



マブチモーター株式会社

マブチグループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。



マブチモーター  
統合報告書

2022

2022年12月期

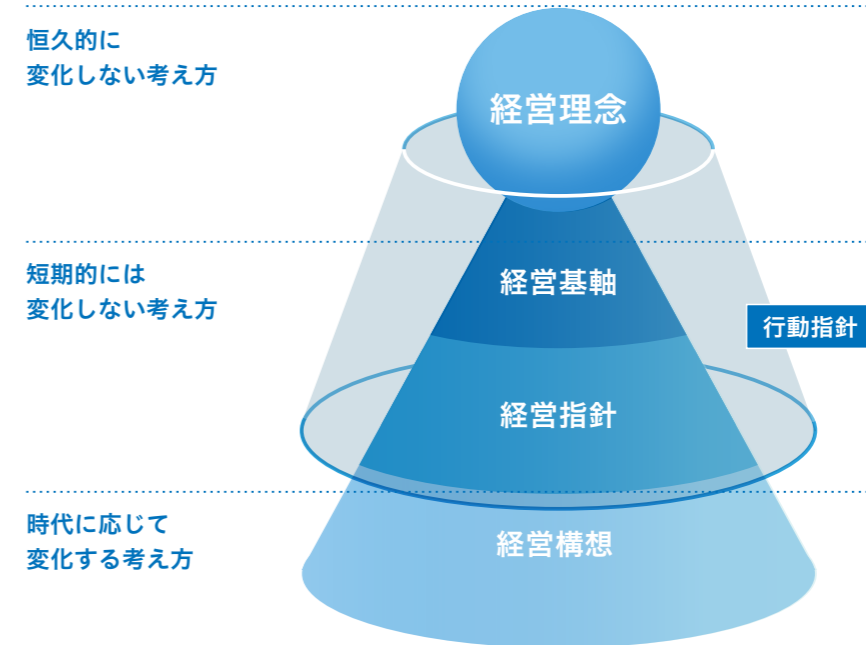




# 国際社会への貢献とその継続的拡大

当社の「経営理念」には、社会に対する貢献度を高め、世の中のためになくなくてはならない企業であり続けたいという想いととも、マブチグループに属するすべての人達が、「企業の一員として仕事を通じて社会貢献に参画すること」、「人間だけではなく自然や環境、その他万物すべてを大切に思い、物質的な豊かさのみにとらわれない心の充実を得ることによって人間的な成長を遂げること」への想いが込められています。

## ▶ マブチの経営ビジョン体系



### ▶ 経営基軸

経営理念に謳った「貢献」をどのようにとらえ、いかに具現化すべきかを表したものであり、事業活動を通じて果たすべき大きな使命を示したものです。

- より良い製品をより安く供給することにより、豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する
- 広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い、それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する
- 人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる
- 地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う

### ▶ 行動指針

職務を遂行する過程で起きる様々な困難や葛藤を乗り越え「更なる成長を遂げる」ために共有すべき価値観を示したものです。

### ▶ 経営指針

より多くの社会貢献に繋がる価値を創造し、健全な成長を遂げるうえでの起点となる企業活動の指針を示したものです。

- 汎用性を重視した製品を開発し、その最適生産条件を整備する
- 価値分析に徹した製品の開発改良と部品・材料の共通化を徹底する
- 高度加工技術とムダの極小化によるコストダウンを追求する
- 新市場を開拓し適正占有率を確保する
- 適材適所による人材の活用と業務を通じた人材育成を行う
- 環境負荷の極小化と安全の追求を基本とした企業活動を推進する
- 長期安定的視点に立つ経営施策を推進する

### ▶ 経営構想

「選択と集中をもとに組織力を結集し、容易に模倣できない“マブチらしさ”を継続的に発揮する」という構想のもとに事業活動を推進しています。

小型・軽量・高効率のモーターを  
リーズナブルな価格でご提供し、  
安全で環境負荷の低い動力をお届けすることにより、  
地球環境の保全とすべての人々の幸せへの貢献を  
果たすことを目指します。

## CONTENTS

01 目次	33 財務・資本政策
02 経営理念	37 サステナビリティ中期目標
03 マブチモーターのアイデンティティー	39 気候変動への取り組み
05 事業ポートフォリオの変遷	41 環境への取り組み
07 CEOメッセージ	44 社会への取り組み
09 COOインタビュー	47 コーポレートガバナンス
13 経営理念を実現する価値創造プロセス	55 リスクマネジメント
15 サステナビリティ重要課題への取り組み	57 役員紹介
17 マブチモーターの強み	60 新任社外取締役メッセージ
21 マブチモーターの事業	61 10年間の財務データ
23 事業概況	63 ESGデータ
27 マブチモーターの強みを支える経営基盤 (人的資本・製造資本・知的資本)	65 会社概要

### 編集にあたって

マブチグループは、事業を通じた社会的課題の解決やサステナビリティの取り組みにより、持続可能な社会の発展に貢献しています。本報告書を通じて、企業市民としての社会的責任を果たす姿勢や状況についてご説明し、すべてのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを充実させることで、より良い今後の活動を目指しています。編集においては、経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。



### 対象期間

2022年12月期（2022年1月1日～2022年12月31日）一部対象期間外の情報も掲載しています。

### 見直しに関する注意事項

業績予想に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいています。業績は、今後の様々な要因により見直しと異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下のとおりです。

- 為替相場の変動
- 新技術・新製品などの急速な技術革新
- 当社の事業領域を取り巻く経済環境・需要動向などの変化
- 銅・鋼材・レアアース等の相場の変動
- 環境規制の変化



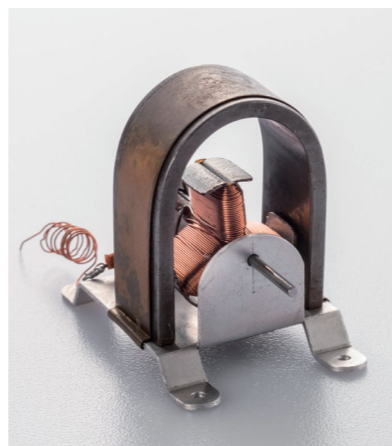
# マブチモーターのアイデンティティー

小型直流モーターに特化して用途を多様化

## 創業と事業展開の歴史に見る 高い収益性の源泉

### ▶ 小型直流モーターのパイオニア

マブチモーターの歴史は、会社創立前の1946年、初代社長の馬淵健一が高松で教材用モーターを開発したことに始まります。1947年には世界初の高性能馬蹄型マグネットモーターの開発に成功しました。当時の直流モーターは電磁コイルで磁場をつくるのが常識でしたが、固定観念にとらわれず小さくするため、さらに電池の消耗を減らすために永久磁石を使うことを発想し、その実現を果たしたのです。健一は、のちに二代目社長となる弟の隆一とともに高性能馬蹄型マグネットモーターを模型用として生産・販売しました。電池1本で1時間も2時間も回り続けるモーターは、この時代では考えられないものでした。

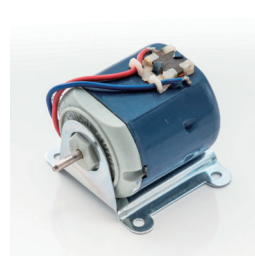


高性能馬蹄型マグネットモーター



東京科学工業株式会社

模型用で小型直流モーター事業の地歩を築きながら、市場規模がより大きい玩具用途市場への進出を試み始めました。当時、玩具の動力はゼンマイやフリクションでした。そうした動力では、玩具はすぐに止まってしまいます。そこで2人は玩具用モーターを開発し、1953年、東京の玩具製造問屋である野村トイ社に売り込みました。野村トイ社がアメリカの玩具バイヤーにモーター玩具のサンプルを見せたところ目をむいて驚き、これが野村トイ社への高性能馬蹄型マグネットモーターの販売開始につながりました。生産・販売数量は大きく伸び、日本における玩具業界の中心地・東京に進出、野村トイ社の倉庫の2階を間借りし工場にしました。その後、1954年1月18日、東京科学工業株式会社を設立、マブチモーターはこの日を創立の日としています。



フェライト磁石を使った  
Fタイプモーター

創立当時、当社モーターの主な用途であった輸出用の自動車の玩具は、当時の一般的な日本人が買える値段ではありませんでした。そのため、何とかして日本の子どもたちが買えるような値段で、小型で強力なモーターをつくらうと決意し、モーターのコストを120円からゼンマイ並みの20円まで下げなければと考えました。当時のモーターの主要部材である磁石には、アルニコ磁石という高価な材料が使われていたため、より安価なフェライト磁石を使ったモーターの開発に取り組んだのです。その結果、アルニコタイプと同性能のモーターを半分の重量と20円台のコストで実現したFタイプモーターの開発に成功、1958年から生産を開始しました。このFタイプモーターは、当時のプラモデルブームにのり、「マブチ」の名が一般に知られるようになりました。



### モーターに込められた想い

マブチモーターは、一人の模型少年が抱いた夢から始まっています。幼少時よりものづくりが大好きだった初代社長である馬淵健一は、模型飛行機や船をつくり、それを動かす様々な工夫をしました。小学6年生の時に、アルコールランプを使った蒸気船の模型をもっと早く動かそうと燃料にガソリンを使ったところ、それが引火して大やけどをしました。その時、世の中の子もたちに、

安全で楽しめる動力をつくらうと考え、のちのモーターづくりにつながりました。

1946年、健一は「これからの日本をつくるには、科学教育を盛んにしなければいけない」という思いから、学校教材用のモーターをつくりました。それがスクールモーターです。このように当社の教育支援は、創立前から脈々と受け継がれてきたものです。

### ▶ 技術革新がもたらした用途の多様化と海外展開

1960年、テープレコーダーの小型・軽量・コードレス化の動向に注目し、テープレコーダー用モーターの開発に着手しました。テープレコーダー用のモーターには、モーターの回転を静かで滑らかにすること、消費電流を10分の1にすること、寿命を50~100倍にすることが必要でした。シャフトの精度を高め、軸受としてオイルレスベアリングを使い、コミーターとブラシの接点技術を磨き上げるといった技術革新とコスト低減を行い、のちにテープレコーダー用市場で圧倒的に高いシェアを握ることになるFM250シリーズの開発に成功しました。このようにマブチモーターは、技術革新とリーズナブルな価格によって小型直流モーターにおける用途市場の多様化を実現してきました。

製品の範囲を小型直流モーターに絞り込み、用途市場の

多様化に取り組んできたのは、企業規模の小さな当社が他社を凌駕する製品を生み出すため、限られた経営資源を小型直流モーターに集中することが必要不可欠であると考えてきたからです。

また、早期から日本国内だけではなく全世界の市場・お客様への販売を視野に入れて事業活動を展開することで事業の成長を果たしてきました。世界の市場・お客様への販売活動を積極的に展開した結果、モーター販売金額に占める海外比率は90%に達しています。



### ▶ 標準化による高い収益性の実現

1969年、モーターの生産・販売規模が急速に拡大する中で大量の生産不足を生じさせる問題が発生しました。原因は部品と組み立て能力が不足したことになりました。当時の玩具業界はカスタムメイドが常識であり、お客様ごとに仕様が少しずつ異なる多種多様のモーターを生産していましたが、クリスマス商戦向けに超繁忙期を迎える夏場に生産が破綻してしまいました。加えてクレームも連続的に発生させる事態となりました。

この危機的な状況を打開するために、モーターの標準化を進める決意をしました。標準化の実現に向けてお客様へ

のご説明を始めたところ、はじめに賛同してくれたのが米国最大手の玩具メーカーでした。世界の業界をリードする同社は、競争の厳しさを熟知しており、標準化の合理性を支持してくださったのです。世界のリーディングカンパニーからの支持を得て、標準化は軌道に乗っていきました。このような独自性のある戦略によって、マブチモーターは持続的な競争優位を構築・維持・拡大し、高い収益性を実現することができました。

※標準化戦略については、P.17をご参照ください。

### ▶ 経営の目的を社会への貢献に据えた経営理念

隆一は「われわれが何のためにマブチという会社を営み、何のために皆が汗して働くか」という基本的な哲学を確立する必要性を感じていました。小さな工場からスタートしたマブチモーターですが、創立以来の急速な成長により、社員数千名を超える中堅企業となっていました。

今後、さらに発展していくためには、強固な経営共同体を築く必要があり、そのためには、社員が心から共感できる理念が不可欠であると考え、経営理念を策定しました。隆一は、兄の健一とともに玩具用モーターのコスト低減に心血を注ぎ、ゼンマイ並みの価格を実現したことにより電動玩具の市場が成長し、創立当時に思い描いた電動玩具で遊びたいという子どもたちの夢を実現したこと、また事業活動を通じて、世界の人々の生活と経済社会の繁栄に貢献していると実感した時に生き甲斐を感じました。この想い

から「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念が生まれ、時代と空間を超えて、マブチグループのあらゆる行動の根本となっています。

経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」のもとにおいて、利益は経営の究極の目的ではありません。一方で、当社は利益をととても重視しています。利益とは社会やお客様への貢献の結果として企業にもたらされるものであり、利益は企業の社会への貢献度を示す指標であると考えているからです。また、利益は社会への貢献度を更に高めるためのエネルギー源です。社会への貢献度を高め、結果として利益が増加し、更に良い仕事をして貢献の度合いを大きくしていくという好循環を継続していく企業は、時代や国を超えて人々に支持され、不滅の使命を与えられると考えています。

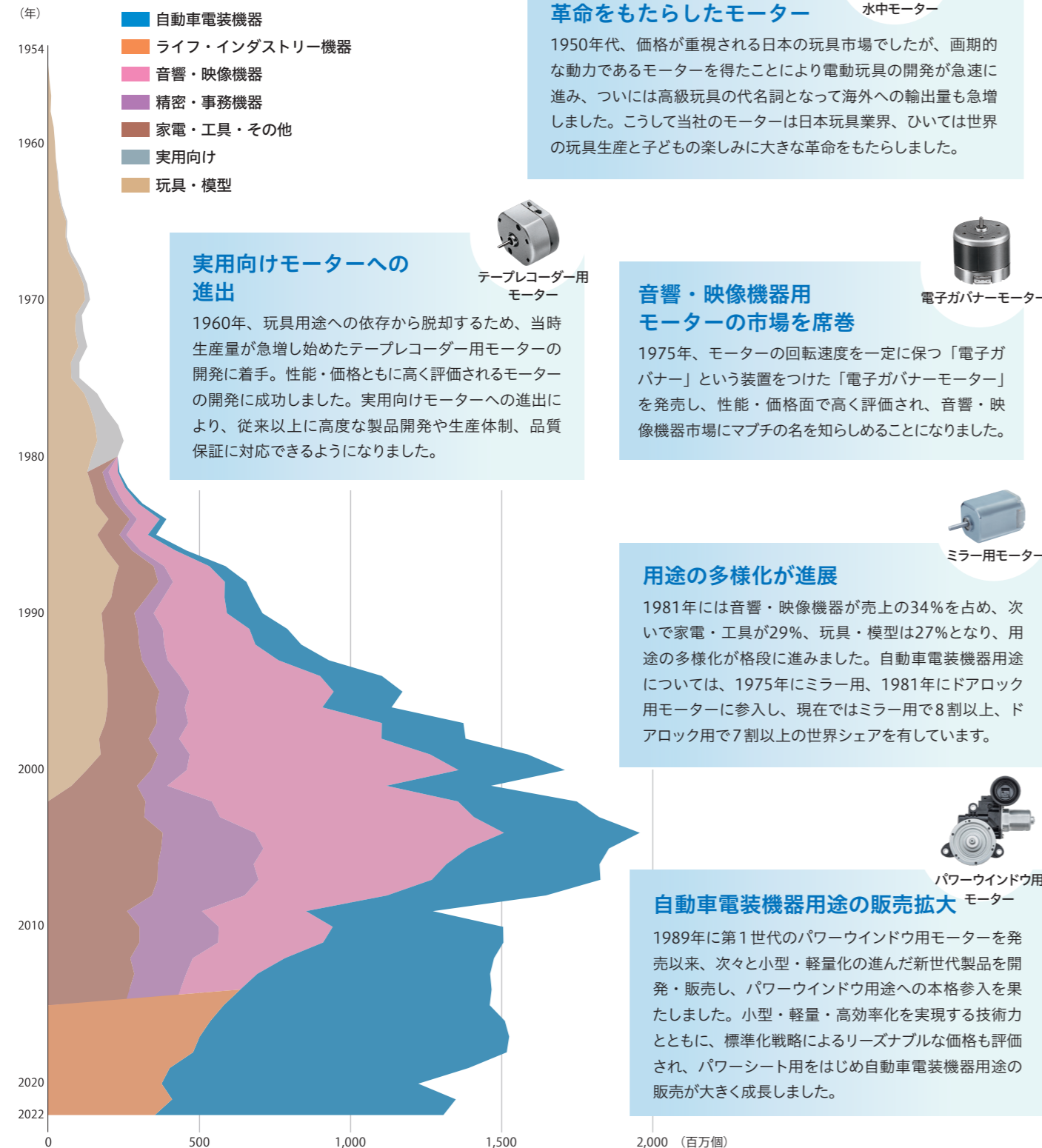


# 事業ポートフォリオの変遷

## 用途市場拡大の軌跡

マブチモーターは、小型直流モーターに特化した事業を展開し、小型・軽量・高効率化に関する技術的な強みを有しています。当社は、玩具・模型用途から事業を始め、1960年代より実用向けモーターに、1970年代から自動車電装機器用モーターに参入しました。時代と社会の変化に応じて、標準化戦略によってもたらされる高い品質、圧倒的なコスト競争力及び安定した供給力を強みに、当社の貢献領域を拡大させ、用途市場別の売上構成比も変化してきました。

## 用途別モーター販売数量の推移



## 3つのM領域への取り組み

当社は、SDGsをはじめとする様々な社会課題の解決への貢献の結果として、今後も持続的に成長することを目指しています。持続的な成長と、より付加価値の高い製品の提供による事業ポートフォリオの進化を実現するため、当社製品の小型・軽量・高効率といった特長や、リーズナブルな価格と安定した供給力といった強みを活かせる領域として、電動化によるCO<sub>2</sub>排出量削減や人手不足の解消に貢献する「Mobility (モビリティ)」、「Machinery (マシーナリー)」、また、人々の健康に貢献する「Medical (メディカル)」を3つのM領域として定義し、成長分野としてその取り組みを加速させています。従来のブラシ付モーターによる用途の拡大に加え、ユニット対応を含むソリューション提案や各用途に適したブラシレスモーターの開発と販売を推進しています。

### モビリティ Mobility



自動車電装分野では、EV化の進展に伴い、限られたバッテリーで航続距離を延ばすための電力消費量の削減が求められており、小型・軽量・高効率という当社モーターの付加価値の向上を推進します。またバッテリーの熱管理を行うためのバルブ用途の需要が高まっており、ブラシ付モーターとブラシレスモーターの双方をラインナップしている当社の強みを活かし、ユニット対応を含めてお客様の要望に応じたソリューションを提供していきます。ライフ・インダストリー分野では、移動体用ブラシレスモーターにおいて、AGV(無人搬送車)、小型モビリティ及び階段昇降機などの様々な用途にて受注を獲得しており、引き続き新たなお客様や用途を開拓し、拡販に取り組みます。

### マシーナリー Machinery



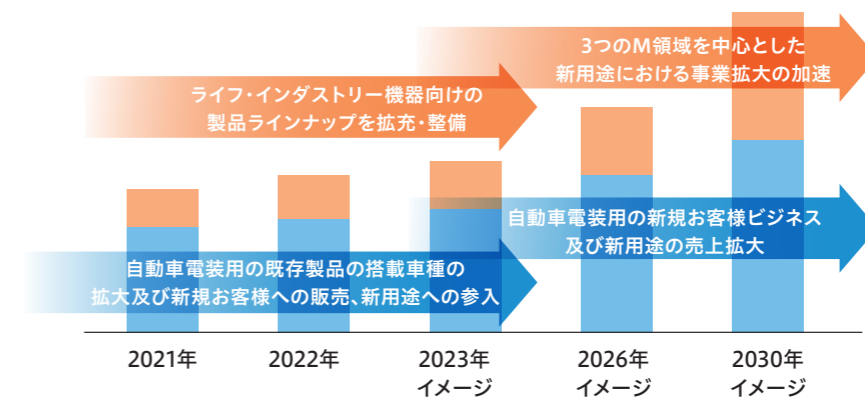
今後市場の拡大が見込まれるロボット市場では、人手不足の解消に貢献するような協調ロボット用途での拡販を目指し、中空構造のブラシレスモーター等のラインナップを拡充しており、今後も新規採用に向けた拡販を進めていきます。また産業設備に関しては、工業製品や食品等の生産過程におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減が急務となっており、エア式や油圧式から、よりエネルギー変換効率の高い電動式へ切り替える動きが広まっており、ビジネス拡大に向けたソリューション提案を進めます。

### メディカル Medical



健康・医療機器用途においては、高付加価値の歯ブラシ用モーターをはじめ、人々の健康に寄与する製品に注力しています。2021年7月にM&Aにより統合した、人工呼吸器及び歯科治療機器用モーター等を手掛けるマブチエレクトロマグの製品ラインナップ及び顧客基盤を足掛かりに、医療機器用途の取り組みを強化しております。また2023年3月には、主に健康・医療機器用の小型ポンプに強みを有する応研精工を子会社化しました。同社とのシナジー創出を早期に実現し、医療機器用をはじめとする3つのM領域におけるユニット対応力とソリューション提案力を強化し、事業拡大に取り組みます。

## 自動車電装機器用ビジネスを引き続き拡大しつつ、ライフ・インダストリー機器用ビジネスの成長を加速





人を育て、人を活かす

3つのM領域を伸ばしていく



代表取締役会長 CEO

大越 博雄

## マブチモーターの経営理念とサステナビリティ

マブチモーターは、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」のもと、小型・軽量のモーターを通じて安全な動力をお届けすることにより、人々の安全で快適な生活への貢献とともに企業としての歩を進めてきました。時代の変化に伴って、お客様からの要望や解決すべき社会課題も変化しており、現在もSDGsをはじめとして中長期的に取り組むべき社会課題が数多く存在しています。社会課題の中でも、気候変動による影響への対応は喫緊の課題であり、電動化による環境負荷低減の取り組みが世界で加速しています。当社のモーターはエネルギー変換効率が高く、小型・軽量を特長としており、社会全体の省資源・省エネルギー化に貢献することができます。また、人手不足やコロナ禍で高まった非接触型のサービス需要への対応として、様々な分野において自動化が進展しており、当社モーターによって貢献できる領域が益々拡大してきました。

当社は2030年を見据えた「長期経営方針」において「全ステークホルダーへの幸せへの貢献の継続とその拡大」を目指し、中期経営計画とサステナビリティ中期目標を策定し取り組んでいます。ニーズが多様化する社会で、EVやAGV・AMR等の「Mobility（モビリティ）」、ロボットや産業機器などの「Machinery（マシーナリー）」、そして医療機器の「Medical（メディカル）」の「3つのM」を当社の貢献を拡大できる成長領域とし、モーター専門メーカーとして知見を積み重ねてきた当社だからこそ実現可能な「安全で環境負荷の低い動力」のご提供に向け取り組んでいます。

※AGV；無人搬送車、AMR；自律移動ロボット

## 標準化戦略と事業ポートフォリオの変革

当社は、仕様を絞り込んだ標準的なモーターを大量に生産・販売する「標準化戦略」を進化させることで、高い品質の製品をリーズナブルな価格で安定的に供給し、その用途分野を拡大することで小型直流モーターのリーディングカンパニーとして成長してきました。過去には音響・映像用モーターが販売の約半数を占めていた時期もありましたが、今では自動車電装用モーターが7割以上を占めています。事業ポートフォリオが大きく変化したわけですが、これは音響・映像用モーターの販売全盛期に、社会の変化を読んで先手を打ち、自動車電装用モーターの開発とお客様の開拓に取り組んだ結果が、今につながっているということです。標準化戦略も、同じモーターを多用途に展開していた標準化戦略から、自動車電装用では用途別標準品として展開し、進化させてきました。このようにお客様や社会

のニーズの変化に応じて新たな用途と事業を拡大していくことは、当社が社会へ貢献する企業として持続的に発展し、社員の雇用とその家族の生活を守り、社会への貢献の結果としての利益を確保し各ステークホルダーへ還元し続けるためには不可欠です。将来を見据えた変革は、一朝一夕に成し遂げられるものではありません。現在は新たな事業ポートフォリオ変革の過渡期にあり、事業環境も主要ビジネスである自動車電装市場の低迷や様々なコストの増加があり、短期的には厳しい業績となっています。しかしながら、長期的視点に立ち社会に必要な企業として存在し続けるという強い信念のもと、既存ビジネスで獲得した利益を3つのM領域へ投資し、当社が培ってきた変化への対応力を強みに、新しい当社の姿を目指して取り組んでまいります。

## 人的資本に関する考え方とマブチグローバル経営

当社の歩みと将来を語る上で、「人」は最も重要なファクターです。経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」をいかに具現化すべきかを示した経営基盤においても、「人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」と定めており、社員が個々の能力や想いを発揮しながら仕事をするのが、事業活動を通じて国際社会へ貢献し続けるために最も重要な原動力になると考えています。1964年という早い段階から海外展開を行ってきた当社では、海外拠点社員も含めグローバルに活躍できる社員を育成しており、年齢・性別・国籍に関わらず社員を採用・登用しています。また、社員

の働き方の選択肢を増やし、多様な働き方の実現を後押しすることにより、生産性向上や新たな価値を創出することができる組織を目指しています。社員の多様な価値観を活かし拠点の自主・自立性を高めるとともに、拠点間の交流を通じてマブチグループの総合力を向上する「マブチグローバル経営」は、標準化戦略と相まって当社独自の強みとなっています。経営理念の深い理解によりつながる各拠点の社員が、標準化戦略のもと、製品のみならずものづくりの標準化により互いに支援し合える体制は、昨今の不透明で急激に変化する事業環境への対応を可能とするリスクマネジメントの礎となっています。

## 経営基盤と長期安定経営

「マブチグローバル経営」を実現しているのは多様なバックグラウンドと価値観を持つ社員一人ひとりであり、リスクマネジメントの観点からも、今後の成長を実現する意味からも、社員の雇用をいかなる事業環境下でも守るべきという考えが経営者の使命として引き継がれ、盤石な経営基盤としての必要資金の備えにつながっています。必要資金については社内で規律ある運用をしており、過度にキャッシュを積み上げることはせず、将来の成長に向けた投資を実行すると同時に、株主の皆様へ長期安定的な還元を行ってきており、今後も継続する方針です。引き続き、当社が大切にしてきた考えを株主・投資家の皆様にご理解いただけるような情報開示と対話に取り組みつつ、資本効率の改

善に向けた検討をいたします。将来の成長に向けた投資としては、新製品の設備投資や研究開発費に加え、成長領域におけるソリューション提案力の強化等を目的とするM&Aにも積極的に取り組んでいく方針で、2023年3月には小型ポンプを手掛ける応研精工（現マブチオーケン）を子会社化しました。投資効率を高め貢献の結果としての超過利潤を創出し、成長分野へ積極的に再投資する好循環を生み出し、お客様やお取引先様、社員や社会、そして株主の皆様にとってなくてはならない企業としてあり続けられるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。今後も一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。





## 標準化戦略 × ユニット対応で

## あらゆる「動き」のソリューションを

代表取締役社長 COO

谷口 真一

——中期経営計画の2年目となった2022年の実績の振り返りをお聞かせください。

売上高については、自動車電装機器及びライフ・インダストリー機器の両市場における販売が堅調に推移したことにより、2020年の1,164億3千2百万円から2022年は1,567億6百万円まで増加し、売上高年平均成長率は16.0%となりました。

自動車電装機器市場においては、半導体の供給不足などによる自動車の生産調整、中国における都市封鎖によるサプライチェーンの混乱、及び各国のインフレに伴う個人消費の低迷等の影響を受けたものの、搭載車種の拡大や価格

改定の効果、円安の影響等も加わり、前期比19.1%増加の1,170億5千6百万円となりました。ライフ・インダストリー機器市場は、一部の用途において巣ごもり需要の一服により需要が減少しましたが、健康・医療用が堅調に推移し、価格改定の効果や円安の影響等も加わり、前期比9.2%増加の396億3千9百万円となりました。

営業利益は、為替レートが前期と比べ円安で推移したことに加えて、売価・プロダクトミックスの改善等の増益要因があった一方で、半導体の供給不足による自動車の生産調整などの影響により販売数量が減少したことに伴う稼働率の低下や、原材料価格及び物流費高騰の長期化に伴うコストの上昇といった減益要因がこれを上回り、前期比

### 中期経営計画（2021-2023年）

#### 社会やお客様が抱える課題の解決に資するソリューションを提供

10年程度のスパンを想定し策定した長期経営方針の当初3年間をブレークダウンしたもの

#### 2023年に目指す姿

社会やお客様が抱える課題の解決に資するソリューションを提供し、お客様のビジネスの成功と拡大を通じて、当社ビジネスが飛躍的な成長軌道に乗っている姿を目指す

#### 技術の深耕

小型・軽量・  
高効率化

#### 標準化

■品質・コストバランス  
■安定・迅速供給能力

#### 今後の注力範囲

■ユニット対応力  
■ソリューション提案力

### 中期経営計画業績ガイダンス（2021-2023）

<b>売上高</b>	長期経営方針のもと、 年平均成長率8%～ 10%を目指す	<b>営業利益率</b>	お客様・社会への貢献を果たした結果として 営業利益率15%以上を目指す	<b>ROIC</b>	ROIC経営導入により事業投下資本に対するリターンを高め ROIC12%以上を目指す
------------	------------------------------------	--------------	--	-------------	---

※為替前提 USD = JPY105 ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) ÷ (売掛金 + 棚卸資産 + 固定資産 (投資有価証券を除く) - 買掛金)

21.6%減少の108億2千4百万円、営業利益率は6.9%となりました。またROICは4.1%となりました。

お客様からの信頼にお応えし供給責任を果たすため、前期と同様に意志を持って平時よりも在庫数量を多めに保有したこともROIC低下の要因の一つとなったものです。

——中期経営計画の最終年である2023年の見通しと中期経営計画にて掲げた各目標の進捗状況をお聞かせください。

2023年は2021年に発表しました中期経営計画の最終年にあたりますが、前年と同様に厳しい外部環境が見込まれており、中期経営計画の業績ガイダンスとして掲げている各目標の達成に向けた難易度は高いと認識しています。売上高は、自動車電装機器用における搭載車種の拡大やライフ・インダストリー機器用での販売拡大に加え、価格改定及び円安効果もあり、2023年は中期経営計画業績ガイダンスでお示ししている年平均成長率8-10%を上回ることができると見通しています。一方、営業利益は、引き続き市況品の高止まり等の減益要因はあるものの、販売数量の増加や売価・プロダクトミックスの改善等の増益要因が上回り、前期比では増加を予想していますが、営業利益率は業績ガイダンスの15%の達成が困難な状況です。ROICにつきましても、利益水準の低下に加えて、様々な要因によるサプライチェー

ンの混乱に対して安定供給を最優先に戦略的在庫政策を展開してきたため、目標の12%を下回る見込みです。今後はサプライチェーンの状況なども考慮し、段階的に在庫水準を引き下げていくことで改善を図ります。

——目標としている営業利益率15%を達成するためには、何が必要でしょうか？

大きく2つの課題があると考えています。まず、販売数量の増加とそれに伴う工場の稼働率の向上です。当社は、地産地消の方針のもと、米州及び欧州のお客様に供給できるよう、2014年にメキシコマブチを、2017年にポーランドマブチを設立し、世界5極事業体制を整備しました。しかしながら、自動車市場は2017年をピークにマイナス成長に転じ、コロナ禍により大幅に縮小しました。過去10年間でモーター生産数量が最も多かった年には15億個以上を生産していましたが、2022年は約13億個に留まっています。こうした市場環境の影響により、需要の増加を見据えて設立したメキシコマブチ及びポーランドマブチを含め、各生産拠点の稼働を十分に高められていない状況です。メキシコマブチは生産体制が順調に立ち上がってきており、自動車市場の回復に伴い連結業績に貢献し始める見込みです。



# COOインタビュー

ポーランドマブチは、2021年末より量産を開始し、現在、新製品の旺盛な引き合いをいただいています。拠点を越えて知見を共有し支援し合いながら生産ラインの立ち上げと安定化に取り組んでおり、連結業績への貢献は概ね3年後になる見込みです。欧州のお客様からは、物流の過程で排出されるCO<sub>2</sub>削減のため、欧州域内での生産をご要望されるケースが増えており、当社の地産地消の考え方をご評価いただいています。

収益性向上のためのもう一つの課題は、高付加価値製品の拡販です。当社は利益をととも重視しています。利益はお客様や社会への貢献の結果として企業にもたらされるものであるため、企業の社会への貢献度を示す指標であると考えているからです。高付加価値、すなわち利益率の高い製品を拡販するということが、お客様や社会へより高い貢献を実現するということになります。現在当社は、今後注力していく領域として「モビリティ (Mobility)」、「マシーナリー (Machinery)」、「メディカル (Medical)」の3つのM領域に照準を定め、高付加価値製品の開発に取り組んでいます。中でも「モビリティ」についてはEVや自動運転により拡大する機会、またAGV・AMRやパーソナルモビリティまで含む新しい領域を見据えており、3つのMの中では最も早く業績へ貢献できると期待しています。

## ——「モビリティ」についてですが、自動車業界の変革やEV化の流れはマブチモーターのビジネスにどのような影響を与えるのか教えてください。

現在、世界中でEV化の流れが加速しており、この変化により生まれるチャンスを逃さず、確実に成長へとつなげてまいります。当社が取り扱う自動車電装分野における多くの既存用途向けモーターは、EVにおいても利用されます



が、限られたバッテリーで航続距離を延ばすため、従来にも増して小型・軽量のモーターが求められています。当社は、小型・軽量・高効率なモーターの開発・生産に強みを有しておりますので、製品の強みをアピールし、販売拡大に取り組んでまいります。EV化の進展は、様々な新用途を生み出しています。特にバッテリーの劣化抑制や急速充電、また車の加速性能の向上に必要な急速放電を可能にするために、バッテリーの温度を車両の周辺環境や運転状況に応じて一定の範囲に収まるようにコントロールする「サーマルマネジメント (熱管理)」の重要度が高まっています。サーマルマネジメント用のシステムでは熱を有効活用するために、バッテリー冷却水の流路切り替え用のバルブや循環用のポンプが搭載されます。当社は、EVのサーマルマネジメント用で求められる、シンプルな構造のバルブを複数用いて冷却水の経路を切り替える「分散型」と、高機能なバルブ1つで複数の経路切り替えが可能な「統合型」の両方式に対応可能です。このようなバルブ用途向けの引き合いを数多くいただき、「分散型」については既にご採用いただいております。「統合型」についてはお客様とともに開発に取り組んでいます。

また、EVではバッテリーを多く搭載するスペースを確保するため、補機類についてはより小型のものが求められます。パワーシート用モーターといった既存製品についても、当社モーターの小型という特長を改めてご評価いただくケースが増えていきます。

## ——自動運転ではどのような新たな用途の広がりが期待できますか？

自動運転と先進安全装置では、車両の周辺を認識するためのセンサーが必要になります。そのセンサーに泥等の汚れが付着すると、正しく動作しなくなるため、センサーをクリーニングするための追加部品が必要です。液体を吹き付けたり、風を当てたりと、様々なセンサーのクリーニング機構が検討されていますが、どのような機構であっても、その動作にモーターが必要になる可能性があります。これらは当社が貢献できる用途であり、将来の成長が見込まれる用途です。また今後、自動運転が実現すると、車内の過ごし方は大きく変わってきます。今までは運転に集中していた人がハンドルを握らなくなり、運転席のシートが大きくリクライニングしたり、運転席と助手席のシートが回転して後部座席の乗員と会話を楽しんだりするようになるかもしれません。このような世界を実現するために、当社のモーターが活用される場面が広がる可能性があります。

自動車業界の構造変化も当社にとってはチャンスです。自動車メーカーやTier1各社は、自動運転や先進安全装置に開発リソースを積極的に配分する中で、例えば、現在は当社がモーターを提供してお客様がアクチュエーターを作っていますが、当社に対してモーターだけでなくアクチュエーターも含むユニットでの提供をご要望をいただくケースもあります。当社もお客様のご要望に合わせて、アクチュエーターやその他の部品まで提供できるような会社へとシフトしていきたいと考えています。

## ——「メディカル」及び「マシーナリー」における取り組みを進展させる上での課題を教えてください。

3つのM領域のうち「メディカル」については、人工呼吸器、歯科治療機器、及び外科手術用パワーツール等の医療用途向けブラシレスモーターに強みを有する、エレクトロマグ (現マブチエレクトロマグ) を2021年にM&Aにより当社グループに迎え、医療用途向けの取り組みを本格化させました。また、医療機器用の小型ポンプを主に手掛ける応研精工 (現マブチオーケン) が2023年に新たに当社グループに加わり、モーターを含む小型ポンプユニットを供給できる体制となりました。この小型ポンプユニットは、現在、マブチオーケンが手掛けている医療機器用だけでなく、パワーシートをはじめとする自動車電装機器用など様々な用途において活用が見込まれ、当社のユニット対応力向上への貢献が期待されます。



「マシーナリー」では、人手不足の解消につながる協調ロボット用モーターを販売していますが、現在はモーター単体でご提供しており、インターフェースや制御部分についてはお客様にご対応いただいております。これらを当社でユニットとしてご提供できるよう検討を進めるとともに、製品ラインナップの拡充による対応可能用途の拡大に取り



組んでまいります。また、産業機器用途において当社モーターをご利用いただくことを想定し、お客様の視点を学習することを目的として、アーム型ロボットやコンベア等の研究に取り組んでいます。「メディカル」及び「マシーナリー」を含む3つのM領域における成長を目指し、研究開発投資を増やすとともに、当社に不足しているコア技術や販路、リソース等を確保すべくM&Aや外部との協業・提携についても積極化してまいります。

3つのM領域においても、当社の競争力の源泉である標準化を今後も追求してまいります。一般に、「メディカル」及び「マシーナリー」といった用途では、カスタマイズや多品種少量生産対応を求められる傾向があります。当社では中心となるモーター部分は標準品にし、予めオプションでご用意するギア、ブレーキ、センサー等を組み合わせることにより、お客様の多様なニーズに対応しておりますが、オプションを充実することによりソリューション提案力を高めます。また、モーターを構成する部品レベルでの標準化も進めています。

当社は、これまで小型直流モーターの専門メーカーとして事業に取り組んできました。次期中期経営計画を含む今後の成長戦略については、現在、社内にて議論を重ねておりますが、モーターが生み出す「動き」に着目し、「動き」をより広範囲に捉えることで、お客様と社会への貢献度を高めていく方向性を目指し検討を進めています。幅広い意味での「動き」を実現するためのユニット対応と当社の強みである標準化戦略の進化によって、3つのM領域における成長を図ってまいります。



# 経営理念を実現する価値創造プロセス

マブチモーターは、磨き上げた小型直流モーターの技術により、安全で環境負荷の低い動力をリーズナブルな価格でご提供し、すべての人々の安全で快適な生活に貢献します。



### 国際社会が抱える課題

社会の課題	一般消費者の課題	お客様の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化</li> <li>環境・エネルギー問題</li> <li>少子高齢化</li> <li>交通事故の多発</li> <li>貧困・経済格差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活における安全性・快適性の追求</li> <li>多様な価値観・ライフスタイルの実現</li> <li>電力・エネルギー消費の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低減</li> <li>小型・軽量・高効率・静音化</li> <li>高品質化</li> <li>安定的な調達</li> <li>コスト低減</li> </ul>

社会課題の解決に貢献

### アウトカム

事業活動を通じて国際社会が抱える課題の解決に貢献し、持続的に企業価値を向上

国際社会への貢献	お客様への貢献	経済価値の創出
<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・快適で豊かな社会</li> <li>エネルギー消費、環境負荷の低減</li> <li>貧困・経済格差の是正・解消</li> <li>お客様の製品を通じた消費者の課題解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様製品の小型・軽量・高効率・静音化への貢献</li> <li>お客様製品の品質への貢献</li> <li>お客様製品のコスト低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会やお客様への貢献の結果として経済的付加価値を得て、ステークホルダーに再配分</li> </ul>

## 経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」

### インプット

人的資本	知的資本	社会関係資本	
グループ従業員数 <b>20,248</b> 名	R&D 拠点数 <b>4</b> 拠点	お客様企業数 <b>1,119</b> 社	
本社籍海外外向経験者数 <b>363</b> 名	研究開発者数 <b>500</b> 名	部材取引先企業数 <b>397</b> 社	
海外人材 拠点長数 <b>13</b> 名	産業財産権所有件数 <b>741</b> 件	株主者数 <b>25,586</b> 名	
海外人材 グループ執行役員数 <b>3</b> 名	産業財産権新規出願件数 <b>34</b> 件	<th>自然資本</th>	自然資本
<th>製造資本</th> <td>                     電力使用量  <b>204</b> 百万 kWh                 </td> <td>                     CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1+Scope 2)  <b>124,088</b> t-CO<sub>2</sub> </td>	製造資本	電力使用量 <b>204</b> 百万 kWh	CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1+Scope 2) <b>124,088</b> t-CO <sub>2</sub>
海外生産比率 <b>100</b> %	純資産 <b>2,801</b> 億円	水使用量 <b>760</b> 千 m <sup>3</sup>	
生産拠点数 <b>14</b> 拠点	自己資本比率 <b>91.0</b> %		

### 事業活動

小型直流モーターの技術による安全で環境負荷の低い動力の提供

マブチモーターの強みの源泉

標準化戦略 × マブチグローバル経営

提供価値

- 圧倒的な品質
- リーズナブルな価格
- スピーディーで安定的な供給
- ソリューション提案力

強みを活かした高付加価値製品を供給し、3つのM領域で事業拡大

ブラシ付モーター | ブラシレスモーター

ユニット

Mobility モビリティ

Machinery マシーナリー

Medical メディカル

### アウトプット

連結売上高	<b>1,567</b> 億円
営業利益	<b>108</b> 億円
営業利益率	<b>6.9</b> %
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>142</b> 億円
<b>自動車電装機器</b>	
販売数量	<b>9億 5,200</b> 万個
<b>ライフ・インダストリー機器</b>	
販売数量	<b>3億 5,300</b> 万個

持続的な価値創造を支える基盤 コーポレートガバナンス/リスクマネジメント



# サステナビリティ重要課題への取り組み

## サステナブルな社会の実現に向けて

マブチモーターの経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」には、社会に対する貢献度を高め、世の中のためになくしてはならない企業であり続けたいという想いが込められています。すべての社員が「企業の一員として仕事を通じて社会貢献に参画すること」、「人間だけではなく自然や環境、その他万物すべてを大切に思い、物質的な豊かさのみに捉われない心の充実を得ることによって人間的な成長を遂げること」を掲げています。

また、当社はSDGsを、人を大切にしながら経済的にも成長できる目標と捉えています。その達成に向けて、各々の目標に対して、環境・社会への積極的な取り組みを継続していきます。

### サステナビリティ方針

私たちは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践するために、経営基軸に則り、社会が抱える課題の解決を通じ、持続的に企業価値を向上させていきます。

- 小型直流モーターの可能性を徹底的に追求し、モーターを通じて国際社会が直面している課題の解決に貢献します。
- グローバルな企業活動を通じ、人間だけではなく自然や環境、その他万物すべての存在を尊重し、社会的な責任を果たします。
- 長期安定的な経営を実践するために、適切なガバナンスを構築するとともに、リスクを早期に認識し、リスクを排除ないし影響を極小化する対策を講じます。
- すべてのステークホルダーと強固かつ長期的な信頼関係を構築し、ステークホルダーに持続的に貢献します。

## 企業活動を通じた社会課題の解決

### ▶ エネルギー変換効率が高い小型直流モーターの特長を活かし、地球環境の保全に貢献

一般的に、小型直流モーターはエネルギーである電力の変換効率に優れるという特長があります。当社はモーター専門メーカーとして、素材や磁気回路の工夫により、この特長を更に強化しており、一般的な内燃機関のエネルギー変換効率が30%~40%程度といわれている中、当社は変換効率90%を超えるモーターもラインナップしています。これは、お客様製品の省エネルギー化の実現につながり、環境性能向上に大きく貢献しています。



サステナビリティ中期目標：

モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減



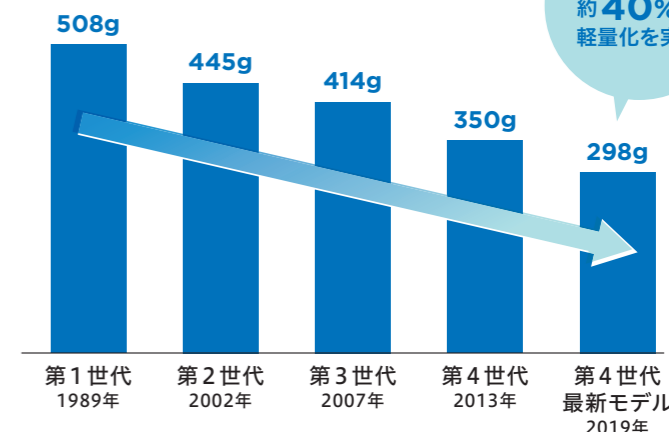
取組事項	モーター効率の向上による小型化及び用途別標準化の推進
KPI	小型化機種の上り数
目標	2021-2023年 3年累計で12機種以上
実績	2021年：0機種 2022年：11機種

その他のサステナビリティ中期目標のKPIと進捗状況はP.37-38に記載しています。

### ▶ 小型・軽量化に特化した研究開発

サステナビリティ方針において定めたとおり、当社は小型直流モーターの可能性を徹底的に追求し、モーターを通じて国際社会が直面している課題の解決に貢献しています。パワーウィンドウ用途に参入した第1世代の製品と比較し、第4世代の最新モデルでは約40%の軽量化を実現しています。小型・軽量化の進んだ当社のパワーウィンドウ用モーターは、お客様との協働によって世界中の自動車の環境性能向上に貢献しています。EV化が進む世界においても、省電力化と航続距離向上に貢献します。

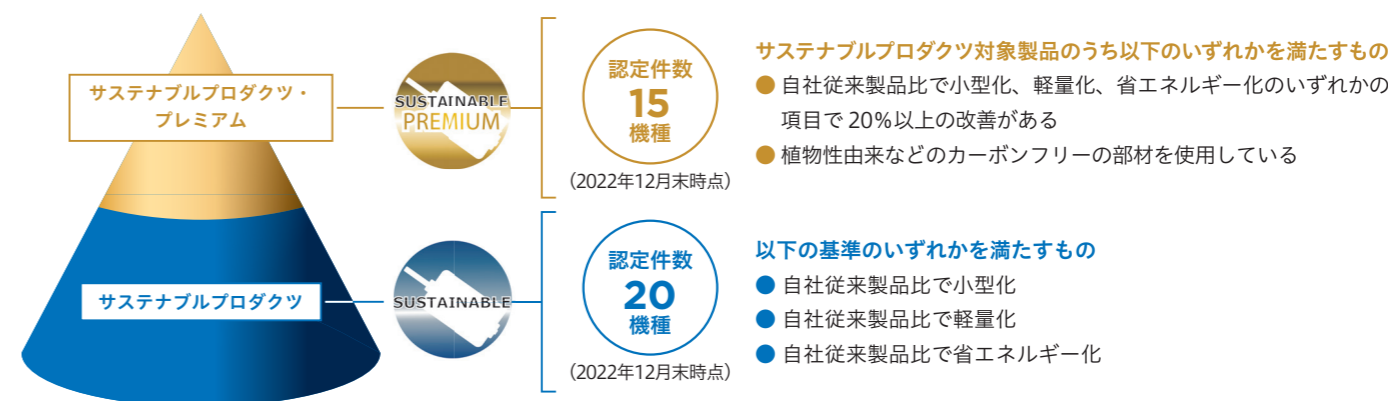
パワーウィンドウ用モーター  
小型・軽量化のあゆみ



### ▶ 環境配慮型製品の創出

マブチモーターは小型・軽量・高効率のモーターを標準化し、無駄のない生産・販売を行うことで、お客様の製品の小型・軽量・省エネルギー化を実現し、社会全体の環境負荷の低減に貢献しています。その中でも特に環境貢献に優れた当社製品を、「サステナブルプロダクツ」、「サステナブルプロダクツ・プレミアム」として社内認定する制度を2022年6月より導入しました。環境配慮型製品の開発・販売を促進することにより、社会全体の環境負荷低減に貢献していきます。

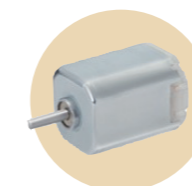
製品の企画段階から目指す環境性能の方向性を設定し、その後の開発・設計、製品化といった各段階においても環境性能の確認を行い、最終的に基準を満たした製品を「サステナブルプロダクツ」、「サステナブルプロダクツ・プレミアム」として認定します。



### サステナブルプロダクツ・プレミアムに認定された製品例

#### ミラー用モーター

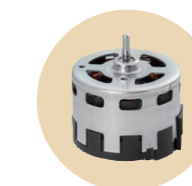
自動車のミラーの鏡面を動かすモーターです。小型化と高い静音性を両立しています。



従来製品比  
約30%の小型・軽量化、  
10%以上の省エネ化を実現

#### バキュームクリーナー用モーター

磁気回路を最適化することにより、小型・軽量、高効率化を両立したブラシレスモーターです。



従来製品比  
約25%の小型化、  
約45%の軽量化を実現



# マブチモーターの強み

## 標準化戦略

### ▶ なぜ標準化戦略なのか

お客様のご要望どおりの製品をカスタマイズによりつくるのができたとしても、価格は高くなります。当社はこれを厳しい競争環境にさらされているお客様が真に欲するものではないと捉えています。この課題に対して当社は、お客様のニーズを集約し、最大公約数的な標準モーターをつくることにしました。お客様のご要望されるモーターの機能・サイズ・価格は十人十色ですが、当社側でお客様の真のニーズを整理すると、標準化されたモーターで対応可能であることが少なくありません。



### ▶ 標準化がもたらす価値

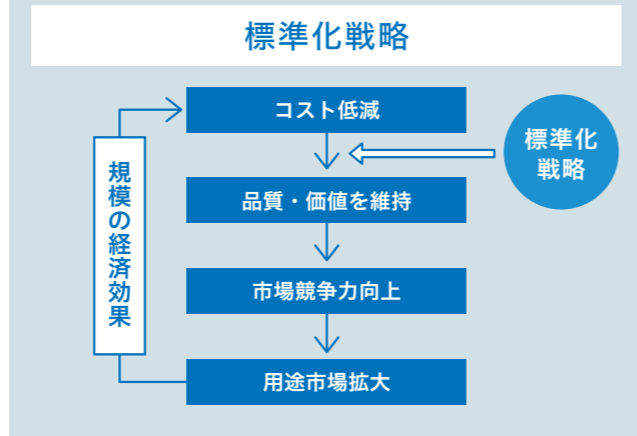
標準化により機種を絞り込むことで大量生産や生産の平準化が可能となり、コストが大幅に低減され、リーズナブルなモーター価格を実現しました。コストの低減は市場での価格競争力を持続・拡大させることに加え、モーターの性能を絶えず進化させ用途の拡大にも効果を発揮しました。こうして標準製品を購入するお客様が増加することで、規模の経済効果が得られ、コストを更に削減できるという好循環が生まれ、競争優位を維持しています。

当社は、モーターの機能を極限まで高めることで製品の汎用性を高め多用途に対応するという発想のもと、モーターを開発しており、約100機種の基本モデルによって、参入しているすべての用途に対応しています。製品開発時には、安易に専用部品を使用した設計をしないように厳しい制約を設け、標準的な部品を使用しながらお客様のニーズに見合う価格かつ高い性能を実現する開発に挑戦しています。このように、当社の目指す標準化は高い技術力によって支えられています。

### ▶ ものづくりの標準化と高品質の実現

標準化によるメリットは価格優位性だけではありません。製品を標準化したことで、製品を生み出す生産設備や工程も標準化が可能となりました。高品質のものづくりを行うためには、製造現場における作業指示の徹底が欠かせません。設備・工程を標準化することで、ものづくりに携わる社員への効率的な教育・訓練を行い、迅速に配置するとともに高い品質を担保できるようになりました。標準化により、安定した品質の製品を生産できる体制は、当社の海外生産拠点の展開に大きな役割を果たしました。加えて、管理業務も標準化することで本社のコントロールによる計画生産が可能となり、業界ごとの季節変動や景気変動の影響を最小限に食い止めるとともに、市場への大量安定供給を実現したのです。昨今、コロナ禍によって生じた物流の混乱や材料費の高騰といった様々な危機に対しても、標準品の在庫販売を基本としているため、その影響を最小限に抑えることができています。

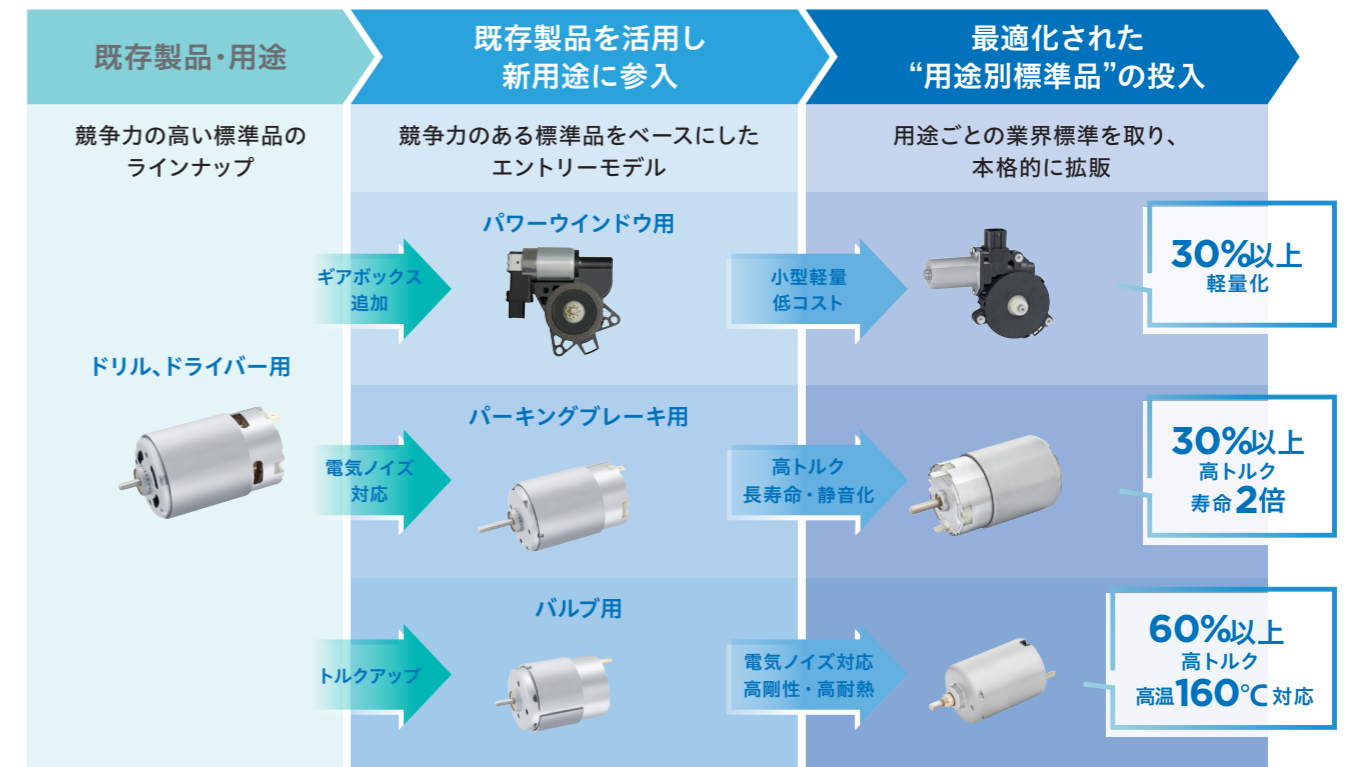
## 標準化戦略により 高品質と低コストを両立



### ▶ 用途別標準品の開発・拡販

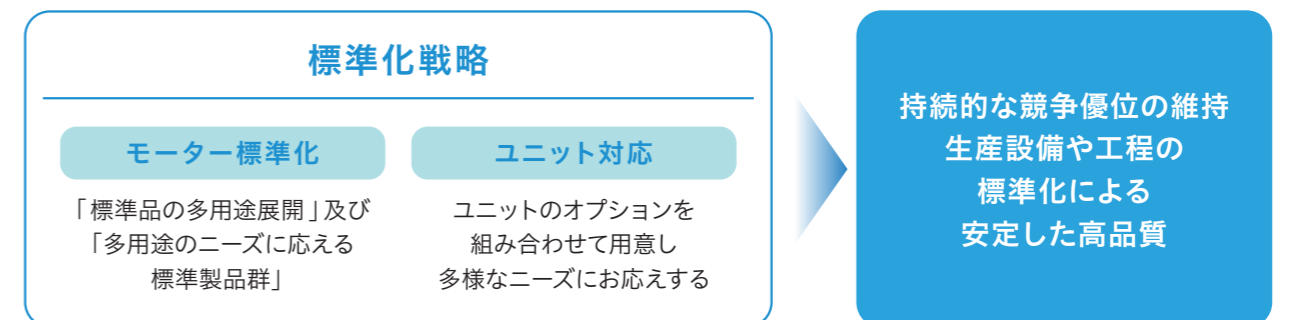
当社が自動車電装機器用途に本格参入する際、工具用をはじめ既に市場で高い競争力を持つ標準品をベースに、自動車の各用途向けの仕様を盛り込むことで効率的に高い競争力を備える製品の投入を実現しました。その後、それぞれの用途毎にお客様製品の最適化が進み、モーターに対する技術的なご要望も各用途で大きく異なるものになってきたことから、現在では各用途に最適化した“用途別標準品”を開発・拡販しています。この用途別標準品の考え方により「圧倒的な品質」、「リーズナブルな価格」、「迅速で安定的な供給」、「ソリューション提案」の顧客価値をバランスよく実現していることが、マブチモーターの強みとなっています。

### 各用途に最適化した“用途別標準品”を開発・拡販し事業成長を加速



### ▶ 進化する標準化戦略

これまで、お客様が手掛ける事業領域には参入しないというポリシーのもと、モーター単体でのお取引を中心としてきましたが、昨今はお客様よりモーター周辺部分についても当社にご依頼いただき、ユニットでご提供するケースが増えてきました。ユニット化を進める中でも、当社独自の標準化の発想を取り入れることで付加価値を提供しています。例えば、移動体用ではモーター部分は標準製品を使用し、コントローラー、減速機、車輪などの当社移動体用モーターに最適化したオプションを整備しています。それらを組み合わせることでユニット対応においても標準化を実現し、品質・納期・コスト面の優位性を最大限に高めています。





# マブチモーターの強み

## マブチグローバル経営

各地域における自主・自立性を向上させ地産地消を推進する「世界5極事業体制」とともに、拠点間の人材のつながり及び多様な価値観を活用する「ダイバーシティ」を強みとするのが、当社のグローバル経営体制です。各拠点の強みを活かした強固な開発・調達・生産・販売体制を構築し、高品質な製品をリーズナブルな価格で、グローバルに安定的に供給しています。

### マブチグローバル経営

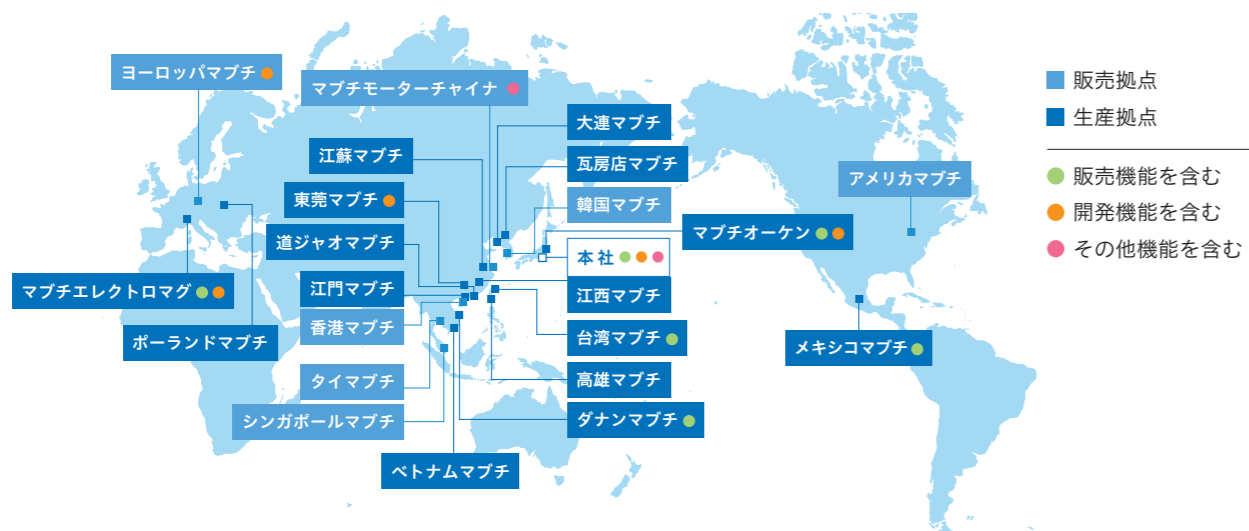
#### 世界5極事業体制

各地域における自主・自立性の向上

#### ダイバーシティ

「拠点間の人材のつながり」及び「多様な価値観」を強みにする

強固な開発・調達・生産・販売体制により  
高品質な製品をリーズナブルな価格で  
グローバルに安定的に供給する



## 拠点マネジメントの進化



取締役 専務執行役員  
関係会社統括  
ライフ・インダストリー  
事業部長  
マブチグループマネジメント  
室長

### 片山 寛太郎

当社はビジネスの拡大と用途市場及び社会情勢の変化に伴い、生産・販売・開発拠点を増やし、2014年のメキシコマブチ、2017年のポーランドマブチ設立により、日本・中国・アジアパシフィック・米州・欧州の「世界5極事業体制」の基盤を整えてきました。各地域において、開発・調達・生産・販売といった機能軸と、中型電装や小型電装、ライフ・インダストリーといった事業軸の縦横のマトリックスをうまく機能させることで、地産地消を進めていくことを目指しています。

中国では2019年に統括会社を設立し、中国総代表を務める中国籍のグループ執行役員が、域内における開発・調達・生産・販売の取り組みを推進しています。

欧州においてもグループ執行役員を置き、域内での活動を推進していますが、その取り組みを加速すると同時にグローバルでのリスク管理を強化するため、2023年3月に「マブチグローバルマネジメント室」を設置しました。これまでは、私が関係会社統括として本社から各拠点をモニターしていましたが、組織的な対応によりマネジメントの精度アップを図り、また将来的にグローバルなマネジメントを行える人材を育成することを目的としています。コロナ禍で多くの制約がありましたが、当社の強みは、各拠点の人材が交流することによって、グループ全体の総合力を高められる点にありますので、当室が拠点間や本社とのコミュニケーションのパイプをつくる役割を果たすことができれば良いと考えています。

## ▶ マブチグローバル経営を実現する力

マブチモーターは、各国・地域の経済成長や用途事業のポートフォリオの変化に伴い、グローバルな生産体制の刷新を継続的に行い、常に最適なグローバル経営体制を維持してきました。

グローバルな生産体制は、単に世界各地に拠点を設けるだけで成功するわけではありません。新たに立ち上げた拠点の生産効率を、早期に既存拠点と同等レベルに引き上げなければなりません。この取り組みにおいて、マブチモーターは世界各地の人材をグローバルに最適な形で活用しています。

## ① 世界5極事業体制によるグループ総合力の向上

当社はこれまで、各地域における自主・自立性を向上させ、地産地消を推進する世界5極事業体制の構築に取り組んできました。その背景には、本社を含むすべての拠点がそれぞれの強みを発揮することでマブチグループの総合力が高まるという考えがあります。2014年にメキシコ、2017年にはポーランドに生産拠点を設立したことにより、世界各地の市場・お客様により近い場所での開発・生産・販売活動が可能になりました。

### 早期からの海外進出

当社は創立初期段階から海外進出を視野に入れていました。創立10周年を迎えた1964年には、香港に初の海外生産拠点を設立しました。

### アジアでの集中生産体制

1986年の広東第一工場を皮切りに、中国大陸に複数の拠点を設立。1996年にはベトナムにも工場を設立し、アジアでの集中生産体制を整えました。これにより高いコスト競争力と安定供給を実現する強固な体制を確立しました。

### 世界5極事業体制

2014年には米州にメキシコマブチ、2017年には欧州にポーランドマブチを設立。各地域における自主・自立性を向上させ、地産地消とリスク分散を実現する世界5極事業体制を確立しました。

## ② 拠点間の強固なつながりと多様な人材の活用

マブチグループの拠点間には強固なつながりがあります。グループ全体を通して、良い改善事例の共有や意見交換が積極的に行われており、グループレベルでの相互理解、経営陣の迅速かつ適切な判断に活かされています。当社はこうした拠点間の横のつながりを強化するため、本社・各拠点間の人材交流を促す基盤となるジョブ型人事制度の整備や出向・出張の促進、各種情報共有や拠点をまたぐ会議体の設定等を通じてグループレベルで相互理解と協力を推進しています。加えて、各拠点内の縦のつながりを強化するための方針展開施策、拠点や階層を超えたコミュニケーション施策によって会社方針や価値観の理解・共有を図っています。

また、マブチモーターの特長は、海外人材の活用度が高い点です。マブチグループの21ある海外拠点のうち、13拠点において海外人材が拠点長を務めており、拠点長の海外人材比率は61.9%に達しています。また、2名の中国籍の人材、1名のベトナム籍の人材、合計3名の海外人材がマブチグループの執行役員として活躍しています。(いずれも2023年3月末現在)



ダナンマブチ 副社長  
VO Van Myさん

### ポーランドマブチ立ち上げに奮闘した4年間を振り返って

ポーランドマブチ立ち上げのため、2018年～2022年の間、工場長として出向しました。体系的・組織的な重要項目の準備から工程上の問題への対応まですべての段階に関わり、各人の成熟度に合わせて徐々にポーランドの現地スタッフに業務を移管していきました。

私にとって、ポーランドマブチで働いた4年間は、挑戦と経験の4年間でした。すべてが「ゼロ」からのスタートであると同時に、新しい環境に溶け込むために、言葉や文化の壁を乗り越えて挑戦する必要がありました。しかし、出向者の協力、現地スタッフの努力、本社・他拠点の同僚によるリモートでの支援により、生産ラインを設置し、ポーランドマブチで最初のモーターを生産することができました。



# マブチモーターの事業

マブチモーターは、自動車の安全性・快適性に貢献する「自動車電装機器用モーター」と、日々の暮らしと産業の基盤を支える「ライフ・インダストリー機器用モーター」の、二つの用途市場で事業を展開しています。また世界5極事業体制のもと、各地域で販売活動を行っています。



# 74.7%

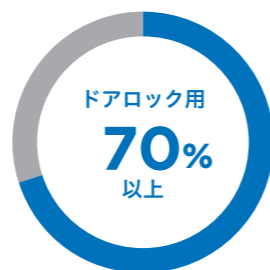
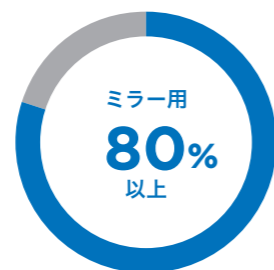
自動車の安全性・  
快適性を支える小型モーター

## 自動車電装機器

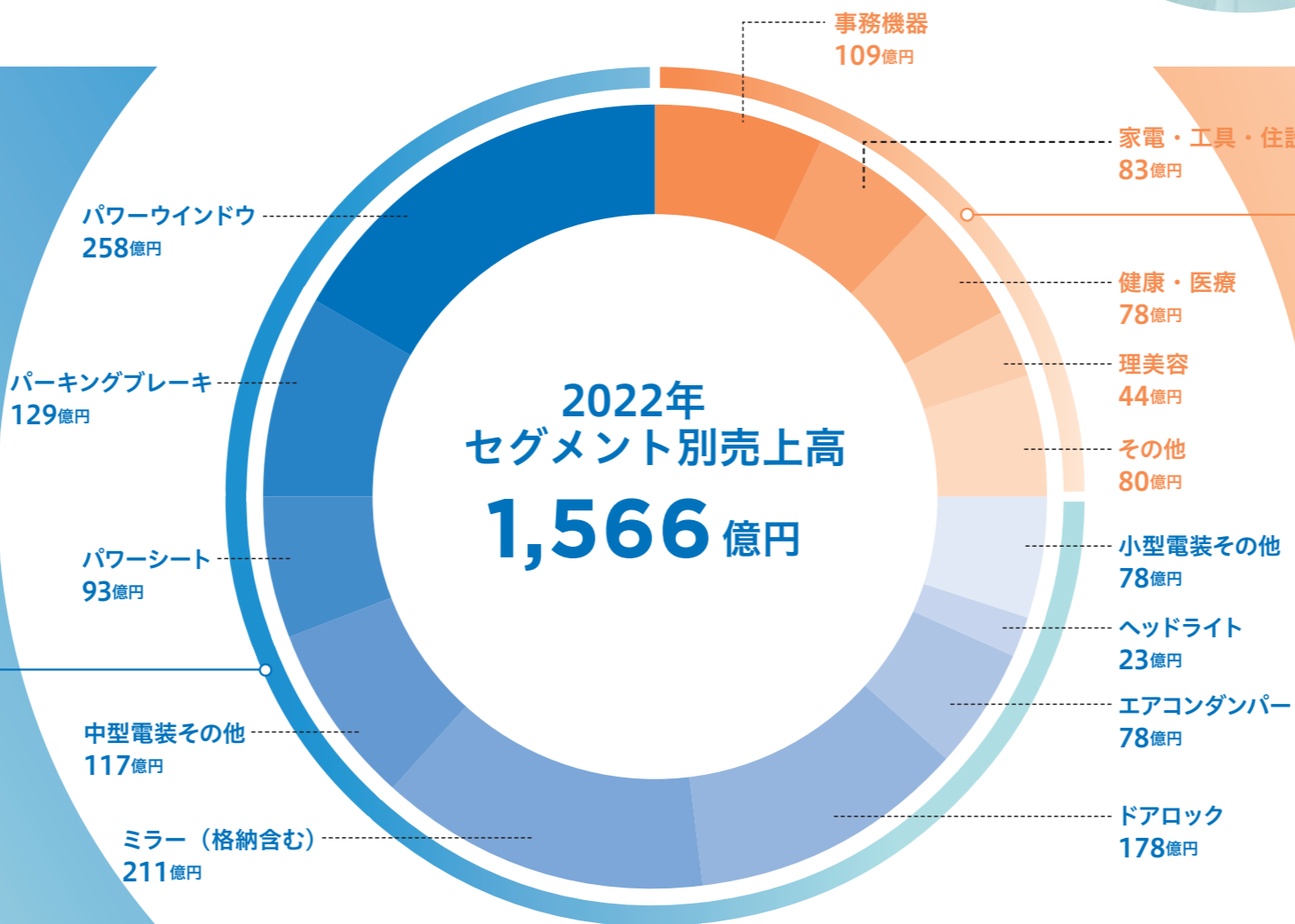
# 1,170 億円

自動車電装機器用においては、ミラー用は世界シェア8割以上、ドアロック用は世界シェア7割以上を占め、世界のほとんどすべての自動車が何らかの用途において当社が供給する小型直流モーターを搭載しているといっても過言ではありません。今後も、電動化に伴って自動車への小型モーター搭載数は増え続けていきます。マブチモーターは、様々な自動車電装機器向けに、制御や駆動を担う高性能な小型モーターを提供し、自動車の安全性・快適性の向上に貢献していきます。

### 世界シェア (2021年当社調べ)



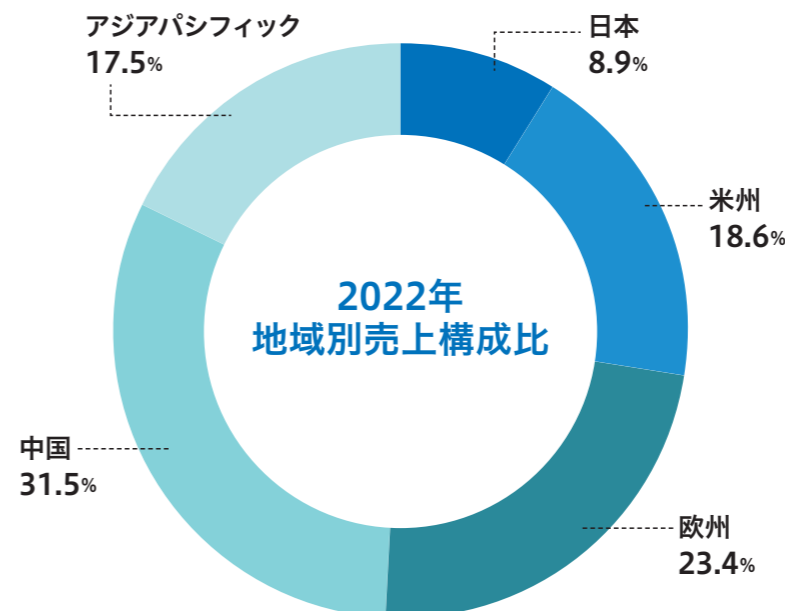
2022年  
セグメント別売上高  
**1,566 億円**



# 25.3%

日々の暮らしを支える小型モーター  
**ライフ・インダストリー機器**  
**396 億円**

ライフ・インダストリー機器用においては、日々の生活に欠かすことのできない製品向けにモーターを提供し、世界中の人々の暮らしを支えています。また移動体や協調ロボット用といった新たな用途を通じた貢献の拡大を推進しています。





# 事業概況

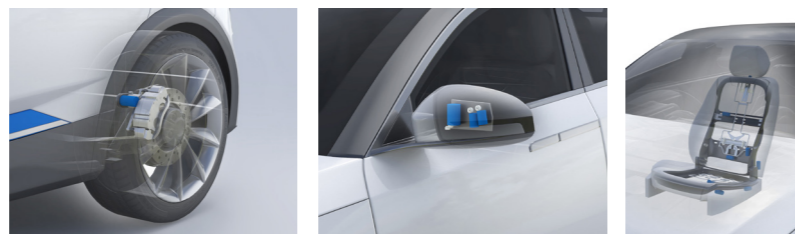
## 自動車電装機器

### 2022年12月期実績

売上高 **1,170** 億円  
 販売数量 **9億 5,200** 万個

### 主な用途

- **中型電装**  
 パワーウィンドウ、パワーシート、パーキングブレーキ、バルブ
- **小型電装**  
 ミラー、ドアロック、エアコンダンパー、ヘッドライト



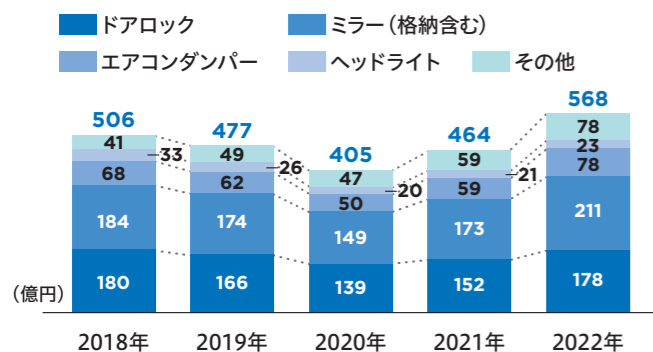
### 2022年12月期の主な取り組み

中型電装用モーター (パワーウィンドウ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日系自動車メーカー4社目向けの販売拡大</li> <li>・EV向けで軽量・静音性に優れる当社製品の採用が拡大</li> </ul>
中型電装用モーター (パワーウィンドウ以外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日系及び欧州の大手顧客よりパワーシート用モーターの受注獲得</li> <li>・日系大手顧客よりEV向けバルブ用ユニット及びモーターの双方で受注獲得</li> </ul>
小型電装用モーター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EV化等により新用途・市場が活性化、新製品・既存製品での対応が進捗</li> </ul>

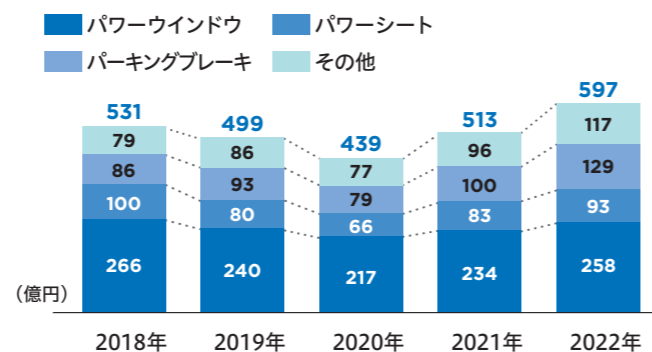
### ▶ 主要アイテム別売上推移 (2018年~2022年)

2018年から2019年にかけては中国を中心に自動車生産台数が低迷したことによる影響、2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う世界的な経済活動の低迷と、自動車市場全体の減速による影響を受け、売上は減少しました。2021年から2022年にかけてはサプライチェーンの混乱が継続した一方で、価格改定や円安の効果により売上が増加しました。小型電装用モーターの高いシェアは維持し、中型電装用モーターは採用車種拡大によりシェアを拡大しています。

#### 小型電装用モーター



#### 中型電装用モーター



### ▶ 2023年12月期の重点活動

中型電装用モーター (パワーウィンドウ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日系自動車メーカー5社目向けの販売開始に加え、既存顧客における採用車種の順調な拡大</li> <li>・パワーウィンドウ用新世代製品の開発、受注に向けた活動を推進</li> </ul>
中型電装用モーター (パワーウィンドウ以外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パワーシート用では日系大手顧客向けの新製品量産開始、欧州大手顧客向けの量産準備推進及び新たな受注獲得</li> <li>・EV向けバルブ用モーターでは日系及び欧州大手顧客向けの量産準備推進と欧州大手顧客からの新たな受注獲得</li> <li>・ユニット化、小型ブラシレスモーター及び制御技術を組み合わせ、技術変革期にあるEV向け新用途に対応</li> </ul>
小型電装用モーター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存製品のラインナップ拡大と新たな差別化技術を搭載した製品の投入による高シェア市場での更なる拡大</li> <li>・EV充電ケーブルロックやフラッシュ・ドア・ハンドル等の新用途の受注拡大</li> </ul>

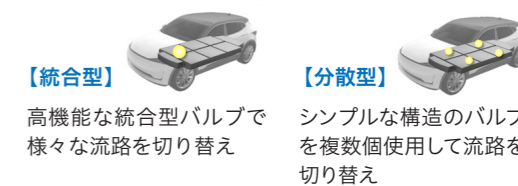
### EV用バッテリー冷却用途におけるビジネス拡大

当社の小型・軽量化技術とユニット対応力、モーター制御の技術力が評価され  
 日系大手顧客よりEV用バッテリー冷却用途で新規受注

#### EV用バッテリーの冷却方式の変化

- ・高温下で劣化が早まる駆動用バッテリーの寿命を延ばすため、従来の空冷式から水冷式の冷却機構による、積極的な温度管理の重要性が高まる
- ・高機能で複数の流路切り替えが可能な統合型バルブを1~2個搭載する車種から、シンプルな構造のバルブを複数箇所に搭載する車種まで、様々な方式の普及が見込まれており、当社は両方式に対応可能

#### バルブの搭載イメージ

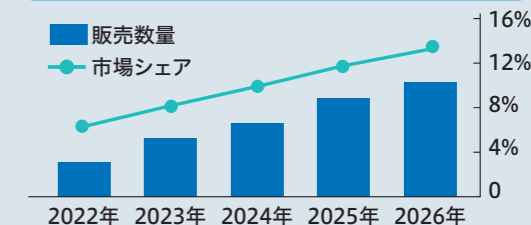


当社は両方式に対応可能

#### バルブ用モーターにおける当社の強み

- ・独立系のモーター専門メーカーとして、様々な自動車メーカーのバルブ用モーターの引き合いに対応中
- ・モーターに特化した制御技術・ユニット対応力を有し、高度な位置制御が求められるバルブ用モーターに最適なユニットを提供

#### バルブ用モーターの販売数量・シェア見通し



### ▶ 機会とリスク

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネルギーや静音化に貢献する小型で精密なモーターの需要増加</li> <li>● 自動車のEV化による冷却水バルブ用途をはじめとする新規分野への参入機会が拡大</li> <li>● 自動車の自動運転化に伴う1台当たりのモーター搭載数の増加、及び乗員の快適性に貢献する新規分野の参入機会が拡大</li> </ul> | <p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料及び部材調達価格の高騰による収益構造への影響</li> <li>● 半導体等の部品供給不足による影響</li> <li>● 自動車生産の回復遅延による影響</li> </ul> |
|---|--|



# 事業概況

## ライフ・インダストリー機器

### 2022年12月期実績

売上高 **396** 億円  
販売数量 **3億5,300** 万個

### 主な用途

- 家電・工具・住設  
バキュームクリーナー、電気錠
- 事務機器  
インクジェットプリンター、複写機・複合機
- 健康・医療  
歯ブラシ、人工呼吸器、外科手術用ツール
- 理美容  
ヘアドライヤー、シェーバー
- 移動体  
AGV・AMR
- 協調ロボット

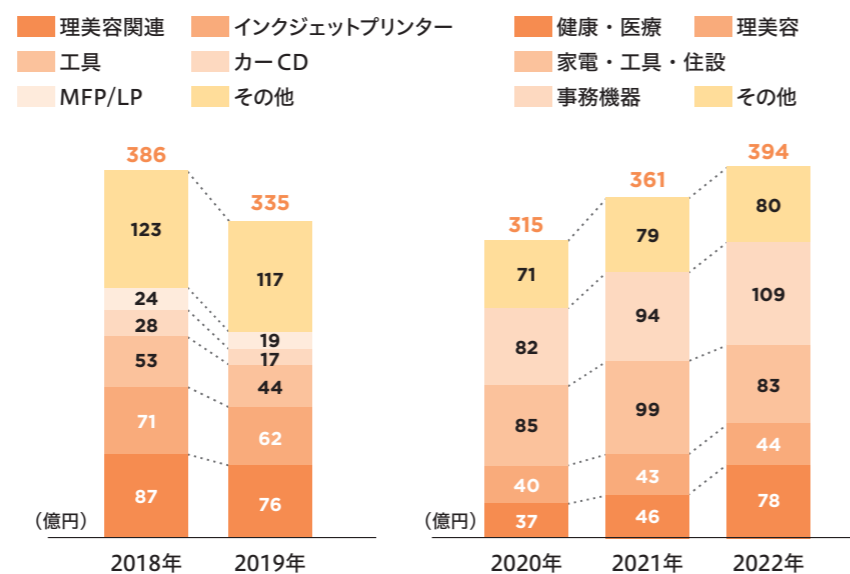


### ▶ 2022年12月期の主な取り組み

- ・移動体用ブラシレスモーターのラインナップを拡充。AGV・AMR及びモビリティ用で新規受注を獲得、階段昇降機用の量産販売を開始
- ・協調ロボット用中空構造ブラシレスモーターのラインナップを加え、量産販売を開始
- ・マブチエレクトロマグのPMIが進展。医療用途でのビジネス拡大に加え、高回転ブラシレスモーターで工具用の受注獲得

### ▶ 主要アイテム別売上推移（2018年～2022年）

2018年から2020年にかけては採算性を重視する方針で一部用途において受注を絞り込んだ影響、2020年については新型コロナウイルス感染症拡大の影響も加わり、売上は減少しました。2021年はコロナ禍での巣ごもり需要が高まり、理美容関連や、中長期的には市場が縮小傾向にある事務機器の売上を中心に増加しました。健康・医療用は、中高級セグメントの歯ブラシの販売好調に加え、子会社化したマブチエレクトロマグの売上貢献もあり売上が大きく増加しました。2022年は価格改定や円安の効果もありました。



※2020年から主要用途の開示区分を変更しました。

※ AGV：無人搬送車、AMR：自律移動ロボット、MFP：複写機・複合機、LP：レーザープリンター

### ▶ 2023年12月期の重点活動

- ・移動体用及び協調ロボット用ブラシレスモーターの更なる販売拡大
- ・マブチエレクトロマグ製モーターを含む医療用既存ラインナップによる販売拡大に加え、新たな医療用モーター開発を推進
- ・マブチエレクトロマグ製モーターを医療以外の領域に拡販
- ・応研精工（現マブチオーケン）の子会社化とPMIの推進
- ・産業用途向けのコンベア駆動用ユニットの開発推進

### ローリングポンプのリーディングカンパニーを子会社化

2023年3月に応研精工（現マブチオーケン）を子会社化。同社の小型ポンプにおける強みを活かし、「ユニット対応力」と3つのM領域における「ソリューション提案力」を強化

#### マブチオーケンの特長・強み

1. 小型ポンプに関する高い技術力  
長寿命・低振動・静音性を実現する独自技術
2. 血圧計等の医療用途向けの顧客基盤  
国内外における大手優良顧客との安定した取引関係
3. 国内外の実績ある生産体制  
長年の生産実績を有する海外生産拠点



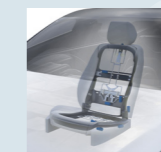
#### 子会社化の狙い

##### 「ユニット対応力」の強化

- ユニットのオプションを標準化し、組み合わせることで効率的に多様なニーズに対応
- モーター・ポンプ一体の最適設計・最適生産を追求し、競争力あるユニットを開発

##### 3つのM領域の拡大

- 当社の販売体制・顧客基盤を活用し、3つのM領域を中心に小型ポンプを積極的に拡販



**Mobility**  
ランバーサポート  
センサークリーナー



**Medical**  
医療用血圧計

### 医療機器用途への取り組み

2021年7月に子会社化したマブチエレクトロマグは、超高回転・低振動・静音モーターの開発・生産に強みを有し、人工呼吸器や歯科治療用モーターを中心に販売しています。マブチグループの営業リソース及び顧客基盤を用いて世界でマブチエレクトロマグ製品の拡販活動を展開し、外科手術機器用途においてブラシレスモーターが新規に採用されました。また、外科手術用ドリル及び手術用縫合器向けにブラシ付モーターにて新規に受注するなど、PMIが進んでいます。今後はマブチモーターの高品質と低コストを両立する生産ノウハウを活用した競争力の高い製品の開発を進め、シェア拡大を図ります。

### ▶ 機会とリスク

#### 機会

- CO<sub>2</sub>排出量削減のため産業設備における電動式への切り替えが加速していることによる需要増加
- 移動体、産業機器、医療などの主要分野における更なる小型・軽量・高効率化への需要増加
- 人手不足の解消に貢献するロボット用途での需要増加

#### リスク

- 原材料及び部材調達価格の高騰による収益構造への影響
- 中国における低コストな競合メーカーの台頭
- 半導体等の部品供給不足による影響



# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## 人的資本

### ▶ 人的資本の考え方

市場が変化し競争が激化する中でも持続的な成長を実現するためには、「人」は最も重要なファクターです。

経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」をいかに具現化すべきかを示した経営基軸においても、「人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」と定めており、社員が個々の能力や想いを発揮しながら仕事をする事が、事業活動を通じて国際社会へ貢献し続けるために最も重要な原動力になると考えています。

当社は、社員一人ひとりが自らの長所を伸ばし、個性を発揮して活躍できる組織づくりを推進することで、様々な社会課題を解決し、経営理念を実現します。



### ▶ ダイバーシティ&インクルージョン

国籍や年齢、性別等を問わず社員全員がグローバル感覚を持ち、それぞれの個性を活かし、新しい価値を生み出すことが私たちの目指すダイバーシティ&インクルージョンです。当社は1964年から海外展開を行っており、海外ビジネスの歴史が長い為、従来より雇用に関しては柔軟かつ公平・公正な考え方を持っていました。近年更に力を入れ、当社の経営理念に共感することを前提に、年齢・性別・国籍に関わらず社員を採用・登用し、多様な人材が切磋琢磨することにより、新たな価値の創出を促進します。また、多様な働き方を尊重し、一人ひとりが自己実現、自己成長ができ、やりがいや充実感を感じられる職場づくりに積極的に取り組んでいます。今後もマブチグループ社員が国や地域に限定されず、世界中で活躍できる環境を目指します。

#### 様々な国籍の人材の活躍

当社の生産拠点であるポーランドマブチでは、2021年12月よりウクライナ国籍の人材採用を始め、現在は100名以上が活躍しています。職場ではウクライナ語のドキュメントを準備するなど、インクルージョンの取り組みも推進しています。

### ▶ 多様な働き方を支える制度の充実

マブチモーターは、社員の働き方の選択肢を増やし、自分に合った働き方の実現を後押しすることで、会社全体の生産性向上・付加価値の創出につなげることを目指しています。その実現のため、多様化するライフスタイルに対応し、仕事とプライベートの両立を支援する制度・環境づくりに取り組んでいます。

- 育児休業制度（3年）・介護休業制度（1年）
- 育児・介護休業中の自己啓発支援
- 配偶者出産時休暇制度
- 育児・介護のための勤務時間短縮や所定外労働免除などの措置
- フレックスタイム制度（コアタイム設定なし）、裁量労働制
- テレワークの推進



#### 社外からの評価

当社は女性の活躍推進に取り組む企業として、厚生労働大臣より「えるぼし認定」の最高位である3段階目に認定されているほか、子育てのサポートや仕事と介護を両立するための職場環境の整備に取り組む企業として、各認定制度を通じて高い評価を得ています。

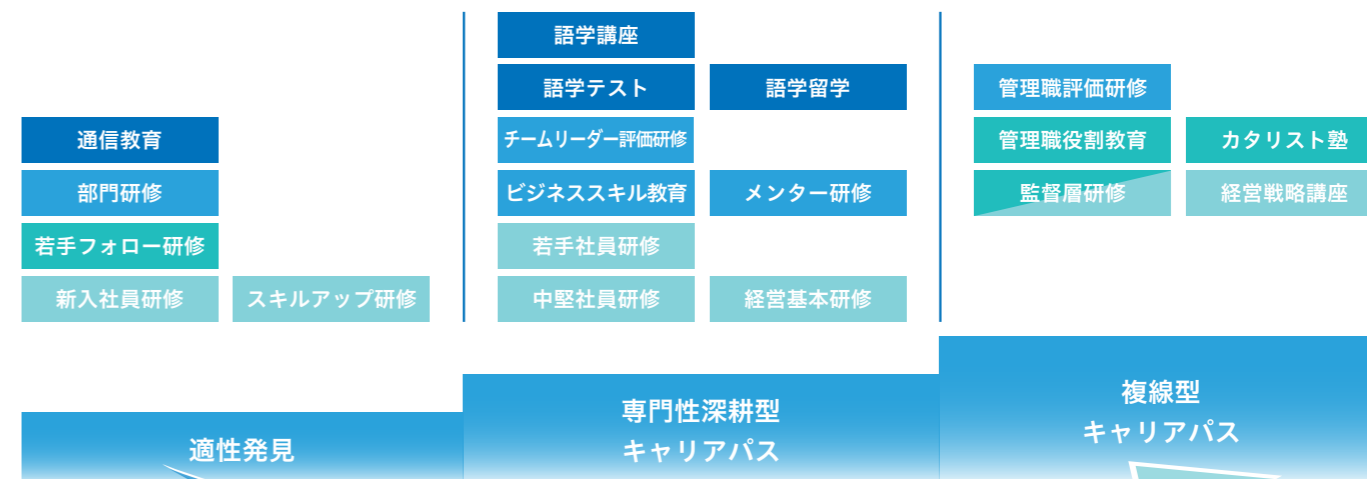


### ▶ グローバルに活躍する人材の育成プログラム

拠点間の強固なつながりと多様な人材を活用する「マブチグローバル経営」においては、ローカル人材の育成、他部門・他拠点の業務に対する相互理解を促進する教育システムが整っている必要があります。当社は、海外拠点社員も含め、グローバルに活躍できる経営人材を継続的に輩出すべく、ローテーションや幹部候補研修をグローバルに展開しています。具体的には、若手社員に現場力を身に付けてもらうため、トレーニー制度の活用を促進しています。トレーニーとして半年～1年間で海外経験を積み、実際の海外現場がどのような実務を行っているのかを体感できます。海外拠点の社員が本社へトレーニーとして出向する仕組みもあります。また、MLI（Mabuchi Learning Institute）を中心に教育システムの再構築を図り、オンライン化も含め誰もが参加できる形で、海外の社員も受講するなど、マブチグループ全体で広く深い知識を得ることができる教育を展開しています。

#### 教育・研修体系

- 基幹教育：経営リーダー育成
- 意識教育：経営理念の浸透
- 専門教育：業務スキル向上
- 語学教育：語学スキル向上



### ▶ 自ら学ぶ風土の醸成

当社は社員がグローバルに活躍できるよう「自ら学ぶ風土」を醸成し、語学をはじめ、仕事に役立つ知識を幅広く習得する機会を提供するなど、様々な教育支援を行っています。

- 海外拠点社員実務交流
- TOEIC・CASEC受験の機会提供、TOEIC対策講座の開講、短期留学制度、海外トレーニー制度、オンライン英会話システム利用の機会提供
- 自主的に学べる各種公開講座の開催
- 自己啓発促進支援
- 資格取得奨励制度
- 多目的自習室の設置
- 社内図書館の貸し出し

#### 英語人材の育成

当社は、TOEIC730点以上の取得者を、業務において英語で適切なコミュニケーションがとれる人材（以下、英語人材）と定義し、その育成に力を入れてきました。多くの社員の努力の結果として、英語人材の比率は毎年着実に高まっています。

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
英語人材(名)	192	238	250	273	294
英語人材(%)	20	24	26	28	31



# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## ▶ マブチグローバル経営を支える人材交流

当社は、経営基軸の一つである「人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」という考えのもと、社員一人ひとりが自己実現、自己成長することができ、働きがいを感じられる職場づくりに取り組んでいます。当社の職場環境や働き方、人材育成について、2名の社員に話を聞きました。

### メキシコマブチから本社へ



2023年3月より、トレーニーとして本社に勤務。人事部にて採用業務を担当し、2023年7月より経営企画部に勤務。

メキシコマブチでは社長室でチームリーダーを務めています。社長室では幅広い業務への対応を求められるため、一年間、トレーニーとして本社の複数の部門にて業務を経験し、ノウハウを学び、スキルの強化に取り組んでいます。最初の数カ月間は人事部にて新卒採用のシステムについて学習し、運用する業務を経験したのちに、経営企画部でも業務を担当しています。

これまでの接点が、オンラインに限られていた本社の社員と一緒に仕事をするようになったことで、マブチグループで働く全員がチームであることを実感しました。そして、このチームとしての絆をより一層強化していくことが重要だと考えるようになりました。日本にいる間、私はメキシコの代表です。メキシコマブチと業務上のやり取りをする人たちが、メキシコに対して親しみや好感を持ってもらえるよう努力したいと思います。

トレーニー制度のような、人材や文化の交流を促進する機会を設けている企業は世界を見渡しても多くはないと思います。

マブチモーターは創業者の大きな夢に始まり、海外に進出し数多くの拠点を設け、世界中に活躍するチャンスをもたらしました。この創業者の夢は歳月を経ても本質を維持し、現代のトレーニー制度にもつながっています。この制度への参加を通じて、私も創業者の夢の一部になれたことに喜びを感じ、感謝しています。



メキシコマブチでは、トレーニーとしてパワーウィンドウ用モーターの工程改善業務を担当しました。研修時は、生産における課題の解決については分からないことも多かったですが、本社からメキシコマブチに出向している先輩社員に教えてもらったり、現地スタッフと協力したりして対応していました。経験を積みにつれて、生産の流れや仕組み、生産設備の構造等について多くのことを学び、自発的に改善案を考えられるようになってきました。私が担当していた工程は複雑な構造の設備がありましたが、新人の技術員から「設備のこの部分の役割が分からないので教えてほしい」といった相談もしてもらえるようになり、やりがいを感じました。

トレーニー期間が終わり本社へ戻ってからも、工程設計に引き続き携わっており、各海外拠点へ出張する機会も増えています。メキシコマブチの生産現場で得た多くの学びが、現在の職務に活かされています。

### 本社からメキシコマブチへ



2022年2月～2023年3月の期間、トレーニーとしてメキシコマブチで勤務。パワーウィンドウ用モーターの工程改善業務を担当。

## ▶ 公平・公正な評価制度

当社が目指す人事制度の基本思想は「公平・公正」であり、社歴や年齢、性別、国籍に関わらず、適材適所の観点で、役割・職務に求められる能力や専門性を兼ね備えた社員を登用し、担う役割や成果・職務によって、公平・公正な評価と報酬を実現する人事制度を導入しています。

具体的には、ジョブディスクリプションによって役割・責任を明確化し、職務の大きさを測定して一定の範囲で等級を設定したジョブグレードにより処遇を決定する制度です。2020年より、管理職を対象に導入しましたが、必要な改善を反映させた上で本社社員、そして海外拠点の社員へと対象範囲を広げていく予定です。

多様な役割を果たす社員一人ひとりの貢献を的確に把握するため、その他にも様々な制度を設けています。これらの制度は、マネジメントツールとしてだけでなく、人材育成ツールとしても積極的に活用しています。

### ● 多面的人事評価制度

評価基準が明確化され、複数名で評価を確認する仕組みとなっています。社員は自己申告を行った上で、管理職と年に2回の個人面談を行い、多面的（360度）評価として、上司・同僚・部下などによって公正な評価を行っています。

### ● 自己申告制度

社員の職務に対する意識の把握を目的とし、年に一度社員の自己申告を行っています。

### ● 複線型人事制度

複数のキャリアパスを想定し、職種・コースの転換を行うことができる制度があります。

### ● 賃金体系の明確化

年功序列的な賃金体系を見直し、社員それぞれの成果や生産性に対する評価を重視する成果報酬制度であり、社員は自身の評価を把握できるシステムとなっています。

## ▶ 社員エンゲージメントの向上

社員エンゲージメントの向上は、会社の持続的な成長に欠かせないものです。エンゲージメント向上の一つの施策として、当社は「信託型従業員持株インセンティブ・プラン」を導入しています。これは社員に対する当社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブ付与、福利厚生拡充、及び株主としての資本参加による勤労意欲高揚を通じた当社の恒常的な発展を促すことを目的とするものです。

また半年ごとに本社を対象としたエンゲージメント調査を実施しており、2022年7月に実施した調査では約95%の社員から回答を得ました。調査で得られた結果は、取締役会や経営会議などで報告し、調査結果の分析、課題の整理を進めているほか、分析結果（強み・課題）を反映した人事施策の整備に取り組んでいます。7月の調査では、職場環境の満足度・ワークライフバランスに関する評価が高い一方で、挑戦する風土の項目に改善の余地があると認識しました。こうした結果をうけ、社員一人ひとりが日々の業務において成功体験を積み重ねることで達成感を感じ、挑戦する風土を醸成することを目指した施策を展開・強化しています。

今後も継続的にサーベイを実施することで社員のエンゲージメントを把握・分析し、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の向上に向けて活動を強化していきます。

### 社員同士のつながりを深め、お互いを応援し合う文化の醸成

2023年5月、社員同士が相互理解を深め、お互いの頑張りや挑戦をリスペクトし、応援し合う環が広がること目指して、双方向のコミュニケーションが可能な新たなWeb社内報「まぶちーむ」を立ち上げました。

社員一人ひとりの日々の頑張りやチャレンジする気持ちに焦点を当てた記事を掲載し、社員が日々どのような想いで、どのような業務に挑戦しているのかを社内報の形で社員に共有しています。今後も様々な施策を通じて、お互いをリスペクトし応援し合う文化の醸成に取り組み、その結果としてエンゲージメントの向上を目指します。





# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## 製造資本

### ▶ものづくりの標準化

マブチモーターはものづくりの面でも標準化を推進しており、金型の設計からモーター生産まで一貫してグループ内で対応可能な技術・知見を有しています。これは、お客様の求める価値に応え、コストリーダーシップをとる上で非常にプラスに働いています。お客様のご要望は多岐にわたりますが、製品の設計段階から複数のお客様のニーズにお応えできるような技術と知恵を盛り込んだ部品の標準化、生産技術の標準化、設備の標準化を追求することによって、多様化のご要望に応えるモーターをお届けしています。マブチグループ全体に強い改善意欲があり、それぞれの拠点の力を引き出し、良い改善事例はグループ全体に水平展開することでもものづくりの標準化が益々進み、当社の製造資本を強固なものにしています。



### ▶省人化設備が創出する価値と今後の取り組み

当社では生産現場における省人化・自動化を進め、無人でも止まらない生産ラインや省スペース化を実現してきました。省人化設備を投入すると、組立の現場の仕事は「組立作業」から「設備のオペレーションやメンテナンス」という、より付加価値の高い仕事に変わり、これに伴い報酬の水準を引き上げることができます。これは、生産コストの低減と仕事の高度化・給与水準の向上を望む現地の人々と政府がWIN-WINの関係構築の取り組みであると考えています。

省人化設備の導入においては「標準化」の考えが設備設計にも活かされ、ベースとなる自動生産ラインは人の動きを一つひとつ自動化してつなげていたものから、ゼロベースで工程の全体最適を考慮して再構築したものになり、フレキシブルな生産対応と省スペース化を実現しています。生産に必要なスペースが減り、工場全体の生産数量を引き上げることで、高効率で利益を確保しやすいものづくりになっています。今後の課題としては、人の目や耳に頼る比率が高い検査工程の自動化等があり、そうした課題を解決する設備の研究開発と導入展開が進んでいます。今後はITを活用することでより一層の自動化・効率化を図り、高効率生産を実現します。

### ▶ITによるものづくりの高効率化

ものづくりの競争力向上に向け、国内外全拠点の製品設計・生産プロセス等の技術情報を一元管理する共通プラットフォームシステムを導入しています。従来は複数のシステムに点在していた情報を一つのシステム上でマスターデータとして管理し、高品質と業務効率化を両立する基盤となっています。案件の発生から製品開発、量産まで製品のライフサイクル全体にわたって発生する様々な技術情報を集約することで、製品の競争力向上を図っています。

また当社では、生産設備をグループで開発し内製している点も強みの一つです。生産設備の開発に関してもITを活用し、マブチグループ全体で設備設計情報を統一し共有するため、拠点横断的な3Dデータによる一気通貫の設備情報基盤を実現させました。これにより、最新の省人化設備における設計プロセス、データ管理やノウハウが拠点や設計者ごとの暗黙知に留まることなく全拠点で活用されています。複数部門の連携による動的検証や自動化等、3Dデータを主体とする効率的な設計検討や拠点間の情報共有も可能にしています。

さらに、IT活用により一元化された様々な技術情報を高度利用するための取り組みを継続しており、グループ全体で最適な設計品質・効率を実現し続ける体制を整えています。



## 知的資本

### ▶マブチ独自のコア技術

マブチモーターには、磁気回路技術、ブラシ・コミテーター接点技術、ブラシレスモーター制御回路技術をはじめとする数多くの優位性を備えたコア技術があります。

#### ●磁気回路技術

磁気回路技術には、特に多くの工夫がなされています。銅線、鉄芯、磁石を使い、磁力をどのように流し、どのように切り替えるかというシンプルな課題ですが、深掘りするほど多くの発見が得られます。当社は、この課題に正面から取り組み、知見を積み上げてきました。同じマグネットでも並べ方や角度、回路制御などにより異なる特性を持つモーターを作ることも可能です。この磁気回路技術はブラシ付モーターだけでなくブラシレスモーターでも活用可能な技術です。

#### ●ブラシ・コミテーター接点技術

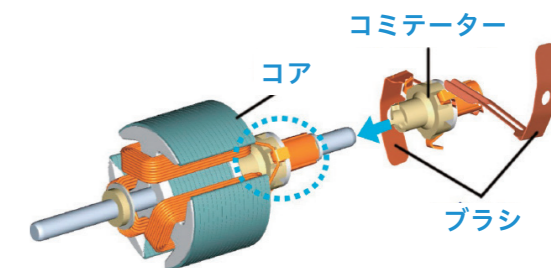
ブラシとコミテーターの接点には、電流の切り替え時に発生する火花を抑えることにより、部品が摩耗しないようにする技術が用いられています。これにより電気ノイズを低減し、耐久性を向上することで、モーターの長寿命化を実現しています。これからEVが自動車の主流になった際に、モーターにかかる電圧は12Vから48Vへと高電圧化される可能性があります。当社はこうした技術の積み重ねによってこの課題への対応が可能です。

#### ●ブラシレスモーター制御回路技術

ブラシレスモーターにはブラシ付モーターのような物理的な接点がなく、制御回路が必要となります。当社はそれぞれのモーターに最適な制御を行うだけでなく、用途に合わせた細かい制御を可能とすることにより、お客様の製品価値を最大化することに貢献します。

#### ●ギア技術

ギア的设计技術も当社の強みの一つです。ギアの素材を金属からプラスチックに替えても同等の耐久性を維持する設計により、軽量・高効率・静音化と同時にコストの抑制を可能にしています。



### ▶知的資本強化への取り組み

当社のモーターには基礎研究から製品開発・改良、製品設計、開発テスト、加えて生産技術やモーター応用技術の開発まで、長年培ってきた広範な技術力のすべてが集約されています。モーターそのものがノウハウの塊であり、当社の知的資本です。これを強化するために、知恵と工夫で培ってきたコア技術にプラスして、世の中の技術の進歩に追随すべく、部材・設備等のお取引先様をはじめとした外部との技術交流を行っています。加えて、産学協同での研究にも取り組んでいます。

現在では、シミュレーション技術の向上により、研究開発のペースが加速しています。また外部との協業により、技術的な課題の解決も迅速化しています。ものづくりの内製と外部委託の選択については、技術的価値と競争優位の観点から選択と集中のバランスを図り、効率化を目指しています。

### ▶グローバルな研究開発活動

当社は本社のみならず、中国や欧州においても研究開発活動を実施しています。その活動の成果として、俯瞰的かつ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位性の確保を図り、当社製品の拡販・新用途拡大につなげています。

2022年12月時点での、当社保有の産業財産権の総数は741件（国内143件、海外598件）、新規出願件数は国内外合計で34件となっています。昨今は成長戦略に則り、ユニットや位置制御に関する特許の取得が増えています。



# 財務・資本政策

## 資本効率と収益性改善に向けた取り組み

当社は、資本効率と収益性の改善に向け、経営資源を成長分野へ積極的に投入し、お客様への提供価値向上により得られた利益を、成長分野へ再投資するという経営資源の循環を高速化することを目指しています。その取り組みの一環として、当社ではROICを中期経営計画の指標の一つとして採用しています。ROIC 経営の目的は、貢献の結果として得られる売上・利益を継続的に伸ばしていくことの重要性、また投下資本を効率的に活用することの重要性をグループ社員全員が一層強く意識することです。具体的には各部門でKPIを設定し「全員参加型ROIC経営」として活動を推進しています。

### ▶ 収益性改善に向けた取り組み

#### 高付加価値製品への選択と集中

高付加価値製品への選択と集中を加速すると同時に、部材調達価格の安定化、生産の高効率化、適切なプライシング等の営業利益率の向上に向けた取り組みを推進します。

- ・自動車電装用途及びライフ・インダストリー用途の全てにおいて、高付加価値製品への選択と集中を加速し、プロダクトミックスを改善
- ・製品の付加価値を高める方策として、新製品開発に加えて、M&A、外部との協業及び提携等をより機動的に活用

#### 部材調達価格の安定化

- ・鋼材  
お取引先様と長期的な関係を構築し、安定的、計画的な価格での調達を図る
- ・銅及び貴金属  
様々な調達手段を駆使し、調達価格を安定化

#### 生産の高効率化

- ・生産を完全自動化し、高効率生産の実現を目指す
- ・複数のモーターを同一ラインで生産できる混流生産ラインにより設備稼働率を向上

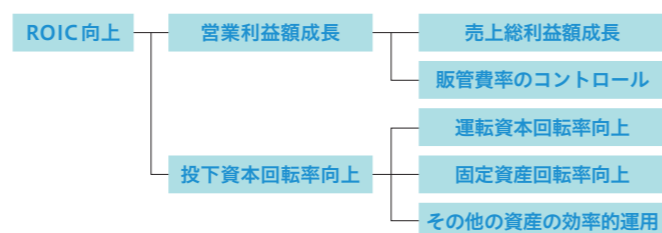
#### 適切なプライシング

世界的に材料価格及び物流費が高止まりしている現状を踏まえ、適切なプライシングを引き続き推進

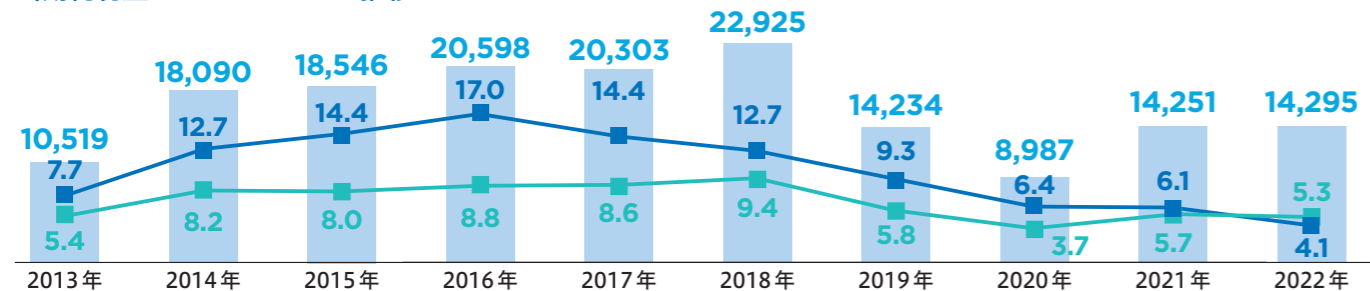
### ▶ 投資効率向上への取り組み

事業部、機能本部、拠点それぞれの仕事に応じて、ROIC向上につながるKPIを設定し、活動を推進しています。また定期発行物を通じた啓蒙活動やEラーニング等を用いた社員教育にも取り組んでいます。ROICをコロナ禍前の水準に戻すべく、在庫水準の低減、運転資本回転の改善など計画的な活動を推進していきます。超過利潤を創出し、成長分野に積極的に再投資する好循環を目指します。

#### 設定したKPIに基づき活動を推進 (一部抜粋)



#### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROIC・ROEの推移



## CFOメッセージ



執行役員  
経理・財務担当  
経営管理部長

### 萩田 敬一

2020年以降のコロナ禍によるサプライチェーンの混乱に、原材料価格の高騰やウクライナ情勢等の影響も加わり、厳しい事業環境が継続しています。2023年についても、原材料価格の高止まりや販売数量減少に伴う稼働率低下の影響により、中期経営計画で掲げる営業利益率15%の目標達成は困難な状況です。また、ROICについても利益水準の低下や安定供給を目的とした在庫政策の影響により目標の12%を下回る見込みです。今後はサプライチェーンの状況等も考慮し、在庫水準を段階的に引き下げることにより改善を図ります。

当社のPBRは1倍を下回る状況が続いており、改善に向けた取り組みが必要と認識しています。この状況に対し、収益性改

善の取り組みとして、当社の自助努力だけでは吸収が困難な原材料価格の高騰等の影響について、お客様にご理解をいただきながら価格改定を進めています。加えて、研究開発や設備、M&A等への積極的な投資を通じて、既存事業の一層の強化と「3つのM領域」における成長を実現し、高付加価値化による収益性向上を目指します。

これらの収益性改善・向上の取り組みを通じ、資本コストを上回る資本収益性を継続的に達成することで持続的成長を実現し、将来利益に対する期待値を高め、当社の事業価値に適正な評価が得られるよう努めるとともに、引き続き株主還元策とあわせPBRの向上を目指してまいります。

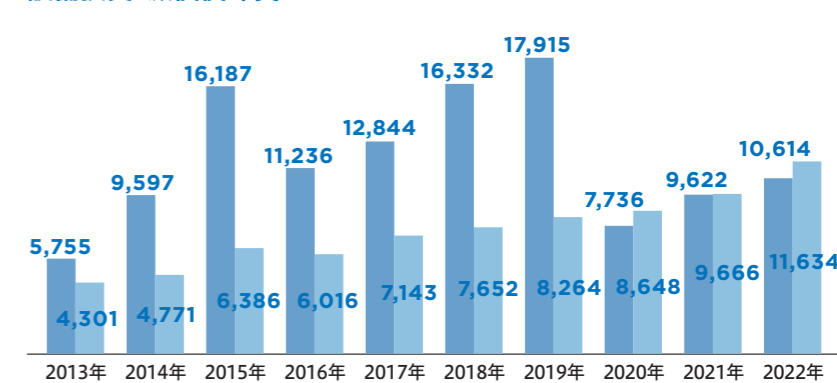
## 成長投資

マブチモーターは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、将来の成長に向けた研究開発、設備投資及びM&Aを積極的に行っています。

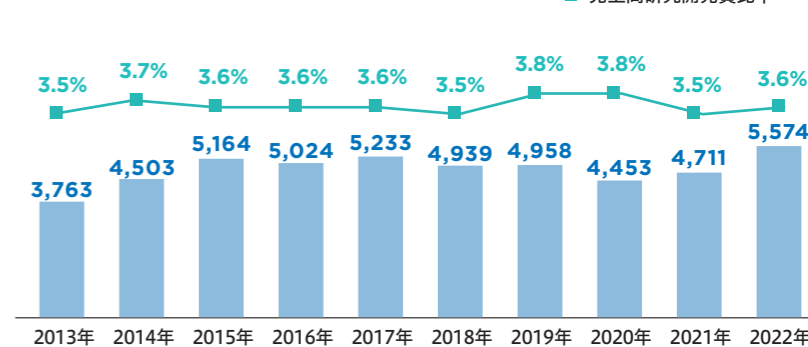
近年、世界5極事業体制を整備すべく、米州及び欧州における生産・供給体制を構築するため、メキシコマブチ及びポーランドマブチの土地・建物取得、生産設備への投資を行ってまいりましたが、これらの投資はピークアウトしました。引き続き、新製品、増産及び省人化等の生産設備や、経営基盤強化のためIT分野に投資していきます。

当社は現在、モビリティ、マシーナリー、メディカルの「3つのM領域」における成長を目指しており、新たな用途へ向けた付加価値の高い新製品の開発・販売に取り組んでいます。これらの領域で必要となる製品や技術に関する研究開発やM&Aについても積極的に推進していきます。

設備投資・減価償却費 (百万円)



研究開発費・売上高研究開発費比率 (百万円)



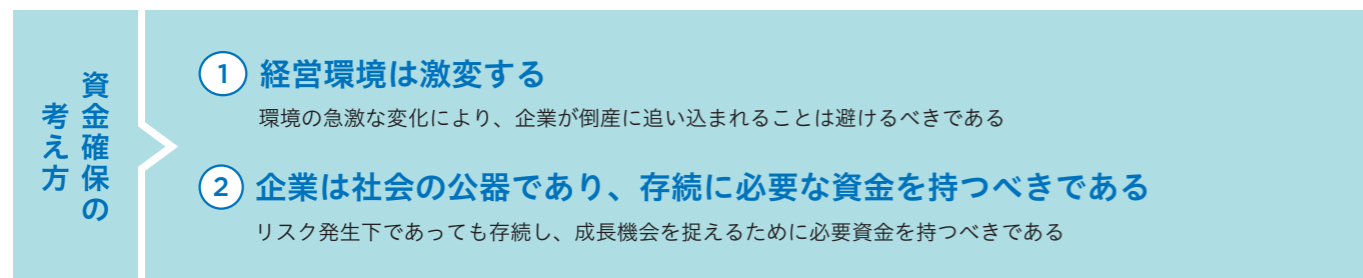


# 財務・資本政策

## 資金確保の基本的な考え方

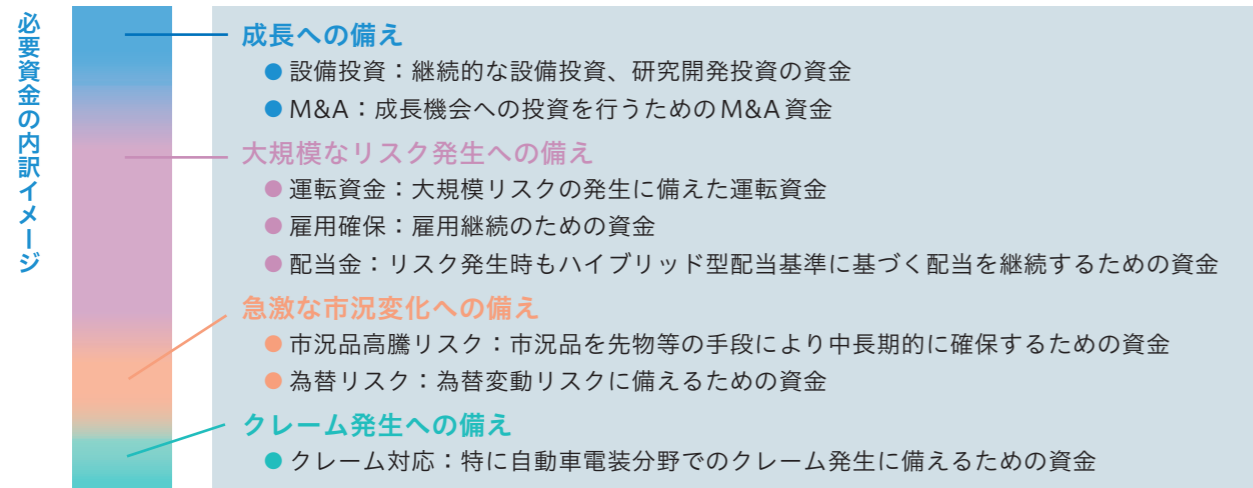
2020年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大によって企業を取り巻く環境が急激に変化するなど、この10年ほどの短い期間においても世界では幾度も非常事態と言える状況に直面しており、企業経営の根幹を揺るがしかねない事態への備えの重要性が高まっています。さらに、近年では気候変動による環境への影響、サプライチェーンを含む人権保護などの社会課題への対応が不可欠となっています。

マブチモーターはかねてより、企業は社会の公器であり、社会への貢献という責務を果たすべく永続しなければならないと考え、長期経営方針として「世界市民の一員として全ステークホルダーの幸せへの貢献の継続とその拡大」を定めています。その実現のため、必要な資金を確保し盤石な経営基盤を築いてきました。その前提となる考え方は下記のとおりです。

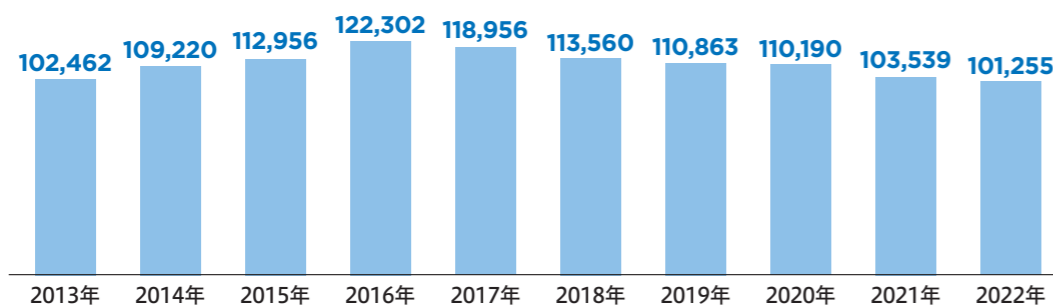


### 必要資金

事業規模が拡大すると、それに伴い必要資金は増加しますが、当社は必要資金として常にその額を合理的に考慮し算出しています。



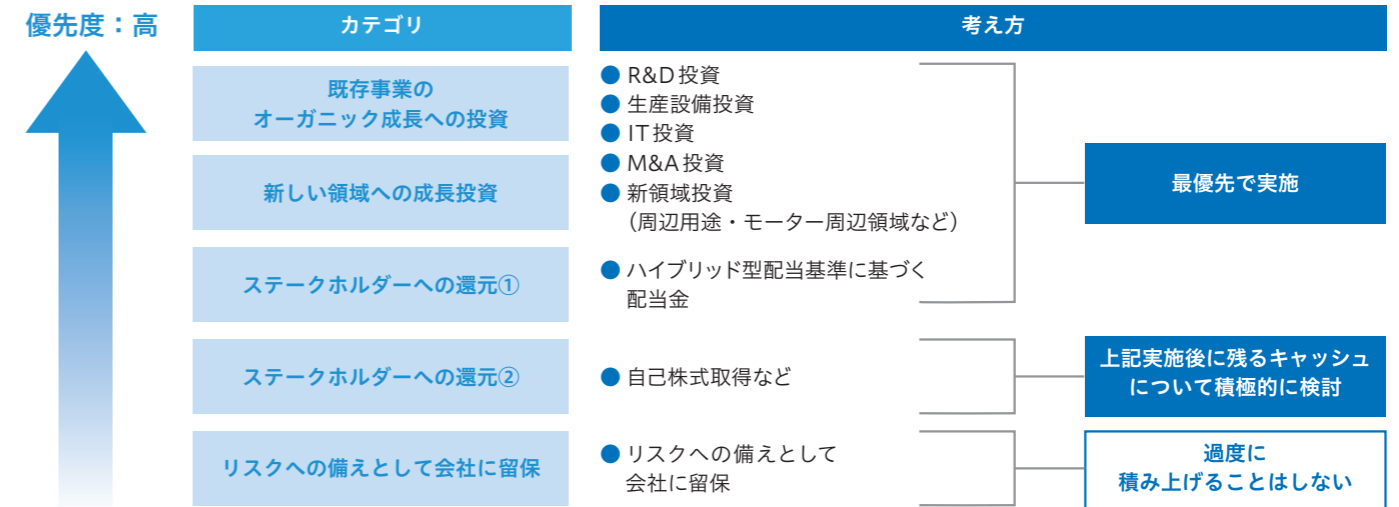
**現金及び現金同等物の期末残高** (百万円) 過去10年間では2016年をピークに現金及び現金同等物の期末残高は減少傾向にあります。



## キャッシュアロケーションの考え方について

中期経営計画期間中においても、基本的な考え方に変更はありません。中期経営計画期間中に事業活動から新たに獲得するキャッシュについては、下記のとおり優先順位で活用いたします。新たに獲得したキャッシュは、まず既存事業のオーガニック成長のための投資、及び新規領域への成長投資（M&A投資を含む）への資金活用を最優先に検討いたします。次に、ハイブリッド型配当基準に基づく配当金の支払い原資とすることを優先します。

これらを実施後に残ったキャッシュのうち、当社が独自に算定した必要資金を上回る部分については、過度に積み上げることはせず、ステークホルダーへの還元（自己株取得など）を積極的に検討いたします。

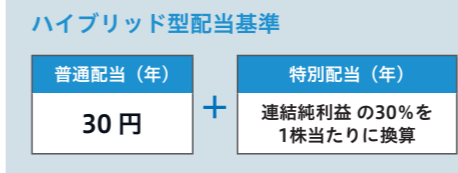


## 株主還元

資金確保の基本的な考え方に基づき、事業や市場環境の変化も勘案し、自己株式取得を含め機動的かつバランスのとれた資本政策を通じて、株主の皆様への適切な利益還元を実施していきます。

### ▶ 配当方針

当社は、会社の成長・発展に必要な研究開発及び設備投資用資金を内部留保によって賄い、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じて株主の皆様への利益還元を積極的に行うことを基本的な方針としています。中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本に据えています。

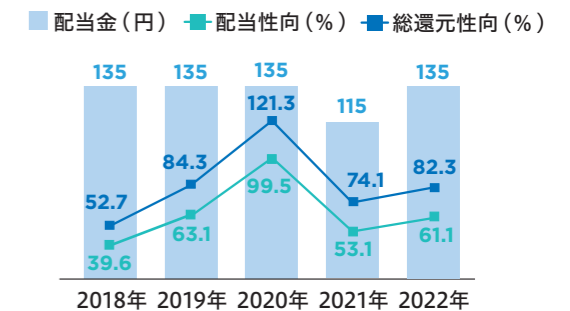


2019年及び2020年の配当は、短期的に経営環境が不透明な点を考慮し、期間限定の措置として、1株当たり年間135円を据え置きました。2021年は、基本方針に戻すための移行措置をとり、基本方針に基づく年間配当額算定結果に2020年配当額との差額の半分を加算しました。2022年は、一時的措置として過去最高と同額の1株当たり135円（普通配当30円、特別配当105円）としました。

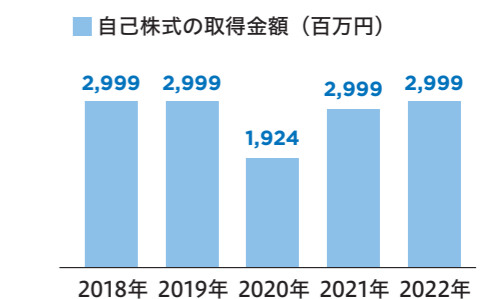
### ▶ 自己株式の取得

自己株式の取得は、余剰資金、キャッシュフローに加えて、PBR等の状況を考慮し、今後も株価や経営環境の変化に対する機動的な対応、資本政策及び株主に対する利益還元の一方法として、適宜その実施を検討していきます。

### 配当金額の推移



### 自己株式取得の推移





# サステナビリティ中期目標

## サステナビリティ重要課題～経営基軸に則った社会的課題の解決～

	重要課題（マテリアリティ）	特に関連性の高いSDGsターゲット	関連するSDGsターゲット	取り組み内容	KPI	サステナビリティ中期目標（2023年）	2021年実績	2022年目標	2022年実績	2022年の評価
製品を通じた課題の解決	お客様とのパートナーシップによる安全運転、交通事故防止機能を搭載した自動車の普及			シートベルトプリテンショナー、パーキングブレーキ、光軸調整、ハブティック等、自動車の安全性向上に資するモーターの販売拡大	対象用途の売上金額	160 億円	146 億円	160 億円	183 億円	○
	お客様とのパートナーシップによる燃費が良く、環境性能の高い自動車の普及			バルブ、グリルシャッター等、自動車の環境性能向上に資するモーターの販売拡大	対象用途の売上金額	40 億円	26 億円	35 億円	33 億円	ウクライナ情勢や半導体供給不足の影響を受けて未達
	お客様とのパートナーシップによるリーズナブルな健康機器、医療機器の普及			健康機器、医療機器に電動歯ブラシを加えたモーターの販売拡大	対象用途の売上金額	75 億円	46 億円	65 億円	79 億円	○
グローバル生産活動を通じた課題の解決	進出国における雇用の創出			新規進出拠点・工場における雇用の創出	メキシコマブチ及びポーランドマブチの雇用者数	1,800 名	1,602 名	1,700 名	2,150 名	○
	進出国への技術移転による拠点の持続的な成長と地域の経済的発展			各生産拠点の機能の高付加価値化と活用を通じた成長	本社生産技術機能の一部移転、業務移管状況	ベトナム拠点にて新製品に関する検討や立ち上げ支援等の高度な業務が行える状態になっている	本社生産技術業務のベトナム拠点への部分的移管は予定通り進捗	新製品の工程設計及び立ち上げについて、ベトナム拠点が独力で対応できる状態になっている	計画通り進捗 ・新製品の工程設計及び立ち上げについて、ベトナム拠点が独力で対応できる状態になっている ・新製品、生産設備、部品生産それぞれの立ち上げ責任者の候補者向け教育を実施	○
人材育成を通じた課題の解決	世界各地の拠点における経営人材の育成			MLI (Mabuchi Learning Institute) 設置による日本を含むグローバル教育機能の強化	経営人材育成講座受講済み人員数	2021-2023年 3年間累計で 30 名以上	11 名	10 名以上	13 名 (累計 24 名)	○
	日本及び世界各地の拠点における研究開発人材の育成			本社への逆出向による世界の研究開発人材の育成	海外拠点における研究開発人員数の2020年比増加率	10% 増加 (2020 年比)	7.3% 増加	8% 増加 (2020 年比)	12.7% 増加 (2020 年比)	○
	日本及び世界各地の拠点における女性への活躍の場の提供			日本及び世界各地の拠点における女性経営者及び管理職の育成・登用	グループ全体での女性管理職比率 (年末時点)	15.0% 以上	14.0%	14.3% 以上	15.8%	○
	科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子どもたちの育成			ロボコン、工作教室、出前授業等を通じて子供たちに科学への関心を深める機会を提供	ロボコンにおける支援学校数 子供向け工作教室・出前授業・モーター提供数等の対象者数	のべ 1,560 校以上 のべ 186,000 名以上	のべ 1,306 校 のべ 164,075 名	のべ 1,400 校以上 のべ 175,000 名以上	のべ 1,413 校 のべ 175,013 名	○ ○
企業活動を通じた課題の解決	モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減			モーター効率の向上による小型化及び用途別標準化の推進	小型化機種の上り数	2021-2023年 3年累計で 12 機種以上	0 機種	6 機種以上	11 機種	○
	企業活動における環境負荷の低減			開発、調達、生産など、全ての活動における環境負荷の低減	温室効果ガス (CO <sub>2</sub> ) 排出量の 2020 年比削減率 (原単位; 売上高)	3% 削減	1.9% 増加	2% 削減	11.3% 削減	○
	施設の整備、制度の充実による社員の健康と安全の確保			労災事故の防止対策、オフィスや工場における労働環境の整備、ワーク・ライフ・バランスの促進	度数率 (100 万延実労働時間当たり労働災害による死傷者数)	0.17 以下	0.222	0.175 以下	0.177	未達。労災事故防止施策及び管理の更なる強化を図る
	意思決定におけるガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底			ガバナンス体制の充実 適切な情報開示 経営理念の浸透 法規制理解のための教育推進	経営理念教育・コンプライアンス教育の実施 ガバナンス強化 (不正件数) CSR の取り組み強化	グループで経営理念に関する入社者教育、リマインド教育を継続的に実施する仕組みの定着 不正件数ゼロ グローバル・コンパクト (GC) に基づく分科会活動の社内展開	経営理念教育を全拠点で完了 不正件数ゼロ 不正件数ゼロ 不正件数ゼロ	コンプライアンス教育の実行 不正件数ゼロ	・営業拠点及び本社でのカルテル研修、海外拠点コンプライアンス担当役員・営業向けコンプライアンス研修、出向者への個別コンプライアンス教育を実施 ・管理職向け「カルテル防止規程」、「個人情報保護規程改訂」の研修を実施 不正件数ゼロ	○ ○ ○



# 気候変動への取り組み

## TCFDへの賛同

マブチモーターは2021年3月、「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD）」の提言へ賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」へ参画しました。TCFD提言に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスク・機会を分析し、情報開示を積極的に行うことで、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、社員を含むすべてのステークホルダーの皆様と強固かつ長期的な信頼関係を構築するとともに、持続的な社会の実現に貢献していきます。

## ガバナンス

当社では、気候変動を含む環境問題を経営に影響を及ぼす重要な課題の一つとして認識しており、気候変動問題を含めた環境全体の基本方針などの重要事項は、取締役会で審議・決議されます。気候変動への対応を含む環境負荷低減活動の推進にあたっては、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で課題と目標の明確化を行い、目標に対する活動のモニタリングを行っています。サステナビリティ委員会は、年2回以上開催され（2022年は6回）、執行役員及び事業部・本部レベルの組織長が委員となり、リスクの特定・評価及び対策立案を含む全社的なサステナビリティ課題の調査・議論を行っています。また、当委員会での審議の結果は、取締役会に報告され、取締役会による監督や決定事項の全社的な統合が適切に図られるよう体制を整えています。

## 戦略

気候変動によるリスク及び機会の特定にあたり、当社グループにおける製品及びサービスの開発・調達・生産・供給までのバリューチェーン全体を対象として、国際機関などが公表するシナリオを用い将来の世界像を設定し、2030年時点及び2050年時点の2時点において当社グループへの影響について考察を行いました。

設定したシナリオを踏まえた事業への財務的影響について、試算が可能な項目に関しては数理モデルを検討し2030年、2050年の各時点に想定される収支への影響について項目別に試算を行い、その影響規模の推計を実施しました。また、定量的な評価が困難なリスク及び機会についても定性的な評価を行い、将来時点における影響の大きさを検討しました。

1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
2050年頃までにカーボンニュートラルを目指し、世界規模で低炭素化が推進され、世界平均気温が1.5°C程度の上昇に抑えられるとするシナリオです。カーボンニュートラル達成に向けて厳しい法規制や税制が施行され、低炭素技術の発展等によって温室効果ガスの排出量が抑制されることにより、気温上昇が抑えられます。異常気象など物理的リスクの規模や頻度の拡大は抑制されるものの、脱炭素化に向けた社会構造の変化に伴い、移行リスクは高まります。	気候変動対策への取り組みが現行のもの以上に進展せず、産業革命期頃の地球平均気温と比較して今世紀末に4°C以上上昇するとされるシナリオです。風水害など異常気象の激甚化や、海面水位の上昇といった直接的に被る物理的リスクが高まるのに対し、法規制や税制という形での市場への締め付けは強化されない世界像であるため、移行リスクとしての影響度は小さくなります。
参考シナリオ：気候変動に関する政府間パネル(IPCC)RCP8.5/RCP2.6 国際エネルギー機関(IEA)STEPS/SDS/NZE2050	

1.5°Cシナリオでは、カーボンプライシングや各エネルギー価格上昇に伴うコスト増が見込まれる一方、自動車産業のみならずあらゆる業界においてカーボンニュートラルに向けた取り組みが活発化し、電動化需要が拡大することにより、当社のモーター事業にも恩恵がもたらされると予測しています。対して4°Cシナリオでは、気象災害による直接的な被害や、それに伴う操業停止による損失が拡大することが最も懸念すべきリスクとして予測されます。

これらの分析を踏まえ、具体的な対応策を各事業で検討・立案し、不確実な将来の世界のあらゆる可能性に備えるとともに、今後も様々な動向を踏まえて分析を定期的に行い、評価の見直しと情報開示の質・量の充実に努めていきます。なお、既に実施中の対応策の具体的な内容については、P.41～P.43をご参照ください。

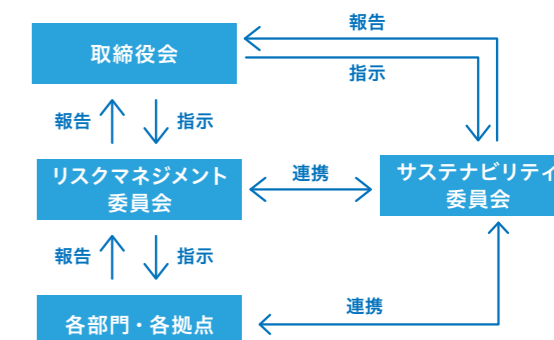
シナリオ	リスク機会	想定される要因	想定される事象	財務的なインパクト評価		実施中の対策・今後検討する対策
				2030年	2050年	
1.5°Cシナリオ	機会	省エネ・低炭素技術の進展	●EVをはじめとする自動車需要の変容に伴う受注機会の増加 ●様々な産業機械の電動化に伴うモーター需要の増加	大	大	●生産工程における環境対応の推進 ●モーターの小型・軽量化 ●環境配慮型の製品設計
	リスク	原材料価格への影響	●仕入れ製品価格への炭素価格分の上乗せや需給バランスの変化による原材料価格の増減に伴う仕入れコストへの影響	大	大	●グリーン調達の推進 ●資源循環の推進
	リスク	カーボンプライシング	●炭素税の導入や排出権取引などの新たな制度及び規制への対応によるコスト増加	中	中	●CO <sub>2</sub> 排出量削減目標の設定と推進 ●再生可能エネルギーの活用
4°Cシナリオ	リスク	原材料価格への影響	●気象災害による保有施設及び設備什器の損壊や操業停止に伴う被害額の増大及び損失の発生 ●サプライチェーンの寸断と事業継続への影響	中	大	●BCPの策定及び強化 ●緊急事態発生時の対応訓練の実施
	リスク	異常気象の激甚化	●急性・慢性的な気候変動の影響による原材料調達の不安定化	中	大	●代替調達・分散調達の検討及び実施 ●適切な在庫管理及びリスク管理の推進
	リスク	平均気温の上昇	●平均気温の上昇による空調コスト等の操業コストの増加	中	中	●省エネルギー化の推進 ●環境教育体系の構築

財務インパクト大：10億円以上、中：1億円～10億円未満、小：1億円未満

## リスク管理

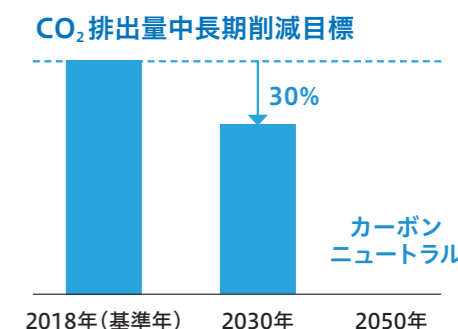
当社では、気候変動リスクの特定・評価及び対策立案をサステナビリティ委員会で実施し、取締役会に報告するとともに、リスクマネジメント委員会及び各担当部門と連携を図っています。リスクマネジメント委員会では、グループの全社的なリスク管理・評価プロセスの中で、気候変動リスクを含む経営に重要な影響を及ぼすリスクについて、多様な事業環境の中で戦略を遂行する際に直面する経営課題（戦略的リスク）と事業運営上発生しうるリスク（事業運営リスク）の2つに大別し、グループ内の定義に基づいて評価を行い、取締役会に報告しています。

これらのプロセスから特定・評価されたリスクごとに担当部門を決め、担当部門は対策・行動計画を策定し管理しています。各担当部門は、管理実施状況及び結果をリスクマネジメント委員会に報告し、リスクマネジメント委員会においてリスクの再評価及び是正を実施しています。



## 指標と目標

「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2018年比30%削減」とする中期目標に加えて、2050年カーボンニュートラルに向けた活動を推進することとしました。国際社会にとって喫緊の課題である気候変動に対応するため、当社は、太陽光発電システムの設置、排熱を回収して再利用するシステムの採用、インターナル・カーボン・プライシングの導入、及び生産設備の省電力化等のCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを推進しています。また、CO<sub>2</sub>排出量の実績データについては、ESGデータ（P.63～P.64）をご参照ください。





# 環境への取り組み

## 脱炭素社会の実現に向けて

マブチモーターは、国際社会にとって喫緊の課題である気候変動問題に対応するため、2050年のカーボンニュートラルに向けた活動を推進しています。2023年5月には「GXリーグ\*」へ参画しており、温室効果ガスの排出量削減の取り組みを加速させています。

また、「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2018年比30%削減」とする中期目標を設定しています。そのための施策として、太陽光発電システムの設置や排熱を回収して再利用するシステムの採用等、再生可能エネルギーの活用や生産設備の省電力化をはじめとするCO<sub>2</sub>削減の取り組みを推進してきました。脱炭素社会の実現に向けて、これらの取り組みを着実に進めていきます。

\*GXリーグ：2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据え、GX（グリーン・トランス・フォーメーション）に積極的に取り組む企業が、同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働し、経済社会システム全体の変革に向けた議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として経済産業省が設立。

### ▶ 再生可能エネルギーの導入

マブチモーターは、再生可能エネルギーによる発電によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。中国の東莞マブチ、道ジャオマブチに設置した太陽光発電システムでは、2022年に約137万kWhの電力を発電し、それぞれの工場にて使用しています。ベトナムのダナンマブチにて、2022年3月に新たに設置した太陽光発電システムでは、同年内に約107万kWhの電力を発電しました。また、2023年3月には本社における太陽光発電システムの設置が完了しました。今後も、再生可能エネルギーの導入を計画的に進めていきます。



本社に設置された太陽光発電システム

### ▶ インターナル・カーボン・プライシング（ICP）制度の導入

ICP制度は、社内における炭素価格を設定し、CO<sub>2</sub>排出量を費用換算することで、排出量削減に対する経済的インセンティブを創出し、社内で気候変動への対応を促す仕組みです。CO<sub>2</sub>排出を伴う設備の投資計画の際に、設定する社内炭素価格を適用し仮想的な費用に換算することで、設備の選択、投資判断の一つの要素として考慮し、運用しています。

#### マブチモーターのICP制度

- 社内炭素価格：11,000円 / t-CO<sub>2</sub><sup>※</sup>  
※海外拠点においては社内為替レートをを用い換算。排出権の価格変動などを考慮し適宜見直しを行う
- 制度対象：CO<sub>2</sub>排出を伴う設備の投資
- 適用方法：CO<sub>2</sub>排出を社内炭素価格の適用により費用換算し、設備の選択、投資判断の一つの要素として考慮

### ▶ マブチグループ環境活動

マブチグループ全拠点から環境負荷低減に寄与した活動施策・実績を募集し、本社の環境管理委員会による審査を経て優れた活動を表彰する「マブチグループ環境活動」に取り組んでいます。

2022年には、「CO<sub>2</sub>排出量削減」を活動テーマに15拠点から合計89件の応募があり、様々な施策が行われました。今後も、マブチグループ環境活動を通じて、マブチグループ各拠点における環境負荷低減を実現する施策の提案・実行を促進することで、地球環境への貢献を拡大していきます。

#### 江門マブチの活動事例

中国に所在する生産拠点の江門マブチでは、工場のレイアウトを最適化して省スペース化を図り、不要になった空調設備などの稼働を停止することにより、電力消費量を大幅に削減しました。



### ▶ 廃棄物削減への取り組み

当社は、廃棄物を資源として回収・再利用し、埋立廃棄するものを削減する循環社会の実現を目指し、「廃棄物リサイクル率を95%以上」とする目標を設定しています。循環社会の実現には、廃棄物そのものを少なくすることに加え、発生した廃棄物を資源として、再利用することが重要かつ不可欠なポイントとなります。今後も、マブチグループ全体で廃棄物の削減及び再利用（リサイクル化）の取り組みを推進していきます。

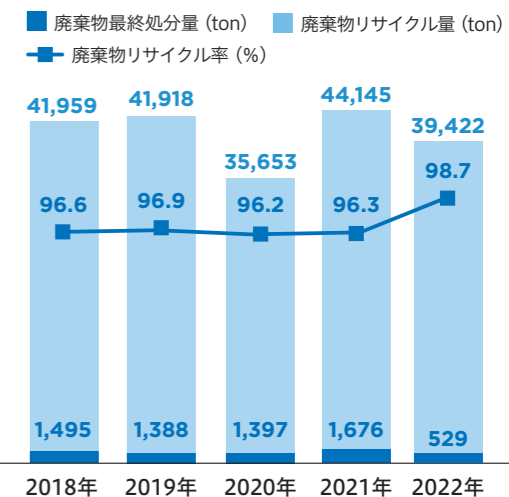
#### 廃棄物削減に向けた指標と2022年の取り組み

目標 廃棄物リサイクル率 **95.0%** 以上

実績 廃棄物リサイクル率 **98.7%** (達成)

- 本社を対象とした「廃棄物分別・削減に関する啓蒙教育」を実施
- サーマルリサイクルをリサイクルに含まない場合の集計を開始

#### 廃棄物排出量



## 生物多様性への取り組み

### ▶ 地域における環境共生

本社敷地前庭には、地域における環境共生をコンセプトに「ビオガーデン」を設け、本社が所在する松戸市の自然環境が松飛台工業団地に還元されるよう考慮しています。ビオガーデンでは、外来種による地域の生態系への影響を考え、従来から松戸市周辺に育つ野草を植栽しながら、本来の生態系の復元を目指しています。

また、生物多様性への取り組みとして、「生物多様性ちば企業ネットワーク」に参加しています。「生物多様性ちば企業ネットワーク」は、千葉県とNPO・NGO等の支援団体が連携して生物多様性に関する情報・ノウハウ・課題を共有することにより、本ネットワークに参加する企業の生物多様性の取り組みを推進するものです。



#### TOPICS

- 2021年11月に植樹した千葉県指定絶滅危惧種『ヒメコマツ』を育成
- ビオガーデンの維持・管理として、外来種（セイタカアワダチソウ）を駆除
- ちば生物多様性ネットワーク活動：生物多様性サテライトを更新  
社員や来訪者に対して生物多様性の大切さの理解を促進するため、本食堂内に「生物多様性サテライト」を設置し、ポスターやニュースレターを掲示しています。
- メキシコマブチが植林イベントを開催  
CO<sub>2</sub>の吸収を促し、自然環境の維持を目指して、2022年8月にメキシコマブチにおいて植林活動を実施しました。メキシコマブチの有志メンバー65名とリンコン・デ・ロモス市政府から15名が集まり、100本の植林を行いました。



ヒメコマツ



植林イベント  
(メキシコマブチ)



# 環境への取り組み

## グリーン調達推進

昨今の調達活動では、原材料の資源採取から、製造・加工、流通・販売、消費・使用、及び廃棄・リサイクルにいたる製品ライフサイクルにおいて、環境負荷の少ない製品の開発に取り組むためには、自社だけの環境保全活動では十分とは言えません。そこで、お取引先様の各種環境への取り組み状況も評価し、お取引先様とともに、環境負荷の低減や環境リスクの回避を図っています。

下図のように、お取引先様には、グリーン調達活動を実施のうえ、環境活動調査表とともに、原材料・部品に環境禁止物質が含まれないことを保証する書類を提出いただき、お取引先様の環境負荷物質の使用・保管状況を確認するための環境監査も積極的に実施しています。

加えて、マブチグループで使用している全部材について、環境禁止物質が含まれていないかの分析調査も定期的に行っています。

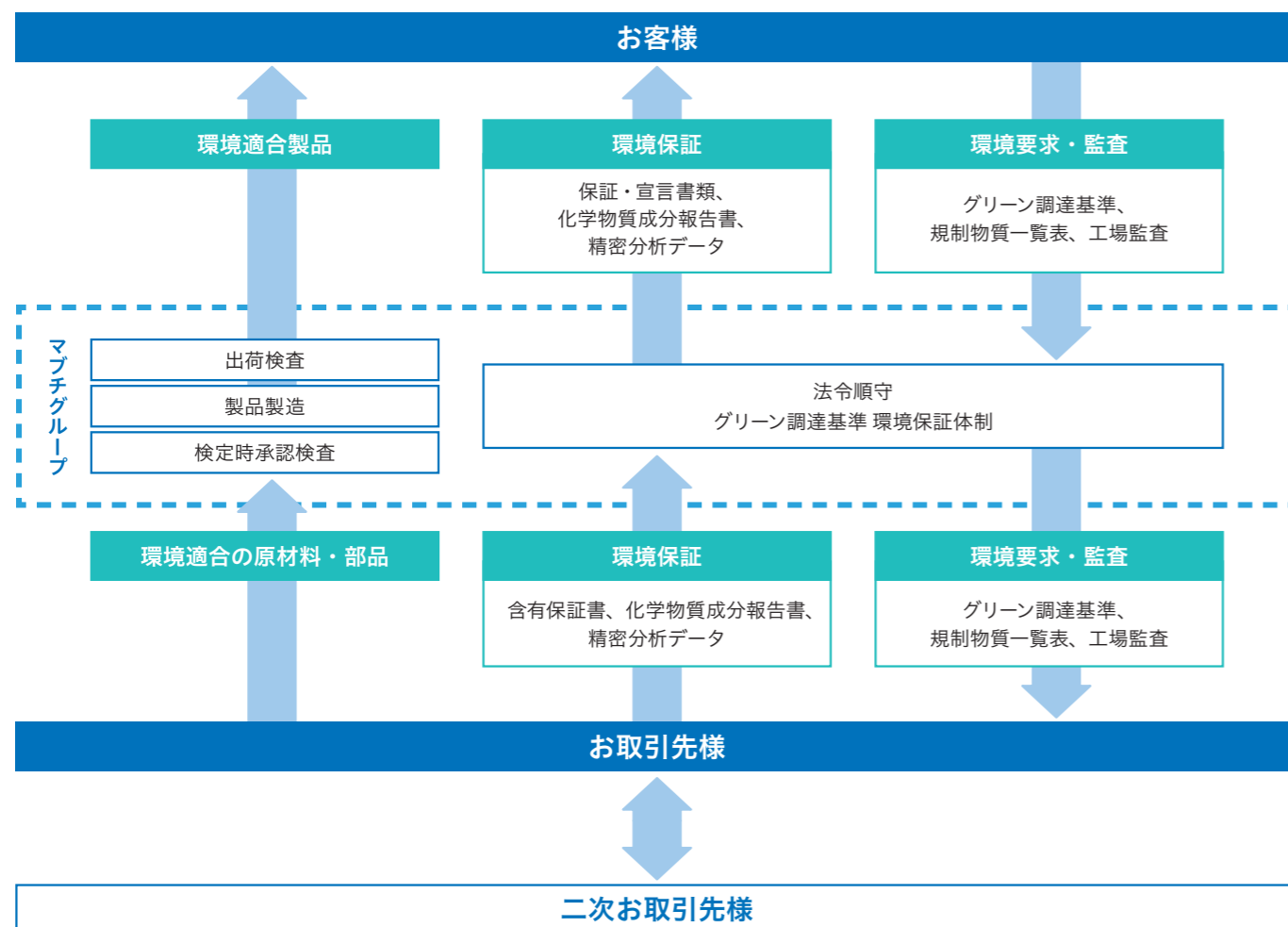
### ▶ 各種法令の順守

欧州 RoHS 指令、欧州 ELV 指令、欧州 REACH 規制制限物質・SVHC（高懸念物質）、日本の化審法\* 第一種特定化学物質、GADSL（自動車業界自主基準）、その他の法規制、お客様からの要求、マブチグループ自主基準などによる、規制物質の追加、禁止ランクの変更等、将来を見据えた対応を行っています。

日常のお取引先様とのコミュニケーションや、環境負荷物質の使用・保管状況の監査活動に対する積極的な取り組みにより、2006年の欧州 RoHS 指令の施行から現在に至るまで、環境事故は一度も発生していません。今後も、お客様、お取引先様とともにグリーン調達活動を進めていきます。

※化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

グリーン調達フローチャート



# 社会への取り組み

## すべての人々の人権の尊重

マブチモーターは、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」、行動指針の中で「他人に対し公平、公正であり、他の社員への協力と支援を惜しまない」と掲げており、海外拠点も含め、社員としての基本的権利を尊重し、社員一人ひとりが健康で安心して活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでいます。

また当社は、2021年より「国連グローバル・コンパクト」に加盟しています。国連が提唱する人権、労働、環境及び腐敗防止の4分野で企業が順守すべき普遍的原則「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、各分野で取り組みを推進しています。



### ▶ マブチモーター人権方針

人権尊重の取り組みをグループ全体で更に推進し、その責務を果たしていくための指針として、「マブチモーター人権方針」を制定しています。

当社は、「マブチモーター人権方針」に基づき、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の基本的人権と多様な価値観、個性、プライバシーを尊重し、人種、宗教、性別、国籍、身体障がい、年齢等に関する差別的言動、暴力行為、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、いじめ等の人格を無視した行為を認めません。また、奴隷や人身取引を含めたすべての強制労働、児童労働を認めません。

#### 重要と考える人権課題

以下の人権課題が特に重要であると考え、取り組んでいます。

- ・強制労働、児童労働の禁止
- ・差別と非人道的な扱いの禁止
- ・適切な労働条件の確保
- ・結社の自由と団体交渉権の尊重

## 責任ある調達の推進

### ▶ CSR 調達ガイドラインを策定

製品・サービスが生み出されるサプライチェーン全体に対する、お客様の関心が年々高まっています。そこで当社は、サプライヤーとCSRに関して共通の認識をもち、協調して取り組んでいくことが必要と考え、2022年2月に「マブチモーターCSR調達ガイドライン」を制定しました。日本語・英語・中国語に対応し、全サプライヤーに広く周知することで、サプライチェーン全体で労働安全や人権尊重などの取り組みを促しています。

### ▶ 責任ある鉱物調達の推進

紛争地域及び高リスク地域における深刻な人権侵害、環境破壊、汚職、紛争をはじめとする、経済協力開発機構 (OECD) の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス付属書II」（以下、OECDガイダンス付属書II）で規定しているリスクに関わる鉱物（錫、タンタル、タングステン、金）やコバルト、雲母等の鉱物を含んだ部品・材料の調達は行いません。

また当社は、随時実施するRMI (Responsible Minerals Initiative) が提供するConflict Minerals Reporting Template (CMRT: 紛争鉱物報告書) などの国際的に認められたツールを活用した、鉱物の原産国や製錬業者の特定等のサプライチェーンに関する調査に協力します。万一、紛争への加担や重大な人権侵害に関与する鉱物が見つかった場合には、是正を行います。

当社は、人道的な観点から、人権侵害を行う集団を利することのない鉱物の調達を引き続き行うべく、お取引先様との連携を深め、サプライチェーンの透明性向上を一層図ってまいります。



# 社会への取り組み

## 労働・安全・衛生

マブチモーターは、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」と定めており、「社員の健康と安全の確保」をマテリアリティの一つとして位置付け、労働災害の防止対策やオフィス・工場における労働環境の整備に取り組んでいます。

### ▶ 心と身体の健康への取り組み

本社では、20年以上前からメンタルヘルス調査を実施するとともに、社内カウンセラーの設置や「メンタルヘルス講習会」の開催をしています。新型コロナウイルス感染症予防対策については、誰もが見ることができるとして位置付け、労働災害の防止対策やオフィス・工場における労働環境の整備に取り組んでいます。

また本社では、社員の生活習慣病の予防・改善を目的として、「健康増進の日」を設定し、次のような取り組みを行っています。

- ・心身ともに十分な休養をとる
- ・食事の量や栄養バランスの整ったメニューで食生活を改善
- ・歩くことから始める健康づくり
- ・禁煙と休肝日の習慣づけ推進 等

社員の心と身体が健康でいきいきと働くことは、社会生活の基礎であり、企業の活力向上にもつながると考え、「マブチモーター健康経営宣言」を制定し、社員の健康保持・増進に資する取り組みを推進しています。

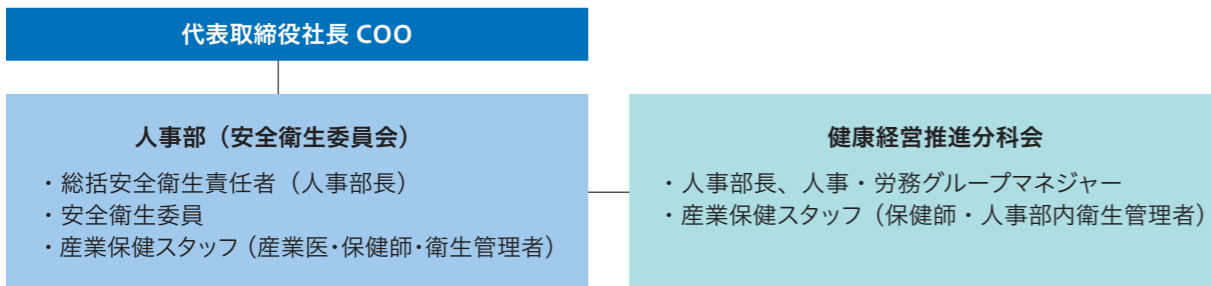
### マブチモーター健康経営宣言

マブチモーター株式会社は、経営基軸の一つに「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」ことを掲げています。これは、企業活動において、環境汚染やそれに伴う健康被害が生じないよう最大限配慮を行うことだけでなく、最も重要な経営資源である「人（社員）」が健康な状態にあることも意図しています。社員がその能力を最大限に発揮するためには、社員一人ひとりが「健康」であることが不可欠となりますので、当社は社員の健康保持・増進を積極的に図り、健康と安全が保たれた快適な職場環境の実現を目指します。

### ▶ 健康経営の推進体制

本社安全衛生委員会は健康経営推進の役割も有しており、安全の確保と合わせて推進しています。

#### 健康経営推進体制図



### 健康経営主要 KPI

KPI	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
定期健康診断受診率	%	95.8	96.9	97.6	100	100
ストレスチェック受検率	%	97.7	97.0	92.5	98.9	99.4
喫煙率	%	17.6	15.7	13.7	13.8	14.3
年次有給休暇取得率	%	71.7	77.5	73.1	77.0	85.9
年次有給休暇平均取得日数	日	14.3	15.5	14.6	15.4	17.2
月平均残業時間	時間	25.6	18.5	12.5	10.3	17.6
配偶者出産時休暇取得者率	%	87.5	100	88.5	91.7	80

### 「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定

マブチモーターは、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に4年連続で認定されました。健康経営優良法人制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度です。

当社は、最も重要な経営資源である「人（社員）」がその能力を最大限に発揮するために、社員の健康保持・増進を積極的に図り、健康と安全が保たれた快適な職場環境の実現を目指していきます。

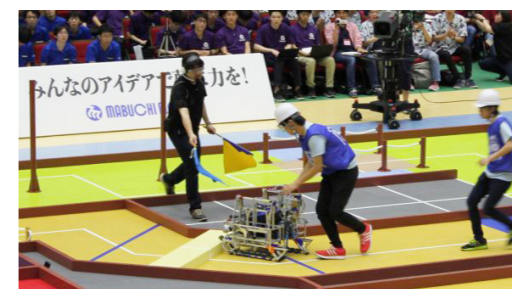


## 教育支援活動

マブチモーターは、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、国際社会・地域社会への支援活動を行い、広く社会の発展に貢献しています。中でも、「科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子どもたちの育成」をサステナビリティ重要課題の一つとして設定し、未来を担う学生・子どもたちに「科学」や「ものづくり」の楽しさを伝え、成長をお手伝いする活動に力を入れています。

### ▶ ロボットコンテストへの協賛

未来を担う若き技術者の育成と科学技術の発展に寄与することを願い、2002年より「高専ロボコン」、2004年より「学生ロボコン」に協賛し、大会運営支援やモーターの提供等を継続して行っています。ロボコンへのモーター支援は、累計で30,000個を超えています。



### ▶ 工作教室・出前教室

例年、本社所在地（松戸市）の小学4～6年生を対象とした「夏休み親子モーター工作教室」を開催し、多くの子どもたちにもものづくりの楽しさを体感していただいています。2022年は、前年に引き続きWeb上に掲載した動画を見ながら工作にチャレンジしていただくオンライン形式で実施し、300組以上の皆様にご参加いただきました。その他にも、松戸市の小学校を対象としたオンライン出前教室を実施するなど、コロナ禍においても子どもたちに「科学」や「ものづくり」の楽しさを伝える活動を継続しています。





# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの取り組み

マブチモーターは小型モーター事業を通じた「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、その実現にこそ当社の存在意義があるものと考えています。適切なコーポレートガバナンス体制を整備する目的は、当社が社会的な課題を解決し、適正利益の創出と企業価値の向上を通じて、ステークホルダーの利益に継続的に貢献することであると考え、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

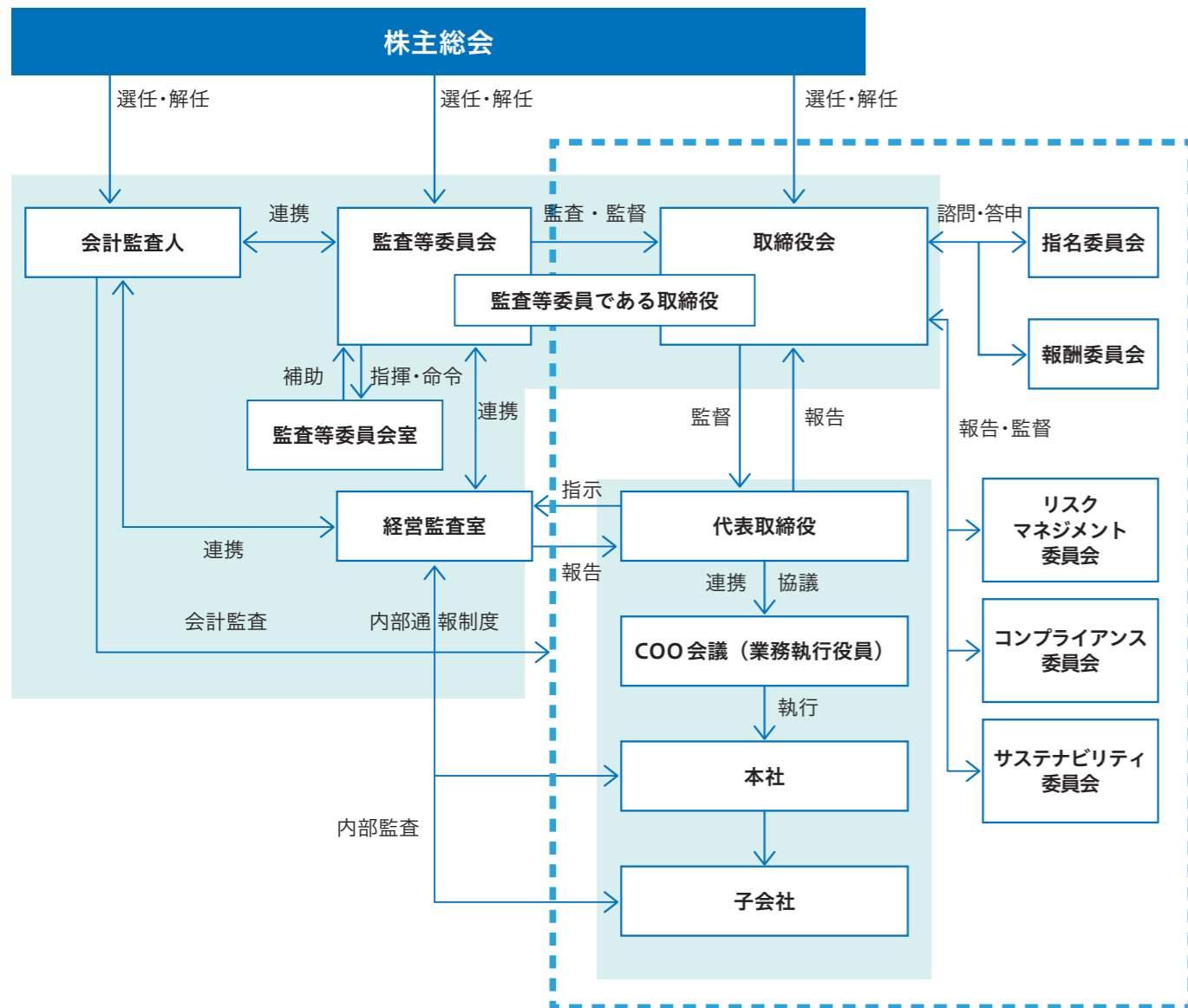
2019年には、取締役会の監査・監督機能を強化するとともに、取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役へ委任することによる意思決定の迅速化を図ることを目的として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。また、2021年には監査等委員会、指名委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役に変更し、さらに指名委員会及び報酬委員会の委員の過半数を社外取締役とすることにより、各委員会での決定に関するプロセスの透明性・客観性を強化しました。

当社は今後も、より良いコーポレートガバナンスの構築に向けて取り組んでいきます。

## コーポレートガバナンス体制

マブチモーターは、会社法上の機関設計として、監査等委員会設置会社を採用しています。

また、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確にするため、執行役員制度を導入しています。意思決定・監督機能を取締役会及びその構成員である各取締役が担い、業務執行機能を各執行役員が担う体制としています。



## 取締役、取締役会及びCOO会議並びに執行役員制度

経営上の重要な意思決定は、社内取締役7名及び社外取締役6名の計13名で構成される取締役会において行っています。取締役会は、経営上の意思決定と取締役の業務執行の監督に関する中心的な機能を果たしており、法令の定めるところにより、重要な業務執行の決定及び重要な業務執行状況の報告を行っています。取締役会において決定された事項は、代表取締役及び各業務執行役員を通じて業務の執行に移されます。取締役会は、原則として毎月1回及び必要に応じて適宜開催されます。独立社外取締役は、取締役会において、経営全般に対する監督及び助言機能を担うものと認識しており、経営の透明性の確保・向上に貢献しています。

加えて、当社におきましては、執行役員制度を導入し、戦略的意思決定と監督機能を取締役に集中させ、執行役員に日常的な業務執行の権限と責任を与えることにより、双方の機能強化を図っています。

また当社では、取締役会の機能を補完することを目的として、主として執行役員で構成されるCOO会議を設置し、取締役会に付議される重要議題に関する事前協議、法令に基づく取締役会の権限の範囲外とされる業務執行の意思決定、業務執行状況の報告等を行っています。これによって、取締役会での報告・議案の審議においては、意思決定及び業務執行の監視・監督に比重を置き、これら機能を高めることが可能となっています。

さらに、当社は、独自の「取締役候補者選任基準」を定めるとともに、取締役会の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を設置し、指名委員会では、取締役、執行役員及び理事の選任に関する内容について、報酬委員会においては、取締役、執行役員及び理事の報酬等について審議を行い、それぞれの審議結果を取締役に答申することにより、取締役等の指名や報酬等に関する決定プロセスを透明化し、コーポレートガバナンス体制の強化を図っています。

## 各機関の構成と主な役割

機関	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
構成	議長 13名 (社内7名、社外6名)	委員長 4名 (社内1名、社外3名)	委員長 5名 (社内2名、社外3名)	委員長 5名 (社内2名、社外3名)
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営上の意思決定と業務執行の監督</li> <li>代表取締役の選定、執行役員及び理事の選任・解任</li> <li>監査等委員でない取締役、執行役員及び理事の報酬の決定</li> <li>重要な業務執行の決定と状況の報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の職務の執行の監査</li> <li>監査等委員でない取締役の指名・報酬等についての意見陳述</li> <li>会計監査人の選任・解任や監査報酬に係る権限の行使</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役、執行役員及び理事の選任・解任に関する内容について審議し、取締役会に答申</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員でない取締役、執行役員及び理事の報酬等の内容に係る決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容について審議し、取締役会に答申</li> </ul>

## 各機関の構成員

カッコ内は (出席回数 / 開催数, 出席率) を表しています。  
◎は議長、委員長を表しています。

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役 CEO	大越 博雄	○ (25/25, 100%)		○ (5/5, 100%)	○ (5/5, 100%)
代表取締役 COO	谷口 真一	◎ (25/25, 100%)		◎ <sup>*1</sup> (3/4, 75%)	◎ <sup>*1</sup> (3/3, 100%)
取締役	片山 寛太郎	○ (25/25, 100%)			
取締役	伊豫田 忠人	○ (25/25, 100%)			
取締役	宮嶋 和明	◎ <sup>*1</sup> (18/19, 95%)			
取締役	高橋 徹	◎ <sup>*1</sup> (19/19, 100%)			
社外取締役	御手洗 尚樹	○ (25/25, 100%)		◎ (5/5, 100%)	◎ (5/5, 100%)
社外取締役	堤 和彦	○ (25/25, 100%)		○ (4/5, 80%)	○ (5/5, 100%)
社外取締役	岡田 晃	◎ <sup>*2</sup>		◎ <sup>*2</sup>	◎ <sup>*2</sup>
取締役 (常勤監査等委員)	小林 克己	◎ <sup>*2</sup>	◎ <sup>*2</sup>		
社外取締役 (監査等委員)	浅井 隆	○ (25/25, 100%)	◎ (14/14, 100%)		
社外取締役 (監査等委員)	東葭 葉子	○ (23/25, 92%)	○ (13/14, 92%)		
社外取締役 (監査等委員)	福山 靖子	◎ <sup>*2</sup>	◎ <sup>*2</sup>		

※1 2022年3月の株主総会で選任された取締役、及び委員のため、開催数が異なります。

※2 2023年3月の株主総会で選任された取締役のため、出席回数及び出席率を表記していません。



# コーポレートガバナンス

## 取締役会の構成

取締役会は、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成されており、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

## 取締役のスキルマトリックス

氏名	企業経営 経験※	グローバル 経験	経営企画・ 経営戦略	内部統制・ ガバナンス	法務・ リスク管理	財務・会計	人事労務・ 人材開発	事業・営業	技術・品質	購買・生産
大越 博雄	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
谷口 真一	○※	○	○	○	○		○	○	○	○
片山 寛太郎	○※	○		○	○	○	○	○	○	○
伊豫田 忠人	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
宮嶋 和明		○							○	○
高橋 徹	○※	○								○
御手洗 尚樹	○		○	○	○		○	○		
堤 和彦	○	○						○	○	○
岡田 晃	○		○					○		
小林 克己	○※	○		○	○	○	○			○
浅井 隆				○	○	○	○			
東葭 葉子				○	○	○				
福山 靖子		○		○	○	○				

(注) ※は当社・当社グループ会社における社長経験者を示します。

## 社外取締役の経験・知識

社外取締役には「他の会社出身者」、「弁護士」、「公認会計士」といった多様なバックグラウンドを有し、それぞれの分野で高い見識と深い経験を有する方を選任しています。

氏名	監査等委員	独立役員	属性	経験・知識の内容
御手洗 尚樹	-	●	他の会社出身者	株式会社日立製作所及びそのグループ企業の執行役として長年にわたり会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
堤 和彦	-	●	他の会社出身者	工学博士として専門知識を活かし、三菱電機株式会社において長年にわたり開発部門に携わるとともに、同社常務執行役として会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
岡田 晃	-	●	他の会社出身者	外部環境の変化や高度な安全性に関する見識が求められる航空業界での長年の経験を有しており、全日本空輸株式会社及び同社グループ会社において取締役として会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
浅井 隆	●	●	弁護士	弁護士として豊富な経験と労働法・人事労務に関する高度な専門知識を有し、企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。
東葭 葉子	●	●	公認会計士	会計事務所における長年の会計監査経験と公認会計士として培われた高度な専門知識を有しているほか、他社における社外役員としての豊富な経験を有しています。
福山 靖子	●	●	弁護士	国内及び海外における弁護士としての豊富な専門知識と経験を有しているほか、他社における社外役員としての豊富な経験を有しています。

## 取締役のトレーニング

取締役がその役割及び責務を適切に果たすために必要なトレーニングの機会を提供します。

社外取締役に対しては、当社の事業課題などについての理解を深めるため、必要な情報提供、関係部門からの説明を行うとともに、当社海外拠点視察（リモート含む）の機会等を設定しています。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性の分析・評価を継続的に行っていきます。2023年3月に開示した取締役会の実効性の分析・評価結果の概要は以下になります。

評価方法	評価の方法としては、取締役（監査等委員である取締役を含む）を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを無記名で実施し、その集計結果を参考に、取締役会で独立社外役員を含む取締役で議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価をまとめました。
分析・評価結果の概要	アンケートの結果、当社取締役会は、経営の意思決定及び業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されていること、社外を含めた各取締役（監査等委員である取締役を含む）の議論や意見交換が活発に行われていることから、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しました。 また、前回の実効性評価に基づいて、社外取締役に対する議案内容の事前説明機会を設けるなど、各取締役会メンバーへの情報提供の充実化が図られているとともに、海外拠点の会議体の運営を見直すことにより本社との連携を強化し、海外拠点に関する情報共有が充実化されていることを確認しました。
今後の取り組むべき課題	取締役会の実効性を更に高めていくために取り組むべき課題として、取締役会における議論をより活発化させるために、重要議案に関する社外取締役への事前の背景説明などの一層の充実化を図ることで、より実効性の高い会議運営を実現することが課題であると認識しました。
前回の評価に基づき認識した課題への取り組み状況	前回実施した取締役会の実効性評価では、各取締役会メンバーへの情報提供の充実化及び海外拠点との連携を図ることが課題として挙がりました。2022年には海外拠点における取締役会の構成メンバーや各会議体運営の見直しを行うとともに、社外取締役による海外拠点の視察を行いました。

## 監査等委員会

当社の監査等委員会は、社外取締役である監査等委員3名を含む監査等委員4名で構成されており、当委員会の委員長は社外取締役の浅井隆が務めています。社外取締役監査等委員3名は、弁護士、公認会計士であり、それぞれ高度な専門的知見、豊富な経験、高い見識を有し、バランスの取れた監査・監督活動を遂行しています。また、監査等委員会の監査の実効性を確保するために、監査等の環境の整備及び重要社内会議への出席等による円滑な社内情報収集、内部監査部門等との緊密な連携及び内部統制システムの日常的な監視が必要と判断し、小林克己を常勤監査等委員として選定するとともに、監査等委員会の職務を補助すべき使用人1名を、監査等委員会室に置いています。

なお、社外監査等委員である東葭葉子は、公認会計士の資格を有しており、また、社内監査等委員である小林克己は、当社の経営管理に関する長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

### 監査等委員会の活動状況

監査等委員会は策定された監査方針及び監査計画、職務分担等に従い、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、本社及び主な子会社の業務及び財産の状況の調査に加え、内部監査部門である経営監査室その他の内部統制部門、会計監査人等との連携により、取締役の職務執行の適法性及び妥当性、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性に関する監査を行い、監査報告書を作成しています。

これらのほか、監査等委員会は監査等委員でない取締役の選任及び報酬等について、指名・報酬の各諮問委員会での議論の確認を含めて検討し、監査等委員会の意見を決定し株主総会において陳述しています。

監査等委員会は、毎月1回及び必要に応じて臨時開催しており、

2022年12月期において、当委員会は14回開催されました。当委員会において、取締役等の職務執行の状況、内部統制システムの整備・運用状況及びコンプライアンス、リスク管理の状況等について検討しました。また、同委員会は、経営陣及び会計監査人との意見交換を行い、専門的見地かつ客観的で多角的な立場から必要な意見を表明しています。

常勤の監査等委員は、グループ・コンプライアンス担当役員会議などの重要な会議に出席するとともに、必要に応じて業務執行部門から報告を求め、また、子会社の取締役及び主要な使用人に対して、往査またはWeb会議システムによるヒアリング等の方法により、取締役等の職務執行の状況等を監査し、その結果を監査等委員会に報告し、当社グループの監査活動の充実に努めています。



# コーポレートガバナンス

## 指名委員会・報酬委員会

当社は、役員人事及び報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しています。両委員会ともに、委員長は社外取締役の御手洗尚樹が務め、委員の過半数を社外取締役で構成しています。

指名委員会では、取締役、執行役員及び理事の選任・解任に関する内容について、報酬委員会においては、監査等委員でない取締役、執行役員及び理事の報酬等について審議を行い、それぞれの審議結果を取締役に答申することにより、取締役等の指名や報酬等に関する決定プロセスを透明化し、コーポレートガバナンス体制の強化を図っています。

### 指名委員会・報酬委員会の活動状況

2022年12月期において、指名委員会、報酬委員会ともに5回開催されました。指名委員会においては取締役、執行役員及び理事の人選に関して次世代の人事構想も含めて審議を行うとともに、各取締役、執行役員及び理事の業績評価についても審議し、その結果を業績連動型報酬へ反映しています。報酬委員会においては、取締役、執行役員及び理事の報酬に

関する方針策定や制度の見直しなど、重要事項に関する審議が行われ、報酬制度の一部運用を見直しました。両委員会ともに社外取締役を含む各委員間において活発な議論がなされており、審議プロセスの透明性、客観性は確保できていると認識しています。

## 後継者の育成

最高経営責任者の後継者計画については、指名委員会が当社の経営理念や経営戦略等を踏まえ、後継者候補の育成を継続的に審議します。指名委員会は、後継者候補の育成状況を継続的に審議するとともに、取締役会に適宜報告することで、取締役会はその進捗の状況を適切に監督します。

## 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は2021年3月開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該方針に関しては、報酬委員会にて十分な議論を行った上で、取締役会に答申されたものです。また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

### 役員報酬決定方針

#### (1) 報酬水準

- グローバルな事業の成長を実現するために必要な経験、スキルを有する多様な人材が確保できる報酬水準を設定します。
- 報酬水準の妥当性を確保するため、外部調査機関による報酬調査データを参考の上、当社の業績状況をはじめ、経済環境や業界動向等を考慮し、適切な水準を決定します。

#### (2) 報酬構成

- 役員報酬は、固定報酬である基本報酬と会社業績、個人評価を反映する業績連動報酬から構成します。
- 業績連動報酬は、短期的な会社業績への反映と中長期的な企業価値向上への反映を考慮した構成とします。
- 株主との価値共有を高めるとともに、中長期的な視点での企業価値向上へのインセンティブを高めるため、報酬の一部を株式報酬とします。
- 社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成します。

#### (3) 報酬ガバナンス

- 役員報酬の決定方針や報酬額の決定については、公正性や透明性を確保することを重視し、委員の過半数を社外取締役で構成する報酬委員会を毎年開催し、その答申を受けた取締役会において決定します。
- 各取締役の個別の報酬額については、客観性や透明性を確保することを目的として、その決定を取締役会から報酬委員会に委任しています。
- 業績連動報酬に反映する個人評価については、委員の過半数を社外取締役より構成する指名委員会にて決定します。
- 報酬委員会、指名委員会ともに、社外取締役の御手洗尚樹を委員長として、代表取締役会長の太越博雄、代表取締役社長の谷口真一、社外取締役の堤和彦、及び社外取締役の岡田晃の5名で構成されています。

## 役員報酬制度の概要

### (1) 報酬の内訳

報酬の名称	月額報酬	賞与	信託型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
報酬の特徴	基本報酬	短期インセンティブ	中期インセンティブ	長期インセンティブ
現金/株式	金銭報酬		株式報酬	
業績連動性	業績非連動	業績連動	業績連動	業績非連動
付与時期	月例で支給	年1回3月に支給	原則3年に1回、中期計画終了年度の翌年に付与	年1回付与、退任時に譲渡制限解除
基本構成比率	50%	30%	20%	
総額限度枠	年額/5億5千万円		3事業年度/6億円(150,000株以内)	年額/6千万円(50,000株以内)

(注)  
1. 報酬の基本構成比率は制度設計上の基本比率を示しており、当社業績の状況等により左記比率は変動します。  
2. 金銭報酬の総額限度枠には社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本報酬も含めた金額となっています。

### (2) 業績連動報酬

#### 1. 賞与

短期インセンティブ報酬として、毎事業年度の業績向上への貢献意識を高めることを目的に、評価指標は親会社株主に帰属する当期純利益を採用しています。評価指標の実績に応じて変動幅0~200%の範囲で報酬額を算出し、さらに個人評価を反映して最終決定します。

#### 2. 信託型株式報酬

中期インセンティブ報酬として、3事業年度ごとに設定する中期計画で掲げる指標の達成状況と連動させることで、中期計画の必達による企業価値向上への意識を高めることを目的に導入しています。当株式報酬は、役位に応じて付与する役位ポイントと業績指標の達成度に応じて付与する業績連動ポイントで構成され、業績連動ポイントは0-240%の変動幅で算出し、さらに個人評価を反映して最終決定します。



### (3) 非金銭報酬等

株式報酬については、上述の信託型株式報酬に加えて、長期的な視点での企業価値向上へのインセンティブを高めることを目的として譲渡制限付株式報酬を導入しています。役位別に定める譲渡制限付株式報酬額に応じて所定の期日の株価を基礎として算出した譲渡制限付株式を割り当てるものです。譲渡制限は退任時に解除されます。

### (4) 株式報酬の支給制限

取締役を解任された場合、及び任期中に辞任した場合(取締役会が正当な事由と認めた場合を除く)には、報酬委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により株式報酬の支給を制限します。

### (5) 自社株保有に関する考え方

株式報酬により付与した当社株式は原則として在任期間中は保持し続けることとします。さらに別に定める「自社株保有ガイドライン」により一定量以上の当社株式を保有することを奨励することで、株主との価値共有や中長期的な企業価値向上への意識向上を図っています。

## 報酬等の額

区分	支給人員	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動		非業績連動
				賞与	信託型株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	11名 (3名)	452百万円 (31百万円)	242百万円 (31百万円)	121百万円 (-)	37百万円 (-)	51百万円 (-)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	4名 (3名)	53百万円 (31百万円)	53百万円 (31百万円)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	15名 (6名)	506百万円 (63百万円)	296百万円 (63百万円)	121百万円 (-)	37百万円 (-)	51百万円 (-)

※上記には2022年3月30日開催の第81回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役を含んでいます。



# コーポレートガバナンス

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員長

御手洗 尚樹

会社全体の更なる成長に向けて

知見を活かした提言をしていきます

### 社外取締役は取締役会や指名委員会にどのように関与していますか？

取締役会では、中期経営計画、事業方針、業績、M&A等の重要案件の議論に加えて、各事業部、管理部門、グループ会社等に関する定期報告があり、事業状況を詳細に把握できます。社外取締役の役割は、多様な知識・経験に基づき、社外の第三者の目で感じた点を率直に指摘・アドバイスすることであると認識しており、取締役会の議論を深めるべく意見を述べています。

指名委員会では、今後の事業展開を見据えてどのような形式・構成の経営体制が相応しいかという議論を毎年行い、それに見合った候補者を選出し、議論を重ねた結果を取締役に提案しています。また、次世代あるいはその次の世代の役員候補となるリーダー層の育成が重要だと考えていますので、日頃から計画的に各候補者との個別面談の実施を通じて育成度合いをチェックし、今後の成長に必要な経験について委員会で議論するなど、育成にも深く関わっています。

### 3つのM領域に注力するという方針について、どのように評価されているでしょうか？

マブチモーターは、小型直流モーターをベースに用途市場を開拓してきましたが、今後特に注力する成長領域として、「モビリティ」「マシーナリー」「メディカル」を3つのM領域と定義し、その取り組みを加速させています。この実現にあたっては、研究開発・事業開発面などをはじめ従来の枠組みを変え、リソース配分も最適化する必要があるのではないかと問題提起をしています。また、外部の知恵を取り入れ、技術的な課題解決を加速させることも課題であると認識していますが、この点において、技術分野に見識の深い谷口社長のリーダーシップに期待しています。

### 昨今のM&Aの取り組みを含め、ご意見やご助言がありましたら教えてください。

M&Aや技術提携、共同開発をはじめとする外部との協業については、当社の不足している技術やリソース等を補う重要施策だと考えています。M&Aについては、取締役会で候補社リストを定期的にメンテナンスしており、当社のコアビジネスの強化及び3つのM領域の成長に対するシナジー効果が見込まれる案件について積極的に検討しています。2023年の応研精工の子会社化に際しては、その必要性や事業動向、リスク、シナジー、価格、PMI<sup>※</sup>の方針等に至るまで踏み込んだ議論が行われました。また、肝心なのはPMIプロセスであると認識しており、2021年に子会社化したマブチエレクトロマグのPMIでは、両社の文化融合やオーガニック成長、シナジー創出の状況等、様々な局面について議論がなされています。

### 当社の「人的資本経営」の取り組みについて、現状の評価と今後の課題をお聞かせください。

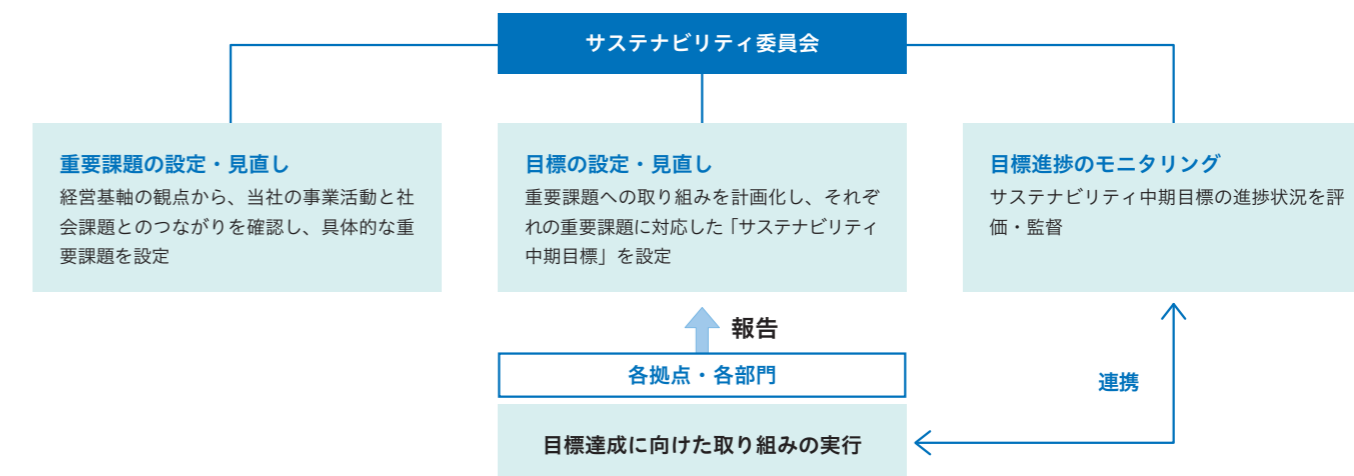
当社は経営機軸で「人を最も重要な経営資源」と位置付けているとおり、人を大切にできる会社で、サクセッションを含む様々な階層において教育制度やプログラムが整備されています。経営理念や経営方針の理解・浸透からリーダー育成、また業務スキル向上を目的とするプログラム等、その仕組みは非常に充実していますが、今後は整備された制度を十分に活用することで、人的資本への取り組みの実効性がより高まることを期待しています。2022年より定期的に行われているエンゲージメント調査については、取締役会でもその結果と課題が報告されており、エンゲージメントの向上に向けた様々な施策も展開されています。社員が各人事施策やエンゲージメント向上施策の目的をよく理解することが重要だと考えており、働きがいの向上につながられるよう、情報発信の方法を含めどのように展開していくか議論を深めています。私は人材分野での経験が長いので、マブチモーターの社員がより一層活躍し会社全体の成長力が高まるよう、今後も知見を活かした適切な助言を行いたいと思います。

※ PMI : Post Merger Integration の略で、M & A成立後の経営統合プロセス

## サステナビリティ委員会

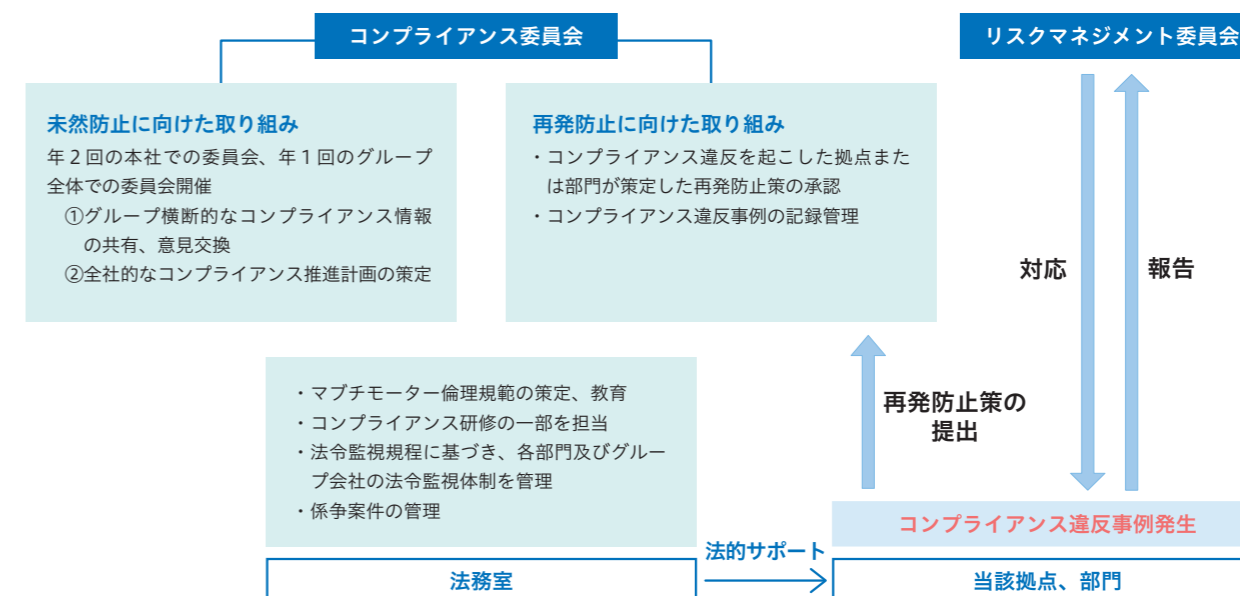
サステナビリティ委員会は、取締役会直下の組織として、サステナビリティ課題の横断的な検討・議論や具体的な対策立案を行っています。委員長は社長が務め、委員は執行役員及び事業部・本部レベルの部門長より構成されています。また、当委員会での審議の結果は、取締役会に報告され、取締役会による監督や決定事項の全社的な統合が適切に図られるよう体制を整えています。

2020年7月に当委員会を設置して以来、経営基軸に則った社会課題の解決に向けた具体的な重要課題及び目標設定、気候変動に関する取り組みとしてTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同表明、並びに具体的な施策検討を行っています。



## コンプライアンス委員会

当社は、コンプライアンスの要請が日々高まる中、コンプライアンス活動を一段高いステージへと引き上げるため、2023年1月1日付でコンプライアンス委員会を新設しました。取締役会直下の組織として、コンプライアンス違反の未然防止に向け、グループ横断的なコンプライアンス目標・重点課題の設定、社員へのコンプライアンス教育の立案等を行っています。





# リスクマネジメント

## ▶ 基本的な考え方

マブチモーターは、グローバルに事業活動を遂行し持続的成長を確実なものにするため、多様化する事業活動上の様々なリスクの軽減・最小化を図るべく、リスクマネジメントの充実・強化に取り組んでいます。

各部門の責任者及び子会社の責任者をメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置し、日常の事業活動におけるリスクの認識・評価、リスクへの対応、情報の伝達等に関し、組織横断的な活動を可能にするとともに、リスクの顕在化に備え、当社グループ全体の事業活動を視野に入れた緊急時の連絡・対応体制を整備しています。内部監査部門がリスク管理の状況を定期的に監査し、その結果を取締役会及び監査等委員会に報告しています。取締役会は、当該報告の内容についてレビューを行い必要な措置を講じるなど、リスク管理体制の継続的な改善に取り組んでいます。

### リスクマネジメント委員会の対応

「人命（安全）確保」「コンプライアンス」「情報セキュリティ」「生産・供給停止」に分類・特定。それぞれのリーダー部門を決め、経営陣と関連社員で連携を図りながら、マブチグループ全体のリスク対策活動を継続的に実行。

リスク重要度の評価指標		
影響度	大	10億円以上
影響度	中	1億円～10億円未満
影響度	小	1億円未満

## ▶ 事業等のリスク

主な事項	主な対応
経済状況の変化	常に最新の市場動向を予測し、設備投資や人員・在庫等の適正化を図り、市場への対応力を向上
為替レートの変動	為替効果を測定した上でヘッジ効果とヘッジコストを勘案し為替予約を利用
新製品・新技術の開発	競争優位性を更に拡大することを目的とした研究開発活動に関する組織体制を構築。また迅速な意思決定や市場ニーズの変化へのスピード感のある対応、用途市場別の新機種開発対応力の向上、顧客サポートやCS活動のグローバル化対応等を実現するため、営業部門と一体化した事業活動の強化発展を推進
価格競争	標準化、省人化をはじめとする知恵と技術を結集し、製品設計・開発段階からのコスト管理、生産技術の改善、部品調達グローバル化による体系的なコストダウン、適正な価格設定及び付加価値の高い製品の継続的な投入による平均単価及び収益力の維持向上
国際的経済取引及び海外進出に潜在するリスク	事業展開する国等の経済・政治・社会的状況に加えて、事業に関連する各国の環境関連規制、製品の安全性・品質関連規制、輸出入関連規制の情報をタイムリーに収集・対応するための、世界5極事業体制の構築も含めた適時適切な対応
製品の品質	事業拠点ごとに国際規格ISO9001やIATF16949を認証取得し、マネジメントシステムの継続的な改善と向上に努めるとともに、本社が定めた品質システムを順守。不具合発生時においても根本原因を究明したのち再発防止・未然防止策を実施・徹底
知的財産保護	製品の拡販・新用途拡大に向け、俯瞰的かつ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位性を確保。権利の流出・侵害といったリスクに対しても、社員教育等の意識向上施策を広く実施
人材獲得と育成	計画的な新卒採用に加え、ニーズに基づいた通年採用を実施。また能力開発を支援する教育制度の拡充、多様な社員の能力が十分に発揮できるよう適性を重視した配置、各部門において早期にスペシャリストを育成するための体系やワーク・ライフ・バランス支援制度の整備により、社員のモチベーションを高め、社員の定着・育成を推進
原材料等の調達	各種の原材料や部品等を複数の事業者から調達し、安定的な供給の維持を図るとともに、CSR調達にも配慮。一部の素材については適切な先物予約などによる価格の安定化を図り、製造コストへの影響を抑制する対策を推進
自然災害や事故、感染症の流行	事業継続基本計画（BCP）を策定し、本社及び拠点における災害や事故の発生等のリスクの顕在化防止又は保険の付保を含む損害低減策を実施。新型コロナウイルス等の感染症への対応では、事業を展開している国・地域において、現地の政府及び自治体等の指導に沿って対応し、在宅勤務や時差出勤の推奨、オンライン会議の活用、社内での三密の防止等の感染防止対策を推進
環境対応	環境管理委員会及び環境管理責任者会議を開催し、環境問題に関する情報共有の促進及び環境管理について当社グループ全体で対策を推進。（サステナビリティ中期目標においても、環境負荷の軽減を重要課題として認識し、具体的な目標を設定）
世界的な気候変動	「2030年までにCO <sub>2</sub> 排出量を2018年比30%削減」という中期目標を設定し、さらに、2050年のカーボンニュートラルに向けた活動を推進。太陽光発電システムの設置、排熱を回収して再利用するシステムの採用、インターナル・カーボン・プライシング制度の導入、及び生産設備の省電力化等のCO <sub>2</sub> 排出量削減への取り組みを一層加速。また、気候変動をリスクとしてだけでなく機会としても捉え、事業活動を通じて気候変動に関する社会課題の解決を推進。またTCFDに沿って、継続的に気候変動の影響の評価及びその情報を開示
情報セキュリティによるリスク	役員を含むすべての従業員が情報セキュリティの必要性及び責任について理解を深めるとともに、情報セキュリティポリシーを定め、情報セキュリティを確保。また、情報資産を適切に分類、整理し、その重要性に応じた情報セキュリティ対策を取るとともに、必要な教育・訓練を継続的に実施

## ▶ コンプライアンスの推進

マブチモーターは、社会から求められる企業倫理に沿った活動を行うことが大前提であると考え「マブチモーター倫理規範」を制定し、すべての役員と社員が守るべき法令等の社会ルールを具体的に示し、その浸透を図っています。

海外拠点においても、必要とされるコンプライアンス教育活動を継続しており、法規制及び社会規範の順守に関する様々な説明会や研修を実施しています。

内部監査部門は、これらコンプライアンスに関する業務遂行の不備等の継続的な是正・改善を目的として、マブチグループ全体のコンプライアンスに関するルールや手順の順守状況、その他の倫理に反する行為について、定期・不定期に監査を行い、その結果を経営トップに報告しています。



マブチモーター倫理規範

### 倫理規範ホットライン

当社はコンプライアンスに関する情報の伝達や相談に対応するため、内部監査部門が管理し、匿名性が担保された「倫理規範ホットライン」を設置し、お取引先様とも日頃から誠実で公正なお取引と相互信頼関係の構築に努めており、問題発生時の未然防止ならびに拡大防止体制を強化するために、「倫理規範ホットライン」の対象範囲を社員のみならず、お取引先様の一部に拡大しています。また、公益通報者保護法を順守し、相談者にいかなる不利益も発生させないことを約束するトップメッセージを発信しています。経営者から独立した通報窓口の設置や相談者保護の強化等を行うために、外部機関が提供する内部通報受付サービスを導入しています。

## ▶ 情報セキュリティポリシー

マブチモーターが保有する情報資産の管理及び情報セキュリティ管理を適切に行い、情報の漏洩、改ざん、滅失、盗難等を防止することが企業の社会的責務の一つであると認識し、役員を含むすべての従業員が情報セキュリティの必要性及び責任について理解を深めるとともに、その確保に万全を期しています。

### 体制

リスクマネジメント委員会を設置し、その活動を通じて情報セキュリティに関する継続的な取り組み、評価、改善が可能な体制・仕組みを構築します。また同委員会では、情報セキュリティ対策の更なる強化のため、問題発生時の抑制に加え、問題が発生した時に被害を最小化する対応方法を予め検討しています。具体的には、サイバー攻撃や情報漏洩を想定したファイアーウォール及び監視システムの導入、社員への情報セキュリティ教育及び「なりすましメール」訓練の実施等の取り組みを進めています。

### 情報資産の保全・管理

情報資産を適切に分類、整理し、重要性に応じた情報セキュリティ対策をとるとともに、情報の取り扱いについて厳重に管理します。また、情報セキュリティに関する法令、社内規程及びお客様との契約上の義務を順守します。

## ▶ 個人情報保護方針

マブチグループは、個人を識別しうる情報（以下、個人情報）を適切に取り扱い、保護することを重要な責務であると認識し、「個人情報保護方針」に基づき個人情報の保護に努めます。

## ▶ ディスクロージャーポリシー

マブチモーターは、ステークホルダーの皆様に対して、当社の企業価値に対する適正な評価と信頼を得るため、公平・適時かつ明瞭な情報開示に努めています。また、当社の事業活動を幅広くご理解いただくため、情報開示の工夫・充実を図り、有用性の高い情報を発信しています。

[当社のディスクロージャーポリシーはこちら](https://www.mabuchi-motor.co.jp/investor/management/disclosure.html)

<https://www.mabuchi-motor.co.jp/investor/management/disclosure.html>



# 役員紹介

## 取締役



代表取締役会長 CEO  
おおし ひろお  
大越 博雄

1984年 当社入社  
1990年 萬實至實業有限公司購買課長  
1996年 同社総経理室長  
2002年 同社董事兼総務部長兼人事部長  
2002年 当社経営企画室長  
2003年 当社事業基盤改革推進本部副本部長  
2004年 当社経営企画部長  
2009年 当社執行役員 管理本部長  
2011年 当社取締役執行役員 管理本部長  
2013年 当社代表取締役社長社長執行役員  
2019年 当社代表取締役社長 CEO  
2022年 当社代表取締役会長 CEO(現任)



代表取締役社長 COO  
社長執行役員  
たにぐち しんいち  
谷口 真一

1987年 当社入社  
1987年 華淵電機工業股份有限公司  
1997年 マブチモーターベトナムリミテッド製造技術課長  
2005年 当社パワーユニットモーター事業部長補佐  
2005年 当社技術本部第二製品開発部長  
2013年 万宝至馬達(江蘇)有限公司総経理  
2018年 当社開発本部副本部長  
2018年 当社執行役員 開発本部副本部長  
2018年 当社執行役員 製造本部長  
2019年 当社取締役執行役員 技術統括兼製造本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員 技術統括兼製造本部長  
2021年 当社取締役常務執行役員 技術統括  
2022年 当社代表取締役社長 COO 社長執行役員 内部統制担当  
2023年 当社代表取締役社長 COO 社長執行役員(現任)



取締役 専務執行役員  
関係会社統括  
ライフ・インダストリー事業部長  
マブチグループマネジメント  
室長  
かたやま ひろたろう  
片山 寛太郎

1991年 当社入社  
1994年 萬實至實業有限公司  
1997年 同社品質保証課長  
2006年 万宝至馬達(江蘇)有限公司工場長補佐  
2007年 同社総経理  
2014年 当社生産本部副本部長  
2014年 当社生産本部長  
2015年 当社取締役執行役員 生産本部長  
2017年 当社取締役常務執行役員 事業統括  
2019年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括  
2020年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括兼管理統括兼人事・総務本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括兼管理統括兼人事・総務本部長兼購買本部長  
2021年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括兼管理統括兼購買担当兼人事・総務本部長  
2022年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括兼管理統括兼購買担当  
2022年 当社取締役専務執行役員 関係会社統括兼ライフ・インダストリー事業部長  
2023年 当社取締役専務執行役員 関係会社統括兼ライフ・インダストリー事業部長兼マブチグループマネジメント室長(現任)

## 社外取締役



社外取締役  
みたらい なおき  
御手洗 尚樹

1976年 株式会社日立製作所入社  
2000年 同社労政部長  
2004年 同社情報・通信グループ公共システム営業統括本部副統括本部長  
2005年 同社グループ戦略本部 G-経営戦略部門グループ会社室長  
2006年 同社グループ戦略本部グループ会社室長  
2010年 同社人財統括本部総務本部長  
2011年 同社執行役常務人財統括本部長兼総務本部長  
2014年 株式会社日立ハイテクノロジーズ執行役専務 CHRO (Chief Human Resources Officer) 兼リスクマネジメント責任者兼 CRO (Chief Risk management Officer)  
2015年 同社代表執行役執行役員副社長  
2016年 同社エグゼクティブアドバイザー  
2017年 当社社外取締役(現任)



社外取締役  
つつみ かずひこ  
堤 和彦

1982年 三菱電機株式会社入社  
2006年 同社先端技術総合研究所副所長  
2008年 同社先端技術総合研究所所長  
2010年 同社常務執行役員開発本部長  
2014年 同社顧問  
2014年 金沢工業大学客員教授(現任)  
2018年 三菱電機株式会社特任技術顧問(現任)  
2019年 IEC (International Electrotechnical Commission/国際電気標準会議)副会長(現任)  
2019年 当社社外取締役(現任)  
2021年 一般財団法人日本規格協会理事(現任)



社外取締役  
おかだ あきら  
岡田 晃

1979年 全日本空輸株式会社入社  
2007年 同社執行役員企画室長  
2010年 同社取締役執行役員オペレーション統括本部長  
2012年 同社常務取締役執行役員貨物事業室長  
2015年 同社専務取締役執行役員貨物事業室長  
2015年 株式会社 ANA Cargo 代表取締役社長  
2016年 株式会社 ANA 総合研究所代表取締役社長  
2021年 大阪成蹊大学客員教授(現任)  
2023年 当社社外取締役(現任)



取締役  
常務執行役員  
管理統括 内部統制担当  
経営戦略担当  
事業開発担当  
いよだ ただひと  
伊豫田 忠人

1999年 当社入社  
2004年 萬實至實業有限公司総経理室長  
2010年 当社経営企画部長  
2013年 当社執行役員 管理本部長  
2015年 当社取締役執行役員 管理本部長  
2018年 当社取締役グループ執行役員 米州総代表兼マブチモーターメキシコエスエーデシーバイ会長兼社長  
2020年 当社取締役執行役員 経営企画部長  
2020年 当社取締役執行役員 経営企画本部長兼経営企画部長  
2021年 当社取締役執行役員 経営企画本部長兼広報 IR 室長  
2022年 当社取締役常務執行役員 管理統括兼経営戦略担当  
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括兼内部統制担当兼経営戦略担当  
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括兼内部統制担当兼経営戦略担当兼事業開発担当(現任)



取締役  
執行役員  
技術統括  
みやじま かずあき  
宮嶋 和明

1991年 当社入社  
1992年 萬實至實業有限公司  
1998年 同社生産技術処処長代理  
2012年 当社技術本部生産技術部長  
2017年 当社理事 製造本部副本部長  
2018年 当社理事 製造本部付  
2022年 当社取締役執行役員 技術統括(現任)



取締役  
執行役員  
購買・生産管理本部長  
たかほし とおる  
高橋 徹

1988年 当社入社  
1993年 万宝至馬達大連有限公司  
2012年 東莞道ジャオ万宝至馬達有限公司総経理  
2015年 万宝至馬達大連有限公司総経理  
2018年 当社製造本部生産管理部長  
2021年 当社購買・生産管理本部長  
2022年 当社取締役執行役員 購買・生産管理本部長(現任)



社外取締役 監査等委員  
監査等委員会委員長  
あさい たかし  
浅井 隆

1990年 弁護士登録  
1990年 第一芙蓉法律事務所入所(現任)  
1998年 同パートナー(現任)  
2014年 慶応義塾大学大学院法務研究科(法科大学院)非常勤講師(現任)  
2016年 当社社外監査役  
2019年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役  
監査等委員  
とうよし ようこ  
東葎 葉子

1981年 株式会社福岡銀行入社  
1989年 監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入所  
1990年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2008年 同パートナー  
2013年 金融庁 公認会計士監査審査会 主任公認会計士監査検査官就任  
2016年 有限責任監査法人トーマツ入所  
2018年 アルプス電気株式会社(現アルプスアルパイン株式会社)社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020年 コクヨ株式会社社外監査役(現任)  
2021年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役  
監査等委員  
ふくやま やすこ  
福山 靖子

2001年 弁護士登録  
2002年 沖信・石原・清法律事務所(現スプリング法律事務所)入所  
2009年 ニューヨーク州弁護士登録  
2012年 スプリング法律事務所パートナー弁護士(現任)  
2020年 株式会社アールエイジ社外取締役(監査等委員)(現任)  
2023年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

## 取締役 (監査等委員)



取締役  
常勤監査等委員  
こばやし かつみ  
小林 克己

1984年 当社入社  
2010年 当社管理本部技術センター長  
2012年 当社管理本部総務部長  
2019年 萬實至馬達股份有限公司総経理  
2022年 当社人事・総務本部長  
2022年 当社執行役員 管理副統括兼人事・総務本部長  
2023年 当社取締役 常勤監査等委員(現任)



# 役員紹介

## 執行役員（取締役を除く）



常務執行役員  
営業担当  
オートモーティブ  
第二事業部長  
なかむら つよし  
**中村 剛**

1988年 当社入社  
1992年 萬寶至實業有限公司営業二課長  
2005年 当社パワーユニットモーター事業部長  
2006年 当社営業本部第三営業部長  
2007年 マブチモーターヨーロッパゲームメーカー社長  
2011年 当社営業本部中国市場開拓推進室長  
2012年 当社営業本部第二営業部長  
2013年 当社執行役員 営業本部副本部長  
2015年 当社執行役員 営業本部長  
2017年 当社執行役員 事業副統括兼中型電装第二事業部長  
2018年 当社執行役員 事業副統括兼中型電装第二事業部長  
2019年 当社執行役員 電装第二事業部長  
2019年 当社執行役員 顧客リレーション担当兼電装第二事業部長  
2020年 当社執行役員 顧客リレーション担当  
2021年 当社常務執行役員 営業担当兼民生事業部長兼欧州総代表  
2021年 当社常務執行役員 営業担当兼電装第二事業部長兼欧州総代表  
2022年 当社常務執行役員 営業担当兼オートモーティブ第二事業部長（現任）



執行役員  
製造本部長  
しげさき とおる  
**芝崎 徹**

1991年 当社入社  
1994年 萬寶至實業有限公司  
2003年 マブチモーターベトナムリミテッド組立課長  
2006年 同社生産部長  
2009年 同社工場長  
2013年 マブチモーターダナンリミテッド社長  
2016年 マブチモーターベトナムリミテッド副会長兼マブチモーターダナンリミテッド副会長兼社長  
2018年 当社執行役員 製造本部副本部長  
2021年 当社執行役員 製造本部長（現任）



執行役員  
経営企画本部長  
スマートトランス  
フォーメーション本部長  
わたなべ ひろあき  
**渡辺 広昭**

1999年 当社入社  
2008年 マブチモーターアメリカコーポレーション  
2015年 当社営業本部第三営業部長  
2017年 当社中型電装第二事業部長  
2018年 マブチモーターアメリカコーポレーション社長  
2021年 当社購買・生産管理本部副本部長  
2022年 当社執行役員 経営企画本部長  
2023年 当社執行役員 経営企画本部長兼スマートトランスフォーメーション本部長（現任）

## グループ執行役員



執行役員  
経理・財務担当  
経営管理部長  
あきた けいいち  
**秋田 敬一**

1989年 当社入社  
1996年 萬寶至實業有限公司経営管理部長  
2013年 当社管理本部経営管理部長  
2020年 当社経理・財務本部経営管理部長  
2023年 当社執行役員 経理・財務担当兼経営管理部長



グループ常務執行役員  
中国総代表  
かきい だしろう  
**権 大勇**

1990年 万宝至馬達深圳有限公司入社  
2004年 東莞万宝至電機設備製造有限公司総経理室長  
2005年 同社総経理室長兼中国人事部長  
2008年 同社副総経理  
2011年 万宝至馬達（東莞）有限公司総経理  
2017年 当社中国事業統括副責任者兼万宝至馬達（東莞）有限公司副董事長  
2018年 当社グループ執行役員 中国総代表  
2019年 当社グループ執行役員 中国総代表兼マブチモーターチャイナ董事長兼総経理  
2020年 当社グループ常務執行役員 中国総代表兼マブチモーターチャイナ董事長兼総経理（現任）



グループ執行役員  
欧州総代表  
いまむら ともひさ  
**今村 知文**

2008年 当社入社  
2010年 マブチモーターベトナムリミテッド副社長  
2012年 同社社長  
2016年 当社経営企画部長  
2018年 当社執行役員 経営企画本部長  
2020年 当社執行役員 電装第二事業部長  
2021年 当社執行役員 COO付  
2021年 当社グループ執行役員 マブチモーターエレクトロマグエスエー会長  
2022年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモーターエレクトロマグエスエー会長  
2023年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモーターポーランドエスパーゾー会長兼社長（現任）



グループ執行役員  
中国副代表  
しげな が しょう  
**舒 正**

1988年 万宝至馬達深圳有限公司入社  
1999年 萬寶至實業有限公司広東第一工場製品生産部長  
2000年 同社広東第一工場企画調整室長  
2002年 同社広東第一工場長  
2008年 同社広東第一工場副総経理  
2009年 万宝至馬達（鷹潭）有限公司総経理  
2014年 万宝至馬達（江西）有限公司総経理  
2017年 万宝至馬達（東莞）有限公司総経理  
2019年 当社中国副代表兼万宝至馬達（東莞）有限公司総経理  
2020年 当社グループ執行役員 中国副代表兼万宝至馬達（東莞）有限公司総経理（現任）



グループ執行役員  
ベトナムマブチ会長・社長  
ダナンマブチ会長  
ほあん せん  
**HOANG Son**

1998年 マブチモーターベトナムリミテッド入社  
2009年 同社製品生産部長  
2010年 同社工場長補佐  
2012年 同社工場長  
2013年 マブチモーターダナンリミテッド副社長  
2015年 マブチモーターベトナムリミテッド副社長  
2015年 同社社長  
2020年 当社グループ執行役員 マブチモーターベトナムリミテッド会長兼社長兼マブチモーターダナンリミテッド会長（現任）



グループ執行役員  
メキシコマブチ社長  
きむら まこと  
**木村 慎**

1993年 当社入社  
1997年 万宝至馬達大連有限公司  
2009年 萬寶至實業有限公司広東第三工場長補佐  
2010年 万宝至馬達（東莞）有限公司分公司工場長補佐  
2013年 万宝至馬達（江西）有限公司工場長補佐  
2014年 同社副総経理  
2017年 同社総経理  
2020年 マブチモーターメキシコエスエーデシーバイ社長  
2022年 当社グループ執行役員 マブチモーターメキシコエスエーデシーバイ社長（現任）

## 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
**岡田 晃**

この度、新たに社外取締役に就任いたしました岡田です。私は運輸サービス業の全日本空輸株式会社（ANA）グループで44年間にわたり業務に励んでまいりました。ANAグループにおける仕事の基本は、安心と信頼をベースにお客様と向き合うことを徹底し、お客様と共に最高の喜びを創りあげることでした。

製造業には初めて携わりますが、運輸サービス業が製造業かを問わず、持続的に企業価値を向上させるためには、まずお客様第一主義で、お客様のニーズに向き合い、迅速かつ確にそのニーズに応えることが不可欠だと思います。

コロナ禍により社会は大きく変化し、人々の生活や働き方、ニーズも変化しています。また、技術の進化に伴い様々な分野において自動化の動きが加速しており、動力としてのモーターの果たす役割は、今後、益々広がることが見込まれます。

変化の激しい現在において、当社もこれまでの慣習や組織、ルールに固執することなく、より自由に柔軟に将来を見据えて挑戦せねばなりません。これまでの経験を活かして、新たな角度から経営を見つめ、当社がモーターメーカーのリーディングカンパニーとして、持続的に成長し続けられるよう一翼を担ってまいります。



社外取締役 監査等委員  
**福山 靖子**

私は、これまで弁護士として、主に日本国内のグローバル企業や外資系企業の製造、小売、サービスに関する取引関係やコンプライアンス、M&Aを中心とする業務に取り組んでまいりました。

この度、マブチモーターの監査等委員に就任し業務に携わる中で、当社は海外拠点の業務・運営を含む国内外のコミュニケーションや情報共有が非常に密で、グローバル規模のガバナンスが構築されている企業であると感じています。

しかしながら、コロナ禍で世界的に明らかになったように、グローバル化によるメリットはサプライチェーン全体のリスクでもあります。私自身、コロナ禍の当初は、様々な業種のクライアントと、

前例のない緊急事態においてどのように業務、労務、国際取引に対処すべきか、どのような判断が事後に適正・適法と評価されるのかを日々検討・協議していました。

今後もクロスボーダーで生じる予測できない問題への対処や、市場環境の変化に応じたリスクマネジメントの重要性は、中長期的に高まっていくと予想されます。そのような世界情勢において、私はこれまでに培ってきた専門知識や経験を活かし、取締役会への出席のみならず、国内外の役員からの積極的な情報収集を通じて、また、海外往査の機会も大いに活用し、真のグローバル企業である当社の国際社会への貢献に寄与してまいります。



# 10年間の財務データ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
業績概要 単位：百万円										
売上高	108,401	122,544	143,143	140,699	146,925	143,116	131,807	116,432	134,595	156,706
売上総利益	26,854	35,614	43,470	46,188	47,305	44,327	41,031	34,856	36,415	37,462
営業利益	9,335	16,875	22,961	24,225	24,066	21,243	17,544	12,900	13,800	10,824
経常利益	16,672	23,929	27,113	26,135	25,841	24,804	20,854	12,675	19,570	21,473
親会社株主に帰属する当期純利益	10,519	18,090	18,546	20,598	20,303	22,925	14,234	8,987	14,251	14,295
1株当たり当期純利益（円）	150.10	258.02	266.98	300.70	299.74	341.19	214.00	135.64	216.75	220.79

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
為替換算レート 単位：円										
USドル（期中平均）	97.65	105.85	121.05	108.84	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80	131.43

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
財務指標 単位：%										
売上総利益率	24.8	29.1	30.4	32.8	32.2	31.0	31.1	29.9	27.1	23.9
売上高営業利益率	8.6	13.8	16.0	17.2	16.4	14.8	13.3	11.1	10.3	6.9
売上高経常利益率	15.4	19.5	18.9	18.6	17.6	17.3	15.8	10.9	14.5	13.7
ROIC	7.7	12.7	14.4	17.0	14.4	12.7	9.3	6.4	6.1	4.1
ROE	5.4	8.2	8.0	8.8	8.6	9.4	5.8	3.7	5.7	5.3
ROA	7.9	9.9	10.6	10.2	9.8	9.2	7.8	4.8	7.1	7.2
自己資本比率	91.9	91.0	91.0	90.1	89.9	91.1	91.4	91.0	90.9	91.0

\* ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) ÷ (売掛金 + 棚卸資産 + 固定資産 (投資有価証券を除く) - 買掛金)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
資産（会計年度末） 単位：百万円										
総資産	227,253	256,368	256,196	258,387	269,318	268,246	268,244	262,559	285,704	307,786
純資産	208,791	233,312	233,245	232,917	242,179	244,454	245,172	239,103	259,909	280,175
1株当たり純資産（円）	2,978.02	3,325.99	3,363.01	3,405.14	3,579.98	3,640.08	3,690.86	3,623.63	3,975.34	4,333.76

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
キャッシュ・フロー 単位：百万円										
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,750	18,118	20,115	27,958	22,585	20,979	25,830	18,741	8,743	10,206
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,264	-11,977	-1,178	-3,440	-14,027	-12,735	-15,246	-5,304	-12,970	-10,468
フリー・キャッシュ・フロー	16,014	6,141	18,937	24,518	8,558	8,244	10,584	13,437	-4,226	-261
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,031	-6,014	-13,312	-11,860	-13,844	-11,069	-12,132	-10,952	-11,285	-10,088

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
設備投資、減価償却費、研究開発費 単位：百万円										
設備投資	5,755	9,597	16,187	11,236	12,844	16,332	17,915	7,736	9,622	10,614
減価償却費	4,301	4,771	6,386	6,016	7,143	7,652	8,264	8,648	9,666	11,634
研究開発費	3,763	4,503	5,164	5,024	5,233	4,939	4,958	4,453	4,711	5,574

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
株主還元										
1株当たり年間配当金（円）	70	107	110	120	120	135	135	135	115	135
配当性向（%）	46.6	41.5	41.2	39.9	40.0	39.6	63.1	99.5	53.1	61.1
総還元性向（%）	46.9	41.6	68.2	63.1	64.7	52.7	84.3	121.3	74.1	82.3

※当社は、2015年1月1日をもって、普通株式1株につき2株の割合で、株式分割を実施しました。2013～2014年の数値は、各期を比較しやすいように、株式分割考慮後の金額を記載しております。

# ESG データ

## Environment (環境)

項目		範囲	単位	2018	2019	2020	2021	2022
エネルギー利用の効率化	総エネルギー投入量	電力	連結 百万 kWh	213	203	189	220	204
		都市ガス	連結 ton	697	617	726	1,045	689
		液化石油ガス (LPG)	連結 ton	73	71	69	68	57
		ガソリン	連結 kl	216	187	229	218	344
		軽油	連結 kl	160	147	234	209	154
		石炭	連結 ton	0	0	0	0	0
		新エネルギー (太陽光発電量)	連結 百万 kWh	0.58	0.68	1.42	1.50	2.44
資源の保護 (水資源)	水資源投入量	総使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	851	832	754	851	763
		上水使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	834	786	719	742	674
		地下水使用量 *	連結 千 m <sup>3</sup>	13	42	33	106	86
		雨水使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	4	4	3	3	3
温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量	Scope1	連結 t-CO <sub>2</sub>	3,231	2,911	3,265	4,092	3,741
		Scope2 (マーケット基準)	連結 t-CO <sub>2</sub>	117,127	104,550	102,638	117,006	123,639
		Scope2 (ロケーション基準)	連結 t-CO <sub>2</sub>	118,058	105,346	103,221	117,525	124,088
		Scope3*	連結 t-CO <sub>2</sub>	—	—	986,157	1,235,054	1,274,135
廃棄物の削減	廃棄物等総排出量	廃棄物等総排出量	連結 ton	44,356	45,038	37,052	45,821	39,951
		廃棄物最終処分量	連結 ton	1,495	1,390	1,397	1,676	529
		廃棄物リサイクル量	連結 ton	42,860	43,649	35,654	44,145	39,422
		廃棄物リサイクル率	連結 %	96.6	96.9	96.2	96.3	98.7

\*2021年のScope3算定対象については、当社ホームページに掲載している検証意見書をご覧ください。  
 なお、2022年の温室効果ガス排出量に関する検証意見書は、取得し次第当社ホームページにて公表します。  
 \* 地下水使用量については、2021年より一部の拠点で算出方法を見直しています。

## Governance (ガバナンス)

項目		範囲	単位	2018	2019	2020	2021	2022
透明性の高い企業運営	取締役	合計	本社 名	8	13	13	13	13
		うち社外取締役	本社 名	2	6	6	6	6
		うち女性取締役	本社 名	0	2	2	3	3
		うち外国籍取締役	本社 名	0	1	1	1	1
		取締役会開催回数	本社 回	30	31	25	25	25
	社外取締役出席率	本社 %	93	89	100	98	98	
	最年少取締役年齢	社内 本社 歳	49	50	51	53	54	
	最年長取締役年齢	社内 本社 歳	58	59	60	61	61	
	取締役平均年齢	社内 本社 歳	54	55	56	56	56	
	監査等委員 *	合計	本社 名	4	4	4	4	4
		うち社外監査等委員	本社 名	3	3	3	3	3
	執行役員	本社 名	15	14	14	17	17	
	取締役報酬	本社 百万円	377	369	400	415	452	
	監査等委員報酬 *	本社 百万円	43	44	48	55	53	
政治献金・ロビー活動等支出額	本社 円	0	0	0	0	0		
国内外の法令・倫理の順守	公正取引委員会や関係官庁からの行政処分	連結 件	0	0	0	0	0	
	コンプライアンスに関わる刑事処分	連結 件	0	0	0	0	0	
	法令違反による操業停止・営業停止	連結 件	0	0	0	0	0	
	価格カルテルによる摘発	連結 件	0	0	0	0	0	
	贈賄による摘発	連結 件	0	0	0	0	0	

\*2018年のデータは監査等委員会設置会社移行前の監査役を対象としています。

## Social (社会)

項目		範囲	単位	2018	2019	2020	2021	2022	
すべての人が活躍できる環境	従業員数	合計 (うち女性)	本社 名	824 (129)	849 (139)	851 (139)	836 (130)	827 (130)	
			連結 名	23,476 (18,336)	22,061 (16,960)	21,477 (16,516)	20,894 (15,680)	20,248 (14,767)	
	新卒採用数	合計 (うち女性)	本社 名	30 (4)	32 (9)	26 (8)	8 (0)	14 (4)	
	中途採用者	合計 (うち女性)	本社 名	45 (11)	37 (7)	14 (1)	28 (4)	27 (7)	
	新規雇用者数	合計 (うち女性)	本社 名	72 (12)	66 (15)	41 (9)	36 (4)	41 (11)	
	新規雇用者の女性比率		本社 %	16.7	22.7	22.0	11.1	27.0	
	離職者数		本社 名	27	32	28	27	45	
	女性管理職数		本社 名	4	7	4	3	4	
			連結 名	56	64	61	66	77	
	女性管理職比率		本社 %	4.2	6.4	4.4	3.6	4.4	
			連結 %	13.6	14.1	13.3	14.0	15.8	
	女性部長相当職数		連結 名	7	11	10	11	12	
	男女の賃金差異	合計			—	—	—	—	58.6
		うち正規雇用	本社 %		—	—	—	—	68.4
		うち非正規雇用			—	—	—	—	50.4
	TOEIC 延べ受験者数		本社 名	844	871	451	759	814	
	TOEIC 730 点以上取得者数		本社 名	192	238	250	273	294	
	資格取得奨励対象者数		本社 名	32	27	50	77	59	
	障がい者雇用数		本社 名	17	19	14	12	13	
	障がい者雇用率		本社 %	2.3	2.8	2.1	1.9	1.75	
外国籍社員数		本社 名	20	26	20	24	23		
平均年齢		本社 歳	43.5	43.6	43.3	43.8	44.9		
平均勤続年数	合計			18.0	17.8	17.7	18.3	18.8	
	うち男性	本社 年		18.1	18.0	18.1	18.4	19.0	
	うち女性			17.9	16.8	17.1	17.4	17.4	
海外関係会社の現地籍拠点長数 (割合)		連結 名 (%)	8 (40.0)	10 (50.0)	11 (55.0)	13 (61.9)	13 (61.9)		
月平均実労働時間		本社 時間	174.0	166.9	159.7	157.5	165.8		
月平均残業時間		本社 時間	25.6	18.5	12.5	10.3	17.6		
年次有給休暇の取得状況 *	付与数	本社 日	20	20	20	20	20		
	取得率	本社 %	71.7	77.5	73.1	77.0	85.9		
産休取得者数		本社 名	2	3	5	6	3		
育児休業取得者数 (割合)	男性	本社 名 (%)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (16.7)	4 (17.4)	7 (43.8)		
	女性	本社 名 (%)	2 (100)	3 (100)	5 (100)	7 (100)	3 (100)		
育児休業後復職率		本社 %	—	100	100	100	100		
配偶者出産時休暇取得者数		本社 名	21	22	26	24	15		
介護休業取得者数		本社 名	1	0	2	0	1		
テレワーク利用者数 (割合)		本社 名 (%)	35 (4.2)	129 (15.2)	788 (92.6)	803 (96.1)	757 (91.5)		
短時間勤務制度利用者数		本社 名	3	2	2	2	5		
定期健康診断受診率 *		本社 %	95.8	95.8	97.6	100	100		
ストレスチェック受検率		本社 %	97.7	97.0	92.5	98.9	99.4		
労働災害度数率 (100万労働時間当たりの労働災害者数を表す災害発生の頻度)		本社 度数率	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
地域社会の発展・保護	社会貢献活動支出額	本社 百万円	31.0	30.5	26.1	25.5	33.0		

\*対象期間は同年4月～翌年3月となっております。



# 会社概要

## ▶ 会社概要

商号 マブチモーター株式会社  
MABUCHI MOTOR CO., LTD.  
証券コード 6592  
創立年月日 1954年1月18日  
事業内容 小型モーターの製造販売  
資本金 20,704,818,800円  
従業員数 827名(単体) 20,248名(連結)

本社 〒270-2280  
千葉県松戸市松飛台430番地  
TEL: 047-710-1111 (代表)  
技術研究所 〒270-2393  
千葉県印西市竜腹寺280番地

## ▶ 株式の状況

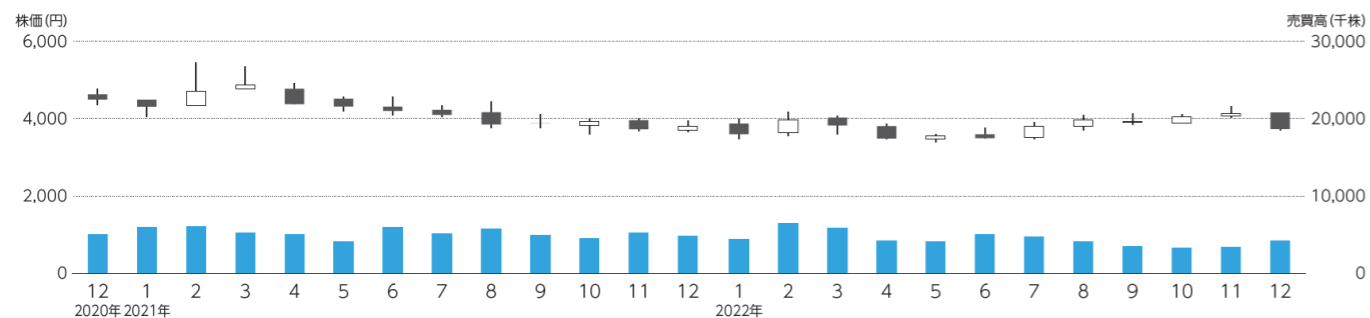
発行可能株式総数 200,000,000株  
発行済株式の総数 67,076,362株  
株主数 25,586名

## ▶ 大株主(上位10名)

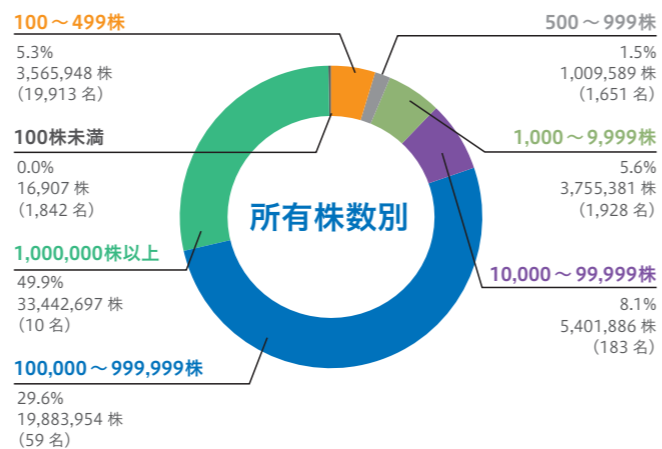
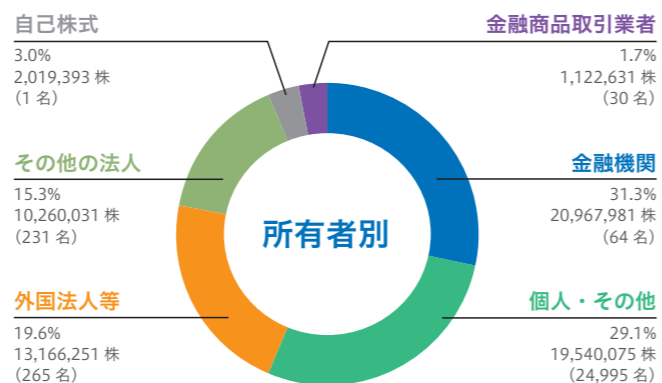
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,449,300	14.5%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,136,700	7.9%
馬淵 隆一	5,000,800	7.7%
公益財団法人マブチ国際育英財団	3,000,000	4.6%
有限会社ブルミエ	2,068,600	3.2%
馬淵 喬	2,010,600	3.1%
馬淵 保	2,000,414	3.1%
株式会社レイ・コーポレーション	1,746,000	2.7%
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,010,890	1.6%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	877,400	1.3%

※1 持株比率は、自己株式(2,019,393株)を控除して計算しており、少数点第2位を四捨五入し表示しております。  
※2 持株比率の計算上、マブチモーター従業員持株会信託が保有する270,100株、役員報酬BIP信託が保有する153,395株を含めて計算しております。

## ▶ 株価・売上高の推移



## ▶ 所有者及び所有株数別分布状況



## トピックス

1954年 東京科学工業設立(マブチモーター創立)

1960年 実用精密小型マグネットモーター(FM、RMタイプ)を開発し、音響、映像、精密分野に進出

1971年 商号をマブチモーター株式会社に変更  
千葉・松戸に本社機能を移転し、生産管理、経営管理の一元化を図る

1975年 カミラー用モーターを発売し、自動車電装機器分野に本格進出

1981年 ドアロック用モーターを発売し、自動車向けドアロック市場に進出  
ドリル用モーターを発売し、工具分野に本格進出

1984年 株式を店頭登録により公開

1986年 東証第二部上場  
1988年 東証第一部へ指定替え

1989年 パワーウィンドウ用モーターを発売し、自動車向けパワーウィンドウ市場に進出

1990年 日本での量産終了、100%海外生産へ移行

1992年 小型モーターの基礎及び応用研究、生産技術研究の拡充を図るため技術センターを建設(現技術研究所)

2001年 優れた戦略を実行している企業・事業を称える第1回「ポーター賞」を受賞

2004年 “人と環境に優しい開放的な価値創造空間”をコンセプトとした新本社棟竣工

2013年 グループ暦年モーター生産販売数量累計400億個を超える

2019年 移動体用ブラシレスモーターの開発・発売

2020年 グループ暦年モーター生産販売数量累計500億個を超える

2022年 協調ロボット用モーターモジュールを発売

2022年 高分解能レゾルバセンサーを搭載し、移動体用途の自動制御の実現に貢献するブラシレスモーターユニットを発売

## 1950年代

## 1960年代

## 1970年代

## 1980年代

## 1990年代

## 2000年代

## 2010年代

## 2020年代

## 拠点展開の軌跡

- 日本
- 中国・アジアパシフィック
- 米州
- 欧州

1946年 香川・高松 馬淵健一が教材用モーターを開発

1964年 香港マブチ

1965年 千葉・松戸に松戸工場(現本社)を設立

1977年 アメリカマブチ(販売会社)

1986年 広東に工場設立

1993年 ヨーロッパマブチ(販売会社)

1993年 江蘇マブチ

2002年 上海に販売会社を設立

2005年 ダナンマブチ

2010年 道ジャオマブチ

2014年 メキシコマブチ

2019年 マブチモーターチャイナ(統括会社)

2021年 マブチエレクトロマガ

1969年 台湾マブチ

1979年 高雄マブチ

1987年 大連マブチ

1989年 シンガポールマブチ(販売会社)

1994年 瓦房店マブチ

1994年 東莞マブチ

1996年 ベトナムマブチ

2005年 韓国マブチ(販売会社)

2008年 マブチモーターチャイナ深圳分公司(販売会社)

2011年 江西マブチ

2017年 ポーランドマブチ

2018年 タイマブチ(販売会社)

2018年 江門マブチ

2019年 マブチモーターチャイナ 東莞分公司

2023年 マブチオーケン  
マブチオーケン大連  
マブチオーケンベトナム