



MARUMAE GROUP REPORT 2026

マルマエグループ 統合報告書

FUSION



融合から、未知の成長へ。

私たちマルマエはいま、2030年ビジョンの実現に向けた歴史的な転換点に立っています。2025年、KMアルミニウム(KMAC)のグループ化により、私たちは単体経営から「グループ経営」へと舵を切りました。「精密部品事業」と「機能材料事業」。

異なる強みを持つ2つの個性が重なり合い、単なる足し算ではない化学反応を起こすこと。その挑戦を象徴する言葉が、新中期経営計画のテーマでもある「Fusion(融合)」です。これまでの延長線上にはない、未知なる成長の物語がここから始まります。

編集方針 「マルマエグループレポート」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づけ、当社グループ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。編集にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイド」や、国際会計基準(IFRS)財団の「IFRSサステナビリティ開示基準」など、各種ガイドスを参考にしました。

免責事項 本報告書の記述には、マルマエグループの将来の業績などに関する見通しが含まれています。これは現時点で入手可能な情報に基づくものであり、実際の業績等と異なる可能性があります。なお、本報告書は【2025年8月期(2024年9月1日～2025年8月31日)】を対象期間とし、対象組織は株式会社マルマエおよび連結子会社(KMアルミニウム株式会社)としていますが、対象期間以降の事項についても、発行時点で公表されているものは一部含めています。あらかじめご承知おきください。

※本報告書のタイトル「マルマエグループレポート2026」は、発行年に基づいて表記しています。なお、2025年版までは「マルマエレポート」として発行していました。

「マルマエレポート2026」でお伝えしたいこと

A

グループ経営への 転換と飛躍的な変化

2025年4月、KMACのグループ化により、当社は創業以来初となるグループ経営体制へ移行しました。これにより、精密部品事業と機能材料事業の2つを軸とする複合型企業グループへと進化した、成長ドライバーの複線化を進めています。

B

事業ポートフォリオの 多様化と成長性

精密部品事業と機能材料事業の2本柱体制のもと、市場特性の異なる事業領域をバランスよく持つことで、市場変動に強い事業構造を構築しています。Fusion2028最終年度には両事業がともに成長を牽引する体制の確立を目指しています。

C

精密加工の競争力と 継続的な投資姿勢

半導体製造装置の真空部品で国内トップクラスの実績を持ち、複数工程の一貫生産体制と熟練エンジニアの試作対応力が競争力の源泉となっています。需要回復局面を確実に捕捉するため、設備・人材への先行投資を継続的に進めています。

D

機能材料事業の 成長性と優位性

機能材料事業では、アルミニウムの精製・ casting・表面処理の一貫製造体制のもと、純度99.999%以上の超高純度アルミと大型铸件を供給。世界でも対応企業が限られる領域で独自の地位を築き、半導体関連市場の成長を捉えています。

E

事業セグメントごとの 明確な戦略とKPI

中期事業計画「Fusion2028」では、連結売上250億円・営業利益56億円・連結ROIC15%を最終目標としています。精密部品・機能材料の事業ごとに戦略とKPIを定め、達成への道筋を明示しています。

F

KMACとの 融合による成長加速

マルマエの精密加工技術とKMACの素材技術を掛け合わせ、素材から加工までの一貫提案による受注力強化、両社の顧客基盤を活かしたクロスセル、新素材の共同開発に取り組んでいます。市場成長を超えるグループ成長を目指しています。

CONTENTS

これまでのマルマエ



創業以来、「究極の技術」を磨きお客様の「困った」を解決し続けてきたマルマエ。本セクションでは、これまで歩んできた成長の軌跡と、グループ経営へと舵を切った現在地を、価値観・強み・実績とともにご紹介します。

- 01 コンセプト&編集方針
- 02 お伝えしたいこと&CONTENTS
- 03 Our Story
- 04 成長の軌跡
- 05 At a Glance
- 06 私たちの現在位置

私たちが創りたい未来



私たちが目指すのは、「最先端技術でイノベーションをリードする」企業グループ。CEOメッセージや特集を通じて、Our Vision 2030に込めた思いと、KMACとの融合が拓く新たな成長の姿をお届けします。

- 07 CEO Message
- 13 特集1 素材の力を取り込み、成長の可能性を広げる
- 15 特集2 取締役対談

ビジョンを実現する戦略



ビジョンを“動かす力”——それがマルマエの戦略と現場の実行力です。本セクションでは、長期ビジョン「Our Vision 2030」を起点に、中期事業計画Fusion2028から事業別・財務・サステナビリティ戦略まで、価値創造を支える施策の全体像をご紹介します。

- 17 Our Vision 2030
- 19 価値創造のプロセス
- 21 中期事業計画 Fusion2028
- 23 事業別戦略
- 33 財務戦略
- 35 マルマエグループ・マテリアリティ
- 45 ESG委員長メッセージ
- 46 ステークホルダー・エンゲージメント
- 47 KPI

コーポレート・ガバナンス



持続的な価値創造を支えるのは、健全な意思決定と全員で守る信頼の約束です。本セクションでは、グループ経営への移行を踏まえたガバナンス体制、リスク管理、株式情報や財務データまで、当社の経営基盤の全貌をお伝えします。

- 49 取締役一覧
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 55 リスク管理／コンプライアンス
- 58 社外取締役メッセージ
- 59 財務情報
- 61 株式情報／会社情報

お客様の「お困りごとを技術で解決する」ことで、独自の道を切り拓いてきました。

事業の立ち上げと技術基盤の確立

1990年代～



1992年、現社長・前田俊一がオートバイ部品の開発製造を目的にT'sM's R&Dを立ち上げたことが、現在の事業の始まりです。レース用部品に求められる極限の精度に応えるため、素材の特性を学び、加工技術を磨いていった経験が、当社の技術の原点となっています。

精密分野へ転換し、事業を拡大

1997年代～2000年代初期



1997年、T'sM's R&Dの事業をマルマエに統合し、R&D事業部として本格的な事業拡大に着手しました。バイク部品の加工で培った技術を産業用部品へと展開し、半導体・FPDなどの高付加価値領域に参入。真空部品の製造を手がけるようになり、後の主力事業の基盤を築きました。

設備投資と上場により成長基盤を確立

2003年～2008年



液晶テレビの普及などを背景にFPD製造装置の需要が拡大する中、2003年の新工場稼働を皮切りに大型製品の製造に注力。2006年には東証マザーズに上場して資本基盤を強化し、複数拠点の新設や太陽電池分野への参入など、積極的な事業拡大を進めました。

リーマンショックを契機に事業構造を再構築

2008年～2015年



リーマンショックにより太陽電池・FPD分野の需要が急減し、2011年に事業再生ADRを実施。事業の厳選と固定費構造の見直しを推進するとともに、設備力に頼る成長から技術力を武器とする方針へ転換しました。半導体分野に経営資源を集中し、景気変動に強い収益体質を構築しました。

半導体分野への集中で成長ドライバーを確立

2016年～2024年



事業再生ADRを早期に完了し、半導体分野に経営資源を集中しました。先端装置メーカーのニーズに応える技術力と生産体制を強化し、高付加価値領域での競争力を確立。2022年には東証プライム市場へ移行し、安定成長を実現する事業基盤を構築しました。

素材領域を取り込み、成長領域を拡張

2025年～



KMACのグループ化により、精密加工に加えて素材領域の技術基盤を事業に取り込みました。精密部品事業と機能材料事業の2つの柱で構成される新たな体制のもと、素材から加工までを一体で提案できる事業基盤が整い、成長の新たな段階に入っています。

成長の軌跡

挑み、学び、改善をし続けることで成長

当社がかつて、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。

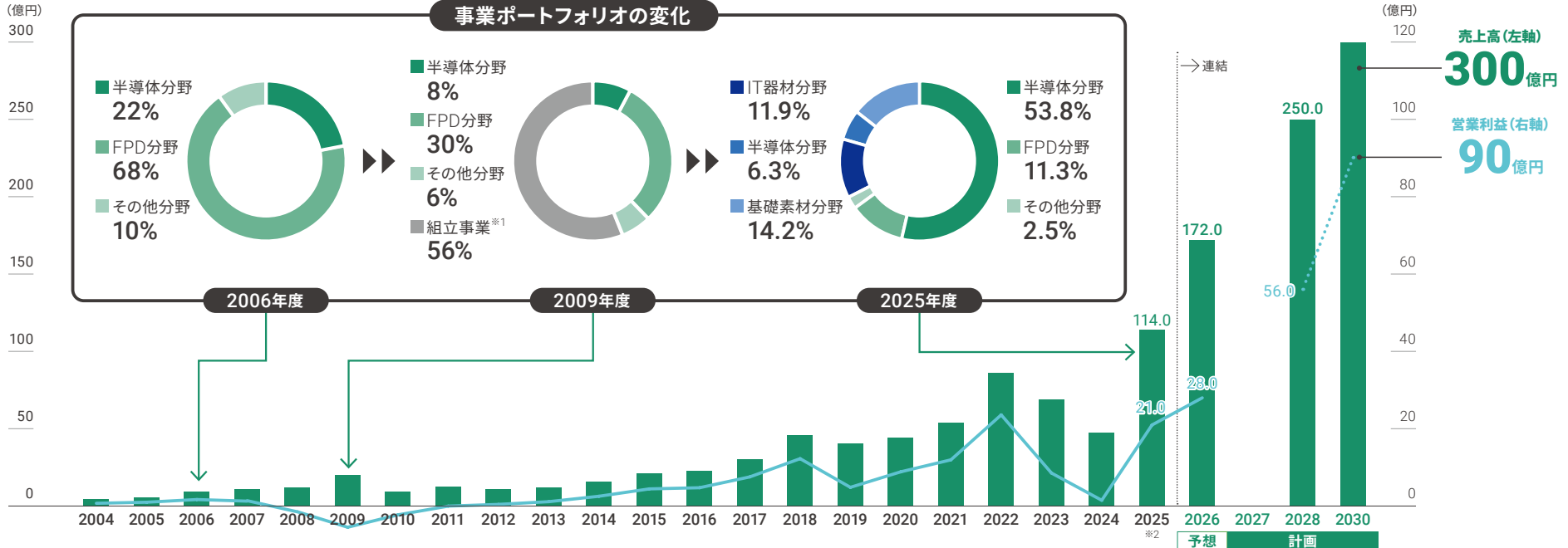
- 1 バイク部品
- 2 発電用タービブレード
- 3 ロボット構造部品
- 4 FPD分野
- 5 半導体分野

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 技術の追究(深掘り)
- 3 新技術の取得
- 4 本質の追求(考え方)
- 5 技術力による独自化

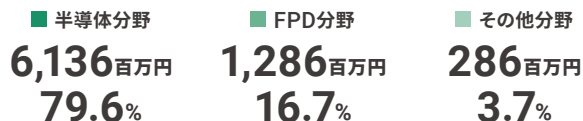
事業ポートフォリオの変化



※1 組立事業は熊本事業所閉鎖に伴い廃止しております ※2 2025年は、KMACを5カ月間分連結しています



精密部品事業



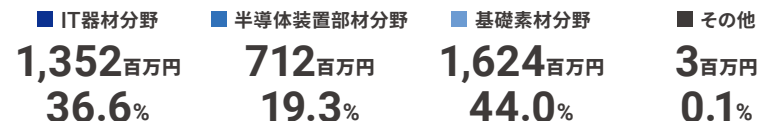
マルマエの精密部品事業では、半導体・FPD製造装置の心臓部を支える真空パーツの製造を展開しています。装置メーカーの開発段階から関与し、設計意図を踏まえた加工提案で顧客の技術課題を解決する点が最大の強みです。複数の製造技術を統合した一貫生産体制により高難度製品で競争優位を確立し、先端半導体分野を中心に消耗品需要を軸とした安定収益モデルを推進。今後はKMACとの連携により、素材特性を踏まえた提案力をさらに強化していきます。

売上高
114億300万円

前年比 40.1%up ▲



機能材料事業



2025年のKMACのグループ化により加わった事業セグメントです。半導体用スパッタリングターゲット材や真空チャンバー等の装置部材を展開し、世界有数のアルミ高純度精製技術や大型低圧鋳造技術を核とした一貫製造体制を強みとしています。レガシー半導体分野を含め幅広い産業分野で安定した収益基盤を確立しており、マルマエの顧客基盤との連携により、新用途開発と販路拡大を推進していきます。

※機能材料事業は2025年4月～8月の5か月分を含む。

営業利益

21.0億円

1株当たり当期純利益

107.11円

ROE

16.62%

ROIC

6.7%

配当性向

37.5%

グループ社員数

| | |
|------|-------------|
| マルマエ | 353名 |
| KMAC | 241名 |

私たちの現在位置

精密部品事業

12位から1位へ。半導体製造装置の真空パーツ、国内No.1※

当社は2014年、業界シェア12位からスタートしました。その後、技術力と一貫生産体制への継続的な投資により、2022年8月期には国内シェア1位を獲得。先端向け比率が高い当社は中国レガシー投資の恩恵を受けにくく、2023・2024年度はシェアが一時的に低下しましたが、2025年8月期は市場の再拡大とともに先端向け消耗品受注が力強く回復し、シェア1位に返り咲きました。シェアを伸ばしてきた背景には、①お客様の「困った」の解決力、②エンジニアの試作力、③半導体分野に対応する柔軟な設備投資、④一貫生産能力の4つがあります。今後もこれらの強みを活かし、成長市場でのシェアさらなる拡大を目指します。

| 業界シェア | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 85.9億円 | 68.7億円 | 47.5億円 | 77.1億円 |
| 売上高シェア | 8.8% | 7.1% | 5.6% | 8.1% |
| シェア順位 | 1位 | 2位 | 4位 | 1位 |

※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(当社含む30社)について、各曆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。2025年のデータには当社予測値が含まれます。

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大きく左右されます。当社はこの構造的リスクへの対応として、定期的な交換需要が発生する「消耗パーツ」の受注を戦略的に拡大してきました。消耗パーツは顧客の品質要求が非常に厳しく高度な技術が求められる一方、3～12カ月ごとに安定した交換需要が見込めるため、装置販売の増減に左右されない収益基盤を形成します。2025年8月期において、半導体分野の売上に占める消耗品の比率は71.8%に達しており、景気変動への耐性がさらに高まっています。

半導体分野 消耗品売上比率 (2025年8月期)



機能材料事業

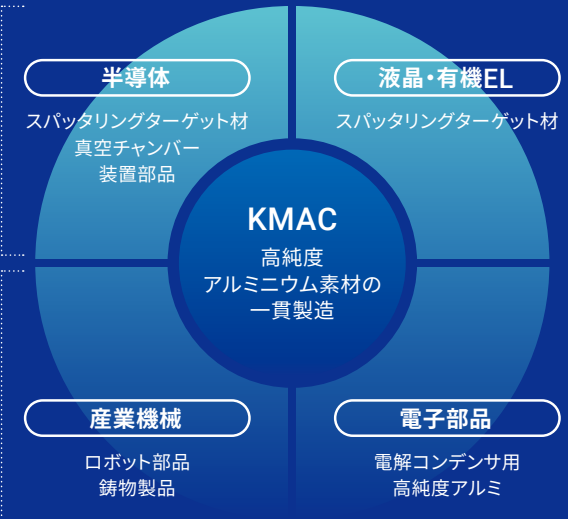
先端産業を支える、限られた供給者の一角

KMACが手がける超高純度アルミニウム素材は、半導体や液晶・有機ELの製造工程に不可欠な材料です。純度99.999%以上という極めて高い品質水準が求められるため、対応できる素材メーカーは世界でも限られています。KMACはその限られた企業の一角として、長年にわたり先端産業向けに素材を供給してきました。

KMACの素材が届く産業領域

先端産業
参入障壁が高い領域

安定需要領域



素材と精密加工の融合で、新たな市場領域へ

2025年4月のグループ化により、マルマエの精密加工技術とKMACの素材技術が一つのグループに揃いました。素材供給にとどまらず、加工までを見据えた提案が可能になることで、グループとしての事業領域は従来の延長線上にない広がりを持ち始めています。

P.13-14 素材の力を取り込み、成長の可能性を広げる



TOSHIKAZU MAEDA

代表取締役社長 前田 俊一

いま、300億円 ビジョンへ向けた 構造転換を

KMアルミニウム (KMAC) 株式会社の子会社化により、
マルマエの成長は単体からグループへと前提が変わりました。
中期事業計画「Fusion2028」では、事業セグメントを「精密部品」と
「機能材料」に分け、回復局面を見据えつつも堅実な目標を設定。
生産性の改善とPMIを同時に進めることで、
Our Vision 2030への土台を固めていきます。

マルマエ×KMACの融合で描く、次なる成長

私たちはいま、大きな転換点に立っています。2025年4月にKMACをグループに迎えたことで、経営は「グループとしての成長」を前提にしたフェーズへと移行しました。2025年7月に策定した中期事業計画「Fusion2028」は、その構造転換を前提にした計画です。新計画の名称に掲げた“Fusion（融合）”には、マルマエとKMACの強みを掛け合わせることで、両社の価値を融合させ、新たな価値を創出していくという想いを込めています。

私たちが長期で掲げる目標「Our Vision 2030」は、売上高300億円、営業利益90億円、営業利益率30%を目指すものです。振り返れば、前回の中期事業計画「Fusion2026」を策定した時期は、市場環境が最もいいタイミングでした。その後、市況は大きく悪化し、特に半導体関連市場の調整局面が長引く中で、計画どおりに数字を積み上げることは容易ではありませんでした。そうした環境の中で、私たちはKMACをグループに迎えました。同時に市場環境も底打ち感が見え始め、少しずつ回復の兆しが見え始めたタイミングで、「Fusion2028」を策定しました。この新計画では、事業の実態に即したかたちで経営の見通しと進捗を開示するために、マルマエの事業を「精密部品セグメント」、KMACの事業を「機能材料セグメント」と、これまで単一だったセグメントを2つに分けています。

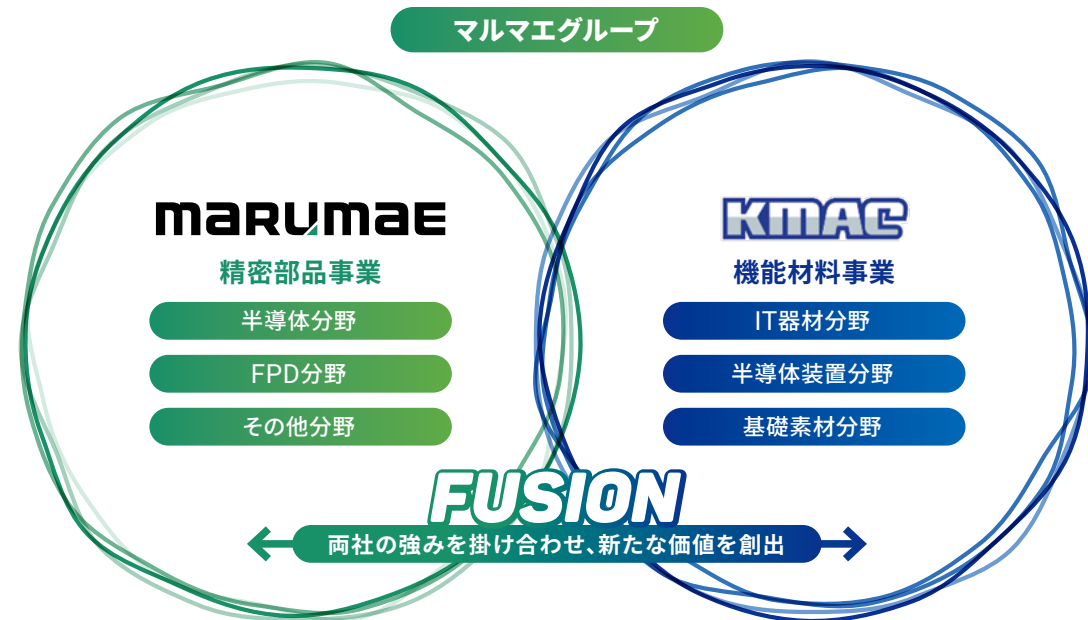
市況の回復局面を見据えた堅実な事業計画


市場環境を見ると、半導体分野の一部の領域を中心に、設備投資の動きが戻りつつあります。一方で、特定の分野や顧客向けでは、なお調整が続いている部分もあり、全面的に楽観できる状況ではありません。今後も冷静に見ていく必要があります。

まず「精密部品セグメント」では、2028年8月期に売上高120億円、営業利益36億円を一つの目

標として掲げています。市場環境については、中国以外の地域で2022年ごろの水準まで回復することを前提にしていますが、北米の一部IDMの需要回復は前提に置かず、メモリ分野を含む半導体メーカーの設備投資が段階的に回復していく、という比較的保守的な前提に立っています。こうした環境のもとで、このセグメントでは、半導体分野におけるシェアの拡大に向けて、試作対応力の強化と新規顧客の標準工程(POR)の獲得に引き続き取り組んでいきます。

グループ(セグメント)構造図





中期的には、30件規模の新規PORの獲得を積み上げていくことを目標にしており、足元でもそのための活動を継続しています。また、これまで主力としてきたアルミニウムに加え、それ以外の素材についても加工の量産化を進めており、すでに試作段階では顧客から一定の評価を得られるケースも出てきています。

加えて、半導体分野以外の取り組みとして、宇宙分野では人工衛星関連の案件、防衛分野では防衛関連案件の受注拡大に取り組んでいます。これらの分野は、短期的に大きなボリュームになるものではありませんが、中長期的に見たときの事業ポートフォリオの安定性を高める上で、着実に育てていきたい領域です。

「機能材料セグメント」では、2028年8月期に売上高130億円、営業利益23億円を計画しています。売上構成の中心は半導体装置向けであるため、市場環境の前提は精密部品セグメントと基本的に同じ考え方に立っています。

このセグメントの中でも、IT器材分野については、特定の顧客への依存度をどのように下げているかが重要なテーマになります。現在評価を進めている顧客に対しては、価格戦略も含めた提案活動を継続し、量産化につなげていくことを目指しています。また、アルマイト処理などの工程については、KMACとマルマエの連携によって加工能力を高めることで、売上の拡大につなげていきたいと考えています。

半導体装置部材の分野については、顧客側の

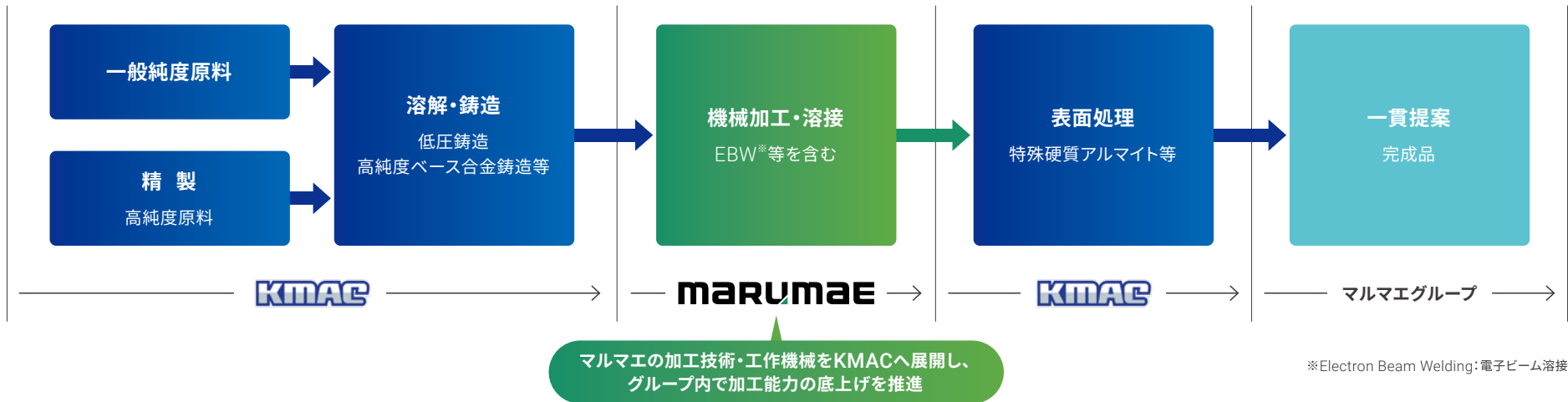
在庫調整が一定の時期に一巡した後、市場環境の回復とともに再び成長軌道に戻っていくことを想定しています。この分野においても、マルマエとの協業を通じて、単なる素材供給にとどまらず、加工を含めた付加価値の向上を図っていく方針です。

基礎素材の分野については、競合他社の撤退によるシェア拡大という追い風がある一方で、海外勢の動向も見据えながら、生産量を維持できる価格水準での事業運営を重視していきます。また、小口素材については、販売提携先の拡充を通じて、販路の拡大を進めていく考えです。

このように、セグメントの強みを組み合わせる活かしていくことで、グループ全体としては2028年に売上高250億円、営業利益56億円という水準を一つの目標として目指していきます。これは、単に規模を追うということではなく、事業の中身を伴ったかたちで成長していくことを意識した目標設定です。

「Fusion2028」で掲げた数字のうち、KMACについては、半導体市況の正常化と、すでに取り組んでいる施策の積み上げを前提とした計画になっています。半導体の在庫がはけて元の水準に戻っていくこと、すでに取り組んでいるターゲット材が伸びていくこと、基礎素材もマルマエと協力しながら販売が広がっていくこと、そうした積み重ねを前提にしています。一方で、マルマエは数字を伸ばす必要が出てきています。これまでと同じ成長を続けるためには、生産性を上げることも、お客様を増やすことも必要になります。いま私たちは、マルマエ単体の生産性や収益構造の立て直

グループとしての一貫生産体制



しをし、グループとしてKMACを戦力化していくという、いずれも時間のかかるテーマを並行して進めていく段階にあります。

マルマエ単体の構造の課題と打ち手

マルマエ単体の課題は、生産性です。2021年から2022年にかけて、市場環境が非常に良かった時期に、私たちは将来の成長を見据えて設備投資を決めました。しかしその後、市場環境が悪化し、2023年以降にかけて、そのときに決めた設備が次々と入ってくる、というタイミングのずれが生じました。結果として、現在のマルマエは、設備自体はそろっているものの、その使い方や運用が、必ずしも最適化されていない状態のまま稼

働している部分があります。売上規模が拡大しつつも利益率が思うように伸びていない点についても、この問題が影響していると見ています。設備や人を増やすのではなく、いまある設備をどう使い切り、一人当たりの付加価値をどう高めていくか、そこに本質的な課題があると考えています。

社内を見渡すと、同じような設備構成でありながら、拠点ごとの運用にばらつきがあるのが実際です。例えば関東事業所は、限られたスペースの中で工夫を重ねることで、高い生産性を実現してきました。こうした社内のいい事例を横展開し、既存設備の稼働率と使い方の見直しに取り組んでいきます。

もう一つの構造課題が、シリコンサイクルの

影響を受ける事業構造です。半導体製造装置は、需要のギャップが生じたときに設備投資が一気に動き、調整局面では投資が止まるという波を避けることができません。一方で、装置投資が止まっても、稼働中の装置は動き続けるため、消耗品の需要は比較的底堅く推移します。

前回の調整局面では、イレギュラーながら消耗品分野まで含めて在庫を積み上げすぎ、一時的に大きく落ち込む局面がありました。こうした経験も踏まえ、現在はシリコンサイクルの影響を受けにくい事業構造にしていくため、消耗品比率の引き上げを進めています。消耗品は半年から1年程度のサイクルで交換されるものが多く、需要変動が比較的小さい分野です。

実際、消耗品比率は前期約71%、足元では約77%まで高まり、8割が視野に入る水準まで来ています。Fusion2028でも、この方向性を中核に据えています。消耗品は参入障壁が高く、装置の進化に合わせて素材や表面処理まで含めた提案力が問われます。KMACがグループに加わったことで、素材から加工・表面処理まで一貫で提案できる幅が広がりました。効率のためというより、受注そのものに必要な技術や工程を確保していく、という意味合いが強いと考えています。

グループとしての競争力を高める、 実効性を重視したPMI

KMACのグループ化は、成長の選択肢を大きく広げる一方で、新たな経営課題ももたらしました。それがPMIです。

ファンドの傘下にあったKMACは、投資判断が難しい局面があったと認識しています。実際、工場の建屋や設備には老朽化が進んでいる部分も多くありました。一方で、現場には非常に優秀な技術者が多く、ものづくりの力そのものは高い会社だという印象を持ちました。だからこそ、成長できる余地はまだ大きく感じています。私は現在、KMACに週に何度も足を運び、現場に入り込んでいます。管理職クラスのメンバー全員と1on1で会話する中で、組織の強みと弱みの両方が見えてきました。また、プロジェクトにも参加し、進捗や中身を確認し中長期的な方針や優先順位を示す動きも行っています。しかし、これはあくま



で過渡期の姿です。将来的には、KMACの経営陣が自律的に会社を回し、その上にホールディングス的な機能がのる、という体制が望ましいと考えています。

KMACのもう一つの大きな課題が、設備と生産体制の再構築です。まず、工場の老朽化はもはや先送りできないレベルにきています。また、過去には「自動化」といえばロボットを入れる、という発想で取り組んだものの、うまくいかなかった例もあったと聞いています。実際に見てみると、ロボット化の前に、工程設計そのものを見直した方がよいケースが多くあります。まずは工程を組み替えた上で必要などころに自動化を入れていく、地に足のついた改善を積み重ねていく必要があります。

マルマエは、機械加工を得意とする会社で

す。その技術やノウハウを活かしながら、KMACの工程改善を支援していくことで、グループとしての競争力を高めていきたいと考えています。しばらくは、投資の重心もKMAC側に置くことになるでしょう。設備の老朽化を踏まえ、改修や新棟建設を含む設備投資を進めます。中でも半導体向けの超高純度アルミニウムについては、新棟建設を含む設備投資を進め、供給体制を強化します。生産能力は1年後を目処に月産140トン規模まで引き上げる計画です。

Fusion2028の期間における重要なテーマの一つが、マルマエとKMACのシナジー創出です。現在、営業、技術、DXなどの分科会を立ち上げ、具体的な連携を進めています。お客様からも、マルマエの機械加工とKMACの素材を組み合わせた一



体提案への期待が出てきていますし、新素材についても両社で協力した開発が動き始めています。クロスセルの取り組みも含めて、着実に積み上げていく考えです。すでにマルマエの工作機械2台をKMACに移設し、加工能力の底上げも始めました。

長期ビジョン2030の達成イメージも、KMACの参画によって変わってきました。以前は成長の6割をマルマエ、4割をM&Aなどで補う想定でしたが、いまは利益ベースで見れば、両社がほぼ半分ずつを担う姿が見えています。現場では人材交流も進み、組織としての一体感が生まれつつあります。一方で、知的財産に関わる情報の扱いや、管理職人材の育成といった課題もあります。技術者は多いものの管理職を志向する人材は決して多くないため、グループ共通の課題とし

て、時間をかけて取り組んでいきます。

強みは「人と技術力」Fusion2028を支える経営基盤

成長投資と株主還元のバランスも、引き続き重視していきます。配当性向は35%以上を維持する方針です。設備投資については、グループ全体で年間20億円程度を一つの目安とし、そのうち約10億円をKMACに充てる計画です。その原資は営業キャッシュ・フローを基本とし、投資額の半分から6割程度は借入も活用します。KMACのグループ化によって、連結ベースでの財務構成は変わりましたが、資金繰りのバランスは取れており、当面、無理に自己資本比率を引き上げる必要がある状況ではないと考えています。中長期的な成長投資の選択肢を

確保しながら運営していきます。

マルマエの最大の強みは、人と技術力です。善い人を採用し、その人たちに定着してもらい、継続的に育てていく。その循環を回し続けることが、競争力の源泉になります。そのために、これまでも職場環境の整備や福利厚生の実施などに取り組んできました。食堂の整備も、その一環です。数字だけで測れるものではありませんが、社内のコミュニケーションが活発になるなど、いい影響は確実に出てきていると感じています。一方でKMAC側では、現場の環境もあり、若い人材の定着が簡単ではないという課題もありますが、グループとしてできることを積み重ねていきます。

サステナビリティの考え方についても、整理し直す必要が出てきました。KMACがアルミの溶解工程を持つ以上、エネルギー使用量はどうしても大きくなります。一方で、スクラップを再利用する技術によって、新材から作るよりもエネルギーを抑えられているという強みもあります。2040年ネットゼロを目指し、KMACに適した指標に落とし込んでいきます。

長期的に掲げるのは、売上高300億円という目標です。以前は、その大半をマルマエ単体で達成するイメージを持っていましたが、同じ市場の中だけで成長し続けることの限界も感じていました。KMACが加わったことで、その道のりはさらに現実的なものになってきたと感じています。マルマエとKMACが一体となって成長していく姿を、ぜひ中長期の視点で見ただけいただければと思います。

KMアルミニウム(KMAC)が拓く、マルマエグループの新たな競争力

KMACのグループ化は、マルマエにとって単なる事業規模の拡大ではありません。素材という新たな機能を取り込むことで、これまでの精密加工事業を進化させ、グループ全体の成長可能性を広げる重要な一手です。本特集では、KMACが持つ強みや事業基盤を改めて整理するとともに、マルマエとの融合によってどのような競争力が生まれようとしているのかをお伝えします。

KMACの歩み

KMACは、1989年に三井アルミニウム工業の鋳造部門をベースに設立されました。その後、2次合金の製造販売、アルマイトクリーンルーム、超高純度5N工場、鋳物チャンバー向け工場の整備などを通じて事業を拡大。高純度アルミニウムと大型鋳物の両面で強みを磨き、現在の競争力につなげてきました。



- 1989年
 - 2月 三井アルミニウム工業(株)解散決定以降も存続していた鋳造部門をベースに三井グループの出資により、九州三井アルミニウム工業(株)を設立(株主:三井鉱山・三井金属・三井物産・三井東圧化学・三井銀行)
 - 4月 当社、営業開始
 - 7月 鋳物グループが、素材事業部から鋳物事業部として独立
 - 8月 2次合金の製造販売開始
- 1997年
 - 9月 アルマイトクリーンルーム完成
- 2006年
 - 12月 超高純度(5N)工場完成
- 2007年
 - 6月 鋳物チャンバー用「鋳物第3工場」完成
- 2008年
 - 3月 精製第2工場完成
- 2015年
 - 10月 三井グループ(三井金属鉱業(株)、日本コークス工業(株)、三井化学(株)、(株)三井住友銀行)がケイエムジェイホールディングス(株)の100%子会社であるケイエムジェイホールディングス2(株)へ全株株式を譲渡
九州三井アルミニウム工業(株)から、KMアルミニウム(株)へ商号変更
 - 12月 KMアルミニウム(株)がケイエムジェイホールディングス2(株)を吸収合併
- 2020年
 - 12月 鋳物チャンバー用「鋳物第4工場」完成
- 2022年
 - 10月 超高純度アルミ専用溶解炉導入
- 2023年
 - 1月 当社を存続会社とし、ケイエムジェイホールディングス(株)を吸収合併

主要製品



IT器材

超高純度アルミニウム製品:純度99.999%以上の超高純度アルミニウム材で、半導体・液晶・有機EL向けスパッタリングターゲット用素材として使用されます。アルマイト製品:半導体製造装置の真空室向けに開発された特殊硬質アルマイト。腐食性ガスやプラズマにさらされる過酷な環境で使われます。

鍛造材:高純度アルミを母材とした鍛造材で、半導体製造装置向け部材などに使用。耐食性や耐久性に優れた材料です。



半導体装置部材

重力鋳物:半導体製造装置部品を中心に、ロボット部品や農機具部品など幅広い用途に用いられる鋳物製品です。

低圧鋳物:半導体製造装置の主要部品である真空チャンバーなどに用いられる鋳物製品。高品質な大型部材の量産に対応しています。



基礎素材

ビレット・スラブ、小口素材:押出・圧延向けのアルミ素材に加え、各種機械や半導体製造装置向けに、切断や穴開け加工を施した小口素材を提供。小ロット・短納期にも対応しています。高純度アルミニウム製品:高純度アルミニウムスラブや精製ブロックを製造。アルミ電解コンデンサー部品やメモリディスク用途などに使用されています。

KMACの優位性

KMACの強みは、高純度アルミニウムから大型鋳物まで対応できる製品の幅広さだけではありません。その背景には、長年培ってきた材料知識や分析力、半導体関連を中心とした顧客基盤、そして安定供給を支える生産体制があります。素材メーカーとしての厚みが、KMACの独自性をかたちづけています。



製品・技術の強み

- 高純度5N材に対応純度99.999%の超高純度アルミニウムを製造。半導体・電子部材分野で求められる高い品質要求に応えています。
- 400kgを超える大型鋳物を製造し、半導体製造装置向けをはじめとする大型部材に対応。限られた企業しか担えない領域で存在感を發揮しています。
- 素材知識・分析力材料の特性を深く理解し、成分や品質を精緻に管理する知見を蓄積。顧客の要求に応じた素材提案を支えています。



事業基盤の強み

- 顧客基盤の半導体関連を中心に、多様な用途・顧客との取引実績を有しています。長年の信頼関係が事業基盤の強さにつながっています。
- 生産規模の多様な製品群を支える製造設備と生産体制を保有。安定供給と事業拡大の両面で強みとなっています。

融合することで生まれる新たな優位性

マルマエとKMACの融合がもたらす価値は、単なる事業領域の拡大ではありません。素材と精密加工という異なる強みが結び付くことで、受注力、提案力、そして将来の成長余地そのものが大きく広がります。素材の供給にとどまらず、加工までを見据えて提案できる体制は、顧客にとっての利便性を高めるだけでなく、グループとしての競争力を一段引き上げるものです。両社の融合は、マルマエグループを世界でも稀な独自のポジションへと押し上げる可能性を持っています。

● 素材から加工までの真の一貫生産体制を確立

KMACの素材技術とマルマエの精密加工技術が結び付くことで、素材から加工までを一体で提案できる体制が整います。工程ごとの分断がなくなり、材料レベルから最適な仕様を提案できることが、受注力の向上につながります。

● 顧客層の拡大

両社には共通する顧客もある一方で、それぞれが異なる顧客基盤も有しています。融合により、これまで接点のなかった顧客層にも提案できる領域が広がり、グループ全体としての営業機会を大きく広げることができます。

● 世界でも稀に見る独自のポジショニング

素材と精密加工の両方を高いレベルで備える企業は世界でも限られています。両社の融合によって、単なる素材メーカーでも単なる加工メーカーでもない、独自のポジションを築くことが可能になります。これは、将来の競争優位の源泉として大きな意味を持ちます。

FUSION

融合は、すでに動き始めている

マルマエとKMACの融合は、将来の構想ではありません。両社ですでに、経営・技術・営業の各面で具体的な取り組みが始まっています。融合は、期待ではなく実行の段階に入っています。

融合を前に進める、4つの取り組み

1

分科会技術、営業、DX、サステナビリティなどの分科会を両社で立ち上げ、具体的な連携テーマについて検討を進めています。現場同士が直接議論することで、相互理解が深まり、すでに営業面・技術面での効果も見え始めています。マルマエは統合報告書でも、KMACとの間で技術や営業チャネルを活かしたクロスセルや完成品提案などのシナジーを明示しています。

2

前田社長を含むマルマエの役員3名がKMACの役員を兼務することで、両社を別々に見るのではなく、グループ全体最適の視点での意思決定体制が整いました。経営判断のスピードを高めるだけでなく、投資・人材・事業運営の優先順位をそろえやすくなる点も大きな意味を持ちます。トップ同士の距離が近いことは、PMIを実効性あるものにする上でも重要です。

3

マルマエの加工機械2台をKMACへ移設、さらに1台を追加予定。素材メーカーであるKMACに加工機能加わることで、これまで素材供給にとどまっていた提案が、加工まで含めた提案へと広がります。顧客にとっては調達の利便性が高まり、グループにとっては付加価値の取り込み余地が大きくなります。マルマエの加工技術をKMAC側に展開することで、素材と加工の距離を縮め、真の一貫生産体制に近づいていきます。マルマエは統合報告書で、すでに工作機械の移設を進め、KMACの加工強化と処理能力向上を通じて収益性向上を狙う方針を示しています。

4

新工場への投資で、生産能力を倍増。KMACでは、半導体向けの超高純度アルミニウムの供給体制強化に向けて新工場への投資を進めています。日本経済新聞によると、投資額は約20億円で、生産能力を約2倍に引き上げる計画です。これは単なる能力増強ではなく、今後の需要拡大を見据えた成長投資であり、グループとしての供給力と事業拡大余地を大きく押し上げる取り組みです。素材の強化が、そのままグループ全体の競争力強化につながっていきます。



KMアルミニウムホームページ

<https://www.kmac-web.com/>

素材×精密加工の融合が生む、 新しい競争力

—“兄弟関係”から始まった現場の変化—

KMアルミニウム(KMAC)のグループ化は、単なる資本関係の統合にとどまりません。素材と精密加工、それぞれの強みを開発段階から接続することで、新たな価値創出に挑んでいます。

本対談では、両社の技術責任者が、統合後に生まれた変化や現在の手応え、そして今後の展望について語ります。



HIROTO ANDO

株式会社マルマエ 取締役 安藤 博音



HIROYUKI HIRAKAWA

KMアルミニウム株式会社 取締役 平川 博幸

親子ではなく、兄弟という関係に

安藤 初めてマルマエの現場を見ていただいたとき、どんな印象を持ちましたか？

平川 初めて拝見したのはグループ入りが決まる前でしたが、まず規模の大きさに驚きました。広い空間に100台を超える加工機が整然と並び、加工技術を軸に継続的に設備投資をしてきた会社なのだと感じました。その後、グループ入りを経て改めて現場を見ると、設備だけでなく「人の動き」もよりはっきり見えてきました。経営の意思決定が現場まできちんと伝わり、実行されている。その統制の強さは、中に入って初めて実感できた部分です。安藤さんは、KMACの現場を見てどう感じましたか？

安藤 率直に言うと、最初は設備の老朽化が目に入りました。ただ、それを単純にマイナスとは感じませんでした。鑄造工程は設備以上に、現場の判断や経験が品質を左右します。実際に作業の様子や工程の組み立て方を見て、長年積み重ねられてきた“技術の厚み”を感じました。その意味では、外から見ていた印象と中に入って感じた印象には違いもありましたね。

グループ入り後に改めて現場と向き合う中でも、その印象は変わっていません。技術分科会などで議論を重ねるうちに、当初の感触が実務レベルでも裏づけられてきたという手応えがあります。

平川 2社の関係性は、少し特徴的かもしれません。前田社長がグループ化の際、「一般的なM&Aのような親子関係ではなく、兄弟のような関係だ」と社内に伝えてくれました。KMACはこれまで経営体制の変化も経験してきたので、当初は慎重な受け止め方をする社員も多かったのですが、この言葉によって空気が変わったと感じています。

連携は構想から実装へ

安藤 その言葉が現場の空気を変えただけでなく、実際の動きにも表れていると感じています。象徴的なのが分科会の立ち上げです。今回のグループ化を単なる資本関係で終わらせないために、最初に議論したのは「双方の技術をどう接続するか」でしたね。

平川 分科会は、実務レベルの連携を進める上で大きな役割を果たしています。

安藤 製造分科会は2週間に一度開催していて、設備・工程・開発テーマごとに必要な人材が参加しています。技術情報も互いにオープンにし、素材の開発段階から加工までを一体で捉える議論が進んでいます。実際に参加されてみて、現場側の変化は感じますか？

平川 現場同士が直接議論できることで、理解の深まり方が大きく変わりました。

設備面でも動きが出ています。マルマエが保有していた横型マシニングと五軸マシニングを、それぞれ1台ずつKMACへ移設しました。これまで外注していた加工工程を内製化し、収益性を高めることが狙いです。移設にあたっては前田社長と両社の作業者が行き来しながらプログラムや立ち上げの教育を行い、現在はKMAC側で稼働しています。設備が実際に動き始めると、連携が構想ではなく現実になったと実感します。

安藤 次のテーマは省人化です。鑄物の仕上げなど人手に頼っている工程を、機械加工で置き換えられないか、工程設計そのものを見直しています。今後は大型設備の移設も視野に入れ、作業者の負荷を確認しながら進めていく予定です。

平川 製造だけでなく営業面でも変化を感じています。

安藤 営業分科会では、素材と精密加工を組み合わせたクロスセル提案を進めています。すでに顧客側からもグループ体制を前提とした相談や引き合いが始めており、期待の質が変わってきている手応えがあります。

平川 私たちは材料メーカーとして、これまで加工や表面処理など付加価値領域には十分踏み出せていませんでした。そこにマルマエの加工技術が加わったことで、素材形状だけでなく製品に近い形まで価値を高めた提供が可能になりつつあります。

安藤 一貫生産の構想が、実際の体制として形になり始めていますね。

平川 はい。長年掲げてきた考え方を、ようやく現実として動かせる段階に入ってきたと感じています。

強みと課題の両方が、次の競争力になる

安藤 技術面での競争優位性は、素材と加工を開発段階から同時に検討できる点にあると考えています。既存量産品は標準工程として工程が固定されていますが、新規案件は量産工程が固まる前段階なので、素材選定や工程設計をゼロベースで組み立てられます。材料側から見て、この変化はどう映っていますか？

平川 材料単体では採用に至らなかった案件でも、加工まで含めて提案することで検討の土台にのるケースが増えています。加工技術の進歩には驚くことも多く、「すべて削り出した方が合理的ではないか」と感じる場面もありました。ただ、重量やコスト、顧客側の加工能力を踏まえると、ニアシェイプまで铸造する価値は依然として大きい。铸造と加工を使い分けながら最適解を探る考え方は、チャンパー関連領域でも具体化しています。

安藤 案件ごとに最適な設計思想を選べる体制が整ってきたということですね。

平川 はい。選択肢が広がったことで、提案の自由度そのものが変わりました。

安藤 一方で、KMACには設備面など改善すべき課題もあります。今期から設備投資を進める方針で、まずは2S(整理・整頓)と職場環境の整備といった基本改善から着手しています。

平川 新工場構想もありますが、投資判断には市場規模を慎重に見極める必要があります。需要が投資に見合うかを分析しながら、作業環境改善と生産効率向上の両立を検討しています。铸造工場は高温工程を伴うため簡単ではありませんが、工場規模の適正化や省人化も重要な論点です。

安藤 投資の優先順位も整理されているわけですね。

平川 はい。まず主力の5N(純度99.999%の超高純度アルミ)工場を今年度中に着工し、その次の段階としてBS(ビレット/スラブ)工場へ進めていく計画です。

安藤 現場の反応はいかがですか？

平川 正直、最初は半信半疑だったと思います。ただ、前田社長が現場を見て、「まずは清掃負担を減らすために乗用大型スーパカーを導入しよう」と判断され、それが実際に導入されたことで、「今回こそ本当に変わるかもしれない」という前向きな声が現場から上がり始めました。変化が目に見えるかたちで示されることの大切さを、改めて実感しました。

競争力を決めるのは「技術者」

安藤 マルマエでは2030年に向けてエンジニア100人体制を掲げていて、2026年1月末時点で77人まで増

えています。ただ重視しているのは人数ではなく、図面を読み解き実際に形にできる技術者を育てることです。KMACとの設備移設や技術交流も、技術者全体の底上げにつながる重要な機会だと考えています。

平川 铸造でも同じです。次世代へ技術を伝えるには手順だけでなく、「なぜその作業をするのか?」という意味まで伝える必要があります。マルマエと一緒になったことで、その本質を見直す機会が生まれました。

安藤 技術継承という点では、両社の考え方はかなり近いですね。

平川 そう思います。これまでKMACは素材単体での提供が中心だったため、「加工まで含めて納品できないか?」という要望に十分応えられない場面もありました。ただ、グループ化によって素材だけでは超えられなかった限界を超えられる手応えを感じています。

安藤 提供できる価値の領域そのものが広がったということですね。

平川 はい。アルミ铸造工場は国内でも数が限られており、この工場自体に長期的な価値があります。10年先、20年先も事業として成り立たせ、技術者がここで働き続けられる未来を描きたい。そのためにも、よりコンパクトで競争力の高い工場づくりと、若い世代に技術と考え方の両方を継承できる体制づくりを進めていきたいと思っています。



2030年までに私たちが目指す姿

OUR VISION 2030 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.

売上高 **300** 億円
 営業利益 **90** 億円
 営業利益率 **30%**

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

多様なキーテクノロジーを活かし新分野を獲得

当社が目指す姿

- 高い技術力と生産性を備えた技術集団
- 変動する市場環境でも揺るがない安定した経営基盤
- 多様な産業ニーズに対応可能な幅広い供給力
- 世界の製造業を支える信頼されるパートナー企業

マルマエグループは、「素材と加工の技術力で社会に貢献する」というグループ経営方針のもと、顧客の課題を統合的に解決できる企業グループを目指しています。半導体製造装置を中心とした先端産業において、開発段階から顧客と伴走するソリューションパートナーへと進化していきます。

ビジョンは、動いている。

私たちは2022年に長期ビジョン「Our Vision 2030」を公開して以来、一貫して「キーテクノロジーの拡張」を成長の軸に据えてきました。技術を高め、多様化させ、その技術力で市場から選ばれる。歴代の中期事業計画を通じて、加工前後の工程技術の取り込みや新技術の内製化など、キーテクノロジーの拡張に継続的に取り組んできました。

2025年4月、KMACのグループ入りにより、この取り組みは新たな段階に入りました。素材精製から表面処理まで、グループとしてのバリューチェーンが大きく拡張し、キーテクノロジーの幅と競争優位性がこれまでにない水準で高まっています。この融合の具体的な進展は、**P.13-14**のKMAC特集で詳しくお伝えしています。



過去の中期経営計画の施策と成果 — 売上を2倍にできた理由 —

重点施策

成果

EVOLUTION 2018

金融危機の教訓から設備力依存→技術力経営に転換
 半導体分野に経営資源を集中

EBW(電子ビーム溶接)を導入し、
 加工から溶接までのワンストップ対応を実現

半導体注力・技術力重視の方針が定着

一貫生産体制の強化により、
 付加価値の高い製品領域への対応力が向上

INNOVATION 2022

消耗品ビジネスを収益の柱に育成
 装置投資停滞局面でも交換需要で売上が継続する構造へ

軽資産・高効率経営を推進
 少ない固定費で高い生産性を目指す

生産キャパシティの拡大と
 新規顧客からの量産受注体制を整備

消耗品比率が向上し、シリコンサイクルへの耐性を強化
 さらなる消耗品比率の向上を目指す

資本効率と成長の両立に向けた経営基盤を整備

新規顧客からの量産受注に成功し、顧客基盤を拡充

FUSION 2028

KMACのグループ入りにより、
 単体経営からグループ経営へ移行

素材から完成品までの一貫対応力を獲得し、
 バリューチェーンを拡張

精密部品事業と機能材料事業の2本柱体制を構築

顧客への統合提案が始動
 設備移設・技術連携が実装段階に

市場環境分析

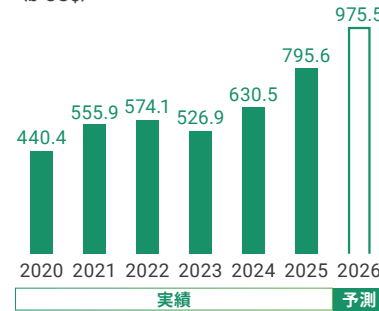
市場予測

世界の半導体市場は、2024年に6,305億ドル、2025年に7,956億ドルと2年連続で過去最高を更新し、2026年には9,755億ドルに達する見通しです(出典:WSTS)。当初2030年と予想されていた1兆ドル到達の時期は、前倒しとなる可能性が高まっています。

日本製半導体製造装置の販売高は、2026年度に5兆5,004億円と過去最高を更新する見通しです(出典:SEAJ)。DRAM投資の継続的な拡大に加え、AIサーバー向けの先端ロジック投資が成長を牽引しています。

当社グループの主力市場である半導体製造装置向け真空部品・素材市場は、装置市場の成長に連動して拡大が見込まれます。装置の高性能化に伴い、真空チャンバーや消耗品への品質要求は一段と高まっており、当社グループの精密加工技術と素材技術の双方が求められる領域は拡大傾向にあります。

世界半導体市場の実績と足元見通し (b US\$)



出所: WSTS(World Semiconductor Trade Statistics)、SIA(Semiconductor Industry Association)公式発表に基づく

日本製半導体・FPD製造装置 販売高予測

| | 2024年度 実績 | 2025年度 予測 | 2026年度 予測 | 2027年度 予測 |
|---------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 日本製 装置販売高* | 5兆 1,069億円 (+29.1%) | 5兆 2,601億円 (+3.0%) | 5兆 8,494億円 (+11.2%) | 6兆 397億円 (+3.3%) |
| うち半導体 | 4兆 7,681億円 (+29.0%) | 4兆 9,111億円 (+3.0%) | 5兆 5,004億円 (+12.0%) | 5兆 6,104億円 (+2.0%) |

※合計にはFPD製造装置を含む。出所:SEAJ 2026年1月15日発表

成長ドライバー

1 AI・データセンター投資の加速

生成AIの普及により、AIサーバー向けGPU・HBM需要が急拡大しています。DRAMの供給が大幅に逼迫しており、装置の購入・立ち上げを含む生産能力の構築が急務となっています。今後はスマートフォンやPCでもAI機能を搭載する「オンデバイスAI」の普及が見込まれ、装置投資の裾野が一段と広がる見通しです。

当社グループの事業との関連性

当社はエッチング装置・CVD装置の真空チャンバーや電極類を主力製品としており、KMACはエッチング装置のプロセスチャンバー向け低圧鋳物やスパッタリングターゲット用超高純度アルミを主力製品群としています。装置需要の拡大は両事業の製品需要に直結します。

2 先端プロセスの世代交代と真空部品への要求高度化

2nm世代のロジックプロセスではGAA構造の採用が始まり、さらにBSPDNなど次世代技術の導入も視野に入っています。メモリでもHBMの高積層化やNANDの大容量化・新技術の登場が進んでおり、装置・部品の双方に新たな技術要求が発生しています。

当社グループの事業との関連性

微細化が進む半導体製造では、真空パーツに高い品質基準が求められます。また、HBMの高積層化に伴いエッチング工程数の増加が見込まれ、消耗品需要への波及が期待されます。当社の消耗品は、半年から1年程度のサイクルで交換需要が発生します。

3 サプライチェーンの分断に伴う装置需要の拡大

地政学的な要因によりサプライチェーンのデカップリングが進み、米国・欧州・日本などで自国に半導体工場を建設する動きが加速しています。一つの地域への集中生産から各国での分散生産へと移行することで、世界全体での半導体製造装置の必要台数が増加し、装置市場全体の底上げにつながっています。2027年度にかけて、日本国内でも2nm量産に向けた投資が本格化する見通しです。

当社グループの事業との関連性

当社の直接の顧客は半導体製造装置メーカーであり、各国の工場新設による装置需要の拡大は当社の部品需要の増加に直結します。さらに、製造拠点が世界中に分散し供給網の安定性が問われる中、当社グループは素材から精密加工、表面処理までを国内で完結できる一貫生産体制を構築しました。この体制は、グローバルに展開する装置メーカーに対し、海外依存の調達リスクを低減できる優位性となります。

機会とリスク

| 分類 | 機会 | リスク | 当社グループの対応 |
|----------|---|---|---|
| 市場環境 | 半導体市場の構造的成長(2030年1兆ドル超)に伴う装置投資の拡大 | シリコンサイクルによる3~4年周期の需要変動。ピーク後の調整局面の可能性 | 消耗品比率の向上によるサイクル耐性強化。KMAC統合によるレガシー装置向け消耗品の取り込み。新領域への展開による事業ポートフォリオの安定化 |
| 技術・製品 | AI・先端プロセスへの投資加速による高付加価値部品の需要の増大。素材から完成品までの一貫提案による受注拡大 | 製造プロセス変更(非真空化等)による既存技術の陳腐化リスク。技術流出・技能承継の遅延 | キーテクノロジーの多様化。素材精製・鋳造・表面処理をグループ技術として獲得。新技術の継続的な開発・内製化。技術情報管理の徹底 |
| 地政学・通商政策 | 各国の半導体支援策や製造拠点の分散による装置投資の拡大 | 米国の半導体関連関税の動向や対中輸出規制の強化・長期化。地政学リスクに起因するサプライチェーンの不安定化およびエネルギー・原材料価格の変動 | 輸出管理体制の強化、調達ルートの多様化と情勢モニタリング。太陽光発電・蓄電池導入によるエネルギー調達分散化 |
| 人材・組織 | グループ一体となった人材交流による組織の活性化。DX/自動化による生産性向上 | 人材確保の競争激化。技能承継が必要拡大に追いつかないリスク。管理職人材の不足 | グループ間の技術勉強会の実施。成果連動報酬・福利厚生充実。エンゲージメントサーベイによる組織課題の可視化 |

価値創造のプロセス



6つの資本について

2025年4月のKMACグループ化により、当社グループの経営資源は大きく拡充されました。精密加工技術を基盤とするマルマエと、素材精製・鋳造・表面処理に強みを持つKMAC。それぞれが培ってきた6つの資本を統合し、価値創造の基盤を強化しています。本ページでは、グループ全体の資本の全体像と、その活用状況をお伝えします。



人的資本

マルマエのエンジニアとKMACの技術者。異なる専門性を持つ人材が一つのグループに集結し、素材から完成品までを担う技術集団へと進化しています。人材の成長がグループの原動力です。

総従業員数^{*1} **594名**
 エンジニア^{*1} **75名**
 研修時間 **5,249時間**



社会関係資本

両社が築いてきた異なる顧客へのアクセスを基盤に、グループとしての受注機会を拡大。九州を基盤に関東を含む国内拠点で関係性を構築しています。

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

マルマエの高難度な「精密加工・溶接技術」と独自の生産方式に、KMACの「アルミ精製・鋳造・表面処理技術」が融合。グループ全体で提供できる技術領域が大きく拡張しています。

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
 超高純度アルミ精製・鋳造技術 (KMAC)



製造資本

マルマエの大規模な切削加工設備と24時間自動生産ラインに、KMACの精製炉・鋳造機・検査設備を擁する大牟田工場（約122,000㎡）が加わりました。素材精製から精密加工まで、グループ一貫の生産体制です。

設備投資 **18億8,101万円**
 保有工作機械 **238台**
 24時間稼働自動生産ライン
 製造に関わるスタッフ **461名**
 (ほか派遣社員28名)
 安全委員会開催数 **41回**



自然資本

アルミ・ステンレス等の原材料とエネルギーを主要な投入資源としています。マルマエは太陽光発電の導入を推進し、KMACはスクラップの自社再利用技術で原料コストの低減と資源循環を実現しています。

原材料(アルミ・ステンレスなど)
 エネルギー使用量 **14,105.1MW・h**
 LPG・都市ガス **611,039t**
 灯油 **151,929.8L**
 うち太陽光発電 **1,439.2MW・h**
 太陽光発電投資額 **0万円**
 水使用量 **92,425t**



財務資本

単体経営から連結経営への移行により、グループ全体の資産基盤が拡充されました。健全な財務体制と資本効率の向上を通じて、成長投資と株主還元の両立を図ります。

総資産 **254億2,344万円**
 株主資本 **80億8,826万円**
 有利子負債 **92億7,800万円**

INPUT | 2025年8月期

OUTCOME | 2025年8月期

平均年間給与 **5,646千円**
 新規採用者数 **52名**
 (男:34、女:18)
 正社員離職率 **2.67%**
 (日本全体の離職率 14.2%)
 女性比率(総従業員) **19.36%**
 女性役職者比率^{*2} **10.99%**
 障がい者雇用率 **2.60%**
 従業員+ご家族のウェルビーイング

改善項目・目標

グループ人材戦略の実行
 エンジニア・技術者の育成
 グループ間人材交流と
 PMI連携の推進
 就労環境・評価・福利厚生改善

期間中にお取引のあった
 お客様数 **138社**
 納税 **5億7,966万円**
 外注加工費 **11億6,696万円**
 外注先の数 **87社**

改善項目・目標

お客様目線の関係構築強化
 製造プロセス全体を通じた
 品質向上と不具合の未然防止
 グループ内クロスセルによる
 受注機会の拡大

一人当たりの限界利益向上^{*1}
1,309万円
 新規試作品数^{*1} **226件**

改善項目・目標

キーテクノロジーの多様化
 グループ間技術勉強会の実施
 技術情報管理の強化

新たに導入した製造設備 **20台**
 安全指標 TRIFR^{*3} **8.22**
 Scope1 **2,046t-CO₂**
 Scope2^{*4} **6,320t-CO₂**

改善項目・目標

安全教育の実施と労働安全対策
 中長期設備投資の推進
 グループ拠点間の知見共有
 品質保証・品質管理の継続的改善

再エネによる削減率 **9.3%**
 廃棄物の量 **129t**
 CDPスコア **B**

改善項目・目標

2040年ネットゼロに向けた
 GHG削減
 気候関連リスクの分析・開示
 CDPスコアの維持・向上

売上高 **114億340万円**
 営業利益率 **18.4%**
 営業利益 **21億300万円**
 EPS **107.11円**
 配当総額 **3億1,655万円**
 一人当たり限界利益^{*1} **1,309万円**
 ROIC **6.7%**

改善項目・目標

連結売上高250億円/
 営業利益56億円 (Fusion2028)
 一人当たり限界利益 2,000万円
 連結ROIC 15%
 配当性向 35%以上/
 最低配当額30円

※1 マルマエ単体の数字です。 ※2 係長級以上の数値です。 ※3 TRIFR: 全労働災害事件数÷延べ実労働時間数×1,000,000 ※4 2024年8月期よりScope2の算定方法を変更しています。2025年8月期よりKMアルミニウム(株)を連結子会社化。期末残高項目は連結ベース、期間累計項目(損益・エネルギー等)は同社の5カ月分(2025年4月～8月)を含む。

FUSION

2028

中期事業計画 Fusion2028

長期ビジョンの実現に向けた勝負の3年

2025年4月、KMACのグループ入りにより、マルマエは創業以来初となるグループ経営体制へ移行しました。従来の精密部品事業に加え、機能材料事業が加わったことで、複数の事業ドメインを持つ企業グループへと進化し、事業の成長ドライバーが複線化されました。

この構造転換を受け、当社は2025年7月に新たな中期事業計画「Fusion2028」を策定しました。計画名に掲げた「Fusion（融合）」には、精密加工と機能材料という異なる技術基盤を持つ2社が連携し、製品開発・技術応用・顧客提案などの領域で相乗効果を発揮していくという意志を込めています。2030年の長期ビジョン（売上高300億円・営業利益90億円・営業利益率30%）の実現に向け、グループとしての基盤を固める3年間と位置づけています。

事業ポートフォリオ

Fusion2028では、精密部品事業と機能材料事業の2本柱で新たな事業体制を構成し、マルマエの精密加工技術とKMACの素材技術を掛け合わせることで、市場の成長を超えるグループ成長の実現を目指しています。

精密部品事業では、半導体市場の中長期的な成長を捉えながら、試作力の強化と新たな量産認定の積み上げにより、供給基盤の拡大を図ります。機能材料事業では、超高純度アルミの精製・ casting 技術を核に、顧客基盤の拡充と付加価値の向上を進めます。加えて、素材から加工までを一貫して提案できるグループの強みを活かし、完成品提案やクロスセルによる受注拡大、新素材の共同開発にも取り組みます。

2028年8月期には、2つの事業がともにグループの成長を牽引する体制の確立を目指します

POINT

精密加工 × 素材技術の融合

両社の技術基盤を掛け合わせ、市場の成長を超える価値創出を目指す

市場変動に強い事業構造へ

各事業の収益基盤を強化し、2事業体制によるリスク分散で安定成長を図る

人材・設備への先行投資を継続

技術力と生産力が両立する体制づくりを加速

2つの事業で牽引するグループへ

単体経営からグループ経営へ、成長ドライバーの複線化を推進

2025年8月期

2028年8月期

売上高・営業利益（連結）

売上高
114億円
営業利益
21億円

売上高
250億円
営業利益
56億円

セグメント利益率

精密部品事業
23.7%
機能材料事業
10.4%※1

精密部品事業
30%
機能材料事業
18%

ROIC

連結ROIC
6.7%

連結ROIC目標
15%

配当性向

配当性向
37.5%
最低配当額
20円※2

配当性向
35%以上
最低配当額
目標 **15円以上**※3

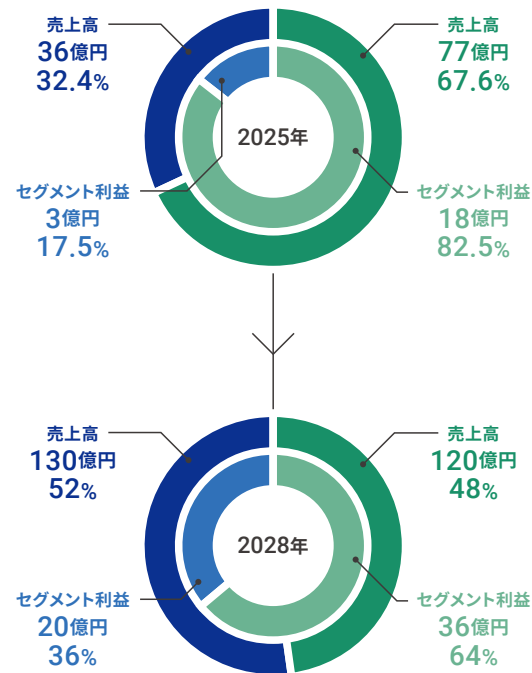
※機能材料事業のFY2025実績は連結開始後5か月間（2025年4月～8月）の数値。

※1 のれん償却控除

※2 2025年8月期の1株当たり配当額は年間40円。2026年4月1日付の株式2分割（1株→2株）を考慮し、分割後換算で表示しています。

※3 年間最低配当額は分割後ベースで15円（分割前換算30円）

■ 精密部品事業 ■ 機能材料事業



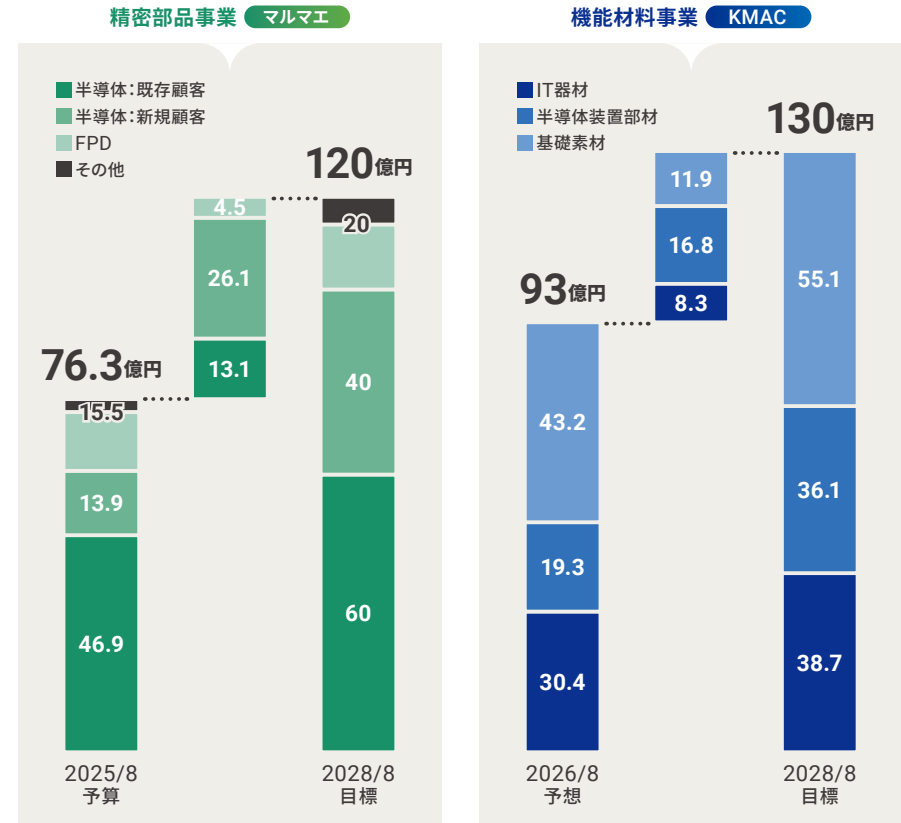
※FY2025の機能材料事業は2025年4月～8月の5か月分を含む

戦略の全体像

中期事業計画「Fusion2028」では、単体からグループ経営への構造転換を前提に、グループ全体の持続的な成長と企業価値の最大化を目指します。精密部品事業での半導体需要を捉える供給力強化と、機能材料事業での顧客基盤拡充といった各事業の成長を推進するとともに、最大のテーマである両事業の「融合」に注力し、事業間シナジーの創出に取り組みます。全社としては、これらを支える人材・設備への積極投資を通じて、グループ全体の成長力と資本効率の向上を実現します。

戦略の整理

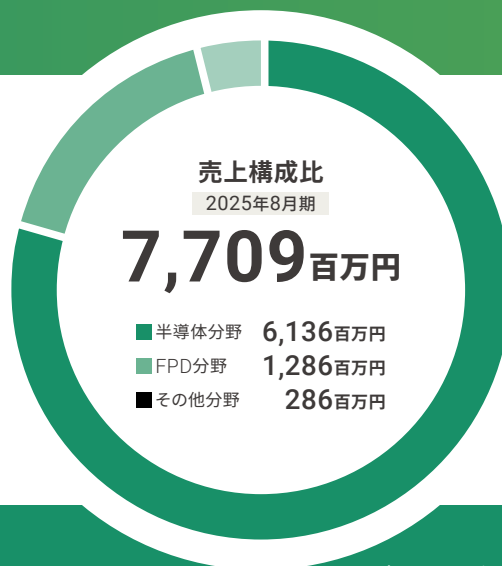
| | KPI |
|--|---|
| 全社 2つの事業の「融合」によるシナジー創出と、経営基盤の強化を推進します。素材から加工までの一貫した完成品の提案やクロスセルによる受注拡大、次世代ニーズに応える新素材・新技術の共同開発に取り組んでいます。 | 連結売上高 250 億円 連結営業利益 56 億円 連結ROIC 15% |
| 精密部品事業 マルマエ 消耗品の戦略的受注拡大によるシリコンサイクル耐性の強化、試作対応力の向上を通じた新規POR [※] 獲得と量産深耕によるシェア拡大、新素材の量産化と宇宙・防衛分野の開拓による収益基盤の多角化を推進します。 <small>※POR: 製造プロセスの認証</small> | 売上高 120 億円 営業利益率 30% 新規POR獲得 30 件 |
| 機能材料事業 KMAC IT器材分野での特定顧客依存からの脱却と顧客基盤の分散、半導体装置部材分野でのマルマエとの連携による加工付加価値の向上、基礎素材分野でのシェア維持と販路拡大を進めます。設備面では、老朽化設備の改修と生産能力増強に重点投資をします。 | 売上高 130 億円 営業利益率 18% 特定顧客依存度の低減 |



※2025年8月期第3四半期決算補足説明資料(2025年7月11日公表)をもとに当社作成

精密部品事業

PRECISION COMPONENTS BUSINESS

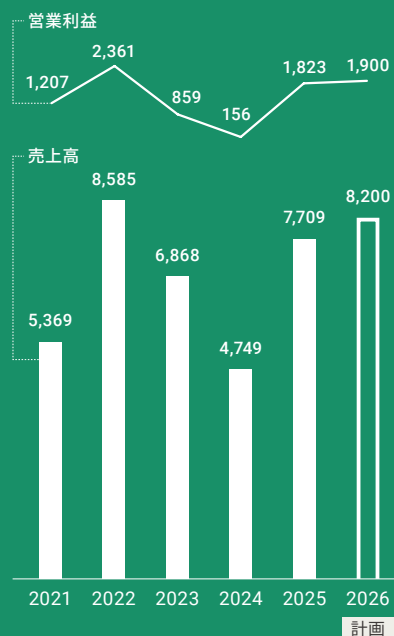


事業概要 当セグメントでは、半導体製造装置やFPD（フラットパネルディスプレイ）製造装置などを構成する真空部品を中心に製造しています。主な製品は、ドライエッチング工程やCVD工程などにおいて、高温・高電圧の過酷なプラズマ環境下で使用される「真空チャンバー」や、チャンパーに内蔵される「シャワーヘッド」「電極」「静電チャック」などです。非常に繊細なプロセスで用いられるため、高い耐電圧性能や厳しい平面度・位置精度など、極めて高い品質と安定性が要求される重要部品を供給しています。

事業概況

2025年8月期の精密部品事業は、主力の半導体分野の急回復を中心に、前期比で増収増益を達成しました。半導体分野では、過剰在庫の解消を背景に消耗パーツの受注が急回復し、顧客からの製造プロセスの認証（POR）獲得も進展しています。FPD分野は一時的に停滞したものの、2026年に入り受注は回復基調に転じています。2026年8月期は、先端ロジックやHBM DRAM等への投資拡大を捉え、シェア拡大と高収益体質の維持・向上を見込んでいます。

売上高・営業利益の推移(百万円)



主なリスクと機会

| 分野区分 | 機会 | リスク | 対応策 |
|-------|---|---|--|
| 半導体分野 | <ul style="list-style-type: none"> 半導体市場の構造的成長に伴う装置投資の拡大 AI・先端プロセス向け高付加価値部品需要の増大 KMAC統合による一貫提案力の獲得 | <ul style="list-style-type: none"> シリコンサイクルによる需要変動 通商政策・地政学リスクによる事業影響 原材料コスト上昇・供給不安定 | <ul style="list-style-type: none"> 消耗品比率の向上によるサイクル耐性強化 試作体制の強化と新規顧客POR獲得 調達先多角化と輸出管理体制の強化 |
| FPD分野 | <ul style="list-style-type: none"> G8 OLED投資の継続・大型LCD再投資 EBWによる大型部品の一貫供給 | <ul style="list-style-type: none"> 設備投資の波動による需要変動 FPD装置市場の横ばい推移 | <ul style="list-style-type: none"> 消耗品・リピート品の受注拡大 大型設備の他分野への技術応用 |
| その他分野 | <ul style="list-style-type: none"> 再エネ市場の成長・新技術の進展 宇宙・防衛関連の市場拡大 ポートフォリオ多角化による安定化 | <ul style="list-style-type: none"> 太陽電池市場の不安定性 新分野の量産体制構築に時間 主力分野への依存リスク | <ul style="list-style-type: none"> 案件ごとの採算性評価 大型機械を活かした段階的参入 多分野展開による事業リスク分散 |

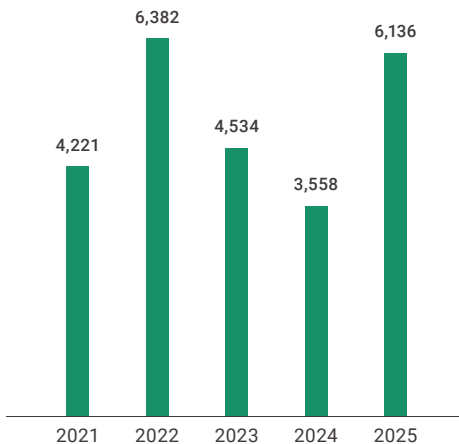
半導体分野

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に、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。

優位性 マルマエが選ばれる理由

- 1 複数工程を自社内で一貫生産する体制により、納期短縮・コスト削減・品質安定を実現
- 2 多数の要素技術を内製化し、顧客の設計変更や要求に対して柔軟かつ短納期で対応
- 3 高精度・耐久性が求められる真空部品を長年手掛けた実績が生む高い参入障壁
- 4 試作から量産への移行を速やかに回せる「短時間で複数の試作品を作り上げる力」を保有
- 5 需要予測に基づく先行的な設備投資により、市場回復局面での成長機会を確実に捕捉

売上高の推移(百万円)



成長戦略 中期経営計画達成の道筋

1 消耗パーツを戦略的に受注し、シリコンサイクルに対応

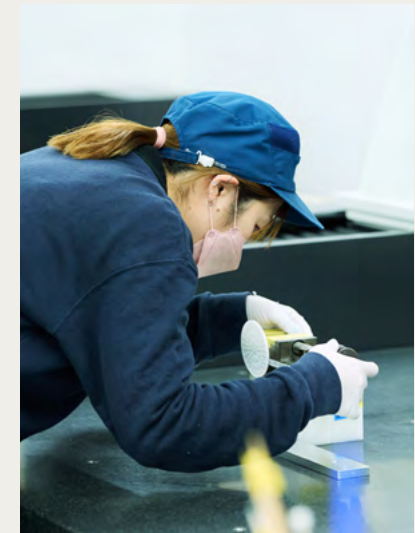
半導体製造装置の消耗パーツは6~12カ月ごとに定期交換が必要なため、装置の新規販売に左右されにくい安定的な需要構造を持っています。当社はこの構造特性に着目し、消耗品への供給力と対応力を磨くことで、シリコンサイクルの変動に耐性のある収益モデルの構築を進めています。さらに、KMACのグループ化により、レガシー装置向けアルミ消耗品もポートフォリオに加わり、消耗品ビジネスの幅が拡充されています。

2 さらなる試作能力向上と新規顧客POR獲得

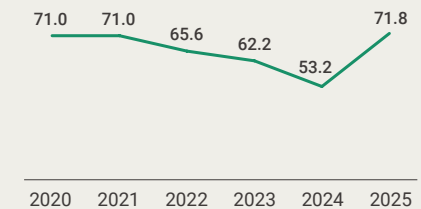
半導体製造装置向け部品は、試作と評価に長い時間を要する一方、一旦装置に採用(POR取得)されると長期間にわたり受注が継続します。当社は、75名超のエンジニアを擁する試作体制を強みに、POR獲得を推進しており、Fusion2028では30件の新規顧客POR獲得を目標に掲げています。リピート品の量産と試作の生産体制を分離して高スキルの人員を試作に専任化するとともに、継続的なエンジニア育成を通じ、複数顧客・複数製品の並行立ち上げに対応できる体制の構築を進めています。

3 新素材の量産化

これまで主力としてきたアルミニウムに加え、半導体製造工程で求められる新たな材料特性への対応を進めています。KMACが顧客ニーズに応じた素材を開発し、当社がその加工技術をゼロベースで確立する——素材開発と加工技術の構築を同時並行で進められるグループ一貫体制が、この取り組みを支えています。すでに試作・客先評価の段階で一定の成果を得ており、顧客の開発初期段階からの提案を通じて早期の量産化を目指しています。




半導体分野 消耗品比率の推移(%)



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。



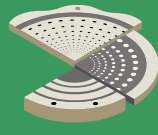
A
真空チャンパーとは、真空空間をつくり出すための容器のことです。真空チャンパーに取り付けられた真空ポンプで、真空チャンパー内の空気を吸い出して真空をつくります。真空チャンパーは露光や成膜・エッチング・スパッタリングなど半導体製造工程の多くに使用されています。

真空チャンパー



B
静電チャックは半導体製造用のチャンパー内で半導体の基板となるシリコンウェーハを設計どお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。

静電チャック

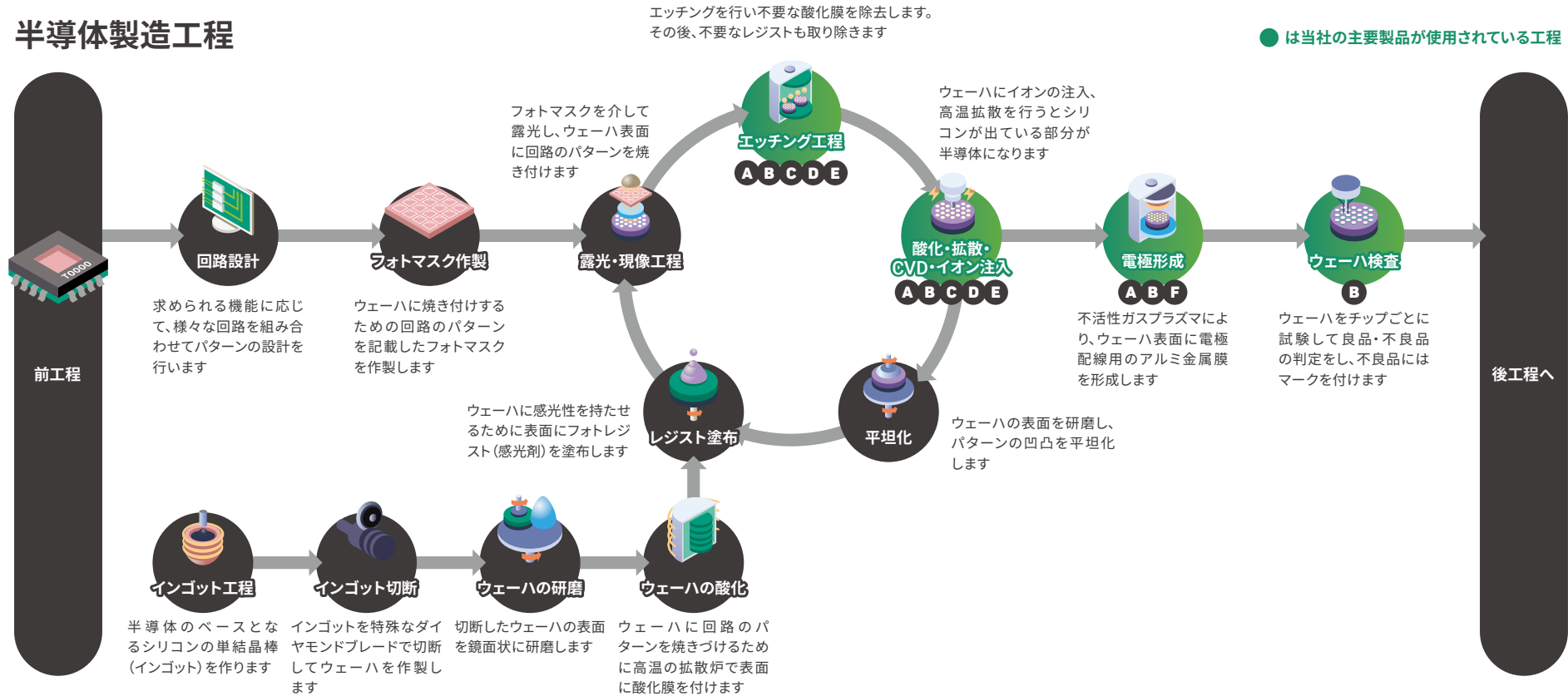


C
シャワーヘッドは、半導体製造プロセス・FPD製造プロセスに必要なガスをウェーハ・ガラス基板に対して均一に供給する部品です。そのために高精度な多数の微細穴と内部には複雑なガス流路を有しています。

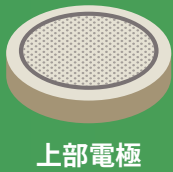
シャワーヘッド

半導体製造工程

● は当社の主要製品が使用されている工程



半導体分野 精密部品事業



上部電極

D

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。



ヒーター

E

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。



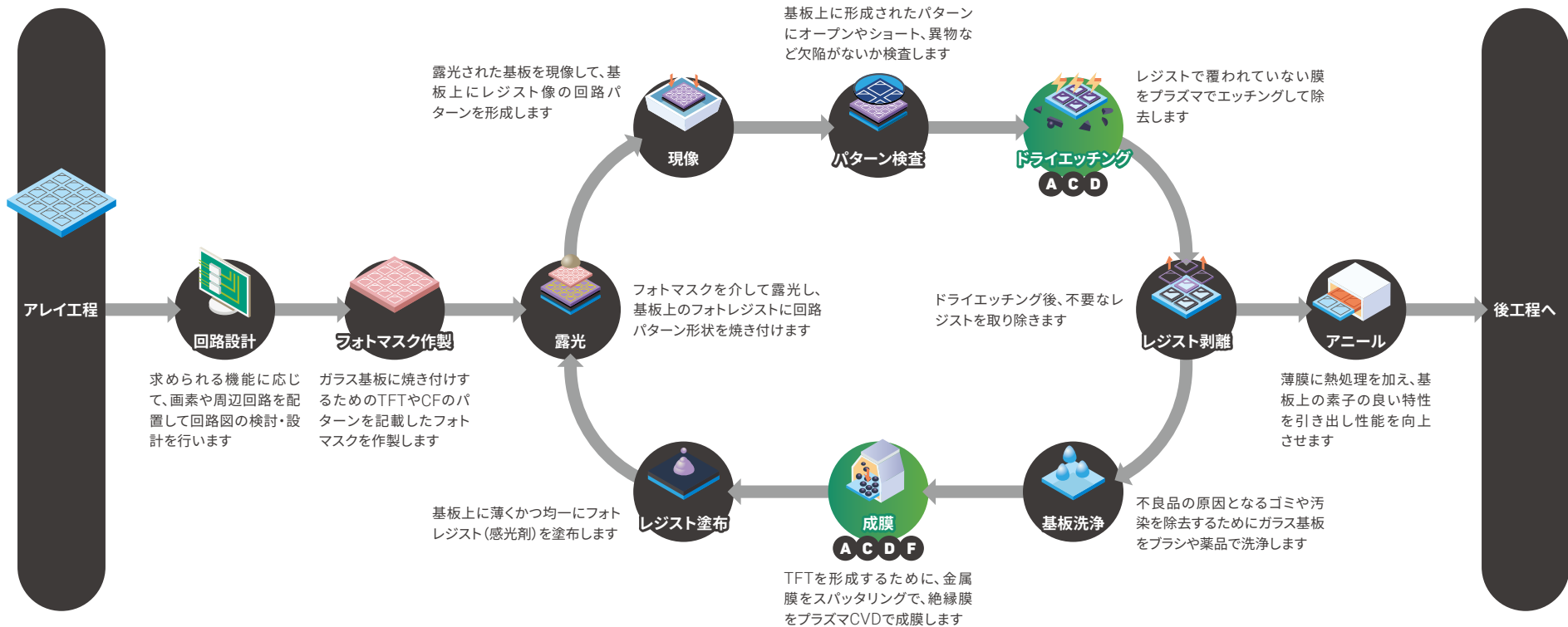
スパッタリングターゲット材

F

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。

液晶製造工程

● は当社の主要製品が使用されている工程



FPD分野

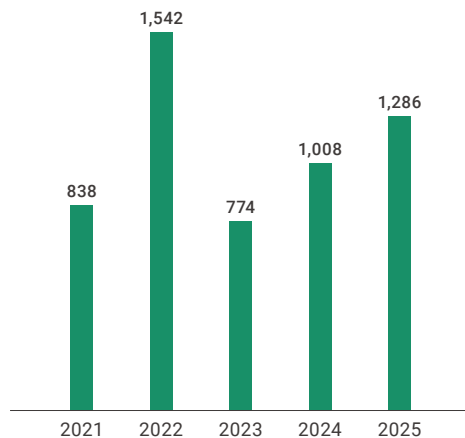
FPD分野では、液晶(LCD)や有機EL(OLED)などのフラットパネルディスプレイ製造装置および検査装置を構成する真空部品を製造しています。部品サイズが3mを超える大型かつ複雑な形状が特徴で、歪みの制御や厳しい平面度・位置精度の確保が求められます。EBW[※]を含む一貫生産体制と日本最大級の大型加工機により、他社では困難なサイズ・精度・納期要件に対応しています。

※EBW=Electron Beam Welding(電子ビーム溶接)。電子ビームを照射して金属を局所的に高温加熱し、極めて高精度・高強度な接合を実現する溶接技術。歪みが少なく、厚板や大型部品にも対応可能。

優位性 マルマエが選ばれる理由

- 1 日本最大級の大型加工機により、3mを超える超大型部品にも対応
- 2 大型かつ複雑な形状の部品に対し、厳しい平面度・位置精度を実現する加工技術を保有
- 3 EBWを含む複数工程の一貫生産により、大型真空部品の短納期・品質安定・コスト競争力を実現

売上高の推移(百万円)



成長戦略 中期経営計画達成の道筋

1 一貫生産体制を強みとしたシェア拡大

EBWをはじめとする主要工程を社内に保有する一貫生産体制により、他社では困難な大型真空部品のサイズ・精度・納期要件に対応。OLED投資の継続や大型液晶投資の再開といった市場回復局面において、受注拡大を推進します。

2 消耗品・リピート品の受注拡大による収益の安定化

FPD市場は設備投資の波が大きく、需要変動の影響を受けやすい特性があります。継続的な需要が見込める消耗品やリピートにつながる試作品の受注を強化し、稼働と収益の平準化を図っています。



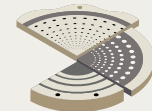
私たちの主要製品

真空チャンバー



FPD製造装置内に真空空間をつくり出すための容器。成膜やエッチングの工程で使用され、高い気密性と精度が求められます。

シャワーヘッド



ガラス基板に対してプロセスガスを均一に供給する部品。高精度な多数の微細穴と複雑な内部ガス流路を有しています。

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。

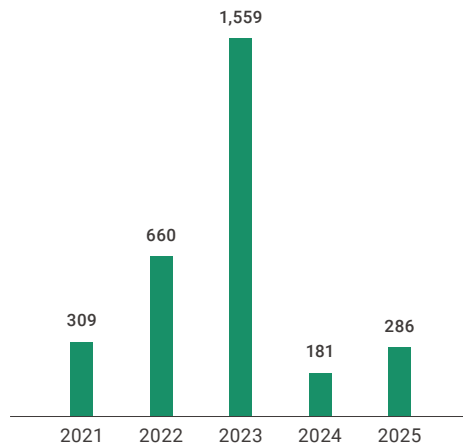
その他分野

その他分野は、半導体分野に続く将来の成長エンジンを創出するための探索・挑戦の場と位置づけています。当社が培ってきた精密加工技術や生産基盤を活かし、太陽電池製造装置や防衛・宇宙関連など多様な領域での取り組みを進めています。将来的な技術革新や市場構造の変化に備え、事業ポートフォリオの多角化を推進しています。

当社の強み 新分野に挑戦できる基盤

- 1 半導体・FPD分野で培った精密加工技術と一貫生産の実績を、新たな分野にも応用可能
- 2 高難度材や複雑形状への対応力、および多様な製品の受注実績
- 3 協力企業との連携により、自社だけでは参入困難な分野にもアプローチできる体制

売上高の推移(百万円)



成長戦略 中期経営計画達成の道筋

1 防衛関連分野への参入

防衛関連予算の増額を事業機会と捉え、受注活動を進めています。すでに防衛省と取引のある協力企業と連携し、当社の精密加工技術を活かして受注の獲得を目指しています。

2 宇宙分野への段階的な参入

民間宇宙分野の需要拡大に伴い、人工衛星などの分野で部品の量産需要が見込まれるようになってきました。当社の精密加工技術を活かし、段階的な参入と顧客開拓に取り組んでいます。

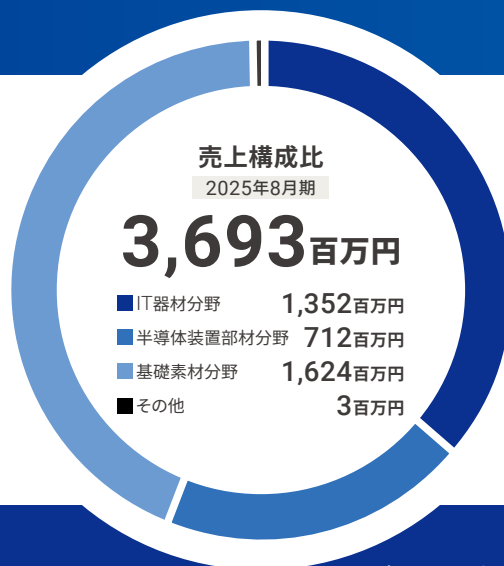
3 太陽電池分野における選択的な取り組み

再生可能エネルギー分野は中長期的な成長が期待される一方、足元の市場環境には不安定さがあります。案件ごとに市場環境・採算性を精査しながら、当社の高精度加工・真空技術を活かした付加価値提案に注力しています。



機能材料事業

FUNCTIONAL MATERIALS BUSINESS

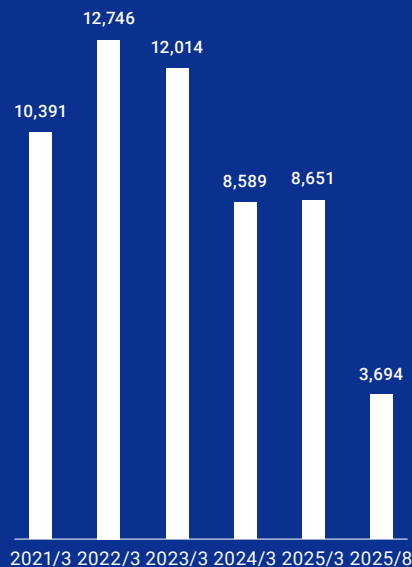


事業概要 2025年のKMACのグループ化により加わった当セグメントでは、アルミニウムの精製・鋳造・表面処理の一貫製造体制を基盤に、以下の3分野で製品を展開しています。純度99.999%以上(5N以上)の超高純度アルミニウムを製造できる精製技術と、400kgを超える大型部材を安定供給できる低圧鋳造技術は、いずれも世界でも対応できる企業が限られる領域です。レガシー半導体から先端メモリまで、幅広い顧客基盤を有しています。

事業概況

2025年8月期は、IT器材分野を中心に当初想定を上回る堅調な推移となりました。IT器材分野では、主力の半導体用スパッタリングターゲット材がHBM DRAM等の先端メモリ向けを含めて好調だったほか、半導体装置用消耗品の表面処理需要も堅調に推移しました。半導体装置部材分野では、顧客先に積み上がった過剰在庫の消化が続き低水準の出荷にとどまりましたが、直近では在庫は解消し増産体制に転換しています。基礎素材分野では、電解コンデンサ向け、HDD向けを中心に安定した取引基盤を維持しています。2026年8月期はKMAC通期連結の初年度となり、IT器材の好調継続と半導体装置部材の増産本格化を見込んでいます。

売上高の推移(百万円)



※2025年3月期以前はKMAC単体決算数値(グループ監査対象外)
※2025年8月期は4月～8月の5カ月間

主なリスクと機会

| 分野区分 | 機会 | リスク | 対応策 |
|---------|---|--|---|
| IT器材分野 | <ul style="list-style-type: none"> AI・HBM需要拡大によるターゲット材の成長 超高純度品のシェア拡大余地 | <ul style="list-style-type: none"> 特定顧客への売上依存と地政学リスク 超高純度原料の供給元が世界的に限定的 | <ul style="list-style-type: none"> 新規顧客への量産展開で顧客基盤を分散 自社精製技術の強化・原料多様化と新工場建設 |
| 半導体装置分野 | <ul style="list-style-type: none"> 在庫解消後の受注正常化と市場成長 新製品開発による顧客開拓 | <ul style="list-style-type: none"> 主要顧客への依存と装置投資サイクルの影響 新製品の顧客認定に時間を要する | <ul style="list-style-type: none"> 受注動向の精緻な把握と柔軟な生産体制の構築 マルマエとの技術連携による一貫生産体制の強化 |
| 基礎素材分野 | <ul style="list-style-type: none"> マルマエとの協業で「素材売り」→「部品売り」へ転換 競合撤退に伴うシェア拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 他分野と比べ純度要件が低く、優位性を確保しにくい 市場の減速と価格競争の厳しさ | <ul style="list-style-type: none"> 販売提携先の拡充と提案営業の推進 適切な価格転嫁と限界利益の確保 |

機能材料事業

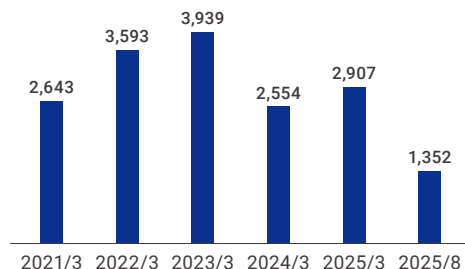
IT器材分野

IT器材分野では、半導体製造のスパッタリング工程で使用されるアルミターゲット用の超高純度アルミニウム材料を製造し、ターゲットメーカーへ販売しています。5N5(純度99.9995%)アルミは半導体用、5N0(純度99.999%)アルミは液晶・有機EL用のスパッタリングターゲット材として使用されます。超高純度アルミ原料を汚染させずに casting するには、洗浄・コーティングされた治具の使用、規定の温度・速度での溶湯管理、そして製品の品質を保证する高度な分析技術が必要であり、類似製品を提供できるメーカーは世界でも非常に限られています。このほか、半導体製造装置の真空室向けに開発された特殊硬質アルマイト製品、および高純度アルミを母材とした鍛造材(HPAA^{*}シリーズ)を展開しています。
※HPAA:High Purity Aluminium Alloy(高純度アルミニウム合金)

優位性 選ばれる理由

- 1** **世界でも有数の超高純度精製技術**
ベシネー式偏析法に独自の改良を加えた精製技術により、5N0から5N5への純化が可能。この技術を保有する企業は世界でも限られています。
- 2** **精製から casting・分析までの一貫製造体制**
原料の精製、溶解、 casting、成分分析までを自社内で一貫して行うことで、品質の安定性と、他社にはない独自性の強い製品開発を実現しています。
- 3** **消耗品としての安定需要**
ターゲット材はスパッタリング工程で消耗する材料であり、半導体工場の稼働に応じて継続的な交換需要が発生します。装置投資の増減に左右されにくい収益構造です。
- 4** **特殊硬質アルマイトによる装置消耗品への展開**
エッチング装置の真空チャンバー部品向けに開発された特殊硬質アルマイトは、腐食性ガスやプラズマに耐える高い耐久性を持ち、製品の約9割がエッチング装置に使用されています。

売上高の推移(百万円)



※2025年3月期以前はKMAC単体決算数値(グループ監査対象外)
 ※2025年8月期は4月～8月の5カ月間

成長戦略 中期経営計画達成の道筋

- 1** **新規顧客の開拓と顧客基盤の分散**
現在、特定顧客への売上依存度が高い構造にあります。すでに複数の新規顧客に対して試験材の提供と評価が進んでおり、量産受注への転換を推進しています。顧客基盤の分散により、事業の安定性と成長性の両立を図ります。
- 2** **超高純度製品の需要拡大に向けた生産能力の増強**
AI・先端メモリ向けを中心にターゲット材の需要拡大が見込まれます。この成長機会を確実に取り込むため、次世代5N工場の建設を含む設備投資を推進し、生産能力を月産140トン規模へ引き上げる計画です。
- 3** **自社精製技術の強化による原料コスト低減**
市場の三層原料から自社で高純度ブロックを製造する技術を確立し、高価な新地金の購入量を削減します。再生品の活用と併せて、原料ソースの多様化とコスト競争力の強化を図ります。



私たちの主要製品

超高純度アルミニウム製品

純度99.999%以上の超高純度アルミ素材。半導体・液晶・有機EL用スパッタリングターゲットの原料としてターゲットメーカーに供給

アルマイト製品

半導体製造装置の真空室向けに開発された特殊硬質アルマイト。エッチング装置の腐食性ガスやプラズマに耐える高い耐久性を持つ

鍛造材(HPAAシリーズ)

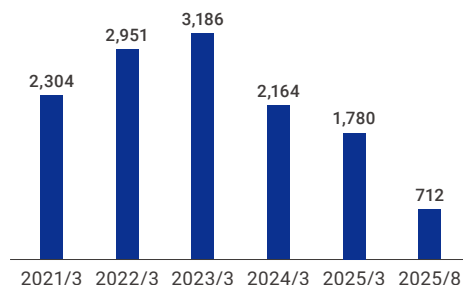
高純度アルミ(純度99.99%)を母材とした当社オリジナルの鍛造材。アルマイトの寿命を2~3倍に延命でき、CVD装置等では素材自体の耐食性により表面処理不要で使用可能

半導体装置 部材分野

優位性 選ばれる理由

- 400kg超の大型低圧鋳物における
稀少な安定供給体制**
 素材からの一貫製造で培った大型溶解炉・鋳造炉のインフラと溶湯管理技術により、他社が容易に対応できない大型サイズの真空チャンバーを安定的に製造しています。
- 低圧鋳造によるコスト効率の高さ**
 低圧鋳造はニアシェイプで成形するため材料歩留まりが高く、大型部材を効率的に製造できます。さらに自社で切削屑を原料として再利用できることも、コスト競争力を支えています。
- 成分分析ノウハウに基づく独自の鋳物用合金開発**
 長年の素材製造で蓄積した成分分析技術を活かし、用途に応じた鋳物用合金を自社で開発・最適化しています。品質要求の厳しい半導体装置向けの材料設計に対応できることが、参入障壁となっています。

売上高の推移(百万円)

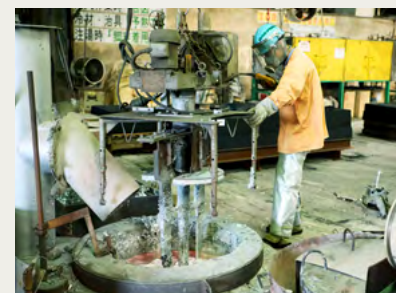


※2025年3月期以前はKMAC単体決算数値(グループ監査対象外)
 ※2025年8月期は4月～8月の5カ月間

半導体装置部材分野では、半導体エッチング装置の主要部品である真空チャンバーを中心に、低圧鋳造および重力鋳造による鋳物製品を製造しています。主力の低圧鋳物は、切削で削り出す方式と比べて材料歩留まりが高く、低コストかつ高品質な大型部材を供給できることが特徴です。400kgを超える大型低圧鋳物を安定的に製造できるメーカーは極めて限られ、KMACはこの領域で確立した供給実績を持っています。半導体製造装置市場の回復に伴い、需要拡大を取り込む局面に入っています。このほか、半導体製造装置部品やロボット部品等に用いられる重力鋳物製品も展開しています。

成長戦略 中期経営計画達成の道筋

- 在庫正常化後の受注回復と市場成長の取り込み**
 2023年以降続いていた顧客先の過剰在庫は直近で解消し、増産体制に転換しています。半導体製造装置市場の回復に伴い、実需に連動した受注の本格的な拡大を見込んでいます。
- マルマエとの技術連携による付加価値の向上**
 マルマエから移設した工作機械を活用し、従来外注していた加工工程の内製化を進めています。素材供給にとどまらず、加工を含めた完成品に近いかたちでの提案により、付加価値の取り込みと収益性の向上を図ります。
- 新製品開発による顧客開拓**
 次世代型のスラブ切削チャンバーの開発を進めており、自社一貫製造による切削屑の原料再利用で、他社の切削品よりも安価に提供できる体制を構築しています。既存の低圧鋳物に加え、新たな製品ラインナップで顧客基盤の拡大を目指します。



私たちの主要製品

低圧鋳物製品

半導体エッチング装置の主要部品である真空チャンバー(プロセスチャンバー、トランスファーチャンバー)として使用。耐圧性に優れた高品質な大型鋳物を安定供給

重力鋳物製品

半導体製造装置部品、産業用ロボット部品等に使用。木型による砂型成形のため、フレキシブルな設計変更が可能で多品種に対応

機能材料事業

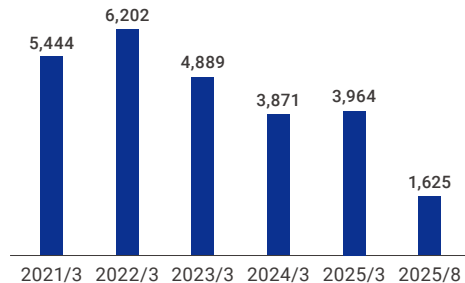
基礎素材分野

基礎素材分野では、高純度アルミニウム製品（純度99.99%）と小口素材の製造・販売を行っています。高純度アルミニウム製品は、アルミ電解コンデンサの部品やハードディスク(HDD)用として使用されるスラブ・精製ブロックが主力です。小口素材は、各種工作機械や半導体製造装置の部品材料として、顧客の要望に応じたサイズへの切断・加工を行い、小ロット・短納期にも対応しています。当分野はIT器材や半導体装置部材と比べ利益率は低い構造ですが、取引額が大きく安定的であり、他分野の余剰材を活用した業績貢献もある、グループの基盤事業です。

優位性 選ばれる理由

- 1 ユーザーから高く評価される電解コンデンサ用素材**
中高圧（定格電圧200～400V）向け電解コンデンサ用の高純度アルミニウムスラブは、品質面でユーザーから高く評価されており、サプライチェーンの中で重要な地位を確立しています。
- 2 小ロット・短納期に対応する柔軟な供給体制**
小口素材については、顧客の要望に応じたサイズへの切断、旋盤加工、穴開け加工を行い、小ロット・短納期で提供しています。約80社以上の顧客基盤を有し、半導体製造装置やFPD製造装置等の周辺機器メーカーから安定した取引を獲得しています。
- 3 他分野の余剰材活用による事業効率の向上**
IT器材分野や半導体装置部材分野の製造過程で発生する材料の余剰材（スクラップや使用済みターゲット材など）を、基礎素材の原料として再利用することで、材料効率を高めています。

売上高の推移(百万円)



※2025年3月期以前はKMAC単体決算数値(グループ監査対象外)
※2025年8月期は4月～8月の5カ月間

成長戦略 中期経営計画達成の道筋

- 1 選別受注の継続による収益性の維持**
2021年以降、低付加価値の受注を戦略的に低減する選別受注を本格化させており、限界利益率は大幅に改善しています。今後も収益性を重視した受注方針を継続し、安定した利益基盤を維持します。
- 2 マルマエとの協業による「素材売り」から「部品売り」への転換**
従来の素材供給にとどまらず、マルマエの加工技術と組み合わせた部品提案を推進します。提案営業により付加価値を上乘せし、収益性のさらなる向上を図ります。



私たちの主要製品

高純度アルミニウム製品

純度99.99%のアルミスラブ、精製ブロック。電解コンデンサの部品やハードディスク用に使用。中高圧向け電解コンデンサ用素材が主力

小口素材

アルミニウム合金ビレット、スラブを顧客の要望サイズに切断・加工して販売。半導体製造装置やFPD製造装置等の部品材料として使用



財務戦略

基本的な考え方

2025年4月にKMACを買収し、マルマエを中心とする企業グループとなったことを踏まえ、財務戦略の見直しを行いました。これまでKMACでは設備投資資金および運転資金を自社で調達していましたが、今後は親会社であるマルマエがグループ全体の資金調達を担い、必要に応じてグループ子会社へ資金を供給する体制へ移行します。グループ子会社は貸付金の返済に加え、当期純利益の全額を親会社へ配当する方針です。当社グループの財務戦略として、自己資本比率50%を基本目標とし(2025年8月期 32.1%)、財務健全性と成長投資の両立を図ります。また、景気変動や機動的なM&Aへの対応力を確保するため、営業債権および現預金等の換金性の高い流動資産を30億円程度確保する方針としており、短期的な支払能力を十分に保持できる財務構成を維持します。設備投資については、財務的に安全な範囲で機会損失を回避する投資を行います。営業キャッシュ・フローからの支出と金融機関からの借入を組み合わせる資金を賄い、投資判断にあたっては当該投資がROICの向上に寄与するかを基準としています。設備投資に伴い借入を行う場合は、原則として借入期間を設備の償却期間に合わせ、設備投資額の半分を自己資金、残り半分を借入とすることで、手元流動性の確保に努めます。また、資金の調達については、昨今の金利上昇環境を踏まえ、長期固定金利での調達が難しい局面では、変動金利での調達を一部取り入れています。また、景気後退期にはM&Aを積極的に検討し、手元流動性を活用する方針であり、個別案件ごとに財務バランスを慎重に再判断します。

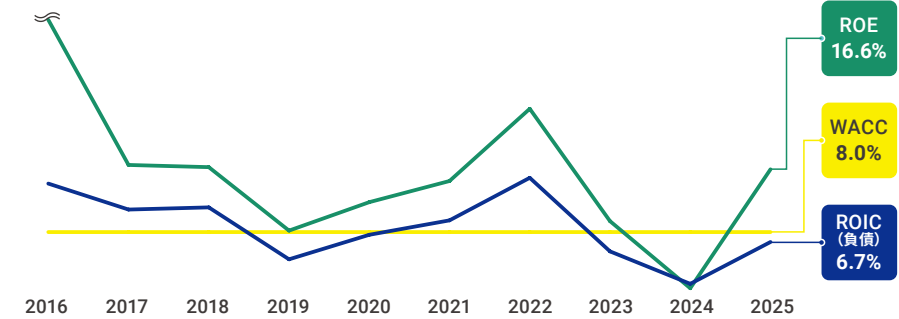
資本効率向上の取り組み

当社グループの中期事業計画「Fusion2028」のROICの目標値は15%としています。連結グループになったことを契機に目標値の見直しを行いました。株式会社マルマエ(精密部品事業)においては、その達成に向けて、資本効率を高めるためマネジメント改革に取り組み、投下資本コストを上回るROICを追求するため、経営層から現場関係者まで、ROIC経営の意識を広げ、浸透させるための取り組みを行っています。具体的には、毎年、経営層から現場までの各階層におけるKPIを設定します。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改善目標を設定し、各部で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ており、ベストプラクティスについては横展開してROIC経営の浸透を進めています。

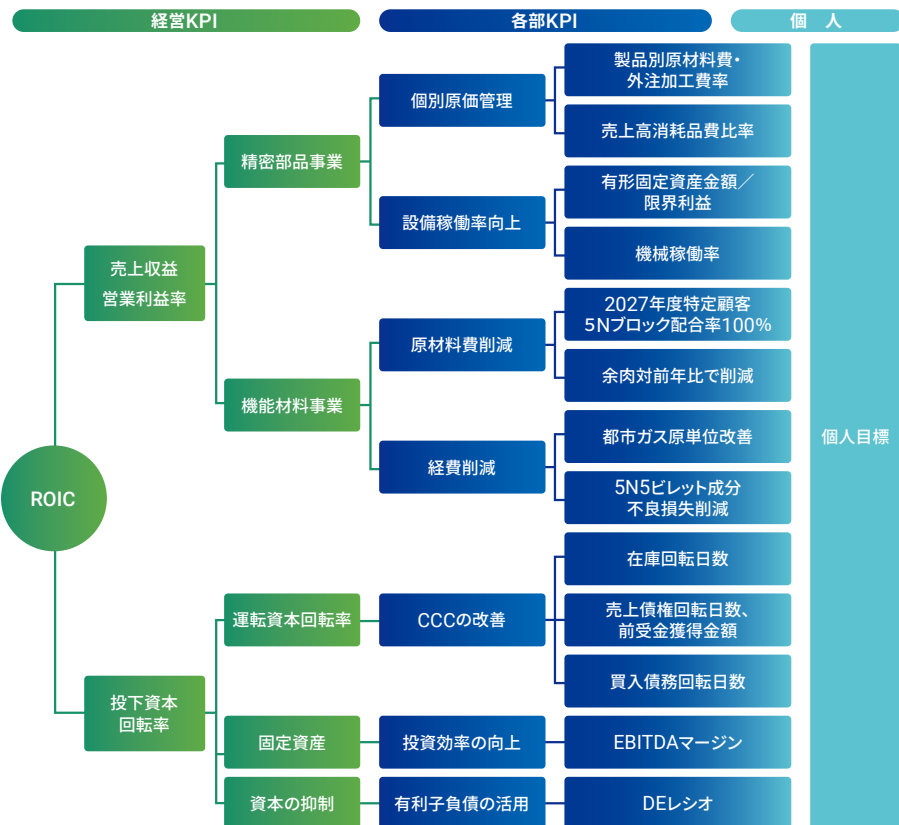
KMAC(機能材料事業)においても、製造部で複数のコストダウンPJを推進しております。5Nブロックの使用、余肉削減による原材料費削減、不良・ロス削減、外注加工の内製化による外注費削減等に取り組んでおり、こちらについては毎月の取締役会で目標値に対する進捗状況、課題について報告しております。当社グループではROICを設備投資の重要指標と位置づけております。加重平均資本コスト(WACC)を8%と想定し、ROICの数値がWACCを上回る限り設備投資(ESG投資は除く)を積極的に行う方針としております。2025年8月期は連結初年度でKMアルミニウムの業績も5カ月のみの加算であることも影響して、ROIC実績は6.7%になっております。自己資本比率50%以上を目標としながらも、資本効率についてもモニタリングをしていきます。2025年8月期のマルマエグループのROE実績は16.6%になっております。

また、当社ではROICを設備投資の重要指標と位置づけております。WACCを8%と想定し、ROICの数値がWACCを上回る限り設備投資(ESG投資は除く)を積極的に行う方針としております。

ROIC/ROEの推移とWACC



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

当社グループのうち精密部品事業（株式会社マルマエ）については、従来より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。今後は機能材料事業に対してもROICの目標を設定し、さらなるキャッシュ・フローの創出を追求していきます。

2025年8月期の営業キャッシュ・フローは、税引前当期純利益の増加と売上債権や棚卸資産が増加したことが影響し、+30.5億円となりました。当期におきましては株式取得費用に90.0億を支出したため、営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを差し引いたフリーキャッシュ・フローは-66.5億円となりました。

■キャッシュ・アロケーション方針

当社グループは、持続的な企業価値向上の実現に向け、創出した営業キャッシュ・フローを起点とした規律あるキャッシュ・アロケーションを基本方針としています。営業キャッシュ・フローは、将来の成長を支えるオーガニック成長投資と、安定的かつ継続的な株主還元の双方にバランスよく配分していきます。中期事業計画（～2028年8月期）期間においては、累計100億円の営業キャッシュ・フロー創出を計画しており、これを主たる原資として成長投資と株主還元を実行します。投入面では、グループ全体で63億円の設備投資を計画しており、内訳は精密部品事業に34億円、機能材料事業に29億円としています。精密部品事業では、半導体製造装置市場の中長期的な成長を見据え、生産能力の拡充を中心とした投資を行います。

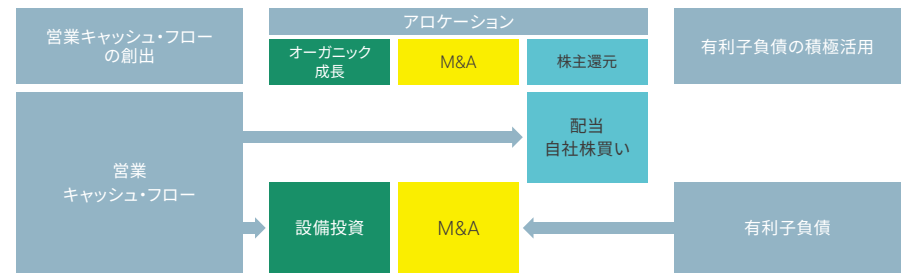
具体的には、生産設備増強に25億円、工場改修・付帯設備建設に8億円、福利厚生設備に1億円を投じ、安定供給体制の強化と生産性向上、ならびに人的資本への投資を進めます。機能材料事業においては、既存設備の老朽化対応と将来の需要拡大を見据え、老朽設備の更新に12億円、生産設備の増強に12億円、検査能力の拡充に4億円、その他効率改善の投資に1億円を充当し、品質競争力と収益基盤の強化を図ります。設備投資資金については、投資総額の約半額にあたる33億円を金融機関からの借入で調達する計画としています。当社は、将来獲得が見込まれるEBITDA水準を意識しながら、営業キャッシュ・フローを中心に、有利子負債も適切に活用することで、資本コストと財務健全性のバランスを考慮した戦略的な投資を行います。中計期間中は、成長機会を確実に捉えるため、積極的な設備投資を継続する方針です。M&Aについては、景気後退局面も含めた事業環境を見据えながら、企業価値の向上および事業シナジー創出の観点から検討します。投資判断にあたっては、株主資本と有利子負債のバランスを十分に考慮し、規律ある資本配分を徹底します。株主還元については、配当性向35%を目安として維持する方針とし、原則として営業キャッシュ・フローの範囲内で実施します。成長投資と株主還元の両立を通じて、資本効率の向上と中長期的な株主価値創造を目指します。なお、2025年8月期においては、設備投資として15.0億円を実施し、これは営業キャッシュ・フローの66.1%に相当します。また、有利子負債による9億円の調達を行いました。

また、子会社株式の取得に係る支出として81.8億円を投じ、有利子負債による97億円の借入を実施しています。株主還元については、4.4億円を配分し、営業キャッシュ・フローに対する比率は24.6%となりました。当社は今後も、成長投資・財務健全性・株主還元の最適なバランスを追求し、持続的な価値創造を支えるキャッシュ・アロケーションを実行していきます。

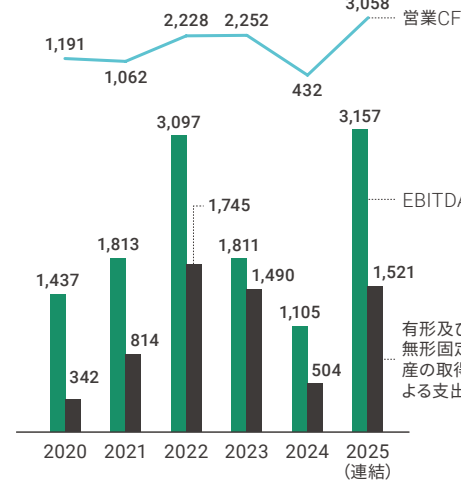
株主還元

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「Fusion2028」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30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の向上、EPSやBPSが向上します。

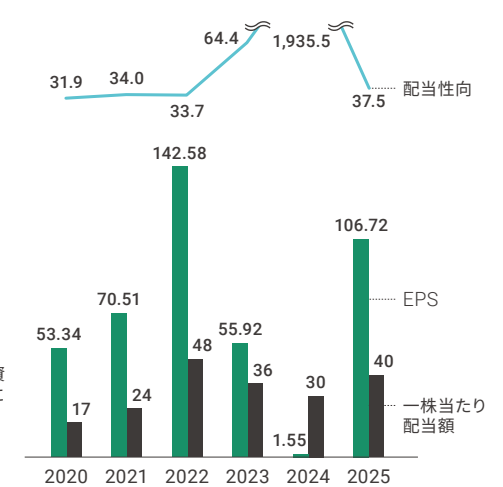
キャッシュ・アロケーション



EBITDA/有形及び無形固定資産の取得による支出/営業CF(百万円)



EPS/1株当たり配当額^{*2}(円)/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るうとすること。

^{*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。

マルマエグループ・マテリアリティ

本書は今後のサステナビリティ開示基準導入を見据え、SSBJ(日本のサステナビリティ開示基準)が求める「重要なサステナビリティ関連のリスクおよび機会」に関する要求事項への回答を検討する際の参考となる情報を盛り込んでいます。

マテリアリティ策定の基本的な考え方

マルマエグループは、「技術基盤の融合による持続的成長」と「中長期的な企業価値向上」を両立させるため、経営として最優先で取り組むべき重要課題を「マテリアリティ」として特定しています。

本マテリアリティは、当社の事業戦略とサステナビリティを統合した「経営の羅針盤」です。「先端産業のインフラ企業」としての社会的責任と、財務的インパクトの両面を考慮して策定しています。

策定の基本的アプローチ

策定にあたっては、以下の3つの視点を柱としています。

1

財務マテリアリティ(Outside-In)と事業戦略の接続

SSBJ基準に基づき、サステナビリティ関連のリスクおよび機会が、将来のキャッシュ・フロー、資本コスト、およびROIC(投下資本利益率)に及ぼす影響を評価しています。特に消耗品ビジネスの拡大や生産性向上を通じた収益基盤の安定化を重視します。

2

インパクトマテリアリティ(Inside-Out)の連鎖

自社の事業活動が環境・社会に与える影響(環境負荷低減など)が、長期的には規制対応、レピュテーションの向上、および優秀な人材の確保を通じて自社の競争優位性に転化するという「動的な重要性」を考慮しています。

3

連結経営の実態とレジリエンスの強化

KMACとの技術融合による製品や販路拡大、および全社リスク管理を盛り込み、市況変動に対するビジネスモデルの強靭性(レジリエンス)を追求します。

策定における前提条件

本マテリアリティの特定プロセスにおいては、情報の信頼性と戦略との整合性を担保するため、以下の4点を前提としています。

当社グループの実際の事業内容・技術基盤・経営方針との整合

単体経営から連結経営(KMACを含む)へ移行した現在の事業実態

全社リスク管理で認識している主要リスクとの接続

SSBJ基準が求める「重要なサステナビリティ関連のリスクおよび機会」の考え方、およびSASB等の産業特性の反映

MARUMAE GROUP
MATERIALITY

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティは、以下のプロセスを通じて特定しました。

1

事業環境・
社会要請の整理

市場・技術動向、規制動向、環境・社会課題の変化等を踏まえ、当社グループを取り巻く外部環境を整理しました

2

全社リスクおよび
機会の洗い出し

既存の全社リスク管理表、事業戦略、連結化による影響を踏まえ、経営上の主要なリスクおよび機会を抽出しました

3

SASB
スタンダードの
参照

当社グループの主要事業に対応するSASB産業別スタンダードを参照し、抽出したリスク・機会が産業特性上の重要課題と整合しているかを検証しました

4

経営視点での
重要性評価

事業継続性、競争力、成長性への影響を軸に、経営判断に基づく質的整理を実施しました

5

マテリアリティ
としての
統合・整理

重複や過度な細分化を避け、経営管理およびモニタリングが可能な粒度に集約しました

モニタリングおよびガバナンス体制

本マテリアリティに対する取り組み状況は、以下の体制により継続的にモニタリングしています。

ESG委員会(毎月開催) 各マテリアリティの指標・目標に対する進捗をレビューし、課題および改善事項を取りまとめる。委員構成は、代表取締役社長、社内外の取締役各1名、およびグループの従業員で構成されます。KMACからは管理部長が委員として参加し、グループ全体の取り組み状況を共有しています。

取締役会(毎月報告) ESG委員会の直後に開催される取締役会において、委員長(社外取締役)から活動状況を報告しています。取締役会はマテリアリティへの対応が経営戦略・中期事業計画と整合しているかを監督し、必要に応じて対応方針の見直しや経営資源配分の再検討を指示します。

KMAC サステナビリティ委員会(毎月開催) ESG委員会で決定されたグループ方針や課題をKMAC内で展開し、各部門での実行を推進しています。

なお、マテリアリティに紐づく指標の進捗状況は、統合報告書等を通じて開示します。

マテリアリティの見直し方針

本マテリアリティは、原則として年1回、ESG委員会においてレビューを行い、必要に応じて改定します。見直しにあたっては、以下の観点を考慮しています。

- 事業環境の重要な変化(市場の動向、技術の変化、規制の動向等)
- グループの事業構成に重大な変更が生じた場合(M&A、事業再編等を含む)
- 全社リスク管理における評価結果の変動
- 外部ステークホルダー(顧客、投資家、ESG評価機関等)からのフィードバック
- SSBJ基準等、開示基準の改定・適用

見直しの結果は取締役会に報告し、改定を行った場合は、変更の内容およびその理由を開示します。



マルマエグループ・マテリアリティ

時間軸の定義

- 短期 1年以内(単年度予算)
- 中期 3~5年(中計期間、2028年8月期まで)
- 長期 5~10年以上(2030年・2040年ネットゼロ目標)

| 区分 | 定義 | 金額目安(損失ベース) |
|----|-------------------------------|-------------|
| 大 | 重大な財務損失・取引停止・社会的信用低下など大きなダメージ | 10億円以上 |
| 中 | 全社の経営成績・信用に中規模の影響を及ぼす可能性がある | 1億円規模 |
| 小 | 部門単位での影響があるが全社的深刻度は高くない | 1,000万円規模 |

| マテリアリティ | 影響度(評点) | 時間軸 | 財務影響 | 対応しない場合のリスク | 指標(Metrics) | 目標(Targets) |
|------------------------------|---------|-------|----------------------------------|---|----------------------|-----------------|
| 01 技術融合による高付加価値・消耗品ビジネスの拡大 | 大 | 中期~長期 | 営業利益率 ↑ ROIC ↑ 売上ボラティリティ ↓ | 市況の下落局面で消耗品以外の売上が急減し、営業利益率が大幅悪化 シリコンサイクルへの耐性がなく、業績ボラティリティが継続 ROIC目標(15%)の達成が困難となり、資本コスト上昇リスク | 消耗品売上比率(%) マルマエ | 継続的向上 |
| 02 生産性・資本効率を軸とした持続的成長モデルの確立 | 中 | 中期 | ROIC ↑ 一人当たり限界利益 ↑ 固定費率 ↓ | 固定費・人件費の膨張により、市況の悪化時に損益分岐点が高止まり 一人当たり限界利益が伸びず、2028年目標(2,000万円)未達 ROIC低下により資本市場からの評価が悪化 | 連結ROIC(%) | 2028年8月期 15% |
| | | | | | 一人当たり限界利益(万円) | 2,000万円 |
| 03 複数の基盤技術を活かした事業ポートフォリオの高度化 | 大 | 長期 | 売上成長率 ↑ 顧客・用途集中度 ↓ ROIC ↑ | 上位3社への依存が継続し、主要顧客の投資計画や調達方針の変更により業績が急変 KMAC各分野での1社依存が解消されず、特定顧客の動向に業績が左右される構造が固定化 半導体シリコンサイクルの影響を回避できず、長期的な成長機会を逸失 新分野への展開が遅れ、独自優位性が低下 | クロスセルによる売上高(百万円)* | 段階的拡大 |
| | | | | | 分野別上位顧客売上集中度 KMAC | 各分野の1位依存度を低減 |

*各社の新規顧客売上高を月次モニタリング

時間軸の定義

- 短期 1年以内(単年度予算)
- 中期 3~5年(中計期間、2028年8月期まで)
- 長期 5~10年以上(2030年・2040年ネットゼロ目標)

| 区分 | 定義 | 金額目安(損失ベース) |
|----|-------------------------------|-------------|
| 大 | 重大な財務損失・取引停止・社会的信用低下など大きなダメージ | 10億円以上 |
| 中 | 全社の経営成績・信用に中規模の影響を及ぼす可能性がある | 1億円規模 |
| 小 | 部門単位での影響があるが全社の深刻度は高くない | 1,000万円規模 |

| マテリアリティ | 影響度(評点) | 時間軸 | 財務影響 | 対応しない場合のリスク | 指標(Metrics) | 目標(Targets) |
|------------------------|-------------|-------|---------------------------------------|--|--|-----------------------|
| 04 資源循環・環境負荷低減への対応 | 小 現時点 | 中期~長期 | エネルギーコスト↓ 炭素税等規制対応コスト↓ 取引継続リスク↓ | 炭素税・排出規制の強化により 操業コストが増加 主要顧客からのScope3開示要請に対応できず、取引継続リスクが顕在化 ESG評価の低下により機関投資家からの評価・資本コストに影響 | グループGHG排出量 Scope1・2・3 (t-CO ₂) | 2040年ネットゼロを目指す |
| | 中 中期以降 | | | | 水使用量把握 | 水リスク評価および開示の継続実施 |
| | | | | | 化学物質管理の実施状況 | 適正管理および法規制遵守 |
| | | | | | 廃棄物排出量(t) | 削減 |
| | | | | | 自社精製原料使用比率(%) | 段階的向上 |
| 05 技術・技能の継承と人材・組織基盤の強化 | 大 | 中期~長期 | 一人当たり限界利益↑ 技術競争力↑ ROIC↑ | エンジニア不足、技術ノウハウの流出により受注機会損失、競争力低下 技術継承の停滞により試作対応力が低下し、高付加価値受注の獲得が困難に 労働災害の発生により社会的信用の毀損および操業停止リスク | 重大・死亡災害件数 | 0件 |
| | | | | | エンゲージメントスコア(点) | 業界平均以上 ^{※1} |
| | | | | | 女性比率(%) | 継続的向上 ^{※2} |
| | | | | | 男女育児休業取得率(%) | 75%以上を維持 |
| | | | | | 人権リスク評価と対応 | 評価および対応の実施 |
| 06 グループ経営・ガバナンスの高度化 | 中 顕在化時は大 | 中期~長期 | 損失・操業停止リスク↓ CF安定性↑ | サイバー攻撃、情報漏えいによる操業停止、賠償リスクが顕在化 サプライチェーンの寸断により原材料調達不能、生産停止リスク ガバナンス不全による不祥事、コンプライアンス違反が信用の毀損につながる | 全社リスク管理体制 | 全社リスク管理のグループ運用 |
| | | | | | 情報セキュリティインシデント発生件数 | 0件 |
| | | | | | 情報セキュリティ管理体制 | 整備・運用 |
| | | | | | BCP整備・見直し状況 | グループBCPの整備・運用 |
| | | | | | 不良損失金額(百万円) | 削減 |
| | | | | | サプライチェーン、調達管理 | 管理体制の整備・運用(調達先の多様化含む) |

※1 KMACは2026年4月よりエンゲージメントサーベイを全社で展開開始。グループ目標はKMACの結果を確認した上で設定予定。なお「業界平均」はサーベイ提供会社が提供するベンチマーク数値を指します。
 ※2 グループ目標はKMACの結果を確認した上で設定予定。なお、エンゲージメントスコアの目標値はサーベイ提供会社のベンチマーク数値を参照して設定します。



MATERIALITY

01

技術融合による高付加価値・消耗品ビジネスの拡大

背景・課題

半導体製造装置市場は市況の変動が大きく、装置投資の減速局面においても収益を確保できる事業構造の構築が重要となっています。マルマエグループは、精密切削加工に加え、KMACの材料・鋳造・表面処理技術を取り込んだ連結体制へ移行しており、これら複数の基盤技術を融合し、高付加価値かつ消耗品型のビジネスを拡大できるかが、収益の安定性および競争優位性を左右する重要な経営課題となっています。

リスク／機会

リスク 半導体市況のボラティリティによる売上・利益の変動、装置投資依存型の収益構造

機会 KMACが有する超高純度アルミ精製技術や独自表面処理技術を活用した、代替困難な高付加価値・消耗品ビジネスの確立

戦略・対応方針

複数の基盤技術を組み合わせた高機能・長寿命消耗品の開発および提案を強化し、消耗品ビジネス比率の拡大による安定収益基盤の構築を図ります。

具体施策・アクション

- 複数技術を組み合わせた高付加価値製品・消耗品の提案強化
- 新素材の開発および新用途向け製品開発

指標 ■ 消耗品売上比率(%) (マルマエ)

目標 ■ 消耗品売上比率:継続的向上* (マルマエ)

財務インパクト

高利益率な消耗品売上の拡大により、売上高の安定化および営業利益率の改善を通じて、ROICの向上と中長期的な企業価値向上に寄与します。

財務インパクト評価

| 影響度 | 時間軸 | 主要指標への影響 |
|-----|-------|-------------------------|
| 大 | 中期～長期 | 営業利益率↑、ROIC↑、売上ボラティリティ↓ |



*KMACは事業モデルが異なるため、本マテリアリティでは共通の数値目標を設定していません。KMACの顧客分散についてはマテリアリティ③で管理します。

*マルマエ半導体分野の消耗品比率は2025年8月期時点で71.8%と高水準です。受注戦略として消耗品の獲得を重視しており、現水準の維持・向上を図ります。

MATERIALITY

02

生産性・資本効率を軸とした持続的成長モデルの確立

背景・課題

労働力の供給制約が強まる中、単純な人員増加や固定費拡大に依存した成長モデルは持続性に課題があります。当社グループにおいては、人・設備・固定費を最適化しつつ、高い付加価値と生産性を両立させる経営モデルの構築が重要となっています。また、連結経営体制への移行を踏まえ、グループ全体で資本効率を意識した経営管理の高度化が求められています。

リスク／機会

リスク 固定費増加による収益性の悪化、設備投資の非効率化、資本コスト上昇

機会 DXや生産プロセス改革を通じた省人化・高付加価値化による生産性向上および資本効率の改善

戦略・対応方針

設備投資および生産プロセス改革、DXを通じた業務効率化・省人化を推進し、「少ない人・設備・固定費で高い付加価値を生み出す」経営モデルの確立を図るとともに、ROICを重視した資本効率経営を実践しています。

具体施策・アクション ■ ROICを意識した資本効率の改善
■ DXを活用した業務効率化・省人化の推進

指 標 ■ 連結ROIC (%) ■ 一人当たり限界利益

目 標 ■ 連結ROIC:2028年8月期 15%
■ 一人当たりの限界利益 2,000万円

財務インパクト

生産性向上および資本効率の改善により、営業利益率の向上と投下資本の最適化を実現し、持続的なキャッシュ・フロー創出および中長期的な企業価値向上に寄与しています。

財務インパクト評価

| 影響度 | 時間軸 | 主要指標への影響 |
|-----|-------|---------------------------|
| 中 | 短期～中期 | ROIC ↑、一人当たり限界利益 ↑、固定費率 ↓ |



複数の基盤技術を活かした事業ポートフォリオの高度化

背景・課題

特定分野や特定顧客への依存度が高い事業構造は、市況変動リスクを内包しています。特に半導体分野は景気サイクルの影響を受けやすく、顧客構成や用途の偏りは業績のボラティリティを高める要因となります。一方で、当社グループは高純度アルミ材料、精密切削加工、表面処理等の複数の基盤技術を有しており、これらを組み合わせることで新たな付加価値創出が可能な技術基盤を有しています。

長期ビジョン「Our Vision 2030」では、汎用技術を基盤としながらキーテクノロジーの拡張を進め、半導体分野に依存しない新たな売上の創出と多分野展開を推進することを掲げています。

この技術融合と分野拡張を通じて、顧客・用途・産業分野の分散を進め、収益構造の安定化と事業ポートフォリオの高度化を図る必要があります。

リスク／機会

リスク 特定顧客・特定分野への依存による業績変動リスク

機会 複数の基盤技術を融合した高付加価値製品の創出、および半導体分野に依存しない新規用途・新産業分野への展開による収益基盤の安定化

戦略・対応方針

複数の基盤技術を組み合わせた製品・ソリューション開発を推進し、半導体分野内での用途拡張および中長期視点での新分野展開を通じて、事業ポートフォリオの強靭化を図ります。

- 具体施策・アクション**
- 既存顧客における用途拡張およびクロスセル提案の強化
 - 半導体分野における顧客ポートフォリオの分散と新規顧客の獲得
 - KMAC:各事業分野における上位顧客依存度の低減(新規顧客開拓を含む)
 - 半導体分野以外の成長領域(宇宙・防衛・産業機器等)への技術応用の推進

不確実性を踏まえた戦略的対応

上記の取り組みは、市場環境や技術動向の不確実性を踏まえ、次の3層で整理しています。

- 1 いま、実行していること:既存顧客における用途拡張、クロスセル提案、消耗品ビジネス拡大、KMAC各分野の顧客分散
- 2 次の成長に向けて準備していること:宇宙・防衛・産業機器等への技術応用。技術的な親和性が高く、将来の事業ポートフォリオ多角化に向けて準備を進めている。市場環境や顧客ニーズの変化に応じて、段階的に投資規模を拡大していく方針。
- 3 技術基盤との整合性から、取り組まない領域:当社グループの技術基盤との親和性が低い分野への展開、短期的な売上拡大を目的とした低付加価値品の量的拡大

- 指 標**
- クロスセルによる売上高*
 - 分野別、上位顧客売上集中度の低減(KMAC)

- 目 標**
- KMAC:各分野における1位顧客の売上比率低減
 - クロスセルによる販売拡大

財務インパクト

顧客・用途・分野の分散を通じて収益構造の安定化をもたらすとともに、複数技術の融合による高付加価値製品の創出により収益性の向上につながります。また、汎用技術を基盤としたキーテクノロジーの拡張により新規用途・新分野への展開が可能となり、中長期的な売上成長および市場機会の拡大を支えています。

これらの取り組みは、シリコンサイクルの影響を受けにくい収益基盤の構築を通じて、企業価値の持続的な向上およびROIC改善など資本効率の向上に結び付きます。

財務インパクト評価

| 影響度 | 時間軸 | 主要指標への影響 |
|-----|-----|------------------------|
| 大 | 長期 | 売上成長率↑、顧客・用途集中度↓、ROIC↑ |

※両社の新規顧客売上高を月次モニタリング

MATERIALITY
04

資源循環・環境負荷低減への対応

背景・課題

当社グループは、製造工程において一定のエネルギー使用および温室効果ガス排出に加え、水資源の使用や化学物質の取り扱い、廃棄物の発生を伴います。事業の特性上、水リスクは相対的に低いものの、顧客要請やCDP等の外部要請を踏まえ、水リスク評価および開示への対応を含め、気候変動・資源循環・水・化学物質を中心とした環境負荷低減をグループ全体の重要な経営課題として位置づけています。

また、アルミニウム資源を多く使用する事業特性を踏まえ、資源循環の高度化および新地金使用量の削減は、環境負荷低減と資源効率向上の両面から重要な課題となっています。特に、使用済み材料やスクラップを活用した自社精製技術は、資源循環を実現する中核的な取り組みとして位置づけられます。

リスク／機会

| | |
|-----|---|
| リスク | エネルギー価格上昇や炭素税等の移行リスク、環境規制の強化や化学物質の管理不備による操業・取引への影響 |
| 機会 | 製品の長寿命化やリサイクル、自社精製技術を活用した資源循環の高度化による環境負荷低減、環境データの開示対応を通じた顧客からの信頼性向上 |

戦略・対応方針

グループ全体で温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）、水使用量、廃棄物および化学物質に関する実態把握・管理を進めるとともに、2040年ネットゼロを見据えた気候変動戦略の再整理を行い、資源循環および環境負荷低減に向けた取り組みを推進します。

- 具体施策・アクション**
- グループGHG排出量（Scope1・2・3）の算定および管理
 - 水使用量の把握および水リスク評価の実施
 - 廃棄物の削減およびリサイクルの推進
 - 化学物質の適正管理および法規制の遵守
 - 再生可能エネルギー導入の検討
 - 自社精製原料の活用拡大による資源循環の高度化



ネットゼロ2040
https://www.marumae.com/sus_5.html



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



CDP回答
<https://www.marumae.com/img/sustainability/pdf/cdp.pdf>

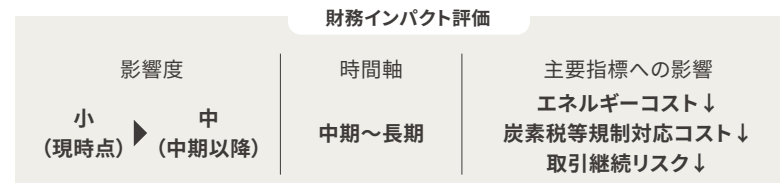


- 指標**
- グループGHG排出量（Scope1・2・3）
 - 水使用量・排水量
 - 廃棄物排出量
 - 化学物質管理の実施状況

- 目標**
- 2040年 ネットゼロを目指す
 - 水リスク評価および開示の継続実施
 - 廃棄物排出量の削減
 - 自社精製原料使用比率の段階的向上

財務インパクト

エネルギー使用量や資源投入量の削減、環境規制・顧客要請への適切な対応を通じて、コスト構造の改善および取引継続リスクの低減を図ります。さらに、自社精製原料の活用拡大は、新地金使用量の削減を通じて資源の投入効率を高めるとともに、中長期的な原材料コストの抑制および価格変動影響の緩和につながります。これらの取り組みを通じて、中長期的なキャッシュ・フローの安定化とROICの向上に寄与しています。



背景・課題

当社グループが有する精密加工、材料、鋳造、表面処理等の高度な技術を持続的に発展させていくためには、技術・技能の確実な継承と、それを支える人材・組織基盤の強化が不可欠です。また、人権、DEI、労働安全、働き方といった人的側面への対応は、事業継続および企業価値の基盤となる重要な要素です。

リスク／機会

リスク 高度な技能を有するエンジニアの不足、技能継承の停滞、労働災害の発生

機会 人材育成の強化による生産性向上および技術競争力の強化

戦略・対応方針

技術・技能の体系的な継承とエンジニア人材の確保・育成を進めるとともに、人権・DEI・労働安全・働き方を含む人的資本施策を推進し、持続的成長を支える人材・組織基盤の構築を図ります。

具体施策・ ■ 人材育成

アクション ■ 働く環境の改善およびエンゲージメント向上施策の推進

■ 労働安全衛生の徹底

■ 人権リスク評価と対応

TOPICS 社員食堂の開設(2025年11月)

当社の競争力の源泉は「人と技術力」です。従業員が安心して働き、長く定着できる環境づくりが不可欠との考えから、2025年11月に出水事業所に社員食堂を開設しました。食事提供の場にとどまらず、部門・世代を超えた社内コミュニケーションの場としても機能しており、人材の定着と技術継承を支える基盤となっています。

一人当たり福利厚生費：111,023円(2025年8月期実績)／目標：120,000円／年



- 指標
- 休業災害件数
 - 安全教育実施率
 - エンゲージメントスコア
 - 女性比率
 - 育児休業取得率

- 目標
- 重大・死亡災害：0件 定義：死亡事故、後遺症の残る事故、長期入院
 - エンゲージメントスコア※：継続的向上
 - 女性比率(今期審議)
 - 男女ともに育児休業取得率75%以上を維持(育児目的休暇含む)

※KMACは2026年4月よりエンゲージメントサーベイを全社展開開始。グループ目標はKMACの結果を確認した上で設定予定。

財務インパクト

人材育成および労働安全への継続的な投資を通じて、生産性および技術競争力を高め、付加価値創出力の向上による中長期的な収益力強化とROICの向上に寄与します。

財務インパクト評価

| | | |
|-----|-------|-------------------------|
| 影響度 | 時間軸 | 主要指標への影響 |
| 大 | 中期～長期 | 一人当たり限界利益↑、技術競争力↑、ROIC↑ |

MATERIALITY
06

グループ経営・ガバナンスの高度化

背景・課題

連結経営体制のもとで、グループ全体を見据えたガバナンスおよびリスク管理を強化しなければ、事業継続や企業価値に重大な影響を及ぼすリスクが顕在化する可能性があります。特に、情報セキュリティ、サプライチェーン、品質、BCPといった領域は、事業継続の前提条件として統合的な管理が求められています。

また、当社グループの事業においては、一部の重要原材料について供給の制約や価格変動の影響を受ける可能性があり、これらに関するサプライチェーンリスクへの対応は、経営のレジリエンス確保の観点から重要な課題となっています。

リスク／機会

| | |
|------------|---|
| リスク | ガバナンス不全やリスク管理の不備による不祥事・情報漏えい・操業停止、ならびに原材料供給の制約や価格変動に起因する事業継続リスク |
| 機会 | グループ横断のガバナンスおよびリスク管理の高度化による経営の透明性向上、意思決定の迅速化および事業レジリエンスの強化 |

戦略・対応方針

グループ横断のガバナンスおよびリスク管理体制を強化し、情報セキュリティ、サプライチェーン、品質、BCPを含む重要リスクの統合的な管理を推進します。特に、サプライチェーンに関するリスクについては、原材料調達を含めた供給体制の多様化および継続的なリスク評価を通じて、サプライチェーン全体のレジリエンス向上を図ります。

- 具体施策・アクション**
- 全社的リスク管理 (ERM)
 - 品質管理体制の高度化
 - コンプライアンス体制の強化
 - サプライチェーン管理の強化
 - 情報セキュリティ体制の強化

指標

- 情報セキュリティインシデントの発生件数
- BCP整備・見直し状況
- 不良損失金額
- サプライチェーン管理状況

目標

- 情報セキュリティ管理体制の整備・運用
- グループBCPの整備・運用
- 不良損失金額の削減
- サプライチェーン管理体制の整備・運用

財務インパクト

情報セキュリティ、品質、サプライチェーンおよびBCPを含む重要リスクの統合的な管理を通じて、操業停止や信用低下による損失リスクを抑制します。また、サプライチェーンリスクへの対応を強化することで、原材料供給の制約や価格変動を含む外部環境の変化に対する耐性を高め、事業継続性およびキャッシュ・フローの安定性を確保し、中長期的な企業価値の維持・向上に寄与しています。

財務インパクト評価

| | | |
|------------------|--------------|--------------------------------|
| 影響度 中(顕在化時は大) | 時間軸 中期～長期 | 主要指標への影響 損失・操業停止リスク↓、CF安定性↑ |
|------------------|--------------|--------------------------------|



ESG委員長メッセージ

融合の起点としてのサステナビリティ



ESG委員会 委員長
(社外取締役)
門田 晶子

大牟田の現場で感じた、もう一つの「ものづくり」

KMACがマルマエグループに加わってから初めての冬、1月に大牟田の工場を訪問する機会をいただきました。摂氏約800度に達するアルミを扱う現場は、想像以上に過酷な世界でした。赤く光ることで熱を示す鉄と違い、クールにキラキラと輝く白銀のアルミは、見た目ではその熱さが伝わらず、うっかり触れば大火傷につながりかねません。目に見えない危険と常に隣り合わせの環境のなかで、工場の入り口に「無事故117日目」と掲げられているのを目にしたとき、現場の方々が日々積み重ねてこられた安全への意識の高さに、思わず胸が熱くなりました。

ご案内くださった社員の方々は、どこかシャイで控えめでありながら、見学がスムーズに進むようにと、細やかに気を配ってくださいました。30年以上のベテランもいらして、職人気質とプロ魂を感じ、同じ「金属を扱う」企業として、マルマエとの親和性をしみじみと感じる時間でした。「人の交流が進み、信頼関係が育まれるならば、真の融合が生まれる」——そう確信した1日でした。



グループESG委員会の始動

2025年11月、ESG委員会にKMACのメンバーをお迎えし、グループとしての新たな一歩を踏み出しました。これまでマルマエ単体で進めてきた委員会が、グループ全体を見据えたガバナンス・リスク管理の場へと、少しずつ広がり始めています。

私はこの委員会で、毎回冒頭の「チェックイン」——いまの自分の状態を一言ずつ共有する時間——を大切にしています。立場や所属が違って、率直に話し合える心理的安全性をまず整えること。それが対話の土台になると考えているからです。

KMACの皆さんからは、ESG開示への不安や、採用・管理職育成の難しさといった率直なお話も伺うことができました。マルマエもまた、これまでに同じような壁にぶつかり、試行錯誤を重ねてきました。だからこそ、こちら側だけですべてを決めるのではなく、KMACの皆さんと一緒に、グループとしてのマテリアリティや目標を作り上げていく——そのプロセスそのものを大切にしたいと思っています。

サステナビリティを通じた、文化の融合へ

技術面では、マルマエの精密切削加工とKMACの精製・鋳造・表面処理技術を掛け合わせた、素材から加工までの一貫提案が動き始めています。けれども、本当の意味でグループが一つになるには、技術の融合だけでは足りません。お互いの文化を尊重し、人と人が交わっていくこと——そこにサステナビリティ経営の意義があると感じています。

女性が働きやすい職場づくりが、結果として男性を含むすべての社員の働きやすさにつながる。多様な人材を受け入れる工夫が、思いがけないイノベーションを生む。マルマエがこれまで積み重ねてきたこうした学びを、KMACの皆さんとも丁寧に分ち合いながら、互いに刺激を与え合えるグループになっていきたい。業務上の連携にとどまらず、地域の祭りや社内行事を通じた人と人との交流も、これから少しずつ広げていけたらと願っています。

サステナビリティの取り組みを通じて、技術と文化の両面でマルマエとKMACの融合を進めていく。それが中長期的な企業価値の向上につながると信じ、これからも対話を重ねながら、地に足のついた歩みを続けてまいります。

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。KMACをグループに迎え、

グループ一体での歩みを始めたいまも、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、信頼関係を育みながら、ともに前へ進んでいきたいと考えています。



お客様

目的 当社グループは、半導体・FPD・産業機械等の分野で、世界トップクラスのお客様の課題解決を通じて成長してきました。お客様の課題にいち早く気づき、解決策を提示できるよう、日ごろから綿密なコミュニケーションを図っています。



資本・資金提供者様

目的 当社グループの事業は、株主様の資本および金融機関様の融資に支えられ、機動的な設備投資を通じて成長を実現してきました。投資家様のご期待に沿えるよう定期的に対話を行い、金融機関様には適時に情報の共有を行っています。



協力企業様

目的 当社グループは、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。



従業員とご家族

目的 当社グループの事業は、社員一人ひとりの知識・経験・技能の集合体としての技術力に支えられています。従業員が安心して長く働き、力を発揮できる環境づくりを重視しています。



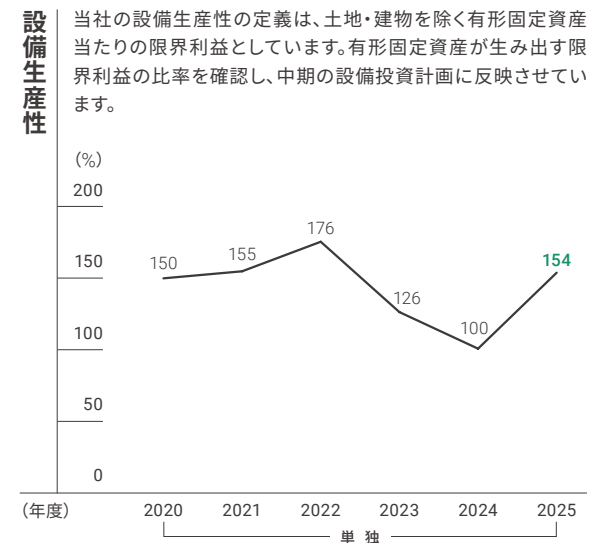
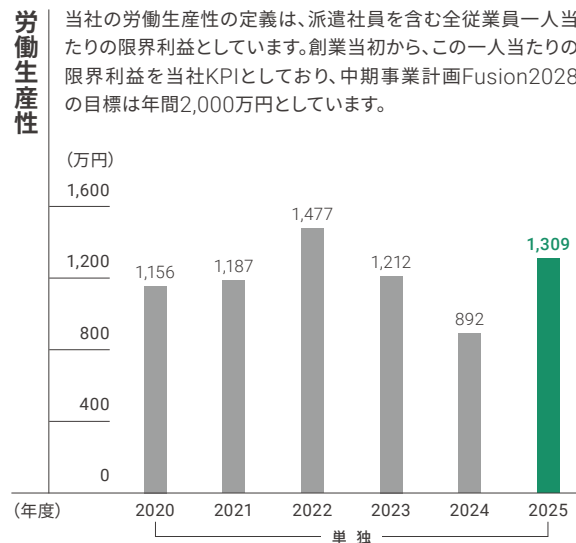
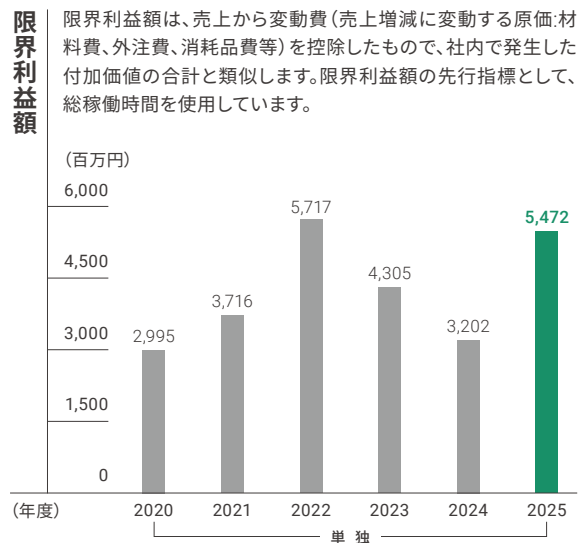
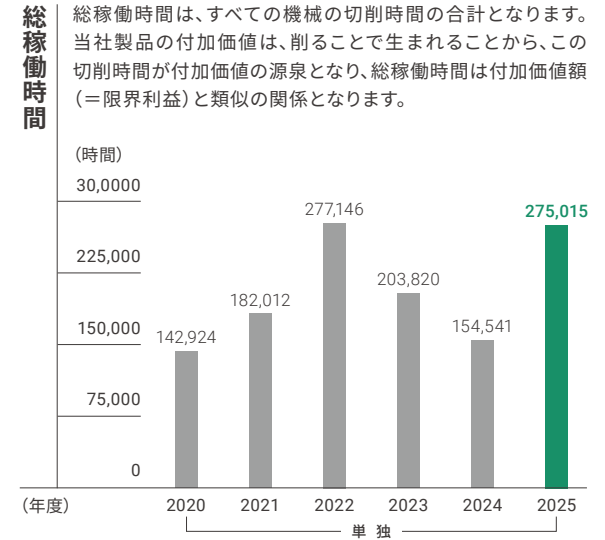
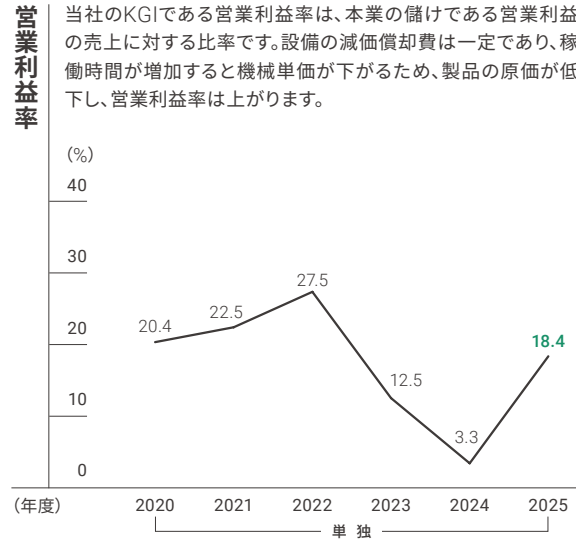
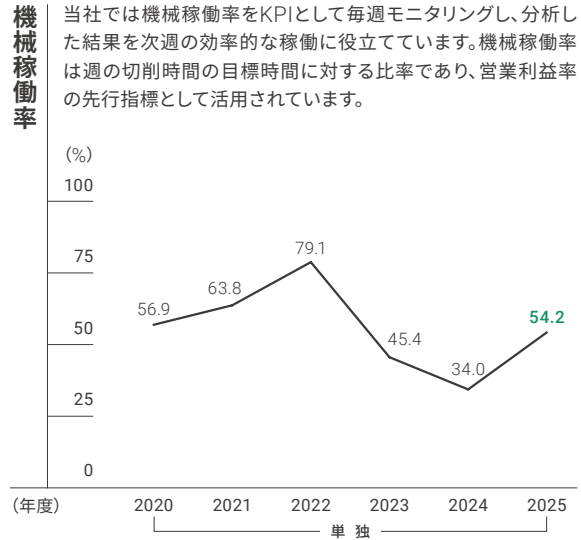
社会

目的 当社グループは、事業活動を通じた納税や雇用の創出を社会への基本的な貢献と位置づけるとともに、事業所が立地する地域社会との信頼関係の構築や法令遵守を大切にしています。地域に根ざした取り組みを通じて、地域とともに成長することを目指しています。

| 期待・要請 | 期待・要請 | 期待・要請 | 期待・要請 | 期待・要請 |
|--|---|--|--|---|
| 高品質・安定供給 高精度な加工・素材技術 課題解決に資する提案 | 持続的な成長 健全な財務体質 適切な株主還元 ESG課題への取り組み | 安定的な取引 適正な価格・条件 継続的な技術力向上 健全なガバナンスの維持 | 働きがい・成長機会 公正な評価と処遇 働きやすい職場環境 | 雇用の創出と地域経済への貢献 安全な環境 環境負荷の低減 法令遵守 |
| 主な対話手段 | 主な対話手段 | 主な対話手段 | 主な対話手段 | 主な対話手段 |
| 設計担当者との 技術提案・コミュニケーション お客様訪問・対話 試作対応を通じたやりとり 両事業横断でのお客様対応 | 四半期決算説明会、機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング 統合報告書、決算短信、IRサイト等を通じた情報開示 株主総会 金融機関様との定期的な情報共有 | 協力企業様への説明会の開催 需要動向に関する情報の共有 日常的な業務上のコミュニケーション | 従業員代表と経営陣の対話の場 現場ヒアリング、エンゲージメントサーベイ (KMACも2026年4月開始) 健康診断・ストレスチェック面談、各種研修 | 地域行政・自治体との連携 教育機関(大学・高専)との産学連携 地域コミュニティとの交流 工場見学・施設見学の受け入れ |
| 取り組みと成果 | 取り組みと成果 | 取り組みと成果 | 取り組みと成果 | 取り組みと成果 |
| 市場動向に応じた柔軟な設備投資の継続 お客様ニーズに応じた 新技術・新素材の開発 グループ統合により、素材から加工まで一貫したお客様への提案を開始 | 中期事業計画Fusion2028の策定・公表 株主還元方針の更新 (最低配当額の引き上げ・株主優待制度の拡充) サステナビリティ関連情報の開示拡充 統合報告書による情報発信の継続的な進化 | 公平・公正・透明な取引関係の維持 調達先の多角化・BCP対応 コンプライアンス・インサイダー教育の継続的実施 | 報酬制度の継続的な見直し 社員食堂の運営(マルマエ本社)など 職場環境の改善 育児・介護両立支援、 ダイバーシティ研修の運用 KMAC連結化を機に、グループ間人材交流とPMI連携の推進を開始 | 地域スポーツ振興活動 教育・文化施設へのネーミングライツ提供 環境負荷低減への継続的な取り組み コンプライアンス体制と安全教育の運用 献血活動 |

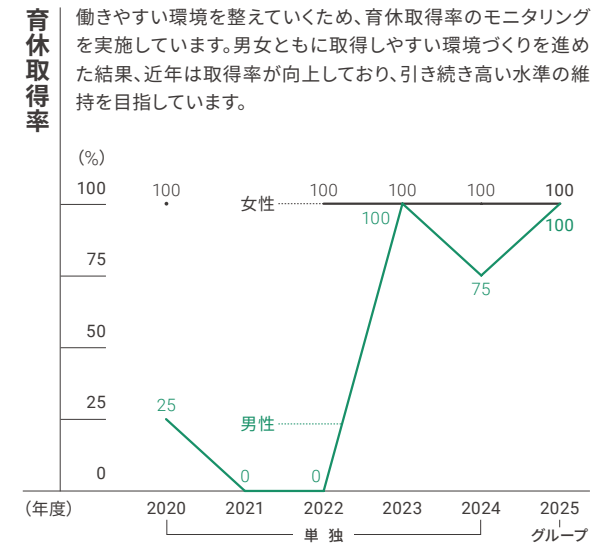
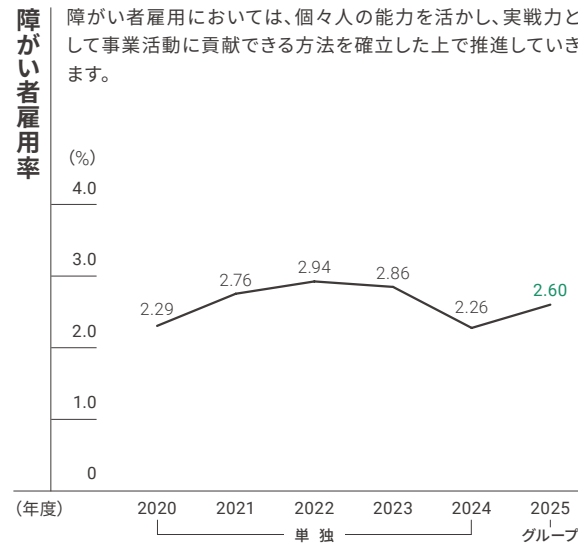
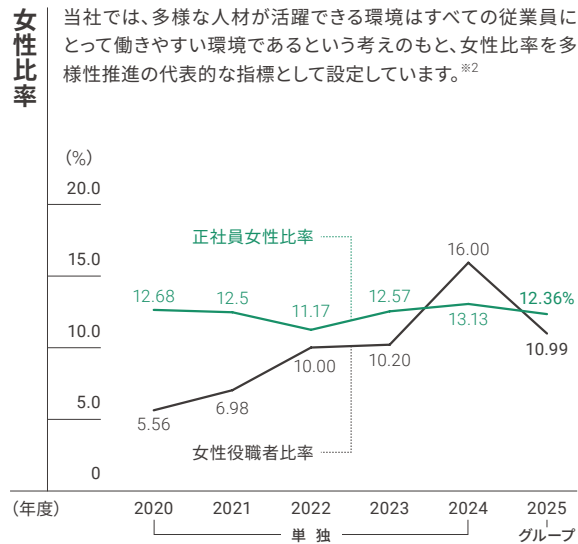
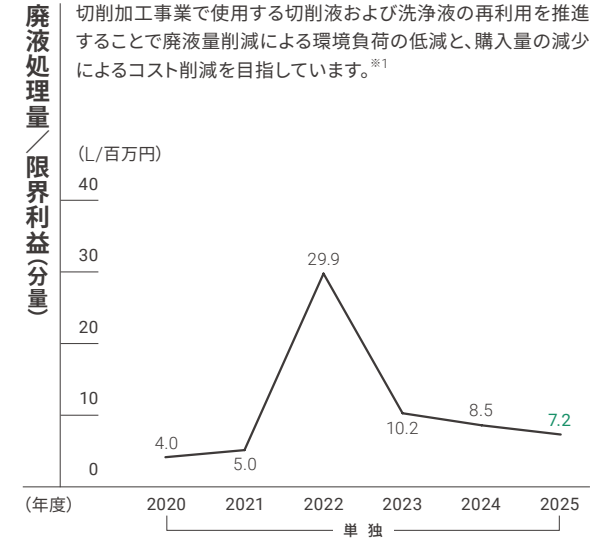
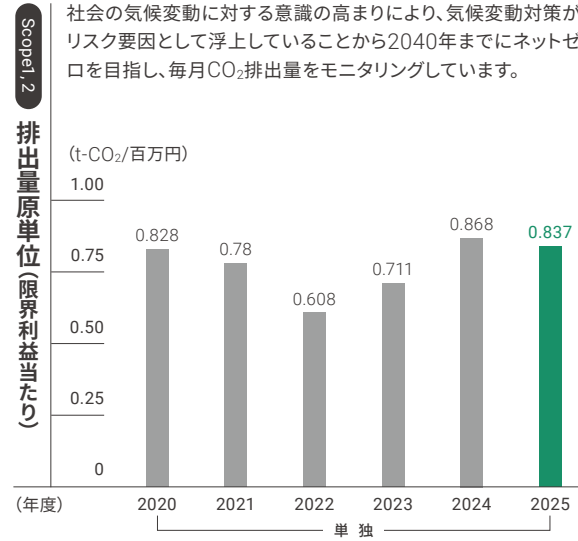
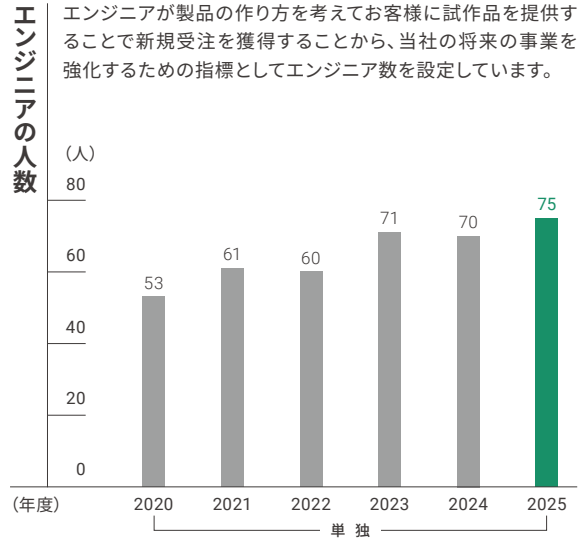
財務KPI

本ページでは、マルマエ単体の経営管理に活用しているKPIを掲載しています。財務KPIは、精密部品事業を営むマルマエ単体の指標です。KMACのグループ参画が期中であるため、グループ共通の経営指標は次年度以降の統合報告書での開示を予定しています。非財務KPIの一部(女性比率、障がい者雇用率、育休取得率)はグループ数値を併記しています。



非財務KPI

※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たことにより一時的に増加しています。
 ※2 役職者数は、係長級以上



取締役一覧

2025年11月27日 現在



TOSHIKAZU MAEDA

前田 俊一

代表取締役社長（統括及び管理本部担当）
KMアルミニウム株式会社 代表取締役社長（兼務）

諮問委員

在任年数：37年

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。これらの実績を踏まえ、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。



KOTA KAIZAKI

海崎 功太

取締役 営業本部長（営業本部担当）

在任年数：21年

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。



HIROTO ANDO

安藤 博音

取締役 技術生産本部長（技術生産本部担当）
KMアルミニウム株式会社 取締役（兼務）

在任年数：7年

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。



社外取締役

AKIKO KADOTA

門田 晶子

社外取締役（非常勤） 合同会社Go!Kagoshima代表
測上印刷株式会社 代表取締役社長（兼務）

独立性（社外）

在任年数：5年

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ことから取締役に選任されております。



社外取締役

KUMIKO SEKO

世耕 久美子

社外取締役（非常勤）

独立性（社外）

在任年数：3年

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国際情勢に関する専門的な見識を有しているため、当該経験等を活かして業務執行を監督する役割を期待することから取締役に選任されております。



KEIJI HOKANISHI

外西 啓治

取締役 監査等委員（常勤）
KMアルミニウム株式会社 監査役（兼務）

監査等委員

在任年数：5年

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。



社外取締役

SATOSHI MOMOKINO

桃木野 聡

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

在任年数:8年

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することから取締役選任されております。



社外取締役

TAKAAKI YAMAMOTO

山本 隆章

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 シニアアドバイザー

独立性 (社外)

諮問委員

監査等委員

在任年数:6年

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して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することから取締役に選任されております。



社外取締役

HIROTSUGU MIYAKAWA

宮川 博次

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

在任年数:6年

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することから取締役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 | 37年 | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | | |
| 海崎 功太 | 21年 | ▲ | | ▲ | | | | |
| 安藤 博音 | 7年 | ▲ | ▲ | | | | | |
| 門田 晶子 | 5年 | ▲ | | | | | ▲ | |
| 世耕 久美子 | 3年 | ▲ | | | | | | ▲ |
| 外西 啓治 | 5年 | | | | ▲ | | | |
| 桃木野 聡 | 8年 | | | | | ▲ | ▲ | |
| 山本 隆章 | 6年 | ▲ | | | | ▲ | | |
| 宮川 博次 | 6年 | | | | ▲ | | | |

コーポレート・ガバナンス

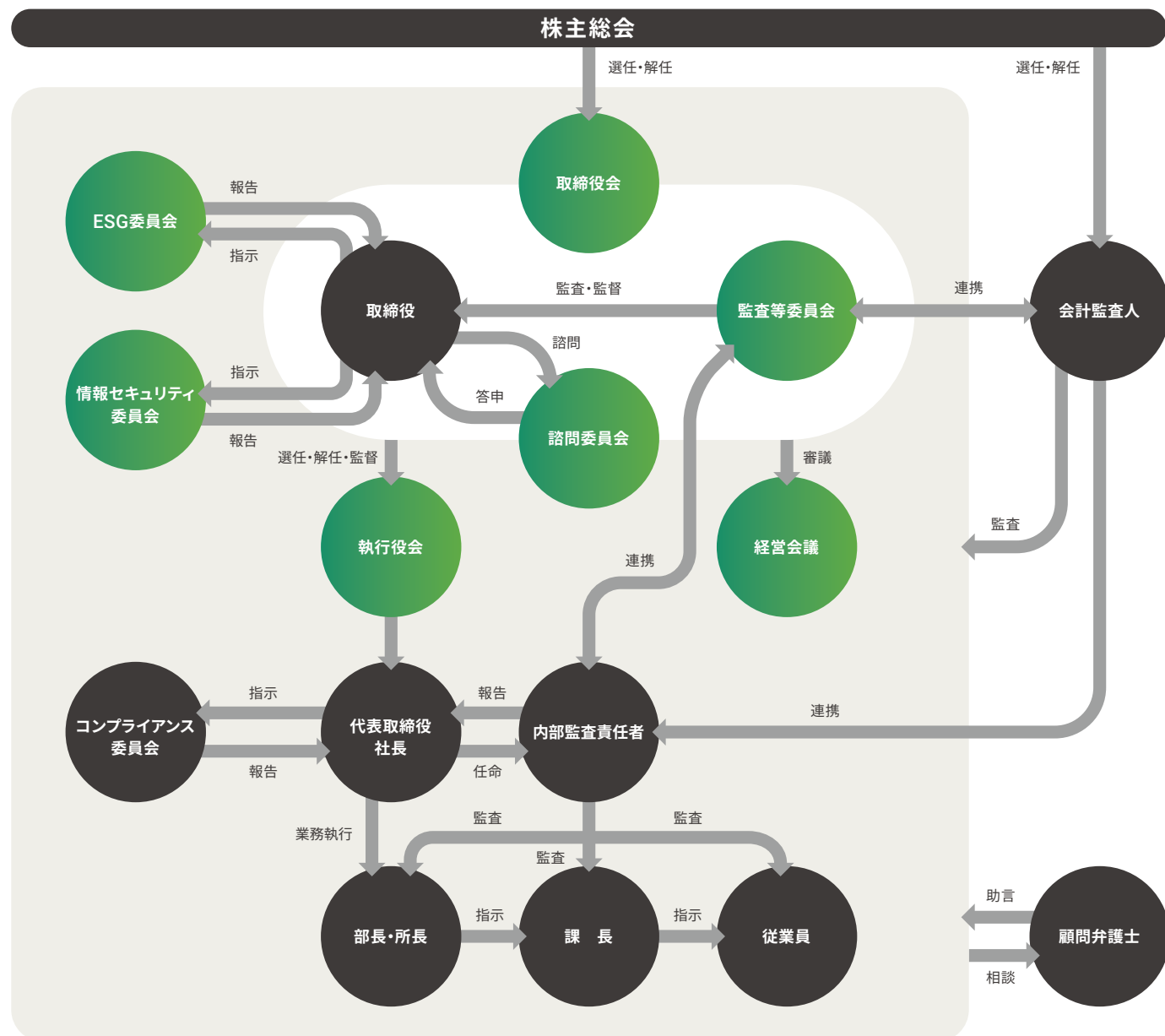
基本的な考え方

当社は、法令遵守を基本として、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。

グループ会社の管理体制

2025年4月のKMアルミニウム株式会社(KMAC)のグループ化を受け、関係会社管理規程に基づく子会社管理体制を整備しています。子会社の代表者が当社取締役会に参加して毎月の業績・リスク管理状況を報告するほか、コンプライアンス体制についても、当社のコンプライアンス委員会と連携してグループ一体で運用しています。

| 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 |



経営会議

委員長

代表取締役社長 前田 俊一



2025年度開催回数

12回

経営会議は、取締役9名と課長代理以上31名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おります。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

取締役会

議長

代表取締役社長 前田 俊一



2025年度開催回数

23回

取締役会は、監査等委員である取締役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
- ▲ 株主総会に関する事項
- ▲ 予算策定
- ▲ 譲渡制限付株式報酬に関する事項
- ▲ 重要な人事に関する事項
- ▲ サステナビリティに関する事項
- ▲ 関連当事者取引に関する事項
- ▲ 決算に関する事項 等

執行役員

議長

管理本部本部長 下舞 毅



2025年度開催回数

16回

執行役員は代表取締役社長、業務執行取締役2名、本部長1名、常勤監査等委員（議決権は持たない）の1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
- ▲ 社内規程の決定
- ▲ 年度予算の修正の審議
- ▲ 重要な設備投資など決裁権限基準額に基づき審議

監査等委員会

委員長

監査等委員（常勤） 外西 啓治



2025年度開催回数

15回

監査等委員会は、監査等委員である取締役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

諮問委員会

委員長

社外取締役 監査等委員（非常勤） 桃木野 聡



2025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

- ▲ 取締役の選任および解任に関する株主総会議案
- ▲ 役員報酬決定方針
- ▲ 取締役の個人別報酬額
- ▲ 後継者育成

ESG委員会

委員長

社外取締役 門田 晶子



2025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、他従業員12名（うちKMAC1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、同委員会においては、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
- ▲ 気候変動への対応 ^{※2026年3月末時点}
- ▲ サステナビリティ関連方針の策定
- ▲ ESG目標モニタリング
- ▲ 全社的リスクの評価および対応

情報セキュリティ委員会

委員長

取締役 海崎 功太



2025年度開催回数

12回

情報セキュリティ委員会は、CIOの取締役1名と従業員8名で構成されており、原則として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

ガバナンスの進化

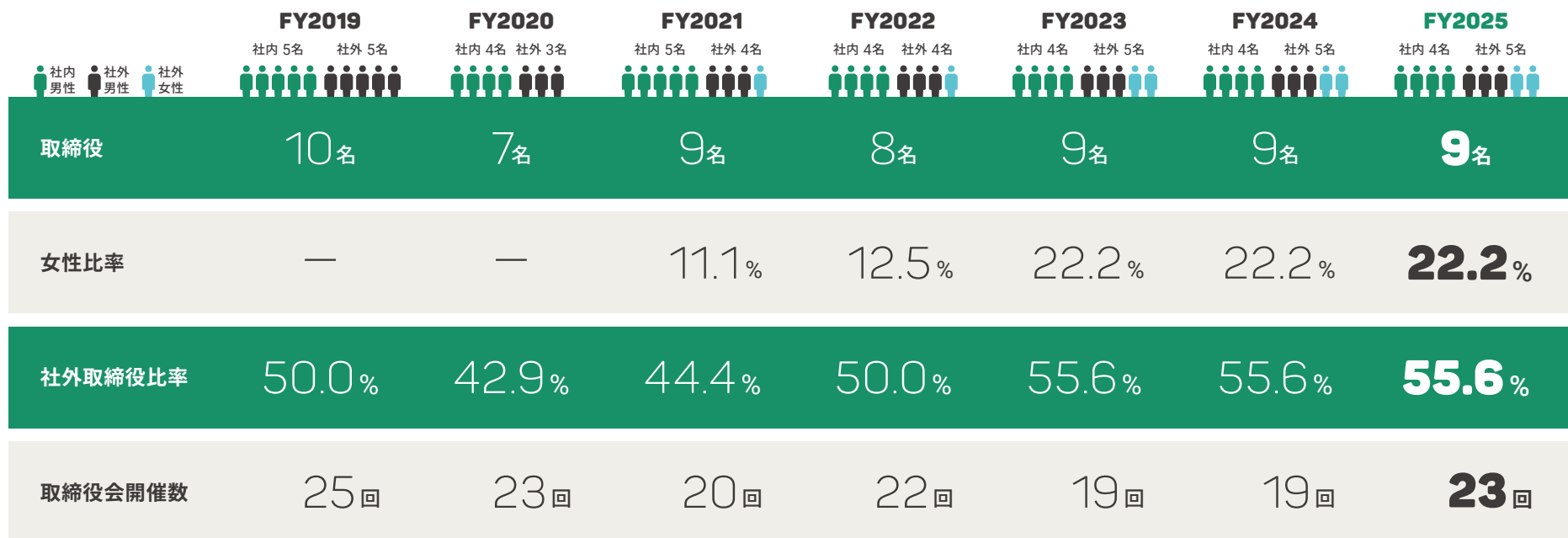
～監督機能の継続的な強化と、グループ全体の価値創造を支える体制へ～

当社は、過去の経営危機からの学びを起点として、取締役会の監督機能の継続的な強化に取り組んできました。経営課題を直視し、必要な体制改革を段階的に重ねることで、変化に対応する柔軟性と、株主・ステークホルダーに対する説明責任の双方を確保しています。

2025年8月期は、社外取締役が過半を占める取締役会の体制を維持し、取締役会の実効性評価を継続的に実施しました。2025年4月のKMACのグループ参入を契機に、グ

ープ全体としての価値創造を見据えたガバナンス体制の整備にも着手しています。

今後は、取締役会における議論の質、実効性評価を起点とする継続的な体制改善、グループ全体での監督機能のあり方を、それぞれ高度化してまいります。資本市場および幅広いステークホルダーとの建設的な対話を経営に取り込み、長期的な企業価値の向上を目指します。



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、監督型の実効性向上を目指しています。一部権限を執行役員に委任し、業務執行に関わる事項は執行役員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 | ■ 事業運営に関する重要事項 |
| | ■ 取締役に関する事項 | ■ 関係会社に関する重要事項 |
| | ■ 株式および社債に関する事項 | ■ 執行役員に関する事項 |
| | ■ 決算に関する事項 | ■ 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） | ■ 年度予算の修正 |
| | ■ 与信限度の設定 | ■ 借入（担保差入を含む） |
| | ■ 滞留債権の処理 | ■ 有価証券の運用 |
| | ■ 試験研究・開発 | ■ 会計方針の変更 |

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を目的に、毎年その運営状況を客観的に評価しています。2025年8月期は3年に一度の第三者評価年にあたり、外部専門家（森・濱田松本法律事務所）への委託により評価を実施しました。取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制等の各項目について、基本的に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ことを確認しました。特に、以下の点が高く評価されています。

これらにより、当社の取締役会は、特に業務執行取締役に対する監督機能において十分に機能しており、高い実効性が確保されているとの評価をいただきました。

| | | | |
|---------|---|----------|--|
| 監督機能の強化 | 社外取締役が過半数を占める体制とし、取締役会の独立性・監督機能を高めています。加えて、独立社外取締役による委員会（指名・報酬等）や独立社外取締役会を設置し、業務執行への牽制を強化しています。 | 十分な情報提供 | 取締役会資料を会日の3～5日前に送付することに加え、取締役会前日の経営会議に社外取締役が出席して経営課題の議論を直接確認し、経営会議直後の独立社外取締役会において意見交換を行っています。これにより、質の高い審議と意思決定を支えています。 |
| 自由闊達な議論 | 取締役会では、議長が全員の発言を促し、経営陣も社外取締役の質問に誠実に対応しています。これにより、取締役全員が積極的に意見を述べやすい雰囲気醸成され、活発な議論が実現されています。 | 戦略的な議題設定 | 取締役会から執行役員への適切な権限委譲を行った上で、企業戦略など重要事項について十分な審議時間を確保しています。2025年4月のKMACの子会社化など、戦略的な意思決定についても多面的な議論を経て決定しました。 |

改善の方向性と今後の課題

当社は、ガバナンス体制の継続的な強化に取り組んでいます。現在、以下の課題が主要な検討事項となっています。これらの評価・課題認識は今後も継続され、実効性評価の結果を基に、さらなる体制強化に取り組んでいきます。

業務執行取締役の知識・経験・能力のバランス

特に、財務担当取締役の不在が引き続き課題とされています。現状は社長が財務面を兼務する体制をとっており、当面の運営上大きな問題はありますが、中長期的な体制強化の観点から、引き続き検討課題としています。

取締役の多様性

これまで多様性の拡充が課題でしたが、2023年以降、新たな社外取締役の加わりによって一定の進展があり、牽制機能が強化されています。

後継者計画（サクセッションプラン）

持続的な企業価値向上のため、後継者計画の明確化を重要課題とし、諮問委員会で議論を行っています。

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、右記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化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、社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。

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) と役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て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方法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。

| 01 | | 02 | | 03 | |
|--------------|----------------|----------|------------------|----------|------------------|
| 指標 | 目的 | 指標 | 目的 | 指標 | 目的 |
| 従業員一人当たりの賞与額 | 従業員満足度を向上させること | 総資産経常利益率 | ROAを高める経営を心掛けること | 純資産経常利益率 | 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。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)。

| | 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。

リスク管理／コンプライアンス

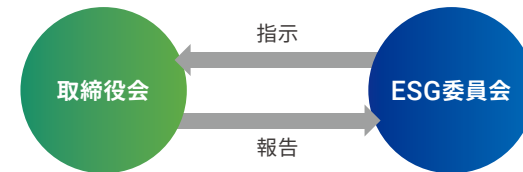
リスク管理

～単体からグループへ。マテリアリティと連動するリスク管理体制の高度化～

当社グループは、事業目標の達成を阻害する要因を特定・評価し、経営の安定性と企業価値を守ることを目的として、全社的リスク管理に取り組んでいます。リスク管理はESG委員会が管掌し、審議内容を取締役に報告し、指示を受ける体制を整えています。マテリアリティと連動した形で、グループ全体でのリスク管理体制の高度化を進めています。

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。

リスク管理体制図



歩みと今後の方向性

これまで
単体での
枠組み構築

マルマエ単体において、ESG委員会を中心に全社的リスク管理の枠組み構築に取り組んできました。主要リスクの洗い出しに加え、影響度・発生可能性・対策の有効性を加味した評価基準を策定し、各部門との対話を通じて対応策の実効性を継続的に検証しています。

現在
グループ統合

2025年4月のKMACのグループ参入を受け、リスク管理の対象範囲がグループ全体に広がりました。当社のESG委員会で評価してきた主要リスクと、KMACが認識する主要リスクを統合するかたちで、グループのリスク認識を有価証券報告書において開示しています。

今後
グループERM
への発展

2026年6月より、グループ全体での全社的リスク管理 (ERM) の取りまとめに本格的に着手します。財務インパクト・時間軸を明示した開示への高度化、マテリアリティと連動したモニタリング、グループ各社のリスク管理運用の標準化を段階的に進めます。

リスク一覧

| カテゴリ | 主なリスクの例 | リスク概要 | 影響 | 対応策 |
|----------------|--|---|------------------------|---------------------------------------|
| 戦略リスク | 市場・景気変動リスク、地政学リスク、新技術対応遅延リスク、特定取引先依存リスク、M&Aリスク | 市場変動、国際情勢、技術革新、主要取引先への依存度、M&A後のシナジー未達に伴うリスク | 売上・利益変動、競争力低下、財務バランス悪化 | 新分野開拓、新技術開発、顧客基盤多様化、デューデリジェンス徹底、PMI強化 |
| オペレーショナルリスク | 製造工程・品質管理リスク、サプライチェーンリスク、在庫管理リスク | 生産トラブル、品質不良、サプライチェーン混乱のリスク | 納期遅延、品質問題、顧客信用低下 | 品質管理徹底、複数サプライヤー確保、需給管理改善 |
| 事業継続・災害リスク | 自然災害リスク、パンデミックリスク、電力・インフラ供給リスク | 地震・台風等の自然災害、感染症拡大、インフラ停止のリスク | 生産停止、復旧費用増加 | BCP整備、リモートワーク導入、代替生産体制の整備 |
| 財務リスク | 資金繰りリスク、為替リスク、コスト高騰リスク | 金利上昇、為替変動、原材料価格高騰に伴う財務への影響 | 資金調達コスト増、収益性の低下 | 財務基盤の強化、手元流動性の確保、借入金金利の一部固定化、コスト管理強化 |
| 法務・コンプライアンスリスク | 各種規制抵触リスク、内部不正リスク、知的財産リスク | 法令違反や知財侵害、不正行為等のリスク | 取引停止、信用失墜 | コンプライアンス教育、内部監査強化、知財管理 |
| IT・情報セキュリティリスク | サイバー攻撃・情報漏洩リスク、システム障害リスク | 情報漏洩やサイバー攻撃によるシステム停止リスク | 生産停止、企業信用低下 | セキュリティ体制強化、バックアップ体制整備 |
| 人的リスク | 人材確保・育成リスク、労働安全リスク、ハラスメントリスク | 人材確保遅延、事故・ハラスメント発生のリスク | 技術継承困難、生産性低下、従業員離職 | 採用・育成強化、労働安全教育、ハラスメント防止策 |
| サステナビリティ関連リスク | 環境規制対応リスク、水リスク、サステナビリティ評価低下リスク | 環境規制強化、水資源不足、サステナビリティ対応遅れリスク | 企業イメージ悪化、受注機会喪失 | 再エネ導入、CO ₂ 排出削減目標設定、水管理徹底 |

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遵守を保証し、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。

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 | 2021年 | 2022年 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 8月期 |
|-------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 違反件数 | 汚職または賄賂 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 差別またはハラスメント | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 顧客に関するデータ侵害 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 利益相反 | 0 | 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 | 0 |
| | 情報漏洩件数 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 相談窓口への相談件数* | | 0 | 0 | 10 | 11 | 8 | |

※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。 ※本表は親会社(株式会社マルマエ)単体の数値です。

コンプライアンス教育 当社では、全社員を対象に、以下のテーマ別コンプライアンス教育を年1回実施しています。各教育後には理解度テストを実施し、定着状況を確認した上で内容の見直しやフォローアップも行っています。

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの意識・行動変容を促し、健全な組織文化の定着を図っています。今後も教育プログラムの定期的な見直しを行い、コンプライアンス意識のさらなる向上に努めていきます。

■ ハラスメント防止教育 ■ 行動規範・賞罰規定教育 ■ 人権教育 ■ DE&I[※]教育

※ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

情報セキュリティ

2026年8月期 情報セキュリティ目標

部門目標

重大なインシデント発生ゼロ件

※「30分以上の機能停止」や「機密区分外への情報流出」を重大インシデントと定義

重点施策

- 情報のモニタリングの仕組み構築
外部からの攻撃と内部不正の双方に備え、アクセスログのモニタリング体制とバックアップ運用を整備し、不正の予兆の早期発見と被害最小化に取り組んでいます。
- 理解しやすい情報セキュリティ教育体制の充実
標的型メールからの訓練の継続実施に加え、最新のサイバー犯罪事例を踏まえた周知活動や安全な生成AI活用環境の整備を通じ、従業員一人ひとりがリスクを実感しながら行動できる教育体制を整えています。

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。

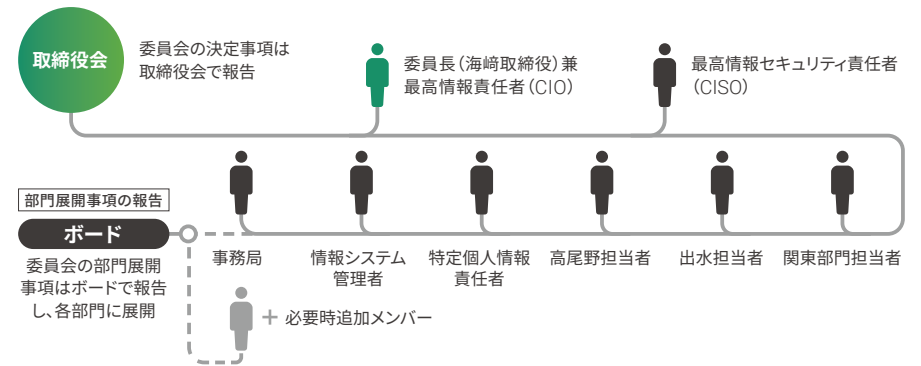
情報セキュリティ方針 株式会社マルマエ（以下、当社）は、お客様からお預かりしたおよび当社の情報資産を事故・災害・犯罪などの脅威から守り、お客様ならびに社会の信頼に応えるべく、以下の方針に基づき全社で情報セキュリティに取り組みます。

情報セキュリティ方針

| | | |
|----|-------------------------|---|
| 01 | 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。 |
| 02 | 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での正式な規則として定めます。 |
| 03 | 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。 |
| 04 | 法令および契約上の要求事項の遵守 | 当社は、情報セキュリティに関わる法令、規制、規範、契約上の義務を遵守するとともに、お客様の期待に応えます。 |
| 05 | 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遵守事項は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、外部からの視点による助言を取り入れ、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



2025年8月期 情報セキュリティ実績

- ISO27001の維持(2025年3月維持審査で不適合0件)
- 内部監査の実施と是正処置による継続的改善
- 情報セキュリティインシデント発生件数0の継続(2024・2025年)
- ファイルサーバーのランサムウェア対策強化
- 安全な生成AI活用環境の整備(全社展開)
- 標的型攻撃メールからの訓練の継続実施
- 内部監査に基づく運用ルールの継続的改善
- 情報セキュリティマニュアルの改訂(ISO規格改訂対応)

※本ページは親会社(株式会社マルマエ)の取り組みを記載しています。

社外取締役メッセージ

組織と事業を成長させる鍵は「人」にある

「Fusion2028」は、売上高250億円という高い目標を掲げた中期事業計画です。半導体市況の変動や地政学リスク、関税の問題など、外部環境の不確実性を踏まえると、決して容易な計画ではありません。だからこそ取締役会では、この計画の実現可能性とその前提条件について、丁寧かつ多角的に議論してきました。

この計画は、単体ではなくグループ全体での成長を見据えたものです。取締役会では、KMACとのシナジー創出、海外顧客との関係深化、そして収益構造の多様化といった論点を中心に議論を重ねました。グループ経営に本格的に踏み出した「新しいマルマエ」の出発点であると位置づけています。

こうした挑戦的な計画の実現には、現場の技術力と、組織の意思決定力が不可欠です。私自身、技術者の方々と直接対話する中で、製品に対する強い自信と誇りを感じました。また、マルマエの会議体には、建前や形式にとらわれず、本質的な議論を重ねた上で結論を導く風土があります。こうした組織文化が、高い目標を現実に変える推進力になっていると感じています。

一方で、KMACの子会社化により実質的にグループ経営へと移行したことで、ガバナンスの難度も高まりました。M&Aの成否はPMI(統合プロセス)にかかっており、現在は月次報告や技術・営業の分科会によるモニタリングに加え、協業テ

マの具体化も進められています。社外取締役としては、現地に足を運び、組織風土や人の理解を深めることで、現場と取締役会との認識ギャップが生じないように注視していく所存です。

財務面では、M&Aに伴う借入によって自己資本比率が低下している点は、重要なリスクとして捉えています。しかし、会計士としての立場から強調したいのは、単なる数値の変動だけで経営判断をすべきではないということです。今後、どのようなキャッシュ・フロー設計で返済を行い、そこからどのように収益を確保していくか。資本コストと資本効率のバランス、さらにはROIC・ROEといった財務指標を通じた健全性の持続的モニタリングが必要であり、これを丁寧に支えていくことが、取締役会の役割であると考えています。

そして、私が最も重視している経営テーマは「人」です。技術力の磨き上げも、顧客への価値提供も、最終的には人に帰結します。マルマエのこれまでの成長は、同じ志を持った人材の力によって支えられてきました。出水という立地の中で、いかに優秀な人材を惹きつけ、育成し、定着させるか。さらに、経営人材の継承(サクセッションプラン)をどう設計するか。こうした人材戦略の強化は、長期的な企業価値向上の要です。

組織を成長させるのは人であり、マルマエの強みは、人間味あふれる企業風土と、一丸と



**HIROTSUGU
MIYAKAWA**

社外取締役(監査等委員) 宮川 博次

なって課題解決に挑む姿勢にあると感じています。KMACが加わった新しいマルマエグループが、真の意味で融合し、持続的な企業成長を遂げられるか。その歩みを、社外取締役として、しっかりと見届けてまいります。

財務情報

| 11年間の財務諸表 | 2015/8 | 2016/8 | 2017/8 | 2018/8 | 2019/8 | 2020/8 | 2021/8 | 2022/8 | 2023/8 | 2024/8 | (単位:百万円) 2025/8 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------------------|
| | 売上高 | 2,124 | 2,242 | 3,035 | 4,588 | 4,019 | 4,388 | 5,369 | 8,585 | 6,868 | 4,749 |
| 営業利益 | 450 | 488 | 764 | 1,234 | 495 | 896 | 1,207 | 2,361 | 859 | 156 | 2,103 |
| 経常利益 | 435 | 458 | 737 | 1,211 | 477 | 834 | 1,200 | 2,366 | 789 | 42 | 1,936 |
| 当期純利益 | 559 | 363 | 538 | 866 | 436 | 690 | 902 | 1,817 | 706 | 19 | 1,355 |
| 総資産 | 2,188 | 2,569 | 5,418 | 8,088 | 8,329 | 8,894 | 9,742 | 12,552 | 11,612 | 11,464 | 25,423 |
| 負債 | 1,473 | 1,590 | 2,281 | 2,955 | 3,021 | 3,188 | 3,415 | 5,253 | 4,138 | 4,300 | 17,271 |
| 純資産 | 715 | 978 | 3,137 | 5,132 | 5,307 | 5,706 | 6,327 | 7,299 | 7,473 | 7,163 | 8,151 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 626 | 556 | 626 | 829 | 1,052 | 1,190 | 1,062 | 2,227 | 2,252 | 431 | 3,058 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △185 | △296 | △681 | △2,458 | △1,496 | △337 | △809 | △1,744 | △1,489 | △504 | △9,708 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △206 | △141 | 1,966 | 1,814 | 96 | △575 | △291 | 8 | △286 | △395 | 7,875 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 397 | 513 | 2,425 | 2,612 | 2,263 | 2,540 | 2,505 | 3,011 | 3,496 | 3,028 | 4,252 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 53.16 | 34.50 | 50.74 | 72.01 | 33.45 | 53.34 | 70.51 | 142.58 | 55.92 | 1.55 | 107.11 |
| 1株当たり純資産(円) | 67.9 | 92.9 | 263.4 | 393.2 | 406.7 | 445.7 | 494.2 | 578.0 | 591.2 | 566.1 | 643.76 |
| 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 | 30.0 | 40.0 |
| 売上高営業利益率(%) | 21.2 | 21.8 | 25.2 | 26.9 | 12.3 | 20.4 | 22.5 | 27.5 | 12.5 | 3.3 | 18.4 |
| 総資産経常利益率(ROA)(%) | 22.0 | 19.3 | 18.5 | 17.9 | 5.8 | 9.7 | 12.9 | 21.2 | 6.5 | 0.4 | 7.8 |
| 自己資本利益率(ROE)(%) | 100.7 | 42.9 | 26.2 | 20.9 | 8.4 | 12.5 | 15.0 | 26.7 | 9.6 | 0.3 | 16.6 |
| 投下資本利益率(ROIC)資産ベース(%) | 18.2 | 16.9 | 18.8 | 16.3 | 5.9 | 10.0 | 12.1 | 17.9 | 7.7 | 1.4 | — |
| 投下資本利益率(ROIC)負債ベース(%) | 14.7 | 14.8 | 11.2 | 11.5 | 4.3 | 7.7 | 9.7 | 15.6 | 5.4 | 0.9 | 6.7 |
| 自己資本比率(%) | 32.7 | 38.1 | 57.9 | 63.5 | 63.7 | 64.2 | 64.9 | 58.1 | 64.4 | 62.5 | 32.1 |
| 配当性向(%) | 11.3 | 21.7 | 19.7 | 27.8 | 44.8 | 31.9 | 34.0 | 33.7 | 64.4 | 1,935.5 | 37.5 |

(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、2014年8月期の期首に行われたと仮定して算定しています。

3. 2025年8月期より連結決算に移行しています。なお、機能材料事業は2025年4月～8月の5か月分を連結しています。

| ESGデータ | 2015/8 | 2016/8 | 2017/8 | 2018/8 | 2019/8 | 2020/8 | 2021/8 | 2022/8 | 2023/8 | 2024/8 | 2025/8 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 限界利益(百万円) | — | — | — | 3,103 | 2,596 | 2,995 | 3,716 | 5,717 | 4,305 | 3,202 | 5,472 |
| 総従業員数(人) | — | — | — | 230 | 252 | 259 | 313 | 387 | 323 | 333 | 353 |
| 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 | 892 | 1,309 |
| 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 | 0.608 | 0.711 | 0.868 | 0.837 |
| エンジニア(プログラマー)の人数(人) | — | — | — | 36 | 41 | 53 | 61 | 60 | 71 | 70 | 75 |
| 女性正社員比率(%) | — | — | — | 12.15 | 13.33 | 12.68 | 12.50 | 11.17 | 12.57 | 13.13 | 13.96 |
| 正社員離職率(%) | — | — | — | 4.67 | 2.50 | 0.70 | 1.25 | 3.91 | 3.28 | 2.02 | 2.25 |
| 女性役員比率(%) | — | — | — | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 11.1 | 12.5 | 22.2 | 22.2 | 22.2 |
| 社外取締役比率(%) | — | — | — | 44.4 | 40.0 | 42.9 | 44.4 | 50.0 | 55.6 | 55.6 | 55.6 |

※派遣社員を含む全従業員一人当たりの限界利益です。

(注) 1. 2025年8月期の数値は排出係数が未確定のため、2024年度の値で計算しています。
2. 上記ESGデータはマルマエ単体の数値です。2025年4月のKMACのグループ参画に伴い、連結ベースでのESGデータの集計・開示体制の整備を進めています。



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



株式情報／会社情報

株式情報 (2025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 390,706株) |
| 株主数 [※] | 10,431名 |
| 株主名簿管理人 | 三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 |

※株主数は単元株式数(100株)以上を保有する株主の数です。

大株主 (上位10名)

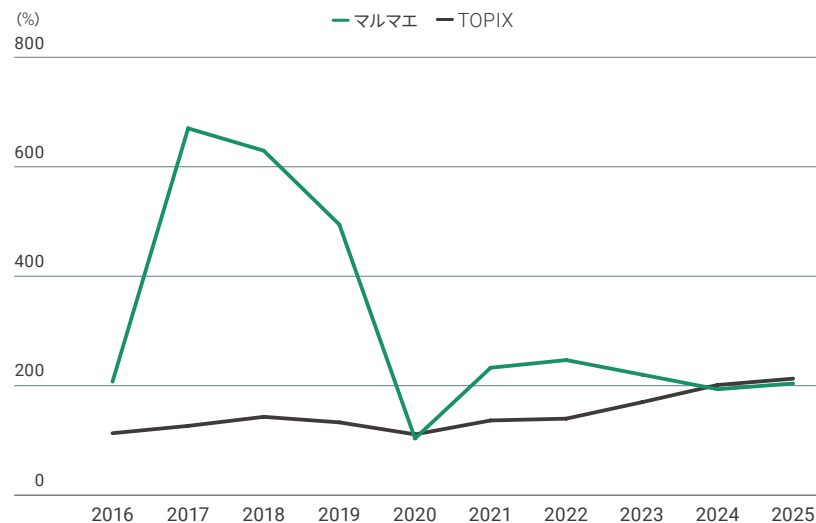
| 株主名 | 持株数(株) | 持株比率(%) |
|--|-----------|---------|
| 前田 俊一 | 4,449,011 | 35.14 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 788,800 | 6.23 |
| 前田 美佐子 | 504,000 | 3.98 |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人) | 241,964 | 1.91 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 200,600 | 1.58 |
| 前田 良子 | 180,000 | 1.42 |
| 五十嵐 光栄 | 169,000 | 1.33 |
| マルマエ共栄会 | 109,500 | 0.86 |
| BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC SECURITIES/UCITS ASSETS (常任代理人) | 95,988 | 0.76 |
| 大境 宏良 | 93,000 | 0.73 |

(注) 当社は、自己株式390,706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。持株比率は自己株式を控除して計算しております。

株価の推移



株主総利回り(TSR) 推移





会社概要 (2025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 |
| 連結子会社 | 株式会社KMX、KMアルミニウム株式会社 |
| 従業員数 | 594名 ほか 派遣社員70名 |
| グループ所在地 | 出水事業所(本社) 〒899-0216 鹿児島県出水市大野原町2141番地 高尾野事業所 〒899-0401 鹿児島県出水市高尾野町大久保3816番41 関東事業所 〒351-0014 埼玉県朝霞市膝折町2-17-15 KMアルミニウム株式会社(本社 工場) 〒836-0067 福岡県大牟田市四山町80番地 |

グループ事業内容

株式会社マルマエ

- 精密機械、精密機器の設計、製造、加工、組立
- 精密機械部品の設計及び製作
- 産業及び医療機械器具の設計、製造、販売
- 精密機械部品及び機械装置の点検、修理
- 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

KMアルミニウム株式会社

- アルミニウムのインゴット、ビレット、スラブ、合金の製造・販売
- 高純度アルミニウム地金の製造・販売
- 建具・板金工事業 ■ 前各号に付帯関連する一切の事業

※株式会社KMXは2026年1月に株式会社マルマエに吸収合併されました。



道を究め、未知に挑む。

marumae

<https://www.marumae.com>

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

MARUMAE GROUP REPORT 2026

