



**GO  
FAR  
BEYOND**

# INDEX

## 02 Who we are

- 02 At a Glance
- 03 事業概況
- 05 成長の軌跡
- 06 価値創造のプロセス
- 08 ムサシの事業活動を支える資本
- 09 Musashi Philosophy

## 11 CEO Message

## 14 成長戦略

- 14 Visionと戦略の全体像
- 16 CFO Message
- 17 重点施策の解説
- 21 特集 EV時代 新たな成長フェーズへ
- 23 戦略を支える見えない資産

## 25 サステナビリティ戦略

- 26 マテリアリティの解説
- 27 地球社会との共存共栄
- 31 GX(グリーントランスフォーメーション)

## 33 人財戦略

## 36 コーポレートガバナンス

## 49 データ・アウトライン



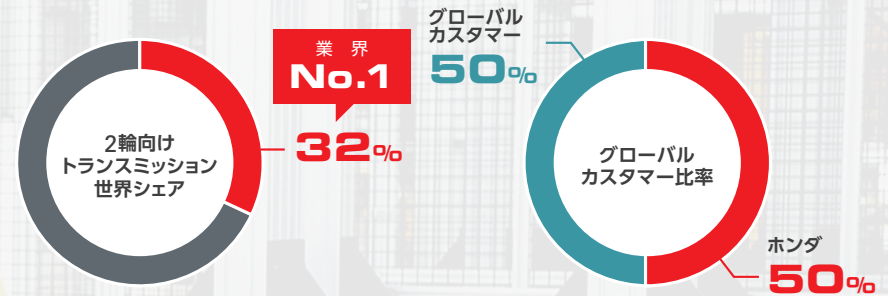
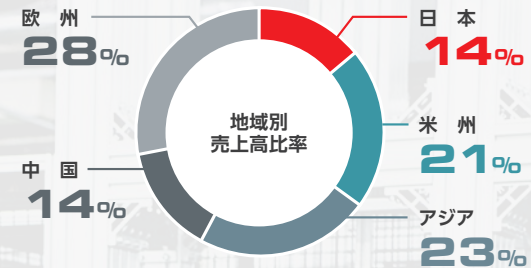


# WHO WE ARE

わたしたちは、1938年に誕生したパワートレインと足回りの部品開発・製造に強みを持つ世界トップクラスの自動車・2輪車部品メーカーであり、ホンダの重要なサプライヤーの一つです。

これからわたしたちは、EV時代のキーデバイスサプライヤーを目指すと共に、経験と創造性に加え、先端テクノロジーを駆使することで、社会から必要とされるエッセンシャルカンパニーへ変革していきます

## 舞台は世界、技術で挑む



### 数字で見る10年の変化



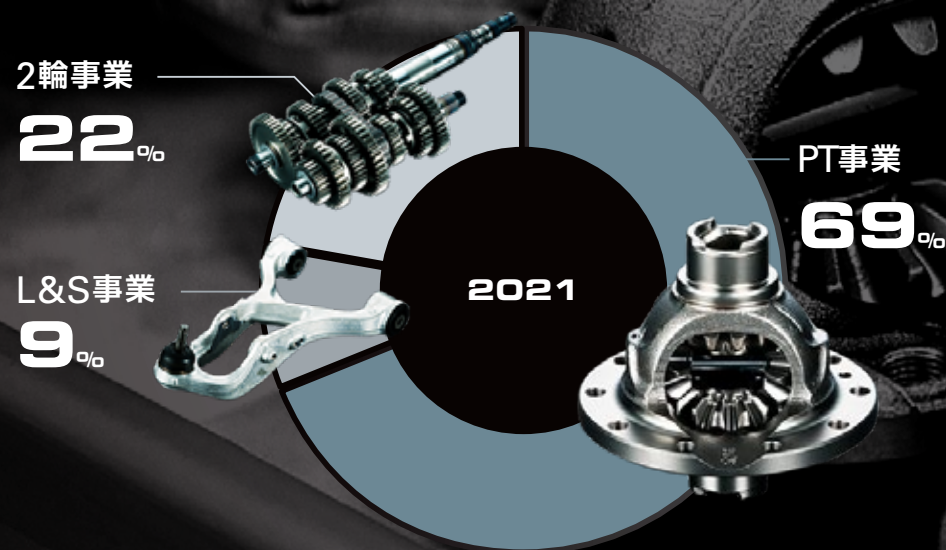
※2021年度実績



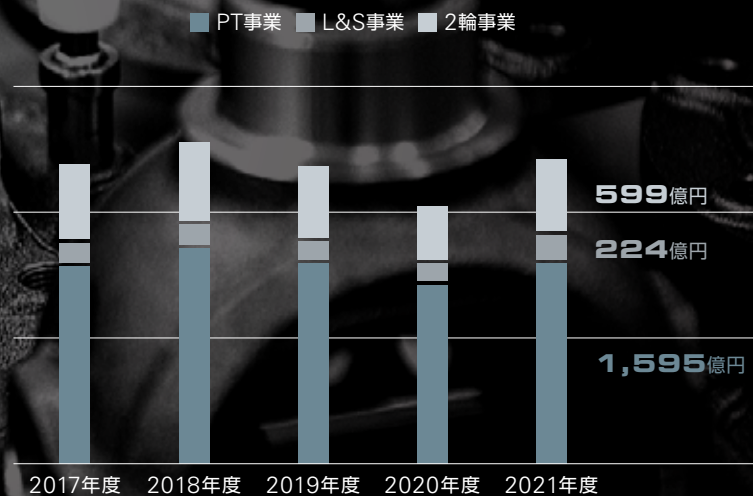
## 事業概況

ムサシはEV時代を飛躍のチャンスと捉えています。  
PT<sup>\*1</sup>・L&S<sup>\*2</sup>・2輪の各事業ドメインにおいて最適なものづくりを追及することで、  
事業活動を通じて「人と環境が調和した豊かな地球社会の実現」への貢献を目指します。

### 製品別売上比率



### 売上高 5カ年推移



\*1 PT:powertrain (パワートレイン)  
\*2 L&S:Linkage & Suspension (リンクエージ&サスペンション)



# Parts for Automobiles

**PT事業** 小型・軽量・高精度を強みとするデファレンシャルアセンブリに加え、減速ギヤ、トランスミッションギヤ、プラネタリアセンブリ、カムシャフトなど、商品の高付加価値化に取り組んでいます。



デファレンシャル  
アセンブリ



EV用減速ギヤ/  
トランスミッションギヤ



カムシャフト

プラネタリ  
アセンブリ/ギヤ

サスペンションアーム  
アセンブリ



サスペンション  
ボールジョイント



ステアリングボールジョイント  
(ラックエンド)



**L&S事業** サスペンションやボールジョイントは車体・ハンドル・タイヤを連結するだけでなく、路面からの振動・衝撃吸収や操舵に伴う姿勢安定の役割を担う重要保安部品です。耐摩耗性、高耐久性はもちろん、軽量化が追求されています。

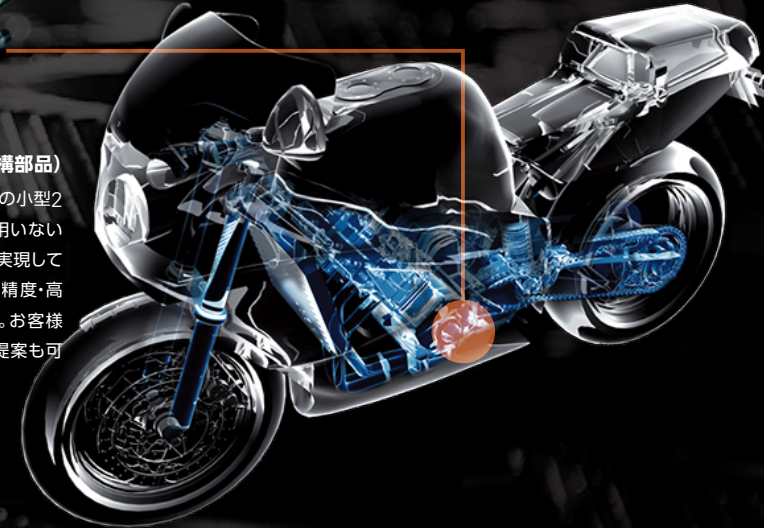
# Parts for Motorcycles

**2輪事業** 2輪車、汎用エンジン、ATV\*などに使用されるトランスミッションアセンブリ、カムシャフト、その他の駆動系部品を製造し、世界のお客様に供給しています。併せて、騒音や振動に関する解析・評価体制を強化し、近年、重要課題となっている環境規制への対応も進めています。



ギヤ アセンブリ(変速機構部品)

軽量/低コストを強みとし、新興国向けの小型2輪車向けを中心に展開。切削加工を用いないネットシェイプ加工で、高い生産性を実現しています。大型プレミアムモデルは、高精度・高強度の仕様で、高い品質要求を実現。お客様のコンセプトに応える自社開発図面提案も可能です。



ギヤ・シャフト(スクーター用)

新興国向けのスクーター用を中心に、切削加工を用いないネットシェイプ加工で、高い生産性と製品競争力を誇ります。

ATV/汎用

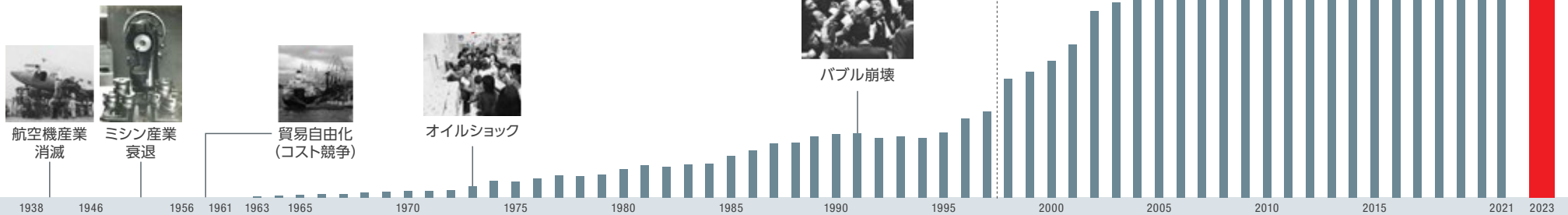
ムサシでは汎用組立カムシャフト・ATV用ファイナルギヤアセンブリなど、4輪車用、2輪車用以外にも幅広く製品を取り扱っています。

\*All Terrain Vehicleの略。全地形型車両と呼ばれ、未舗装路などを含む様々な地形を進むことができる原動機付きの車両のこと。

# 時代の変化の中で “決断と挑戦”によって継続的に成長

	2007年度	2021年度	2023年度	2038年度
売上高	1,613億円	2,418億円	売上高目標 <b>3,000億円</b>	
拠点数	10カ国／21拠点	14カ国／35拠点	拠点数 <b>14カ国／36拠点</b> 中国で新工場設立予定	
従業員数	9,000人	15,807人		

■ 売上高(百万円)



## 創業期

- 1938 創業(大塚製作所)
- 1961 ミシン産業へ参入



創業当時の従業員  
(大塚製作所前)

## オートバイ・自動車産業へ

- 1956 本田技研工業取引開始(2輪)
- 1961 一貫体制の構築
- 1967 自動車部品の製造開始
- 1968 無給油型ボールジョイント開発



本田宗一郎氏(左)と大塚美春

## 4輪部品で海外進出

- 1978 米フォード社向けに輸出開始
- 1980 海外拠点設立 MAP-MI (ミシガン州)



フォード社来社(1986年5月28日)

## 海外で一貫生産体制を実現

- 1987 MAP-TH(タイ)設立
- 1999 オリジナル3Dベベルギヤの開発に成功



MUSASHI Auto Parts Co., Ltd開所式

## 新たなムサシブランド商品の開発

- 2008 ムサシグローバルセンター竣工



ムサシグローバルセンター

## 世界で戦える体制づくりと新規事業への取り組み

- 2016 HAY買収(ドイツ)
- 2018 浅田可鍛買収
- 2020 JMエナジー買収



ローリング鍛造



売上高目標 **3,000** 億円

第4次産業革命  
コロナ禍

タイ洪水

リーマンショック

単体 ← → 連結



バブル崩壊



# 価値創造のプロセス

コア事業

ムサシ100年ビジョン

Our Purpose

## Go Far Beyond!

Break barriers and go on adventures!

枠を壊し冒険へ出かけよう!

わたしたちは、テクノロジーへの“情熱”と  
イノベーションを生み出す“知恵”をあわせて、  
人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献します。

### INPUT

### OUR BUSINESS

### OUTPUT

### OUTCOME



> P.08

# 価値創造のプロセス

新規事業

ムサシ100年ビジョン

Our Purpose

## Go Far Beyond!

Break barriers and go on adventures!

枠を壊し冒険へ出かけよう!

わたしたちは、テクノロジーへの“情熱”と  
イノベーションを生み出す“知恵”をあわせて、  
人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献します。

### INPUT

### OUR BUSINESS

### OUTPUT

### OUTCOME

財務資本

人的資本

知的資本

製造資本

社会関係資本

自然資本

**コア事業** OUTPUT

連携とシナジー

### 新規事業

#### テクノロジーの力で社会課題の解決に貢献

イノベーション創出

テクノロジーで世の中を豊かに。  
サステナブルな社会の実現を目指します。

強み

OPEN INNOVATION

MOBILITY

INDUSTRY

ENERGY

WELL-BEING

CVC ACTIVITIES

MONARCH SAKUDU icuco Chartered General Partner RBE

Waphyto SPORNADO

ABEJA XXXX Monazuki Ventures AEC Boom Motors

PARTNERSHIP

CLUE NASTI TOYOHASHI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

オープンイノベーションによる事業創出

**MOBILITY**  
Eモビリティの普及で  
きれいな青空を実現

**ENERGY**  
世界にサステナブルな  
エネルギーデバイスを

**INDUSTRY**  
人にはもっと  
人らしい仕事を

**WELL-BEING**  
植物の力で  
人生100年時代を健やかに

人と環境が調和した  
豊かな地球社会の実現へ

人と環境にやさしい  
モビリティの実現

モビリティサービスの普及・拡大

エネルギー効率向上

クリーンエネルギーの導入促進

カーボンニュートラル化の促進

働きやすい環境づくり

持続可能な地域産業への貢献

質の高いヘルスケアの実現

テクノロジーで社会を支える  
エッセンシャルカンパニーとしての成長

KPI

- 売上高
- 営業利益
- EBITDA
- 電動車向け商品比率
- 新規事業売上高
- ESG指標達成度

SDGsマテリアリティ



> P.26

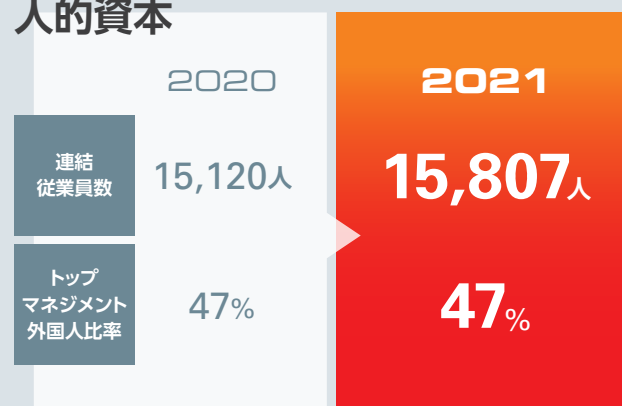
> P.08



## 財務資本



## 人的資本



## 知的資本



# 2020 → 2021

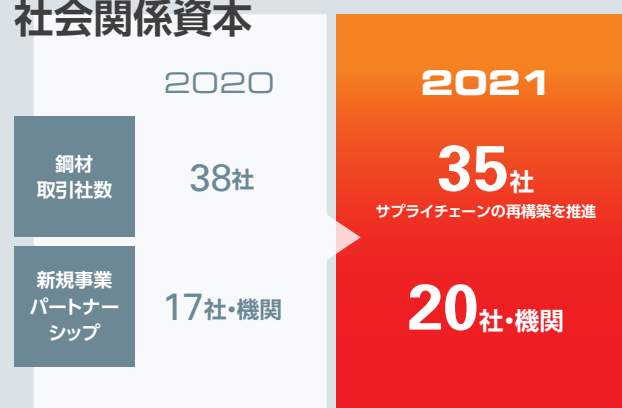
## ムサシの事業活動を支える資本

ムサシフィロンフィー、ムサシ100年ビジョンの具現化を目指し、様々な資本を源泉に事業活動を行っています。  
当社の強みを活かしたものづくりの進化/商品競争力の向上が、社会に有用な価値の提供と、更なる資本の増強に結び付いています。

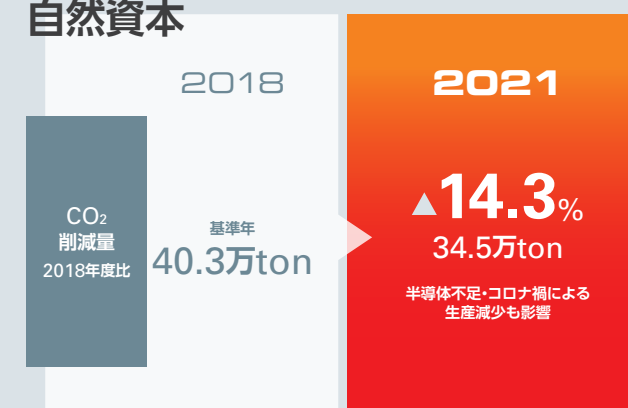
## 製造資本



## 社会関係資本



## 自然資本



# OUR PURPOSE

わたしたちは、テクノロジーへの**“情熱”**と

**PASSION**  
Technology

ものづくりへの“情熱”と“技術力”を基盤に  
新たな挑戦で常に進化を続ける

イノベーションを生み出す**“知恵”**をあわせて、

**WISDOM**  
Innovation

受け継ぎ、高め続けてきた“知恵”を活かし  
イノベーションを創出する

人と環境が**“調和”**した豊かな地球社会の実現に  
貢献します。

**HARMONY**  
Sustainable

人々の生活と地球環境が“調和”したサステナブルで  
豊かな世界の実現に貢献する

We contribute to enriched **Harmony**  
between our lives and Earth,  
using our **Passion** for technology and  
**Wisdom** for innovation.



## OUR WAY

一人ひとりが常に心に持つ価値観 知の【深化】と【探索】で未来へ向かう

### 01 Customer first お得意本位で

| 全ての関係者を“お客様”と認識する | 真のニーズや期待を捉えて行動する

### 02 Integrity 誠実を尽くし

| 常に誠を貫く、正しいことを正しくやる | 仕事に心をこめる

### 03 Be unique, be creative 工夫をこらして

| 独創性を探究する | 創造する、カタチにする

### 04 Try first, learn fast 努力をおしまず

| やってみる、挑戦する | 実践から学ぶ

### 05 One Musashi みんなで力を合わせて

| 個性 多様性を尊重する | 個々のチカラを活かし最高のチームをつくる

### 06 Leadership and ownership 権利義務を忘れずに

| 主体的に行動する | 同じ方向に仲間を牽引する

### 07 Smile and thanks 笑顔と感謝を届けよう

| 笑顔を忘れず | 感謝の気持ちを持って

## OUR ORIGIN

共存共栄の精神

Consistent Sincerity

自主自立の精神

Simple and Sturdy





代表取締役社長 最高経営責任者  
大塚 浩史

## 全ての基軸はムサシフィロソフィー

ムサシの歴史、それはすなわち挑戦の歴史です。その集大成が「ムサシフィロソフィー」と呼ばれる企業理念であり、ムサシの全ての事業活動はムサシフィロソフィーを基軸に置いています。世界は環境破壊、貧困、食料不安、経済危機、高齢化社会等の課題に直面しています。私たちの事業活動は「Our Purpose(ムサシの使命)」にもある通り、規模や利益の拡大のみを追求するものではありません。地球が守られ人々が豊かな心で満たされるように、我々のものづくりに懸ける“情熱”を基盤に、世の中にある最先端の“テクノロジー”を積極的に取り入れ、受け継ぎ高めた“知恵”を活かし、世界が驚く“イノベーション”を創出することで、地球・自然・社会・人が調和したサステナブルで豊かな地球社会の実現に貢献する企業グループを目指していきます。

## 事業環境の変化を成長のチャンスに

今、自動車業界は100年に一度と言われる大きな変革の最中にいます。私たちはこうした事業環境の変化を成長のチャンスと捉えています。現在は創業100周年を迎える2038年に向けた旗印としてムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を掲げ、既存事業(コア事業)と新規事業の両面で新たなチャレンジに取り組んでいます。

自動車業界においては、電動化(EV化)が既存の産業構造に大きなインパクトを与えています。その潮流

# サステナブルで豊かな地球社会を実現 テクノロジーで世の中を変える



は加速度を増しており、自動車メーカー各社は野心的な電動化目標を掲げ、EVの市場投入を急いでいます。新興のEVメーカーも勢いを増しており、中国・アジアなどの市場で新たなビジネスチャンスも拡大してきました。

このチャンスを掴むため、当社においては、以前からEV向けの商品開発や、EV時代に必要とされる生産技術の手の内化に取り組んできました。既存の枠に捉われない、グローバルでの積極的な営業活動の結果、これまでにお取引のなかったお客様も含め、多くの引き合いを頂けるようになっていきます。

### ギヤの技術で突き抜ける

EV市場における私たちの勝ち技の一つは、これまで培ってきたギヤの技術で突き抜けることです。EV向けのギヤには小型・軽量化や静粛性、高強度といった高い要件が求められます。こうした要件を満たすギヤの製造はモビリティに特化した専門メーカーでないと非常に難しい技術です。私たちはおそらく、世界でもモビリティ用のギヤを作ってきた会社の一つであり、

この経験と高い技術力はEV化の中でも優位性を発揮することができます。また、ギヤは技術力とともに生産インフラの構築に非常に大きな費用がかかるため参入障壁が高い点も、私たちにとって大きなアドバンテージです。

勝ち技の二つ目は一貫生産体制を備えたグローバルな生産拠点網です。世界各地に生産インフラが整っていることに加え、私たちは既存のガソリン車用のギヤのインフラをそのままEVにも使用することができます。いわゆる「レガシーコスト」をミニマム化しながらビジネスモデルの転換ができることが私たちの強みです。さらに、EVに搭載されるリチウムイオン電池は輸送のハードルが高いため、EVについても人件費の安い地域で大量に作って他国に輸出するというモデルではなく地産地消型のモデルになっていくと言われています。こうした時代の流れの中、我々のグローバル一貫生産体制は地産地消型のビジネスモデルにもマッチングします。世界各地の生産拠点でしっかりと品質保証を行う能力がある点も強みと捉えています。

勝ち技の三つ目はグローバルに広がる顧客基盤で

す。私たちは日本・米州・欧州・中国・アジアの世界各地域においてバランスの取れた顧客ポートフォリオを有しています。完成車メーカーやメガサプライヤーといった数多くのお客さまとは強固なリレーションシップを構築しており、こうした信頼関係をベースに新たな成長を実現していきます。

### グリーンの価値を商品競争力へ

世界各国が2050年までのカーボンニュートラルの実現を相次いで表明するなか、CO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガスの排出量削減は必須の課題となっています。企業としてこうした時代の中で生き残り、競争力をさらに高めていくためには、CO<sub>2</sub>を価値判断の基準の一つとして事業を考えていくことが重要です。私たちは「ムサシカーボンニュートラル宣言」において、2038年に事業活動のカーボンニュートラルを達成し、さらに2050年にバリューチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現するとの目標を掲げています。私たちにとって、カーボンニュートラルを実現するGX(グリーントランスフォーメーション)は全ての事業領域に関わる最重要課題です。CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与する商品はお客様に対しても今後さらなる付加価値を生んでいくことになります。低コストや高品質に加えて、グリーンの価値を商品競争力につなげられるよう具体的な取り組みを進めています。

そのような取り組みの中から事業化の道筋が見えた事例の一つが2輪向けのEV駆動ユニットです。一般的にEV化というと4輪車を思い浮かべる方が多いかと思いますが、実は2輪車も今後EV化が一段と加速していくと見込まれています。特に2輪車が人々の生活の足となっている新興国では、2輪車の排気ガスによる環境問題やCO<sub>2</sub>排出による温暖化が深刻な問題となっています。「人と環境が調和した豊かな地球社会の

実現]をOur Purposeに掲げる私たちは、こうした社会課題をテクノロジーの力で解決するため、ギヤアセンブリの技術を活用した2輪車向けEV駆動ユニットを開発しました。我々はガソリンエンジンの2輪車向けトランスミッションにおいて世界シェア約30%を占める世界トップメーカーです。2輪車のEV化は兆しが見えつつある段階ですが、私たちはそのトップランナーとしてEV駆動ユニットの供給を通じてマーケットの変化をリードしていきたいと考えています。現在はASEAN諸国やインド、アフリカをEV2輪の戦略市場として位置づけ、EV駆動ユニットの拡販活動を強化しています。

### アフリカで感じる グリーンテクノロジーへの期待

アフリカでは今、グリーンテクノロジーがとても注目されています。グリーンテクノロジーとは、持続可能な社会を実現するための資源や環境に配慮したテクノロジーで、カーボンニュートラルの達成に向けた現実的な手段として注目を浴びています。特にアフリカは大規模なエネルギーインフラが未整備な地域が多いがゆえに、一足飛びで再生可能エネルギーやマイクログリッドの導入が進んでいくと見られています。私たちも単純にEV駆動ユニットを販売するだけではなく、EV2輪の充電ステーションやエネルギーインフラの整備をはじめ、ソフトウェアやサービスの面も含めてサステナブルなモビリティビジネスに関わっていきたいと考えています。

その第1弾として、ケニア・ナイロビに本拠を置くARC Rideというスタートアップ企業から東アフリカ市場で初めてとなるEV駆動ユニットの受注を獲得しました。ARC Rideに対してはその後に出資も行い、東アフリカにおける新たなモビリティの普及に向けた



出資先Boomaの経営陣と



アフリカ各国の政府・企業パートナーと

協業に取り組んでいます。また、東アフリカ地域にとどまらず、ムサシがAI事業で協業しているイスラエルの事業パートナーとともに、ナイジェリアやガーナなど西アフリカ地域でのEモビリティ事業も展開しようとしています。

私たちのアフリカにおけるEモビリティ普及に向けた取り組みに関心を持っていただき、2022年8月にはチュニジアで開催されたTICAD8(第8回アフリカ開発会議)のビジネスフォーラムでEV駆動ユニットのブース展示・PRを行う機会をいただきました。ブースにはチュニジア共和国のサイド大統領や、セネガル共和国のマッキー・サル大統領、ケニア共和国のマイナ大臣をはじめアフリカ各国の首脳や経済閣僚に立ち寄っていただくなど現地での反響はとて大きく、グリーンテクノロジーを先進国以上に必要としていることを改めて痛感するとともに、私たちの技術の有用性と期待の高さを確信しました。この期待に応えるためにも、私たちの技術と製品を育て、アフリカにおけるカーボンニュートラルの実現に貢献できる事業を展開していこうと考えています。

## 体質を高め変化に対応 コアバリューは生産現場

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大や半導体不足によって自動車市場で生産が大きく変動するなか、環境変化に強い体制を構築することは私たちにとっての課題の一つとなっています。そこで、私たちの持つ「ものづくりの力」と「収益力」をさらに強化するため、2022年度より新たにCBO(Chief Core Business Officer、最高コア事業責任者)とCMO(Chief Monozukuri Officer、最高ものづくり責任者)職を新設し、EV化に向けた組織体制を構築しました。CBOは各事業部門の枠組みや機能をまたいだ戦略的

な経営判断を行い、戦略立案・実行力を強化します。また、開発・設計・量産化までを一貫で束ねることにより、ムサシの戦略商品であるEV向け部品やユニットの受注活動のスピードをさらに高めます。

CMOはグローバル各地域(日本・欧州・米州・アジア・中国)の連携した体質強化を進めます。グローバルで統一されたITプラットフォームを最大活用し、製造現場のDX(デジタルトランスフォーメーション)を進め、体質管理や改善活動などものづくりのしくみを統一し

て、収益体質を高め、環境変化への柔軟な対応を可能にします。

私たちはテクノロジーの会社であり、私たちのコアバリューは生産現場だということを忘れてはいけません。そこへソフトウェアやサービスの価値をのせていくことで収益体質が上がっていきます。自動車の価値がハードから、ソフト・サービス側に移っていく流れも必然だと感じていますが、一方で人が感じる移動の喜びのようなリアルな価値は今後も残ると思います。

そこに対して私たちが長年高め続けてきたものづくりの力が活かせると考えています。

これまでも世の中は新しいテクノロジーの登場によって変わってきました。ムサシの歴史も同じです。私たちは、ムサシフィロソフィーが示すように、進化するテクノロジーをどんどん取り入れて、社会に必要とされる新しい価値を提供していきます。最先端のテクノロジーを活用し、既存の枠組みを壊して世界をあっと思わせるムサシの冒険にぜひご注目ください。





# Musashi 100th Year Vision Go Far Beyond!

枠を壊し冒険へ出かけよう!



## テクノロジーで社会を支えるエッセンシャルカンパニーへ

ニューノーマルの時代の環境変化が加速しています。自動車業界においては、主要メーカー各社が中長期の電動化方針を明確に打ち出しました。新興メーカーの参入も増加し、EVの市場も拡大しつつあります。

グリーンの価値が高まり、脱炭素化に向けたゲームチェンジも始まろうとしています。カーボンニュートラルの実現に向けて、産業構造の転換やイノベーションの創出に期待が高まっています。

このような事業環境において、当社は「自動車部品メーカー」の枠を壊し、テクノロジーで社会から期待される価値を提供する「エッセンシャルカンパニー」となることを目指しています。

事業環境の変化をチャンスと捉え、既存事業(コア事業)の深掘りと新規事業の創出によってサステナブルな成長を実現します。

コア事業においては、EV時代のニーズにテクノロジーでお応えし、気候変動の緩和やカーボンニュートラルの実現に貢献できる電動化商品の販売を戦略的に拡大していきます。新規事業においては、環境や社会課題の解決に貢献できる事業の創出を目指し、モビリティ、エネルギー、インダストリー、ウェルビーイングの4つの切り口においてオープンイノベーションによる新たな事業の柱を育てていきます。

## コア事業

2021

売上高比率

PT事業売上高 1,595億円 66%

L&S事業売上高 224億円 9%

2輪事業売上高 599億円 25%

2038

電動化シフト  
新価値の創造

新たな  
事業の柱創出

## 新規事業

2021

4領域 +1 の新事業セグメントを組織化

Mobility

2輪EV駆動ユニット事業

Energy

エネルギー  
ソリューション事業

Industry

Industry4.0 (AI) 事業

Well-being

植物バイオ事業

オープンイノベーション事業 (CVC)

## コア事業 > P.17, 18

- デフ、減速ギヤを軸としたEV時代のキーデバイスサプライヤーへ
- 一貫生産体制を備えたグローバルインフラの活用
- 強固な顧客基盤をベースに新価値の提供による成長を実現

- 重要保安部品の品質を支える専門メーカーとしての高度な技術
- EVの主要部品に転用可能なインフラの汎用性と規模
- バランスの取れた顧客ポートフォリオとお客様との信頼関係

## 価値創造の道筋

## 競争優位性

## 新規事業 > P.19, 20

### Mobility: 2輪EV駆動ユニット事業

オリジナル駆動ユニットを軸に、ハードとソフト(データ活用)の価値を新興市場へ提供

### Energy: エネルギーソリューション事業

再生可能エネルギーの導入促進、カーボンニュートラルの実現に貢献する蓄電/給電ソリューション

### Industry: Industry4.0(AI)事業

自社の生産現場で実効性を高めたものづくりの自動化、効率化ソリューションを提供

### Well-being: 植物バイオ事業

東三河地域のリソースを活用し、健康で豊かな生活に貢献

### オープンイノベーション事業(CVC)

テクノロジーを活かしたシナジーの創出によって、社会課題解決に貢献できる事業を創出

- ギヤを中心とした駆動系部品、ユニット商品の設計、量産技術
- 先進のAI技術とハードとの融合、自社の生産現場における技術確立、グローバルの開発体制
- リチウムイオンキャパシタの特性、蓄電デバイスの知見を活用したシステム提案力
- 東三河の稀有な土壌特性、植物バイオ領域の産学ネットワーク

## サステナビリティ

### Musashi DX (Digital Transformation)

デジタル技術の活用による業務プロセスの全体最適化ツールを活用し、価値を生み出せるデジタル人材の育成  
データの利活用による新たな価値の創造

### Musashi GX (Green Transformation)

全ての事業活動を対象に、環境活動を価値に変えるグリーン戦略を実行  
徹底的な省エネ活動とグローバルのCO<sub>2</sub>モニタリングをしゅみ化  
カーボンニュートラル中間目標の設定

## 財務指標

売上高

営業利益

EBITDA

## 戦略指標

電動車向け商品比率

新規事業売上高

ESG指標達成度



# Go Far Beyond! Let's go on an adventure!

## 財務方針

当社は、2038年に向けて掲げたムサシ100年ビジョンを事業活動の中で具現化し、“Go Far Beyond!” へ向けて進んでいます。2022年度上半期は、困難な課題に直面しましたが、同時に成長の機会と捉え、世界中の社員が情熱と信念を持ってこの混乱に立ち向かうことができました。新型コロナウイルス感染症の影響が下降しつつありますが、事業への影響は続いており、前向きにかつ慎重に事態を見ていきます。また、インフレ率が過去数十年で最も高い中、サプライチェーンの混乱も続いており、自動車産業に断絶が生じています。その為、第1四半期は収益が圧迫されましたが、全方位からの取り組み、本社主導による経営方針の海外展開、そして世界中の社員の献身的な努力により、第2四半期で事業経営の改善を実現できました。これからもムサシ100年ビジョンを軸に、オペレーションの持続的な改善に努め、課題を克服し、チャンスを探っていきます。

今、私達は再び、社員と直接会って製造現場やサポート部門の改善状況を確認できるようになりました。ムサシのDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略は順調に進んでおり、データの管理と活用によってあらゆる領域の業務の効率性が向上した事例を積み上げています。ムサシの全拠点において、仕組みの標準化とベストプラクティスの実践を続け、KPI目標値を高く設定して現場を指揮し、そして経営成績の測定・報告を行っています。これは、“Better than yesterday”のポリシーに挑戦しているムサシグループ各社にとって、年間を通じて重要な活動です。

## 財務KPI

ものづくりの改善に加えて、強いバランスシートを維持する為には、財務体質を強くすることが不可欠です。当社のバランスシートの健全化をポリシーとして掲げ、在庫、資産、

ローン管理に関連するKPIに重点を置いています。2021年3月期はサプライチェーンの混乱に対応する為、在庫を増やしましたが、今後は各地域の状況に応じて在庫を維持または削減することを目標としています。ムサシは資本財集約型の企業であり、固定資産をグループの最適な目的のために十分に活用することに注力しています。グローバルな資金・融資管理はムサシCFOグループの優先事項であり、地域ごとに方向性を示しながら継続的に戦略を見直しています。

世界経済がインフレに苦しむ中、データの透明性は最も重要です。ムサシは、正確な情報を迅速にパートナーグループに提供することを約束します。そのためには、グループ各社が標準的なシステムとプロセスを活用することが必要です。CFOグループは、「透明性」「効率性」「簡素化」のコンセプトを実践しています。シンプルなデータ収集の方法は、財務の透明性を高め、効率的なオペレーションを実現します。2022年度末には、ムサシのすべての会社がSAP S4システムを運用する予定です。このデータによって、インフレ影響を監視・対応することができ、また組織全体で共有することによって、インフレに関連した改善活動を推進することができます。

## 株主還元

ムサシは全てのパートナーシップを大切にします。顧客や株主、地域社会、従業員といったステークホルダーの皆さまの重要性をフィロソフィーに刻んでいます。私たちは、すべてのパートナーの期待以上に応えられるよう努力し、そうすることでグループ全体を強化していきます。お客様との強い絆と意欲的な社員の存在によって、私たちは社会に貢献し、株主に利益を還元することができます。これらの理念は、私たちのすべての意思決定と活動の指針であり、ムサシはこれらの原則に忠実であり続けます。

2022年度下期は、多くの地域で売上の変動、サプライチェーンの問題、インフレ、労働市場の逼迫等が続くため、ムサシのレジリエンス(=逆境を跳ね返す力)が試されることとなりますが、この数年間で得た多くの経験と知見をもってこれらの課題に対応していきます。DXの活用とKPIの強化に基づく製造現場の改善活動は、従業員の「Go Far Beyond!」を支援するものです。その結果を楽しみにしています。



※出所:株式会社アイ・アール ジャパンによる作成

代表取締役 専務執行役員  
Tracey Sivill

## コア事業

EV時代のキーデバイスサプライヤーへ!

### PT-Diff事業

ギヤ技術に磨きをかけ、伝達機能を最適化

PT-Diff事業では、エンジントルクを入力軸から受け、2つの出力軸(左右輪)に適正な回転差をつけて配分するデファレンシャルアセンブリの開発、製造販売をおこなっています。

この戦略商品を支える当社の強みは、長年培ってきたギヤの設計開発・生産技術・そして現場のものづくりの技術です。

EVでは、バッテリーの搭載などにより車体重量が大きくなるため、従来よりも部品の小型・軽量化が求められます。また、瞬時に高トルクを発生するモーターの特性や回生などの機構により、EVの駆動に使用されるギヤには、従来よりも高い強度や加工精度が求められます。

当社はコア技術である「伝達機能の最適化」を追求することでEV時代のニーズに対して競争力を高めています。ギヤの理想歯形の追求、一貫生産の強みを活かした高効率な加工技術、デジタルプラットフォームをベースとした圧倒的な開発スピードの実現など、様々な技術の集約によってEV時代の変化を更なる成長に機会とするための成長戦略を描き、推進しています。



デファレンシャルアセンブリ  
商品ラインアップ

CAE解析により開発を効率化

### PT-GB事業

設計・開発力を集約し、次世代商品を具現化

2022年4月より、主力事業のよりスピーディな変革を目的とした組織変更を行い、「PT-GB (Gearbox) 事業部」を新たに設置しました。

電動化が加速する自動車市場においては、新規参入メーカーも増え、部品単体だけでなく、駆動ユニット全体の知見をもってソリューションを提案できることが競争優位につながります。

PT-GB事業では、4輪EV向けの駆動ユニット技術を手の内に入れ、拡大するEV市場の中で更なる成長を実現するための取組みを戦略的に推進しています。

ユニットの競争力を高めるには、デファレンシャルアセンブリ、減速ギヤ、シャフトなど、当社の得意分野の技術を更に突き詰めることに加え、ユニットとしての機能保証、量産技術の開発、サプライチェーンの構築、低コスト化など多くの課題を乗り越える必要があります。

当社ではPT-GB事業部に、従来の設計・開発力を集約することで、次世代商品をスピーディに具現化し、EV時代のキーデバイスサプライヤーとなるための基盤づくりに取り組んでいます。



部品機能の最適化と  
ユニット競争力の向上

得意技術を集約してユニット商品を具現化

潤滑油の流体シミュレーション



## L&S事業

高度な設計・評価技術で時代のニーズに応える

L&S事業で取り扱うボールジョイントは、主にタイヤと車体を繋ぐ部品に使用されており、高い品質と信頼性が要求される重要保安部品です。ハンドル操作時や路面の凹凸によりタイヤが動く際にボールジョイントが関節の役目を担い、自動車のスムーズな操作性や乗り心地の向上に貢献しています。

当社では、高精度シミュレーションを活用した形状設計により小型・軽量化を実現し、さらに社内で評価までを一貫して行える体制を整えることで、様々な自動車に最適なボールジョイントをカタチにし、お客様にお届けしています。合わせて、各サイズのシリーズ化により生産を効率化し、低コストでグローバルに供給できる体制を整えています。

電動化に対しては、設計開発から量産のプロセスを通じて、ボールジョイントとの特性を自在にコントロールする技術が当社の強みです。操縦安定性や乗り心地向上へのニーズに対し、低ノイズフリクション化による貢献が可能で、お客様からの期待にお応えしています。

## コア事業

EV時代のキーデバイスサプライヤーへ!

## 2輪事業

世界シェアNo.1のトランスミッション技術で新市場を開拓

2輪事業では、2輪車、汎用エンジンなどに使用されるトランスミッションアセンブリ、カムシャフト、その他の駆動系部品を製造し、世界のお客様に供給しています。トランスミッションにおいては世界No.1の生産量を背景に、これまでに蓄積した設計・生産技術を活かし、アジア、南米に代表される主要な2輪市場で高品質・低コストな製品をお客様にお届けしています。

また、大型のプレミアムモデルに関しては、マザーである日本で培った技術力を海外拠点へ積極的に展開し、世界のお客様のニーズに応えるべく、現地調達化を推進しています。

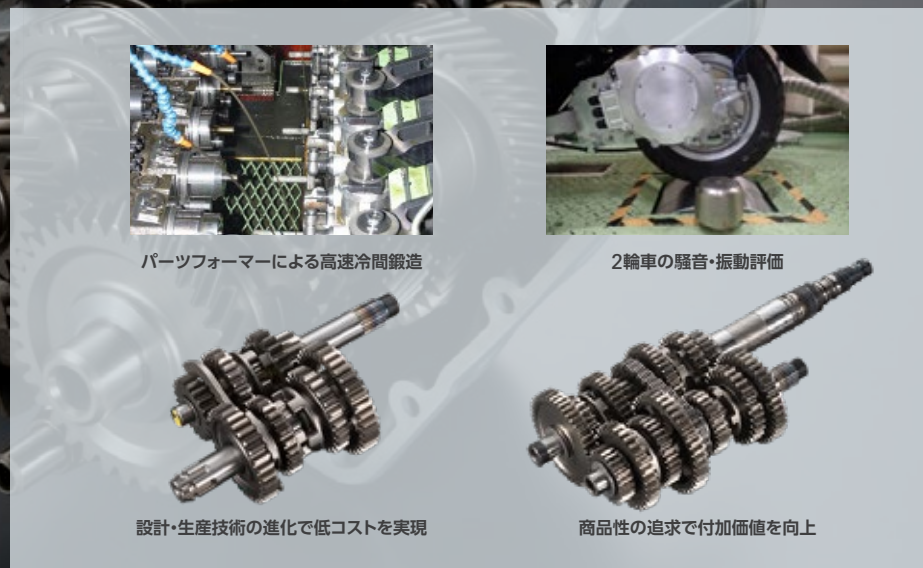
商品開発の領域では、騒音や振動に関する解析・評価体制を強化し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境面への対応も進めてきました。

2輪市場においても電動化の流れが確実なものとなって来ている現在、当社は世界シェアNo.1のトランスミッション技術を強みに、オリジナルの2輪駆動ユニットの開発なども行い、新市場の開拓にもチャレンジしています。



高い信頼性が要求される重要保安部品

高精度シミュレーションを活用した設計



パーツフォーマーによる高速冷間鍛造

2輪車の騒音・振動評価

設計・生産技術の進化で低コストを実現

商品性の追求で付加価値を向上

# 「新規事業」による新たな価値の創出

## 世界に広がるオープンイノベーションネットワーク

当社は、豊かな地球社会の実現に向けて、オープンイノベーションで社会課題の解決に貢献する新しい価値を創出するために、2018年度よりコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)活動に取り組んでいます。

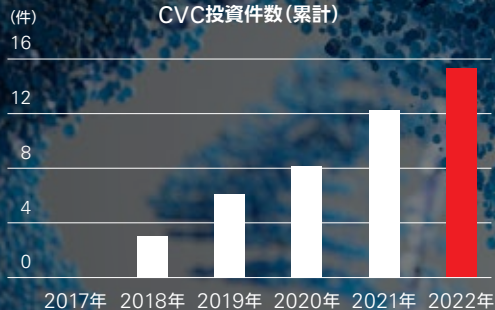
「モビリティ」、「エネルギー」、「インダストリー」、「ウェルビーイング」の4つの領域において、革新的技術を持つスタートアップや、幅広いネットワークを持つベンチャーキャピタルなどと、出資を通じた協業を行っています。出資先との強固なパートナーシップの構築により、既存事業の持続的な成長とスピーディな新規事業の創出、中長期的な事業ポートフォリオの拡大を目指しています。

2022年5月には、ケニアのARC Ride、同年9月にはインドのBoomaへの出資を行いアフリカ、アジアでの2輪EVの普及に向けた協業を開始しました。

両社に対しては、当社の開発した2輪EV駆動ユニットを供給するだけでなく、ハードを軸としたソフトウェアサービスの展開なども視野に入れ、シナジーの創出を目指していきます。

# CVC

CORPORATE VENTURE CAPITAL



※2022年10月時点

### 大学との包括連携

- 豊橋技術科学大学 **W**
- 奈良先端科学技術大学院大学 **W**

### 共同開発

- 旭化成株式会社 … 高性能リチウムイオンキャパシタ開発 **E**
- CKD株式会社 … リチウムブレドープ設備の事業化 **E**

### ベンチャーキャピタル

- Monozukuri Ventures … ハードウェアスタートアップ支援
- Vasuki … 自動車、産業技術領域の次世代テクノロジーに投資
- Chartered Group … イスラエル軍事技術の民間転用スタートアップに投資

### スタートアップ

- ABEJA … ディープラーニング技術の社会実装 **I**
- 634AI … AI自動搬送装置 **I**
- REE Automotive … モジュラー型EVプラットフォーム **M**
- Aquarius Engine … 発電用小型フリーピストンエンジン **E**
- Monarch Tractor … 電動スマートトラクター **M E W**
- Sakuu … 複合材料3Dプリント(全固体電池) **M E I**
- Spornado … 空気中の細菌分析による農業革新 **W**
- Waphyto … 東三河植物由来のケア用品 **W**
- アグリトリオ(農How) … 農業マッチングサービス **W**
- Icucu … 午睡チェックデバイス、保育園業務支援アプリ **W**
- Tanaakk … 事業開発プラットフォーム **M E I W**
- ARC Ride … 東アフリカ地域における2輪EV事業 **M**
- Booma … インドにおける2輪EV事業 **M**

**M** MOBILITY  
**E** ENERGY  
**I** INDUSTRY  
**W** WELL-BEING

サステナブルな  
次世代社会システムの  
創出

INDUSTRY  
AIソリューション

MOBILITY  
e-mobility Unit

ENERGY  
エナジー  
ソリューション

WELL-BEING  
植物バイオ





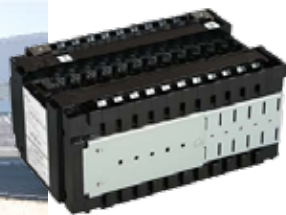
## MOBILITY

### E-モビリティユニット事業

E-モビリティの普及で  
きれいな青空を実現

#### オリジナルの2輪EV駆動ユニットを世界へ

2輪トランスミッションのシェア世界No.1の技術、ノウハウを2輪EV向けに応用し、オリジナルの駆動ユニットを開発しました。既存のお客様のみならず、新興市場への2輪EV普及を目指すスタートアップへのユニット提供や、ユニット(ハード)から取得できるデータ活用によるサービス提供なども視野に、人と環境にやさしい、サステナブルなモビリティの実現を目指しています。



#### LIC<sup>※</sup>でエネルギーのグリーン化を促進

LICはハイパワーかつ非常に短い時間での充放電が可能な蓄電デバイスです。この特性を活かし、モビリティ、物流、再エネ活用、バックアップ電源など幅広い領域で、エネルギーの効率活用・グリーン化を促進するためのソリューションを提供していきます。地域との連携により災害時の電力供給を保障するマイクログリッドの実証実験などにも取り組んでいます。

※LIC:リチウムイオンキャパシタ

## ENERGY

### エネルギーソリューション事業

世界にサステナブルな  
エネルギーデバイスを

## INDUSTRY

### AIソリューション事業

人にはもっと  
人らしい仕事を

#### AIと現場力で革新的な自動化ソリューションを提供

AI技術を活用して、外観検査や生産ライン間の搬送など、これまで人の感性や労力に頼ることが多かった領域に対して自動化ソリューションを提供しています。従来から当社が得意とするハードの技術と、自社の生産現場での実証により、ソフトからハードまでワンストップでのサービス提供が可能になりました。今年度からはカナダに現地法人を設立し、グローバル2極での事業展開を開始しています。



#### バイオテクノロジーで植物の可能性を引き出す

当社は、本社所在地である愛知県東三河地方で栽培された植物から、特殊な方法で抽出した独自成分を使用したケア用品ブランドWaphytoに参画しています。

更に大学とバイオテクノロジー領域での共同研究にも取り組み、植物の力を活かした新事業の創出に取り組んでいます。これらの事業を通じて地域の活性化や、人の健康や幸福に貢献していくことを目指します。

## WELL-BEING

### 植物バイオ事業

東三河の豊かな土壌から生まれる  
植物の力で人生100年時代を  
美しく、健やかに



# EV時代 新たな成長フェーズへ

100年に一度の大変革期を迎えている自動車産業。  
ムサシは電動化戦略の実行を加速しています。

## 組織改革で 時代の変化をチャンスに変える

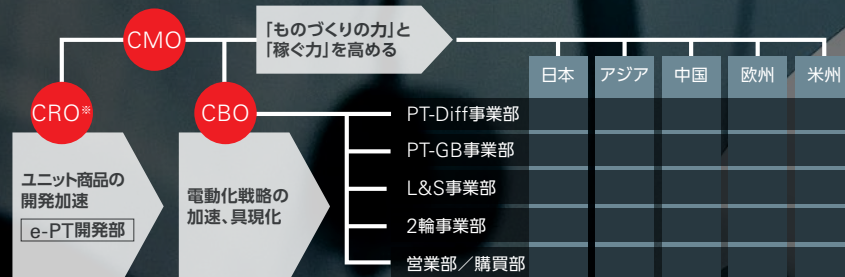
当社は2022年4月に、当社技術の強みを最大発揮し、EV時代を向かえたコア事業の変革を加速するため、新しい組織形態で事業をスタートしました。また、2022年7月には2輪/4輪向けの電動パワートレイン開発の強化と加速を目的に「e-PT開発部」を新設し、EV時代のチャンスを掴むための体制を迅速に整備してきました。

当社のものでつくりの力と収益力をグローバルで連携させ強化するCMO(Chief Monozukuri

Officer)、当社のEV化戦略を具現化するCBO(Chief Core-business Officer)が中心的な役割を果たします。

この体制の元、PT-Diff、PT-GB(Gear Box)、L&S、2輪の各事業においてEV向け商品やユニットの受注活動を加速展開することで、戦略商品であるデフ、減速ギヤの受注拡大に加え、ユニット商品の事業化に向けた多くの引き合い・協業の機会を得ることができています。

## EV化を見据えたコア事業の推進体制



※CRO: Chief R&D Officer

強制的、加速度的にニューノーマル時代への転換が始まっています。

CASEに代表される技術トレンドのもと、自動車業界の構造変化と、自動車の価値そのものが、所有から移動サービス、ソフト領域に変化しています。

そのような環境の中、当社は自動車部品メーカーの枠を壊し、テクノロジーで社会を支えるエッセンシャルカンパニーとして、EV時代の新しい価値を社会に提供していきます。

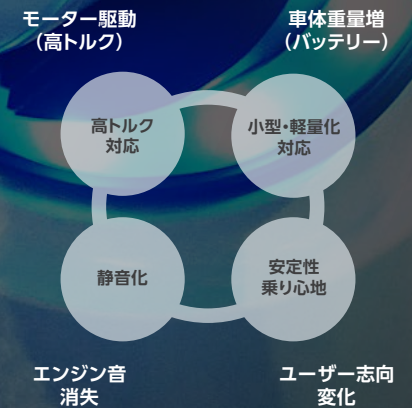


## 電動化で生まれる 技術ニーズをつかむ

電動化により、当社の従来の製品に対する要求も変化しています。

パワートレイン領域では、モーター由来の高トルクへの対応や、バッテリー搭載スペースの増加や重量増に伴い、既存部品には高強度に加え、小型・軽量化の厳しい要件が課せられます。また、エンジン音がなくなるにより、相対的にギヤの噛み合い音に対する要求が厳しくなり、ギヤにはより高精度な加工が求められます。車体の領域では、乗り心地や操縦安定性に寄与できる部品性能が求められるようになりました。

客先図面による賃加工ではなく、自前設計・評価技術を蓄積してきた当社は、変化するお客様のニーズに柔軟かつスピーディに対応することで、電動化による変化をチャンスに変えています。





## 2輪EV駆動ユニットによる事業展開

### 世界シェアNo.1の技術で オリジナルユニットを開発

当社では、2輪トランスミッションのシェア世界No.1の技術、ノウハウを2輪EV向けに応用し、オリジナルの駆動ユニットを開発しました。

そのユニットの供給を前提とした最初のパートナーとなったのがケニアの2輪EVスタートアップであるARC Rideです。

ARC Rideは東アフリカ地域において、クリーンなモビリティを実現するためのエコシステムを構築しようとしています。当社はARC Rideに対して駆動ユニットを供給する他、電動モビリティのすそ野を広げ、より価値を高めていくための製品開発やデータサービスの事業においても協業していく予定です。

#### 可能性があふれる新興市場

アフリカに代表される新興の2輪EV市場には大きな可能性があります。世界的に環境問題への関心が高まっている現在、既存の2輪市場のように内燃機関から電動化といったステップを経ることなく、新しい2輪EV市場が立ち上がる可能性もあります。2022年8月にチュニジアで開催され、当社からも参加したTICAD8では、当社のユニットがグリーンテックとして現地の環境問題に貢献できることを確信しました。

#### 各市場の台数実績と見通し

	2020年	2030年
アフリカ	市場形成開始 ▶	150万台
インド	4万台 ▶	670万台
アセアン	13万台 ▶	100万台

### ハード／ソフト両面 でのビジネス展開

モーター、PCU (Power Control Unit) と一体となった当社の2輪駆動ユニットは、高精度で高効率なハードの強みに加え、当社のエネルギーソリューション事業との連携によるバッテリー技術の活用や、ハードの知見と組み合わせることで様々な価値が生まれる走行データの活用など、より広いビジネス展開を視野に入れています。

更には、2輪だけでなく、特に新興国で日常の移動手段として定着している3輪タクシー車両などへの応用開発を進めています。

アフリカ地域においては、ARC Rideに続き、政府系機関・現地のパートナー企業などとも覚書を調印し、ハードとソフトを組み合わせ合わせた多層的なビジネス展開を目指しています。



アフリカ ARC Rideと協業



TICAD8 チュニジア共和国 サイド大統領への説明



アフリカ 政府系企業・パートナーとの覚書調印





# MONOZUKURI ものづくり

商品開発と生産現場を支える、最先端のインフラを整備するとともに「Go Far Beyond!」を具現化する人材の育成にも注力しています。

## 開発力

市場のグローバル化により、高品質・低コスト、さらには環境への対応など、商品に求められるニーズはますます多様化しています。当社では、スピーディな独自商品の研究開発体制を構築するため、先進の開発試験機を積極的に導入し、製品の設計から機能保証を一貫して社内で完結できる体制づくりを進めています。

独自開発したデファレンシャルギヤの3D設計技術やCAE解析技術を駆使した基本設計・応用解析は、小型・軽量・高強度・低フリクション(摩擦)を具体的なカタチにする技術として、お客様から高い評価を得ています。

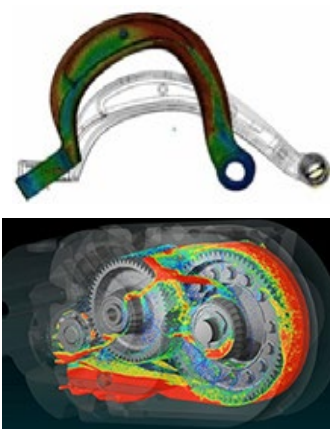


先進の試験設備(3軸ダイナモメーター)

## 一貫生産体制

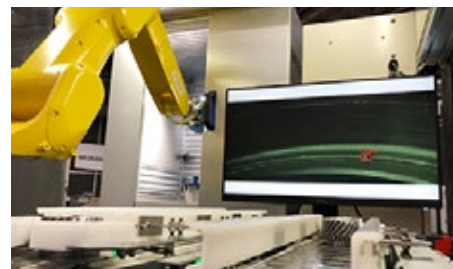
鍛造から切削・熱処理・仕上げ・組立に至る各工程が有機的に連結された一貫生産ラインを構築しています。

社内で一貫生産を行うことにより、自社の強みを最大限に活かす全体最適視点での改善活動が可能となり、お客様に満足頂ける高品質・低コストな商品が実現できます。さらに、その技術とノウハウは世界の各拠点で共有され、グローバル化した市場で勝ち抜く競争力の源泉になっています。



シミュレーション解析

## 現場力



### DXによるものづくりの進化

当社ではDX(デジタルトランスフォーメーション)によるものづくりの進化に取り組んでいます。この一環として生産現場においてデジタルサイネージやタブレット端末の導入を進めており、生産効率の改善やペーパーレス化を実現しています。

### 生産設備の内製・自動化

当社の製造ラインには、自動化をはじめとする独自ノウハウが凝縮されています。当社ではこうした生産設備の製作を自社で行うことにより、生産の効率化・低コスト化を実現しています。

### AI外観自動検査装置の実装

製造ラインにAI(人工知能)を活用した製品の外観検査装置を導入しています。AIによる外観検査は熟練作業者の目視検査と同等以上の精度を達成しており、社外のお客様への販売、生産現場への導入も進んでいます。



# QUALITY ASSURANCE 品質

品質方針

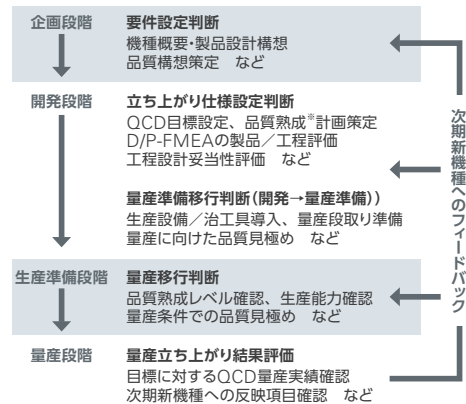
世界のお客様のニーズを的確に捉え、先進的な企業体質を構築し、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)、M(士気)、S(安全)、E(環境)において、持続可能な社会の実現に向けた、世界トップレベルの商品を提供する。

IATF16949の要求事項に適合した品質マネジメントシステムを構築し、新機種立ち上げから量産管理までの品質保証活動と体質改善の取り組みを行っています。

新機種立ち上げにおいては、新機種立ち上げ管理システム(M-FLO)を用いて、管理・評価を実施しています。

体質改善においては、体質指標の観点・基準を定めて検証を実施し、検証し未然防止に重点をおいた活動に取り組んでいます。

## 新機種立ち上げ時の品質保証活動(M-FLO)の概要



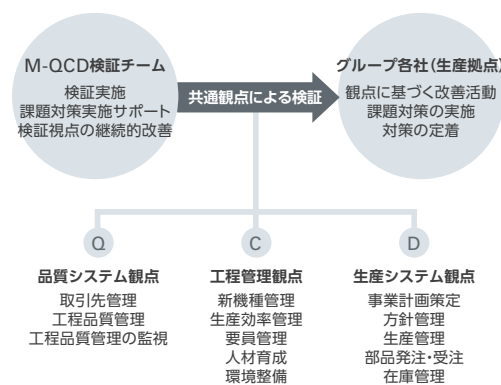
※試作・試験などにより、量産移行後に求められる品質レベルを確保すること。

## 品質保証のDX

データとデジタルテクノロジーを活用した品質保証の実現を目指した活動を行っています。

「工程が統計的安定状態にあるかを監視し、異常がある際は警告を出す」仕組みを構築する為に、2016年より構想を練り、2022年度にはMT法(機械学習)を

## 体質改善活動(M-QCD)の概要



## 改善カルチャーと品質教育

### 品質教育

当社では、従業員の社内資格や業務内容に応じて、計画的に品質教育を実施しています。

品質マネジメントシステム・品質管理・サークル関連の研修を実施し、人材育成の強化に取り組んでいます。また、品質コンプライアンスの意識向上の取り組みとして、1回/年事例を交えた行動調査を実施しています。

### 実施している主な品質関連教育

- IATF対応教育  
規格理解、内部監査員養成、コアツール理解
- 品質管理教育  
・Jコース(Junior Course)  
・Fコース(Foreman Course)
- サークル教育  
TQM研修、管理者研修、リーダー研修
- 新入社員品質教育  
品質基礎、測定器具実習



海外拠点での品質教育

## MMサークル(QC活動)

当社グループでは400サークル(3,606名)が小集団活動を通じて業務の継続改善を行っています。

全世界の各拠点から選抜されたサークルによる「MMサークル世界大会」を2004年から毎年開催しています。コロナ禍においても、オンライン形式で開催を継続。審査員は各拠点から選出し、グローバルイベントとして定着しています。

また、2019年よりサークル活性化を目的に「サークル改革」活動を推進しています。ありがたい姿として、「ムサシ社員全員が積極的に取り組んでいる」「個人/チームの成長を感じる」「明るく楽しい職場」を掲げ、社員の満足度・モチベーションを指標とし、さまざまな施策を実行してきました。今後も、改善成果の発表や相互のコミュニケーション・改善ノウハウの共有を継続して実施していきます。



2021年度最優秀サークル(ブラジル)



# MUSASHI SUSTAINABILITY ムサシサステナビリティ

## 持続可能な地球社会の実現へ、 私たちは全力で挑む

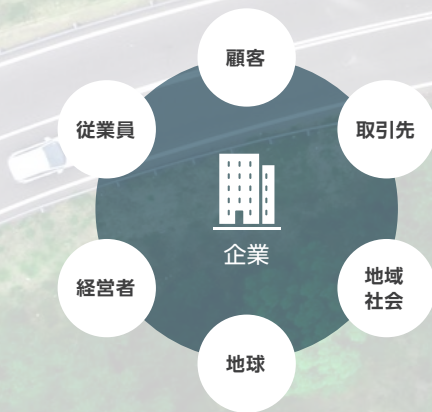
ムサシフィロソフィーを基軸とした事業展開を通じて、  
持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献

「ムサシフィロソフィー」は、ムサシで働く全ての従業員共通の価値観であり、企業活動や個々の行動の基軸として根付いています。当社は、事業活動を通じて持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献することを使命としてOur Purposeを制定し、その実現に向かう旗印としてムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond!」を掲げました。既存の枠組みを壊し、社会から存在を必要とされる「エッセンシャルカンパニー」となることを目指しています。

事業展開においては、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて認識した期待・要請や社会課題をVision, Purposeと照らし合わせ、私たちが果たすべき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

「コア事業の深掘り」と「新事業の創出」によって新たな価値を創出することでマテリアリティに取り組む。すなわち事業活動そのものを通じて社会課題の解決に貢献することが、当社のサステナビリティへの取組み姿勢です。

### ステークホルダーとのコミュニケーション



### ムサシフィロソフィー



### ムサシ100年ビジョン

## Go Far Beyond!

枠を壊し冒険へ  
出かけよう!

テクノロジーで社会を支える  
「エッセンシャルカンパニー」へ

### 事業の方向性

#### コア事業の深掘り

ものづくりの技を  
磨きEV時代の  
キーデバイスサプライヤーへ

#### 新事業の創出

オープンイノベーションで  
社会課題の  
解決に貢献する新価値を創造



# MATERIALITY

## マテリアリティ

(重要課題)

### 特定プロセスと取締役会の関与

#### STEP 01

##### 課題の抽出

社会的な基準やガイドラインを参考に、主にSDGsの17の分類に沿って、36の課題を抽出しました。



#### STEP 02

##### 重要性の評価

「ステークホルダーにとっての重要性」と「ムサシグループにとっての重要性」の2つの視点から優先順位を付けマッピングしました。



#### STEP 03

##### 検証・特定

マッピングした項目をSDGsの課題に当てはめ、重要項目を特定し、取締役会にて検討し決定しました。



#### STEP 04

##### 具体的な指標

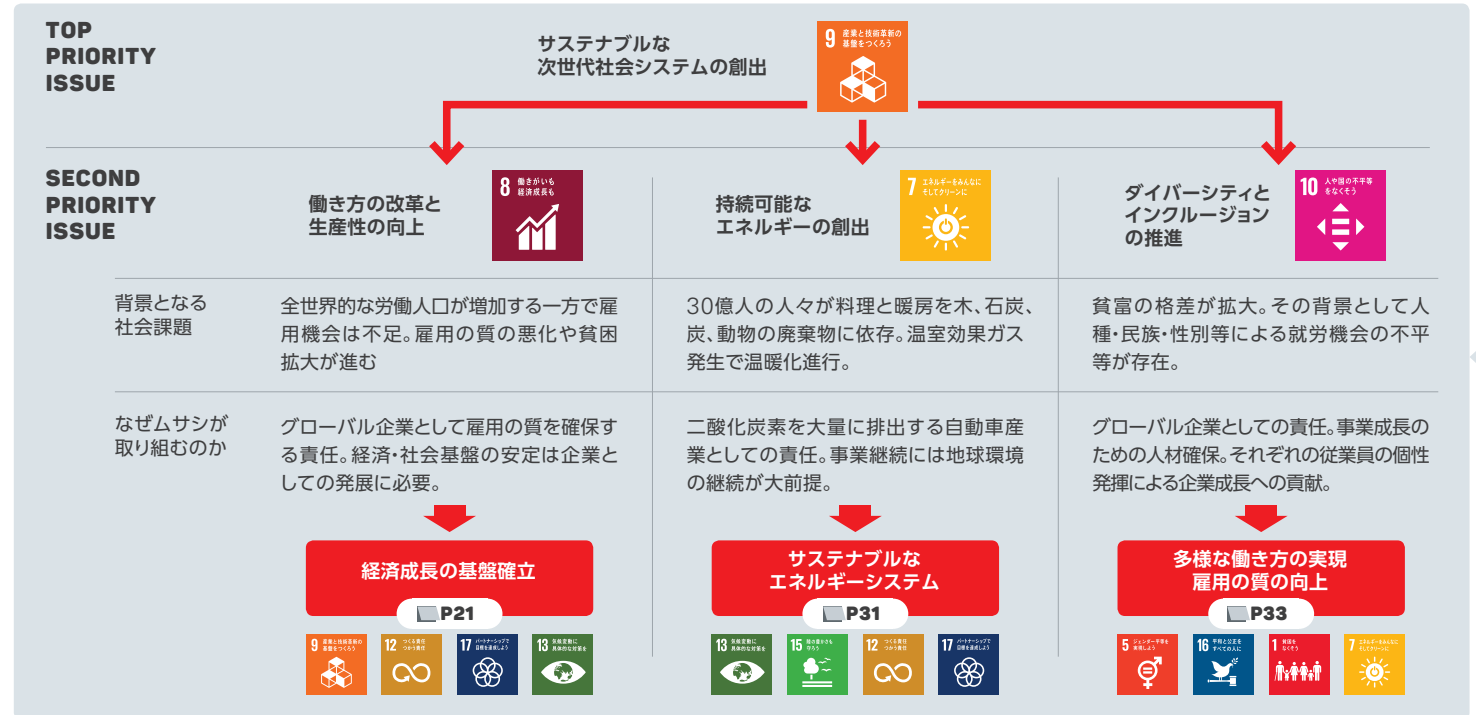
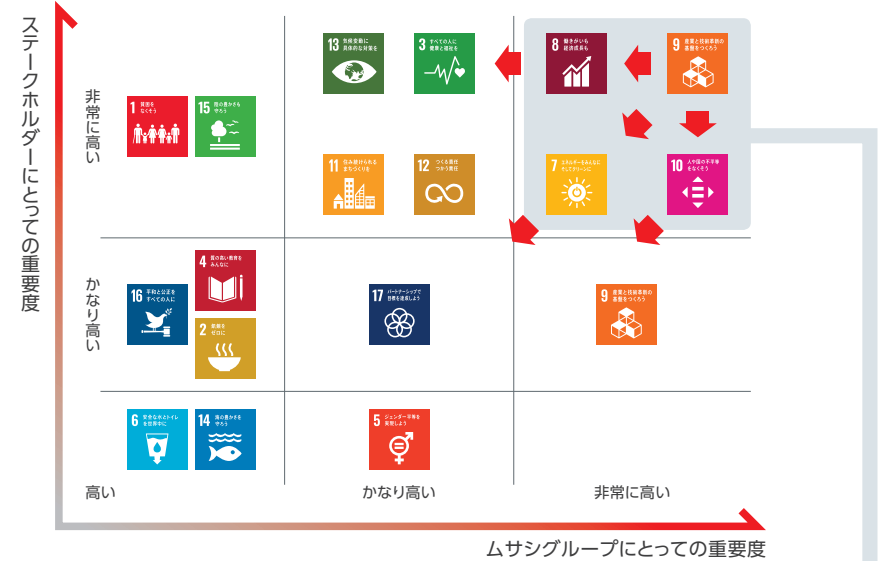
検証した重要課題案について、具体的な指標・施策に落とし込みました。

### マテリアリティの特定

「ムサシフィロソフィー」を軸に、今ムサシに何ができるのか、どの分野に注力すべきかを分析し、経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定しました。

抽出した36の課題を2つの視点の重要度でマッピングし、事業との関連性や他テーマとの連鎖性を考慮した結果、一つの大テーマを元に3つの方向性を見いだしました。

社会からの期待と要請を踏まえ、バリューチェーンを含む事業の特性を考慮しながら優先テーマを選定することで、ステークホルダーとの共通理解を深め、サステナビリティへの取り組みをより効率的に推進していきます。



# 地球環境との共存共栄

あらゆる環境問題に誠実に向き合い、地球環境の再生を目指す



## TCFDへの賛同

ムサシグループは、気候変動への対応をサステナビリティ経営の重要な課題と捉えています。

企業活動は勿論のこと、製品、サービスを通じて気候変動への対応を行い「人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献」します。また、更なるステークホルダーとのコミュニケーションを図るため、当社は、2021年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言へ賛同を表明しました。統合報告書やホームページなどを通じ、開示情報の拡充に努めています。

## 環境方針

当社は地球環境問題に対し、社会の一員として全ての事業活動を通じて、Purposeを実現し、地球社会に貢献する為の基本的な考え方や取組み姿勢を「環境方針」として定めています。



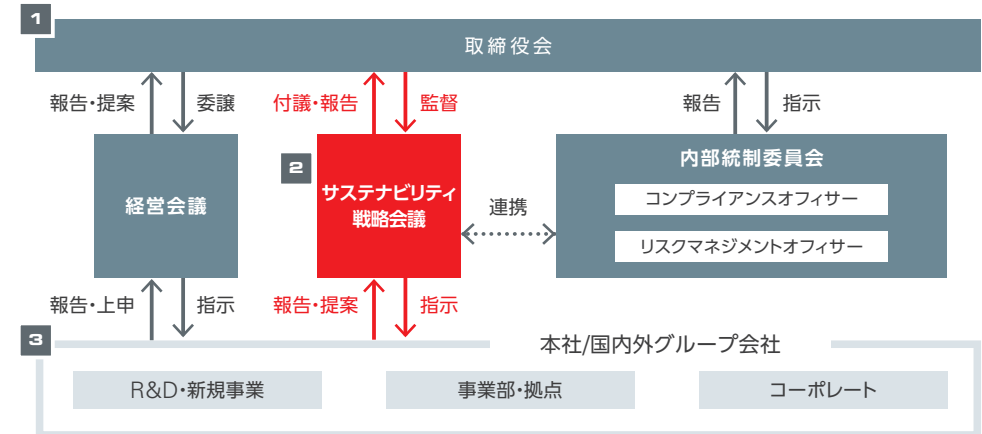
詳細は当社ホームページをご覧ください。  
[www.musashi.co.jp/sustainability/earth.html](http://www.musashi.co.jp/sustainability/earth.html)

## ガバナンス強化

当社は気候変動への取組みを経営に反映すべく、コーポレートガバナンス体制の強化を行いました。組織における役割責任を明確にすることで、国内外グループ・関係領域は目標達成にむけた施策展開を責任をもって実行すると同時に、経営はその状況を監督します。 >P.38

## リスク管理

当社では、企業活動・行動に関わる全てのリスクを対象とした全社横断的なリスクマネジメントを行う体制を整えており、気候変動関連も含めたリスクの抽出・評価・モニタリングを行っています。特に、気候変動関連リスク(物理的リスク)は、事業継続上の重大なリスクとして選定しており「BCP委員会」にて事業継続計画を策定し、教育や訓練を定期的に行っています。変化の激しいリスクの観点については、社会課題を積極的に取入れ、ステークホルダーや社外取締役からの意見を反映し、リスクの最小化を図るよう努めています。 >P.43



### 1 取締役会

会社の取組み(方針・戦略)に対する意思決定を行う。

### 2 サステナビリティ戦略会議

取締役会で決議された方針・戦略を受け、サステナビリティの実現にむけた方向性や目標・指標を審議し決定する。社会課題や経営的リスク・ガバナンスのみならず、中長期的な企業価値向上の観点に加え、各領域、国内外グループ会社へ課題解決にむけた実行を指示する。

議長	開催頻度
最高経営責任者	年2回以上
メンバー	
取締役・CxO+外部有識者	

### 3 実行領域

(本社/国内外グループ会社)

目標達成にむけたPDCAサイクルを責任をもって実行し、実行状況を経営側へ報告する。



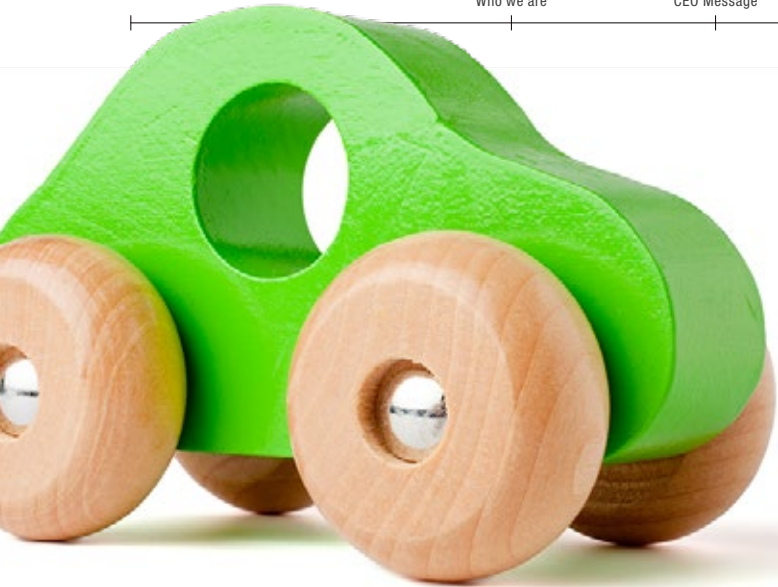
詳細は当社ホームページをご覧ください。  
[www.musashi.co.jp/newsrelease/news/post\\_51.html](http://www.musashi.co.jp/newsrelease/news/post_51.html)



## リスクと機会

気候変動が事業に与える影響を把握し、リスクと機会を分析することでリスクの最小化や新たな価値の創出を図り、事業の持続的な成長へ繋げる取組みを推進しています。

	気候変動リスク	想定されるリスク	機会	ムサシの対応
移行リスク	<b>政策・法規制</b> CO <sub>2</sub> 排出の価格付け進展 CO <sub>2</sub> 排出の報告義務化 既存製品・サービスへの排出規制強化	各国での炭素税・環境税の導入・拡大 ライフサイクルCO <sub>2</sub> 開示の厳格化 自動車産業への環境規制の強化	省エネ・生産の効率化の促進、新技術の導入 サプライヤーも巻き込んだカーボンニュートラルの促進 ※1 共通	ムサシ「グリーンオペレーション100」を策定。徹底的な省エネ、効率化、自家発電をはじめとする再生可能エネルギーへの転換を推進。段階的にライフサイクル全体でのCO <sub>2</sub> 排出量の把握を予定 <a href="#">&gt; P.25-32</a> ※2 共通
	<b>技術</b> 既存製品・サービスの低炭素化への置換 低炭素技術への移行の先行コスト 新規低炭素技術への投資の失敗	EV化による製品不適合による売上の減少 EV化による要件不適合によるレガシーコストの増加 国際ルール・業界基準の変更による不適合	(※1) 低炭素製品・サービスの開発・新規事業創出 EV化に適合する既存製品機能の最適化と新製品・サービスの開発 EV化に適合する既存技術の進化 新技術導入による新規事業創出	(※2) <b>既存技術の探究と深化によるEV向け商品の拡大</b> コア技術「伝達機能の最適化」の追求による競争力強化 次世代商品「電動駆動ユニット」の開発と事業拡大 小型、軽量、低ノイズ/定フリクシオン化を実現するL&S商品の提供 世界シェアNo.1の2輪トランスミッション技術を活用した「2輪EVユニット」の開発と事業拡大 <b>積極的なCVC活動とパートナーシップによるシナジーの創出</b> <b>エネルギーのグリーン化を促進するLICを活用したソリューション開発</b> <a href="#">&gt; P.06</a> <a href="#">&gt; P.07</a> <a href="#">&gt; P.14</a> <a href="#">&gt; P.15</a> <a href="#">&gt; P.17-22</a>
物理的リスク	<b>市場</b> 顧客・消費者の意識・行動の変化 原材料コストの高騰	要件不適合による失注・メーカーレイアウト エネルギー高騰・環境付加価値による材料の高騰	※1 共通 3Rを取り入れたプロセス改善 サプライヤーとの協業による開発	※2 共通 積極的な3Rの推進や廃棄物管理の強化。また素材変更・新技術導入による工程革新を推進 <a href="#">&gt; P.23</a> <a href="#">&gt; P.30</a>
	<b>評判</b> 顧客・消費者の環境意識の変化 当該産業への非難拡大 ステークホルダーの不安・批判増大	カーボンニュートラル取組みや開示の不十分による取引停止 投資撤退・株価の下落 開示情報の改ざんによる企業価値の失墜	サプライチェーン全体での取組みによるエンゲージメント強化 イニシアチブ賛同・参画によるエンゲージメント強化 ガバナンスの強化	TCFDへの賛同、CDP参加により、気候変動を含む環境問題、社会課題へ取り組む体制の構築と推進 <a href="#">&gt; P.25-30</a> <a href="#">&gt; P.40-44</a>
物理的リスク	<b>急性</b> 台風・洪水などの異常気象の激甚化	通勤時など従業員の被災リスク 工場・設備などの被災による生産停止 サプライチェーンの寸断による生産・出荷停止	積極的なリモートワークの導入 BCP対策の強化(代替生産・インフラ共通化など) 物流プロセスの最適化 レジリエンス関連事業の開発	DX人財の育成による業務のデジタル化を推進 <a href="#">&gt; P.35</a> 「BCP委員会」による事業継続計画の策定と定期的な教育・訓練の実施 <a href="#">&gt; P.43</a> 社会とムサシをグリーンで“繋ぐ”、グリーン戦略の推進 <a href="#">&gt; P.31</a> <a href="#">&gt; P.32</a>
	<b>慢性</b> 降水パターンの変化 気象パターンの極端な変化 海水面の上昇 平均気温の上昇	渇水による水量制限による生産縮小・停止 急激な冷夏・暖冬によるGDP影響を受け車両販売の低下 生産活動可能地域の減少 過酷な環境での労働による作業低下・労働災害の発生	節水にむけた改善活動の強化 柔軟な生産体制の構築 DX活用による生産ラインの自動化の加速 職場環境改善による従業員満足度の向上	水質管理と水使用量削減 <a href="#">&gt; P.30</a> ムサシのモノづくりの強みである「開発力・一貫生産体制・現場力を活かし高効率でフレキシブルな生産ラインの設計」 <a href="#">&gt; P.23</a> AI技術を利用した自動化ソリューションの導入や健康経営を旨とした体制の構築と推進 <a href="#">&gt; P.20</a> <a href="#">&gt; P.23</a>



## グリーンオペレーション100

### 2038年<sup>\*1</sup>事業活動<sup>\*2</sup>でのカーボンニュートラル100%

当社はこれまで環境問題に対し、省エネ活動を始めとする様々な取り組みを実施してきました。世界的コンセンサスである「カーボンニュートラルの実現」にむけ、地球社会の一員として新たな覚悟で私たちは動き出しています。2050年バリューチェーン全体のカーボンニュートラルの実現にむけ、2038年までに私たち自身の活動をグローバル全体でグリーンにすることを約束します。



詳細は当社ホームページをご覧ください。  
[www.musashi.co.jp/sustainability/](http://www.musashi.co.jp/sustainability/)

### マイルストーン2030

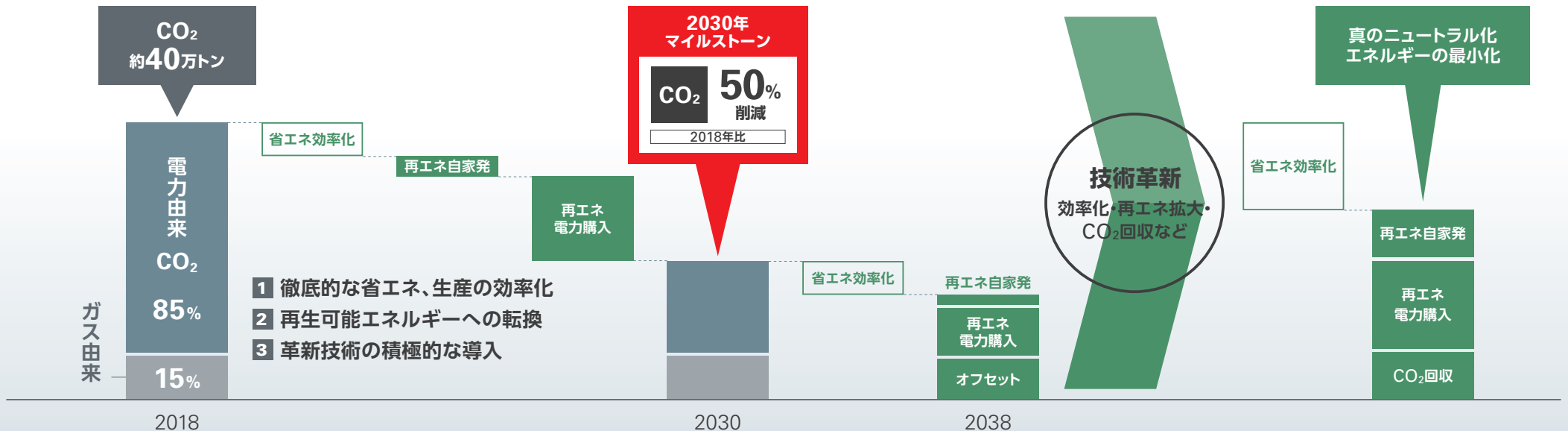
2038年 グリーンオペレーション100の達成を目指し、マイルストーンとして2030年に事業活動<sup>\*2</sup>におけるCO<sub>2</sub>排出量の50%削減を目指します。

### インターナルカーボンプライシング

当社では生産の効率化、ものづくりの進化を遂げる為、新技術導入など設備投資も適宜行っています。カーボンニュートラルへの意識付け、実行の促進の為にインターナルカーボンプライシングを導入しています。

※1 当社100周年 ※2 Scope1&Scope2

## グリーンオペレーション100 ~2038年<sup>\*1</sup>事業活動<sup>\*2</sup>でのカーボンニュートラル100%~





# 取り組み 01

## グローバルCO<sub>2</sub> 排出削減の取り組み

ムサシはカーボンニュートラル宣言を行っています(2021年5月)。事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量を正しく把握する為、グローバル統一のものさしを設定しデータ収集しています。当社は削減基準年を2018年度とおき、2038年の「グリーンオペレーション100」の達成にむけて、このたび「マイルストーン2030」を設定致しました。▶P.29

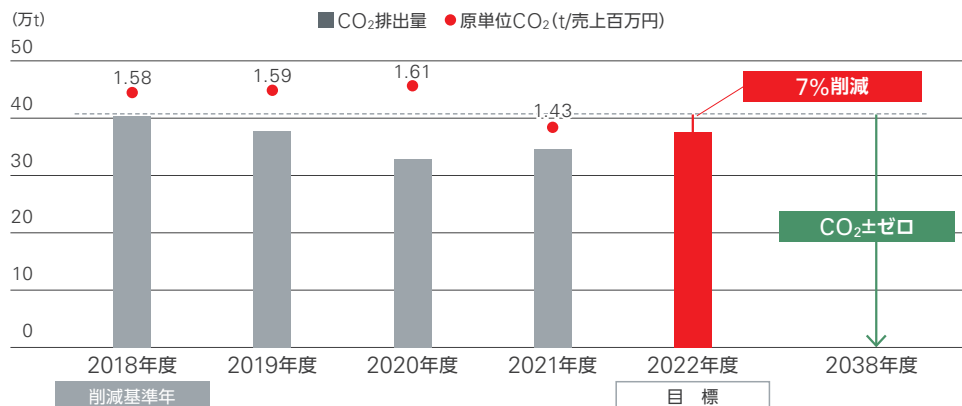
2021年度は目標3%削減(2018年度比)に対し、実績14%削減と目標を大きく上回りましたが、これ

には半導体不足・コロナ禍による生産減少も影響しています。

2022年度はグループ全体でCO<sub>2</sub> 7%削減を目標としており、その達成に向けた省エネ目標も設定しています。

外部要因による生産変動の中でも着実な削減活動を評価できるよう体質指標を設定しグローバルでの進捗管理を行う体制を構築しています。

CO<sub>2</sub>排出量 & 原単位CO<sub>2</sub>の推移 ~Scope1,Scope2~



# 取り組み 02

## 産業廃棄物/ 水資源使用量削減の取り組み

### 産業廃棄物削減の取組み

これまでグループ各社で行ってきた廃棄物管理ですが、2021年度グループ全体での把握をスタートしました。地球社会における影響・責任を正しく把握することで、改善活動の指標として活動促進していきます。

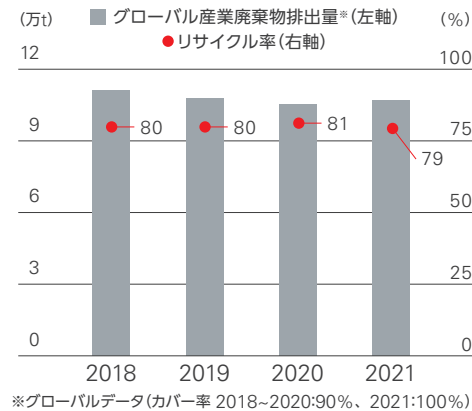
洗浄工程で使用した液を切削工程でリサイクルしたり、一貫加工の強みを活かし、鋳造品を削った際に発生する鉄くずを鋳造前の材料に戻す社内循環の仕組みを構築し運用を開始しています。

### 水資源使用量削減の取組み

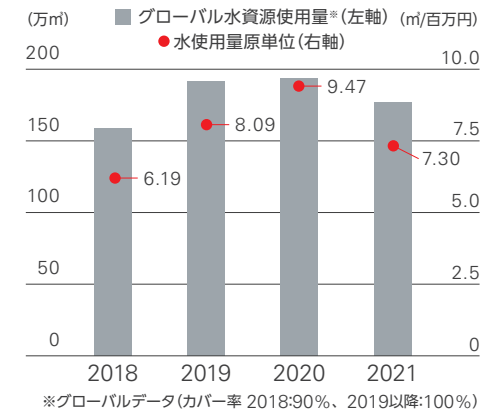
当社は水資源の使用量削減にも取り組んでいます。2021年度は総量、原単位共に削減することができました。腐敗によるクーラント交換回数の削減、冬期の切削水交換削減など、日々改善活動を行っています。

この他にも環境活動として、植樹や清掃などを各国で実施しており、地域の皆さまと共に環境保全に取り組んでいます。

産業廃棄物排出量・リサイクル率(グローバル)



水資源使用量・原単位の推移(グローバル)



# 03

## Green Transformation グリーントランスフォーメーション

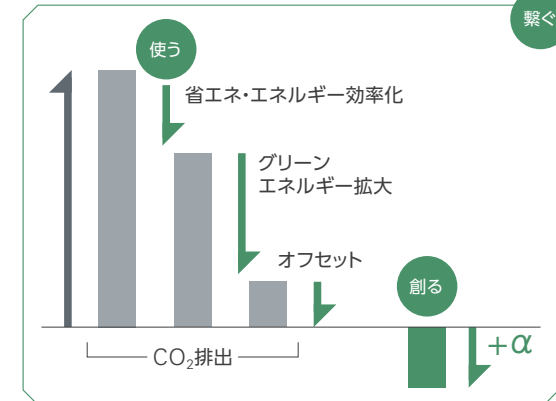
グリーンを価値に!

自然と人が「共存」できる地球社会に貢献する為に、私たちは挑む

グリーントランスフォーメーションとは?

第一次産業革命から今日まで、テクノロジーとエネルギーにより人類の生活は豊かになりましたが、地球は汚されてしまいました。これまでの環境対応というレベルでは到底追いつかない状況である今、当社はPurposeでも示しているように、私たちの「テクノロジーでイノベーションを起こし、人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現」に貢献するグリーン戦略を展開します。

### Musashiグリーン戦略



## 創る

### グリーンプロダクト

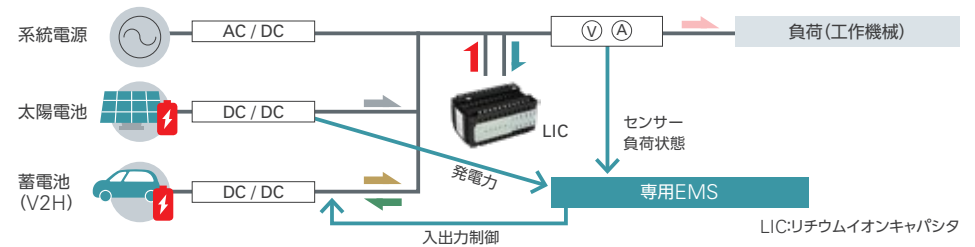
- CO<sub>2</sub>削減に貢献できる商品の創出
- 人と環境にやさしい商品・サービスの提供

私たちはコア事業でのEV化 [>P.17,18,21,22](#) や新規事業との両輪でGXに取り組んでいます。電力負荷の高い生産現場においては、自家発電だけでは電力の需要量と供給量のバランスを保つのが難しく、またエネルギー転換だけでは解決できない課題を抱えています。産業用設備は、稼働時に大きな瞬時負荷が発生することがあり、再エネ活用においても系統電力に頼らざるを得ませんでした。LIC(リチウムイオンキャパシタ) [>P.20](#) を活用したFEMS\*で瞬時負荷を補えば、工場の電力ピークシフトによりデマンド抑制なら

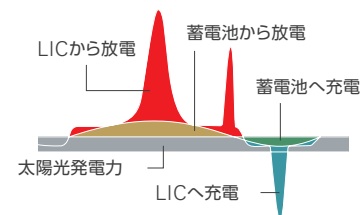
びに再エネ活用による電力使用の削減が見込めます。また、停電時の長時間の自立運転が可能になり、カーボンニュートラルやレジリエンス強化にも貢献できます。当社は、2021年本社工場内でのPOC(実証実験)を完了し、量産現場への適用を予定しています。

また、AIによる自律走行搬送ロボット(AMR) [>P.20](#) は生産性向上だけでなく、ガスやガソリンなどで動く搬送機の電動化シフトにも役立ちます。これらは製造業共通の課題であり、世界の製造現場にお届けすべく開発を進めています。

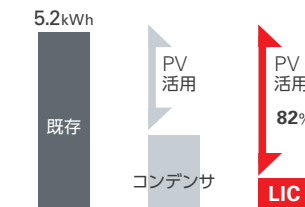
### FEMS (ファクトリーエネルギーマネジメントシステム)



#### LIC導入による負荷制御イメージ



#### 再エネ利用率向上





# 使う

## グリーンオペレーション

- エネルギー効率化,消費の最小化
- 全工程再生可能エネルギーでの生産

ムサシの生産活動で利用するエネルギーは、CO<sub>2</sub>の構成で見ると、85%は電力、残り15%の殆どがガスです。グリーンオペレーション100 [▶P.29](#) の達成に向け、まずは徹底的な省エネ・生産の効率化に取り組んでいます。日々の生産改善活動は勿論のこと、MMサークル(QC活動) [▶P.23,24](#) などを通じて様々な視点や意見を取り入れています。またグローバル生産体制の強みを活かし、改善ノウハウの共有、施策の水平展開を行うことでその効果の加速を図っています。

続いて、電力における自家発電の導入や再生可能エネルギー由来電力などCO<sub>2</sub>排出しない電力への転換を行ってまいります。現在、MAP-ID#2(インド第2工場:カルナータカ州)では、オンサイトPPAによる太陽光発電と風力発電による系統電力にて生産を実施しています。またMSB(ブラジル4輪部品生産工場:ペルナンブコ州)においては 2022年1月より水力発電による系統電力を導入し生産活動を行っています。



Musashi Auto Parts India Pvt. Ltd. (MAP-ID#2)  
インド カルナータカ州



Musashi do Brasil Ltda. (MSB)  
ブラジル ペルナンブコ州

# 繋ぐ

## グリーンコミュニケーション

- 全ての活動をカーボンニュートラル化
- 地域・社会とのコミットメント

地域社会の災害対応力の強化を目指した当社の取り組みが愛知県豊橋市との協力により、経産省「太陽光発電設備を活用する地域マイクログリッド構築事業<sup>※1</sup>」に採択されました。2023年度の試運転ならびに災害対応訓練に向けて、機器等の設置・運用構築を行っています。当社の太陽光発電システムで蓄えた電力を平常時はFEMSと併用し生産活動に効率的に活かし、災害時など電力が遮断された際には、地域へ供給することで非常時における地域の皆様の安全と衛生的な生活環境の維持に役立てます。

※1 正式名称「武蔵精密工業株式会社による豊橋市における太陽光発電設備を活用する地域マイクログリッド構築事業」

その他に、福島県楢葉町の協力による「グリーンエネルギーマネジメントクラウド」の実用化開発の取り組みが福島県の「地域復興実用化開発等促進事業」に採択されました。楢葉町、楢葉新電力合同会社の協力を得ながら、グリーンエネルギーをマネジメントするデジタルクラウドサービスの開発を進めています。

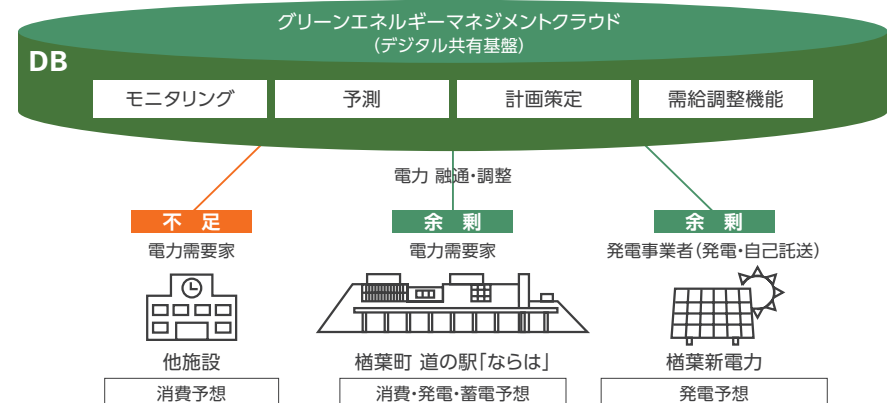
これらの取り組みは、私たちが目指す未来への第一歩であり、LIC,FEMSという製品に加え、デジタルサービスを提供することでカーボンニュートラルへの貢献に留まらず地域社会の災害レジリエンス強化にも寄与するものです。



それぞれ詳細は当社ホームページをご覧ください。  
[https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post\\_57.html](https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post_57.html)  
[https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post\\_62.html](https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post_62.html)

## グリーンエネルギーマネジメントクラウドサービス イメージ

電力需要家、発電事業者の電力消費量、発電量、蓄電量をAI技術により予測し、分散するグリーンエネルギーの余剰・不足量をお互いに共有し、需給調整(電力融通)を行う事で、カーボンニュートラルを実現するデジタル共有基盤の開発を行っています。



# 人財

国籍も性別も超えた  
個性の化学反応で  
ワクワクする未来を創る。



## 人財育成の基本コンセプト

ムサシは2038年に向けて、「Go Far Beyond!」のビジョンを新たに掲げ、ムサシフィロソフィーを基軸に「地球と人が豊かに共存できる世界」を目指し、一人ひとりが冒険者となりまだ見ぬ未来へ歩み始めました。

時代や事業環境の変化に適応し、イノベーションを生み出し続ける組織を実現するために、当社では「自律的に変革に挑戦し、常に自己研鑽に励むことができる志の高い人財(=自律したプロ人財)」の育成を目指しています。

「自律したプロ人財」を新たな育成方針に掲げ、「主体性・自立性をベースに、個々人が能力を開発していく組織風土を醸成」し、「ムサシフィロソフィー、経営方針(ビジョン)を正しく理解し、展開することを担い得る人財の輩出」に向けて、教育体系の刷新等様々な取り組みを始めています。

わたしたちはフィロソフィーに掲げているOur Wayを人財育成の要であるコアコンピテンシーとして位置づける一方、ビジョンを達成するための重点育成テーマとして、イノベーションやデジタル領域での能力開発機会の提供やグローバルリーダーの育成に向けて積極的な取り組みを進めています。

## フィロソフィー・ビジョンの浸透

「ムサシフィロソフィーを理解し実践する人財」や「ビジョンへの挑戦者」を輩出するため、3つのフィロソフィー・ビジョン浸透プログラムを設定しています。

1つ目は、全従業員を対象としたフィロソフィー基礎研修です。フィロソフィーを理解(共感)し、行動へ繋げるための対話型プログラムとなっています。年齢・社歴・職務・部門等を問わず従業員自らが手を挙げて主体的に研修へ参加し、対話を通じてフィロソフィーへの理解を深め、研修の最後にはフィロソフィーの実践宣言をしています。国内だけではなく、プログラム内容をグローバルで共有し、各地域特性を踏まえて教育を実施しています。

2つ目は、若手リーダー層を対象とした選抜型研修で、「Go Far Beyond!」への挑戦を組織に浸透させていくため、トップランナーの輩出を目的に、既存の仕組みや考え方の枠を超えた変革テーマをチームで企画し、提案する実践型プログラムとなっています。

3つ目は、グローバルリーダー層を対象とした選抜型研修です。マネジメントとしてフィロソフィー・ビジョンを組織に浸透・定着させていく仕組みを構築する実践型プログラムで、グローバルリーダーの人財育成プログラムとして展開予定です。

## 2022年度教育体系図

位置づけ	階層	コンピテンシー開発	テーマ別				階層別・職能別					
			フィロソフィー	イノベーション	DX	英語						
管理職	CO	選択型コンピテンシー開発研修	フィロソフィー研修基礎	経営幹部候補 フィロソフィー/ イノベーション 研修	イノベーション教育	DX教育	英語研修(自己啓発)					
	ミドルマネジメント			ミドルマネジメント向け フィロソフィー/ イノベーション研修				新任管理職	品質教育	製造教育 技能検定	コンピュータ AI・セキュリティ 機密管理	環境安全健康
	シニアスタッフ			新規事業創造プログラム				新任チーフ				
一般	キャリア開発											
	スタッフ							新入社員研修				



フィロソフィー基礎研修(BEYONDER研修)の様子



若手リーダー選抜研修(Go BEYONDER研修)の様子



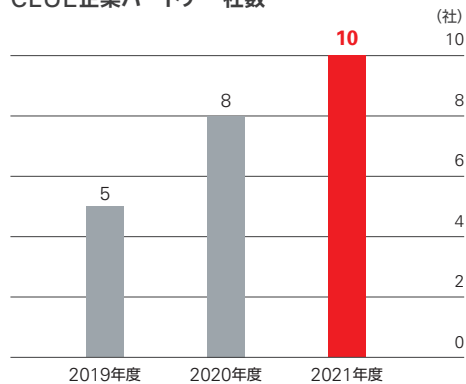
## イノベーション人財育成

人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に向けて、テクノロジーを基盤にしたイノベーションの創出を重要課題と考え、それを実現するためのイノベーション人財の育成に積極的に取り組んでいます。

2018年12月オープンしたイノベーション拠点、MUSASHi Innovation Lab CLUEは、東三河発のイノベーション創出をミッションとしています。イノベーション創出に必要な3つの要素として、Place(日常から離れた空間)、People(ダイバーシティに富んだ人々の集まり)、Process(デザイン思考をはじめとするイノベーション創出教育)を構築し、社員のみならず地域の企業や個人にもイノベーション創出の機会を提供しています。

CLUEは、新規事業の創造、事業成長、ネットワークによるさらなる事業拡大などを狙いとしたプログラムやワークショップを開催しています。特に、2019年より毎年開催しているイノベーション創出プログラム「東三河イノベーターズゲート」では、社内公募から選抜された本気でイノベーションを目指すムサシ社員、様々な企業や市役所職員、大学の教授や学生などダイバーシティあふれたみなさんが参加してい

### CLUE企業パートナー社数

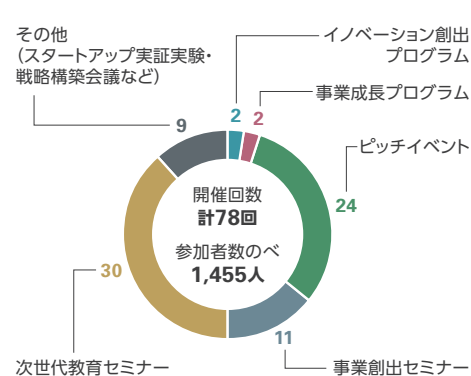


ます。経験豊かな講師陣によるレクチャーとフィールドワークを通じて、新規事業プランを構築しました。またムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond!」への挑戦に向けて、「事業創造ワークショップ」を開催しました。これは、当社の次世代リーダーが事業創造に必要な基本概念の理解とマインドセットの醸成を目的に、当社社外取締役の宗像義恵氏が講師を務めました。地域の学生に向けては、未来のイノベーター育成のためクリエイティブなワークショップやインターンプログラムを地域の大学や市役所とも協力しながら提供しています。

一方、新規事業創造のためにCLUEを日常的に利用し、他社と交流などができる企業パートナー制度があります。2021年度にはパートナー社数が10社に増加しています。

CLUEは総務省が展開する「異能vation」ネットワーク拠点として、更に東三河スタートアップ推進協議会のメンバーとして、日本のみならず世界中のイノベーション人財とのパイプラインを構築し、当社社員をはじめ地域の人たちとのオンライン・オフラインの交流機会も充実させています。

### プログラム／イベント開催回数(2021年度)



経営者に対し新規事業プランのピッチに挑む東三河イノベーターズゲート 2022 Final Demo day



レゴを使って事業プランをブラッシュアップ  
事業創造ワークショップ

## オープンイノベーションの実践

当社のCVC活動においては、シリコンバレーやイスラエルをはじめとする世界中のスタートアップやテックカンパニーとの協業を行っています。当社社員がこのオープンイノベーション創出の取組みに直接参画することで、アジャイル開発やリーンスタートアップといった手法を実践から学び、新たな事業創出を加速していくことを目指しています。

特に未来のMobilityやIndustry 4.0の実現、それをカーボンニュートラルで支えるEnergy Solution、そして最終的な目標でもある健やかで幸せな人の暮らしにつながるWellbeingにおける新規事業展開においては、自動車部品メーカーの枠を超えたイノベティブな取り組みによりその実現を目指しています。



## デジタル人財育成

ムサシは、時代の変化をチャンスと捉え、変化を恐れず挑戦し、社会に貢献できる製品やサービスを提供し続けることが重要と考えています。テクノロジーを核に変革を続けてきた当社は、デジタル基盤の拡充も積極的に進め、AIを活用した新規事業も展開するなど、ビジネスでのデジタル活用の重要性に着目し、デジタルを使いこなす人財育成を進めています。

2014年から研究開発領域では、CAEを基盤としたデジタルによる開発能力向上を目指し、バーチャルで



製品開発ができる環境構築と人財育成を進めてきました。グローバル全体では、モノづくりの価値を最大化すべくテクノロジーを積極的に使いこなし生産性の向上に努めています。

2021年「DXトップランナー」を宣言し、全従業員へデジタルの学びの場の提供を開始しました。ITリテラシーの向上、ツール活用などデジタルを基礎から学び、ステップアップする教育により、専門性の高いデジタル人財の育成と発掘を目指しています。

コア事業で磨いたビジネススキルとデジタルスキルを掛け合わせ、コア事業の競争優位を生み出して進化させるとともに、新規事業を創出し、ムサシを次のステージへ変革していきます。

テクノロジーへの“情熱”とイノベーションを生み出す“知恵”をOur Purposeにかかげ、スキルアップとリスキリングから、柔軟で変化に強い自律型人財を育成していきます。

### DX人財育成プログラム体系

	STEP			
	FY2021	FY2022	FY2023	
	01	02	03	04
CO	✓	✓	✓	✓
ミドルマネジメント	✓	✓	✓	✓
シニアスタッフ	✓	✓	✓	✓
スタッフ	✓	✓	✓	✓
終了実績	740名	115名	-	-

デジタルスキル → 高

#### STEP 01 ITリテラシー教育

**デジタルを知る**  
ITテクノロジーの理解  
デジタル前提マインド醸成

#### STEP 02 ツール活用基礎

**業務改善**  
デジタルツール利用教育  
クラウドテクノロジーの理解

#### STEP 03 DX本質・企業文化変革

**企業変革**  
DX本質の理解  
変革マインド習得

#### STEP 04 デジタル専門性

**ビジネス変革**  
テクノロジー使いこなし  
データ利活用標準化

## グローバルリーダーの計画的育成

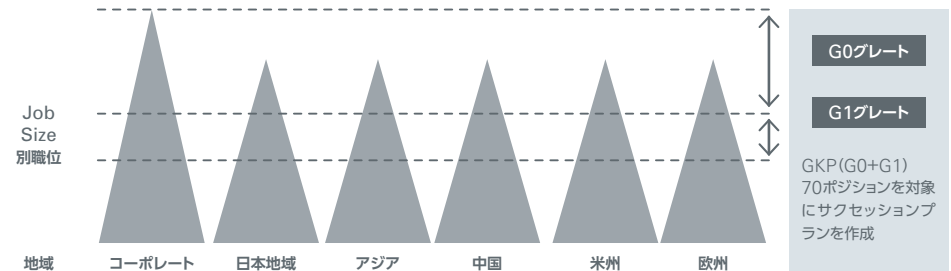
ムサシは現在、世界14カ国に35拠点の生産拠点網を有し、売上げ・従業員数ともに海外比率が80%を超える状況となっています。これまでも性別、年齢、国籍、障がいなどを問わず、多様な人財が育ち、活躍できる環境の整備に取り組んできましたが、今後は個人の企業運営に留まらず、地域全体／グループ全体を俯瞰し、リーダーシップを発揮できる真のグローバルリーダーの育成に向けた取り組みを強化していきます。

現時点ではグローバルリーダーに求められるグ



ローカル経営層コンピテンシーを育成目標として設定、キーとなるグローバルトップ70ポジションの後継者計画を策定しながら、グループ全体として質量の両面から人財育成／人材補充ニーズを把握することに取り組んでいます。将来的には後継候補者の育成ニーズを踏まえた研修プログラムの提供や育成の人財配置、外部からのタイムリーな人材獲得を行っている推進体制を整備していきたいと考えています。

### Group Key Position (GKP)とサクセッションプラン(SP)





## 取締役一覧 2022年6月23日時点



代表取締役社長  
最高経営責任者  
**大塚 浩史**

2006年5月より当社の代表取締役社長として当社及びグループの事業を統括しています。既存事業の拡大だけでなく、ムサシグループの未来を見据えた新ビジョン・方針・長期戦略を策定し、新規事業創出を進める等、様々な改革を推進する強いリーダーシップを発揮しています。

企業経営

製造・  
技術研究開発営業・  
マーケティング

IT・DX

財務・会計

法務・  
リスク  
マネジメントESG・  
サステナ  
ビリティ

グローバル経験



代表取締役  
専務執行役員  
**Tracey Sivill**

当社及びグループ会社において経理・IT部門の責任者の経験を有し、現在、当社グループのCFO(最高財務責任者)を務めています。当社グループの経営及び業務の効率化推進に実績があります。



取締役  
専務執行役員  
**森崎 健司**

当社のもづくり領域を中心に豊富な経験・知見を有し、製造部門や日本地域の責任者を務めています。当社グループの経営及び業務の効率化推進に実績があります。



社外取締役  
**神野 吾郎**

上場企業の経営者を長年務め、企業経営に関する豊富な経験と高度な知見を有しています。当社とは異なる事業の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役  
**Hari N. Nair**

海外自動車部品メーカーのCOO(最高執行責任者)など経営の要職を務め、その中で培った企業経営に関する豊富な経験と高い知見を有しています。海外の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。





社外取締役  
富松 圭介

証券界やAI業界における豊富な経験・知見と財務及び会計に関する高い見識を有しています。投資家の視点から当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役  
宗像 義恵

情報通信技術業界におけるグローバル企業の経営の中で培った豊富な経験と高い見識を有しています。当社とは異なる事業の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役  
小野塚 恵美

運用会社や投資会社の中で培った、グローバルな知識と経験を有しております。投資家の視点から、当社の経営を監督していただいています。



監査等委員である取締役  
宮澤 実智

当社の法務、サステナビリティ推進、人事部門において役職を務めるなど、豊富な経験と高い見識を有しています。コンプライアンス及びコーポレートガバナンスに関する豊富な経験に基づき、当社の監査・監督を行っています。



監査等委員である取締役  
社外  
山本 麻記子

弁護士資格を有し、国内及び国際弁護士事務所にて企業法務の案件に携わる等の経験と専門的知見を有しています。法律の専門家としての視点から、当社の経営の監査・監督をしていただいています。



監査等委員である取締役  
社外  
大久保 和孝

公認会計士としての財務及び会計に関する豊富な見識だけでなく官公庁の各種有識者委員等を歴任した高い専門的な知見を有しています。ガバナンス・ファイナンスに関する専門家の視点から、当社の経営の監査・監督をしていただいています。

企業経営

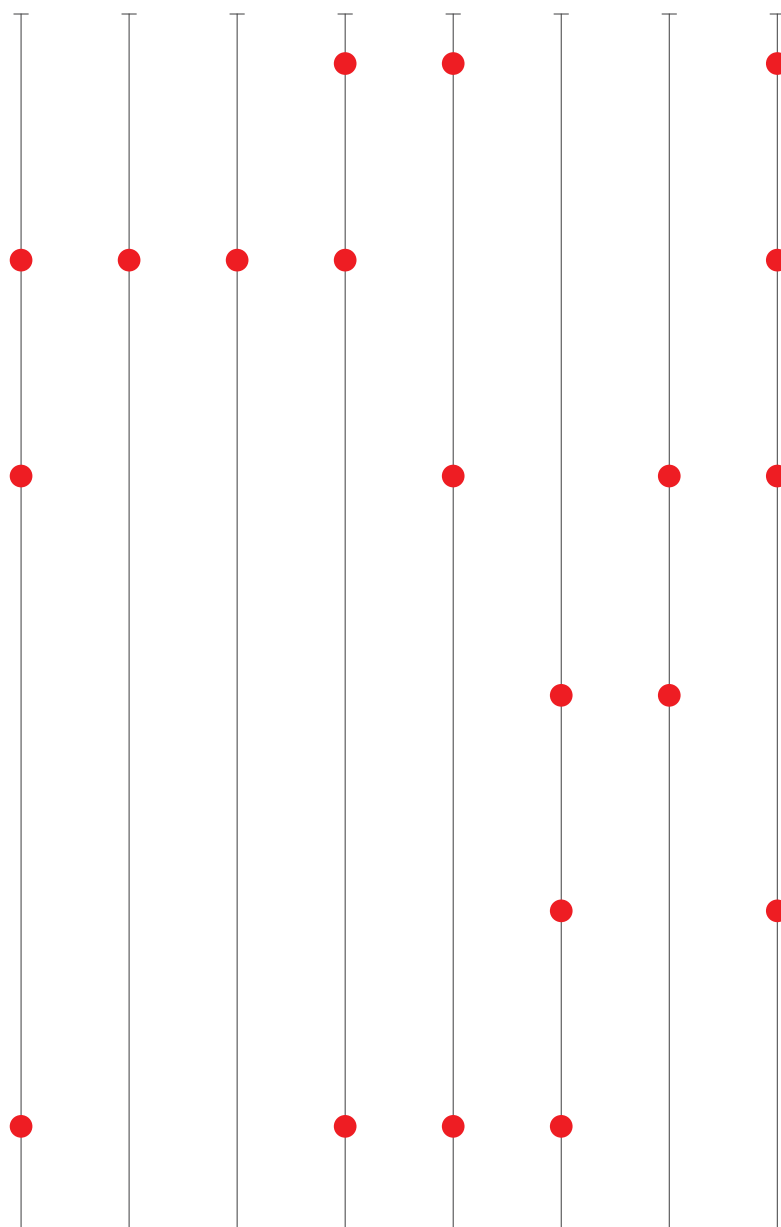
製造・  
技術研究開発営業・  
マーケティング

IT・DX

財務・会計

法務・  
リスク  
マネジメントESG・  
サステナ  
ビリティ

グローバル経験





# CORPORATE GOVERNANCE

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、「Our Origin(創業の精神)/ Purpose(使命) / Way(行動指針)」によって構成されるムサシフィロソフィー」を基軸として事業活動を進めるうえで、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付けています。

### ムサシコーポレートガバナンス基本方針

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため「ムサシコーポレートガバナンス基本方針」を定めています。

### コーポレートガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社の機関設計を採用し、取締役の職務執行に対する監査・監督機能の強化と内部統制の実効性の向上を図っております。また、監査等委員である取締役を含む社外取締役が取締役会における意思決定に参画することで、経営の透明性・健全性を高めております。さらに、取締役会の監督機能を保管するため、社外取締役が過半数を占めている指名・報酬委員会を設置しています。

一方で、取締役会の決議事項を経営会議等に権限移譲することにより、迅速な意思決定と業務執行を行い、経営判断の機動性を高めています。

### サステナビリティ戦略会議の設置

サステナビリティを巡る社会課題に適切に取り組むべく、最高経営責任者を議長とする「サステナビリティ戦略会議」をコーポレートガバナンス体制の中に組み込みました。(2021年12月～)

ステークホルダーとの対話などから認識した期待・要請や社会課題を当社のVision・Purposeと照らし合わせサステナビリティの実現にむけた議論を行っています。社会課題を経営に取り込むことで実効性をあげ、確実な達成を目指しています。 [> P.27](#)

詳細は当社ホームページをご覧ください。  
[www.musashi.co.jp/ir/management/market/](http://www.musashi.co.jp/ir/management/market/)



# OUTSIDE DIRECTOR MESSAGE

## 取締役会がドライブするサステナブル経営 監督と長期戦略リードの絶妙なバランスを追求

### 取締役会による監督への期待

上場企業として他人資本をもとに操業している企業は、6つの資本(財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本)をインプットとして価値創造を行い、その結果について説明責任を果たすことが求められています。近年、機関投資家は財務資本の提供者としてのみならず、ステークホルダーへの価値の適切な提供について、エンゲージメント(対話)を通じて、この価値創造を高度化に貢献しようとしています。

これまで長らく機関投資家として、企業の外から価値創造に関わってきた者として、多くの企業の経営陣、現場担当者(例えば投資家対応をするIR部門)はサステナビリティを含めた対話の重要性を理解していると感じています。一方で、取締役会による執行の監督、長期目線での戦略策定・遂行への貢献は外からではわかりにくく、開示物等からは形式的な関与が主流のように見えていました。

### 当社における現状

実際に当社の取締役会に出席し、その機能発揮は投資家が思う以上に複雑であると実感しました。一方で、当社では、社内外の取締役が、建設的批判も含めて活発に議論をしている現状を目の当たりにしました。特に私の専門であるサステナビリティ・ESGの分野では、取締

役会と経営陣の連携も重視していることがわかりました。

例えば、サステナビリティ戦略会議では既存・新規ビジネスの展開についての議論、環境・人材面における外部からの要請への対応と社内での取組みの方向性に関する討議など、多面的に企業の持続可能性・ビジネスモデルの強靱化について議論がされています。加えて、より先進的なトピックについての勉強会、会議の外での積極的なフォローアップなど、執行側からも社外取締役の専門領域の知見を活用しようという前向きさが見られます。

投資家との対話についても、会社から社外取締役への期待も大きく、実際に私も他の社外取締役の方と一緒に十数社の機関投資家との面談をしました。そこでは、女性プロフェッショナル、サステナビリティの専門家、金融機関にバックグラウンドを持つ者がどのように当社の価値向上に貢献できるか意見交換をさせて頂きました。

### 取締役会の文化(カルチャー)

取締役会における生産性高いディスカッションの背景には、特定の手順に則ったものというのではなく、取締役会自体のカルチャーが大きく作用していると考えます。“Culture runs from the top”というように、取締役会自体における文化が会社全体の文化を決めるといっても過言ではありません。幸い、当社の取締役会は過半数が社外であり、ジェンダー、バックグラウン

ド、専門性も様々ですが、心理的安全性があると感じます。すなわちパーパスに基づく「Go Far Beyond!」という長期ビジョンの達成に向かって、監督側、執行側が一丸となり、あえて議論の種を持ち出したり、お互いに質問したり、また足りないところを補ったりする行動基盤(corporate culture)があります。今後はこのカルチャーが全社でチャレンジすることを推奨し、成功に向けて支援し合い、既存・新規事業の発展に前向きなエネルギーを注ぎ意識として広がることを期待しています。

### サステナブル経営における課題

現在海外では、ESG投資に対して逆風とも言える批判や懐疑的な見方もあります。一方で、企業が環境、社会、ガバナンスの視点を踏まえてサステナブルに価値を創造し、ステークホルダー(顧客、従業員、将来世代や投資家)による期待に多面的に応えるという原則は不変です。むしろ企業として社会に対してポジティブなインパクトをどのように増やせるかまで考える時代の到来ともいえます。

当社におけるサステナブル経営の鍵は、グローバル拠点も含めたパーパスの浸透と自動車業界を取り巻く現在の課題に向かって、一人ひとりと企業全体がいかにトランスフォーム(変革)していけるかにあります。例えばDX人材育成は経営層によるコミットメントと様々

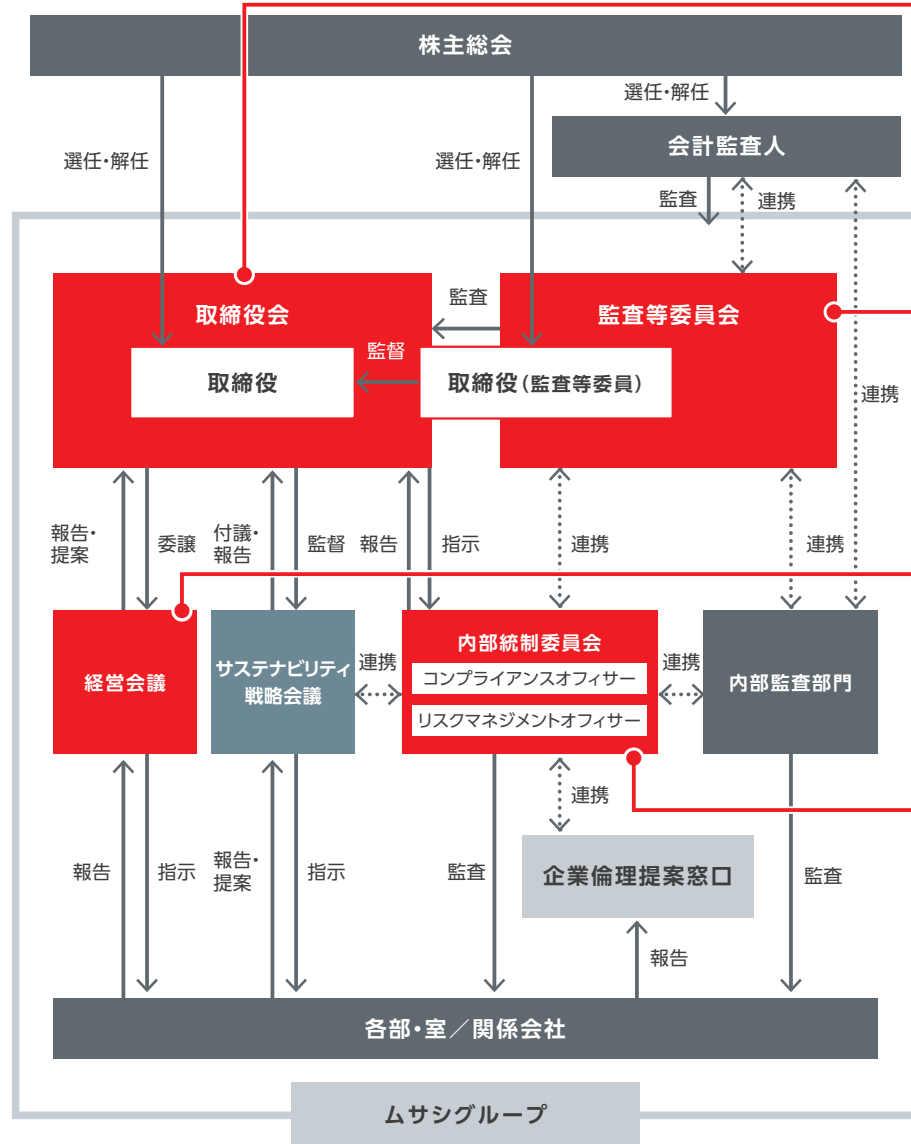
な施策、従業員の意識改革の両輪を回して初めて実現するものです。また、GXにおいては、外部からの期待に応えると共に、操業上の効率性やコスト面において慎重な検証とTCFDの枠組みを活用した丁寧な説明が必要です。他にも新規事業における成果の見え方や投下資本に対するリターンの説明、地域への貢献についても、取締役会が適切なリスクテイクを後押しし、6つの資本の最適配分の監督と説明責任をしっかり果たしていくことが重要だと認識しています。私も取締役会の一員として専門性を活かしながら、監督と執行側との距離感のバランスをもって真摯に活動してまいります。



社外取締役  
小野塚 恵美



## コーポレートガバナンス体制図



議長  
宗像 義恵

## 取締役会

2021年度開催回数 **8回**

当社の取締役会は、現在、取締役11名で構成されており、その内3名は監査等委員である取締役です。議長は社外取締役がこれにあっています。

取締役会決議事項の一部を経営会議等に権限移譲している当社において、取締役会は経営の基本方針・経営戦略・経営計画の策定といった会社の重要事項の決議と、取締役の職務執行に対する監督に専念できる体制を採用しています。そして、取締役会の半数を超える7名が社外取締役であり、業務執行を中立、客観的な立場から監督する機能を十分に発揮できる構成となっています。2021年度は取締役会を8回開催いたしました。その中で、事業計画や中期経営計画の策定について審議いたしました。

2022年11月より、代表取締役社長に替わり、社外取締役が議長に就いています。



委員長  
宮澤 実智

## 監査等委員会

2021年度開催回数 **10回**

当社の監査等委員会は、常勤の監査等委員である社内取締役1名と、独立性を有する社外取締役2名の合計3名で構成しています。委員長は常勤の監査等委員である取締役がこれにあっています。

監査等委員会は、取締役(監査等委員を除く)等から当社やグループ会社の事業の状況、内部統制システムの整備及び運用の状況などについて定期的に報告を受けています。それに加えて、経営会議等の重要な会議に出席して得た情報などを活用し、取締役の職務の執行の監査をしています。



議長  
大塚 浩史

## 経営会議

2021年度開催回数 **51回**

経営会議は、取締役会から委譲された業務執行の重要事項について意思決定することを目的として、業務執行の方針ならびに業務の具体的事項の実施について審議し決定をしています。

経営会議は、議長(最高経営責任者)を含む執行役員3名以上で構成しています。なお、経営会議では、取締役会の決議事項についても事前審議を行っています。



委員長  
前田 大

## 内部統制委員会

2021年度開催回数 **9回**

## 内部統制委員会

内部統制委員会は、事業経営の効率的かつ効果的な運営と事業経営に関する法令遵守および財務報告の適正性の確保を目的として、グローバルにわたる内部統制に関する事項を審議しています。

内部統制委員会は、委員長であるコンプライアンスオフィサーを含め執行役員及び執行職の5名で構成され、監査等委員は必要に応じて出席しています。

内部統制委員会では、内部統制システムの整備に関する基本方針に基づき、規程等の整備・運用状況について、関係する部門・委員会・子会社からの報告を受けています。

また、各部門・子会社では、毎年、内部統制に関する自己検証を実施し、課題を明確にすることで内部統制の継続的改善を図っています。

## 内部情報管理委員会

内部情報管理委員会は、内部情報を管理するために、決算発表や各種企業情報の開示にあたり開催し、内部情報の漏洩防止を図るとともに、開示内容の的確性・妥当性について審議しています。内部情報管理委員会は、情報取扱責任者および経営会議メンバーで構成しており、委員長は社長が任命しています。

## コーポレートガバナンスの変遷

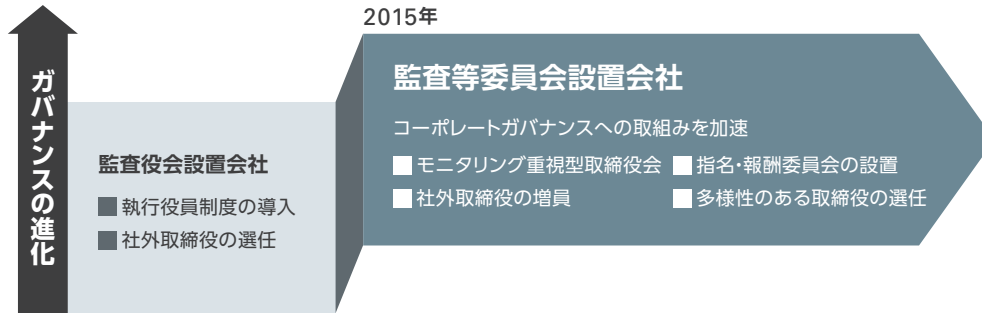
当社では、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、積極的に推進してきました。

監査役会設置会社の時代においても、執行役員制度を導入し、事業運営の効率化を進めるとともに、社外取締役を選任し、監査機能と監督機能の強化を図ってきました。

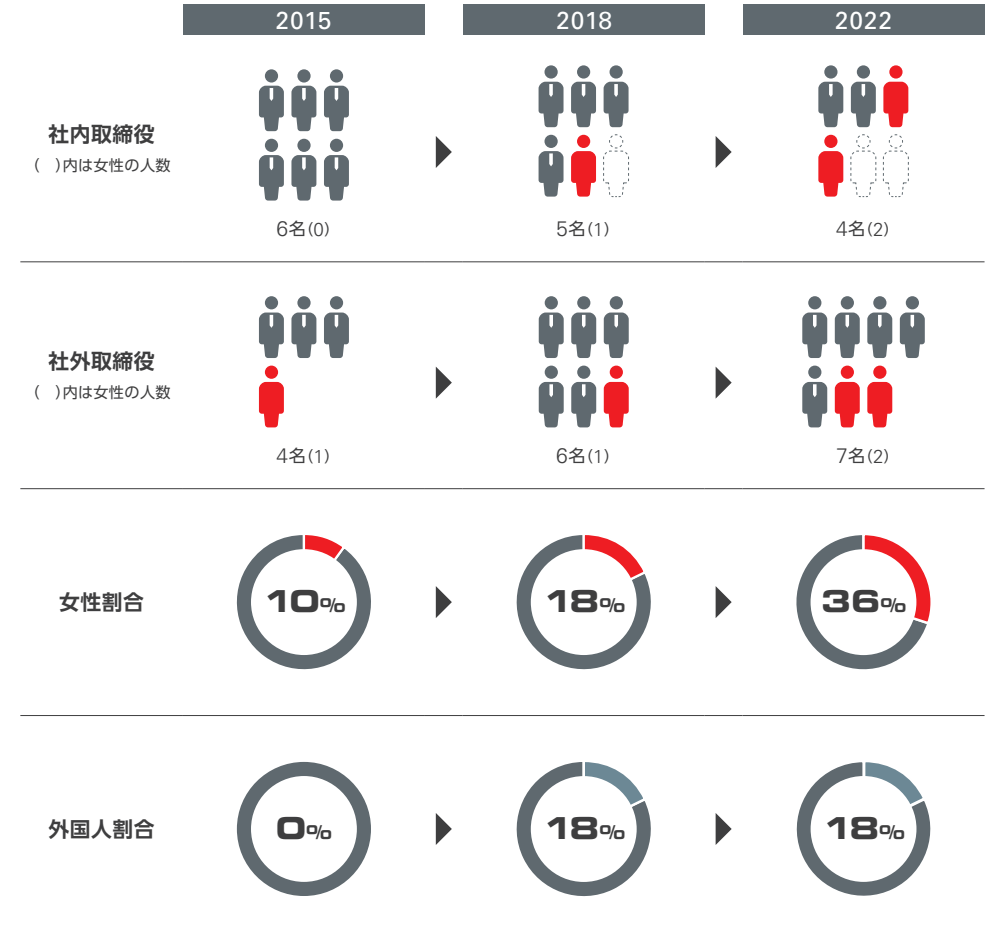
2015年には、新たな会社の機関設計として監査等委員会設置会社が導入されました。当社は、監査等委員会設置会社が当社の目指すコーポレートガバナンスの強化に適した企業形態であると判断し、導入初年度より監査等委員会設置会社へと移行しました。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営の執行と監督の分離をさらに進めました。CEOが議長を務める経営会議に取締役会の権限を委譲して経営の効率化を図るとともに、取締役会の諮問委員会である指名委員会と報酬委員会を設置し、取締役会の監督機能を強化しています。

また、監査等委員会設置会社への移行後も、取締役会の構成を毎年見直し、多様な人材を取締役に登用しています。他業種の経験者だけでなく、女性および外国人を複数名登用し、多様な経歴、国籍、性別の取締役によって取締役会を構成しています。



## 取締役会構成の変遷





## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、各取締役が自己評価を行い、その評価を参考にしつつ取締役会全体の実効性について分析評価を行い、その結果を共有しています。2021年度においては、匿名性が確保された環境下で各取締役がアンケートに回答し、第三者の助言に基づきその回答結果を踏まえたインタビューを実施し、その結果の分析を行うという方法により、客観性の確保に努めた上で実施しています。

取締役会の構成員の多様性および適切な議事進行と発言の機会が確保されており、グループ全体としての経営戦略、企業価値向上の議論が十分に行われていることが確認されました。

なお、取締役会の実効性向上を図るため、投資案件の意思決定の際の基準の検証や結果のモニタリングおよび指名報酬委員会の実効性の確保、多様な観点からの全社リスクの検証について、さらなる充実に努めています。

また、当社では、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要となる、事業活動に関する情報、知識を提供しています。取締役には、経営や組織運営等

に関する情報を提供し、当社グループの経営課題、関連する法令やコーポレートガバナンスに関する研修を継続的に実施しています。

## 指名・報酬委員会

取締役の候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、取締役会の諮問委員会として指名委員会を設置しています。

取締役の候補者は、指名委員会での審議を経た後、取締役会の決議により決定しています。

委員長は、社外取締役である神野吾郎がこれにあたります。構成員は、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介となり、社外取締役が過半数となっています。

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や、評価結果、各報酬の妥当性に関する審議を実施しています。

取締役の報酬等の内容にかかる決定方針は、報酬委員会での事前検討を経て、取締役会にて決議しています。

委員長は、社外取締役である富松圭介がこれにあたります。構成員は、指名委員会と同じく、大塚浩史、神

野吾郎、富松圭介となり、社外取締役が過半数となっています。

## 役員報酬

当社では、ムサシコーポレートガバナンス基本方針に定める「取締役及び執行役員の報酬決定方針」及び取締役会にて決議した「取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針」に則り、役員報酬を決定しています。

報酬は、職務執行の対価として毎月固定額を支給する基本給と、当該事業年度の業績に連動した業績賞与、及び株主の皆様と利益を共有し、会社の中長期的な企業価値を向上させるためのインセンティブとして支給する譲渡制限付株式報酬で構成されています。

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本給及び譲渡制限付株式報酬としております。また、監査等委員である取締役は、その役割の観点から基本給のみとしています。

なお、報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、報酬の決定に際しては、社外取締役を中心として構成する報酬委員会での審議を経た後に、取締役会にて決議しています。

### ■ 取締役の個人別報酬等の内容にかかる決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針においては、業績連動報酬を事業年度ごとの目標値の達成度や、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みとの連動性を高めたくみとしています。

概要は次のとおりです。

詳細は、当社有価証券報告書をご覧ください。

**1** 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、同じ。）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。

**2** 当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、各役員の役位、役責に応じて、他社水準等をも考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を決定する。

**3** 業績連動報酬は、当社の業績評価および当社の業績目標を中長期視点の戦略目標の達成度により算定された額を賞与として現金報酬とし、毎年、一定の時期に支給する。使用する指標の構成は以下の通りとし、取締役会で決定された係数に基づき算出する。

評価視点	選定理由	評価割合	評価項目
財務指標	年次業績目標との連鎖	20%	売上高
		20%	営業利益
		30%	EBITDA
戦略指標	中期的戦略指標との連鎖、社会価値の向上	10%	新規事業売上高
		10%	電動車向け商品比率
		10%	ESG指標達成度

非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬として付与する。譲渡制限付株式報酬は、原則として、毎事業年度、当社の取締役会決議に基づき、対象取締役に対して、役位、役責に応じて、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権を出資財産として会社に現物出資させることで、当社の普通株式を発行又は処分し、これを保有させることとする。これにより発行又は処分される当社の普通株式の総額は年額200,000株以内とする。

**4** 取締役の種類別の報酬割合については、報酬体系が取締役に対する適切なインセンティブとして機能するよう、当該方針で定めた報酬構成割合を基本的な水準としつつ、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬委員会において検討を行う。

**5** 個人別の報酬額については、報酬委員会にて当社の経営環境を踏まえつつ、当社業績を他社と比較するなどして、業務執行取締役による職務執行の適切性等を評価し、当該評価結果を踏まえ、個人別の具体的な報酬額については、代表取締役社長に決定を一任する。



## リスクマネジメント

### ■ リスクマネジメントの体制

当社では、役員の中からリスクマネジメントの推進を担当するリスクマネジメントオフィサーを選任し、体系的な取り組みを進めるための体制整備を図っています。

平時のリスクマネジメントとしては、リスクに対する軽減・緩和策や、発生時の対処手順整備等の事前準備を各部門にて実施し、リスクの適切な管理に努めています。

また、その管理状態について、自己検証を定期的に行い、継続的な改善に努めています。

### ■ 危機対応・事業継続マネジメント

当社では、危機発生時に組織・従業員の取るべき行動を定めた規定を制定し、グループ会社に対しても展開しています。国内では事業継続上の最大リスクとして、大規模地震を想定したBCPを策定しています。その内容に関する対策レベルを定量的に評価できる仕組みを運用し、明らかになった課題に対して対策・教育・訓練を定期的に行っています。また、2022年度より、事業継続における「リスク110項目」を定義しました。グループ会社を含めたすべての拠点で、同じものさしで評価できる仕組みとして運用を開始し、リスクの把握と対応力の向上を図っています。

## サイバーセキュリティ対策

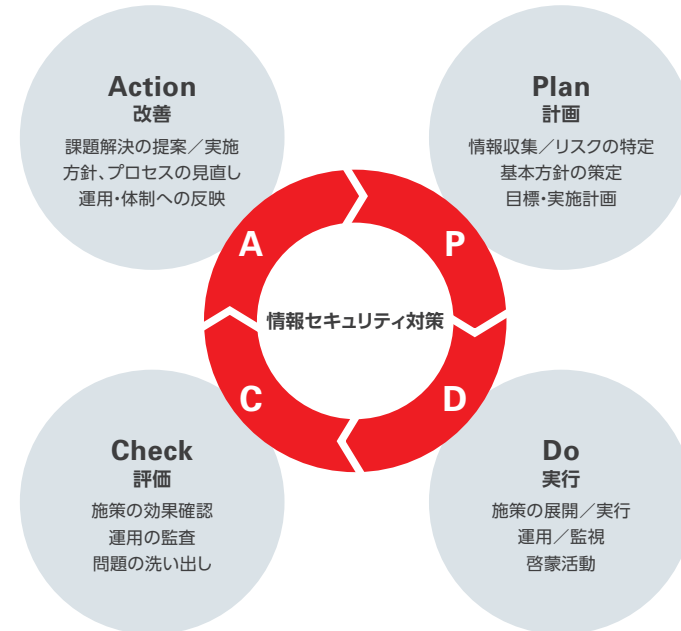
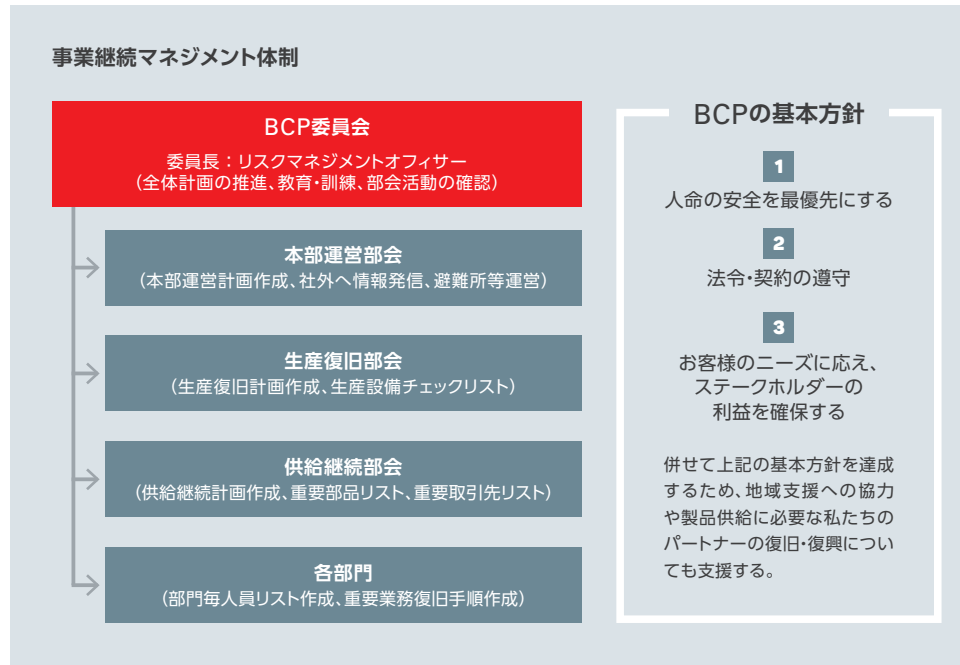
サイバーセキュリティへの取り組みは、社会的な要求・要請でもあり、また当社のみならず社会全体の発展にも寄与することであると捉えています。当社はISO27001や自工会/部工会のガイドラインをベースとして、独自のセキュリティガイドラインを発行し、グループ全体のサイバーセキュリティ対策のレベルアップや効率的な点検を推進しています。

### 人

フィッシングメール訓練を定期的に行い、従業員のセキュリティ意識を高めています。情報を守るためには、社員一人ひとりの意識が重要です。セキュリティにおける最新動向や事例を共有し、セキュリティ脅威における知識と実施すべき初動行動を啓蒙しています。

### 仕組み

セキュリティオペレーションセンター(SOC)を設置し24時間365日の監視体制を構築しています。また侵入防止対策システムなどの多層化や、人的ミスなどソーシャルエンジニアリングによる情報漏洩や外部からのサイバー攻撃の脅威に備えています。





## コンプライアンス

### ■ コンプライアンスへの基本的な考え方

当社グループがグローバルに事業を展開していく中で、企業倫理やコンプライアンスといった企業としての社会的責任を果たすためには、社員の一人ひとりが日常業務の中で社会を意識し自律的に行動することが基本になると考えています。様々な国や地域の文化や習慣を尊重しつつ、グローバルなビジネスをさらに発展させていくため、当社グループの社員一人ひとりが、お客様や社会とのかかわりの中で守るべき共通の行動規範を、「わたしたちのコンプライアンス」として明文化しています。

「わたしたちのコンプライアンス」は日本語・英語を基本言語として、各地域・国の言語に翻訳され、様々な教育・研修の機会を通じてグループ各社の全社員への浸透を図っています。

### ■ 人権の尊重とハラスメント防止

当社は、企業の持続的な成長には、従業員一人ひとりにとって働きやすい職場をつくることが重要と考えています。コンプライアンスの基本方針「わたしたちのコンプライアンス」において、個人の多様性の尊重とハラスメントの禁止を明記し、毎年実施するコンプライアンス研修にて全従業員への理解、浸透を図っています。ムサシで働く社員が個性を發揮し、様々なことにチャレンジできる環境づくりに取り組んでいます。

### ■ 法令順守のための管理体制

当社では、役員の中からコンプライアンスの推進を担当するコンプライアンスオフィサーを選任し、内部統制委員会にて企業倫理やコンプライアンスについて審議をするなど、体系的な取り組みを進めています。

法令順守状況については、毎年、チェックリストを用いた自己検証を実施し、関連部門との意見交換により、リスクの高い事項を抽出し、未然防止を図っています。

また、当社の事業に関連する法令については、改正情報を把握する担当部門を定め、法令改正の際には速やかに全社にその情報を展開しています。

### ■ 内部通報窓口の整備状況

当社では、内部通報窓口である「ムサシ企業倫理提案窓口(呼称:オープンドア)」を設置し企業倫理やコンプライアンスに関する提案を受け付けています。提案を行った人のプライバシーを保護し、提案したことにより不利益を被ることが無いよう保護を図るとともに、匿名での提案も受け付けています。提案窓口は、社内窓口、監査等委員窓口、社外弁護士窓口の3つを設置し、より提案しやすい環境を整備するとともに、実効性を高めています。

### わたしたちのコンプライアンス Musashi Compliance Guidelines

1

わたしたちは、社会のルールや良識に従って行動します。  
We will act with decency and according to society's expectations.

2

わたしたちは、社会との健全な関係を構築します。  
We will build positive relationships with our local communities and with wider society.

3

わたしたちは、公正で健全な取引を実践します。  
We will conduct fair and sound business transactions.

4

わたしたちは、すべての人の人権と多様性を尊重します。  
We will respect the human rights and diversity of EVery individual.

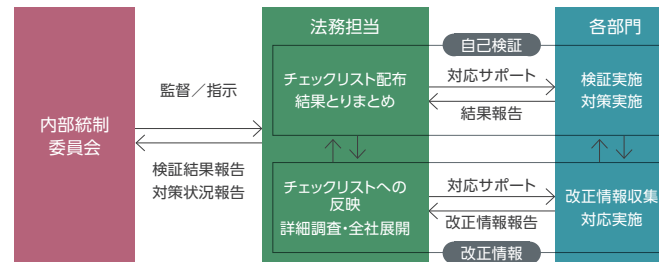
5

わたしたちは、安全健康の確保と環境保全に努めます。  
We will ensure high standards of health and safety, whilst keeping a well-ordered working environment.

6

わたしたちは、会社が保有する情報を適切に取り扱います。  
We will treat the information held by the Company appropriately.

### コンプライアンス模式図



社内コンプライアンス研修資料



# DIALOGUE WITH OUTSIDE DIRECTOR

## 「攻め」と「守り」のガバナンスで 社会に新しい価値を

当社は2022年11月8日の取締役会において、  
取締役会議長を代表取締役社長の塚浩史から社外取締役の宗像義恵に変更することを決議しました。  
交代に当たり、取締役会の新旧議長に当社のガバナンスや未来のポテンシャルについて語っていただきました。

### 今回取締役会の議長が変わります

**大塚** 取締役会では多様性の確保に注力してきました。今回、代表取締役社長CEOである私から、独立社外取締役である宗像さんに取締役会の議長を交代します。執行側ではない外部の視点から取締役会を取り仕切っていただくことで、我が社のガバナンスの透明性を上げるとともに、グローバルスタンダードに近づけていくという狙いがあります。もう一つの狙いとして、議長交代により、取締役会や私自身に緊張感が生まれることが、ガバナンスの健全性に繋がると考えています。

**宗像** これまでの武蔵精密工業のガバナンスは大塚社長のリーダーシップのもと、新しい未来に向けて変わっていき、成長していきと数年にわたり取り組んでいます。今回の議長交代は次の時代に向けて、更にアクセルを踏んでいこうという意志の表れだと捉えています。グローバルで事業を展開する会社だからこそ、多様性のある社外取締役に来ていただき、グローバルスタンダードに合わせて会社の経営体制を変えていくことは、今後の活動に対して大きくプラスに働くと考えています。

社外取締役  
宗像 義恵

代表取締役社長  
大塚 浩史



## 取締役会での議論の様子

**宗像** 取締役会での議論は、専門性の高い社外取締役、事業に精通している社内取締役それぞれが持っている知見を提供しながら行われています。専門性の高いバックグラウンドを持った社外取締役の知見が随所に入り、社内には無い新しい視点や、新事業に対するパートナーネットワークも提供されています。また、社外取締役の知見を社内に浸透させる研修やワークショップを開催したり、ESGなど新しい分野に関する社外取締役の知見が提供されています。こうしたシーンでも、非常に多様性のある取締役会のメリットが出ていると思っています。

**大塚** ムサシ100年ビジョン策定過程での議論は印象的でした。多様性が発揮された非常に良い例だったと思います。宗像さんからのちやぶ台返しもありましたね。若いメンバー中心で構成された策定プロジェクトにも刺激的な経験だったと思います。

**宗像** 社員の方は非常に熱心に取り組んでいましたが、アウトプットに新規性を感じませんでした。新しいビジョンは世界中の仲間がワクワクして参画できるようなメッセージを込めてほしかったのですが、教科書に書いてあるような、どこにでもあるもののように見えました。未来のことに對して正解はないので、自分達の想いを心の底からぶつけていくことが大切だと伝えたくて発言していたと思います。

## ムサシの社外取締役とは

**大塚** 社外取締役の方には、私たちとは違う視点と価値を持ってきてくれる事を期待しています。自動車業界は大きな変革期が訪れ、新しい未来を目指さないといけないことを考えると、私たちが持っていない視点を持ち、その知見をプロアクティブに発揮して欲しいです。

取締役会以外でも、宗像さんには事業創造に関する研修をしていただいたり、小野塚さんには社内勉強会



の講師を務めてもらったり、富松さんには投資家と話していただいたり、アメリカのHarilには多くの人を紹介してもらいました。実際に現在の社外取締役の方は、皆さん会社のバリューに貢献してくれています。これが社外取締役に最も期待することです。

**宗像** 私の前身はサプライヤーでした。当時、やり方を工夫することで単なるサプライヤーから真の意味でのビジネスパートナーになれる機会が作れるということを経験しました。武蔵精密工業も、視点を変えて視野を広げることで、ビジネスの新しいカタチが見えてきて世界のトップ企業になる可能性も出てきます。そのために、自動車業界の標準や常識とは違う視点や経験を持ち込むことが私の価値なのではないかと思参画しています。

## ムサシの変化をどのように感じますか

**宗像** 今の武蔵精密工業は変化し続けていて、新し

い事業分野を立ち上げたいという意志、それを現実化しようとする現場とマネジメントの思いや熱量がすぐく伝わってきます。その一方で、スピード感についてはもっと改善ができると感じています。多様性のある我々社外取締役が早いタイミングで意志決定をすることで、全社が新しい事業に取り組めるよう貢献できたらと考えています。

**大塚** 私たちが課題と感じているのは、経営陣が取締役会を多様化したように、執行側も多様化しなければいけないということです。今のマネジメントは自動車業界に精通した人が行っていますが、この部分は過去の経験に頼らない多様性が必要だと感じています。それを変えるには二通りあって、一つは外部から人財を入れる方法。もう一つは社内人財の意識や常識を変える。そういう意味では、社外取締役の皆さんにも社内にも刺激を与えてもらって、社内の意識を改革することが大事だと思っています。



## 取締役会はどう変わっていきますか

**大塚** 社内外の取締役も執行側も目的は変わりません。それは、会社の価値を上げていくこと。そして世の中のためになることです。取締役会では「監督」が大きな役割ですが、それに加えて多様で新しい視点や価値を持ってくる人たちの増やして、企業価値を高めていくことも必要です。監督と執行という関係だけではなく、将来的には、社外取締役から新しい視点や知見を提供してもらうONE-WAY(一方通行)ではなく、私たちが社外取締役にも驚きや好奇心を与えられるようなTWO-WAY(相互的)なものにしたいと考えています。

**宗像** 私は変えていくべき要素が三つあると思います。

一つ目は「監督」で、これには「攻め」と「守り」の二つのガバナンスがあると思います。「守り」では新しい分野・チャレンジに対して、いかにリスクを最小化できるか。これは多様性のある知見によって、様々な視点

からリスクが見えてくると思います。「攻め」では既存事業の進化に対して、どうやって進展させていくのか。この守りと攻めのガバナンスにメリハリをつけて実行するのが大切だと思います。

二つ目は、情報開示を進めたいと思います。私たちの企業価値がどこにあるのか、持っているアセットを言語化して社外に伝えていく必要があります。取締役会に情報をまとめて言語化していくことが訓練になると思うので、実行した方がいいと思います。これができれば、社員は自律的に動けるようになります。

そもそも、自分たちの会社を言語化できなければ発信もできないので、役員が誰でもIRの場で投資家に対してムサシの価値を語れるようになるべきだと思います。

三つ目は取締役会の効率性を上げていくために、テーマの選定と論点整理が必要だと感じています。議題の論点が明確ならば、様々な知見が出やすく、短時間で効率的にディスカッションができます。

これら三点をふまえて、スピード感を持って武蔵精密工業の企業価値に貢献していきたいと思っています。

**大塚** テーマと論点を決めて討議を重ねることはとても重要だと考えています。そのような機会を増やすことで取締役会の価値を高めることができます。

**宗像** その延長線上に、意思決定がある、という形が理想的ですね。

**大塚** 加えて参加してもらう社外取締役にもバリエーションがないといけないと思っています。ムサシに行くのが楽しみとじてもらえるような。そういった関係性の中で、ムサシの良い取り組みが社外取締役を通じて他社にも伝わっていき、最終的には社会にとっての価値が生まれてくると思います。それが未来の取締役会の姿かもしれません。

## 社会からの要求に対してどう取り組みますか

**大塚** それはフィロソフィーとビジョンにすべて表れています。テクノロジーを使ったイノベーションで

社会に価値を提供していきます。ガバナンス観点ではもっと開かれたものにしていきたいと思っています。

開かれたものにするには、透明性を高めて、世の中から認められなければいけない。投資家に安心してもらえるようなコミュニケーションが大切だと思っています。

技術の強みや戦略を明確にして、それによって社会に有用な価値をつくり上げていく。それを世の中と対話しながら進めていきたいと思っています。今回の議長交代も身内の理論ではなく、グローバルの中のムサシとして、組織に健全な緊張感を与えてさらに進化することが目的です。そこから出てくる価値を世の中に訴求していきたいと思っています。

**宗像** 多くの企業が、社会の要求に対し形だけの対応をしがちです。多様性のある取締役会メンバーの知見を活かし、真のグローバル企業になることを目指して今回の体制改革に踏み出されるということだと思うので、責任感を感じるしとても光栄です。私のやることを精一杯やっていこうと思います。

# Go Far Beyond!

## 枠を壊し冒険へ出かけよう!

OUTSIDE DIRECTOR  
YOSHIE MUNAKATA

PRESIDENT and CEO  
HIROSHI OTSUKA



## ステークホルダーとの対話における主要な質問と回答

### 業界における競争優位性と地位について

**A** 当社の競争優位性の源泉は、製品開発を含めた一貫生産体制です。鍛造金型や、加工用の工具まで内作り、設計と連動することでお客様の困りごとにソリューションとして商品を提供させて頂いております。

更に、世界14カ国・35拠点に生産インフラを持つことで、お客様の近くで品質を保証する体制を構築し、結果的にグローバルでバランスの取れた強固な顧客基盤を有している点が当社の強みとなっています。

ギヤや、足回り部品の専門メーカーとしてEV時代の新たなニーズにお応えしております。

> P.6 価値創造プロセスをご覧ください。

### 新規事業への取り組みについて

**A** 当社では2021年、創業100周年に当たる2038年に向けたムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を制定しました。

大きな時代の変化の中で自動車業界の枠を壊してさらなる事業成長を実現するため、テクノロジーとイノベーションで豊かな地球社会を実現すべく、新規事業の創出に積極的に取り組んでいます。現在は主にモビリティ、エネルギー、インダストリー、ウェルビーイングの4領域における新事業を通じて社会課題の解決への貢献を目指しています。

> P.20 新規事業をご覧ください。

### サステナビリティの取り組みについて

**A** 当社は事業活動を通じて持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献することを使命としてOur Purposeを制定し、その実現に向かう旗印としてムサシ100年ビジョンを掲げています。

事業展開においてはステークホルダーとの対話を通じて認識した期待・要請や社会課題と、Our Purpose、ビジョン実現に向けた使命により、当社の重要課題を特定しています。事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することが、当社のサステナビリティへの取り組み姿勢です。

> P.25 ムサシサステナビリティをご覧ください。

### 自動車業界の電動化について

**A** 当社にとって自動車の電動化は大きなチャンスと捉えております。EVシフトをさらなる成長につなげるため、PT、L&S、2輪の各事業領域において電動車に向けた付加価値の高い商品の開発を進め、新たな受注につなげております。

EV向けの商品には小型・軽量化、高強度、静粛性といったより高い要件をクリアすることが求められています。当社は長年にわたって培ってきたギヤ設計や製造の知見にさらに磨きをかけてEV時代の主役となるキーデバイスサプライヤーを目指しています。

> P.17 重点施策をご覧ください。

> P.21 EV時代 新たなフェーズをご覧ください。

### CVC・出資について

**A** 当社はモビリティ、エネルギー、インダストリー、ウェルビーイング等の領域において、革新的な技術を持つスタートアップや、先端技術にネットワークを持つベンチャーキャピタルに対してCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を通じた出資を含むオープンイノベーションに取り組んでいます。

出資の判断においては、ムサシのテクノロジーや戦略とのシナジー効果の最大化を重視しており、結果的に目指すべき社会的意義等を考慮したうえでパートナーを選定するとともに、その実現に向けた協業を展開しております。

> P.19 CVCをご覧ください。

### 配当政策と内部留保資金の用途について

**A** 当社は株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識しております。当社は財務体質の健全化に努めるとともに、業績に応じた安定的な配当を継続して行うことを基本方針としております。内部留保資金につきましては財務体質の改善に資する負債の返済、生産設備の増強や今後の研究開発活動に充当し、事業の拡大に努めています。

> P.16 CFO Messageをご覧ください。

## 11年間主要財務・非財務データ

単位:百万円		(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
財務 データ	売上高		125,205	125,993	148,820	158,209	164,397	180,522	237,910	255,934	236,355	204,714	241,896	
	売上収益	総計	125,205	125,993	148,820	158,209	164,397	180,522	237,910	255,934	236,355	204,714	241,896	
	地域別	日本		35,465	35,353	35,421	31,156	27,717	27,221	28,778	33,699	35,316	32,543	34,277
		米州		40,881	40,472	45,322	49,662	56,261	49,251	52,111	55,922	55,924	45,296	51,352
		アジア		42,166	45,016	62,771	71,333	73,772	69,779	63,703	64,955	61,678	44,262	56,322
		中国		-	-	-	-	-	-	20,652	23,597	22,003	29,987	33,160
		欧州		6,690	5,150	5,305	6,055	6,645	34,269	72,665	77,759	61,433	52,624	66,783
	得意先別	HONDA		-	-	-	-	-	-	125,858	128,525	122,905	105,355	120,244
		Global Customer		-	-	-	-	-	-	112,052	127,409	113,450	99,359	121,651
	営業利益		10,377	938	8,567	11,588	13,398	11,166	15,767	14,107	7,285	7,507	8,413	
	当期利益[親会社所有者帰属]		4,432	2,529	6,827	6,379	6,809	6,315	10,351	9,885	△6,902	7,378	5,429	
	自己資本当期利益率(ROE)		9.52	5.14	12.03	9.57	9.81	9.10	13.40	11.33	-	9.42	5.85	
	設備投資額		18,182	22,907	24,314	16,324	9,295	13,303	12,792	16,276	17,368	12,469	19,273	
減価償却費		9,411	11,688	12,779	12,021	13,291	14,779	18,564	18,178	17,742	15,941	16,686		
研究開発費		1,539	1,481	1,563	1,880	2,373	2,910	3,489	3,587	4,369	4,353	5,439		
支払配当金		1,060	1,247	1,372	1,497	1,559	1,622	2,060	2,695	2,053	2,284	2,935		
一株当たり当期利益(円)*1		142.08	81.09	218.86	204.51	218.29	202.47	331.69	155.55	△105.95	113.14	△83.20		
一株当たり配当金(円)		34.0	40.0	44.0	48.0	50.0	52.0	66.0	42.0	31.5	35.0	45.0		
配当性向		23.9	68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	30.9	54.1		
総還元性向		23.9	68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	30.9	54.1		
期末株価(円)		1,972	2,095	2,125	2,542	2,234	2,846	3,595	1,500	834	1,889	1,512		
配当利回り		1.7	1.9	2.1	1.9	2.2	1.8	1.8	2.8	3.8	1.9	3.0		
株価収益率(PER)(倍)		13.88	25.84	9.71	12.43	10.23	14.06	10.84	9.64	-	16.70	18.17		
株価自己資本倍率(PBR)(倍)		1.33	1.25	1.08	1.10	1.04	1.24	1.35	1.07	0.76	1.45	0.98		
営業活動によるキャッシュフロー(A)		10,312	14,127	18,965	17,570	22,968	19,445	26,813	26,714	26,359	18,259	5,805		
投資活動によるキャッシュフロー(B)		△16,312	△27,752	△26,288	△20,295	△10,211	△41,236	△14,336	△19,847	△18,673	△12,198	△20,131		
フリーキャッシュフロー(A+B)		△6,000	△13,625	△7,323	△2,725	12,757	△21,791	12,477	6,867	7,686	6,061	△14,326		
親会社所有者帰属持分(自己資本)		46,329	52,162	61,329	72,029	66,821	71,582	83,055	91,509	71,435	85,141	100,587		
資産合計(総資産)		110,448	133,441	155,162	169,539	155,152	248,482	247,778	244,450	207,333	226,066	259,960		
親会社所有者帰属持分比率		41.95	39.09	39.53	42.49	43.07	28.81	33.52	37.43	34.45	37.66	38.69		



## 11年間主要財務・非財務データ

単位:百万円	(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
非財務 データ	CO <sub>2</sub> 排出量 (t)	25,689	27,184	25,955	21,645	19,947	27,011	27,353	403,530 <sup>*3</sup>	376,348 <sup>*3</sup>	328,602 <sup>*3</sup>	345,693 <sup>*3</sup>
	CO <sub>2</sub> 排出量原単位 (t/百万円) <sup>*2</sup>	-	-	-	-	-	-	-	1.58 <sup>*3</sup>	1.59 <sup>*3</sup>	1.61 <sup>*3</sup>	1.43 <sup>*3</sup>
	再エネ率(電力) (%)	-	-	-	-	-	-	-	0.7% <sup>*3</sup>	2.0% <sup>*3</sup>	2.5% <sup>*3</sup>	2.6% <sup>*3</sup>
	水使用量 (m <sup>3</sup> )	82,373	90,475	89,960	94,340	91,410	98,313	102,764	1,585,470 <sup>*4</sup>	1,912,981 <sup>*3</sup>	1,939,067 <sup>*3</sup>	1,766,488 <sup>*3</sup>
	水使用量原単位 (m <sup>3</sup> /百万円)	-	-	-	-	-	-	-	6.19 <sup>*4</sup>	8.09 <sup>*4</sup>	9.47 <sup>*4</sup>	7.30 <sup>*4</sup>
	廃棄物発生量 (t)	1,822	1,854	1,821	1,506	1,329	1,480	1,539	111,041 <sup>*4</sup>	107,967 <sup>*4</sup>	105,286 <sup>*4</sup>	107,095 <sup>*3</sup>
	リサイクル率 (%)	-	-	-	-	-	-	-	80%	80%	81%	79%
	従業員数 (人)	10,516	11,002	12,634	13,375	12,427	15,351	16,385	16,839	16,114	15,120	15,807
	海外従業員数 (人)	8,294	8,938	10,534	11,397	10,556	13,357	14,341	14,692	13,946	12,912	13,650
	単体従業員数 (人)	1,108	1,138	1,179	1,178	1,195	1,220	1,234	1,219	1,221	1,237	1,227
	女性従業員比率 (単体)	5.1%	5.1%	4.6%	4.7%	4.6%	4.9%	5.4%	6.1%	6.5%	6.5%	7.87%
	管理職に占める女性の人数 (単体)	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
	管理職に占める女性の割合 (単体)	1.0%	1.9%	1.7%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.2%	1.5%	1.4%	1.99%
	海外拠点長に占める現地従業員の割合	7%	6%	6%	6%	11%	16%	16%	44%	53%	47%	47%

※1 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。該当年度の有報に記載の数字

※2 原単位は、売上あたり

※3 グローバルデータ(カバー率100%)

※4 グローバルデータ(カバー率90%)

## 連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	24,143	27,554
受取手形及び売掛金	33,776	39,188
商品及び製品	8,309	11,159
仕掛品	8,077	9,308
原材料及び貯蔵品	21,417	26,477
その他	6,430	8,574
貸倒引当金	△102	△83
流動資産合計	102,053	122,180
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	47,213	51,636
減価償却累計額	△24,197	△27,388
減損損失累計額	△293	△382
建物及び構築物(純額)	22,722	23,864
機械装置及び運搬具	223,359	251,601
減価償却累計額	△168,586	△192,256
減損損失累計額	△527	△753
機械装置及び運搬具(純額)	54,245	58,590
工具、器具及び備品	13,057	14,566
減価償却累計額	△9,315	△10,951
減損損失累計額	△15	△20
工具、器具及び備品(純額)	3,726	3,594
土地	7,488	7,735
建設仮勘定	14,065	17,912
有形固定資産合計	102,249	111,699
<b>無形固定資産</b>		
のれん	694	416
顧客関連資産	2,807	2,543
ソフトウェア	1,318	1,428
ソフトウェア仮勘定	36	7
その他	1,559	1,130
無形固定資産合計	6,416	5,525
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	9,749	12,583
出資金	777	997
長期貸付金	65	224
繰延税金資産	2,243	2,782
その他	2,556	4,023
貸倒引当金	△43	△56
投資その他の資産合計	15,348	20,556
<b>固定資産合計</b>	<b>124,013</b>	<b>137,780</b>
<b>資産合計</b>	<b>226,066</b>	<b>259,960</b>

単位:百万円

負債の部	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	17,843	18,508
短期借入金	38,932	42,380
1年内返済予定の長期借入金	11,410	12,287
未払金	3,967	3,738
未払費用	7,614	6,257
未払法人税等	1,954	1,393
賞与引当金	2,054	2,267
役員賞与引当金	23	20
製品補償引当金	235	212
その他	5,826	5,760
流動負債合計	89,862	92,827
<b>固定負債</b>		
長期借入金	27,151	41,914
繰延税金負債	2,653	3,785
退職給付に係る負債	6,695	6,152
その他	3,788	3,010
固定負債合計	40,289	54,863
<b>負債合計</b>	<b>130,152</b>	<b>147,690</b>

単位:百万円

純資産の部	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>株主資本</b>		
資本金	5,394	5,427
資本剰余金	3,093	3,126
利益剰余金	85,992	87,724
自己株式	△8	△8
株主資本合計	94,472	96,270
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	2,605	3,878
為替換算調整勘定	△11,581	215
退職給付に係る調整累計額	△354	223
その他の包括利益累計額合計	△9,330	4,317
<b>非支配株主持分</b>	<b>10,773</b>	<b>11,681</b>
<b>純資産合計</b>	<b>95,914</b>	<b>112,269</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>226,066</b>	<b>259,960</b>



## 連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
売上高	204,714	241,896
売上原価	175,035	209,861
売上総利益	29,679	32,034
販売費及び一般管理費	22,171	23,621
営業利益	7,507	8,413
営業外収益		
受取利息	229	346
受取配当金	150	194
為替差益	499	1,061
助成金収入	427	67
その他	362	362
営業外収益合計	1,669	2,032
営業外費用		
支払利息	543	648
為替差損	79	107
投資有価証券評価損	-	37
その他	276	217
営業外費用合計	899	1,010
経常利益	8,277	9,435

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
特別利益		
固定資産売却益	130	47
負ののれん発生益	877	-
債務取崩益	557	-
受取保険金	45	-
特別利益合計	1,610	47
特別損失		
固定資産売却損	7	17
固定資産除却損	136	371
減損損失	-	273
訴訟関連損失	-	108
特別損失合計	144	770
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	9,744	8,712
法人税、住民税及び事業税	3,098	3,910
法人税等調整額	△665	△774
法人税等合計	2,433	3,136
当期純利益又は当期純損失(△)	7,310	5,576
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△67	147
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	7,378	5,429

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	9,744	8,712
減価償却費	15,941	16,686
減損損失	-	108
のれん償却額	278	278
債務取崩益	△557	-
負ののれん発生益	△877	-
持分法による投資損益(△は益)	-	37
貸倒引当金の増減額(△は減少)	18	△13
賞与引当金の増減額(△は減少)	△256	122
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△19	△3
製品補償引当金の増減額(△は減少)	△942	△30
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△827	111
受取利息及び受取配当金	△380	△541
支払利息	543	648
為替差損益(△は益)	△939	△2,697
有形固定資産除売却損益(△は益)	13	340
受取保険金	△45	-
投資有価証券評価損益(△は益)	79	381
売上債券の増減額(△は増加)	△6,035	△2,294
たな卸資産の増減額(△は増加)	△871	△5,849
仕入債務の増減額(△は減少)	857	△1,138
その他	5,308	△4,198
小計	21,034	10,658
利息及び配当金の受取額	385	535
利息の支払額	△535	△644
法人税等の支払額	△2,669	△4,742
保険金の受取額	45	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,259	5,805

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	当連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△12,524	△16,811
有形固定資産の売却による収入	702	280
無形固定資産の取得による支出	△321	△982
投資有価証券の取得による支出	△639	△1,705
貸付けによる支出	△724	△1,213
貸付金の回収による収入	125	496
子会社株式の取得による支出	△5	-
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,176	-
その他	12	△195
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,198	△20,131
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金による純増減額(△は減少)	6,397	1,632
長期借入れによる収入	10,039	26,107
長期借入金の返済による支出	△19,523	△9,401
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,010	△2,936
非支配株主への配当金の支払額	△335	△255
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,122	-
その他	△329	△388
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,886	14,758
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>2,469</b>	<b>2,972</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>1,644</b>	<b>3,405</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>23,246</b>	<b>24,891</b>
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	-	29
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>24,891</b>	<b>28,325</b>



## 会社概要 2022年9月末時点

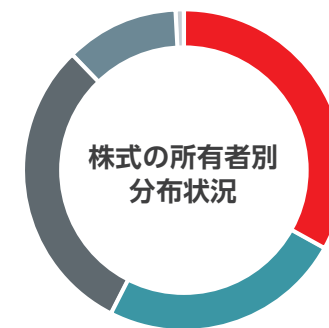
商号	武蔵精密工業株式会社	上場証券取引所	東京証券取引所 名古屋証券取引所
設立	1944年1月(創業1938年4月)	証券コード	7220
内容	輸送用機械器具製造業	事業年度	毎年4月1日から 翌年3月31日まで
資本金	54億2,728万円	定時株主総会	毎年6月
従業員数(連結)	16,412名	基準日	3月31日
発行可能株式総数	140,000千株	配当金受領株主確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
発行済み株式総数	65,333千株	単元株式数	100株
株主数	5,100名		

## 株式の状況 2022年9月末時点

大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
本田技研工業株式会社	16,364	25.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,022	16.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,384	5.1
合資会社大塚ホールディングス	2,603	3.9
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	1,986	3.0
大塚 浩史	1,507	2.3
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,460	2.2
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルク エス エイ 381572	1,182	1.8
ノーザントラスト AVFC モンドリアン・ スモールC	1,159	1.7
ジュニパー	1,100	1.6

渥美半島 伊良湖岬を疾走する当社製EV駆動ユニットを搭載した電動スクーター



■ 国内法人	33.2%
■ 金融機関	24.3%
■ 外国法人等	30.4%
■ 個人・その他	11.4%
■ 金融商品取引業者	0.6%