート」は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様を対象に発行しています。皆様との対話のためのコミュニケーションツールと位置付け、当社の持続的成長に向けた取り組みを、財務面およびESGをはじめとした非財務面の双方から統合的にお伝えすることを目的としています。編集に当たっては、経済産業省の「価値協創ガイドライン」や、国際会計基準(IFRS)財団の「IFRSサステナビリティ開示基準」等、各種ガイドラインを参考にしました。

免責事項

本報告書の記述には、マルマエの将来の業績などに関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社による現時点での分析を反映しています。実際の業績などは、経済の動向、当社を取り巻く事業環境などの様々な要因により、これらの見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おきください。

対象期間：2023年8月期
(2022年9月1日～2023年8月31日)



CEO Message

技術を磨き、企業価値を高め、 期待に応えていく。

代表取締役社長 前田 俊一

私はこの10年、もう一度“リーマンショック”のような出来事が起きても耐えられる会社をつくることを目標に経営をしてきました。

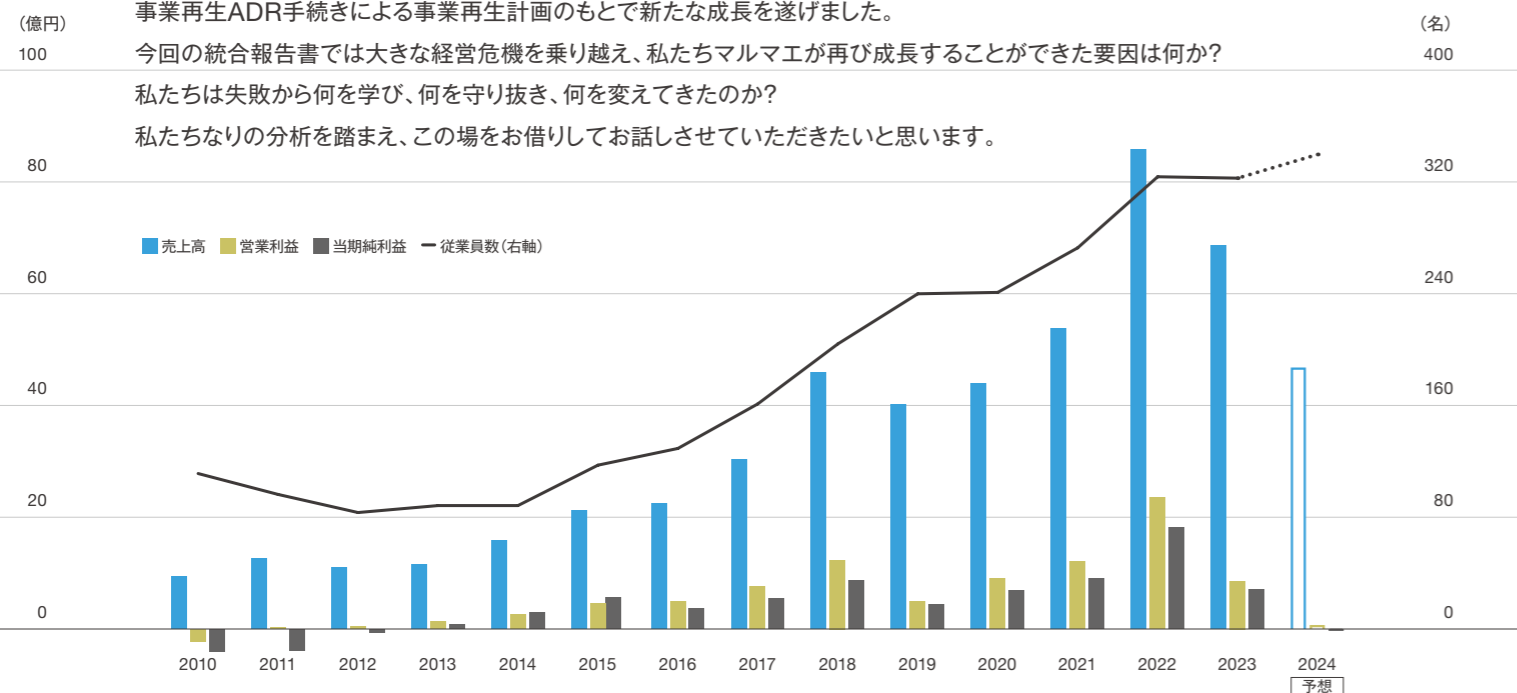
ご承知の通り、私たちの会社は“リーマンショック”の影響を大きく受けて、

事業再生ADR手続きによる事業再生計画のもとで新たな成長を遂げました。

今回の統合報告書では大きな経営危機を乗り越え、私たちマルマエが再び成長することができた要因は何か？

私たちは失敗から何を学び、何を守り抜き、何を変えてきたのか？

私たちなりの分析を踏まえ、この場をお借りしてお話しさせていただきたいと思います。



“変動に耐えることができる経営”へのシフト

経営を立て直していく過程で最初に行ったのが、“変動に耐えることができる経営”へのシフトです。リーマンショック前までの私たちは、受注を伸ばすことに注力し、その受注の伸びに合わせてひたすら人や設備を増やしていく経営をしていました。今思えば、地に足が着いていない状態です。受注が拡大している間はよいのですが、一旦受注の伸びが止まると、増えた固定費が経営を圧迫していきます。その失敗から、私は可能な限り様々な部分の“変動費化”を進めていきました。例えば、人件費。業績連動の成果給を導入し、成果給の部分強化していきました。製造体制においても外注先となる協力会社の技術的な育成に力を入れ、受注の変動に合わせて生産体制を変更できる仕組みを作っていました。

設備投資についても考え方を変えました。たとえ手元の資金に余力があったとしても、一定程度の借入れをして、手元流動性を高く維持しながら設備投資を実行しま

した。23年8月期もある意味リーマンショックに匹敵するような急激な市況悪化がありましたが、“変動に強い経営”が活かされたと感じています。

原点に立ち返り、「強み」を変える

以前の私たちの強みは、「設備力」でした。大きな機械を持っている会社が日本に少なかったこともあって、私たちが保有していた大型の設備は競争力になりました。もちろん、今でも設備力は武器の一つです。しかし、製造業の強みの本質は“設備”ではありません。当たり前のことではありますが、“技術”です。この10年で私たちは、設備を増強して受注を伸ばす“だけ”ではなく、技術を伸ばすことで受注を伸ばしていく方針に立ち戻り、技術力の育成に努めてまいりました。半導体分野は、非常に高い技術力が必要です。同業他社の多くも非常に高い技術力を持っています。その中でシェアNo.1になることができたのは、私たちが意識的に強みを変えてきた成果だと思っています。

常に仕組み化することを考えてきた

さらに言えば、私は常に「仕組み」を作ること考えてきました。これは、今でも変わりません。例えば、最も新しい出水事業所にある機械設備は、すべて同じメーカーの機械です。以前であれば、性能を主体に考えて、その製品を作るのに最も良い機械を選んでいました。過去の私たちと同じように、多くの会社はそうしていると思います。しかし、私たちは「技術者が早く成長すること」を主体に考えていくことに変えていきました。技術や経験値が高い方は、新しい機械でも比較的短い期間で使いこなすことができるようになりますが、経験が少ない方や機械のオペレータ的な仕事をしている方が新しい機械を使いこなすようになるまでには、多くの時間を費やします。同じメーカーであれば、ベースとなる使い方などは既に習得しているので、新しい領域の機械を使いこなせるようになる時間が“圧倒的に短く”なるのです。製造現場を可能な限りシンプルな環境にすることで、“人に頼らない仕組み”を構築することを目指していきました。

併せて生産のやり方(仕組み)も変えました。以前は技術者一人一人に“モノづくり”を任せていましたが、役割を明確化していくことで生産性を上げていく仕組みに変えていきました。具体的には、プログラマー、オペレーター、仕上げ、検査など製造のフローに合わせて役割を決め、経験が少ない技術者でも作業が可能な部分と、高度な能力を持った技術者だけが出来る部分を役割として切り分けていきました。製造ラインでプログラムからオペレーションまで行っていた優秀な技術者をプログラマー業務に集中させていくことで、競争力と生産性を高めていきました。能力を見極め、役割で生産性を高めていく考え方は、技術者

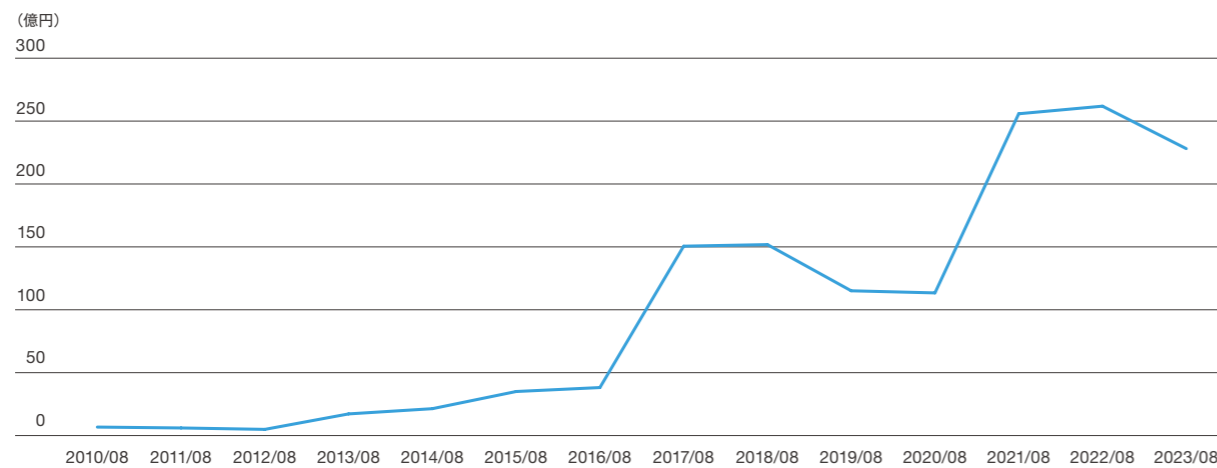
一人一人が技術を伸ばす環境をつくり、仕組みで生産性を高めていく方法をブラッシュアップしていきました。

その理由は、半導体製造装置特有の市場の流動性に対応していくためです。半導体の需要は、急に2倍、3倍になります。それに合わせて人をどんどん採用しても、過去のやり方では生産に寄与するまでは3~5年かかります。生産能力を柔軟にしていくために、優秀な人材をプログラマーに寄せて、経験が少ない技術者でも役割を全うすることで成長できる仕組みを作っていました。

株価と資本効率を考えた経営で、株主の期待に応える

これまでの私たちの成長を考えた場合、東証一部の指定銘柄になったことを外すことはできません。私たちのビジネスは、成長するために資本が必要です。2006年にマザーズに上場しましたが、成長性があっても製造業はなかなか投資家の皆さまに評価していただくことができませんでした。そういう中で、製造業が最も評価していただける市場を考えると、東証一部以外はありませんでした。しっかりと資金調達を実現するために、私たちは時価総額が40億円未満のときから東証一部を目指すことにしました。その甲斐あって、2018年に東証一部に指定していただきました。資金調達によって投資余力が生まれ、私たちは成長することができました。時価総額で見ると、10年前は16億円。現在では約228億円です。私たちは、株主の皆さまのご支援があってこそ成長できた会社です。私はマルマエの経営者として、常に株価と資本効率を考えた経営を行っていく責任があると思っていますし、マルマエの企業価値を高めていくこととお返ししていきたいと考えています。

時価総額の推移



優秀な人が集まってくる会社に

東証一部の指定は資本の調達に留まらず、私たちの“採用”も進化させてくれました。大きく知名度と信頼度が上がり、優秀な人材を確保することができるようになりました。また、以前はトップダウンで物事が動くことが多い会社でしたが、最近はボトムアップに変化してきています。これも優秀な人たちが集まってきた証だと実感しています。技術者を中心に開発部門や生産部門に関しては、かなり自律型の組織になってきていると思います。

中期事業計画は、最終年度を1年延長

ここまで過去10年での変化についてお話をさせていただきましたが、ここからは2023年度からスタートした「中期事業計画」について、進捗をお話しさせていただきます。まず、スタート年度である2023年度についてです。2023年度の上期については、半導体分野を中心に概ね計画通りに進んでいました。特に第1四半期に関しては過去最高水準の売り上げを計上しています。ところが、下期に入ると急激に受注が停滞。それに伴い、売り上げも停滞しました。理由は、市場の停滞に加え、お客様の中で在庫が積み上がってしまったことです。2022年まで、お客様は世界

中期事業計画の延長

	Innovation 2022	Innovation 2026
売上目標	70億円	140億円
営業利益	20億円	42億円
ROIC		
資産ベース	18%	21%
負債ベース	14%	18%
株主還元		
配当性向	30%以上	35%以上目標
最低配当額		年間20円*

*ただし最終損益が赤字となる場合は見直しを行う



的な部材不足で苦労されています。そのため、多くのお客様が部材不足を嫌って、需要が低下しているにもかかわらず極めて多くの安全在庫を準備されました。その反動が2023年度下期に起こったというのが実情です。2023年度下期について私の肌感覚で言えば、リーマンショックと同等の減速感がありました。一方で、下期には、太陽電池向け商品の受注が増加しました。もし、太陽電池向け商品の受注がなかったら、かなり厳しい状況になっていた可能性があると思っています。計画当初から2023年度は停滞することを予測しておりましたが、我々の想定を超える市場環境の落ち込みが起きました。このような特殊な市場環境もあり、中期事業計画の数値目標は変更せずに最終年度を1年延ばし、2026年度をゴールとした計画に変更をさせていただきました。

半導体分野は、2026年にピーク更新の見通し

半導体分野のお客様の過剰在庫による停滞感は2024年度も続いてはいますが、年が明けてから過剰在庫が改善してきているのを受けています。私たちの予想では、2025年度は2022年度に近い市場環境に回復し、2026年にはピークを更新するのではないか?と、見ています。理由としては、生成AIの普及などにより世界的にサーバーの需要が高まる見込みがあるからです。現状は、2023年度に実行した設備投資によって生産能力に余裕がありますが、確実に需要が伸びてくると見えますので、そこに向けて設備投資の準備を進めています。半導体製造装置のパーツメーカーの難しいところは、先が見えてから投資計画を立てるのでは間に合わないというところ。急に大きな引き合いが来ますので、先手で先読みしながら計画を立てていく必要があります。ある意味、そこがパーツメーカーとしての勝負どころの一つになります。

また、2023年の下期に好調に推移した「太陽電池製造装置」関連製品については、中国向けの製品ということもあり、現時点では市場が非常に不安定です。営業の視点から見ると引き続き機会が見えているところもありますが、計画の中では需要拡大を折り込んでいません。

人的資本投資の重要性

もちろん先手で準備が必要なのは、設備だけではありません。それを使う人も増やしていかなければなりません。新卒採用で言えば、優秀な理系の学生は多くの企業が求めています。現在働いている従業員の皆さんはもちろんのこと、これから入社してくれる人たちのためにも様々な人的資本に対する投資を考え、実行していく必要があります。分かりやすいところでは、給与水準を上げていくこと。もう一つは、既に実行していますが、休日を増やして

マルマエ音楽ホール出水



マルマエスポーツセンター出水

いくことなど働く環境をどんどん良くしていくこと。採用に限って言えば、奨学金の代理返済制度、奨学金制度の創設なども準備を始めています。少し観点が違いますが、新たに社員食堂の建設計画も進行中です。従業員が働きやすく、そして、入社を考えていただいている方に魅力を感じていただけるような施策を考えて実行していきます。

また、工業高校など高卒の皆さんの採用は、ご両親の意見なども大切になってくると思っています。地元への貢献の意味もありますが、スポーツ施設へのネーミングライツやイベントへの協賛など、鹿児島県内を中心としたブランディング活動もさらに積極化させていきます。プライム銘柄とはいえ、私たちのようなBtoB企業の認知度は低く、その底上げは課題だと思っています。

長期ビジョンの実現は、プログラマーの育成が鍵

また、採用と併せて既存の従業員の方の成長をサポートしていくこともとても重要です。長期ビジョンを達成するために特に鍵になるのが、プログラマーです。中期事業計画の策定時のプログラマーは約60名。それを2030年までに100名まで増加させる計画を持っています。2022年に「プログラマー育成」に関するプロジェクトを立ち上げて、経験が浅い技術者をプログラマーに引き上げていく教育制度をスタートさせました。現在ではカリ

キュラム作成が進み教育プログラムが実施されています。また、プログラマーの育成は、技術者全体のスキルの底上げも狙っています。経験の浅い技術者を鍛えていくことは、結果的に品質アップに直結していきますので、しっかりと時間とお金をかけて対応していきます。

投資家との対話で進化した「情報セキュリティ」

もう一つ強化したところがあります。それは、「情報セキュリティ」への対応です。これは、投資家の皆さまとの対話によって、当社の課題についてご指摘いただき進化することを決めました。サイバーリスクの対応に備えて、「情報セキュリティ委員会」を創設し、組織的に強化を図っていきます。情報資産を保護する国際規格である「ISO 27001」を2024年度中に取得する計画で動いています。

中期事業計画達成の肝、「新規顧客」の開拓

ここまで課題への対応を軸に進捗をお話しさせていただきましたが、最後に成果について触れさせていただきます。既に発表させていただいていますが、新たなお客様を獲得できています。今回の中期事業計画の目標である売上高140億円達成のためには新たなお客様の獲得が非常に大きなピースとなっていました。ただし、今回の契約

では2024年度からいきなり大きく売り上げに寄与するというわけではありません。中期事業計画の最終年度で新規顧客を27.5億円と設定していますが、2024年度は月産ベースで3,000万円程度から始まります。徐々に受注を拡大していくイメージです。最終的な受注計画は、2022年度規模の市場環境を前提にした場合、月産で4億円程度になると見えています。2026年度の市場環境は、それを超えてくる可能性があるため、アップサイドの期待も持っています。因みに新規顧客に向けた目標達成は、2028年度あたりだと考えています。

マルマエの存在意義

少し前に「マルマエの強みは、なんだと思いますか?」と、私たちのお客様に質問をさせていただいたことがあります。そのお客様は、こうおっしゃいました。

恐らくこの先10年で、半導体製造装置の市場はとて大きく成長していく。

一方で、その成長についていけるサプライヤーは、世界的に見ても決して多くはない。

そんな中で、マルマエは市場が大きくなる前に生産能力(キャパシティ)を用意して、私たちの期待に添えてくれている。半導体というのは、先がとても読み辛い。そんな中でマルマエに頼めば、いつの間にか用意してくれている。それはマルマエの大きな強みだと思う。

このお言葉を頂いて、私たちが果たすべき使命が見えた気がします。会社や事業の規模が大きくなるにつれて、投資額も大きくなりますし、人の採用も大変になります。それ故、その仕組みをしっかりと作っていく必要があります。これは経営者としての私の役割です。半導体は社会が進化していくために必ず必要なものです。半導体製造装置のサプライヤーとして、技術を磨き、お客様の期待に添えていきたいと思っています。また、その間にもキーテクノロジーを磨き、様々な分野で活躍できる会社にしていきます。

私たちを応援してくださっている株主・投資家の皆さまからの期待にもお応えできるように、企業価値を高めていきます。どうぞ、これからもマルマエへの支援をお願いいたします。



なぜ、シェアを伸ばせたのか？ 私たちが

選ばれ続ける理由

9年前、売上高は15.8億円で業界内シェア12位だったマルマエ。

その後着実に売り上げを伸ばし、2022年には売上高85.8億円、業界内シェアで第1位を獲得することになります。

私たちマルマエが「シェアを伸ばせた理由は何なのか?」「なぜ、私たちがお客様に選ばれるのか?」、その理由に迫ります。

お客様の課題を解決することで積み重ねてきた実績と信頼

お客様の「困った」を総合力で解決

マルマエはお客様の「困った」を解決することで成長してきました。元々は創業者の前田が一人で行っていた事業ですが、お客様からの「この製品を作れるところがない」という声を受けて新たな製品を手がけ始めます。その中には製造方法が確立されていないものがほとんどでしたが、研究や試行錯誤を続けて製造を成功させました。お客様の課題解決を積み重ねていくことが、技術力の向上と受注の拡大に繋がり、事業規模も自然と拡大してきました。私たちの事業の根底に「お客様の『困った』を解決する」思いがあるのは、これらの経験に基づいています。

技術も大切ですが、技術だけでは課題解決は難しい。生産設備やキャパシティ、安定した品質と、それらを維持する人がいてこそ成り立ちます。また、製造に結び付くためにはお客様の「困った」に辿り着かなければなりません。当社ではお客様と製造部門を営業部が橋渡しとなり、お客様の課題を見つけて解決へと導きます。

将来の利益の源泉である試作力を高め続けてきた10年間

短い時間で複数の試作品を作り上げる力

プログラマーが作った試作品は将来の受注に繋がります。そのため、当社は試作力を強化することでシェア拡大に繋がっています。

当社の受注までの最初のステップは「試作」で、お客様の図面・要求を基にプログラマーが試作品を作り、承認を経て受注に繋がります。品質を担保しながら短納期で数をこなすことが将来の利益に寄与します。

将来の成長に向け、次の2つの試作力強化策を策定しています。1つ目はプログラマー育成プロジェクトにより教育体制を確立し、プログラマーの能力向上と人員増強を図っています。2つ目は生産体制の再構築です。高いスキルの人材は試作を専業とし、継続的に試作に集中できる人員配置とします。さらに、各重要顧客向けに複数製品を同時並行で立ち上げられるチーム編成を行っています。

他社では解決できなかった課題を解決

技術

「他社では対応不可」とされたお客様の課題に比べ、製造方法が未確立の製品を手がけてきました。未知の製品であっても、研究と試行錯誤を重ね、製造に成功しています。

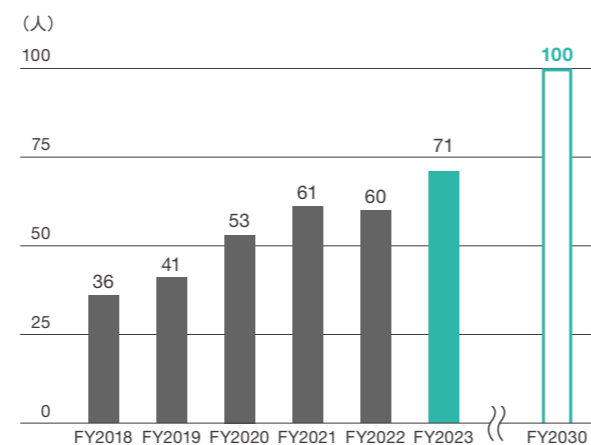
キャパシティ

特に半導体分野では、景気サイクルの拡大期にしばしば急激な需要拡大が起こります。そのような時期のお客様の要望に応えるため、市場環境を先読みし必要な設備と生産能力を拡充してきました。また、投資に向けた手元資金の確保や工場の土地建物を確保し柔軟な設備投資ができるように備えています。

納期・価格

過去に様々な分野の製品と生産手法を経験してきたことで幅広い技術力と高い生産性を実現しています。また、多工程の一貫生産により納期短縮とコスト低減を実現しています。社内で複数の要素技術を保有することで多工程を自社内で完結できることから時間短縮と費用削減が可能になります。

試作品作りの鍵となるプログラマー数の推移



素早い意思決定と積極的な設備投資が事業を拡大

先行投資を意思決定するための市場分析力

市場の需要が上昇するタイミングに必要な分の生産能力を有していることは、受注拡大の鍵です。お客様が試作品を取引先に依頼する際は、価格や納期と同様に生産能力も考慮するため、生産能力は事業拡大のために重要な要素となっています。

市場の変動が激しい半導体業界では、需要の急増に対応するための投資判断が特に難しいとされ、日頃の準備と投資判断の迅速さが鍵となります。設備の発注から納入までには数ヶ月から1年を要するため、需要が増加したタイミングでの判断では需要上昇に間に合わず失注してしまいます。しかし、早すぎる投資により受注に見合わない設備を保有してしまうと固定費の増大が利益率の悪化に直結します。需要の増加に適時に対応するため、日頃から複数のソースを基に市況を予測し、機械稼働率と設備納期を見ながら投資判断を行っています。

さらに、柔軟な設備投資を可能にするためには、資金と土地の確保が必要です。当社は資金の手元流動性を確保する財務戦略を構築すると同時に、鹿児島県出水市のような土地に余裕のある地域を活用することで、機動的な設備投資を実現しています。

要素技術の複数保有でコスト競争力向上

ブレークスルーを重ねて辿り着いた一貫生産

当社の生産する製品には様々な要素技術が必要で、同業他社は複数の外部企業に分散させながら製造を行っています。当社は受注品に必要な技術や業界の技術トレンドを見極め、自社保有が有用と判断した技術については技術の開発や習得によって各要素技術の内製化を進めてきました。重要かつ前後する主要工程を内製化することで輸送梱包費の節約や企業間調整の省略によりコストと納期の削減を実現しています。

品質管理においても、一貫生産は大きな強みとなっています。品質管理者が常に近くにおり、工程間の密なコミュニケーションにより適切な品質を容易に維持できます。

一貫生産体制はマルマエ生産方式の実行にも寄与しています。マルマエ生産方式は前工程から次工程への押し出し生産方式を採用しており、前工程の生産能力に後工程を合わせることで生産の平準化を行い固定費の削減に繋がっています。一貫生産体制をとることで、途中工程の外部依存が減り、作業の平準化が図りやすくなっています。

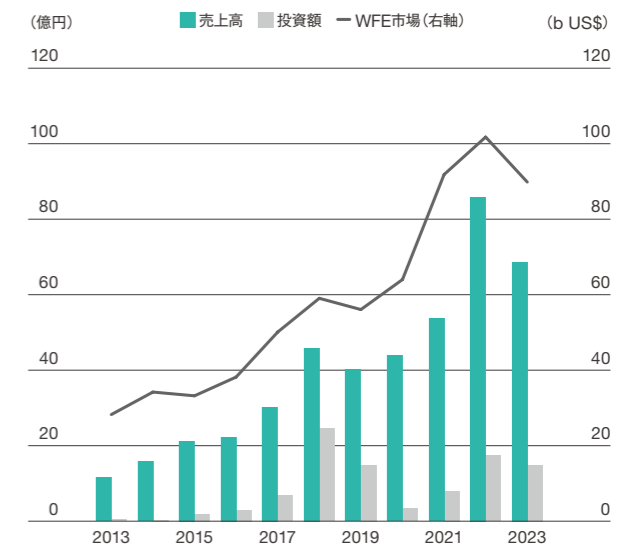
Column

どうやって難しいものを作る？

当社の製品は形状が複雑で高精度です。そのため、試作の際にはプログラマーの知識や経験、マルマエで引き継がれているノウハウを駆使して製造しています。しかし、それでも形状の複雑さや金属の性質、要求品質の高さから、製造が難しいことがあります。その際は自分で調べると同時に、R&Dグループで共有されている技術も活用し完成させます。個々のプログラマーの能力向上に努めながらも、それだけに頼らない生産はマルマエのモノづくりの基礎的な考え方です。そうやって一人一人の技術者が技術を磨くと同時に会社全体の技術力を向上させ続けています。

具体的な製造方法の難易度については「真空パーツと技術」ページをご覧ください。

設備投資と売上高の推移



出所：SEMI、Gartnerのデータを基にみずほ証券エクイティ調査部予想
2023年のWFE市場データは予想数値 当社の数値は8月期のデータを使用

一貫生産体制のメリット

お客さま	マルマエ
調達期間短縮	短納期対応
調達費用低減	外注費、輸送費、消耗品費削減
	工数の削減
品質安定	コストの最適化
	品質管理水準向上
発注量増加	生産量の増加
	安定供給

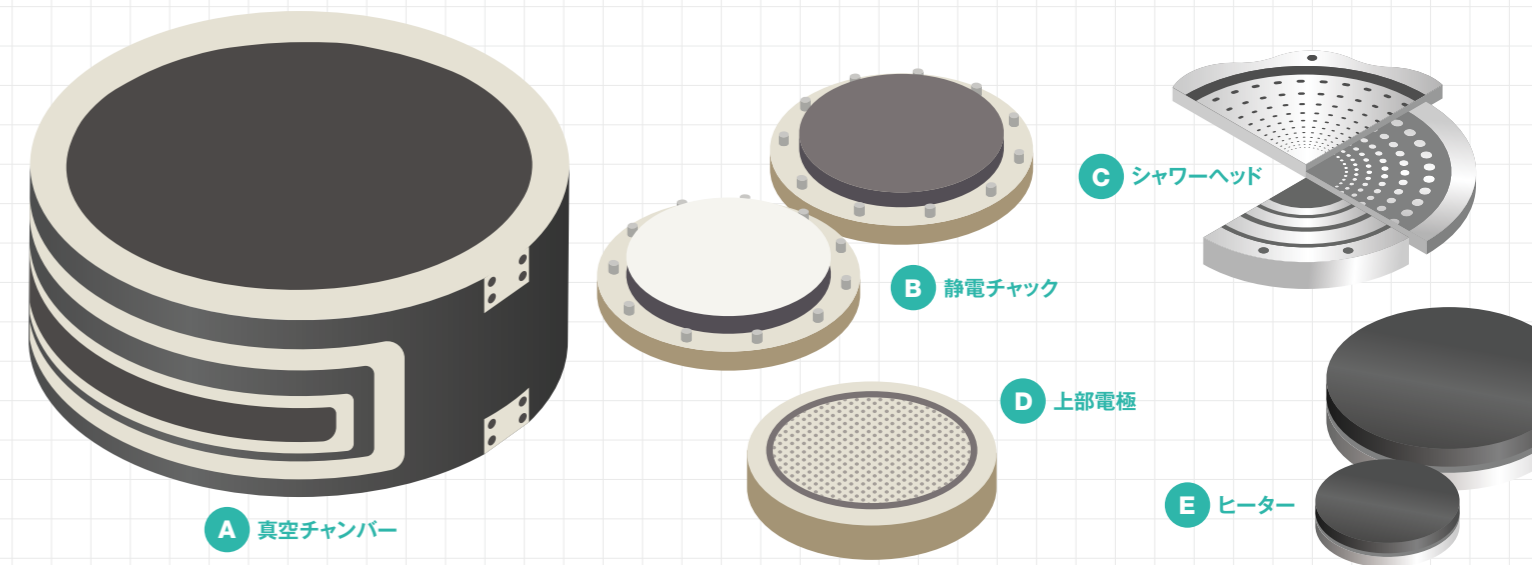


特集

真空パーツと技術

半導体製造における真空パーツの必要性

半導体製造に重要な工程であるドライエッチング工程とCVD工程には、空気が極端に少ない「真空」の環境が必要です。それは、微細な加工を施すために空気をはじめとした不純物を排除したり、高度にコントロールされたガスに雰囲気を置換し安定したプラズマを発生させたりするためです。真空パーツは、このような安定した環境を、すべての装置と同様に作り出し維持するために使用されています。



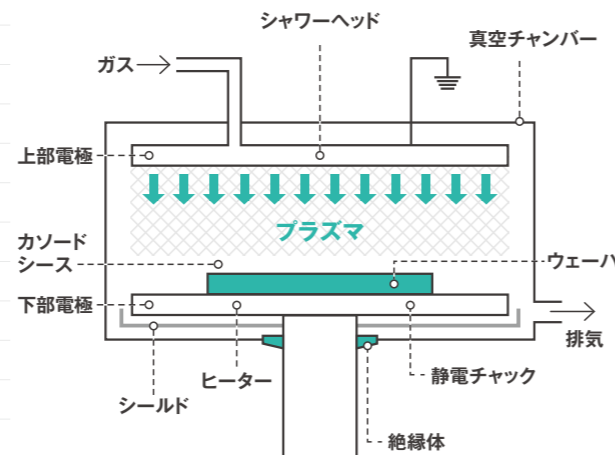
真空パーツと消耗品

真空パーツとは、半導体基板であるウェーハ上に回路を形成する過程で、膜の生成(CVD工程)や薄膜材料の除去(ドライエッチング工程)に使用される重要な装置部品です。これらのプロセスでは、真空状態でガスを流しプラズマを使った化学反応を促すことが必須であり、これらの反応は**真空チャンパー** **A**と呼ばれる反応容器内で行われます。

当社は、この**真空チャンパー** **A**と、その内部で使用される部品の製造を手がけています。具体的には、ウェーハを固定するための**静電チャック** **B**、ガスを均等に供給する**シャワーヘッド** **C**、高周波を用いてプラズマ*を生成する**上部電極** **D**、そして温度を制御する**ヒーター** **E**などがあります。これらの部品は、真空中でプラズマにさらされるため摩耗しやすく、その結果、定期的な交換が必要となる消耗品として扱われます。

*プラズマ: 高温高電圧の環境下で気体を構成する分子が電離し陽イオンと電子に分かれて運動している状態であり、非常に高エネルギーで活性化している状態。活性化した状態を活かして金属の膜をエッチング(溶かして溝を掘る)するなどのプロセスを行います。

エッチング装置のプロセスチャンパー内部



チャンパー内でウェーハが配置された下部電極とそれに平行な上部電極の間に高周波電圧が適用されます。このプロセスでは、導入されたガスがプラズマ状態に変換され、その結果生じる正と負のイオンおよび電子が材料と反応します。この反応によって生じる揮発性の生成物を排気除去して、エッチング処理が行われます。



なぜ真空パーツの製造は難しいのか？

複雑形状

高精度

高度な精度安定性

微細化が進む半導体製造において、製造プロセスは繊細で厳密な管理を必要としています。製造装置の良否がプロセスの良否に影響を及ぼします。特に、ウェーハに直接作用する真空パーツには、高い品質基準が求められます。さらに、

もっとも重要なことは、部品ごとに精度のばらつきがないことで、製造装置ごとのレシピ(ガスや温度、または電力などの様々な要素の調合比率)を一定化させる狙いがあります。

POINT | 複雑形状

半導体製造過程では繊細な処理が必要なことから、関連部品は歪みやすい複雑な形状を伴います。例えば、ガス供給用の流路を有する**シャワーヘッド** **C**は、ウェーハに対してガスを均等に供給するため、多数の高精度な微細穴と複雑な内部ガス流路を有しています。複雑形状の加工を実現するためには、プログラマーの加工プロセス設計能力に加え、多種にわたる設備や加工ノウハウが必要です。

POINT | 高精度

当該部品は主に真空中で使用されることから空気やガスが漏れないように気密性が必要なことや、ウェーハの処理の精度を損なわないように、0.01mm単位の精度で製造される必要があります。一方で真空パーツに使用されるアルミ材には、熱による伸縮や加工による歪みが起こります。熱膨張は、300mm(ウェーハの大きさと同じ)の場合、10°Cの温度変化で約0.07mmの伸縮を起こします。さらにどこか一面を切削すると反対方向に0.5mmほども変形してしまうこともあります。そのため高精度加工の際は温度管理に加え、加工時の固定方法や加工手順、歪みを抑制するノウハウが必要です。そして、完成品は公差部の全箇所検査の上で履歴を残して出荷されます。

POINT | 高度な精度安定性

真空パーツには、高精度、安定性、耐久性、および外観に関する厳しい基準が設けられています。その上で、出荷される製品に対して高い精度の安定性を求められます。それは、多くの装置が稼働する工場内で、消耗品を変えるごとに各装置ごとの違うレシピを適用することはナンセンスです。そのため、真空部品では、たとえ公差の範囲内であろうと数値が上限から下限にばらつければ、プロセス時に成膜の不安定やエッチングのばらつきなどによりウェーハに問題を発生させるかもしれないからです。

クリティカル・パーツに要求される品質管理

当社の真空パーツの多くは製造装置における心臓部に近く、製造工程に非常に大きな影響を与えることから重要部品(クリティカル・パーツ)に指定されています。些細な状態の変化で不具合が生じる可能性があり、その後の何百もの工程に影響が及び金銭的損失にも繋がるため、右記のように厳しい生産工程管理が行われています。

Process of Record (POR)

製造プロセスの認証

顧客の半導体製造プロセスにおける認定のことを指します。重要部品は必ず認定を受ける必要があり、お客様が実際のプロセスを調査し、工程を承認します。常に同品質の製品を提供できることを証明しなければなりません。製造方法や順序、材料・設備・製造場所など細かく定められ、製造工程を文書化します。

Copy Exactly! (CE)

全く同じものを納品すること

完璧に同じ方法で同じものが製造されていることを指します。不具合を防ぐため、一度承認された工程、手順は原則変更してはなりません。教育訓練された人が、同じ設備と材料を使い、定めた手順で製造し、要求事項に合致した計測機器で検査を実施します。

Change Control (CC)

変更管理

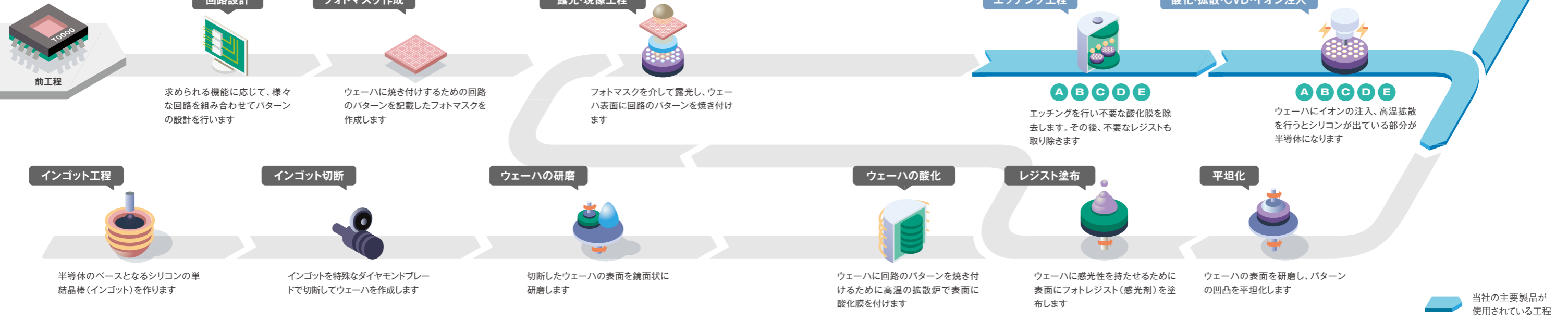
承認された製造プロセスを変更する際は必ず事前にお客様に変更申請を行い、承認を得る必要があります。

半導体とFPDの製造工程で解説

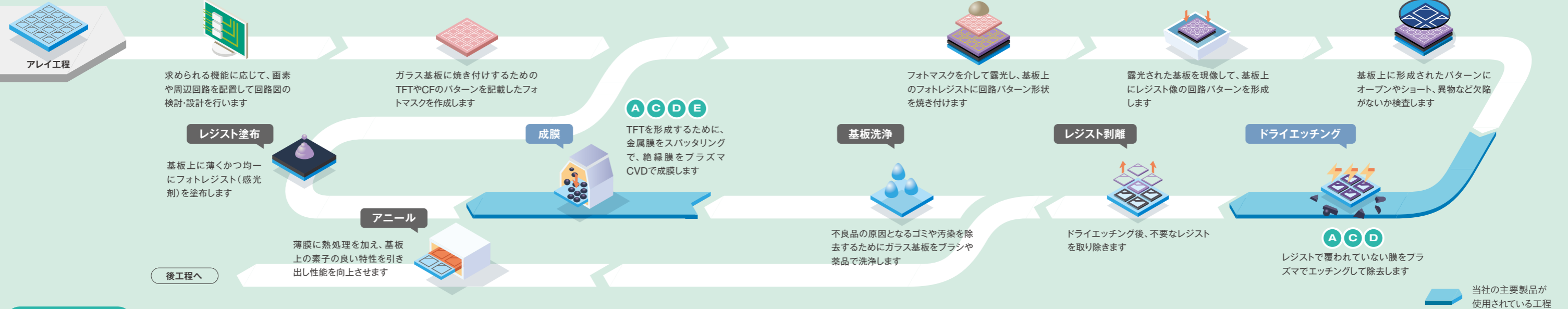
私たちの主要製品

エレクトロデバイスに欠かすことができない半導体と液晶画面。その製造工程においてとても重要な役割を担っているのが、私たちの製品です。ここでは私たちの主要製品が使用される製造工程をともにご紹介します。

半導体製造工程



液晶製造工程



主要製品

製造装置の心臓部

A 真空チャンバー

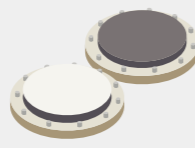
真空チャンバーとは、真空空間をつくり出すための容器のことです。真空チャンバーに取り付けられた真空ポンプで、真空チャンバー内の空気を吸い出して真空をつくります。真空チャンバーは露光や成膜・エッチング・スパッタリングなど半導体製造工程の多くに使用されています。



消耗品

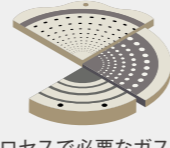
B 静電チャック

静電チャックは半導体製造用のチャンバー内で半導体の基板となるシリコンウェーハを設計通りの形状に整える過程でウェーハを静電気で固定する作業台であり、半導体の生産効率を左右する重要な部品です。



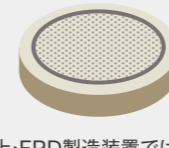
C シャワーヘッド

シャワーヘッドは、半導体製造プロセス・FPD製造プロセスに必要なガスをウェーハ・ガラス基板に対して均一に供給する部品です。そのために高精度な多数の微細穴と内部には複雑なガス流路を有しています。



D 上部電極

上部電極とは、半導体製造装置ではウェーハの真上・FPD製造装置ではガラス基板の真上にあり、穴からガスを流しながら、高周波でプラズマを起こす電極となる部品です。



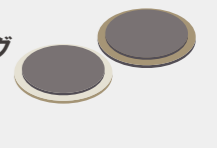
E ヒーター

半導体製造プロセスは厳密な温度制御が必要とされることから多様なヒーターが使用されています。CVD工程・エッチング工程では、高温環境で成膜・酸化膜除去されることから、ステージヒーターとして、ウェーハの高精度温度制御を実現します。

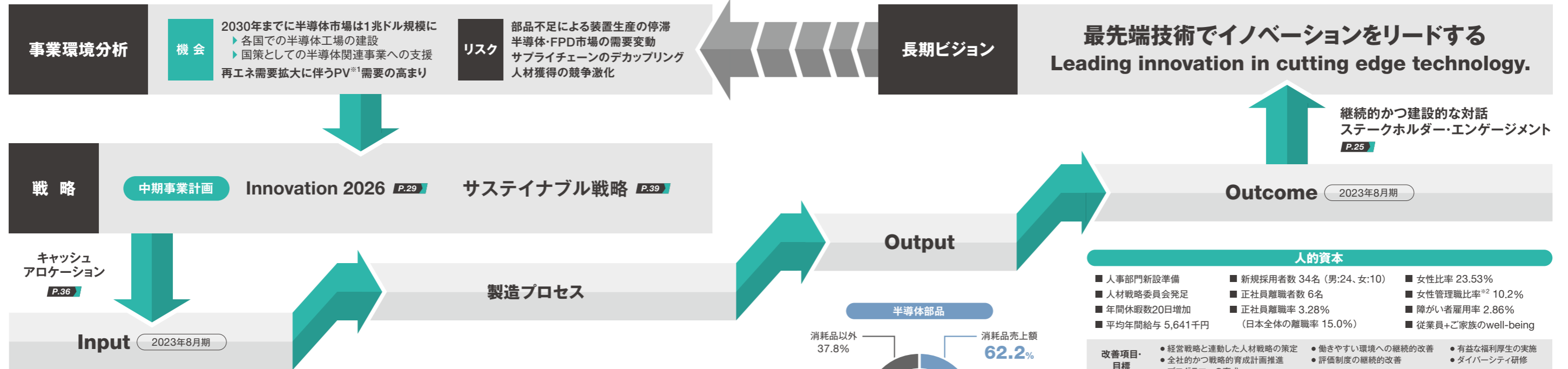


F スパッタリングターゲット材

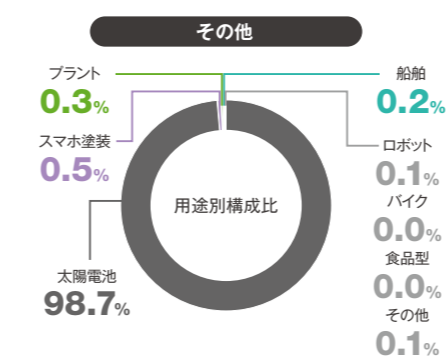
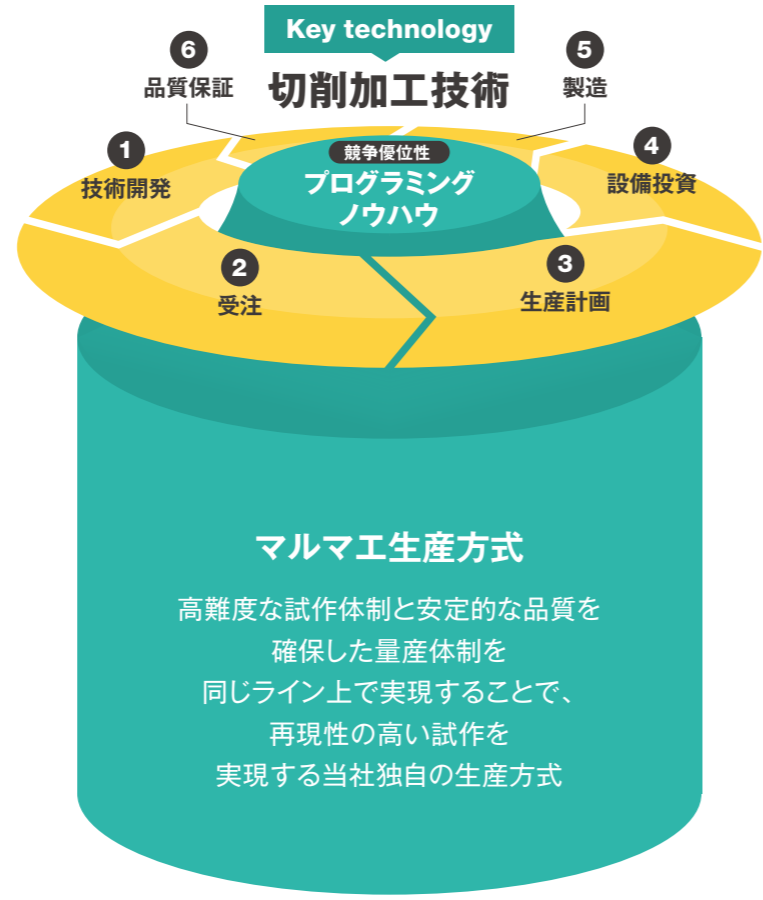
スパッタリングとは、真空中で不活性ガスを導入、ターゲット材にマイナスの電圧を印加してグロー放電を発生させ、ターゲットを構成する成膜材料の粒子を激しく弾き出し、基材・基板の表面に薄膜を形成する技術です。ターゲット材には、高純度のアルミ・チタンが使用されています。



価値創造プロセス



究極の技術を磨き、お客様の「困った」を解決する



人的資本

- 総従業員数: 323名
- プログラマー: 71名
- 研修時間: 5,106時間

社会関係資本

- お客様との信頼関係
- 地域社会での事業基盤: 鹿児島県で東証プライム市場に上場している製造業

知的資本

- マルマエ生産方式 試作と量産を高い次元で両立
- プログラミングノウハウ 他社にはない事業経験から生み出された独自の製造ノウハウ
- R&D費: 8,449万円
- 保有特許数: 4件

製造資本

- 設備投資: 14億8,951万円
- 保有工作機械: 181台(業界最大級)
- 24時間稼働自動生産ライン
- 製造に関わるスタッフ: 258名(他派遣社員32名)
- 安全委員会開催数: 36回

自然資本

- 原材料(アルミ・ステンレスなど)
- エネルギー使用量 6,808.7MW・h
 うち太陽光発電量 1,246.6MW・h
- 太陽光発電投資額 7,800万円
- 水使用量 25,413t

財務資本

- 総資産 116億1,202万円
- 株主資本 74億7,376万円
- 有利子負債 35億1,902万円

人的資本

- 人事部門新設準備
- 新規採用者数 34名(男:24、女:10)
- 女性比率 23.53%
- 人材戦略委員会発足
- 正社員離職者数 6名
- 女性管理職比率^{*2} 10.2%
- 年間休暇数20日増加
- 正社員離職率 3.28%
- 障がい者雇用率 2.86%
- 平均年間給与 5,641千円 (日本全体の離職率 15.0%)
- 従業員+ご家族のwell-being

- 改善項目・目標
- 経営戦略と連動した人材戦略の策定
 - 働きやすい環境への継続的改善
 - 有益な福利厚生の実施
 - 全社的かつ戦略的育成計画推進
 - 評価制度の継続的改善
 - ダイバーシティ研修
 - プログラマーの育成

社会関係資本

- 期間中にお取引のあったお客様数 41社
- 納税 8億1,763万円
- 外注加工費 8億5,373万円
- 外注先の数 56社

- 改善項目・目標
- お客様目線の関係構築強化
 - 顧客満足度向上のための品質向上施策
 - 検査による不良品の流出阻止

知的資本

- 一人当たりの限界利益向上(1,212万円)^{*3}
- ノウハウと経験の蓄積
- 新規試作品数 325件
- 限界利益当たりの不良再作比率 2.60%

- 改善項目・目標
- キーテクノロジーの多様化

製造資本

- 新たに導入した製造設備 13台
- 月産キャパシティ 10億5,000万円
- 安全指標 TRIFR 13.10^{*4}

- 改善項目・目標
- 試作に集中できる環境構築
 - 品質保証部強化による品質向上
 - 事業所間連携による知見共有
 - 実効性のある安全教育の実施
 - 労働安全の分析と対策

自然資本

- 限界利益当たりGHG排出量 5.3 t-CO₂/百万円^{*5}
- 再エネによる削減率 15.5%
- 限界利益当たりの廃液処理量 10.2 L/百万円
- 限界利益当たりの不良再作比率 2.60%
- リサイクル量 1,102t
- CDPスコア C

- 改善項目・目標
- カーボンニュートラルの取り組み
 - 気候関連リスク分析
 - 気候関連開示と対策強化によるCDPスコアUP

財務資本

- 売上高 68億6,846万円
- 営業利益 8億5,948万円
- 一人当たり限界利益 1,212万円^{*3}
- 営業利益率 12.5%
- EPS 55.92円
- 資産ベースROIC 7.7%
- 負債ベースROIC 5.4%
- 配当総額 5億5,582万円

- 改善項目・目標
- FY2026までに
 - 売上高140億円/営業利益42億円
 - 一人当たり限界利益 2,000万円
 - 資産ベースROIC:23%以上
 - 負債ベースROIC:18%以上

^{*1} PVとは太陽光発電のことを指します。 ^{*2} グループ長以上の比率です。 ^{*3} 派遣社員含む
^{*4} TRIFR: 全労働災害件数+延べ実労働時間数×1,000,000 ^{*5} GHG排出量の範囲はScope1,2です。

ステークホルダー・エンゲージメント

「マルマエ」という名前は、事業を行う上で周囲に角を立てないように「丸く」「前へ」進むことを願って付けられました。これまでも様々な方々のおかげで事業を前へ進めていくことができました。今後もステークホルダーの皆さまと対話をしながらWin-Winの関係を築き、ともに前へ進んでいきたいと考えています。



お客様

当社は世界トップクラスの装置メーカーのお客様の「困った」を解決することで成長してきました。お客様の課題にいち早く気づき、解決策をご提示できるよう、日頃から綿密なコミュニケーションを図っています。

目的

- 複雑で高精度な形状の加工
- 急増する需要に応えられる生産能力
- 複数工程を一貫してできる体制
- 高品質品・適正価格・安定した供給

期待・要請

施策

- 設計担当者とのコミュニケーション・提案
- 柔軟な設備投資
- 新技術の開発
- 繰り返す改善活動

改善活動

- 情報セキュリティ対策の強化
- BCP運用の強化
- 労働人権・ダイバーシティ研修の実施
- 気候変動対応



資本・資金提供者様

当社の事業は株主様の資本および金融機関様の融資に支えられ、これらの資金のおかげで機動的な設備投資が可能となっております。お客様の需要に応えることができます。投資家様のご期待に沿えるように定期的に対話を行い、金融機関様へは説明責任を果たせるように適宜情報共有を行っています。

- 安定成長・株価上昇・配当
- 健全な財務体質
- ESG課題への取り組み

- 中期事業計画等エクイティプランの作成
- 金融機関様との情報共有
- ESG計画の策定と実施

- 2050年 カーボンニュートラル戦略策定
- サプライチェーンGHG排出量の開示
- 水使用量の開示
- 統合報告書発行による理解促進



協力企業様

当社は協力企業様と協働して事業活動を営んでいます。安定供給と高品質の実現のために、コミュニケーションを密にしています。また健全なガバナンスを保持するため、公平・公正・透明性のある関係を構築しています。

- 安定受注
- 財務健全性の維持
- 競争力の維持
- 適正価格

- リピート品受注の増加
- 一定の自己資本比率の維持
- 技術力の向上
- 高付加価値品の受注

- 協力企業様説明会開催
- 需要動向の説明
- CE! CC教育の実施
- インサイダー・コンプライアンス教育の実施



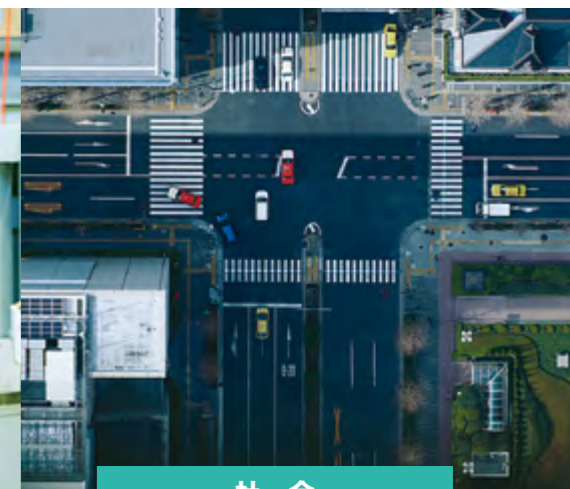
従業員とご家族

当社の事業は、全部門が人の持つ知識と技能という技術力によって成り立っています。その技術力を安定的に蓄積向上していくために、労働環境の改善や評価制度の向上を行うことで、従業員満足度を高め、優秀な社員の採用を促進するなど、定着率維持向上を図りたいと考えています。そのため、人材戦略委員会を通じて対話と改善を行っています。

- ワークライフバランスの充実
- 給与の増加
- やりがい
- 働きやすい職場

- 休日数の増加
- 給与の増加と成果給制度
- 評価制度の改善
- 職場環境の改善

- 現場ヒアリングの実施と環境改善
- ペースアップの実施
- 就業規則改善による公平性の確保
- 社内広報の充実



社会

当社は事業活動を通じ、社会に納税や文化的貢献を行いたいと考えています。また、地域社会との信頼関係の構築や法令順守が大切だと認識しています。そのためネーミングライツへの参加やコンプライアンス教育を行うなど社会活動に取り組んでおります。

- 雇用の創出/地域経済発展への貢献
- 安全な環境
- 環境負荷の低減
- 法令順守

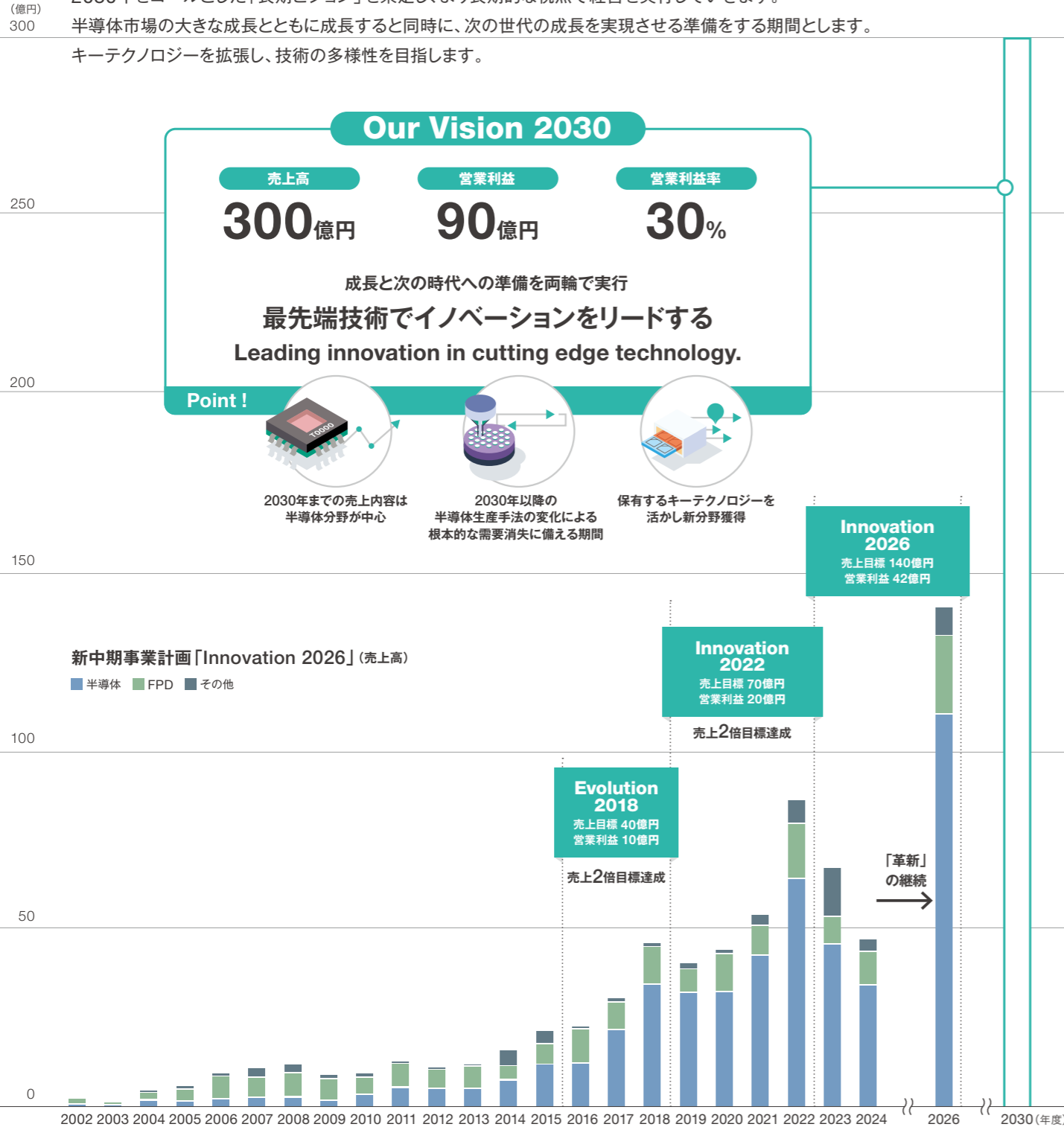
- 雇用の増加・納税・ネーミングライツ
- 安全教育の充実
- 消耗品削減・再生可能エネルギーの利用
- 各種免許取得の奨励・コンプライアンス教育

- ネーミングライツ施設の追加
- 地域スポーツ振興活動
- 環境負荷の低減
- 献血活動

長期ビジョン

当社の原点である精密加工技術にこだわり、先端技術と供給力で、幅広い分野の総合メーカーを支えられる部品加工のリーディングカンパニーを目指します。

私たちは、これまで3~4年後を想定した中期事業計画を軸に経営をしてきましたが、2030年をゴールとした「長期ビジョン」を策定し、より長期的な視点で経営を実行していきます。半導体市場の大きな成長とともに成長すると同時に、次の世代の成長を実現させる準備をする期間とします。キーテクノロジーを拡張し、技術の多様性を目指します。



Vision策定にあたっての整理

市場環境分析

世界の半導体市場は、2030年までに大きな成長が確実視されています。2020年に約5千億ドルだった市場が、2030年には約2倍の1兆ドル規模まで成長するといわれています。それに伴い、半導体製造装置市場も大きな成長が確実視されています。

出所: WSTS, Gartner, SEMI Forecast, 4Q23

課題抽出

2030年までの市場成長は見込めるものの、製造方法の変更により現時点で活かな私たちの真空パーツや切削加工技術が求められ続ける保証はありません。特に真空パーツで大きな売り上げを占めているため、リスクと捉える必要があります。

認識している課題

- 半導体分野の市場変動
- 半導体装置の非真空化
- FPD分野の市場変動
- FPD装置の非真空化
- 所有技術の陳腐化

解決策

このリスクを解決するためには、技術を高め、キーテクノロジーを多様化させること。多様化したキーテクノロジーをベースに営業の多様化を図ること。より汎用性の高い技術をキーテクノロジーに繋げていくことだと考えています。半導体市場だけでなく、様々な市場から指名される技術力と体制を築くことが重要です。

対応すべきテーマ

- 営業分野のダイバーシティ
- 技術のダイバーシティ
- 汎用的技術の拡張
- キーテクノロジーの充実
- M&Aによるダイバーシティ

目指す姿

リスクを解決することによって、私たちが目指す姿を実現させていきます。高い技術は高い付加価値を生み、生産性を向上させます。結果、高い利益を確保し、安定的な成長を遂げることができます。2030年までは半導体製造装置で成長しながら、次の世代の成長に向けて技術力を磨きます。

目指す方向

- 高い技術力を持つ部品メーカー
- 高い生産能力
- 高い生産性
- 広い分野に対応するメーカー
- 安定成長

新中期事業計画 2023-2026

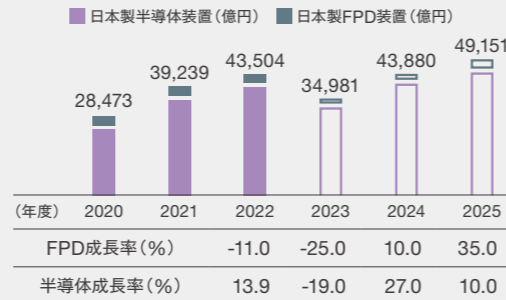
Innovation 2026 革新

中期事業計画の変更について

このたび、当社の中期事業計画における計画期間を1年延長し、2026年8月期を最終年度へと変更しました。目標値に変更はありません。この計画期間の延長は、市場環境の予想外の大幅な変動があり、関連して当社の能力増強を予定より遅らせることによるものです。

今後の半導体製造装置市場に関しては、2025年から本格的な回復が予想され、2026年には過去最高規模に到達する見込みです。目標達成に向け、当社は新規顧客からの量産受注と既存顧客のシェア拡大を目指しています。これまでの進捗としては、2023年末までに半導体分野で2社の新規顧客から量産品の受注に成功しており、目標達成に向けた道のりは順調に進んでいます。

市場の見通し



出所：一般社団法人日本半導体製造装置協会 (SEAJ) 2023年1月発表「半導体・FPD製造装置 需要予測 (2022年度～2024年度)」

2023年8月期実績

売上高 **68.6**億円

営業利益 **8.5**億円

ROIC **7.7%**
資産ベース

ROIC **5.4%**
負債ベース

2023年8月期の成果と課題

2023年8月期は、半導体分野において市場環境の低迷が発生したこと、顧客に積み上がった部品在庫の調整が起こり、売上が減速しました。FPD分野では市場が停滞する中でもEBWを活用した受注と生産を行い、その他分野では太陽電池製造装置部品の受注があり大きく伸びました。このような環境の中、当期は次期以降の成長に向け、半導体分野新規顧客からの認証を取得し、今後の売り上げ拡大の強いドライバーとなる見込みです。また、FPDおよびその他分野向けの大型部品の生産能力を、従来の約2億円から3億円強にまで向上させました。

課題は、変動する市場環境で安定成長するため、可能な限り少ない資産や固定費で高い生産を行うことです。対策は生産の自動化やRPAの活用などDX化により全社的な合理化を推進することです。そして、人材に対する施策は最重要課題です。今後の需要回復のなかで品質を維持しながら生産増強に 대응できるよう、教育内容の見直しと仕組み作りを推進しています。

達成するために

投資を基にした

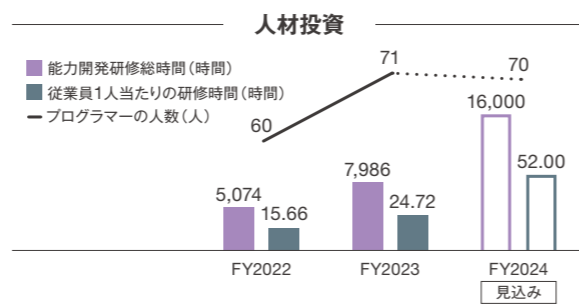
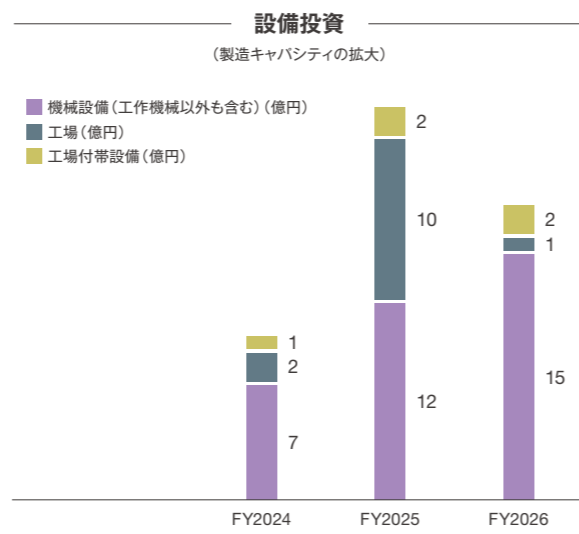
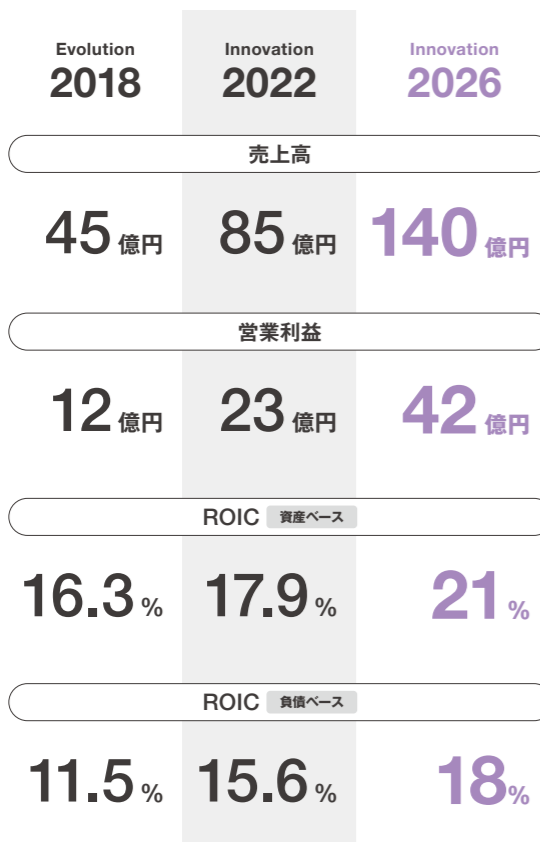
施策のモニタリング

KGI

投資計画 3年合計

重点施策

KPI



事業戦略

- 半導体分野**
 - ① 製造能力の増強
 - ② 消耗品強化で受注安定化を狙う
 - ③ 成長が見込める工程に注力
- FPD分野**
 - ① 多工程をワンストップで完結
 - ② 有機ELのパネル拡大化対応
 - ③ 同業他社撤退の寡占化によるシェア向上
- その他分野**
 - ① 太陽電池製造装置の受注拡大
 - ② 衛星など宇宙向け産業など新分野へ取り組み

人材戦略

- 労働環境の向上
- 新人事制度の導入
- 技術者の育成
- 多様性の推進

一人当たりの限界利益 目標:2,000万円

プログラマー育成数 目標:100名育成	女性正社員比率 目標:20%以上
正社員離職率 目標:1%以下	女性管理職比率 目標:18%以上
一人当たり福利厚生費 目標:12万円/年	障がい者雇用率 目標:3.0%
太陽光自社発電 目標:20%	Scope3削減 目標:2%

サステイナブル

サステイナブル投資

サステイナブル戦略

2030年までに **50%削減** (2021年8月期比)

2050年までに **カーボンニュートラルを実現**

2024年8月～2026年8月 **太陽光発電設備 1億6千万円**

2030年8月期までに **6.4億円の予算を確保し、順次設置。**

重点施策

01 新規受注獲得

新規顧客の量産受注

当社は新規顧客の量産受注によって中期事業計画の達成を目指しています。その結果、2023年末までに半導体分野で2社の新規顧客からの量産受注に成功しました。中期事業計画の数値目標達成のためには、この新規顧客からの量産受注獲得が欠かせない要素だと捉えていたので、計画達成に向けた大きな一歩になったと考えています。新規顧客からの受注は、2028年までには月産4億円へ伸ばす計画で取り組んでおり、その過程で2026年8月期の半導体分野売上高は2022年8月期に比べて27.5億円の増収効果が出ると想定しています。

既存顧客内での市場連動以上のシェア拡大

市場低迷期であっても、顧客は新製品の開発や既存製品の機能改善を進めています。その結果、当社は多数の試作品製造を受注しており、これらは市場が回復した際の量産受注へと繋がる見込みです。現在でも毎月多くの真空パーツの試作品を製造しており、プログラマーの能力がほぼ最大限に活用されています。今後の受注獲得のため、より多くの試作品を製造できるようプログラマー育成プロジェクトが進んでいます。

02 生産能力の増強

半導体需要は急に上昇することから、市場の拡大に柔軟に投資できる生産力が重要です。当社は中長期的な需要拡大および新規受注に応えるため、設備投資計画を策定しています。経済危機に備えるために財務安定性に考慮しつつ、継続的に市場情報を収集して市況を注視し、機械稼働率と設備納期を見ながら投資を実行しています。

中期事業計画で策定した新工場建設は新規顧客の要望に応えるために必要な投資だと考えています。2025年8月期末までに建設予定ですが、市場環境や稼働率を見ながら最終決定します。建設までの期間は設計から約1年を見込んでいます。その他、2025年の増産に向けて設備投資の準備を開始しています。現時点において、設備納期についての遅延はない見込みです。

年度	2024/8	2025/8	2026/8
設備投資額(予想) CFベース	7億円	24億円	18億円
減価償却 (現見込)(製造原価)	8.34億円	約10.4億円	約11.8億円
製造能力(月産) 期末時点予想	半導体 8億円/FPD等 3億円	半導体 9億円/FPD等 3億円	半導体 11億円/FPD等 3億円

03 消耗品受注比率向上

定期的に交換する半導体製造装置の消耗品受注の維持拡大を通じて事業の安定化を目指します。2023年8月期は半導体工場の稼働抑制によって、デバイスメーカーに至るサプライチェーン各所に消耗品の滞留在庫が発生していたことから、当社の消耗品受注までも停滞しました。それも2024年に入り過剰在庫の解消が見えてきたことと、新規顧客の受注の上乗せもあり、2024年8月期は消耗品売上比率が7割を超える見通しです。

消耗パーツ比率



出所: (P14) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/6264/tdnet/2343363/00.pdf>



事業戦略

半導体分野

Semiconductor Sector

半導体分野では、主に半導体製造装置の心臓部に使用する真空部品を製造しています。当該部品は真空中で安定したプラズマを発生させるため、ばらつきのない高精度と耐久性が要求されます。半導体製造のプロセスは非常に繊細であるため、試作と製品の評価には長い時間がかかりながらも、一旦装置に採用されると長期間変更されずに受注が継続します。

事業環境

2023年8月期は、市場低迷と顧客に積み上がった在庫の調整により第2四半期から半導体分野の売り上げと受注が減少しました。市場環境の低迷が続きながらも2024年に入り過剰在庫は解消傾向にあります。また、2024年は先端DRAM投資に始まり3月以降はロジック向けでも緩やかに設備投資は回復していく予想としています。中期的には2025年から本格的な市場回復を見込み、2026年の前工程半導体製造装置市場は過去最高の市場規模に発展すると想定しております。

半導体市場の波“シリコンサイクル”と在庫調整

シリコンサイクルは、半導体市場の約3～4年周期で繰り返す好況と不況の波動です。新技術等に対する急激な需要増と、それに伴う大規模な設備投資が主因です。上昇期は発注が増え、下降期は過剰在庫で発注が抑制されます。この波動は、設備投資の実施から半導体製造までに長い時間を要することと、サプライチェーンの複雑さに起因し、需給バランスの崩れに繋がっています。

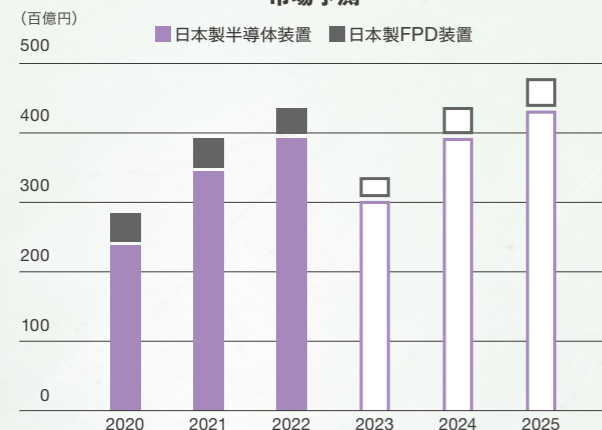
2023年8月期の当社半導体分野の停滞は、先端製造装置の販売不振に加え、2022年までの繁忙期に顧客装置メーカーにおいて部材不足の問題が発生し、その解消のために長期的な部材発注を行った結果、過剰な装置部品の在庫が積み上がったものと想定しております。

シリコンサイクルへの対応策

01 固定費の抑制 | **02 手元流動性を高める** | **03 消耗品受注比率向上**

過去の経営危機の反省を踏まえ、シリコンサイクルや大きな景気の低迷に耐えるため、上記3つの対応策を基に事業戦略を構築しています。特に、定期的な交換が必要な半導体製造装置の消耗品の受注を拡大することで事業の安定に注力しています。

市場予測



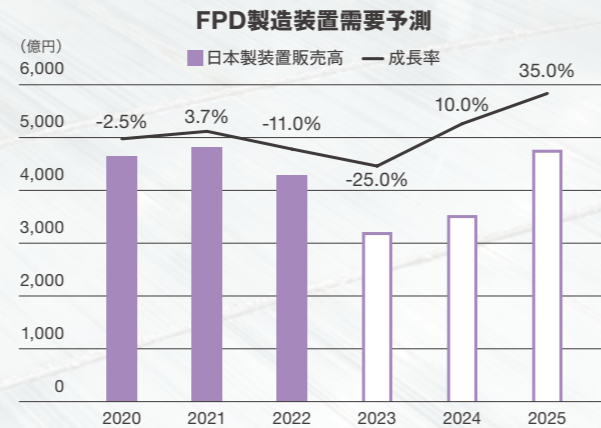
※出所: 数値はSEAJデータを基に当社による予想

事業戦略
FPD分野
FPD Sector

FPD分野では、液晶や有機EL等の製造装置および検査装置を構成する真空部品を製造しています。当該部品はサイズが3m以上と大きく、形状が複雑で歪みやすい特性を持ちます。しかしながら、厳しい平面度や高精度が要求されるため、製造には特別な注意と技術が必要です。

事業環境

2023年8月期は、テレビ、パソコン、スマートフォン等の最終製品で需要が停滞したことにより設備投資も低迷しましたが、期末にかけて第6・第8世代*OLED(有機EL)の投資計画が増加し始めました。また、第8世代クラスの設備投資は2024年以降も継続する見通しで、ITパネルの有機EL化が市場回復をけん引する動きが見えてきました。



*ガラス基板サイズを「世代」と記します。第6世代は約1.5m×1.8m、第8世代は約2.2m×2.4mの大きさです。当社は第10.5世代(約3m×3.4m)まで対応しています。

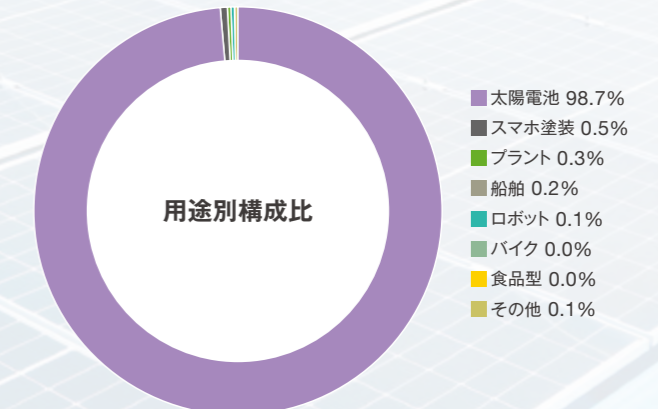
出所：一般社団法人日本半導体製造装置協会(SEAJ)2023年1月発表「半導体・FPD製造装置 需要予測(2022年度～2024年度)」

事業戦略
その他分野
Other Sectors

その他分野では、多岐にわたる製品を製造しています。近年ではFPD分野の生産余力を利用して太陽電池製造装置部品を製造し、高い比率を占めています。製造品は、CVD工程に使われる大型の真空チャンバーや、チャンバー内部でプロセスガスを流すシャワープレートなどです。

事業環境

近年、再生可能エネルギーへの注目が集まり、市場拡大の可能性がります。当社の事業との親和性が高い太陽電池分野については、新技術による革新で市場が再成長する可能性があるものの、足元での仕向け先は中国に限られ、市場環境に不安定さがあることから見通しが立てにくい分野です。その他の分野では、過去に原子力燃料容器やスマートフォン筐体着色装置部品などの受注実績がある他、世界的に民生化し始めた人工衛星など宇宙向け産業が有望だと考えています。



重点施策

01

消耗品を含む
リピート品の受注拡大

ユニークポイント

当該部品のサイズが4m角に近くなるなど素材の生産が困難になる中、当社では電子ビーム溶接機により素材を製造しています。また、他社は各工程を分業で行っていますが、当社は輸送を含め、溶接やガンドリル工程など要素技術を社内に取り入れることで納期短縮と輸送費削減を行っています。このような一貫生産を行い、他社では生産できない大型部品の受注拡大に繋がっています。

02

大型設備を
新分野開拓で活用

リスクと対策

しばらくFPD市場は好調に推移する見通しですが、長期的には需要の変動など不安な要素が存在します。このため、FPD分野で用いられる大型機械について、新たな分野への展開や安定した需要が見込める消耗品の受注拡大に注力しています。他の分野での応用が進むことで、追加投資のリスクを軽減し、受注の増加が期待できると考えています。

03

シェア拡大による
売り上げ拡大

重点施策

01

キーテクノロジーの多様化による
新分野の獲得

私たちは、既存の事業分野を超越し、中長期的な成長を実現するため、汎用技術を基盤としてキーテクノロジーを多様化させ、新たな市場分野の獲得を目指します。現在、当社の主力事業である半導体分野は長期的な市場成長が予想されていますが、現時点で高い評価を受けている私たちの真空部品や切削加工技術がいつまでも同様の需要環境を維持するとは限りません。このような不確実性に対応するため、技術力の向上に努めます。そして、多様な市場で選ばれる企業として、お客様の信頼に応える体制を築きます。

02

大型機械を活用した受注の多角化

FPDおよび太陽電池の製造装置は構造が類似しているため、両分野で当社の大型機械が使用されています。このような多用途性が事業の安定性を向上させてきましたが、これらの分野はまだ不安定要素を抱えています。このため、大型で高精度な加工が必要な他の分野への拡大を図り、設備投資のリスクを低減し、受注の拡大を目指します。この戦略により、大型機械を用いた受注の多角化を実現し、事業のさらなる成長を促進します。

財務戦略

基本的な考え方 当社の財務戦略として、基本的に自己資本比率50%を維持できる戦略を取っています。また、景気変動や機動的なM&Aに備えるため、手形や電子記録債権および売掛金などの営業債権と現預金を合わせた換金性の高い流動資産で30億円程度を確保する方針です。設備投資については、財務的に安全な範囲で機会損失を避けられる投資を行います。設備投資を行う場合は、該当する投資によりROICの向上に寄与することを判断基準としています。設備投資による借入れを行う場合は、原則として借入期間を設備償却期間に合わせて、設備投資額の半分以上を自己資金、残り半分を借入れとすることで、手元流動性を確保しています。また、M&Aを積極的に検討します。必要資金は、一時的には自己資金および借入金に加え、自己株式による株式交換も活用します。M&Aの検討段階で財務バランスについては慎重に再判断を行う方針です。

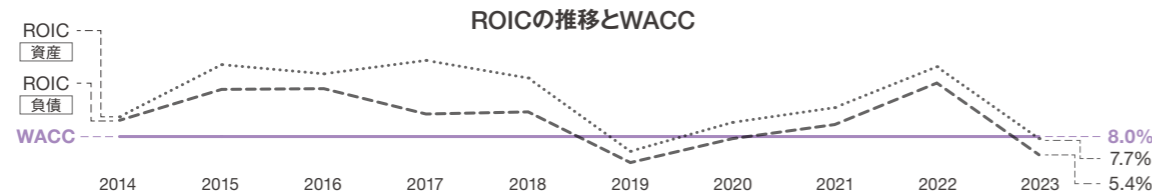
ROIC経営の深化

当社の中期事業計画「Innovation 2026」のROICの目標値は負債ベース18%、資産ベース21%としています。その達成に向けて、経営層から現場関係者までROICを浸透させる取り組みを行っています。なお、当社は、投下資本を減らすことではなく、資本効率を上げつつ営業利益率を向上させることでROIC改善を目指す方針です。

ROIC改善の現場への浸透を図るため、会社目標のROICと連動する、経営層から現場までの各階層におけるKPIを設定

定します。現場ではグループ単位、個人単位まで掘り下げ、製品別、業務担当別に管理可能な目標を設定し進捗管理を行っています。各部でのKPIの達成状況は、毎月の経営会議で報告し、ベストプラクティスについては横展開しています。

また、当社ではROICを設備投資の重要視しております。加重平均資本コスト(WACC)を8%と想定し、投資効果がWACCを上回ること(ESG投資は除く)を投資の基準としております。



ROICツリー

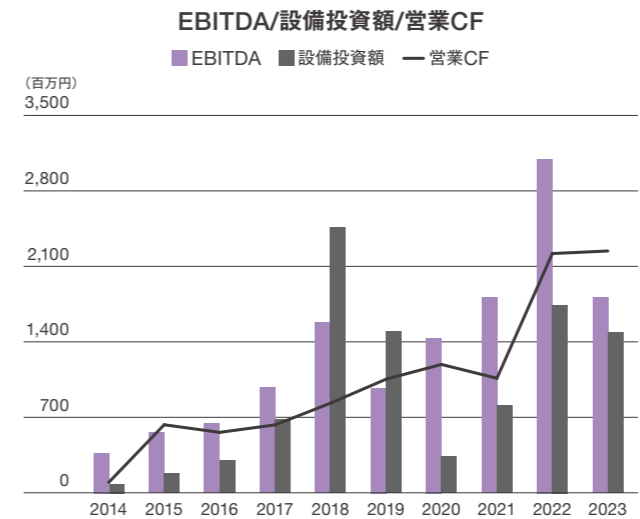


キャッシュアロケーション

キャッシュフローの創出

当社は、積極的に設備投資を行うとともに、マルマエ生産方式等の当社独自の取り組みを進めることで、生産効率の向上を図ってまいりました。それに加え、会社のKGIにROICを採用し、投資効率を意識した経営を進めた結果、EBITDAを増額することができました。EBITDAの2014年度からの年成長率は19.3%となっております。

営業キャッシュ・フローは、2023年8月期は減価償却費の増加と、運転資金が減少したことが貢献し、過去最高の+22.5億円となりました。

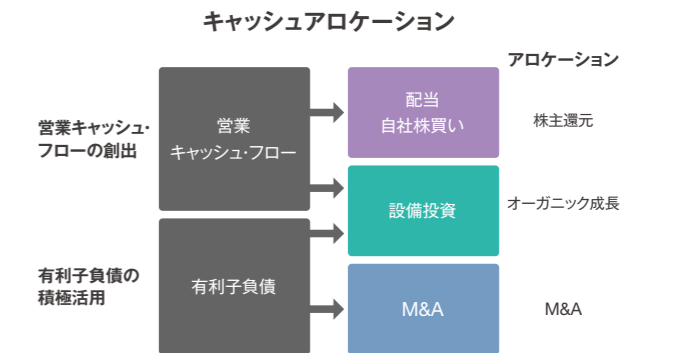


キャッシュアロケーション

創出した営業キャッシュ・フローはオーガニック成長原資の設備投資と株主還元へ充当します。設備投資は将来獲得できるEBITDA額を念頭に置き、営業キャッシュ・フローを中心に有利子負債を活用しながら、戦略的に投資します。M&Aについては、特に景気後退時に企業価値と事業シナジー等を総合的に勘案し、株主資本と有利子負債のバランスを考慮して投資します。

株主還元については、原則、営業キャッシュ・フローを活用して配分します。

このような方針のもと、2023年8月期の設備投資は14.9億円(対営業CF 66.1%)、有利子負債で9億円の調達を行いました。株主還元への配分は5.5億円(対営業CF24.6%)となりました。

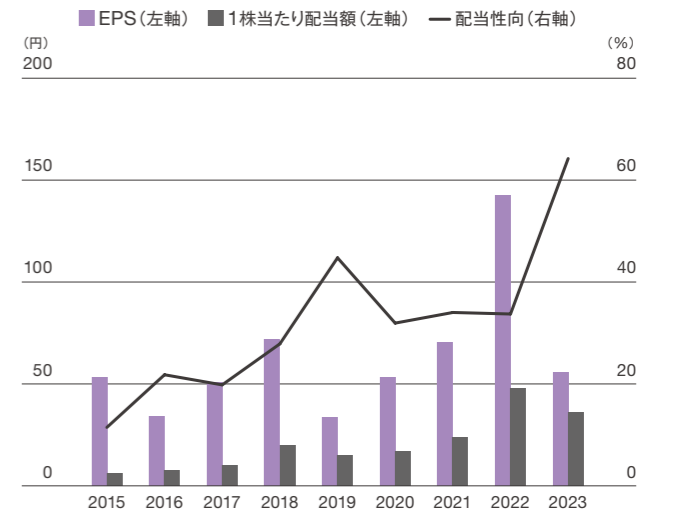


株主還元

当社の利益配分に関しましては、長期的な視野に立った投資の実施とともに、経営成績および財務状況を勘案しつつ、収益性に基づく利益配分を目指し、配当金の計算については配当性向の考えを取り入れています。中期事業計画「Innovation 2026」にて、通期最終損益が赤字となる場合は見直しを行うこととしていますが、配当性向は35%以上を目標とし、年間最低配当額は20円(半期10円)としています。

また、自社株買いについても機動的に行っており、株価がファンダメンタルに基づかない急激な変動を行った際にシグナリング効果を狙い実施しております。直近では2020年8月期に161百万円、2022年8月期に400百万円の自社株買いを行いました。自社株買いは、ROEの向上とともにEPSやBPSの向上にも寄与します。

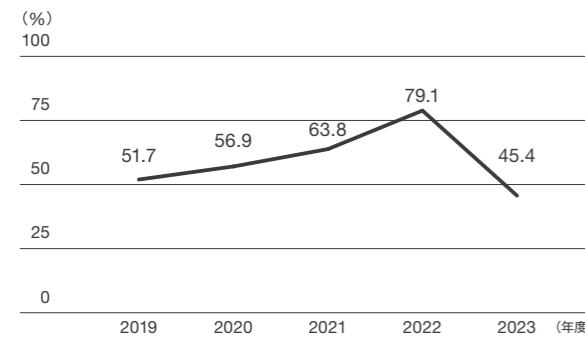
EPS/1株当たり配当額/配当性向



※1 シグナリング効果とは、投資家が配当政策等を経営者の持っている情報を推測するためのシグナルとして利用して意図や背景を読み取ろうとすること。
 ※2 EPS及び1株当たり配当額は、2014年3月1日付で実施した株式分割(1:100)、2015年9月1日付で実施した株式分割(1:3)および2017年3月1日付で実施した株式分割(1:2)が、2013年8月期首に行われたと仮定して算定しています。

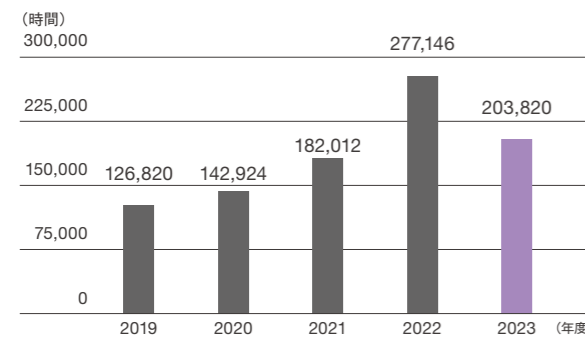
財務KPI

機械稼働率



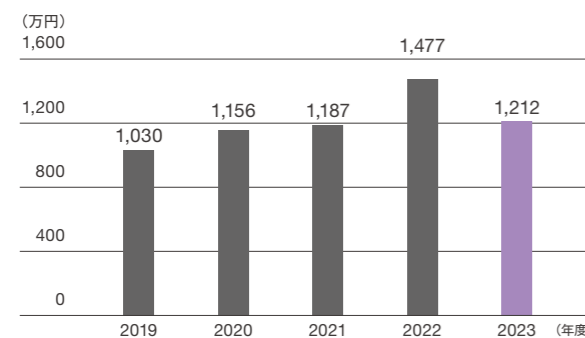
当社では機械稼働率をKPIとして毎週モニタリングし、分析した結果を次週の効率的な稼働に役立てています。機械稼働率は週の切削時間の目標時間に対する比率であり、営業利益率の先行指標として活用されています。

総稼働時間



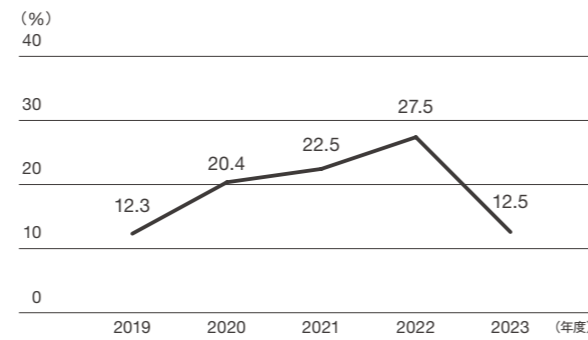
総稼働時間は、すべての機械の切削時間の合計となります。当社製品の付加価値は、削ることで生まれることから、この切削時間が付加価値の源泉となり、総稼働時間は付加価値額(=限界利益)と類似の関係となります。

労働生産性



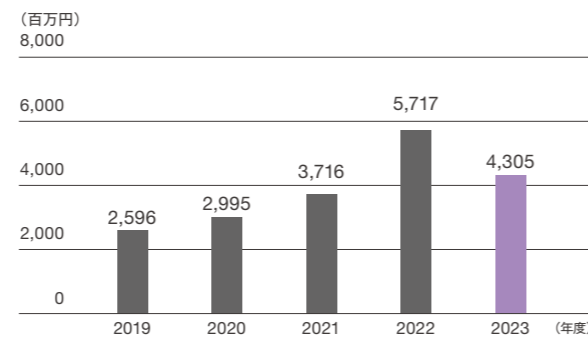
当社の労働生産性の定義は、派遣社員を含む全従業員一人当たりの限界利益としています。創業当初から、この一人当たりの限界利益を当社KPIとしており、2026年目標は、年間2,000万円としています。

営業利益率



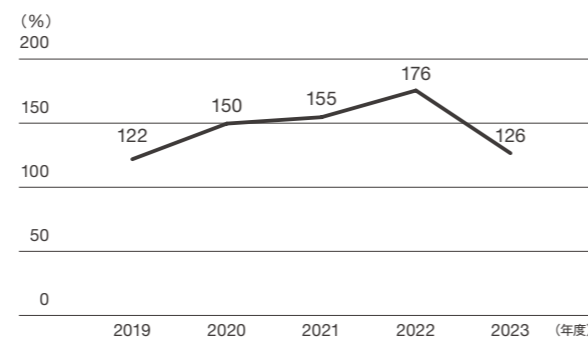
当社のKGIである営業利益率は、本業のもうけである営業利益の売り上げに対する比率です。設備の減価償却費は一定であり、稼働時間が増加すると機械単価が下がるため、製品の原価が低下し、営業利益率は上がります。

限界利益額



限界利益額は、売り上げから変動費(売上増減に変動する原価:材料費、外注費、消耗品費等)を控除したもので、社内で発生した付加価値の合計と類似します。限界利益額の先行指標として総稼働時間を使用しています。

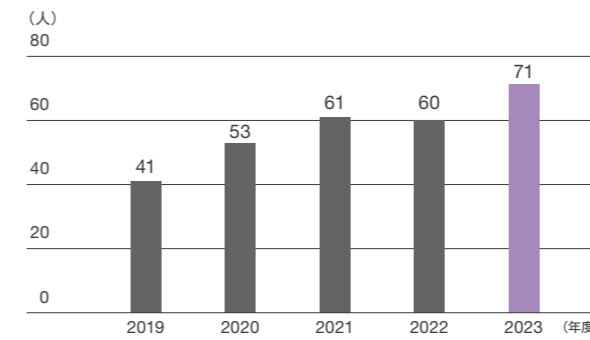
設備生産性



当社の設備生産性の定義は、土地・建物を除く有形固定資産当たりの限界利益としています。有形固定資産が生み出す限界利益の比率を確認し、中期の設備投資計画に反映させています。

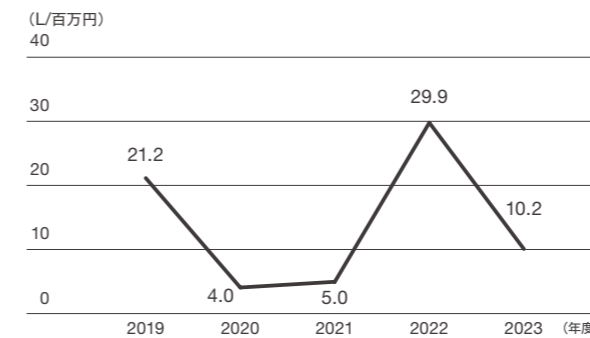
非財務KPI

プログラマーの人数



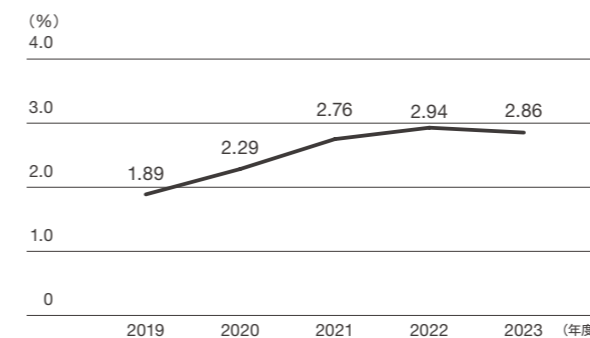
プログラマーが製品の作り方を考えてお客様に試作品を提供することで新規受注を取得することから、当社の将来の事業を強化するための指標としてプログラマー数を設定しています。

廃液処理量/限界利益(分量)



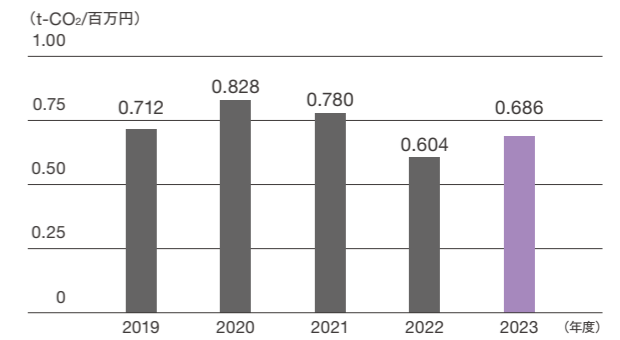
切削加工事業で使用する切削液および洗浄液の再利用を推進することで廃液量削減による環境負荷の低減と、購入量減少によるコスト削減を目指しています。^{※1}

障がい者雇用率



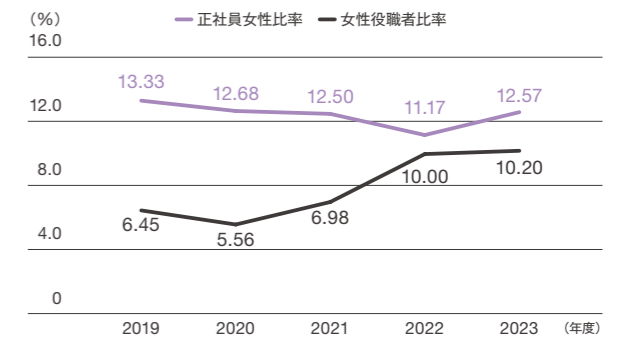
障がい者雇用においては、個々人の能力を活かし、実戦力として事業活動に貢献できる方法を確立した上で推進していきます。

Scope1,2 排出量原単位(限界利益当たり)



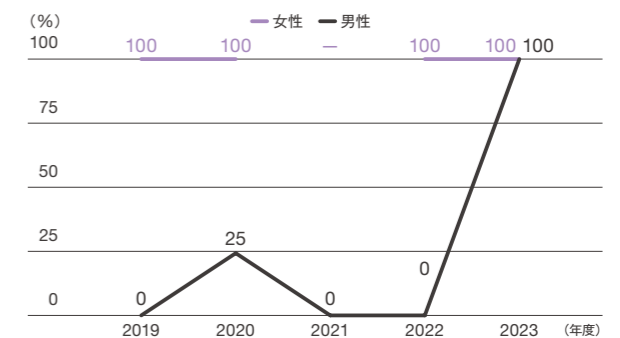
社会の気候変動に対する意識の高まりにより、気候変動対策がリスク要因として浮上していることから2050年までにカーボンニュートラルを目指し、毎月CO₂排出量をモニタリングしています。

女性比率



当社では多様な人材が働きやすい環境は皆が働きやすいという考えのもと、最大のマイノリティである女性の比率を指標とし、2030年8月期までに女性正社員比率 20%以上、女性管理職^{※2}比率18%以上を目指します。

育休取得率



働きやすい環境を整えていくため、育休取得率のモニタリングを開始しました。これまでは男性の育休取得率が低く推移していましたが、対象者の気持ちを汲みつつ取得しやすいような取り組みを進め、取得率向上を目指しています。

※1 2022年8月期は再利用のため蓄積していた廃液を排出し増加していますが、今後低下見通します。 ※2 管理職数は、技士長、技士、技士補を除くグループ長以上の役職者数



SUSTAINABILITY

持続可能な社会の実現に向けて

私たちが考えるサステナビリティ

事業の継続と成長の基盤には持続可能な社会が必要不可欠です。企業価値を中長期的に高めていくために、マルマエは自社の事業および財務に影響するサステナビリティ課題を特定し、取り組みを推進しています。課題を特定する際は、それが企業価値へどのような影響を及ぼすのかを念頭に置き、私たちの行動が企業価値向上に結び付いているか継続的に評価しています。

サステナビリティ基本方針

- 1 半導体製造装置やFPD製造装置への部品供給を通じて、情報社会を支える。
- 2 持続可能な社会の実現を目指す。
- 3 誰もが活躍できる環境を整える。
- 4 健全な経営基盤を確立する。



ESG COMMITTEE

ESG委員会

サステナビリティ推進体制

取締役会の諮問を受けたESG委員会がサステナビリティ事項を管掌しています。委員会は企業価値を高める上で、経営上対処すべき重要課題（マテリアリティ）を特定し対処する役割を担っています。事業環境を継続的に監視し、中長期的な課題を洗い出すとともに対応策を策定し、関連部署と連携してアクションへと移しています。

同委員会は事業環境を適時に反映するために原則として月に1回開催し、審議および取り組みのモニタリングを行っています。ESG委員会の議論内容は毎月取締役会に報告され、取締役会からはフィードバックや指示が与えられます。

ESG委員会体制図



Member

経営陣と多様な人材

ESG委員会は社外取締役を委員長とし、代表取締役社長および取締役、従業員10名、合計13名で構成されています。

サステナビリティ課題は中長期的な経営課題への取り組みとなるため、経営陣がメンバーとなり、経営へのインパクトを高めています。委員長を女性社外取締役が務めることで社外の知見を入れて、議論の活性化を図っています。

従業員は全事業所かつ幅広い部門から選任しています。部門は製造、生産管理、営業、設備技術、人事、経理、開発部門から集まっています。それぞれの立場からの課題意識や意見を課題解決に反映することを目的としています。

マテリアリティの見直しと改善活動

ESG委員会にて、マテリアリティ(重要課題)を見直し、外部評価を踏まえて議論しました。その結果、外部の主要な指摘項目は既にマテリアリティに盛り込まれていることから、昨年マテリアリティを引き継ぎつつ、個別の指摘事項は行動計画に盛り込むことで改善を進めることにしました。

加えて、経営陣と対話を重ね、「品質」が事業に与える影響度が極めて高いとの認識から、「顧客満足度」の重要度を最高レベルへと引き上げ、新規目標を設定しました。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたり、ESG委員会においてISSB、SASBスタンダード、ESG評価項目を参考としながら、業界固有の課題、事業の持続的成長への影響、財務影響を考慮した上で「課題(マテリアリティ候補)」を整理。抽出された課題は、同委員会にて「自社の価値創造への影響」と「5者のステークホルダーにとっての影響」の観点で評点をつけ、マテリアリティとして特定しました。マテリアリティは対策と目標を設定後、取締役会での審議を経て承認されています。



マテリアリティおよび目標の見直しポイント

1 外部環境の変化

紛争や為替変動ならびに市場動向の当社への影響、社会の要求事項等

2 外部ステークホルダーの評価

お客様の評価および対話を経た改善事項、投資家様のご意見

3 サステナビリティ評価基準

サステナビリティ開示枠組み(SASB・ISSB)、S&PグローバルおよびCDPによる評価

外部ステークホルダーの評価

当社は定期的にお客様から監査を受けております。本項目ではサステナビリティに関する評価結果および改善事項の進捗を記しています。

評価ポイント

東京エレクトロン株式会社 グリーンパートナー認定

同社の環境サプライチェーンマネジメント強化活動の貢献を評価いただきました。



RBA※監査

お客様より労働環境に関する監査を受け、平均点以上を獲得および最重要改善事項無しとの結果をいただいております。

91 / 100点

事業継続計画(BCP)

主要顧客より最高評価(S)をいただき、改善事項につきましては対応を実施済みです。

S

※RBA: Responsible Business Alliance エレクトロニクス業界のサプライチェーンにおける労働環境の安全性や労働者の権利を支援することを目的とした企業連盟

改善事項

労働人権の研修 実施済み

全従業員への研修および理解度テストを実施済みです。今後年1回の教育を行います。

ダイバーシティ研修の要請 実施済み

全従業員に対して年1回のダイバーシティ研修を実施するよう要請があり、2023年度8月期においては基本的な内容の周知を行いました。次回以降は内容を充実させるとともに理解度テストを行います。

情報セキュリティ対策の要請 進行中

情報セキュリティマネジメントシステムISO/IEC27001 取得の要請がありました。2024年8月期の取得を目指して外部機関による審査が進んでいます。

BCP改善要請 進行中

災害時を想定し、復旧のプロセスを確認する訓練の実施の要請があり、対応を行いました。その他、夜間における避難訓練の実施の要請を受けており2024年8月期に対応を予定しています。

労働時間の抑制 対策中

法定労働時間内に収まっているものの、週60時間超の労働時間の従業員が一部いる点について、ノー残業デーを設けることで対応しています。

サステナビリティ評価基準

サステナビリティ基準や関連法案の動向および外部評価の結果を基に改善活動を進めています。



CDP

CDPは組織の環境の取り組みを評価する国際NGOです。当社は気候変動について2022年から、水セキュリティについては2023年からCDP質問書への回答を開始しました。

ISSB基準

2023年にIFRSサステナビリティ開示基準(ISSB基準)が公開されたことを受け、ESG委員会にて勉強会を実施し、順次対応を進めています。

SASBスタンダード

当社は「産業機械・生産財」に属し、当該基準のトピックをマテリアリティに反映済みです。会計指標については順次対応いたします。



今回の評価ポイント(気候変動)

- シナリオ分析の作成と開示
- リスクと機会の分析結果と財務影響度の開示
- リスク管理体制の整備と開示

今後の改善ポイント

- 気候変動 気候関連問題への対象のプロセスおよび開示のさらなる充実(継続改善)
- 水セキュリティ 水リスクの評価実施(2024年8月期に実施)

S&Pグローバルによる企業サステナビリティ評価(CSA)

CSAでは、企業の長期的な財務パフォーマンスに影響を及ぼす業界固有のサステナビリティ問題に注目し、環境、社会、ガバナンスの側面から企業を評価しています。

今回の評価ポイント

2022年からの改善事項で評価された主な項目は下記の通りです。

■ **マテリアリティ** リスクと機会の分析および取り組みの開示を進めたため改善しました。

■ **情報セキュリティ** 取締役直下の情報セキュリティ委員会を設立し、各種対策を実施した点が評価されました。

■ **気候変動** シナリオ分析による中長期のリスクと機会の分析の実施、気候関連問題が当社の財務に与える影響と当社が気候関連問題に与える影響の数値開示を行い改善しました。

マルマエのスコア推移



23の評価項目中、19項目が平均以上となりました。

今後の改善ポイント

評価結果に対しては、緊急度と重要度ならびに自社の資源配分を踏まえた上で優先順位をつけて取り組みます。2024年8月期には「リスク管理」項目に重点を置き活動します。

■ 全社的リスク管理の推進 進行中

2023年8月期においては、全社的リスク管理をESG委員会が担い、審議内容を取締役会へ報告することが決まりました。2024年8月期には全社の重要リスクの洗い出しと評価および対応を議論します。

マテリアリティ(重要課題)

MATERIALITY

マテリアリティ	取り組むテーマ	実行しなかった場合のリスク	実行した場合の機会	達成時期	目標	進捗	掲載ページ
生産力向上	■試作力強化	■技術力の低下 ■新規受注量減少	■技術力向上 ■受注増加 ■お客様からの信頼増加	FY2030	■プログラマー 100名育成	▶ ■プログラマー人数 60名→71名	1/MATERIALITY P.45
	■設備投資	■受注拡大の機会損失	■受注拡大	FY2026	■資産ベースROIC 23% ■負債ベースROIC 18% ■一人当たりの限界利益 2,000万円	▶ ■資産ベースROIC 7.7% ■負債ベースROIC 5.4% ■一人当たりの限界利益 1,212万円 ^{*1}	
お客様満足向上	■品質・コスト・納期(QCD)改善	■お客様からの信頼低下 ■受注減・売上減	■お客様からの信頼向上 ■受注増・売上増	毎年 2026年8月期(品質項目)	■お客様満足度(総合) 4.57以上/5点満点中 ■全お客様から品質評価 4以上/5点満点中	▶ ■お客様満足度(総合) 4.20→4.53	2/MATERIALITY P.46
人材戦略	■人材開発	■技術力の低下	■技術力の向上	FY2025	■人材育成専門チームの構築(人事課設立) ■人材育成プランの作成と実施、従業員一人当たりの教育投資の充実 ■年10時間/一人	▶ ■数値目標追加	3/MATERIALITY P.47
	■働く環境の整備	■モチベーションとパフォーマンスの低下 ■人材流出	■従業員の負荷低減 ■コミットメント上昇 ■モチベーションとパフォーマンス向上	FY2025	■女性の育児休業取得率 75%以上 ■男性の育児休業+育児目的休暇 30%以上 ■離職率の低下 正社員の離職率 1%以下 ■一人当たり福利厚生費 12万円/年	▶ ■女性の育休取得率 100% ■男性の育休取得率 100%	
	■多様性と機会均等の実現	■国際競争力の低下 ■評判の低下	■機会均等による個々の能力の発揮 ■イノベーション創出 ■差別や排除の解消	FY2030(女性比率) 継続目標(障がい者雇用) 継続目標(ダイバーシティ教育)	■女性正社員比率 20%以上 ■女性役職者比率 ^{*2} 18%以上 ■障がい者雇用率 3.0% ■ダイバーシティ/LGBTQ教育を年1回実施	▶ ■女性正社員比率 12.6% ■女性管理職比率(課長以上) 11.1% ■役職者数(GR長以上) 10.2% ■障がい者雇用率 2.86% ■ダイバーシティ教育の実施	
	■人権リスク分析と人権保護	■人権侵害リスク ■社会的信頼の低下	■人権侵害リスクの回避 ■人権リスクの見える化による安心感 ■規制対応の先取り	FY2025	■人権リスク分析の実施・対策・開示 ■人権教育を年1回実施	▶ ■協力企業説明会にてサーベイ実施	
気候変動への対応	■GHG排出量の削減 ■総エネルギー使用量の把握	■炭素税が課されるリスク ■お取引先との取引減少リスク ■規制強化による事業リスク	■資金調達の際に有利になる ■エネルギー価格高騰への対応	FY2050	■カーボンニュートラルを目指す。 ■2030年には限界利益当たりのCO ₂ 排出量をFY2021比5割以上削減	▶ ■再エネによる削減率 7.5%→15.5%	4/MATERIALITY P.53
環境負荷の最小化	■消耗品削減	■廃棄物処理のコスト増加 ■規制への対応の遅れ ■環境負荷	■コスト削減 ■環境負荷の軽減	FY2030	■切削液廃液量を2021年8月期比で40%削減(目標数値11,160L以下) ■梱包資材の限界利益率を2021年8月期比で10%削減(目標数値0.394%) ■不良再作費の限界利益率を2021年8月期比で40%削減(目標数値0.98%)	▶ ■廃液量 43,880L ■限界利益あたりの梱包資材費 0.91% ■限界利益あたりの不良再作費 2.60%	5/MATERIALITY P.54
	■水リスク・水ストレス調査 ■効率的な水使用	■渇水の場合、製造量減少	■渇水の場合の対策立案	FY2026	■水リスク・水ストレス調査の実施・対策・開示	▶ ■市からの総水供給量 6,746t ■地下水の総使用量 18,667t ■CDP水セキュリティ 回答開始	
安心安全な職場環境	■労災の減少 ■化学物質の適切な管理 ■実効性のある安全教育	■従業員の健康への被害 ■評判の低下 ■違反による処罰や是正処置コスト発生	■安心安全な職場環境 ■規制順守	継続目標	■安全教育受講率 100%	▶ ■安全教育受講率 100% ^{*3}	6/MATERIALITY P.55
サプライチェーン管理	■安定的な調達と供給	■製造困難 ■評判リスク	■安定的な供給	FY2026	■サプライチェーンのリスク特定と対策	▶ ■RBAに基づきアンケートの実施	7/MATERIALITY P.55
デジタル技術の活用	■業務効率化	■競争力低下	■業務効率化によりコスト削減	FY2024	■DX業務改善数 18件/年(前年12件) ■デジタル技術による教育手法の刷新	▶ ■DX業務改善数 12件	8/MATERIALITY P.55
強固なガバナンス体制	■実効性のあるリスク管理体制の構築	■環境の変化による脆弱性	■危機への準備 ■レジリエンスの向上	FY2025	■実効性のある全社的リスク管理体制の構築	▶ ■新規目標	9/MATERIALITY P.56
	■情報セキュリティ対策	■システムの停止による操業停止 ■情報漏洩	■安定的な稼働 ■財務・信頼損失の回避	FY2024	■ISO 27001取得	▶ ■前年目標達成 ■情報セキュリティ委員会設立完了 ■情報セキュリティ教育実施	

※1 派遣社員を含む ※2 役職者とはグループ長以上を指します。 ※3 休職者は対象から除いて集計しています。



1/MATERIALITY 生産力向上

当社の収益力に直結する重要課題です。
人の力と戦略的な設備投資で将来の成長を目指します。

試作力強化 | ビジネスインパクト 収益

P.17

選定理由

試作品製造は、将来の受注に直結する重要なプロセスです。そのため、試作品を製造するプログラマーのスキルと人数を確保し、育成することが、当社の収益向上に不可欠です。

目標

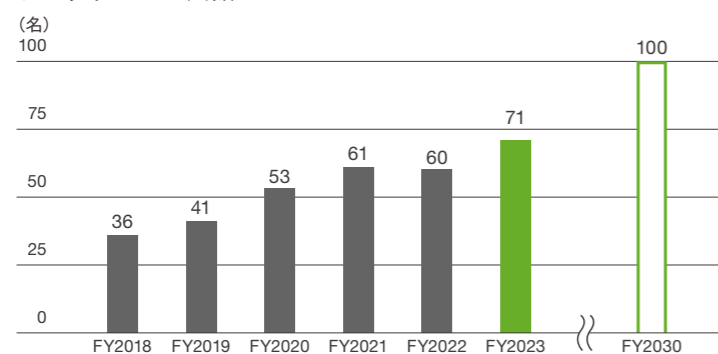
- プログラマー 100名育成

戦略

目標の達成に向けて、当社はプログラマー育成プロジェクトを立ち上げ、教育体系を構築し実施しています。プロジェクトチームには、経営層、製造部門、人事部門の多様なスキルセットを持つメンバーが参画します。特に、プログラム経験が豊富な人材と製造部門の責任者の参加により、計画の実効性を高めます。

育成プランは、プログラマーが知識と経験の両方を必要とする職種であることを踏まえ、10年の長期視野に立って策定されます。これには、現状と目標とのギャップ分析を基にしたカリキュラムの開発が含まれ、定期的に更新します。

プログラマーの人数



課題認識

競争力と収益力を強化するためには、プログラマーの質と量を確保することが欠かせません。高度な製品を製造する能力を強化し、人員を増やすことで、試作品の生産を増加させ、将来の売上拡大を図る必要があります。

進捗

- FY2021 試作力強化を重点課題に選定。
- FY2022 プログラマー育成プロジェクトを開始。試作専門の技術課を設立。技能レベルの定義とカリキュラムの作成を行い、教育を開始。
- FY2023 カリキュラムの充実と教育の継続。



2/MATERIALITY お客様満足向上

事業の継続には、お客様に必要とされる企業であることが必須です。お客様目線を大切にし互恵関係を構築します。

ビジネスインパクト 収益 リスク

選定理由

事業はお客様に必要とされて成り立つことから、お客様満足度は高いレベルで維持する必要があると考えています。中でも特に重視されるのは「品質」です。当社の製造する部品は装置の心臓部で厳しい品質基準があるため、品質水準を満たせない場合は受注損失に繋がる可能性があります。お客様満足度を高いレベルで維持することが、事業の継続とさらなる成長に必要不可欠と考えています。

課題認識

当社は7つの項目でお客様から評価をいただいております。「全体」および「品質」の2つの項目を重点項目としています。当社の事業への影響度の高い「品質」項目を見るとともに、「全体」の評価も注視しています。この2点において目標と戦略を立てその改善に取り組んでいます。

目標

- すべてのお客様からの品質評価 4以上/5点満点中 **新**
- お客様満足度(総合) 4.57以上/5点満点中(前年比:4.20 → 4.53)

新 新規目標

戦略

お客様満足度の重要性、特に「品質」が最重要課題であることを全社で認識し、全事業所長および品質保証部門が一体となって主導し、分析結果と対策を経営陣および全部所長と共有して議論します。議論を通じて導き出された結果は、現場のスタッフにも伝えられ、実行に移されます。さらに、これらの取り組みは組織の仕組み自体の改善にも反映されています。

進捗

- 異常報告書の分析
- 作業手順の見直し
- 不具合事例集・問題集作成
- 上記を教育内容へ反映・教育体制再構築
- 教育実績を成果給へ反映し、教育への意識向上

設備投資 | ビジネスインパクト 収益

P.18

選定理由

設備の生産能力増強が将来の売上拡大には必須です。お客様の必要なタイミングに必要な生産能力を有していない場合は受注の機会損失に繋がり、収益に影響が出る可能性があります。

課題認識

設備投資については、市況に応じた戦略的な投資が重要です。生産能力を有していないと受注の機会を失うリスクがある一方、早すぎる投資は固定費の増加に繋がることから適切な判断が必要です。それに加えて、ただ設備を増やすのではなく、生産性を高めて少ない資産や固定費で高い生産を行う必要があると考えています。

投下した資本の収益力を測るためにROICを採用し、生産性指標として一人当たりの限界利益を指標としています。

各戦略については次のページをご参照ください。

設備投資 P.18 ROIC P.35

目標

- 資産ベースROIC 23%
- 負債ベースROIC 18%
- 一人当たりの限界利益 2,000万円*

進捗

- 資産ベースROIC 7.7%
- 負債ベースROIC 5.4%
- 一人当たりの限界利益 1,212万円*

*派遣社員を含む



3 MATERIALITY

人材戦略

技術で社会に貢献するためには人の力が必要です。
本項では長期ビジョンおよび中期事業計画を実現するための人材戦略について記します。

ビジネスインパクト **収益** **リスク**

選定理由

技術を磨き、技術を使うのも人。今より高い技術を目指すとき、それを生み出すのも人。そして、事業の運営を担うのも人です。

技術者の新技術獲得能力は将来の新規受注に寄与し、製造を担う加工者は当社の製造量に貢献します。管理部門は公平なガバナンスの整備や事業運営を担い、事業を下支えします。一方で、教育や働く環境の整備を怠ると競争力低下に至り、事業運営を困難にするリスクがあります。

経営理念

- 1 技術は究極を目指し
- 2 競争と協調を尊び
- 3 技術注力企業として社会に貢献する

長期ビジョン 2030

キーテクノロジーを拡張し、
技術の多様化を目指す

P.27

リスク: 非真空化、所有技術の陳腐化

当社の保有する技術が求められ続ける保証はありません。2030年までの半導体市場の拡大以降の成長に向けて、技術力を磨きます。

中期事業計画

Innovation2026「革新」

P.29

数値目標

売上高	140億円
営業益	42億円
ROIC	資産ベース 21% 負債ベース 18%
配当性向	35%以上目標
最低配当額	年間20円*

※ただし最終損益が赤字となる場合は見直しを行います。

永続できる企業づくりを目指し、中期事業計画の方針を「革新」としました。変動する市場環境の中で安定成長するために、生産性を高めて従業員への負担を増やさず、少ない資産や固定費で高い生産を行います。また、当社の強みを支える技術力は、人の能力の集合であることから、人材に対する施策を最重要課題として取り組みます。

必要な人材・強化すべき人材

当社の経営理念を体現し、長期ビジョンおよび中期事業計画を実行するためには次の人材が必要だと考えています。

	課題	対策
次世代を担う経営陣	永続する企業を築くため、次世代の経営陣の育成が必要です。	2024年8月期から諮問委員会で議論を進めます。
CFO	財務の専門知識を有し、当社の経営戦略と連動した財務戦略を構築する専任のCFOの不在が課題です。	取締役会で議論が行われています。
優秀な技術者	長期ビジョンに掲げた技術の多様化を担う、技術開発者が必要です。	新技術習得を担う技術開発グループを設立。また、今後の開発を担う人材確保のために採用力を強化しています。
製造人員	製造方法を考えるプログラマーの増強と量産を担うオペレーターのスキル向上が課題です。	適性に応じてプログラマーとオペレーターを分業化し、各業務に応じた教育プランの策定と実施を行っています。
管理・間接部門の人材	売上増加に伴い人員増加も見込まれることから、実効性のある管理体制の再構築と運用を担う人材を配置する必要があります。	各部門で専門性向上に向けた教育プランを策定。長期的な事業運用のための組織再編等を主要会議で議論しています。

将来必要な人材をどう確保するか？

内部調達

- 人材の定着化による人材確保(質と数の増強)
定量指標: 正社員離職率1%以下(FY2025)
離職率を低下させて長く働いてもらうことでスキルの積み上げが可能になり、戦力が増強されます。
- スキルアップによる人材確保(質の増強)
定量指標: 年10時間以上/一人(FY2025)
各職種に必要なスキルと現在のスキルとのギャップを洗い出し、スキルギャップを埋める教育を実施します。

外部調達

- 採用力強化(質と数の増強)
定量指標(FY2025)
▶ 一人当たり福利厚生費 12万円/年
▶ 女性の育児休業取得率 75%以上(100%達成)
▶ 男性の育児休業+育児目的休暇 30%以上(100%達成)
▶ 上記の定量的な目標に加えて、会社の魅力向上と広報活動の強化を進めています。

人材戦略

当社の人材戦略は、優秀な人材の獲得と定着、そして全員が高いエンゲージメントを持って働ける環境をつくることに重点を置き、仕組みの改善や環境改善を進めています。

マルマエの魅力向上

2023年8月期は、従業員との対話の機会を増やし、職場環境の改善を行いました。日頃から職場の課題を話せるよう心理的安全性の確保が必要との認識に至り、改善案を話し合っています。また、従業員が良好な関係を構築維持できるよう社内広報やイベントの充実を図っています。

目的

従業員が誇れるマルマエをつくり、優秀な人材の獲得、社員の定着化、エンゲージメント向上を図る。

主な施策

従業員との対話と改善、心理的安全性の確保、社内コミュニケーションの促進

定量指標

- 正社員の離職率 1%以下(FY2025)
- 一人当たり福利厚生費 12万円/年



パブリック・リレーションズで 地域&学生と繋がる

雇用関係を結ぶには信頼関係が必要です。将来当社で働く可能性のある方や従業員、そしてご家族へ透明性の高い情報開示とコミュニケーションを試みています。また、知名度向上に向けて、キャラクターやイベントを活用した広報活動も始めました。

目的

知名度向上に加え、地域住民および学生たちとの信頼関係を構築する。

主な施策

情報開示の充実、公式キャラクター「まるみる」を通じたコミュニケーション、ネーミングライツ、地域スポーツ大会の開催



まるみる



人材教育

全社的に人材教育を進めるにあたり、人材担当部門の設立を進めています。製造人員については役割別に教育カリキュラムを用意し、仕組みの構築が進んでいます。課題はマネジメント力強化です。マネジメント力強化は組織を一つの方向へ導き、利益創出へのコミットメントを深め、目標達成の可能性を高めることから、今後改善すべき重要課題と認識しています。

目的

技術力の強化・製造人員の育成で収益力向上、マネジメント力強化による利益創出へのコミットメント深化。

主な施策

人材育成チームの構築、製造人材の教育体制構築、管理職教育

ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョン

当社の製造現場は男性比率が高く、男性目線で職場環境が構築されていたことから、女性目線での職場環境改善を行い、女性の環境の底上げを行いました。次は男性目線での意見も取り入れ、公正な環境構築を目指します。その他、マイノリティに関する勉強会や無意識バイアスのワークショップを行い、差別や排除のリスクを低減する試みをしました。公正な環境構築や差別や排除の解消は、心理的安全性の向上やエンゲージメント向上に繋がると考えています。

目的

多様な知識や経験を持つ人材の活用、キャリアアップの機会を均等に与え、人材の潜在能力を引き出す。差別や排除の解消。

主な施策

各種ワークショップによる議論、女性会議の実施

定量指標

- 女性正社員比率 20%以上
- 女性役職者数(GR長以上) 18%以上
- 障がい者雇用率 3.0%
- ダイバーシティ/LGBTQ教育を年1回実施 ● **新**

● 新規目標





人材配置戦略

プログラマーとオペレーターの役割分担により、技術力と収益力アップ

従来は製造人員の多能工化を進めていましたが、習得に長期間かかることから仕事の切り分けを行いました。また、能力の差を考慮し、個人の特性に合わせることで能力を発揮しやすい人員配置としました。

プログラマーを専属とすることで、プログラマーは技術力向上とプログラムに集中することができ、より高い技術力を発揮することができます。

オペレーターは市場の急激な変動に対応するために非常に重要な存在です。半導体市場は急に需要が増加するため、製造人員の急な増員が必要となります。そのため、短期間の教育で現場の戦力とする仕組みを築いています。

プログラマー

製品の作り方を考える付加価値の高い職種で、習得には知識と経験が必要なため、比較的長期間での教育が必要です。

オペレーター

製造を担う人員で、数ヶ月と短期間での習得が可能です。



人権保護

お客様および社会から非常に高い関心のあるテーマのため、取締役会では重要性とリスクの説明と、従業員には認識強化を目的とした教育を実施しました。人権リスクはサプライチェーンにも潜んでいることから、協力企業様向けの説明とサーベイを実施しています。今後は人権リスク分析が課題のため、順次進めていきます。

目的

人権侵害リスクを低減し、人権リスクの見える化を推進することでステークホルダーの信頼を保持する。

主な施策

人権教育の実施、人権リスク分析の実施・対策・開示、協力企業様向け説明とサーベイ実施

成果給制度

成果給制度は、従業員が成果に焦点を当てて仕事を進めることを促す目的で設けられています。2004年の導入以来、この制度は定期的に見直されてきました。最近では、成果を数値で表し、製造現場ではバーコードシステムを用いた作業実績のデジタル化と可視化が推進されました。これらの施策は、従業員の成果を公正に評価し報酬に反映させることで、モチベーションの向上にも貢献しています。

ESG委員長メッセージ

ESG委員長／社外取締役
門田 晶子



ESG委員会の委員長を務めて3年目

社外取締役ですので月に2日間しか会社を訪問する機会はないのですが、ESG開示情報や関連事項について進捗情報を追いながら社内で見ることが数値で見えるのです。マルマエという会社の成長や発展を直に感じることができるのがこの委員会に関わる醍醐味です。前田社長の誠実さと真摯さを追求する姿勢がメンバーにも波及し、ESG委員会で見ているすべてのマテリアリティについて、真摯に検討し、経済合理性に基づいた優先順位を示しながら集合知で解決、改善の策を練っています。

委員会設置当初は、まあなんと複雑で難解なテーマなのだろうと尻込んでいましたが、とにかく学び続け、日々の関連ニュースをウォッチし、自分をESGに馴染ませていこうと前向きに取り組んでいます。メンバーと一緒に学べる場にして私企業がクライアント様向けに作成したアンコンシャスバイアス研修、ジェンダーアイデンティティについての研修を委員会で開催したこともありました。

事務局の動きが素晴らしい

開発部の五十嵐部長、花田さん、木串さんの3名で運営してくださっています。ただ数値の発表だけではなく課題となりそうな状況について即座に議論、検討できるアジェンダが用意され、対話が生まれ、メンバーの心理的安全性も向上しています。またTCFD、CDP、S&PなどESG評価機関等への開示対応もこのチームがこなし、ダイレクトに企業価値に直結する活動を担っています。

「なぜ先月の切削液の消費が多かったのだろう?」「半年

以上労災ゼロなのと安全教育習得率には関連性があるかもしれないね」「女性のプログラマーや管理職の割合を増やすにはどうすればいいだろう?」など、開示数値を見ながら、皆で検討します。経営課題解決に直結した会議体としても貢献できているという認識です。

このような好例があります。従業員数も管理職者も女性比率が低いので、女性のプログラマーを増やしたいが、まずは製造現場にいる女性に職場環境についてヒアリングを行うこととし、半年かけて3拠点で事務局のメンバーがまわり、現場の女性たち31名の声を丁寧に拾いました。項目にして150あまりの意見が集まり、多くは通常の経営会議ではなかなか議題にあげづらい人間関係の課題、女性トイレの使いづらさ、老朽化した水回りや休憩室、動線の改善策、不明瞭なルールや指示への指摘、など、建設的な意見を多数拾うことができました。すぐ改善できることはそれぞれの現場で改善され、ヒアリングされた側の女性社員たちも大変有意義な体験で仕事へのモチベーションが上がったと報告してくれています。関東事業所はこの「女性会議」が起点で新設トイレの設置、女性トイレと休憩室のリノベーション、建屋の大規模清掃、動線の見直し、など職場環境が大幅に改善されました。これを受けて、女性だけではなく、男性も含め全社員が対象のヒアリングもしてほしいという要望が聞こえています。前田社長の「女性が動きやすい職場は男性も動きやすい」という考えのもと、職場環境は改善され続けています。

これからもESG委員会の取り組みでマルマエの志す、持続可能な社会の実現を目指し、誰もが活躍できる環境を整え、健全な経営基盤を確立することでサステナブルな企業経営をする、ということに貢献していきたいと思っています。



4 MATERIALITY

気候変動への対応

当社は、気候変動が持続可能な経営に及ぼす影響を深く認識しており、カーボンニュートラル目標を掲げています。気候変動は収益、リスク、コストに直接的な影響を及ぼす可能性があり、そのためビジネスインパクトの評価と適応策の策定が不可欠です。

ビジネスインパクト **収益** **リスク** **コスト**

選定理由

気候変動は社会への影響が大きいことから下記のリスクが想定され、特に取引減少リスクおよび課税リスクは財務へ直接影響します。また、日本の法定開示に影響を与えると思われるIFRSによるサステナビリティ開示基準でも気候関連開示が求められており、重要性が高いと考えています。

課題認識

カーボンニュートラルに向けた計画は順調に進んでいるものの、情報開示に改善の余地があります。気候関連問題への対処方法のプロセスと手順の開示を進め、CDPスコアを現在の認識レベルCから、マネジメントレベルBを目指します。第三者機関からの評価向上により信頼性を高めます。

マテリアリティ	気候変動への対応
取り組むテーマ	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量の削減 総エネルギー使用量の把握
実行しなかった場合のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税が課されるリスク お取引先との取引減少リスク 規制強化による事業リスク
実行した場合の機会	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達の際に有利になる エネルギー価格高騰への対応

カーボンニュートラル計画

https://www.marumae.com/sus_5.html

TCFD

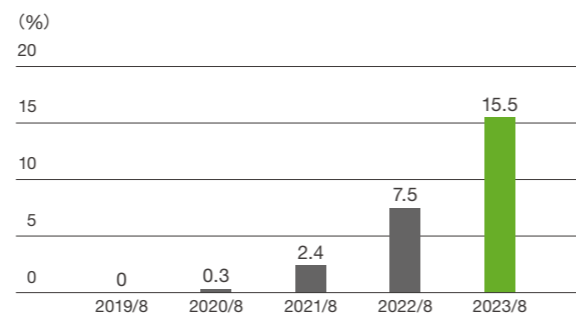
https://www.marumae.com/sus_4.html

CDP2023 気候変動への回答

https://www.marumae.com/img/sustainability/pdf/2023_k.pdf

目標	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルを目指す。(FY2050) 限界利益当たりのCO₂排出量をFY2021比5割以上削減(FY2030) CDPスコア マネジメントレベルB(FY2025)
進捗	<ul style="list-style-type: none"> 再エネによる削減率 7.5% → 15.5% CDPスコア 情報開示レベル(D) → 認識レベル(C)

再生エネルギーによる削減率



5 MATERIALITY

環境負荷の最小化

当社は、リソースの効率的な使用を通じてリスクとコストを削減し、環境保護と経済合理性の両立を目指しています。本項は、消耗品削減とそのビジネスインパクトに対する当社のアプローチおよび、取り組みの現状についてご紹介します。

消耗品削減 | ビジネスインパクト **リスク** **コスト**

選定理由

当社は、有限の資源を効率的に活用し、廃棄物の削減を通じて環境負荷を軽減することが重要であると考えています。これらの取り組みにより、法規制への適合を確保するとともに、購入費用と廃棄物処理コストを削減できます。その結果、財務に対してもポジティブな影響をもたらします。

課題認識

2023年8月期は、限界利益当たりの不良再作費が高水準となりました。この不良は原材料の使用量増加だけではなく、マテリアリティ2「お客様満足向上」の「品質」項目へも影響を及ぼしていると考え、取締役会および経営会議でも議題となっています。不良削減に向けて、現場人員主導で要因分析と対策が進められています。

目標

- 切削液廃液量を2021年8月期比で40%削減(目標数値11,160L以下)
- 梱包資材の限界利益率を2021年8月期比で10%削減(目標数値 0.394%)
- 不良再作費の限界利益率を2021年8月期比で40%削減(目標数値 0.98%)

水リスク・水ストレス | ビジネスインパクト **リスク**

目標

- 水リスク・水ストレス調査の実施・対策・開示

進捗

CDP水・セキュリティの質問書の回答をはじめ、ESG委員会での議論を通じて課題認識が進んでいます。また、廃液流出を想定した訓練を実施し、流出時の対応方法の確認と訓練を通じて認識した課題改善を進めました。

選定理由

当社の製造工程では水を使用するため、渇水リスクを把握する必要があります。また、水資源の適切な利用および排水管理は、地域社会の重要な関心事であるため、説明責任があります。

課題認識

当社の事業所の立地は渇水リスクが低いため、現時点で事業への影響は低いものの、水資源の利用や排水管理について、ステークホルダーへ向け情報開示が不足していると認識しています。

6 MATERIALITY

安心安全な職場環境

ビジネスインパクト 収益 リスク コスト

選定理由

安全はすべてに優先すると考えています。致命的な事故は事業停止に繋がり、人への被害だけでなく収益にも大きなダメージを与えるからです。また、ステークホルダーの信頼低下にも繋がり、長期的な事業運用へも影響を与えます。

課題認識

安全教育の手法を変えることで労災が0件で推移しており、安全施策については改善を進めながら継続していきます。現在の課題は化学物質の管理体制の構築です。法改正により化学物質管理が厳格化され、衛生委員会主導で対応を進めています。

目標

■ 安全教育受講率 100%

進捗

■ 安全教育受講率 100%
内容を大幅に見直し、確実な理解を確認するテストを実施しました。その結果、改訂版の安全教育時実施(2023年4月)以降、労災が0件で推移しています。

7 MATERIALITY

サプライチェーン管理

ビジネスインパクト 収益 リスク

選定理由

サプライチェーンが効率的かつ問題なく機能することは、当社の競争力を維持し、収益性を高めるために重要です。サプライチェーンに問題が生じると、部品の納入遅延が発生し、結果としてお客様の製造プロセスに深刻な影響を及ぼす可能性があります。リスク管理としても、サプライチェーンの安定性は様々な外部ショックからビジネスを守るための鍵となります。

課題認識

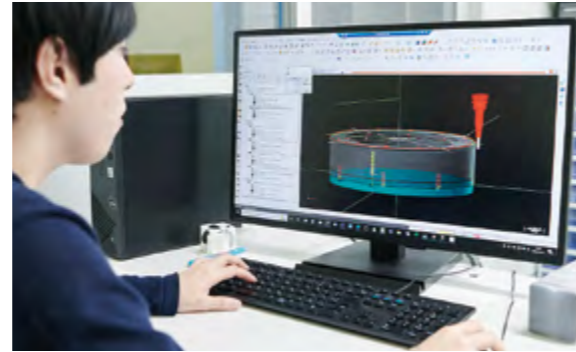
サプライチェーンのリスク特定と対策が課題です。製造活動や品質維持の観点をはじめ、サプライチェーンにおけるサステナビリティ課題にも注目しています。

目標

■ サプライチェーンのリスク特定と対策

進捗

■ サプライヤー向け説明会
■ RBA行動規範に基づいたアンケート実施
■ 品質監査の実施



8 MATERIALITY

デジタル技術の活用

ビジネスインパクト 収益 コスト

選定理由

デジタル技術の導入は、業務の効率化とコスト削減を実現します。これにより、収益の向上に直結するだけでなく、ビジネスプロセスの最適化も促進されます。一方で、デジタル技術を活用しないことは、他社に比べて競争力の低下に繋がり、市場での立ち位置が弱まる可能性があります。デジタル技術は成長と持続可能性を支える基盤となっています。

課題認識

当社は業務改善に寄与するデジタル技術の活用を積極的に推進しており、その目的は業務量の削減に留まらず、コスト効率の向上にもあります。社内でのシステム開発を通じて、単に個別の業務を効率化するだけでなく、企業全体の最適化を目指す施策を実施しています。このアプローチにより、短期的な成果に加え、長期的なビジネス価値の創出を目指しています。

目標

■ DX業務改善数 18件/年
■ デジタル技術による教育手法の刷新

進捗

■ 消耗材・副資材の管理・自動発注システムの開発
■ 顧客の受注情報を基に、自社の生産状況をリアルタイムで一元管理
■ 基幹システムとスケジューラーの統合
■ 手順書の動画化



9 MATERIALITY

強固なガバナンス体制

実効性のある全社リスク管理体制の構築

ビジネスインパクト 収益 リスク コスト

P.64

選定理由

全社リスク管理(ERM)は、企業が直面する様々なリスクを総合的に管理し、未然に危機を防ぐことで組織の安定性と成長を支える戦略です。ERMにより、予期せぬ損失から企業の資産と利益を保護し、事業活動の不確実性を低減することができます。また、企業が新しい機会を積極的に追求することを可能にし、長期的な収益成長を促進します。コスト面では、潜在的な損失や災害による費用を削減し、資源の最適な配分を通じて無駄な支出を減らすことができます。

課題認識

現在、各担当部署では関連リスクの分析と対策を実施していますが、組織全体で関わるすべての重要リスクを包括的に管理し、緩和策を策定する体制の構築が必要です。全社リスク管理(ERM)を導入することで、リスク情報が迅速に経営陣に伝達され、経営陣のリスクに基づく意思決定を効果的にサポートできる体制を築きます。また、事業環境の変化に対してタイムリーに対応し、その変化をリスク管理プロセスに組み込むことも重要な課題です。

目標

■ 実効性のある全社リスク管理体制の構築

進捗

全社リスク管理はESG委員会にて審議を行うことが決議され、全社リスクを網羅するため、メンバーの追加が行われました。審議内容は取締役会にすべて報告され、ESG委員会へ指示が与えられる体制となっています。2024年8月期には全社リスクの把握と分析が実施される計画です。

情報セキュリティ対策

ビジネスインパクト 収益 リスク コスト

P.65

選定理由

情報セキュリティ対策は、サイバー脅威から企業の重要なデータを保護し、顧客の信頼を維持することで収益に寄与します。リスク管理の観点からは、セキュリティ違反による業務の中断や法的な制裁を防ぎ、組織の安定性を確保します。コスト面では、情報セキュリティ対策により、セキュリティ違反の際に発生する高額な費用を未然に防ぐことができます。これらの理由から、情報セキュリティは企業の持続可能な成長と競争力の維持に不可欠です。

課題認識

情報セキュリティの主要な課題は、技術的脆弱性への対応、人的要因によるリスクの管理、および第三者保証の獲得です。これらに対処するためには、システムのセキュリティ強化、従業員のセキュリティ意識の向上、そしてISO 27001などの認証を通じてセキュリティ管理体制を構築し、外部からの信頼を確保することが必要です。これらの対策は、組織の情報セキュリティリスクを総合的に低減し、強固なセキュリティ体制を支えるために不可欠です。

目標

■ ISO 27001認証の取得

進捗

2022年12月に情報セキュリティ委員会を設立し、目標達成に向けた体制を整えました。委員会ではセキュリティ対策の実施と従業員教育が順次進められており、進捗状況は定期的に取締役会に報告されています。また、取締役会からは懸念点に対する指示が出され、それに基づいて対応が行われています。ISO 27001の認証に向けては、現在第三者機関による審査が進行中です。

取締役一覧

2023年11月22日現在



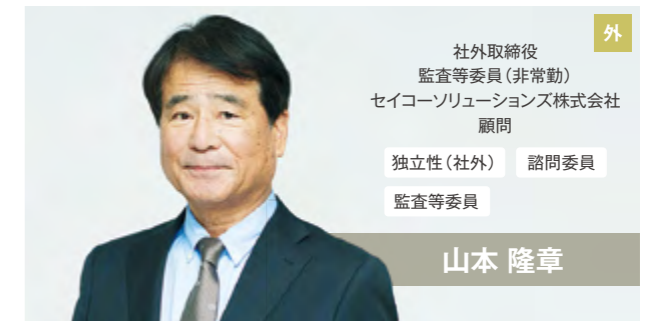
前田俊一氏は、当社の事業を立ち上げ、事業の根幹となる技術を習得し、伝承してきました。また経営者として、市場環境に応じて事業ポートフォリオを戦略的に変化させながら経営の舵を取り、金融危機も乗り越え成長させております。これらの実績を鑑み当社の成長に必要な人材であることから代表取締役に選任されております。



海崎功太氏は、半導体製造装置市場に長年携わり、業界に精通しております。同氏は営業担当としてお取引先様との深い信頼関係を築いており、当社の半導体分野の進出と受注拡大に多大な貢献をしてきました。従って、当社の今後の半導体分野における成長に必要な人材であることから取締役に選任されております。



桃木野聡氏は、弁護士としての専門的な知識と幅広い経験を有し、企業法務に精通しております。さらに、桃木野氏は国際的な経験も持ち合わせており、事業会社の運営について客観的な意見を提供し、当社のコーポレート・ガバナンスの強化への貢献を期待したためであります。



山本隆章氏は、長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、社外取締役として当社経営への適切な助言と業務執行の監督により企業価値の向上に貢献いただいていることから、同氏に継続してその役割を果たしていただくことを期待したためであります。



安藤博音氏は、機械加工分野での経験を積み、検査および仕上げに精通しています。また品質保証業務を通じて製造管理全般にも長年携わってきた経験から、現在は製造全般を統括する技術生産本部長として業務を遂行しています。当社の製造業務を執行するために必要不可欠な人材であることから取締役に選任されております。



門田晶子氏は、経営者としての豊富なキャリア、国際経験と高い見識を有していることに加え、女性の活躍をはじめとするダイバーシティの推進に関する高い見識を有しており、当該経験等を活かして業務執行を監督する役割を期待したためであります。



宮川博次氏は、公認会計士として税務や会計を含む専門的な知識と幅広い経験を有しており、それらを活かして専門的な観点から取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待したためであります。



世耕久美子氏は、国会議員や文部科学大臣政務官として国政に携わることで培われた豊富な経験と幅広い見識を有していることに加え、女性の活躍をはじめとするダイバーシティの推進に関する高い見識を有しており、当該経験等を活かして業務執行を監督する役割を期待したためであります。



外西啓治氏は、金融の専門知識を有しており、その知見が会計監査および監査法人や内部監査との連携に活かされると考えています。また同氏は金融機関の支店長を務めるなど管理業務の経験があり、社外取締役を取りまとめる能力や、議決権行使などの適切な判断能力を有していることから監査等委員に選任されております。

当社が特に期待する知見・経験

名前	在任年数	企業経営・経営戦略	開発・技術・品質	企画・営業	財務・会計	リスク管理・法務	国際経験	行政経験
前田 俊一	35	●	●	●	●	●		
海崎 功太	19	●		●				
安藤 博音	5	●	●					
門田 晶子	3	●					●	
世耕 久美子	1	●						●
外西 啓治	3				●			
桃木野 聡	6					●	●	
山本 隆章	4	●				●		
宮川 博次	4				●			

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、法令順守を基本として、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、経営環境の厳しい変化に迅速かつ的確に対応できる組織体制と株主重視の公正な経営システムを構築し維持していくことが重要な課題であると考えております。

内部統制システム等の詳細は、当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
https://www.marumae.com/ir/pdf/cg_231213.pdf

組織形態	監査等委員会設置会社
定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名



情報セキュリティ委員会

2023年度開催回数 9回

情報セキュリティ委員会は、CIOの取締役1名と従業員5名(2024年8月期は従業員7名)で構成されており、毎月開催しております。情報セキュリティ委員会は、全社のセキュリティ対策方針を決議する意思決定機関で、情報資産を経営活動に有効活用し、経営に寄与することが目的です。委員会の議案の決定事項について、毎月の取締役会で報告があり、改善・検討事項について指示があります。

- 主な審議内容
- ▼ インシデント報告
 - ▼ 情報セキュリティ状況報告
 - ▼ 情報セキュリティ予防策



ESG委員会

2023年度開催回数 12回

ESG委員会は、代表取締役社長と取締役2名(うち1名は社外)、他従業員10名で構成されています。長期的な視点に立った経営を志向し、企業経営におけるESGに関する諸課題に対応するため、同会議においては、重要課題(マテリアリティ)の特定およびKPIの設定、達成状況の確認および計画の見直しならびにそれらの状況を取締役会へ報告を行うこととしております。

- 主な審議内容
- ▼ マテリアリティの特定およびKPIの設定
 - ▼ ESG目標モニタリング
 - ▼ ESG課題に関する審議



取締役会

2023年度開催回数 19回

取締役会は、監査等委員4名を含む計9名の取締役で構成されており、うち5名は社外取締役であります。定時取締役会を毎月開催し、議決権を付与された監査等委員である取締役を含め、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図っております。

- 主な審議内容
- ▼ 中長期的な会社の方針
 - ▼ 予算策定
 - ▼ 関連当事者取引に関する事項
 - ▼ 株主総会に関する事項
 - ▼ 譲渡制限付株式報酬に関する事項
 - ▼ 決算に関する事項



執行役員

2023年度開催回数 13回

執行役員は代表取締役社長、業務執行取締役、執行役員、本部長、常勤監査等委員(議決権は持たない)の5名で構成されています。原則として定時取締役会直前の月曜日に開催し、取締役会の決定した経営基本方針に基づき経営に関する重要な事項を審議・決議することにより、代表取締役社長および取締役会を補佐します。

- 主な審議内容
- ▼ 取締役会上程議案の審議
 - ▼ 重要な設備投資など決裁権限基準額に基づき審議
 - ▼ 年度予算の修正の審議
 - ▼ 社内規程の決定



諮問委員会

2023年度開催回数 3回

諮問委員会は、代表取締役社長と監査等委員である独立社外取締役3名により構成されています。必要に応じ随時開催し、取締役会の諮問機関として、取締役の指名や報酬等について決定方針や水準の妥当性などを独立的・客観的な立場から答申しております。

- 主な審議内容
- ▼ 取締役の選任及び解任に関する株主総会議案
 - ▼ 取締役個人別報酬額
 - ▼ 役員報酬決定方針等



監査等委員会

2023年度開催回数 14回

監査等委員会は、監査等委員4名により構成されており、うち3名は社外取締役であります。原則として毎月開催し、必要に応じて随時開催しております。内部監査担当者および会計監査人とも随時情報交換を行い、監査の実効性と効率性の向上に取り組んでおります。

- 主な審議内容
- ▼ 監査報告に関する協議
 - ▼ 会計監査人の選解任
 - ▼ 社内調査報告

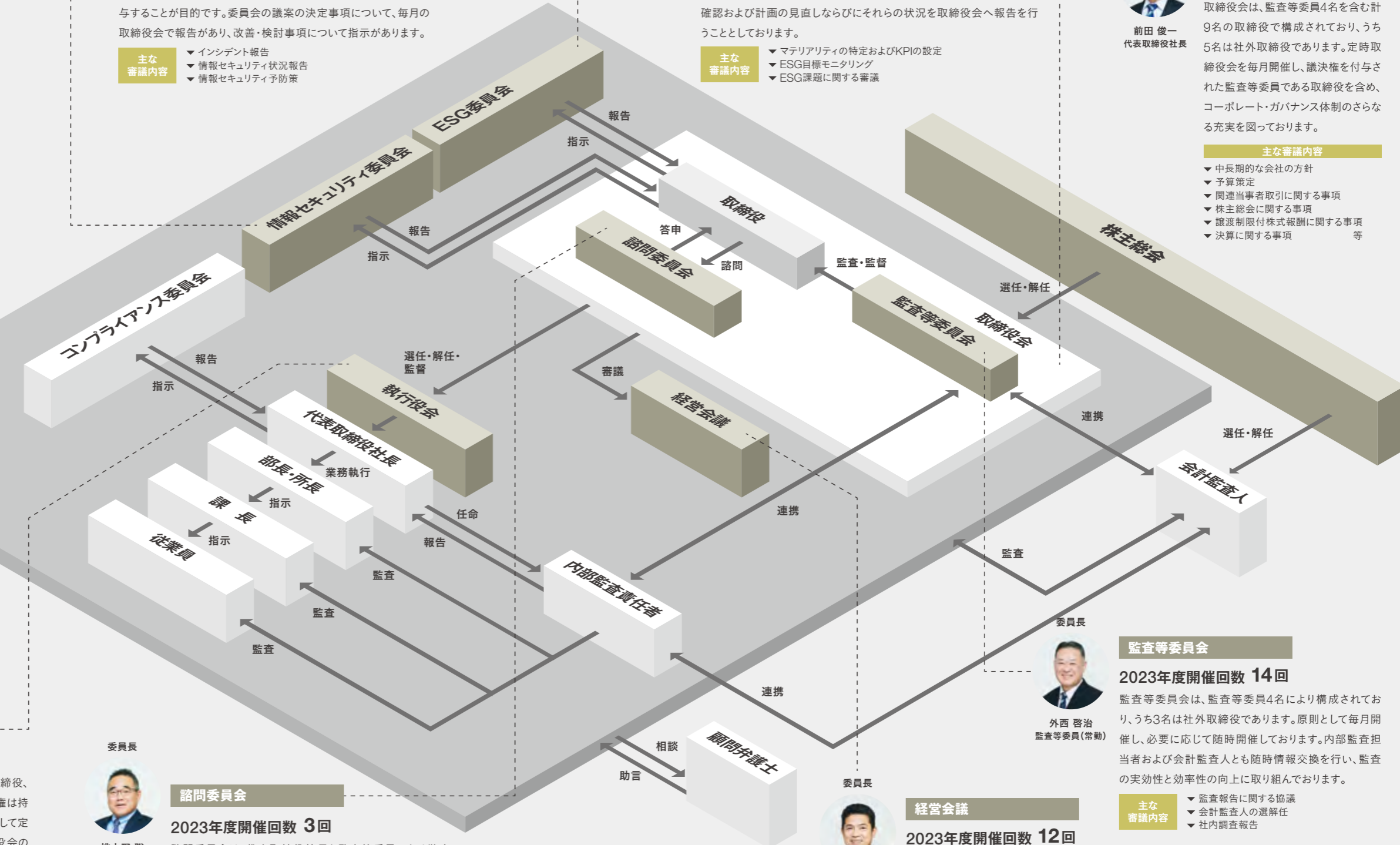


経営会議

2023年度開催回数 12回

経営会議は、32名の課長代理職以上で構成されています。原則として毎月開催し、経営戦略および事業運営などに関する認識の共有や意見交換を行うために設置されています。取締役会で審議決議される事項のうち、特に必要とされるものについては、経営会議においても議論を行い、取締役会における審議の充実を図っております。また、監査等委員である取締役は、この経営会議を含む社内各種重要会議に出席し意見を述べております。

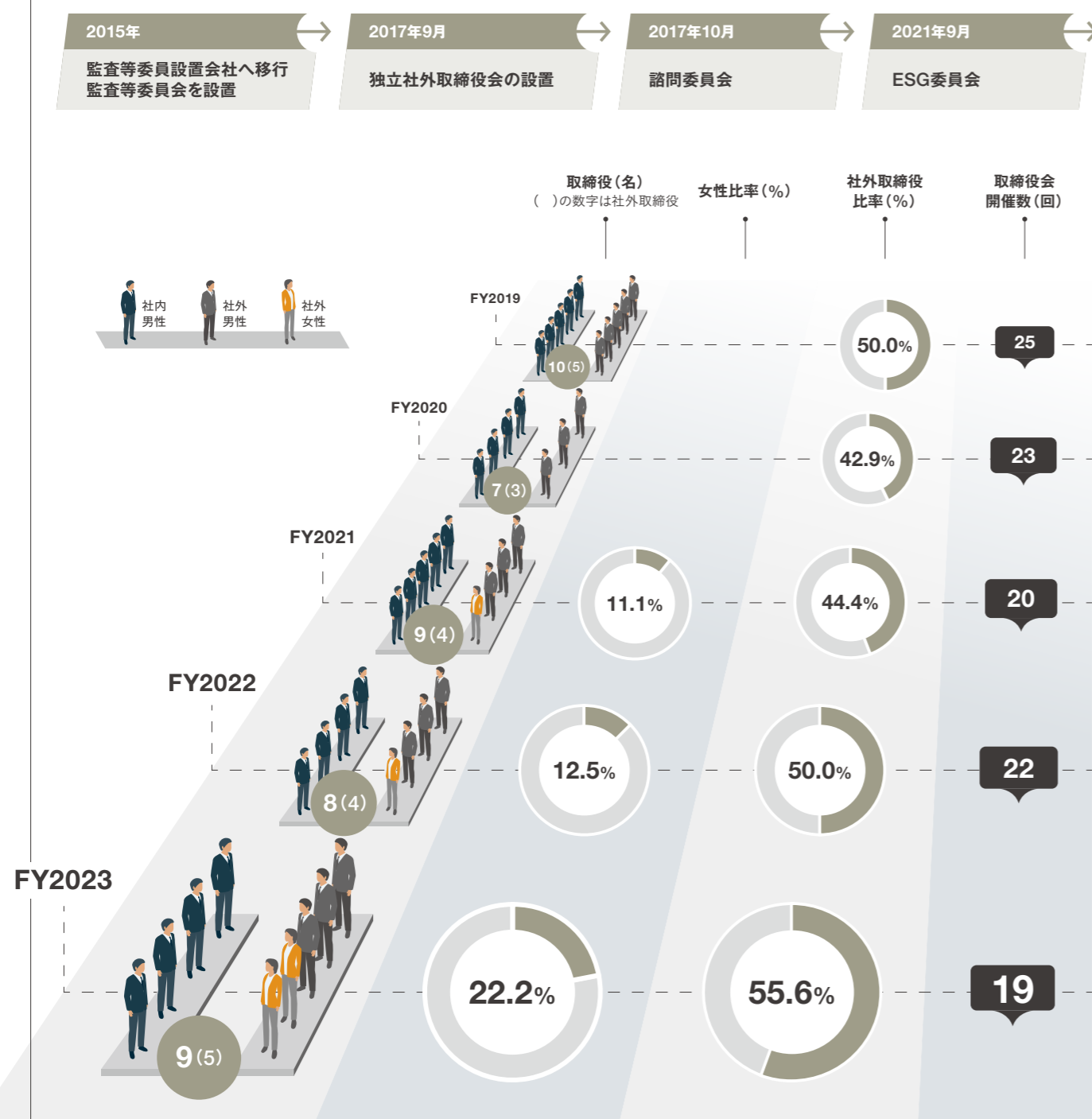
- 主な審議内容
- ▼ 経営状況の報告と対策
 - ▼ KPIの報告と対策
 - ▼ 各部門からの報告と対策



ガバナンスの進化

当社は2015年に、コーポレート・ガバナンス充実の観点から、監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会の設置により、監査等委員である取締役も取締役会で議決権を有し、責任感を持って議案の審議を行うことで、より実効性の高い取締役会へと進化してきました。2017年9月には、独立社外取締役が取締役会における議論に積極的に貢献するために必要な情報交換・認識共有をすること、ならびに、当社の事業およびコーポレート・ガバナンスに関する事項等について自由に議論することを目的として独立社

外取締役会が設置されました。また同10月には、取締役の指名と報酬等にかかわる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、諮問委員会を設置しています。2020年11月には当社で初めて女性取締役が就任し、2022年11月には2名に増員することで、知識や経験、スキルに加え性別の多様性が増し、議論が活発化しています。さらに、2021年9月にはESG委員会を設置し、中長期的な重点課題を特定した上で目標を立てて対策を進め、さらなる企業価値向上を目指しています。



取締役会・執行役会の主な審議事項

取締役会と執行役会の役割

当社は取締役会の社外比率が半数近くで推移しており、監督型の実効性のある取締役会を目指しています。一部権限を執行役会に委任し、業務執行に関わる事項は執行役会にて協議しています。

取締役会の決議事項

- 株主総会に関する事項
- 取締役に関する事項
- 株式および社債に関する事項
- 決算に関する事項
- 事業運営に関する重要事項
- 関係会社に関する重要事項
- 執行役会に関する事項
- その他重要事項

執行役会の決議事項

- 資産の得喪等（リース契約を含む）
- 与信限度の設定
- 滞留債権の処理
- 試験研究・開発
- 年度予算の修正
- 借入（担保差入を含む）
- 有価証券の運用
- 会計方針の変更

実効性評価

取締役会機能の向上を目的として、東京証券取引所の定めるコーポレート・ガバナンス・コードの原則に基づいた取締役会の実効性に関する分析と評価を毎年実施しております。当社独立社外取締役会は、全取締役に秘匿性を確保しながら無記名式のアンケートを実施し、自己評価などを参

考しつつ公正性と透明性のある分析と評価を行っています。調査結果につきましては筆頭独立社外取締役より取締役会に報告され、取締役相互の監視・監督を強化しています。3年に一度は外部専門家にアンケートとインタビューを依頼し、分析と評価を行っています。

取り組み 2023年8月期

- 情報セキュリティ委員会を新たに設置。情報資産を事故・災害・犯罪などの脅威から守り、お客様ならびに社会の信頼に応えることを方針とし、企業価値向上に向けた取り組みを強化。
- 2023年8月期にスタートした中期事業計画について、進捗確認と目標達成に向けた戦略など十分な議論を行う。

評価結果 2023年8月期

- 取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制などの各項目について高い評価結果となっており、バランスの取れた実効性が確保されている。社外取締役が取締役の半数を占めており、業務執行取締役に対する牽制を重視した取締役会の構成で、かつ、監督機能の中核を担う社外取締役の知識・経験・能力においてもバランスが取れた構成となっている。

取り組み 2023年8月期以降

- サクセッションプランに関する議論の充実を図る。
- ESGへのさらなる取り組み強化により、企業価値の向上を図る。
- リスク管理への取り組みを適切にモニタリングし、取締役相互の監視・監督を強化していく。
- 中長期の経営戦略、経営目標、サステナビリティなどをはじめとした、より戦略的な議題にフォーカスするとともに、適切にモニタリングを実施していく。

役員業績連動報酬

当社は2007年9月より業績連動型報酬を導入しました。現在では、下記3つの指標を基に算出していますが、当初は、これに株価と連動した指標も取り入れていました。

業績連動型報酬を取り入れたのは、自らを律する仕組みを役員報酬に取り入れるためです。一般的に役員報酬は変動しません。これは、役員報酬による利益操作ができないように役員報酬を変動させると変動部分は費用化できない税務上の決まりに関係しています。そのため、業績が良かった年度は、株主総会を経て役員賞与を出すなどで役員に報いることがよく行われます。しかし、悪かった場合は、報酬委員会等が機能して、下げる決定を下すなどしなければ下がることはありません。実態として、下げる判断は行われぬのが実情です。

当社は、従業員にも成果給制度を採用し、業績に強く連動する報酬制度をとる一方、役員報酬にも業績に連動する仕組みが重要と考えました。

そのような考えから、税務上の負担は増えますが、月次の業績に翌月の役員報酬が連動する仕組みを取り入れました。

また、連動する指標として、従業員満足度と連動させる観点から「従業員成果給(賞与)指標」、株主目線で資本効率性を追求するために「経常利益対純資産指標」、負債に頼って資産全体の生産性をおろそかにしないための「経常利益対総資産指標」の3つを選定しました。

指標	① 従業員一人当たりの賞与額	② 総資産経常利益率	③ 純資産経常利益率
目的	従業員満足度を向上させること	ROAを高める経営を心掛けること	ROEを高める経営を心掛けること

金銭報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成とし、諮問委員会において検討を行います。取締役会は諮問委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとしています。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬額については諮問委員会において代表取締役から業績の状況や目標に対する達成度合いの説明を受け、その上で代表取締役から報酬案の提示を行わせ、内容について協議と調整を行った結果を取締役会へ答申し、

当初あった株価連動の指標は、事業再生に合わせ廃止いたしました。これは、当時の株価が非常に低い位置にあることで、業績以上に株価による押し上げ効果が見込まれたため、本質的な事業成長と報酬が連動しないことを避けるためです。

私たちは、リーマンショックによる経営危機を経験したことで、さらに生産性向上への意識が高まりました。当時、設備投資によって急増した生産設備をうまく活用できず危機的な状況に陥っていました。また、その投資が主に有利子負債によって行われたこともあり、ROEだけではなく、ROAを高める経営が製造業には重要であると再認識しました。

その後定めた経営指標にはROICを採用しました。これは、負債を含めて投下した資本全体の生産性を高めることが私たちの目標として適していると考えたからです。

このように、一見、会社が目標とする指標(ROIC)と従業員の業績連動報酬の指標がずれているように見えますが、根本は同じ目標です。また、私たちは生産性を高めて営業利益率を向上させることで継続的にROICを向上させるつもりですが、ROICだけを業績連動の指標としまうと資本を圧縮してROICを向上させてしまう間違った経営をとってしまう可能性があります。役員報酬の業績連動指標は、それを避けて本質的な目標を追求するために必要な内容となっています。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、以下のとおりです。(連結営業利益率20%を達成した場合の目安。)

役職	代表取締役	取締役
基本報酬	4割	5割
業績連動報酬	4割	3割
非金銭報酬等	2割	2割

取締役会において決議します。なお、株式報酬においても、諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で取締役個人別の割当株式数を決議します。

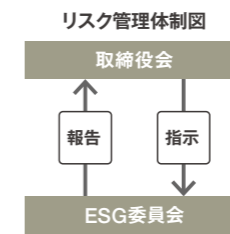
リスク管理

目的

リスク管理の主要な目的は、リスクの特定、評価、監視、および管理することによって、当社の資産と収益性を守り、組織目標の達成を支援することです。適切なリスク対応により、潜在的な損失や危機の影響を最小化し、持続可能な成長を促進します。

リスク管理体制

全社的リスク管理はESG委員会が管掌し、審議内容は取締役会に報告され、指示を受けます。個別リスクに関しては各部門で分析と対策が行われており、ESG委員会は各部門の重要リスクと対応状況を把握します。



コンプライアンス

目的

当社のコンプライアンス体制の目的は、法律、規制、業界基準、および企業倫理に対する順守を保証し、企業の信頼性と透明性を高めることにあります。これは、リスクの回避、企業価値の保護、およびステークホルダーの期待に応えることを目指しています。コンプライアンスを通じて、当社は不正行為や違反の予防、早期発見、および適切な対応を強化します。

コンプライアンス体制

当社では、コンプライアンス委員会がコンプライアンス体制の整備および違反行為に対する調査・是正措置を指揮・監督する役割を担っています。この委員会は代表取締役社長直轄のもとに設置されており、管理本部長を委員長とし、常勤取締役がメンバーとして参加しています。

進捗と今後の流れ

2023年8月期には、コンプライアンスに関する議論が活発に進み、教育プログラムの内容見直しと理解度を測るテストの導入が行われました。これに加え、社員のルール意識を高め、適切な行動を促す指摘方法に関する教育も実施されています。

2024年8月期に向けては、全社的リスク管理の強化と連動し、健全な組織文化を育むための教育プログラムの改善に注力します。この取り組みにより、コンプライアンス教育をより実践的で効果的なものにし、組織全体のコンプライアンス意識を一層高めることを目指します。

リスク管理フロー



進捗と今後の流れ

個別リスクに関する評価と対策は順調に進展していますが、全社的リスク管理の効果をさらに高めるために、当社は体制を見直しました。2024年8月期には、全社的リスクの特定と分析を実施し、その結果の開示を強化します。さらに、リスク管理プロセスの改善と従業員のリスクに関する理解を深める取り組みを進めます。従業員がリスクの重要性および各業務との関連性を理解することで、当社のリスク対応能力を全社的に向上させることが期待されます。

内部通報制度

当社の内部通報制度は、コンプライアンス違反、不正行為、その他の懸念事項を効果的に特定し対処するために設置されており、組織の透明性と倫理基準の維持を目的としています。この制度は、役員、従業員(退職者を含む)、派遣社員が利用可能で、通報・相談窓口は社内外に設けられています。社内では管理本部と監査等委員会が、社外では顧問弁護士事務所が窓口を務めます。

通報者のプライバシーは厳重に保護され、通報または相談による不利益を受けない仕組みを講じています。通報を受けた窓口は速やかに内容をコンプライアンス委員会に報告し、管理本部は弁護士への通報の有無を四半期ごとに確認します。事実関係の調査は通報者と被害者のプライバシーを尊重して行われ、結果はコンプライアンス委員会と通報者に通知されます。違反が確認された場合、委員会は是正措置と再発防止措置を講じ、管理本部はこれらの実施を定期的にフォローアップします。

項目	内訳	2019年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2022年 8月期	2023年 8月期
違反 件数	汚職または賄賂	0	0	0	0	0
	差別またはハラスメント	0	0	0	0	0
	顧客に関するデータ侵害	0	0	0	0	0
	利益相反	0	0	0	0	0
	マネーロンダリングまたはインサイダー取引	0	0	0	0	0
情報漏洩件数	0	0	0	0	0	

内訳	2019年 8月期	2020年 8月期	2021年 8月期	2022年 8月期	2023年 8月期
相談窓口への相談件数*	0	0	0	0	10

※ 2022年8月期まで取締役会に報告された件数を記載していましたが、2023年8月期からは相談窓口への相談件数に変更しています。また、法令や定款への違反はありませんでした。

情報セキュリティ

2024年8月期の情報セキュリティ目標

部門目標

ISO 27001の要求事項を順守する。

数値目標 数値目標内部監査での不適合 **0件**

目的

当社の情報セキュリティの目的は、企業価値を保護し、ビジネスの継続性を確保することです。これには、ITシステムの障害や情報セキュリティ/サイバーセキュリティ事件を未然に防ぎ、発生した場合に適切に対応する体制を整備することが含まれます。情報セキュリティの確保により、技術的な障害、人的ミス、悪意のある攻撃など多様なリスクから企業を守ります。

情報セキュリティ基本方針

株式会社マルマエ(以下、当社)は、お客様からお預かりしたおよび当社の情報資産を事故・災害・犯罪などの脅威から守り、お客様ならびに社会の信頼に応えるべく、以下の方針に基づき全社で情報セキュリティに取り組みます。

1 経営者の責任

当社は、経営者主導で組織的かつ継続的に情報セキュリティの改善・向上に努めます。

2 社内体制の整備

当社は、情報セキュリティの維持および改善のために組織を設置し、情報セキュリティ対策を社内の正式な規則として定めます。

3 従業員の取り組み

当社の従業員は、情報セキュリティのために必要とされる知識、技術を習得し、情報セキュリティへの取り組みを確かなものにします。

4 法令および契約上の要求事項の順守

当社は、情報セキュリティに関わる法令、規制、規範、契約上の義務を順守するとともに、お客様の期待に応えます。

5 違反および事故への対応

当社は、情報セキュリティに関わる法令違反、契約違反および事故が発生した場合には適切に対処し、再発防止に努めます。

情報セキュリティ体制

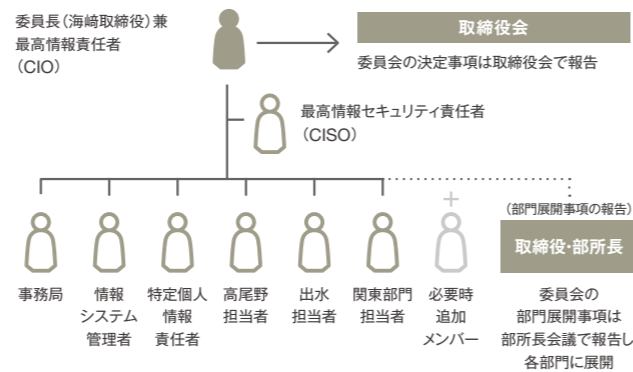
当社の情報セキュリティ体制では、情報セキュリティ委員会が全社のセキュリティ対策方針およびルールの策定を担当し、情報システムグループが対策の具体的な実行および運用を行います。

情報セキュリティ委員長は取締役が務め、最高情報責任者(CIO)として情報システムおよび情報戦略全般に対する責任を有します。最高情報セキュリティ責任者(CISO)は情報システム部門の責任者が担当し、当社の情報セキュリティ体制および施策の監督と統括を実施します。事務局は情報システムグループが担当し、委員には情報システム管理者、個人情報保護責任者、および各事業所の担当者が含まれています。

委員会は原則として月1回開催され、委員長からの報告を通じて取締役会で情報セキュリティ対策の適切性に関する審議が行われます。セキュリティ対策の順守事項はCIOから部門長へ報告され、全従業員へは教育資料を用いた周知が行われています。

実効性の向上については、法務専門の社外取締役がセキュリティ対策および違反事例の紹介と提言を通じ、外部視点からの助言を取り入れ、セキュリティ対策の最適化を図っています。

情報セキュリティ委員会体制図



2023年8月期実施事項

- 情報セキュリティ方針・管理規定の策定
- 重点項目の洗い出しと対策
- 全従業員への情報セキュリティ教育実施
- 情報資産棚卸しの実施と対策

2024年8月期計画

- ISO 27001実施事項策定と認証取得
- セキュリティ教育実施
- 情報資産棚卸しと改善活動
- リスク分析と対策

Message | 社外取締役メッセージ

マルマエの将来性と課題

私は前田社長よりお声かけいただき、2019年にマルマエの社外取締役に就任しました。就任の理由は、私の事業の立ち上げおよび経営経験が評価されたためと聞いております。私が事業を立ち上げた際には、お客様との親交を通じて、お客様の潜在的な要望や事業開発のヒントを感じ取りながら事業を育ててきました。これらの経験は、事業やお客様を問わず通じる部分があると考えており、意見交換を通じて貢献したいと思っています。また、マルマエと同様、私も経営者として困難な時期も経験しました。その経験から、前田社長のように経営の舵を取る立場の気持ちに共感し、支援したいと考えています。

マルマエの将来には、市場環境と企業文化の両面から大きな期待を寄せています。半導体市場は今後も成長を続けると確信しており、特に次の2点の要素があると考えています。1点目は、生成AIを含むビッグデータの加速化に伴う半導体需要の拡大です。大量のデータを処理する必要から、ロジックとメモリの需要が加速的に増大すると予測されます。2点目は、政治的分断による半導体の戦略的重要性が増すことで、各国での製造装置の需要が高まることが見込まれます。マルマエがこの需要に応えることで、売り上げへの貢献が期待できると考えます。

マルマエの特徴も成長性に寄与すると思います。前田社長の誠実さ、感性の鋭さ、そして高い技術力が、会社の姿勢に反映されています。誠実さ・高い技術・感性の鋭さがあるということは、お客様の考えていることも掴みやすく、お客様の信頼にも結び付きます。現在の進捗も、これらの価値に基づく誠実な取り組みによるものだと感じております。問題が発生した際も、経営陣は真摯に対応し、社員とともに改善に努めており、これが将来的にさらに深い信頼を築くことに繋がると思います。

取締役会では全員が非常に高い熱量で議論し、マルマエの発展に向けた具体的な戦略が検討されています。また、取締役会では業績が低迷している時期であっても、先を見た投資の話がしっかりとできています。中長期的視野で、現在と未来の市場環境を見ながら投資のタイミングなどを適宜判断していると思います。業績が低迷すると目先のことが気になりがちですが、先を見て実行していく点はマルマエの優位性です。



監査等委員
山本 隆章

マルマエの一番の課題は人材確保です。人口減による人材不足および他社との人材獲得競争等、人材面での環境は厳しくなります。この課題解決に向けて働き方改革や福利厚生の充実、教育機関との関係構築を行っていますが、当社の今後の規模拡大を考えると、不十分です。その解決策が、生成AIやデジタルデータを活用して生産性を上げる本質的なDXです。すぐに何か大きな革新を起こすのではなく、自分の感性に磨きをかけて、今起きていることを感じ、マルマエができることを見つけて実践を続けることです。マルマエの製造プロセスはオリジナルの部分が多いので、それと突き合わせて早く考えることで先んじることができます。

次に、シリコンサイクルの影響を緩和することも課題です。半導体製造においてグローバルでブロック化されることにより、波は緩和されますが、その対応のためにはブロックごとにお客様を持っていなければなりません。営業活動が鍵となります。当社は製造装置メーカーがお客様ですので、メーカーの研究開発部門やトップの意向、今後何をしたいかということを取り組んで対応することが大切です。

マルマエはこれまでも、そしてこれからも進化する会社だと確信しています。今後も感性を磨き、技術を高めながら、誠意を持って社会に貢献していきたいと考えています。そして、今後マルマエに入社する方々におかれましては、やる気があれば会社の中でも存在感を高められ、会社をより良く変えていく素地もあります。私自身もマルマエの成長に貢献してまいりますので、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

Data | 財務情報

(単位:百万円)

11年間の財務諸表

	2013/8	2014/8	2015/8	2016/8	2017/8	2018/8	2019/8	2020/8	2021/8	2022/8	2023/8
売上高	1,162	1,585	2,124	2,242	3,035	4,588	4,019	4,388	5,369	8,585	6,868
営業利益	126	267	450	488	764	1,234	495	896	1,207	2,361	859
経常利益	128	255	435	458	737	1,211	477	834	1,200	2,366	789
当期純利益	81	302	559	363	538	866	436	690	902	1,817	706
総資産	1,660	1,765	2,188	2,569	5,418	8,088	8,329	8,894	9,742	12,552	11,612
負債	1,566	1,369	1,473	1,590	2,281	2,955	3,021	3,188	3,415	5,253	4,138
純資産	93	396	715	978	3,137	5,132	5,307	5,706	6,327	7,299	7,473
営業活動によるキャッシュ・フロー	164	88	626	556	626	829	1,052	1,190	1,062	2,227	2,252
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30	△14	△185	△296	△681	△2,458	△1,496	△337	△809	△1,744	△1,489
財務活動によるキャッシュ・フロー	△206	△239	△206	△141	1,966	1,814	96	△575	△291	8	△286
現金及び現金同等物の期末残高	326	162	397	513	2,425	2,612	2,263	2,540	2,505	3,011	3,496
1株当たり当期純利益(円)	7.82	28.90	53.16	34.50	50.74	72.01	33.45	53.34	70.51	142.58	55.92
1株当たり純資産(円)	△14.6	14.3	67.9	92.9	263.4	393.2	406.7	445.7	494.2	578.0	591.2
1株当たり配当額(円)	—	—	6.0	7.5	10.0	20.0	15.0	17.0	24.0	48.0	36.0
売上高営業利益率(%)	10.9	16.9	21.2	21.8	25.2	26.9	12.3	20.4	22.5	27.5	12.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	7.5	14.9	22.0	19.3	18.5	17.9	5.8	9.7	12.9	21.2	6.5
自己資本利益率(ROE)(%)	155.5	123.6	100.7	42.9	26.2	20.9	8.4	12.5	15.0	26.7	9.6
投下資本利益率(ROIC)資産ベース(%)	6.1	10.8	18.2	16.9	18.8	16.3	5.9	10.0	12.1	17.9	7.7
投下資本利益率(ROIC)負債ベース(%)	5.1	10.3	14.7	14.8	11.2	11.5	4.3	7.7	9.7	15.6	5.4
自己資本比率(%)	5.6	22.4	32.7	38.1	57.9	63.5	63.7	64.2	64.9	58.1	64.4
配当性向(%)	—	—	11.3	21.7	19.7	27.8	44.8	31.9	34.0	33.7	64.4

(注) 1. 百万円未満は切り捨てて表示しています。
2. 1株当たり情報は、2014年3月1日付で実施した株式分割(1:100)、2015年9月1日付で実施した株式分割(1:3)および2017年3月1日付で実施した株式分割(1:2)が、2011年8月期の期首に行われたと仮定して算定しています。

最新のESGデータは当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.marumae.com/sus_3.html

ESGデータ

	2013/8	2014/8	2015/8	2016/8	2017/8	2018/8	2019/8	2020/8	2021/8	2022/8	2023/8
限界利益(百万円)	—	—	—	—	—	3,103	2,596	2,995	3,716	5,717	4,305
総従業員数(派遣社員含む)(名)	—	—	—	—	—	230	252	259	313	387	323
一人当たりの限界利益(生産性指標)(万円)	—	—	—	—	—	1,349	1,030	1,156	1,187	1,477	1,212
Scope1,2 排出量原単位(限界利益あたり)(t-CO ₂ /百万円)	—	—	—	—	—	0.594	0.712	0.828	0.780	0.604	0.686
プログラマーの人数(名)	—	—	—	—	—	36	41	53	61	60	71
女性正社員比率(%)	—	—	—	—	—	12.15	13.33	12.68	12.50	11.17	12.57
正社員離職率(%)	—	—	—	—	—	4.67	2.50	0.70	1.25	3.91	3.28
女性役員比率(%)	—	—	—	—	—	0.0	0.0	0.0	11.1	12.5	22.2
社外取締役比率(%)	—	—	—	—	—	44.4	40.0	42.9	44.4	50.0	55.0

(注) 1. 2023年8月期の数値は排出係数が未確定のため、2022年度の値で計算しています。

貸借対照表

	(単位:千円)	
	前事業年度 2022/8	当事業年度 2023/8
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	3,011,795	3,496,246
受取手形	8,001	-
売掛金	1,284,632	467,109
電子記録債権	1,200,815	515,384
製品	16,152	15,583
仕掛品	1,027,314	769,950
原材料及び貯蔵品	19,256	27,502
前払費用	17,074	23,779
その他	12,102	134,920
貸倒引当金	△5,241	△2,085
流動資産合計	6,591,903	5,448,393
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,417,374	2,546,328
減価償却累計額	△666,652	△790,423
建物(純額)	1,750,722	1,755,905
構築物	163,992	188,604
減価償却累計額	△78,082	△88,532
構築物(純額)	85,910	100,071
機械及び装置	6,986,945	8,154,112
減価償却累計額	△4,015,360	△4,882,816
機械及び装置(純額)	2,971,585	3,271,296
車両運搬具	108,606	108,606
減価償却累計額	△97,597	△103,357
車両運搬具(純額)	11,008	5,248
工具、器具及び備品	66,177	72,213
減価償却累計額	△47,184	△57,184
工具、器具及び備品(純額)	18,993	15,028
土地	766,549	782,004
リース資産	30,006	30,006
減価償却累計額	△3,496	△7,958
リース資産(純額)	26,510	22,048
建設仮勘定	126,137	6,190
有形固定資産合計	5,757,418	5,957,794
無形固定資産		
ソフトウェア	38,814	23,238
特許権	-	3,047
その他	7	-
無形固定資産合計	38,822	26,285
投資その他の資産		
投資有価証券	7,000	7,000
出資金	111	101
長期前払費用	1,155	-
繰延税金資産	155,845	171,760
その他	690	690
投資その他の資産合計	164,801	179,551
固定資産合計	5,961,042	6,163,631
資産合計	12,552,945	11,612,024
負債の部		
流動負債		
買掛金	331,972	188,585
1年内返済予定の長期借入金	559,512	607,132
リース債務	4,276	4,352
未払金	353,964	51,941
未払費用	226,957	141,966
未払法人税等	527,417	-
前受金	328,035	82,966
預り金	10,954	14,206
前受収益	245	245
受注損失引当金	32,200	29,500
株式報酬引当金	16,000	24,000
その他	113,161	20,249
流動負債合計	2,504,697	1,165,146
固定負債		
長期借入金	2,664,182	2,889,550
長期リース債務	22,342	17,990
退職給付引当金	48,179	59,871
資産除去債務	1,069	1,069
受入保証金	2,700	2,700
その他	10,685	1,934
固定負債合計	2,749,158	2,973,116
負債合計	5,253,856	4,138,263
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,241,157	1,241,157
資本剰余金		
資本準備金	1,125,157	1,125,157
その他資本剰余金		
自己株式処分差益	825,530	831,699
資本剰余金合計	1,950,687	1,956,856
利益剰余金		
利益準備金	14,112	14,112
その他利益剰余金		
圧縮積立金	7,923	3,961
繰越利益剰余金	4,643,567	4,798,280
利益剰余金合計	4,665,603	4,816,354
自己株式	△558,359	△540,607
株主資本合計	7,299,089	7,473,761
純資産合計	7,299,089	7,473,761
負債純資産合計	12,552,945	11,612,024

損益計算書

	(単位:千円)	
	前事業年度 (自 2021/9) (至 2022/8)	当事業年度 (自 2022/9) (至 2023/8)
売上高	8,585,027	6,868,463
売上原価		
製品期首棚卸高	15,410	16,152
当期製品製造原価	5,445,023	5,342,315
合計	5,460,433	5,358,468
他勘定振替高	37,363	75,843
賃貸原価	19,954	17,949
製品期末棚卸高	16,152	15,583
売上原価	5,426,871	5,284,990
売上総利益	3,158,156	1,583,472
販売費及び一般管理費		
役員報酬	116,340	114,445
給料及び手当	200,470	184,106
退職給付費用	5,865	2,185
株式報酬費用	15,991	31,997
減価償却費	25,346	23,825
支払手数料	74,915	84,446
租税公課	56,888	41,940
貸倒引当金繰入額	1,704	△3,156
研究開発費	137,156	84,498
その他	161,869	159,696
販売費及び一般管理費合計	796,548	723,986
営業利益	2,361,607	859,486
営業外収益		
受取利息	49	125
受取配当金	1	1
為替差益	22,090	5,250
受取保険金	1,969	6,747
業務受託料	4,151	14,283
スクラップ売却益	629	4,695
その他	4,363	3,636
営業外収益合計	33,252	34,740
営業外費用		
支払利息	19,755	23,570
減価償却費	-	70,932
支払補償費	4,394	-
その他	3,941	10,611
営業外費用合計	28,091	105,114
経常利益	2,366,768	789,112
特別利益		
補助金収入	66,546	211,037
特別利益合計	66,546	211,037
特別損失		
減損損失	-	2,280
固定資産除却損	418	211
特別損失合計	418	2,491
税引前当期純利益	2,432,896	997,658
法人税、住民税及び事業税	661,186	306,992
法人税等調整額	△45,309	△15,914
法人税等合計	615,876	291,077
当期純利益	1,817,019	706,580

キャッシュ・フロー計算書

	(単位:千円)	
	前事業年度 (自 2021/9) (至 2022/8)	当事業年度 (自 2022/9) (至 2023/8)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	2,432,896	997,658
減価償却費	823,698	1,040,546
減損損失	-	2,280
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,704	△3,156
受注損失引当金の増減額(△は減少)	△3,846	△2,700
株式報酬引当金の増減額(△は減少)	15,991	31,997
退職給付引当金の増減額(△は減少)	22,927	11,692
受取利息及び受取配当金	△50	△126
受取保険金	△1,969	△6,747
支払利息	19,755	23,570
為替差損益(△は益)	△15,400	△8,407
固定資産除却損	418	211
売上債権の増減額(△は増加)	△812,218	1,506,458
棚卸資産の増減額(△は増加)	△464,845	249,686
仕入債務の増減額(△は減少)	82,701	△143,386
未収消費税等の増減額(△は増加)	253	-
未払消費税等の増減額(△は減少)	111,814	△93,286
その他の流動資産の増減額(△は増加)	4,290	△112,218
その他の流動負債の増減額(△は減少)	404,445	△410,483
その他	△6,235	3,350
小計	2,616,332	3,086,938
利息及び配当金の受取額	50	126
利息の支払額	△20,471	△23,931
保険金の受取額	1,969	6,747
法人税等の支払額	△369,914	△817,635
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,227,966	2,252,246
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△1,735,722	△1,484,537
無形固定資産の取得による支出	△8,942	△4,974
出資金の回収による収入	-	10
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,744,664	△1,489,501
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	1,400,000	900,000
長期借入金の返済による支出	△527,012	△627,012
自己株式の取得による支出	△400,033	△76
配当金の支払額	△462,510	△555,336
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△2,369	△4,276
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,074	△286,701
現金及び現金同等物に係る換算差額	15,400	8,407
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	506,776	484,451
現金及び現金同等物の期首残高	2,505,018	3,011,795
現金及び現金同等物の期末残高	3,011,795	3,496,246



会社概要 (2023年8月31日現在)

会社名	株式会社マルマエ
代表者	前田 俊一
本社	〒899-0216 鹿児島県出水市大野原町2141番地
設立	1988年10月
決算期	8月31日
資本金	12億4,115万円
従業員数	323名うち 臨時雇用者等 140名 他 派遣社員32名
事業内容	精密機械・精密機器の設計・製造・加工 精密機械部品の設計・製作 産業・医療機械器具の設計・製造・販売 ソフトウェアの開発・販売 製缶工事 / 配管工事 / 運送業務 / 不動産の賃貸

株式情報 (2023年8月31日現在)

証券コード	6264
証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
定時株主総会	11月中
発行可能株式総数	52,212,000株
発行済株式の総数	13,053,000株(うち、自己株式 412,494株)
株主数	11,914名
株主名簿管理人	日本証券代行株式会社 東京都中央区日本橋茅場町一丁目2番4号

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
前田 俊一	4,829,117	38.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	806,600	6.4
前田 美佐子	504,000	4.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	202,500	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR STATE STREET BANK INTERNATIONAL GMBH, LUXEMBOURG BRANCH ON BEHALF OF ITS CLIENTS: CLIENT OMNI OM25	197,161	1.6
野村證券株式会社	182,758	1.4
前田 良子	180,000	1.4
五十嵐 光栄	169,000	1.3
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)	142,700	1.1
マルマエ共栄会	128,600	1.0

※1. 当社は、自己株式412,494株を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。
 ※2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。