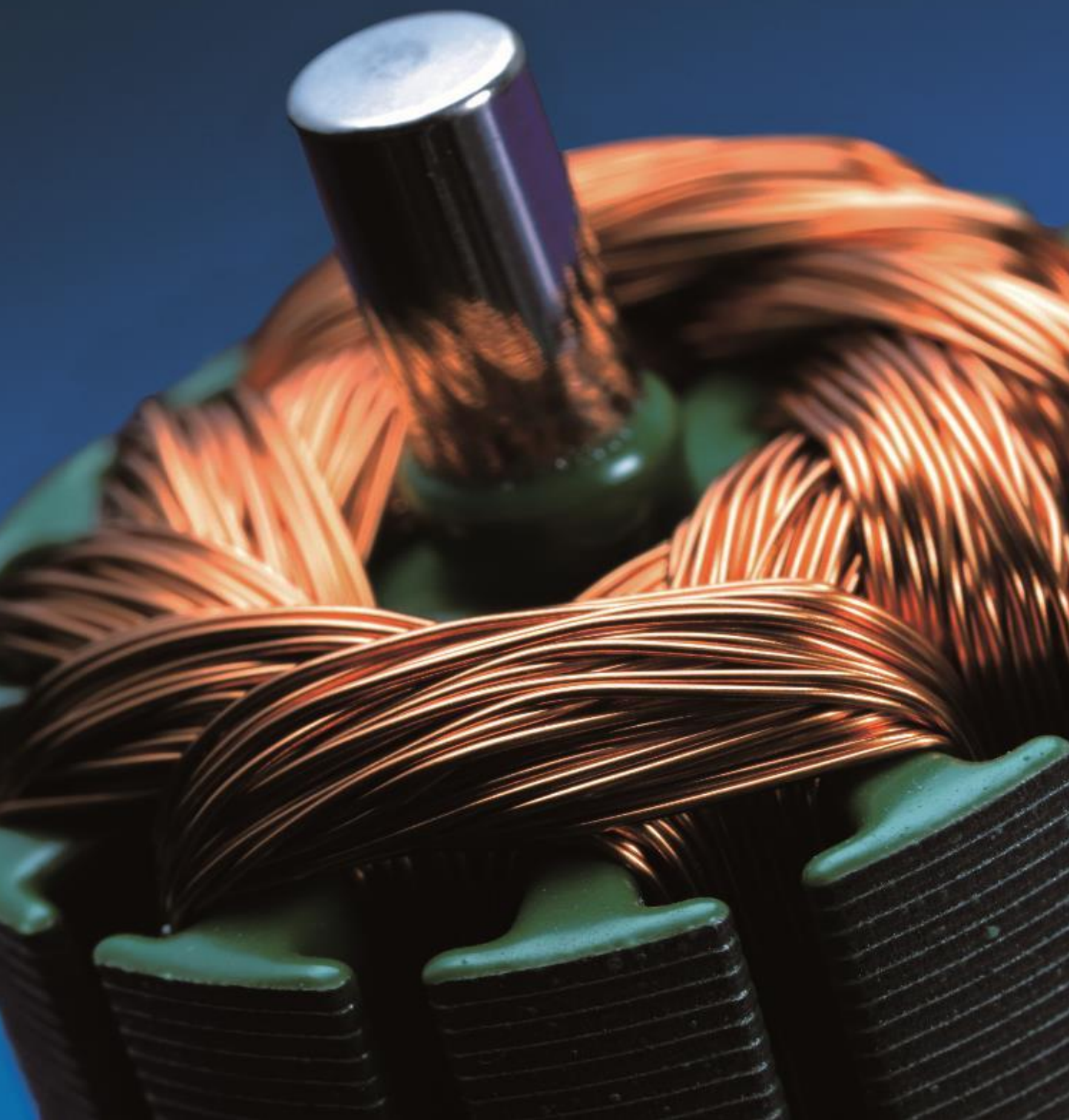




マブチモーター  
統合報告書 2019  
2019年12月期





## 1954年

永久磁石を用いた小型直流モーターを  
世界で初めて量産



## 1960年代～

小型直流モーターを高性能化し用途を拡大、  
様々な音響・家電製品を  
コンセントから解放し、モバイル化に貢献



### CONTENTS

|                    |     |               |     |
|--------------------|-----|---------------|-----|
| 経営理念               | P3  | 事業戦略          | P27 |
| 統合報告書発行にあたってのご挨拶   | P4  | 財務・資本政策       | P31 |
| マブチモーターの事業         | P5  | リスクマネジメント     | P35 |
| 社長インタビュー           | P7  | 人的資本の強化       | P39 |
| 経営理念の実践            | P13 | 知的資本の強化       | P42 |
| マブチモーターの特長         | P15 | 製造資本の強化       | P43 |
| 経営理念を具現化する価値創造プロセス | P21 | 財務・非財務指標ハイライト | P45 |





## そして現在

自動車電装機器用モーターの生産・販売数量で世界No.1、  
世界中の自動車の安全性と快適性を支えている



### CSV / ESG経営の強化

SDGsへの取組み

P47

環境への取組み

P55

社会への取組み

P57

コーポレートガバナンスへの取組み

P61

社外取締役インタビュー

P65

### 役員紹介

P69

経営者による財政状態、経営成績、  
及びキャッシュフローの状況の分析

P73

財務データ

P75

非財務（ESG）データ

P79

会社概要

P81

# We are the No.1 Provider of Small DC Brush Motors\*

## 小型直流ブラシ付モーター販売数No.1\*

マブチモーターは、小型直流ブラシ付モーター市場において世界No.1の販売数を誇っています。これは、世界のお客様のニーズにお応えし、厚い信頼をいただいているからこその実績です。これからも革新的で価値ある小型モーターの供給を通じて、豊かな未来に貢献します。

### ■経営理念

## 「国際社会への貢献とその継続的拡大」

### ■経営基軸

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

### ■経営指針

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

恒久的に  
変化しない考え方

短期的には  
変化しない考え方

時代に応じて  
変化する考え方



マブチの経営ビジョン体系

※株式会社富士経済「精密小型モータ市場実態総調査2018」調べ（DCブラシ付モータ数量ベース2017年実績）



# 統合報告書発行にあたってのご挨拶

代表取締役社長 CEO  
**大越 博雄**



平素はマブチモーターに格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社は、1954年の創立以来、小型直流モーターの専門メーカーとして絶え間なく製品の開発・改良に取り組み、幅広い分野お客様のニーズにお応えし、信頼と実績を築いてまいりました。

小型直流モーターは私たちの暮らしの中で幅広く利用されています。普段は目に触れる事のない地味な存在ではありますが、日常生活に目を転じてみますと、自動車電装機器をはじめ家電機器、電動工具・玩具模型、精密・事務機器、音響・映像機器に至る実に様々な用途に利用され、人々の便利でより快適な暮らしを根底で支えています。小型直流モーターはあらゆる機器からコンセントや長いコードを解放し、私たちにはかりしれない程の利便性と自由な楽しみを与え、ライフスタイルに大きな変化をもたらしてきました。また、マブチモーターは小型直流モーターの小型・軽量化、高効率化を得意としており、お客様の製品の小型・軽量化、省電力化につながり、地球への環境負荷の低減に貢献してきました。

近年、CSR、CSV、ESG、SDGsといった考え方が重視されておりますが、マブチモーターは50年以上前の1960年代より本業を通じた社会への貢献こそ経営の真の目的であると定め、経営理念として「国際社会への貢献とその継続的拡大」を掲げています。マブチモーターが経営理念の下、どのように社会に貢献してきたのか、また、今後、どのように貢献を拡大していくのかについて、ステークホルダーの皆様にお伝えするために、この度「統合報告書」を発行することといたしました。当報告書がマブチモーターへのご理解を深めていただく一助となれば幸甚です。

マブチモーターは、世界の人々の未来を見据え、グループ一丸となって小型直流モーターの無限の可能性を追求してまいります。今後とも、より一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

# マブチモーターの事業

## 自動車電装機器用モーター

自動車の安全性・快適性を支える小型モーターの力

# 74.3%



パワーウィンドウ



パワーシート



パーキング  
ブレーキ



エンジン周辺機器



パワーリフトゲート



ドアクローザー



ドアミラー



ドアロック



エアコンダンパー



ヘッドライト



ステアリング  
ロック



グリルシャッター



シフト・バイ・  
ワイヤー



2019年  
モーター  
1,317

日本  
10.9  
%

アジアパシフィック  
17.8%

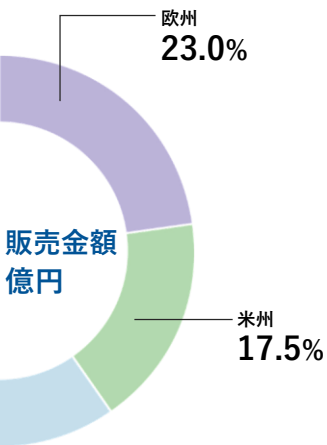
中国  
30.9%

モーター  
1,317

マブチモーターは、エネルギー変換効率が極めて高い小型直流モーターに特化した事業を行っています。小型直流モーターに特化することで技術を磨き、小型化、軽量化、高効率化を得意としています。模型・玩具用分野からスタートしたマブチモーターですが、54年前の1966年には自動車電装用分野に進出し、現在の用途構成において自動車電装機器用が74%を占めています。

ドアミラー用では世界シェア約8割、ドアロック用では世界シェア約7割を占め、世界のほとんどすべての自動車が何らかの





25.7%

## 民生・業務機器用モーター

日々の暮らしを支える小型モーターの力

移動体  
(アシスト自転車、  
AGV※1、AMR※2)

コミュニケーション  
ロボット

MFP※3、LP※4

インクジェット  
プリンター

自動販売機・ATM

電気錠

医療機器

バキューム  
クリーナー

ドライヤー

シェーバー

歯ブラシ

工具

カーCD

用途においてマブチモーターが供給する小型直流モーターを搭載しているといっても過言ではありません。高いシェアを有しているだけに、**大きな供給責任がマブチモーターにはあります。**

民生・業務機器分野においては、インクジェットプリンター、シェーバー、電動歯ブラシ、ドライヤーなどで高いシェアを有しており、世界中のお客様の製品を動かす役割を果たし、**世界中の人々の暮らしを支えています。**

- ※ 1 AGV : Automated Guided vehicle (無人搬送車)
- ※ 2 AMR : Autonomous Mobile Robot (自律移動ロボット)
- ※ 3 MFP : Multifunction printers (複写機・複合機)
- ※ 4 LP : Laser printers (レーザープリンター)



## 社長インタビュー



磨き上げた小型直流モーターの技術を活かし、  
国際社会が抱える課題の解決に挑む

代表取締役社長CEO 大越 博雄

## コロナ禍で再認識した

## マブチモーターの長期安定経営の強さ

**2020年、新型コロナウイルスの急速な拡大が世界を混乱に陥れました。**

**マブチモーターの対応状況を教えてください。**

マブチモーターは1954年の創立以来、小型直流モーター専門メーカーとして社会への貢献を継続し、65年間の長きにわたり、一度も営業赤字に陥ることなく、長期安定的な経営を行ってきました。「社会の公器」として、経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営における最も重要な意思決定基準とし、日々実践してきた積み重ねの結果であると認識しています。

2020年、新型コロナウイルスの流行が世界を重大な危機に陥れ、今もなお、その影響が続いています。こうした危機発生下において、マブチモーターは社員とその家族の安心・安全の確保、お客様への供給責任の確保、ステークホルダーへの継続的な貢献に全力を傾注し、事業活動を円滑に継続してきました。中国に立地する複数の生産拠点が、模範的な対応を行った企業として中国のマスメディアで紹介されました。中国以外の工場についても、中国でこの問題が発生した瞬間から、世界に感染が拡大するリスクを認識し、感染予防への備えを世界の全拠点で着手しました。

テレワークについても既に準備が完了していたため、円滑にテレワークに対応することができました。海外生産比率100%、海外販売比率約90%と海外事業の占める割合が高いために、かねてより遠隔地でも密接なコミュニケーションを図ることを目的にテレコミュニケーションを行っていたためです。こうしたリスク発生への前もっての備え、迅速な対応に加え、資金的な備えも万全であり、その結果、事業活動を円滑に継続し、お客様への供給責任を確実に果たしてきました。

また、新型コロナウイルスによって生じた新たな社会的な課題に対して、小型直流モーターの技術を活かした貢献を行っています。例えば、自動車電装機器を生産するお客様より、新型コロナウイルスに感染した患者を搬送する自動車の空気清浄機用のモーターのご要望を受けましたが、当社は迅速にこのご要望に対応し、お客様が必要とされるモーターを円滑に供給しました。加えて、新型コロナウイルス感染予防用の消毒液をタッチレスで噴射する機器へもモーターを納入しました。改めて小型直流モーターが持つ、社会貢献への無限の可能性を認識しました。

新型コロナウイルスによって世界経済が大きく低迷する厳しい経営環境ではありますが、ニューノーマルと呼ばれる新しい働き方に大胆かつ迅速に変革を図り、この危機を機会へと変え、マブチモーターの強さを一段とレベルアップし、いかなる経営環境の変化にも揺らぐことのない更に強いマブチモーターへと成長させていきます。





## 確固とした経営理念に裏付けられた 長期安定経営

### なぜマブチモーターは、突然発生した新型コロナウイルスというリスクに円滑に対応することができたのでしょうか？

それはマブチモーターが経営理念に基づいて考え、行動した当然の結果であるということが言えます。経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」には、社会が抱える課題を解決するために、「社会の公器」として永続していくという意味が込められています。企業を永続させていくためには、先を読み、考え得るリスクを想定し、先手を打つことが不可欠です。また、リスクが顕在化した際には、迅速にアクションを起こすことが必要です。マブチモーターの世界の全社員は経営理念と長期安定経営の重要性を深く理解し、リスクに対する備えを日頃から十分にしているのです。

長期安定経営を実現する上で最も重要となる要素は人材です。社員に安心して働いてもらう、社員とその家族に安心して暮らしてもらうことを重視しています。世界中で活躍する2万人以上の社員、家族を

合わせると10万人の暮らしに責任を負っていることを常に念頭に置いて経営にあたっています。

また、お客様との信頼関係も極めて重要です。マブチモーターは小型直流モーターにおいて高い世界シェアを有していますが、それは即ち、お客様に対する大きな供給責任を負っていることを意味します。近年、マブチモーターは世界5極経営体制の構築に取り組んできています。以前は中国、ベトナムを中心とするアジアでの集中生産体制をとっていましたが、現在ではメキシコ、ポーランドにも生産拠点を有し、供給能力の安定性は飛躍的に向上しています。供給責任を確りと果たしていくことでお客様との信頼関係を更に強固なものとし、お客様から求められる企業であり続けたいと考えています。

### 長期安定経営を支える具体的な取組み

#### 企業を永続させるために具体的に実行しているマブチモーターならではの取組みについて教えてください。

マブチモーターにおけるあらゆる活動は、長期安定的な経営の実現に資するように考案され、実行されています。代表的な取組みについてご説明します。

第一に、マブチモーターは人材を大切にしており、人材を長期安定的に雇用することを大切にしています。これは日本だけでなく、世界中の拠点においても実践していることです。人材に長期安定的に働いてもらう、そして、仕事を通じて社会への貢献を果たし、働く喜びを感じながら充実した人生を送ってほしいと願っているのです。同時に社員には、

自らを成長させる努力を求めています。昨日よりも今日、今日より明日、一歩ずつでも成長することを積み重ねることで、社会への貢献の源となるそれぞれの社員独自の強みを持つことを求めています。このことはマブチモーターの社員の行動指針において、「社会貢献の源泉となる独自の強みを形成し、その強みを継続的に深耕・拡大する」と定めています。もちろん、マブチモーターは社員の成長を支援するために、様々な教育プログラムやキャリアプランを用意しています。

第二に、マブチモーターでは、製品開発において社会やお客様が抱える課題の解決に貢献できる製品に焦点を当てています。他社と同じような製品では社会に新しい価値を提供することはできません。当然の結果として利益を確保することができません。利益がなければ、次なる成長に向けた研究開発投資や、生産能力拡充に向けた設備投資を行うことができず、継続的な成長を果たすことができません。

「継続」のためには、新たな価値を提供できる製品の開発に注力し、社会に貢献し、その対価として利益を確保することが絶対的に必要なのです。そのために、マブチモーターにおける製品開発プロセスにおいては、他社とは異なる価値を提供することができるかを、厳しく審査しています。他社製品の模倣のような安易な製品の開発は許されない仕組みがあります。この仕組みの有効性は、1954年の創立以来、連続65年間の営業利益創出という実績で裏付けられています。同時に、マブチモーターでは利益を重視しています。これは儲けたいという発想ではなく、利益は、マブチモーターが世に送り出す製品が社会に新たな価値を提供しているかを測る指標であるためです。そして、マブチモーターは利益なき成長は

追求しません。あくまでも利益を伴う形での成長にこだわっていきます。

第三に、長期安定的な経営を支える財務的な基盤を構築しています。長期安定経営を標榜しても、財務基盤が脆弱では絵に描いた餅になりかねません。そのため、マブチモーターは無借金経営にこだわり、リスクが発生しても倒れることなく、社員を継続的に雇用し、お客様への供給責任を果たし、株主様への配当を継続できるように必要となる資金を備えているのです。もちろん、資本効率の重要性は十分に認識しており、小型直流モーター事業に集中し、その技術を徹底的に磨き上げることによって社会への貢献を拡大し、営業利益を高め、適切な水準の資本効率を実現していきます。

このようにマブチモーターの長期安定的な経営は、社内のあらゆる活動や仕組みを長期安定経営に焦点を当てて設計し、実践することによって支えられています。現在、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界的な経済活動の低迷という大きなリスクが顕在化していますが、マブチモーターはあらゆるステークホルダーの皆様への貢献を継続する責任を果たしていきたいと考えています。

## 製品・事業活動を通じた社会への貢献

### 製品と事業活動を通じてどのように社会に貢献しているのでしょうか？

マブチモーターの製品である小型直流モーターの基本的な社会的価値は、コードとコンセントがなくても機器を動かすことができる点にあります。小型直流モーターによって、ドライヤー、シェーバー、電動歯ブラシ、電動工具、音響映像機器などを自由に持ち運び、どこでも使用することができるわけです。モーターはお客様の製品に組み込まれていますので、目にする機会はないと思いますが、生活の様々な場面で使用され、皆様の快適な暮らしを支えています。

現在、マブチモーターの主力用途である自動車電装機器においては、自動車の軽量化、燃費の向上、

安全性の向上、快適性の向上などに貢献しています。SDGsの169のターゲットの中には、都市の一人当たりの環境上の悪影響の軽減（11.6）や世界の道路交通事故による死傷者の半減（3.6）といったターゲットがありますが、こうしたターゲットの達成に、マブチモーターは大きく貢献できますし、また貢献を果たしていかなければならないと考えています。

エンジン周辺機器用のモーターは、エンジンの吸排気をコントロールするためのバルブに使用されるモーターであり、燃費の向上や排気中の有害物質低減に貢献しています。グリルシャッター開閉用モーターは、エンジンルーム内の温度をコントロールす

ることにより、自動車の燃費の向上に寄与しています。レーンキープサポートシステム（ステアリング振動）用モーターは、自動車の進路に乱れが出た際にステアリングを振動させることにより運転者に注意を促し、事故の軽減に役立っています。シートベルトプリテンショナー用モーターは、衝突時にシートベルトを巻き上げ、ベルトの弛みをなくすことで怪我の軽減を図ることに貢献します。このように、小型直流モーターは、社会が抱える課題の解決に貢献することができ、自動車の安全性向上の取組みが益々加速することを考慮すれば、その機会は今後更に拡大していくものと考えています。

事業活動を通じての社会への貢献という点では、開発途上国への海外拠点展開があげられます。マブチモーターは1964年から生産拠点を海外に展開していますが、マブチモーターの進出によって雇用を創出し、経済格差からくる貧富の差をなくしていくことに貢献をしてきました。マブチモーターの海外拠点展開の特徴の一つは、現地人材によるマネジメントを徹底してきたことにあり、中国、ベトナムの生産拠点は概ね100%、現地の人材で運営されており、会長職も現地の人材に任せています。進出後、早い段階から現地の人材に仕事を任せることによって、マブチグループの標準的なルールや仕組みの徹底に

こだわりつつも、現地の文化や慣習に融合させ、円滑な企業運営を可能としています。

また、マブチモーターの海外進出のもう一つの特徴は、長期的な視点を持って海外拠点を進化させていく点にあります。1960年代に設立した香港マブチ、台湾マブチは、当初、モーターの量産を行っていましたが、1980年代から1990年代にかけての中国での生産拠点の立上げに際して、生産拠点の幹部を中国に送り込むなど主導的な役割を果たすとともに、自拠点は複数拠点の管理統括機能や、生産設備の設計・製作機能へと付加価値の高い業務分野へシフトし、進化を果たしました。

そして今、中国及びベトナムの生産拠点は、モーター量産を通じて獲得した技術を活かし、自らはマザー工場へと進化するとともに、人材をメキシコやポーランドの生産拠点に送り込み、立上げにおいて重要な役割を果たしています。マブチモーターの生産拠点は、モーターの量産で役割を終えるのではなく、マネジメントや技術の向上を通じて、より生産性の高い役割を担い、それに伴い、人材も付加価値の高い仕事にシフトし、より高い報酬を得るようになってきています。このように海外生産拠点を長期的な視点で大切に育てていることが、現在のマブチモーターの強みとなっています。

## 努力している人にとって

## 真に公平な企業を目指す

### マブチモーターが継続的に社会への貢献を果たしていく鍵は何でしょうか？

マブチモーターが社会から求められる企業であり続けるための鍵は、人材にあります。社会に新たな価値を提供する製品を創造するのは人、事業活動を通じて社会に貢献するのも人です。私は経営はすべて人に尽きると考え、人材の育成に焦点を当てた経営を行っています。人材に、挑戦的だけでも達成可能な高い目標を付与し、人を信じて仕事を任せることが重要です。

高い目標に挑戦し、実績をあげた人材については、国籍や性別、年齢といった属人的な要件は問わず、積極的に上位の役職に就けていきます。それに伴い報酬も引き上げていきます。結果を出す人は、必ず努力しています。日々努力を重ねている人材がキャリアの面、報酬の面でも報われることが、真に公平な企業であると考えています。





## 経営理念に基づき社会が抱える 課題を解決し、持続的な成長を図る

**マブチモーターが今後、力を入れていく取組みについて教えてください。**

昨今、ESG、CSR、CSV、SDGsといった考え方が重視されるようになりましたが、マブチモーターは経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」の下、小型直流モーターの技術を磨き、グローバルな事業体制を整え、かねてより本業を通じて社会への貢献を重視し、実践してきました。開発途上国に進出し、進出地の政府と協力し生産活動を行い、雇用の拡大、技術移転とその高度化、産業の集積を図ってきた活動は、CSVの重要性が注目される数十年前から取り組んできたと自負しています。

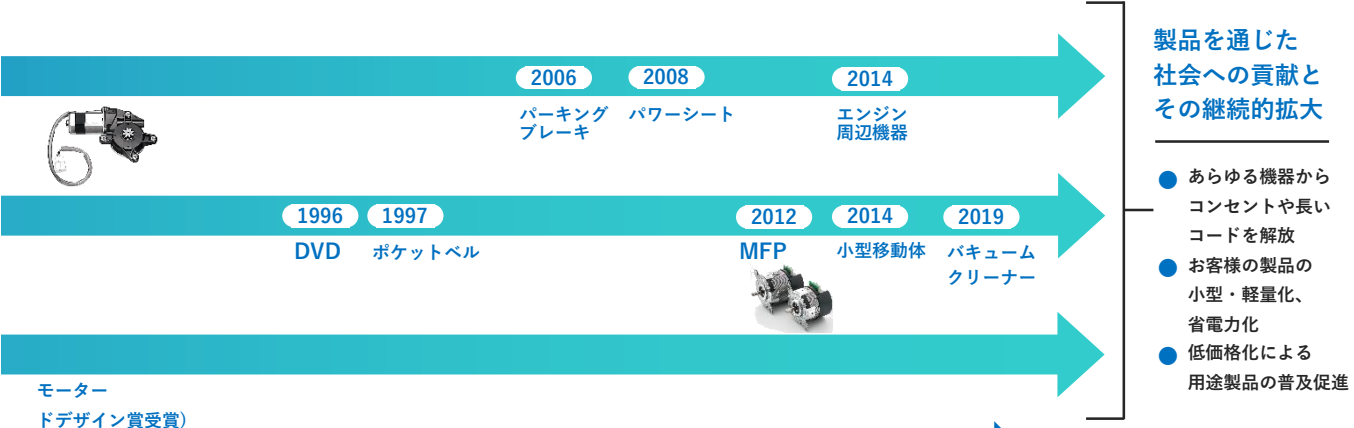
将来を展望しますと、国際社会が持続的な発展を遂げていくためには、環境問題の解決が極めて重要です。マブチモーターは「社会の公器」として、また、小型直流モーターのパイオニアであり、リーディングカンパニーである責任として、環境問題の解決に貢献していかなければならないと決意をしています。小型直流モーターが持つ小型、軽量、高効率という長所に更に磨きをかけ、お客様の製品を通

じて、環境負荷の低減に貢献していきます。自動車事故による死傷者の低減も、自動車産業に携わる一員として、解決しなければならない社会的な課題です。マブチモーターのお客様である自動車メーカー、自動車電装機器メーカーも、この課題の解決に注力されていますので、お客様と一緒に課題の解決に貢献を果たしていきます。

新たな課題を迅速に解決していくためには、お客様との協業はもちろんですが、お取引先様とも協力関係を強化していきます。加えて、モーターの周辺技術について社内だけでは不足する技術を認識した場合は、その獲得・活用を目的として、外部機関とのパートナーシップの確立や、外部リソースの取込みにも積極的に取り組んでいきたいと考えています。こうした取組みによって、マブチモーターの社会が抱える課題の解決力を高め、社会への貢献を拡大していきます。その結果として、財務的な成果も自ずと高まるものと確信しています。



# 用途の拡大



# 最適な開発・生産・販売体制へ



# マブチモーターの特長

持続的な社会貢献により高い収益性を創出  
～創業と事業展開の歴史に見る高い収益性の源泉～

小型直流  
モーター  
生産・販売数量

14億個  
(2019年)

小型直流モーター専門

## 小型直流モーターのパイオニア

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

模型用で小型直流モーター事業の地歩を築きながら、市場規模がより大きい玩具用途市場への進出を試み始めました。当時、玩具の動力はゼンマイやフリクションでした。そうした動力では、玩具はすぐに止まってしまいます。そこで二人は玩具用モーターを開発し、1953年、東京の玩具製造問屋である野村トイ社に売り込みました。野村トイ社がアメリカの玩具バイヤーにモーター玩具のサンプルを見せたところ、目をむいて驚き、これが野村トイ社への販売開始につながりました。生産・販売数量は大きく伸び、日本における玩具業界の中心地・東京に進出、野村トイ社の倉庫の2階を間借りし工場にしました。そして、1954年1月18日、東京科学工業株式会社を設立、マブチモーターはこの日を創立の日としています。

## 小型・高性能かつ安価なモーターへのこだわり

創立当時のモーターの主な用途は輸出用の自動車のおもちゃでした。とても高価で、中学を卒業した人の月給が2000円に対して、おもちゃの値段は1500円から2000円であり、当時の一般的な日本人が買える値段ではありませんでした。何とかして日本の子供たちが買えるような値段にしたいと、小型で強力ながらも安価なモーターをつくろうと決意をしました。そのためには、モーターのコストを120円からゼンマイ並みの20円まで下げなければならないと考えました。これを実現するためには、安価な部材を使い、設計を合理化しなければなりません。モーターの主要部材である磁石には、アルミ、ニッケル、コバルト、鉄の合金であるアルニコという高価な材料が使われていました。そこで日本の磁石メーカーが生産を始めた安価なフェライト磁石を使ったモーターの開発に取り組み、アルニコタイプと同等性能のモーターを半分の重量と20円台のコストで実現したFタイプモーターの開発に成功、1958年から生産を開始しました。Fタイプモーターは、



Fタイプモーター

1958年に開発したフェライト磁石を使ったFタイプモーター

おりからのプラモデルブームにのり「マブチ」の名が一般に知られるようになりました。

### 技術革新と用途の多様化

1960年、テープレコーダーの小型・軽量・コードレス化の動向に注目し、テープレコーダー用モーターの開発に着手しました。テープレコーダー用モーターには、モーターの回転を静かで滑らかにすること、消費電流を1/10にすること、寿命を50～100倍にすることが必要でした。シャフトの精度を高め、軸受としてオイルレスベアリングを使い、コミテーターとブラシの接点技術を磨き上げるといった技術革新とコスト低減を行い、後にテープレコーダー用市場で圧倒的に高いシェアを握ることになる

FM250シリーズの開発に成功しました。このようにマブチモーターでは、技術革新と安価な製品を通じて小型直流モーターを新たな用途へ展開し、用途市場の多様化を実現してきました。

製品の範囲を小型直流モーターに絞り込み、用途市場の多様化に取り組んできたのは、企業規模の小さなマブチモーターが他社を凌駕する製品を生み出すには、限られた経営資源を小型直流モーターに集中することが必要不可欠であると考えてきたからです。小型直流モーターに特化し、小型直流モーターの用途市場を多様化する、そして後述するように日本国内だけではなく全世界の市場・お客様への販売を目指して事業活動を展開することで事業の成長を果たしてきました。

## 世界へ向けて販売

海外販売  
金額比率

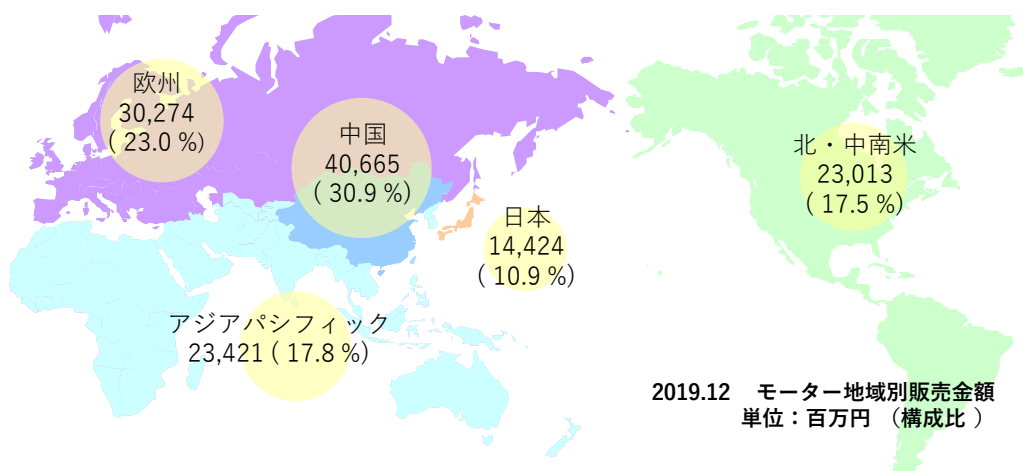
89%  
(2019年)

### 世界のお客様への販売

マブチモーターは創立初期段階から日本国内の市場だけではなく、世界の市場を視野に入れていました。当時の主要用途であった玩具は、最大の輸出先が米国でした。健一は米国市場の様子を肌で感じるために、創立2年後の1956年に渡米し45日間にわたり米国のお客様を巡りました。このうちの1社に当時の世界の玩具業界をリードする大手玩具メーカー

があり、5年後の1961年、同社より1ロット2000万個という大量の注文を獲得することになります。同年、世界最大級の規模を誇る米国電機メーカーからも電動歯ブラシ用モーター、テープレコーダー用のモーターを受注しています。

このように世界の市場・お客様への販売活動を積極的に展開した結果、モーター販売金額における海外比率は約9割に達しています。



# マブチモーターの特長

営業利益創出  
の実績：創立以来

65年間

連続営業黒字

安定的な高い収益性

## 経営の目的を社会への貢献に据えた経営理念

創立10周年を目前に控えた1963年、隆一は「我々が何のためにマブチという会社を経営し、何のために皆が汗して働くか」という基本的な哲学を確立する必要性を感じていました。小さな工場からスタートしたマブチモーターですが、創立以来の急速な成長により、社員数千人を超える中堅企業となりました。

今後、更に発展していくためには、強固な経営共同体を築く必要があり、そのためには、社員が心から共感できる理念が不可欠であると考えました。隆一は、兄の健一とともに玩具用モーターのコスト切り下げに心血を注ぎ、ついにゼンマイ並みの価格を実現し、これによって電動玩具の市場が広がり、市場の拡大に伴う量の規模により更にコストが下がり、電動玩具で遊びたいという子供たちの夢を実現したことが思い返されました。

同じことが他の市場でも起こっていました。事業活動を通じて、世界の人々の生活と経済社会の繁栄に貢献していると実感した時に我々は生き甲斐を感じた、この想いから「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念は生まれました。以来、経営理念は時代と空間を超えて、マブチグループを貫く憲法となっています。



### 経営理念冊子

日本語、英語、中国語、ベトナム語、スペイン語、ポランド語版があり、グループ社員全員が経営理念を深く理解しています。

## 社会貢献の結果としての「適正利益の重視」

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

企業が社会に果たせる貢献とは、他社とは異なる製品やサービスを創造し、独自の価値を提供することにあります。他社と同じ製品・サービスを提供するだけでは価格だけの競争に陥り、コストが同じであれば利益を創出することができません。したがって、マブチモーターは、社会やお客様への貢献を果たすこと、その結果として適正な範囲の利益を獲得することを常に目指しています。また、適正利益とは、社会の公器として、未来永劫にわたり安定期に事業を継続・拡大するために必要な利益であり、それを超える範囲についてはお客様に還元し、お客様との関係の強化及び競争力の向上につなげていきます。一方、利益を伴わない形での売上の拡大は追求しません。目指すのは、適正利益を伴う形での持続的な成長です。





標準化された当社モーター

## 標準化戦略

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

この危機的な状況を打開するために、モーターの標準化を進める決意をします。社内からは、それでは売れないという反対の声が出ましたが、標準化なくして事業の発展はないと腹を決めて標準化を断行しました。モーターを標準化することができれば、在庫を持てることから計画的な生産ができコストを下げることができる、安定した操業によって品質を維持・向上させることができる、それらは厳しい競争に晒され合理化に徹するお客様への価値の提供につながるものと考えたからです。

標準化の実現に向けてお客様へのご説明を始めたところ、はじめに賛同してくれたのが米国最大手の玩具メーカーでした。世界の業界をリードする同社は、競争の厳しさを熟知しており、標準化の合理性を支持してくださったのです。世界のリーディングカンパニーからの支持を得て、標準化は軌道に乗っていきました。

モーターの標準化によって、高い品質のモーターを安価に提供することが可能となり、小型直流モーターの用途を広げることができました。用途の多様化は標準品の更なる大量生産につながり、コストが低下するという好循環を築くことができました。

起点である標準化は、カスタマイズという日本国内の業界常識から外れたものであり、競合する他社から見れば、「模倣したくない」ものでした。それが故に、マブチモーターは競合他社に対する競争優位を構築・維持・拡大し、高い収益性を実現することができたのです。

# マブチモーターの特長

世界最適地生産

海外生産  
数量比率

100%

(1990年より)

## 早期からの海外進出

創立10周年を迎えた1964年、マブチモーターは香港に初の海外生産拠点を設けました。香港は世界の玩具の生産地として急成長しており、お客様や競合他社が集積しつつありました。また、英連邦特惠関税制度により香港製品の輸出は英国はもとより、英国経由で欧州へは関税がかからないという優遇を得ていました。欧州への輸出で、既に香港で設立・運営されていた競合他社と競争するには、香港への進出が不可欠であったのです。以降、1969年に台湾・新竹、1979年に台湾・高雄、1986年に中国・広東、1987年に中国・大連に生産拠点を設け、1990年頃には、実質的に海外生産比率100%となっています。



メキシコマブチ（2014年設立）

に伴い、グローバルな生産体制の刷新を継続的にを行い、常に、高い品質のモーターを合理的な価格で提供できる最適なグローバル生産体制を維持しています。

製品の標準化により、仕様が絞り込まれたモーターを大量に生産・販売することにより高い品質と低いコストを同時に実現する能力は、グローバル生産拠点体制によって一層強化され、マブチモーターの小型直流モーターを年間14億個生み出すリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにしました。

モーターの用途は模型・玩具からスタートし、家電・工具、音響・映像機器、精密・事務機器、自動車電装機器、医療機器、移動体へと広がっています。高品質で低コストのモーターを安定的に生産し、在庫販売によりタイムリーに販売できる圧倒的な供給能力は、大量のモーターを部品として使用する各用途市場のリーディングカンパニーとのお取引を支える強みとなっています。

各用途市場のリーディングカンパニーにマブチのモーターを採用していただくことは極めて重要です。最終製品の設計者の方は、製品を設計する際に業界



香港マブチ  
(1964年設立)

1990年代には中国・蘇州に生産拠点を設立し中国沿海部での生産能力を増強するとともにベトナム・ビエンホアに進出しました。2000年代には中国沿海部に生産拠点が集中するリスクを分散するためにベトナム・ダナンや中国・江西に生産拠点を設けました。自動車電装用モーターが最大の用途となった2010年代には、5極経営体制、地産地消を目指して、米州のメキシコ・アグアスカリエンテス、欧州のポーランド・マウオポルスカに生産拠点を設置しています。このように各国・地域の経済成長やマブチモーターにおける用途事業のポートフォリオの変化

のリーダーの製品を分析し、どの部品メーカーのモーターが使用されているかを確認します。リーディングカンパニーにモーターを採用していただくことは、同じ業界に属する多くの企業に対する販売

促進効果がとても大きいのです。結果として、当該用途市場における高いシェアの獲得につながり、規模の効果が更に高まり、競争優位性を拡大することができます。

生産拠点工場長  
海外人材比率

85%

(2019)

生産拠点責任者  
海外人材比率

58%

(2019)

## 世界の人材活用



権グループ常務執行役員



舒グループ執行役員



S O Nグループ執行役員

### 世界の人材の活用

1964年に香港に進出してからの50年以上にわたる海外での事業活動を通じて、世界のマブチグループ各社には生産活動、販売活動、開発活動を支える日本の人材、世界の人材が多数育っています。

マブチモーターの特長的な点は、海外人材の活用度が高い点にあり、マブチモーターの14ある生産拠点のうち、中国及びベトナムに立地する9拠点において海外人材が責任者を務めています。生産拠点におけるものづくりの責任者である工場長については、海外人材比率が85%に達しています。

販売拠点ではドイツ、中国、シンガポール、韓国の4拠点で海外人材が責任者を務めています。また、2名の中国人材、1名のベトナム人材、合計3名の海外人材がマブチグループの執行役員として活躍し

ています（いずれも2020年6月現在）。

日本本社の人材、海外拠点の人材ともに他の国・地域の拠点への出向機会・出張機会が多く、新拠点のメキシコマブチでは、日本本社、江蘇マブチ、台湾マブチ、高雄マブチ、ベトナムマブチの人材が集い、現地のメキシコの人材を合わせてグローバルなチームとして協働しています。

販売拠点長会議（2019）



# 経営理念を具現化する価値創造プロセス

**経営理念**「国際社会への貢献とその継続的拡大」

**経営基軸 1**

より良い製品をより安く供給することにより、豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する

3 すべての人に健康と福祉を

7 エネルギーと気候変動に持続可能な開発を通じて

11 持続可能な都市とコミュニティを築く

12 つくもの責任 つかう責任

17 パートナリシップで目標を達成しよう

**経営基軸 2**

広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い、それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する

1 貧困をなくそう

8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

10 人や国の不平等をなくそう

**国際社会が抱える課題**

**国際社会が抱える課題**

- ・ 環境・エネルギー問題
- ・ 交通事故
- ・ 高齢化社会
- ・ 貧困・経済格差
- ・ モバイル社会

**消費者の課題**

- ・ 生活の中での身近な不便さや危険
- ・ 電力、エネルギー消費の低減
- ・ 品質が良く合理的な価格の製品

**お客様の課題**

- ・ 電動化
- ・ 小型・軽量・高効率化
- ・ 高品質化
- ・ コスト低減

課題の解決

**インプット**

**人材資本**

- ・ グループ従業員数 **22,061**名
- ・ 本社従業員数 **849** 名
- ・ 本社籍海外出向経験者数 **355**名
- ・ 海外人材 拠点責任者数 **12**名
- ・ 海外人材 本社執行役員数 **3**名

**知的資本**

- ・ R&D 拠点数 **3**拠点
- ・ 販売・技術サービス拠点数 **14**拠点
- ・ 研究開発者数 **479**名
- ・ 産業財産権所有件数 **812**件

**製造資本**

- ・ 海外生産比率 **100**%
- ・ 生産拠点数 **14**拠点

**社会関係資本**

- ・ お客様企業数 **1,258**社
- ・ 部材取引先企業数 **380**社
- ・ 株主数 **21,795**名

**自然資本**

- ・ 電力購入量 **203**百万kWh
- ・ CO2 排出量 **97,716**t-CO<sub>2</sub>

**財務資本**

- ・ 資本合計 **2,451**億円
- ・ 自己資本比率 **91.4**%

**マブチモーターの価値**

小型直流モーター 特化

小型直流モーターの技術深耕

グローバル販売・技術サポート

業界をリードするお客様との取引関係

市場ニーズ集約

製品標準化

全プロセスの標準化・平準化

標準材料・部品の安定的・計画的な調達

長期安定的・計画的な経営を支える

各種のリスク発生に備えるリスク

- 21 -

MABUCHI MOTOR 2019



### 経営基軸3

人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる



### 経営基軸4

地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う



## 国際社会への貢献

#### 国際社会への貢献

- ・安全、快適で豊かな社会
- ・自由に持ち運べる利便性
- ・購入しやすい価格
- ・エネルギー消費、環境負荷の低減
- ・経済格差の是正・解消

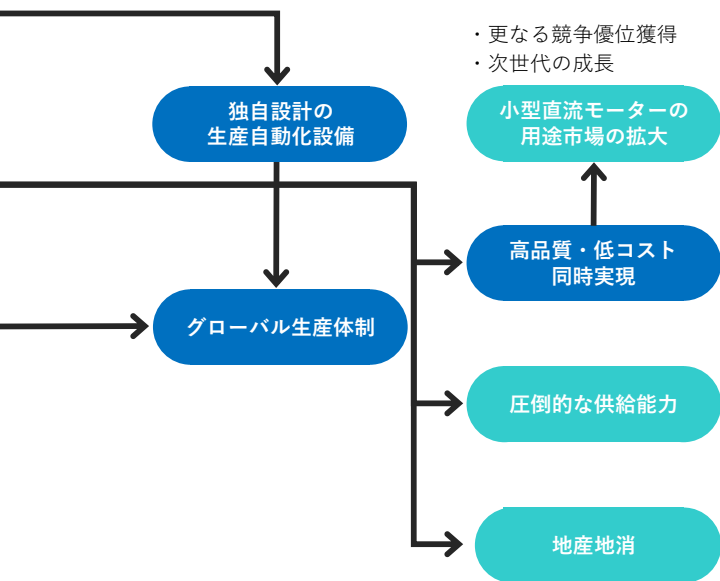
#### お客様への貢献

- ・お客様の製品の小型・軽量・高効率化への貢献
- ・品質問題からの解放
- ・お客様の製品のコスト低減

#### 経済価値の創出

- ・社会やお客様への貢献の結果として経済的付加価値を得て、ステークホルダーに再配分

## 創造プロセス



財務・資本政策

マネジメント

## アウトプット・アウトカム

#### 人的資本

- ・独自性のある製品や生産工程を開発・生産する過程で社会に役立つ人材を育てます。
- ・自国の枠を超えてグローバルに活躍できる人材を育てます。

#### 知的資本

- ・小型・軽量・高効率のモーター、効率の高い生産工程や生産管理方法を追求する過程で新たな知を創造します。
- ・高い付加価値の用途市場への拡大を通じて新たな知を獲得します。

#### 製造資本

- ・メキシコ、ポーランドの新生産拠点を軌道に乗せ、中国、東南アジア、米州、欧州にわたるグローバル生産体制を確立します。

#### 社会・環境への影響

- ・地産地消により事業活動に伴う環境負荷を低減します。
- ・各ステークホルダーと一層強固な関係を構築します。

#### 財政成果

- ・創立以来65年間にわたり営業利益を創出してきました。小型直流モーターを通じて社会に貢献し、営業利益率15%以上を目指します。
- ・各種のリスク発生への備えを行い、ステークホルダーへの還元を長期安定的に行っていきます。

# 経営理念を具現化する価値創造プロセス

## 小型直流モーターという技術・製品範囲へ絞り込み、それを65年にわたり維持し、技術を磨き続けています

マブチモーターにおける「経営理念」は決して飾り物ではなく、社会に対する貢献度を高め、世の中のために無くてはならない企業であり続けたいという強い思いが込められています。小型直流モーターは高い効率で電氣的エネルギーを機械的エネルギーに変換する装置であり、技術を高め、モーターの効率を一層高めることは省電力化につながり、地球への環境負荷の低減に貢献します。

### 小型直流モーター 特化

- ・製品事業領域を小型直流モーターに絞り込み、人的資本、知的資本、製造資本などすべてのインプットを集中して投入することで、当社よりも規模的に大きな競争相手もいる中で、小型直流モーターのリーディングカンパニーとしての地位を確立・維持してきました。
- ・製品事業領域を絞る一方で、地域市場としては創業初期から日本国内のみならず、世界の市場を視野に入れていました。世界の市場において、競争力の高いお客様の厳しい要求にお応えすることで、競争力を高めてきました。
- ・また、用途市場についても創業初期の模型・玩具市場から、家電機器、電動工具、精密・事務機器、音響・映像機器、自動車電装機器などへ進出し、用途の拡大を実現、事業の成長を図ってきました。



### 小型直流モーターの 技術深耕

- ・すべてのインプットを小型直流モーター事業に集中的に投入することで、小型直流モーターに関する要素技術、商品技術、製品技術、部品生産に必要な生産技術（プレス技術、金属加工技術、樹脂成形技術、金型技術等）、製品生産に必要な生産技術（組立設備等）を自社内部で開発してきました。
- ・小型直流モーターの中でも、ブラシ付きモーターについては他の追随を許さない高い技術を有しています。
- ・長い製品寿命に関するお客様のニーズがある場合は、ブラシレスモーターにより対応しています。マブチモーターがブラシ付きモーターで培ってきた要素技術を活かし、ブラシレスモーターについても小型・軽量化・高効率化を図っています。

### 製品標準化

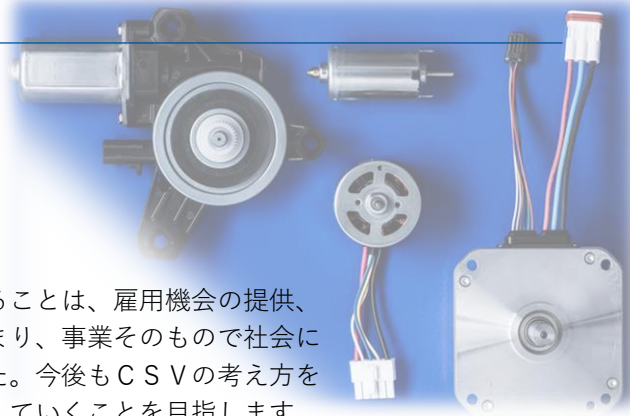
- ・製品標準化は当社が経営理念を具現化する際に最も重要となる手段であると位置づけています。
- ・お客様は必要とするモーターの機能、サイズ、価格について十人十色の言い方をしますが、当社側でお客様が本当に欲しいモーターを整理すると、共通のモーターで対応可能であることが少なくありません。
- ・ご要求とは異なるモーターのご採用についてお客様の理解を得るためには、「より小さく、軽く、安価なモーター」が必要であり、その実現には高い技術力が必要です。
- ・お客様のご要望どおりの製品をつくることは難しくありません。一方、価格は高いものになりますので、厳しい競争環境に晒されているお客様が真に欲するものではないと捉えています。
- ・製品開発技術者にも、安易に専用部品を使用した設計をしないように厳しい制約を設け、標準的な部品を使用しながらより高い性能を実現することに挑戦させています。

### 今後の課題

- ・これまで培ってきた人的資本、知的資本、製造資本を活用し、より高い付加価値の領域に位置づけられる用途市場へ積極的に進出し、事業の拡大を図ります。

- ・「周辺部品技術」、「ブラシレスモーター技術」の二つの領域について深耕を進め、高い付加価値の用途市場への展開を進めていきます。

- ・新たに進出する用途市場において標準品を確立していきます。現在、自動車電装機器、民生・業務機器の双方の分野で新しい用途向けにブラシレスモーターの販売拡大をしており、早期に標準品の確立を図っていきます。



また、小型直流モーターを開発途上の国・地域で生産することは、雇用機会の提供、技術人材の育成、地域経済の発展につながるものです。つまり、事業そのもので社会に貢献していくCSVの考え方を長年にわたり貫いてきました。今後もCSVの考え方を持ち、長期安定的な経営にこだわり、社会への貢献を拡大していくことを目指します。

### グローバル 生産体制

- ・グローバル生産体制は、単に世界各地に生産拠点を設けるだけで成功するわけではありません。新たに立ち上げた拠点の生産効率を、早期に既存拠点同等レベルに引き上げなければなりません。この取組みにおいて、マブチモーターでは日本本社だけではなく、世界のグループ拠点の人材をフルに活用しています。
- ・初めての海外生産拠点を香港に設けたのは1964年のことです。そして、中国・広東省への進出は1986年でしたが、この進出では日本本社の人材だけではなく、香港の人材が活躍しました。
- ・1993年に設立した中国・江蘇省の生産拠点の立ち上げでは、台湾の人材が活躍しました。
- ・ベトナム・ダナンの生産拠点を軌道に乗せたのは、ベトナム・ビエンホアの人材でした。
- ・そして今、世界5極体制の構築を目指したメキシコやポーランドの生産拠点では、現地の人材だけではなく日本、中国、ベトナム、台湾の人材が協働しています。

### 独自設計の 生産自動化設備

- ・マブチモーターが生産拠点を設けたいずれの国・地域も進出初期は人的資源が豊富で、地域政府も多くの人の雇用を望みますが、経済が発展していくと様々な産業が興り人的資源は貴重なものとなっていきます。人的資源が貴重になっていくと、人も地域政府もより付加価値の高い仕事を求めるようになります。
- ・マブチモーターでは主力の生産拠点を置く中国、ベトナムが急速に経済発展していく状況を踏まえ、自動化設備の開発・設計・生産を行い、生産拠点に投入してきています。
- ・自動化設備を投入すると、組立の現場の仕事は「組立作業」から「設備のオペレーションやメンテナンス」という、より付加価値の高い仕事に変わり、これに伴い報酬のレベルを引き上げることができます。
- ・この取組みは、生産コストの低減と仕事の高度化・給与レベルの向上を望む現地の人々や政府とWIN-WINの関係を築ける取組みであり、その推進に注力してきました。

### 高品質・低コスト 同時実現

- ・自然体の経営では品質とコストは連動し、品質を高めればコストが上がり、コストを下げれば品質が下がります。
- ・マブチモーターでは、「小型直流モーター特化」、「製品標準化」、「グローバル生産体制」という三つの基本戦略によって高品質と低コストを同時に実現しています。
- ・高品質と低コストを実現することにより年間約14億個のモーターがお客様の製品に組み込まれ、世界の人々の安全で快適な暮らしを支えています。
- ・こうした社会への貢献の結果として、高い営業利益率を実現しており、創立以来、営業損失を一度も出したことはありません。
- ・マブチモーターでは財務成果のうち営業利益率に強いこだわりを持っています。新製品を開発する際には、技術者に高い営業利益率を求めています。これは、営業利益率こそが、製品が社会に貢献しているか否かを測定可能な指標であると考えているためです。

- ・中期的にはメキシコ、ポーランドに生産拠点を設けたメリットを活かし、米州及び欧州での販売の拡大を目指していきます。
- ・長期的な展開に向けて、新たな地域の投資環境を調査し、適切な投資機会を見極めていきます。

- ・人の目や耳に頼る比率が未だに高い検査工程の自動化が課題であり、現在、その研究開発に積極的に取り組んでいます。

- ・営業利益率15%以上がマブチモーターが自社に課している目標となります。15%を長期安定的に超える実績を出すことができるように経営にあたっていきます。

## 経営理念を具現化する価値創造プロセス

既存用途市場において利益を伴う形でシェアを拡大しつつ、自動車電装機器、民生・業務機器の両分野において、付加価値の高い新用途市場に用途を拡大していきます。

### 自動車電装機器

ドアロック



ミラー



エアコンダンパー



ヘッドライト光軸調整



パワーウィンドウ



パワーシート



パーキングブレーキ



エンジン吸排気



民生・業務機器の  
新製品・新技術を水平展開

### 民生・業務機器

医療機器



事務機器



音響映像



家電機器・実用機器



模型・玩具（創業事業）



高級家電



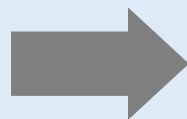
住設機器



工具



家電機器・実用機器





## 電装ブラシレスモーター領域



電装用途向けブラシレスモーターによる

- ・自動車の安全性向上への貢献
- ・自動車の環境性能向上への貢献



小型移動体



AGV ※1、AMR ※2



アシスト自転車



ロボット



※ 1 AGV : Automated Guided vehicle (無人搬送車)  
 ※ 2 AMR : Autonomous Mobile Robot (自律移動ロボット)

## 中期経営計画（2016年～2018年）の振り返り

2016年2月策定の中期経営計画は、最終年度である2018年の後半に米中貿易摩擦等を発端とする市場環境の大幅な悪化が見られましたが、中期経営計画の目標につきましては、為替の影響を大きく受ける売上高を除き、概ね達成しています。これらの数値目標の達成に加え、質的な面でも2016年の年初に描いていた中期的な姿、具体的にはグローバル5極体制の強化、パワーウィンドウ用高トルク標準品をはじめとする競争力のある新製品の開発・上市、内部統制及び管理体制の強化等を実現することができました。

|               | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | (2018目標)  |
|---------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| 売上高<br>(億円)   | 1,431  | 1,406  | 1,469  | 1,431  | (1,700以上) |
| 営業利益率<br>(%)  | 16.0   | 17.2   | 16.4   | 14.8   | (15.0以上)  |
| ROE<br>(%)    | 8.0    | 8.8    | 8.6    | 9.4    | (8.0以上)   |
| 為替<br>(円/USD) | 121.05 | 108.84 | 112.19 | 110.43 | (118)     |

## 中期経営計画（2019年～2021年）

2019年2月に2021年までの中期経営計画を次表のとおり策定し開示いたしましたが、コロナ禍により、中期経営計画（経営数値目標）の前提となる経営環境が大きく変化し、また、世界の経済の早期回復が期待できる状況にないため、2020年8月に中期経営計画を取り下げました。2021年2月に新たに中期経営計画（2021年～2023年）を策定の上、発表する予定です。

| 項目   | 指標               | 2021年度 目標  |
|------|------------------|------------|
| 売上成長 | 売上高              | 1,600 億円程度 |
| 収益力  | 売上高<br>営業利益率     | 15% 程度     |
| 資本効率 | 自己資本利益率<br>(ROE) | 8% 程度      |

# 事業戦略

## 日々の暮らしを支える小型モーターの力

マブチモーターの製品は、自動車の安全性・快適性を支えています。  
また、皆さまの暮らしの様々なシーンで活躍しています。



世界初の電動ドアミラーにはマブチのモーターが採用されています。  
お客様とのパートナーシップにより、日々の暮らしをより安全、便利、快適にする機器を世に送り出していきます。



パワーウィンドウ



インクジェットプリンター



歯ブラシ



ドライヤー



工具



アシスト自転車

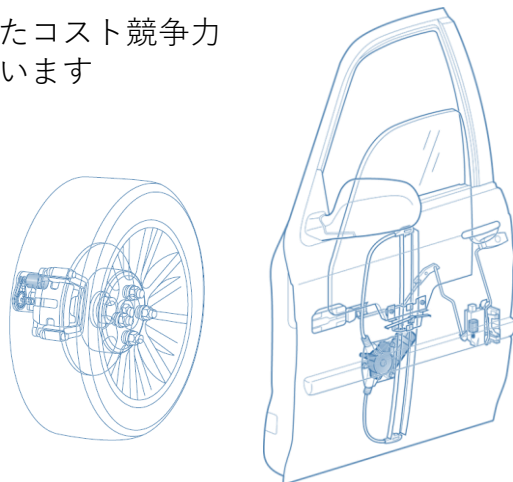


AGV（無人搬送車）

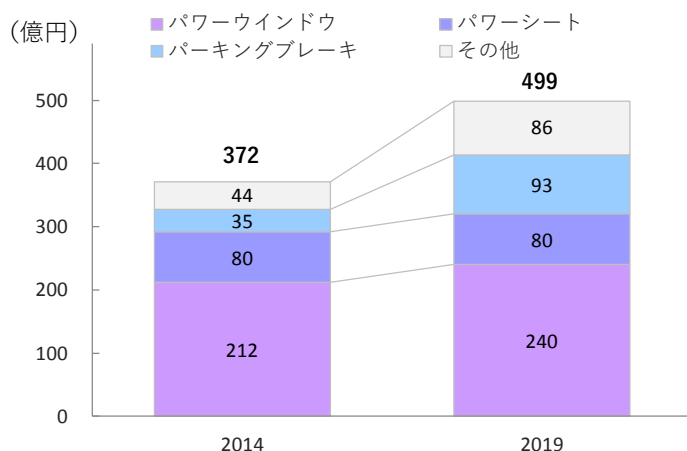
## 自動車電装機器（中型）

小型・軽量化技術と民生・業務機器用で強化してきたコスト競争力を武器に、自動車電装業界において存在感を高めています

パワーウィンドウ、パワーシート、パーキングブレーキ、エンジン周辺機器、ドアクローザーなど当社が生産するモーターの中ではサイズがやや大きめの中型タイプの小型直流モーターを展開している用途分野です。マブチモーターが取り扱うモーターの中ではサイズがやや大きいことから、マブチモーターが得意とする小型化、軽量化、高効率化により、他社との違いを発揮しやすい用途分野であり、マブチモーターの成長戦略の重要な部分を占める事業として、その拡大に力を入れています。



### ■売上高の状況（5年前との比較）



- パワーウィンドウ用は、主に北米のデトロイト3のうち2社に対する販売を伸ばしています。
- パワーシート用は、主に欧州のシート機構メーカー向けに販売しています。シートを前後に動かすスライダー用が主力です。
- パーキングブレーキ用は、装備率が上昇するとともに、搭載車種を拡大しています。
- その他用途では、エンジン周辺機器及びドアクローザー用の販売が伸びています。

### ■社会が抱える課題の解決と事業成長のストーリー

#### ● 自動車の環境性能向上への貢献

自動車の部品点数は数え方にもよりますが3万から10万と言われており、自動車の軽量化を図るためには、一つひとつの部品の軽量化が不可欠です。マブチモーターは小型化、軽量化、高効率化の技術を得意としており、パワーウィンドウ用モーターを例にとれば、20年前は500g台であったモーターが、300gを切る重量に40%以上の軽量化を実現しています。また、エンジン周辺機器用モーターはエンジンの効率向上に直接的に貢献するものです。こうした様々な面から自動車の環境性能の向上に貢献することで、事業の成長を図ります。

#### ● 自動車の安全性向上への貢献

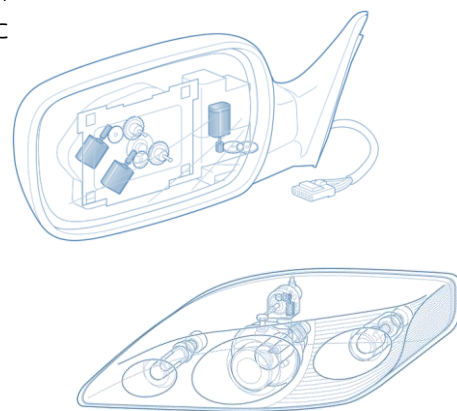
交通事故を減らすこと、事故発生時の損害を軽減することは自動車産業に関わる企業が解決すべき大きな責任です。パーキングブレーキは力の弱い方でも簡単・確実にブレーキをかけることができるため、自動車の安全性を高めることに貢献する機器です。その安全性が評価され、かつては高級車のみに装備されていましたが、装備率が向上し、高級車以外でも採用されるケースが増えてきており、それに伴いパーキングブレーキ用モーターの販売が伸長しています。

# 事業戦略

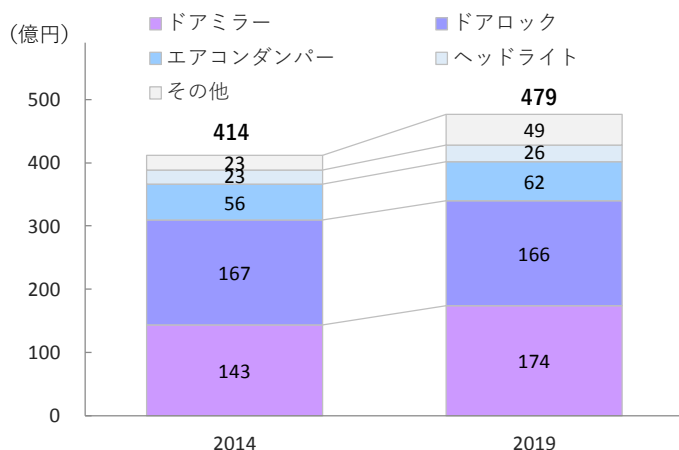
## 自動車電装機器（小型）

他の追随を許さない高い量産品質と安定供給力を強みに新用途を開拓し、自動車生産台数の伸びを超える成長を果たします。

世界シェア約8割のドアミラー、同約7割のドアロックなど、マブチモーターが最も得意とする小型タイプの自動車電装機器用モーターです。自動車が安全性、効率性、快適性、セキュリティを高める過程で、シートベルトプリテンショナー、グリルシャッター、ヘッドアップディスプレイ、ハプティクスデバイス、ステアリングロック、シフト・バイ・ワイヤーなど新しい用途が生まれてきており、これらの用途でも高いシェアを獲得することで、事業の成長を図っていきます。



### ■売上高の状況（5年前との比較）



- ドアロック、ミラー及びエアコンダンパーの主要用途では高いシェアを有していることから、全世界の自動車生産台数の伸長と装備率の上昇により売上高を伸ばしていきます。
- その他用途では、ステアリングロック、シフト・バイ・ワイヤーといった新しい用途が増加しています。

### ■社会が抱える課題の解決と事業成長のストーリー

#### ● 自動車の環境性能向上への貢献

近年、自動車の軽量化や応答性の向上、機器の劣化抑制を目的として、機械式制御を、ワイヤー（電線）を通る電気信号での制御に置き換えるドライブ・バイ・ワイヤーと呼ばれる制御システムに代替する取り組みが行われており、ブレーキ・バイ・ワイヤー（前頁のパーキングブレーキ用モーター採用）、シフト・バイ・ワイヤーなどが実用化されています。マブチモーターの小型タイプのモーターは、シフト・バイ・ワイヤー用として採用されており、自動車の環境性能の向上に貢献しています。

#### ● 電気自動車の普及への貢献

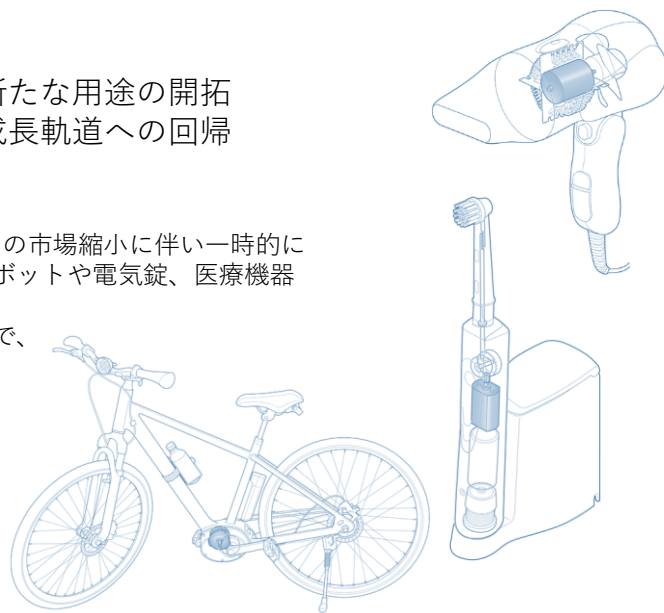
電気自動車の給電ケーブルには、ケーブルが抜けてしまうことを防止するロック機構が付いており、そのロック機構の中にマブチモーターの小型タイプのモーターが採用されています。ロック機構としては、1981年から約40年間にわたって手掛けている自動車ドアロック用モーターで世界シェアの約7割を占めており、その圧倒的な実績を礎として新たな用途への展開を果たしたものです。このように、既存用途における高い市場地位を活かし、新たな用途に展開することで事業の成長を図っていきます。



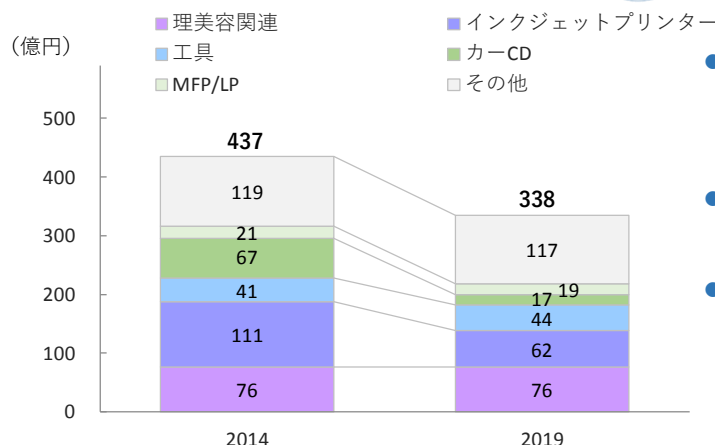
## 民生・業務機器

高級家電や小型移動体、医療機器など新たな用途の開拓に向けて、積極的に新製品を開発し、成長軌道への回帰を実現していきます。

インクジェットプリンターやカーCDなど用途製品の市場縮小に伴い一時的に売上が減少していますが、コミュニケーションロボットや電気錠、医療機器はブラシ付きモーターで、高級家電、小型移動体、無人搬送機といった用途ではブラシレスモーターで、販売の拡大を図っていきます。求められる性能が高いほど他社との差別化が可能であり、マブチモーターが培ってきた小型直流モーターの技術を活かし、成長軌道へと回帰させていきます。



### ■ 売上高の状況（5年前との比較）



- 理美容関連機器用は、歯ブラシ用の中高級セグメントが堅調に推移しており、売上が増加しています。
- インクジェットプリンター及びカーCD用は市場の縮小により減少しています。
- その他用途では、医療機器及び住設用が堅調です。新用途向けに高性能のブラシレスモーターを開発・投入しており、売上を伸ばし、成長軌道に回帰していきます。

### ■ 社会が抱える課題の解決と事業成長のストーリー

#### ● 高齢化社会・労働人口減少に対応する機器の普及への貢献

血圧計や手術用洗浄ポンプなど、健康関連機器、医療機器にブラシ付きモーターを提供しており、高齢化社会を見据え、健康・医療機器分野での貢献の拡大を図ります。また、高齢化社会・労働人口減少に対応する各種移動体を駆動するブラシレスモーターの販売拡大に注力していきます。ブラシレスモーターと回路をセットで供給することが可能です。マブチモーターが設計した回路は、無駄な機能を徹底して排除することでコンパクトかつ安価な回路となっており、お客様よりご好評をいただいています。

#### ● 日々の暮らしの安全性・快適性向上への貢献

住宅の安全性を確保するための鍵機構として電気錠が普及してきています。マブチモーターは自動車ドアロック用での実績を梃子に、住宅用の電気錠の分野において貢献度を高めていきます。また、高級家電の分野では、小型・軽量化、高効率化に優れたブラシレスモーターを開発し、バキュームクリーナーの高性能化に貢献し、日々の快適な暮らしを支えています。



高級家電向け  
ブラシレスモーター  
ID-659ZA

# 財務・資本政策

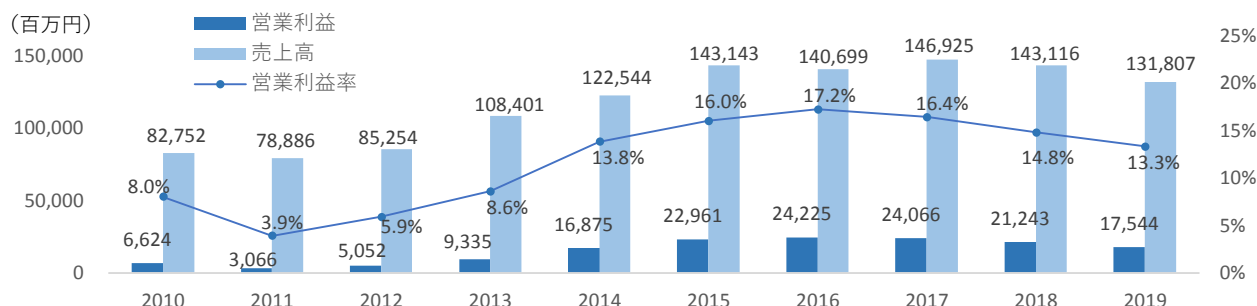
## ～長期安定的な経営を支える～

### ■社会への貢献拡大に裏打ちされた成長

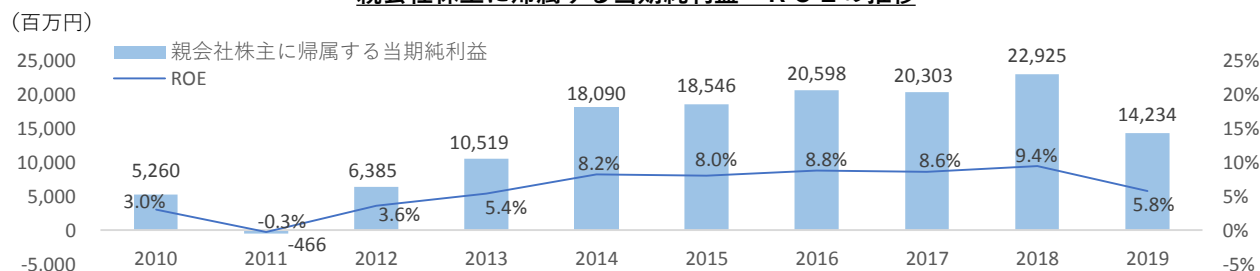
マブチモーターでは、軽量・小型・省電力の小型直流モーターを世に送り出し、社会に貢献することで結果として適正な利益を獲得し、会社を成長させていくことを志向しています。特に営業利益率は、社会への貢献度が反映された最も重要な指標であると位置づけており、15%以上の営業利益率を伴いながら継続的に成長し続けることがマブチモーターの目指す姿です。

適正な利益を獲得、キャッシュ・フローを創出して次なる成長に向けて研究開発投資、設備投資を実行し、株主の皆様へ利益に応じた配当を安定的に実施することを大切に考えています。

### 売上高・営業利益・営業利益率の推移



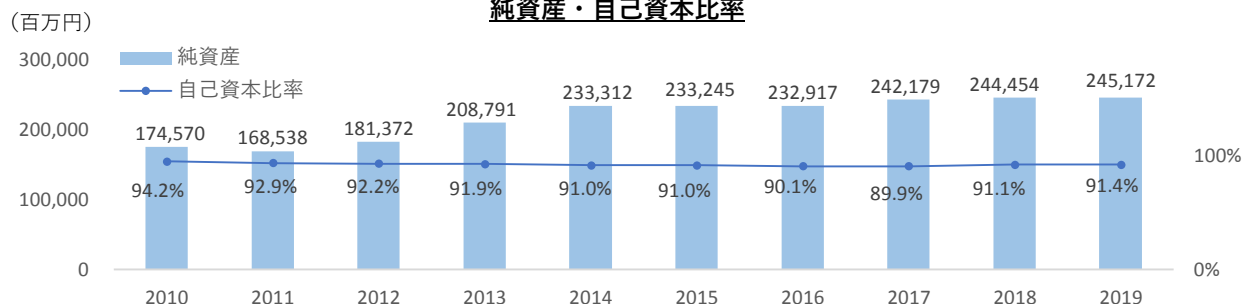
### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROEの推移



### ■盤石の経営基盤

マブチモーターは、極めて大きな供給責任を有していることから、長期安定的な経営を支えるために、経営基盤は常に盤石でなければならないと考えています。そのため「無借金経営」にこだわりを持っています。

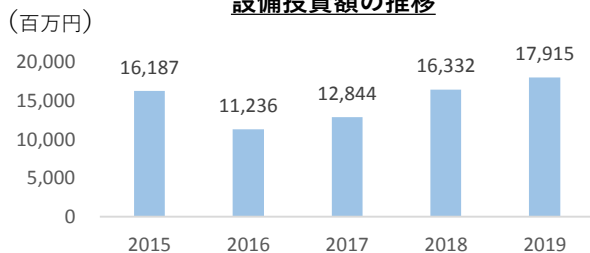
### 純資産・自己資本比率



## ■成長投資

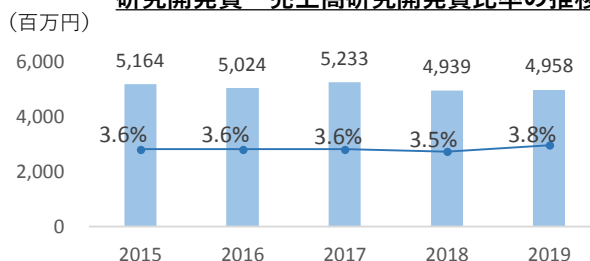
マブチモーターは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、将来の成長に向けた研究開発及び設備投資を積極的に行っています。

**設備投資額の推移**



- ・近年は米州及び欧州での生産・供給体制を構築するため、メキシコマブチ及びポーランドマブチへの土地・建物、生産設備への投資を行っています。
- ・両工場建屋への投資は2018年がピークでしたが、新製品、増産、省人化等の生産設備投資を積極的に行っています。

**研究開発費・売上高研究開発費比率の推移**



- ・研究開発費は、本社及び東莞マブチR&Dセンターの研究開発人員、研究開発設備等に関する費用です。
- ・過去5年間は、概ね50億円前後を研究開発費に投じております。

## ■配当方針

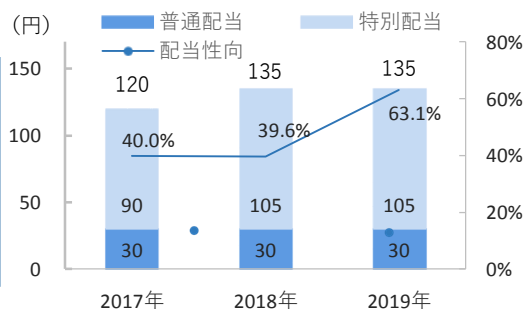
マブチモーターは、会社の成長・発展に必要な研究開発及び設備投資用資金を内部留保によって賄い、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じて株主の皆様への利益還元を積極的に行うことを基本的な方針としています。中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本に据えており、これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会です。

この基本的な方針の下、急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷時を除き、長期安定的な配当である普通配当1株当たり年30円を継続的に実施し、これに事業成果としての連結純利益の30%を1株当たりへに換算した特別配当金を併せて実施する「ハイブリッド型配当基準」を配当金額を算出する原則的な計算式として採用しています。

### ハイブリッド型配当基準

| 普通配当 (年) | + | 特別配当 (年)            |
|----------|---|---------------------|
| 30円      |   | 連結純利益の30%を1株当たりへに換算 |

本計算式に基づく配当の場合、**配当性向は30%以上**となります。



2020年の配当については、短期的に経営環境が不透明な点を考慮し、期間限定の措置として、連結純利益によらず2020年2月に公表した1株当たり年135円を据え置く予定です。なお、経営環境に極めて重大な変化が生じた場合は、業績予測及び配当予想を適宜見直し、速やかに開示いたします。

# 財務・資本政策

## ■資金確保の基本的な考え方

2020年、年初からのコロナ禍によって、大企業であっても資金調達や援助要請を行う事態となり、過度に資本効率を追い求めることのリスクが顕在化し、「株主第一主義」から「ステークホルダー主義」への移行の声があげられるようになりました。振り返れば、この10年ほどの短い期間においても世界では幾度か非常事態と言える大きなリスクが発生しており、企業経営において経営を揺るがしかねない非常事態への備えの重要性が高まっています。

マブチモーターはかねてより、企業は社会の公器であり、社会への貢献という責務を果たすべく永続しなければならないと考えてきました。経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実現する諸活動を支えるために、盤石な経営基盤として必要な資金を備えてきました。この背景にある二つの基本的な認識についてご説明します。

### 1. 経営環境は激変する

震災、津波、異常気象といった自然災害や新型コロナウイルスのような疫病、紛争や戦争といった人為的な災いに加え、クレームや事件、事故といった自らが招いてしまうリスク等により、企業を取り巻く環境が一瞬のうちに激変してしまうことがあります。このような環境変化の激変により、企業が倒産に追い込まれる事例は枚挙にいとまがありません。

### 2. 企業は存続に必要な資金を持つべきである

企業は社会への貢献を果たす公器として、未来永劫にわたり存続する必要がある、財務資本の面で、リスク発生下であっても存続し、成長機会を捉えるために必要な資金（必要資金）を持つことが不可欠です。

## ■必要資金

前述の二つの考え方に基づいて具体的なリスクとそれぞれの必要資金を想定し、経営を支えるための資金として確保しています。定められた使途に基づき資金の活用を実行すると一時的に必要資金を下回りますが、その場合は、再び必要資金を蓄える必要があります。なお、事業規模が成長すると、それに伴い必要資金は増加しますが、マブチモーターでは常にその額を合理的に算出しています。

必要資金は、次に示す事項を考慮し算出しています。

### ●大規模なリスク発生への備え

- ・運転資金：大規模なリスクの発生に備えて、運転資金を確保します。
- ・雇用確保：雇用を継続するための資金を確保します。
- ・配当金：リスク発生時においてもハイブリッド型配当基準に基づく配当を継続してお支払いできる資金を確保します。

### ●急激な市況変化への備え

- ・市況品高騰リスク対応：市況品を先物等の手段により中長期的に確保するための資金を確保します。
- ・為替リスク対応：為替変動リスクに備えるための資金を確保します。

### ●クレーム発生への備え

- ・クレーム対応：自動車電装分野の比率が高いため、クレーム発生に備えるための資金を確保します。

### ●成長への備え

- ・設備投資：設備投資、研究開発投資を継続するための資金を確保します。
- ・M&A：成長機会への投資を行うためのM&A資金を確保します。

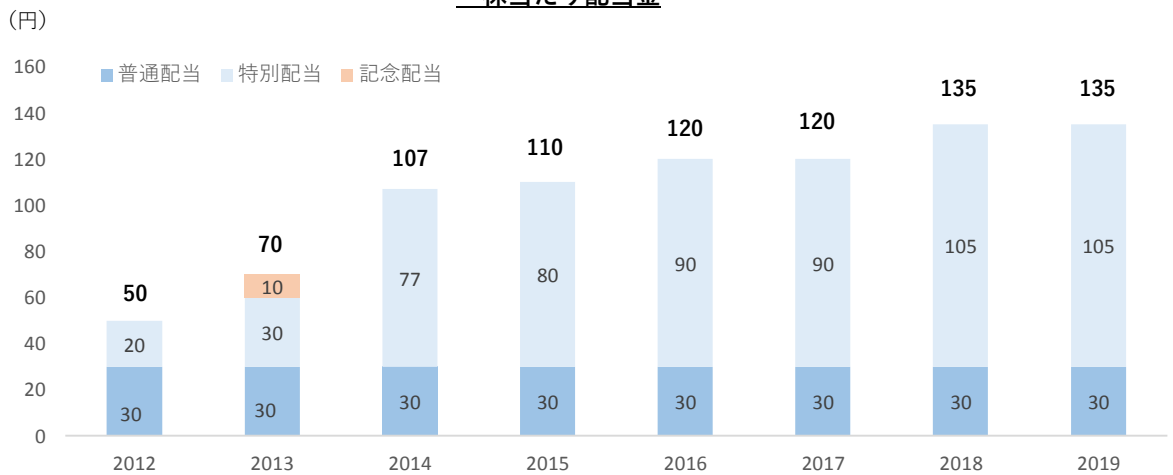


## ■ステークホルダーへの還元

マブチモーターは資金を受動的に積み増すのではなく、余資（保有資金から必要資金を差し引いた資金）については、積極的にステークホルダーへの還元を行っています。

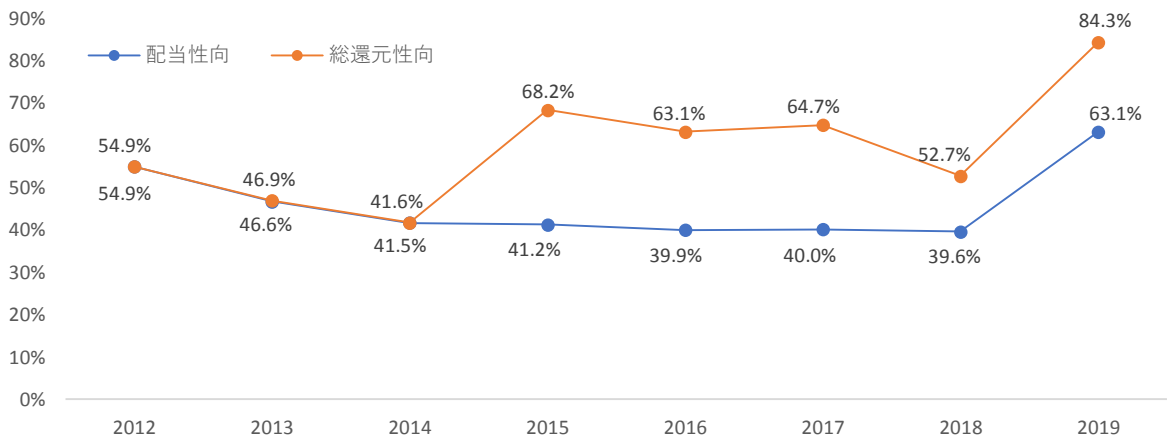
- ・ 配当性向 ： 前述の配当方針に基づき、概ね40%以上を安定的に継続しています。
- ・ 総還元性向：2015年～2017年は50億円規模、2018年・2019年は30億円規模の自社株買いを実施しており、2015年以降の総還元性向は2018年を除き60%以上となっています。
- ・ 記念配当 ： 2013年12月期の期末配当金の一部として、当社創立60周年記念配当（20円/株、2015年の株式分割前）を実施しています。

### 一株当たり配当金



(注) 2012年～2014年の配当金は、2015年1月1日の株式分割（1：2）後に調整しております。

### 配当性向・総還元性向

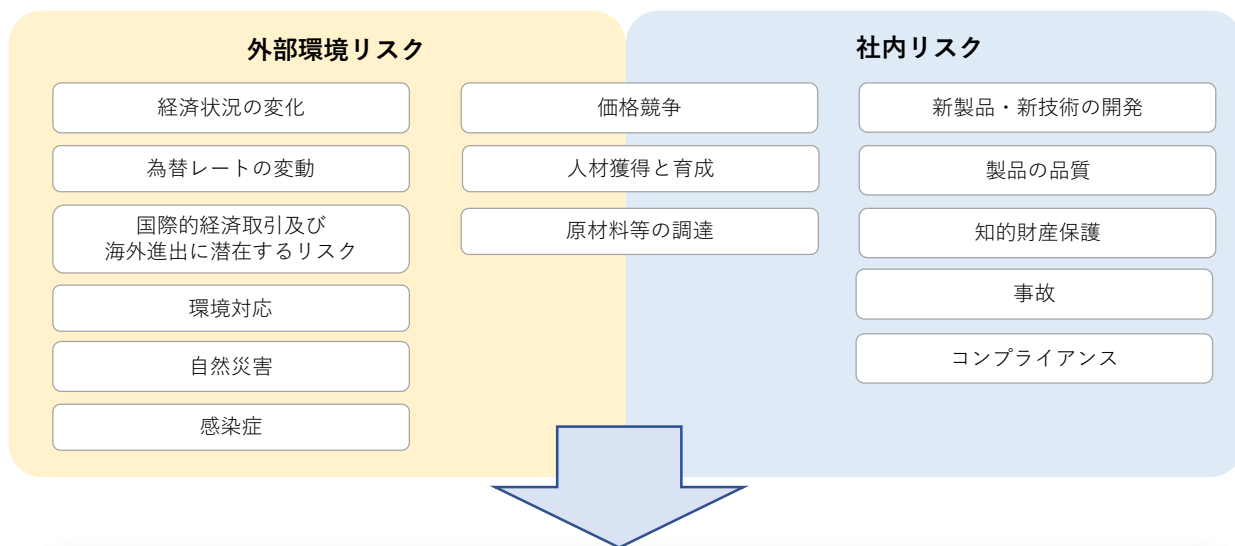


# リスクマネジメント

## ～継続的な事業活動を支える～

### ■ リスクマネジメントの目的

グローバルな事業活動を遂行し永続的な成長軌道を実確なものにするため、多様化する事業活動上の様々なリスクの軽減・最小化を図るべく、リスクマネジメントの充実・強化に取り組んでいます。



### リスクマネジメント委員会の対応

① 人命（安全）確保、② コンプライアンス、③ 情報セキュリティ、④ 生産・供給停止 に分類・特定。それぞれのリーダー部門を決め、経営陣と関連幹部社員で連携を図りながら、マブチグループ全体のリスク対策活動を継続的に実行します。

### ■ 人命・安全確保：緊急事態発生時の対応訓練

災害等緊急事態発生時の安全確保や環境汚染の予防・拡大防止のため、各業務の特性に合わせて様々なケースを想定した緊急時の処置・通報訓練を実施しています。「管理職の初期行動・指示マニュアル」、「災害時一般社員行動マニュアル」の作成、「大規模災害発生時緊急対応カード」の配付及び「安否確認システム（本社全社員対象）」の導入などを行うとともに、緊急対策本部をはじめ、災害時に重要な役割を担う部門においてそれぞれ対応マニュアルを策定しています。

また、防災教育や各種訓練（避難・通報・消火、救急救護、安否確認、及び帰宅報告ほか）を定期的 to 実施し、全社員が落ち着いて適切な行動をとるこ



とができるように努めています。

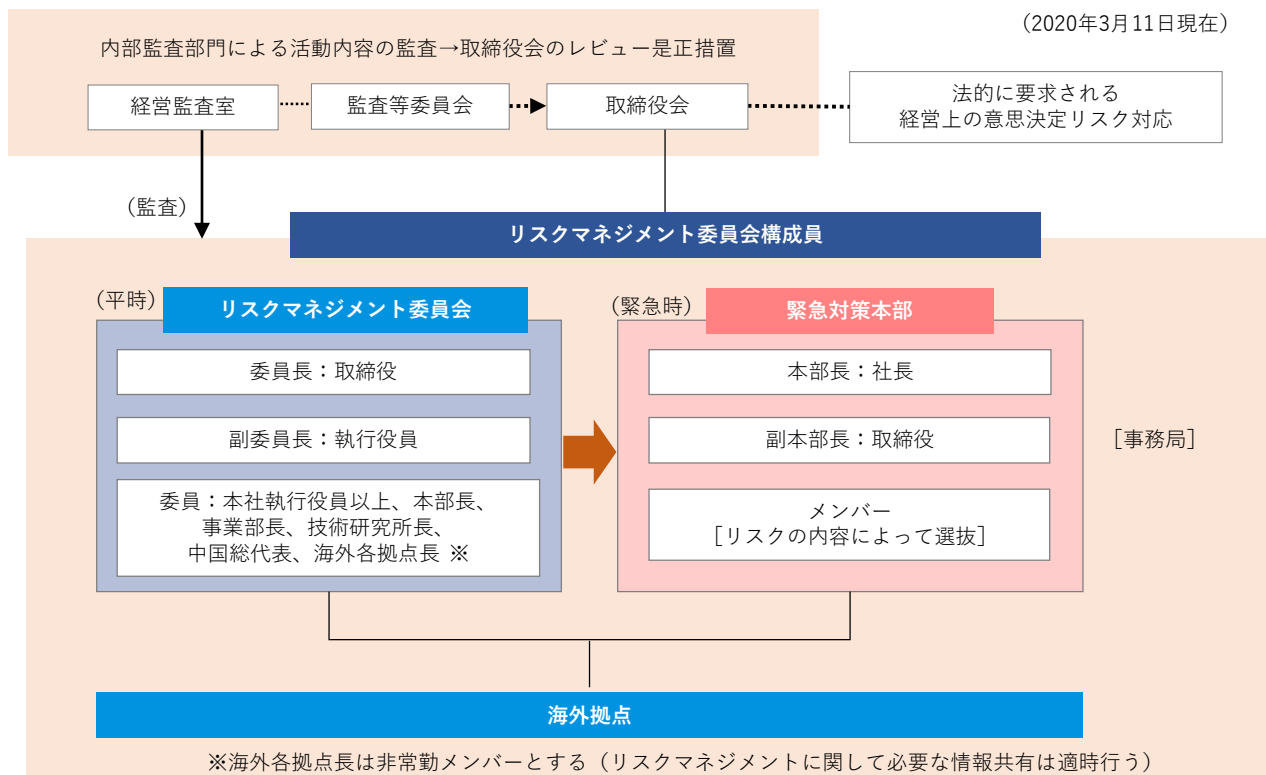
更に、災害時に必要な備品・資機材や食料、生活用品を備蓄し、災害発生時の安全確保や帰宅困難者に対する備えにも万全を期しています。特に、地下水を飲料水として使用している本社は、断水時にも相当量の飲料水が確保できることから、松戸市と給水協定を締結し、地域に対する給水支援を行う準備もしています。

## ■ リスクマネジメント体制

内部統制基本方針に基づき、リスク管理を全社的に統括する担当取締役及び当該業務を所管する部門を定め、リスクの適切な管理のために必要な社内ルール・手順等を制定及び整備するとともに、これらについて全社員への周知・教育など必要な措置を講じています。

### リスクマネジメント委員会の位置づけ

(2020年3月11日現在)



## 備品・資機材や飲食料などの備え（本社）

- 災害時優先電話を本社屋に2回線常備
- 停電時の対策として、緊急対策本部運営及びコンピューターシステム保護のため、必要な自家発電装置、燃料、及び仮設トイレ
- 緊急避難時に必要なヘルメット
- 帰宅者に配付する飲料水
- 帰宅困難者の発生に備えて、3日間生活できる量の飲食料及びトイレ用水
- 設備・什器・備品などの転倒防止策
- 設備・什器・備品などの復旧または応急措置、被災社員の支援、地域社会に対する支援を目的とする機器・機材

## 企業活動を地震から守るための免震構造（本社）

マブチモーター本社棟は「グローバルヘッドクォーター」としてのあるべき姿を追求した建屋で

す。信頼性、耐久性、環境保全性を重視し、耐震性能向上、バックアップ機能保持、サステナビリティ、フレキシビリティの確保、環境負荷低減を目指して様々な建築・環境技術が用いられています。

免震アイソレーターを設置やフレキシブルジョイント等により、震度7クラスの大地震に対しても室内環境への被害を受けません。



# リスクマネジメント

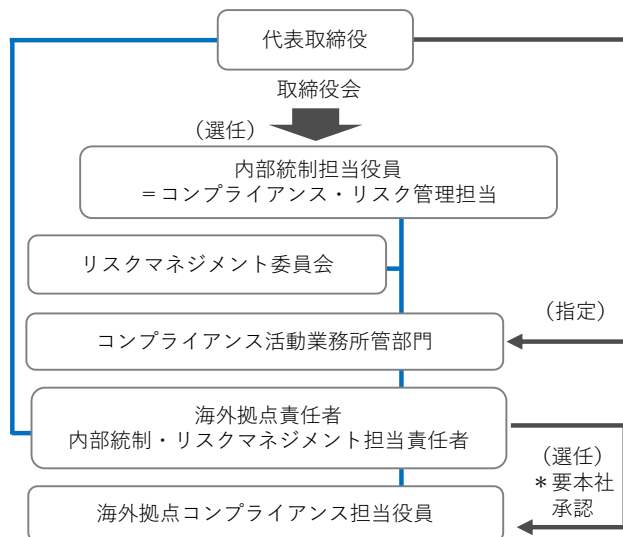
## ■コンプライアンス

マブチモーターは「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、経営理念の実践にあたっては、各国の法規制を守るとはもちろんのこと、社会から求められる企業倫理に沿った活動を行うことが大前提であると考え、「マブチモーター倫理規範」を制定し、すべての役員・社員が守るべき法令等の社会ルールを具体的に示し、その浸透を図っております。

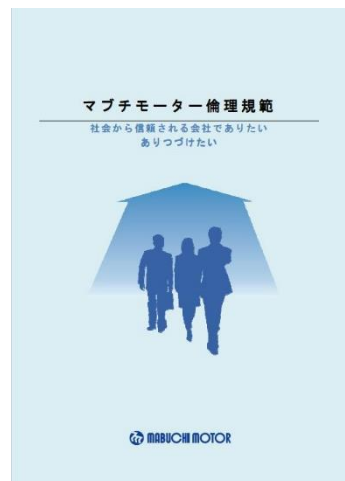
海外生産拠点においても、必要とされるコンプライアンス教育活動を継続しており、今後も、法規制及び社会規範の遵守に関する様々な説明会や研修を実施し、コンプライアンス経営の確立を目指していきます。

マブチグループ全拠点に設置されたコンプライアンス担当役員は、本社の内部統制担当役員による統括の下、それぞれの拠点における責任者として、拠点内の内部統制の強化と自律的かつ継続的なコンプライアンス活動の推進に関する中心的な役割を担っています。

### コンプライアンス体制



### マブチモーター 倫理規範冊子



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

### 反社会的勢力の排除

企業の社会的責任の観点から、断固として、これら勢力とは関係を持ちません。

### 信頼性のある財務報告とインサイダー取引の禁止

信頼性のある財務報告を行うとともに、会社の未公表の重要事実を不正使用しません。

### 納税義務

企業の活動は、道路・水道・港湾など、その国・地域の社会基盤の基に営まれています。これら社会基盤の多くは、個人や企業が納める税金によって整備・維持されています。各国・地域の法令に基づく納税義務を適正に果たすことは、企業にとって最も基本的な責任の一つであることをグループ全体での共通の考え方としています。



## 贈収賄の禁止

政治団体、政治家、公務員、お客様、お取引先様等に対して、違法な便宜や金品などの利益提供または受領を行いません。

## 倫理規範ホットライン

コンプライアンスに関する情報の伝達や相談について、通常のルート（上司や組織部門の窓口など）とは別に、内部監査部門が管理する、匿名性が担保された「倫理規範ホットライン」を設置しています。

マブチグループは、お取引先様とも日頃から誠実で公正なお取引と相互信頼関係の構築に努めており、問題発生 of 未然防止並びに拡大防止体制を強化するために、「倫理規範ホットライン」の対象範囲を、社員のみならずお取引先様の一部に拡大しています。

また、公益通報者保護法を遵守し、相談者の不利益を発生させないことを約束するトップメッセージを発信しています。

## ■ 情報セキュリティ

マブチモーターの活動がステークホルダーの皆様にとどのような影響を与えているかを真摯に見つめ、事業活動のあらゆる面で一層信頼される組織づくりを目指しています。マブチモーターが保有する情報資産の管理及び情報セキュリティ管理を適切に行い、情報の漏洩、改ざん、滅失、盗難等を防止することが企業の社会的責務の一つであると認識し、役員を含めたすべての従業員が情報セキュリティの必要性及び責任について理解を深めるとともに、情報セキュリティポリシーを定め、その確保に万全を期しています。

### ・ 情報資産の保全・管理

リスクマネジメント委員会を設置し、その活動を通じて、情報セキュリティに関する継続的な取組

み、評価、改善が可能な体制・仕組みを構築します。

### ・ 情報資産の保全・管理

情報資産を適切に分類、整理し、重要性に応じた情報セキュリティ対策をとるとともに、情報の取り扱いについて細心の注意を払い、厳重に管理します。

### ・ コンプライアンス

情報セキュリティに関する法令、社内規程及びお客様との契約上の義務を遵守します。

## 個人情報保護方針

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

## ディスクロージャーポリシー

マブチグループは、ステークホルダーの皆様に対して、当社の企業価値に対する適正な評価と信頼を得るため、公平・適時かつ明瞭な情報開示に努めています。

また、当社の事業活動を幅広くご理解いただくため、情報開示の工夫・充実を図り、有用性の高い情報を発信しています。

## 情報開示の基準

会社法、金融商品取引法「フェア・ディスクロージャー・ルール」等の関連法令及び東京証券取引所が定めている諸規則に沿って情報開示を行っています。また、法令・規則に該当しない情報につきましても、株主・投資家の皆様にご理解いただくために有用と判断した場合、公平公正、迅速且つ正確に情報開示を行います。

# 人的資本の強化

## ～仕事を通じて人を活かし、育てる～

### ■人材育成 適材適所で一人ひとりの成長を

#### 人事評価制度

様々な役割を果たす社員一人ひとりの貢献を的確に把握し、会社と社員がともに成長することを目指しています。次に示す制度はマネジメントツールとしてだけでなく、人材育成ツールとしても積極的に活用しています。

- ・多面的人事評価制度 ・自己申告制度
- ・複線型人事制度 ・賃金体系の明確化 など

#### 人材教育

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

### ■スマートワーク

#### 働き方改革を促進

「マブチの働き方改革」は、働き方の選択肢を増やして、社員一人ひとりが自分に合った働き方を実行することで、会社全体の生産性を高めることを目指しています。2019年からテレワークの本格導入やフリーアドレス制の導入、ITツールの充実など積極的に推進しています。

#### 「第3回日経スマートワーク経営調査」3.5星に認定

2019年11月、働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第3回日経スマートワーク／Smart Work経営調査」において3.5星を獲得いたしました。



### ■ダイバーシティ

マブチモーターは、ダイバーシティを積極的に進め、社員が国や地域に限定されことなく、世界中で活躍できる環境の構築に取り組んでいます。以前から国籍や性別を問わない採用・登用を行ってきましたが、近年更に力を入れ、社員全員がグローバル感覚を持つことで、それぞれの特徴を活かし、新しい価値を生み出すことを目指しています。

#### 女性・外国籍役員の登用

2020年1月、内閣府より発行されたリーフレット「女性活躍とSDGs～サステナビリティの実現に向けて～」によると、全上場企業（3,740社）のうち、女性役員比率が10%を超える企業は887社あり、マブチモーターもリストに掲載されています。



小野ジョディー  
社外取締役



唐下雪絵  
社外取締役監査等委員

#### 女性社員の活躍推進

女性の管理職登用拡大を目指し、女性のキャリア開発支援を積極的に行っています。

#### 女性活躍推進企業として「えるぼし認定」の最高位を取得

当社は、厚生労働大臣より、女性の活躍推進の状況が優良な企業として最も優良であることを表す3段階目の「えるぼし認定」を取得しています。



## 外国籍社員の活躍推進

グローバル感覚を持った人材を積極的に採用しており、現在、11カ国の国籍の外国籍社員が本社で活躍しております。海外拠点現地の社員も、短期実務交流や各会議を通して本社と連携し、グローバルな活躍をしています。



## 多様な人々の活躍を支援

障がいや病気がある方も、個人の能力と適性に応じた雇用の場に就いています。就業時間の柔軟な設定や、施設のバリアフリー化、及び管理職教育などを行うことで、社員がいきいきと働ける職場環境を整えています。

## ■ ワーク・ライフ・バランス

### ファミリー・フレンドリー施策

社員が働き甲斐や充実感を持ちながら働くとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じた、働きやすく多くの社員が長く働くことができる職場環境づくりを推進しています。

### 働きやすい環境づくりにむけて

- ・ 育児休業（3年）・介護休業（1年）
- ・ 育児・介護休業中の自己啓発支援
- ・ 配偶者出産時休暇制度：取得率100%
- ・ 不妊治療のための低利融資制度
- ・ 育児・介護のための勤務時間短縮や所定外労働免除などの措置の導入
- ・ フレックスタイム制度、裁量労働制を導入
- ・ 有給休暇取得促進
- ・ 福利厚生施設の充実
- ・ テレワーク、サテライトオフィス、モバイルワークの導入

仕事と介護を両立できる職場環境の整備に取り組んでいる企業として、厚生労働省より「トモニン」を取得しました。親や家族などの介護のために、やむを得ず仕事を辞める介護離職が増加している社会的な課題解決に向けて、今後も仕事と介護を両立できる職場環境の整備を継続して行っています。

また、「カエル！ジャパン」キャンペーンー仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進のための国民運動に賛同、千葉県「社員いきいき！元気な会社宣言」に参加しています。



## ■ 健康の増進

社員の生活習慣病の予防・改善を目的として、毎月4回「健康増進の日」を設定し、次のような取り組みを行っています。

- ・ 心身ともに十分な休養をとる
  - ・ 食事の量や栄養バランスを整え食生活を改善
  - ・ 歩くことから始める健康づくり
  - ・ 禁煙と休肝日の習慣づけ推進
- また、構内での完全禁煙を実施しています。

### 「健康経営優良法人2020（大規模法人部門）」に認定

2020年3月、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されました。健康経営優良法人制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



2020  
健康経営優良法人  
Health and productivity

# 人的資本の強化

## ■安全衛生

マブチモーターは、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」ことを掲げています。

本社及びすべての海外拠点において、事業活動において社員や地域の人々の健康を損ねることが無きよう、必要に応じて行政機関や専門家の指導なども仰ぎながら、社員や関係者の安全・衛生面を最優先した職場環境の維持・向上を図っています。

### 「安全衛生活動への積極的な貢献賞」受賞

2019年5月、ダナンマブチは、安全労働局より、安全衛生活動への積極的な貢献が認められ「貢献賞」を受賞しました。



### 技術研究所が「千葉県労働局長奨励賞」を受賞

2019年10月、当社の技術研究所（印西市）が、安全のためのリスクマネジメント及び化学物質リスクアセスメントを実施し、7年以上労働災害が発生していないことなどを評価いただき、「安全衛生に関する水準が高く優秀で他の模範」と認められ受賞にいたりしました。



## ■コミュニケーション

### 社員や家族が楽しめるイベントの開催

本社では、社員のコミュニケーションの円滑化と一体感の醸成を目的に、ガーデンパーティーや所属対抗ボウリング大会などのイベントを行っています。

海外拠点においても、社員が参加できるスポーツ大会や社員旅行、文化祭などのイベントを定期的に実施しています。



ガーデンパーティー（本社）



ボウリング大会（本社）



バドミントン大会（東莞マブチ）



# 知的資本の強化

## ～社会的な課題を解決するモーター～

小さなモーターの中に長年培ってきた知的資本のすべてを投じ、社会的な課題を解決するモーターを生み出します。

### ■グローバルな研究開発活動

マブチモーターは65年にわたり小型直流モーターだけに事業領域を絞り、製品（モーター）、部品、生産設備、金型等の技術を高めてきました。また、日本の本社に限定することなく、海外においても研究開発活動を実施しています。

2019年末時点での、現在の当社保有の産業財産権の総数は812件(国内171件、海外641件)、新規出願件数は国内外合計で31件となっております。

当社製品の拡販・新用途拡大に向け、俯瞰的且つ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位性の確保を図っております。

また、SDGs達成に向けた取組みとして、省エネルギー化の実現や環境負荷の低減に向け、モーターの省電力化・高効率化・小型軽量化を進めており、そこから創出した知的財産権の確保やグローバルでの活用を戦略的に推進しています。

### ■蓄積した技術を活かしたモーター開発事例

#### 自動車電装機器用モーター SF-266XA

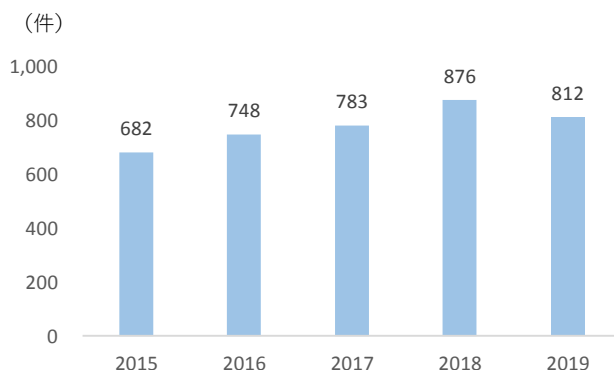
新製品SF-266XAは、当社同等トルク製品（RS-385PH）比で体積・重量ともに約50%減少を実現しています。これまでの必要トルクに対して体積・重量が半分となり、また、機械ノイズ、振動が低いという特長により、自動車の軽量化、燃費向上とともに静音性の向上に寄与します。

各種用途にお使いいただけるモーターですが、現在は主に新しい用途であるシフト・バイ・ワイヤー用に採用されています。



SF-266XA

産業財産権所有件数



ローターの巻き線の「巻き方」は要求される性能によって様々です。小さなモーターの中に、マブチモーターが65年にわたって蓄積してきた技術が込められています。



50%小型化、50%軽量化を実現



新製品  
SF-266XA

当社同等トルク製品  
RS-385PH

# 製造資本の強化

## ～グローバルに展開する生産拠点～

世界に立地する14の生産拠点が、圧倒的な生産能力で安定的な供給を実現しています。様々な強みを持つ拠点がグループ体となって活動し、高品質・低コストのモーターを生み出しています。

### グループ体となったの活動事例：メキシコマブチでのパワーウィンドウ用モーター生産・販売



#### ■ 本社

本社からメキシコマブチには拠点責任者や管理、生産管理、品質管理、生産技術の責任者や技術者を派遣し、新拠点であるメキシコマブチの立上げを担っています。

#### ■ 江蘇マブチ

江蘇マブチはマブチグループにおけるパワーウィンドウ用モーターのマザー工場であり、米州向けのパワーウィンドウ用モーターを担うメキシコマブチに工場長や生産部門の責任者を派遣するとともに、生産設備・金型や精密部品の供給の面でサポートを行っています。

#### ■ 東莞マブチ

東莞マブチはR&Dセンターを擁し、量産品を生産するだけに留まらず、製品・生産設備・金型の設計・製作を行っています。メキシコマブチ向けには樹脂成形部品の金型を供給しています。

#### ■ 台湾マブチ

台湾マブチは中国市場向けのパワーウィンドウ用モーターを生産する他、グループ向けの自動化設備・金型の供給拠点となっています。メキシコマブチには、生産ラインの自動化設備や金型を供給しています。

#### ■ 高雄マブチ

高雄マブチは、グループ向けの自動化設備・金型・精密部品の生産に特化した拠点であり、メキシコマブチに生産設備や精密部品を供給しています。

#### ■ ベトナムマブチ

自動車電装機器用モーター（小型）のマザー工場の役割を果たしていることに加え、自動化設備の開発・設計・製作及び精密部品の生産を行っています。メキシコマブチでの自動車電装機器用モーター（小型）の量産立上げのため、技術者の派遣、生産設備の供給を行っています。

## 米州

### ■ メキシコマブチ



2014年設立  
2016年、デトロイト3の1社  
目向けパワーウィンドウ  
モーターの量産開始  
2019年、デトロイト3の2社  
目向けパワーウィンドウ用  
モーター量産開始

米州各地にモーターを  
供給する工場

## 欧州

### ■ ポーランドマブチ



2017年設立  
2020年、自動車電装機器  
用小型モーター量産開始  
予定  
2021年、欧州高級自動車  
向けパワーウィンドウ用  
モーター量産開始予定

欧州各地にモーターを  
供給する工場



## アジア

### ■ 大連マブチ



中国北部に立地する  
モーター工場

### ■ 瓦房店マブチ



モーターの組立に特化し  
た大連マブチの衛星工場

### ■ 江蘇マブチ



パワーウィンドウ用  
モーターのマザー工場

### ■ 江西マブチ



中国内陸の江西省に位置  
するモーター工場

### ■ 東莞マブチ



R&D機能、設備・金型  
製造機能を併設した  
モーター工場

### ■ 道ジャオマブチ



中国南部に立地する  
モーター工場

### ■ 路東マブチ



モーター部品生産工場

### ■ 江門マブチ



モーター部品生産工場

### ■ 台湾マブチ



グループ各拠点向け  
設備・金型を中心に  
生産する工場

### ■ 高雄マブチ



グループ各拠点向け  
設備・金型、精密部品  
の生産工場

### ■ ベトナムマブチ



自動車電装機器用小型  
モーターのマザー工場

### ■ ダナンマブチ

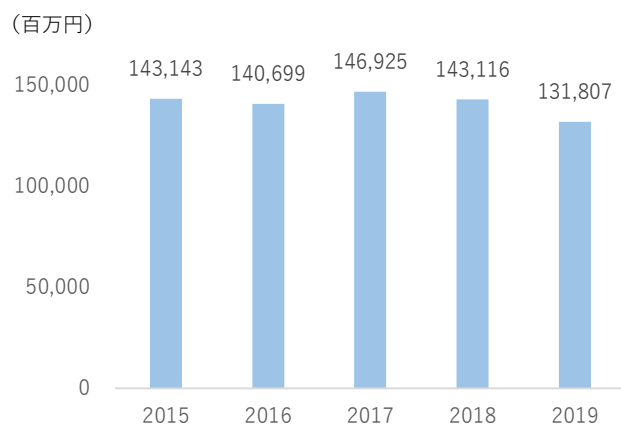


ベトナム中部に立地する  
モーター工場

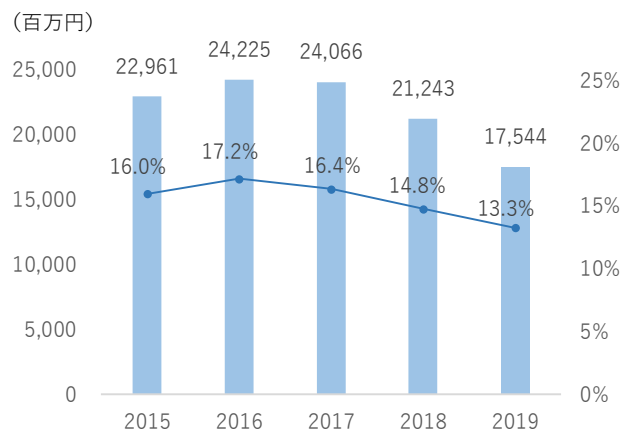
# 財務・非財務指標ハイライト

## Finance

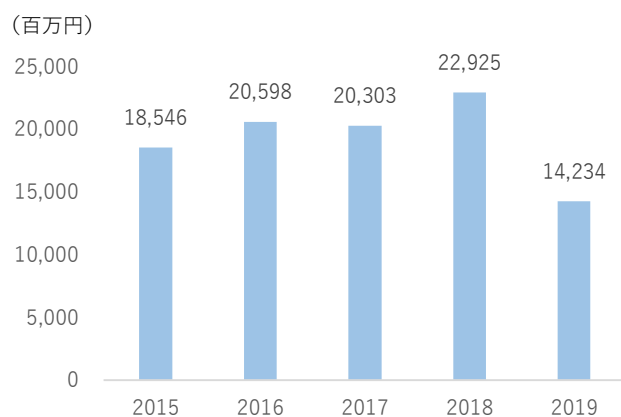
### ■売上高



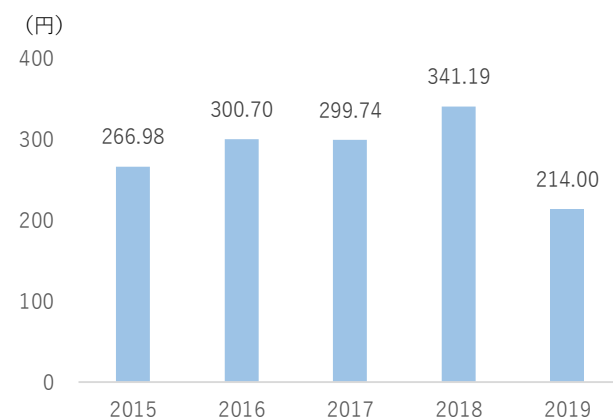
### ■営業利益・営業利益率



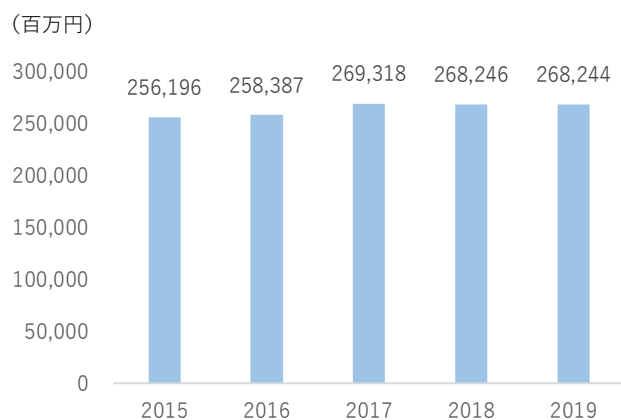
### ■親会社株主に帰属する当期純利益



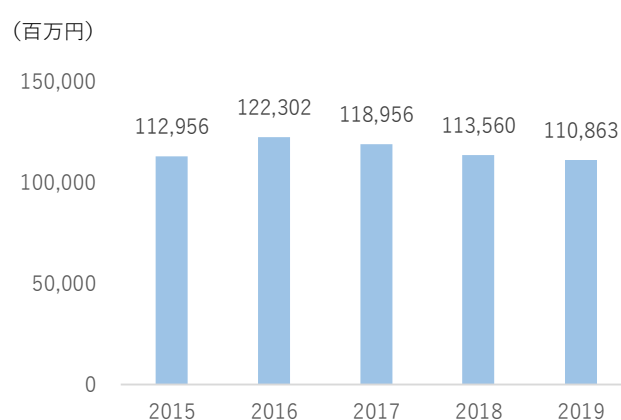
### ■1株当たり当期純利益



### ■総資産



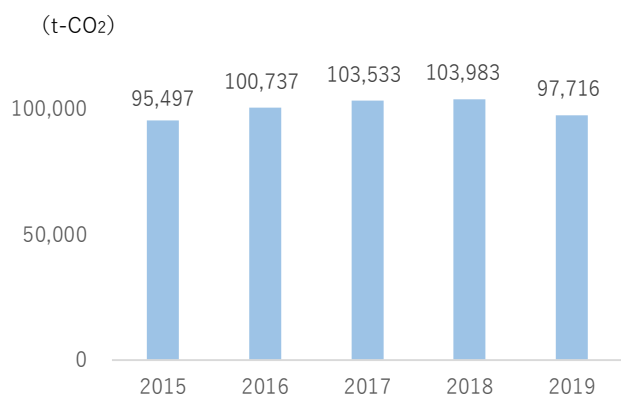
### ■現金及び現金同等物



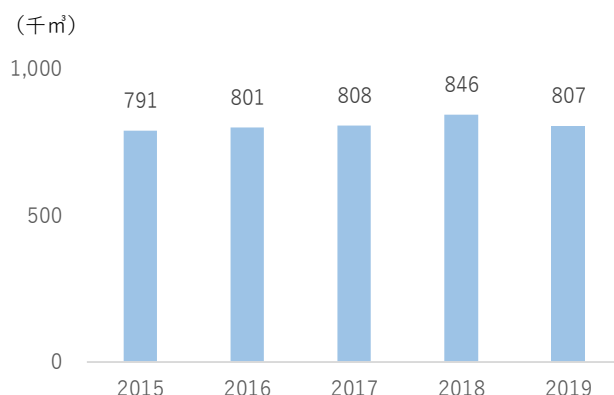


## Environment

### 温室効果ガス排出量（連結）

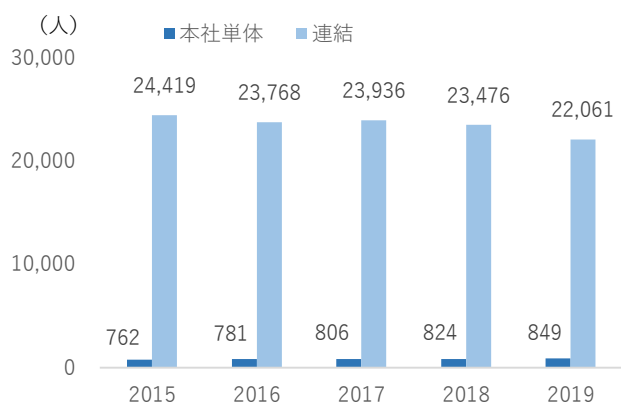


### 水資源総使用量（連結）

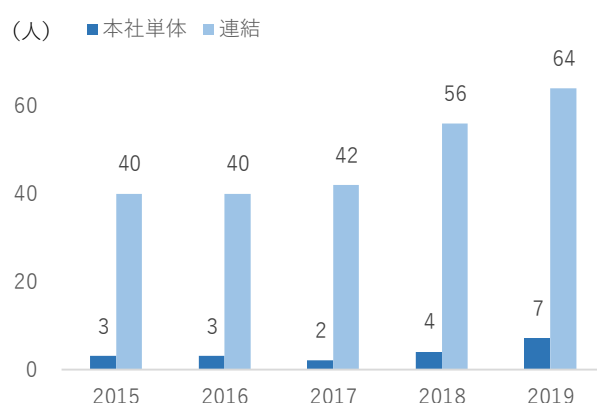


## Social

### 従業員数（本社単体・連結）

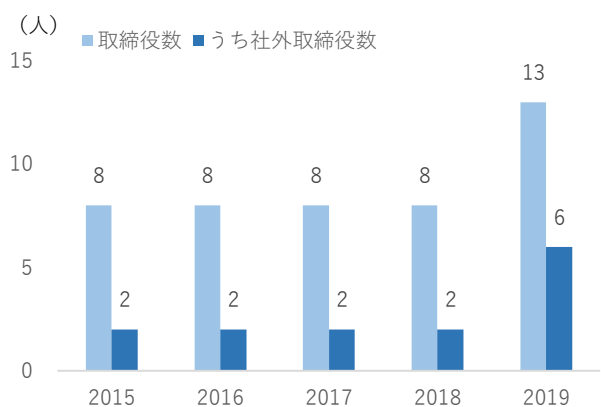


### 女性管理職数（本社単体・連結）

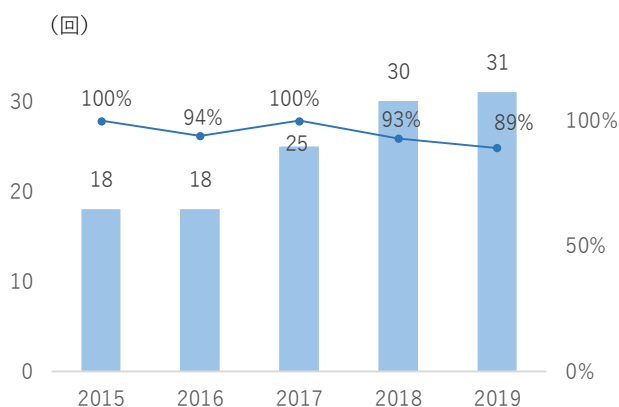


## Governance

### 取締役数・うち社外取締役数



### 取締役会開催回数・社外取締役出席率



# CSV / ESG 経営の強化

## ～経営理念の実践を通じSDGs達成に向けて社会と協働～

マブチモーターは、持続的な発展の実現に向けて、サステナビリティ方針を定めるとともに、方針に沿ったアクションを加速推進すべく、サステナビリティ推進委員会を設置しました。

マブチモーターは、SDGs（持続可能な開発目標）を、人を大切にしながら、経済的にも成長できる目標と捉えています。その達成に向けて、各々の目標に対して、社会・環境への積極的な取組みを継続していきます。

### ■サステナビリティ方針

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

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

### サステナビリティ重要課題：経営基軸に則った社会的課題の解決

#### 1 製品を通じた課題の解決

- お客様とのパートナーシップによる安全運転、交通事故防止機能を搭載した自動車の普及
- お客様とのパートナーシップによる燃費が良く、環境性能の高い自動車の普及
- お客様とのパートナーシップによるリーズナブルな健康機器、医療機器の普及



#### 経営基軸 1.

より良い製品をより安く供給することにより、豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する

- 進出国における雇用の創出
- 進出国への技術移転による拠点の持続的な成長と地域の経済的発展



#### 経営基軸 2.

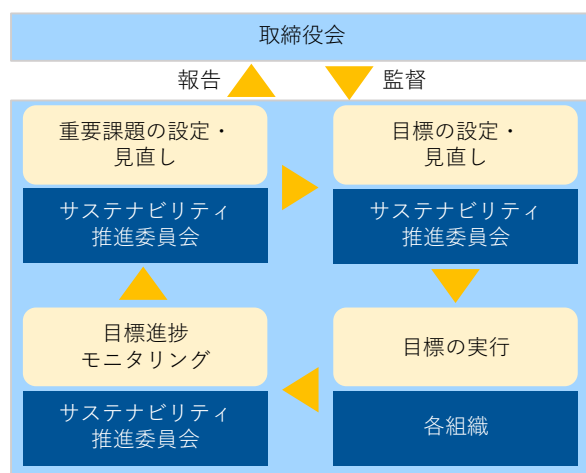
広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い、それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する

#### 2 グローバル生産活動を通じた課題の解決

## ■ サステナビリティ推進委員会

マブチモーターは、2020年7月にサステナビリティ推進委員会を設置しました。委員長は社長が務め、委員は執行役員及び事業部・本部レベルの組織長より構成されています。

委員会は、マブチモーターが特に解決に注力すべき社会的な課題を重要課題として設定するとともに、目標を明確化し、目標の進捗をモニタリングします。取締役会は、委員会及び各組織より報告を受け、サステナビリティ推進の取組みを監督します。



## 3 人材育成を通じた課題の解決

**経営基軸3.**  
人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる

- ・ 世界各地の拠点における経営人材の育成
- ・ 日本及び世界各地の拠点における研究開発人材の育成
- ・ 日本及び世界各地の拠点における女性への活躍の場の提供
- ・ 科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子供たちの育成



**経営基軸4.**  
地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う

- ・ モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減
- ・ 企業活動における環境負荷の低減
- ・ 施設の整備、制度の充実による社員の健康と安全の確保
- ・ 意思決定におけるガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底



## 4 企業活動を通じた課題の解決

# CSV / ESG 経営の強化

## 経営基軸 1. より良い製品をより安く供給することにより、豊かな社会と人々の快適な生活の実現に寄与する

### モーターの小型・軽量・省電力化によりお客様とともに環境負荷の低減に貢献します。

環境負荷の低減に資する小型・軽量・高効率のモーターを標準化し、無駄のない生産・販売によりお客様に供給します。お客様との協働により最終製品の小型・軽量・省電力化を実現し、社会全体の省資源・省エネルギー化に貢献していきます。

人々の暮らしをより便利に、快適に、安全にするお手伝いをするところこそ、小型直流モーター専門メーカーの使命と捉え、モーターの可能性を徹底的に追求し、その価値を磨き上げています。



### 課題解決のストーリー



### 重要課題

| 製品を通じた課題の解決        |          |                                           |                                                                     |
|--------------------|----------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 社会課題               | 対応するSDGs | 重要課題                                      | 取組事項                                                                |
| ・自動車交通事故防止、死傷者低減   |          | ・お客様とのパートナーシップによる安全運転、交通事故防止機能を搭載した自動車の普及 | ・シートベルトプリテンショナー、EPB（※1）、ステアリング振動、ヘッドアップディスプレイ等、自動車の安全性向上に資するモーターの提供 |
| ・地球温暖化、気候変動の抑制     |          | ・お客様とのパートナーシップによる燃費が良く、環境性能の高い自動車の普及      | ・エンジン周辺機器、グリルシャッター等、自動車の環境性能向上に資するモーターの提供                           |
| ・高齢化社会における人々の健康の維持 |          | ・お客様とのパートナーシップによるリーズナブルな健康機器、医療機器の普及      | ・健康機器及び医療機器用モーターの提供                                                 |

※1 EPB:エレクトリック・パーキング・ブレーキ



経営基軸 2. 広く諸外国において雇用機会の提供と技術移転を行い、  
それらの国の経済発展と国際的な経済格差の平準化に貢献する

雇用機会の提供と技術移転により、進出地の経済発展と生活レベルの向上に貢献します。

1964年に初めての海外生産拠点を香港に設置して以来、一貫してグローバル視点での企業活動を重視してきました。現在は、地産地消を実現するグローバル5極事業体制を確立し、海外において2万人を超える雇用を生み出すとともに、技術移転と仕事の高度化を通じて、従業員の所得の向上、生活水準の向上に寄与し、それらの国・地域の経済発展に貢献しています。

マブチモーターの海外進出によって現地生産に必要な原材料、部品、副資材の生産といった周辺産業の活性化にも貢献しています。いち早く現地化を進めてきたこれらの活動は、今後も変わることなく、それぞれの国・地域の経済発展を促進していきます。



課題解決のストーリー



海外拠点経営指針

マブチモーターでは長期的な視点で海外進出を行っています。そのために、次の3点を「海外拠点経営指針」として掲げ、その実践に取り組んでいます。

- 1. 長期的な視点に立ち、進出国との共存共栄を図る
- 2. 各拠点の強みを活かした国際分業体制を確立し国際競争力を維持・拡大する
- 3. 社会への貢献を重視するマブチの企業文化の浸透と知識・技術の移転を推進する

重要課題

| グローバル生産活動を通じた課題の解決 |                                                                                     |                                  |                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 社会課題               | 対応するSDGs                                                                            | 重要課題                             | 取組事項                       |
| • 世界の貧困と経済格差の解消    |  | • 進出国における雇用の創出                   | • 新規進出拠点・工場における雇用の創出       |
| • 開発途上国を含む各国の技術革新  |  | • 進出国への技術移転による拠点の持続的な成長と地域の経済的発展 | • 各生産拠点の機能の高付加価値化と活用を通じた成長 |

# CSV / ESG 経営の強化

## 経営基軸 3. 人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる

### 小型直流モーター事業を通じて社会に貢献できる人材を世界各地で育成します。

マブチモーターでは、仕事は人に課題を与えるものと捉えています。課題に対して知恵を絞る、汗を流し、時には仲間と協力し合って課題の解決にあたります。そうして一つの課題が解決されると、もう一段難しい課題が出現します。それも解決すると、更に困難な課題に取り組むことになります。より高く、より困難な仕事をやり遂げた時、心の満足を覚え、充実感がより大きく、深くなることを経験します。そして、与えられた課題だけではなく、自らの意志によって課題を見つけ、それに向かって挑戦していくようになります。こうした人材こそ社会に役立つ人であり、その育成を重視しています。



### 課題解決のストーリー



例えば製品の標準化は、市場の大多数のニーズを集約し、かつ、低いコストを実現するモーターを開発・設計する必要がありますので、難易度の高い課題であると認識しています。一方、製品の標準化が実現すれば、工程、生産設備、金型、部材といったあらゆるプロセスが標準化され、平準化生産も可能になり、無駄が徹底的に排除され、社内外の資源の有効活用につながります。そうした貢献の実感が、自主的に課題を見つけ解決に挑む人材を育むことにつながるのです。

### 重要課題

| 人材育成を通じた課題の解決              |                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 社会課題                       | 対応するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                    | 重要課題                         | 取組事項                                                     |
| ・開発途上国をはじめとする世界各地での経営人材の育成 |    | ・世界各地の拠点における経営人材の育成          | ・MLI (Mabuchi Learning Institute) 設置による日本を含むグローバル教育機能の強化 |
| ・経済成長を支える研究開発人材の育成         |    | ・日本及び世界各地の拠点における研究開発人材の育成    | ・本社への逆出向による世界の研究開発人材の育成                                  |
| ・ジェンダー平等の達成                |                                                                                                                                                                          | ・日本及び世界各地の拠点における女性への活躍の場の提供  | ・日本及び世界各地の拠点における女性経営者及び管理職の育成・登用                         |
| ・次世代を担う子供たちへの科学教育          |                                                                                                                                                                          | ・科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子供たちの育成 | ・ロボコン、工作教室、出前授業等を通じて子供たちに科学への関心を深める機会を提供                 |

経営基軸 4. 地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない  
企業活動を行う

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

一般的なガソリン・ディーゼルエンジンのエネルギー変換効率は30~40%程度と言われていますが、マブチモーターは90%を超えるエネルギー効率のモーターも実現しています。小型直流モーターを一層進化させ、小型・軽量・高効率化を推し進めることで、自動車をはじめとするお客様の製品の環境対策に継続的な貢献を果たしていきます。

また、モーターの開発・設計・部材調達・生産・販売といった関連する全プロセスにおいて徹底的に環境負荷の低減を図り、環境と健康を守っていきます。



課題解決のストーリー



重要課題

| 企業活動を通じた課題の解決   |                                           |                               |                                               |
|-----------------|-------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| 社会課題            | 対応するSDGs                                  | 重要課題                          | 取組事項                                          |
| ・地球資源の利用の抑制     | 12 つくる責任、つかう責任                            | ・モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減  | ・モーター効率の向上による小型化及び用途別標準化の推進                   |
| ・水質・土壌・大気等の汚染防止 | 6 安全な水とトイレを世界中に、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさも守ろう | ・企業活動における環境負荷の低減              | ・開発、調達、生産等、すべての活動における環境負荷の低減                  |
| ・人の健康と安全の確保     | 8 働きがいも経済成長も                              | ・施設の整備、制度の充実に伴う社員の健康と安全の確保    | ・労働災害の防止対策、オフィスや工場における労働環境の整備、ワーク・ライフ・バランスの促進 |
| ・透明性の高い企業運営の実現  | 16 平和と公正をすべての人に                           | ・意思決定におけるガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底 | ・ガバナンス体制の充実、適切な情報開示、経営理念の浸透、法規制理解のための教育       |

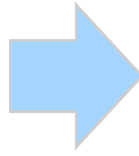
# CSV / ESG 経営の強化

■重要課題と関連するSDGs

|                         | ESG | 重要課題（マテリアリティ）                            |
|-------------------------|-----|------------------------------------------|
| 1<br>製品を通じた課題の解決        | S   | お客様とのパートナーシップによる安全運転、交通事故防止機能を搭載した自動車の普及 |
|                         | E   | お客様とのパートナーシップによる燃費が良く、環境性能の高い自動車の普及      |
|                         | S   | お客様とのパートナーシップによるリーズナブルな健康機器、医療機器の普及      |
| 2<br>グローバル生産活動を通じた課題の解決 | S   | 進出国における雇用の創出                             |
|                         | S   | 進出国への技術移転による拠点の持続的な成長と地域の経済的発展           |
| 3<br>人材育成を通じた課題の解決      | S   | 世界各地の拠点における経営人材の育成                       |
|                         | S   | 日本及び世界各地の拠点における研究開発人材の育成                 |
|                         | S   | 日本及び世界各地の拠点における女性への活躍の場の提供               |
|                         | S   | 科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子供たちの育成              |
| 4<br>企業活動を通じた課題の解決      | E   | モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減              |
|                         | E   | 企業活動における環境負荷の低減                          |
|                         | S   | 施設の整備、制度の充実による社員の健康と安全の確保                |
|                         | G   | 意思決定におけるガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底             |



経営理念  
「国際社会への貢献とその継続的拡大」



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



| 1 貧困をなくそう | 2 飢餓をゼロに | 3 すべての人に健康と福祉を | 4 質の高い教育をみんなに | 5 ジェンダー平等を實現しよう | 6 安全な水とトイレを世界中に | 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに | 8 働きがいも、経済成長も | 9 産業と技術革新の基盤をつくろう | 10 人や国の不平等をなくそう | 11 安全で持続可能なまちづくりを | 12 つくる責任、つかう責任 | 13 気候変動に具体的な対策を | 14 海の豊かさを守ろう | 15 陸の豊かさも守ろう | 16 平和と公正をすべての人に | 17 パートナリシップで目標を達成しよう |
|-----------|----------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------------|
|           |          | ◎              |               |                 |                 |                      |               |                   |                 |                   | ◎              |                 |              |              |                 | ◎                    |
|           |          | ○              |               |                 |                 | ◎                    |               | ○                 |                 | ◎                 | ◎              | ○               |              |              |                 | ◎                    |
|           |          | ◎              |               |                 |                 |                      |               |                   |                 |                   |                |                 |              |              |                 | ◎                    |
| ◎         | ○        | ○              | ○             | ○               |                 |                      | ◎             | ◎                 | ◎               |                   |                |                 |              |              | ○               |                      |
| ○         |          |                | ○             |                 |                 | ○                    | ◎             | ◎                 | ◎               | ○                 | ○              | ○               |              | ○            |                 | ○                    |
|           |          |                | ◎             |                 |                 |                      | ◎             |                   | ◎               |                   | ○              |                 |              | ○            | ○               | ○                    |
|           |          |                |               |                 |                 |                      | ◎             | ◎                 | ◎               |                   |                |                 |              |              |                 |                      |
| ○         | ○        | ○              |               | ◎               |                 |                      |               |                   |                 |                   |                |                 |              |              |                 |                      |
|           |          | ○              | ◎             |                 |                 |                      |               | ○                 | ○               |                   |                |                 |              |              |                 | ○                    |
|           |          | ○              |               |                 |                 | ○                    | ○             |                   | ○               |                   | ◎              | ○               | ○            | ○            |                 |                      |
|           |          | ○              | ○             |                 | ◎               | ○                    |               | ○                 |                 |                   | ○              | ○               | ◎            | ◎            |                 | ○                    |
|           |          | ○              |               |                 |                 |                      | ◎             |                   |                 |                   |                |                 |              |              |                 |                      |
|           |          | ○              |               | ○               |                 |                      | ○             |                   | ○               | ○                 | ○              |                 |              |              | ◎               | ○                    |

◎特に関連性の高いSDGsターゲット

○関連するSDGsターゲット

# CSV / ESG 経営の強化

## ～環境への取り組み～

### ■環境マネジメントシステム

#### ISO14001認証取得

本社及び生産拠点で環境マネジメントシステム ISO14001の認証を取得しています。マブチグループ全体、及び本社・各拠点・各部門などそれぞれにおいて環境目標を設定し、徹底したPDCA管理を行い、積極的に環境マネジメントに取り組んでいます。

#### 環境マネジメントシステムの運用

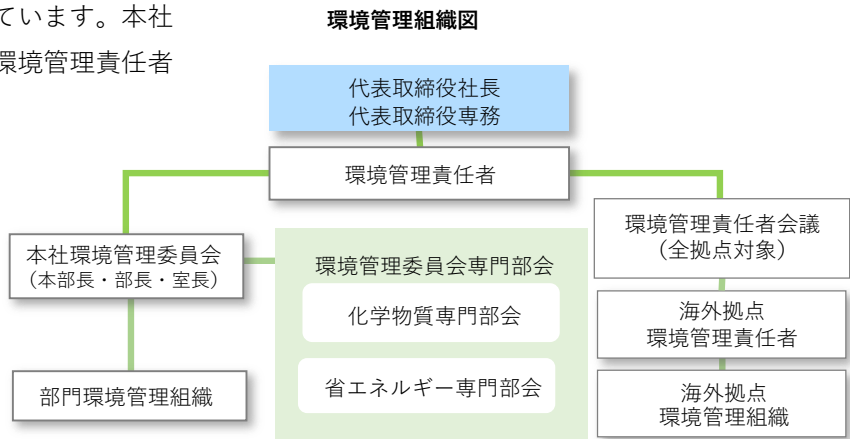
本社の環境管理責任者は、マブチグループ全体の環境マネジメントシステムを統括しています。本社では「環境管理委員会」を設置し、環境管理責任者が委員長となり、本部長・部長・室長で構成されたメンバーが、マブチグループの環境方針、環境目標、施策などの審議、決定を行います。

また、環境管理委員会の下には、化学物質専門部会、省エネルギー

専門部会を設け、それぞれ専門的な施策を提案し環境保全活動を推進しています。

#### 環境監査

マブチグループの環境マネジメントシステムが、ISO規格の要求と合致しているか、有効に運営されているかについて、審査登録機関（第三者）及び社内の監査部門により定期的な監査を行っています。これらの監査を通じて、環境管理レベルの継続的な維持・向上を図っています。



### マブチグループ環境方針

私たちは、地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行い、環境マネジメントシステムを通じて継続的改善に努め、持続可能な社会を目指します。

1. 環境関連の法規制及びその他の要求事項を遵守するとともに、環境汚染の予防・防止に努め、事業活動が環境に与える影響を常に認識し、自主基準を設定して管理します。
2. 事業活動に伴う主要な環境負荷を軽減するため、以下について重点的に取り組みます。
  - 2.1 CO<sub>2</sub>の削減と限りある資源を有効活用するために、省エネルギー、省資源化、リサイクル及び廃棄物の減量化に積極的に取り組みます。
  - 2.2 製品及び製造過程において、環境負荷物質の管理を徹底し、環境に負荷を与える物質は可能な限り代替物質への転換を行います。
  - 2.3 環境に配慮した部品・材料を積極的に使用する“グリーン調達”を行います。
  - 2.4 生物多様性の保全を企業の重要な課題と認識し、生態系に配慮した取り組みを推進します。
3. 従業員一人ひとりの環境に対する意識の高揚を図るため、積極的に教育活動を行います。
4. この環境方針は、全従業員に周知するとともに、社外に公表します。

マブチモーター株式会社  
代表取締役社長 CEO

大越博雄

制定： 1998年9月27日      改訂： 2013年3月28日

## ■環境保全の取組み

### 省エネルギーへの取組み

本社における旧式天井照明器具のLED化や、通期でのエアコンの設定温度管理の徹底、全社的な電気式給湯利用の制限などにより、全社的な省エネルギー対策を計画的に継続しています。

また、電力使用量が増加する夏期の電気使用状況について、社内イントラネットや工場内に掲示することで、節電意識の向上に努めています。



計画的な照明器具のLED化  
(本社)



電気式給湯器の時間管理  
(高雄マブチ)

### 海外生産拠点における自然エネルギー利用

中国の道ジャオマブチ、東莞マブチにおいては、太陽光発電システムにより年間約60万kWhの電力を発電し、拠点内で使用しています。自然エネルギー利用により、地球温暖化ガスである二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出の削減に取り組んでいます。



### 環境関連指令への対応

小型直流モーターの生産においては、環境関連指令への対応に加え、マブチモーター独自の規程順守を徹底することで、環境保全にグループ全体で取り組み、2006年の欧州RoHS指令の施行から現在に至るまで、環境事故は一度も発生しておりません。

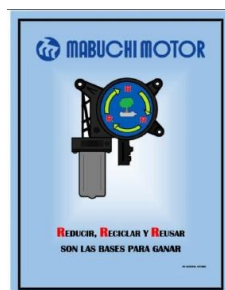
### 生産設備の設計・導入時における環境対応

全工場において、生産設備の導入の際には、以下の項目について多面的な環境影響評価を行い、生産設備機器の導入計画を立案しています。

1. 使用禁止物質の有無
2. 電力・エア・用水等の使用量
3. 燃料消費量
4. 大気汚染物質・オゾン層破壊物質・汚水の排出量
5. 振動・騒音水準
6. 労働安全衛生法が適用される廃棄物・有害物質の排出量
7. 設備廃棄時における有害物質漏出の可能性有無
8. 有害物質回収の指示・説明の有無

### 環境を考える標語・ポスター作品コンテスト

社員の環境意識の向上を図るために、マブチグループ全体で「環境を考える標語・ポスター作品コンテスト」を毎年開催しています。本社及び海外拠点から応募された1,000点以上の作品の中から選ばれた受賞作品をイントラネット上で共有し、環境意識をより一層高めました。



# CSV / ESG 経営の強化

## ～社会への取り組み～

### ■ 安定的な製品の供給

#### お客様への供給責任を果たす

マブチモーターは小型直流モーターの各用途製品市場において高いシェアを有しており、お客様に対する供給責任は極めて重いものであると考えています。

例えば、自動車のドアミラーやドアロック用のモーターでは世界シェア7～8割前後を有しており、当社の生産・供給に不足が生じれば、不足分をカバーするだけの生産・供給能力を有する同業のメーカーは存在せず、世界の自動車メーカーの生産に影響を及ぼす結果となります。民生・業務機器分野においても同様です。

マブチモーターでは、そうしたリスクを可能な限り排除するために、製品を標準化し、世界5極の事業体制を整え、製品の標準化に基づき必要十分な量の製品在庫を確保することで、安定的な生産・供給体制を構築しています。お客様に小型直流モーターを安定的に供給し続けることは、マブチモーターが有する社会的な責任のうち最も重要なものです。

### ■ CSR調達

#### 各種法令を順守する

欧州RoHS指令、欧州ELV指令、欧州REACH規則 制限物質・SVHC(高懸念物質)、日本の化審法※1 第一種特定化学物質、GADSL(自動車業界自主基準)、その他の法規制、お客様からの要求、マブチグループ自主基準などによる、規制物質の追加、禁止ランクの変更など、将来を見据えた対応を行っています。

また、武装勢力の資金源となっている紛争鉱物※2の不使用をお取引先様にも要請し、部材調達に関する紛争鉱物調査の結果をお客様に回答しています。

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

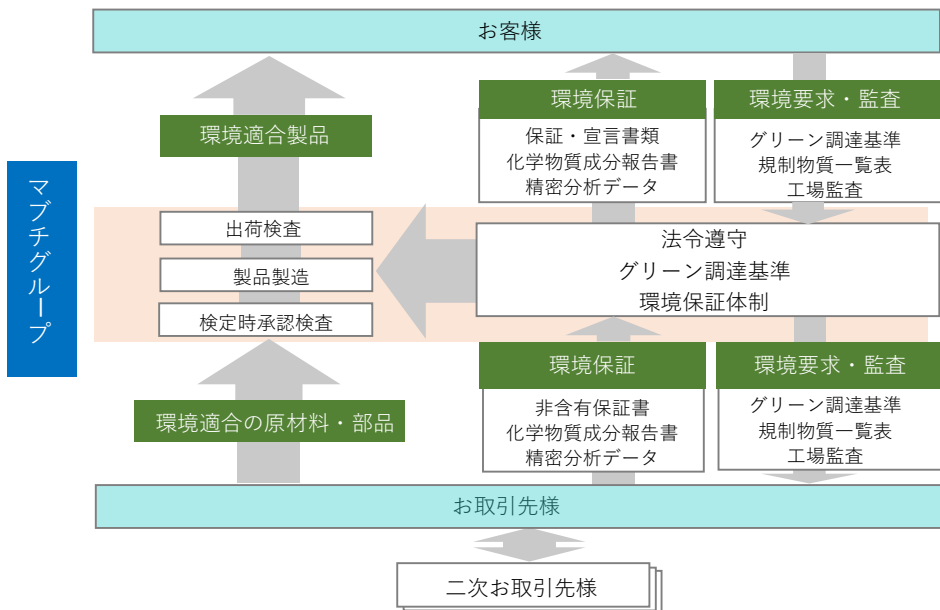
※1. 化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律  
※2. 現時点で3TGと呼ばれる4鉱物に対応

#### グリーン調達の推進

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

左図のように、お取引先

グリーン調達フローチャート





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

## ■ 地域支援活動

マブチモーターは、本社のある日本だけではなく、世界の拠点において地域に根ざした環境保護、社会福祉活動などを継続的に実施しています。

### 世界における地域支援

江蘇マブチの有志が、蘇州市呉中区が主催する「青少年の健康成長へのケアと支援」を主目的とするボランティア活動に参加しました。



### 社会福祉活動

マブチモーターでは、グループ各拠点において、児童養護施設や老人ホームへの慰問活動や寄付活動を継続的に実施しています。2019年は江西マブチの社員たちが経済的な支援が必要なご家庭のために、衣類や靴、バッグなどのチャリティー寄付を実施しました。それと同時に、廃棄物を再利用して環境を守ることに影響を与えることができました。



### 献血活動

本社をはじめ海外拠点においても積極的に献血活動に協力しています。本社は日本赤十字社より毎年感謝状をいただいています。



### 地域における環境共生

本社敷地前庭には、地域における環境共生をコンセプトに「ビオガーデン」を設け、松戸市の自然環境が松飛台工業団地に復元されるよう考慮しています。ビオガーデンでは、外来種による地域の生態系への影響を考え、毎年、外来種であるセイタカアワダチソウを駆除し、かつ、従来から松戸市周辺に育つ植物として、女郎花、男郎花などの野草を植栽しながら、本来の生態系の復元を目指しています。隣地の八柱霊園や広域の自然豊かな矢切の渡しなどを含め地域の生態系のつながりを保つ『ビオトープネットワーク』としての位置づけを考慮し、環境保護を意識した管理を継続しています。



# CSV / ESG 経営の強化

## ■未来への責任：教育支援活動

現在、技術者として活躍している方の中には、子供の頃、目を輝かせながらプラモデルについていたマブチモーターの1個箱のモーターで遊び、科学に興味を持ったという方が少なくありません。地球の未来を担う学生や子供たちに「ものづくり」や「科学」の楽しさを伝え、興味の芽を伸ばしていくことはとても大切なことであると考え、取組みを継続しています。

### 夏休み工作教室

本社では、所在地域（千葉県・松戸市）の小学4～6年生の児童を対象に「夏休み親子モーター工作教室」を毎年開催しています。多くの子供たちにもものづくりの楽しさを体感していただくこの工作教室を、今後も継続して行います。



### 木工工作イベント

夏休み以外にも、5月に開催された静岡ホビーショー、8月末には千葉県立現代産業科学館にて、モーターを使用した木工工作を楽しんでいただきました。



### 出前授業

毎年、本社社員による理科出前授業を所在地域（千葉県・松戸市）の小学校を対象に実施しています。また、海外拠点でも日本人学校での出前授業を実施しています。独自に開発した理科教材を用いた授業を受けた子供たちからは、「モーターの部品を手にとり、磁石の実験をしたことなどで理科が楽しくなった」と感想をいただいています。



地元小学校での出前授業  
(本社)



日本人学校での出前授業  
(江蘇マブチ)

### 科学技術館での展示、イベント実施

科学技術館（東京都・千代田区）にて常設展示を行い、モーターの基本原理や、暮らしの中で活躍しているモーターとモーターを使った工作などをわかりやすく紹介しています。また、毎年秋に同館との共催で、理科実験教室を開催しています。



科学技術館での  
理科実験教室（本社）



## ロボットコンテストへの協賛

未来を担う若き技術者の育成と科学技術の発展に寄与できることを願い、「高専ロボコン」、「ABUロボコン」、「学生ロボコン」に協賛し、大会運営支援やモーターの提供などを継続して行っています。

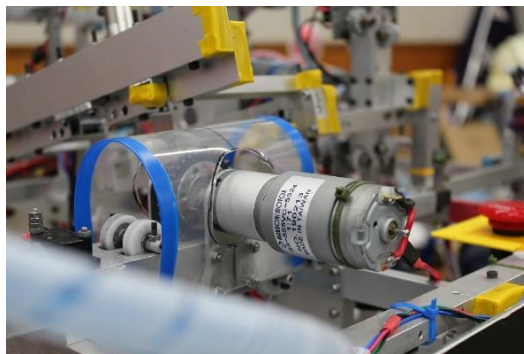


学生ロボコン及び高専ロボコン出場チームにモーターの支援を行っています。累計26,000個以上のモーターを提供しています。



ギアヘッド付RS-555VC (上) JC/LC-578VA  
ギアヘッド付RS-385PH (下)

▼当社モーターを搭載したロボット



## 職場体験・会社見学

本社では、地域の小学校のキャリア教育の一環で行われている職場体験を受け入れています。また、海外拠点でも社員の家族や地域の児童を招待する職場見学会を実施しています。



## 柏レイソルアカデミーへの協賛支援

本社は、地域社会貢献活動の一環として、プロサッカーチーム柏レイソルの選手育成組織である柏レイソルアカデミーとユニフォームスポンサー契約を締結し、青少年の育成を支援しています。







## ■各機関の構成員

◎は議長、委員長を表す。

| 役職名          | 氏名      | 取締役会 | 監査等委員会 | 指名委員会 | 報酬委員会 |
|--------------|---------|------|--------|-------|-------|
| 代表取締役        | 大越 博雄   | ◎    |        | ◎     | ◎     |
| 代表取締役        | 糸川 真人   | ○    |        | ○     | ○     |
| 取締役          | 片山 寛太郎  | ○    |        |       |       |
| 取締役          | 谷口 真一   | ○    |        |       |       |
| 取締役          | 伊豫田 忠人  | ○    |        |       |       |
| 取締役          | 植西 英史   | ○    |        |       |       |
| 社外取締役        | 御手洗 尚樹  | ○    |        | ○     | ○     |
| 社外取締役        | 堤 和彦    | ○    |        |       | ○     |
| 社外取締役        | 小野ジョディー | ○    |        | ○     |       |
| 取締役（常勤監査等委員） | 染谷 一幸   | ○    | ◎      |       |       |
| 社外取締役（監査等委員） | 増田 亨    | ○    | ○      |       |       |
| 社外取締役（監査等委員） | 浅井 隆    | ○    | ○      |       |       |
| 社外取締役（監査等委員） | 唐下 雪絵   | ○    | ○      |       |       |

## ■後継者の育成

最高経営責任者の後継者計画については、取締役会の諮問機関である指名委員会が、当社の経営理念や経営戦略等を踏まえ、後継者候補の育成を継続的に審議します。

指名委員会は、後継者候補の育成状況を取締役会に適宜報告することで、取締役会はその進捗の状況を適切に監督します。

## ■取締役のトレーニング

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

社外取締役に対して、当社の事業課題等についての理解を深めるため、必要な情報提供、関係部門からの説明を行うとともに、当社海外拠点視察の機会等を設定します。

## ■取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、2016年より取締役会の実効性の分析・評価を継続的に行っています。分析・評価結果を基に十分な議論を行い、取締役会の実効性を向上させ、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでまいります。

### 評価方法

- ・対象：すべての取締役（監査等委員である取締役を含む）
- ・方法：アンケートを無記名で実施し、その集計結果を参考に、取締役会で独立社外役員を含む全員で議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価をまとめる

### 分析・評価結果 (2019年)

- 分析・評価の結果、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認いたしました。
- ・経営の意思決定及び業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されている
  - ・社外を含めた各取締役の議論や意見交換が活発に行われている
  - ・前回の実効性評価に基づいて、特に社外取締役への情報提供・理解促進の充実を図り、取締役会の多様化に対応した会議運営がなされている

### 今後の取組み

- 取締役会の実効性を更に高めていくために、次の点を課題として認識し改善に取り組みます。
- ・中長期計画や予算などの重要案件や戦略的課題について、内容に応じて社外役員への事前説明や情報提供を一層充実させ理解促進をはかる
  - ・取締役会の多様化を踏まえた会議運営を更に改善していく

# CSV / ESG 経営の強化

## ■社内取締役の経験・知識

マブチモーターの社内取締役に共通する特徴は、全員が海外経験を積んでいる点です。これによって、グローバルな視点からの経営判断、海外における生産、販売の最前線の実態を踏まえた経営判断が可能となっています。

| 役職名          | 氏名     | 社長経験 | 海外経験 | 財務会計 | 事業・営業 | 技術・品質 | 購買・生産 |
|--------------|--------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 代表取締役        | 大越 博雄  | ●    | ●    | ●    | ●     | —     | ●     |
| 代表取締役        | 糸川 真人  | —    | ●    | —    | ●     | ●     | ●     |
| 取締役          | 片山 寛太郎 | ●    | ●    | ●    | ●     | ●     | ●     |
| 取締役          | 谷口 真一  | ●    | ●    | —    | ●     | ●     | ●     |
| 取締役          | 伊豫田 忠人 | ●    | ●    | ●    | ●     | —     | ●     |
| 取締役          | 植西 英史  | —    | ●    | —    | ●     | ●     | —     |
| 取締役<br>監査等委員 | 染谷 一幸  | ●    | ●    | ●    | ●     | —     | ●     |

## ■監査等委員でない取締役候補者の選任基準

1. 人望、品格、倫理観を有していること
2. 遵法精神に富んでいること
3. 経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察性に優れていること
4. 当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野における組織運営経験、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること
5. 社外取締役の候補者については、出身の各分野における実績と識見を有していること、監査等委員でない取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び取締役会の諮問機関である委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること
6. その他、上場会社としての透明性と健全性及び効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、監査等委員でない取締役に求められる資質を有していること
7. 社外取締役の候補者については、会社法に定める社外取締役の要件及び当社が定める社外役員独立性基準を充足し、独立した客観的な観点からの職務の遂行が期待できると認められること

## ■監査等委員である取締役候補者の選任基準

1. 人望、品格、倫理観を有していること
2. 遵法精神に富んでいること
3. 経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察性に優れていること
4. 当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野における組織運営経験、又は会計、法務等の専門性を有していること
5. 社外取締役の候補者については、出身の各分野における実績と識見を有していること、監査等委員である取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること
6. その他、上場会社としての透明性と健全性及び効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、監査等委員である取締役に求められる資質を有していること
7. 社外取締役の候補者については、会社法に定める社外取締役の要件及び当社が定める社外役員独立性基準を充足し、独立した客観的な観点からの職務の遂行が期待できると認められること

■ 社外取締役の経験・知識

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

| 氏 名     | 監査等委員 | 独立役員 | 属性      | 経験・知識の内容                                                                                               |
|---------|-------|------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 御手洗 尚樹  | —     | ●    | 他の会社出身者 | 株式会社日立製作所及びそのグループ企業の執行役として長年にわたり会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。                               |
| 堤 和彦    | —     | ●    | 他の会社出身者 | 工学博士として専門知識を活かし、三菱電機株式会社において長年にわたり開発部門に携わるとともに、同社常務執行役として会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。      |
| 小野ジョディー | —     | ●    | 学者      | 国内・海外において、大学教育や実務家の育成促進に従事しており、豊富な国際経験と人材育成に関する専門知識と高い見識、人格を兼ね備えています。                                  |
| 増田 亨    | ●     | ●    | 弁護士     | 弁護士として企業法務に関する豊富な専門知識と経験を有し、企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。                                             |
| 浅井 隆    | ●     | ●    | 弁護士     | 弁護士として法令に関する専門知識と豊富な経験を有し、企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。                                               |
| 唐下 雪絵   | ●     | ●    | 公認会計士   | 公認会計士として企業会計に関する豊富な専門知識と経験を有するとともに、会計・システムのコンサルティング会社の経営者として会社経営に携わっており、企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。 |

■ 社外役員独立性基準

当社は、社外役員の独立性における基準を定め、社外役員が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社にとって十分な独立性を有していない者とみなします。

1. 当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」と総称する）の出身者
2. 当社グループを主要な取引先とする業務執行者又は当社グループが主要な取引先とする業務執行者（主要な取引先とは、当社グループの製品等の販売先又は仕入れ先であって、双方いずれかにおいて、その事業年度の連結売上高の2%を超えるものをいう。）
3. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）多額とは、役員報酬以外で、年間1,000万円以上の金銭や財産上の利益を得ることをいう。
4. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは職員・従業員である者
5. 当社の議決権の10%以上を保有する大株主
6. 当社グループから年間1,000万円以上の多額の寄付・融資等を受領した者（当該寄付・融資を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）
7. 社外役員の相互就任関係となるほかの会社の業務執行者
8. 過去3年間に於いて2～7のいずれかに該当していた者
9. 1～8に該当する者が重要な者である場合において、その者の近親者（配偶者、二等親内の親族又は同居の親族）重要な者とは、社外取締役を除く取締役、執行役員、理事及び部長以上の上級管理職にある者

■ 役員のダイバーシティ

|           | 総人数 | 社外人数 | 女性人数 | 外国籍人数 |
|-----------|-----|------|------|-------|
| 取締役       | 13名 | 6名   | 2名   | 1名    |
| 執行役員を含む役員 | 22名 | 6名   | 3名   | 4名    |

# CSV / ESG 経営の強化

～社外取締役インタビュー～



社外取締役監査等委員  
増田 亨

社外取締役  
御手洗 尚樹

社外取締役  
堤 和彦

社外取締役監査等委員  
浅井 隆

社外取締役  
小野 ジョディー

代表取締役社長CEO  
大越 博雄

代表取締役COO  
糸川 真人

社外取締役監査等委員  
唐下 雪絵



マブチモーターの経営について感じたことを率直にお聞かせください。

**御手洗**：マブチモーターの経営の特徴は、経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を真摯に追求している点ですね。そして、高い営業利益率に強いこだわりを持っている。これは決して利益を目的にしているということではなく、社会への貢献が実現しているのであれば、その結果は高い営業利益として現れる筈であるという考え方に基づいたものです。経営理念を言葉として掲げているだけでなく、経営の様々な意思決定の場面で経営理念に基づいた判断がなされています。



御手洗 尚樹  
社外取締役

**堤**：例えば新製品開発のプロセスにおいても、新しく開発する製品によってどのような社会的な貢献をしようとしているのか、その結果として適正な利益率を獲得できるのかが厳しく審査されています。そして、売上げの拡大を目的としたような、他社製品に対して何らの優位性を持たない新製品の開発は決して許可されることがありません。また、標準化へのこだわりもとても強い。これは、マブチモーターが社会に貢献する手段として、用途別の標準化戦略が徹底されているからです。新しい製品を開発しようとする際に、新製品ですのでももちろん新しい技術が織り込まれますが、新たな機能に影響しない部分については既存製品との部品共通化を徹底的に追求し、コストを抑制している。新製品開発にあたってすべて新しい部品を使って機能目標を達成することは難しくないのですが、それではコスト高になる。既存製品と同じ部品を使って高い性能を満たすこと

は難しいのですが、そこから逃げずにチャレンジしています。経営理念が組織に定着しているからこそできることです。

堤 和彦  
社外取締役



**小野**：経営理念は人材の育成、活用の面にも現れています。社会に貢献する意思、能力、スキルを持っている人材を重視し、年齢、性別、国籍といった要件は人材を活用する上で考慮されていません。若い人でも実力・実績があれば、積極的に上位の役職者として登用されています。特に外国人の登用の面ではとても先進的で、本社でも多数の外国人が活躍していますし、海外拠点の多くの責任者は外国人です。

小野 ジョディー  
社外取締役



**堤**：私も中国の生産拠点を視察し、ほぼすべての管理職ポストが中国の人によって占められ、中国の人によって運営されている状況を確認しています。管理職には日本人が就いているケースが少なくない日本企業の中では、突出して外国人活用が進んでいる企業です。2017年から量産を開始したメキシコの生産拠点も視察しましたが、生産部門はすべてメキシコの人が課長を務めていました。早い段階から現地の人に運営を任せていくという考え方が徹底していました。

# CSV / ESG 経営の強化

取締役会については、どのように感じていますか、感想をお聞かせください。

**御手洗**：まず、マブチモーターの取締役（社内）の皆さんの平均年齢は55歳と若く、活気に満ちています。そして、とても真摯に経営に取り組んでいます。我々社外取締役も積極的に質問をし、また、様々な要求や提案を行っていますが、そうした要求や提案を前向きに取り入れ、経営を改善していこうという意欲の強さを感じています。

**堤**：社内取締役の皆さんも、私たち社外取締役もそれぞれが異なる専門性や経験を持っており、一つのテーマに対しても、様々な角度から質の高い議論を行っています。また、意思決定や対応がとても速いです。新型コロナウイルスの問題が発生した際にも対応がとても速く、中国の生産拠点は地域の政府から模範的な企業として認定されました。迅速な意思決定とアクションが、円滑な企業活動を支えていることを実感しました。

**小野**：社内取締役の皆さんが全員、海外駐在経験があり、国際経験が豊かである点も特筆すべき点だと思います。そして、海外の生産、販売の最前線のことを自ら経験したことによって熟知しています。マブチモーターは生産の100%を海外で行っており、販売における海外比率も約9割ということもあり、議論の際には本社のある日本国内の視点ではなく、常にグローバルな視点から行われています。

**堤**：机上の空論ではなく、現場の最前線の状況を踏まえて議論や意思決定がなされることは、とても重要だと思います。

マブチモーターでは取締役会の実効性について評価・分析を行い、分析結果に基づいて改善を図っていますが、実際の改善状況はいかがでしょうか、ご意見をお聞かせください。

**御手洗**：マブチモーターでは取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性の分析・評価を継続的に行っています。評価の結果として、マブチモーターの取締役会は、経営の意思決定や業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されていること、社内取締役、社外取締役の枠を越えて議論や意見交換が活発に行われており、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しています。また、前回の実効性評価に基づいて、特に社外取締役への情報提供・理解促進の充実を図ってくれており、社外取締役からの質問・意見・提案を引き出してくれる多様化に対応した会議運営が実践されています。

**堤**：先ほど触れましたが、私も複数の海外拠点を訪問し、自分の目でマブチモーターの強みの源泉の一つである生産拠点の運営状況を確認しています。実際の海外拠点運営を確認したことで、マブチモーターの経営に対する理解度が飛躍的に高まるとともに、海外においても経営理念が大切にされ、組織に深く浸透し、実践されていることが確認できました。

**小野**：私たち社外取締役は、海外拠点の責任者とコミュニケーションする機会を持っています。海外責任者から拠点運営の実態に関する報告を受け、質疑応答をすることで、社外取締役は海外拠点についても深い認識を持ち、その上で取締役間での議論を行うことができています。マブチモーターの海外責任者

は外国人が多いですが、社歴の長い人も多く、マブチモーターへのロイヤルティの高さには驚かせられます。

**監査等委員の視点から見たマブチモーターのガバナンスについてご意見をお聞かせください。**

**増田：**マブチモーターには、一言で言えば真面目で実直な組織風土が根づいています。これは日本の本社だけでなく、グローバルに展開されている海外拠点についても言えることです。私も海外生産拠点に実際に足を運び運営の実態を精査していますが、極めて実直な運営がなされています。マブチモーターには適切なガバナンスを支える様々な仕組みが導入されていますが、最も効果を発揮しているのは経営理念がマブチグループ全体に浸透・定着していることではないでしょうか。



**増田 亨**  
社外取締役  
監査等委員

**浅井：**その点は私も同感です。「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念がグループ全体に浸透しており、より良いモーターをより安くという考え方もあり、無駄が徹底的に排除されたシンプルな経営がどの拠点でも実践されています。また、海外拠点も含めて様々な意思決定に関連する資料に私たち監査等委員はアクセス可能であり、実際に多数の資料を精査しています。事実データに基づいて

論理的な提案がなされ、適切な意思決定が極めて透明度の高い目に見える状態でなされています。



**浅井 隆**  
社外取締役  
監査等委員

**唐下：**私たち監査等委員も、それぞれが持つ専門性を活かして、知りたいことは納得のいくまで質問し、牽制的な役割を果たしています。マブチモーターは永続的に社会から求められる企業であり続けることを目指しており、万全のガバナンスの仕組みを持つことは、とても重要なことであると認識しています。



**唐下 雪絵**  
社外取締役  
監査等委員

**増田：**マブチモーターには、企業は社会の公器であるという考え方も定着しています。社会に反するような行為は絶対に許さないという自らを律する厳しさも持っています。こうした組織風土が、冒頭に申し上げたとおり、しっかりとしたガバナンスの基礎になっています。組織風土は長年にわたり小型直流モーターを極めることで社会への貢献を果たしてきた歴史の中で培われたものであり、私たち監査等委員もマブチモーターの良き組織風土を継続的に守っていくことに貢献していきたいと強く思っています。

役員紹介



|         | 取締役           |       |           | 執行役員<br>グループ執行役員<br>(取締役兼務でない者) |
|---------|---------------|-------|-----------|---------------------------------|
|         | 監査等委員<br>でない者 | 監査等委員 | 合 計       |                                 |
| 社内      | 6             | 1     | 7 (54%)   | 9                               |
| 社外      | 3             | 3     | 6 (46%)   | －                               |
| 合計      | 9             | 4     | 13 (100%) | 9                               |
| 女性 (内数) | 1             | 1     | 2 (15%)   | 1                               |



## 取締役

代表取締役社長CEO

**大越 博雄**

(おおこし ひろお)



1984年 当社入社  
1990年 萬寶至實業有限公司購買課長  
1996年 同社総経理室長  
2002年 同社董事兼総務部長兼人事部長  
2002年 当社経営企画室長  
2003年 当社事業基盤改革推進本部副本部長  
2004年 当社経営企画部長  
2009年 当社執行役員管理本部長  
2011年 当社取締役執行役員管理本部長  
2013年 当社代表取締役社長社長執行役員  
2019年 当社代表取締役社長CEO (現在)

代表取締役COO  
専務執行役員  
内部統制担当  
品質・環境統括

**糸川 真人**

(いとかわ まさと)



1984年 当社入社  
1985年 萬寶至馬達股份有限公司生産技術課  
1991年 当社技術本部生産技術部工程設計課  
2002年 当社技術部生産技術室製造技術課長  
2005年 当社品質保証部長  
2009年 当社執行役員品質保証部長  
2013年 当社取締役執行役員品質保証部長  
2016年 当社取締役執行役員品質保証本部長  
2017年 当社代表取締役専務執行役員品質・環境統括品質保証本部長  
2018年 当社代表取締役専務執行役員品質・環境統括品質保証本部長内部統制担当  
2019年 当社代表取締役COO専務執行役員内部統制担当品質・環境統括 (現在)

取締役  
常務執行役員  
社長補佐

関係会社統括  
管理統括

人事・総務本部長  
購買本部長



**片山 寛太郎**

(かたやま ひろたろう)

1991年 当社入社  
2005年 当社パワーユニットモーター事業部業務管理グループマネジャー  
2007年 万宝至馬達 (江蘇) 有限公司総経理  
2014年 当社生産本部副本部長  
2014年 当社生産本部長  
2015年 当社取締役執行役員生産本部長  
2017年 当社取締役常務執行役員事業統括  
2019年 当社取締役常務執行役員社長補佐関係会社統括  
2020年 当社取締役常務執行役員社長補佐関係会社統括管理統括人事・総務本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員社長補佐関係会社統括管理統括人事・総務本部長購買本部長 (現在)

取締役  
常務執行役員  
技術統括  
製造本部長

**谷口 真一**

(たにぐち しんいち)



1987年 当社入社  
2005年 当社パワーユニットモーター事業部部長補佐  
2013年 当社技術本部第二製品開発部長  
2013年 万宝至馬達 (江蘇) 有限公司総経理  
2018年 当社開発本部副本部長  
2018年 当社執行役員開発本部副本部長  
2018年 当社執行役員製造本部長  
2019年 当社取締役執行役員技術統括製造本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員技術統括製造本部長 (現在)

取締役  
執行役員  
経営企画本部長  
経営企画部長

**伊豫田 忠人**

(いよだ ただひと)



1999年 当社入社  
2004年 萬寶至實業有限公司総経理室長  
2007年 当社経営企画部国際戦略企画グループマネジャー  
2009年 当社経営企画部部長補佐  
2010年 当社経営企画部長  
2013年 当社執行役員管理本部長  
2015年 当社取締役執行役員管理本部長  
2018年 当社取締役グループ執行役員米州総代表  
2020年 当社取締役執行役員経営企画部長  
2020年 当社取締役執行役員経営企画本部長経営企画部長 (現在)

取締役  
執行役員  
製品開発担当

顧客ソリューション  
担当  
電装第一事業部長



**植西 英史**

(うえにし えいじ)

2004年 当社入社  
2004年 当社技術本部製品開発部製品開発三グループマネジャー  
2007年 当社技術本部第二製品開発部長  
2013年 当社技術本部副本部長  
2015年 当社執行役員技術本部副本部長  
2017年 当社取締役執行役員開発本部長  
2019年 当社取締役執行役員事業副統括製品開発管掌  
2020年 当社取締役執行役員製品開発管掌顧客ソリューション担当電装第一事業部長  
2020年 当社取締役執行役員製品開発担当顧客ソリューション担当電装第一事業部長 (現在)

## 社外取締役

社外取締役

**御手洗 尚樹**

(みたらい なおき)



1976年 株式会社日立製作所入社  
2000年 同社労政部長  
2004年 同社情報・通信グループ公共システム営業統括本部副統括本部長  
2005年 同社グループ戦略本部G-経営戦略部門グループ会社室長  
2006年 同社グループ戦略本部グループ会社室長  
2010年 同社人財統括本部総務本部長  
2011年 同社執行役員常務人財統括本部長兼総務本部長  
2014年 株式会社日立ハイテクノロジーズ執行役員専務CHRO (Chief Human Resources Officer) 兼リスクマネジメント責任者  
兼CRO (Chief Risk management Officer)  
2015年 同社代表執行役員執行役員副社長  
2016年 同社エグゼクティブアドバイザー  
2017年 当社社外取締役 (現在)  
2019年 筑波大学客員教授 (現在)

社外取締役

**堤 和彦**

(つつみ かずひこ)



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

社外取締役

**小野 ジョディー**

(おの じょでい)



2005年 ストックホルム商科大学移行経済研究所大学最高執行責任者  
2013年 テキサスA&M大学講師  
2015年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任講師  
2017年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任准教授  
2019年 当社社外取締役 (現在)

役員紹介

取締役（監査等委員）

取締役  
常勤監査等委員

染谷 一幸  
（そめや かずゆき）



1986年 当社入社  
2002年 当社経営管理部主計管理課長  
2005年 当社管理本部経理部長  
2010年 当社管理本部経営管理部長  
2013年 萬寶至實業有限公司董事總經理  
2016年 当社常勤監査役  
2019年 当社取締役常勤監査等委員（現在）

社外取締役（監査等委員）

社外取締役  
監査等委員

増田 亨  
（ますだ とおる）



1979年 弁護士登録  
1989年 増田亨法律事務所所長（現在）  
2007年 株式会社住宅債権管理回収機構取締役  
2012年 当社社外監査役  
2019年 当社社外取締役監査等委員（現在）

社外取締役  
監査等委員

浅井 隆  
（あさい たかし）



1990年 弁護士登録  
1990年 第一芙蓉法律事務所所長（現在）  
2002年 慶應義塾大学法学部非常勤講師  
2005年 同大学大学院法務研究科（法科大学院）非常勤講師  
2009年 同大学大学院法務研究科（法科大学院）教授  
2014年 同大学非常勤講師（現在）  
2016年 当社社外監査役  
2019年 当社社外取締役監査等委員（現在）

社外取締役  
監査等委員

唐下 雪絵  
（とうげ ゆきえ）



1999年 公認会計士登録  
2003年 公認会計士唐下雪絵事務所所長（現在）  
2007年 フェリーチェコンサルティング株式会社代表取締役（現在）  
2019年 当社社外取締役監査等委員（現在）  
2019年 株式会社セブン銀行社外監査役（現在）

執行役員（取締役を除く）

常務執行役員  
事業オペレー  
ション担当  
民生事業部長

市川 功  
（いちかわ いさお）



1983年 当社入社  
1998年 マブチモーターシンガポールプライベート  
リミテッド所長  
2006年 萬寶至實業有限公司總經理  
2008年 当社営業本部第二営業部長  
2012年 マブチモーターシンガポールプライベート  
リミテッド社長  
2015年 当社営業本部副本部長  
2017年 当社小型電装事業部長  
2017年 当社営業本部長  
2018年 当社執行役員営業本部長  
2019年 当社常務執行役員事業副統括営業官掌  
民生事業部長  
2020年 当社常務執行役員事業オペレーション担当  
民生事業部長（現在）

執行役員  
事業基盤改革推進  
本部長  
経営企画本部  
副本部長  
広報IR室長  
特命担当



古今 敬之  
（ここん たかゆき）

2004年 当社入社  
2007年 万宝至馬達大連有限公司總經理  
2012年 当社営業本部営業推進部長  
2014年 当社経営企画部長  
2016年 当社管理本部副本部長  
2018年 当社管理本部長  
2018年 当社執行役員管理本部長  
2019年 当社執行役員管理本部長事業基盤改革推進  
本部長  
2020年 当社執行役員管理統括人事・総務本部長事業  
基盤改革推進本部長  
2020年 当社執行役員事業基盤改革推進本部長経営企画  
本部副本部長広報IR室長特命担当（現在）

執行役員  
顧客リレーション  
担当

中村 剛  
（なかむら つよし）



1988年 当社入社  
1992年 萬寶至實業有限公司営業二課長  
2003年 当社パワーユニットモーター事業部  
企画営業グループ長  
2004年 当社パワーユニットモーター事業部  
営業グループマネジャー  
2005年 当社パワーユニットモーター事業部長  
2006年 当社営業本部第三営業部長  
2007年 マブチモーターヨーロッパゲームベアハー社長  
2011年 当社営業本部第二営業部部長補佐  
2011年 当社営業本部中国市場開拓推進室長  
2012年 当社営業本部第三営業部長  
2013年 当社執行役員営業本部副本部長  
2015年 当社執行役員営業本部長  
2017年 当社執行役員事業副統括  
2018年 当社執行役員事業副統括  
中型電装第二事業部長  
2019年 当社執行役員電装第二事業部長  
2019年 当社執行役員顧客リレーション担当  
電装第二事業部長  
2020年 当社執行役員顧客リレーション担当（現在）

執行役員  
製造本部副本部長

**芝崎 徹**

(しばさき とおる)



執行役員  
電装第二事業部長

**今村 知文**

(いまむら ともふみ)



執行役員  
経理・財務担当

**富田 たくみ**

(とみた たくみ)



1991年 当社入社  
2013年 マブチモーターダナンリミテッド社長  
2016年 マブチモーターベトナムリミテッド副会長  
2018年 マブチモーターダナンリミテッド副会長・社長  
2018年 当社執行役員製造本部副本部長 (現在)

2008年 当社入社  
2008年 当社経営企画部経営企画グループマネジャー  
2010年 マブチモーターベトナムリミテッド副社長  
2012年 マブチモーターベトナムリミテッド社長  
2016年 当社経営企画部長  
2018年 当社執行役員経営企画本部長  
2020年 当社執行役員電装第二事業部長 (現在)

2019年 当社入社  
2019年 当社管理本部副本部長  
2020年 当社執行役員経理・財務本部長広報IR室長  
2020年 当社執行役員経理・財務担当 (現在)

## ■ グループ執行役員

グループ常務執行  
役員  
中国総代表

**権 大勇**

(ちゅえん だよりん)



グループ執行役員  
中国副代表  
万宝至馬達 (東莞)  
有限公司総経理

**舒 正**

(しゅ じえん)



グループ執行役員  
ベトナムマブチ  
会長・社長  
ダナンマブチ会長

**Hoang Son**

(ほあん そん)



1990年 万宝至馬達深圳有限公司入社  
2004年 萬寶至實業有限公司人事部人材開発課長  
2004年 東莞万宝至電機設備製造有限公司総経理室長  
2005年 東莞万宝至電機設備製造有限公司総経理室長  
中国人事部長  
2008年 東莞万宝至電機設備製造有限公司副総経理  
2011年 万宝至馬達 (東莞) 有限公司総経理  
2017年 当社中国事業統括副責任者万宝至馬達 (東莞)  
有限公司副董事長  
2018年 グループ執行役員中国総代表  
2020年 グループ常務執行役員中国総代表 (現在)

1988年 万宝至馬達深圳有限公司入社  
1999年 萬寶至實業有限公司広東第一工場製品生産處長  
2000年 同社広東第一工場企画調整室長  
2002年 同社広東第一工場長  
2008年 同社広東第一工場副総経理  
2009年 万宝至馬達 (鷹潭) 有限公司総経理  
2014年 万宝至馬達 (江西) 有限公司総経理  
2017年 万宝至馬達 (東莞) 有限公司総経理  
2019年 当社中国副代表万宝至馬達 (東莞) 有限公司  
総経理  
2020年 グループ執行役員中国副代表万宝至馬達  
(東莞) 有限公司総経理 (現在)

1998年 マブチモーターベトナムリミテッド入社  
2005年 同社組立三課長  
2009年 同社製品生産部長  
2012年 同社工場長  
2013年 マブチモーターダナンリミテッド副社長  
2015年 マブチモーターベトナムリミテッド副社長  
2015年 同社社長  
2020年 グループ執行役員マブチモーターベトナム  
リミテッド会長・社長  
マブチモーターダナンリミテッド会長 (現在)

# 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況の分析

## ■経営環境及び経営成績の状況

### 経営環境

2019年12月期における世界経済は、貿易や経済環境への懸念等を背景に、景気の減速傾向が一段と強まりました。米国経済は、雇用環境の継続的な改善を背景に個人消費が拡大し、底堅い成長を持続しました。欧州経済は、輸出に下げ止まりの兆しが見えた一方で、ドイツ製造業の停滞等により成長ペースは鈍いものとなりました。我が国経済は、雇用環境の改善に伴う個人消費の拡大及び設備投資の増加により緩やかに拡大しました。新興国経済は、中国経済の成長ペースに減速が見られ、全体としても成長が鈍化しました。

### 経営成績

こうした経営環境下、**当期連結売上高**は1,318億7百万円（前期比7.9%減）となりました。その大半を占めるモーター売上高は1,317億9千9百万円（前期比7.9%減）であります。**営業利益**につきましては、売価・プロダクトミックスの改善や銅・鋼材など市況品の価格変化といった増益要因の一方、円高、販売数量の減少並びにコストアップといった減益要因もあり、175億4千4百万円（前期比17.4%減）となりました。**経常利益**は、為替差益が減少したことなどにより208億5千4百万円（前期比15.9%減）、**税金等調整前当期純利益**は、前期に計上していた当社100%子会社であります萬寶至實業有限公司（香港マブチ）における不動産の売却に伴う固定資産売却益という一時的要因がなくなったことなどにより201億7千9百万円（前期比31.2%減）、**親会社株主に帰属する当期純利益**は142億3千4百万円（前期比37.9%減）となりました。なお、当連結会計年度の円の平均為替レートは、1US\$に対し109.05円であり、前連結会計年度に比べ1.38円の円高となりました。

## ■用途市場別事業環境及び売上高の状況

### 自動車電装機器市場

売上高は、979億5千9百万円（前期比6.0%減）と減少しました。重点強化事業である中型電装用途では、パワーウィンドウ用は、北米大手自動車メーカー向けに高トルク標準品は増加したものの、中国市場における自動車生産台数低迷の影響により減少しました。パワーシート用は、プロダクトミックスの変化、搭載車種の生産終了及び市場低迷により減少しました。パーキングブレーキ用は、搭載車種の拡大及び装備率の上昇により増加しました。ドアロック、ミラー及びエアコンダンパー用等の小型電装用途は、シェアを維持したものの、世界的な市場の減速により低調に推移しました。

### 民生・業務機器市場

売上高は、338億4千万円（前期比12.9%減）と減少しました。理美容関連機器用は、歯ブラシ用の中高級セグメントが堅調に推移したものの、一部用途で採算性重視の方針による受注絞り込みの影響により減少、インクジェットプリンター及びカーCDプレーヤー用においては市場縮小が継続しました。





## ■ キャッシュフローの状況

### 現金及び現金同等物

2019年12月期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末から26億9千7百万円減少し、1,108億6千3百万円となりました。

### 営業活動によるキャッシュフロー

営業活動によるキャッシュ・フローは258億3千万円の収入となり、前期に対し48億5千万円の収入増加となりました。税金等調整前当期純利益が91億4千3百万円減少したものの、固定資産処分益が53億7千7百万円減少したこと、たな卸資産の増減により前連結会計年度は47億1千万円の支出でしたが、当連結会計年度は10億3千3百万円の収入となったこと、法人税等の支払額が21億7千8百万円減少したことなどによるものです。

### 投資活動によるキャッシュフロー

投資活動によるキャッシュ・フローは152億4千6百万円の支出となり、前期に対し25億1千万円の支出増加となりました。固定資産の売却による収入が59億5千1百万円減少したことなどによるものです。

### 財務活動によるキャッシュフロー

財務活動によるキャッシュ・フローは121億3千2百万円の支出となり、前期に対し10億6千2百万円支出が増加しました。主に、配当金の支払い額が16億6千万円増加したことなどによるものです。

## ■ 財政状態

2019年12月期末における**総資産**は、前連結会計年度末に対して11億9千4百万円増加し、2,682億4千4百万円となりました。変動の大きかった主なものは、新生産拠点設立をはじめとした設備投資に伴う有形固定資産の増加64億7千8百万円、投資有価証券の増加17億7千2百万円、現金及び預金の減少26億9千7百万円、受取手形及び売掛金の減少19億9千6百万円、たな卸資産の減少18億2千8百万円などです。**負債合計**は、前連結会計年度末に対して4億7千6百万円増加し、230億7千1百万円となりました。変動の大きかった主なものは、繰延税金負債の増加13億2千2百万円、その他流動負債の減少11億2百万円などです。

**純資産合計**は、前連結会計年度末に対して7億1千8百万円増加し、2,451億7千2百万円となりました。利益剰余金が43億8千万円増加、その他有価証券評価差額金が14億3千6百万円増加、為替換算調整勘定が27億3百万円減少、純資産の控除項目である自己株式が26億1千4百万円増加しました。**自己資本比率**は、前連結会計年度末の91.5%から、2019年12月期末は91.4%となっております。

# 財務データ：連結財務諸表

## ■連結貸借対照表

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2018年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年12月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 資産の部          |                          |                          |
| 流動資産          |                          |                          |
| 現金及び預金        | 113,066                  | 110,369                  |
| 受取手形及び売掛金     | 23,909                   | 21,913                   |
| 有価証券          | 2,500                    | 2,301                    |
| 商品及び製品        | 25,014                   | 24,353                   |
| 仕掛品           | 998                      | 954                      |
| 原材料及び貯蔵品      | 9,696                    | 8,572                    |
| その他           | 4,823                    | 5,101                    |
| 貸倒引当金         | △ 104                    | △ 53                     |
| 流動資産合計        | 179,902                  | 173,510                  |
| 固定資産          |                          |                          |
| 有形固定資産        |                          |                          |
| 建物及び構築物       | 48,936                   | 50,580                   |
| 減価償却累計額       | △ 27,275                 | △ 28,443                 |
| 建物及び構築物（純額）   | 21,661                   | 22,137                   |
| 機械装置及び運搬具     | 59,856                   | 64,220                   |
| 減価償却累計額       | △ 29,744                 | △ 33,269                 |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 30,111                   | 30,951                   |
| 工具、器具及び備品     | 18,278                   | 19,403                   |
| 減価償却累計額       | △ 13,758                 | △ 14,916                 |
| 工具、器具及び備品（純額） | 4,519                    | 4,487                    |
| 土地            | 6,633                    | 6,640                    |
| 建設仮勘定         | 11,099                   | 16,288                   |
| 有形固定資産合計      | 74,025                   | 80,504                   |
| 無形固定資産        | 1,109                    | 1,144                    |
| 投資その他の資産      |                          |                          |
| 投資有価証券        | 9,208                    | 10,980                   |
| 長期貸付金         | 453                      | —                        |
| 繰延税金資産        | 825                      | 704                      |
| その他           | 1,558                    | 1,433                    |
| 貸倒引当金         | △ 33                     | △ 33                     |
| 投資その他の資産合計    | 12,012                   | 13,084                   |
| 固定資産合計        | 87,147                   | 94,733                   |
| 資産合計          | 267,050                  | 268,244                  |

(単位：百万円)

|               | 前連結会計年度<br>(2018年12月31日) | 当連結会計年度<br>(2019年12月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 負債の部          |                          |                          |
| 流動負債          |                          |                          |
| 支払手形及び買掛金     | 6,376                    | 6,003                    |
| 未払法人税等        | 1,812                    | 1,966                    |
| 賞与引当金         | 265                      | 249                      |
| 役員賞与引当金       | 161                      | 172                      |
| その他           | 9,832                    | 8,730                    |
| 流動負債合計        | 18,448                   | 17,121                   |
| 固定負債          |                          |                          |
| 長期借入金         | —                        | 635                      |
| 株式等給付引当金      | 117                      | 142                      |
| 退職給付に係る負債     | 2,259                    | 2,139                    |
| 資産除去債務        | 17                       | 17                       |
| 繰延税金負債        | 1,393                    | 2,716                    |
| その他           | 359                      | 299                      |
| 固定負債合計        | 4,147                    | 5,950                    |
| 負債合計          | 22,595                   | 23,071                   |
| 純資産の部         |                          |                          |
| 株主資本          |                          |                          |
| 資本金           | 20,704                   | 20,704                   |
| 資本剰余金         | 20,419                   | 20,419                   |
| 利益剰余金         | 212,594                  | 216,974                  |
| 自己株式          | △ 7,400                  | △ 10,014                 |
| 株主資本合計        | 246,318                  | 248,084                  |
| その他の包括利益累計額   |                          |                          |
| その他有価証券評価差額金  | 2,020                    | 3,456                    |
| 繰延ヘッジ損益       | △ 37                     | △ 2                      |
| 為替換算調整勘定      | △ 3,074                  | △ 5,777                  |
| 退職給付に係る調整累計額  | △ 897                    | △ 712                    |
| その他の包括利益累計額合計 | △ 1,988                  | △ 3,035                  |
| 新株予約権         | 124                      | 124                      |
| 純資産合計         | 244,454                  | 245,172                  |
| 負債純資産合計       | 267,050                  | 268,244                  |

# 財務データ：連結財務諸表

## ■連結損益計算書

(単位：百万円)

|                 | 前連結会計年度<br>(自 2018年 1月 1 日<br>至 2018年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年 1月 1 日<br>至 2019年12月31日) |
|-----------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 売上高             | 143,116                                      | 131,807                                      |
| 売上原価            | 98,788                                       | 90,776                                       |
| 売上総利益           | 44,327                                       | 41,031                                       |
| 販売費及び一般管理費      | 23,084                                       | 23,486                                       |
| 営業利益            | 21,243                                       | 17,544                                       |
| 営業外収益           |                                              |                                              |
| 受取利息            | 614                                          | 830                                          |
| 受取配当金           | 274                                          | 291                                          |
| 為替差益            | 1,474                                        | 990                                          |
| スクラップ材料売却収入     | 1,520                                        | 1,378                                        |
| その他             | 393                                          | 452                                          |
| 営業外収益合計         | 4,277                                        | 3,943                                        |
| 営業外費用           |                                              |                                              |
| 株式関係費           | 68                                           | 150                                          |
| 控除対象外消費税等       | 49                                           | 49                                           |
| 土壌修復関係費         | 292                                          | —                                            |
| その他             | 304                                          | 434                                          |
| 営業外費用合計         | 715                                          | 634                                          |
| 経常利益            | 24,804                                       | 20,854                                       |
| 特別利益            |                                              |                                              |
| 固定資産処分益         | 6,027                                        | 25                                           |
| ゴルフ会員権売却益       | 2                                            | 1                                            |
| 特別利益合計          | 6,030                                        | 27                                           |
| 特別損失            |                                              |                                              |
| 固定資産処分損         | 1,237                                        | 612                                          |
| 臨時退職金           | 274                                          | 90                                           |
| 特別損失合計          | 1,511                                        | 702                                          |
| 税金等調整前当期純利益     | 29,323                                       | 20,179                                       |
| 法人税、住民税及び事業税    | 6,433                                        | 5,091                                        |
| 法人税等調整額         | △ 35                                         | 853                                          |
| 法人税等合計          | 6,398                                        | 5,944                                        |
| 当期純利益           | 22,925                                       | 14,234                                       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 22,925                                       | 14,234                                       |



# ■ 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<br>(自 2018年1月1日<br>至 2018年12月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年1月1日<br>至 2019年12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             | 29,323                                    | 20,179                                    |
| 減価償却費                   | 7,994                                     | 8,581                                     |
| 退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)    | 127                                       | 70                                        |
| 受取利息及び受取配当金             | △ 889                                     | △ 1,121                                   |
| 為替差損益 (△は益)             | △ 134                                     | 22                                        |
| 有形固定資産処分損益 (△は益)        | △ 4,790                                   | 586                                       |
| 売上債権の増減額 (△は増加)         | 2,004                                     | 1,586                                     |
| たな卸資産の増減額 (△は増加)        | △ 4,710                                   | 1,033                                     |
| 仕入債務の増減額 (△は減少)         | △ 207                                     | △ 1,013                                   |
| その他                     | △ 1,410                                   | △ 240                                     |
| 小計                      | 27,307                                    | 29,684                                    |
| 利息及び配当金の受取額             | 857                                       | 1,152                                     |
| 法人税等の支払額                | △ 7,185                                   | △ 5,006                                   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー        | 20,979                                    | 25,830                                    |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b> |                                           |                                           |
| 定期預金の預入による支出            | －                                         | △ 1,635                                   |
| 定期預金の払戻による収入            | －                                         | 1,635                                     |
| 有価証券の取得による支出            | △ 2,000                                   | －                                         |
| 有価証券の売却による収入            | 2,000                                     | 1,000                                     |
| 固定資産の取得による支出            | △ 16,524                                  | △ 15,391                                  |
| 固定資産の売却による収入            | 6,033                                     | 81                                        |
| 投資有価証券の取得による支出          | △ 1,162                                   | △ 802                                     |
| その他                     | △ 1,082                                   | △ 133                                     |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー        | △ 12,735                                  | △ 15,246                                  |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b> |                                           |                                           |
| 短期借入金の返済による支出           | △ 56                                      | －                                         |
| 長期借入れによる収入              | －                                         | 635                                       |
| 配当金の支払額                 | △ 8,170                                   | △ 9,830                                   |
| 自己株式の取得による支出            | △ 3,004                                   | △ 4,083                                   |
| 自己株式の売却による収入            | 162                                       | 1,147                                     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー        | △ 11,069                                  | △ 12,132                                  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額        | △ 2,571                                   | △ 1,149                                   |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)    | △ 5,396                                   | △ 2,697                                   |
| 現金及び現金同等物の期首残高          | 118,956                                   | 113,560                                   |
| 現金及び現金同等物の期末残高          | 113,560                                   | 110,863                                   |

非財務データ：ESG データ

Environment

| 項目           |           |                | 範囲 | 単位    | 2015   | 2016    | 2017    | 2018    | 2019   |
|--------------|-----------|----------------|----|-------|--------|---------|---------|---------|--------|
| エネルギー利用の効率化  | 総エネルギー投入量 | 電力             | 連結 | 百万kWh | 184    | 195     | 206     | 213     | 203    |
|              |           | 都市ガス           | 連結 | ton   | 396    | 753     | 745     | 697     | 617    |
|              |           | 液化石油ガス(LPG)    | 連結 | ton   | 75     | 81      | 78      | 73      | 71     |
|              |           | ガソリン           | 連結 | kl    | 281    | 250     | 235     | 216     | 187    |
|              |           | 軽油             | 連結 | kl    | 264    | 185     | 150     | 160     | 147    |
|              |           | 石炭             | 連結 | ton   | 0      | 0       | 0       | 0       | 0      |
|              |           | 新エネルギー(太陽光発電量) | 連結 | 百万kWh | -      | -       | -       | 0.58    | 0.68   |
| 資源の保護(水資源)   | 水資源投入量    | 総使用量           | 連結 | 千m³   | 791    | 801     | 808     | 846     | 807    |
|              |           | 上水使用量          | 連結 | 千m³   | 756    | 763     | 768     | 800     | 765    |
|              |           | 地下水使用量         | 連結 | 千m³   | 34     | 38      | 40      | 46      | 42     |
|              |           | 雨水使用量          | 連結 | 千m³   | 4      | 4       | 4       | 4       | 4      |
| 温室効果ガス排出量の削減 | 温室効果ガス排出量 | CO2排出量         | 連結 | t-CO2 | 95,497 | 100,737 | 103,533 | 103,983 | 97,716 |
| 廃棄物の削減       | 廃棄物等総排出量  |                | 連結 | ton   | 43,029 | 42,539  | 43,936  | 44,356  | 45,038 |
|              | 廃棄物最終処分量  |                | 連結 | ton   | 1,292  | 1,227   | 1,411   | 1,495   | 1,390  |
|              | 廃棄物リサイクル量 |                | 連結 | ton   | 41,737 | 41,312  | 42,525  | 42,860  | 43,649 |
|              | 廃棄物リサイクル率 |                | 連結 | %     | 97.0   | 97.1    | 96.8    | 96.6    | 96.9   |

Governance

本データにはポーランドマブチは含まれておりません。

| 項目           |                     |           | 範囲 | 単位  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|---------------------|-----------|----|-----|------|------|------|------|------|
| 透明性の高い企業運営   | 取締役                 | 合計        | 本社 | 人   | 8    | 8    | 8    | 8    | 13   |
|              |                     | うち社外取締役   | 本社 | 人   | 2    | 2    | 2    | 2    | 6    |
|              |                     | うち女性取締役   | 本社 | 人   | 0    | 0    | 0    | 0    | 2    |
|              |                     | うち外国籍取締役  | 本社 | 人   | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
|              | 取締役会開催回数            |           | 本社 | 回   | 18   | 18   | 25   | 30   | 31   |
|              | 社外取締役出席率            |           | 本社 | %   | 100  | 94   | 100  | 93   | 89   |
|              | 最年少取締役年齢(社内)        |           | 本社 | 歳   | 46   | 47   | 48   | 49   | 50   |
|              | 最年長取締役年齢(社内)        |           | 本社 | 歳   | 70   | 71   | 57   | 58   | 59   |
|              | 取締役平均年齢(社内)         |           | 本社 | 歳   | 55   | 56   | 54   | 54   | 55   |
|              | 監査等委員               | 合計        | 本社 | 人   | 4※   | 4※   | 4※   | 4※   | 4    |
|              |                     | うち社外監査等委員 | 本社 | 人   | 3※   | 3※   | 3※   | 3※   | 3    |
|              | 執行役員                |           | 本社 | 人   | 9    | 10   | 10   | 15   | 14   |
|              | 取締役報酬               |           | 本社 | 百万円 | 300  | 391  | 377  | 391  | 382  |
|              | 監査等委員報酬             |           | 本社 | 百万円 | 35※  | 41※  | 43※  | 44※  | 47   |
|              | 政治献金・ロビー活動等支出額      |           | 本社 | 円   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 国内外の法令・倫理の遵守 | 公正取引委員会や関係官庁からの行政処分 |           | 連結 | 件   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|              | コンプライアンスに関わる刑事処分    |           | 連結 | 件   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|              | 法令違反による操業停止・営業停止    |           | 連結 | 件   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|              | 価格カルテルによる摘発         |           | 連結 | 件   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|              | 贈賄による摘発             |           | 連結 | 件   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

※監査等委員会設置会社移行前の監査役を対象

| 項目                |                                           |        | 範囲 | 単位  | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019          |
|-------------------|-------------------------------------------|--------|----|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| すべての人が<br>活躍できる環境 | 従業員数                                      | 国内     | 本社 | 人   | 762         | 781         | 806         | 824         | 849           |
|                   |                                           | グループ全体 | 連結 | 人   | 24,419      | 23,768      | 23,936      | 23,476      | 22,061        |
|                   | 新卒採用数                                     |        | 本社 | 人   | 22          | 22          | 26          | 30          | 32            |
|                   | 新規雇用者数                                    | 全体     | 本社 | 人   | 51          | 68          | 58          | 72          | 66            |
|                   |                                           | 女性     | 本社 | 人   | 8           | 14          | 8           | 12          | 15            |
|                   | 新規雇用者の女性比率                                |        | 本社 | %   | 15.7        | 20.6        | 13.8        | 16.7        | 22.7          |
|                   | 離職者数（定年退職を含む）                             |        | 本社 | 人   | 15          | 16          | 20          | 29          | 35            |
|                   | 女性管理職数                                    |        | 本社 | 人   | 3           | 3           | 2           | 4           | 7             |
|                   | 女性管理職比率                                   |        | 本社 | %   | 3.7         | 3.9         | 2.1         | 4.2         | 6.4           |
|                   | TOEIC延べ受講者数                               |        | 本社 | 人   | 793         | 732         | 808         | 844         | 871           |
|                   | 資格取得奨励対象者数                                |        | 本社 | 人   | 25          | 36          | 21          | 32          | 27            |
|                   | 公開講座開催回数                                  |        | 本社 | 回   | 6           | 6           | 6           | 3           | 11            |
|                   | 障がい者雇用数                                   |        | 本社 | 人   | 12          | 13          | 16          | 17          | 19            |
|                   | 障がい者雇用率                                   |        | 本社 | %   | 1.99        | 2.02        | 2.35        | 2.30        | 2.83          |
|                   | 外国籍社員数                                    |        | 本社 | 人   | 9           | 9           | 12          | 20          | 26            |
|                   | 平均年齢                                      |        | 本社 | 歳   | 44.0        | 43.5        | 43.7        | 43.5        | 43.6          |
|                   | 平均勤続年数                                    |        | 本社 | 年   | 19.3        | 18.6        | 18.7        | 18.0        | 17.8          |
|                   | 海外関係会社の現地籍社長の人数（割合）                       |        | 連結 | 人   | 5<br>(25.0) | 5<br>(25.0) | 6<br>(30.0) | 8<br>(34.8) | 9<br>(39.1)   |
| 安全で健康的な<br>職場環境   | 月平均実労働時間                                  |        | 本社 | 時間  | 173.3       | 173.5       | 173.7       | 174.0       | 165.9         |
|                   | 月平均残業時間                                   |        | 本社 | 時間  | 25.1        | 25.2        | 25.5        | 25.6        | 18.5          |
|                   | 年次有給休暇の取得<br>状況                           | 付与数    | 本社 | 日   | 20          | 20          | 20          | 20          | 20            |
|                   |                                           | 取得数    | 本社 | 日   | 13.1        | 13.0        | 13.1        | 12.8        | 14.3          |
|                   |                                           | 取得率    | 本社 | %   | 65.5        | 65.0        | 65.5        | 63.9        | 71.7          |
|                   | 産休取得者数                                    |        | 本社 | 人   | 3           | 0           | 0           | 2           | 3             |
|                   | 育児休業取得者数                                  |        | 本社 | 人   | 3           | 0           | 0           | 2           | 3             |
|                   | 育児休業取得者取得率                                |        | 本社 | %   | 0.39        | 0.00        | 0.00        | 0.24        | 0.35          |
|                   | 育児休業後復職率                                  |        | 本社 | %   | -           | 100         | -           | -           | 100           |
|                   | 配偶者出産時休暇取得者数                              |        | 本社 | 人   | 24          | 20          | 29          | 25          | 22            |
|                   | 介護休業取得者数                                  |        | 本社 | 人   | 0           | 0           | 0           | 1           | 0             |
|                   | テレワーク利用者数（割合）<br>2018年6月制定                |        | 本社 | 人   | -           | -           | -           | 35<br>(4.9) | 129<br>(15.2) |
|                   | 短時間勤務制度利用者数                               |        | 本社 | 人   | 2           | 4           | 3           | 3           | 2             |
|                   | 定期検診受診率                                   |        | 本社 | %   | 94.4        | 95.5        | 95.9        | 95.8        | 96.7          |
|                   | メンタルヘルス調査実施率                              |        | 本社 | %   | -           | 94.6        | 96.7        | 97.7        | 97.0          |
| 地域社会の<br>発展・保護    | 労働災害度数率（100万労働時間当たりの労働<br>災害者数を表す災害発生の頻度） |        | 本社 | 度数率 | 1.35        | 0.00        | 0.60        | 0.00        | 0.00          |
|                   | 社会貢献活動支出額                                 | 総額     | 本社 | 百万円 | 36.0        | 32.0        | 31.0        | 31.0        | 30.5          |
|                   |                                           | 寄付金    | 本社 | 百万円 | 2.0         | 5.0         | 4.0         | 3.0         | 3.0           |

# 会社概要

## ■ 会社概要

|       |                        |                      |
|-------|------------------------|----------------------|
| 商号    | マブチモーター株式会社            | 本 社                  |
|       | MABUCHI MOTOR CO.,LTD. | 〒270-2280            |
| 証券コード | 6592                   | 千葉県松戸市松飛台430番地       |
| 創立年月日 | 1954年1月18日             | TEL：047-710-1111（代表） |
| 事業内容  | 小型モーターの製造販売            |                      |
| 資本金   | 207億481万円              | 技術研究所                |
| 代表者   | 代表取締役社長CEO 大越博雄        | 〒270-2393            |
| 従業員数  | 本社：849名 グループ：22,061名   | 千葉県印西市竜腹寺280番地       |
|       |                        | TEL：047-710-1222（代表） |

## ■ 連結業績

|                 |            |
|-----------------|------------|
| 売上高             | 131,807百万円 |
| 営業利益            | 17,544百万円  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 14,234百万円  |

## ■ 情報サイトのご案内

マブチモーターは、株主・投資家の皆様に対して、公平・適時かつ明瞭な情報開示を行うことを基本方針としております。ホームページの投資家情報サイトでも情報開示の工夫・充実を図っておりますので、ぜひご高覧ください。

### 投資家情報サイト

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

### ESG情報サイト

<https://www.mabuchi-motor.co.jp/csr/>





## ■株式の状況

発行可能株式総数 200,000,000株  
発行済株式の総数 68,562,462株  
株主数 21,795名

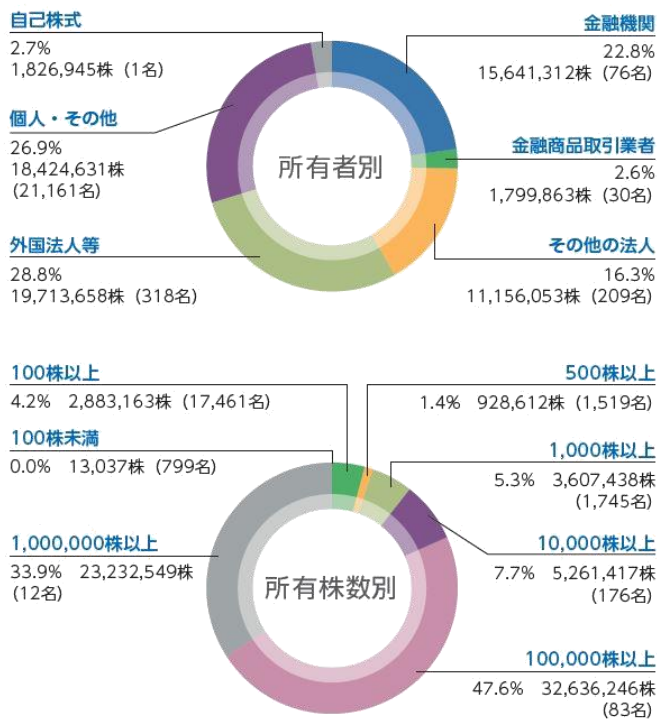
## ■大株主（上位10名）

| 株主名                           | 持株数       | 持株比率 |
|-------------------------------|-----------|------|
| 馬淵 隆一                         | 5,000,800 | 7.5% |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）       | 3,460,000 | 5.2% |
| 公益財団法人マブチ国際育英財団               | 3,000,000 | 4.5% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）     | 2,659,500 | 4.0% |
| 有限会社ブルミエ                      | 2,068,600 | 3.1% |
| 馬淵 保                          | 2,050,414 | 3.1% |
| 馬淵 喬                          | 2,010,600 | 3.0% |
| 株式会社レイ・コーポレーション               | 1,746,000 | 2.6% |
| MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND | 1,202,500 | 1.8% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）    | 1,120,400 | 1.7% |

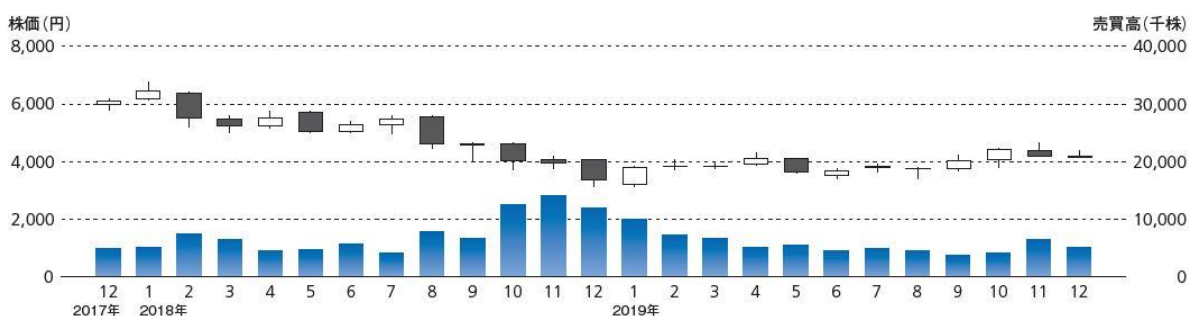
- ※1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しており、小数点第1位未満を四捨五入し表示しております。  
2. 持株比率の計算上、マブチモーター従業員持株会信託の保有する当社株式数（139,100株）及び役員報酬BIP信託の保有する当社株式数（203,226株）を含めて計算しております。

（2019年12月現在）

## ■所有者別及び所有株数別分布状況



## 株価・売買高の推移



## 【編集にあたって】

マブチグループは、事業を通じた社会的課題の解決やサステナビリティの取組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献しています。本報告書を通して、企業市民としての社会的責任を果たす姿勢や状況についてご説明し、すべてのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを更に充実させることで、より良い今後の活動を目指してまいります。

編集においては、経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。

対象期間：2019年12月期（2019年1月1日～2019年12月31日）一部対象期間外の情報も掲載しています。





マブチグループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

表紙：ローター（モーターの部品である回転子）

ローターの巻き線の「巻き方」は要求される性能によって様々です。  
小さなモーターの中に、マブチモーターが65年にわたって蓄積してきた  
技術が込められています。