



**GO
FAR
BEYOND**

MUSASHI REPORT 2021

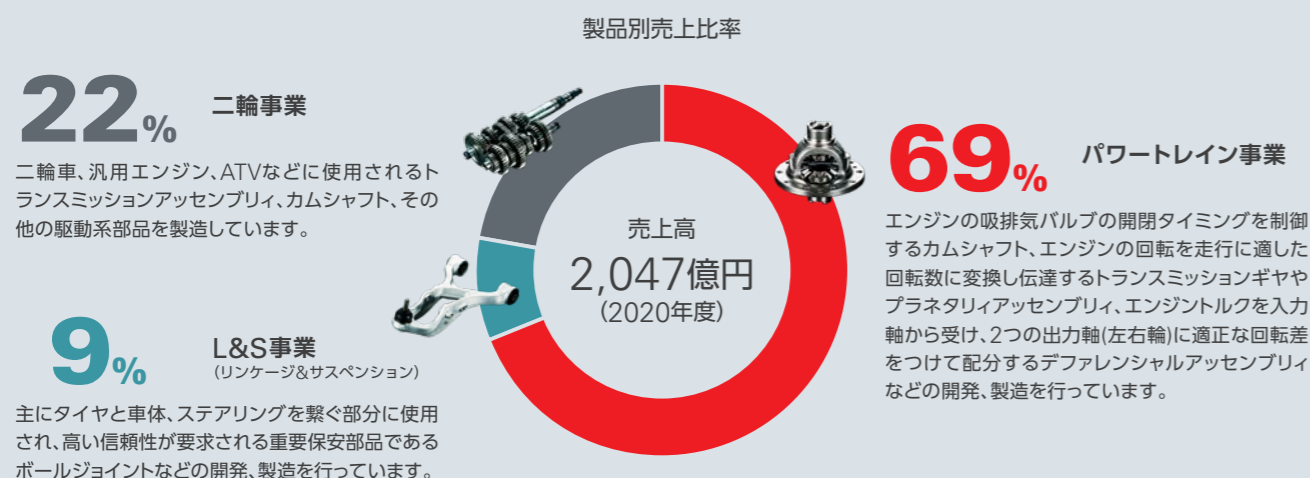
武蔵精密工業 統合報告書2021

 **MUSASHI**

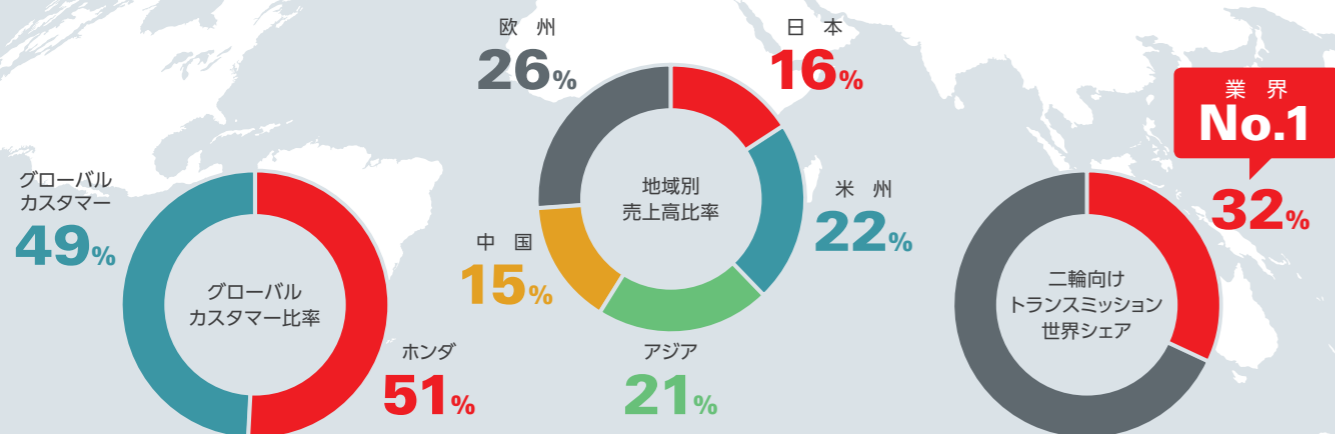
WHO WE ARE

私たちは、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・二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。

これから私たちは、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。



トップマネジメント
外国人比率
47%

海外従業員比率
85%
従業員数15,120名

有資格者数
1,686人
※日本地域有資格者のべ人数

エンジニア比率
30%
※日本本社のみ

社会から存在を必要とされる企業
“エッセンシャルカンパニー”へ

MUSASHI 100TH YEAR VISION

GO FAR BEYOND

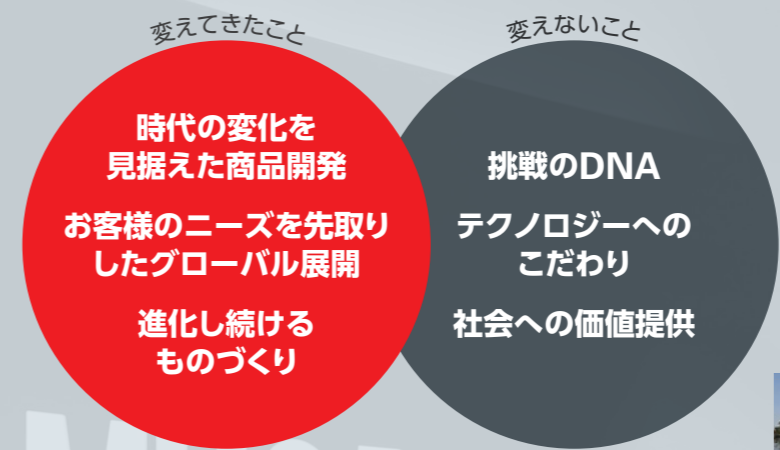
**Break barriers
and go on
adventures!**

枠を壊し冒険へ出かけよう!

私たちは、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」を目指して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。創立100周年を迎える2038年に向けて、限界や常識という枠を壊し今の延長線上にはない新しい価値を創造してまいります。

時代の変化の中で “決断と挑戦”によって継続的に成長 世界のお客様に信頼される 高精度・高品質な商品を提供しています

	2007年度	2020年度	2023年度	2038年度
売上高	1,613億円	2,047億円	売上高目標 3,000億円	
拠点数	10カ国／21拠点	14カ国／35拠点	拠点数 14カ国／36拠点	
従業員数	9,000人	15,000人	中国で新工場設立	



売上高目標
3,000
億円

■ 売上高(百万円)



創業期
1938 創業(大塚製作所)
1947 ミシン産業へ参入



オートバイ・自動車産業へ
1956 本田技研工業取引開始(二輪)
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



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)



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



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



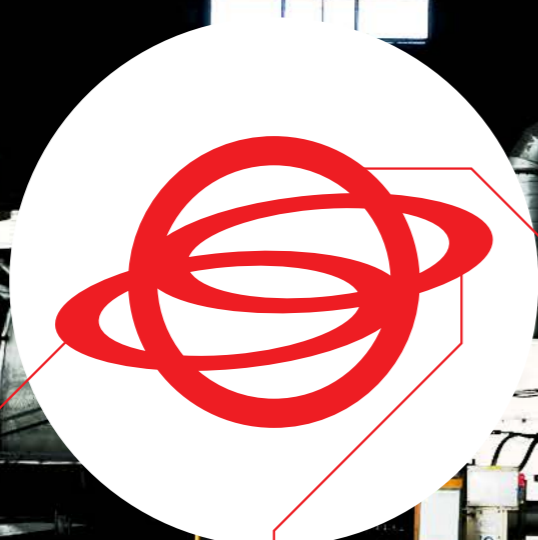
世界で戦える体制づくりと新規事業への取り組み
2016 HAY買収(ドイツ)
2018 浅田可鍛買収
2020 JMエナジー買収



OUR PURPOSE

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

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。



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

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

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

MUSASHI REPORT 2021 | Contents |

- 01 INTRODUCTION
 - 01 Who We Are
 - 02 100th Year Vision
 - 03 成長の軌跡
 - 05 Our Purpose / Our Way
- 07 MANAGEMENT MESSAGE
 - 07 CEO Message
 - 12 CFO Message
- 13 HOW WE CREATE VALUE
 - 13 価値創造のプロセス
 - 15 Visionと戦略
 - 17 特集:電動化時代の主役へ
- 19 BUSINESS DIVISION
 - 19 事業概況
 - 20 PT事業 (パワートレイン)
 - 21 L&S事業 (Linkage & Suspension)
 - 22 2輪事業
 - 23 工機事業
 - 24 Musashi AI / 武蔵エナジーソリューション
- 25 SUSTAINABILITY
 - 25 サステナビリティ
 - 27 地球環境との共存共栄
 - 29 GX (グリーントランスフォーメーション)
 - 33 ものづくり / 品質
 - 35 人財
- 39 CORPORATE GOVERNANCE
 - 39 取締役一覧
 - 41 コーポレートガバナンス
 - 45 社外取締役メッセージ
 - 46 リスクマネジメント / コンプライアンス
- 47 FINANCIAL SECTION
 - 47 10年間主要財務・非財務データ
 - 49 連結貸借対照表
 - 50 連結損益計算書
 - 51 連結キャッシュ・フロー計算書
 - 52 会社概要 / 株式の状況

将来の見直しに関する注意
本レポートのうち、当社グループの将来に関する数値情報は、本レポート発行時点における情報に基づいて当社が判断したものであり、不確定な要素を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見直しとは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社を取り巻く経済情勢、為替レート、株式相場などが含まれます。

OUR WAY

一人ひとりが常に心を持つ価値観
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

CEO MESSAGE

限界や常識という枠を壊し、 新たな価値を創造



代表取締役社長 最高経営責任者

大塚浩史

ムサシの歴史は挑戦の歴史

世界経済は新型コロナウイルスにより大きな打撃を受け、自動車業界は生産停止や減産を余儀なくされました。21年度末に向けて経済が動き出し、欧米を中心に回復基調に転じましたが、一方で半導体の不足といった新たな問題も発生しています。さらに中長期的に事業環境を見た場合、自動車業界はEV化へ大きくシフトをしようとしています。この変化は見方によっては脅威ですが、動き方によっては創業以来最大の機会でもあります。

ムサシの83年間、それは挑戦の歴史です。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、このたび掲げた「Musashi 100th Year Vision(ムサシ100周年ビ

天秤カム



ジョン)」にも繋がっています。当社の創業者で私の祖父である大塚美春は14歳から丁稚奉公し、複数の職場を転々とした後に中島飛行機に就職。朝は誰よりも早く工場に行き、夜は誰よりも遅くまで仕事をしていました。1938年に一旗揚げようとした大塚美春は、東京で航空機部品を作る会社を立ち上げます。航空機産業が飛躍的に伸びて事業は大成功しましたが、終戦とともに事業自体が消滅し、地元である愛知県豊橋市に戻ってきました。1947年、戦後の衣食住が足りない時代にミシン部品を生産する事業を開始します。「天秤カム」というミシンにとってのキーデバイスを扱い、高い技術力に加え、JIS規格に登録されたこともありビジネスは順調でした。その頃に大塚美春は本田宗一郎氏と出会い、オートバイ部品の生産へ参入します。オートバイの未来を信じた大塚美春は、順調だったミシン部品の製造を打ち切り、大きな業

態転換を図りました。数十社あった顧客先は、たった1社に。一般的なビジネススクールでは「ビジネス安定化のために顧客を多様化せよ」と教えられますが、大塚美春はその真逆を選択しました。しかし、もしこの決断と挑戦がなかったら、そして本田宗一郎氏との出会いがなければ、現在のムサシはなかったでしょう。

その後は二輪車部品から四輪車部品へ事業を拡大し、オイルショックなどを乗り越えて成長しました。その後、グローバル化に舵を切り1978年に米国進出、1980年代後半にはアジア進出を果たします。1990年代から2000年代にかけてはイギリス、カナダ、ブラジル、ハンガリー、インド、中国などにも進出してグローバル化を加速させました。この頃までのムサシはお客さんの図面通りに一生懸命作る会社で、そこを顧客からは評価されていました。2006年に私は社長

になりますが、私はムサシを研究開発型の会社にしたという強い想いを持っていました。そこで技術開発の集約拠点である「ムサシグローバルセンター」を設立します。2008年10月の竣工です。ご存知の通り、その後リーマンショックがあり、一時的に経営危機に陥りました。当時、たった3人でスタートした研究開発チームですが、現在は150名規模にまで拡大し、私たちの競争優位性となっています。今、EV化をチャンスに世界トップシェアを狙う戦略商品であるデファレンシャルもこの開発センターから生まれました。

その後、2016年にはドイツの鍛造メーカーHAY Holding GmbH(現Musashi Europe GmbH)をグループに加え、世界のメガサプライヤーとも戦える体制を構築。様々な局面を「変わること」で乗り越え、挑戦しながら成長してきた会社だと自負しています。

知の【深化】と知の【探索】で未来へ

そして、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。そこで私たちは、100周年を迎える2038年をゴールとして目指す姿「ムサシ100年ビジョン」を掲げ、同時に「Our Purpose(ムサシの使命)」を公表しました。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。利益や事業の拡大のみを追求するのではなく、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世界の実現に貢献していく企業グループを目指していきます。

具体的には「Our Way(行動指針)」にもあるように知の【深化】と【探索】で未来へと向かいます。知の深化とは、当社のコア事業である自動車部品事業の深掘りを進めることです。知の探索とは、新たな事業の創出です。スタートアップ企業への投資を実行しながら社会課題を解決する新たな事業を育てていくことを決意しました。

OUR PURPOSE

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

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。

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

02 Integrity
誠実を尽くし

03 Be unique, be creative
工夫をこらして

3つの勝ち技

私たちにとってEVへのシフトは、ピンチでもあり、チャンスでもあります。これまで自動車のフルモデルチェンジは4年～5年周期とされていましたが、最近では6年以上と長期化傾向にあります。エンジンやトランスミッションの変更は10年～15年に一度です。我々のように重要保安部品を扱うメーカーは、その時にしか参入機会がありません。しかし現在は世界中の自動車メーカーがEVの開発競争をしており、開発案件が山のようにあるのが現状です。これまで自動車業界は過去の性能を超えることを追求してきましたが、EV化は全く別の次元の話です。部品点数で見てもガソリン車は約3万点あると言われていますが、EV車の場合は1万～1万5千点。部品サプライヤーは近い将来半分以上になる可能性さえあります。勝者となる可能性と敗者となる可能性が混在している状況です。

そこで私たちは、厳しい時代を生き残るために「3つの勝ち技」を考えています。1つ目が電動化時代の主役となるキーデバイスサプライヤーとなること。我々に強みがあるデファレンシャルはEVのキーデバイスの一つで、モーターで発生した動

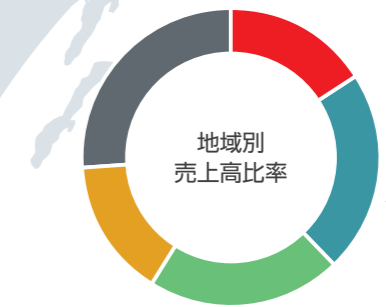
力を伝達するための歯車です。私たちは数十年にわたって積み重ねてきたテクノロジーに最新のデジタル技術を取り入れ、この伝達機能の最適化に取り組んできました。その結果、小型で軽量、高強度のEV用減速機ユニットの開発に成功しました。動力源が静かなモーターで動くEVは、静音性が特に求められます。また、ガソリン車よりも大きな負荷がかかるので、高い強度も求められます。これはモビリティの歯車に特化した専門メーカーでないと作ることは難しい技術であり、重要なパーツです。私たちはおそらく、世界で最もモビリティ用の歯車を作ってきた会社の一つであり、この経験と高い技術力がEVでも優位性を発揮することができます。また、歯車の技術を活かし、減速ギヤとデファレンシャルアッセンブリを組み合わせた小型で軽量の減速機ユニットの開発を更に進め、世界一を目指していきたいと考えています。

2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。現在は14カ国に35拠点ありますが、一般的にはガソリンエンジンから電気モーターに変わる際、同じインフラを使うことが難しいとされています。それがレガシーコストとして負担になるケースが多いのですが、当社はガソリン車のギヤをEVにも使用できるように従来のインフラを進化させることでレガシーコストをミニマム化し、世界での競争力を高めています。我々が数十年で数百億円を投資して作り上げたインフラを、ここ数年で参入をした新興メーカーが整備できるはずがなく、これも私たちの競争優位性と言えます。

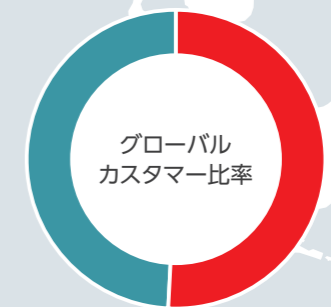
3つ目は、グローバルでの強固な顧客基盤です。私たちの顧客ポートフォリオは大変バランスが取れていて、お客様とは何十年にも及ぶ交流の中で強い信頼関係で結ばれていると信じています。この強固な顧客基盤を活かしながら、新たな成長に繋げていきます。

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

自動車産業のサプライチェーンは、伝統的な完成車を作るメーカーを頂点とした垂直統合のピラミッド型から、それぞれが自分の持ち味を発揮することが求められる水平分業型へと移行しています。私たちは100年ビジョンとして「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険に出かけよう!」を掲げましたが、自動車業界も「系列」という枠が壊れつつあります。カーメーカーは自動車を生産するだけでなく、自動運転や新たなサービス(SaaS等)などたくさんの開発テーマに取り組まなくてはなりません。そのため今まで自社内で行っていた事業をどんどんアウトソーシング化しています。私たちは世界に広がる一貫生産体制を活かして、その機会に挑み、成長に繋がりたいと考えています。



日本 **16%**
米州 **22%**
アジア **21%**
中国 **15%**
欧州 **26%**



ホンダ **51%**
グローバルカスタマー **49%**

私たちがAIやカーボンニュートラルといった新しいプロジェクトは、ピラミッド型の組織では達成し難しいと感じています。なぜならば、過去の経験値が大きいほど未来に対するフレキシビリティが低下するからです。経験値が浅くても情熱とバイタリティのある若者の方が、今までやったことのないプロジェクトには適しています。「自ら限界を壊し、ワクワクする仕事をしよう。組織や風土の壁を壊し、常に変革を起こそう。常識や既成概念を壊し、世界をあとと驚かそう。」

私たちは自動車部品メーカーの枠を超えて、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」へと変わっていきます。

OUR ORIGIN

至誠一貫
質実剛健

共存共栄の精神

自主自立の精神

2020年4月入社の新入社員と
本社ロビーにて

新規事業の方向性

新規事業に関しては、マテリアリティ(重要課題)で特定をしたサステナブルな次世代社会システムの創出に向けて、我々のテクノロジーを総動員して実現していきたいと思えます。私たちが海外へ進出する際、創業者は「その土地の人たちに尊敬される存在になりなさい」「その国とその国の人たちのために事業をやりなさい」という教えをくださいました。質実剛健という自主自立の精神、至誠一貫という共存共栄の精神。これが「Our Origin(創業の精神)」です。新たなテクノロジーによる事業活動を通じて、人と地球社会を豊かにしていくという考えは、脈々と受け継がれてきたムサシの原点に通じます。

特にパートナーシップは重要です。私はオープンイノベーションという考え方に共感しています。イノベーションの原則は異質なものの掛け合わせですから、決して1社ではできません。スタートアップ企業への投資については、技術やファイナンス、社会的意義を重要視した上で、最終的には経営トッ

プの人間性を見てパートナーを決めています。ある意味で理屈を超えたご縁を大切にしています。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。この4つの大きな方向性をベースに世界各国の様々なパートナーとの関係性を強化し、オープンイノベーションで新しい未来を作っていきます。

私たちは圧倒的にピンチに強い

ムサシグループの最も重要な見えない資産は「人財」です。これまで幾度となく、ピンチを乗り越えてきた経験は文化となって根付き、DNAとして受け継がれています。私たちの人財は圧倒的にピンチや変化に強い。ピンチを乗り越える際のチームワーク、熱量は本当にすごい。今回も新型コロナウィルスによるパンデミック、自動車業界の100年に一度の大変革期、気候変動への対応など様々な事業環境の変化がありますが、私たちは新たなビジョンに向けて情熱を傾けて邁進します。私たちは、必ずやり遂げます。

今後のムサシに、是非ご期待ください。

CFO MESSAGE

Go Far Beyond!

~Let's go on an adventure!~

ムサシグループのCFOとして5期目を終えようとしている今、私はこれまで以上に未来への旅立ちに興奮しています。ムサシは変化する世界の期待に応え、それを超え、社会への貢献を高め、ビジネスを成長させるための強固な基盤を築いています。ムサシの歴史とフィロソフィーは、組織の中に深く刻み込まれており、これからの課題に立ち向かうためのレジリエンスと興奮に満ちた文化を生み出しています。

2021年度は世界中でCOVID-19が流行し、自動車業界に大きな混乱をもたらしました。グローバルなサプライチェーンの混乱やインフレ影響など、絶えず変化する状況の組み合わせにより、生産の不安定さが常態化し、年の後半には全地域がその影響を受けました。半導体の不足とCOVID-19流行による減産、それに加えて世界各地で発生した物流や港湾の遅延などが自動車業界に今も続く供給問題を引き起こし、工場の円滑な操業に影響を与えました。また生産の不安定さやインフレの影響もあり、利益面でも厳しい結果となりました。当社は、これらの様々な影響を受けながらも、EBITDAを維持し、バランスシートを健全に保つための施策を実施し、需要が不透明な状況に対応しています。

世界の行動規制が刻々と変化化する中、ムサシは世界のリーダーとして、各国のガイドラインを遵守し、世界の人々を守る精神を尊重しています。この精神に基づき、私たちはリモート機能を開発・強化することで機動性の低下に対応してきました。この20カ月間、私たちはテクノロジーを活用してつながりを保ち、ムサシ本社が提供する多くの機能やサポートの改善を見ました。その一例として、エンジニアリングチームがバーチャルツールを活用し、海外の子会社を現場でサポートし続けています。また財務チームでは、グローバル・オペレーティング・システムの活用により、連携と情報提供が強化されています。近い将来、安全に出張を再開できることを願っています。

ムサシの財務チームは、効率的なシステムとプロセスを通じて、株主と経営陣のために透明性を高めるために世界中で努力しています。ムサシは、SAP S/4オペレーティングシステムをいち早く導入した企業のひとつです。標準システムは、業務の真の透明性を提供し、状況を明確に把握し、問題点を迅速に経営陣に指示し、ベストプラクティスをグローバルに共有することができます。ムサシは「昨日よりも良く」「最適な環境で」という業績目標を掲げ、工場ではイノベーションに欠かせない継続的改善に取り組んでいます。当社各地域のCFOグループに

取締役 常務執行役員
Tracey Sivill

よる指揮と団結した取り組みにより、私たちの知識を活用して、株主と従業員に最大限の利益をもたらすことができます。

世界の労働市場もまた大きな影響を受けています。ムサシは、AI、DX、GX戦略を駆使して「人間のための人間らしい仕事」を実現することで、従業員のモチベーションを高めています。Musashi AIは、エンジニアや生産者がより創造性を発揮できるように、高度な検査システムを開発しています。そして組織のあらゆる分野で、デジタルソリューションを従業員に提供し、日常作業や反復作業を減らしています。ムサシの強みはエンジニアリングであり、その強みを活かしてカーボンフットプリントを削減し、GXの目標に向けて取り組んでいきます。最終的な目標は、ムサシの使命である「人と環境が「調和」した豊かな地球社会の実現」に貢献することです。ムサシは「Great Place to Work」(働きがいのある会社)となることで、若い優秀な人材を惹きつけます。

私たちは、成長目標を達成する将来の製品ラインナップに力を注いでいます。EVへの急速なシフトに対して、ムサシは戦略的にデファレンシャル、減速ギヤの分野で商品を開発してきました。ムサシはギヤのスペシャリストとして、EV市場向けに軽量で強く、静粛性の高い商品を完成させ、一貫生産体制により競争力のある商品を世界中で生産することができます。これらのアドバンテージを活かし、ムサシは世界のEV市場で強力なキーデバイスサプライヤーとなることができます。この100年に一度の大変革期に対応するために、ムサシはここ数年、設備投資を増やしてきました。

また、将来に向けては、社会に必要とされる新しい事業を生み出す機会やパートナーシップも模索しています。私たちのCVCポートフォリオは、ムサシのコア事業との相乗効果を生み出します。私たちは、人と環境が調和した豊かな地球社会の実現を目指し、先見性のあるパートナーを探しています。こうしたスタートアップは非常にエキサイティングであり、その成長と社会貢献を楽しみにしています。

ムサシの歴史の中で、私が最も気に入っている言葉は、大塚公歳氏(2代目社長)の「常に一步先をいく」という言葉です。ムサシは自分たちの商品に自信を持って未来を受け入れ、人々を成長させ、工場を守ることを約束します。私たちは、ムサシフィロソフィーに基づき、世界中の社員の手と情熱で、2038年のビジョンに向けてGo Far Beyond!を実現していきます。

価値創造のプロセス

事業環境のトレンド 産業構造の変革(CASE) SDGs、ESGIに関する社会の要求 ニューノーマルへの転換

競争優位性 1 商品開発力 2 一貫生産体制 3 サポート技術 4 グローバル生産販売体制

Vision P15 **Go Far Beyond!** Break barriers and go on adventures! 枠を壊し冒険へ出かけよう!

関連するSDGs 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 8 働きがいも経済成長も 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 10 人や国の不平等をなくそう

INPUT

財務資本
連結純資産 自己資本比率
959億円 **37.7**%

人的資本
連結従業員数 **15,120**人
トップマネジメント外国人比率 **47**%

知的資本
特許取得件数(登録・出願中)
国内 **58**件 海外 **166**件
研究開発費 **43**億円
開発拠点 AI開発拠点
3拠点 **3**拠点
日本・カナダ・中国 日本・カナダ・インドネシア

製造資本
生産事業体 **14**カ国/**35**拠点
設備投資額 **124**億円

社会関係資本
鋼材お取引社数
国内 **5**社 海外 **33**社
産学連携
豊橋技術科学大学との包括連携協定
奈良先端科学技術大学院大学との包括連携契約

コア事業

単体パーツ
アセンブリ

EV時代の
キーデバイス
サプライヤーへ

戦略

新規事業

ものづくりの
進化・効率化・
ソリューション

テクノロジーの力で
社会課題の
解決に貢献

一貫生産体制

鍛造から切削、熱処理、仕上げ、組み立てに至る各工程が有機的に連結された一貫生産体制をグローバルで実現しています。



サポート技術 金型 工具 設備

連携と
シナジー

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。

OPEN INNOVATION

CVC ACTIVITIES

PARTNERSHIP

EVの 主役へ

グローバル
生産体制
販売体制

14
カ国

35
拠点

テクノロジーで
社会課題
解決へ

OUTPUT

PT事業
デファレンシャルアセンブリ
プラネタリイアセンブリ
トランスミッションギヤ/減速ギヤ
カムシャフト

L&S事業

サスペンションアームアセンブリ
ステアリングボールジョイント

2輪事業

二輪車向け
トランスミッションアセンブリ
カムシャフト

工機事業

専用機
試作製作
金型、切削工具

AI事業

外観検査装置
自動搬送機

エネルギー

ソリューション事業
リチウムイオンキャパシタ
ハイブリッドバッテリー

and more...

OUTCOME

財務資本
連結売上高 **2,047**億円
ROE **9.4**%
株主優待制度を新設

人的資本
技能検定有資格者数
日本地域のべ **1,686**名
エンジニア数(単体)
約**30**%

知的資本
特許出願件数
国内 **18**件 海外 **99**件

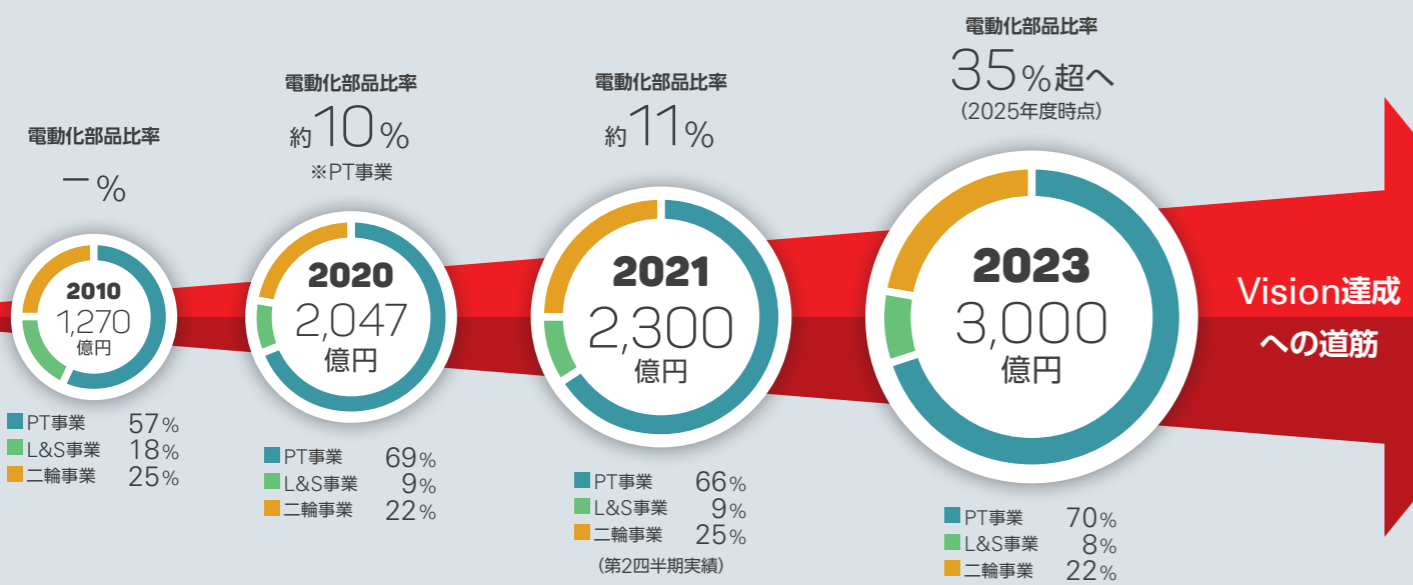
製造資本
2輪向けトランスミッション
占有率(当社調べ)
約**32**%
トヨタ自動車に
AI外観検査機を導入
物流センターへの
AMR(自動搬送ロボット)導入で協業

社会関係資本
東三河スタートアップ
推進協議会へ参加
MUSASHI Innovation Lab CLUE
パートナー数
企業 **9**社 個人 **4**名
Spornado(カナダ)へ出資

Our Purpose

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。

GO FAR BEYOND



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

世の中は強制的かつ加速的にニューノーマルの時代に移行しています。自動車業界においては電動化による機構変化、MaaSに代表される新たなビジネスモデルなどにより、自動車の提供価値が多様化し、業界の構造変化が加速しています。このような時代において、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ます。

向上などによって、我が社の提供価値である「伝達機能の最適化」を追求し、電動化時代にニーズの高まる小型・軽量、高強度、静音化に貢献できる商品の提供で更なる販売の拡大を目指します。

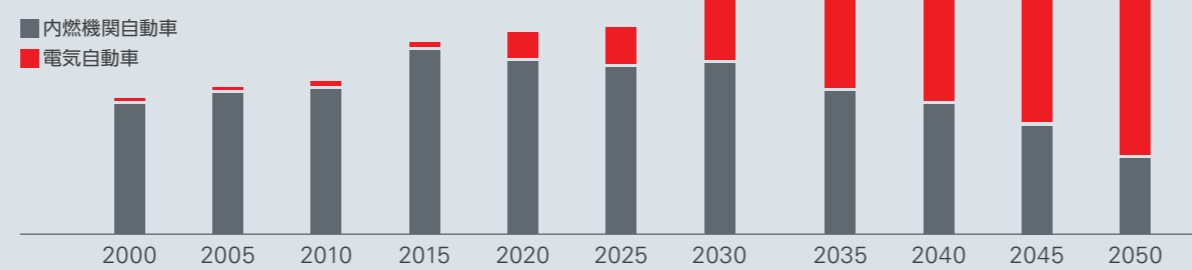
新規事業の領域では、ものづくりの技術をコアに、モビリティに加え、インダストリー、エネルギー、人々の健康で幸福な暮らしへの貢献(ウェルビーイング)を4つの柱としてスコープに入れ、オープンイノベーションによる新価値の創造につなげていきます。

両利きの経営で未来を切り開く

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。

コア事業の領域では、歯車の理想歯形の追求や一貫生産によるつくりの効率化、デジタル技術を活用した開発スピードの

市場予測 内燃機関自動車と電気自動車の推移



出典: 「モビリティの構造変化と2030年以降に向けた自動車政策の方向性に関する検討会 事務局参考資料」(経済産業省)をベースに武蔵精密工業が作成

知の深化

ものづくりの技を磨き
新たな成長ステージへ

知の探索

オープンイノベーションで
新価値を創造

戦略のサマリー

コア事業

新規事業

サステナビリティ

- 1 デフ、減速ギヤを軸とした電動化時代のキーデバイスサプライヤーへ
- 2 一貫生産体制を備えたグローバルインフラの活用
- 3 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

- 1 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
- 2 EVの主要部品に転用可能なインフラの汎用性と規模
- 3 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

- 1 **モビリティ**
EVプラットフォーム、MaaS向けにキーデバイスの提供
- 2 **インダストリー**
自社の生産現場で鍛えたものづくりの効率化ソリューションを提供
- 3 **エネルギー**
再生可能エネルギーの利用拡大、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
- 4 **ウェルビーイング**
ものづくりのノウハウ、東三河地域のリソースを活かし、人の健康で豊かな生活に貢献

競争優位性

- 1 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
- 2 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
- 3 リチウムイオンキャパシタ(LIC)の開発・量産技術、インフラ、LICの特性を活かしたシステム提案力
- 4 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

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
(CO₂排出量)

P25

EV

ELECTRIC VEHICLE

特集 電動化時代の主役へ

リーマンショック以降、 電動化を見据えた開発に集中投資

2008年に設立されたムサシグローバルセンターでは、電動化時代を見据えて、高性能かつ廉価なパワートレイン部品の開発に取り組んできました。その大きな成果のひとつがオリジナルのデファレンシャルアセンブリの商品化です。

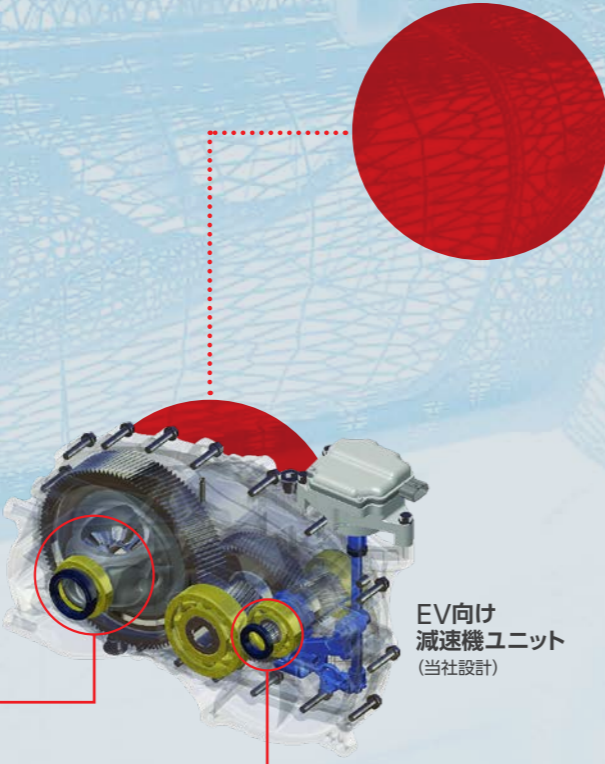
POINT

- 1 デフと減速ギヤはEVのキーデバイス
- 2 開発のスピードアップによりチャンスが拡大
- 3 伝達機能を最適化する世界一の技術力
- 4 世界中のお客様に現地での供給が可能

1 デフと減速ギヤはEVのキーデバイス

EVの市場が急成長しています。グローバルで開発競争が激化し、その中で自動車メーカーによるアウトソーシングの流れも拡大しています。新規参入メーカーの増加や、新規開発の増加、開発サイクルの短縮化などにより、当社にとっても新たな参入機会が生まれています。当社の主力商品であるデファレンシャルアセンブリや減速機構に用いられるギヤは、EVにおいても重要な役割を果たし、今後更なる需要拡大が見込まれます。

その中で、モビリティ向けのギヤに特化した専門メーカーとして長年積み重ねた技術・知見は電動化時代における当社の大きな優位性です。さらには、デファレンシャルアセンブリや減速ギヤを組み合わせたEV向けの減速機ユニットの開発にも取り組み、EV時代のキーデバイスを軸に、更なる飛躍を目指します。



EV向け
減速機ユニット
(当社設計)

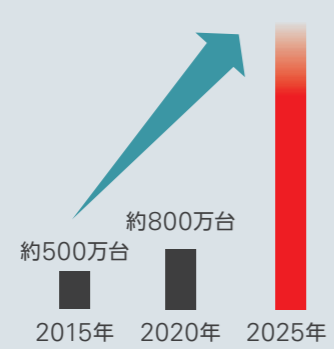


デファレンシャルアセンブリ

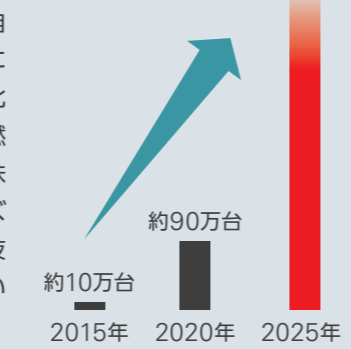


減速ギヤ

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差動機構です。重量が1tを超える自動車を動かすトルクが、手のひらに乗るサイズのギヤにかかるため、高い強度と耐久性が求められます。



エンジンの高速回転を、自動車が行やすい回転数に変換する機構です。減速比の差により、加速性能や燃費向上など自動車の乗り味が決まります。ギヤノイズの低減や軽量化など、日夜技術の向上が図られています。



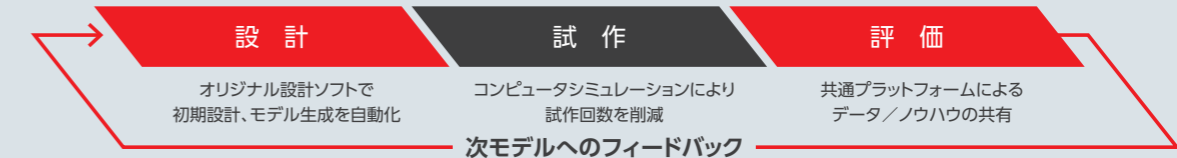
2 開発のスピードアップにより チャンスが拡大

当社では、以前より開発プロセスのDX(デジタルトランスフォーメーション)に取り組んできました。かつては属人的な部分も多かった開発プロセスですが、デジタルのプラットフォーム

を導入することで知識を集約し、プロセスの効率化とスピードの向上を実現しています。

EVの開発期間は短く、サプライヤーにもかつてない開発スピードが求められます。当社においてはデジタル技術を活かした先進的な開発体制によって、高度化するお客様のニーズにお応えし、業容拡大のチャンスを抱んでいます。

開発プロセスのDX化



3 伝達機能を最適化する 世界一の技術力

- 小型・軽量
- 高強度
- 静音

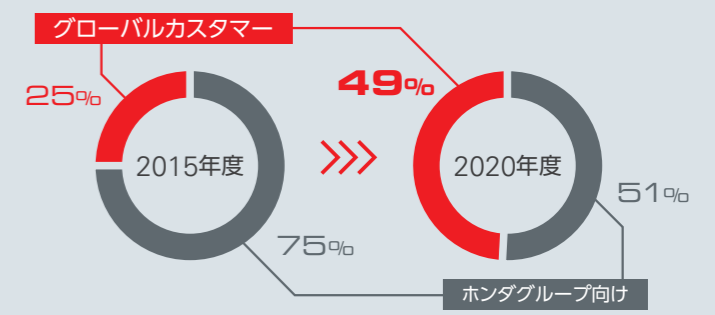
EVはバッテリーの搭載などにより車体重量が大きくなるため、従来よりも部品の小型・軽量化が重要になります。また、EVに使用されるギヤには、モーターの特性により高強度や駆動時の静音性が求められます。

当社はコア技術である「伝達機能の最適化」を追求しています。ギヤの理想歯形の実現、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世界一の技術でお客様の高度なニーズにお応えしています。

4 世界中のお客様に 現地での供給が可能



一貫生産体制を備えたグローバルの生産、販売ネットワークは他社の追従が難しい当社の最大の強みのひとつです。既存インフラをさらに進化させることで、電動化が進展する中でも世界中のお客様に現地から商品をお届けすることが可能です。



デファレンシャル
アセンブリ

トランスミッションギヤ

プラネタリア
アセンブリ/ギヤ

カムシャフト

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。

Parts for
AUTOMOBILES

ステアリングボールジョイント
(ラックエンド)

サスペンション
ボールジョイント

サスペンションアーム
アセンブリ

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。耐磨耗性、高耐久性はもちろん、軽量化が追求されています。

事業について

ムサシでは電動化時代を飛躍のチャンスと捉えています。PT・L&S・二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。

Parts for
MOTORCYCLES

二輪車、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、新興国向けの小型二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。

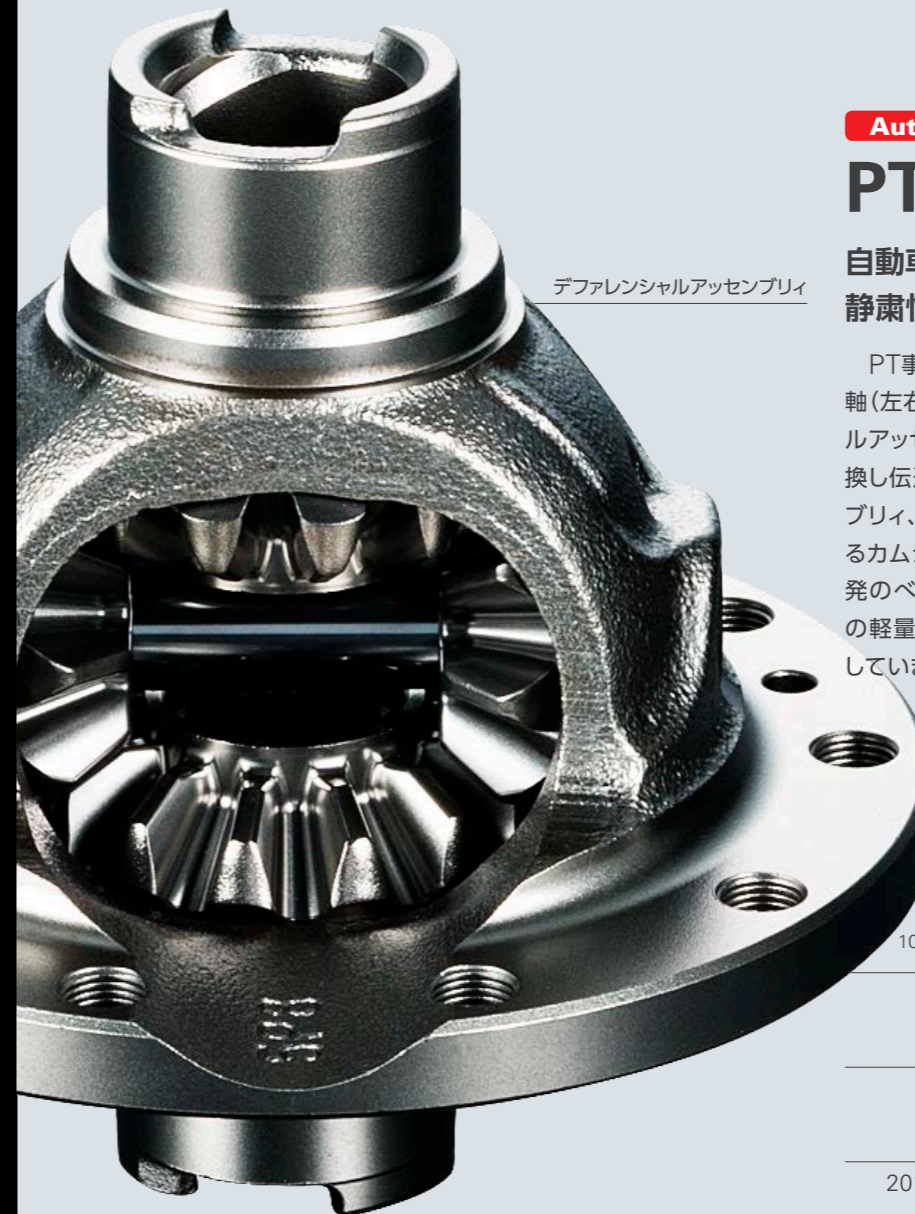
ギヤ・シャフト(スクーター用)

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、四輪車用、二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。



デファレンシャルアセンブリ

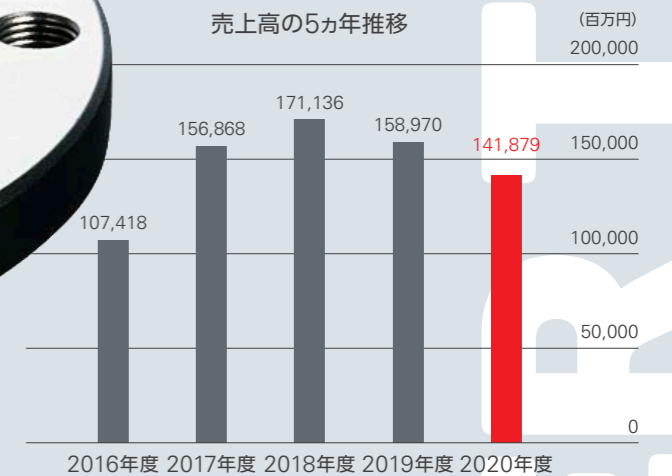
Automobiles

PT事業(パワートレイン)



自動車のスムーズな加速や
静粛性に貢献

PT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、エンジンの回転を走行に適した回転数に変換し伝達するトランスミッションギヤやプラネタリアアセンブリ、エンジンの吸排気バルブの開閉タイミングを制御するカムシャフトなどの量産開発、製造を行っています。自社開発のベベルギヤを搭載したMSデフは、従来比で10%以上の軽量化を実現しており、車両重量の低減、燃費向上に貢献しています。



事業戦略

- ▶ EV減速機ユニットの商品化と上市
- ▶ 戦略商品の進化
- ▶ 伝達機能の最適化

PT事業は、従来の軽量・小型・高精度のデファレンシャルアセンブリに加え、EV・HV特有の設計要件の知見を蓄える事で、電動化の中でも優位性を保つための差別化を図っています。日本国内および海外顧客向けのEV・HVを中心に、ラインナップ化した軽量デファレンシャルアセンブリの提案・拡販活動を強化し、着実に受注・拡大へと繋げています。また、EVモーターの減速機構である減速機ユニットにおいて、市場ニーズに基づいた付加価値の高い商品の設計開発・生産技術開発を行い、車両メーカー・モーターメーカーへの受注活動を強化しています。

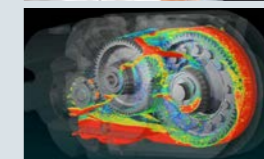
ギヤの技を磨き新たな商品を提供
スピードを実現する開発環境



先進の試験設備



人・体制



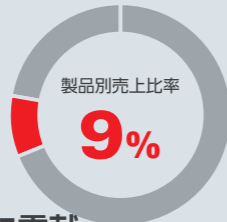
シミュレーション技術

Automobiles

L&S事業

自動車の操作性や乗り心地に貢献

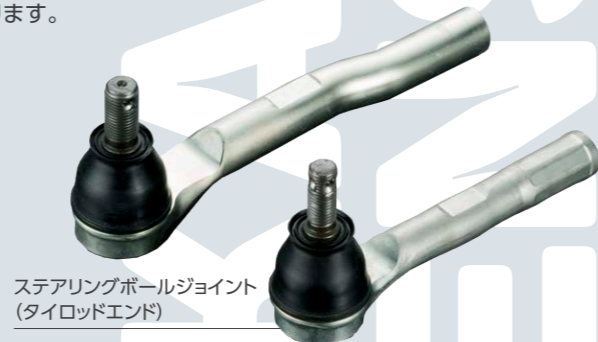
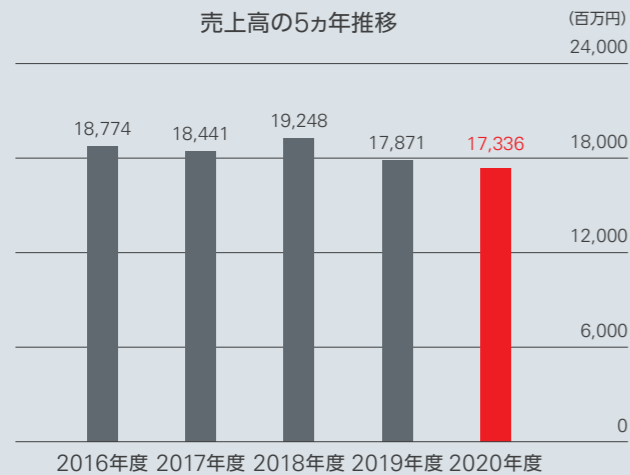
L&S事業で取り扱うボールジョイントは、主にタイヤと車体を繋ぐ部品に使用されており、高い信頼性が要求される重要保安部品です。ハンドル操作時や路面の凹凸によりタイヤが動く際にボールジョイントが関節の役目を担い、自動車のスムーズな操作性や乗り心地の向上に貢献しています。当社では、高精度シミュレーションを活用した形状設計により小型・軽量化を実現し、さらに社内で評価まで一貫して行える体制を整え、各車両に最適なボールジョイントをお客様に提供することで、乗り心地の向上と車両重量の軽量化による燃費向上に貢献しています。合わせて、各サイズのシリーズ化により高効率な生産を行い、低コストの小型・軽量ボールジョイントをグローバルで供給できる体制を整えています。



事業戦略

- > アルミ&スモール
- > 解析・設計力進化
- > 低・定トルクボールジョイントの開発

L&S事業では、サスペンション・ステアリング部品をてがけ、電動化、自動運転に伴う顧客要求の変化も念頭に置き、解析技術を駆使した最適設計による部品の小型軽量化、乗り心地向上・応答性へ寄与するボールジョイントの低フリクション化を技術軸として、商品開発に取り組んでおります。日本のみならず海外の新規顧客からも評価を得、新規受注に繋がっております。また、つくりの領域では、さらなる工程改善はもとより、GX観点で工程の最適化を進め、魅力的な商品の提供をまいります。



TOPICS

高精度シミュレーション技術を活用した最適設計と各種テスト設備による自社製品評価で自動車の燃費向上に貢献できる小型・軽量のボールジョイントおよびアルミアームの商品化をグローバルで展開しています。

また、シミュレーション技術を更に進化させ、自動車の操縦安定性、乗り心地向上、ロードノイズ低減を実現できるフリクション性能に優れた高強度・高耐久ボールジョイントの開発を進めています。

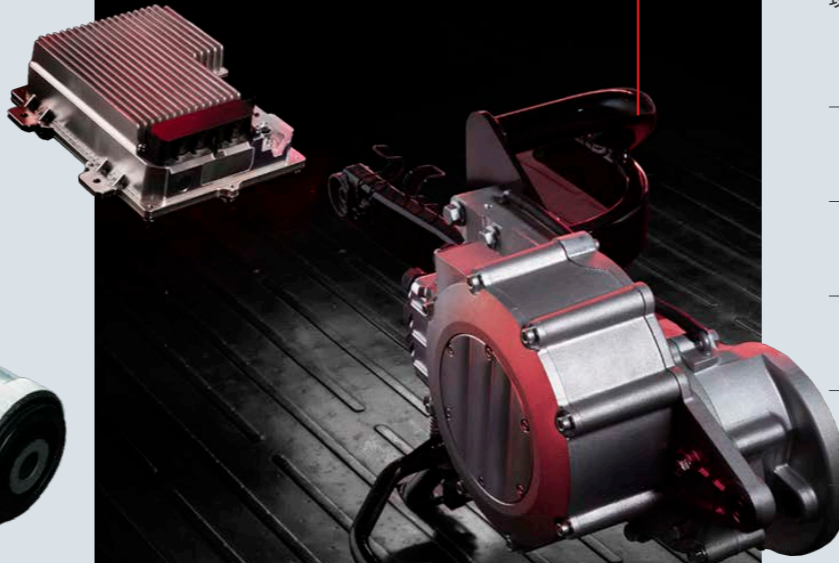
高精度シミュレーション技術による解析



ギヤアセンブリ(変速機構部品)



TOPICS

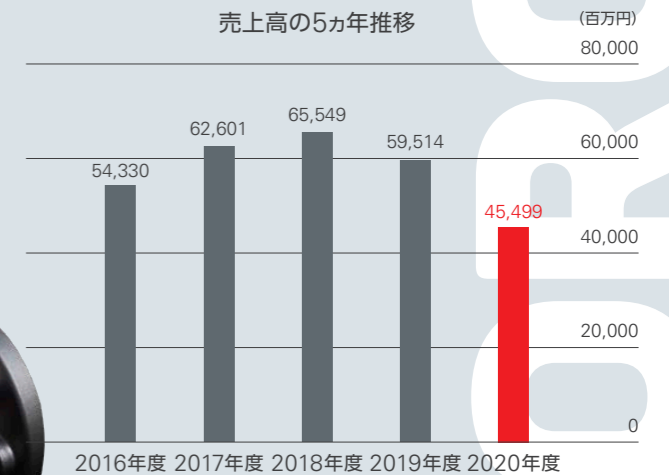


ギヤアセンブリの技術を活用した電動二輪車用ギヤボックス一体型モータユニットを開発しました。モーターとギヤボックスを一体化することにより、薄型・軽量化を達成したほか、ムサシの高度なギヤ加工ノウハウを掛け合わせることで高い伝達効率と低ノイズを実現しています。モーターやインバータを変えることなく、ギヤとアームの変更だけでタイヤサイズの異なる車種に適用可能なデザイン設計にし開発のスピード化とコスト低減が可能となります。

2輪事業

日本で培った技術力を世界へ展開

二輪事業では、二輪車、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。世界No.1の生産量を背景に、これまでに蓄積した設計・加工技術を活かし、新興国向けの小型二輪車用の新商品開発を推進しています。また、大型のプレミアムモデルに関しては、日本で培った技術力を海外拠点へ展開し、世界のお客様のニーズに応えるべく、現地調達も積極的に推進しています。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をはじめとする環境面への対応も進めています。



事業戦略

- > 二輪向けEVユニットの商品化と上市
- > 高付加価値の追求
- > 圧倒的なコスト競争力の実現

二輪事業では、二輪車用トランスミッションシェア世界No.1サプライヤーとして、長年培って来たものづくりの技術力と、トランスミッションに要求される機能と仕様を熟知した設計力との融合により、合理性に優れ、かつ魅力溢れる新商品開発を強力に推進しております。さらに、二輪用トランスミッションの受託設計においても、お客様からの絶対的な信頼性確保を目指し、強力に展開しています。

工機事業

ものづくり現場のあらゆるニーズに対応

工機事業では、専用機などのオリジナル設備、試作、治具、金型、切削工具の製作を行い、新たな価値を提供しています。これまで社内で培ってきたものづくりのサポート技術を活かし、2018年からは社外のお客様の困りごとを解決するソリューション型ビジネスも開始しています。自動車業界のみならず、ものづくり会社をターゲットとして幅広い展開を目指しています。

PROTOTYPE 試作

どんな製品もカタチにする
技能士集団



MACHINERY 専用機

ユニーク技術で
ムサシの生産自動化に
付加価値をプラス



DIES 金型

ムサシのコア技術で
鍛造を強力サポート



最適な工程設計と
国家資格を持つ加工のプロ達
が短納期製作を可能にする



ニーズに合わせた
ムサシだけの設備を構想、創造する



50年以上蓄積した
金型製作ノウハウ+最新の切削技術と
測定で鍛造品質を保証



MUSASHI^{AI}

AI SOLUTIONS

先端のAI技術を利用した 自動化ソリューション

ものづくりにおいて、製品は搬送、加工、検査の工程を経てお客様のもとへ出荷されています。このうち人による搬送や目視検査などは、長時間にわたる繰り返しの高負荷単純作業となっています。「HUMAN JOBS FOR HUMAN」をスローガンに掲げるMusashi AIでは、生産現場へのAIの実装により高負荷単純作業を人から解放することで、ものづくりイノベーションの実現に取り組んでいます。

事業戦略

Musashi AIと634AIは、イスラエルの最先端のAIおよびコンピュータビジョンのソフトウェア技術と、日本の世界的に有名なハードウェアエンジニアリングおよび産業の専門知識のユニークな組み合わせを活用して、実用的で最先端のソリューションを日本市場に提供しています。Musashi AIはAI外観検査をコア事業、634AIはAMRに関するソフトウェア開発をコア事業としており、連携のうえ研究開発や事業化のスピードをより一層高めてまいります。



AI外観自動検査機

AIによる外観自動検査は人間の目視検査と同等以上の精度を達成しており、当社内のみならず、社外のお客様の生産現場への導入も進んでいます。



自律走行搬送ロボット (AMR)

ニューラルキューブ

ニューラルキューブ (Neural Cube) は、現場への迅速なAI導入をサポートするエッジAIデバイスです。環境構築に時間をかけずに、すぐにAIを実装することができ、AI導入工数の大幅削減に繋がります。



リチウムイオンキャパシタ (LIC)

MUSASHI

武蔵エナジーソリューションズ株式会社

サステナブルな エネルギーソリューションを提供

武蔵エナジーソリューションズは、リチウムイオンキャパシタの開発・製造・販売を手掛けており、世界でも数少ない大量生産が可能なインフラを保有しています。リチウムイオンキャパシタは電気二重層キャパシタとリチウムイオンバッテリーの技術を掛け合わせ、急速な充放電が可能なキャパシタの長所を維持しつつ、従来比で大幅にエネルギー密度を高めた蓄電デバイスです。

事業戦略

リチウムイオンキャパシタは長寿命でメンテナンスフリー、かつ安全性が高いといった特長もあり、現在は国内外で停電補償装置や軌道交通のエネルギー回生システムなどで採用実績があります。今後はさらなる大容量化の技術開発が進むことで、新たな市場の創出とともに、電動化社会におけるキーデバイスの一つになっていくことが期待されています。武蔵エナジーソリューションズでは、持続可能な社会を実現するエネルギーソリューション事業の展開を今後さらに加速します。



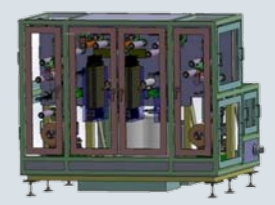
リチウムイオンキャパシタセル



リチウムイオンキャパシタ標準モジュール



リチウムイオンキャパシタ高電圧モジュール



小型リチウムプレドープ装置

ENERGY SOLUTIONS

MUSASHI ムサシサステナビリティ SUSTAINABILITY

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

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

Purpose
(使命)

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

Way
(行動指針)

「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。

Origin
(創業の精神)

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。

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電動化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して、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度」と「ムサシグループにとっての重要度」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。

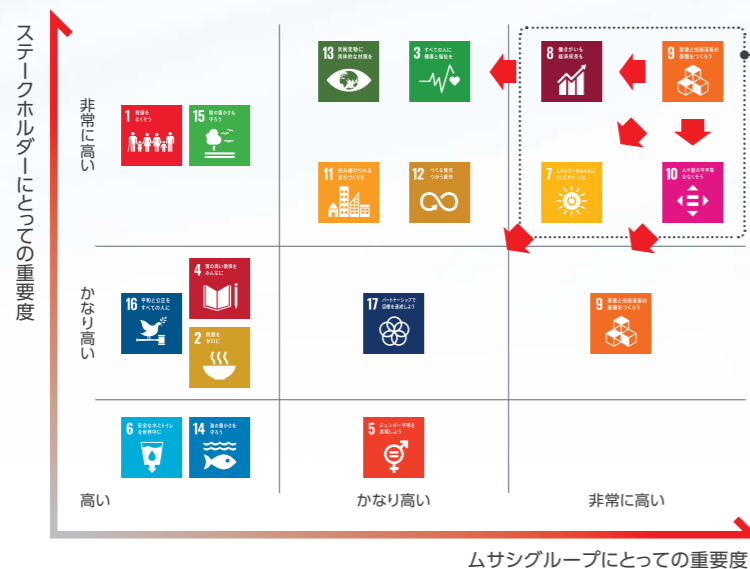
STEP 04

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。

「ムサシフィロソフィー」を基軸に、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。

マテリアリティの特定



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。

TOP PRIORITY ISSUE

サステナブルな次世代社会システムの創出



SECOND PRIORITY ISSUE

働き方の改革と生産性の向上



持続可能なエネルギーの創出



ダイバーシティとインクルージョンの推進



背景となる社会課題
全世界的な労働人口が増加する一方で雇用機会不足。雇用の質の悪化や貧困拡大が進む

30億人の人々が料理と暖房を木、石炭、炭、動物の廃棄物に依存。温室効果ガス発生で温暖化進行。

貧富の格差が拡大。その背景として人種・民族・性別等による就労機会の不平等が存在。

なぜムサシが取り組むのか
グローバル企業として雇用の質を確保する責任。経済・社会基盤の安定は企業としての発展に必要。

二酸化炭素を大量に排出する自動車産業としての責任。事業継続には地球環境の継続が大前提。

グローバル企業としての責任。事業成長のための人材確保。それぞれの従業員の個性発揮による企業成長への貢献。

経済成長の基盤確立

P17

サステナブルなエネルギーシステム

P29

多様な働き方の実現
雇用の質の向上

P31

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。
今後も、統合報告書やホームページなどを通じ、開示情報の拡充につとめていきます。

ガバナンス強化

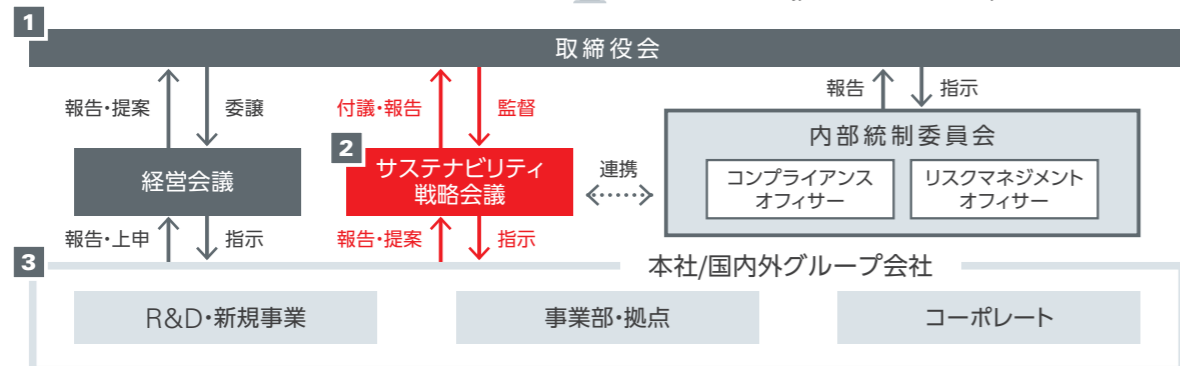
当社は気候変動への取組みを経営に反映すべく、コーポレートガバナンス体制の強化を行いました。組織における役割責任を明確にすることで、国内外グループ・関係領域は目標達成にむけた施策展開を責任をもって実行すると同時に、経営はその状況を監督します。 **「P42」**

グリーンオペレーション100

2038年^{※1} 事業活動^{※2}でのカーボンニュートラル100%
当社はこれまでも環境問題に対し、省エネ活動を始めとする様々な取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。

※1 当社100周年
※2 Scope1&Scope2

ムサシカーボンニュートラル宣言の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



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

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。

環境方針

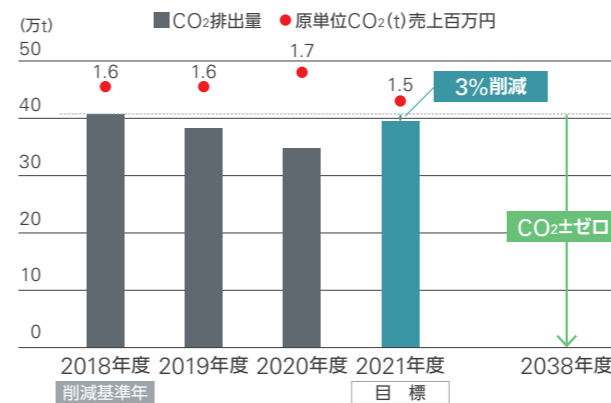
当社は地球環境問題に対し、社会の一員として全ての事業活動を通じて、Purposeを実現し、地球社会に貢献する為の基本的な考え方や取組み姿勢を「環境方針」として定めています。

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

01 取り組み

グローバルCO₂排出削減の取り組み

CO₂排出量 & 原単位CO₂の推移 ~Scope1,Scope2~



02 取り組み

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

2020年度は、2019年度の新工場稼働による増量分を2018年度同等レベルに減量する事を目標とし、廃油の処理改善などに取り組みました。目標未達ですが、ある一定の効果を出す事が出来た為、今後、更に効果的な手段、運用の検討を行うと共に、適用工場・工程の拡大を行い排出量の削減に努めます。

水資源使用量削減の取組み

2019年度 新工場の稼働により使用量の増加があったものの、2020年度は、総量として削減できました。本社工場において、漏水が起きていましたが、対処を行い現在は正常化しております。(同様のケースが他工場で起きてないか速やかに確認を行っています)

※水資源においてもCO₂同様にグローバル全体での管理・評価体制の準備を並行して進めています。

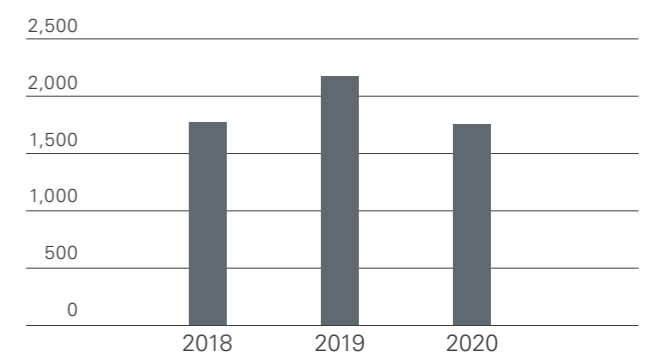
ムサシはカーボンニュートラル宣言により、改めてグローバルCO₂排出量 (Scope1&Scope2) の収集を行いました。収集に際しては、これまでグループ各社で行っていたCO₂の算定を取りやめ、グローバル統一のものさしを再定義することで当社の社会における影響度を正しく把握すると共にグループ全体での目標を可視化することから再スタートしました。

当社は削減基準年を2018年度とおき、まずは2038年の「グリーンオペレーション100」の達成にむけて推進していきます。 **「P27」**

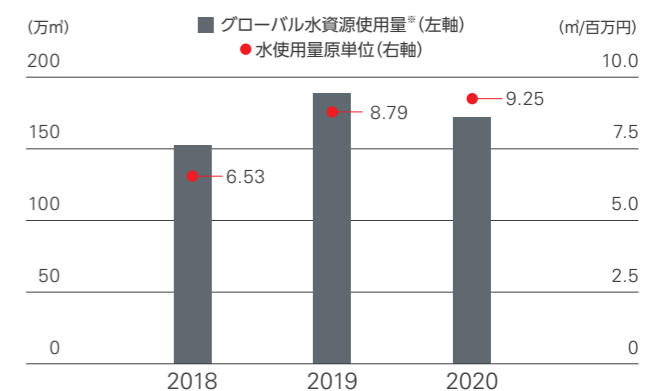
2020年度実績においては、絶対量としての削減は達成していますが、半導体・コロナ禍による生産変動を大きく受けています。

2021年度はグループ全体でCO₂ 3%削減という新たなグローバル目標を設定しています。加えて外部要因の影響を受けても着実な削減活動を評価する為の体質指標を設定し全拠点での進捗監視ができる体制を構築しています。

(t) 産業廃棄物排出量 (単体)



水資源使用量・原単位の推移

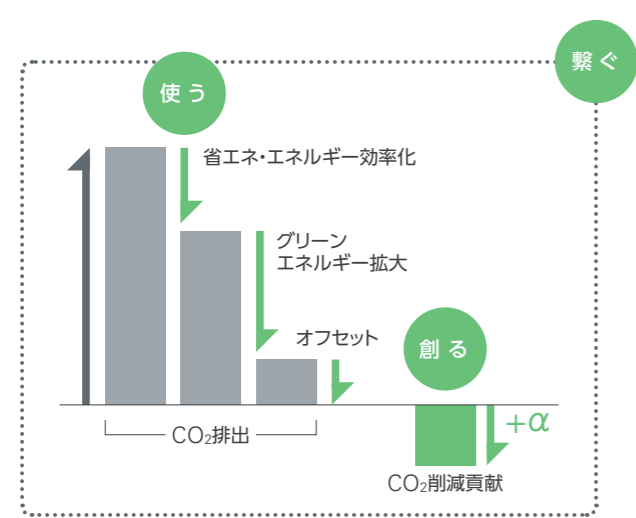


※グローバルテータ(カバー率91%)

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

グリーンランスフォーメーションとは? インダストリー1.0~こんにちまで、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は到底追いつかない状況である今、ムサシは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。



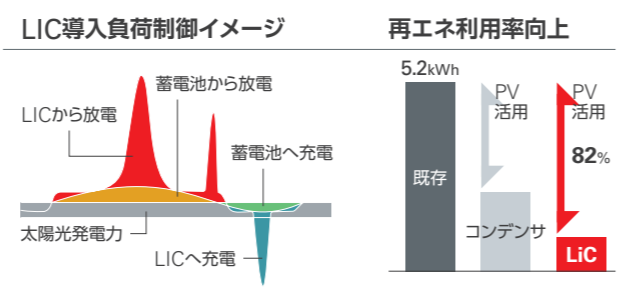
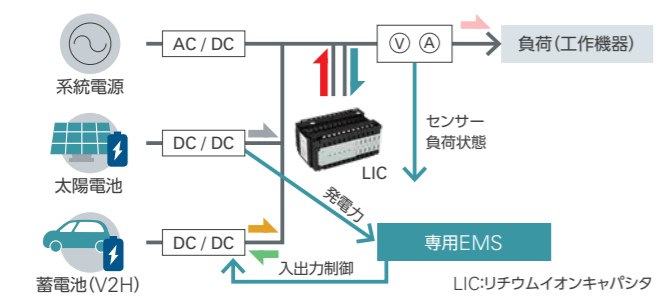
Musashiグリーン戦略

- 創る**
 - グリーンプロダクト
 - CO₂削減に貢献できる商品の創出
 - 自然+αでの商品・サービスの提供
- 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
- 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

創る

私たちはコア事業でのEV化「P17」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、太陽電池発電電力の10倍以上の瞬間負荷が掛かる為、系統電力に頼らざるを得ません。LIC(リチウムイオンキャパシタ)「P24」を活用したFEMS*で瞬間負荷を補えば、工場のピークシフトを行いデマンド抑制ならびに再エネ活用による電気代削減や、停電時の長時間の自立運転が可能になり、生産現場のカーボンニュートラルに貢献できます。当社は、2021年自社工場内にて実証実験を行っています。また、AIによる自律走行搬送ロボット(AMR)「P24」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しています。

FEMS* (ファクトリーエネルギー マネージメントシステム)



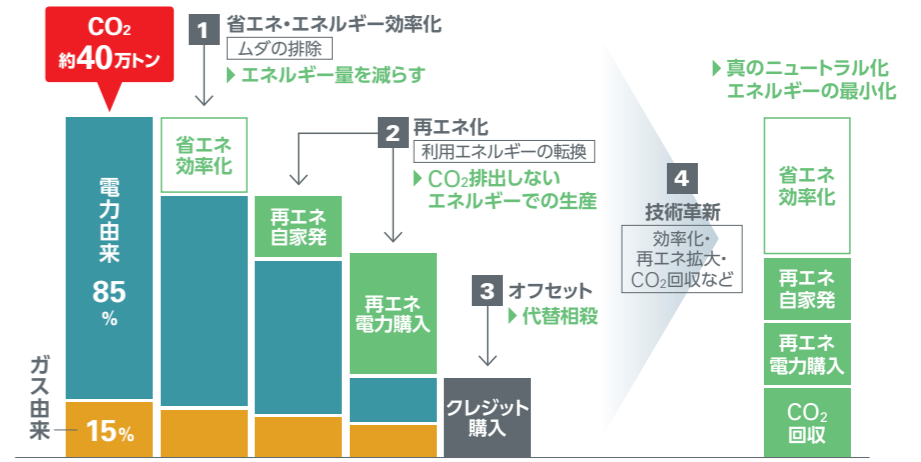
使う

グリーンオペレーション

ムサシの生産活動で利用するエネルギーはCO₂構成で見た場合、85%は電力、残り15%の殆どがガスです。製造業においては多くのエネルギーを利用していますが、まずは徹底的な省エネ・生産効率化に取り組めます。続いて電力を自家発電の導入や再生可能エネルギーや非化石燃料エネルギー由来の電力への切替などCO₂を排出しない、またはCO₂回収されたものに転換していきます。グローバル生産体制の強みを活かし、競争力、有効性の高いものや地域、国を選定し順次実行していきます。エネルギー転換が困難な領域は一旦オフセットによるカーボンニュートラルも行いますが、私たちは継続的な改善と技術革新による「真のカーボンニュートラル」を目指しています。

これらの実行を促進するために、設備投資などインターナルカーボンプライスの導入を本社工場より開始しており、今後グループ会社全体での運用を予定しています。

インターナルカーボンプライシング



繋ぐ

グリーンコミュニケーション

地域社会の災害対応力の強化を目指し、愛知県豊橋市との協力により、経産省「地域マイクログリッド構築に向けた導入プラン作成事業」に採択されました。今後は地域の事業者や、専門的見地を有する有識者などを招聘した検討委員会を設立し、具体的な個別の実証内容の時期や場所などについて検討を進めていきます。

設置を予定している自家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。この取り組みは、私たちが目指す未来への第一歩であり、FEMSによる生産現場の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の強化にも寄与するものです。



- ▶ 非常時は太陽光発電設備および蓄電システムを発電所として活用し、避難施設周辺地域に電力を供給。
- ▶ 平常時は工場のデマンド抑制や再エネ活用による電気代削減と、カーボンニュートラル推進を目的とする。

* 地域マイクログリッド:災害等による大規模停電発生時に電力会社の系統を解列し、ムサシの太陽光発電や蓄電池等の施設より特定のグリッド内に電力の安定供給を行う。

オープンイノベーションで 社会課題を解決する

コーポレートベンチャーキャピタル

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」、「インダストリー」、「エネルギー」、「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等への出資・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進めています。

米カリフォルニア州シリコンバレーのMonarch Tractorは当社の出資するスタートアップのひとつです。農家が直面する人手不足や生産性の低下といった問題を解決する、世界初の電動スマートトラクターを開発しています。

当社は、自動車で培ったギヤ技術を活かしてパワートレイン機構の共同開発に取り組んでいる他、電動スマートトラクターを構成するAI技術、蓄電技術など、幅広い技術分野で協力関係を深め、当社のコア事業・新規事業の競争力を高める重層的なシナジーの創出を目指しています。



Monarch Tractor社 CEO
Mr. Praveen Penmetsa

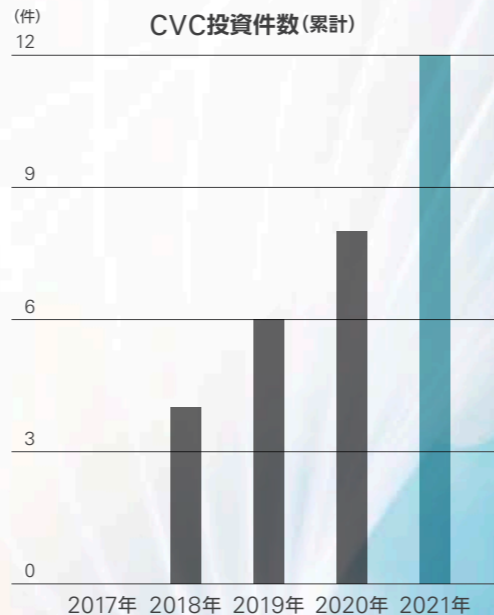


ムサシとのリレーションシップが始まって以来、彼らは私たちの開発の礎となるパートナーであり続けています。Monarchとムサシのシナジーによりパワートレイン、バッテリーシステム、AIなどの主要技術を共同開発することができ、真にパワフルで革新的な農業技術プラットフォームであるMonarch Tractorの開発に貢献しています。

持続可能な技術の未来を築くために尽力するムサシの姿勢は、世界中で持続可能な食のエコシステムを構築するというMonarchのミッションと一致しています。設立当初からムサシのサポートを得られたことは、私たちの成功に大きく寄与しています。世界初の電動かつ自動運転のスマートトラクターの生産を加速させることができ、農家がより持続可能で収益性の高い経営を行うことが可能になりました。

CORPORATE VENTURE CAPITAL

CVC



MUSASHi Innovation Lab

2018年12月、イノベーション創出のためのプラットフォームとして「MUSASHi Innovation Lab CLUE」を豊橋駅前にオープンしました。産官学協力のもと、他の東三河企業や地域の人々など多様な人々の出会いを導く空間をつくり、その出会いから生まれる独創的な技術・斬新なアイデアで社会課題の解決に貢献するイノベーションを起こすことを目指しています。起業家を生み出すインキュベーションプログラム、事業成長のための仲間や資金の調達を目指すピッチ*イベントの開催や、産学官連携体制の強化に関する各種活動を行うほか、自由な発想と質の高いディスカッションができる新規事業創造に適した環境を提供しています。

*資金調達、仲間集め、アドバイスを得ることなどを目的としてビジネス案を短い時間でプレゼンすること。

MUSASHI INNOVATION LAB

CLUE



OPEN INNOVATION NETWORK

MOBILITY e-mobility Unit

ENERGY エナジーソリューション



INDUSTRY AIソリューション

WELLBEING 植物バイオ

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 …… リチウムブレード設備の事業化 **E**

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 **E W**
- Sakuu …… 複合材料3Dプリント(全固体電池) **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**
- wkwk(icuco) …… 午睡チェックデバイス **W**

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

M … MOBILITY **E** … ENERGY **I** … INDUSTRY **W** … WELLBEING

ものづくり

施設・設備など、最先端のインフラ整備をするとともに「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。ムサシでは、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すべて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。

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。



技術開発の集約拠点として2008年9月に本社敷地内に「ムサシグローバルセンター」を設立。先進の試験設備を導入し、技術開発力の強化はもちろん、材料分野などの基礎研究を視野に入れ「ムサシ100年ビジョン」の実現を目指しています。

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、お客様のニーズを満足させる高品質・低コストが実現できます。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。

サポート技術

金型
製造技術

精密鍛造の金型を内製しています。金型設計から製作に至る総合的な技術ノウハウを蓄積し、精度・寿命の向上、製作期間の短縮を図り、競争力を高めています。



工具
研削技術

様々な機械加工で使用される切削工具を再研削加工(リグラインド)し、再利用しています。コスト低減を可能にするとともに、省エネ・省コストに寄与する環境にやさしい技術です。



生産設備の
内製

製造ラインには、効率化のための独自のノウハウが凝縮されています。これらの生産設備の製作を自社で行うことで更なる効率化・低コスト化を実現しています。



品質

「品質を通じて信頼と繁栄を生み出す」、「顧客に喜ばれる製品を提供する」の創業より伝承されてきた言葉のとおり、より良い製品をお客様へ提供するため、品質保証活動を推進しています。

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。

品質マネジメントの体制

IATF16949の要求事項を基にした品質マネジメントシステムを構築し、お客様の要求品質に応じた製品を提供できる体制を構築しています。また海外拠点でもIATF16949規格での品質マネジメントシステムの構築を推進し、現在32拠点が取得完了しています。

改善カルチャーと品質教育

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。2018年度より、全ての管理・監督者を対象にTQM研修を実施し、人材育成とサークル活動の強化に取り組んでいます。また、品質担当部門のみならず、全社各部門の従業員の品質管理(QC検定)受験をサポートし、合格者が年々増加しております。今後は当社オリジナルの品質検定制度を構築し、グローバルでの品質教育を推進していきます。



海外拠点での品質教育

品質 マネジメント

改善カルチャー と品質教育

AIによる 検査工程改革

AIによる外観自動検査

当社では、生産現場へのAIの実装により製品の目視検査や搬送といった高負荷作業を人から解放することで、ものづくりイノベーションの実現に取り組んでいます。このうち、AIによる外観自動検査は人間による目視検査と比較してすでに同等以上の精度を達成しています。AI外観検査機は当社内の製造現場のみならず、日本を代表する大手自動車メーカーの生産ラインにも実装されています。Industry4.0の実現に向けて、今後も世界のものづくりの現場に幅広く技術を提供します。





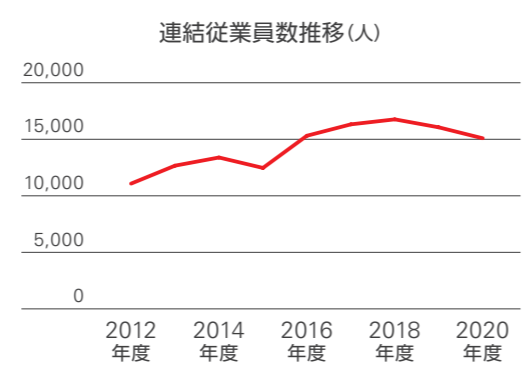
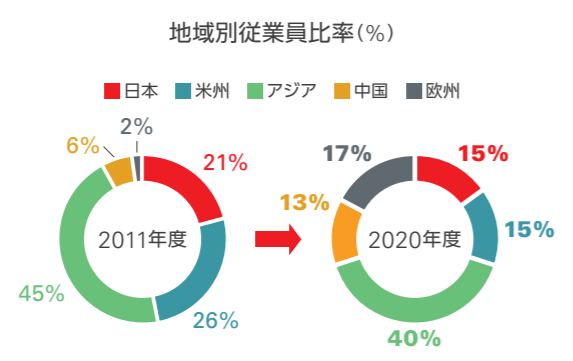
人財

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。

企業価値の源泉、人財への投資

グローバル展開拡大にともない、連結従業員数は直近10年間で1.5倍に増加しており、海外従業員比率も増加しております。

人的資本への基本方針としては、ムサシ100年ビジョンの実現に向け、多様な人財が育ち、活躍できるしくみ、環境、企業文化づくりに取り組んでまいります。



MMサークル (QCサークル活動)

当グループでは各拠点にて391サークル(3,343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。活動成果は国内外のお客様主催の成果発表会でも報告を行い、高い評価をいただいています。

また、毎年、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」を開催してい



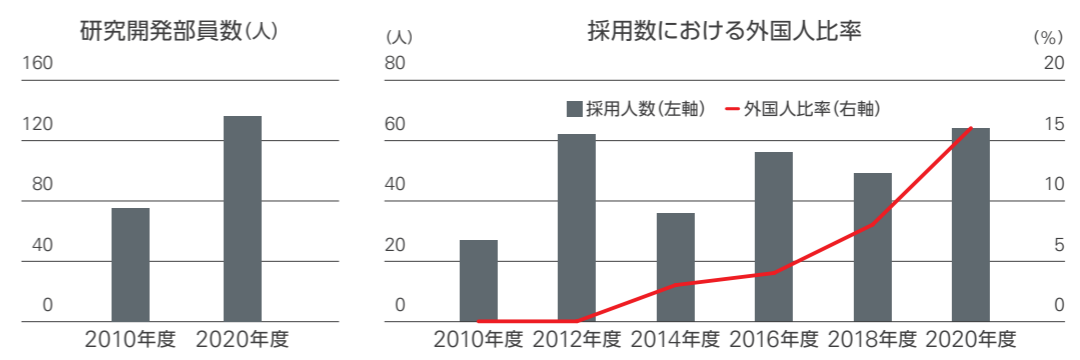
ます。コロナ禍においても、オンライン形式で改善成果の発表や相互のコミュニケーションを継続しました。世界大会では参加者同士が互いに改善活動のノウハウを共有するだけでなく、世界中の仲間と交流する機会を持つことでグループとしての団結力を生み、競争力の源泉となっています。



2019年度MMサークル世界大会

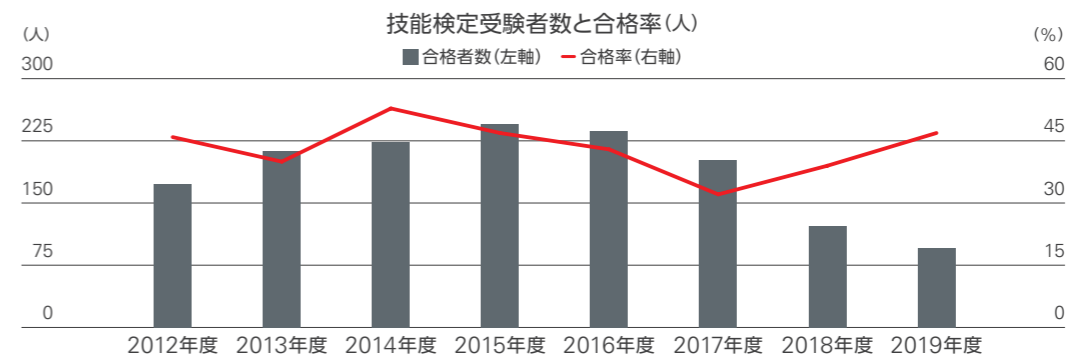
当社は、多様性を尊重し、性別、年齢、国籍、障がいなどにかかわらず、公正・公平な人材採用・登用の推進に取り組んでおります。スピーディーな独自商品の研究開発体制を構

築するため、積極的にエンジニアの採用を進めてまいりました。またダイバーシティ推進の面では、事業のグローバル化にともない、外国人採用を強化しています。



ものづくり企業にとって不可欠な技能・技術教育を重視し、国家検定制度である技能検定合格に向けた技能士の養成を積極的に行っています。

有資格者延べ人数 **1,686人**



ムサシ100年ビジョン策定プロジェクト

当社は創業100周年にあたる2038年に向けた新たな旗印として、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2021年4月に策定いたしました。ビジョンの策定においては20歳代~30歳代のムサシの将来を担う若手社員を中心に構成されたビジョンチームが主導的な役割を果たしました。

ビジョン策定プロセスでは米州・欧州・アジア・中国の各地域でビジョンチームメンバーと現地社員とのグローバルセッションを開催し、世界各地で集めた意見を新しいフィロソフィーとビジョンに反映しています。



エンジニア・外国人採用強化

技能・技術教育

未来世代とグローバルで企業文化を醸成

人財

働き方を多様化し、個々が活躍できる環境をつくる

有給休暇取得促進への取り組み

労使で協力し、有給休暇取得促進に取り組んでおり、高い取得率で推移しています。また、消化しきれなかった有給休暇日数を一年ごとに積み立て、私傷病や介護の為に使用できる「療養特別有給休暇制度」を設けています。

仕事と家庭の両立支援

子育てや介護中の従業員を支援する為に、「育児・介護短時間勤務制度」を設け、育児者は小学4年生の始期に達するまでの子を療育する場合は、条件を満たせば何年でも制度を利用できます。また、年次有給休暇とは別に、小学校就学前の子の看護・通院や介護などの際に取得できる「看護・介護休暇制度」も設けています。

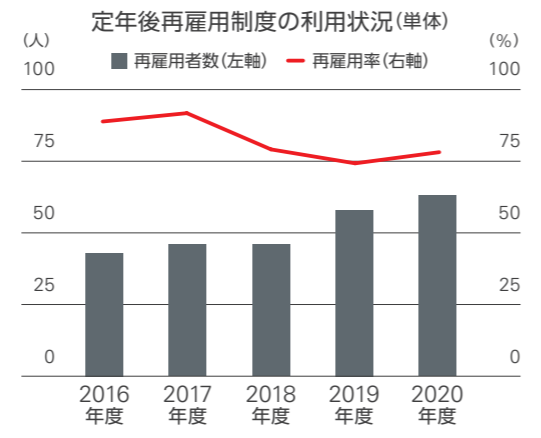
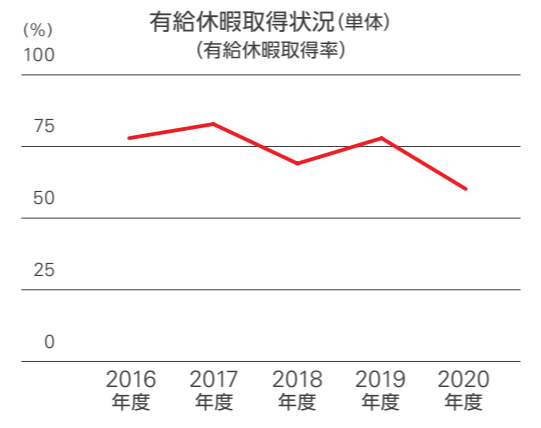
加えて、育児・介護に従事する方を対象とした「在宅勤務制度」および「ジョブリターン制度」を制定し、仕事と家庭の更なる両立支援を進めています。

新しい働き方(リモートワーク)

Withコロナ時代のニューノーマルへ対応した新しい働き方として、2020年度よりリモートワーク制度を導入し、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策だけでなく、自立した働き方による業務効率化を目指しています。

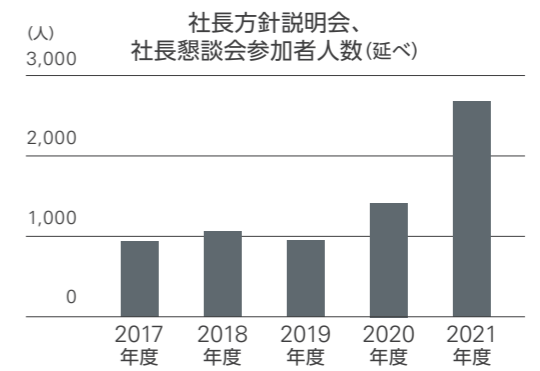
定年後再雇用

当社では、定年を60歳としていますが、心身ともに健康で勤務意欲のある方が引き続き就労できる「定年後再雇用制度」を設けております。希望者は65歳まで就労可能で、フルタイム勤務や週3日勤務等の勤務形態で働くことができ、長年培われた能力を活かし、定年後も引き続き活躍しています。



	2016	2017	2018	2019	2020
女性従業員育児休業取得率 (%)	100	100	100	100	100
育児休業後復職率 (%)	100	100	100	100	100

当社の持続的な発展のためには、従業員の考えに耳を傾け、継続的に対話をしていくことが不可欠です。当社ではこの考えに立ち、代表取締役をはじめとするマネジメント層と従業員とのコミュニケーション機会を積極的に創出しています。従業員との直接の対話に加え、2021年4月にはオンラインツールを活用しムサシ100年ビジョンのキックオフイベントを開催するなど、日本国内のみならずグローバルベースでの交流を図っています。



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の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。ムサシで働く従業員が個性を発揮し、様々なことにチャレンジできる会社を目指します。

社員とのエンゲージメント

人権の尊重とハラスメント防止

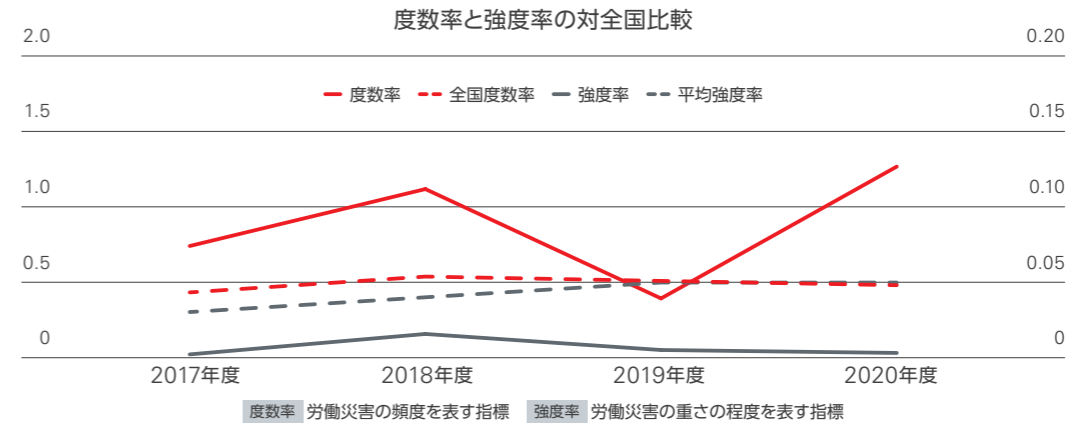
労働災害の防止と健康管理



当社では「安全なくして生産なし」を労働安全衛生活動を基本理念とし、「安全で健康に働ける職場づくりが、企業存続の根幹」と位置付けています。労災撲滅のため、新規ライン導入時のリスクアセスメント実施、社内での危険体感講習の開催、過去の労災事例をもとにKYTなど施策を展開し、一人一人の危険予知能力が向上できる様々な取り組みを行っています。

また、従業員の健康増進を継続的にサポートできる様、健康診断の充実化、従業員のメンタル

ヘルスのサポート、受動喫煙防止の推進など行っています。



取締役一覧

2021年6月22日時点

	企業経営	製造・技術研究開発	営業・マーケティング	先進技術・IT	財務会計・ファイナンス	ガバナンス・リスクマネジメント・人事	グローバル経験
<p>代表取締役社長 最高経営責任者 大塚 浩史</p> 	●		●			●	●
<p>代表取締役 専務執行役員 宮田 隆之</p> 	●	●				●	●
<p>取締役 常務執行役員 Tracey Sivill</p> 	●			●	●		●
<p>社外取締役 神野 吾郎</p> 	●		●		●	●	●
<p>社外取締役 Hari N. Nair</p> 	●	●	●			●	●
<p>社外取締役 富松 圭介</p> 				●	●		●
<p>社外取締役 宗像 義恵</p> 	●			●			●
<p>監査等委員である取締役 宮澤 実智</p> 						●	
<p>監査等委員である取締役 社外 山本 麻記子</p> 						●	●
<p>監査等委員である取締役 社外 大久保 和孝</p> 	●			●	●	●	●

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。

当社のコア事業であるPT事業において豊富な経験を有しており、既存事業の収益拡大や、新たな需要創造について実績があります。海外経験も豊富で、現在はムサシホールディングスヨーロッパ・ゲームペーハーの社長を務めています。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、ムサシグループが企業活動を展開するにあたり、「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」を軸に、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おります。

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」を定めております。

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/

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おります。

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おります。



議長
大塚 浩史
2020年度
開催回数
8回

取締役会

当社の取締役会は、取締役10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。議長は代表取締役社長がこれにあっております。

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おります。そして、取締役会の半数を超える6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おります。

2020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だけでなく、ムサシフィロソフィーの改定やムサシ100年ビジョンの策定について審議いたしました。



委員長
宮澤 実智
2020年度
開催回数
12回

監査等委員会

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名で構成しております。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おります。

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おります。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おります。



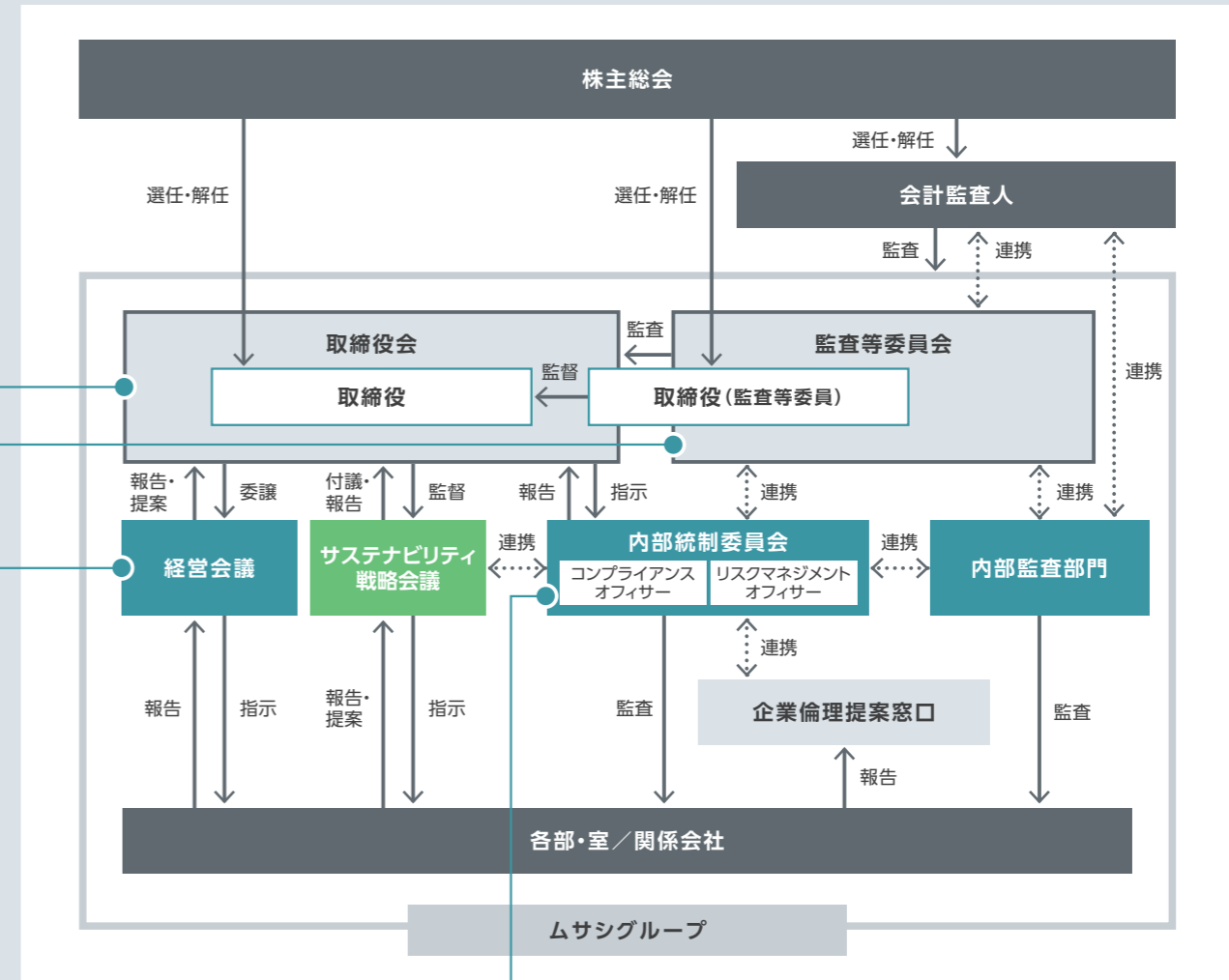
議長
大塚 浩史
2021年度
開催回数
45回

経営会議

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な事項の実施について審議し決定をしております。

経営会議は、議長(最高経営責任者)を含む執行役員3名以上で構成しております。

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おります。



内部統制委員会

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おります。
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む5名の執行役員で構成され、監査等委員も必要に応じて出席しております。
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おります。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おります。



委員長
前田 大
2020年度
開催回数
8回

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。

■ P27

コーポレートガバナンスの変遷

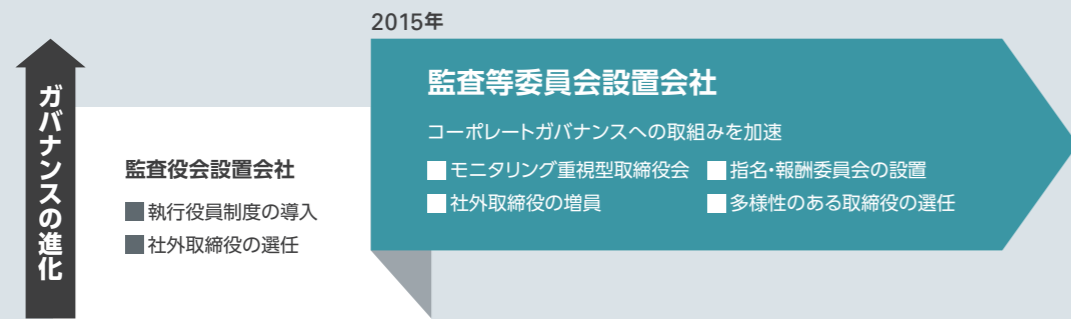
当社では、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、積極的に推進をしております。

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まいりました。

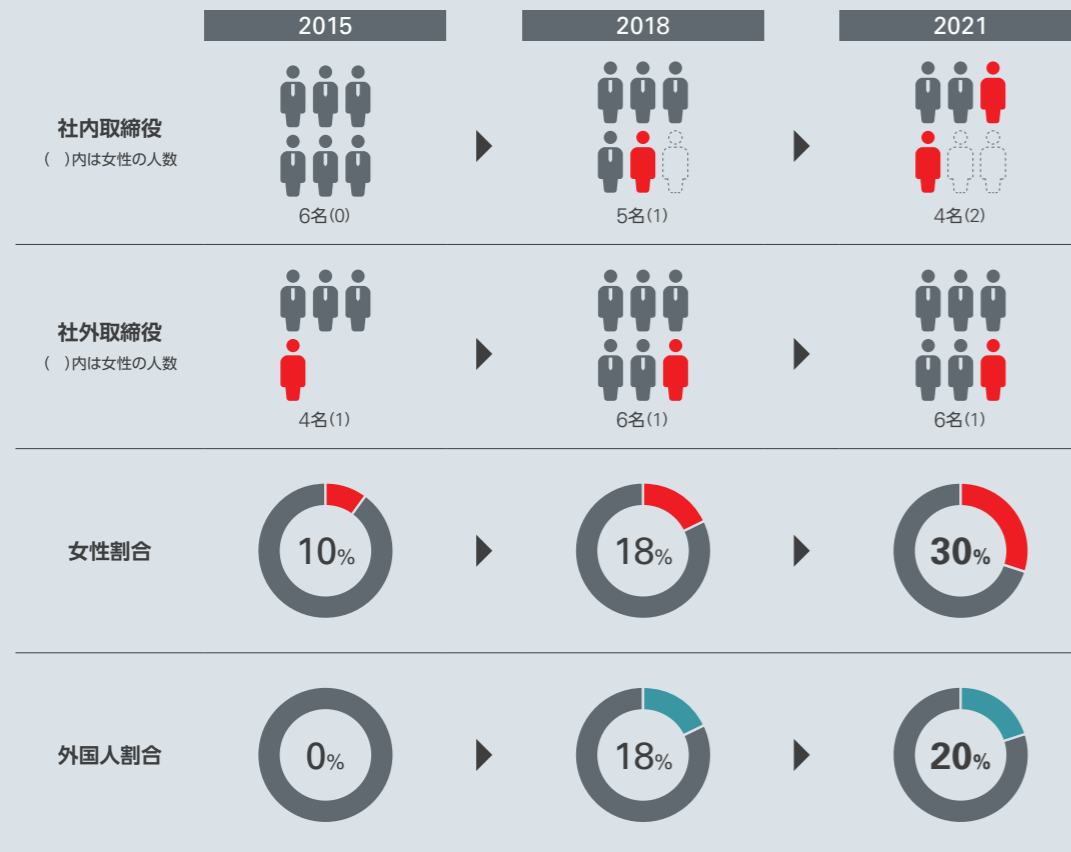
2015年には、新たな会社の機関設計として監査等委員会設置会社が導入されました。当社は、監査等委員会設置会社が当社の目指すコーポレートガバナンスの強化に適した企業形態であると判断し、導入初年度より監査等委員会設置会社へと移行いたしました。

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おります。

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の分析評価を行い、その結果を共有しております。2020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、アンケートの集計を実施し、第三者による助言を元に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おります。

取締役会の構成員の多様性及びグループ全体としての経営戦略、企業価値向上の議論、議事進行・発言機会の確保などは、効果的に整備・実施されていることが確認されました。

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いたします。

なお、取締役会の実効性向上を図るため、投資案件等(新規事業への進出や事業拡大、M&Aなど)に関する議論、取締役会資料の事前配布、自社を取り巻くリスクに関する議論について、さらなる充実に努めてまいります。

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おります。

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おります。

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おります。

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おります。

構成員は、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介となり、指名委員会と同じく、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おります。

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おります。

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おります。

■ 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おります。

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、当社の年次業績目標と、中長期視点の戦略指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。
- 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。

武蔵精密工業
もぐりぐりの会社
実は、挑戦が実現しやすい



社外取締役
メッセージ

社会の変革スピードが光速化している今、既存の事業の継続性にすら疑義がある会社は少なくありません。ESG等の現実社会の多様な要求のみならず、メタバースやNFT等の仮想空間における価値創造も急加速し現実と仮想がさらに曖昧になる中で、どこに会社の存在意義を定義づけるのか。弊社もその難題に対して、新しいムサシ100年ビジョンである“Go Far Beyond!”、会社の多様性、そして創業の精神である“質実剛健、至誠一貫”を礎にしてチャレンジしています。

10年位前までは、弊社は新しい機能や性能が追加された“化石燃料車”の部品を開発し、生産し、提供することに注力していました。今はそれに加え、“電動車”の部品の提供のみならず、全くの新規分野の事業やベンチャー企業との協業や投資を実行し、多くの成果やサービスをお客様に提供しつつあります。なぜ、創業80年の会社がこうも新しい業態に挑戦し、実現することができるのでしょうか？実は“挑戦”は始めることも大事ですが、やり切ることがとても大事です。

“挑戦”をやり切るためには、“質実剛健、至誠一貫”をモットーにした社員の皆様の弛まぬ努力と、多方面からそれをサポートする取締役会が必要だと思えます。その取締役会のサポートに社外取締役も積極的に参画しております。

弊社の社外取締役は積極的に事業に関与し、海外の工場や拠点にも積極的に訪問します。海外の投資案件であれば現地に行って直接交渉にも関わります。新しい事業の提案もします。時には社員の皆様へ直接アドバイスをします。つまり“当事者”に寄り添う“第三者”なのです。そしてその取締役会は非常に多様性に富む役員構成*となっております。（※当社の取締役会は、現在、取締役10名により構成されており、4名が社内、6名が社外です。全取締役の過半数が社外取締役により構成されております。また2名が海外の出身であり、3名が女性です。それに対し、東京証券取引所第一部に上場している全ての会社の全取締役に占める社外取締役の割合の平均は約36%であり、女性の取締役の割合は8%を切ります。）

ステークホルダーや多様化する社会の要求に真摯に向き合いながら、創業100周年の2038年には“Go Far Beyond!”を超えた“Above the Beyond”の会社になる礎作りにも少しでも貢献したいと思えます。

社外取締役
富松 圭介

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、自己検証を定期的実施し、継続的な改善に努めています。

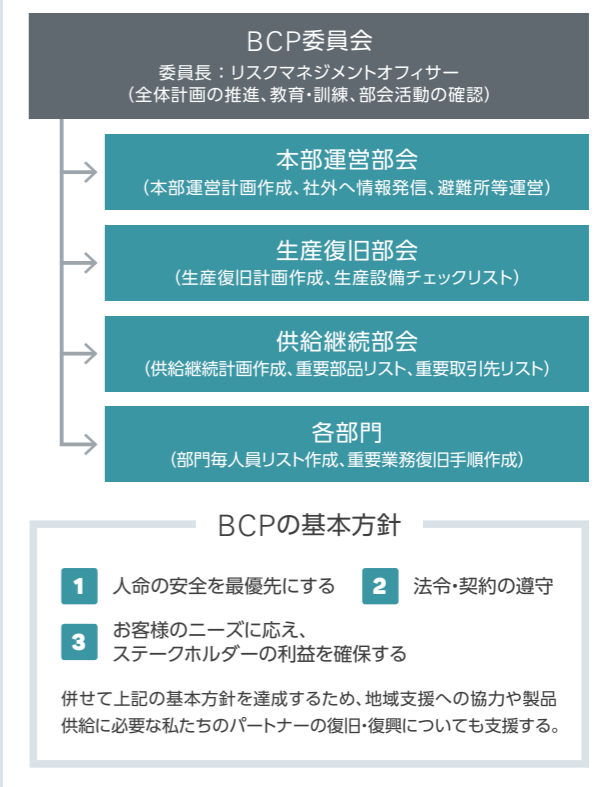
■ 危機対応・事業継続マネジメント

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程を制定し、グループ会社に対しても展開しています。

また、国内では事業継続上の最大規模のリスクとして、大規模地震を想定した事業継続計画(BCP)を策定し、その内容についての教育・訓練を定期的実施しています。

訓練の結果等を反映し、BCPの更新・見直しを定期的実施することで、事業継続上のリスクに対する対応能力の向上を図っています。

事業継続マネジメント体制



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ビジネス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役員・従業員への浸透を図っています。

- わたしたちのコンプライアンス**
- I わたしたちは、社会のルールや良識に従って行動します。
 - II わたしたちは、社会との健全な関係を構築します。
 - III わたしたちは、公正で健全な取引を実践します。
 - IV わたしたちは、すべての人の人権と多様性を尊重します。
 - V わたしたちは、安全健康の確保と環境保全に努めます。
 - VI 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。

10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	
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	
	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	
	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
		米州		40,881	40,472	45,322	49,662	56,261	49,251	52,111	55,922	55,924	45,296
		アジア		42,166	45,016	62,771	71,333	73,772	69,779	63,703	64,955	61,678	44,262
		中国		-	-	-	-	-	-	20,652	23,597	22,003	29,987
		欧州		6,690	5,150	5,305	6,055	6,645	34,269	72,665	77,759	61,433	52,624
	得意先別	HONDA		-	-	-	-	-	-	125,858	128,525	122,905	105,355
		Global Customer		-	-	-	-	-	-	112,052	127,409	113,450	99,359
	営業利益		10,377	938	8,567	11,588	13,398	11,166	15,767	14,107	7,285	7,507	
	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	
	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	
	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	
	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	
	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	
	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	
	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	
	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	
	配当性向		23.9	68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	30.9	
	総還元性向		23.9	68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	30.9	
	期末株価(円)		1,972	2,095	2,125	2,542	2,234	2,846	3,595	1,500	834	1,889	
	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	
	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	
株価自己資本倍率(PBR)(倍)		133	125	108	110	104	124	135	107	76	145		
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		
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		
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		
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		
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		
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		
非財務データ	CO ₂ 排出量(t)		25,689	27,184	25,955	21,645	19,947	27,011	27,353	406,824 ^{*3}	383,198 ^{*3}	348,563 ^{*3}	
	CO ₂ 排出量原単位(t/百万円) ^{*2}		-	-	-	-	-	-	-	1.59 ^{*3}	1.62 ^{*3}	1.70 ^{*3}	
	再エネ率(電力)(%)		-	-	-	-	-	-	-	0.7 ^{*3}	2.0 ^{*3}	2.4 ^{*3}	
	水使用量(m ³)		82,373	90,475	89,960	94,340	91,410	98,313	102,764	1,518,251 ^{*4}	1,885,724 ^{*4}	1,718,477 ^{*4}	
	水使用量原単位(m ³ /百万円)		-	-	-	-	-	-	-	6.53 ^{*4}	8.79 ^{*4}	9.25 ^{*4}	
	廃棄物発生量(単体)(t)		1,822	1,854	1,821	1,506	1,329	1,480	1,539	1,772	2,176	1,753	
	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	
	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	
	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	
	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%	
	管理職に占める女性の人数(単体)		1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
	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%	
	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%	

*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91%)

連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	前連結会計年度 2020年3月31日	当連結会計年度 2021年3月31日
流動資産		
現金及び預金	20,665	24,143
受取手形及び売掛金	25,370	33,776
商品及び製品	7,817	8,309
仕掛品	7,054	8,077
原材料及び貯蔵品	18,843	21,417
その他	9,401	6,430
貸倒引当金	△78	△102
流動資産合計	89,075	102,053
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	44,233	47,213
減価償却累計額	△21,758	△24,197
減損損失累計額	△308	△293
建物及び構築物(純額)	22,167	22,722
機械装置及び運搬具	204,621	223,359
減価償却累計額	△151,437	△168,586
減損損失累計額	△524	△527
機械装置及び運搬具(純額)	52,659	54,245
工具、器具及び備品	12,183	13,057
減価償却累計額	△8,217	△9,315
減損損失累計額	△16	△15
工具、器具及び備品(純額)	3,949	3,726
土地	6,994	7,488
建設仮勘定	12,449	14,065
有形固定資産合計	98,219	102,249
無形固定資産		
のれん	972	694
顧客関連資産	2,948	2,807
ソフトウェア	1,560	1,318
ソフトウェア仮勘定	33	36
その他	1,908	1,559
無形固定資産合計	7,423	6,416
投資その他の資産		
投資有価証券	6,203	9,749
出資金	667	777
長期貸付金	993	65
繰延税金資産	2,189	2,243
その他	2,604	2,556
貸倒引当金	△43	△43
投資その他の資産合計	12,614	15,348
固定資産合計	118,258	124,013
資産合計	207,333	226,066

単位:百万円

負債の部	前連結会計年度 2020年3月31日	当連結会計年度 2021年3月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	15,189	17,843
短期借入金	31,803	38,932
1年内返済予定の長期借入金	19,345	11,410
未払金	3,002	3,967
未払費用	8,424	7,614
未払法人税等	1,247	1,954
賞与引当金	2,230	2,054
役員賞与引当金	42	23
製品補償引当金	1,144	235
その他	5,369	5,826
流動負債合計	87,800	89,862
固定負債		
長期借入金	27,958	27,151
繰延税金負債	2,285	2,653
退職給付に係る負債	5,169	6,695
その他	1,607	3,788
固定負債合計	37,021	40,289
負債合計	124,821	130,152

単位:百万円

純資産の部	前連結会計年度 2020年3月31日	当連結会計年度 2021年3月31日
株主資本		
資本金	5,361	5,394
資本剰余金	4,340	3,093
利益剰余金	79,624	85,992
自己株式	△8	△8
株主資本合計	89,317	94,472
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	1,437	2,605
為替換算調整勘定	△19,314	△11,581
退職給付に係る調整累計額	△6	△354
その他の包括利益累計額合計	△17,882	△9,330
非支配株主持分	11,076	10,773
純資産合計	82,511	95,914
負債純資産合計	207,333	226,066

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2019年4月1日 至 2020年3月31日	当連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
売上高	236,355	204,714
売上原価	203,665	175,035
売上総利益	32,690	29,679
販売費及び一般管理費	25,405	22,171
営業利益	7,285	7,507
営業外収益		
受取利息	596	229
受取配当金	425	150
為替差益	-	499
助成金収入	-	427
その他	598	362
営業外収益合計	1,621	1,669
営業外費用		
支払利息	743	543
為替差損	629	-
投資有価証券評価損	-	79
その他	419	276
営業外費用合計	1,792	899
経常利益	7,113	8,277
特別利益		
固定資産売却益	77	130
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	77	1,610
特別損失		
固定資産売却損	17	7
固定資産除却損	130	136
減損損失	13,762	-
訴訟関連損失	3,142	-
特別損失合計	17,052	144
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△9,861	9,744
法人税、住民税及び事業税	3,883	3,098
法人税等調整額	△3,065	△665
法人税等合計	818	2,433
当期純利益又は当期純損失(△)	△10,679	7,310
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△3,776	△67
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(△)	△6,902	7,378

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 2019年4月1日 至 2020年3月31日	当連結会計年度 自 2020年4月1日 至 2021年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△9,861	9,744
減価償却費	17,742	15,941
減損損失	13,762	-
のれん償却額	880	278
債務取崩益	-	△557
負ののれん発生益	-	△877
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△2	18
賞与引当金の増減額(△は減少)	80	△256
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△9	△19
製品補償引当金の増減額(△は減少)	270	△942
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	254	△827
受取利息及び受取配当金	△1,022	△380
支払利息	743	543
為替差損益(△は益)	141	△939
有形固定資産除売却損益(△は益)	70	13
受取保険金	-	△45
投資有価証券評価損益(△は益)	-	79
売上債権の増減額(△は増加)	6,427	△6,035
たな卸資産の増減額(△は増加)	360	△871
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,851	857
その他	1,912	5,308
小計	29,900	21,034
利息及び配当金の受取額	1,031	385
利息の支払額	△798	△535
法人税等の支払額	△3,773	△2,669
保険金の受取額	-	45
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,359	18,259
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△16,490	△12,524
有形固定資産の売却による収入	175	702
無形固定資産の取得による支出	△525	△321
投資有価証券の取得による支出	△2,165	△639
投資有価証券の売却による収入	4	-
貸付けによる支出	△167	△724
貸付金の回収による収入	147	125
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	347	12
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,673	△12,198
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金による純増減額(△は減少)	7,909	6,397
長期借入れによる収入	1,115	10,039
長期借入金の返済による支出	△16,046	△19,523
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△2,735	△1,010
非支配株主への配当金の支払額	△610	△335
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	△509	△329
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,878	△6,886
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,287	2,469
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△5,479	1,644
現金及び現金同等物の期首残高	27,069	23,246
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)	1,656	-
現金及び現金同等物の期末残高	23,246	24,891

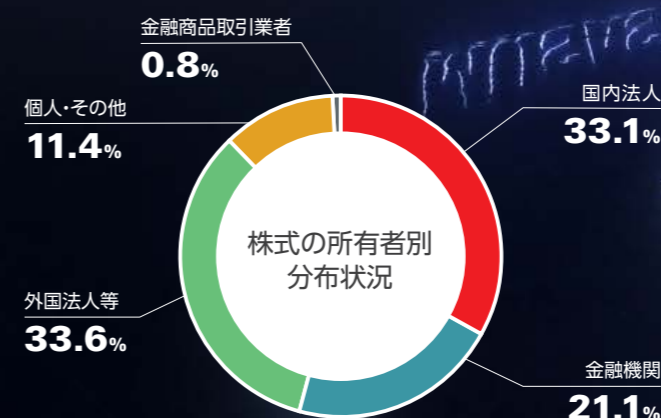
会社概要 2021年9月末時点

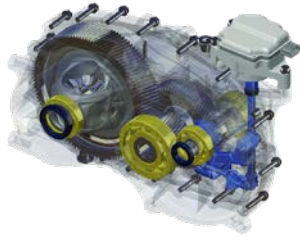
商号	武蔵精密工業株式会社	上場証券取引所	東京証券取引所、名古屋証券取引所
設立	1944年1月(創業1938年4月)	証券コード	7220
内容	輸送用機械器具製造業	事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
資本金	54億2,728万円	定時株主総会	毎年6月
従業員数(連結)	15,337名	基準日	3月31日
発行可能株式総数	140,000千株	配当金受領株主 確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
発行済み株式総数	65,287千株	単元株式数	100株
株主数	4,728名		

株式の状況 2021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)	7,113	10.8
合資会社大塚ホールディングス	2,603	3.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,286	3.5
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	2,198	3.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	2,187	3.3
大塚浩史	1,489	2.2
ガバメントオブノルウェー	1,178	1.8
ジュニパー	1,100	1.6
ステート ストリート ロンドン ケア オブ ステート ストリート バンク アンド トラスト ポストン エスエスピーティーシー A/C ユーケー ロンドン ブランチ クライアーツ ユナイテッド キングダム	1,095	1.6





武蔵精密工業株式会社
〒441-8560 愛知県豊橋市植田町字大膳39-5
www.musashi.co.jp/



MOBILITY

ENERGY

INDUSTRY

WELL BEING

