株式会社マルマエ 統合報告書2022



株式会社マルマエ 統合報告書2022 2022年8月期

MARUMAE REPORT 2022

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

ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C002318

Waterless Printing. Naturally.

VEGETABLE OIL INK

Printed in Japan



名前の由来

マルマエは1965年に
タンクの製造や溶接などを行う製缶業としてスタート。
社名の由来は、創業者が
「丸く角が立たないように前に事業を進めていくこと」を
大切にしていきたいという思いで名付けられました。
私たちは、その意思を受け継ぎ、敵を作るのではなく、
味方や仲間を増やしていくことを大切にしています。

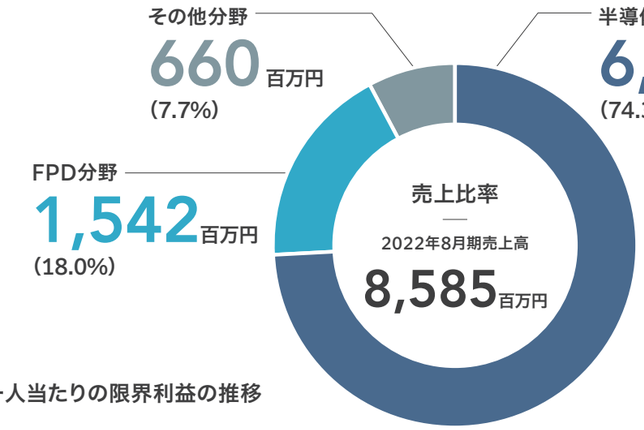
MARUMAE

先端技術と真空パーツ

**私たちは、半導体とFlat Panel Display(FPD※)の製造装置のコアパーツである「真空パーツ」を開発・製造しています。
高い技術と供給力で世界トップクラスの半導体・FPD製造装置メーカーに製品を供給しています。**

※ 液晶ディスプレイ、プラズマディスプレイ、有機ELディスプレイ、FED(フィールド・エミッション・ディスプレイ)、電子ペーパー等、薄型映像表示装置の総称です。

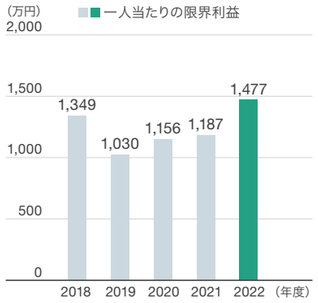
At a Glance



国内シェア

NO.1

一人当たりの限界利益の推移

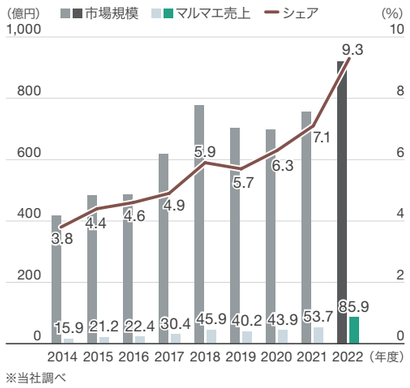


拠　点



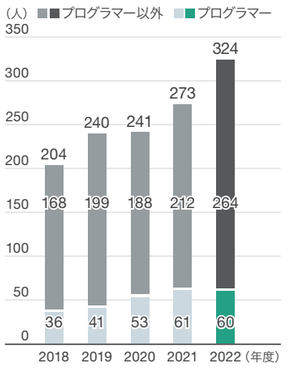
供給力を持つのリーディングカンパニーへ

マーケットの規模と市場シェア



※当社調べ

従業員数とプログラマー数の推移



正社員離職率



※厚労省データ

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。

変えてきたこと

■ 現在の事業を始めて以降、時流に合わせ様々な営業分野に取り組んできた。

① バイク部品
② 発電所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

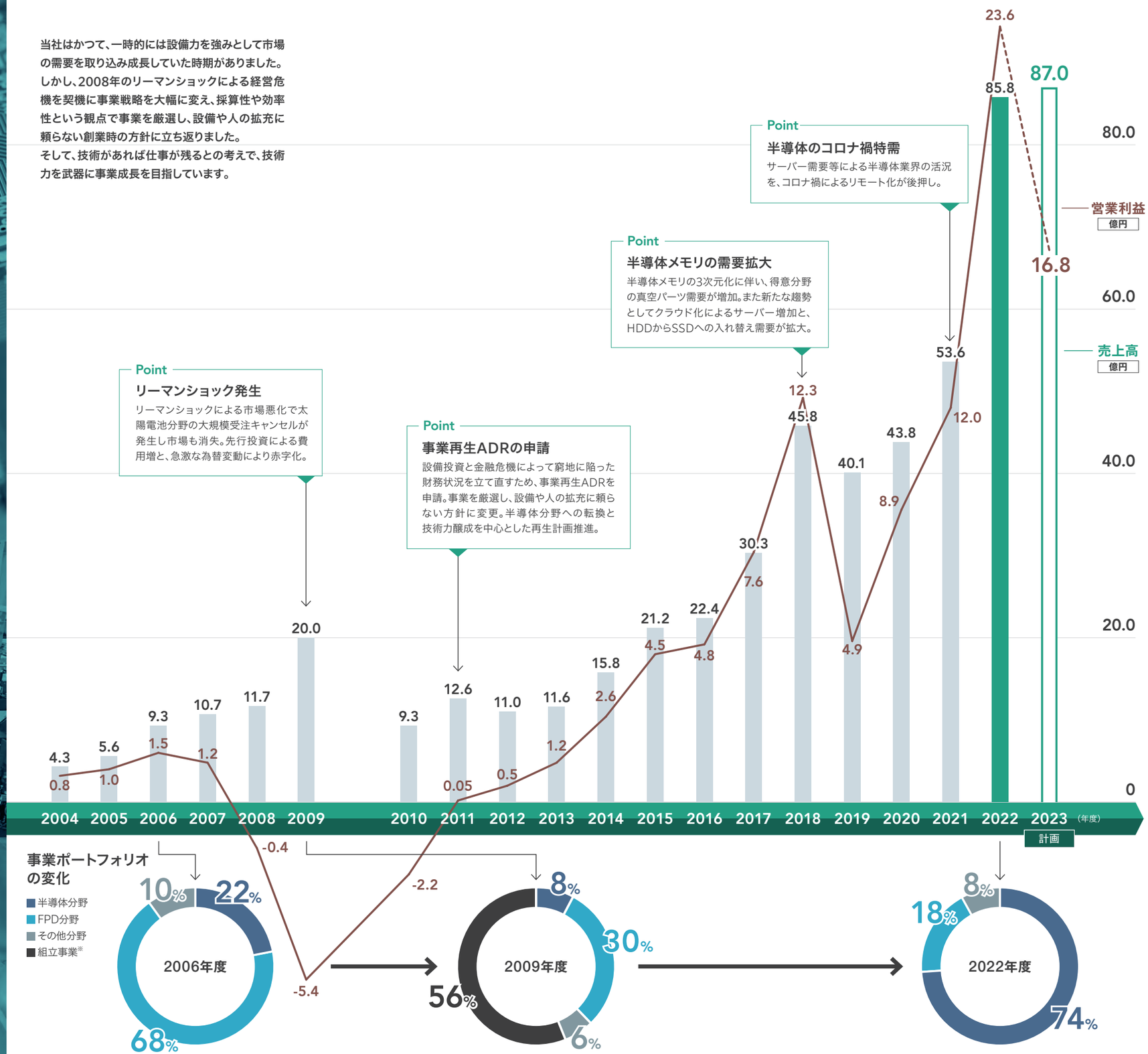
■ 事業開始以来常に念頭において大事に守ってきたこと。

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。



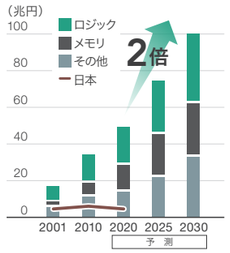


※ 組立事業は熊本事業所閉鎖に伴い廃止しております。

1 成長機会

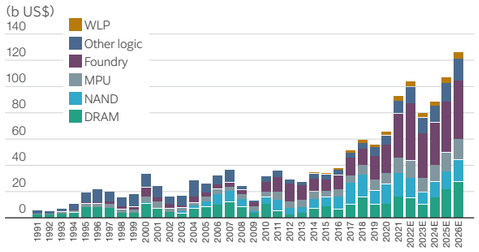
半導体の市場規模は、2030年までに100兆円に

世界の半導体市場（出荷額）



グラフ出所：Omdiaのデータを基に経済産業省作成

WFE市場の見通し



注：予想はみずほ証券
出所：SEMI、Gartner のデータを基にみずほ証券エクイティ調査部作成

① 2倍になる半導体需要

2030年には半導体市場は100兆円規模となり、2020年の2倍の成長が見込まれます。

② 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。



2 シェア

半導体製造装置の真空パーツは、国内シェアNO.1

半導体製造装置の真空パーツ分野において、私たちは国内シェアNO.1を誇ります。その最大の理由が、技術力です。お客様からは試作品を短納期で求められます。そのニーズに応えるのが、プログラマーです。私たちには高い技術力を有する60名のプログラマーが在籍しており、競争優位性を築いています。さらなる試作能力の向上に向け、プログラマーの増員と教育、試作環境の進化を推進しています。また、新規顧客の開拓と既存顧客の深掘りを両軸として、さらなるシェア拡大を目指します。

業界シェア

	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	43億円	53億円	85億円
純利益	6.9億円	9.0億円	18.1億円
売上高シェア	6.3%	7.1%	9.3%
シェア順位	3位	2位	1位

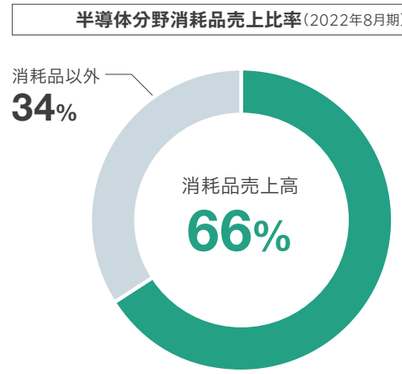
※当社調べ

3 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、3～12ヶ月ごとに交換需要が発生するため、装置の売上にかかわらず安定的な受注を見込むことができます。

半導体分野消耗品売上比率（2022年8月期）



4 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が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。

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

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はなく、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、習得に当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。

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。

当社の主要製品が使用されている工程

半導体製造工程 前工程



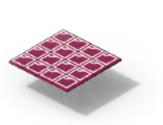
インゴット工程

半導体のベースとなるシリコンの単結晶棒（インゴット）を作ります



インゴット切断

インゴットを特殊なダイヤモンドブレードで切断してウエハーを作成します



ウエハーの研磨

切断したウエハーの表面を鏡面状に研磨します



ウエハーの酸化

ウエハーに回路のパターンを焼き付けるために高温の拡散炉で表面に酸化膜を付けます



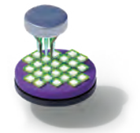
レジスト塗布

ウエハーに感光性を持たせるために表面にフォトレジスト（感光剤）を塗布します



平坦化

ウエハーの表面を研磨し、パターンの凹凸を平坦化します



B ウエハー検査

ウエハーをチップごとに試験して良品・不良品の判定をし、不良品にはマークを付けます



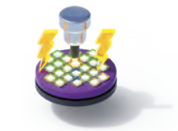
A B C 電極形成

不活性ガスプラズマにより、ウエハー表面に電極配線用のアルミ金属膜を形成します



A B D E F エッチング工程

エッチングを行い不要な酸化膜を除去します。その後、不要なレジストも取り除きます



A B D E F 酸化・拡散・CVD・イオン注入

ウエハーにイオンの注入、高温拡散を行うとシリコンが出ている部分が半導体になります

露光・現像工程

フォトマスクを介して露光し、ウエハー表面に回路のパターンを焼き付けます

フォトマスク工程

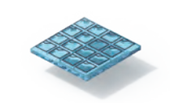
ウエハーに焼き付けするための回路のパターンを記載したフォトマスクを作成します

回路設計

求められる機能に応じて、様々な回路を組み合わせてパターンの設計を行います

後工程へ

液晶製造工程 アレイ工程



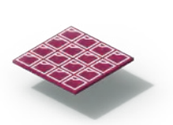
回路設計

求められる機能に応じて、画素や周辺回路を配置して回路図の検討・設計を行います



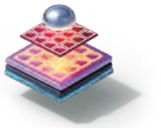
フォトマスク作製

ガラス基板に焼き付けするためのTFTやCFのパターンを記載したフォトマスクを作成します



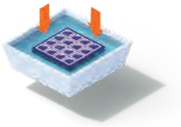
露光

フォトマスクを介して露光し、基板上のフォトレジストに回路パターン形状を焼き付けます



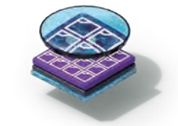
現像

露光された基板を現像して、基板上にレジスト像の回路パターンを形成します



パターン検査

基板上に形成されたパターンにオープンやショート、異物など欠陥がないか検査します



A D E F レジスト剥離

ドライエッチング後、不要なレジストを取り除きます



A D E ドライエッチング

レジストで覆われていない膜をプラズマでエッチングして除去します



A D E F 成膜

TFTを形成するために、金属膜をスパッタリングで、絶縁膜をプラズマCVDで成膜します



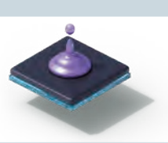
基板洗浄

不良品の原因となるゴミや汚染を除去するためにガラス基板をブラシや薬品で洗浄します



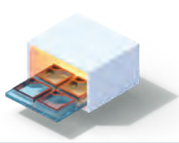
レジスト塗布

基板上に薄くかつ均一にフォトレジスト（感光剤）を塗布します



アニール

薄膜に熱処理を加え、基板上の素子の良い特性を引き出し性能を向上させます



後工程へ

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、真空空間を作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作ります。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エハーを設計通りの形状に整える過程でウエハー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 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。



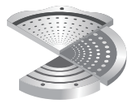
D 上部電極

上部電極とは、半導体製造装置ではウエハーの真上・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 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製造プロセスで必要なガスをウエハー・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。



F 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、ウエハーの高精度温度制御を実現します。



Our Vision P21

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。



企業理念

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

写真：出水事業所中2階から見た工場風景

CONTENTS

01 Introduction
01 Who we are
03 長期の業績
05 4つのユニークポイント
07 Our Products
09 Our Vision

11 CEO Message
11 CEOメッセージ

17 How we create value
17 価値創造プロセス
19 ステークホルダー・エンゲージメント
21 長期ビジョン

23 Strategy
23 新中期経営計画
25 財務戦略
27 KPI
29 戦略の解説／半導体分野
31 戦略の解説／FPD分野・その他分野

33 Sustainability
33 サステナビリティ
35 マテリアリティ（重要課題）
37 マテリアリティの解説

47 Corporate governance
47 取締役一覧
49 コーポレート・ガバナンス
54 監査等委員長メッセージ

55 Data
55 11年間の財務諸表／ESGデータ
57 貸借対照表
58 損益計算書
59 キャッシュ・フロー計算書
60 会社概要

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「価値協創ガイダンス」や、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。

将来見通しに関する注意事項

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：2022年8月期（2021年9月1日～2022年8月31日）

CEO Message

前田 俊一
代表取締役社長

高い技術力を持った 部品加工の リーディングカンパニーを目指して

前中期事業計画の総括

数値目標は達成するも、“事業の革新”は道半ば

「事業の革新」を目標に掲げ、2019年度からスタートした中期事業計画「Innovation 2022」。元々は2019年度～2021年度までの3年間の計画でしたが、半導体製造装置市場の急激な減速により事業環境が急変。私たちは計画期間を1年延長すると同時に、数値目標を修正することとなりました（売上高80億円を70億円に、営業利益24億円を20億円に修正）。結果的には、21年度から22年度にかけて市場環境が回復したことも功を奏し、最終年度である2022年度は売上高85億円、営業利益は23億円に着地しました。数値目標については概ね達成できたと考えていますが、市場環境に助けられたことが大きく、私たちが目指していた「事業の革新」という面では、課題が残りました。

私たちには、2008年に起きた“リーマンショック”での苦い経験があります。その当時、マルマエの主力製品は「FPD製造装置関連部品」でしたが、将来の市場拡大を見越して「太陽電池製造装置関連部品」への設備投資を積極化させました。急速に拡大する太陽電池市場を前に、私たちの資本や体力から見ても非常に大きな設備投資を実行していたところに、リーマンショックが起きました。好調だった市場環境は一変し、積極的に投資した設備が稼働できなくなったことで、私たちは非常に厳しい経営状態に陥ってしまいました。そうした経験を踏まえ、“資産設備に頼らない経営”を目指すに至りました。設備だけに頼るのではなく、自らの技術力を伸ばしていくことで、新たな仕事を受注していく事業運営の変革です。可能な限り設備投資と人の増加を抑えながらも、技術の向上に加えてロボットによる製造プロセスの自動化等を図ることで固定費を低く保つ体質に変え、真の上場企業に相応しい自立した組織に変わっていくこと。それが、私たちが目指している「事業の革新」です。残念ながらその域までは至っていないというのが現実です。

新中期事業計画「Innovation 2025」がスタート

市場環境の急変にも耐えられる「足腰の強い会社」へ

こうした前中計からの課題も含め、2023年度から2025年度までの3年間を計画期間とする新しい中期事業計画「Innovation 2025」を策定しました。数値的には売上高140億円、営業利益42億円、営業利益率30%、ROIC（資産ベース23%、負債ベース19%）を目標とした計画です。今回も前回と同様に「革新」というスローガンを掲げましたが、それは前中期事業計画で道半ばであった「事業の革新」を必ず成し遂げていくという想いからです。「事業の革新」を実現させることで、リーマンショックのような急激な市場環境の変化などにも耐えられる「足腰の強い会社」にしていきたい。これが、次の3年間の1番の狙いになります。

加えてこの3年間で実現させたいこと、それは新たな“キーテクノロジー”の取得です。現在のマルマエは、物を削って作るという「切削加工技術」が“キーテクノロジー”となっていますが、次のステージにいくためには、新たな技術の取得により“技術のダイバーシティ”を高めていくことが重要です。また、既存技術でも技術者の数を増やしていくと同時に、技術者個々の水準を高め会社全体の“技術のボリューム”を増やしていく。その結果として生産性がさらに高まり、私たちが掲げた数値目標の達成に繋がると考えていますし、急激な市場変化にも耐えることができる会社になれるのだと考えています。

中期事業計画主要財務指標

		Innovation 2022	Innovation 2025
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%	23%
	負債ベース	14%	19%
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

中期的な市場環境について

2030年までに半導体市場は100兆円規模に

現在のマルマエの主戦場は「半導体製造装置市場」ですが、短期的には“シリコンサイクル”と呼ばれる需給の変動はあるものの、中長期的には半導体の需要は大きく伸びていくと見ています。特に2030年までは2020年比で約2倍に当たる100兆円規模の市場に成長していくといわれています。言い換えれば、これまで30年にわたって市場が培ってきた半導体製造装置の生産能力を、10年間で2倍にしていくフェーズにあることを意味しています。半導体製造装置の部品メーカーである私たちにとっては、とても大きな成長機会を迎えています。2023年半ばまでは、前述のシリコンサイクルでいうネガティブな（需要が悪化する）時期に当たりますが、私たちは市況の影響を受けづらい「消耗パーツ」を戦略的に扱ってきていますので、新規装置に比べると落ち幅は少ないと見ています。新たな中期事業計画においても、強みを活かしながら消耗パーツの扱いを戦略的に増やしていくように努めていきます。

また、FPD分野についても中長期的には中国向け、または韓国、台湾、日本向けとしての「OLED・有機EL」のパネル向けの設備投資は、まだまだ続いていくと見ています。2022年度は“巣篭もり需要”などを受けて過去最高を記録しましたが、2023年度は中国でのFPD向けの設備投資が鈍化することで、需要も一時的に停滞すると見ています。

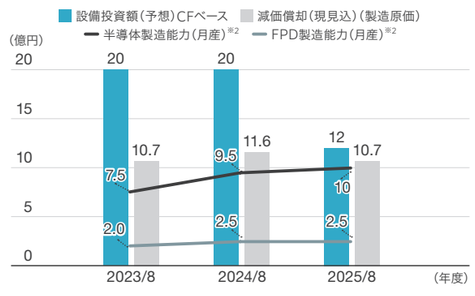
一方、足下では“サステナブルなエネルギー”に対する社会的なニーズの高まりから、「太陽電池製造装置」向け部品の需要が高まっていて、引き合いが活発になっています。この分野はFPD向けの生産能力を転用することができるのですが、先行きの見通しが立てづらいこともあり、FPD分野の生産余力を見ながら、対応していきます。

設備投資に関しては、需要が伸びている限り、それに対応した投資は続けていきますが、最終年度の目標（140億円）を達成するために最低限必要な投資を実行していくという考えです。「Innovation 2025」では、初年度である2023年度に20億円、2024年度に20億円、最終年度である2025年度に12億円の設備投資を計画しています。



一方、株式還元については配当を基本施策として配当性向35%以上（前中計時は30%）、最低配当額年間20円（前中計時は10円）を目標としています。私たちは上場企業として、事業を成長させながら利益を確保し、株主の皆様に配当として還元していくことに重きをおいています。事業が成長フェーズにあり、それに合わせて設備投資をしている時期ではありますが、配当を抑制して資本を積み上げていく考えは、私たちにはありません。バランスを取りながら、キャッシュを配分していきます。

設備投資 生産能力計画※1



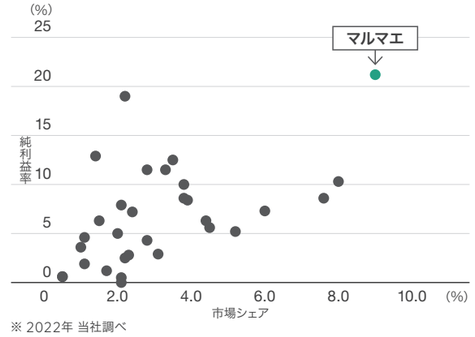
※1 期末時点予想
※2 生産能力は機械能力を単純合算した最大能力で、実際の生産額とは乖離。能力拡大には適時の人材確保育成も必要。本投資額にはカーボンニュートラルに向けた太陽光パネルや蓄電池向けの投資も含みます。

マルマエの競争優位性

高い生産性を支えるマルマエの技術力

次に新たな中期事業計画を実現する上で、鍵となるマルマエの競争優位性について話をさせていただきます。私たちマルマエの優位性の一つが、高い生産性です。営業利益率を同業他社と比較すると10%以上高くなっています。この高い生産性を支えているのが、“技術力”です。文章で技術力の違いを説明するのは難しいですが、歴史から来る経験や環境の差が他社との技術力の差になっているのだと、私は考えています。私たちはこれまでオートバイの部品を作ったり、タービンブレードを作ったり、ロボットの部品を作ったりと、様々な事業を経験してきました。その中には量産品もあれば、単品の部品もあったりと様々な作り方を経験してきています。一方で、多くの同業他社は特定の顧客への依存度が高く、半導体製造装置の分野に特化している会社が多い。様々な技術や経験から得た製造ノウハウは、今の私たちの礎になっています。私はこの“技術力”をさらに磨いて進化させていくことで、さらなる生産性の高さを追求していきます。

競合他社とのポジショニングのマップ



※ 2022年 当社調べ



生産性の“ばらつき”をなくす「ナレッジの共有化」

生産性を高めるもう一つのポイントが、「ナレッジを共有化する仕組み」です。私たちもリーマンショック以前は、同業他社と同様に一人の技術者が製品の企画から製造のプログラム、機械のオペレーション、仕上げまでを行っていました。しかし、この方法では人によって生産性に“ばらつき”が生じます。技術者の経験や能力によって、完成までの時間が変わってくるからです。時間がかかってしまう人は残業も多くなりますし、時には徹夜して対応してもらわなくてはならない場合もありました。この方法では、一人の技術者にかかる負担も大きくなってしまいますし、人材の育成にも膨大な時間がかかってしまいます。その状況を改善するために、私たちはR&Dグループ（現技術課）というチームに個々が持つ製造ノウハウを集めて、「ナレッジを共有化する仕組み」を構築することにしました。組織が持つナレッジを誰もが生産に活かせる様にしていくことで、生産性の“ばらつき”がない安定した製造方法を確立することができました。また、高い技術力が必要な半導体製造装置のリピート品（消耗品）に特化できるように、営業方法も変えていきました。そうすることで、高度な技術がナレッジとして蓄積されていき、会社全体の技術力を高めていくことができます。全社が一丸となり、3～4年かけて売り方と作り方を変えてきたことで、今の生産性の高さを生み出しました。まだまだ改善の余地はありますので、さらに進化させていきます。

急な需要増に対応できない企業は、シェアを伸ばせない

最後は「資本力」です。半導体市場は需要が急増することもあり、その需要に対応できる設備を用意できないとシェアを伸ばすことができません。多くの競合企業は未上場ですが、私たちには上場企業としての信用、および多様な資金調達方法を選択することが可能です。加えて、鹿児島という土地の利も活かし、豊富なスペースを有していますので、競合企業よりも柔軟に需要急増の期待に応えることが可能です。需要に対する柔軟性は、私たちの優位性の一つとなっています。

競争優位性を支える人的資本

技術者の確保と社員満足度の向上に向け、人への投資を積極化

マルマエの優位性を支えているのが、「人的資本」です。その中でも製品の製造方法を考え、プログラムを組んでいく「プログラマー」が、私たちの技術力の中核を担っています。私たちが求める高い技術を有したプログラマーを中途で採用することは難しく、基本的には新卒での採用となります。失敗を許容しながらも様々なチャレンジをさせ、およそ5年の時間を費やして育成しています。業務が多忙になると教育にかける時間が限られてしまいがちですので、忙しい中でも人が成長していく仕組みは、さらに進化をさせていく必要があります。

新たな中期事業計画の実現、さらに持続的に成長していく企業グループになるためには、個々の技術水準を高めていくと同時に、優秀な技術者の人数も継続的に増やしていくことが不可欠です。そのためには、社員の皆が活躍しやすく、かつ働きやすい環境を作り、社員が納得できる評価制度を整備していくことが重要です。そして、これらの施策による成果が優秀な社員を確保することにも繋がってくるはずです。もっと早く実行するべきであったと反省する部分もありますが、2022年9月から年間101日であった休日日数を一気に20日間増やし、年間休日数を121日としました。評価制度に関しては、現状でも成果に応じて報酬を決めていく「成果給制度」を有していますが、先々には報酬制度の水準自体も上げていきたいと考えています。「人的資本」は私たちの最も重要な資本ですので、しっかりと“人への投資”を進めていきます。人材の確保はもちろん、育成計画の推進、職場環境の整備、人事制度など常に進化と改善を重ねていくことで、社員の満足度向上に努めていきたいと考えています。



カーボンニュートラルへ

再生可能エネルギーは他社に頼らず、自社での発電・蓄電システムの構築を目指す

近年、投資家の皆様を中心に企業のESGに対する取り組みついて関心が高まっています。こうした中、私たちもESGに対する進化や改善に対して、これまで以上に能動的に取り組まなければならないと感じています。私たちのESGの取り組みを進化させ、前進させる組織である「ESG委員会」は、実効的かつ有機的に機能させるために社外取締役を委員長として、そのメンバーには管理部門だけではなく、製造現場にいる生産管理部門など幅広い部署のメンバーが参加しています。毎月の取締役会で活動の成果をESG委員会から発表してもらっていますが、製造過程で排出される「廃液の削減」等これまでなかなか改善できていなかったテーマに関しても、現場の人たちの積極的なアイデアと実行によって、良い成果が出始めています。

また私たちは、2050年までに「カーボンニュートラル」を目指していますが、製造工程における「電力のサステナビリティ」をどのように高めていくかが、一番の課題となっています（事業で使用するエネルギー源の99%以上が電力）。他社から「再生可能エネルギー」を購入してくるという考え方もあるのかもしれませんが、可能な限り他社には頼らず、自分たちで電力を創り出して、自分たちで使っていくことをポリシーとしています。自社工場の太陽光パネルと蓄電池の増設を進めていくことで、まずは2030年までに限界利益当たりのCO_2排出量を2021年度比で50%以上削減します。

長期ビジョン策定の意図

特定市場の動向に左右されない、持続的な成長を実現する企業グループを目指す

今回、新たに2030年をゴールとした、「長期ビジョン」を策定しました。私たちは今、半導体分野で成長していますが、その半面、半導体の市場変動に大きく左右される体制になっています。半導体市場は、2030年までは大きく成長していくことが確実視されていますが、半導体製造装置の作り方が変わってしまうなど、半導体装置に我々が得意とする「真空」が必要ではなくなってしまう可能性もゼロではなく、成長している今だからこそ“リスク”として捉えるべきだと考えました。これは、リーマンショックで厳しい状況を経験した、私の危機感でもあります。可能な限り半導体分野を伸ばす努力をしていくと同時に、それ以外の幅広い分野や新たな市場にも備えておかなければならないと考えました。そのためにも新たな“キーテクノロジー”を増やし、新しい事業分野への足がかりを作っていくことが必要です。今の私たちが持っている技術も、いずれは陳腐化していきます。常に高い技術、新しい技術を求めていくという姿勢が重要です。この先10年だけではなく、その先も若い人たちの世代が安心して活躍できる会社を残していかなければなりません。今回私たちは、「長期ビジョン」として2030年までを半導体分野を軸に高い成長率を実現すると同時に、その先の準備をする期間と定めました。全社一丸となって、幅広い分野のメーカーを支えていける高い技術力を持った、「部品加工のリーディングカンパニー」を目指していきます。これからのマルマエにご期待ください。

価値創造プロセス



事業環境分析

機会
2030年までに半導体市場は100兆円規模に
- 各国での半導体工場の建設
- 国策としての半導体関連事業への支援

再エネ需要拡大に伴うPV[※1]需要の高まり

リスク
- 部品不足による装置生産の停滞
- 半導体・FPD市場の需要変動
- サプライチェーンのデカップリング
- 人材獲得の競争激化

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.

戦略
中期経営計画 Innovation 2025 P23
サステナブル戦略 P33

資本配分 P26

継続的かつ建設的な対話
ステークホルダー・エンゲージメント P19

Input（2022年8月期） → **製造プロセス** → **Output** → **Outcome**（2022年8月期）

人的資本

- 総従業員数: 324名
- プログラマー: 60名
- 研修時間: 2,514時間

- 人事部門新設準備
- 人材戦略委員会発足
- 年間休暇数20日増加
- 平均年間給与 6,158千円
- 新規採用者数 73人（男:60、女:13）
- 正社員離職者数 7名
- 正社員離職率 3.91%（日本全体の離職率 13.9%）
- 女性比率 22.53%
- 女性管理職比率[※2] 10.0%
- 障がい者雇用率 2.94%
- 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
- 全社的かつ戦略的育成計画推進
- プログラマーの育成
- 働きやすい環境への継続的改善
- 評価制度の継続的改善
- 有益な福利厚生の実施
- ダイバーシティ研修

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

- 期間中にお取引のあったお客様数 38社
- 納税 3億6,991万円
- 外注加工費 13億570万円
- 外注先の数 59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
- 検査による不具合の流出阻止

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:1億3,715万円
- 保有特許数: 4件

- 一人当たりの限界利益向上（1,477万円）[※3]
- ノウハウと経験の蓄積
- 新規試作品数 254件
- 限界利益当たりの不良再作比率 1.12%

改善項目・目標
- キーテクノロジーの多様化

製造資本

- 設備投資: 17億4,466万円
- 保有工作機械: 168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 260名
  （他派遣社員63名）
- 安全委員会開催数　36回

- 新たに導入した製造設備 38台
- 月産キャパシティ　7億5,000万円
- 安全指標 TRIFR 13.07[※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

- 原材料（アルミ・ステンレスなど）
- エネルギー使用量 8,147.4MW・h
  うち太陽光発電量 658.5MW・h
- 太陽光発電投資額 4,114万円
- 水使用量 29,941t

- 限界利益当たりGHG排出量 0.559 t-CO_2/百万円[※5]
- 再エネによる削減率　7.5%
- 限界利益当たりの廃液処理比率　0.02%
- 限界利益当たりの不良再作比率　1.12%
- リサイクル量　1,144t
- CDPスコア　D

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

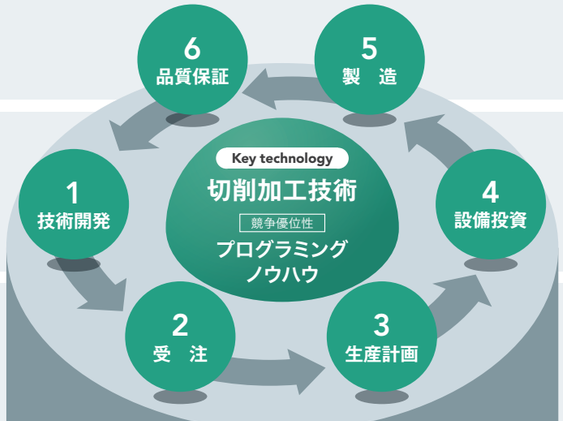
財務資本

- 総資産 125億5,294万円
- 株主資本 72億9,908万円
- 有利子負債 32億5,031万円

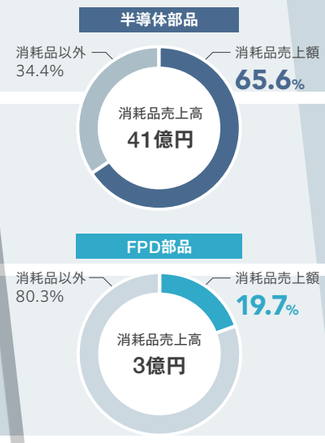
- 売上高　85億8,502万円
- 営業利益　23億6,160万円
- 一人当たり限界利益 1,477万円[※3]
- 営業利益率 27.5%
- EPS 142.58円
- 資産ベースROIC 17.9%
- 負債ベースROIC 15.6%
- 配当総額 4億6,102万円

改善項目・目標　FY2025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:19%以上

究極の技術を磨き、お客様の困ったを解決する



マルマエ生産方式
高難度な試作体制と
安定的な品質を確保した量産体制を
同じライン上で実現することで、
再現性の高い試作を実現する
当社独自の生産方式



⊖ 副産物
経験／技術／製造ノウハウ
切り粉／熱／ミスト
温室効果ガス

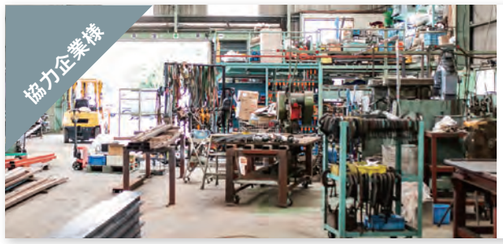
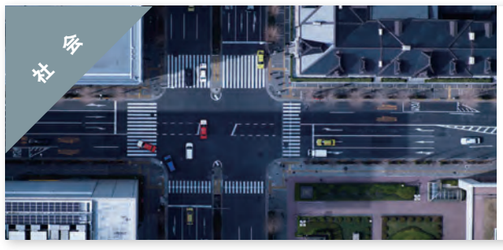
⊖ 廃棄物
廃液／産業廃棄物

※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。

Stakeholder Engagement

ステークホルダー・エンゲージメント

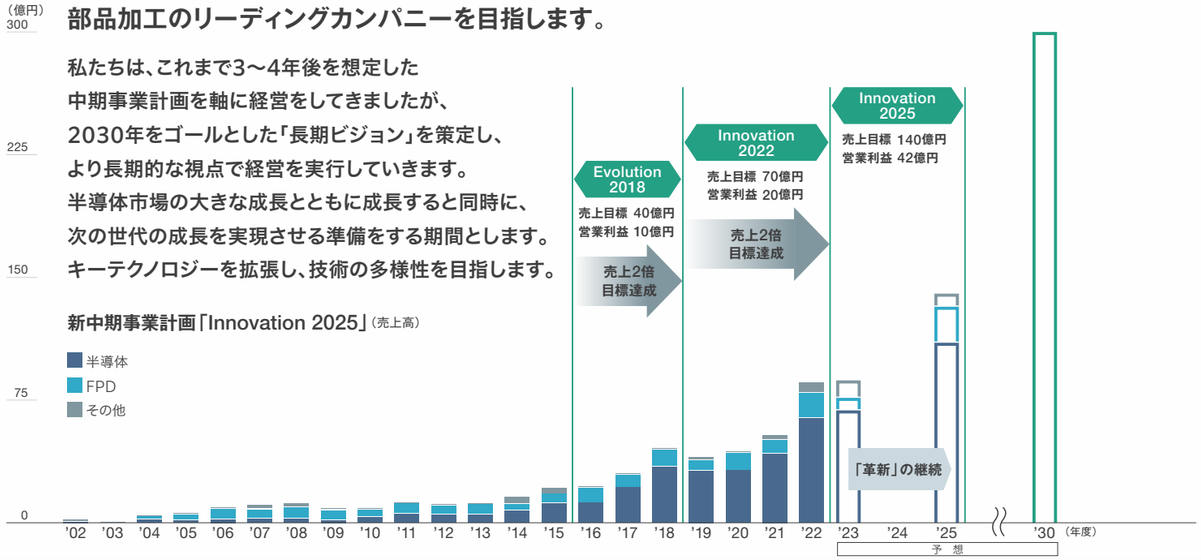
**「マルマエ」という名前は、事業を行う上で周囲に角を立てないように「丸く」「前へ」進むことを願って付けられました。
これまでも様々な方々のおかげで事業を前へ進めてくることができました。今後もステークホルダーの皆様と対話をしながら
Win-Winの関係を築き、ともに前へ進んでいきたいと考えています。**

	Why we engage 目 的	Our stakeholders' interests 期待・要請	How we respond 施 策
	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。	●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	●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
	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客様の需要に応えることができています。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
	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
	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
	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へ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

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。



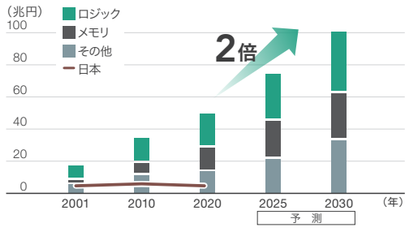
Vision策定に当たっての整理



市場環境

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50兆円だった市場が、2030年には約2倍の100兆円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。

世界の半導体市場(出荷額)



グラフ出所: Omdiaのデータを基に経済産業省作成

課題

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況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。

- 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。

- 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。

- 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

Our Vision 2030

売上高	営業利益	営業利益率
300億円	90億円	30%

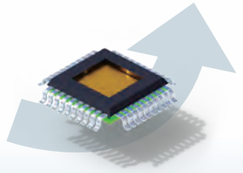
成長と次の時代への準備を両輪で実行

最先端技術でイノベーションをリードする

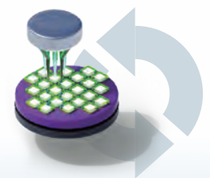
Leading innovation in cutting edge technology.

POINT

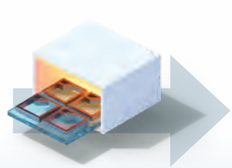
**2030年までの売上内容は
半導体分野が中心**



**2030年以降の半導体生産手法の変化による
根本的な需要消失に備える期間**



**保有するキーテクノロジーを
活かし新分野獲得**



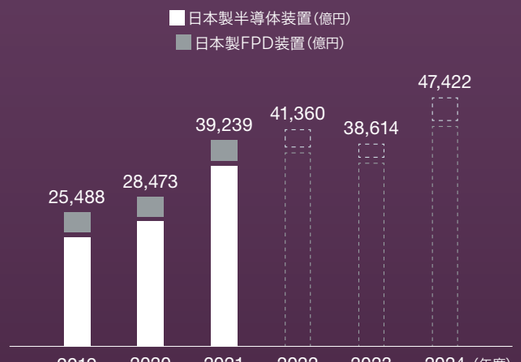
新中期経営計画 2023-2025

Innovation 2025

「革新」

永続できる企業づくりを目指し、新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、全社的なDXを通じて少ない資産と固定費で高い生産性を目指します。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。

市場の見通し



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FPD成長率(%)	3.7	-6.0	-20	50		
半導体成長率(%)	44.4	7.0	-5.0	20		

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)」

KGI → 達成するために → 投資計画(3年合計) → 投資を基にした → 重点施策 → 施策のモニタリング → KPI

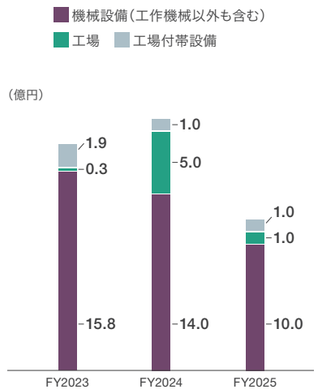
事業成長

Evolution 2018 / Innovation 2022 / Innovation 2025

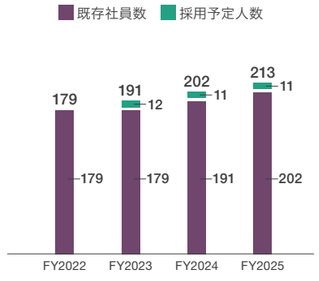
	2018	2022	2025
売上高	45億円	85億円	140億円
営業利益	12億円	23億円	42億円
ROIC 資産ベース	16.3%	17.9%	23%
ROIC 負債ベース	11.5%	15.6%	19%

設備投資

(製造キャパシティの拡大)



採用計画



サステナブル

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

サステナブル投資

2023年8月～2025年8月
太陽光発電設備
208百万円

事業戦略



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



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



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
多様化の推進

P39

サステナブル戦略

2030年8月期までに
6.4億円の予算を確保し、
順次設置。

P42

市場シェア
NO.1の維持

プログラマー
100名育成

正社員離職率
1%以下

一人当たり福利厚生費
12万円／年

女性正社員比率
20%以上

女性管理職比率
18%以上

障がい者雇用率
3.0%

太陽光自社発電
Scope3削減

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が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等に備えるため、手形や電子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。

設備投資による借り入れを行う場合は、原則として、借入期間を設備償却期間に合わせ、設備の半分を自己資金、残り半分を借り入れとすることで、手元流動性を確保しています。

また、景気後退時にはM&Aを積極的に検討し、資金には手元流動性を活用します。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。

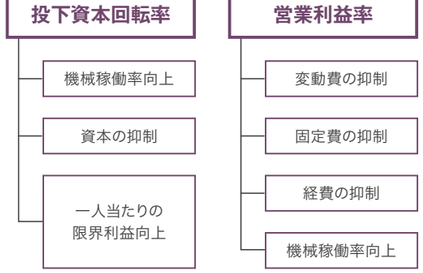
ROIC重視の経営

ROICを重視する理由

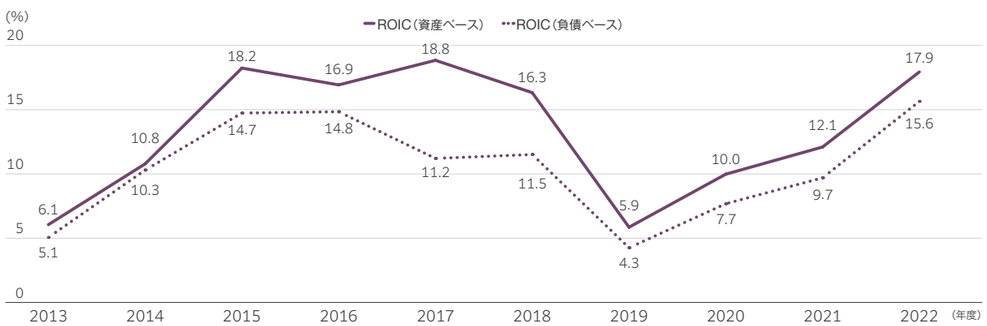
当社は可能な限り設備の稼働を高め、生産の効率化を図りたいと考えており、ROICを最重要経営指標としています。ROICの目標値について、資本や負債を圧縮するのではなく、資本を抑制しながら高い営業利益を実現することで達成する方針です。ROIC = 営業利益 ÷ 投下資本（有利子負債+株主資本）であるため、株主と債権者からの調達コストに対応した収益力を測定でき、売上に対する設備投資比率が高い当社では有効な指標になります。

当社では、加重平均資本コスト（WACC）を8%と想定し、それをROICが上回る限り、設備投資（ESG投資は除く）を積極的に行う方針です。中期経営計画「Innovation 2025」ではROIC目標を負債ベースで19.0%、資本ベースで23.0%としています。

ROICツリー



ROICの推移



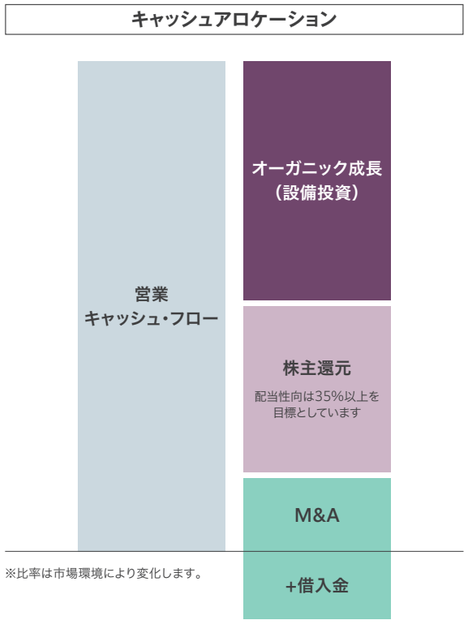
キャッシュアロケーション

キャッシュ創出力を背景とした資本配分

事業そのものの収益性改善に加え、キャッシュの効率性を高めるために、在庫効率化・リードタイム短縮などを確実に遂行していきます。創出した営業キャッシュ・フローは、設備投資と株主還元とのバランス良く配分する方針です。これは、株主還元比率を下げた場合、自己資本を溜めすぎてしまい、ROICが低下することから、設備投資と株主還元とのバランスを取ることで資本効率を高める方針です。このような方針のもと、2022年8月期の設備投資は17.4億円（対営業CF 78.3%）、株主総還元は8.6億円（対営業CF38.7%）となりました。

設備投資を行う場合は該当する投資によりROICの目標に寄与することを条件に設備投資を積極的に行い、景気後退時にはM&Aを積極的に検討し、資金には手元流動性を活用します。

キャッシュアロケーション



※比率は市場環境により変化します。

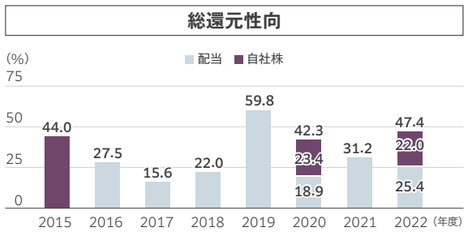
株主還元

配当性向は35%以上を目標

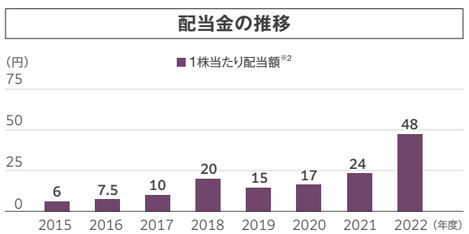
当社の利益配分に関しましては、長期的な視野に立った投資の実施とともに、経営成績および財務状況を勘案しつつ、収益性に基づく利益配分を目指し、配当金の計算については配当性向の考えを取り入れています。中期事業計画「Innovation 2025」にて、最終損益が赤字となる場合は見直しを行うこととしていますが、配当性向は35%以上を目標とし、年間最低配当額は20円とすることとしています。

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※1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（自己資本利益率）の向上、1株当たりの利益や1株当たりの純資産が向上します。

総還元性向



配当金の推移

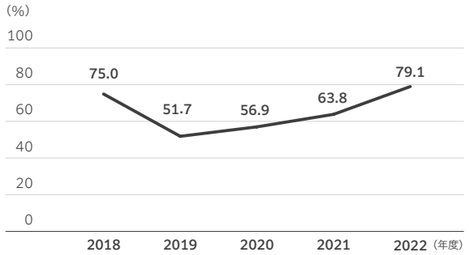


※1 シグナリング効果とは、投資家が配当政策等を経営者の持っている情報を推測するためのシグナルとして利用して意図や背景を読み取ろうとすること。

※2 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。

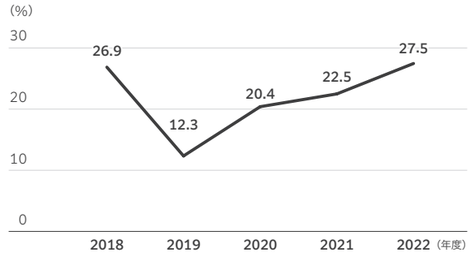
財務KPI

機械稼働率



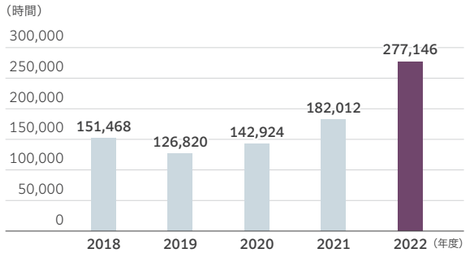
当社では機械稼働率をKPIとして毎週モニタリングし、分析した結果を次週の効率的な稼働に役立てています。機械稼働率は週の切削時間の目標時間に対する比率であり、営業利益率の先行指標として活用されています。

営業利益率



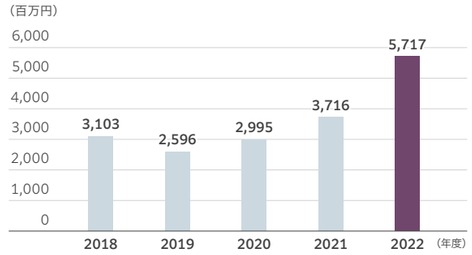
当社のKGIである営業利益率は、本業のもうけである営業利益の売上に対する比率です。設備の減価償却費は一定であり、稼働時間が増加すると機械単価が下がるため、製品の原価が低下し、営業利益率は上がります。

総稼働時間



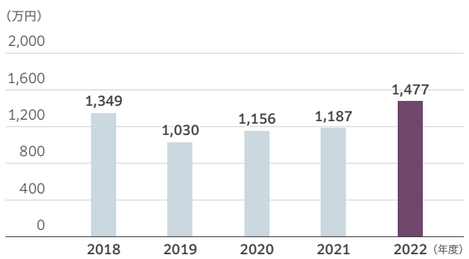
総稼働時間は、すべての機械の切削時間の合計となります。当社製品の付加価値は、削ることで生まれることから、この切削時間が付加価値の源泉となり、総稼働時間は付加価値額(＝限界利益)と類似の関係となります。

限界利益



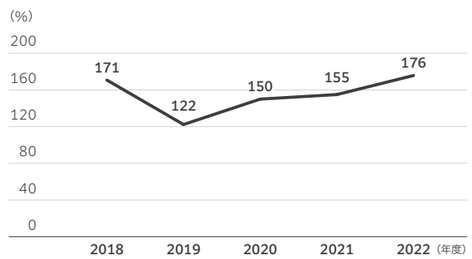
限界利益額は、売上から変動費(売上増減に変動する原価:材料費、外注費、消耗品費等)を控除したもので、社内で発生した付加価値の合計と類似します。限界利益額の先行指標として総稼働時間を使用しています。

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、2025年目標は、年間2,000万円としています。

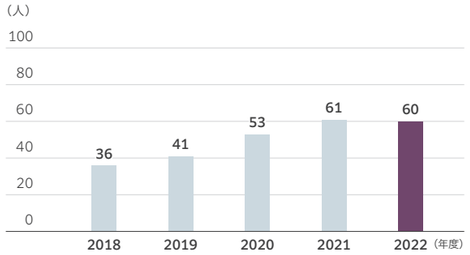
設備生産性



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。

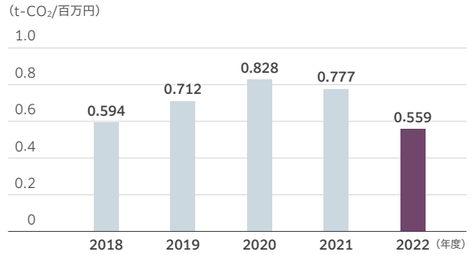
非財務KPI

プログラマーの人数



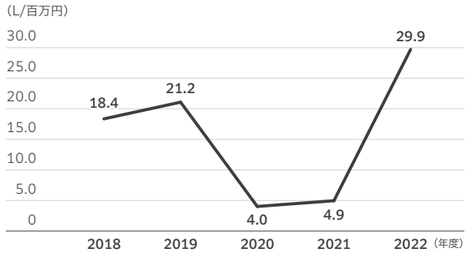
プログラマーが製品の作り方を考えてお客様に試作品を提供することで新規受注を取得することから、当社の将来の事業を強化するための指標としてプログラマー数を設定しています。

Scope1,2 排出量原単位(限界利益当たり)



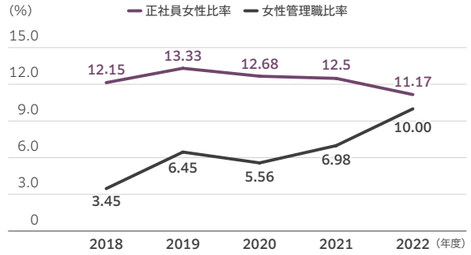
社会の気候変動に対する意識の高まりにより、気候変動対策がリスク要因として浮上していることから2050年までにカーボンニュートラルを目指し、毎月CO_2排出量をモニタリングしています。

廃液処理量／限界利益(分量)



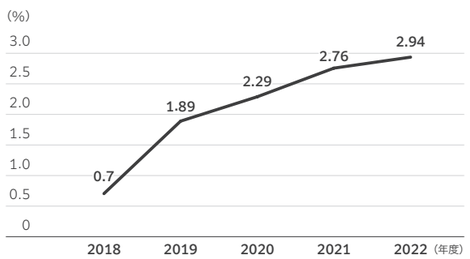
切削加工事業で使用する切削液および洗浄液の再利用を推進することで廃液量削減による環境負荷の低減と、購入量減少によるコスト削減を目指しています。※1

女性比率



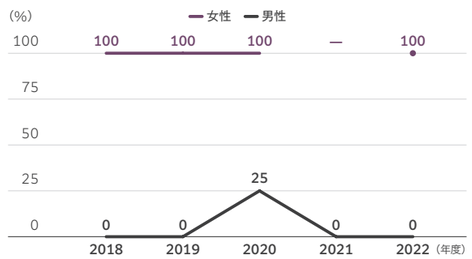
当社では多様な人材が働きやすい環境は皆が働きやすいという考えのもと、最大のマイノリティである女性の比率を指標とし、2030年8月期までに女性正社員比率 20%以上、女性管理職※2比率 18%以上を目指します。

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。

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、今後低下見通しです。 ※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



中期経営計画 Innovation 2025

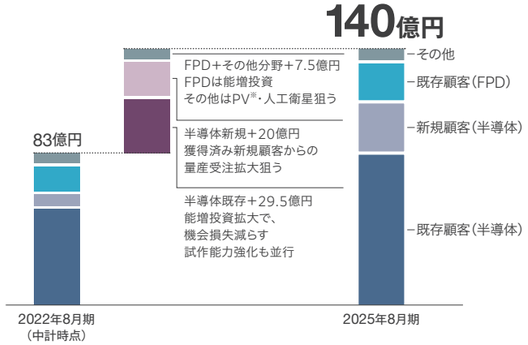
事業戦略

半導体分野

世界的に半導体の需要が拡大しており、当社は半導体チップを製造する工程のうち、CVD、エッチング、塗布、洗浄などの半導体ウエハー処理（前工程）で使用される半導体製造装置の真空部品を製造しています。

売上の計画

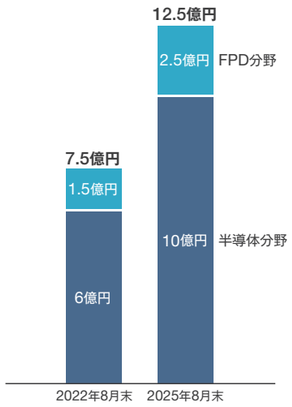
半導体分野では既存顧客の受注拡大と新規顧客からの量産獲得で市場成長を超えるシェア拡大を目指します。設備投資においては能増投資を拡大して機会損失を減らし、設備稼働では自動化で稼働率向上を図ります。また長期的な受注拡大に繋がる試作力強化の施策として、体系的なプログラマー育成の実施と継続的に試作品受注に取り組みます。



※ Photovoltaic（光起発電）の略。太陽光発電のことを指す。

重点施策 ❶ 製造能力の増強

製造能力の比較



出水事業所と建設予定地（鹿児島県出水市）



高まるお客様のご要望に応えるため、毎年度投資計画を立て、市場環境を見ながら投資を実行しています。出水事業所の余剰スペースが埋まり次第、新工場を設置予定です。

設備投資の際には、各機械の稼働が最適になるように設備の効率性およびROICの目標値を考慮しています。

想定されるリスクと軽減策

半導体市場は需給の急激な変動があります。需給の変動に備え、固定費を抑制することで赤字になりにくい体質を目指しています。また繰り返し需要が発生する消耗品の受注を戦略的に増やしています。さらに付加価値の高いキーテクノロジーを新たに習得することで受注の幅を広げ、付加価値を高め、価格競争力を高めます。

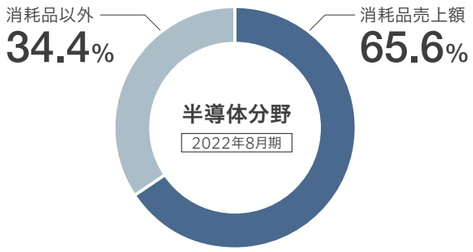
客先数に対応できる試作力増強については、教育や増員を行うことで、顧客別試作グループの編成や複数製品を同時に並行して立ち上げられるチーム編成を目指します。

人材獲得への対応策としては、人事部門設立により採用力を強化し、また休日数増加や福利厚生の充実、多様性の推進などにより労働環境の整備に取り組みます。

想定されるリスク	軽減策
市場環境の変動	消耗品受注の増加 新分野の開拓 固定費抑制
受注価格の下落	新技術獲得で付加価値向上 DXや生産性向上による コスト低減
客先数に対し試作能力不足	プログラマー育成実施による 人員増 試作専門の生産体制確立
人材獲得の競争激化	人事部署立ち上げ 社員満足度向上

重点施策 ❷ 消耗品強化で受注安定化を狙う

消耗パーツ比率

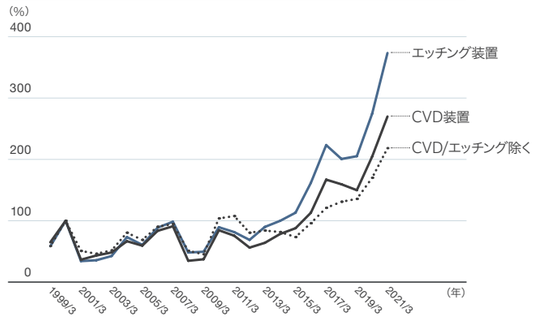


出所: (p9)https://ssl4.eir-parts.net/doc/6264/tdnet/2187789/00.pdf

3～12ヶ月ごとに定期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、現状は7割程度となっております。消耗品は市場環境が良く新規装置の受注が多いときには相対的に比率が低くなり、市場環境が悪いときには比率が上昇します。

重点施策 ❸ 成長が見込める工程に注力

伸び率



出所: 一般社団法人日本半導体製造装置協会 (SEAJ)
半導体製造装置　販売統計 [世界規模] 2000～2022

当社は半導体製造工程の中でも特にエッチングとCVD工程に注力しています。その理由は、当該工程は3D NANDの需要増、ダブルパターニングの高まり等により、他の工程に比べて構造的に装置台数が増えるため、成長性が高くなります。



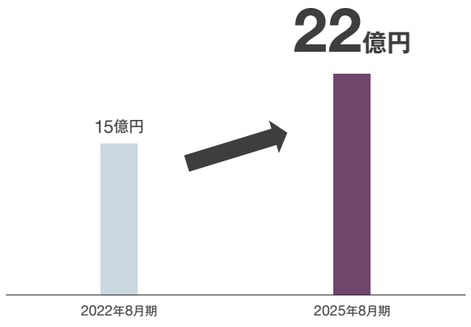
中期経営計画 Innovation 2025

事業戦略

FPD分野

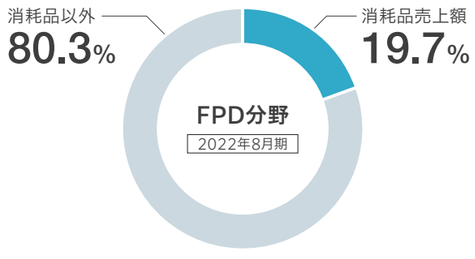
FPD製造装置関連向けでは、液晶・有機ELパネルを製造する工程のうち、CVD、スパッタリング、エッチング、アッシング、塗布、貼り合わせなどの工程で使用される真空部品を中心に製造しています。

2023年は、巣篭もり需要の一巡等による需要減少から液晶パネル投資は停滞し、また、有機EL(OLED)向けも前年に比べると半減するなど全体的な市場停滞が見込まれます。今後につきましては、2024年からはG8 OLEDの投資開始に加え、一部G10.5液晶投資も再開が見込まれるなど再拡大を予想しております。当社は、目先の市場環境が落ち込む中でも、独自技術を活かし、シェア拡大を目指します。



重点施策 ❶ 多工程をワンストップで完結

消耗パーツ比率



金属の切削加工を中心に、電子ビーム溶接(EBW)他各種溶接技術、表面処理技術、ガンドリル加工技術など、他社が分業している要素技術を社内に取り入れ、多工程をワンストップで完結できる体制構築を進め、納期短縮と輸送費削減でシェア拡大を図ります。

重点施策 ❷ 有機ELのパネル拡大化対応



有機ELのガラス基板は、従来のスマートフォン向けが中心のG5.5サイズ(1300×1500mm)から、2023年以降はG8サイズ(2200×2400mm)への拡大が本格化すると見込まれ、受注獲得を進めます。

重点施策 ❸ 同業他社撤退の寡占化によるシェア向上

FPD製造装置部品を製造する同業他社の撤退があり、その分の受注が当社に集約されることで、当社のFPD分野シェアは向上しています。当社は増強した日本最大級の大型加工機を活かし、受注増加を狙います。

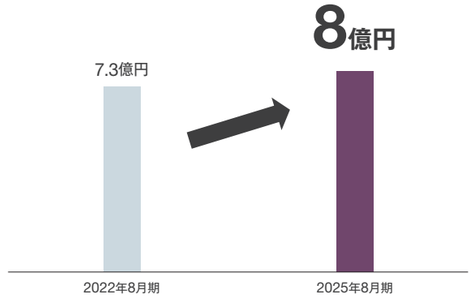
事業戦略

その他分野

その他分野では、再生可能エネルギーへの注目が集まり市場が再拡大しています。また、衛星など宇宙向け産業も拡大が見込まれます。拡大する市場の中で、当社の持つ汎用的な技術を活かし、各種部品の売上拡大を計画しています。

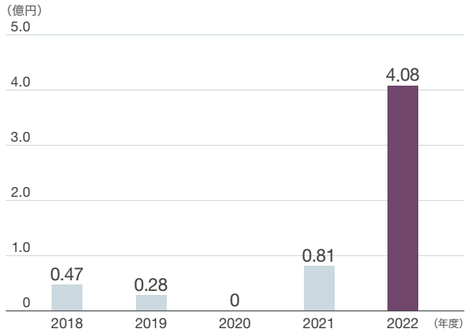
売上の計画

中国で需要が拡大している太陽電池製造装置向け部品受注が増加しています。FPD分野の需要減少で余力の出る生産ラインを太陽電池製造装置向けに活用することで、当社工場の稼働率向上の効果もあります。また、世界的に民生化し始めた人工衛星などの宇宙産業等をターゲットに新分野の開拓を目指します。



重点施策 ❶ 太陽電池製造装置の受注拡大

太陽電池製造装置向け売上推移



再生可能エネルギーの中でも、特に太陽電池製造装置では、大規模発電所向けの薄膜系太陽電池の技術革新が進んでいます。薄膜系太陽電池は、装置構成がFPD製造装置と類似していることから、当社事業との親和性が高く、生産性の向上に寄与します。

重点施策 ❷ 衛星など宇宙向け産業など新分野へ取り組み

新技術育成と新分野への展開



2030年までに半導体分野を中心に、異分野でも活用できる複数の新技術育成を開始しております。それらの新技術をキーテクノロジーとして事業の高付加価値化と、衛星や宇宙向け産業など新分野への展開を進めます。



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にかかわる環境・社会・ガバナンス（ESG）課題を特定し、取り組みを推進しています。ESG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おき、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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1	持続可能半導体製造装置や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委員会（サステナビリティを推進する体制）

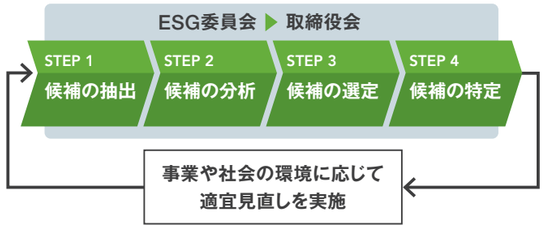
ESG委員会は、長期的視点に立ってESGにかかわる重要課題（マテリアリティ）を特定し、課題解決に当たってのKPIおよび計画を立案するとともに、取り組みをモニタリングする機関です。

同委員会は取締役会の諮問を受け、取締役会の分科会として2021年9月に発足しました。ESG課題への取り組みが適切に企業価値向上へと結び付いているかを監督し、必要に応じて取締役会に答申する役割を担っています。

委員会メンバーは代表取締役社長と社内外の取締役各1名、従業員9名で構成されており、取締役が深く関与する体制を築いています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティ（重要課題）の特定に当たり、ESG委員会において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」の観点で評点を付け、重要課題（マテリアリティ）として特定しました。各マテリアリティに対しての対策と目標を設定後、取締役会で審議を行った後に承認されています。

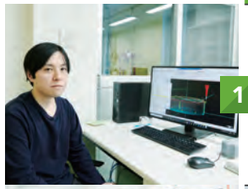


マテリアリティ

マテリアリティに対して、中心的な役割を担うのがESG委員会と取締役会です。ESG委員会ではマテリアリティの特定、対応策の策定、目標に対するモニタリングを行います。マテリアリティ特定の過程では、リスクと機会の両面から重要性を評価した上で、優先順位を付けています。ESG委員会で議論されたことはすべて取締役会に報告され、フィードバックを受けます。

マテリアリティの議論は2020年に始まり、CSR計画書を策定しました。その後、ESGの観点が必要とのことから議論が進み、ESG活動の実効性担保のために2021年にESG委員会を設立します。そしてESG委員会が主体となってCSR計画書を見直し、ESG計画書へ刷新しました。マテリアリティおよびESG目標は、外部環境や業績の変化、および進捗状況を踏まえて年に一度見直されます。2022年の改訂においては自社への財務的影響および持続的な企業価値向上という視点と、ステークホルダーの要望を踏まえて見直しを行いました。また、ESG目標においても数値目標の充実を図りました。次ページ見開きが今回の改訂内容となり、特にクリティカルなマテリアリティを抜粋しました。

マテリアリティ（重要課題）

	マテリアリティ	取り組むテーマ	目標	達成時期	実行した場合の機会	実行しなかった場合のリスク	進捗
	1 生産力向上	●試作力強化	●プログラマー100名育成	FY2030	●技術力向上 ●受注増加 ●お客様からの信頼増加	●技術力の低下 ●新規受注量減少	●プログラマー育成PJを立ち上げ ●教育開始
		●設備投資	●資産ベースROIC　23% ●負債ベースROIC　19% ●一人当たりの限界利益　2,000万円	FY2025	●受注拡大	●受注拡大の機会損失	●資産ベースROIC　17.9% ●負債ベースROIC　15.6% ●一人当たりの限界利益　1,477万円※1
	2 お客様満足向上	●品質·コスト·納期（QCD）改善	●お客様満足度（総合）　4.57以上/5点満点中	毎年	●お客様からの信頼向上 ●受注増·売上増	●お客様からの信頼低下 ●受注減·売上減	●新規目標
	3 人材戦略	●人材の採用と管理 ●人材開発	●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	FY2025	●人材確保と定着 ●技術力の向上	●人手不足 ●技術力の低下	●人材育成専門チーム発足
		●働く環境の整備	●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	FY2025	●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	●モチベーションとパフォーマンスの低下 ●人材流出	●女性の育休取得率　100% ●男性の育休取得率　0% ●人材戦略委員会による対話 ●休日日数の年20日増加 ●社内食堂PJ始動 ●育休取得推進活動
		●多様性と機会均等の実現	●女性正社員比率　20% 以上 ●女性管理職比率※2　18% 以上 ●障がい者雇用率　3.0% ●女性会議を実施し、製造現場の多様性を推進	FY2030（女性比率） FY2023（障がい者雇用） FY2023（女性会議）	●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	●国際競争力の低下 ●評判の低下	●女性正社員比率　11.2% ●女性管理職比率　10.0% ●障がい者雇用率　2.94%
		●人権リスク分析と人権保護	●人権デューデリジェンスの実施·対策·開示	FY2025	●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	●人権侵害リスク ●社会的信頼の低下	●自社および協力企業様向け行動規範に人権方針を明記
	4 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	●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	FY2050	●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	●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	●再エネによる削減率　7.5%
	5 環境負荷の最小化	●消耗品削減	●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%）	FY2030	●コスト削減 ●環境負荷の軽減	●廃棄物処理のコスト増加 ●規制への対応の遅れ ●環境負荷	●廃液量　171,050L ●限界利益当たりの梱包資材費　0.84% ●限界利益当たりの不良再作費　1.12%
		●水リスク·水ストレス調査 ●効率的な水使用	●水リスク·水ストレス調査の実施·対策·開示	FY2026	●渇水の場合の対策立案	●渇水の場合、製造量減少	●新規目標 ●水使用量の月次モニタリング開始
	6 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	●安全教育受講率　100%	FY2023	●安心安全な職場環境 ●規制順守	●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	安全教育受講率　100%※3
	7 サプライチェーン管理	●安定的な調達と供給	●サプライチェーンのリスク特定と対策	FY2026	●安定的な供給	●製造困難 ●評判リスク	●協力企業様向けに行動規範をご説明
	8 デジタル技術の活用	●業務効率化	●スケジューラー完全運用 ●DX業務改善数　12件	FY2023	●業務効率化によりコスト削減	●競争力低下	●2022年12月にスケジューラーの運用 ●DX業務改善数　19件
	9 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	●実効性のある全社的リスク管理体制の構築	FY2025	●危機への準備 ●レジリエンスの向上	●環境の変化による脆弱性	●新規目標
		●情報セキュリティ対策	●情報セキュリティ委員会の立ち上げと有効なリスク対策	FY2024	●安定的な稼働 ●財務·信頼損失の回避	●システムの停止による操業停止 ●情報漏洩	●情報セキュリティ委員会創設

※1 派遣社員を含む　※2 管理職はグループ長以上を指します。　※3 安全教育受講率は2022年4月の安全教育の内容に対する2023年2月現在の受講率です。また、休職者は対象から除いて集計しています。



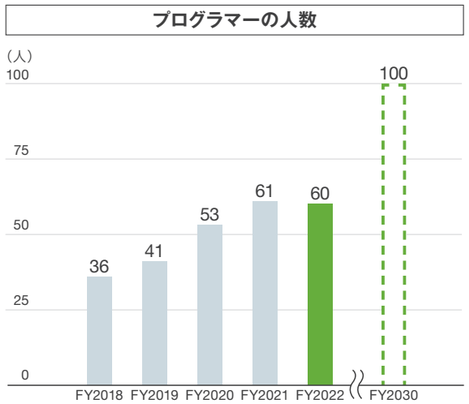
1 生産力向上

試作力強化

新規受注を行うためには、多くの試作品をお客様に短納期で提供する必要があります。試作品はプログラマーが作り方を考案してプログラミングを行うことから、プログラマーは当社の製造の中核です。そのため、事業を拡大するに当たってはプログラマーが技術力を高めると同時に、プログラマーの人数が増える必要があるため、当社の事業継続ならびに事業拡大にとって、この課題が最も重要です。

長期的な目標／指標

FY2030までにプログラマー100名へ増員



試作力の事業への影響

試作力は収益の面で当社の事業へ影響があります。新規に受注をする場合には試作が必要であり、お客様の要望を満たない場合は受注に繋がりません。従って、収益を拡大するにはプログラミング能力の向上と、量をこなすためにプログラマーの人数が必要です。

事業戦略

プログラムを組めるようになるためには豊富な知識や現場経験が必要なため、育成には5～10年の時間を要します。そのため長期的目線で計画を立てる必要があり、FY2022にプログラマー教育を担うチームを編成して育成を開始し、カリキュラム化していきます。

進捗と今後の見通し

FY2022に技術教育と試作を担う技術課を設立し、人事担当および技術担当が連携してプログラマー育成プロジェクトを立ち上げました。教育内容は熟練技術者を中心に作成し、講義と実技の両面から教育する仕組みでカリキュラム化していきます。現在、一部はすでに教育が始まっており、さらにレベルごとのカリキュラム作成を進めています。

設備投資

お客様のご要望に応え続けるために設備投資は非常に重要で、当社の事業の持続的成長への影響度が非常に高いことから、今回新たに取り組むテーマへ追加しました。成長する半導体市場においては、急な市場変動に対して迅速に製品を供給する必要があり、そのためには需要拡大に応じて設備投資をしていかなくてはなりません。また持続的に利益を創出するためには設備の選択が鍵となります。中長期的に拡大が見込まれる製造工程を予測し、機械稼働が最適になるように投資判断をしています。そして、投資効率を測るためにROICを経営指標として毎月経営会議でモニタリングをしています。（ROICについては財務戦略参照）

財務戦略 P25



2 お客様満足向上

品質･コスト･納期（QCD）改善

新規テーマへの選定理由

当社の事業は、お客様からの受注がスタートとなり、QCD（品質･コスト･納期）を含む技術的な解決を行い、お客様の要望を満たした製品の納品を行うビジネスモデルです。お客様の「困った」を解決する継続的な改善を進めることで、お客様満足度の向上を目指しております。

お客様満足度を測る指標として、毎年実施している顧客満足度調査の「全体」項目の評価のお客様平均値を採用しており、新たなマテリアリティに選定しました。

お客様満足度改善の施策

2022年8月期のお客様満足度は4.20点と過去最高値の4.57点と比較し低下しました。これは、お客様の急拡大した需要に対して、生産力が追い付かず、お客様の求める納期に応えられなかったことが一番の原因であると分析しています。

改善の施策として、中期事業計画･単年度方針により、以下の施策を行っています。

品質向上施策

1	急拡大した需要に応えられる生産力向上
2	高度技術を持つプログラマー育成で複数製品の同時試作推進
3	社内一貫生産による輸送削減で多工程製品のリードタイム短縮･低コスト化
4	作業標準（手順書）の充実で熟練に頼らない品質安定化





3 人材戦略

課題認識

マルマエの技術を支える技術力は、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んでいきます。

取り組む課題

1	人材の採用と管理
2	人材開発
3	働く環境の整備
4	多様性と機会均等の実現
5	人権リスク分析と人権保護

人材戦略委員会の発足で従業員との対話を深める

従業員の職場環境をより良くしていくため定期的な対話の場が必要との考えから、2022年8月期に人材戦略委員会を設立し、月1回以上開催しています。委員は各事業所の従業員代表、代表取締役社長、社内取締役、執行役員および部所長で構成されています。2022年8月期は生産性を維持しながら休日数を増加するための仕組み作りについて話し合いました。



人材の採用と管理

安定した事業の継続のためには、戦略的に人材を採用して教育し、適材適所に人材を配置する必要があります。

当社の事業の中枢を担うプログラマーについては知識と経験の両方が必要なため、比較的長期目線で教育を行います。プログラマーは採用後の約5年後の当社の成長を支えることから、毎年安定的に新卒採用を行うことで将来の事業の成長に備えます。一方で、生産に寄与するオペレーターは短い準備期間で現場に出て製造活動に携わることから、市場の需給に合わせて柔軟な採用活動を行うことで対応しています。

1	**人事部門設立** 専門部署を作ることで採用に特化し、採用力を高めます。
2	**従業員満足度向上** 選ばれる企業になるため、労働環境の改善や評価制度の向上に取り組みます。
3	**多様性の推進** 多様な人材が活躍できる環境を整備することで、誰もが働きやすい環境を整備します。



人材開発

この一年は基礎作り。
今後はマネジメント力強化と
全社的教育の実施を目指す

前年に引き続き、人材開発は最重要課題として継続して対応を行います。

この一年は人材担当を設け、技術者育成の教育計画を立て、カリキュラム化に向けて基盤を作りました。また、全社員を対象に職務への姿勢や管理方法についての教育を行いました。

今後も技術者育成を継続するとともに、全社員への教育も強化します。さらに規模の拡大に伴い全社的な管理能力がより求められるようになっていることから、管理職のマネジメント力の強化にも力を入れていきます。

働く環境の整備

働く環境は従業員の日々の仕事の成果や定着率および採用力に多大な影響があります。また、当社の保有する技術は数年の期間を経て経験を積んで技術を蓄積していくことから、技術力の保持と継承にとっても安定して長く働ける環境の構築は重要です。職場環境の改善指標として、今回新たに離職率1%以下、一人当たり福利厚生費12万円／年という目標を追加しました。

施策

1	人材戦略委員会を通じての従業員との対話
2	改善点のヒアリングを通じての職場環境の改善
3	業務効率化による負荷の軽減

多様性と機会均等の実現

この1年を通して、なぜ多様性が当社にとって必要か、勉強会や視察を重ねて社内で議論をしてきました。その結果、女性が働きやすい環境は男性も働きやすいという認識に至りました。そして、誰でも働ける環境を整備し、多様な個人のポテンシャルを最大限引き出していくことが将来の事業の強さに繋がると考えました。そこで、障がい者雇用率に加え、女性比率の目標数値を追加しました。

FY2030まで	女性正社員比率	20%以上
	女性管理職比率※	18%以上
FY2023まで	障がい者雇用率	3.0%

※ 管理職はグループ長以上を指します。

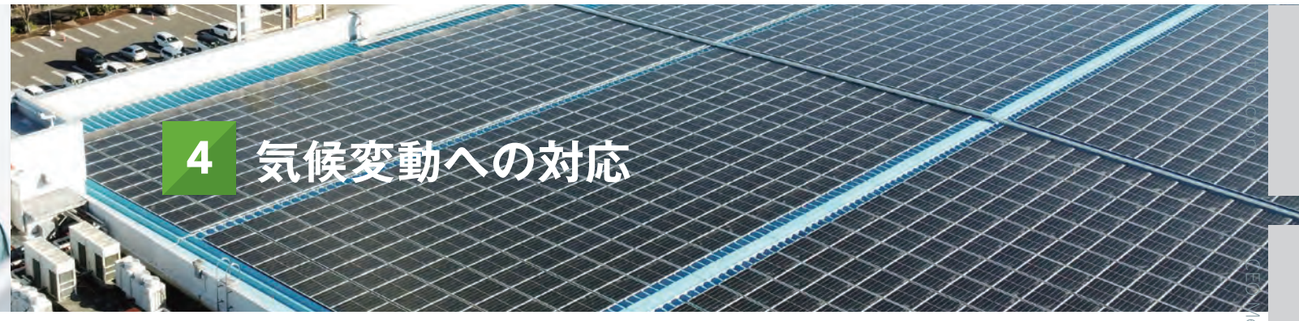
2023年8月期には多様な人材が働きやすい環境を整備するため、女性会議を開催し製造現場の環境改善を進めます。女性会議とは製造現場の女性社員に現場の環境改善提案を行ってもらう場です。ヒアリングを経て、女性にとって働きやすいだけではなく、男性の負荷軽減にも繋がる施策を行います。





3 人材戦略





4 気候変動への対応

Interview

誰もが活躍できるマルマエに

実家が印刷業で、小さい頃はインクや油の匂い、機械の爆音のする工場が遊び場でした。大人になり入社すると、「製造業は3K（きつい・汚い・危険）だから女性は来ない」と諦める声。女性も働きたくなる工場にすればいいのに。汚いならば綺麗さを維持するには？ 危険なら安全に。きついなら楽になる工夫を考える。3Kはイノベーション（革新）の宝庫ではないですか！？

マルマエは「革新」をテーマに人への投資で持続可能な発展を支えようとしています。人的資本はプライスレス。未来が混沌としているからこそ多種多様な能力を持ち合わせた人の総合力が私たちの資本になります。

性別や年齢、障がいの有無、国籍や属性などは関係なしに、技能を習得し現場に貢献する意欲と能力が磨ければ誰にでも活躍のチャンスがある職場に怖いものなし！



ESG委員長／社外取締役
門田 晶子

人権リスク分析と人権保護

マルマエは、自社およびサプライチェーンにおける労働者の人権を尊重し、人権を侵害するあらゆる行為を禁止しています。人権に関する当社の方針およびサプライヤー行動規範は、レスポンシブル・ビジネス・アライアンス（RBA）行動規範に基づいて明記されています。RBAとは電子機器業界のグローバルサプライチェーンの企業の社会的責任（CSR）を推進する非営利組織で、企業およびそのサプライチェーンの労働環境の安全、労働者の人権ならびに倫理に対しての基準を定めています。

人権の尊重を継続していくと同時に、今後は人権に対して説明責任を果たし、透明性を高めていく必要があると考えています。そのため、人権リスクの分析を進めた上で、対策および開示を行っていきます。

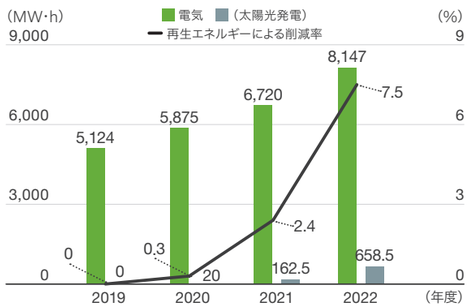
GHG排出量の削減

気候変動課題は当社のリスク・コストの側面で重要課題

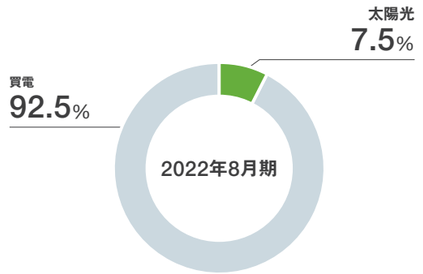
投資家様・政府・お取引先様の気候変動課題に対する優先度が高まったことにより、資金調達リスク、法リスクが生じ、お取引先様との事業継続に当たって自社の気候変動対策が注視されるようになってきました。また、近年のエネルギー事情もあり、自社で電力をまかなう環境を作っておくことは、エネルギー調達リスクやエネルギー価格変動リスクへの一つの対応策でもあります。従って、当社は太陽光パネルと蓄電池の利用で自社発電をし、2050年までにカーボンニュートラルを目指します。

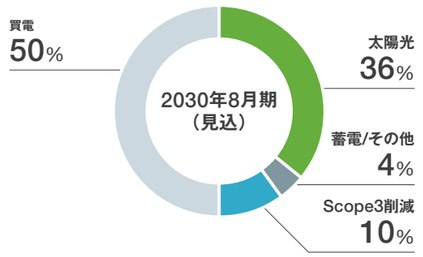
カーボンニュートラル計画の詳細
https://www.marumae.com/sus_5.html

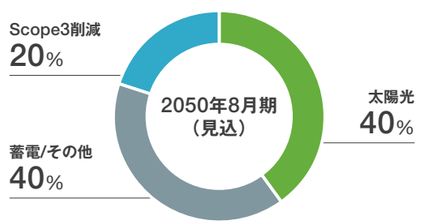
再生エネルギーによる削減率



事業所全体の再生エネルギー比率









5 環境負荷の最小化



消耗品削減

消耗品削減は環境負荷の軽減とコスト削減の両面で重要だと考えています。

取り組み方法としては、消耗品費の予実管理を毎月行い、購入内容に無駄がないか確認をし、適宜従業員に消耗品削減の呼びかけを行っています。また、削減手法の見直しを行うことでさらなる削減を見込んでいます。



切削液廃液量を2021年8月期比で40%削減

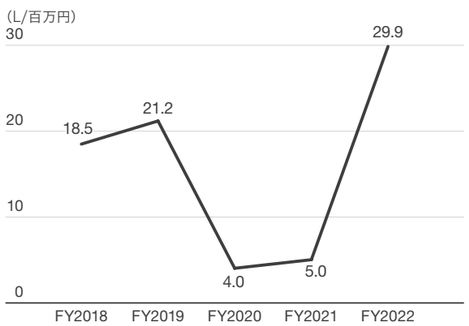
この一年で廃液削減対策がより強化されました。設備の設置やメンテナンスを行う設備技術課を設立し、切削液の濾過や浮上油回収装置等の社内製作を行い、切削液の長寿命化に取り組んでいます。また、適切な切削液の使用方法を加工者に教育することで切削液の腐食を最小限に抑え、切削液の使用量を削減していきます。

梱包資材の限界利益率を2021年8月期比で10%削減

梱包資材は主に3つの施策を通して削減を目指します。これらの施策を採ることにより資材量だけではなく一部の作業の簡略化が図れます。ただし、梱包資材の変更にはお客様の承認が必要なため、長期目線で取り組んでいきます。

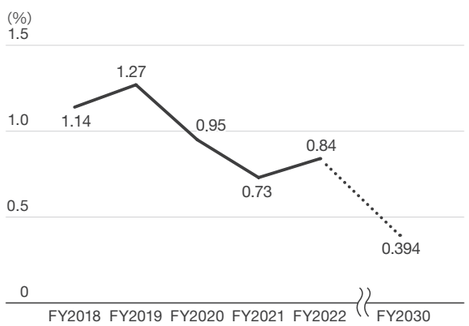
梱包資材削減の施策	
	1 資材の変更
	2 資材の再利用
	3 通い箱化

廃液処理量/限界利益（分量）



※ 2022年8月期は再利用のため蓄積していた廃液を処分したことから通年よりも多い廃棄量となっていますが、今後は低下の見通しです。

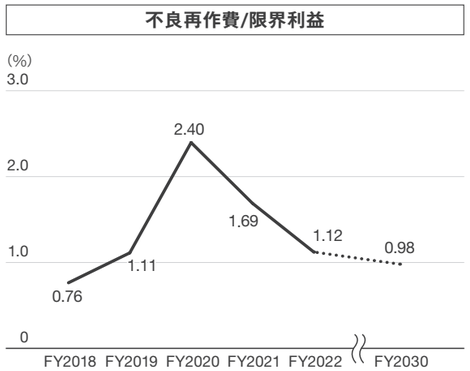
梱包資材費/限界利益



不良再作費の限界利益率を2021年8月期比で40%削減

当社の製品は主にアルミを加工したものであるため、不良を減らすことでアルミの使用量を減らすことができます。主な施策として、加工者の習熟度向上、手順書の見直し、設備の保全等を行っています。

不良再作費/限界利益





水リスク・水ストレス調査

当社は半導体市場に属していることから、ステークホルダーの皆様は当社の水リスクへ関心が高いと認識しており、説明責任を果たすべく、水リスク・水ストレス調査の実施と開示を行います。当社では主に切削液や洗浄等で水を使用しており、切削液は原液を水で約10～20倍に薄めて使用しています。切削液は加工時に発生する熱を逃がし潤滑させるために利用されています。



工具の全周から切削液をかけ、切削加工している様子



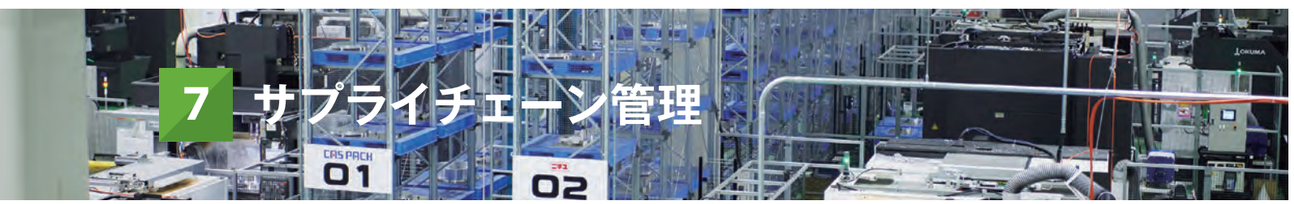
6 安心安全な職場環境

安全はすべてに優先

当社の安全は月一度の安全委員会により管理されています。毎回現場巡回を行い、危険が予知される状況を発見した場合は対応を行います。また、労働災害の事例と対策については全社員への安全教育の際に周知されます。2022年8月期は過去5年で高水準の労災が生じており、すべての労災に対して対応が議論されました。分析の結果、人員増のため経験が足りないことが主な原因であることを特定し、入社時の教育と定期的な安全教育を強化していくことで対応していきます。そして、経過についてモニタリングを行い、対策の実効性についても検証していきます。

内訳	単位	2018年8月期	2019年8月期	2020年8月期	2021年8月期	2022年8月期
TRIFR※1		2.24	10.10	12.77	5.28	13.07
LTIFR※2		0.00	2.02	2.13	0.00	1.63
就労時間	時間	446,441	494,976	469,889	567,944	611,982
労働災害件数※3	件	1	5	6	3	8
休業労働災害死傷者数（休業1日以上）	人	0	1	1	0	1
労働災害による死亡者数（社内）	人	0	0	0	0	0
労働災害による死亡者数（お取引先）	人	0	0	0	0	0

※1 全労働災害件数÷延べ実労働時間数×1,000,000
※2 休業労働災害による死傷者数÷延べ労働時間数×1,000,000
※3 2018年8月期に1件の不休業災害が発生しました。不休業災害の原因は切れ・こすれ（1件）でした。
2019年8月期に1件の休業災害と4件の不休業災害が発生しました。休業災害の原因は転倒（1件）、不休業災害の原因は切れ・こすれ（3件）、墜落・転落（1件）でした。
2020年8月期に1件の休業災害と5件の不休業災害が発生しました。休業災害の原因は切れ・こすれ（1件）、不休業災害の原因は切れ・こすれ（4件）、飛来・落下（1件）でした。
2021年8月期に3件の不休業災害が発生しました。不休業災害の原因は、切れ・こすれ（3件）でした。
2022年8月期に1件の休業災害と7件の不休業災害が発生しました。休業災害の原因ははさまれ・巻き込まれ（1件）、不休業災害の原因は切れ・こすれ（3件）、墜落・転落（2件）、はさまれ・巻き込まれ（1件）、転倒（1件）でした。



7 サプライチェーン管理

サプライヤーに業務を委託するということは、サプライヤーの成果物に対して当社にも責任が生じるということです。従って、品質の保持および、環境・社会的コストの発生を防止する管理体制が必要だと考えています。また、供給網に滞りが生じた場合は、当社の製造活動にも影響が出ることから、リスクの回避または緩和策を予め用意しておく必要もあります。そのため、サプライチェーンのリスク管理体制を整え、リスク分析および対策を取っていきます。



サプライチェーンのコントロールをする生産管理の様子



8 デジタル技術の活用

製造部門のDXを推進し、全社最適化へ

テクノロジーの活用は業務効率化や競争力強化のために必要不可欠です。当社は自社内でシステム開発部門を有しており、現場の効率化に寄与するようシステム開発・変更を行っています。

2022年8月期は工程計画を組むスケジューラーの運用を開始しました。スマートフォンから取り込んだリアルタイムの製造状況をスケジューラーに反映させ、現場の進捗をシステムで把握することが可能になりました。

2022年8月期の実績

スケジューラーの運用開始

基幹システムの情報を基に効率的に工程計画を組むシステムの運用を開始しました。

DX業務改善数 19件

RPAなどを活用し、製造現場の管理業務の自動化を行いました。



9 強固なガバナンス体制

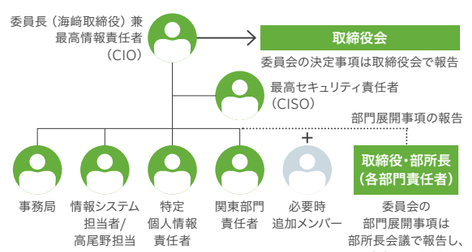
実効性のある全社的リスク管理体制の構築

リスクは組織の目的達成を妨げ、事業の継続へ影響が及ぶ可能性があることから、当社のリスク管理体制をより実効性のあるものへと再構築します。各リスクは相互に関連しあっていることから、組織活動に関する重要リスクを組織全体として適切に管理して対策を行い、リスク対応について最適な意思決定を行う体制を築きます。

情報セキュリティ対策

事業を運用するシステムはネットワークに繋がっており、ネットワークの被害や中断は事業活動に大きなダメージを与えます。さらには評判リスクや顧客喪失リスク、財務損失など経営へ大きな影響が及ぶことが予想され、優先度の高い経営課題だと考えています。そのため、情報セキュリティ委員会を創設し、監督を強めています。2023年8月期からは情報セキュリティおよびサイバーセキュリティに関するリスクを洗いだして評価を行い、対策を推進していきます。

情報セキュリティ委員会



取締役一覧（2022年11月28日現在）

外 社外取締役　新 新任





氏　名	前田 俊一	海﨑 功太	安藤 博音	門田 晶子 外	世耕 久美子 新 外	外西 啓治	桃木野 聡 外	山本 隆章 外	宮川 博次 外
役　職	代表取締役社長 （統括及び管理本部担当） 諮問委員	取締役 営業本部長 （営業本部担当）	取締役 技術生産本部長 （技術生産本部担当）	社外取締役（非常勤） 合同会社Go!Kagoshima 代表 独立性（社外）	社外取締役（非常勤） 独立性（社外）	取締役 監査等委員（常勤） 監査等委員	社外取締役 監査等委員（非常勤） 弁護士（桃木野総合法律事務所） 独立性（社外）　諮問委員 監査等委員	社外取締役 監査等委員（非常勤） セイコーソリューションズ株式会社 顧問 独立性（社外）　諮問委員 監査等委員	社外取締役 監査等委員（非常勤） 公認会計士（宮川公認会計士事務所） 独立性（社外）　諮問委員 監査等委員
経　歴	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。	海﨑功太氏は、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。	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。	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。	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、かつ企業法務に精通しており、事業会社の運営についての客観的な意見と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。	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。

当社が特に期待する知見・経験



Corporate Governance
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

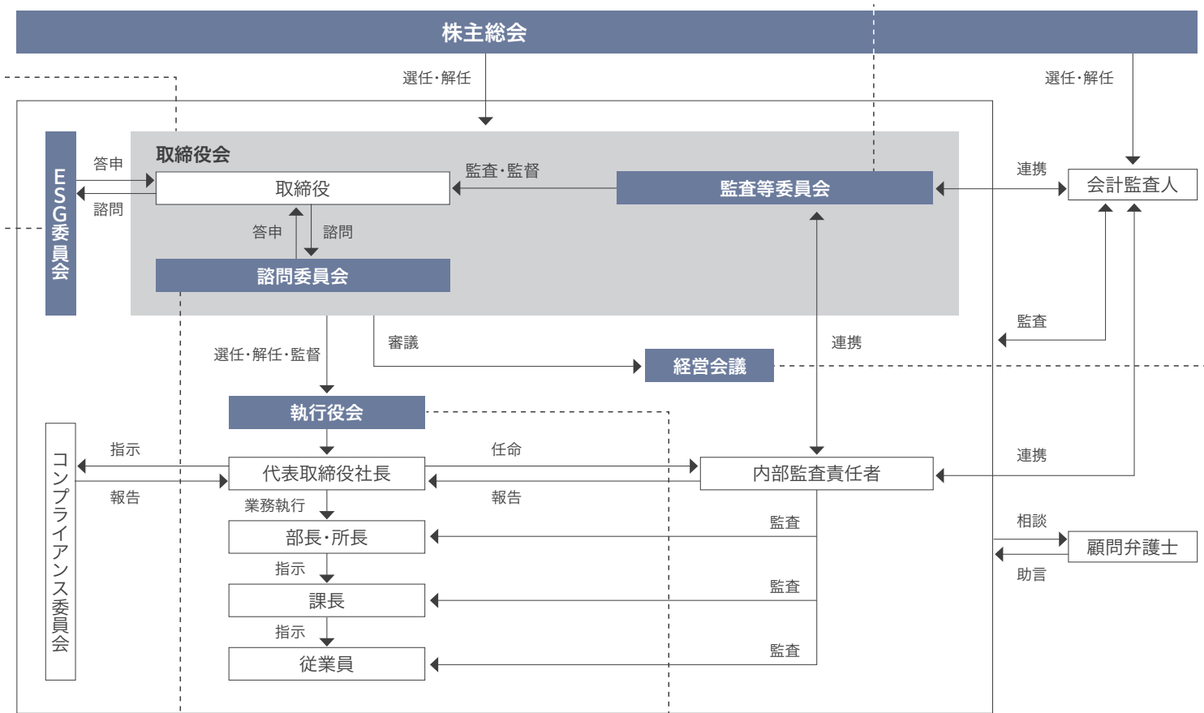
当社は、法令順守を基本として、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、経営環境の厳しい変化に迅速かつ的確に対応できる組織体制と株主重視の公正な経営システムを構築し維持していくことが重要な課題であると考えております。

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_221213.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

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

議　長



前田 俊一
代表取締役社長

2022年度開催回数 22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
- 3億円以上の設備投資
- 重要な人事に関する協議

ESG委員会

委員長



門田 晶子
社外取締役

2022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）、従業員9名の計12名で構成されております。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

諮問委員会

委員長



桃木野 聡
社外取締役

2022年度開催回数 5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おります。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
- 取締役候補者（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

委員長



外西 啓治
監査等委員（常勤）

2022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

委員長



前田 俊一
代表取締役社長

2022年度開催回数 12回

経営会議は、33名の課長代理職以上で構成されております。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の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

執行役会

議　長



下舞 毅
管理本部本部長

2022年度開催回数 18回

執行役会は代表取締役社長、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名で構成されております。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

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。



社内男性　社内女性　社外男性　社外女性

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023 11月
取締役（人） （）の数字は社外取締役	10(5)	7(3)	9(4)	8(4)	9(5)
女性比率（%）			11.1%	12.5%	22.2%
社外取締役比率（%）	50.0%	42.9%	44.4%	50.0%	55.6%
取締役会開催数（回）	25	23	20	22	-

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、業務執行にかか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に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おります。

取り組み
2022年8月期

- 取締役会の諮問を受け、ESG委員会を新たに設置。サステナビリティに関する取り組みを網羅し、目標設定、データの開示、改善のための議論などを活発に行い、企業価値向上に向けた取り組みを強化。
- 2023年8月期をスタートとする中期事業計画の策定に当たり、中期的な経営方針や戦略などについて十分な議論を行う。
- 多様性を広げる観点から、女性取締役の増員について十分な議論と検討を行う。

評価結果
2022年8月期

- 本年は外部専門家である森・濱田松本法律事務所様に分析と評価を依頼。
- 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
2022年8月期以降

- 多様性を広げる観点から、女性社外取締役の1名増員が決定。
- 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。

役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等および株式報酬により構成し、監督機能を担う監査等委員である取締役および監査等委員ではない社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

報酬の種類	内容	報酬限度
基本報酬	当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定しています。	―
業績連動報酬	業績連動報酬等は、(1)従業員一人当たりの賞与額、(2)総資産経常利益率、(3)純資産経常利益率を所定の比率で換算し、月額報酬に反映させる仕組みです。これらの指標は、(1)は従業員満足度を向上させること、(2)はROAを高める経営を心掛けること、(3)はROEを高める経営を心掛けるための目標としています。	―
譲渡制限付株式	非金銭報酬等は、譲渡制限付株式とし、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」という。)に対し譲渡制限付株式を割り当てます。当社の各事業年度を評価対象期間とし、対象取締役の役位に基づいて定めた金額に業績支給率を乗じた金額を金銭報酬債権として付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として会社に現物出資させることで、対象取締役に当社の普通株式を発行又は処分し、これを保有させます。	金銭報酬債権の総額年額 6千万円以内 当社が発行し又は処分する 普通株式の総数は 年60,000株以内

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。

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

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、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。



Message
監査等委員長メッセージ

マルマエの成長戦略と人的資本への集中的投資

株式会社マルマエは取締役会の監督機能の強化を目的として2015年に監査等委員会設置会社へと移行し、監査等委員会を設置しました。その後、2017年9月には独立社外取締役会の設置、同年10月には諮問委員会が設置され、内部統制が強化されガバナンスが進展してきました。ガバナンス強化に伴い、取締役会の機能は会社の経営方針と戦略的な事項の決定および経営者の業務執行の監督に集中するモニタリングモデルへと向かってきました。このガバナンスの進化は中長期的な成長と企業価値の向上を促すものと認識しています。

中期事業計画“Innovation 2022”から“Innovation 2025”において、当社は成長戦略の飽くなき実行と資本効率最適化の追求およびESGへの取り組みを本格化してきました。特に前中期事業計画からは、グローバル企業としての社会的責任という観点での経営が心掛けられ、地球環境保全への貢献度が高まりました。日頃からESG経営の重要性について頻繁に議論されており、新たな経営戦略としてESGへ取り組み、目標が盛り込まれたことについて高く評価しています。今後はより一歩踏み込み、多様な視点を経営に盛り込むため、幹部役職への女性の積極的な登用と外国人取締役の起用についても取り組むことが重要だと考えています。

今後の最重要課題は、事業の成長を支え事業継続の礎となる人的資本への集中的投資です。マルマエはこの2年間で売上高が倍増し、それに伴って従業員も管理職も増え、今後も中長期的な成長を目指しています。大きくなる事業規模に従って、人材の数も質も今後向上させなければなりません。中小規模で機能していた教育手法や対話の在り方も見直し、従業員増でも機能する適切な在り方を見出す必要があります。そして、教育内容については画一的なものではなく、管理職、一般社員、プログラマーといった立場や仕事内容の違いを考慮した取り組みが必要です。すでに全社的教育およびプログラマー育成プロジェクトが始動し進展していますが、全社的な視点で効率的かつ実効性のある取り組みとして仕組みが機能しているか今後も着目していきます。そして、経営理念に示されるように、人から習うだけではなく、本質を見極め考える力を養うことで究極の技術を生み出してほしいと考えています。

マルマエは今後も成長が見込まれ、ガバナンスの見直し、改善、強化を継続していきます。引き続き、常勤監査等委員として今後の成長に耐え得るガバナンスの健全性を担保できるよう監督をし、目標達成と企業価値向上のために全力でサポートして参ります。

11年間の財務諸表

（単位：百万円）

	2012/8	2013/8	2014/8	2015/8	2016/8	2017/8	2018/8	2019/8	2020/8	2021/8	2022/8
売上高	1,103	1,162	1,585	2,124	2,242	3,035	4,588	4,019	4,388	5,369	8,585
営業利益	50	126	267	450	488	764	1,234	495	896	1,207	2,361
経常利益	21	128	255	435	458	737	1,211	477	834	1,200	2,366
当期純利益	△62	81	302	559	363	538	866	436	690	902	1,817
総資産	1,775	1,660	1,765	2,188	2,569	5,418	8,088	8,329	8,894	9,742	12,552
負債	1,764	1,566	1,369	1,473	1,590	2,281	2,955	3,021	3,188	3,415	5,253
純資産	11	93	396	715	978	3,137	5,132	5,307	5,706	6,327	7,299
営業活動によるキャッシュ·フロー	256	164	88	626	556	626	829	1,052	1,190	1,062	2,227
投資活動によるキャッシュ·フロー	323	△30	△14	△185	△296	△681	△2,458	△1,496	△337	△809	△1,744
財務活動によるキャッシュ·フロー	△340	△206	△239	△206	△141	1,966	1,814	96	△575	△291	8
現金及び現金同等物の期末残高	384	326	162	397	513	2,425	2,612	2,263	2,540	2,505	3,011
1株当たり当期純利益（円）	△6.0	7.8	28.9	53.2	34.5	50.7	72.0	33.5	53.3	70.5	142.5
1株当たり純資産（円）	△22.4	△14.6	14.3	67.9	92.9	263.4	393.2	406.7	445.7	494.2	578.0
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
売上高営業利益率（%）	4.6	10.9	16.9	21.2	21.8	25.2	26.9	12.3	20.4	22.5	27.5
総資産経常利益率（ROA）（%）	1.1	7.5	14.9	22.0	19.3	18.5	17.9	5.8	9.7	12.9	21.2
自己資本利益率（ROE）（%）	△145.7	155.5	123.6	100.7	42.9	26.2	20.9	8.4	12.5	15.0	26.7
投下資本利益率（ROIC）資産ベース（%）	2.4	6.1	10.8	18.2	16.9	18.8	16.3	5.9	10.0	12.1	17.9
投下資本利益率（ROIC）負債ベース（%）	1.9	5.1	10.3	14.7	14.8	11.2	11.5	4.3	7.7	9.7	15.6
自己資本比率（%）	0.7	5.6	22.4	32.7	38.1	57.9	63.5	63.7	64.2	64.9	58.1
配当性向（%）	-	-	-	11.3	21.7	19.7	27.8	44.8	31.9	34.0	33.7

（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。

ESGデータ

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

	2012/8	2013/8	2014/8	2015/8	2016/8	2017/8	2018/8	2019/8	2020/8	2021/8	2022/8
限界利益（百万円）	-	-	-	-	-	-	3,103	2,596	2,995	3,716	5,717
総従業員数（派遣社員含む）（人）	-	-	-	-	-	-	230	252	259	313	387
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
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	0.777	0.559
プログラマーの人数（人）	-	-	-	-	-	-	36	41	53	61	60
女性正社員比率（%）	-	-	-	-	-	-	12.15	13.33	12.68	12.5	11.17
正社員離職率（%）	-	-	-	-	-	-	4.67	2.50	0.70	1.25	3.91
女性役員比率（%）	-	-	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	11.1	12.5
社外取締役比率（%）	-	-	-	-	-	-	44.4	40.0	42.9	44.4	50.0

（注）1. 2022年8月期の数値は排出係数が未確定のため、2021年度の値で計算しています。
2. ESGデータ公表分のみ記載。

DATA 貸借対照表

（単位:千円）

	前事業年度 2021/8	当事業年度 2022/8		前事業年度 2021/8	当事業年度 2022/8
資産の部			投資その他の資産合計	120,646	164,801
流動資産			固定資産合計	4,929,102	5,961,042
現金及び預金	2,505,018	3,011,795	資産合計	9,742,628	12,552,945
受取手形	15,807	8,001	**負債の部**		
売掛金	729,829	1,284,632	流動負債		
電子記録債権	940,160	1,200,815	買掛金	249,270	331,972
製品	15,410	16,152	1年内返済予定の長期借入金	427,012	559,512
仕掛品	570,241	1,027,314	リース債務	679	4,276
原材料及び貯蔵品	12,226	19,256	未払金	278,632	353,964
前払費用	24,025	17,074	未払費用	164,489	226,957
その他	4,342	12,102	未払法人税等	219,853	527,417
貸倒引当金	△3,537	△5,241	前受金	48,067	328,035
流動資産合計	4,813,526	6,591,903	預り金	8,462	10,954
固定資産			前受収益	143	245
有形固定資産			受注損失引当金	36,046	32,200
建物	2,150,367	2,417,374	株式報酬引当金	16,000	16,000
減価償却累計額	△558,679	△666,652	その他	3,715	113,161
建物（純額）	1,591,688	1,750,722	流動負債合計	1,452,372	2,504,697
構築物	147,582	163,992	固定負債		
減価償却累計額	△69,430	△78,082	長期借入金	1,923,694	2,664,182
構築物（純額）	78,152	85,910	長期リース債務	2,377	22,342
機械及び装置	5,629,322	6,986,945	退職給付引当金	25,251	48,179
減価償却累計額	△3,355,730	△4,015,360	資産除去債務	1,069	1,069
機械及び装置（純額）	2,273,591	2,971,585	受入保証金	2,700	2,700
車両運搬具	104,453	108,606	その他	8,029	10,685
減価償却累計額	△88,536	△97,597	固定負債合計	1,963,121	2,749,158
車両運搬具（純額）	15,916	11,008	負債合計	3,415,494	5,253,856
工具、器具及び備品	56,974	66,177	**純資産の部**		
減価償却累計額	△44,199	△47,184	株主資本		
工具、器具及び備品（純額）	12,775	18,993	資本金	1,241,157	1,241,157
土地	766,549	766,549	資本剰余金		
リース資産	4,075	30,006	資本準備金	1,125,157	1,125,157
減価償却累計額	△1,018	△3,496	その他資本剰余金		
リース資産（純額）	3,056	26,510	自己株式処分差益	813,184	825,530
建設仮勘定	14,922	126,137	資本剰余金合計	1,938,342	1,950,687
有形固定資産合計	4,756,653	5,757,418	利益剰余金		
無形固定資産			利益準備金	14,112	14,112
ソフトウエア	51,776	38,814	その他利益剰余金		
その他	26	7	圧縮積立金	11,885	7,923
無形固定資産合計	51,803	38,822	繰越利益剰余金	3,283,609	4,643,567
投資その他の資産			利益剰余金合計	3,309,607	4,665,603
投資有価証券	7,000	7,000	自己株式	△161,971	△558,359
出資金	111	111	株主資本合計	6,327,134	7,299,089
長期前払費用	2,309	1,155	純資産合計	6,327,134	7,299,089
繰延税金資産	110,535	155,845	負債純資産合計	9,742,628	12,552,945
その他	690	690			

損益計算書

（単位:千円）

	前事業年度 (自 2020/9) (至 2021/8)	当事業年度 (自 2021/9) (至 2022/8)
売上高	5,369,639	8,585,027
売上原価		
製品期首棚卸高	6,402	15,410
当期製品製造原価	3,562,461	5,445,023
合計	3,568,864	5,460,433
他勘定振替高	23,895	37,363
賃貸原価	22,721	19,954
製品期末棚卸高	15,410	16,152
売上原価	3,552,280	5,426,871
売上総利益	1,817,358	3,158,156
販売費及び一般管理費		
役員報酬	98,785	116,340
給料及び手当	167,057	200,470
退職給付費用	1,704	5,865
株式報酬費用	16,000	15,991
減価償却費	28,610	25,346
租税公課	29,599	56,888
貸倒引当金繰入額	649	1,704
研究開発費	62,238	137,156
その他	205,368	236,785
販売費及び一般管理費合計	610,012	796,548
営業利益	1,207,345	2,361,607
営業外収益		
受取利息	32	49
受取配当金	2	1
為替差益	3,746	22,090
業務受託料	-	4,151
その他	7,081	6,961
営業外収益合計	10,862	33,252
営業外費用		
支払利息	16,232	19,755
支払補償費	1,825	4,394
その他	1	3,941
営業外費用合計	18,058	28,091
経常利益	1,200,149	2,366,768
特別利益		
固定資産売却益	3,635	-
補助金収入	18,814	66,546
特別利益合計	22,449	66,546
特別損失		
固定資産除却損	158	418
特別損失合計	158	418
税引前当期純利益	1,222,441	2,432,896
法人税、住民税及び事業税	339,845	661,186
法人税等調整額	△20,106	△45,309
法人税等合計	319,738	615,876
当期純利益	902,702	1,817,019

DATA キャッシュ・フロー計算書

（単位：千円）

	前事業年度 （自 2020/9） （至 2021/8）	当事業年度 （自 2021/9） （至 2022/8）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	1,222,441	2,432,896
減価償却費	640,248	823,698
貸倒引当金の増減額（△は減少）	649	1,704
受注損失引当金の増減額（△は減少）	16,546	△3,846
株式報酬引当金の増減額（△は減少）	16,000	15,991
退職給付引当金の増減額（△は減少）	6,298	22,927
受取利息及び受取配当金	△34	△50
受取保険金	△4,392	△1,969
支払利息	16,232	19,755
為替差損益（△は益）	△3,746	△15,400
固定資産売却益	△3,635	-
固定資産除却損	158	418
売上債権の増減額（△は増加）	△309,464	△812,218
棚卸資産の増減額（△は増加）	△159,404	△464,845
仕入債務の増減額（△は減少）	133,572	82,701
未収消費税等の増減額（△は増加）	△253	253
未払消費税等の増減額（△は減少）	△183,303	111,814
その他の流動資産の増減額（△は増加）	△10,677	4,290
その他の流動負債の増減額（△は減少）	51,914	404,445
その他	9,578	△6,235
小計	1,438,728	2,616,332
利息及び配当金の受取額	34	50
利息の支払額	△16,291	△20,471
保険金の受取額	4,392	1,969
法人税等の支払額	△364,685	△369,914
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,062,178	2,227,966
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	△805,878	△1,735,722
有形固定資産の売却による収入	3,635	-
無形固定資産の取得による支出	△7,644	△8,942
投資活動によるキャッシュ・フロー	△809,886	△1,744,664
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	100,000	-
短期借入金の返済による支出	△100,000	-
長期借入れによる収入	400,000	1,400,000
長期借入金の返済による支出	△409,512	△527,012
自己株式の取得による支出	-	△400,033
配当金の支払額	△281,209	△462,510
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△679	△2,369
財務活動によるキャッシュ・フロー	△291,400	8,074
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,746	15,400
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△35,363	506,776
現金及び現金同等物の期首残高	2,540,381	2,505,018
現金及び現金同等物の期末残高	2,505,018	3,011,795



会社概要（2022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	324名 うち 臨時雇用者等 145名 他 派遣社員63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 ソフトウエアの開発・販売 製缶工事 配管工事 運送業務 不動産の賃貸

株式情報（2022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 426,051株）
株主数	12,777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	4,822,015	38.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	772,500	6.1
前田 美佐子	504,000	4.0
川本 忠男	212,900	1.7
前田 良子	180,000	1.4
五十嵐 光栄	168,000	1.3
マルマエ共栄会	124,700	1.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	120,200	1.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR STATE STREET BANK INTERNATIONAL GMBH, LUXEMBOURG BRANCH ON BEHALF OF ITS CLIENTS: CLIENT OMNI OM25	98,215	0.8
野村證券株式会社	78,500	0.6

※1. 当社は、自己株式426,051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。