

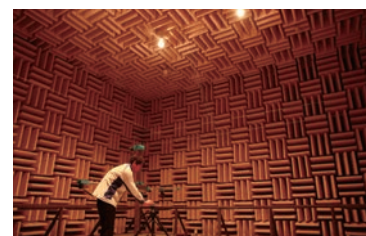


マブチモーター
統合報告書 2020
2020年12月期



CONTENTS

	CONTENTS	1
	経営理念	2
MESSAGE FROM OUR CEO	CEO メッセージ	3
BUSINESS FIELD	マブチモーターの事業	9
HISTORY	経営理念 「国際社会への貢献とその継続的拡大」の実践	11
OUR STRENGTHS	マブチモーターの特長	13
VALUE CREATION PROCESS	経営理念を具現化する価値創造プロセス 長期経営方針 中期経営計画	19 23 24
INTERVIEW WITH THE COO	COO インタビュー	25
TOGETHER WITH EMPLOYEES	人的資本への取り組み	29
INTELLECTUAL PROPERTY	知的資本への取り組み	31
MANUFACTURED CAPITAL	製造資本への取り組み	33
FINANCIAL / CAPITAL POLICY	財務・資本政策	35
FINANCIAL / NON-FINANCIAL INDICATOR HIGHLIGHTS	財務・非財務指標ハイライト	39
VALUE CREATION FOR A SUSTAINABLE FUTURE	価値創造の取り組み	41
INITIATIVES TOWARDS ENVIRONMENT AND SOCIETY	環境・社会への取り組み	49
RISK MANAGEMENT	リスクマネジメント	61
CORPORATE GOVERNANCE	コーポレートガバナンス 社外取締役インタビュー	65 71
EXECUTIVES	役員紹介	77
FINANCIAL DATA	10年間の財務データ 財務データ：連結財務諸表	81 83
ESG DATA	非財務データ：ESG データ	87
PROFILE	会社概要 株式の状況	89 90



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。
今後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」

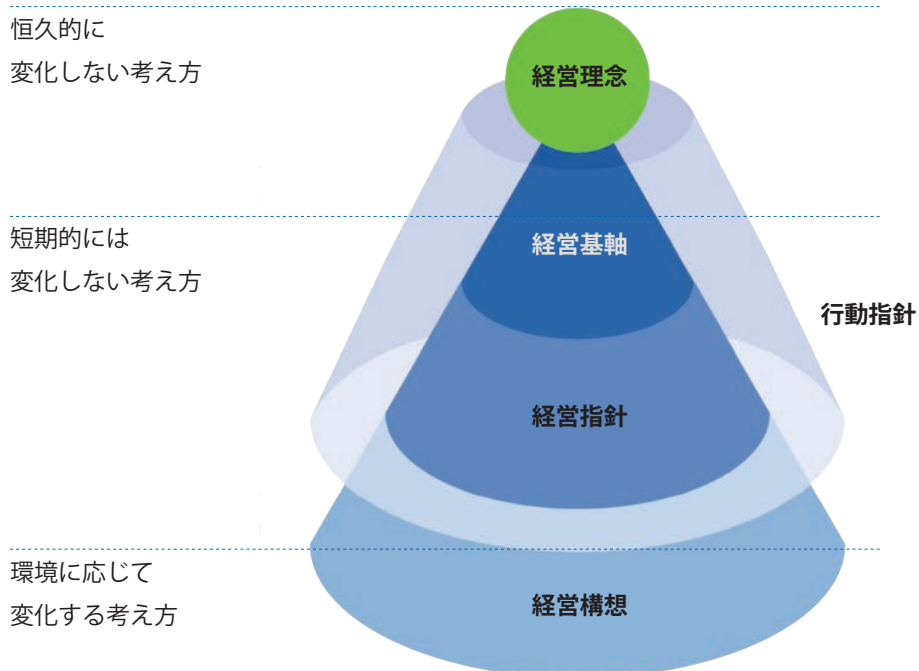
経営基軸

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

マブチの経営ビジョン体系



* 2021年1月 株式会社 日本能率協会総合研究所
マーケティング・データ・バンク調べ

CEO メッセージ



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

代表取締役社長 CEO

大越 博雄

2020年の振り返り

将来的なビジネスの 拡大に向けて着実に前進

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大により世界中が重大な危機に見舞われ、当社も多くの困難に直面しましたが、社員が一丸となってこのような危機的状況乗り越えてきました。世界の全拠点において、マスク、消毒液、体温計等を迅速に調達し、徹底した予防対策を実施して感染拡大を抑制しました。事業面では、新型コロナウイルス感染患者の搬送用車両向け空気清浄機用モーターを超短納期で納入し、お客様より優秀仕入先賞をいただくことができました。これは、経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」や行動指針などを示した「マブチ経営ビジョン」が世界中の社員に周知徹底され、企業風土として根付いていることの表れだと思います。

2020年は1954年の会社創立以来、モーターの生産数量・販売数量ともに累計500億個を突破し、節目の年となりました。今後も全社一丸となって様々な環境変化に対応し経営理念を実現することで、成長を加速させていきます。

2020年12月期の業績は、新型コロナウイルス感染症の拡大により世界の経済活動が停滞したことに伴い、連結売上高は1,164億3千2百万円（前期比11.7%減）、営業利益については129億円（前期比26.5%減）という結果でしたが、下期以降は自動車電装の市況回復が見られました。また将来的なビジネスの拡大に向けて着実に前進し、生産面では欧州で初めて設立した生産拠点であるポーランド工場が量産を開始、またメキシコ工場の生産性と収益性も大きく改善しました。販売面では、パワーウインドウ用モーターの競争環境の変化を捉え、新たに日系自動車メーカー2社から受注を獲得し、また北米自動車メーカー3社目の認証取得^{*}の最終段階まで進めることができ、2021年以降の成長への布石を打つことができました。

（※編集注:2021年1月に取得）

「長期経営方針」及び 「中期経営計画」

「長期経営方針」及び2023年を 最終年度とする「中期経営計画」を発表

2021年2月に発表した「長期経営方針」は、経営理念を10年程度のスパンで具現化するため、長期的に目指す姿とその実現に向けた方針を示したものです。世界市民の一員として「全ステークホルダー」の幸せへの貢献の継続とその拡大を実現します。「中期経営計画」は、この「長期経営方針」の「どの領域に対して、何をしていくか」について、2023年末までの当初3年間をブレークダウンしたもので、売上高は年平均成長率8~10%、営業利益率15%以上、ROIC12%以上を目指す、という業績ガイダンスを示しています。長期経営方針で想定している10年程度のスパンにおいても、同様の高い成長率を継続することを目指します。

この高い成長率を継続するためには、当社が得意とし、世界をリードする小型モーターに集中投資し、モーター専門メーカーとして培ってきた技術力やノウハウをベースに、世の中の課題解決や技術革新に寄与する新製品を創出し、用途を拡大することが必要だと考えています。当社には、かつて玩具用中心から音響用中心へ、音響用中心から自動車電装用中心へと、用途のポートフォリオを組み替えてきた歴史があります。今後も時代の変化に伴い新たに出現する小型モーターのニーズを捉え、用途を拡大していきます。協調ロボットや工場内の搬送用移動体向けに、ブラシレスモーターの開発、販売に注力しているのは、その一例です。

「ユニット化」と 「ソリューション提案」

お客様の一步先のニーズを捉え、
付加価値を提供

当社は自動車電装市場向けの事業を拡大する中で、モーターに周辺部品を取り付けるユニット化の対応も進めてきました。お客様の事業領域を侵さないというポリシーは今後も変わりませんが、お客様ご自身が効率性を考慮され、モーター周辺部品も含めユニットとしての納品を要望されるケースが増えてきました。当社としてはユニット化することによって同じビジネスでもより多くの付加価値を提供できます。お客様への提供価値を高めることで、結果として収益性も向上するものと考えています。

またユニット化の対応により、その用途におけるお客様の課題への理解が深まり、お客様に対して付加価値を提案・提供するソリューション提案型のビジネス機会が拡大してきました。当社の強みは、小型モーターに関わる圧倒的な技術に裏付けられた品質をリーズナブルな価格でご提供できる点ですが、そこにはブラシレスモーターも含まれます。当社は以前からブラシレスモーターにも



駆動用ユニット
MS-94BZC

取り組んでおり、今後の成長が見込まれる用途や、お客様側で大きな技術革新が見込まれる用途に絞って展開しています。ブラシ付に比べて製品寿命が長く、高速回転が可能、静音といった特長があります。ブラシ付とブラシレスで、汎用品からハイエンドまで幅広い標準品ラインナップを持つことも、当社のソリューション提案力の強みになっています。今後は社会やお客様の一步先のニーズを捉え、当社の強みを活かしたソリューションを提供し、お客様のビジネスの成功と拡大を通じて当社の成長を加速させます。

マブチの標準化戦略

用途毎に異なるニーズに応える
用途別標準品

従来の「標準化戦略」は、民生・業務機器、自動車電装機器を問わずすべての用途に一つの製品で対応することを理想としていましたが、現在では用途別標準品という考え方が基本です。用途別標準品は、ある程度の市場規模がある、あるいは将来の市場規模拡大が期待できる用途を選び、その用途に対して1～2種類の標準モデルを持つという考え方です。

自動車電装業界はカスタマイズの伝統がありましたが、当社は競争力のある標準品を開発し、お客様に提案し続けてきました。その当社標準品とお客様が既にご採用されている製品とを比較いただき、当社品は小型・軽量・高品質かつ低コストであるという認識が徐々に浸透することで、標準化が進みました。昨今、新規のご採用が増えているのも、こうした背景があると思います。自動車電装用のみならず、民生・業務機器用の今後新たに拡大したい用途においても、当社品を標準品として認知いただけるよう、ニーズを捉えた製品開発を行っていきます。

新しい領域への取り組み

自動車産業で見られる
CASE や MaaS といった新しい領域での
技術開発や事業環境の変化

CASEやMaaSでは、安全なもの、環境に優しいもの、快適で便利なものが求められます。例えば安全性に関しては、危険を感知した時にハンドルに振動を与えるハブティクス、腕の力の強弱に関係なく確実にブレーキをかけるパーキングブレーキ、衝突時の衝撃から身体を守るシートベルトプリテンショナーなどの用途が増えると見えています。

パワーシートは少し前までリクライニングや前後のスライドなどが中心でしたが、自動車が一層の安全性、快適性を追求する中で、新しい機能が求められるようになります。使われるモーターの数も増えると考えています。このような分野に当社はフォーカスして取り組みます。

現在、当社が世界的に高いシェアを誇るドアミラー用やドアロック用については、ガソリン車でもEVでも必要性は大きく変化しないと見ており、EVへの移行によって、新用途の出現などプラスのビジネスチャンスはあったとしても、マイナスの影響を受けることはほとんどないと見ています。

経営基盤の強化

長期的に目指す姿の実現に向けて

長期的に目指す姿の実現に向けて、経営基盤も更に強化していきます。これまで推進してきました世界5極事業体制については、2020年10月よりポーランド工場での量産が始まり、欧州初の生産拠点が立ち上がりました。世界の主要市場の域内で部材を調達し生産・販売する「地



産地消」の方針で、お客様に安定した供給を行うとともに、お客様の近くで課題を解決するソリューション提案を推進します。

過去数年の間に、メキシコ、ポーランドへの工場設立等の大規模な設備投資を実施したこともあり、こうした事業投下資本に対するリターンを追求すべく ROIC を経営指標として導入します。

ROIC 導入の目的は、グループ組織全体として、①適正利益を確保することの重要性、②貢献の結果として継続的に売上・利益を伸ばしていくことの重要性、③投下資本を効率的に活用することの重要性、の3点を一層強く意識することです。ROIC ツリーを活用し、グループ内のすべての組織・人の仕事と ROIC の関係を認識させ、全組織・全社員を巻き込んだ「全員参加型 ROIC 経営」により、資金の使い方、部品・製品在庫や生産工程のあり方、時間の使い方等を徹底的に見直し、高効率経営を目指します。IT インフラ整備による効率化も進めており、2021 年末には ERP の導入も区切りを迎えます。今後は事業の成長ステージに合わせ、地域的な拠点のつながりの強化とともに、更なるグローバル対応や業務改革による経営効率向上などを課題として取り組みます。

サステナビリティ中期目標

経営理念の実践を通じた SDGs 達成の貢献に向け、サステナビリティ重要課題を設定

マブチモーターは、初代社長の馬淵健一が自身で蒸気船の模型を動かそうとした際に大火傷を負い、「世の中の子どもたちに、安全に楽しめる動力をつくろう」と考えたところに原点があります。更に、二代目社長の馬淵隆一が「より良い製品をより安く、安定的に供給したい」と考え、その思いは現在に至るまで脈々と受け継がれてきています。今後も当社は、磨き上げた小型直流モーターの技術により、安全で環境負荷の少ない動力をリーズナブルな価格で提供することによって、すべての人の安全で快適な生活に貢献することを目指します。

その具体的なアクションとして、経営理念の実践を通じて SDGs の達成に貢献すべく、サステナビリティ重要課題を設定しています。今回発表した中期経営計画の中でも、「サステナビリティ中期目標」として、それぞれ

具体的な目標値も設定しました。活動の推進状況は、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会でモニタリングし、取締役会に報告します。気候変動への取り組みも更に強化する方向で、2021年3月にTCFDへの賛同を表明しました。今後、温室効果ガス排出削減に向け、より実効的な施策を策定し、実行していきます。

ガバナンスの面では、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬制度を見直しました。中期経営計画の必達による企業価値向上への意識を高めることを目的に導入している中期インセンティブ報酬の評価指標の一つに、サステナビリティ指標を組み入れました。

長期経営方針を支える人材

社員自身のマインド変革が鍵

これまでお伝えした戦略に沿った活動を推進し、持続的に成長するためには、最も重要な経営資源として位置付けている社員自身のマインド変革が鍵になります。これまでのマブチモーターのビジネスは、お客様のご要望に真摯にお応えし信頼を獲得する中で成長してきましたが、これからは培った信頼関係を強みに、受け身の姿勢ではなく、お客様のニーズを先取りして付加価値の高い提案を積極的に行うことが必要になります。SDGsなどの社会的な課題を俯瞰する視点から考える力も必要です。

変化を捉え、様々な新しい発想を生み出すには、社内だけを見ては限界があります。産・官・学と幅広くつながりを強め、オープンに議論を深めることに注力しています。また多様性の観点も重要です。当社の生産は100%、売上も90%が海外ですので、



特にグローバルな視点での議論はこれまで以上に重要だと認識し、海外拠点との人材交流も積極的に進めていますし、今後も更に加速します。

現在は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、国境を越える交流が難しい状況ですが、若手社員のトレーニー制度を積極的に活用し、できるだけ多くの社員が海外拠点で働きグローバルな視点や考え方を身に付ける機会を増やしていきます。一方で海外拠点の人材を日本の本社の人材と同等に評価し活躍の機会を更に増やすために、2020年に本社管理職から国際標準的な人事制度のジョブディスクリプションを導入しています。日本国内においては、感染症拡大に伴う状況を機会と捉え、2020年8月には「当社におけるニューノーマルの働き方」という指針を示しました。テレワークを推進する目的として、従来以上に役割・成果に応じた評価・処遇を推進することや、多様で自由な働き方を志向し、成果・生産性を上げることなどの方向性を明確化しています。国内・海外に関わらず、個々人の能力を最大限に発揮し、力を結集することによって、独自の強みを有する人材が協力し合って大きな社会貢献を果たす"マブチらしさ"を一層確かなものにしていきたいと考えています。

株主還元と資本政策

「全ステークホルダー」の幸せへの貢献の継続とその拡大を目指す

当社は長期経営方針で示しているとおり、「全ステークホルダー」の幸せへの貢献の継続とその拡大を目指しています。株主様に対しては、安定的で持続的な株主還元を行うことが基本的な考え方です。

2020年12月期の配当に関しては、短期的に経営環境が不透明な点を考慮し、前期同様の特別措置を継続したため、年間で135円としました。2021年12月期の配当予想につきましては、中期的な業績回復が見込まれることなどを考慮し、これまでの特別措置から配当の基本方

針に戻すための移行措置をとる予定です。

具体的には移行措置として、基本方針に基づく年間配当額算定結果に2020年12月期配当額との差額の半分を加算する予定としています。この移行措置により、2021年12月期の1株当たりの配当予想額は、年間107円となります。

また、株主還元及び資本効率の向上を図ることを目的として、自己株式の取得枠を決定し、金額で30億円、取得しうる株式の総数120万株を上限として、2021年2月から12月にかけての実施を予定しています。自己株式の取得は、2015年から7年連続の実施となりますが、今後の成長投資や中期事業計画、市場環境等を総合的に勘案し、今回の買付け規模を決定しています。なお、今回新たに取得する自己株式については、全株消却することを予定しています。

マブチモーターには、株主還元を含む資本政策の考え方の基本に、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、持続しなければならないという思いがあります。経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を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る必要がある、と考えています。特に現在は自動車電装向けの売上比率が高く、品質保証や安全性の観点から万が一への備えが必要だという責任もあります。

しかしながら、受動的に過度のキャッシュを積み上げることは考えておらず、2023年を最終年度とする中期経営計画期間中に得たキャッシュについては、既存事業及び新規事業への成長投資を積極的に行うと同時に、株主様への安定的な配当を継続するとともに、すべてのステークホルダーへのバランスの取れた還元を機動的に考えてまいります。

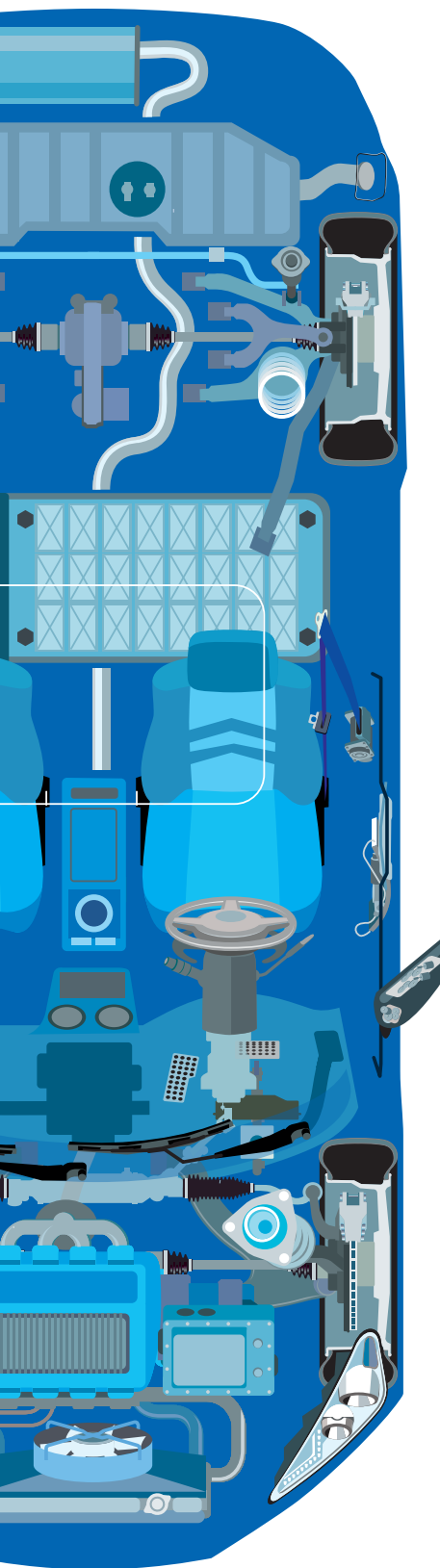
経営陣、社員が一丸となって持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいりますので、引き続き当社へのご支援をよろしくお願いいたします。

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

72.8%



パワーウインドウ



パワーシート



パーキング
ブレーキ



バルブ



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



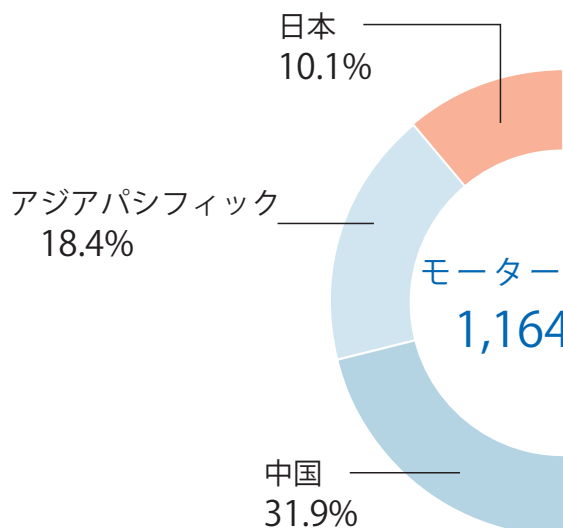
グリルシャッター



シフトパイ
ワイヤー



202
モーター
1,164



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・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、55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72%を占めています。

ドアミラー用では世界シェア8割以上、ドアロック用では世界シェア7割以上を占め、

0年
販売金額
4億円

欧州
22.3%

販売金額
4億円

米・中南米
17.1%

27.2% 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

移動体
(AGV^{※1}、AMR^{※2})



協調ロボット



コミュニケーション
ロボット



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



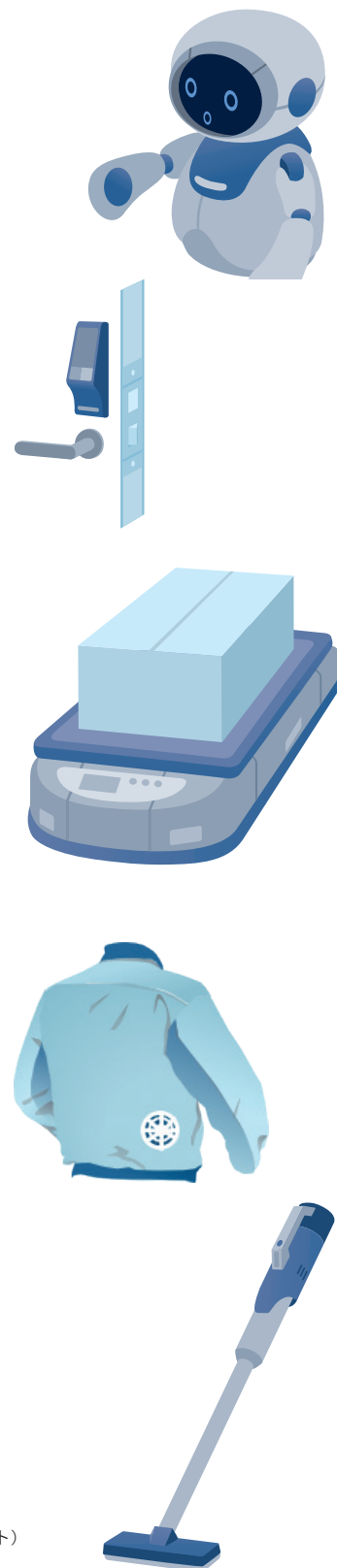
歯ブラシ



工具



空調服



世界のほとんどすべての自動車は何らかの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、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)

経営理念「国際社会への貢献とその継続的

～用途市場拡大と海外展開の歴史～

経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践し続けています

高い付加価値領域への

1947年
世界初の高性能馬蹄型
マグネットモーター
開発



自動車電装機器

1966年	1975年	1981年	1987年	1988年	1989年
ウインドウ シールド ウォッシャー ポンプ	カーミラー	ドアロック	エアコン ダンパー	ヘッド ライト	パワー ウインドウ

民生・業務機器

1960年	1963年	1966年	1975年	1980年	1981年	1983年	1985年	1987年	1988年
リムテレコ スライド 時計	カメラ ドライヤー	シェーバー	カセットテレコ ホームステレオ 自動販売機	VTR	電動ドリル ミニプリンター	CD	プリンター	CD-ROM	VTRカメラ

1953年	1967年	1974年	1989年
教材 模型 玩具	水中モーター S-1 発売	空中モーター A-1 発売	ラジコンカー (平成元年度)



1946年	1954年	1971年	1984年	1986年	1988年	1990年
馬淵健一が 教材用モーターを 開発	東京科学工業設立 (マブチ創立)	商号をマブチモーターに変更、 松戸本社棟竣工	株式を 店頭登録 により公開	東証第二部 上場	東証第一部へ 指定替	日本で 量産終 100%

日本

1946年	1954年
香川・高松	東京・東葛 野村トイの 倉庫の2階で 創立 東アジア

1965年
千葉・松戸



1964年	1969年	1979年	1986年	1987年
香港 初の海外生産拠点を 香港に設立	台湾・台北	台湾・高雄	中国・広東	中国・大連



東南アジア

米州

1965年	1977年
アメリカ (駐在事務所)	アメリカ (販売会社)



欧州

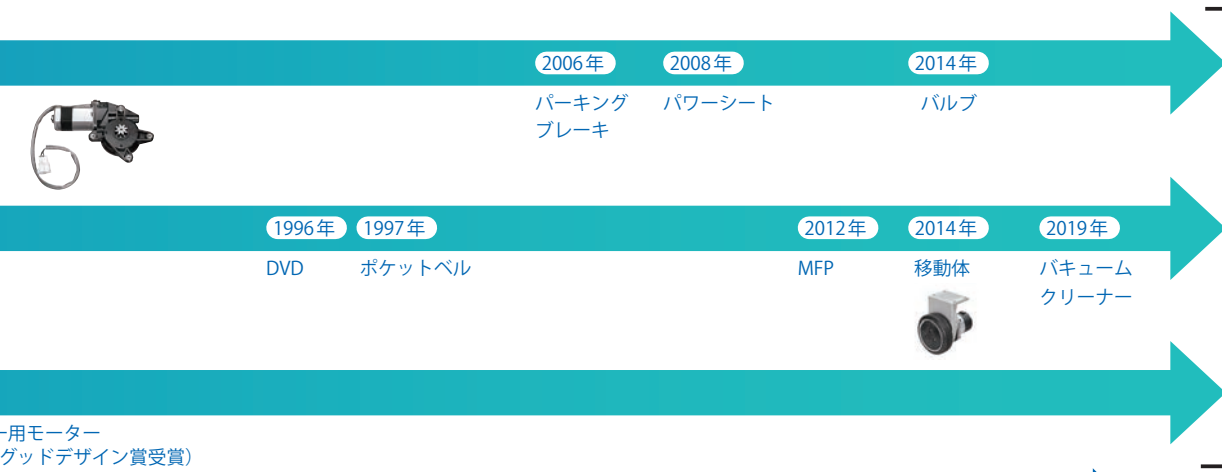
1968年
ドイツ (駐在事務所)



アジア集中生産から、世界5極事業体制による

拡大」の実践

用途の拡大



製品を通じた社会への貢献とその継続的拡大

- あらゆる機器からコンセントや長いコードを解放
- お客様の製品の小型・軽量化、省電力化
- 低価格化による用途製品の普及促進



事業活動を通じた社会への貢献とその継続的拡大



- 開発途上国を中心とした進出国・地域における雇用の創出
- 進出地域において産業クラスターのコアとして発展に貢献
- 海外拠点への技術移転による進出国・地域の高付加価値化

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～

小型直流モーターに特化して用途を多様化

小型直流モーターの生産・販売数量 累計 500 億個 突破！

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、更に電池の消耗を減らすために永久磁石を使うことを発想し、その実現を果たしたのです。健一は、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。



馬蹄型モーター

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。その後、1954年1月18日、東京科学工業株式会社を設立、マブチモーターはこの日を創立の日としています。

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ども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ら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、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。当時の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たため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んだのです。その結果、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、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。



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

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のモーターには、モーターの回転を静かで滑らかにすること、消費電流を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、また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。

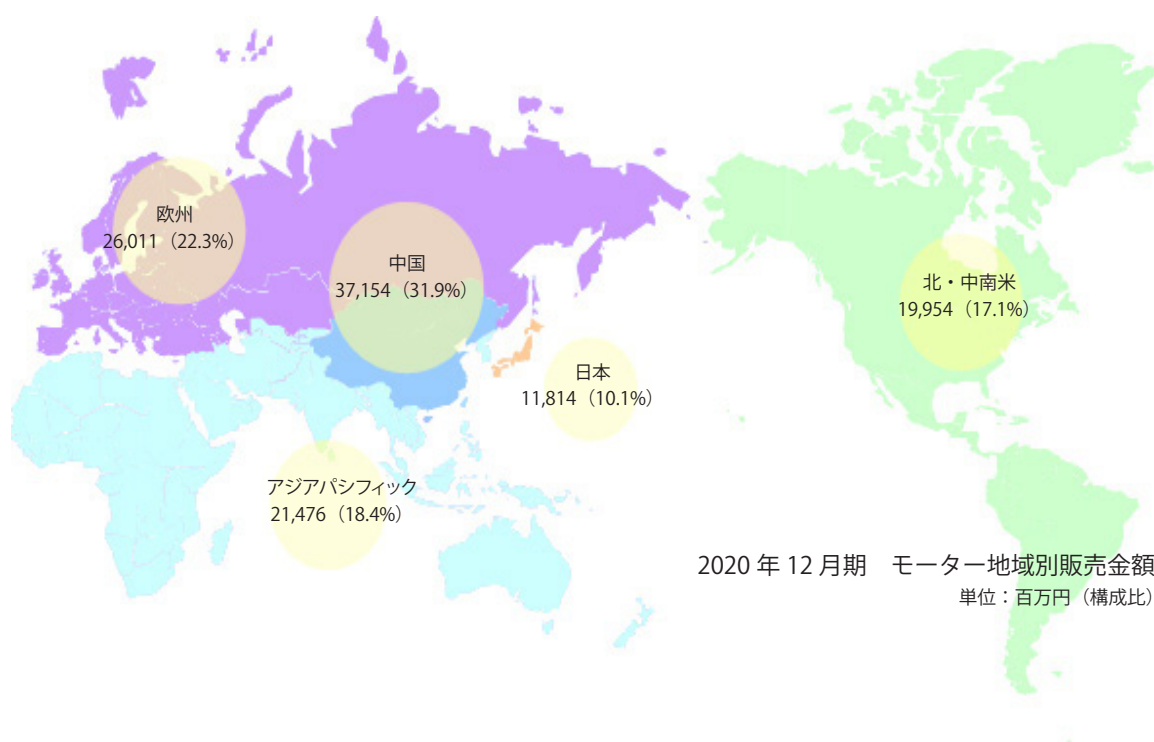
世界のお客様へ向けて販売

海外販売金額比率 **90%** (2020年)

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歯ブラシ用モーター、テープレコーダー用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90%に達しています。



マブチモーターの特長

安定的な高い収益性

営業利益創出の実績：創立以来 66 年間 連続営業黒字

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っていました。

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どもたちの夢を実現したことを思い返しました。

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、マブチグループのあらゆる行動の根本となっています。

経営理念の理解促進

日本語、英語、中国語、ベトナム語、スペイン語、ポーランド語版の電子ブックを共有し、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っ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

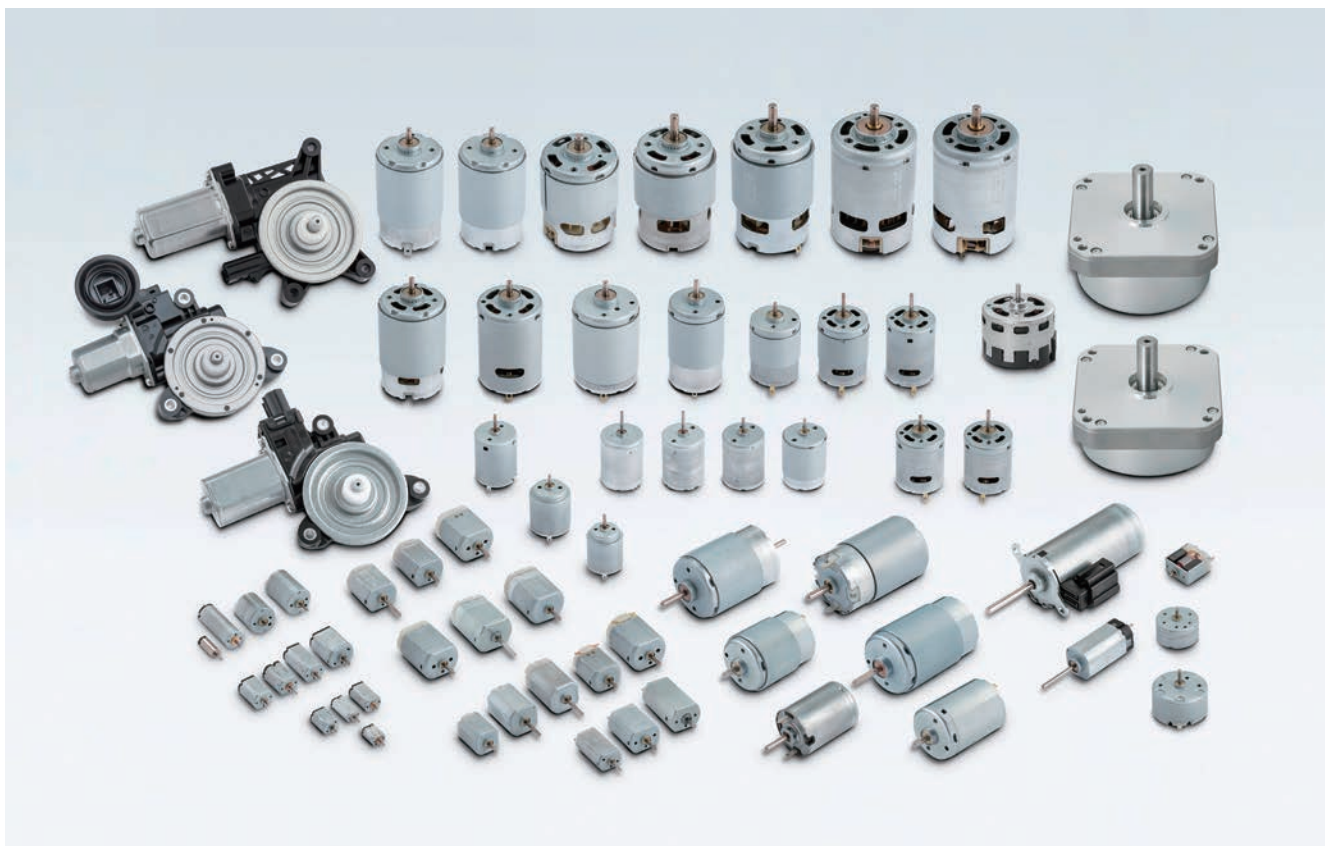
モーターの生産・販売規模が急速に拡大する中で、1969年、大量の生産不足を生じさせる問題が発生しました。原因は部品と組立能力が不足したことにあります。当時の玩具業界はカスタムメイドが常識であり、お客様ごとに仕様が少しずつ異なる多種多様のモーターを生産していましたが、クリスマス商戦向けに超繁忙期を迎える夏場に生産が破綻してしまいました。加えてクレームも連続的に発生させる事態となりました。

この危機的な状況を打開するために、モーターの標準化を進める決意をします。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さら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、同業他社から見れば、「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。



標準化された当社モーター

マブチモーターの特長

世界最適地生産

海外生産比率 100%

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、お客様や同業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・運営されていた同業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。



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、世界 5 極事業体制、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・マウォ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に伴い、グローバルな生産体制の刷新を継続的に行い、常に、高い品質のモーターを合理的な価格で提供するために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約 12 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当社のモーターを採用いただくことは、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、競争優位性を高めることができます。



ポーランドマブチ (2017年設立)

世界の人材活用

生産拠点工場長海外人材比率 85%

生産拠点社長海外人材比率 62%

世界の人材活用

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、販売、開発の各々の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13ある生産拠点のうち、8拠点において海外人材が社長（総経理）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。

販売拠点ではアメリカ、中国、シンガポール、韓国の4

拠点で海外人材が社長（総経理）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2021年3月末現在）

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と合わせてグローバルなチームとして協働しています。



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



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



国際社会が抱える課題

国際社会が抱える課題

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

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

人的資本

- ・ グループ従業員数 21,477名
- ・ 本社従業員数 851名
- ・ 本社籍海外外向経験者数 355名
- ・ 海外人材 拠点社長数 12名
- ・ 海外人材 グループ執行役員数 3名

知的資本

- ・ R&D 拠点数 2 拠点
- ・ 販売・技術サービス拠点数 14 拠点
- ・ 研究開発者数 481名
- ・ 産業財産権所有件数 789件

製造資本

- ・ 海外生産比率 100%
- ・ 生産拠点数 13 拠点

社会関係資本

- ・ お客様企業数 1,378社
- ・ 部材取引先企業数 380社
- ・ 株主者数 19,845名

自然資本

- ・ 電力購入量 184百万 kWh
- ・ CO₂排出量 87,137t-CO₂

財務資本

- ・ 資本合計 2,391 億円
- ・ 自己資本比率 91.0%

小型直流モーター
特化

マブチモーターの

小型直流モーターの
技術深耕

市場ニーズ集約

製品標準化

グローバル販売・
技術サポート体制

全プロセスの
標準化・平準化

業界をリードする
お客様との取引関係

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

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

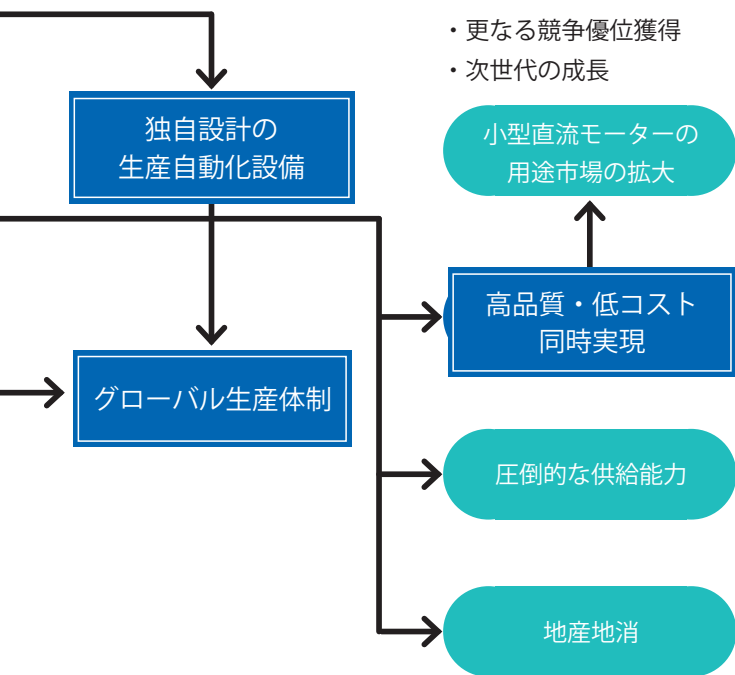
お客様への貢献

- ・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

価値創造プロセス



アウトプット・アウトカム

人的資本

- ・一流エンジニアの育成
- ・女性の活躍
- ・グローバル人材の育成

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を追求する過程で新たな知を創造
- ・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

製造資本

- ・中国、東南アジア、米州、欧州にわたる世界5極事業体制の確立
- ・メキシコ、ポーランドの新生産拠点を活かした欧米ビジネスの拡大

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
- ・各ステークホルダーと一層強固な関係を構築

財務成果

- ・高い営業利益率
- ・長期安定的なステークホルダーへの還元
- ・様々なリスクに対する万全の備え
- ・投下資本利益率 (ROIC) による経営管理

財務・資本政策

リスクマネジメント

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66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想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立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・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、移動体等へ進出し、用途の拡大を実現、事業の成長を図ってきました。



今後の方向性

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付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。

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、部品技術、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。
- 小型・軽量化の環境対応モデルのモーターを開発・生産することによって、地球資源利用の抑制に貢献します。

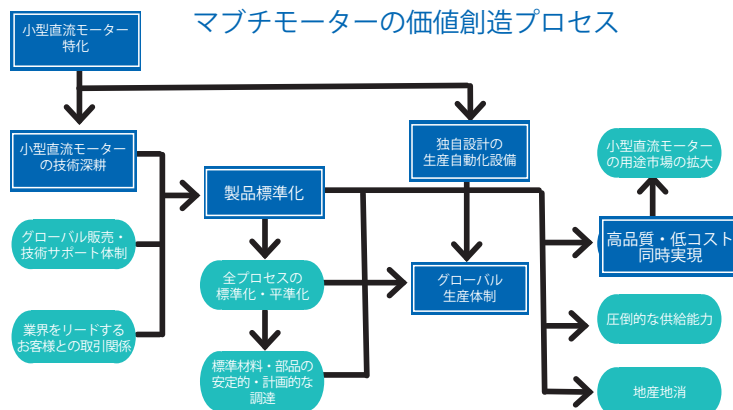
「周辺部品技術」、「ブラシレスモーター技術」の二つの領域について深耕を進め、高い付加価値の用途市場への展開を進めていきます。

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付けています。
- お客様がご要望されるモーターの機能、サイズ、価格は十人十色ですが、当社側でお客様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。
- ご要望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、厳しい競争環境にさらされているお客様が真に欲するものではないと捉えています。
- 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。

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。

マブチモーターの価値創造プロセス



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。長期安定的な経営にこだわりを持ち、事業そのもので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。この取り組みにおいて、マブチモーターでは日本本社だけでなく、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。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なく、香港の人材が活躍しました。
- 1993年に設立した江蘇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極事業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、現地の人材だけでなく日本、中国、ベトナム、台湾の人材が協働しています。

- 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。

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。
- この取り組みは、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と政府がWIN-WINの関係を築ける取り組みであり、その推進に注力してきました。

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、その研究開発及び導入展開に積極的に取り組んでいます。

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12億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。

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。確保した営業利益を新しい領域へ投資し、更なる成長を実現させるため、ROICを導入し高効率経営を追求します。

長期経営方針

当社は「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念として掲げ、この経営理念の実現に全社を挙げて取り組んでいます。

長期経営方針は、この経営理念を10年程度のスパンで具現化し、当社が何を実現し、どのような価値をお客様をはじめとしたステークホルダーに提供するのかといった、長期的な経営の方針を明示したものです。

経営理念

国際社会への貢献とその継続的拡大

10年程度のスパンで具現化

長期的に目指す姿

世界市民の一員として「全ステークホルダー」の幸せへの貢献の継続とその拡大を目指す

お客様

モーターを通じてお客様自身も気が付いていないニーズに応えるソリューションを提供することにより、お客様の課題解決に貢献

幸せへの貢献と利益の調和

社員

社会課題の解決につながる課題の付与により、社員に成長と自己実現の機会を提供

株主様

安定的で持続的な株主還元により、株主様に貢献

当社

お取引先様

協働を通じた付加価値創出により、お取引先様のビジネス伸長に貢献

地域社会・地球環境

地域の環境を守るとともに、雇用機会の提供と経済活動により、地域社会の発展に貢献

目指す姿の実現のため

当社はモーター専門メーカーとして、ブラシ付モーター及びブラシレスモーター、並びにそれらのユニットを対象として、自動車電装機器用途を成長させながら、民生・業務機器用途の比率を高めていきます。

このような事業領域において、長期経営方針を実現するために「健全な売上成長の持続と安定した適正利益の確保」を基本として、右記の活動を積極的に推進しています。

- モーター専門メーカーとして技術を深耕し、技術的イノベーションをベースとして、世の中の課題解決や技術革新に寄与する新製品を創出し用途を拡大します
- お取引先様との協働により製品の付加価値を向上させ、ともに健全な成長を実現します
- 標準化への徹底したこだわり、次世代ものづくり活動の推進により、高いレベルで品質とコストのバランスを実現・継続します

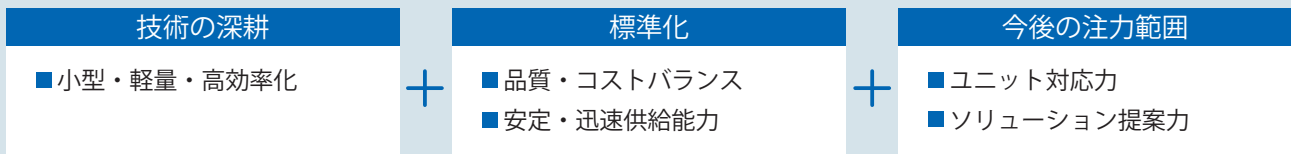
中期経営計画

中期経営計画は、長期経営方針の「どの領域に対して、何をして、どのような姿を実現するか」について、長期経営方針計画期間の当初3年間をブレイクダウンしたものです。中期経営計画は、主に4点の内容から構成されています。

- 長期経営方針を受けて、当社は3年後にどのような姿を目指すのか、を示した「2023年に目指す姿」
- 当社の3年後を各種経営指標を用いて示した「業績ガイダンス」
- サステナビリティ重要課題への対応を計画化、重要課題に対して目標を設定した「サステナビリティ中期目標」（詳細41-48ページ参照）
- 各目標を実現するための、各領域における「重点取組事項」

2023年に目指す姿

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



業績ガイダンス

中期経営計画の業績ガイダンスについては、期間でならしたレンジで表記しております。こうすることで、半期や単年といった短期の業績を過度に意識することなく、中長期的な視点を持って目標達成に取り組むことが可能になるものと考えております。

中期経営計画業績ガイダンス（2021-2023）

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

※為替前提 USD=JPY105

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

重点取組事項

中期経営計画業績ガイダンス達成のための重点取組事項のうち、経営基盤強化に関する主な取り組みは下記のとおりです。

- 世界5極事業体制 メキシコ、ポーランドの生産拠点を活かした欧米ビジネスの拡大を目指します
- 全員参加型ROIC経営 グループ全社員が参加しての事業投下資本効率の向上を目指します
- ユニット対応力 外部パートナー群の形成・協業により、ユニットイノベーションを推進します
- ソリューション提案力 お客様に対応するチームを組織化し、お客様の期待を上回る提案を実現します
- 働き方改革 グローバルスタンダードを取り入れ、多様性を更に進化させた組織と人材の強化を行います

自動車電装機器市場（中型・小型）及び民生・業務機器市場での取り組みは次ページ以降で紹介いたします

中期経営計画達成に向けて



代表取締役 COO
専務執行役員

糸川 真人

中期経営計画

——2021年2月に発表した中期経営計画についてのお考えを教えてください。

2023年に目指す姿について、「社会やお客様が抱える課題の解決に資するソリューションを提供し、お客様のビジネスの成功と拡大を通じて当社ビジネスが飛躍的な成長軌道に乗っている姿」と表明しました。まずお伝えしたいのは、我々は単純な売上高成長を目指しているのではないということです。まだ収束が見えてこないコロナ禍で社会全体がなんとなく元気がない状態になっているような気がします。こういう時こそ難しい目標に向かって考え抜く、新しいチャレンジをし続けるエンジニア魂で元気を出していききたいと思います。

当社には創立以来66年もの間モーター専業メーカーとして一筋に積み重ねてきた知見があります。その知見と技術力を更に深耕してモーターの小型・軽量・高効率化をより進め、標準化戦略によって品質・コストバランスを向上し、安定かつ迅速な供給能力を維持し、今後は「ユニット対応力」と「ソリュー

ション提案力」を付加していくことで成長し、目標を達成していきたいと考えています。

標準化戦略とユニット対応力

——「ユニット対応力」というキーワードが出てきましたが、お客様に応じたカスタマイズが求められると思います。「標準化戦略」とどのように両立するのでしょうか？

当社は標準化戦略を進めてきたことで、モーター単体のコストパフォーマンスが高く、多くのお客様にご採用いただき高いシェアを誇っています。当社の強みであるモーターの標準化は継続しつつ、お客様のご要望に合わせてユニット化を進める中でも、マブチ独自の標準化の発想を取り入れることで付加価値をご提供できると考えています。これまでは、お客様が手掛ける事業領域には入らないというポリシーの下、モーター単体でのお取引を中心としてきましたが、昨今ではお客様側からのご要望で、モーター周辺部分についても効率性の観点から当社にご依頼いただくケースが増えてきました。お客様からのご

要望であればテリトリーの侵害には当たらず、Win-Winの関係を継続できます。

ブラシレスモーターにも力を入れているところですが、この拡販に活きるのが電装用途での品質実績です。お客様がブラシレスモーターへの移行をする際に、これまでの信頼関係から当社にお声をかけてくださる可能性は高く、更に、当社の強みである小型・軽量化を制御回路についても進め、ブラシレスモーターとともにユニット化してご提案します。もちろん、ユニットも標準化により、品質・納期・コスト面での優位性を高めていきます。

最近では、お客様がメカ設計そのものを標準ユニット化したものに合わせてくださる方向へと変わってきています。特に民生用途市場は、商品の回転が速いので、組めば完成となる製品を求められることが増えてきました。ユニット化については、モーターの知見だけでは足りない部分もありますので、お客様をはじめ産官学を含めた外部との協業も積極的に進めています。

ソリューション提案力

——「ソリューション提案力」についてご説明いただけますか？

ソリューション (Solution) という言葉をよく聞きますよね。「問題解決」という意味ですが、当社の「ソリューション提案」はもう少し先を考えています。これからは、お客様ご自身も気づいていないようなニーズを先取りしてご提案するということです。お客様の製品の付加価値を高めるために、当社モーターを使うことで得られる性能向上とコストダウン、及び他社と差別化できることはないか、モーターの視点からだけではなく、お客様の製品からの視点、広

くは社会の視点から提案していくことを目指します。お客様との長年のおつきあいと信頼から生まれるニーズの先取りに加えて、新しいビジネスの分野で活躍を始めている方々と当社のモーターを使いこなす知見を合わせて新しいものをつくり出すなど、広い観点で皆様とのコミュニケーションをより活性化して、提案力を引き上げてまいります。

収益性を高めるものづくり

——収益性、効率性を上げるための施策としてはどのようなものがありますか？

当社は近年、人ベースの生産方式から機械ベースのライン設計への変革を推進してきました。人と設備を融合したフレキシブルな省人化ラインは、人によるバラつきを無くし、生産効率の向上によって、品質・生産性を一層高めてきました。またスペース効率や設備稼働率向上を目的に、一つのラインで複数機種を生産できる混流生産を行うことなどで、生産におけるコストダウン活動を進めてきました。現在は「次世代ものづくり革新」として、汎用性やメンテナンス性を重視しつつ、更なる自動化や将来の無人化を目指した新たな工法の開発を進めており、現スペースでの生産数量を画期的に増やすことで、新しい投資の抑制につなげたいと考えています。

当社は設備や部品の内製化によって、モーター専門メーカーならではの生産技術の蓄積もあり、それが大きな優位性となっています。設備や部品の内製に強いこだわりがあるわけではなく、当社の知見が活かされるものは内製し、コストバランスを見ながらお取引先様に依頼すべきものは依頼するというように、効率よく、低価格、フレキシビリティのあるものづくりによって、収益性を高めています。

社会が抱える課題の 解決に向けて

——社会が抱える課題解決に当社モーターがどのように貢献しているのでしょうか？

当社のモーターは、小型・軽量化、高効率化の技術を得意としていますので、当社モーターをご採用いただくことにより自動車の軽量化が実現し、燃費向上等に大きく貢献しています。また、自動車の安全性向上への貢献も自動車産業に関わる企業が解決すべき大きな責任です。

例えば、バルブ用モーターは、エンジンの効率向上に直接的に貢献するものです。自動車の安全性を高めることに貢献する機器としては、電気自動車の給電ケーブルが抜けてしまうことを防止するロック機構や、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、その安全性が評価され装備率が向上しているEPB（電気ブレーキ・パーキング・ブレーキ、以下EPB）などで当社のモーターが採用されています。

民生・業務機器用途としては、高齢化社会・労働人口減少に対応する機器の普及に貢献すべく、各種移動体を駆動するブラシレスモーターを回路とセットで供給し、販売を拡大しています。住宅の安全性を確保するため電気錠が普及してきていますが、当社の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でも数多くご採用いただいています。

こうした様々な面から日々の暮らしの安全性、快適性、及び環境性能の向上に貢献しながら事業の成長を図っていきたいと考えています。

事業別の今後の重点活動

——各事業別の今後の重点活動や見通しについてお伺いします。

自動車電装機器（中型）

■ パワーウインドウ

以前の自動車業界では、それぞれの系列の中でサプライヤーが決まっていました。その中で当社がシェアを上げることができているのは、品質・コスト・安定供給の面で信頼性を勝ち得ていることはもちろん、新製品を開発する技術と資本があるからです。

当社は標準化に加え、部品の内製化、当社ならではの構造設計があります。どれも簡単に真似できるものではありませんし、他社がこれから設備投資してまで参入してくるとは考えにくいので、今後もより小型・軽量化、高効率化した新製品でシェアを上げていきます。

■ パワーシート、EPB

戦略用途として開発・販売してきたこれらのアイテムにおいて、ボリュームを持っているお客様を獲得できたことが大きな自信になっています。自動運転が当たり前の時代になると車内でどれだけくつろげるかが購入する上で重視されるようになるでしょう。パワーシートにも静音性や快適性等求められる要素が増えていくと想定しています。それに応えられる技術が当社にはありますので、先を見据えた新製品を用意していきます。EPBも普及してきており、より多くのお客様にご採用いただけるような新製品を開発中です。

自動車電装機器（小型）

ドアロックやミラー用途は、当社が長年世界シェア7割以上を占めてきた市場ですので、どのようにこれを維持していくか、また新しい付加価値をつけていくかが重要ということになります。当社が持つ強みを最大限に発揮し、既存ビジネスのコストダウン

ンや、地産地消の深化によってビジネスを拡大していきます。

将来的には、ミラーのカメラ化が進むと思いますが、カメラになるとレンズを洗浄するポンプを駆動するモーターが必要になりますし、カメラ化されることでかつて大きな市場であった音響・映像メーカー様とのお付き合いが生きてくると考えています。ここでもユニット化、ソリューション提案力を発揮してまいります。

民生・業務機器

現在、当社の売上の7割以上が自動車電装機器用途となっていますが、当社はかねてから、6：4、つまり民生・業務機器用途が4割くらいのバランスが望ましいと考えています。自動車電装機器用途を下げるというのではなく、民生・業務機器用途を売上の4割まで上げるということです。

用途の多様化は、大きな技術革新があった場合のリスクマネジメントにもなります。また、自動車電装機器用途は数年先のビジネスを今行っており、業績に即直結するわけではありませんが、民生・業務機器用途は製品ライフサイクルが短い分次々と新製品が出され、売上効果の即効性が高いことに加え、近年家電の進化は目覚ましく、ロボットの活躍も増え、急速に伸びる可能性を感じています。

高齢化社会になってきて、介護や医療関連の製品も増えています。時代が変わる時、今ここで参入することが将来の売上につながります。人々の生活様式が様変わりすることを想像して、その時に主流になっているものには、必ず当社のモーターが採用されている状態の実現を目指して、ブラシレスモーターも含めて新製品の開発やユニットビジネスを拡大していきます。

中期経営計画における2021年重点取組事項

<p>中型電装 (パワーウィンドウ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・デトロイト3のうち2社に納入中。2021年1月、残る1社からも認証を取得済 ・日系4社目、5社目からの受注取得済 ・日米欧中の既存自動車メーカーへの拡販及び勢力拡大中のEV専門メーカーからの受注獲得を図る
<p>中型電装 (パワーウィンドウ以外)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・パワーシート、ドアクローザー、EPBにおいて世界No.1シェア確立・維持に向けた開発と拡販 ・より付加価値の高い新用途向け新製品の開発と受注拡大
<p>小型電装</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・電装用ブラシレスモーター及びユニットビジネスの拡大 ・既存ビジネスのコストダウン・地産地消の深化によるビジネス拡大
<p>民生・業務機器</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民生用ブラシレスモーター（移動体、協調ロボット）の新製品開発と受注拡大 ・健康・医療用途の拡大 ・ギアユニット、ファンユニットなど、ユニットビジネスの拡大

人的資本への取り組み

グローバルスタンダードを取り入れ 多様性を更に進化させた組織と人材の強化

取締役 常務執行役員社長補佐
関係会社統括 管理統括 購買担当
人事・総務本部長

片山 寛太郎



真に公平・公正な人事制度

市場変化や競争激化の中で長期安定健全経営を継続し更に発展するためには社員の活躍が不可欠です。グローバル化やAIの進化、そしてコロナ禍によって「働き方」が大きく変わりました。その変化の中で人事制度も年齢や社歴ではなく、役割や職務、更にはその成果に応じて処遇を決定する仕組みとして、グローバルスタンダードとなってきたジョブ型雇用への移行を進めています。

当社は、経営基軸で掲げているとおり、社員を最も重要な経営資源と位置付けていますので、社員が活躍し、その成果を適正に評価することが重要です。またプロセスだけで満足せず結果を出してこそ、自信につながり成長できると信じています。当社もジョブ型雇用の導入を更に進めて、必要な能力と仕事の質を高め、社会に貢献できる人材の輩出を目指していきます。

新制度の導入

チームでの最終的な成果、貢献（＝実績）を重視し、意欲ある人材は誰もがチャンスを得ることができ、公平・公正に評価される人事制度を導入しまし

た。当社が目指すグローバル人事制度の基本思想は「仕事基準」であり、社歴や年齢ではなく、担う役割や成果で評価される報酬制度です。

具体的には、ジョブディスクリプション（以下JD）によって役割・責任を明確化し、職務の大きさを測定して一定の範囲で等級を設定したジョブグレードにより処遇を決定する制度です。2020年はプレ導入ということで管理職を対象にして実施しましたが、必要な改善を反映させた上で本社社員、そして海外拠点の社員へと対象範囲を広げていく予定です。JDにより自らが求められる能力が明確になることで、すべてのグループ社員が自分のやるべきことを理解して学び、活躍することを期待しています。

グローバル人材教育の強化

これまでの教育は各部門・拠点内で計画し、実行し、その効果検証を完結するものが多く、他部門・他拠点の業務に対する理解が不足していた点が、部門横断的な仕事を進める上での課題でした。

現在は、MLI（Mabuchi Learning Institute）を中心に教育制度の再構築を図り、オンライン化も含めて誰もが参加できる形で、海外の社員も受講・あるいは講師になるなど、マブチグループ全体で広く深

い知識を得ることができる教育を展開中です。今は成果を出せている人と、頑張る気持ちはあるものの成果を出せていない人との差が拡大しているのではないかと懸念しています。後者には特に教育が必要です。教育とは一朝一夕でできるものではありませんが、全員が強い意識をもって取り組むことで全体的な底上げが図れると考えています。

また、若手社員に現場力を身に付けてもらうため、トレーニー制度の活用を拡充していきます。海外駐在は3年任期が大半であり、その期間内での実務成果を求められます。トレーニー制度は半年～1年間で海外経験を積み、実際の海外現場がどのような実務を行っているのかを体感できます。一方で海外拠点の社員が本社へ駐在する制度（逆出向・逆トレーニー制度）もあります。本社と拠点間での最適人事配置、相互の意見交換・人材育成の場として、人材のグローバル化を更に強化していきます。

長期経営方針・中期経営計画

社員は会社が歩むべき方向性をきちんと把握しないと不安に感じますので、長期経営方針の公表は社員がチャレンジする・ワクワク感を持つ仕掛けづくりになったと思います。当社はチャレンジを受け入れる風土が根付いていますし、新しいことに挑戦することで、ポジティブなマインドセットを形成し、

新たなスキルセット獲得への意欲が上がったのではないのでしょうか。ただ、チャレンジすべきテーマが定まらない、手元に今すぐにやらなくてはいけない仕事が増え、動けないという人もいるでしょう。新しい人事制度は個人を評価するだけではなく、チームとしての評価も行っていくので、チーム力で乗り越えて新しい世界を見つけてほしいと思います。

ダイバーシティ

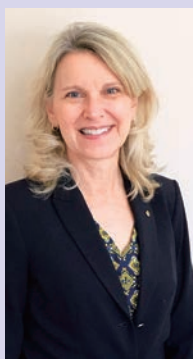
当社は「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念の実現に向けて、マブチグループ全社員が国や地域に限定されず、世界中で活躍できる環境を構築しています。国籍や年齢、性別等を問わず社員全員がグローバル感覚を持ち、それぞれの個性を活かし、新しい価値を生み出すことが私たちの目指すダイバーシティです。

当社は1964年から海外展開しており、海外ビジネスの歴史が長いため、もともと雇用に関しては柔軟かつ公平・公正な考え方を持っていました。今後も様々なバックグラウンドを持った人材が活躍できる環境づくりの取り組みをより強化していきます。

※当社の人的資本への取り組みは、57ページに続きます。

進化するマブチのダイバーシティ

マブチグループ拠点の管理職のコメントをご紹介します。



アメリカマブチ
Ms. HOEF (Treasurer -
Accounting and Administration)

絶えず変化するビジネスの課題、特に失敗を恐れているときには、勇気を持って挑戦しています。チームメンバーに明確な指示と指導を行えば、成功することは可能だと信じています。

ベトナムマブチ
Ms. PHAM (Manager -
Information System Dept.)

自発的に働くことが、活躍できる社員の特徴の一つだと思います。上司の指示を待つのではなく、自ら積極的にタスクに取り組むことを意識すれば、より自主的な働きにつながり、上司や同僚からの信頼を得ることができます。



知的資本への取り組み

当社独自のコア技術を強みに、知的資本を更に強化



取締役 常務執行役員
技術統括

谷口 真一

他社に簡単に真似ができない コア技術

当社には、磁気回路技術、ブラシ・コミ接点技術、ブラシレスモーター制御回路技術をはじめ多くの優位性を持ったコア技術があります。コア中のコア技術と位置付ける磁気回路技術には多くの工夫がなされています。銅線、鉄芯、磁石を使い、磁力をどのように流し、どのように切り替えるかというシンプルな課題でありながら、深掘りすればするほど多くの発見が得られるため、我々はそうした課題に正面から取り組み、知見を積み上げてきました。

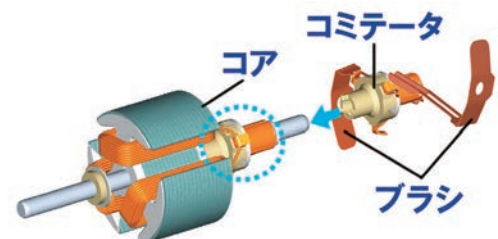
同じマグネットでも並べ方や角度、回路制御等で異なる特性を持つモーターとなります。これはブラシ付だけでなくブラシレスでも共通の技術です。ブラシとコミテータの接点については、切り替え時に発生する火花をできるだけ飛ばさず、部品が摩耗しないようにする技術によって、耐久性が上がり電気ノイズが下がり、寿命の長いモーターができます。

また、ブラシレスにはブラシ付のような物理的な接点がなく、制御回路が必要になるわけですが、当社はそれぞれのモーターに最適な制御を行うだけでなく、更に用途に合わせて細かい制御を可能とする

ことにより、お客様の製品価値を最大化することが可能です。

これから電気自動車（EV）が主流になってきた時に、モーターにかかる電圧は12Vから48Vへと高電圧になってくる可能性があります。当社はこうしたコア技術の積み重ねによってこの課題に対応することができます。

加えて、ギア的设计技術も当社の強みの一つです。当社は、ギアの素材を金属からプラスチックに替えても同等の耐久性を維持し、軽量・低コスト・静音・高効率化を実現することができます。



知的資本強化への取り組み

当社はモーター専門メーカーとしてモーター技術を長年にわたり追求してきましたので、モーターそ

のものがノウハウの塊であり、当社の知的資本です。これを強化するために、知恵と工夫で培ってきた前述のコア技術にプラスして、世の中の技術の進歩の加速に追随すべく意識的に外部との技術交流を行っています。部材・設備等のお取引先様からのご提案をいただくこともありますし、産・学共同で研究を進めている事例もあります。

これまではトライアンドエラーで積み重ねてきた経験がものをいう世界でしたが、IT化が進みシミュレーションが容易にできるようになりました。これによって研究開発の速度がかなり上がっています。また外部との協業により、技術的な問題解決も加速することができます。ものづくりの内製・外部委託の選択については、技術的価値と競争優位の観点から、集中と選択のバランスを取り、効率化を目指していきます。

ユニット化、ソリューション提案

これまでお客様の事業領域に踏み込まないことを基本的な考えとしてきたため、ユニット化には慎重な姿勢でしたが、最近ではお客様からワンパッケージで欲しいというご要望が増え、当社のコア技術であるギア、ファン、回転位置検出機構等を活用したユニット製品を開発、販売するようになりました。

コロナ禍において、新型コロナウイルス感染症患者搬送車の空気清浄機用のファンユニットモーターがすぐに欲しいというご要望に超短納期で対応できたのは、開発・生産・営業メンバーのチーム力はもちろん、当社の基礎技術力があつたことが大きかったと思います。こうしたお客様のご要望に120%応えることに加えて、今後は、当社の技術力がなくてはできない、お客様の製品に付加価値を提供できるようなソリューション提案も進めていきたいと考えています。

知的資本・製造資本を生む人材

コロナ禍により海外生産拠点の現場に行くことができず、IT技術を駆使してリモートで生産拠点を支

援する機会が増えました。ポーランドやメキシコの生産拠点とは時差もあり最初は戸惑いもありましたが、半年もするとだいぶ慣れてきました。当初は代替手段に位置付けていたリモート対応ですが、日本の本社から多数の関係者が参加できることで、迅速な判断が可能になったというメリットも感じています。例えば現地に出張した1~2名だけでは判断がつかないような難易度の高い課題について、リモートであれば、複数の関係部門の技術者が同席でき、意見交換により判断がつきやすくなるわけです。

当社の生産は100%海外で行われており、日本の本社と現場には距離がある状況です。本社に必要な力は統括する力や新しい技術を創造する力であると思っていますが、現場での業務経験は技術を身に付ける上で不可欠です。コロナ禍が落ち着いたら若手をより積極的に海外に出していきたいと思っています。また、逆に海外拠点から日本への逆出向も行い、本社で現場の感覚を大いに活かしてもらいます。

IT技術の活用については、AIを活用した検査システムの導入が、人の経験や目や耳の感覚に頼った検査による品質の不安定さをなくすことに貢献します。人の経験への依存度を下げることができるとともに、工場で働く人を迅速に生産工程に配置することにもつながりました。最新のIT技術を活用することで、人材への教育のあり方や、付与する業務の内容や質も高度化することができると期待しています。

グローバルな研究開発活動

当社は日本の本社に限定することなく、中国、欧州など海外においても研究開発活動を実施しています。その活動の成果として、俯瞰的かつ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位の確保を図り、当社製品の拡販・新用途拡大につなげています。

2020年末時点での、当社保有の産業財産権の総数は789件(国内162件、海外627件)、新規出願件数は国内外合計で60件となっています。

製造資本への取り組み

無人でも止まることなく生産し続ける 次世代ものづくり

執行役員
製造本部長

芝崎 徹



ものづくりの標準化

用途別標準という考え方になっても、可能な限り一つのモーターを多用途に展開するという「標準化」の基本的な考え方は変わりません。お客様のご要望は多岐にわたりますが、製品設計段階から複数のお客様のニーズにお応えできるような技術と知恵を織り込んだ部品の標準化、生産技術の標準化、設備の標準化を追求することによって、多様化するご要望に応えるモーターをお届けしています。マブチグループ全体に改善意欲が強くあり、それぞれの拠点の力を引き出し、良い改善事例はグループ全体に水平展開することでものづくりの標準化が益々進み、当社の製造資本の強みとなっています。

ここ10年「次世代ものづくり」として、省人化・自動化を進め、無人でも止まらない生産ラインや省スペース化を推進してきました。標準化の考えは設備設計にも

活かされ、ベースとなる自動生産ラインは人の動きを一つひとつ自動化してつなげていたものから、ゼロベースで工程の全体最適を考えて再構築したものになり、フレキシブルな生産対応と、省スペース化を実現しています。生産に必要なスペースが減り、工場全体の生産数量を引き上げることで、低コスト、高効率で、利益を確保しやすいものづくりになっています。



自動化されたモーター性能検査機

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

グローバルに展開する生産拠点

世界に立地する 13 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一体となって活動し、高品質・低コストのモーターを生み出しています。

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

■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

米州

■メキシコマブチ



米州各地にモーターを
供給する工場

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
用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

欧州

■ポーランドマブチ



欧州各地にモーターを
供給する工場

2017年 設立
2020年 自動車電装機器用
小型モーターの量
産開始

財務・資本政策

成長し続けるマブチモーターを
盤石な財務基盤で支える



執行役員
財務・経理担当
富田 たくみ

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、小型・軽量・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付けており、2021年2月発表の中期経営計画でも営業利益率15%以上（2023年）をガイダンスとして発表いたしました。

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、その成果を株主の皆様に適切に還元していくことを大切に考えています。

ROIC 経営の導入

2021年2月発表の中期経営計画において、ROIC経営の導入を公表しました。事業投下資本に対するリターンを高め、業績ガイダンスにおいて、ROIC12%以上（2023年）を目指すという目標です。

社内では、以前よりROICを経営指標として採用する構想はありました。直近、このタイミングでのROIC導入の背景は、メキシコやポーランドなどの新規拠点に関する大型投資が一巡し、投下資本に対するリターンを社員全員で考えるフェーズに移ったことが大きな理由です。

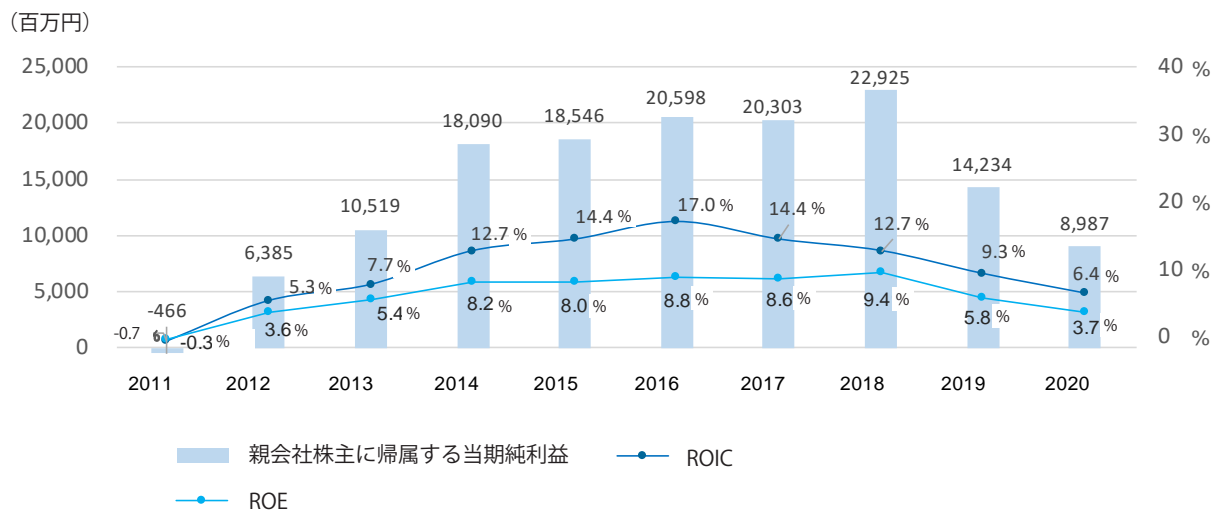
全員参加型 ROIC 経営

ROIC経営の目的は、適正利益を確保することの重要性、貢献の結果として継続的に売上・利益を伸ばしていくことの重要性、また投下資本を効率的に活用することの重要性、の3点をグループ社員全員が一層強く意識することです。これにより、成長分野へ積極的に経営資源を投入し、投入した資源を活用してお客様への提供価値向上を図ることで得られた適正利益を更に成長分野へ再投資するという経営資源の回転サイクルを高速化していくことを狙います。ビジネスの投資対効果を評価し、投資対効果の高いビジネスに経営資源を重点的に配分することで、全社の成長を加速していきます。

2021年は「全員参加型ROIC経営」の初年度と位置付け、社内教育を進めていきます。ROICツリーを活用して全社員が自分の業務とROICを関係付けることで、各

人が自分事として自発的に提案を行い、具体的な業務改善行動として実践していくという流れを構築すべく、取り組みを進めていきます。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROIC・ROEの推移



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

成長投資

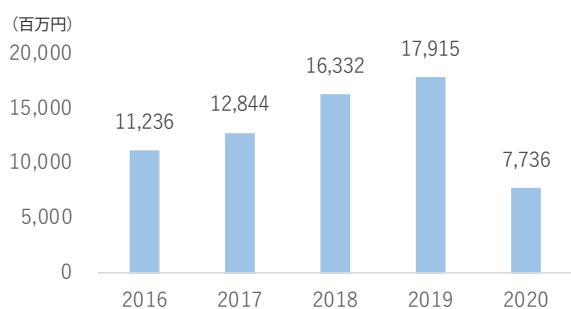
マブチモーターは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、将来の成長に向けた研究開発及び設備投資を積極的に行っています。

近年は、世界5極事業体制整備の一環として、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の土地・建物取得、生

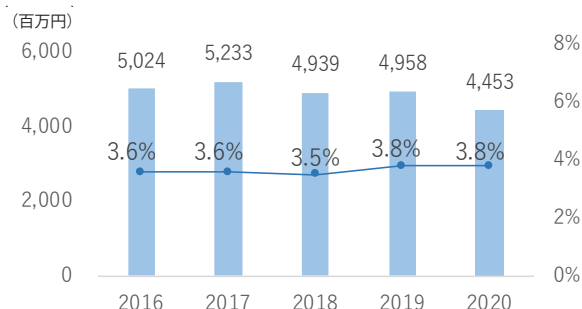
産設備への投資を行ってきました。

生産・供給体制拡大のための投資はピークアウトしたものの、引き続き新製品、増産、及び省人化等の生産設備投資を継続、また、将来の成長に向けた研究開発や経営基盤強化のためのIT投資も行っています。その際、ROICの視点が重要になることは言うまでもありません。

設備投資額の推移



研究開発費・売上高研究開発費率の推移



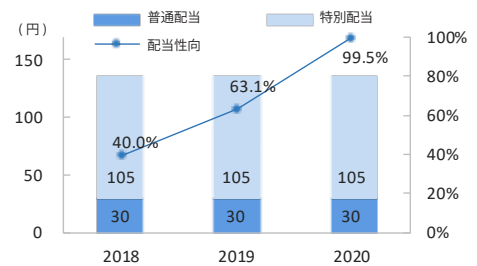
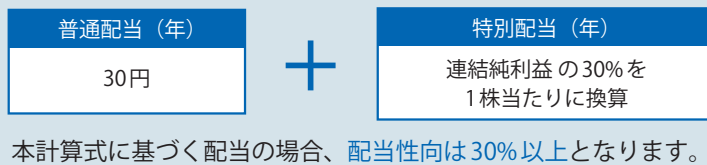
財務・資本政策

配当方針

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



2019年、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1株当たり年135円を据え置いてまいりました。2021年の配当につきましては、特別措置をとりやめ、上記基準に戻すべく調整を行う予定です。具体的には特別措置としていた135円よりも上記基準による配当額が下回る場合、その減額分の半分を加算調整いたします。中期的な業績回復を見込む中、基準計算に戻す移行措置をとるものです。

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、突然の経営環境の変化による資金繰りの逼迫、厳しい経営状況に直面する企業もありました。

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状況に対峙しており、企業経営において経営を揺るがしかねない事態への備えの重要性が高まっています。一方、最近では、環境や格差、人権などの社会課題を踏まえ、すべてのステークホルダーを大切にする「ステークホルダー主義」が脚光を浴びています。

当社はかねてより、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持続しなければならないと考え、盤石な経営基盤として必要な資金を備えてきました。この背景は下記のとおりです。

1. 経営環境は激変する：

環境変化の激変下であっても、企業は存続すべきである

2. 企業は存続に必要な資金を持つべきである：

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）を持つべきである

必要資金

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、当社は、必要資金として常にその額を合理的に考慮し算出しています。

成長への備え

- ・設備投資：継続的な設備投資、研究開発投資の資金
- ・M&A：成長機会への投資を行うためのM&A資金

大規模なリスク発生への備え

- ・運転資金：大規模リスクの発生に備えた運転資金
- ・雇用確保：雇用継続のための資金
- ・配当金：リスク発生時もハイブリッド型配当基準に基づく配当を継続するための資金

急激な市況変化への備え

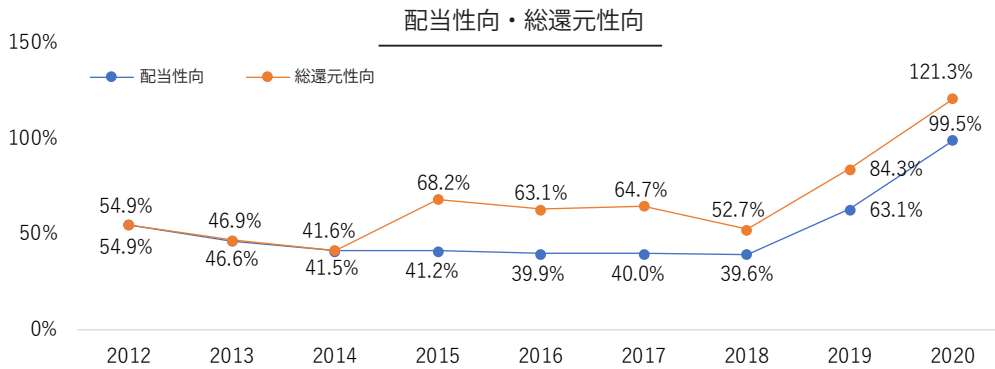
- ・市況品高騰リスク：市況品を先物等の手段により中長期的に確保するための資金
- ・為替リスク：為替変動リスクに備えるための資金

クレーム発生への備え

- ・クレーム対応：特に自動車電装分野でのクレーム発生に備えるための資金

株主還元

前述の考え方にに基づき、更には事業や市場環境の変化を勘案し、自社株買いも含め、機動的でかつバランスの取れた資本政策を通じて、株主様への適切な利益還元を実施してまいります。

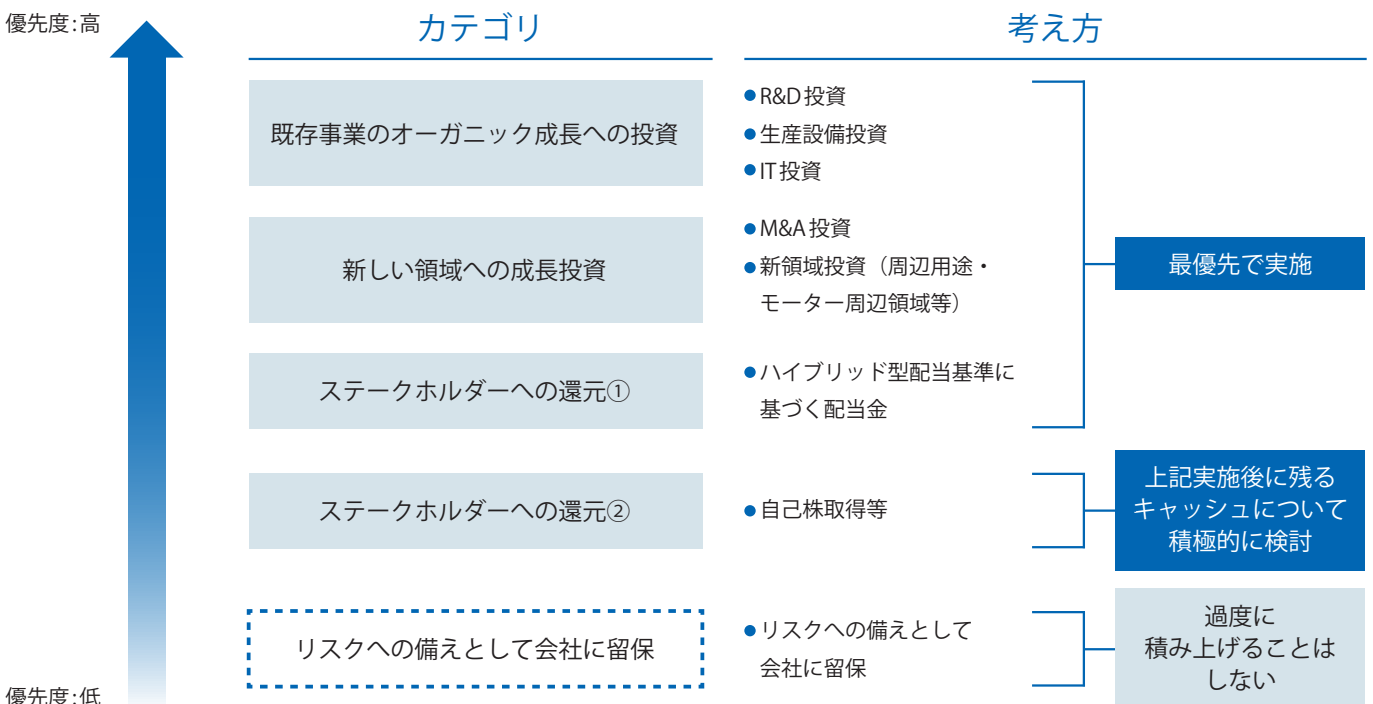


中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーションの考え方について

中期経営計画期間中においても、基本的な考え方に変わりはありません。中期経営計画期間中に事業活動から新たに獲得するキャッシュについては、下記のとおり優先順位で活用いたします。新たに獲得したキャッシュは、まず既存事業のオーガニック成長のための投資、並びに新規領域への成長投資（M&A投資を含む）への資金活用を最優先

に検討いたします。次に、ハイブリッド型配当基準に基づく配当金の支払い原資とすることを優先します。これらを実施後に残ったキャッシュについて、当社が独自に算定した必要資金を上回る部分については、過度に積み上げることはせず、ステークホルダーへの還元（自己株取得等）を積極的に検討いたします。

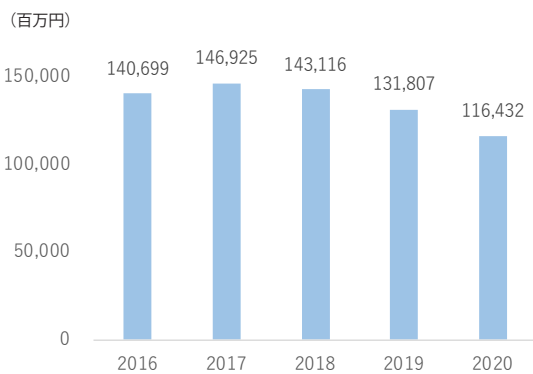
中期経営計画期間中に事業から新たに得たキャッシュのアロケーションについて



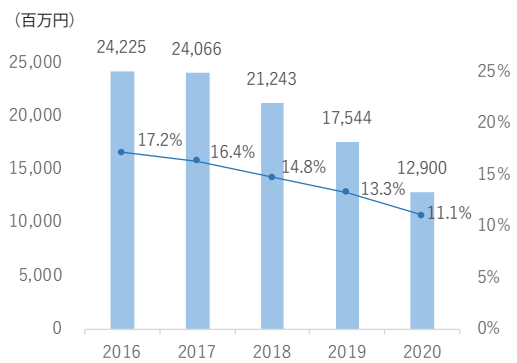
財務・非財務指標ハイライト

Finance

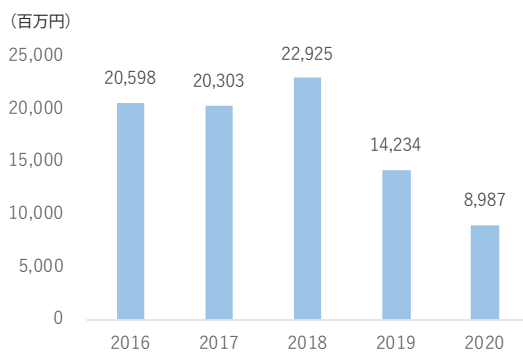
■売上高



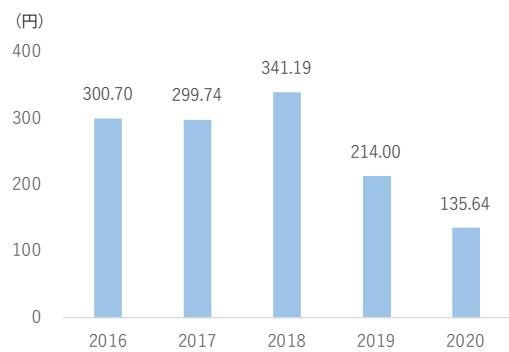
■営業利益・営業利益率



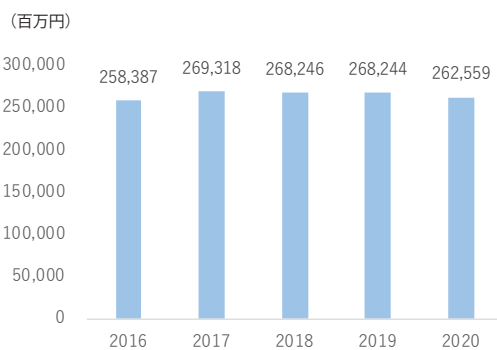
■親会社株主に帰属する当期純利益



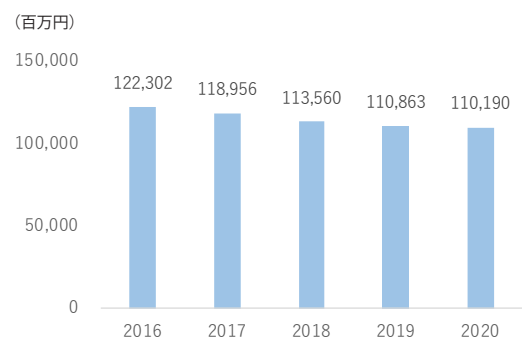
■1株当たり当期純利益



■総資産

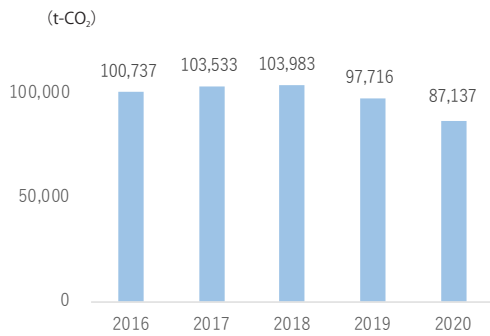


■現金及び現金同等物

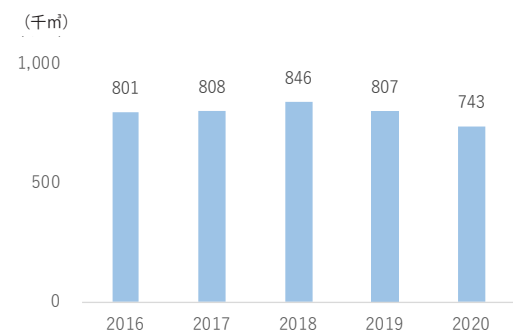


Environment

■ 温室効果ガス排出量（連結）

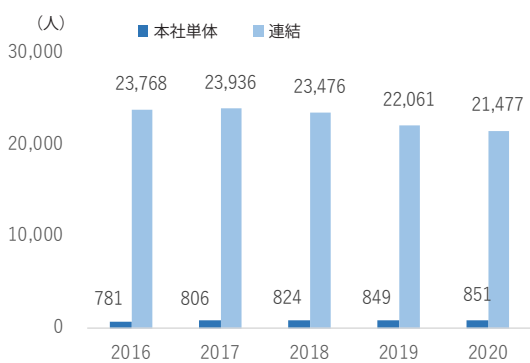


■ 水資源総使用量（連結）

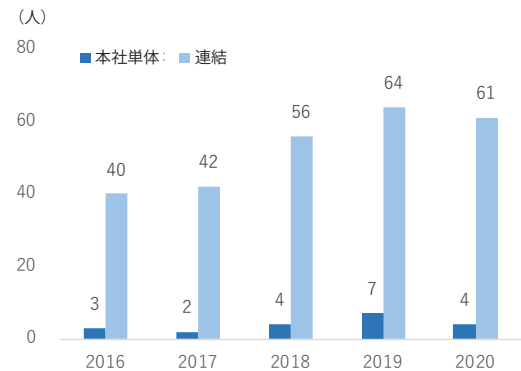


Social

■ 従業員数（本単体・連結）

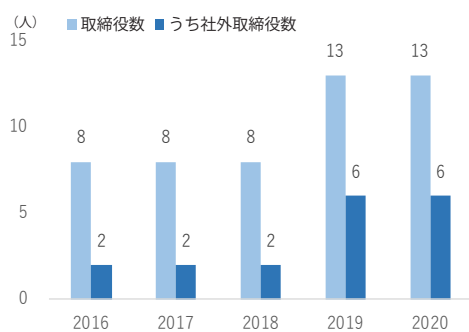


■ 女性管理職数（本単体・連結）

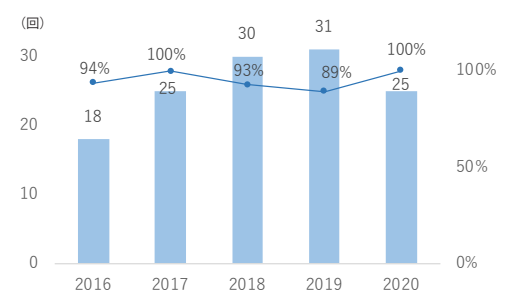


Governance

■ 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



価値創造の取り組み

～経営理念の実践を通じ SDGs 達成に向けて社会と協働～

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

サステナビリティ方針

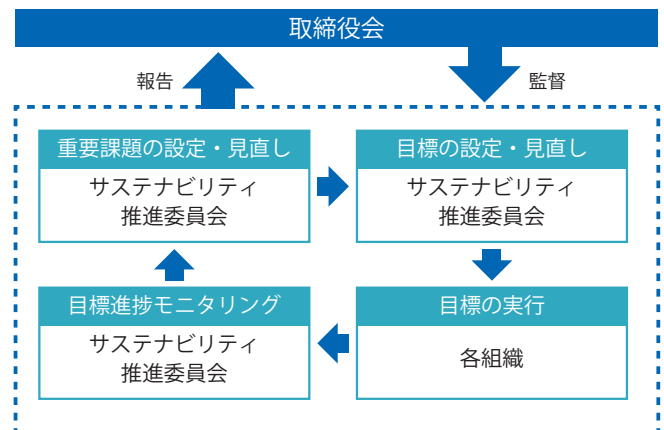
私たちは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践するために、経営基軸に則り、社会が抱える課題の解決を通じ、持続的に企業価値を向上させていきます。

- ・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。

サステナビリティ推進委員会

当社のサステナビリティ推進委員会は、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、取り組み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り組みを監督します。委員長は社長が務め、委員は執行役員及び事業部・本部レベルの組織長より構成されています。

2020年7月に当委員会を設置以来、経営基軸に則った社会的課題の解決に向けた具体的な重要課題及び目標設定や、気候変動に関する取り組みとしてTCFDへの賛同表明や具体的な施策検討を行っています。



重要課題の設定とSDGs達成に向けた取り組み



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り組みを継続していきます。

2020年8月に経営基軸1～4の観点で、事業活動と社会的な課題やSDGsのゴール・ターゲットとのつながりを確認し、当社ならではの重要課題を設定しました。2021年2月には、この重要課題への対応を計画化し、それぞれの重要課題に対して目標を設定した「サステナビリティ中期目標」も掲げました。

サステナビリティ中期目標

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きます。

製品を通じた課題の解決

小型・軽量・高効率の
標準モーターの開発

社会的課題の解決に
資する用途製品への搭載

リーズナブルな価格で
用途製品の普及を促進

お客様の製品を通じて
社会的課題を解決

社会課題① 自動車交通事故防止、死傷者低減



重要課題	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
取組事項	シートベルトプリテンショナー、パーキングブレーキ、光軸調整、ハブティックなど、自動車の安全性向上に資するモーターの提供
KPI	対象用途モーターの販売金額
目標	2021年売上金額：130億円 2023年売上金額：160億円

社会課題② 地球温暖化、気候変動の抑制



重要課題	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
取組事項	バルブ、グリルシャッターなど、自動車の環境性能向上に資するモーターの提供
KPI	対象用途モーターの販売金額
目標	2021年売上金額：20億円 2023年売上金額：40億円

社会課題③ 高齢化社会における人々の健康の維持



重要課題	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
取組事項	健康機器及び医療機器用モーターの提供
KPI	対象用途モーターの販売金額
目標	2021年売上金額：40億円 2023年売上金額：60億円

価値創造の取り組み

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世界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。

グローバル生産活動を通じた課題の解決



社会課題④世界の貧困と経済格差の解消



重要課題	進出国における雇用の創出
取組事項	新規進出拠点・工場における雇用の創出
KPI	メキシコマブチ及びポーランドマブチの雇用者数
目標	2021年：1,600人 2023年：1,800人

社会課題⑤開発途上国を含む各国の技術革新



重要課題	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
取組事項	各生産拠点の機能の高付加価値化と活用を通じた成長
KPI	本社生産技術機能の一部移転、業務移管状況
目標	2021年：本社生産技術業務のベトナム拠点への部分的移管が始まっている 2023年：ベトナム拠点にて新製品に関する検討や立ち上げ支援等の高度な業務が行える状態になっている

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り、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。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。こうした人材こそが社会に役立つ人であり、その育成を重視しています。

人材育成を通じた課題の解決



社会課題⑥ 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



重要課題	世界各地の拠点における経営人材の育成
取組事項	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
KPI	経営人材育成講座受講済み人員数
目標	2021年：10名以上 2023年：30名以上（3年間累計）

社会課題⑦ 経済成長を支える研究開発人材の育成



重要課題	日本及び世界各地の拠点における研究開発人材の育成
取組事項	本社への逆出向による世界の研究開発人材の育成
KPI	海外拠点における研究開発人員数の増加率
目標	2021年：3%増加（2020年12月末比） 2023年：10%増加（2020年12月末比）

社会課題⑧ ジェンダー平等の達成



重要課題	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
取組事項	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
KPI	グループ全体での女性管理職比率：年末時点
目標	2021年：13.5%以上 2023年：15.0%以上

価値創造の取り組み

社会課題⑨ 次世代を担う子どもたちへの科学教育



重要課題	科学とものづくりに関心を持つ次世代を担う子どもたちの育成
取組事項	ロボコン、工作教室、出前授業等を通じて子どもたちに科学への関心を深める機会を提供
KPI	1) ロボコンにおける支援学校数 2) 子ども向け工作教室・出前授業・モーター提供数等の対象者数
目標	2021年：1) のべ 1,320 校以上（過去からの累計） 2) のべ 164,000 名以上（過去からの累計） 2023年：1) のべ 1,560 校以上（過去からの累計） 2) のべ 186,000 名以上（過去からの累計）

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%程度とされていますが、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。



小型・軽量化された
パワーウィンドウ用モーター

企業活動を通じた課題の解決



社会課題⑩ 地球資源の利用の抑制



重要課題	モーターの小型化と標準化による使用資源、廃棄資源の低減
取組事項	モーター効率の向上による小型化及び用途別標準化の推進
KPI	小型化機種の上市数
目標	2021年：2機種以上 2023年：10機種以上（3年間累計）

社会課題⑪ 水質・土壌・大気等の汚染防止



重要課題	企業活動における環境負荷の低減
取組事項	開発、調達、生産等、すべての活動における環境負荷の低減
KPI	温室効果ガス (CO ₂) 排出量の削減率 (原単位: 売上高) (2020年総量 78,418t)
目標	2021年: 1% 削減 (原単位) 2023年: 3% 削減 (原単位)

社会課題⑫ 人々の健康と安全の確保



重要課題	施設の整備、制度の充実による社員の健康と安全の確保
取組事項	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
KPI	度数率 (のべ 100 万労働時間当たりの労働災害者数を表す災害発生頻度)
目標	2021年: 0.175 以下 2023年: 0.170 以下

社会課題⑬ 透明性の高い企業運営の実現



重要課題	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
取組事項	ガバナンス体制の充実、適切な情報開示、経営理念の浸透、法規制理解のための教育推進
KPI	1) 経営理念教育・コンプライアンス教育の実施 2) ガバナンス強化 (不正件数) 3) CSR の取り組み強化
目標	2021年: 1) グループ社員への教育実施 2) 不正件数ゼロ 3) 国連グローバル・コンパクト署名、分科会への参画 2023年: 1) グループで経営理念に関する入社者教育、リマインド教育を継続的に実施する仕組みの定着 2) 不正件数ゼロ 3) 国連グローバル・コンパクトに基づく分科会活動の社内展開

価値創造の取り組み

重要課題と関連するSDGs

	ESG	重要課題（マテリアリティ）	1 貧困をなくそう 	2 気候をゼロに 	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 
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			◎	
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	○			○
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どもたちの育成			○	◎
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			○	

5 ジェンダー平等を 実現しよう	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 基盤をつくらう	10 人や国の不平等 をなくそう	11 住み続けられる 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

「日経SDGs経営調査2020」で3.5星を獲得

2020年11月、日本経済新聞社主催の「日経SDGs経営調査2020」において、「3.5星」を獲得しました。

当調査は、2015年に国連サミットで採択された貧困や気候変動など世界が直面する課題を解決するための「持続可能な開発目標（SDGs）」への企業の取り組みを評価・格付けするものです。「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の4分野に関する質問で構成され、事業を通じたSDGsへの貢献と企業価値向上につながる取り組みを「SDGs経営」と定義し、星5段階で評価されます。

今後も、当社は事業活動を通じてSDGsの達成及び企業価値の向上を目指してまいります。



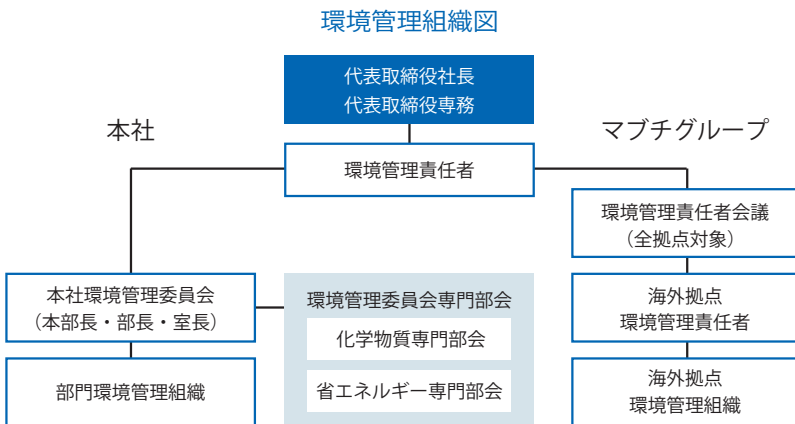
環境への取り組み

環境マネジメントシステムの運用

当社は、取締役が品質・環境統括としてグループ全体を統括し、本社の品質保証本部長が環境管理責任者としてグループ全体の環境マネジメントシステムを管理しています。

本社では「環境管理委員会」を設置し、本社の環境管理責任者が委員長となり、部長・室長で構成されたメンバーで、マブチグループの環境方針・環境目標・施策等の審議、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。



環境内部監査（本社）

環境管理責任者会議の開催

マブチグループ全体で環境情報を共有し、環境保全活動を効率的に行うことを目的として、本社及び海外生産拠点の環境管理責任者で構成される「環境管理責任者会議」を毎年開催しています。また、社内イントラネット上で、最新の環境情報を社内報に掲載して社員の環境意識の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順守するとともに、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 CO₂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

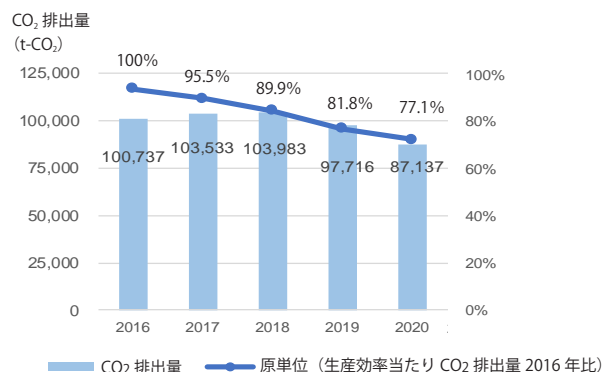
気候変動への取り組み

温室効果ガス（CO₂）排出量削減の取り組み

当社における原単位（生産効率当たり）のCO₂排出量は、過去5年間を通して減少傾向にあります。

2020年のCO₂総排出量はコロナ禍に伴う生産数減少の影響で11%減少しております。原単位（生産効率当たり）排出量も6%減少しており、これは、当社が継続的に推進してきた生産の効率化及び省エネ対策によるCO₂削減活動の成果です。

CO₂ 排出量の推移



TCFD への賛同を表明

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



ガバナンス：気候変動への対応を含む環境負荷低減活動を推進するため、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会が課題と目標を明確化し、目標に対する活動をモニタリングし取締役会に報告します。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り組みを監督します。

戦略：気候変動に伴う重要性の高い事業リスク及び機会を認識し、サステナビリティ中期目標を設定しており、目標達成に向けて積極的に活動しています。今後シナリオ分析等をもとに、当社事業への影響及び戦略・目標の検証を進めます。

リスク管理：グループ全体のリスクマネジメントとして、経営を取り巻く各種リスクを分析し、重大な影響を及ぼす事象についての対応を進めています。

指標と目標：中期目標の中で、生産数量当たりの温室効果ガスの排出量の削減を進めています。今後、中長期の視点で目標の見直しも検討してまいります。

環境への取り組みの歩み

1993年 「経営基軸」において「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」を明文化

1997年 環境問題への具体的対応を図るため、「環境管理委員会」を設置

1998年 マブチグループの「環境基本方針」を制定

1999年 本社がISO14001の認証取得

2000年 グリーン調達活動開始
モーターのカドミウムフリー化代替材選定評価完了

2001年 「環境報告書」の発行を開始
はんだの鉛フリー化量産準備完了
取得予定全生産拠点において、ISO14001の認証を取得完了

2002年 六価クロムフリーモーターのサンプル出荷開始

2004年 最新の省エネ技術を用いた本社新社屋竣工

2006年 海外生産拠点で「グリーン調達説明会」を開催

2008年 「環境報告書」を「社会・環境報告書」に変更
「ダナンマブチ」にて、ISO14001の認証取得

2012年 環境基本方針を「マブチグループ環境方針」に改訂

2013年 「江西マブチ」にて、ISO14001の認証取得

2015年 環境に配慮した新工場「メキシコマブチ」を竣工

2018年 環境に配慮した新工場「ポーランドマブチ」を竣工
「メキシコマブチ」にて、ISO14001の認証取得
欧州 RoHS 指令の10物質保証開始

2019年 ホームページにESG情報をリニューアル公開

2020年 新工場「江門マブチ」にて、ISO14001の認証取得

2021年 TCFDへの賛同を表明

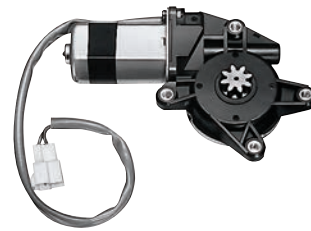
環境への取り組み

事業を通じて地球環境に貢献

モーターの小型・軽量化による貢献

当社は、環境に配慮した高品質な製品を安定的に供給し、お客様の最終製品における小型・軽量化、高効率化、省電力化によって、社会全体の省資源・省エネルギー化に貢献しています。

例えば、パワーウィンドウ用モーターだけでも、初期のJC/LC-578の重量は505gでしたが、GD-538は298gと、207g（約41%）軽量化され、自動車1台に4個採用されているため、総重量で828gの軽量化になります。自動車の軽量化による燃費の向上、ひいてはCO₂削減に貢献しています。



JC/LC-578 (1989年)

505 g

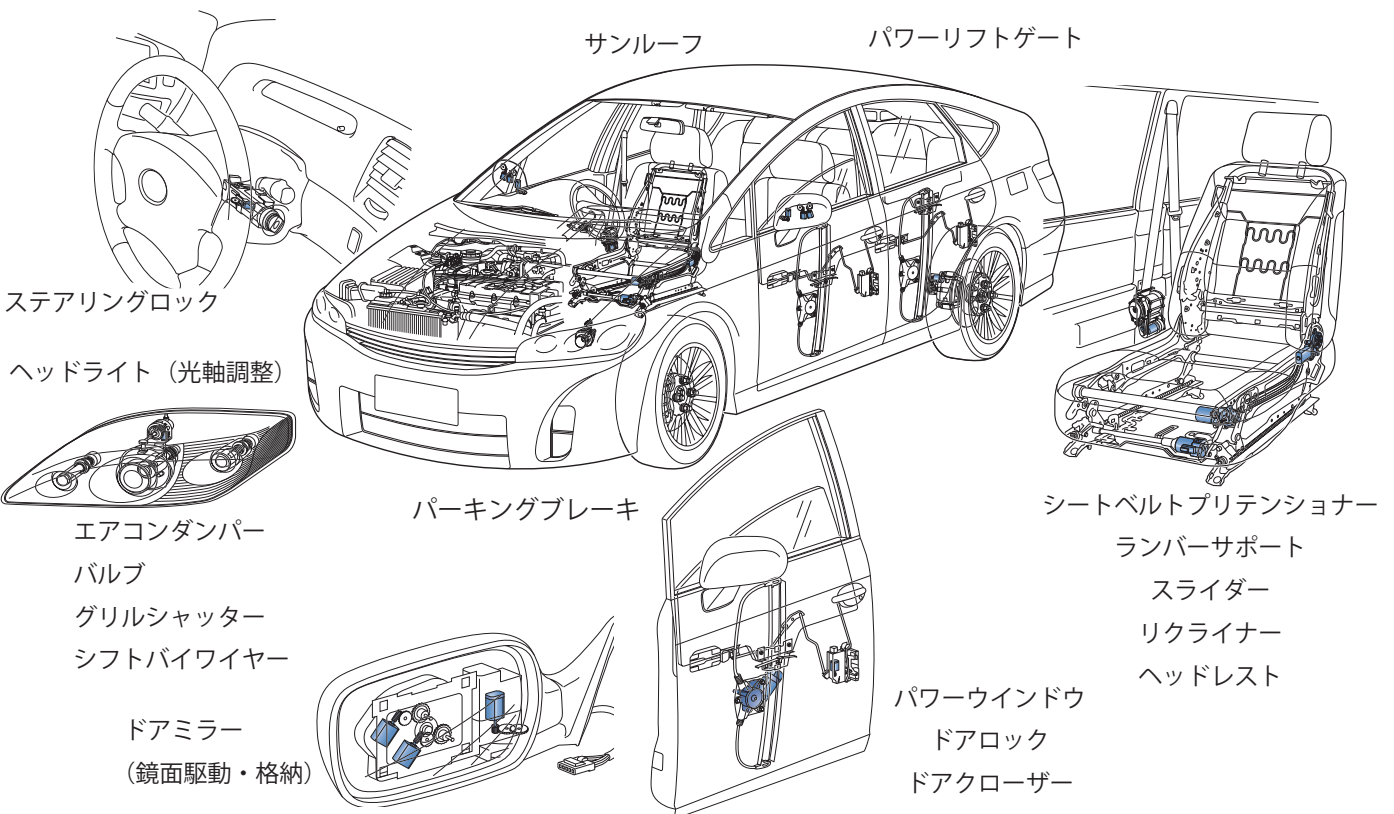
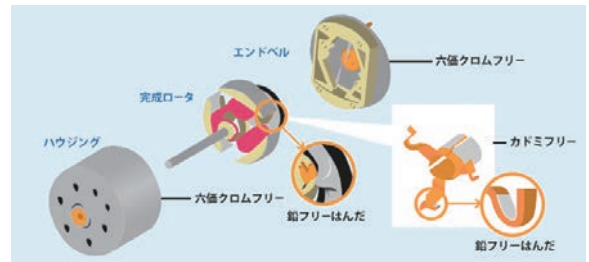


GD-538 (2019年)

298 g

環境にやさしい製品づくり

右図のように、六価クロム、カドミウム、及び鉛等の環境負荷物質を使用しない製品づくりをしており、2006年の欧州RoHS指令の施行から現在に至るまで、環境事故は一度も発生していません。



当社のモーターは、自動車のありとあらゆる部分でご採用いただいております。モーター効率の向上による小型化及び用途別標準品の推進により、地球資源の利用を抑制しています。

生産設備の設計・導入時における環境対応

マブチモーターでは、生産工程上で使用される環境負荷化学物質に始まり生産設備・機械等の省電力化及び社員の作業環境の向上に至るまで様々な環境負荷低減活動を積極的に推進しています。

すべての生産拠点において、生産設備の導入の際には、次の8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。これらの検証を通じて環境負荷の低減に取り組んでいます。

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

汚染物質の削減・廃止、 汚染防止の取り組み

環境汚染防止のため徹底した化学物質の管理を行い、使用状況を把握するとともに有害化学物質の使用削減・廃止、汚染防止に積極的に取り組んでいます。

化学物質の運搬用として専用の車両を導入しています。この専用車は、緊急時における環境汚染を最小限にすることを目的として、液漏れ防止などの対策を施しています。また、化学物質を保管する倉庫の床には、特殊なコーティングを施し、万一液漏れが発生した場合に液の浸透を防止し、土壌・水質を汚染しないようになっています。

また、研究開発部門においては、製品及び設備の研究開発・試験などに使用する薬品類について、以下の管理を実施しています。

- ・薬品の保管管理要領を制定し、管理を行っています。
- ・薬品庫が地震などで倒れないように設置しています。
- ・薬品の保管管理者を定め、定期的な棚卸を実施しています。
- ・薬品の廃液は、マニフェスト制度に従った処理を行っています。

資源循環

モーターのハウジング（モーターケース）部品を製造するために、年間数万トンもの鋼材を使用しています。その鋼材はプレス加工によって、打ち抜き・絞り等の工程を経て部品化されます。資源の効率的利用の観点から、材料の歩留り率向上を目指し、材料の厚さや材質の違いによる打ち抜き幅の最小化、更にプレス加工における送り精度など様々な工程を見直した結果、材料の歩留り率が5%向上しました。また、プレス加工にて発生する抜きカスは100%再利用されます。

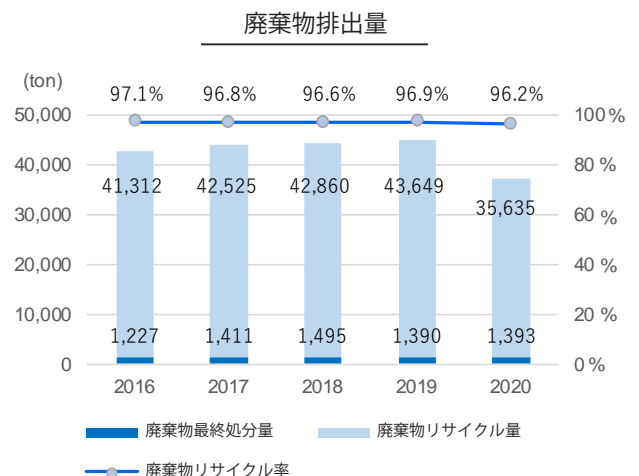


リサイクル用に集積された打ち抜きカス

廃棄物削減への取り組み

廃棄物を資源として回収、再利用し、埋立廃棄するものを削減する循環社会を実現するために、マブチグループ全体で「ゼロエミッションへの挑戦」に取り組んでいます。

当社における「ゼロエミッションへの挑戦」とは、焼却・埋立廃棄物の削減及び再利用（リサイクル化）の推進により、全廃棄物に対する焼却・埋立廃棄物の割合を1.0%以下に抑えることを目指すものです。そのためには、これら廃棄物そのものを少なくすることに加え、発生した廃棄物を資源として、再利用することが重要かつ不可欠なポイントとなります。



環境への取り組み

再生可能エネルギーの活用

海外生産拠点における太陽光発電

中国の東莞マブチ、道ジャオマブチの工場屋上に太陽光発電システムを設置することで、年間約 142 万 kWh の電力を発電し、それぞれの工場にて使用しています。このような自然エネルギーの利用により、グループ全体の CO₂ 排出量の削減に取り組んでいます。



東莞マブチ屋上の太陽光発電パネル



道ジャオマブチ屋上の太陽光発電パネル

海外拠点における排熱の再利用

中国の大連マブチ、瓦房店マブチにおいて給湯システムについて、排熱を回収して再利用できるシステムに変更しました。温排水及び空調排熱の利用により、消費電力を電力のみの給湯と比べて 8 割以上削減しました。

給湯ユニット
(大連マブチ)温水タンク循環ユニット
(瓦房店マブチ)

本社における排熱の再利用

本社社屋は、ダブルスキン（窓の構造）による熱負荷最小化や、躯体蓄熱（空調ルートの活用による空調負荷低減）、氷蓄熱（夜間 300 トンの製氷により蓄熱、昼間の空調に利用）といった技術・手法の導入による省エネの追求により、地球環境にやさしい施設となっています。



ダブルスキン構造の窓（本社）

継続的な省エネルギーへの取り組み

本社及び海外生産拠点において照明の LED 化、照明の自動消灯化、エアコン設定温度徹底、夏季の給湯などの利用制限等により、全社的な省電力化に継続的に取り組んでいます。節電状況は総務部門等で進捗管理し、社内イントラネットや工場内に掲示して節電意識の向上に努めています。

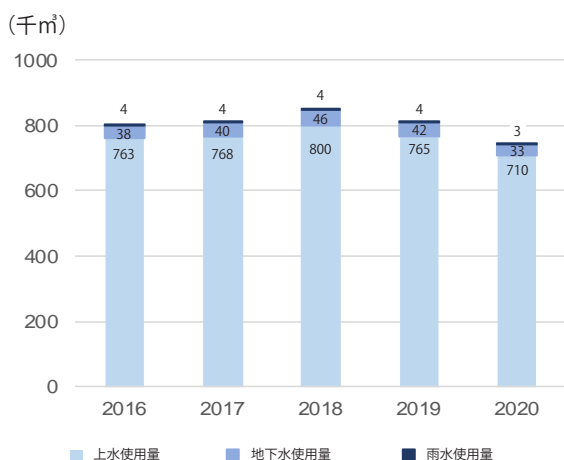
照明器具の LED 化
(本社)照明の自動消灯化
(ポーランドマブチ)

水資源への取り組み

水資源を大切にするため、積極的に雨水を活用しています。本社では1991年より雨水を利用しており、グループ内各拠点でも積極的に雨水を利用しています。

また、江蘇マブチをはじめグループ内各拠点では、工場内に廃水処理施設を建設し、ここで処理された水の一部を植木散水やトイレ用水などに再利用しています。

水資源投入量



生物多様性

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還元されるよう考慮しています。

ビオガーデンでは、外来種による地域の生態系への影響を考え、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』としての位置付けを考慮し、環境保護を意識した管理を継続しています。



環境コミュニケーション

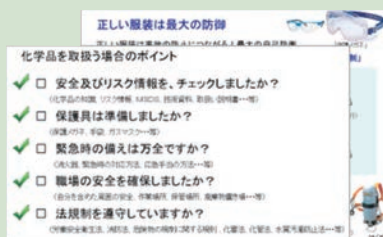
環境教育

社員の環境に関する意識の向上を図るために、階層別、目的別の環境教育を実施しています。



廃棄物分別教育

化学物質
取扱教育資料



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る取り組みとなっています。



入賞作品（ポスター部門）

環境・社会への取り組み

グリーン調達への推進

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。

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

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

各種法令の順守

欧州 RoHS 指令、欧州 ELV 指令、欧州 REACH 規則制限物質・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等による、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。

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。

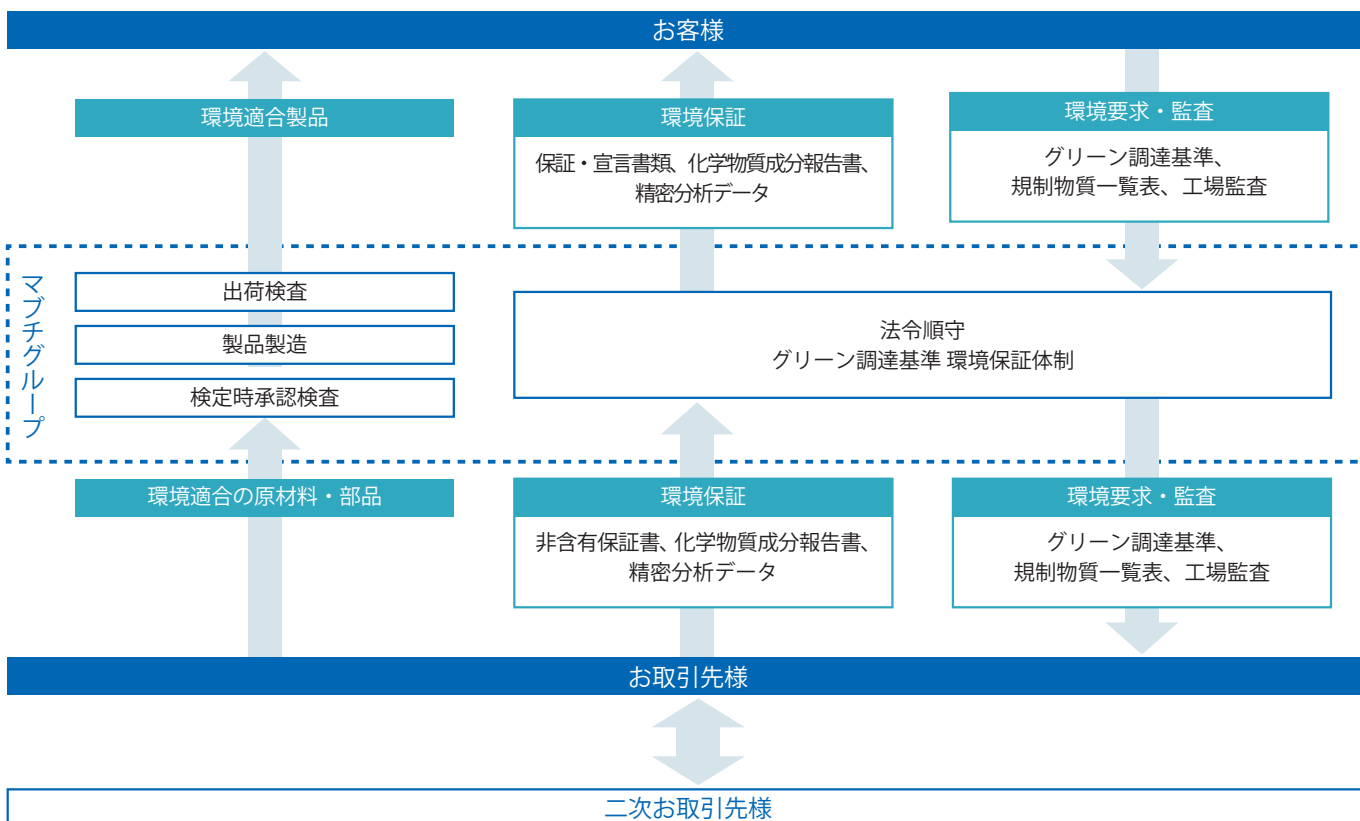
※1 化審法 …化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

責任ある調達への推進

武装勢力の資金源、人権侵害、及び環境破壊の増長につながる問題視されている紛争鉱物※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。

※2 紛争鉱物 …現時点で3TGと呼ばれる4鉱物（すず、タンタル、タングステン、コバルト）に対応

グリーン調達フローチャート



人権の尊重

当社は「マブチモーター倫理規範」において「人権の尊重」を掲げ、個人の基本的な人権と多様な価値観、個性、プライバシーを尊重し、人種、宗教、性別、国籍、身体障がい、年齢等に関する差別行動、暴力行為、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、いじめなどの人格を無視した行為は行いません。また、児童就労、強制労働は認めません。

これはマブチグループ社員に限らず、世界中の労働者の基本的な人権を尊重し、強制労働や児童労働等の人権侵害に加担しないことも含まれます。

健康と安全

社員の心と身体が健康でいきいきと働くことは、社会生活の基礎であり、企業の活力向上にもつながると考えています。当社は、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」と掲げており、海外拠点も含め、社員としての基本的権利を尊重し、社員一人ひとりが健康で安心して活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでいます。こうした取り組みの結果、2021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2年連続して認定されました。

今後も社員をはじめステークホルダーの皆様を第一に考え、マブチグループ一体となって、社会への貢献を継続してまいります。

心と身体の健康への取り組み

本社では、20年以上前からメンタルヘルス調査を実施するとともに、社内カウンセラーの設置や「メンタルヘルス講習会」の開催をしています。新型コロナウイルス感染症予防対策については、誰もが見ることができるイントラネット上で情報を共有し、マスクの着用及び各フロアに執務スペース用の消毒液やシートを完備するなど、感染予防対策を徹底しています。

健康増進の日を制定

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

- ・心身ともに十分な休養をとる（健康増進の日は17時までに退勤を奨励）
- ・食事の量やバランスが整ったメニューで食生活を改善
- ・歩くことから始める健康づくり（エレベーターの稼働を絞り階段利用を促進）
- ・禁煙と休肝日の習慣づけ推進 など

全館禁煙

本社は2020年1月から会社敷地内全面禁煙を実施しています。

「国連グローバル・コンパクト」に署名

2021年1月、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に賛同し、署名いたしました。

国連グローバル・コンパクトは、人権への保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもと、持続可能な成長を実現するために、企業や団体に健全で責任ある行動を求めています。

当社は、サステナビリティ方針を定め、国連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、達成に向けてお客様、お取引先様、社員を含めたステークホルダーの皆様とともに、更なる成長に邁進してまいります。



労働・安全・衛生

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。

マブチグループ全体で、働く人の安全の確保を目指し、労働災害の無い安全で快適な職場づくりを呼びかける一つの手段として、毎年「安全啓蒙ポスター作品コンテスト」を開催しています。2020年は、13点が受賞作品として選ばれ、イントラネット上に掲示されています。このような活動を通じて、マブチグループ全体の労災予防に努めています。

「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定

2021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。



社会への取り組み

ダイバーシティ

マブチグループは、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ることなく、世界中で活躍できる環境の構築に取り組んでいます。当社は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。

外国籍社員の活躍推進

グローバル感覚をもった人材を積極的に採用しており、数多くの外国籍社員が本社で活躍しています。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。



女性社員の活躍推進

女性の管理職の更なる登用拡大を目指し、女性のキャリア開発支援を積極的に行っています。2021年2月に発表したサステナビリティ中期目標の中で、グループ全体での女性管理職比率を2023年15.0%以上（2020年実績は13.3%）と掲げています。



「女性活躍推進企業」通称えるぼし最高位を取得

2020年8月、厚生労働大臣より女性活躍推進企業としてえるぼし最高位を受賞しました。大手企業を中心に認証は700社程度にとどまっています。当社は今後も「人を最も重要な経営資源と位置付ける」という考え方の下、性別ではなく人物本位に基づく社員の活躍を進めていきます。



多様な人々の活躍を支援

障がいや疾病を抱えている方も、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、及び管理職教育等を行うことで、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・フレンドリー施策を実施

社員がやりがい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。充実した各種休暇制度を設け、職場の理解を得た取り組みにより、高い育児・介護休業取得率を継続しています。今後も、ライフスタイルの多様化に対応しうる施策を実行し、各人がワーク・ライフ・バランスを実現できる仕組みづくりと働きがいのある職場環境の整備を進めてまいります。

働きやすい環境づくりに向けて

- ・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
- ・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等の措置の導入
- ・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・サービスの充実
- ・テレワーク、モバイルワークの推進

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」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なくてはならない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。



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。

会議の効率化、報告手段の標準化、資料の電子化等これまで社内への浸透を図ってきたもののほかに、2019年からテレワークを全社員に導入し、今般の新型コロナウイルス感染症の流行に際してはITツールを更に充実させ、出勤率を30%以下とするという政府方針に従った勤務体制を実施して、感染拡大防止に努めています。今後も働き方の多様化に合わせた取り組みを進めていきます。

「第4回日経スマートワーク経営調査」 3星に認定

2020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4回日経スマートワーク経営調査」において3星を獲得いたしました。



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。この制度はマネジメントツールとしてだけでなく、人材育成ツールとしても積極的に活用しています。

- ・多面的人事評価制度
- ・自己申告制度
- ・複線型人事制度
- ・賃金体系の明確化
- ・ジョブグレード制度の導入
- ・ジョブディスクリプションの明確化
- ・パワーハラスメントやセクシャルハラスメントなどのコンプライアンス規程の明文化

人材教育

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

- ・役員から新入社員までの各階層を対象に、多様な視点で研修を実施
- ・海外拠点社員実務交流
- ・TOEIC・CASEC受験の機会提供、TOEIC対策講座の開講、短期留学制度、海外トレーニー制度、オンライン英会話システム利用の機会提供などを通してグローバルコミュニケーションツールである英語力を強化
- ・自主的に学べる各種公開講座の開催
- ・自己啓発促進支援
- ・資格取得奨励制度
- ・多目的自習室の設置
- ・社内図書貸し出し（写真）



MLI (Mabuchi Learning Institute) の設置

2020年3月に、人材育成の核となる新組織として、「MLI (Mabuchi Learning Institute、以下 MLI)」を設置いたしました。

MLIは、これまでの階層別教育に加えて、当社社員が持つべき理念や知識をしっかりと浸透、習得させるための教育活動の推進の中心的役割を担う組織です。

社内教育だけではなく、将来の経営リーダーを育成するためのプログラムや、出向者等新たな環境で仕事をする社員を支援するプログラムなどを充実させる方向で、

新たな教育体系を2020年5月からスタートしています。また、昇格要件や管理職のジョブディスクリプション能力開発計画を満たすための支援も行っています。

コロナ禍の2020年は、新入社員研修をはじめ様々な研修をリモートで行いました。教育コンテンツも適宜実施できる環境を構築しています。今後は、動画も活用してオンデマンドで提供するなど、ITを活用しグローバル展開していきます。

社会への取り組み

当社の社会貢献活動の考え方

当社は、企業の存続と発展は社会的貢献の継続と拡大により実現するものと考えています。利益は企業が存続・発展する上で不可欠であることは言うまでもありませんが、利益の追求そのものが企業活動の目的ではありません。私たちが目指す企業活動の究極の目的は社会貢献度を高め、世の中に無くてはならない企業であり続けることです。

企業市民として、豊かな生活の一助を担うために、①小型モーターの製造・販売による社会貢献、②グローバルな事業展開による社会貢献、③納税による社会貢献といった企業活動による社会貢献を軸に、教育支援、社会福祉、地域貢献活動などにも力を入れています。

教育支援活動

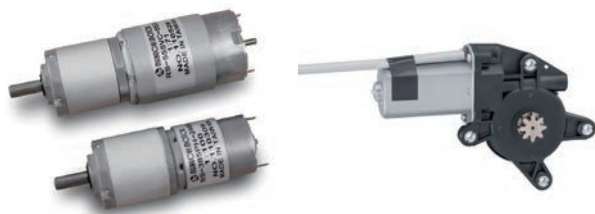
未来を担う学生・子どもたちに「ものづくり」や「理科」の楽しさを伝え、成長をお手伝いする活動に力を入れています。

ロボットコンテストへの協賛

未来を担う若き技術者の育成と科学技術の発展に寄与できることを願い、「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。2020年はコロナ禍によりすべての大会がリモート開催となりました。

<モーター支援実績>

ABUロボコン・学生ロボコン及び高専ロボコンへのモーター支援は、累計で28,000個を超えています。



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



科学技術館での展示

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、私たちの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。

工作教室・出前授業

例年、本社所在地（松戸市）を対象に、児童（小学4～6年生）向けの「夏休み親子モーター工作教室」を開催し、多くの子どもたちにもものづくりの楽しさを体感していただいています。また、当社社員による理科出前授業も実施してきました。2020年はコロナ禍により、児童及び社員の健康と安全を第一に中止といたしました。オンラインで工作を楽しんでいただけるよう、当社ホームページのキッズサイトのご紹介をしました。

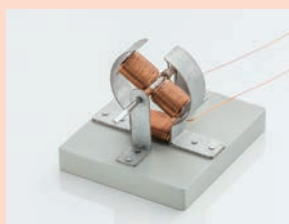
<https://www.mabuchi-motor.co.jp/motorize/>

モーターに込められた想い

マブチモーターは、一人の模型少年が抱いた夢から始まっています。幼少時よりものづくりが大好きだった初代社長である馬淵健一（以下健一）は、模型飛行機や船をつくり、それを動かす様々な工夫をしました。小学6年生のときに、アルコールランプを使った蒸気船の模型をもっと早く動かそうと、燃料にガソリンを使ったところ、それが引火して大やけどをしました。その時、世の中の子どもたちに、安全で楽しめる動力をつくらうと考え、のちのモーターづくりにつながりました。

1946年、健一は、「これからの日本をつくるには、科学教育を盛んにしなければいけない」という思いから、学校教材用のモーターをつくりました。それがスクールモーターです。

このように、当社の教育支援は、創業前から脈々と引き継がれてきたものです。



人々や社会の「夢」を実現することが我々の原点です。

スクールモーター

工作イベントへのモーター支援

当社は、全国科学館連携協議会を通して、各地区の科学館での工作イベントにモーター協賛を継続して実施しています。新型コロナウイルス感染症対策をしながら実施したイベントでは、多くの子どもが創意と工夫をしながら、ものづくりを楽しんでいたようです。



柏レイソルアカデミーへの支援

本社は、地域社会貢献活動の一環として、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。



海外拠点の教育支援活動

海外拠点でも、地域の小学生から大学生までの児童・生徒に対して、校舎の建設や奨学金の支援、書籍や学習用品の贈呈などの教育支援を継続的に行っています。

2020年には高雄マブチの社員によるチャリティーを開催し、経済的に支援の必要がある子どもたちにランドセルや絵本等を寄付しました。



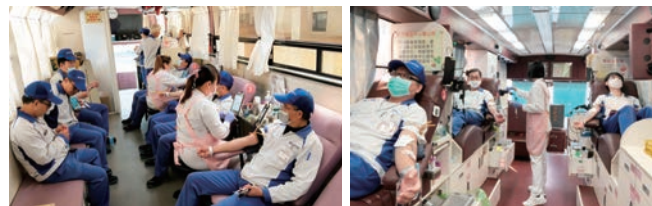
社会福祉活動

地域へのボランティア活動に取り組み、一人暮らしの高齢者や孤児院・教養院への訪問・介護の支援活動を行っています。



献血活動

マブチグループは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。



地域貢献活動

マブチグループ各拠点において、地域住民の生活向上及び環境整備のために、会社周辺の緑化・清掃活動に積極的に参加しております。

本社では、地域貢献及び教育支援活動の一環として、地域児童・生徒を対象とした「会社見学」や「職場体験」を受け入れています。2019年12月、障がいをお持ちの中高生15名が「会社見学」に訪れました。

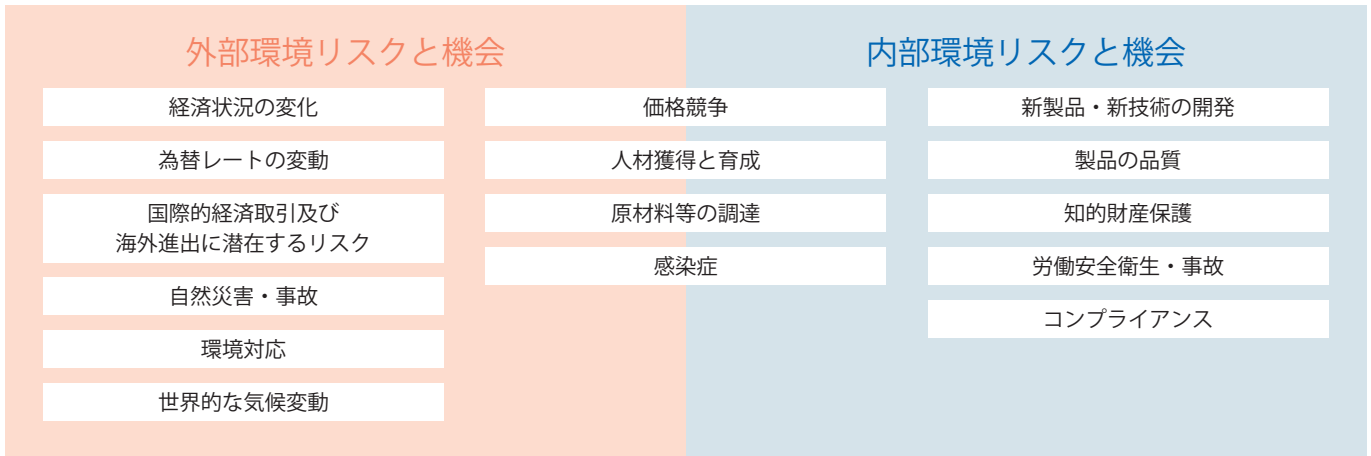


リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、どのような社会環境においても、外部・内部の課題やすべてのステークホルダーのニーズ及び期待に対して、可能な限り応えるのが企業責任と考えています。

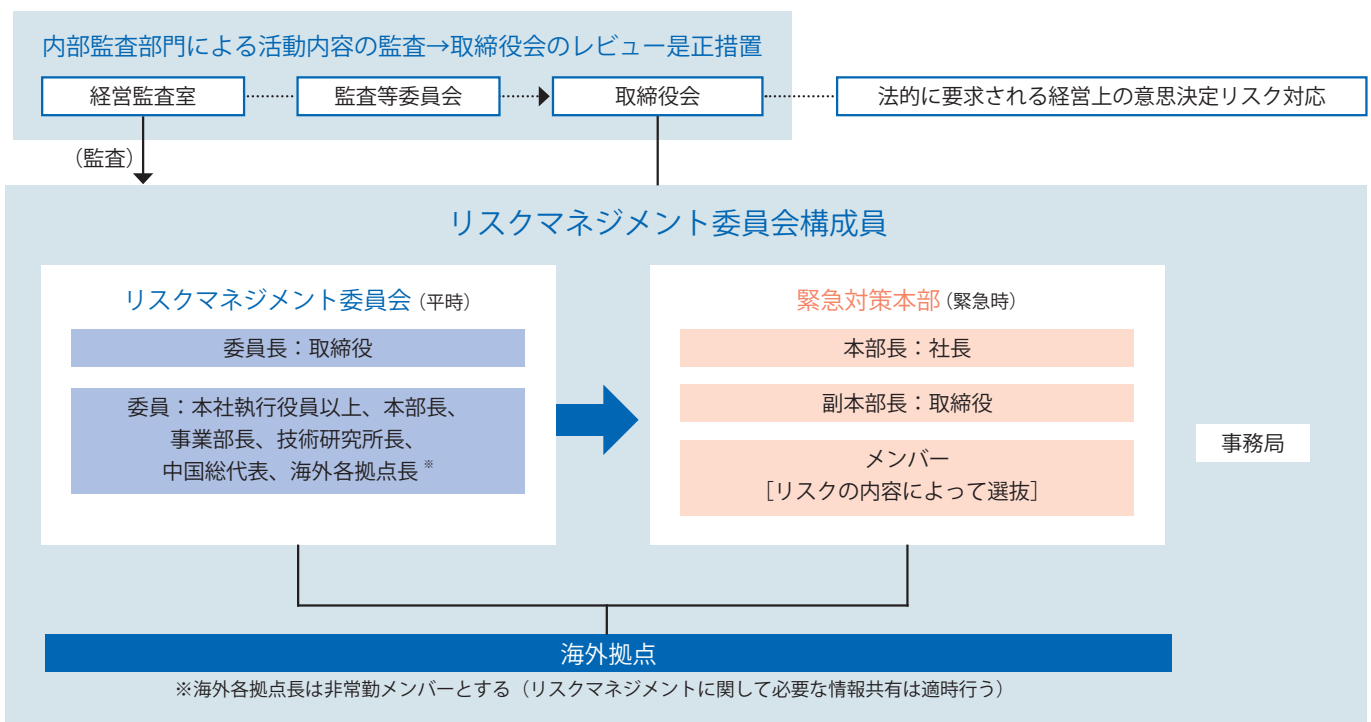
それぞれの事象についてしっかり分析し、リスクとしてのみ捉えるのではなく、機会としても受け止め、対応方法を決定し、確実な事前準備を行ったうえで、企業活動を進めてまいります。



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。

リスクマネジメント体制



事業等のリスク

主な事項	主な対応
経済状況の変化	常に最新の市場動向を予測し、設備投資や人員・在庫等を適正化
為替レートの変動	為替効果を測定した上でヘッジ効果とヘッジコストを勘案し為替予約を利用
新製品・新技術の開発	競争優位性を更に拡大することを目的とした研究開発活動に関する組織体制の構築と営業部門と一体化した事業部活動の強化発展を推進
価格競争	標準化、省人化をはじめとする知恵と技術による、製品設計・開発段階からのコスト管理、生産技術の改善、部品調達のグローバル化による体系的なコストダウン、並びに付加価値の高い製品の継続的な投入による平均単価の維持向上
国際的経済取引及び海外進出に潜在するリスク	事業展開する国・地域等の経済・政治・社会的状況に加えて、事業に関連する各国の環境関連規制、製品の安全性・品質関連規制、輸出入関連規制の情報をタイムリーに収集・対応するための、世界5極事業体制の構築も含めた適時適切な対応
製品の品質	事業拠点ごとに国際規格 ISO9001 を認証取得し、マネジメントシステムの継続的な改善と向上に努めるとともに、本社が定めた品質システムを順守
知的財産保護	製品の拡販・新用途拡大に向け、俯瞰的かつ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位性を確保
人材獲得と育成	計画的な新卒採用に加え、ニーズに基づいた通年採用を実施。また能力開発を支援する教育制度の拡充、多様な社員の能力が十分に発揮できるような配置
原材料等の調達	各種の原材料や部品などを複数の事業者から調達し安定的な供給の維持を図るとともに、CSR 調達にも配慮
自然災害や事故	事業継続基本計画（BCP）を策定し、本社及び拠点における災害や事故の発生などのリスクの顕在化を防止
環境対応	環境管理委員会及び環境管理責任者会議を開催し環境情報の共有化や環境保全活動、また環境管理などについて当社グループ全体で対策を推進。サステナビリティ中期目標においても、環境負荷の軽減を重要課題として認識し、具体的な目標を設定
世界的な気候変動	継続的な省エネルギー施策及び太陽光発電を含めた再生可能エネルギーの導入に取り組み、CO ₂ 排出量を抑制、また 2021 年 3 月に TCFD の提言に賛同の意を表明し、TCFD に沿った関連情報の開示を推進

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。

マブチグループは、「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）」の導入等を行うとともに、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）を定期的に行い、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。

加えて、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

コンプライアンスの推進

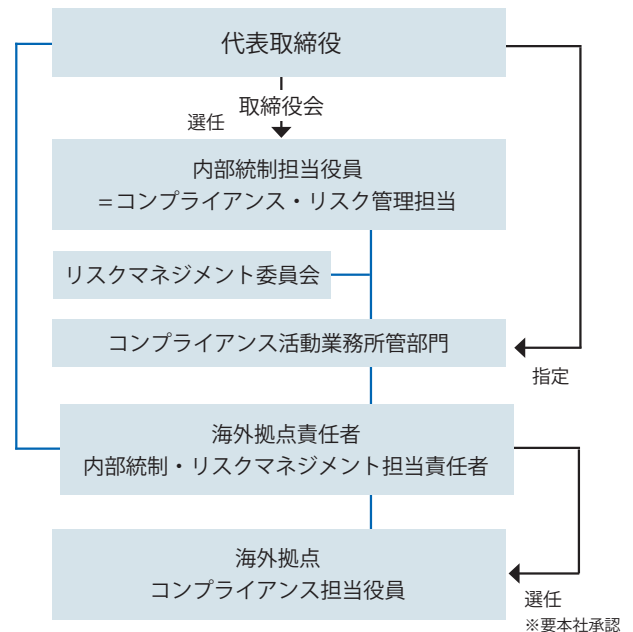
マブチモーターは「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、経営理念の実践にあたっては、各国の法規制を守ることはもちろんのこと、社会から求められる企業倫理に沿った活動を行うことが大前提であると考え、「マブチモーター倫理規範」を制定し、すべての役員・社員が守るべき法令等の社会ルールを具体的に示し、その浸透を図っています。

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、法規制及び社会規範の順守に関する様々な説明会や研修を実施し、コンプライアンスを推進しています。

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。

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順守状況、その他の倫理に反する行為について、定期・不定期に監査を行い、その結果を経営トップに報告しています。

コンプライアンス体制



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等）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順守し、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。



マブチモーター倫理規範

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。

反社会勢力の排除

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。

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。

情報セキュリティ

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り組み、評価、改善が可能な体制・仕組みを構築します。

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

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

個人情報保護方針

マブチグループは、個人を識別し得る情報（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、迅速かつ正確に情報開示を行います。また、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。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

小型モーター事業を通じた「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、その実現にこそマブチモーターの存在意義があるものと考えています。適切なコーポレートガバナンス体制を整備する目的は、マブチモーターが社会的な課題を解決し、適正利益の創出と企業価値の向上を通じて、ステークホルダーの利益に継続的に貢献することであり、次のような体制を構築、維持することが不可欠であると考えています。

- 経営上の意思決定と効率的な業務執行が明確な区分をもって行われ、責任の所在が明らかであること
- 適切な内部統制システムが構築され、運用されていること
- 株主と利益相反のない独立役員が相当数選任され、経営監視機能の客観性及び中立性が確保されていること
- 企業倫理とコンプライアンスの実践が、組織の社会的公平性を支え、す

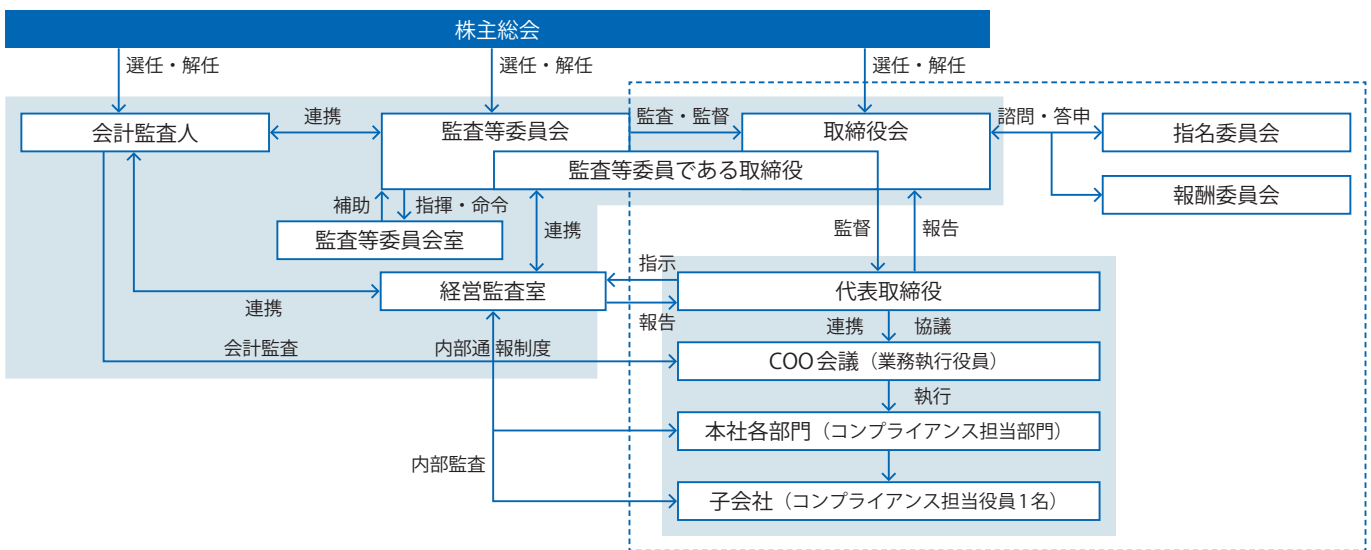
べてのステークホルダーからの信頼と期待に応える基本である、という認識が企業文化として、全従業員によって共有されていること

- 株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、適正、公平、適時かつ明瞭に企業情報の開示が行われ、取締役会及び監査等委員会等によるアカウンタビリティが確保されていること

コーポレートガバナンス体制

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

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



各機関の構成と主な役割

■ 社内取締役
 ■ 社外取締役 (男性)
 ■ 社外取締役 (女性)
 ■ 社外取締役 (女性・外国人)

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

各機関の構成員

◎は議長、委員長を表しています。

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役	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	河村 隆	○※			
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）	浅井 隆	○	◎		
社外取締役（監査等委員）	植村 京子	○※	○※		
社外取締役（監査等委員）	東葎 葉子	○※	○※		

(注) ※は 2021 年 3 月の株主総会で選任された新任取締役です。

再任取締役の 2020 年 3 月株主総会日以降～ 2021 年 3 月株主総会前日における取締役会・各委員会への出席率は、すべて 100%です。

取締役会

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

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性の分析・評価を継続的に行っています。2021 年 3 月に開示した取締役会の実効性の分析・評価結果の概要は以下になります。

評価方法	分析・評価結果（2020 年）	今後の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>当社取締役会は、経営の意思決定及び業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されていること、社外を含めた各取締役（監査等委員である取締役を含む）の議論や意見交換が活発に行われていることから、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しました。また、前回の実効性評価に基づいて、取締役会の多様化に対応した会議運営面の改善を図ったことが、取締役会の審議や情報共有面の向上につながったことを確認しました。</p>	<p>IT戦略の重要性が高まっている経営環境下において、IT分野の専門性をより高めるための対応を図ること、及び主として中長期的な課題・方向性に関して、社外取締役への情報提供をより充実させることで、取締役会での議論を更に活発化させることが課題と認識しました。</p>

コーポレートガバナンス

取締役のスキルマトリックス

氏名	企業経営 経験※	グローバル 経験	経営企画・ 経営戦略	内部統制・ ガバナンス	法務・ リスク管理	財務・会計	人事労務・ 人材開発	事業・営業	技術・品質	購買・生産
大越 博雄	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
糸川 真人	○	○		○	○			○	○	○
片山 寛太郎	○※	○		○	○	○	○	○	○	○
谷口 真一	○※	○						○	○	○
伊豫田 忠人	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
河村 隆	○	○	○			○		○		
御手洗 尚樹	○		○	○	○		○	○		
堤 和彦	○	○						○	○	○
小野 ジョディー		○	○				○			
染谷 一幸	○※	○		○	○	○				
浅井 隆				○	○	○	○			
植村 京子				○	○	○				
東葭 葉子				○	○	○				

(注) ※は当社・当社グループ会社における社長経験者を示します。

取締役のトレーニング

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

社外取締役に対しては、当社の事業課題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（リモート含む）の機会等を設定します。

社外取締役の経験・知識

社外取締役には「他の会社出身者」、「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を選任しています。

氏名	監査等委員	独立役員	属性	経験・知識の内容
御手洗 尚樹	—	●	他の会社出身者	株式会社日立製作所及びそのグループ企業の執行役として長年にわたり会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
堤 和彦	—	●	他の会社出身者	工学博士として専門知識を活かし、三菱電機株式会社において長年にわたり開発部門に携わるとともに、同社常務執行役として会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
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。
浅井 隆	●	●	弁護士	弁護士として豊富な経験と労働法・人事労務に関する高度な専門知識を有し、企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。
植村 京子	●	●	弁護士	弁護士として企業法務に関する高度な専門知識と経験を有し、当社の経営全般に対する企業経営を統治するための十分な見識と人格を兼ね備えています。
東葭 葉子	●	●	公認会計士	会計事務所における長年の会計監査経験と公認会計士として培われた高度な専門知識を有しているほか、他社における社外役員としての豊富な経験を有しています。

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（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年間において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

監査等委員会

当社の監査等委員会は、社外取締役である監査等委員3名を含む監査等委員4名で構成されており、当委員会の委員長は社外取締役の浅井隆氏が務めています。社外取締役監査等委員3名は、弁護士、公認会計士であり、それぞれ高度な専門的知見、豊富な経験、高い見識を有し、バランスの取れた監査・監督活動を遂行しています。また、監査等委員会の監査の実効性を確保するために、監査等の環境の整備及び重要社内会議への出席等による円滑な社内情報収集、内部監査部門等との緊密な連携及び内部統制システムの日常的な監視が必要と判断し、染谷一幸氏を常勤監査等委員として選定しています。

なお、社外監査等委員である東葦葉子氏は、公認会計士の資格を有しており、また、社内監査等委員である染谷一幸氏は、当社の経営管理に関する長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査等委員会の活動状況

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

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

監査等委員会は、毎月1回及び必要に応じて臨時開催しており、2020年12月期において、当委員会は12回開催されました。

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

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

コーポレートガバナンス

指名委員会・報酬委員会

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

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

指名委員会・報酬委員会の活動状況

2020年12月期において、指名委員会は5回、報酬委員会は4回開催されました。各委員がすべての委員会に出席し、指名委員会においては取締役、執行役員及び理事の人選に関して次世代の人事構想も含めて審議を行うとともに、各取締役、執行役員及び理事の業績評価についても審議し、その結果を業績連動型報酬へ反映しております。報酬委員会におきましても、取締役、執行役員及び理事の報酬に関する方針策定や制度の見直し等、重要事項に関する審議が行われ、報酬制度の一部見直しについて取締役会に答申いたしました。

両委員会ともに社外取締役を含む各委員間において活発な議論がなされており、審議プロセスの透明性、客観性は確保できていると認識しています。

後継者の育成

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

役員報酬に関する方針

基本的な考え方

(1) 報酬水準

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

(2) 報酬構成

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

(3) 報酬ガバナンス

- 役員報酬の決定方針や報酬額の決定にあたっては、客観性・透明性を確保することを重視し、委員の半数以上を社外取締役より構成する報酬委員会を毎年開催し、その内容を決定します。
- 業績連動報酬に反映する個人評価については、委員の半数以上を社外取締役より構成する指名委員会にて決定します。

役員報酬制度の概要

(1) 報酬の内訳

報酬の名称	月額報酬	賞与	信託型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
報酬の特徴	基本報酬	短期インセンティブ	中期インセンティブ	長期インセンティブ
現金/株式	金銭報酬		株式報酬	
業績連動性	業績非連動	業績連動	業績連動	業績非連動
基本構成比率	50%	30%	20%	
総額限度枠	年額/5億5千万円		3事業年度/6億円 (150,000株以内)	年額/6千万円 (50,000株以内)

(注)

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

(2) 業績連動報酬

1. 賞与

短期インセンティブ報酬として、毎事業年度の業績向上への貢献意識を高めることを目的に、評価指標は連結当期純利益を採用しています。連結当期純利益の多寡に応じて変動幅0～200%の範囲で報酬額を算出し、更に個人評価を反映して最終決定します。

2. 信託型株式報酬

中期インセンティブ報酬として、3事業年度ごとに設定する中期計画で掲げる指標の達成状況と連動させることで、中期計画の必達による企業価値向上への意識を高めることを目的に導入しています。評価指標の達成状況に応じて変動幅0～240%の範囲で報酬額を算出し、更に個人評価を反映して最終決定します。



(3) 株式報酬の支給制限

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

(4) 自社株保有に関する考え方

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

報酬等の額

区分	支給人員	報酬等の額
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	9名 (3)	400百万円 (28)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	4名 (3)	48百万円 (28)

(注)

1. 左記報酬等の額には、業績連動型株式報酬制度により、当事業年度において取締役（社外取締役及び監査等委員を除く6名）に付与が見込まれるポイントを基礎とした当社株式等の給付見込み額87百万円が含まれています。
2. 左記報酬等の額には、譲渡制限付株式の付与のための報酬として取締役（社外取締役及び監査等委員を除く6名）に付与した譲渡制限付株式35百万円が含まれています。
3. 取締役（監査等委員を除く）の支給額には、当事業年度に役員賞与引当金として計上した1億6百万円が含まれています。

社外取締役インタビュー



社外取締役監査等委員
植村 京子

社外取締役
小野 ジョディー

社外取締役監査等委員
浅井 隆

社外取締役監査等委員
東葭 葉子

社外取締役
御手洗 尚樹

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
堤 和彦

社外取締役の実効性と透明性の高いガバナンス



御手洗 尚樹

社外取締役 指名委員会委員長
報酬委員会委員長

—— 取締役会における議論や、取締役会における社外取締役の発言状況についてお聞かせください

社内・社外という区別がなく、直面している経営課題もオープンにされており、充実した会議となっています。長期経営方針や中期経営計画についても、全員が自分の役割から率直な意見を出して議論を積み重ねてきたものです。就任当初から申し上げていますが、社外取締役の役割は会社にとって「カメラの目」であることであり、様々なステークホルダーの目で会社を見ることが重要です。当社の社外取締役は、ダイバーシティ面でも専門分野面でもバランスが取れた良い構成となっており、それぞれの経験と知識が議論に活きていると強く感じます。

—— 人事部門でのご経験というバックグラウンドからの当社に対するご意見はございますか？

当社の人事制度は、2020年にジョブディスクリプションを導入するなど、とてもチャレンジングな取り組みがなされています。当社は歴史があるが故に保守的と思われるのですが、実際は新しいことに挑戦する風土があり、私はとても評価しています。人事制度というのは、いかに社員のモチベーションを上げるかということであり、それを

考えて新しい制度を取り入れるとともに、社長はじめ経営層がその制度についての背景や思いをしっかりと社員に伝え続けていくことが重要だと考えています。

—— 指名委員会と報酬委員会についてのご評価をお聞かせください

指名委員会については、基準に則って役員の選任・退任に関する議論がなされていると思います。また、後継者の育成についても評価しています。私を含め社外取締役も将来のマネジメント候補者と直接話す機会があり、良い人材が育ってきていると感じています。

報酬委員会の役割は、当社役員の報酬が業績にリンクしていること、世の中の水準と整合性がとれていること、役員のモチベーションが上がること、ステークホルダーにご納得いただける内容であることが重要なポイントであり、それが実践されているかを見極めることです。この度、サステナビリティ指標も加わりました。極めて大事な事項であり、これを取り入れることはとても当社らしいと感じています。



堤 和彦

社外取締役 報酬委員会委員

—— 取締役会をはじめ社内取締役との意思疎通や、情報共有についてお聞かせください

それぞれの議題に対して率直な意見が出ており、社内・

社外取締役インタビュー

社外の分け隔てはなく活発な意思疎通が図れていると思います。技術系のバックグラウンドを持つ社外取締役は私だけなので、技術に関する議題は特に強く意識しています。

情報共有は十分になされています。例えば、社内の誰かと話したいと希望を出せばセッティングしていただけますし、将来のマネジメント候補の方と直接お会いする機会もあります。コロナ禍によって直接コミュニケーションが取りづらくなったことは事実ですが、社外取締役の間でもそれぞれのパーソナリティを活かした意見交換や問題意識の共有ができています。

—— 長期経営方針、中期経営計画に関するご意見や期待はありますか？

コアコンピタンスはモーターそのものであることに変わりはありませんが、今回の計画でユニット化、ソリューション提案にも力を入れていくという方向性を明確化しました。私は社外取締役に就任した時から、ハードだけではなくソフトも必要で、その両輪を揃えてこそ当社の力がより発揮できると提案してきました。ソフトとは、コンサルティング力とも言いましょうか、お客様がやりたい、またはやると良いであろうことを読み取って提案することを言います。そうした活動の積み重ねが当社の収益につながると考えています。

新しいことを始めるときは、社員のマインドセットを変えることが必要です。また、産学連携による共同研究等、社外の力を借りることで、現状の枠にとらわれない新しい視点を取り入れて進めることも良い方法だと思っており、私のバックグラウンドも活かしながら取り組みを推進しているところです。

—— 報酬委員会での議論についてお聞かせください

報酬委員会というのは、役員報酬に関する方針や内容を審議する機関ですので、社外取締役としてプロセスがきちりされているか、結果についての妥当性を確認しています。当社は公正性と透明性をしっかり担保できていると思

います。

2021年には役員報酬に関する方針が明確化され、サステナビリティ指標が組み込まれました。企業としての社会的責任が求められ、社会にとって必要な会社であるか否かを問われる時代において、マブチのサステナビリティに関する取り組みの本気度が表れていると思います。今後も、人々の安全と健康的な生活につながる新しいアイデアを生み出して事業活動での社会貢献を強化していきたいです。



小野 ジョディー

社外取締役 指名委員会委員

—— サステナビリティの取り組みに、どのように関わっていますか？

当社ではサステナビリティ推進委員会において、サステナビリティに関する事項について議論し、活動をモニタリングしています。2021年2月に発表したサステナビリティ中期目標も、この推進委員会の中で議論されましたが、私はその準備段階の議論に他の社外取締役とともに参加しました。とてもオープンで良い議論が行われたと思います。

私はスウェーデンで約15年間働いていました。スウェーデンでのサステナビリティの活動は、各国に先駆けて1990年代から本格的に動き出していました。そのような環境に身を置いていたので、私にはサステナビリティとは何か、

長期的な視点でサステナビリティを考えるためにはどのような考え方が必要なのか、ということを理解するためのベースがあります。このような背景のもと、サステナビリティ方針の策定やSDGsへの取り組み事項に関する議論、統合報告書作成にあたって助言等も行いました。また人事部門と協力して、多様性を高めるためのアイデア、特に女性エンジニアの採用を促進するためのアイデアに取り組みました。今後も会社が求める様々なタイプの応募者に向けて、採用メッセージや戦略を適応させることで、大きな違いを生み出そうとしています。女性のみならず、他の多様性も広げるための戦略も検討できればと思います。社外取締役の就任から2年間、様々なチームと協働する中で、当社への理解が深まりましたし、取締役会での貢献も高まったと思います。

—— 当社の多様性についてどのように見られていますか？

当社は海外生産比率が100%、売上比率も90%が海外というグローバル企業です。当社の取締役会は、日本以外の国で働いた経験など国際経験が豊かな取締役で構成されており、様々な経営判断においてグローバルな視点が常に意識されています。今後もより幅広い視点を取り入れることが変化の大きい世の中に対応する上で求められると思います。多様性を深化させる上でポイントになるのは、上層部だけではなく、すべての階層の社員が異なる生き方やバックグラウンドを持つ人々の経験や考え方に触れることで、無意識の思い込みを解消することです。すべての階層で本社と海外拠点との人材交流がより一層促進されると良いと思います。

社外取締役監査等委員



浅井 隆

社外取締役 監査等委員会委員長

—— 当社のガバナンスについてどのようにお感じになられていますか？

当社は、海外拠点多いので、海外拠点も含めたグローバルなガバナンスが重要で、その重要性を社内組織である

経営監査室、そして我々監査等委員も十分に認識し対応しています。海外拠点においても経営理念や経営基軸の理解が浸透し、行動規範が徹底されており、ガバナンスがよく機能していると思います。また、毎年全社スローガンが定められ、社長からのメッセージをグループ社員全員が理解していることもとても良いと思います。昨年はコロナ禍で直接拠点に伺うことはできませんでしたが、拠点訪問をした際には、全員の目につくところに、経営理念や経営基軸、また毎年発信されるスローガンポスターが貼られ、年度ごとの目標や方針も共有されている状況を確認しています。

今後、より海外拠点にガバナンスを効かせるためには、経営理念を具現化するための中長期の経営計画や事業計画を海外拠点にもしっかり共有し、ジョブディスクリプションを浸透させていくことが必要だと考えています。それにより、海外拠点の社員も自らが果たすべき役割がより明確になり、日々の活動と経営理念との関連性もよりわかりやすくなるためです。

社外取締役インタビュー

—— 監査等委員以外の社内・社外取締役との意思疎通や、情報共有についてお聞かせください

我々監査等委員は、海外拠点も含めてすべての稟議書が共有され閲覧することができ、情報アクセスについては適正に整備されています。何か気になることがあればいつでも質問できますし、常勤監査等委員から相談を受けることもあります。加えて、内部通報システムのシェアもされています。システムは必ずあるものですが、どのように認識されているのか、目的の共有がされているか、誰もがその目的と存在を知っているのかなど運用面がとても重要です。海外拠点でも現場から情報が吸い上げられる運用になっているのかをチェックし、時には拠点の責任者に注意喚起をしています。社内組織である経営監査室と、我々監査等委員が社内の声をチェックして経営者に報告するプロセスもしっかり確立されています。また社外取締役のみで構成される情報交換会もあり、リスク管理に関する内容のみならず、事業環境等の経営的な今後の展開についても話しています。

—— 取締役会ではどのような役割を意識して参加されているでしょうか？

私は弁護士ですので、その専門性を活かして質問をしたり、逆に法的観点からの意見を求められることもあります。法律順守は当然のことですが、様々な問題について個別に対応することでリスク回避できることもあります。社内組織である法務室と連携を取ることもあり、社外取締役として専門性を活かした役割を果たせる仕組みが当社にはあります。



植村 京子

社外取締役 監査等委員

—— 3月に社外取締役監査等委員に就任されましたが、どのような役割を担っていくとお考えでしょうか？

社外取締役監査等委員ということで、ガバナンスの強化が重要な役割の一つだと考えています。そのためには、当社の組織体制がバランスの取れたものとなっているか、社内意見が通りやすくなっているのか、リスク管理はできているかなどについて、社内とは異なる視点から意見を出していきたいと思います。また、成長戦略についても、現状を理解した上で、グローバル体制の強化、新製品への投資戦略、当社が解決しようとしている課題等に積極的に関与していきたいと思います。

—— 多様なバックグラウンドをどのように活かしていけますか？

最初は、裁判官として様々な事件を担当し、紛争の原因や解決方法等を考えることが好きでした。地方転勤も楽しい思い出です。その後、14年間の裁判官生活に区切りをけ、弁護士として再スタートしました。先輩弁護士とともに、多くの事業再生案件等に関わり、破綻原因や会計問題の調査、経営者等のヒアリング、現場の意識調査等を通じて、経営の難しさを改めて認識しました。現在でも自己研鑽を続けることがとても大切だと思っています。会社によって

文化や風土が違いますので、コロナ禍で難しい面はありますが、現場の声を聴く機会を多く持ちたいと思います。事業環境はより複雑化し、変化の激しい昨今ですが、当社の一役員として、持続的な発展に貢献してまいります。



東 葎 葉子

社外取締役 監査等委員

—— 当社の社外取締役監査等委員に就任されて感じられたことはありますか？

就任にあたり、当社の歴史から現在の状況まで会社の方々からご説明いただいたのですが、その内容が、とてもわかりやすく、良い会社であり合理的な会社だと感じました。また、昨年の統合報告書には、コロナ禍となり人々の価値観が大きく変わっている中で、当社の経営理念、経営基軸とSDGsのつながり、社会課題への解決の取り組み事項が具体的に記載され、当社がどのような会社を目指したいのか、製品及び事業を通じて社会の課題を解決するというストーリーを明確に持っていることがよく伝わってきました。

就任後のコミュニケーションにおいても、会社のこういう情報が知りたいとか、ディスカッションしたい課題をお伝えすれば、必要な人をアサインして情報をいただけるのでとても心強く思っています。

—— バックグラウンドからどのような意識で役割を果たそうとされていますか？

専門性という点からは法律、ガバナンス、ビジネス、アカウンティングかと思いますが、大学卒業後銀行での6年ほどの勤務の後、公認会計士となり専門家として経験を積んだ30年余りの経験から一つの確信のようなものとなっていることがあります。それは、金融庁に在職していた際に巨額の会計不正案件を経験し、社会が健全で豊かになるためには資本市場の信頼性を高めることは必須であり、そのためには一つひとつの会社のガバナンスが強靱になる必要性を痛感させられたことです。

ガバナンスが強靱になるためには多様な視点から取締役会等で検討が行われている必要があります。このため、会社にとって新しい発見となるような視点や発想、きっかけのようなものをお伝えすることを意識していきたいと考えています。なお、その際に気を付けていく点を申し上げると、私の発言の意図が社内の皆様に正しく伝わるか、腹落ちして理解してもらえるかどうかをしっかりと考えて発言するよう努めること、そのためにも当社の考え方や文化を素直に理解することです。

モーターに特化しながらも新しい市場・お客様・お取引先様や斬新な用途を切り開いてきた当社に対して、私というひとりの人間が持つ専門性、経験等を含む多様性を、役員・社員の皆さんとしっかりと向き合うことを通して当社の持続的な発展につなげていきたいと強く思っています。

役員紹介

(2021年3月30日現在)



	取締役			執行役員グループ執行役員 (取締役兼務でない者)
	監査等委員でない者	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	2	3 (23%)	1
外国籍 (内数)	1	0	1 (8%)	3

取締役



代表取締役社長 CEO
おおし ひろお
大越 博雄

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 同社董事総務部長 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 (現任)



代表取締役 COO
専務執行役員
内部統制担当
品質・環境統括
いとかわ まさと
糸川 真人

1984年 当社入社
1985年 萬寶至馬達股份有限公司生産技術課
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 当社代表取締役常務執行役員品質・環境統括
品質保証本部長
2018年 当社代表取締役常務執行役員品質・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 (現任)



取締役
常務執行役員 社長補佐
関係会社統括 管理統括
購買担当
人事・総務本部長
かたやま ひろたろう
片山 寛太郎

1991年 当社入社
1997年 萬寶至實業有限公司品質保証課長
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ージャー
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
2021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 購買担当 人事・総務本部長 (現任)



取締役
常務執行役員
技術統括
たにくち しんいち
谷口 真一

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
2021年 当社取締役常務執行役員技術統括 (現任)



取締役
執行役員
経営企画本部長
広報 IR 室長
いよだ ただひと
伊豫田 忠人

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ージャー
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
2021年 当社取締役執行役員経営企画本部長
広報 IR 室長 (現任)



取締役
執行役員
COO 補佐
かわむら たかし
河村 隆

2020年 当社入社
2020年 当社事業統括補佐
2020年 当社 COO 補佐
2021年 当社取締役執行役員 COO 補佐 (現任)

社外取締役



社外取締役
みすたに なおき
御手洗 尚樹

1976年 株式会社日立製作所入社
2000年 同社労務部長
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 (現任)
2019年 筑波大学客員教授 (現任)



社外取締役
つつみ かずひこ
堤 和彦

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



社外取締役
おの ジョディー

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 (現任)
2021年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授 (現任)

取締役（監査等委員）



取締役
常勤監査等委員
しげや かずゆき
柴谷 一幸

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（現任）

社外取締役（監査等委員）



社外取締役
監査等委員
あさい たかし
浅井 隆

1990年 弁護士登録
1990年 第一芙蓉法律事務所入所（現任）
1998年 同パートナー（現任）
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（現任）
2016年 当社社外監査役
2019年 当社社外取締役監査等委員（現任）



社外取締役
監査等委員
うゑむら きょうこ
植村 京子

1994年 大阪地方裁判所判事補
2004年 静岡家庭裁判所沼津支部判事
2005年 横浜地方裁判所判事
2008年 弁護士登録
2008年 LM法律事務所入所
2017年 MS & ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外監査役（現任）
2018年 ソフトバンク株式会社社外取締役（現任）
2018年 深山・小金丸法律会計事務所入所パートナー（現任）
2021年 当社社外取締役監査等委員（現任）



社外取締役
監査等委員
とうよし まろこ
東葎 葉子

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

執行役員（取締役を除く）



常務執行役員
製品開発担当
電装第一事業部長
うゑにし えいじ
植西 英史

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
2021年 当社常務執行役員製品開発担当
電装第一事業部長（現任）



常務執行役員
営業担当
民生事業部長
欧州総代表
なかむら つよし
中村 剛

1988年 当社入社
1992年 萬寶至實業有限公司営業二課長
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ーパー社長
2011年 当社営業本部第二営業部長補佐
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 当社執行役員顧客ソリューション担当電装第二事業部長
2020年 当社執行役員顧客ソリューション担当
2021年 当社常務執行役員営業担当民生事業部長
欧州総代表（現任）



執行役員
製造本部長
しばさき とおる
芝崎 徹

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
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
2021年 当社執行役員製造本部長（現任）



執行役員
電装第二事業部長
いまむら ともふみ
今村 知文

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（現任）



執行役員
経理・財務担当
とみた たくみ
富田 たくみ

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（現任）



執行役員
IT担当
事業基盤改革推進本部長
技術管理部長
すずき さとし
鈴木 警

1986年 当社入社
2004年 当社技術本部製品開発部先行製品開発
グループマネジャー
2005年 当社技術本部製品開発部長補佐
2005年 当社技術本部第一製品開発部長
2011年 万宝至馬達（東莞）有限公司副総経理
2017年 当社技術管理部長
2018年 当社開発本部技術管理部長
2019年 当社技術管理部長
2020年 当社理事技術管理部長
2021年 当社執行役員IT担当事業基盤改革推進本部長
技術管理部長（現任）

グループ執行役員



グループ常務執行役員
中国総代表
ちゅうえん だいしゅう
権 大勇

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 当社グループ執行役員中国総代表
2020年 当社グループ常務執行役員中国総代表（現任）



グループ執行役員
中国副代表
しゅんぺい じま
舒 正

1988年 万宝至馬達深圳有限公司入社
1999年 萬寶至實業有限公司広東第一工場製品生産處長
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 当社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
2021年 当社グループ執行役員中国副代表（現任）



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

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 当社グループ執行役員マブチモーターベトナム
リミテッド会長・社長
マブチモーターダナンリミテッド会長（現任）

10年間の財務データ

	2011	2012	2013	2014
業績概要 単位：百万円				
売上高	78,886	85,254	108,401	122,544
売上総利益	19,047	21,039	26,854	35,614
営業利益	3,066	5,052	9,335	16,875
経常利益	4,926	10,510	16,672	23,929
親会社株主に帰属する当期純利益	-466	6,385	10,519	18,090

	2011	2012	2013	2014
財務指標 単位：%				
売上総利益率	24.1%	24.7%	24.8%	29.1%
売上高営業利益率	3.9%	5.9%	8.6%	13.8%
売上高経常利益率	6.2%	12.3%	15.4%	19.5%
ROIC	-0.7%	5.3%	7.7%	12.7%
ROE	-0.3%	3.6%	5.4%	8.2%
ROA	2.7%	5.6%	7.9%	9.9%
自己資本比率	92.9%	92.2%	91.9%	91.0%

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

	2011	2012	2013	2014
資産 (会計年度末) 単位：百万円				
総資産	181,351	196,702	227,253	256,368
純資産	168,538	181,372	208,791	233,312

	2011	2012	2013	2014
1株当たりデータ 単位：円 ※当社は、2015年1月1日をもって、普通株式1株につき2株の割合で、株式分割を実施しました。2010～2014年度の数値は、各期を比較しやすいように、株式				
当期純利益	-6.65	91.12	150.10	258.02
純資産 (会計年度末)	2,405.18	2,588.38	2,978.02	3,325.99
年間配当金	50.00	50.00	70.00	107.00

	2011	2012	2013	2014
キャッシュ・フロー 単位：百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	696	9,091	11,750	18,118
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,874	8,230	4,264	-11,977
フリー・キャッシュ・フロー	-2,178	17,321	16,014	6,141
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,507	-3,509	-3,031	-6,014

	2011	2012	2013	2014
投資 単位：百万円				
設備投資	6,524	6,825	5,755	9,597
減価償却費	3,176	3,410	4,301	4,771
研究開発費	3,493	3,794	3,763	4,503

2015	2016	2017	2018	2019	2020
143,143	140,699	146,925	143,116	131,807	116,432
43,470	46,188	47,305	44,327	41,031	34,856
22,961	24,225	24,066	21,243	17,544	12,900
27,113	26,135	25,841	24,804	20,854	12,675
18,546	20,598	20,303	22,925	14,234	8,987
30.4%	32.8%	32.2%	31.0%	31.1%	29.9%
16.0%	17.2%	16.4%	14.8%	13.3%	11.1%
18.9%	18.6%	17.6%	17.3%	15.8%	10.9%
14.4%	17.0%	14.4%	12.7%	9.3%	6.4%
8.0%	8.8%	8.6%	9.4%	5.8%	3.7%
10.6%	10.2%	9.8%	9.2%	7.8%	4.8%
91.0%	90.1%	89.9%	91.1%	91.4%	91.0%
256,196	258,387	269,318	268,246	268,244	262,559
233,245	232,917	242,179	244,454	245,172	239,103
分割考慮後の金額を記載しております。					
266.98	300.70	299.74	341.19	214.00	135.64
3,363.01	3,405.14	3,579.98	3,640.08	3,690.86	3,623.63
110.00	120.00	120.00	135.00	135.00	135.00
20,115	27,958	22,585	20,979	25,830	18,741
-1,178	-3,440	-14,027	-12,735	-15,246	-5,304
18,937	24,518	8,558	8,244	10,584	13,437
-13,312	-11,860	-13,844	-11,069	-12,132	-10,952
16,187	11,236	12,844	16,332	17,915	7,736
6,386	6,016	7,143	7,652	8,264	8,648
5,164	5,024	5,233	4,939	4,958	4,453

財務データ：連結財務諸表

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	110,369	110,018
受取手形及び売掛金	21,913	24,729
有価証券	2,301	1,500
商品及び製品	24,353	22,249
仕掛品	954	989
原材料及び貯蔵品	8,572	9,280
その他	5,101	4,789
貸倒引当金	△ 53	△ 163
流動資産合計	173,510	173,394
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	50,580	50,328
減価償却累計額	△ 28,443	△ 29,467
建物及び構築物（純額）	22,137	20,860
機械装置及び運搬具	64,220	68,430
減価償却累計額	△ 33,269	△ 36,914
機械装置及び運搬具（純額）	30,951	31,515
工具、器具及び備品	19,403	19,976
減価償却累計額	△ 14,916	△ 15,944
工具、器具及び備品（純額）	4,487	4,031
土地	6,640	6,589
建設仮勘定	16,288	14,016
有形固定資産合計	80,504	77,014
無形固定資産	1,144	1,065
投資その他の資産		
投資有価証券	10,980	9,254
繰延税金資産	704	578
その他	1,433	1,658
貸倒引当金	△ 33	△ 405
投資その他の資産合計	13,084	11,085
固定資産合計	94,733	89,164
資産合計	268,244	262,559

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,003	6,486
未払法人税等	1,966	1,934
賞与引当金	249	233
役員賞与引当金	172	176
その他	8,730	9,361
流動負債合計	17,121	18,193
固定負債		
長期借入金	635	380
株式等給付引当金	142	241
退職給付に係る負債	2,139	2,051
資産除去債務	17	27
繰延税金負債	2,716	2,203
その他	299	357
固定負債合計	5,950	5,262
負債合計	23,071	23,456
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	216,974	216,929
自己株式	△ 10,014	△ 11,555
株主資本合計	248,084	246,499
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,456	1,985
繰延ヘッジ損益	△ 2	-
為替換算調整勘定	△ 5,777	△ 8,928
退職給付に係る調整累計額	△ 712	△ 545
その他の包括利益累計額合計	△ 3,035	△ 7,487
新株予約権	124	91
純資産合計	245,172	239,103
負債純資産合計	268,244	262,559

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 (自 2019 年 1 月 1 日、 至 2019 年 12 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2020 年 1 月 1 日、 至 2020 年 12 月 31 日)
売上高	131,807	116,432
売上原価	90,776	81,576
売上総利益	41,031	34,856
販売費及び一般管理費	23,486	21,955
営業利益	17,544	12,900
営業外収益		
受取利息	830	695
受取配当金	291	244
為替差益	990	-
スクラップ材料売却収入	1,378	1,128
その他	452	577
営業外収益合計	3,943	2,645
営業外費用		
株式関係費	150	138
為替差損	-	1,371
控除対象外消費税等	49	28
土壌修復関係費	-	429
その他	434	902
営業外費用合計	634	2,870
経常利益	20,854	12,675
特別利益		
固定資産処分益	25	9
投資有価証券売却益	-	2,382
ゴルフ会員権売却益	1	-
新株予約権戻入益	-	7
特別利益合計	27	2,400
特別損失		
固定資産処分損	612	322
臨時退職金	90	151
生産子会社閉鎖損失	-	449
感染症関連損失	-	251
特別損失合計	702	1,175
税金等調整前当期純利益	20,179	13,901
法人税、住民税及び事業税	5,091	4,964
法人税等調整額	853	△ 50
法人税等合計	5,944	4,913
当期純利益	14,234	8,987
親会社株主に帰属する当期純利益	14,234	8,987

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019 年 1 月 1 日、 至 2019 年 12 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2020 年 1 月 1 日、 至 2020 年 12 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,179	13,901
減価償却費	8,581	8,939
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	70	154
受取利息及び受取配当金	△ 1,121	△ 939
為替差損益 (△は益)	22	3,217
投資有価証券売却損益 (△は益)	-	△ 2,382
有形固定資産処分損益 (△は益)	586	313
売上債権の増減額 (△は増加)	1,586	△ 2,714
たな卸資産の増減額 (△は増加)	1,033	728
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 1,013	379
新株予約権戻入益	-	△ 7
その他	△ 240	1,075
小計	29,684	22,664
利息及び配当金の受取額	1,152	970
法人税等の支払額	△ 5,006	△ 4,893
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,830	18,741
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 1,635	△ 314
定期預金の払戻による収入	1,635	-
有価証券の売却による収入	1,000	800
固定資産の取得による支出	△ 15,391	△ 7,736
固定資産の売却による収入	81	48
投資有価証券の取得による支出	△ 802	△ 500
投資有価証券の売却による収入	-	2,757
その他	△ 133	△ 358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,246	△ 5,304
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	635	-
長期借入金の返済による支出	-	△ 254
配当金の支払額	△ 9,830	△ 9,011
自己株式の取得による支出	△ 4,083	△ 1,927
自己株式の売却による収入	1,147	240
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,132	△ 10,952
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 1,149	△ 3,156
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 2,697	△ 672
現金及び現金同等物の期首残高	113,560	110,863
現金及び現金同等物の期末残高	110,863	110,190

非財務データ：ESG データ

Environment

項目		範囲	単位	2016	2017	2018	2019	2020
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	195	206	213	203	184
		都市ガス	連結 ton	753	745	697	617	729
		液化石油ガス (LPG)	連結 ton	81	78	73	71	63
		ガソリン	連結 kl	250	235	216	187	131
		軽油	連結 kl	185	150	160	147	155
		石炭	連結 ton	0	0	0	0	0
		新エネルギー (太陽光発電量)	連結 百万kWh	—	—	0.58	0.68	1.42
資源の保護 (水資源)	水資源投入量	総使用量	連結 千m ³	801	808	846	807	743
		上水使用量	連結 千m ³	763	768	800	765	710
		地下水使用量	連結 千m ³	38	40	46	42	33
		雨水使用量	連結 千m ³	4	4	4	4	3
温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量	Scope1	連結 t-CO ₂	3,352	3,196	3,032	2,707	2,879
		Scope2	連結 t-CO ₂	97,385	100,337	100,951	95,009	84,258
		合計	連結 t-CO ₂	100,737	103,533	103,983	97,716	87,137
廃棄物の削減	廃棄物等総排出量	連結 ton	42,539	43,936	44,356	45,038	37,029	
	廃棄物最終処分量	連結 ton	1,227	1,411	1,495	1,390	1,393	
	廃棄物リサイクル量	連結 ton	41,312	42,525	42,860	43,649	35,635	
	廃棄物リサイクル率	連結 %	97.1	96.8	96.6	96.9	96.2	

Governance

項目		範囲	単位	2016	2017	2018	2019	2020
透明性の高い企業運営	取締役	合計	本社 人	8	8	8	13	13
		うち社外取締役	本社 人	2	2	2	6	6
		うち女性取締役	本社 人	0	0	0	2	2
		うち外国籍取締役	本社 人	0	0	0	1	1
	取締役会開催回数	本社 回	18	25	30	31	25	
	社外取締役出席率	本社 %	94	100	93	89	100	
	最年少取締役年齢 (社内)	本社 歳	47	48	49	50	51	
	最年長取締役年齢 (社内)	本社 歳	71	57	58	59	60	
	取締役平均年齢 (社内)	本社 歳	56	54	54	55	56	
	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	10	10	15	14	14	
	取締役報酬	本社 百万円	391	377	391	382	400	
	監査等委員報酬	本社 百万円	41*	43*	44*	47	48	
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

Social

項目		範囲	単位	2016	2017	2018	2019	2020	
すべての人が活躍できる環境	従業員数	国内	本社	人	781	806	824	849	851
		グループ全体	連結	人	23,768	23,936	23,476	22,061	21,477
	新卒採用数		本社	人	22	26	30	32	26
	新規雇用者数	全体	本社	人	68	58	72	66	41
		女性	本社	人	14	8	12	15	9
	新規雇用者の女性比率		本社	%	20.6	13.8	16.7	22.7	22.0
	離職者数（定年退職を含む）		本社	人	16	20	29	35	48
	女性管理職数	国内	本社	人	3	2	4	7	4
		グループ全体	連結		40	42	56	64	61
	女性管理職比率	国内	本社	%	3.9	2.1	4.2	6.4	4.4
		グループ全体	連結		10.4	10.6	13.6	14.1	13.3
	TOEIC延べ受験者数		本社	人	732	808	844	871	451
	資格取得奨励対象者数		本社	人	36	21	32	27	50
	公開講座開催回数		本社	回	6	6	3	11	1
	障がい者雇用数		本社	人	13	16	17	19	14
	障がい者雇用率		本社	%	2.02	2.35	2.30	2.83	2.08
	外国籍社員数		本社	人	9	12	20	26	20
	平均年齢		本社	歳	43.5	43.7	43.5	43.6	43.3
平均勤続年数		本社	年	18.6	18.7	18.0	17.8	17.7	
海外関係会社の現地籍社長の人数（割合）		連結	人（%）	5 (25.0)	6 (30.0)	8 (34.8)	9 (39.1)	12 (59.1)	
安全で健康的な職場環境	月平均実労働時間		本社	時間	173.5	173.7	174.0	165.9	159.7
	月平均残業時間		本社	時間	25.2	25.5	25.6	18.5	12.5
	年次有給休暇の取得状況	付与数	本社	日	20	20	20	20	20
		取得数	本社	日	13.0	13.1	12.8	14.3	15.5
		取得率	本社	%	65.0	65.5	63.9	71.7	77.5
	産休取得者数		本社	人	0	0	2	3	5
	育児休業取得者数		本社	人	0	0	2	3	9
	育児休業後復職率		本社	%	100	—	—	100	100
	配偶者出産時休暇取得者数		本社	人	20	29	25	22	25
	介護休業取得者数		本社	人	0	0	1	0	2
	テレワーク利用者数（割合） 2018年6月制定		本社	人（%）	—	—	35 (4.9)	129 (15.2)	927 (96.1)
	短時間勤務制度利用者数		本社	人	4	3	3	2	2
	定期検診受診率		本社	%	95.5	95.9	95.8	96.7	97.6
メンタルヘルス調査実施率		本社	%	94.6	96.7	97.7	97.0	92.5	
労働災害度数率（100万労働時間当たりの労働災害者数を表す災害発生の頻度）		本社	度数率	0.00	0.60	0.00	0.00	0.00	
地域社会の発展・保護	社会貢献活動支出額	総額	本社	百万円	32.0	31.0	31.0	30.5	26.1
		寄付金	本社	百万円	5.0	4.0	3.0	3.0	2.6

会社概要

会社概要

商号	マブチモーター株式会社 MABUCHI MOTOR CO.,LTD.	本社	〒270-2280 千葉県松戸市松飛台 430 番地
証券コード	6592		TEL：047-710-1111（代表）
創立年月日	1954年1月18日		技術研究所
事業内容	小型モーターの製造販売		〒270-2393
資本金	207億481万円		千葉県印西市竜腹寺 280 番地
代表者	代表取締役社長 CEO 大越博雄		TEL：047-710-1222（代表）
従業員数	本社：851名 グループ：21,477名		

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、是非ご高覧ください。

投資家情報サイト

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

サステナビリティ情報サイト

<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 19,845名

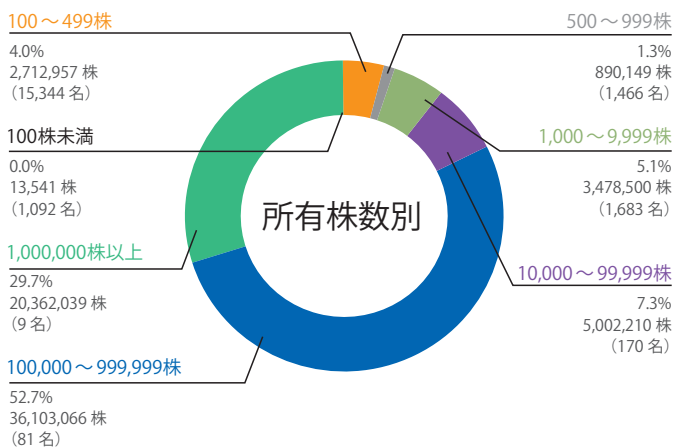
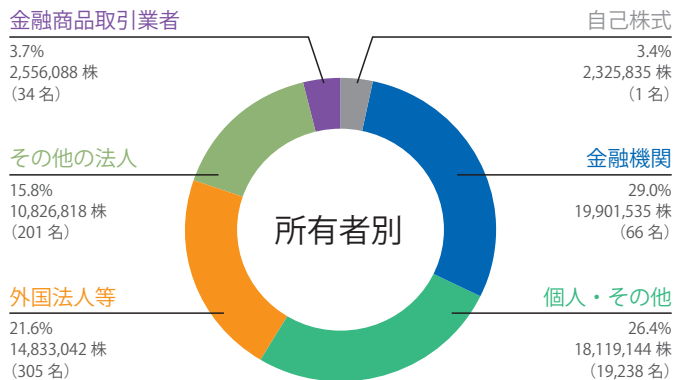
大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,367,600	8.1%
馬淵 隆一	5,000,800	7.5%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,193,400	6.3%
公益財団法人マブチ国際育英財団	3,000,000	4.5%
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%
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	1,956,300	3.0%
株式会社レイ・コーポレーション	1,746,000	2.6%
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,010,890	1.5%

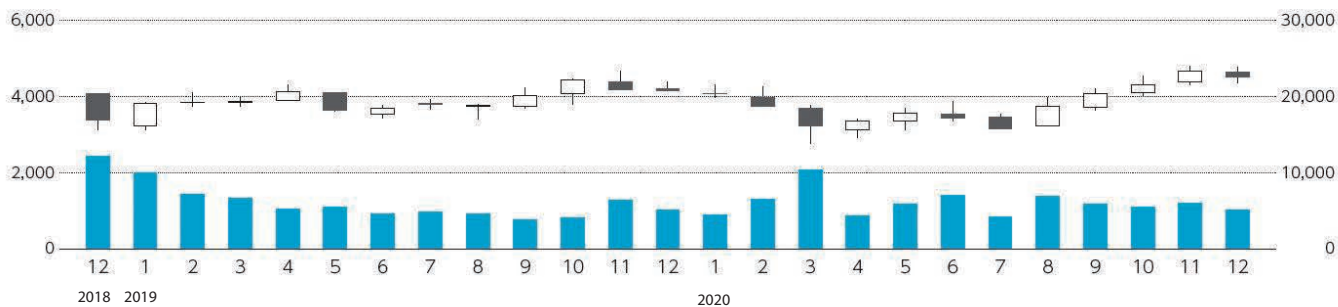
※1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しており、小数点第1位未満を四捨五入し表示しております。

※2. 持株比率の計算上、マブチモーター従業員持株会信託及び役員報酬BIP信託の保有する当社株式数（75,100株及び202,449株）を含めて計算しております。

所有者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り組みを通じて、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：2020年12月期（2020年1月1日～2020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：小型・軽量・高効率のパワーウィンドウ用モーター

モーターの軽量化により、自動車の軽量化、燃費の向上、ひいては CO₂ 削減に貢献しています。