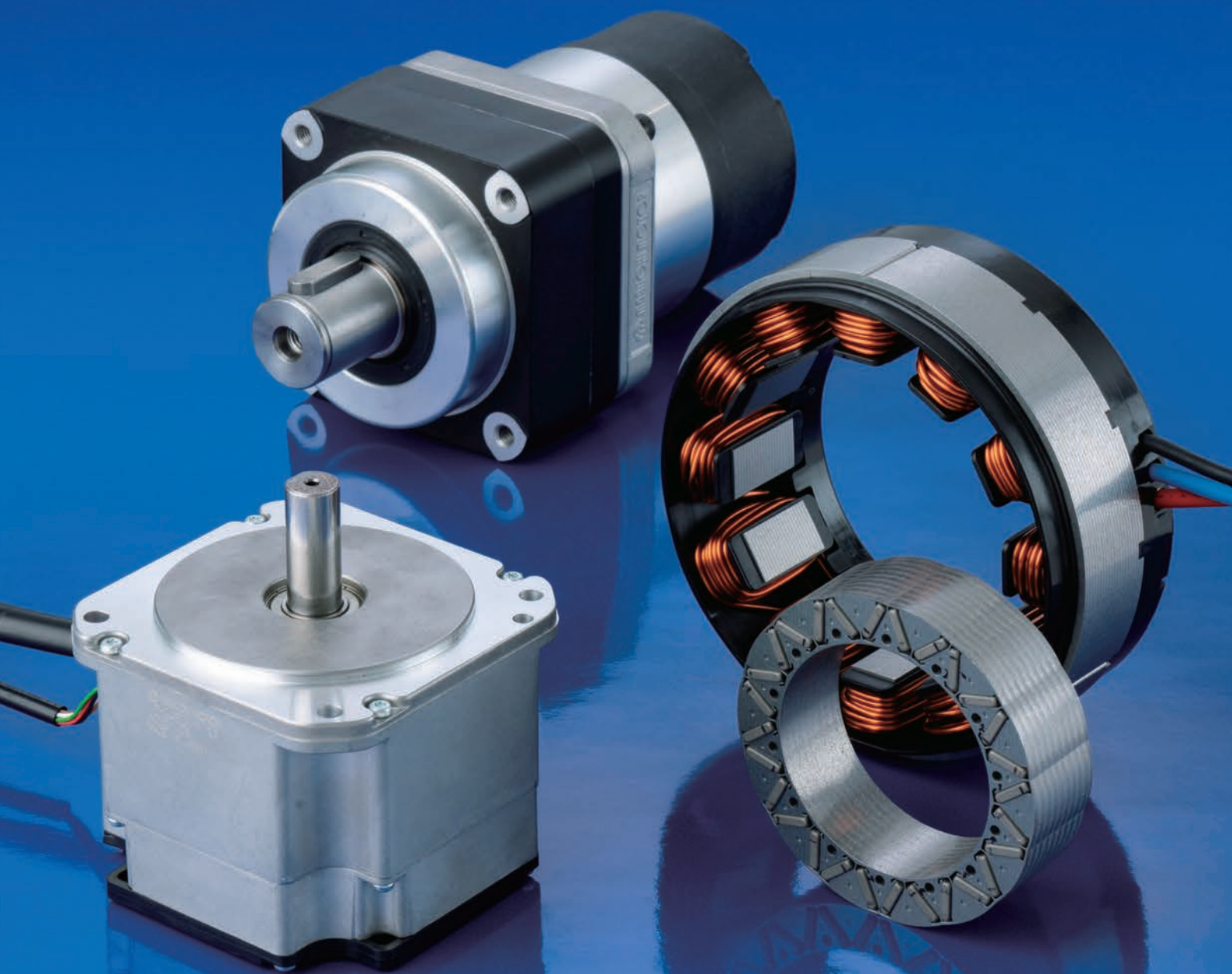


マブチモーター  
統合報告書 2021  
2021年12月期



## 目次

01	経営理念	41	気候変動への取り組み
03	マブチモーターのアイデンティティ	43	環境への取り組み
07	用途市場拡大と海外展開の歴史	47	社会への取り組み
09	マブチモーターの事業	49	コーポレートガバナンス
11	経営理念を実現する価値創造プロセス	55	リスクマネジメント
13	サステナビリティの取り組みと重要課題	57	社外取締役対談
15	CEOメッセージ	61	役員紹介
19	マブチモーターの強み	65	10年間の財務データ
23	マブチモーターの強みを支える経営基盤	67	ESGデータ
29	COOインタビュー	69	会社概要
37	財務・資本政策		

### 編集にあたって

マブチグループは、事業を通じた社会的課題の解決やサステナビリティの取り組みにより、持続可能な社会の発展に貢献しています。本報告書を通して、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さらに充実させることで、より良い今後の活動を目指しています。編集においては、経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。



### 対象期間

2021年12月期（2021年1月1日～2021年12月31日）一部対象期間外の情報も掲載しています。

### 見通しに関する注意事項

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

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



マブチモーターは、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」のもと、小型直流モーター専門メーカーとして技術を深耕し、世の中の課題解決や技術革新に貢献してまいりました。今般、2030年に向けて長期経営方針を具現化し成長を加速させていくため、次の世代が経営の中核を担う新しい経営体制に移行することといたしました。

これからも小型・軽量・高効率のモーターをリーズナブルな価格でご提供し、安全で環境負荷の低い動力をお届けすることにより、地球環境の保全とすべての人々の幸せに貢献してまいります。今後も変わらぬご指導、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願いいたします。


代表取締役会長 CEO

大越博雄

代表取締役社長 COO

谷口真一





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

## 経営理念

# 「国際社会への貢献とその継続的拡大」

当社の「経営理念」には、社会に対する貢献度を高め、世の中のために無くてはならない企業であり続けたいという想いととも、マブチグループに属するすべての人達が、「企業の一員として仕事を通じて社会貢献に参画すること」、「人間だけではなく自然や環境、その他万物すべてを大切に思い、物質的な豊かさのみにとらわれない心の充実を得ることによって人間的な成長を遂げること」への想いが込められています。いわば、「経営理念」は企業経営を行う上での根本的な思想であると同時に、マブチの遺伝子として未来永劫に受け継がれていく思想でもあります。

## 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



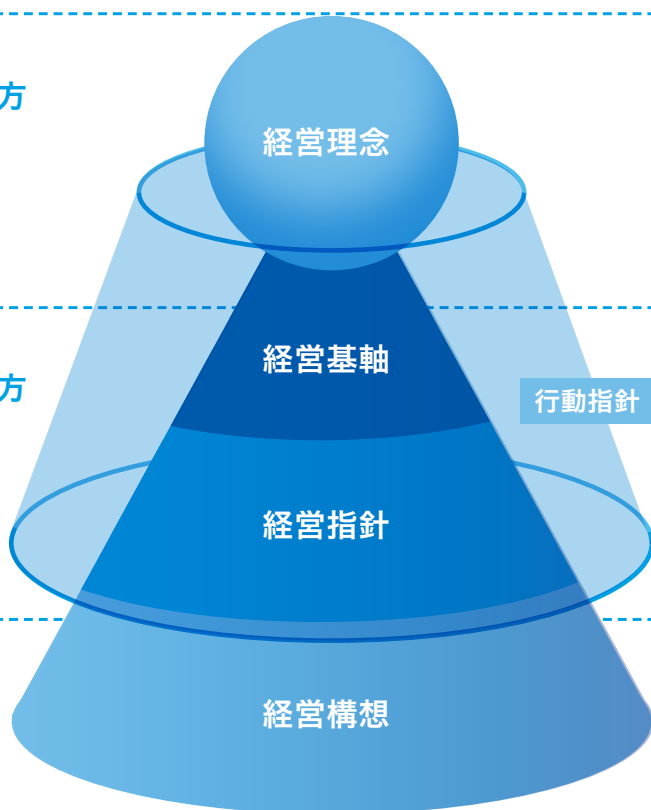


## マブチの経営ビジョン体系

恒久的に  
変化しない考え方

短期的には  
変化しない考え方

時代に応じて  
変化する考え方



### 経営基軸

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

### 経営指針

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

### 行動指針

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

### 経営構想

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

# マブチモーターのアイデンティティ

小型直流モーターに特化して用途を多様化

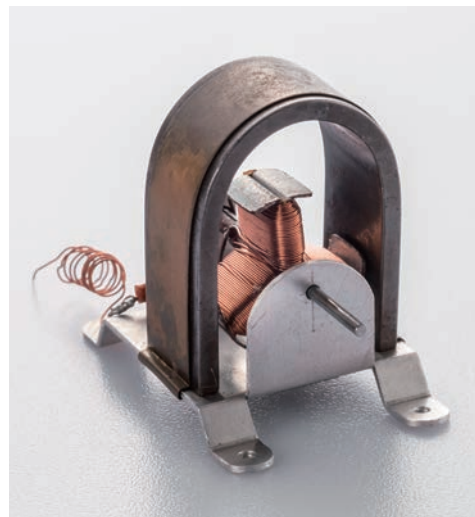
## 創業と事業展開の歴史に見る 高い収益性の源泉

### 小型直流モーターのパイオニア

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

模型用で小型直流モーター事業の地歩を築きながら、市場規模がより大きい玩具用途市場への進出を試み始めました。当時、玩具の動力はゼンマイやフリクションでした。そうした動力では、玩具はすぐに止まってしまいます。そこで2人は玩具用モーターを開発し、1953年、東京の玩具製造問屋である野村トイ社に売り込みました。野村トイ社がアメリカの玩具バイヤーにモーター玩具のサンプルを見せたところ目をむいて驚き、これが野村トイ社への

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。



高性能馬蹄型マグネットモーター

### モーターに込められた想い

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





## 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2,000円に対して、おもちゃの値段は1,500円から2,000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ろうと決意しました。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



フェライト磁石を使った  
Fタイプモーター

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

## 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10分の1にすること、寿命を50~100倍にすることが必要でした。シャフトの精度を高め、軸受としてオイルレスベアリングを使い、コミ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、のちにテープレコーダー用市場で圧倒的に高いシェアを握ることになるFM250シリーズの開発に成功しました。このようにマブチモーターは、技術革新と安価な製品を通じ

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、企業規模の小さな当社が他社を凌駕する製品を生み出すため、限られた経営資源を小型直流モーターに集中することが必要不可欠であると考えてきたからです。小型直流モーターに特化してその用途市場を多様化、また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。

## 経営の目的を社会への貢献に据えた経営理念

隆一は「我々が何のためにマブチという会社を営み、何のために皆が汗して働くか」という基本的な哲学を確立する必要性を感じていました。小さな工場からスタートしたマブチモーターですが、創立以来の急速な成長により、社員数千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ます。そのためには、社員が心から共感できる理念が不可欠であると考え、経営理念を策定しました。隆一は、兄の健一とともに玩具用モーターのコスト低減に心

血を注ぎ、ゼンマイ並みの価格を実現したことにより電動玩具の市場が成長し、創立当時に思い描いた電動玩具で遊びたいという子どもたちの夢を実現したこと、また事業活動を通じて、世界の人々の生活と経済社会の繁栄に貢献していると実感した時に生き甲斐を感じました。この想いから「国際社会への貢献とその継続的拡大」という経営理念が生まれ、時代と空間を超えて、マブチグループのあらゆる行動の根本となっています。

# マブチモーターのアイデンティティ

## 世界のお客様へ向けて販売

### モーター販売金額に占める海外比率 90% (2021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2,000万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及び、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占める海外比率は90%に達しています。

そして、2014年に米州・メキシコ、2017年には欧州・ポーランドに拠点を設立したことにより、世界5極事業体制が確立しました。今後も「世界5極事業体制」とともに、拠点間の人材のつながり及び多様な価値観を活かす「ダイバーシティ」を強みとした「マブチグローバル経営」を推進することにより、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」の実践を継続していきます。

## 標準化戦略により

### 高品質でリーズナブルな価格によるモーターの安定供給を実現

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。原因は部品と組み立て能力が不足したことにありました。当時の玩具業界はカスタマイズが常識であり、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、在庫販売を前提とした計画生産が可能となり、生産コストの低減と安定した操業による品質の維持・向上が実現します。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リーズナブルな価格で提供することが可能となり、小型直流モ

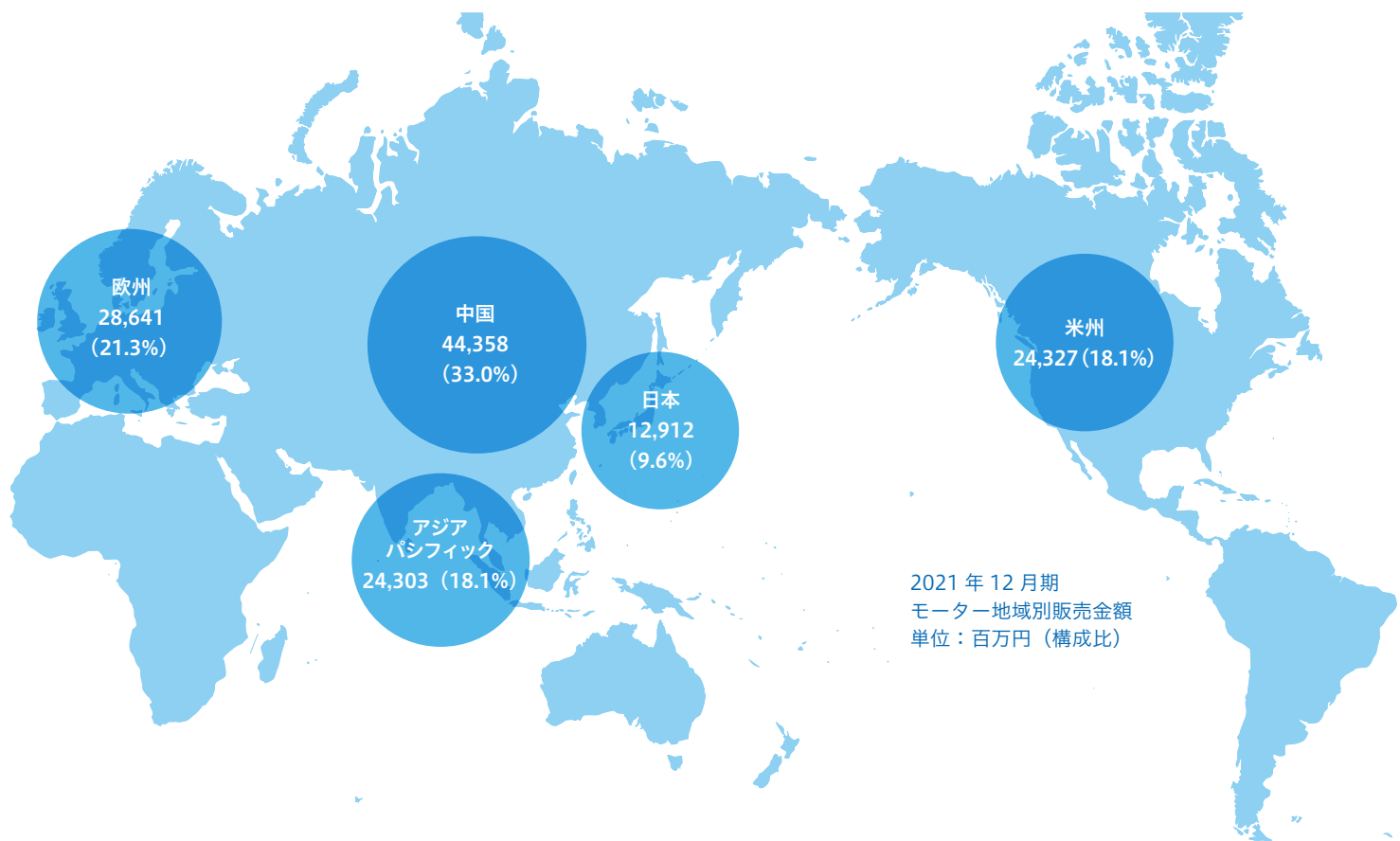
ーターの用途を広げることができました。用途の多様化は標準品の更なる大量生産につながり、コストが低下するという好循環を築くことができました。

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。その独自性によって、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。

また、製品の標準化により、仕様が絞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、現在では年間約13億個の小型直流モーターを世界に提供する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。







## 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」のもとにおいて利益は経営の究極の目的ではありません。一方で、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、当社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的に事業を継続・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。

# 用途市場拡大と海外展開の歴史

## 用途市場拡大の軌跡

### 玩具業界に 革命をもたらしたモーター

品質より価格が重視される日本の玩具市場でしたが、画期的な動力であるモーターを得たことにより電動玩具の開発が急速に進み、ついには高級玩具の代名詞となって海外への輸出量も急増しました。こうして当社のモーターは日本玩具業界、ひいては世界の玩具生産と子どもの生活に大きな革命をもたらしました。



### 実用向けモーターへの進出

玩具用途への依存から脱却するため、当時生産量が急増し始めたテープレコーダーに着目。性能・価格ともに高く評価されるモーターの開発に成功しました。実用向けモーターへの進出により、従来以上に高度な製品開発や生産体制、品質保証に対応できるようになりました。

テープレコーダー用  
モーター



### 音響・映像機器用 モーターの市場を席巻

1975年、モーターの回転速度を一定に保つ「電子ガバナー」という装置をつけた「電子ガバナーモーター」を発売し、性能・価格面で高く評価され、音響・映像機器市場にマブチの名を知らしめることになりました。

電子ガバナーモーター



玩具・模型

音響・映像機器

精密・事務機器

家電・工具

自動車電装機器

1950年代

1960年代

1970年代

1980年代

## 拠点展開の軌跡

- 日本
- 米州
- 中国・アジアパシフィック
- 欧州

- 1946年  
香川・高松  
馬淵健一が教材用モーターを開発

- 1954年  
東京科学工業(株) 設立  
(マブチモーター創立)



- 1964年  
香港マブチ

- 1965年  
千葉・松戸に  
松戸工場（現本社）設立



- 1969年  
台湾マブチ

- 1971年  
商号をマブチモーター(株)に変更、  
千葉・松戸に本社機能を移転

- 1977年  
アメリカマブチ  
(販売会社)



- 1979年  
高雄マブチ

- 1986年  
広東に工場設立



- 1987年  
大連マブチ

- 1989年  
シンガポールマブチ  
(販売会社)

### 早期からの海外進出

創立10周年を迎えた1964年、香港に初の海外生産拠点を設立しました。当時、香港製品の輸出は英国を経由すれば欧州向けの輸出が無税という特恵関税制度があり、また香港は、世界の玩具生産地として急成長していました。玩具向けに加えて実用向けモーターの受注も順調に拡大する中、海外に向けた販売体制を強化するため、1977年にはアメリカに販売拠点を設立しました。

### 中国における集中生産体制

中国政府は1978年から改革開放政策を掲げ、外資企業の資本や技術を積極的に導入することで経済成長に向けた取り組みを開始しました。当社は、1986年に中国広東省にて委託加工生産を開始、1987年には中国大陸において日本企業として初となる100%出資子会社の「大連マブチ」を設立しました。以降も中国国内において生産拠点を複数設立し、集中生産による高いコスト競争力を活かし、世界市場に対する強固な供給体制を確立しました。



## 用途の多様化が進展

用途の多様化が格段に進み、1981年には音響・映像機器が売上の34%を占め、次いで家電・工具が29%、玩具・模型は27%となりました。自動車電装機器用途については、1975年にドアミラー用、1981年にドアロック用モーターに参入し、現在ではドアミラー用で8割以上、ドアロック用で7割以上の世界シェアを有しています。

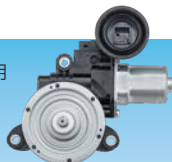


ドアミラー用モーター

## パワーウィンドウ用モーターに本格参入

1989年に第1世代のパワーウィンドウ用モーターを発売以来、次々と小型・軽量化の進んだ新世代製品を開発・販売し、パワーウィンドウ用途への本格参入を果たしました。小型・軽量・高効率化を実現する技術力とともに、標準化戦略によるリーズナブルな価格も評価され、自動車電装機器用途の販売が大きく成長しました。

パワーウィンドウ用モーター



## 次世代標準化戦略へ進化

従来のモーター単体販売に加え、減速機やファンなどの周辺部品を取り付けたユニット製品を開発・販売し、幅広いソリューションを提案することで、お客様が真に求める価値を提供する「次世代標準化戦略」を推進していきます。また、モビリティ、マシーナリー、メディカルの3つの領域に注力し、ライフ・インダストリー分野ではより速い成長を実現するため、ブラシレスモーターへの取り組みを本格化します。



移動体用モーター

## 1990年代

- 1992年  
技術センター(現技術研究所)を設立



- 1993年  
ヨーロッパマブチ(販売会社)

- 1993年  
江蘇マブチ

- 1994年  
瓦房店マブチ

- 1994年  
東莞マブチ

- 1996年  
ベトナムマブチ

## 2000年代

- 2002年  
上海に販売会社を設立

- 2005年  
韓国マブチ(販売会社)

- 2005年  
ダナンマブチ



- 2008年  
マブチモーターチャイナ  
深圳分公司(販売会社)



## 2010年代

- 2010年  
道ジャオマブチ

- 2011年  
江西マブチ

- 2014年  
メキシコマブチ



- 2017年  
ポーランドマブチ



- 2018年  
タイマブチ(販売会社)

- 2018年  
江門マブチ

## 2020年代

- 2019年  
マブチモーターチャイナ  
(統括会社)

- 2019年  
マブチモーターチャイナ  
東莞分公司

- 2021年  
マブチエレクトロマグ

## アジアへの進出

1990年代には中国沿海部での生産能力を増強するとともに、ベトナムのホーチミン近郊に進出しました。2000年代には中国沿海部に生産拠点が集中するリスクを避けるために、中国内陸部の江西省やベトナムのダナン市に生産拠点を設けました。

## 世界5極事業体制を確立、マブチグローバル経営へ

2014年には米州にメキシコマブチ、2017年には欧州にポーランドマブチを設立。各海外拠点の自主・自立性を向上させ、地産地消を実現する世界5極事業体制を確立しました。この世界5極事業体制に加え、拠点間の強固なつながりと多様な価値観を活用する「マブチグローバル経営」を強みとして事業活動に取り組んでいます。

# マブチモーターの事業

マブチモーターは、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・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当社ですが、1960年代より実用向けモーターに進出し、高い性能と圧倒的なコスト競争力を強みに用途市場を拡大させてきました。様々な用途で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。

自動車の安全性・  
快適性を支える小型モーター

自動車電装機器 982億円

自動車電装機器用分野では、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、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当社が供給する小型直流モーターを搭載しているといっても過言ではありません。今後も、電動化に伴って自動車への小型モーター搭載数は増えていきます。マブチモーターは、様々な自動車電装機器向けに、制御や駆動を担う高性能な小型モーターを提供し、自動車の安全性・快適性の向上に貢献していきます。

# 73%

パワーウィンドウ  
234億円

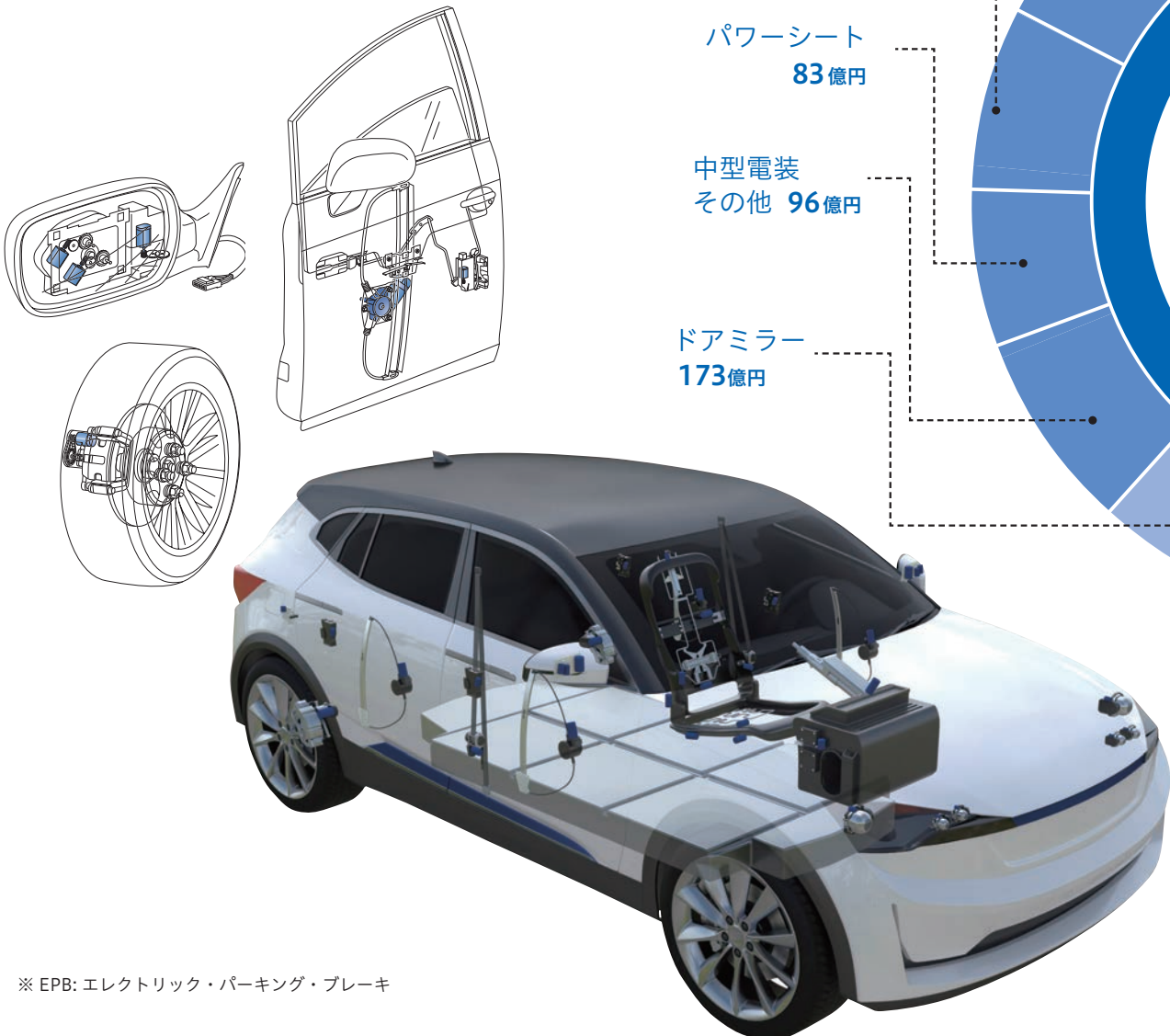
EPB  
100億円

パワーシート  
83億円

中型電装  
その他 96億円

ドアミラー  
173億円

202  
セグメント  
1,34



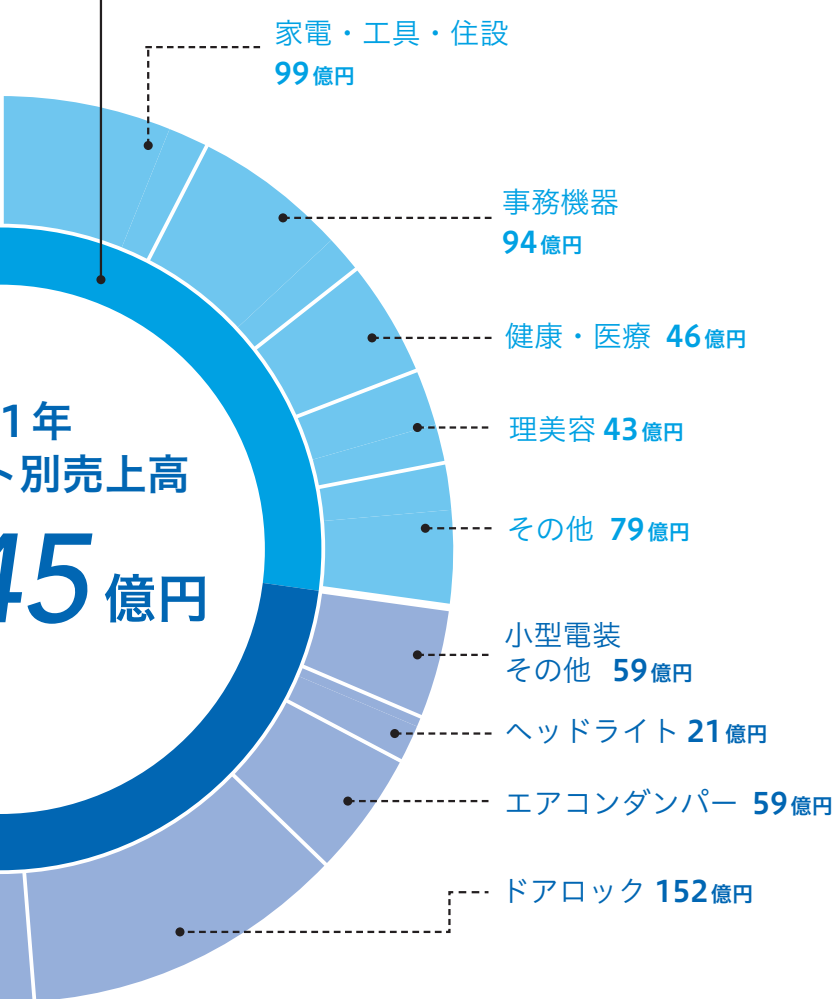
※ EPB: エレクトリック・パーキング・ブレーキ



# 27%

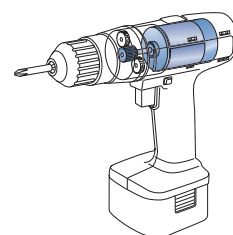
## 日々の暮らしを支える小型モーター ライフ・インダストリー機器 362億円

ライフ・インダストリー機器用分野においては、インクジェットプリンター、シェーバー、歯ブラシ及びドライヤー用などで高いシェアを有しています。マブチモーターは、日々の生活に欠かすことのできない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。



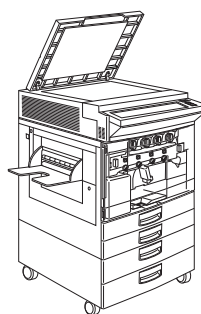
### 家電・工具・住設

ご家庭で利用されるパキユームクリーナーなどの家電用、ドリルドライバーなどの工具及び電気錠等の住設用のモーターをラインナップしています。



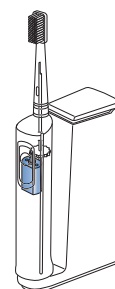
### 事務機器

家庭で利用されるインクジェットプリンターや複写機・複合機 (MFP) 等にもモーターが搭載されています。



### 健康・医療

当社は、高付加価値の歯ブラシ用モーターをはじめ、人々の健康に寄与する製品に注力しています。2021年7月にはM&Aにより統合した人工呼吸器及び歯科治療機器用モーターなどを手掛けるマブチエレクトロマグの製品ラインナップ及び顧客基盤を足掛かりに医療機器用途の取り組みを本格化しています。



### 移動体 (AGV・AMR)、 協調ロボット

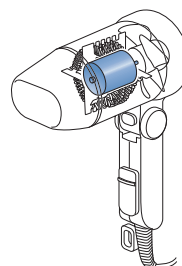
乗用の小型モビリティや生産現場・物流施設等で利用されるAGV・AMRといった移動体向けのブラシレスモーターに注力しています。協調ロボット用等に搭載される中空構造のブラシレスモーターのラインナップを整備し、今後の成長が期待される市場の拡大に寄与することを通じて、人手不足という社会課題の解決に貢献していきます。

※ AGV: 無人搬送車、AMR: 自律移動ロボット



### 理美容

ドライヤーやシェーバー用等の身近な製品を整えるための製品にもモーターが搭載されています。



# 経営理念を実現する価値創造プロセス

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

## 国際社会が抱える課題

### 社会の課題

- ・地球温暖化
- ・環境・エネルギー問題
- ・少子高齢化社会
- ・交通事故の多発
- ・貧困・経済格差



### 消費者の課題

- ・生活における安全・快適の追求
- ・多様な価値観・ライフスタイルの実現
- ・電力・エネルギー消費の低減

## インプット

### 人的資本

- ・グループ従業員数 20,894 名
- ・本社籍海外出向経験者数 349 名
- ・海外人材 拠点長数 13 名
- ・海外人材 グループ執行役員数 3 名

### 製造資本

- ・海外生産比率 100%
- ・生産拠点数 14 拠点

### 知的資本

- ・R&D 拠点数 4 拠点
- ・研究開発者数 482 名
- ・産業財産権所有件数 742 件
- ・産業財産権新規出願件数 70 件

### 財務資本

- ・純資産 2,599 億円
- ・自己資本比率 90.9%

### 社会関係資本

- ・お客様企業数 1,425 社
- ・部材取引先企業数 397 社
- ・株主者数 24,177 名

### 自然資本

- ・電力使用量 217 百万 kWh
- ・CO<sub>2</sub> 排出量 (Scope 1 + Scope 2)  
119,454 t-CO<sub>2</sub>
- ・水使用量 774 千 m<sup>3</sup>

## 経営理念

# 「国際社会への貢献とその継続的

## 小型直流モーターを通じた課題の解決

### 長期経営方針

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的として、経営理念を10年程度のスパンで具現化

### 中期経営計画 (2021-2023)

#### 中期経営計画業績ガイダンス

売上高：年平均成長率 8%~10% 営業利益率：15%以上 ROIC

## 次世代標準化戦略

## マブチグローバル

## 社員がいきいきと活躍できる経営

## 創出した付加価値の再投資に

※ EPB: エレクトリック・パーキング・ブレーキ

## お客様の課題

- ・環境負荷の低減
- ・小型・軽量・高効率・静音化
- ・高品質化
- ・安定的な仕入れ
- ・コスト低減

## 社会課題の 解決に貢献

## アウトカム

事業活動を通じて国際社会が  
抱える課題の解決に貢献し、  
持続的に企業価値を向上

### 国際社会への貢献

- 安全・快適で豊かな社会
- エネルギー消費、環境負荷の低減
- 貧困・経済格差の是正・解消
- お客様の製品を通じた消費者の課題解決

### お客様への貢献

- お客様の製品の小型・軽量・高効率・静音化への貢献
- 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

## アウトプット

連結売上高 1,345 億円

営業利益 138 億円

営業利益率 10.3%

### 自動車電装機器

販売数量

9 億 3,600 万個

主な用途

- ・パワーウインドウ
- ・EPB
- ・パワーシート
- ・バルブ
- ・ドアミラー
- ・ドアロック
- ・エアコンダンパー
- ・ヘッドライト ほか

### ライフ・ インダストリー機器

販売数量

4 億 1,000 万個

主な用途

- ・家電・工具・住設
- ・事務機器
- ・健康・医療
- ・産業機器 ほか

拡大」

決

目指す

：12%以上

バル経営

基盤

よる持続的な企業価値の向上



# サステナビリティの取り組みと重要課題

## サステナビリティの取り組み

### 経営理念の実践を通じSDGs達成に向けて社会と協働

マブチモーターの経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」には、社会に対する貢献度を高め、世の中のために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。

また、当社は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、環境・社会への積極的な取り組みを継続していきます。

### サステナビリティ方針

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

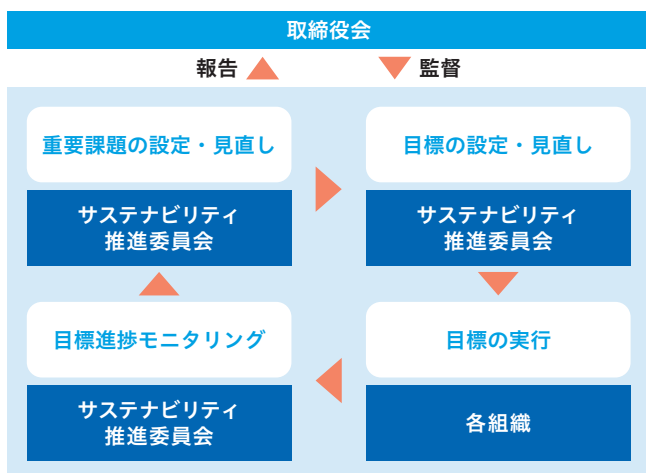
- ・小型直流モーターの可能性を徹底的に追求し、モーターを通じて国際社会が直面している課題の解決に貢献します。
- ・グローバルな企業活動を通じ、人間だけではなく自然や環境、その他万物すべての存在を尊重し、社会的な責任を果たします。
- ・長期安定的な経営を実践するために、適切なガバナンスを構築するとともに、リスクを早期に認識し、リスクを排除しないし影響を極小化する対策を講じます。
- ・すべてのステークホルダーと強固かつ長期的な信頼関係を構築し、ステークホルダーに持続的に貢献します。

### サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、当社が特に解決に注力すべき社会的な課題を重要課題として設定するとともに、目標を明確化し、目標の進捗をモニタリングします。

取締役会は、委員会及び各組織より報告を受け、サステナビリティ推進の取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、気候変動に関する取り組みとしてTCFDへの賛同表明、並びに具体的な施策検討を行っています。



### サステナビリティ重要課題の設定と取り組み

2020年8月

4つの経営基軸の観点から、当社の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、重要課題を設定

2021年2月

重要課題への対応を計画し、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」を策定

2022年2月

サステナビリティ中期目標で定められた各重要課題について、取り組みの進捗状況を公開

## サステナビリティ重要課題 ～経営基軸に則った社会的課題の解決～

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

各サステナビリティ中期目標のKPIと進捗状況はこちらで詳しくご覧いただけます。

[https://www.mabuchi-motor.co.jp/csr/esg/pdf/2022Targets\\_j.pdf](https://www.mabuchi-motor.co.jp/csr/esg/pdf/2022Targets_j.pdf)



代表取締役会長 CEO

## 大越博雄

「常に新しい高度な技術・品質・サービスを提供し続ける  
マブチらしさ」で更なる成長を目指します

### 経営理念に基づいた持続的な企業価値向上への取り組み

当社は、企業経営を行う上での根本的な思想として経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」を位置付け、日々その実践に取り組んでいます。この経営理念には、社会に対する貢献度を高め、世の中のために無くてはならない企業であり続けたいという想いととも、世界のマブチグループで働くすべての社員が、「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とらわれない心の充実を得ることによって人間的な成長を遂げること」への想いが込められています。

足元では、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大や地政学的リスクの高まりなど、世界中の企業が様々な厳しい課題に直面しています。このような環境下において私が改めて思うことは、対処すべき課題というものは絶えず現れ、課題解決に向けた取り組みに終わりはないということです。しかし、どの時代においても当社の目指すゴールは経営理念の実践であり変わることはありません。経営理念を10年程度のスパンで具現化する経営の方針として定めた「長期経営方針」では、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しています。当社はサステナビリティやSDGsという言葉が普及する遙か前より、国際社会の課題解決に貢献し「世の中のために無くてはならない企業であり続ける」ことを目指して、小型直流モーターの提供という事業活動を通じて人々の安全で快適な生活に貢献してきました。さらに、当社のモーターはエネルギー変換効率及び重量当たり出力が高く、あらゆる機器の軽量化や省エネルギー化に貢献することができますので、地球で暮らす人類に共通する重要課題である脱炭素社会の実現にも貢献を果たしてまいります。全ステークホルダーの幸せの実現のため、「サステナビリティ重要課題」とそれに対応する「サステナビリティ中期目標」を設定し、課題解決への取り組みを加速させています。今後も、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」をすべての社員が実践し、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）への取り組みを一層強化し、気候変動をはじめとする社会課題の解決に貢献することで持続的な企業価値の向上を図ってまいります。



## 標準化戦略と事業ポートフォリオの進化

今のマブチモーターがあるのは、小型直流モーター専門メーカーとして、お客様が求める真の価値は何かを徹底して考え、その価値を実現する高品質のモーターをリーズナブルな価格でご提供する「標準化戦略」によって成し得てきたと言っても過言ではありません。玩具に始まり家電・工具・住設、事務機器、健康・医療機器など、幅広い分野で小型・軽量・高効率のモーターを「標準化」によって圧倒的な高品質でお届けし、人々の暮らしの利便性、快適性及び安全性の向上に貢献してきました。そして私が2013年に社長へ就任してからこれまで、自動車電装機器用モーターの中型電装を一つの事業の柱として育て、自動車電装機器用モーターの販売比率は7割以上になっています。長期安定経営を目指すには、自動車電装分野も引き続き全速力で成長させつつ、ライフ・インダストリー分野についてより速い成長を実現することで販売比率を高め、変化が大きい事業環境下においても安定した経営を実現できる事業ポートフォリオに組み替える必要があると考えています。2030年頃には自動車電装機器用を6割、ライフ・インダストリー機器用を4割程度にするイメージです。

成長と事業ポートフォリオの組み替えを実現するために、これから特に注力する事業分野として、モビリティ、マシーナリー、メディカルの3つの領域を「マブチの3つのM(エム)領域」と定義しました。これらの領域において、小型・軽量・高効率のモーターをリーズナブルな価格で安定的に供給するという従来の「標準化戦略」を進化させた「次世代標準化戦略」を推進してまいります。「次世代標準化戦略」では、ソリューション提案によりお客様が真に求める価値を提供し、用途によってはモーターと周辺部品のオプションを組み合わせたユニットにより多様なニーズに効率的に対応し、市場におけるデファクトスタンダードの確立を目指します。お客様、ひいては社会が求める真の価値と向き合い、最適な製品をご提供することによって、当社が貢献できる領域は益々拡大していくものと確信しています。今後の成長が見込まれ、かつ当社の強みを活かせる事業分野に経営資源を集中投入することで、「常に新しい高度な技術・品質・サービスを提供し続けるマブチらしさ」を今後も発揮してまいります。

### マブチモーターが注力する 「マブチの3つのM(エム)領域」



## Mobility

EV、AGV・AMR、  
パーソナルモビリティ用  
モーター



## Machinery

ロボット、  
産業設備用モーター



## Medical

医療機器用モーター

### M<sup>3</sup>abuchi Motor makes the world happier!

~ Focus on 3M application fields (mobility, machinery, medical) and provide compact, lightweight and highly efficient motors.

※ AGV：無人搬送車、AMR：自律移動ロボット

この「3つのM」領域への取り組みを強化し、成長を加速させるため、次の世代が経営の中核を担う新経営体制への移行を進める必要があると考え、2022年3月30日の株主総会及び取締役会の決議を経て、社長については谷口社長に引き継ぎ、代表取締役会長CEOに就任いたしました。谷口社長は、製品開発及び生産技術の知見に加え、10年以上にわたる海外駐在経験を通じてグローバルな視点と製造現場の見識を備えており、経営環境が激しく変化する中で的確かつ迅速な判断が求められるこれからの時代の当社経営を率いるに最適な人物であると考えています。私は代表取締役会長CEOの立場から、当社グループの中長期的な経営課題・方向性を定め、経営上の重要な意思決定を行う役割を継続してまいります。

現在、世の中では脱炭素に向けた動きや技術革新等が起こり、製造業界は大きな転換点を迎えています。このような転換期には、新たな事業機会とリスクが生まれます。当

社は、業績に影響を与えるようなリスクが発生した場合の被害・損害を最小化するため、リスクを予見し回避するためのアクションを迅速にとるマネジメントを確立するとともに、迅速かつ適切な対応を可能にする強固なグローバル経営体制を構築してきました。そして、リスクマネジメントの取り組みが欠かせないことは言うまでもありませんが、そこで生まれる事業機会をしっかりと捉えることも重要です。創立以来、マブチモーターは数多くの困難を乗り越えて成長してきました。この混沌とした経営環境下においても、どのようなチャンスがあるかに考えを巡らせ、成長への足掛かりを着実に積み、新たなイノベーション、新たな付加価値を創出することができると確信しています。今後も、当社の強固な技術・生産・販売・経営基盤のもと、谷口社長とともにマブチモーターのポテンシャルを最大限に活かす最適な施策を講じることにより、更なる成長を実現してまいります。

## 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

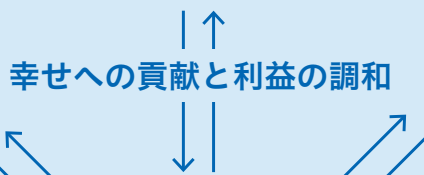
モーターを通じてお客様自身も気が付いていないニーズに応えるソリューションを提供することにより、お客様の課題解決に貢献

#### 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

## 長期安定経営と資本政策について

当社の資本政策の考え方の基本には、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想いがあります。経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実現する事業活動を支えるためには、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。特に社員とその家族の生活と幸せを守ることが、いかなる事業環境下においても、健全で持続的な会社の成長には必要不可欠であると考えています。一方で、過度にキャッシュを積み上げることは考えておらず、貢献の結果として適正な利益を獲得し、キャッシュ・フローを創出して中長期的な成長に向けた研究開発投資、設備投資を実行すると同時に、株主様への配当をはじめとする株主還元を長期安定的に実施することで、すべてのステークホルダーの皆様へバランスの取れた資本の運用を行ってまいります。

当社は会社創立以来68年間にわたって営業黒字を継続しており、営業赤字となったことは一度もありません。今後も、資本効率を意識しながら長期にわたり高い利益率を安定的に確保できる事業運営を行うため、更なる成長に向けた指標として「ROIC」を取り入れました。投下資本に対するリ

ターンについてグループ全社員が自分事として考えるべきであると考え、「全員参加型ROIC経営」として取り組んでいます。2021年はROIC経営元年として、マブチ版全員参加型ROIC経営についての社内教育や、ROIC向上ツリーに紐づくKPI設定とその目標展開を実施し、ROIC向上に取り組む基礎を築きました。2022年はROIC向上ツリーの各KPIに基づき、ROIC向上に資する具体的な取り組みを本格的に推進する年となります。マブチグループ全体でベストプラクティスを共有し、PDCAを回しながら成果の拡大や資源の最適化を図ります。投資効率を高め超過利潤を創出し、成長分野に積極的に再投資する好循環を生み出すべく活動を推進してまいります。

当社はこれからも、「世の中のために無くてはならない企業であり続けたい」という想いととも、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歩んでまいります。今後も一層のご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。





## 次世代標準化戦略

マブチモーターは、経営理念を具現化するための最も重要な手段として標準化戦略を位置づけています。

### 次世代標準化戦略

#### モーター標準化

「標準品の多用途展開」及び  
「各用途のニーズに応える標準製品群」

#### ユニット対応

標準化の範囲をユニットにも拡大し、  
より幅広いニーズにお応えする

ソリューション提案により  
お客様の真に求める価値を提供し、  
「デファクトスタンダード」を確立する

## なぜ標準化戦略なのか

お客様のご要望どおりの製品をカスタマイズによりつくることができたとしても、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。この課題に対して当社は、お客様のニーズを集約し、最大公約数的な標準モーターをつくることにしました。お客様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、当社側でお客様の真のニーズを整理すると、標準化されたモーターで対応可能であることが少なくありません。機種を絞り込むことで大量生産や生産の平準化が可能となり、コストが大幅に低減され、モーター価格を劇的に下げることが可能となったのです。コストの低減は市場での価格競争力を持続・拡大させ、さらにモーターの性能を絶えず進化させることで用途の拡大にも効果を発揮しました。こうして標準製品を購入するお客様が増加することで、規模の経済効果が得られ、コストを更に削減できるという好循環が生まれ、持続的な競争優位の維持に成功しました。

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

## 次世代標準化戦略を実現する

### 1. 技術力

カスタマイズ品ではなく、標準化された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、高性能でリーズナブルな価格のモーター」が必要であり、その実現には高い技術力が必要です。当社は、モーターの機能を極限まで高めることで製品の汎用性を高める（多用途化する）という発想のもと、モーターを開発しており、約100

### 2. ソリューション提案力

当社の「ソリューション提案」では、お客様の視点に立ち、お客様ご自身も気づいていないような潜在ニーズを先取りしてご提案することを目指しています。お客様の製品の付加価値を高めるために、モーターの性能向上の追求だけではなく、お客様の製品や業界、ひいては社会への提供価値も踏まえご提案していきます。

### 3. ユニット対応力

これまででは、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もと、モーター単体でのお取引を中心としてきましたが、昨今ではお客様よりモーター周辺部分についても当社にご依頼いただき、ユニットでご提供するケースが増えてきました。お客様のご要望に合わせてユニット化を進める中でも、当社独自の標準化の発想を取り入れることで付加価値をご提供できると考えています。例えば、移動体用途ではお客様が車輪や減速機等を個別に調達して組み立てるケースがありますが、ソフトウェアや駆動部分以外のハードウェアの開発に注力されたいお客様もいらっしゃいます。このようなお客様のニーズにお応えし、

※ AGV：無人搬送車、AMR：自律移動ロボット

機種の基本モデルによって、参入しているすべての用途に対応しています。製品開発時には、安易に専用部品を使用した設計をしないように厳しい制約を設け、標準的な部品を使用しながらお客様のニーズに見合う価格かつ高い性能を実現する開発に挑戦しています。このように、当社の目指す標準化は高い技術力によって支えられています。



お客様との長年のおつきあいと信頼から生まれる潜在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皆様とのコミュニケーションを活性化し、信頼関係を構築することで、市場・製品の変化点をいち早く察知し、認識した課題に対し、当社のモーターに関する技術力と知見によって新たな価値を生みだしていきます。



移動体用途向けにユニット対応を進め、動作を制御するコントローラーや減速機、車輪、ブレーキなど、当社の移動体用モーターに最適化した各種オプションの整備を進めてきました。お客様が必要とされるオプションを組み合わせ、ユニットとしてご提供することで、AGV・AMRやパーソナルモビリティをはじめとする様々な用途にて採用が拡大しています。このように、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。モーター単体だけでなく、ユニットについても標準化を目指し、品質・納期・コスト面での優位性を高めていきます。



# マブチモーターの強み

## マブチグローバル経営

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

### マブチグローバル経営

#### 世界5極事業体制

各拠点の自主・自立性の向上

#### ダイバーシティ

「拠点間の人材のつながり」及び「多様な価値観」を強みにする

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

## マブチグローバル経営とは

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

## マブチグローバル経営を実現する力

### 1. 世界5極事業体制によるグループ総合力の向上

当社はこれまで、各海外拠点の自主・自立性を向上させ、地産地消を推進する世界5極事業体制の構築に取り組んできました。その背景には、本社を含むすべての拠点がそれぞれの強みを発揮することでマブチグループの総合力が高まるという考えがありま

す。2014年にメキシコ、2017年にはポーランドに生産拠点を設立したことにより、世界各地の市場・お客様により近い場所での開発・生産・販売活動が可能になりました。

### 2. 拠点間の強固なつながりと多様な人材の活用

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

ニケーション施策によって会社方針や価値観の理解・共有を図っています。

また、マブチモーターの特長的な点は、海外人材の活用度が高い点にあり、マブチグループの21ある海外拠点のうち、13拠点において海外人材が拠点長を務めており、拠点長の海外人材比率は61.9%に達しています。また、2名の中国籍の人材、1名のベトナム籍の人材、合計3名の海外人材がマブチグループの執行役員として活躍しています。(いずれも2022年3月末現在)

### ベトナムにおける操業制限への迅速・的確な対応

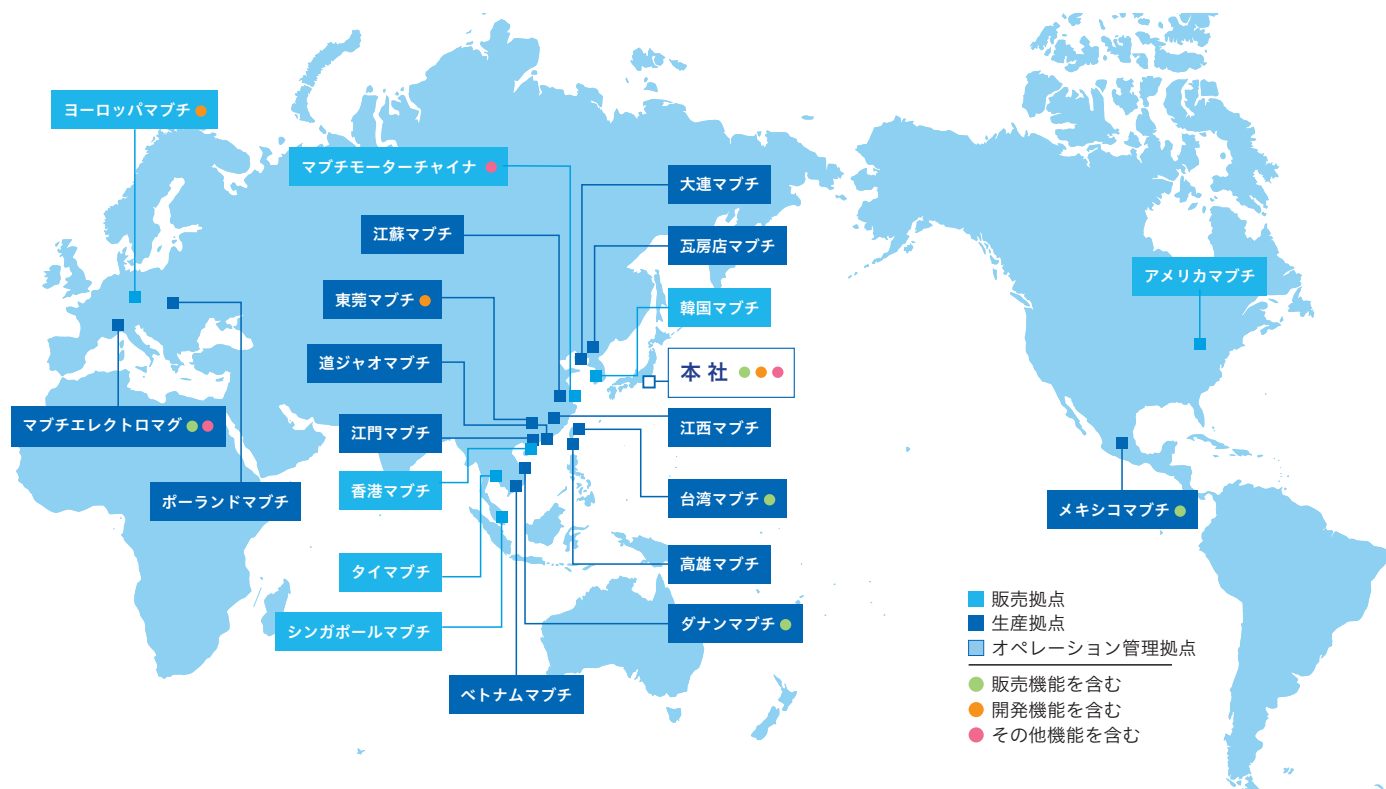
マブチグローバル経営の強みを示す好事例として、ベトナムにおける工場操業制限への対応事例をご紹介します。

ベトナムに所在する生産拠点では、新型コロナウイルスの感染拡大を予防する政府措置により2021年7月から2カ月以上にわたって工場操業の制限を余儀なくされました。こうした中、現地化の進んだ経営体制による迅速・的確な対応や、拠点間の強固なつながりによって、他拠点でのバックアップ生産体制への移行が円滑に進み、お客様への供給を確保することができました。製品の競争力を示すQCDのうち、Qの品質とCのコストは従来より高い評価をいただいておりますが、Dの供給についても当社であれば安心であることをお客様に実感いただく機会となりました。



# グローバルに開発・生産・販売の最適化を推進

(2022年3月末現在)



## グループ常務執行役員が語るマブチグローバル経営



グループ常務執行役員  
中国総代表

権 大勇

私が総経理を務めるマブチモーターチャイナでは、中国事業全体の経営企画、マーケティング、営業、生産管理、購買、物流、品質保証のオペレーション管理、さらには人事、総務、財務、情報システムの企画までを統括しています。中国国内の拠点が一体となって高い効率でスピーディーに成果を上げるため、指揮系統とサポートの中軸を担っています。

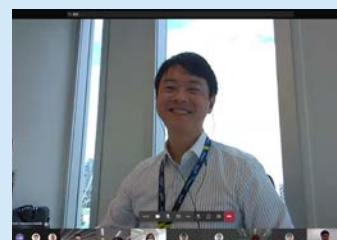
マブチモーターは中国内に開発・生産・販売のすべての機能を有しており、また拠点長はすべて中国籍の人材が務めています。日系他社と比べても経営やオペレーションの現地化が進んでおり、それぞれの地域の市場・顧客ニーズをいち早く把握し、開発・生産と連携した販売活動を展開しています。新型コロナウイルスの感染が広がり始めた2020年初頭には、速やかに感染予防体制を整え、いずれの地域においても短期間で操業を再開し、各メディアに模範的な工場として取り上げられました。今後もコロナ禍による工場の操業制限や物流の混乱等の懸念がありますが、いずれに対しても「マブチグローバル経営」の強みである各拠点の高い自主・自立性と強固な連携によって、柔軟かつ迅速に対応してまいります。

## 拠点を越えた価値観の共有

1990年代初頭、次々に拠点を展開していた当社にとって、遠く離れた拠点の管理は重要な課題でした。そうした海外拠点の現状把握と管理メカニズムの強化・見直しを目的として「Ni-Haoプロジェクト」を始動しました。教育・人事・給与・組織等、様々な側面から管理体制や仕組みが標準化され、共通の方針・価値観のもとで丸となったグループ経営に活かされています。

現在では、本社員と海外拠点の交流や状況共有を目的とした「Ni-Haoオープンミーティング」が年間5、6回の頻度で開催され、拠点を越えた密なコミュニケーションが行われています。

※Ni-Hao：本社と海外拠点の統合された新しい運営 (New Integrated Headquarters And Overseas Operation) の頭文字と、中国語のあいさつ「ニイ・ハオ」を掛けた言葉



Ni-Hao オープンミーティングの様子

# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## 人的資本

### マブチの人材戦略

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。マブチモーターは、その変化の中で人事制度も年齢や社歴ではなく、役割、職務や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人事制度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。当社もジョブ型人事制度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。



### ダイバーシティ&インクルージョン

国籍や年齢、性別等を問わず社員全員がグローバル感覚を持ち、それぞれの個性を活かし、新しい価値を生み出すことが私たちの目指すダイバーシティです。当社は1964年から海外展開を行っており、海外ビジネスの歴史が長いこと、従来より雇用に関しては柔軟かつ公正・公平な考え方を持っていました。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、多様な価値観や特徴を活かし、新しい価値を生み出すことのできる組織を目指しています。今後もマブチグループ社員が国や地域に限定されず、世界中で活躍できる環境を構築していきます。

### 公正・公平に評価される人事制度

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。チームでの最終的な成果や貢献、すなわち実績を重視し、意欲ある人材は誰もがチャンスを得ることができ、公正・公平に評価される人事制度を導入しています。

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

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するため、その他にも様々な制度を設けています。これらの制度は、マネジメントツールとしてだけでなく、人材育成ツールとしても積極的に活用しています。

#### ● 多面的人事評価制度

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

#### ● 自己申告制度

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

#### ● 複線型人事制度

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

#### ● 賃金体系の明確化

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

## マブチの人材育成 適材適所で一人ひとりの成長を

当社の人材育成方針は「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」です。会社だけではなく「社会＝国際社会」に貢献できるような社会人・国際人の養成を目指しています。企業活動を通じて、国際社会の進歩と発展に寄与することこそが、当社が存在する唯一の理由であるからです。

### 教育・研修体系



## グローバル経営を支える人材育成

拠点間の強固なつながりと多様な人材を活用する「マブチグローバル経営」においては、他部門・多拠点の業務に対する理解を促進する教育制度が整っている必要があります。

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、海外の社員も受講するなど、マブチグループ全体で広く深い知識を得ることができる教育を展開しています。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。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出向する制度もあります。本社と拠点間の最適な人員配置、相互の意見交換、人材育成に注力していきます。

### 英語人材の育成

当社は、TOEIC730点以上取得者を業務において、英語で適切なコミュニケーションがとれる人材（以下、英語人材）と定義し、これまでその育成に力を入れてきました。

この間、多くの社員の努力の結果として英語人材の比率は毎年着実に高まり、2016年末時点で13%であった比率が2021年末に28%、2022年末には30%以上に到達する見通しです。今後も、グローバル企業として世界で活躍できる人材の育成に取り組めます。

年	2016	2017	2018	2019	2020	2021
英語人材 (人)	115	134	192	238	250	273
英語人材 (%)	13%	14%	20%	24%	26%	28%



# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## 人的資本

### 社員座談会



当社は、経営基軸の一つである「人を最も重要な経営資源と位置付け、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」という考えのもと、社員一人ひとりが自己実現、自己成長することができ、働きがいを感じられる職場づくりに取り組んでいます。

当社の職場環境や働き方、人材育成について、4人の社員に話を聞きました。

**Q1. フレックスタイム制度の導入、コロナ禍をきっかけとしたテレワークの進展をはじめ、当社にはフレキシブルな働き方を支援する制度があります。そうした制度により、どのような働き方を実行していますか？**

**Takuya K** 私は幼い子どもが三人おり、育児や家事と両立しながら働いています。テレワークが増えて通勤が限られることによって、以前よりも有意義な時間の使い方ができるようになりました。コロナ禍が長期化し出社率を上げるよう促される企業もある中、当社はテレワークやフレックスタイム制度を用いた働き方が浸透していると感じています。マネジャーという立場にあるので、出社時には部下とのコミュニケーションを意識しながら、テレワークと出社を織り交ぜてベストな働き方を模索しています。

**Ayuko A** 私は通勤時間に往復2時間半かかるので、テレワークができるようになった恩恵はとても大きいです。子供との時間、さらには自分の趣味にも時間を割けるようになりました。また、コアタイムのないフレックスタイム制

度が導入されたことによって、仕事の効率・働き方の柔軟性が格段に上がりました。以前は子どもの保護者会に参加するだけでも丸一日休まなければなりませんでした。今では2時間ほど中抜けして仕事に戻ることも可能です。上手く時間をコントロールすることで、仕事が効率的に進められ、メリハリのある働き方ができるようになりました。



**Takuya K**  
生産技術

#### マブチの働き方改革

当社は、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取り組みに加え、2019年からテレワークを全社員に導入し、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、出社率を30%以下とするという方針を掲げ勤務体制を整備し、感染拡大防止に努めてきました。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。



**Ayuko A**  
製品開発

Kazuya I  
製品開発



## Q2. マブチの育児と仕事を両立する環境について、良い点や今後期待することなどをお聞かせください。

**Kazuya I** 私は昨年、3週間の育児休暇をとりました。復職後には、同僚が育児休暇中のことを引き継いでくれたためスムーズに復帰することができました。会社の後押しもあり、男性であっても育児休暇を取得する社員が増えており、長期の休みを取る人に対するフォローアップに慣れている人が多い印象があります。

**Ayuko A** 私が最初に育児休暇を取得したのは17年前。その当時は子供を産んだら退社する女性が多い世の中でしたが、マブチは周りの人の理解が深く、会社に復帰し、働き続けることができました。

**Kazuya I** 当社は様々なライフステージに対応する人事制度が整っている上に、上司・同僚の理解もあるので、多様なライフスタイルの人が働きやすい環境だと思います。

### 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、多くの社員にとって働きやすく、長期にわたり勤めることができる職場環境づくりを推進しています。今後も、ライフスタイルの多様化に対応し得る施策を実行し、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いきます。

- ・育児休業制度（3年）・介護休業制度（1年）
- ・育児・介護休業中の自己啓発支援
- ・配偶者出産時休暇制度
- ・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
- ・フレックスタイム制度（コアタイム設定なし）、裁量労働制
- ・テレワークの推進

Q3. トレーニー制度やセミナー受講・資格取得奨励制度など様々な人材教育の制度があります。マブチの人材育成の取り組みについて、お聞かせください。

**Haya S** 私は入社時から海外の販売拠点での勤務を希望しており、トレーニー制度を利用し、2020年1月～6月の期間にアメリカマブチにて実務を経験しました。トレーニーといえど、実際にお客様を担当し営業活動に従事することを通じて、販売のフロー、細かいオペレーションや出荷業務をはじめ、現地に行かないと分からないことを多く経験できました。販売拠点側の視点を得たことで、日本に帰国した後も販売拠点側の状況や意図をくみ取ることができるようになり、今の業務にも活かしています。



Haya S  
営業

**Kazuya I** 2021年より、社員向けの教育講座として外部のオンライン講座を受講できるようになったのですが、これがすごく良かったです。受講するよう指定された講座以外にも自分の興味がある講座を受講したり、気に入った講座は繰り返し受講するなど、大変有意義に利用しています。

### 自ら学ぶ風土の醸成

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

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



# マブチモーターの強みを支える経営基盤

## 製造資本

### ものづくりの標準化

マブチモーターはものづくりの面でも標準化を推進してきており、金型の設計からモーター生産まで一貫して実施可能な技術・知見を有しています。これは、お客様の求める価値に応え、コストリーダーシップをとる上で非常にプラスに働いています。お客様から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、多様化のご要望に応えるモーターをお届けしています。マブチグループ全体に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。

### 省人化設備が創出する価値と今後の取り組み

当社では「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実現してきました。省人化設備を投入すると、組立の現場の仕事は「組立作業」から「設備のオペレーションやメンテナンス」というより付加価値の高い仕事に変わり、これに伴い報酬のレベルを引き上げることができます。これは、生産コストの低減と仕事の高度化・給与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ると考えています。

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

### グローバルな技術領域におけるITの活用

当社は、長期経営方針のもとマブチグローバル経営を支える基盤として、技術領域においてもITを戦略的に活用し製品競争力及び生産性の向上に取り組んでいます。

2020年11月には、ものづくりの競争力向上に向け、国内外全拠点の製品設計・生産プロセスなどの技術情報を一元管理する共通プラットフォームシステムを本稼働させました。これは、従来、複数のシステムに点在していた情報を一つのシステム上でマスターデータとして管理し、高品質と業務効率化を両立する基盤となっています。案件の発生から製品開発、量産まで製品のライフサイクル全体にわたって発生する様々な技術情報を集約し、エンジニアリングチェーンをつなぐことで、製品の競争力向上を図っています。

また、当社では生産設備もグループ内で開発していますが、マブチグループ全体で設備設計情報を統一し共有するために拠点横断的な3Dデータによる一気通貫の設備情報基盤を実現させました。これにより、最新の省人化設備における設計プロセスやデータ管理が拠点や設計者ごとに暗黙知化されるという課題を解消しました。

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





## 知的資本

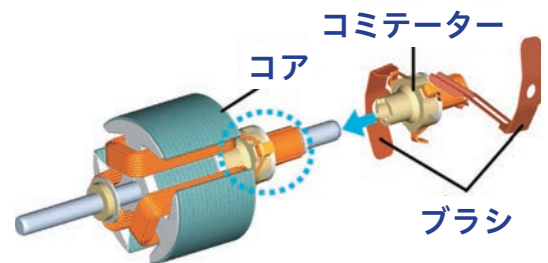
### マブチ独自のコア技術

マブチモーターには、磁気回路技術、ブラシ・コミテーター接点技術、ブラシレスモーター制御回路技術をはじめ多くの優位性を持ったコア技術があります。その中でも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、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ーの接点については、切り替え時に発生する火花をできるだけ抑えて、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、制御回路が必要となりますが、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、さら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EVが主流になった際に、モーターにかかる電圧は12Vから48Vへと高電圧にな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。ギアの素材を金属からプラスチックに替えても同等の耐久性を維持する設計により、軽量・高効率・静音化と同時にコストを抑えることも可能です。



### 知的資本強化への取り組み

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

現在では、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、研究開発の速度が上がっています。また外部との協業により、技術的な課題解決も加速することができます。ものづくりの内製と外部委託の選択については、技術的価値と競争優位の観点から、選択と集中のバランスを図り、効率化を目指していきます。

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

2021年末時点での、当社保有の産業財産権の総数は742件（国内143件、海外599件）、新規出願件数は国内外合計で70件となっています。

## 中期経営計画 ～2023年に目指す姿～

経営理念

### 国際社会への貢献とその継続的拡大

長期経営方針

#### 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

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のかといった長期的な経営方針を明示したものの

##### 目指す姿の実現のため

- モーター専門メーカーとして、ブラシ付モーターの更なる高機能化に向け技術を深耕し、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する
- 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する
- 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・継続する

中期経営計画  
(2021-2023)

#### 社会やお客様が抱える課題の解決に資するソリューションを提供

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

##### 2023年に目指す姿

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

##### 技術の深耕

小型・軽量・  
高効率化

##### 標準化

■ 品質・コストバランス  
■ 安定・迅速供給能力

##### 今後の注力範囲

■ ユニット対応力  
■ ソリューション提案力

##### 中期経営計画業績ガイダンス (2021-2023)

##### 売上高

長期経営方針のもと、  
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

中型電装 (PW)	● 日米欧中の既存自動車メーカーへの拡販及びEV専門メーカーからの受注獲得を図る
中型電装 (PW以外)	● PS、ドアクローザー、EPBにおける世界No.1シェアの確立及び維持に向けた開発と拡販に取り組む ● 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を図る
小型電装	● 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
ライフ・インダストリー機器	● ライフ・インダストリー機器用ブラシレスモーター（移動体及び協調ロボット用）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
経営基盤	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 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 ユニット対応力：外部パートナー群の形成・協業によるユニットイノベーションの推進 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実施 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

※ PW: パワーウィンドウ、PS: パワーシート、EPB: エレクトリック・パーキング・ブレーキ

# 1. 2021年の振り返り

——中期経営計画の1年目となった2021年の実績の振り返りをお聞かせください。

売上については自動車電装機器市場の回復とライフ・インダストリー機器市場における在宅勤務及び巣ごもり需要を背景に、2020年比で15.6%の売上成長率となり、中期経営計画業績ガイダンスでお示している年平均成長率8%~10%を超えることができました。

一方、営業利益率は目標の15%から約5ポイント低い10.3%となりました。本計画の立案時には想定していなかった原材料価格の高騰や物流の混乱及び物流費の高騰とその長期化、また自動車電装機器市場における半導体の供給不足や新型コロナウイルスの感染再拡大による各地域でのロックダウンの影響による自動車メーカーの生産調整等、コストの上昇と稼働率の伸び悩みに見舞われ、非常に厳しい事業環境となりました。世界的な規模で発生している原材料価格及び物流費の高騰は、今後も一定期間継続するものと予想しており、当社の自助努力によるコストダウンのみで吸収することは非常に難しく、お客様にご理解をいただきながら価格改定を進めています。

その一方で、お客様からの信頼にお応えし供給責任を果たすため、意志ある在庫政策を展開しています。2021年のROICは6.1%と、ガイダンスで目標としている12%以上から大きくかい離していますが、この在庫政策が一時的にROICを押し下げる一つの要因になっています。2021年には新型コロナウイルスの感染再拡大によるロックダウンにより、当社のベトナムにおける二つの生産拠点において、7月から9月にかけて大幅な操業縮小を余儀なくされましたが、標準化戦略に基づく在庫による対応や他拠点による代替生産により、お客様への供給責任を果たすことができました。当社の製品は「標準品」であるため、在庫水準が一時的に



代表取締役社長 COO

谷口真一

高くなったとしても在庫が残るリスクはありませんので、現在の不透明な事業環境においては、安定した供給を最優先に十分な在庫を保有する考えです。

このような厳しい経営環境ではありましたが、今後の事業の成長につながる数多くの実績をあげることができました。既存のビジネスにおける売上を着実に拡大しながら、将来の新たな事業の柱となる新用途拡大に向けた成長への取り組みを進めてまいります。

## 2021年の取り組み

中型電装用モーター (PW)	<ul style="list-style-type: none"><li>● デトロイト3 (3社目) より認証取得</li><li>● 日系自動車メーカー4社目、5社目からの受注獲得</li><li>● ポーランド工場にて欧州高級自動車向けPW用モーターの量産・販売開始</li></ul>
中型電装用モーター (PW 以外)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 日系大手顧客よりPS用モーターの受注獲得</li><li>● SVS用ブラシレス・ファン・モーターの開発が進捗</li></ul>
小型電装用モーター	<ul style="list-style-type: none"><li>● EV 化等により新規用途・市場が活性化、新製品・既存製品での対応が進捗</li><li>● メキシコ工場にてPW用モーターに続き、小型電装用モーターの量産・販売開始</li></ul>
ライフ・インダストリー機器用モーター	<ul style="list-style-type: none"><li>● 移動体用ブラシレスモーターのラインナップを拡充、販売好調。AGV・AMR、パーソナルモビリティ、階段昇降機等、様々な形態の移動体用に受注</li><li>● 協調ロボット用中空構造ブラシレスモーターの受注獲得</li><li>● 医療用モーター分野への本格参入を図るべく、スイスのエレクトロマグ社を獲得</li><li>● ECサイトにてマブチ・プロ・シリーズの販売開始</li></ul>

※ SVS: シート・ベンチレーション・システム、AGV: 無人搬送車、AMR: 自律移動ロボット



## 2. 自動車電装機器用途への取り組み

——自動車電装機器用途の中長期的な見通し・取り組みについてお聞かせください。

自動車電装機器用途に関しては、業界における当社の認知度は高く、新たな用途や技術課題があればお客様からお声がけをいただいています。自動車電装機器用途において、今後の成長を確かなものにするためには、お客様からいただいたそれぞれの引き合い案件について、お客様のご期待を上回るソリューションを提供していくことが重要です。

現在、自動車業界は100年に一度の変革期を迎えていますが、EV化については、欧米及び中国系自動車メーカーのみならず、日系自動車メーカー各社もEVに本格的に取り組み始めたことにより、世界のEV化の流れが加速しました。この変化により生まれるチャンスを逃さず、確実に成長へとつなげていきたいと考えています。

——EV化が進むと、マブチモーターの既存ビジネスにはどのような影響があるのでしょうか？

まず、当社が取り扱うパワーウィンドウ用をはじめとする自動車電装分野における多くの既存用途向けモーターは、今後、EVに置き変わっても引き続き利用されますが、限られたバッテリーで航続距離を延ばすため、搭載されるモーターには従来にも増して電力消費量の削減や小型・軽量化が求められるようになってきています。小型・軽量・高効率なモーターの開発・生産は当社が重点を置いて取り組み、お客様から高いご評価をいただいている付加価値ですので、今後もこれらの用途において当社製品の強みとしてアピールし、販売拡大に取り組んでまいります。

特にパワーウィンドウ用では、世界最小・最軽量を目指し、

最新技術を投入した新世代製品の開発が順調に進んでいます。お客様に製品の価値を認めていただき、パワーウィンドウ用途におけるデファクトスタンダードを確立できるよう取り組んでまいります。

——EV化の進展による成長機会はどこにあるのでしょうか？

EV化の進展は、様々な新たな用途を生み出すことも分かってきました。特にバッテリーの劣化抑制や急速充電、また車の加速やトルク性能の向上に必要な急速な放電を可能にするためには、バッテリーの温度をコントロールすることが重要です。バッテリーの温度が、車両の周辺環境や運転状況に応じて一定の範囲に収まるようにコントロールする「サーマルマネジメント（熱管理）」と言われるものです。サーマルマネジメント用のシステムでは熱を有効活用するために、バッテリー冷却水の経路切り替え用のバルブや循環用のポンプが搭載されます。さらに、きめ細やかに高い精度で温度をコントロールするため冷却水の流れを調整するなど、モーターによって制御を行う機器の搭載数が増加することも見込まれます。そのような用途の引き合いを数多くいただいております、お客様とともに開発に取り組んでいます。

EVは暖房にエンジンの廃熱を利用できないため、ガソリン車とは異なる機構の暖房機能（ヒーター）を搭載する必要があります。特に気温の低い地域では、自動車に乗る人の快適性にとってヒーターは非常に重要です。ヒーターが多くのバッテリーを消費し、航続距離に影響を与えてしまうことから、バッテリーや駆動系で発生する熱の再利用等が求められ、そうした用途も新たに増えていくと認識しています。

### CASEにより 新規需要顕在化



※ EPB: エレクトリック・パーキング・ブレーキ

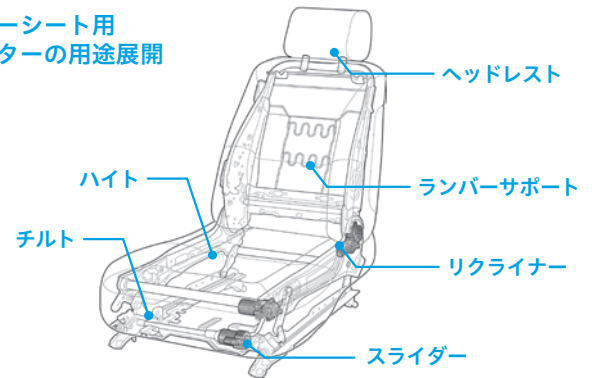
## ——ADASや自動運転の流れの中で生まれる成長機会はありますか？

近年、先進運転支援システム（ADAS：Advanced Driver-Assistance Systems）により自動車の安全性が向上しています。また、自動運転の実用化に向けた研究・開発も進められており、利便性の大幅な向上が期待されています。

ADASや自動運転システムには、車両周辺を監視するレーダーやカメラなどのセンサーを多数搭載する必要がありますが、システムが正常に作動するためには、センサーに付着する雪や霜、泥等の汚れを除去する機構が必要になります。現在、洗浄や払拭等の様々な方式が検討されており、「液体や気体を吹き付ける」もしくは「物理的に払拭する」という方式が採用されるとモーターの出番となり、当社のビジネスチャンスが拡大します。

自動運転が実用化されるのはまだ少し先だとは認識していますが、実用化された際には自動車は「動くリビングルーム」となり、ドライバーを含む乗員は映画を観てリラクゼーションして過ごすなど、車内での過ごし方が大きく変わると思います。よりリラックスした状態を作り出すために、シート1台当たりのモーター搭載数の増加が見込まれます。また、そのくつろいだ状態から万一の場合には乗員の安全を確保するため、シートの位置を急速に戻したりシートベルトの拘束力を高めたりするなどの機能が必要になりますが、これらの用途で使用されるモーターには、高いトルクや回転数に対応可能な高性能のモーターが必要になってきます。こうした高い性能を求められる分野において、モーター専門メーカーである当社の技術力を活かして、販売を拡大してまいります。

## パワーシート用モーターの用途展開



## ——EV化、ADASや自動運転の流れによって、お客様のニーズやサプライチェーンはどのように変化し、当社にはどのような影響があるのでしょうか？

自動車メーカー各社はEV化、ADASや自動運転への対応が求められるため、差別化要素はハードから制御等のソフトへと移行してきています。当社のお客様である自動車電装部品メーカー各社が注力する領域も変化してきており、従来、当社の販売はモーターのみが中心でしたが、最近では、モーターと部品を組み込んだユニットでの供給をご要望いただくケースが増えてきています。各用途別の標準モーターとユニットのオプションラインナップを整備し、ユニット供給のニーズを取り込み成長につなげてまいります。

また、EVは内燃機関の自動車と比べ部品点数が少なく参入障壁が低くなることから、異業種や新興メーカーの参入が増加し、自動車産業の構造にも変化が起きています。当社は自動車電装機器業界の多くのお客様と関係を構築しビジネスを展開していますので、サプライチェーンの急速な変化にも迅速な対応を進めてまいります。

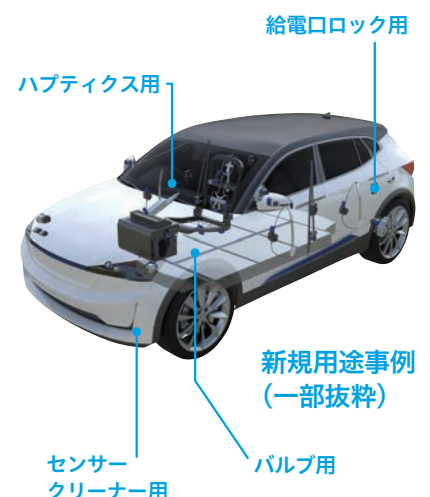
## 自動車電装機器用途のオポチュニティ

### EV化

- EVでは1回の充電当たりの航続距離を伸ばすことが重要
  - 冷却水バルブ用をはじめとするEVに搭載されているモーターについて、小型・軽量・高効率を特長とする当社モーターが貢献
- EV化の潮流は、小型・軽量・高効率で静音性に優れた当社製品ラインナップを高く評価いただける好機

### 自動運転・ADAS

- センサークリーナー、ハブティクス用等の自動運転に必要となる用途の引き合いが増加中、様々な用途市場においてデファクトスタンダードの確立を目指す
- 自動運転化を見据え、乗員の快適性を追求する新用途の引き合いが増加中豊富な量産実績を誇る当社標準品を背景にソリューションを提案し、採用拡大を目指す



## 3. ライフ・インダストリー機器用途への取り組み

——「ライフ・インダストリー」という用途名についてご説明ください。

当社は従来「民生・業務機器用」としていた用途名称を、この度「ライフ・インダストリー機器用」に変更しました。「ライフ」は家電製品や健康・医療等の個人の生活に関する用途を、「インダストリー」は業務や産業に関する用途を示しています。今後の成長領域として定義した3つのM（エム）領域－モビリティ（Mobility：EV、AGV・AMR、パーソナルモビリティ）、マシーナリー（Machinery：ロボット、産業設備）、メディカル（Medical：医療機器）－における成長への強い決意を表したものです。

——ライフ・インダストリー機器用途の成長の鍵となる、ブラシレスモーターに関する取り組みについてお聞かせください。

まず、業界における当社ブラシレスモーターの認知度向上が課題だと認識しています。自動車業界では認知度が高く、お客様が何かしらの技術課題に直面した際にはお声がけいただいておりますが、ロボットや産業設備等の業界では、当社が高品質なブラシレスモーターをリーズナブルにご提供できるということがまだ十分に認知されていません。移動体用では、当社の移動体用ブラシレスモーター「ISシリーズ」の採用が増加してきていますが、幅広いお客様に認知していただき、ファンの裾野を広げるための活動を強化しています。その取り組みの一つとして2022年3月には、製品1点から気軽にお求めいただけるオンライン販売の自社サイトを開設しました。当社のブラシレスモーターをご使用いただき、当社との共同開発やビジネスのきっかけになればと期待しています。

またブラシレスモーターの販売を伸ばすには、お客様のニーズに応じて選べる状態をつくる必要がありますので、モーターとオプションのラインナップを充実させていきます。

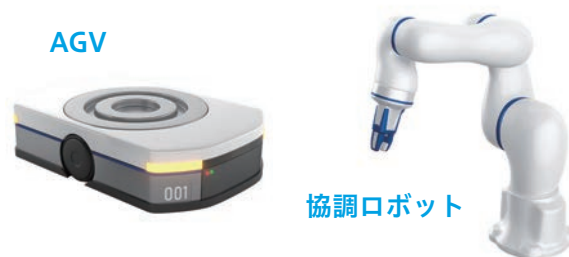
——ロボット・産業設備用途ではどのような成長の姿を描いているのでしょうか？

ロボットの中でも、当社モーターの「小型・軽量・高効率・高精度」といった特長が活かせる領域に照準を絞り、人手不足の解消に貢献するような協調ロボット用途での拡販を目指しています。この市場は今後急速に拡大すると見込まれており、協調ロボットの関節に使われるブラシレスモーター

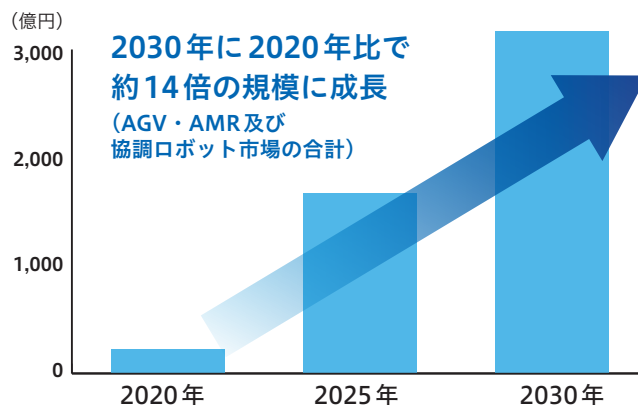
を2022年4月に販売を開始しました。

産業設備に関しては、近年、サステナビリティの観点から、工業製品や食品等の生産過程におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減が急務となっています。企業だけでなく一般消費者が製品やサービスを購入する際に、価格や性能だけでなく、CO<sub>2</sub>排出量も重視する流れが欧州先行で強まってきており、各企業が対応を迫られています。生産設備を供給する産業設備業界では、エア式や油圧式から、よりエネルギー変換効率が高い電動式に切り替える動きが急速に広がっています。当社はエネルギー変換効率が高いブラシレスモーターをラインナップしているため、ビジネスチャンスは大きいと見えています。

また当社では、生産設備を自社で開発・内製しているため、社内の生産技術部門がお客様の代弁者として「こういうものが欲しい」とニーズを伝え、うまくコラボレーションすることで、お客様に真に喜んでいただけるような製品を開発できるのではないかと期待しています。今後、製品開発部門と生産技術部門との連携をさらに活性化させ、お客様のニーズを理解し、最適なソリューションをご提案することで、業界におけるポジションを確立したいと考えています。



### AGV・AMR + 協調ロボット市場見通し



出所：外部調査データをもとに当社推定

※ AGV: 無人搬送車、AMR: 自律移動ロボット



——医療機器用途の成長戦略について、2021年に実施したM&Aを含めお聞かせください。

医療機器用途では、2021年7月にM&Aにより当社グループに加わった「マブチモーターエレクトロマグ(以下、マブチエレクトロマグ)」が重要な役割を果たします。マブチエレクトロマグは、医療機器用のブラシレス及びコアレスモーターに関する非常に高い技術力に加えて、医療機器業界において求められる知識やお客様の認知度、認証を保有しています。マブチエレクトロマグは特に欧州での認知度が高いため、その販売チャネルを活用し、既存のマブチモーター

製品を拡販していくことがポイントになります。加えて製品開発の面でも期待は高く、現在の主力製品である人工呼吸器用モーターなど以外に、医療分野における新用途での製品開発も進展しています。

また、マブチエレクトロマグのモーターは医療用途を前提としていますが、その特長ある優れた性能をご評価いただき、マブチモーターの既存のお客様に全く別の用途でご採用いただいた事例も出てきました。マブチエレクトロマグと開発・生産・販売のあらゆる面でのシナジーを創出し、医療機器用途はもちろんのこと、ライフ・インダストリー機器用途全体の成長へつなげてまいります。

### マブチエレクトロマグの概要

スイスに拠点を構えるマブチエレクトロマグは、人工呼吸器・歯科治療用ハンドピースなどの用途を得意とし、静音・低振動・高速回転等の医療機器用途に適した高特性ブラシレスモーターの開発・製造技術を有しています。

#### 主要製品及び用途

	人工呼吸器		歯科治療機器
	医療機関向け	家庭向け	医療機関向け
製品例			
最終製品例	 病院治療用人工呼吸器 (侵襲・非侵襲)	 家庭用人工呼吸器 (CPAP・APAP・BiPAP)	 ハンドピース



### ライフ・インダストリー機器用途の取り組み

移動体	<ul style="list-style-type: none"> <li>●AGV・AMR、自律移動ロボット、パーソナルモビリティ及び階段昇降機等の多様な移動体における採用増加を背景に、ラインナップを拡充</li> </ul>
ロボット、産業設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>●協調ロボット用に中空構造のブラシレスモーター4種の量産・販売を2022年に開始、受注拡大を図る</li> <li>●協調ロボットの実績を足場に、産業設備用途市場への参入を図る</li> </ul>
健康・医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハイエンド歯ブラシ用モーターの販売拡大</li> <li>●マブチエレクトロマグの実績を足場に、全世界で拡販活動を展開</li> </ul>
ユニット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●駆動・制御用途にもユニットによるソリューションを提供</li> <li>●ファン付きウェア用向けの標準ファンユニットを提案し、受注獲得済</li> </ul>

## 4. 成長を確実にするための課題と取り組み

——中期経営計画では「ユニット化」に注力するとしていますが、その内容と取り組みについてお聞かせください。

従来はモーター単体で納入するケースがほとんどでしたが、お客様からモーターとその周辺部品を含めたユニットでの納品をご要望いただくケースが増えてきています。ユニットまで取り組むことにより、モーターに関する情報だけでなく、ユニットに求められる仕様に関する情報も共有いただけるようになってきています。複数のお客様のニーズを伺い、「妥協しない部分」と「削ぎ落とし可能な部分」という価値観を整理し、各用途に求められる最低限の共通項目を洗い出し、ユニットとしての標準化を推し進めていきます。使用する部材や設備の共通化、工程管理の標準化に加えて、ユニットに搭載するモーターの標準化も促進することで、「高品質でリーズナブルな価格でのユニット製品の提供」が可能になると考えています。当社にとって新たな取り組みであるユニットの標準化には、乗り越えなければならない課題も存在しますが、課題を克服する過程で技術的な差別化が進み、当社の「標準化」の強みが生きてくると思います。

——ユニット化まで標準化の考え方を広げた「次世代標準化」を推し進める上での課題は何でしょうか？

当社が従来販売していた用途については、高品質な製品を大量かつ安定的に生産することを得意としてきましたが、例えば協調ロボットなどでは、一案件あたりの絶対数が少なくなるため、数の規模の変化にフィットした、競争力のあるものづくりが必要だと考えています。お客様や業界も変化していくと思いますので、変化に対応できるよう、外部との協業も念頭に今後のものづくりの在り方を検討してまいります。

——各分野での成長を確実にするための課題は何だと思いますか？またその課題への取り組みについてお聞かせください。

年平均8%~10%の中長期的な売上成長の実現は、新用途の拡大が前提にあります。新用途を拡大し各業界においてデファクトスタンダードを勝ち取っていくには、差別化や付加価値にこだわり抜くことが大切です。特に当社の認知度が比較的低いこれからの成長領域においては、お客様のご要望を満たす製品をご提供するだけでは不十分です。「これなら喜んで買いたい」とお客様に思ってもらえるような、お客様自身もまだ気づいていない真のニーズにお応えする付加価値をご提供する「ソリューション提案力」が必要不可欠です。お客様の課題を理解して潜在的なニーズを探り製品開発にスピーディーにつなげられるよう、医療・ロボット・産業設備の分野においては、営業担当と製品開発担当とが一体になった専門のチームを作りました。お客様が期待する以上の価値のある製品をご提供することで、中長期的に製品の単価も利益率も上げていきたいと考えています。

——成長に向けたリソース配分に関する方針を教えてください。

差別化技術を生み出すために必要な投資はしっかりと行う必要があると思っています。直近では、新型コロナウイルスの影響や半導体をはじめとする部品不足による自動車市場の低迷、原材料費や物流費の高騰等の厳しい事業環境が続いていますが、将来の差別化や付加価値向上につながる新しい技術は、一朝一夕に生み出されるものではなく、地道な研究開発を継続する必要があると思います。中長期

的な成長を果たすために、短期的な業績とのバランスをとりながら、技術的な先行投資を行いたいと考えています。部材研究もテーマになりますし、モーターの構造も今までに無い発想のもの、といった可能性もあるかもしれません。そのように長期的な視点での研究開発を強化していきたいです。

3つのM領域における成長を支える重要な要素の一つであるブラシレスモーターに関しては、制御技術が重要になってきます。当社には既にレベルの高い制御技術がありますが、付加価値を高めていくために、更にリソースを増やしていく必要があると考えています。制御技術のリソースを強化する取り組みとして、制御技術そのものの専門性がある人材の採用だけでなく、周辺領域の見聞や経験を持つ人を育てていくということも含めて進めています。外部との連携強化等も視野に入れつつ、短期間のうちにリソースの強化と対応力を上げていきます。

また、高い付加価値を実現する技術や革新性の高い製品



を生み出すには、リソースの強化のみならず、社員の柔軟な発想力が不可欠です。各社員が裁量を持って柔軟な発想で課題に取り組み、自己実現を図っていけるような活力ある組織にしていく考えです。そうすることで更なる新しい技術や製品が生み出される、そのような好循環をつくっていきたいです。

#### ——最後にステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

私はこれまで、生産技術や製品開発、生産拠点経営の実務に取り組んでまいりました。諸先輩方の築き上げた標準化をベースとして展開する事業や世界5極事業体制、ITインフラ、様々な仕組み・制度等の強固な経営基盤を礎に、これまでに培った私自身の実務の経験を存分に活かし、新たな事業の柱を築くことで当社を成長させていきたいと考えています。

経営陣とマブチグループの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申し上げます。



## 資金確保の基本的な考え方

2020年から続く新型コロナウイルス感染症の拡大によって企業を取り巻く環境が突然変化するなど、この10年ほどの短い期間においても世界では幾度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。さらに、近年では気候変動による環境への影響、サプライチェーンを含む人権保護等の社会課題への対応が不可欠となっています。

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

### 資金確保の考え方

#### 1. 経営環境は激変する：

環境変化の激変により、企業が倒産に追い込まれることは避けるべきである

#### 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

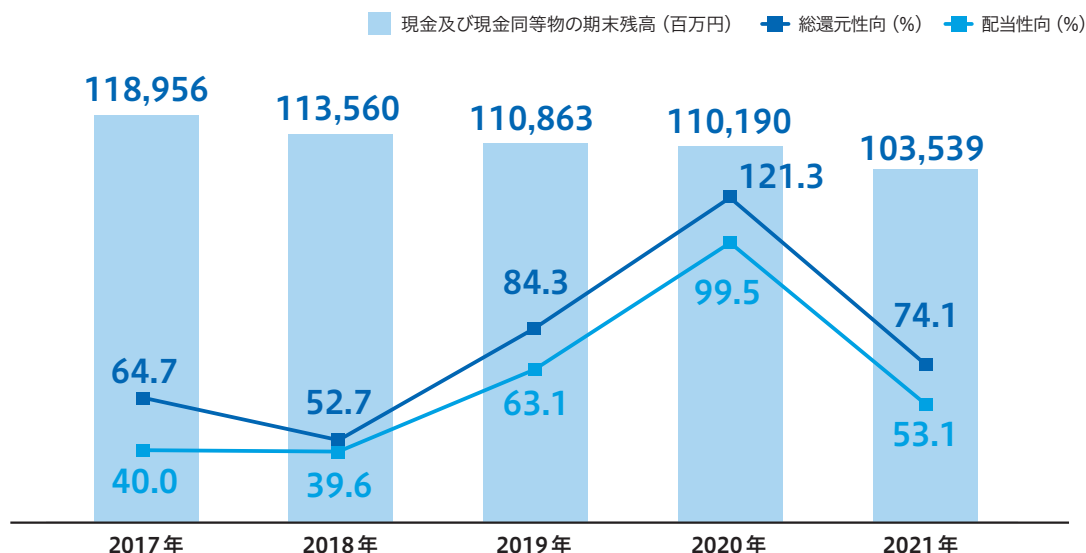
#### 急激な市況変化への備え

- 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

### 配当性向・総還元性向・現金及び現金同等物の期末残高



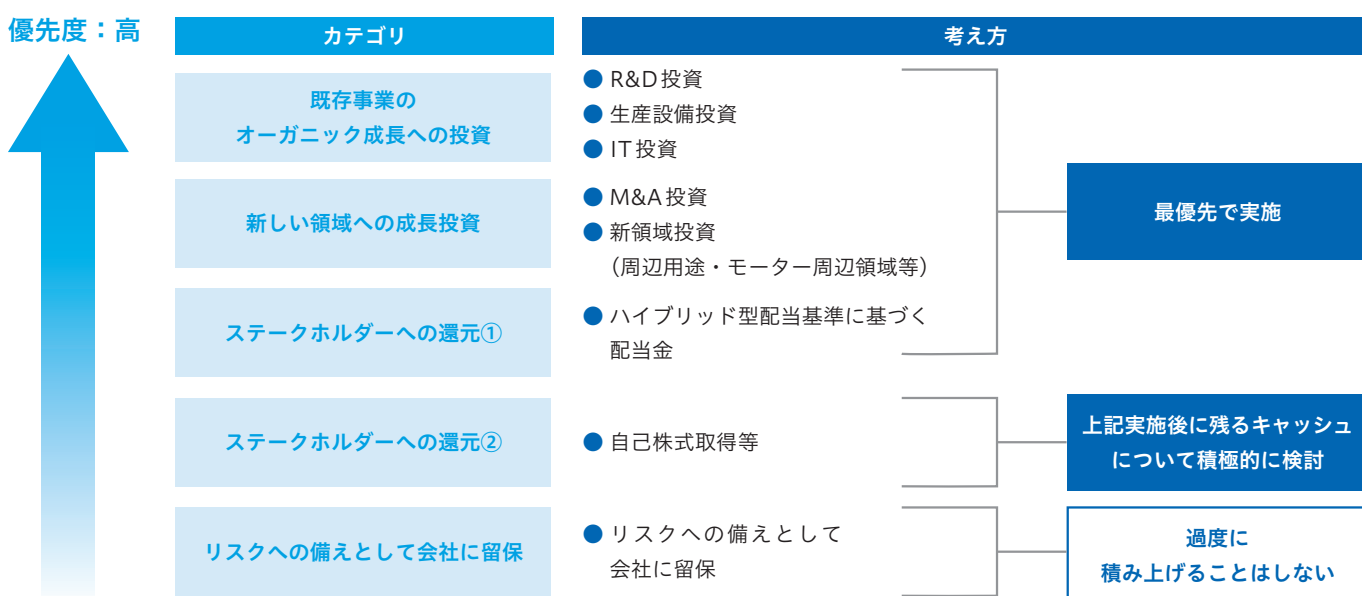
## 中期経営計画における キャッシュアロケーションの考え方について

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、下記のと通りの優先順位で活用いたします。新たに獲得したキャッシュは、まず既存事業のオーガニック成長のための投資、及び新規領域への成長投資（M&A投資を含む）への資金活用を最優先に

検討いたします。次に、ハイブリッド型配当基準に基づく配当金の支払い原資とすることを優先します。

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



## 成長投資

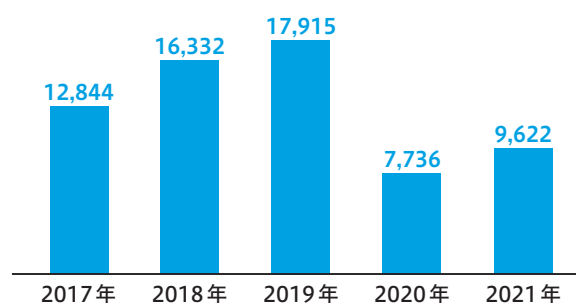
マブチモーターは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、将来の成長に向けた研究開発及び設備投資を積極的に行っています。

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

資を行い、生産・供給体制拡大のための投資はピークアウトしました。引き続きROICを重視しながら新製品、増産、及び省人化等の生産設備投資を継続し、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投資も行っていく予定です。

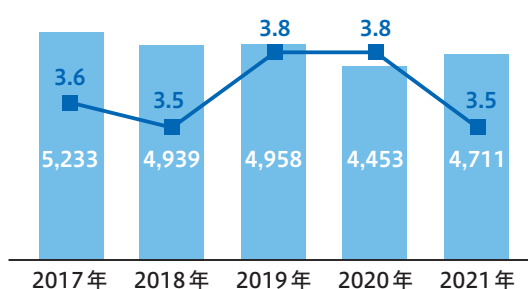
### 設備投資額の推移

単位：百万円



### 研究開発費・売上高研究開発費比率の推移

■ 研究開発費 (百万円) ■ 売上高研究開発費比率 (%)

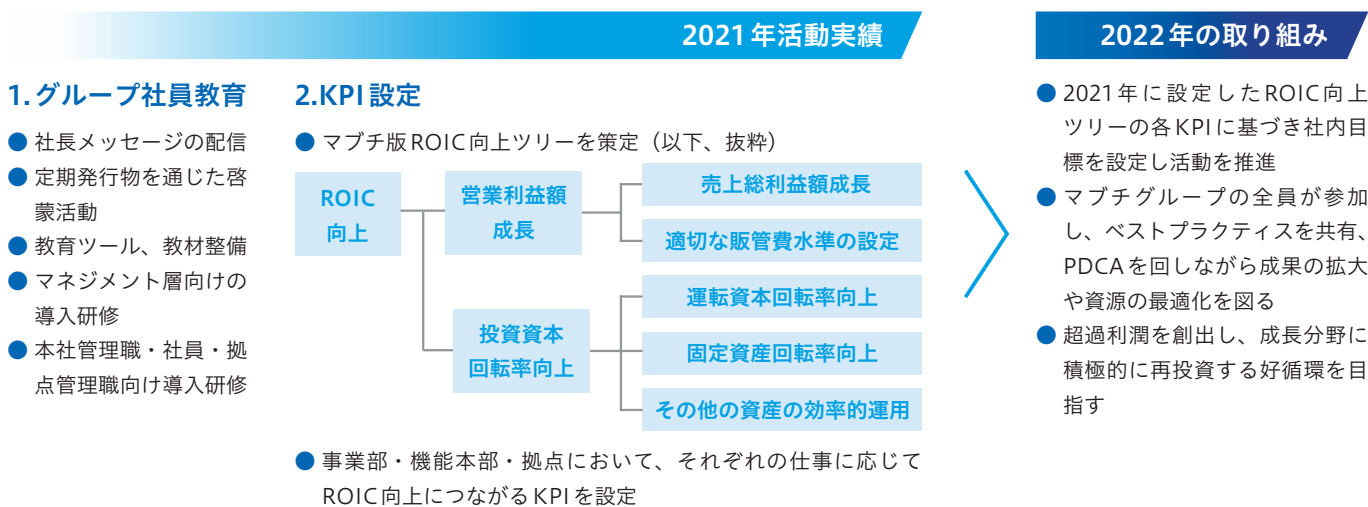


## 全員参加型 ROIC 経営

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、さら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。

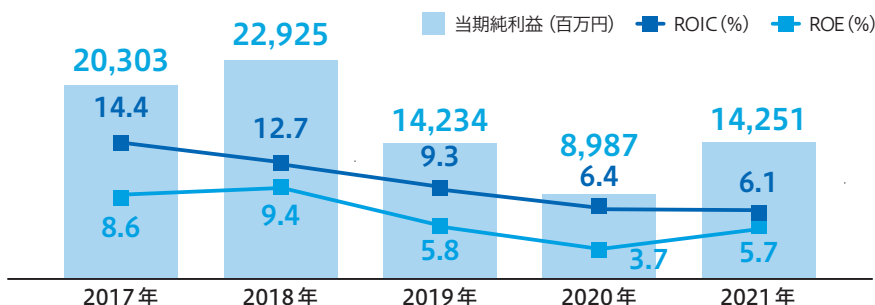
### 投資効率の向上：全員参加型 ROIC 経営の取り組み



### 営業利益額成長に向けた取り組み

短期間での効果発揮	中長期の取り組み
<b>1. 部材調達価格の安定化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鋼材 お取引先様と長期的な関係を構築し、安定的、計画的な価格での調達を図る</li> <li>● 銅及び貴金属 様々な調達手段を駆使し、調達価格を安定化</li> </ul>	<b>3. 高付加価値製品の拡販</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車電装機器 長年にわたり磨き上げてきた高度なモーター技術を発揮し、EVをはじめとする自動車の安全性、環境性能向上へのソリューションを織り込んだモーター及びユニットを開発</li> <li>● ライフ・インダストリー機器 移動体、ロボット、産業設備及び医療機器用等の高付加価値分野に注力</li> </ul>
<b>2. 適切なプライシング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な材料価格及び物流費の高騰が継続している現状を踏まえ、プライシングの適正化を推進</li> </ul>	<b>4. 生産の高効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代ものづくりにより、生産を完全自動化し、超高効率生産を実現</li> <li>● 複数のモーターを同一ラインで生産できる混流生産ラインにより設備稼働率を向上</li> </ul>

### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROIC・ROEの推移





## ROIC向上に向けて



執行役員  
財務・経理担当  
富田 たくみ

当社は、中期経営計画ガイダンスにおいてROIC12%の目標を設定しています。目標設定時から事業環境は大きく変化しており、原材料価格や物流費の高騰に加えて、半導体等の供給不足に伴う自動車メーカーの生産調整が発生しています。2021年のROICは6.1%と、目標からかい離し達成のハードルは高くなっていますが、実現を目指して取り組んでいます。ROIC改善には営業利益が大きく寄与するため、営業利益をしっかりと確保する必要があります。

そのためには、まず売上成長を実現しつつ粗利率・粗利額を回復していくことが大切です。市場環境の影響もあり、当社の自動車電装機器用モーターの販売はコロナ禍前の水準まで回復できていませんが、パワーウィンドウ用をはじめとする中型電装用モーターのシェア向上等を通じて売上高の拡大を目指します。ライフ・インダストリー機器用においても、移動体及び協調ロボット用等の新製品の拡販を通じて売上の拡大を図ります。また、原材料価格及び物流費の高騰による収益力への影響については、お客様にご理解をいただきながら価格改定に取り組むとともに継続的な原価低減活動も行っています。これらの活動を通じて収益性を改善することで、営業利益の確保を目指します。

当社は高シェア製品を複数有しており、市場に対して大きな供給責任を負っています。2021年第3四半期には、当社の生産拠点所在地においても新型コロナウイルスの感染拡大の影響による都市封鎖が発生し、生産の大幅縮小を余儀なくされました。また、依然として物流の混乱も収束していません。お客様からの信頼にお応えし供給責任を確実に果たすため、一時的にROICを押し下げる要因とはなりますが、現時点では安全をみた在庫水準で運用しています。現在の不透明な事業環境ではこの運用を継続する考えですが、サプライチェーンの回復状況等も踏まえ時宜を得て見直しを行います。中長期的には、当社の強みである標準化を活かして投資効率を改善しつつ、新用途等の高付加価値製品を中心とした製品ポートフォリオに組み替えることでROICの向上を図ってまいります。

## 株主還元

資金確保の基本的な考え方にに基づき、さらには事業や市場環境の変化を勘案し、自己株式取得も含め、機動的でかつバランスのと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いきます。

### 配当方針

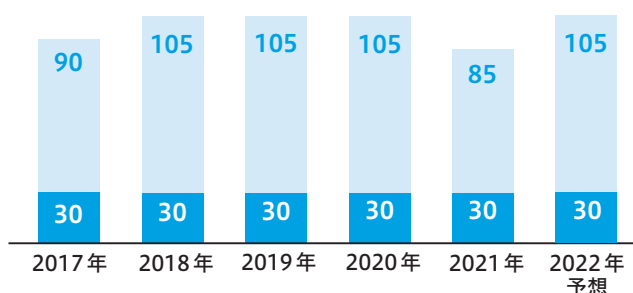
当社は、会社の成長・発展に必要な研究開発及び設備投資用資金を内部留保によって賄い、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じて株主の皆様への利益還元を積極的に行うことを基本的な方針としています。中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本に据えています。

この基本的な方針のもと、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。

2019年及び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株当たり年間135円を据え置いておりました。2021年の配当は、中期的な業績回復が見込まれることなどを考慮し、期間限定の措置をとりやめ、基本方針に戻すための移行措置をとることとし、基本方針に基づく年間配当額算定結果に2020年配当額との差額の半分を加算いたしました。2022年の配当については、不安定な事業環境が想定した以上に継続しており業績の回復は遅れているものの、将来の業績改善を見込んで、一時的措置として過去最高と同額の1株当たり135円（普通配当30円、特別配当105円）を予定しています。

### 配当金額の推移

■ 普通配当(円) ■ 特別配当(円)



### ハイブリッド型配当基準

普通配当(年)	+	特別配当(年)
30円		連結純利益の30%を 1株当たり換算

※本計算式に基づく配当の場合、配当性向は30%以上となります。

# 気候変動への取り組み

## TCFDへの賛同

マブチモーターは2021年3月、「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD）」の提言へ賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」へ参画しました。TCFD提言に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスク・機会を分析し、情報開示を積極的に行うことで、株主様、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いきます。

## ガバナンス

当社では、気候変動を含む環境問題を経営に影響を及ぼす重要な課題の一つとして認識しており、気候変動問題を含めた環境全体の基本方針等の重要事項は、取締役会で審議・決議されます。気候変動への対応を含む環境負荷低減活動の推進にあたっては、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会で課題と目標の明確化を行い、目標に対する活動のモニタリングを行っています。サステナビリティ推進委員会は、年2回以上開催され（2021年は5回）、執行役員及び事業部・本部レベルの組織長が委員となり、リスクの特定、評価、対処を含む全社的なサステナビリティ課題の調査・議論を行っています。また、当委員会での審議の結果はリスクマネジメント委員会及び取締役会へ報告され、取締役会による監督や決定事項の全社的な統合が適切に図られるよう体制を整えています。

## 戦略

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

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

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

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

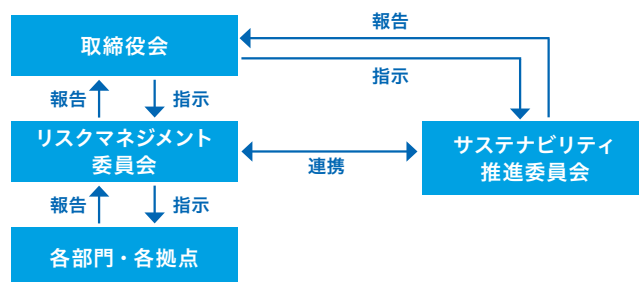
これらの分析を踏まえ、具体的な対応策を各事業で検討・立案し、不確実な将来の世界のあらゆる可能性に備えるとともに、今後も様々な動向を踏まえて分析を定期的に行い、評価の見直しと情報開示の質・量の充実に努めていきます。なお、既に実施中の対応策の具体的な内容については、P. 43～P. 47をご参照ください。

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

## リスク管理

グループの全社的なリスク管理・評価プロセスの中で、気候変動リスクを含む経営に重要な影響を及ぼすリスクの特定・判断はリスクマネジメント委員会にて実施しています。リスクマネジメント委員会では、リスク重要度の評価に際して、多様な事業環境の中で戦略を遂行する際に直面する経営課題（戦略的リスク）と事業運営上発生しうるリスク（事業運営リスク）の2つの項目に大別し、以下の表にあるようにグループ内の定義に基づいて評価を行います。これらのプロセスから特定・評価されたリスクごとに担当部門を決め、担当部門は対策・行動計画を策定し管理しています。各担当部門は、管理実施状況及び結果をリスクマネジメント委員会に報告し、リスクマネジメント委員会においてリスクの再評価及び是正を実施しています。

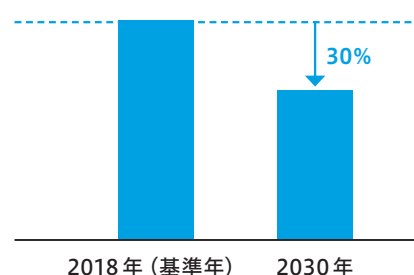
リスク重要度の評価指標		
[level 1]	軽微な影響	100万円未満
[level 2]	やや軽微な影響	100万円～1000万円未満
[level 3]	中程度の影響	1000万円～1億円未満
[level 4]	大きな影響	1億円～10億円未満
[level 5]	重大な影響	10億円以上



## 指標と目標

「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2018年比30%削減」とする中期目標を設定しています。気候変動に関する課題は社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、当社は海外拠点における太陽光発電システムの設置や排熱を回収して再利用するシステムの採用等、再生可能エネルギーの活用や生産設備の省電力化をはじめとするCO<sub>2</sub>削減の取り組みを推進してきました。中期目標の達成に向け、これらの取り組みを加速させていきます。また、CO<sub>2</sub>排出量の実績データについては、ESGデータ（P.67～P.68）をご参照ください。

### CO<sub>2</sub>排出量中期削減目標





# 環境への取り組み

## 製品を通じた環境への貢献

マブチモーターは、サステナビリティ方針の中で、「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する」ことを掲げ、モーターの小型・軽量・高効率化を図ることにより、社会全体の省資源・省エネルギー化に貢献しています。

### モーターの優れたエネルギー変換効率

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

- エネルギー変換効率に優れる小型直流モーターは、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献
- 90%を超える効率を達成するモーターもラインナップ  
(一般的な内燃機関のエネルギー変換効率：30%~40%程度)



お客様製品の  
省エネルギー化に貢献

### あらゆる機器の省資源・省エネルギー化に貢献するモーター

当社は、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、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きました。

#### 1. 小型・軽量・高効率

- モーターの材料使用量を削減
- 搭載された自動車の燃費向上に貢献
- 高効率なモーターはあらゆる機器の省エネルギーに貢献

「小型・軽量・高効率・静音性」に重点を置いた研究開発

#### 2. 静音性

- エンジン非搭載で静粛性の高いEVにおいて、静音性の高いモーターが快適性に貢献

燃費効率向上

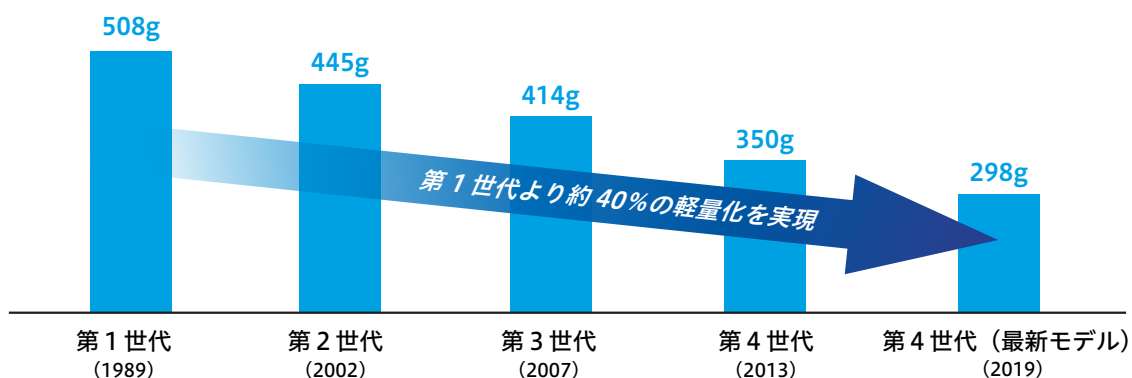
省資源

省エネルギー

### 小型・軽量化に特化した研究開発

パワーウィンドウ用途に参入した第1世代の製品と比較し、第4世代の最新モデルでは約40%の軽量化を実現しています。小型・軽量化の進んだ当社のパワーウィンドウ用モーターは、お客様との協働によって世界中の自動車の環境性能向上に貢献しています。EV化が進む世界においても、省電力化と航続距離向上に貢献します。

パワーウィンドウ用モーター 小型・軽量化のあゆみ



# 環境にやさしい製品づくり

## 生産工程における取り組み

マブチモーターには、モーター専門メーカーならではの生産技術の蓄積があります。そうした知見を活かし、高効率で高品質な生産工程を実現すると同時に、環境負荷の低減にも寄与するサステナブルな製品づくりを推進していきます。

### 環境に配慮した生産工程改良の具体例

モーター部品の洗浄工程に使用している洗浄液をアルカリ洗剤から内製のアルカリ電解水へ変更しました。従来使用していたアルカリ洗剤は界面活性剤・化学合成物質を含有するものでしたが、水を主成分とする安全性が高いアルカリ電解水へと変更したものです。さらに、ろ過装置を導入し洗浄液の循環再利用を行うことで、最終廃液を大幅に削減し、廃液自体も窒素やリンなどを含まない安全性の高いものへ浄化することが可能になりました。また、生産設備及び検査工程の改善により、一部のモーター部品の無洗浄化を実現しました。無洗浄化の実現によって、2022年には約300万個分の洗浄にかかる環境負荷を低減させる計画です。

## インターナル・カーボン・プライシング（ICP）制度の導入

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

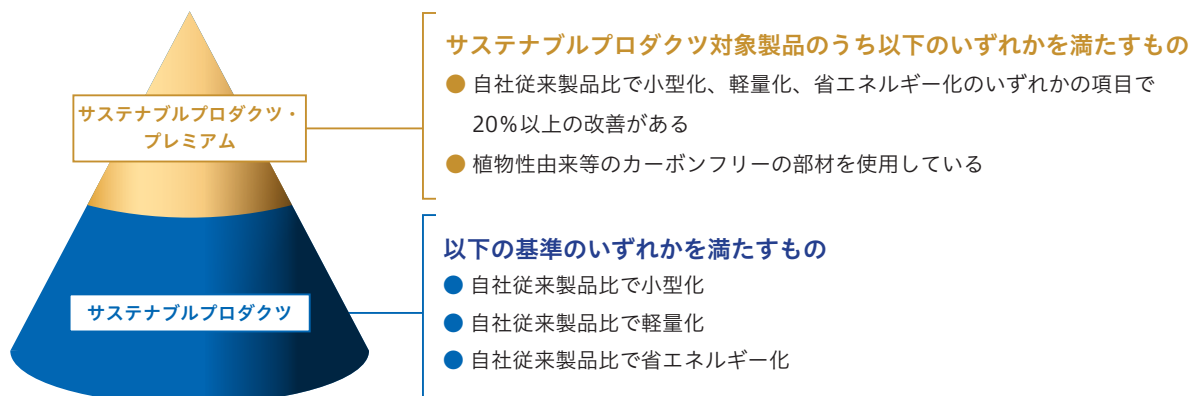
### マブチモーターのICP制度

- 社内炭素価格：8,000 円／t-CO<sub>2</sub>\*  
※海外拠点においては社内為替レートを用い換算。排出権の価格変動等を考慮し適宜見直しを行う
- 制度対象：CO<sub>2</sub>排出を伴う設備の投資
- 適用方法：CO<sub>2</sub>排出を社内炭素価格の適用により費用換算し、設備の選択、投資判断の一つの要素として考慮

## 環境配慮型製品の創出

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

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



## 環境負荷低減に向けた活動

### 2030年に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減の中期目標を設定

マブチモーターは、「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を2018年比30%削減」とする中期目標を設定しています。気候変動に関する課題は社会全体で取り組むべき喫緊の課題であり、当社は海外拠点における太陽光発電システムの設置や排熱を回収して再利用するシステムの採用等、再生可能エネルギーの活用や生産設備の省電力化をはじめとするCO<sub>2</sub>削減の取り組みを推進してきました。中期目標の達成に向け、これらの取り組みを加速させていきます。

### 生産拠点における太陽光発電

2022年3月には、ベトナムに所在するダナンマブチに太陽光発電システムを設置しました。当社はこれまでも、中国に所在する東莞マブチ及び道ジャオマブチにおいて、太陽光発電システムを設置していますが、ベトナムにおける設置は初めてとなります。



ダナンマブチに設置された太陽光発電システム

### 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、エアコン設定温度管理の徹底、夏季の給湯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。

今後も継続的に省エネルギー化を推進するため、消費エネルギー量を考慮した設備の導入等の取り組みを計画的に進めていきます。



照明器具のLED化  
(本社)

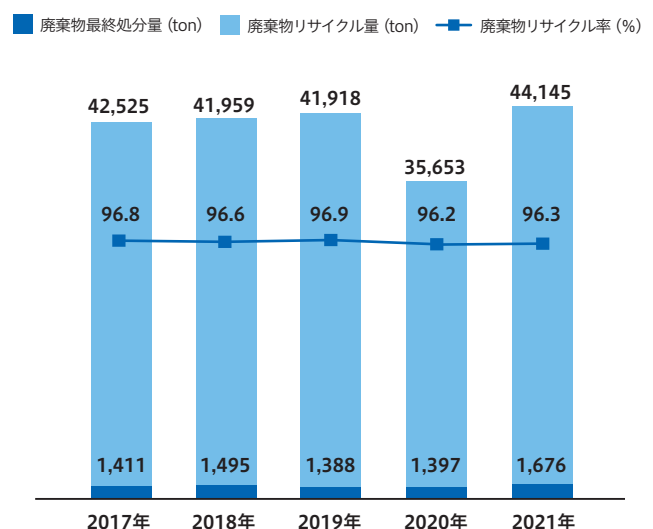


照明の自動消灯化  
(ポーランドマブチ)

### 廃棄物削減への取り組み

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

#### 廃棄物排出量



#### 一廃棄物削減に向けた指標と2021年の取り組み一

目標：廃棄物リサイクル率 95.0%

実績：● 2021年の廃棄物リサイクル率は96.3%（達成）

- 全社対象の「廃棄物分別・削減に関する啓蒙教育」を実施
- 海外拠点への「埋立廃棄物に関する分析調査」を実施



## マブチグループ環境活動

当社は環境負荷低減を目標に掲げ、「マブチグループ環境活動」として啓蒙を中心とした活動を全社横断的に推進してきました。「環境を考える標語・ポスター作品コンテスト」の開催もそうした啓蒙活動の一つです。マブチグループ全拠点から1,000点以上の作品が集まり、優秀な作品の表彰や受賞作品をイントラネットにて共有することを通じて、マブチグループ全社員の環境意識の向上に寄与してきました。

近年では、当社の環境負荷低減への取り組みが加速していることから、マブチグループ環境活動の活動趣旨においても啓蒙活動から実際の行動を推進するものへと進化してきており、マブチグループ全拠点から環境負荷低減に寄与した活動施策・実績を募集し、本社の環境管理委員会による審査を経て優れた活動を表彰しています。2021年には、CO<sub>2</sub>削減、輸送用梱包材料やOA用紙、水資源等の使用量削減、リサイクル率の向上等、本社及び海外拠点で合計100件近い取り組みを行うことで、環境負荷低減に貢献しました。今後も、マブチグループ環境活動を通じて、マブチグループ各拠点における環境負荷低減を実現する施策の提案・実行を促進することで、地球環境への貢献を拡大していきます。

### 啓蒙活動



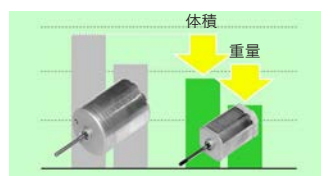
啓蒙から

実際の行動へ



植林

### 環境保護活動



省エネモーターの開発



梱包材使用量の削減

「環境を考える標語・ポスター作品コンテスト」の作品

## 東莞マブチの活動事例

中国・広東省に所在する生産拠点の東莞マブチでは、2021年の活動テーマ「CO<sub>2</sub>排出量削減」を実現する施策として、生産工程の統合や最適化を進め、生産に必要なスペースを大きく節約することにより、不要になったエアコン及び換気設備の稼働を停止しました。この施策により大幅な電力消費量の節約が実現され、年間でおよそ348トンのCO<sub>2</sub>排出量削減に成功しました。



生産ラインの省スペース化により電力使用量を削減

## 生物多様性への取り組み

### 地域における環境共生

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



### 生物多様性ちば企業ネットワークへの参加・ヒメコマツの植樹

2021年12月、生物多様性への取り組みとして、「生物多様性ちば企業ネットワーク」に参加しました。生物多様性ちば企業ネットワークは、企業が千葉県及び教育機関等支援メンバーとの連携のもとに、生物多様性に関する取り組みを行うことにより、生物多様性の主流化に貢献することを目的としたイニシアティブです。当社では、本社内に生物多様性の理解を深めるための掲示コーナー（生物多様性サテライト）を設置し、社員や来訪者に対しより一層の啓発活動を行っています。

また、千葉県の生物多様性及び絶滅危惧種保護を目的とした「ヒメコマツ系統保存サポーター」の取り組みに賛同し、本社のビオガーデンに千葉県内の絶滅危惧種であるヒメコマツの苗を植えました。



ヒメコマツの植樹

# 社会への取り組み

## 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。

これらに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。

## サステナブルな調達活動

### CSR調達ガイドラインを策定

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、経営理念の実践を通じて社会課題の解決に貢献することで、CSRを推進しています。当社グループのみならず、サプライチェーン全体でのCSR推進を図るため、2022年2月に「マブチモーター CSR調達ガイドライン」を制定しました。

### 責任ある鉱物調達の推進

当社は、紛争地域及び高リスク地域において深刻な人権侵害、環境破壊、汚職、紛争等を引き起こす、またはそれらに加担する不当な方法で産出された紛争鉱物（錫、タンタル、タングステン、金）やコバルト、雲母等の鉱物を含んだ部品・材料の調達を回避するための責任ある調達活動に取り組んでいます。

当社は、人道的な観点から、人権侵害を行う集団を利することのない鉱物の調達を引き続き行うべく、お取引先様との連携を深め、サプライチェーンの透明性向上をより一層図ってまいります。

### グリーン調達の推進

お取引先様には、グリーン調達活動を実施の上、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。さらに、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※ 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、禁止ランクの変更等、将来を見据えた対応を行っています。

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

※化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

### お取引先様とのコミュニケーション 購買方針説明会を開催

2021年11月、当社で初めてとなる「購買方針説明会」を開催しました。当社の長期経営方針及び中期経営計画に基づく部材供給面全般に関する協力の呼びかけを目的として、Web会議システム上に68社のお取引先様にお集まりいただきました。

説明会では、当社の購買基本方針を伝えるとともに、購買・生産体制の共有やBCP施策、CSRリスク対応等への協力を呼びかけました。



購買方針説明会

## 健康と安全

マブチモーターは、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」と掲げ、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動できる職場づくりに積極的に取り組んでいます。2021年10月には「マブチモーター健康経営宣言」を行いました。こうした取り組みが認められ、2022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）」に引き続き認定されました。今後も、社員の健康保持・増進を積極的に図り、健康と安全が保たれた快適な職場環境の実現に向けた取り組みを推進していきます。



### マブチモーター健康経営宣言

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

### 健康経営主要 KPI

	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
健康診断受診率	%	95.9	95.8	96.9	97.6	100
ストレスチェック受検率	%	96.5	97.7	97.0	92.5	98.9
喫煙率	%	18.6	17.6	15.7	13.7	13.8
年次有給休暇取得率	%	63.9	71.7	77.5	73.1	77.0
年次有給休暇平均取得日数	日	12.8	14.3	15.5	14.6	15.4
月平均残業時間	時間	25.5	25.6	18.5	12.5	10.3
配偶者出産時休暇取得者率	%	89.3	87.5	100	88.5	91.7

## 教育支援活動

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

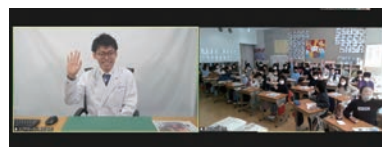
未来を担う若き技術者の育成と科学技術の発展に寄与できることを願い、2002年より「高専ロボコン」、「ABUロボコン」、2004年より「学生ロボコン」に協賛し、大会運営支援やモーターの提供等を継続して行っています。ロボコンへのモーター支援は、累計で28,000個を超えています。



### 工作教室・出前教室

例年、本社所在地（松戸市）の小学4～6年生を対象とした「夏休み親子モーター工作教室」を開催し、多くの子どもたちにもものづくりの楽しさを体感していただいています。2021年は、Web上に掲載した動画を見ながら工作にチャレンジしていただくオンライン形式で実施し、例年よりも多い300組以上の皆様にご参加いただきました。

その他にも、松戸市の小学校を対象としたオンライン出前教室を実施するなど、コロナ禍においても子どもたちに「科学」や「ものづくり」の楽しさを伝える活動を継続しています。





# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの取り組み

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

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

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

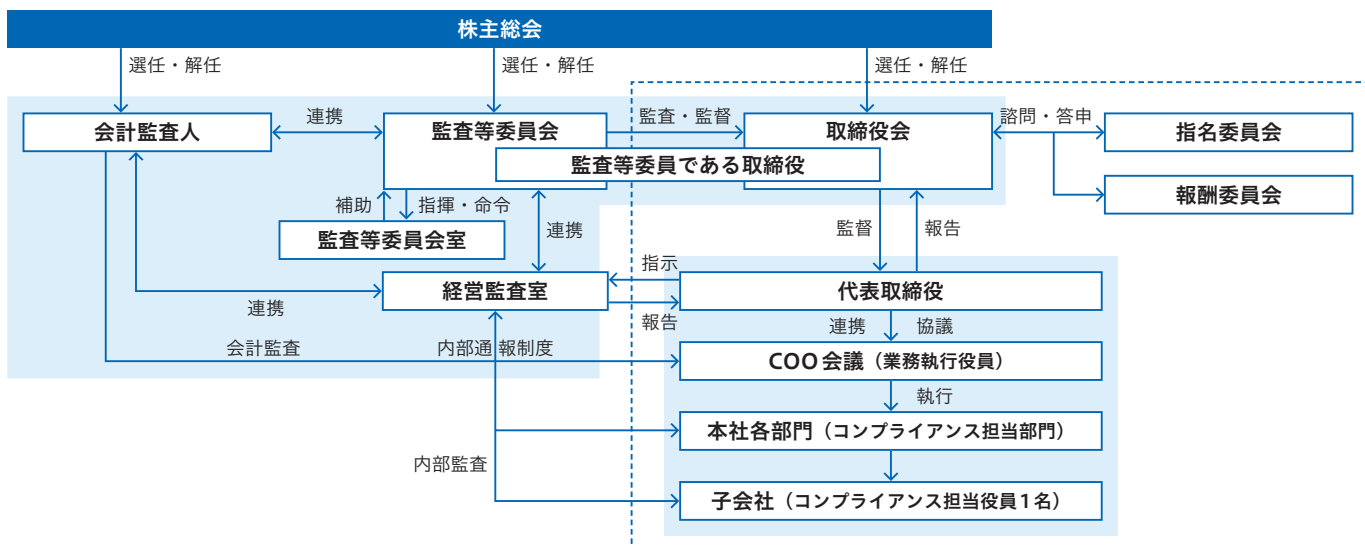
## コーポレートガバナンス強化のあゆみ

年	取り組み
● 2021年	<b>取締役会/委員会</b> 女性取締役を3名に増員 指名委員会、報酬委員会、監査等委員会の委員長を社外取締役に變更 指名委員会、報酬委員会の委員構成を變更し、社外取締役に過半数に <b>報酬</b> 取締役の信託型株式報酬の計算式にサステナビリティ指標を導入
● 2020年	<b>取締役会/委員会</b> サステナビリティ推進委員会を発足 <b>取締役会/委員会</b> 女性1名を初めて執行役員に登用
● 2019年	<b>機関設計/制度</b> 監査等委員会設置会社へ移行 <b>取締役会/委員会</b> 外国籍女性1名及び女性1名を取締役に登用
● 2016年	<b>機関設計/制度</b> 取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会、報酬委員会を設置 <b>取締役会/委員会</b> 取締役会の実効性評価の実施と概要開示を開始 <b>方針</b> コーポレートガバナンス・ポリシーとコーポレートガバナンスに関する報告書の制定・開示 <b>報酬</b> 取締役の中期インセンティブ報酬として、中期経営計画に連動した信託型株式報酬を導入
● 2015年	<b>取締役会/委員会</b> 社外取締役に2名を増員
● 2013年	<b>取締役会/委員会</b> 社外取締役を設置 <b>報酬</b> 取締役の長期的な経営成果に対するインセンティブとして株式報酬を導入
● 2011年	<b>機関設計/制度</b> 外国籍1名を初めて執行役員に登用
● 2009年	<b>機関設計/制度</b> 執行役員制度を導入
● 2005年	<b>方針</b> マブチモーター倫理規範を制定
● 2001年	<b>方針</b> マブチグループが目指す企業像を体系的に示した「経営ビジョン」を発表
● 1993年	<b>取締役会/委員会</b> 外国籍1名を初めて取締役に登用
● 1971年	<b>方針</b> 「会社のしごとの目的と意義」を更に昇華させ、 経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」として制定
● 1964年	<b>方針</b> 後の経営理念となる「会社のしごとの目的と意義」を制定

## コーポレートガバナンス体制

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

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



## 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・外国籍)

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

## 各機関の構成員

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

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会
代表取締役 CEO	大越 博雄	○ (25/25, 100%)		○ ( 5 / 5, 100%)	○ ( 5 / 5, 100%)
代表取締役 COO	谷口 真一	◎ (25/25, 100%)		○*3	○*3
取締役	片山 寛太郎	○ (25/25, 100%)			
取締役	伊豫田 忠人	○ (25/25, 100%)			
取締役	宮嶋 和明	○*1			
取締役	高橋 徹	○*1			
社外取締役	御手洗 尚樹	○ (25/25, 100%)		◎ ( 5 / 5, 100%)	◎ ( 5 / 5, 100%)
社外取締役	堤 和彦	○ (24/25, 96%)		○ ( 4 / 5, 80%)	○ ( 5 / 5, 100%)
社外取締役	小野 ジョディー	○ (25/25, 100%)		○ ( 5 / 5, 100%)	○ ( 5 / 5, 100%)
取締役 (常勤監査等委員)	染谷 一幸	○ (25/25, 100%)	○ (11/11, 100%)		
社外取締役 (監査等委員)	浅井 隆	○ (25/25, 100%)	◎ (11/11, 100%)		
社外取締役 (監査等委員)	植村 京子	○*2 (18/19, 95%)	○ ( 8 / 8, 100%)		
社外取締役 (監査等委員)	東葎 葉子	○*2 (19/19, 100%)	○ ( 8 / 8, 100%)		

\*1 2022年3月の株主総会で選任された取締役のため、出席回数及び出席率を表記していません。

\*2 2021年3月の株主総会で選任された取締役のため、開催数が異なります。

\*3 2022年3月の取締役会で選任された委員のため、出席回数及び出席率を表記していません。

## 社外役員独立性基準

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

- 1.当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」と総称する）の出身者
- 2.当社グループを主要な取引先とする業務執行者又は当社グループが主要な取引先とする業務執行者（主要な取引先とは、当社グループの製品等の販売先又は仕入れ先であって、双方いずれかにおいて、その事業年度の連結売上高の2%を超えるものをいう。）
- 3.当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）多額とは、役員報酬以外で、年間1,000万円以上の金銭や財産上の利益を得ることをいう。
- 4.当社グループの会計監査人である監査法人に所属する公認会計士若しくは監査法人の社員、パートナー若しくは職員・従業員である者
- 5.当社の議決権の10%以上を保有する大株主
- 6.当社グループから年間1,000万円以上の多額の寄付・融資等を受領した者（当該寄付・融資を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）
- 7.社外役員の相互就任関係となるほかの会社の業務執行者
- 8.過去3年間に於いて2～7のいずれかに該当していた者
- 9.1～8に該当する者が重要な者である場合において、その者の近親者（配偶者、二等親内の親族又は同居の親族）。重要な者とは、社外取締役を除く取締役、執行役員、理事及び部長以上の上級管理職にある者

## 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）の機会等を設定しています。

## 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、それぞれ分野で豊富な経験と高い見識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、大学教育等を通じて、経営戦略に関する教育・人材育成に従事しており、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。



## 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。2022年3月に開示した取締役会の実効性の分析・評価結果の概要は以下になります。

評価方法	評価の方法としては、取締役（監査等委員である取締役を含む）を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを無記名で実施し、その集計結果を参考に、取締役会で独立社外役員を含む取締役で議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価を纏めました。
分析・評価結果の概要	アンケートの結果、当社取締役会は、経営の意思決定及び業務執行の監督を適切に行うための体制が構築されていること、社外を含めた各取締役（監査等委員である取締役を含む）の議論や意見交換が活発に行われていることから、取締役会全体として実効性が確保されていることを確認しました。 また、前回の実効性評価に基づいて、中長期的な課題に関する議論の活性化を図り、当該課題について十分な議論がなされたことを確認しました。
今後の取り組むべき課題	取締役会の実効性を更に高めていくために取り組むべき課題として、取締役会において、より深い議論がなされるために、各取締役会メンバーへの情報提供の充実化及び海外拠点との連携強化を図り、より実効性の高い会議運営を実現することが課題であると認識しました。
前回の評価に基づき認識した課題への取り組み状況	前回実施した取締役会の実効性評価では、IT分野の専門性をより高めるための対応を図ることが課題として挙がりました。2021年にはIT担当の執行役員を置き、IT分野での取り組みを加速させました。国内外の全拠点の設計・生産プロセスを一元管理する共通プラットフォームシステムの有効活用により、製品ライフサイクル全体にわたって発生する様々な技術情報を集約し、製品の競争力向上を図っています。

## 監査等委員会

当社の監査等委員会は、社外取締役である監査等委員3名を含む監査等委員4名で構成されており、当委員会の委員長は社外取締役の浅井隆が務めています。社外取締役監査等委員3名は、弁護士、公認会計士であり、それぞれ高度な専門的知見、豊富な経験、高い見識を有し、バランスの取れた監査・監督活動を遂行しています。また、監査等委員会の監査の実効性を確保するために、監査等の環境の整備及び重要社内会議への出席等による円滑な社内情報収集、内部監査部門等との緊密な連携及び内部統制システムの日常的な監視が必要と判断し、染谷一幸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葎葉子は、公認会計士の資格を有しており、また、社内監査等委員である染谷一幸は、当社の経営管理に関する長年の経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

### 監査等委員会の活動状況

監査等委員会は策定された監査方針及び監査計画、職務分担等に従い、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、本社及び主な子会社の業務及び財産の状況の調査に加え、内部監査部門である経営監査室その他の内部統制部門、会計監査人等との連携により、取締役の職務執行の適法性や妥当性、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、2021年12月期において、当委員会は11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Web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。

## 指名委員会・報酬委員会

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

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

### 指名委員会・報酬委員会の活動状況

2021年12月期において、指名委員会、報酬委員会ともに5回開催されました。指名委員会においては取締役、執行役員及び理事の人選に関して次世代の人事構想も含めて審議を行うとともに、各取締役、執行役員及び理事の業績評価についても審議し、その結果を業績連動型報酬へ反映しています。報酬委員会においては、取締役、執行役員及び理事の報酬に関する方針

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

## 後継者の育成

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

## 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

### 役員報酬決定方針

#### (1) 報酬水準

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

#### (2) 報酬構成

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

#### (3) 報酬ガバナンス

- 役員報酬の決定方針や報酬額の決定にあたっては、客観性・透明性を確保することを重視し、委員の過半数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。
- 各取締役の賞与額については、取締役会から委任を受けた報酬委員会にて決定します。
- 業績連動報酬に反映する個人評価については、委員の過半数を社外取締役より構成する指名委員会にて決定します。

## 役員報酬制度の概要

### (1) 報酬の内訳

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

(注)

- 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。
- 金銭報酬の総額限度枠には社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の基本報酬も含めた金額となっています。

### (2) 業績連動報酬

#### 1. 賞与

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

#### 2. 信託型株式報酬

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



### (3) 非金銭報酬等

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

### (4) 株式報酬の支給制限

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

### (5) 自社株保有に関する考え方

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

## 報酬等の額

区分	支給人員	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動		非業績連動
				賞与	信託型株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	10名 （3名）	415百万円 （28百万円）	199百万円 （28百万円）	147百万円 （-）	33百万円 （-）	35百万円 （-）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	6名 （5名）	49百万円 （28百万円）	49百万円 （28百万円）	- （-）	- （-）	- （-）
合計 （うち社外取締役）	16名 （8名）	464百万円 （57百万円）	248百万円 （57百万円）	147百万円 （-）	33百万円 （-）	35百万円 （-）

※上記には2021年3月30日開催の第80回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役を含んでいます。



# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

マブチモーターは、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、リスクとしてのみと捉えるのではなく、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上で、企業活動を進めていきます。

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



### リスクマネジメント委員会の対応

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

## 事業等のリスク

主な事項	主な対応
経済状況の変化	常に最新の市場動向を予測し、設備投資や人員・在庫等の適正化を図り、市場への対応力を向上
為替レートの変動	為替効果を測定した上でヘッジ効果とヘッジコストを勘案し為替予約を利用
新製品・新技術の開発	競争優位性を更に拡大することを目的とした研究開発活動に関する組織体制を構築。また迅速な意思決定や市場ニーズの変化へのスピード感のある対応、用途市場別の新機種開発対応力の向上、顧客サポートやCS活動のグローバル化対応等を実現するため、営業部門と一体化した事業活動の強化発展を推進
価格競争	標準化、省人化をはじめとする知恵と技術による、製品設計・開発段階からのコスト管理、生産技術の改善、部品調達のパラレ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。不具合発生時においても根本原因を究明したのち再発防止・未然防止策を実施・徹底
知的財産保護	製品の拡販・新用途拡大に向け、俯瞰的かつ積極的に知的財産権の獲得・保護を行うことにより、競争優位性を確保。権利の流出・侵害といったリスクに対しても、社員教育等の意識向上施策を広く実施
人材獲得と育成	計画的な新卒採用に加え、ニーズに基づいた通年採用を実施。また能力開発を支援する教育制度の拡充、多様な社員の能力が十分に発揮できるような配置、各部門において早期にスペシャリストを育成するための体系やワーク・ライフ・バランス支援制度の整備により、社員のモチベーションを高め、社員の定着・育成を推進
原材料等の調達	各種の原材料や部品等を複数の事業者から調達し、安定的な供給の維持を図るとともに、CSR 調達にも配慮。一部の素材については適切な先物予約等による価格の安定化を図り、製造コストへの影響を抑制する対策を推進
自然災害や事故、感染症の流行	事業継続基本計画（BCP）を策定し、本社及び拠点における災害や事故の発生等のリスクの顕在化防止または保険の付保を含む損害低減策を実施。新型コロナウイルスなどの感染症への対応では、事業を展開している国・地域において、現地の政府及び自治体等の指導に沿って対応し、社員の在宅勤務や時差出勤の推奨及びオンライン会議の活用等、感染防止対策を推進
環境対応	環境管理委員会及び環境管理責任者会議を開催し環境情報の共有化や環境保全活動、また環境管理等について当社グループ全体で対策を推進。またサステナビリティ中期目標においても、環境負荷の軽減を重要課題として認識し、具体的な目標を設定
世界的な気候変動	「2030年までにCO <sub>2</sub> 排出量を2018年比30%削減」とする中期目標を設定。これまで推進してきた太陽光発電システムの設置、排熱を回収して再利用するシステムの採用、及び生産設備の省電力化等のCO <sub>2</sub> 排出量削減への取り組みを一層加速。また気候変動をリスクとしてだけでなく機会としても捉え、事業活動を通じて気候変動に関する社会課題の解決を推進。2021年3月に賛同を表明したTCFDに沿って、継続的に気候変動の影響の評価及びその情報を開示

## 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、すべての役員と社員が守るべき法令等の社会ルールを具体的に示し、その浸透を図っています。

海外拠点においても、必要とされるコンプライアンス教育活動を継続しており、法規制及び社会規範の順守に関する様々な説明会や研修を実施し、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もと、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等の継続的な是正・改善を目的として、マブチグループ全体のコンプライアンスに関するルールや手順の順守状況、その他の倫理に反する行為について、定期・不定期に監査を行い、その結果を経営トップに報告しています。



マブチモーター倫理規範

### 倫理規範ホットライン

コンプライアンスに関する情報の伝達や相談に対応するため、内部監査部門が管理し、匿名性が担保された「倫理規範ホットライン」を設置しています。当社は、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、問題発生時の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、相談者にいかなる不利益も発生させないことを約束するトップメッセージを発信しています。2022年6月には、公益通報者保護法の改正に伴い、経営者から独立した通報窓口の設置や相談者保護の強化等を行うために、外部機関が提供する内部通報受付サービスを導入しました。

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

## ディスクロージャーポリシー

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

### 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。

# 社外取締役対談



社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

小野 ジョディー

社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員長

御手洗 尚樹

社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

堤 和彦

マブチモーターは、健全で透明性の高いコーポレートガバナンスの実現により、持続的な企業価値の向上を目指しています。取締役会の任意の諮問機関である指名委員会、報酬委員会の委員長・委員を務める3名の社外取締役に話を伺いました。

## 新経営体制への移行と 指名委員会について

——2022年は9年ぶりに社長が代わりました。社長の指名にあたり、指名委員会が果たした役割についてお聞かせください。

**御手洗** 当社の指名委員会は任意の諮問委員会ですが、社外取締役が委員構成の過半数を占め、委員長も社外取締役

の私が務めています。社内の論理だけでなく、外の見方を重視していこうという当社のコーポレートガバナンスの基本的な方針の現れだと理解していますが、実際に指名委員会では充実した議論ができました。今回の社長指名までのプロセスについてですが、大越前社長の在任期間が長くなり、数年前から「誰を次期社長にするか」という議題が上がり始めました。指名委員会では候補者を複数名リストアップして、それぞれ本人へヒアリングを行い、日頃の仕事の進め方などを含めて確認を重ねてきました。また、360度



評価も実施し周囲、部下からどのように見られているのかも常に見てきました。すそ野を広げて幅広く調査を行い、社外取締役の委員3人でも常に議論してきましたし、社内取締役の委員とも意見をよくすり合わせて、谷口さんを最終的な候補者として取締役会に答申しました。指名委員会としては、役割を十分に果たせたと思っています。

**堤** サクセッションは経営にとって非常に重大な課題の一つとして考えており、常に後継者の候補者を出せるよう、その時々で最適な人が誰なのかを考えてきました。私は谷口さんと同じ技術分野の出身のため話す機会も多く、時には厳しいことを伝える場面もありましたが、きちんと受け止めてくださったと感じています。また谷口さんご自身も部下や周囲に対して意見や方針を示しておられ、その姿勢が素晴らしいと感じており、納得のできる答申ができたと思っています。

**小野** 指名委員会の委員として、現在の経営陣だけでなく、次世代チームとも多くのインタビューやコミュニケーションの機会を持つことができました。谷口さんは、技術のバックグラウンドがない私が内容を理解できるよう、いつも非常に分かりやすく丁寧に説明してくださいます。技術的な課題についても、意思決定のために何が必要かを的確に捉

えることができる方です。取締役会の議論に多様な考え方や広い視野が必要であることを理解している方だと評価しています。

## マブチモーターの サクセッションプラン、 人材育成について

——当社のサクセッションプランや人材育成についての評価をお聞かせください。

**堤** 人材育成については、MLI（マブチ・ラーニング・インスティテュート）という新しい専門の組織を2020年から設置し、各層での教育プログラムを整えています。一方でサクセッションについては、大越会長による会長塾（※以前は社長塾）で、会社のビジョンや戦略を明確化して候補者に落とし込むということがなされています。参加している候補者への個別のインタビューを通じて、その内容が十分に理解されていると感じました。一般社員向けの人材育成、そしてサクセッションのための育成プログラムの両輪が今後うまく回っていくことが大切です。社会や事業環境の変化に応じて、教育プログラムの中身も変化させていくことが大事だと思いますので、参加する社員も会社側にどんどんフィードバックして次の世代につなげて欲しいですね。

**小野** 私は一部の育成プログラムの講師を務めてきました。社員、特に次世代の経営幹部と密接に交流する絶好の機会でした。当社は社員の継続的な教育を重視し、それを実現しています。今後に向けては、学習機会を提供するだけでなく、そこから得た知識のフォローアップとその活用を大切にする風土の拡大に地道に取り組んでいくべきだと考えています。社内外での活発な議論からイノベーションは生まれます。



### 御手洗 尚樹

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会社経営に関与し、特に人材・労務領域での知識と経験が豊富。

## マブチモーターの ダイバーシティについて

——当社では、人材育成だけでなく、様々なバックグラウンドを持つ社員が活躍できるような人事制度を整備しています。

**小野** マブチモーターは伝統的な日本の製造業の会社ですが、私はその伝統と変化を上手く融合させる能力を高く評価しています。社会情勢の変化に合わせて、雇用環境の変化にも迅速かつ確に対応する力をつけていると思います。テレワーク制度の充実や職場でのフリーアドレス制の採用、コアタイム無しのフレックスタイム制度の導入や産休・育休などの休職制度の充実など、この数年で社員の働きやすさを向上させる制度を整えてきました。今後、これらの制度が社員の幸せや働きがいの源泉となるよう、会社と社員との対話がより活発化することを期待しています。また、各階層の社員にとって、同僚とのつながりや影響力を高めることは、個人の自発性と会社の活力を高めることにつながると考えています。

**御手洗** 働き方改革もそうですが、管理職からジョブグレード制度を導入し、ジョブディスクリプションを明確化し、海外拠点の外国籍社員も本社で活躍できるベースを整えている点は、非常に進んでいると思います。

**小野** これからの課題はそうした仕組みづくりだけではなく、ダイバーシティからインクルージョンの実現へと移行することです。これにより、社員が能力を最大限に発揮し、熱意と高いモチベーション、そして高いパフォーマンスを発揮できるような仕事とキャリアパスを提供できると思います。

## マブチグローバル経営について

——当社の特長であるグローバルな経営についての評価をお聞かせください。

**御手洗** マブチモーターの社外取締役となってまず驚いたのは、ある事柄について、役員全員が細かいところまで理

解している専門家で、それが当然の前提として議論が進むということです。また当社の情報の伝播は、とてつもない速さです。海外拠点で何が起きているかということも、工場のことだけでなく、その周辺のことも含めて情報が瞬時に入ります。ある拠点の話になっても、役員全員がすぐに理解できるんですね。それが故に、リスクを早く読め、皆が同じ方向を向いているからこそ手を打つのが非常に早く、リスクヘッジができていているという部分が多くあるように思います。ある意味、グローバル経営の一つの成功の形を築いているのではないのでしょうか。

もう一つ「マブチグローバル経営」の良い点は、現地の視点でものをよく考えている点です。現地で働く社員を大事にして、その社員や家族が幸せになるようにとの想いが強く、素晴らしいと思います。



### 堤 和彦

三菱電機株式会社の常務執行役として会社経営に関与。工学博士として開発部門に長年携わり、技術開発に関する知識と経験が豊富。

**堤** 現経営陣は中国の拠点で経営を担ったり、ベトナムで拠点を立ち上げたりといった経験があるので、現地に立脚しつつスピード感のある判断ができていると思います。一方で、次世代の社員は、そのような経験や機会が限られますので、今後、そういった視点や考えをどのように引き継いでいくのかは課題だと思います。

**御手洗** もう一つ、「マブチグローバル経営」の特長は、拠点間の連携や協働作業がうまくできていることです。例えばメキシコ工場の立ち上げでは、中国やベトナムの現地社員が派遣され中心になって立ち上げました。モーター専業で皆の理解が深く、役員は拠点の経験を共有できるなど、様々な条件が重なって今の姿を実現できていると思います。今後に向けては、世界の社会情勢が刻々と変化している中で、「マブチグローバル経営」がどうあるべきか、経営陣には考えていただきたいと思っていますし、現経営陣はその点を十分に認識していると思います。

## 成長領域と マブチモーターへの期待

——当社はこれまで培った強みを活かしながら、社会への貢献の領域を拡大し成長を図っています。

**堤** 長期経営方針で示している、年平均売上成長率の8%~10%を2030年まで継続するためには、新しい用途を拡大することが必要で、新しい用途でビジネスを獲得するには、ソリューション提案が鍵になります。営業と開発が、きちんとタッグを組んでスピード感を持って対応してほしいですね。営業にも開発にも、必要な先行投資はしっかり行い、品質を担保しつつユニットの標準化まで対応して、マブチモーターの強みを活かしながら成長していければ良いと思います。そういう意味では、技術的なバックグラウンドを持つ谷口社長が、その取り組みを牽引してくれると期待しています。

**御手洗** カーボンニュートラルの流れで、移動体等ではモーターが使われる分野が広がっていく可能性がありますよね。そういった新しい分野にどうやって対応していくのか、自前の技術では難しい部分はどのように外部の力も組み合わせながら取り組むのか。谷口社長にはうまくリードしてほしいですね。

**小野** サステナビリティが事業戦略の中に取り込まれている会社は業績も伸びていて、今後も成長し続けると思います。マブチモーターには、創立から今日に至るまで脈々と

承継されてきた「国際社会へ貢献する」という想いと実績があります。現代において「国際社会に貢献する」ことは、持続可能な社会の実現に向けて取り組むことです。今回、新たな社会課題や変化に対応するため、今後注力する領域としてモビリティ、マシーナリー、メディカルの3つの成長領域を定め、経営陣も代わりました。変化のタイミングはチャンスです。変化する社会を受け入れ、新たな事業領域を支える製品を開発するために、社員の健全な活力を育み、新しい人材ニーズや職務の可能性を積極的に模索する経営を私たち社外取締役は期待しています。今回新しいフェーズに入ったということを社員一人ひとりが感じとり自分事として捉えて、一丸となって取り組んでほしいですね。



### 小野 ジョディー

主にMBA（経営学修士）、企業内教育プログラムを通じた教育・人材育成に携わり、特にリーダーシップやサステナビリティに関する知識や国際経験が豊富。



# 役員紹介

(2022年3月30日現在)



## 取締役のスキルマトリックス

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



代表取締役会長 CEO  
おおし ひろお  
**大越 博雄**

1984年 当社入社  
1990年 萬寶至實業有限公司購買課長  
1996年 同社総経理室長  
2002年 同社董事兼総務部長兼人事部長  
2002年 当社経営企画室長  
2003年 当社事業基盤改革推進本部副本部長  
2004年 当社経営企画部長  
2009年 当社執行役員 管理本部長  
2011年 当社取締役執行役員 管理本部長  
2013年 当社代表取締役社長社長執行役員  
2019年 当社代表取締役社長 CEO  
2022年 当社代表取締役会長 CEO (現任)



代表取締役社長 COO  
社長執行役員  
内部統制担当  
たにぐち しんいち  
**谷口 真一**

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



取締役  
専務執行役員  
関係会社統括  
ライフ・インダストリー  
事業部長  
かたやま ひろたろう  
**片山 寛太郎**

1991年 当社入社  
1994年 萬寶至實業有限公司  
1997年 萬寶至實業有限公司品質保証課長  
2006年 万宝至馬達 (江蘇) 有限公司  
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 社長補佐兼関係会社統括  
2020年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括  
兼管理統括兼人事・総務本部長  
2020年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括  
兼管理統括兼人事・総務本部長兼購買本部長  
2021年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括  
兼管理統括兼購買担当兼人事・総務本部長  
2022年 当社取締役常務執行役員 社長補佐兼関係会社統括  
兼管理統括兼購買担当  
2022年 当社取締役専務執行役員 関係会社統括兼  
ライフ・インダストリー事業部長 (現任)



取締役  
常務執行役員  
管理統括  
経営戦略担当  
いよ ただみつ  
**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  
2010年 当社経営企画部長  
2013年 当社執行役員 管理本部長  
2015年 当社取締役執行役員 管理本部長  
2018年 当社取締役グループ執行役員 米州総代表兼マブチ  
モーターメキシコエスエーデシービー会長兼社長  
2020年 当社取締役執行役員 経営企画部長  
2020年 当社取締役執行役員 経営企画本部長兼経営企画部長  
2021年 当社取締役執行役員 経営企画本部長兼広報 IR 室長  
2022年 取締役常務執行役員 管理統括兼経営戦略担当 (現任)



取締役  
執行役員  
技術統括  
みやま かずあき  
**宮嶋 和明**

1991年 当社入社  
1992年 萬寶至實業有限公司  
1998年 萬寶至實業有限公司生産技術处处長代理  
2012年 当社技術本部生産技術部長  
2017年 当社製造本部副本部長  
2018年 当社理事 製造本部付  
2022年 当社取締役執行役員 技術統括 (現任)



取締役  
執行役員  
購買・生産管理本部長  
たかはし とおる  
**高橋 徹**

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

## 社外取締役



社外取締役  
みたらい なおき  
**御手洗 尚樹**

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

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)

# 役員紹介

## 取締役（監査等委員）



取締役  
常勤監査等委員  
い が ら し か す ゆ き  
染谷 一幸

1986年 当社入社  
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総経理  
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 第一美容法律事務所入所（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 同大学院法務研究科（法科大学院）非常勤講師  
2009年 同大学院法務研究科（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 え 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 弁護士（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  
ひ が し よ う こ  
東陵 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  
オートモーティブ  
第一事業部長  
う え に し え い じ  
植西 英史

2004年 当社入社  
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 事業副統括兼製品開発管掌  
2020年 当社取締役執行役員 製品開発担当兼顧客ソリューション担当兼電装第一事業部長  
2021年 当社常務執行役員 製品開発担当兼電装第一事業部長  
2022年 当社常務執行役員 製品開発担当兼オートモーティブ第一事業部長（現任）



常務執行役員  
営業担当  
オートモーティブ  
第二事業部長  
な か む ら つ よ し  
中村 剛

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



執行役員  
製造本部長  
し ば さ き と お る  
芝崎 徹

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



## 執行役員（取締役を除く）



執行役員  
管理副統括  
人事・総務本部長  
こばやし かつみ  
小林 克己

1984年 当社入社  
2010年 当社管理本部技術センター長  
2012年 当社管理本部総務部長  
2019年 萬寶至馬達股份有限公司総経理  
2022年 当社人事・総務本部長  
2022年 当社執行役員 管理副統括兼人事・総務本部長（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・財務本部長兼広報 IR 室長  
2020年 当社執行役員 経理・財務担当（現任）



執行役員  
IT推進本部長  
事業基盤改革推進本部長  
すずき さとし  
鈴木 誓

1986年 当社入社  
2007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担当兼事業基盤改革推進本部長 兼技術管理部長  
2022年 当社執行役員 IT担当兼事業基盤改革推進本部長  
2022年 当社執行役員 IT推進本部長兼事業基盤改革推進本部長（現任）

## 執行役員（取締役を除く）



執行役員  
経営企画本部長  
わたなべ ひろあき  
渡辺 広昭

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



グループ常務執行役員  
中国総代表  
わき だいき  
権 大勇

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



グループ執行役員  
欧州総代表  
いむら ともふみ  
今村 知文

2008年 当社入社  
2010年 マブチモーターベトナムリミテッド副社長  
2012年 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  
2021年 当社執行役員 COO付  
2021年 当社グループ執行役員 マブチモーターエレクトロマクスエー会長（現任）  
2022年 当社グループ執行役員 欧州総代表（現任）

## グループ執行役員



グループ執行役員  
中国副代表  
しゅう じゅん  
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 当社中国副代表兼万宝至馬達（東莞）有限公司総経理  
2020年 当社グループ執行役員 中国副代表兼万宝至馬達（東莞）有限公司総経理（現任）



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

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



グループ執行役員  
メキシコマブチ社長  
きむら まこと  
木村 慎

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



# 10年間の財務データ

	2012	2013	2014	2015
業績概要 単位：百万円				
売上高	85,254	108,401	122,544	143,143
売上総利益	21,039	26,854	35,614	43,470
営業利益	5,052	9,335	16,875	22,961
経常利益	10,510	16,672	23,929	27,113
親会社株主に帰属する当期純利益	6,385	10,519	18,090	18,546
1株当たり当期純利益（円）	91.12	150.10	258.02	266.98

	2012	2013	2014	2015
為替換算レート 単位：円				
USドル（期中平均）	79.82	97.65	105.85	121.05

	2012	2013	2014	2015
財務指標 単位：%				
売上総利益率	24.7	24.8	29.1	30.4
売上高営業利益率	5.9	8.6	13.8	16.0
売上高経常利益率	12.3	15.4	19.5	18.9
ROIC	5.3	7.7	12.7	14.4
ROE	3.6	5.4	8.2	8.0
ROA	5.6	7.9	9.9	10.6
自己資本比率	92.2	91.9	91.0	91.0

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

	2012	2013	2014	2015
資産（会計年度末） 単位：百万円				
総資産	196,702	227,253	256,368	256,196
純資産	181,372	208,791	233,312	233,245
1株当たり純資産（円）	2,588.38	2,978.02	3,325.99	3,363.01

	2012	2013	2014	2015
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	9,091	11,750	18,118	20,115
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,230	4,264	-11,977	-1,178
フリー・キャッシュ・フロー	17,321	16,014	6,141	18,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,509	-3,031	-6,014	-13,312

	2012	2013	2014	2015
設備投資、減価償却費、研究開発費 単位：百万円				
設備投資	6,825	5,755	9,597	16,187
減価償却費	3,410	4,301	4,771	6,386
研究開発費	3,794	3,763	4,503	5,164

	2012	2013	2014	2015
株主還元				
1株当たり年間配当金（円）	50	70	107	110
配当性向（%）	54.9	46.6	41.5	41.2

※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。2012～2014年の数値は、各期を比較しやすいように、株式分割考慮後の金額を記載しております。

2016	2017	2018	2019	2020	2021
140,699	146,925	143,116	131,807	116,432	134,595
46,188	47,305	44,327	41,031	34,856	36,415
24,225	24,066	21,243	17,544	12,900	13,800
26,135	25,841	24,804	20,854	12,675	19,570
20,598	20,303	22,925	14,234	8,987	14,251
300.70	299.74	341.19	214.00	135.64	216.75
108.84	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80
32.8	32.2	31.0	31.1	29.9	27.1
17.2	16.4	14.8	13.3	11.1	10.3
18.6	17.6	17.3	15.8	10.9	14.5
17.0	14.4	12.7	9.3	6.4	6.1
8.8	8.6	9.4	5.8	3.7	5.7
10.2	9.8	9.2	7.8	4.8	7.1
90.1	89.9	91.1	91.4	91.0	90.9
258,387	269,318	268,246	268,244	262,559	285,704
232,917	242,179	244,454	245,172	239,103	259,909
3,405.14	3,579.98	3,640.08	3,690.86	3,623.63	3,975.34
27,958	22,585	20,979	25,830	18,741	8,743
-3,440	-14,027	-12,735	-15,246	-5,304	-12,970
24,518	8,558	8,244	10,584	13,437	-4,226
-11,860	-13,844	-11,069	-12,132	-10,952	-11,285
11,236	12,844	16,332	17,915	7,736	9,622
6,016	7,143	7,652	8,264	8,648	9,666
5,024	5,233	4,939	4,958	4,453	4,711
120	120	135	135	135	115
39.9	40.0	39.6	63.1	99.5	53.1

## Environment (環境)

項目		範囲	単位	2017	2018	2019	2020	2021
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	206	213	203	184	217
		都市ガス	連結 ton	745	697	617	729	933
		液化石油ガス (LPG)	連結 ton	78	73	71	63	67
		ガソリン	連結 kl	235	216	187	131	127
		軽油	連結 kl	150	160	147	155	172
		石炭	連結 ton	0	0	0	0	0
		新エネルギー (太陽光発電量)	連結 百万 kWh	—	0.58	0.68	1.42	1.50
資源の保護 (水資源)	水資源投入量	総使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	808	846	807	743	774
		上水使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	768	800	765	710	742
		地下水使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	40	46	42	33	32
		雨水使用量	連結 千 m <sup>3</sup>	4	4	4	3	3
温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量	Scope1 ※	連結 t-CO <sub>2</sub>	3,427	3,231	2,911	3,069	3,610
		Scope2 ※	連結 t-CO <sub>2</sub>	117,138	117,127	104,550	101,741	115,844
		Scope1 + Scope2 ※	連結 t-CO <sub>2</sub>	120,566	120,359	107,461	104,811	119,454
		Scope3	連結 t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	985,781	1,320,660
廃棄物の削減	廃棄物等総排出量		連結 ton	43,936	44,356	45,038	37,029	45,821
	廃棄物最終処分量		連結 ton	1,411	1,495	1,390	1,393	1,676
	廃棄物リサイクル量		連結 ton	42,525	42,860	43,649	35,635	44,145
	廃棄物リサイクル率		連結 %	96.8	96.6	96.9	96.2	96.3

※ GHG プロトコルの基準に基づき排出量を見直しました。

## Governance (ガバナンス)

項目		範囲	単位	2017	2018	2019	2020	2021		
透明性の高い企業運営	取締役	合計	本社 人	8	8	13	13	13		
		うち社外取締役	本社 人	2	2	6	6	6		
		うち女性取締役	本社 人	0	0	2	2	3		
		うち外国籍取締役	本社 人	0	0	1	1	1		
	取締役会開催回数		本社 回		25	30	31	25	25	
	社外取締役出席率		本社 %		100	93	89	100	98	
	最年少取締役年齢	社内	本社 歳		48	49	50	51	52	
	最年長取締役年齢	社内	本社 歳		57	58	59	60	61	
	取締役平均年齢		社内	本社 歳		54	54	55	56	56
	監査等委員	合計	本社 人		4 <sup>*</sup>	4 <sup>*</sup>	4	4	4	
		うち社外監査等委員	本社 人		3 <sup>*</sup>	3 <sup>*</sup>	3	3	3	
	執行役員		本社 人		10	15	14	14	17	
	取締役報酬		本社 百万円		377	391	382	400	415	
監査等委員報酬		本社 百万円		43 <sup>*</sup>	44 <sup>*</sup>	47	48	49		
政治献金・ロビー活動等支出額		本社 円		0	0	0	0	0		
国内外の法令・倫理の順守	公正取引委員会や関係官庁からの行政処分		連結 件		0	0	0	0	0	
	コンプライアンスに関わる刑事処分		連結 件		0	0	0	0	0	
	法令違反による操業停止・営業停止		連結 件		0	0	0	0	0	
	価格カルテルによる摘発		連結 件		0	0	0	0	0	
	贈賄による摘発		連結 件		0	0	0	0	0	

※監査等委員会設置会社移行前の監査役を対象



## Social (社会)

項目		範囲	単位	2017	2018	2019	2020	2021	
すべての人が 活躍できる環境	従業員数	合計(うち女性)	本社	人	806 (118)	824 (129)	849 (139)	851 (139)	836 (130)
			連結	人	23,936 (19,376)	23,476 (18,336)	22,061 (16,960)	21,477 (16,516)	20,894 (15,680)
	新卒採用数	合計	本社	人	26	30	32	26	8
		うち女性	本社	人	3	4	9	8	0
	新規雇用者数	全体	本社	人	58	72	66	41	36
		うち女性	本社	人	8	12	15	9	4
	新規雇用者の女性比率		本社	%	13.8	16.7	22.7	22.0	11.1
	中途採用者	合計	本社	人	31	45	37	14	28
		うち女性	本社	人	5	11	7	1	4
	離職者数		本社	人	17	27	32	28	27
	女性管理職数		本社	人	2	4	7	4	3
			連結	人	42	56	64	61	66
	女性管理職比率		本社	%	2.1	4.2	6.4	4.4	3.6
			連結	%	10.6	13.6	14.1	13.3	14.0
	女性部長相当職数		連結	人	4	7	11	10	11
	TOEIC 延べ受験者数		本社	人	808	844	871	451	759
	TOEIC 730 点以上取得者数		本社	人	134	192	238	250	273
	資格取得奨励対象者数		本社	人	21	32	27	50	77
	障がい者雇用数		本社	人	16	17	19	14	12
	障がい者雇用率		本社	%	2.4	2.3	2.8	2.1	1.9
外国籍社員数		本社	人	12	20	26	20	24	
平均年齢		本社	歳	43.7	43.5	43.6	43.3	43.8	
平均勤続年数	合計	本社	年	18.7	18.0	17.8	17.7	18.3	
	うち男性			18.6	18.1	18.0	18.1	18.4	
	うち女性			18.9	17.9	16.8	17.1	17.4	
海外関係会社の現地籍拠点長数(割合)		連結	人(%)	7 (38.9)	8 (40.0)	10 (50.0)	11 (55.0)	13 (61.9)	
月平均実労働時間		本社	時間	173.7	174.0	166.9	159.7	157.5	
月平均残業時間		本社	時間	25.5	25.6	18.5	12.5	10.3	
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	12.8	14.3	15.5	14.6	15.4	
	取得率	本社	%	63.9	71.7	77.5	73.1	77.0	
産休取得者数		本社	人	0	2	3	5	6	
育児休業取得者数 (割合)	男性	本社	人(%)	0 (-)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (16.7)	4 (17.4)	
	女性	本社	人(%)	0 (-)	2 (100)	3 (100)	5 (100)	7 (100)	
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	25	21	22	26	24	
介護休業取得者数		本社	人	0	1	0	2	0	
テレワーク利用者数(割合)		本社	人(%)	—	35(4.9)	129(15.2)	927(96.1)	715(85.1)	
短時間勤務制度利用者数		本社	人	3	3	2	2	2	
定期検診受診率		本社	%	95.9	95.8	95.8	97.6	100.0	
メンタルヘルス調査実施率		本社	%	96.7	97.7	97.0	92.5	98.9	
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	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	
地域社会の 発展・保護	社会貢献活動支出額	総額	本社	百万円	31.0	31.0	30.5	26.1	25.5

## 会社概要

商号 マブチモーター株式会社  
MABUCHI MOTOR CO., LTD.  
証券コード 6592  
創立年月日 1954年1月18日  
事業内容 小型モーターの製造販売  
資本金 20,704,818,800円  
従業員数 836名(単体) 20,894名(連結)

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

## 情報サイトのご案内

マブチモーターは、株主・投資家の皆様へ公平・適時かつ明瞭な情報開示を行うことを基本方針としています。ホームページの投資家情報サイトでも情報開示の工夫・充実を図っていますので、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

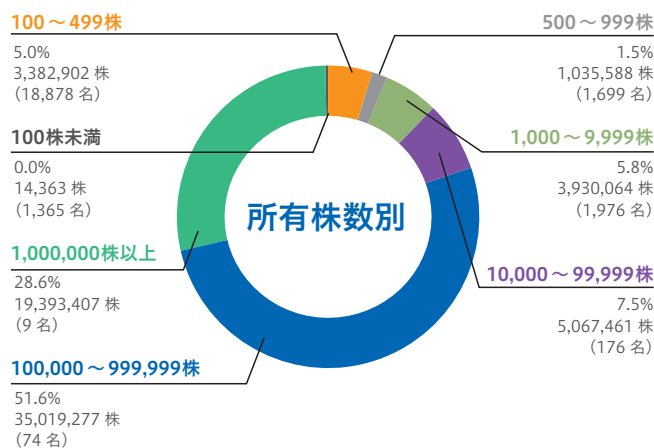
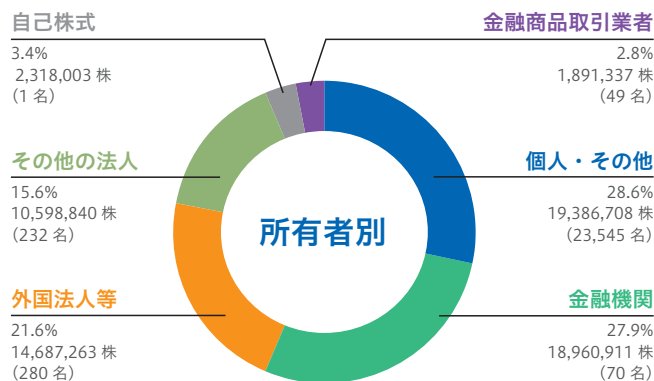
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	67,843,062株
株主数	24,177名

## 大株主（上位10名）

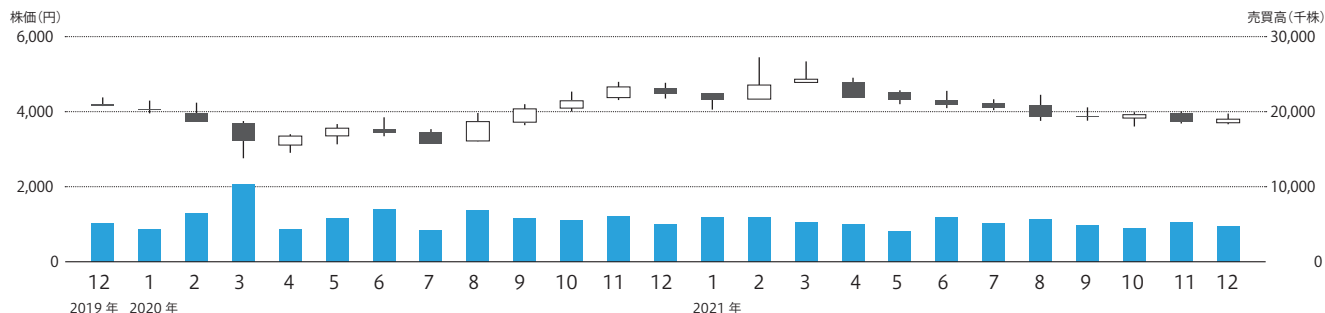
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,315,400	12.7%
馬淵 隆一	5,000,800	7.6%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,779,600	5.8%
公益財団法人マブチ国際育英財団	3,000,000	4.6%
有限会社ブルミエ	2,068,600	3.2%
馬淵 保	2,030,414	3.1%
馬淵 喬	2,010,600	3.1%
株式会社レイ・コーポレーション	1,746,000	2.7%
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	1,429,300	2.2%
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,010,890	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います。
- ※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（13,300株及び154,425株）を含めて計算しています。

## 所有者及び所有株数別分布状況



## 株価・売買高の推移





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：移動体及び協調ロボット向けのユニットモーター

ユニット化においても当社独自の標準化の発想を取り入れることで、高い付加価値を提供します。