

マブチモーター
統合報告書
2024

2023年12月期



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。



小型・軽量・高効率のモーターをコアに、
幅広い分野で「動き」のソリューションをご提供し、
人々の豊かな生活や産業の発展に貢献してまいります。

経営理念

国際社会への貢献とその継続的拡大

当社の「経営理念」には、社会に対する貢献度を高め、世の中のためにな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。

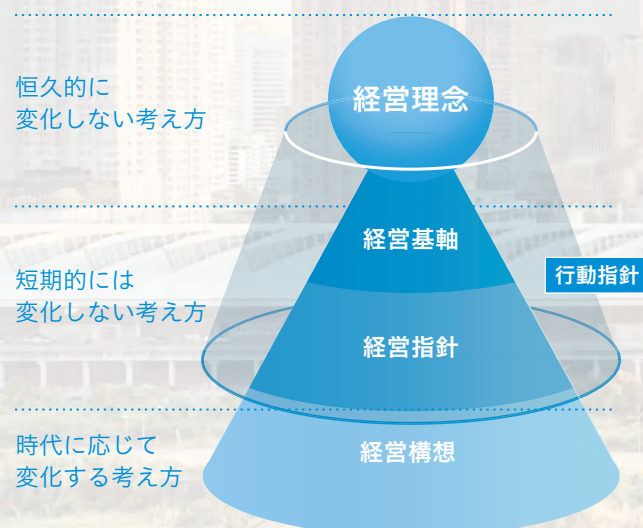
経営基軸

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



経営基軸

経営理念に謳った「貢献」をどのように捉え、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。

CONTENTS

- 01 経営理念・目次
- 03 マブチモーターのアイデンティティー
- 05 社会貢献の歴史とこれからの事業展開
- 07 会長メッセージ
- 09 社長インタビュー
- 13 企業価値向上に向けた収益性の改善と資本政策
- 17 数字で見るマブチモーター
- 19 事業概況
- 23 価値創造プロセス
- 25 マブチモーターの強み（標準化戦略）
- 27 マブチモーターの強み（マブチグローバル経営）
- 29 製造資本・知的資本
- 31 人的資本
- 35 サステナビリティ重要課題への取り組み
- 37 気候変動への取り組み
- 39 環境への取り組み
- 43 社会への取り組み
- 46 リスクマネジメント
- 49 コーポレートガバナンス
- 55 社外取締役インタビュー
- 58 役員紹介
- 61 10年間の財務データ
- 63 ESGデータ
- 65 会社概要

編集にあたって

当社は、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。本報告書を通じて、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

2023年12月期（2023年1月1日～2023年12月31日）
一部対象期間外の情報も掲載しています。

見直しに関する注意事項

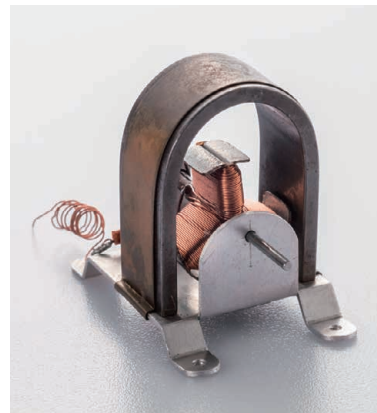
業績予想に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいています。業績は、今後の様々な要因により見通しと異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下のとおりです。

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

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



高性能馬蹄型マグネットモーター



東京科学工業株式会社



フェライト磁石を使った
Fタイプモーター

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、さら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ものでした。

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高性能馬蹄型マグネットモーター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。

創立当時、当社モーターの主な用途であった輸出用の自動車の玩具は、当時の一般的な日本の子どもたちが買える値段ではありませんでした。そのため、何とかして日本の子どもたちが買えるような値段で、小型で強力なモーターをつくろうと決意し、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と考えました。当時のモーターの主要部品である磁石には、アルニコ磁石という高価な材料が使われていたため、より安価なフェライト磁石を使ったモーターの開発に取り組んだのです。その結果、アルニコタイプと同等性能のモーターを半分の重量と20円台のコストで実現したFタイプモーターの開発に成功、1958年から生産を開始しました。この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。

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、創立前から脈々と受け継がれてきたものです。

技術革新がもたらした用途の多様化と海外展開

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、技術革新とリーズナブルな価格によって小型直流モーターにおける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。

標準化による高い収益性の実現

1969年、モーターの生産・販売規模が急速に拡大する中で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がありました。当時の玩具業界はカスタムメイドが常識であり、お客様ごとに仕様が少しずつ異なる多種多様のモーターを生産していましたが、クリスマス商戦向けに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

また、早期から日本国内だけではなく全世界の市場・お客様への販売を視野に入れて事業活動を展開することで事業の成長を果たしてきました。世界の市場・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約90%に達しています。



める決意をしました。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。このような独自性のある戦略によって、マブチモーターは持続的な競争優位を構築・維持・拡大し、高い収益性を実現することができました。

※標準化戦略については、P.25をご参照ください。

経営の目的を社会への貢献に据えた経営理念

1971年、これから更に事業を展開していくためには、強固な経営共同体を築く必要があり、そのためには、社員が心から共感できる理念が不可欠であると隆一は考え、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」を策定しました。

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



社会貢献の歴史とこれからの事業展開

貢献領域拡大の軌跡

マブチモーターは、小型直流モーターに特化した事業を展開し、小型・軽量・高効率化に関する技術的な強みを有しています。当社は、玩具・模型用途から事業を始め、1960年代より実用向けモーターに、1970年代から自動車電装機器用モーターに参入しました。時代と社会の変化に応じて、標準化戦略によってもたらされる高い品質、圧倒的なコスト競争力及び安定した供給力を強みに、当社の貢献領域を拡大させ、用途市場別の売上構成比も変化してきました。

1950年代 玩具業界に革命をもたらしたモーター

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楽しみに大きな革命をもたらしました。



Fタイプモーター

1960年 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用モーターの開発に着手。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

1975年 音響・映像機器用モーターの市場を席巻

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モーター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

1989年 自動車電装機器用途の販売拡大

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、パワーシート用をはじめ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

1981年 用途の多様化が進展

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、用途の多様化が格段に進みました。自動車電装機器用途については、1975年にミラー用、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。



ミラー用モーター

用途別モーター販売金額の推移

- 玩具・模型
- 精密・事務機器
- 自動車電装機器
- 実用向け
- 音響・映像機器
- ライフ・インダストリー機器
- 家電・工具・その他
- 家電・工具・玩具他

※1981～1998年まで玩具模型・音響映像・精密事務・自動車電装・家電工具の5分野別開示。
1999年から2013年まで、玩具模型向けを家電工具向けへ統合し、用途順を変更。
2014年からライフ・インダストリー機器向けと自動車電装向けの2分野で開示。

1954 1955 1956 1957 1958 1959 1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

2023

3つのM領域への取り組み

持続的な成長と、より付加価値の高い製品の提供による事業ポートフォリオの進化を実現するため、当社製品の小型・軽量・高効率といった特長や、リーズナブルな価格と安定した供給力といった強みを活かせる領域として、電動化によるCO₂排出量削減や人手不足の解消に貢献する「Mobility (モビリティ)」、「Machinery (マシーナリー)」、また、人々の健康に貢献する「Medical (メディカル)」を3つのM領域として定義し、成長分野としてその取り組みを加速させています。従来のブラシ付モーターによる用途の拡大に加え、ユニット対応を含むソリューション提案や各用途に適したブラシレスモーターの開発と販売を推進しています。

Mobility モビリティ

モビリティ領域では、AGV（無人搬送車）、階段昇降機、アシスト自転車やシニアカー等の、広く普及している小型モビリティ向けに当社の移動体用モーターの販売を拡大します。



Machinery マシーナリー

マシーナリー領域では、生産現場において、当社モーターを交流電源で動作させるコントローラーを導入することでファクトリー・オートメーション向けの販売を拡大します。また、産業用パワーツールに、マブチエレクトロマグの超高回転モーターを拡販します。さらに、当社の移動体用ユニットの防水性を活かし、農機具や芝刈り機用等の販売も拡大していきます。



Medical メディカル

メディカル領域では、マブチオーケンとの共同開発による小型ポンプユニット製品や、マブチエレクトロマグとの共同開発による人工呼吸器用モーターの新製品開発及び拡販を進めます。また、グループ会社と販路を双方に活用し、外科手術向けパワーツール用モーターの拡販も推進します。



2023年
売上高
1,786億円

会長メッセージ

時代と共に変革を遂げ、 社会に貢献し続ける

代表取締役会長 大越 博雄



マブチモーターの経営理念と貢献領域

当社は2024年1月18日をもちまして、創立70周年を迎えました。私たちマブチモーターは、常に挑戦と革新を続けながら、経営理念に掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践し、小型・軽量・高効率のモーターを様々な用途に提供することで、幅広い分野で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まいりました。

過去10年間では、従来の標準化戦略を進化させた用途別標準化を展開し、自動車電装機器分野における貢献を大きく拡大しました。さらに、米州のメキシコ及び欧州のポーランドに生産拠点を設立し、地産地消の推進による供給体制の強化及び製品輸送時のCO₂排出量の削減を同時に実現する世界5極事業体制を確立しています。

そして2021年からの3年間において、当社は「長期経営方針」に掲げる「全ステークホルダーへの幸せへの貢献の

継続とその拡大」を目指し、2023年を最終年度とする中期経営計画に取り組んでまいりました。そして3つのM領域（モビリティ、マシーナリー、メディカル）を新たな貢献領域として、ブラシレスモーター及びモーターを組み込んだユニット製品にも本格参入しています。また、当社のモーターは小型・軽量でエネルギー変換効率が高く、モーターを搭載するあらゆる機器の軽量化や省エネルギー化の実現が可能であり、CO₂排出量の削減においても貢献を拡大しています。

市場の変化に伴う 事業ポートフォリオの変革

現在、私たちは急速な技術の進化と市場の変化に直面しています。自動車産業をはじめとする様々な産業で、電動化や自動化の波が押し寄せています。そうした変化を見逃すことなく、積極的に取り組んでいく必要があります。そのため、当社はこれまでモーター専門メーカーとして、モーター単体の販売を中心として事業を展開してまいりましたが、

高品質なモーターをコアとしつつ、制御やユニットも含む「動き」のソリューションを提供し、新たな価値を創造する方向へと大きく舵を切ります。その「動き」のソリューションを提供する会社としてダイナミックに事業ポートフォリオを進化させることを目指し、2030年を最終年度とする7カ年の「経営計画2030」を策定しました。経営計画2030では、財務指標及び未財務指標の双方を高めることで企業価値を向上し、創立以来大切にしてきた「社会の公器として存在し貢献し続ける会社」でありたいという想いを実現すべく、取り組んでまいります。

会社の変革にあたっては、「標準化戦略」をはじめとするマブチモーターの強みを、より強固なものにすることが重要であると考えます。当社が取り組むこと、取り組まないことを取捨選択し、取り組む領域においてはお客様や社会のニーズを満たす価値を提供するために機能を絞り込み、当社の標準モーターをコアとした「動き」のソリューションの提供を目指します。当社の提供するソリューションによって、お客様は求めている価値をリーズナブルに手にすることがで

き、そうしたお客様が増えていくことによって標準品をより多く活用いただけるという「標準化戦略」の好循環を生み出し続けていきます。

事業環境は常に不透明であり、EV市場の状況や見通しがこの1年で大きく変化するなど、短期間で事業環境が変化しています。そうした変化に柔軟に対応するための開発・調達・生産・販売体制の構築も課題として認識しており、経営基盤の強化を図ってまいります。経営基盤の強化にあたっては、M&Aや外部提携などの外部リソースの活用積極的に取り組んでいくことが必要であると考えており、将来の成長を加速するために効率の高い投資を行い、社会への貢献の結果としての超過利潤を生みだし、長期安定的な株主還元を実現してまいります。

私たちマブチモーターは、挑戦と革新を続け、株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様とともに、新たな未来を切り拓いていきます。今後も一層のご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

マブチモーターの 強みを活かして 新たな領域へと事業を広げる

代表取締役社長 **高橋 徹**



2023年12月期及び中期経営計画の振り返り

―― 2023年を最終年度とした中期経営計画と2023年実績の振り返りをお聞かせください。

2023年に終了した中期経営計画は2020年の終わりに立案したのですが、計画立案時にはコロナ禍による影響が長きにわたるとは予測できず、前中計期間の多くの期間において、消費の低迷やサプライチェーンの混乱、半導体をはじめとする部品不足による自動車生産の制限、地政学リスクの高まりとエネルギーコストや原材料価格の高騰といった非常に厳しい事業環境に見舞われました。当社の一部拠点でも新型コロナウイルスの感染拡大防止のためのロックダウンにより、数ヵ月間にわたり生産が制限される状況に直面した時期もありましたが、グロ―プ一丸となって困難を乗り越切り、お客様への供給責任を果たし、その安定した供給力をお客様より高くご評価いただくとともに、各拠点・各部門の連携がより強固なものとなりました。

前中期計画最終年度の2023年は、自動車生産の回復に加え搭載車種が拡大したことにより自動車電装機器市場向けの販売が増加し、ライフ・インダストリー機器市場の一部

用途における個人消費の低迷に伴う減少をカバーし、売上高は前期比14.0%増加の1,786億6千3百万円でした。営業利益は、価格改定やプロダクトミックス改善の効果に加え円安の影響もあり、前期比43.5%増加の155億3千6百万円、営業利益率は8.7%でした。ROICは、供給責任を果たすために平常時を大きく上回る在庫を戦略的に積み増したことから等により5.7%となりました。中期経営計画業績ガイダンスの売上高年平均成長率8～10%に対しては実績が15%となり達成しましたが、営業利益率15%以上及びROIC12%以上については未達となりました。

当社は、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」において、社会やお客様への貢献の結果として得られる「利益」をとても重視しており、利益は社会への貢献度を示す指標であると考えています。変化が激しく厳しい事業環境においても、安定した高い収益性を確保するため、新たな成長に向けた事業ポートフォリオの進化とそれを実現する経営基盤の強化を図りたいと考えています。

経営計画2030のポイント

―― 2024年に発表した経営計画2030の概要を教えてください。

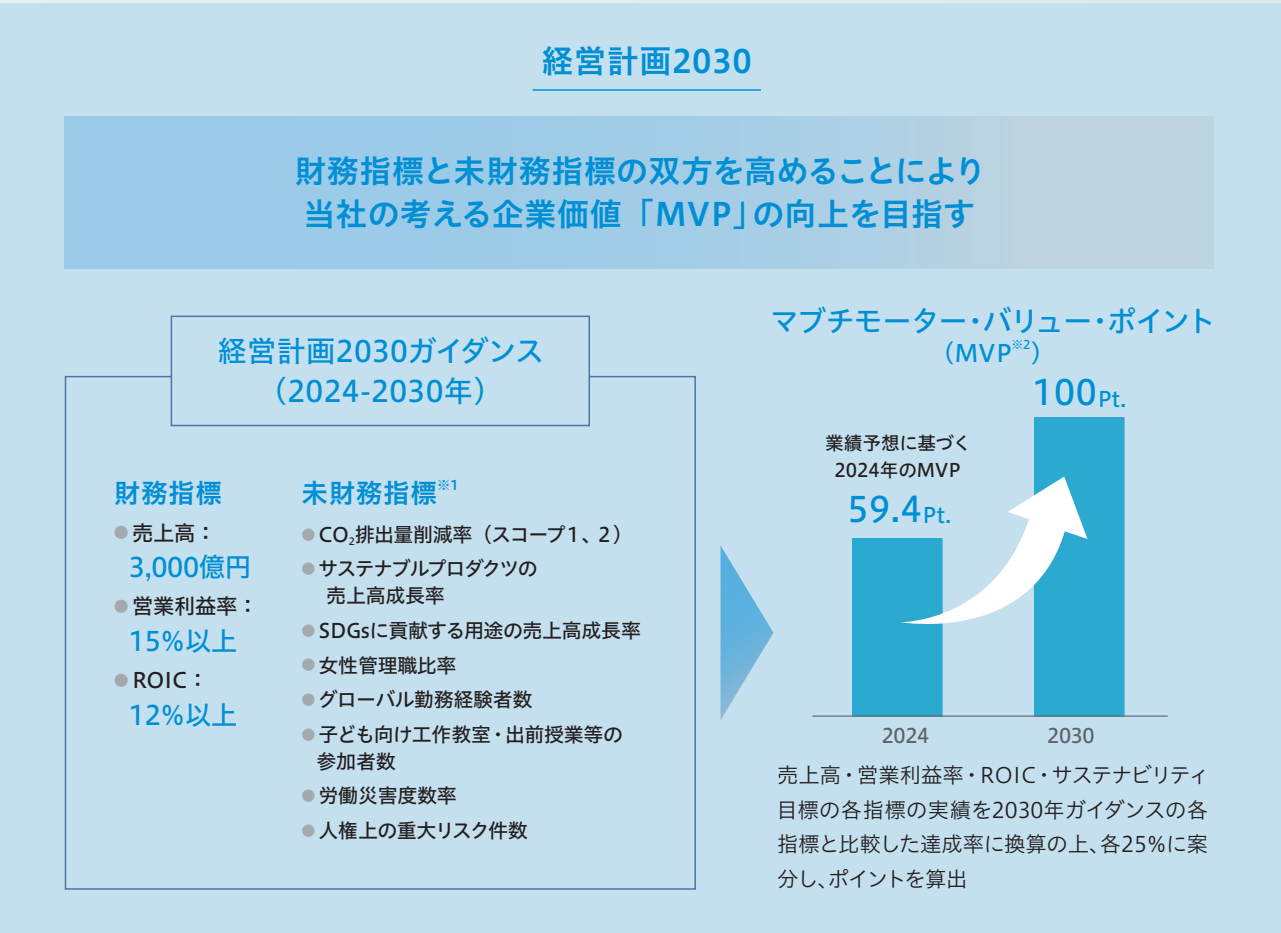
当社は今年、2030年を最終年度とする経営計画2030を発表しました。経営計画2030では、当社の考える企業価値を「マブチモーター・バリュー・ポイント(MVP)」として表します。2030年のガイダンス達成によって得られるポイントを100ポイントと設定し、各年の達成率を見ながら、KPIとして定める財務指標と将来の財務に貢献する未財務指標の双方を高めるための改善策への取り組みを通じて、企業価値の向上を図ります。

財務指標は、売上高3,000億円、営業利益率15%以上、ROIC12%以上と非常にチャレンジングな目標となっています。以前は3カ年の中期経営計画を策定していましたが、今回は長期視点に基づき、よりダイナミックなトランスフォーメーションを実現するため、対象期間を7カ年とする比較的長期の経営計画としています。設定したチャレンジングな目標の達成に向けて、会社が目指すべき方向性を明確にし、

各部門・各拠点の全社員が一体となって取り組むべき課題や目標を共有し、バックキャストで各施策を検討・遂行しています。これにより、組織全体の意識統一とモチベーション向上を図るとともに、外部環境の変化に柔軟に対応できる組織力の強化につながると考えています。

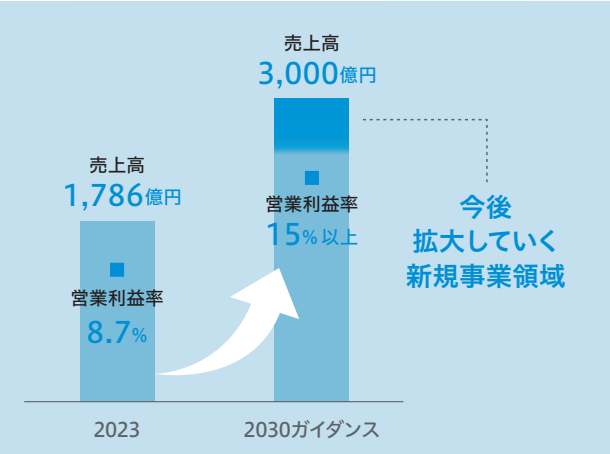
未財務指標の設定にあたっては、2023年まで取り組んだサステナビリティ中期目標のマテリアリティを見直し、「地球環境を犠牲にすることのない企業活動」「豊かな社会と人々の快適な生活を実現するものづくり」「すべての人が活躍できる環境の実現」「社会的責任の遂行」の4つのマテリアリティを設定し、当社の社会への貢献度を測るための指標、また当社がグローバル企業としてより強い経営基盤を備え持続的に成長するための指標として、8つの指標を設定しました。

目標達成に向けた具体的なアクションプランを策定し、定期的な進捗管理を行うことで経営の透明性を高め、ステークホルダーの皆様に対しても、当社のビジョンや戦略に対する理解と信頼を深めていただけるものと思います。



※1 未財務指標：人的資本などの無形資産で現在は未だ財務的に貢献していないが、未来の業績に寄与する指標であり、当社にとって財務指標同様に重要なため、「非財務指標」ではなく、「未財務指標」と表現する
※2 MVP：財務指標及び未財務指標をポイント化し、各年の実績を定量化

売上高3,000億円の達成に向けた取り組み



―― 財務指標のうち、特に売上高3,000億円は非常に高い目標ですが、どのように達成するのでしょうか？

当社は現在、売上高の約8割が自動車電装機器用、約2割がライフ・インダストリー機器用という事業ポートフォリオになっています。このポートフォリオを2030年にはそれぞれ6:4の比率にしたいと考えており、目標とする売上高3,000億円のうち、自動車電装機器用は約1,800億円、ライフ・インダストリー機器用は約1,200億円ということになります。

自動車電装機器用については、2023年の売上高が1,400億円でしたので、400億円ほど伸ばすイメージになります。自動車電装市場のうち、ミラー及びドアロック用等、マーケットシェアの比較的高い製品が中心の小型電装は、自動車市場の成長に伴い着実に売上を拡大するとともに、様々な電動化ニーズに対応し新製品を拡販していきます。パワーウィンドウ(PW)用やパワーシート(PS)用といった中型電装においては、自動車市場の成長を上回る成長を目指しており、当社のグローバルで安定的な供給力と小型・軽量・高品質の製品をお客様からご評価いただき、搭載車種の拡大や他社からの切り替えが進んでいます。PW用は北米大手自

動車メーカーのうち3社目への量産出荷を2025年より予定しています。PS用では、市場への参入当初は欧州大手メーカー向けの販売が中心でしたが、日系大手メーカー向けの出荷が2023年から始まり、今後も採用が拡大する見込みで、PW及びPS用ともに、2030年までのできるだけ早期にマーケットシェア20%を達成したいと考えています。

新しい領域として、特に成長を期待しているのはEVのサーマルコントロールを目的とするバッテリー冷却のためのバルブ用モーターです。従来から販売してきた内燃機関向けのバルブ用モーターをバッテリー冷却用にそのまま使用することができます。これに加えて、細かく流路を切り替えることが可能な統合型のブラシレスモーターユニットを開発中で、2024年中には出荷開始の予定です。昨今ではEV化の流れに減速が見られていますが、長期的なトレンドでは世界中でEV化が進むことは間違いなく、この変化により生まれるチャンスを見逃さず、確実に成長へとつなげたいと考えています。

ライフ・インダストリー機器用は、2023年の売上高が386億円でしたので、これまでの延長上では目標を達成できません。前の中計期間中から注力してきた3つのM領域(モビリティ、マシーナリー、メディカル)における取り組みを加速させていきます。モビリティでは、アシスト自転車やシニアカー用等の移動体用モーターを拡販します。マシーナリーでは、生産現場において、当社モーターを交流電源で動作させるコントローラーを導入することにより、ファクトリー・オートメーション向けの販売拡大を目指します。また超高回転を特長とするマブチエレクトロマグのモーターを、医療用だけではなく、産業機器用にも提供し実績が上がっており、更なる拡販を進めます。メディカルでは、高級歯ブラシ用をはじめとする既存用途向けの拡販に加え、マブチエレクトロマグやマブチオーケンとのシナジーを拡大し、ユニット製品の拡販を進めます。

3つのM領域

Mobility

- アシスト自転車やシニアカー用等、移動体用モーターの拡販
- EV向けバッテリー冷却水バルブ用モーター及びユニットの拡販

Machinery

- 交流電源に対応した駆動回路を開発しFA向けに拡販
- マブチエレクトロマグの超高回転モーターを産業向けパワーツール用に拡販
- 農機具や芝刈り機用の拡販

Medical

- 小型ポンプユニット製品の拡販（マブチオーケンとの共同開発）
- 人工呼吸器用モーターの新製品開発及び拡販（マブチエレクトロマグとの共同開発）
- 外科手術向けパワーツール用モーターの拡販

事業コンセプト「e-MOTO」

―― 経営計画2030では、更なる貢献の拡大を目指し、モーターをコアにしながら「動き」のソリューションを提供する会社として進化することを掲げており、その中心となるコンセプトとして「e-MOTO(イーモト)」を発表しました。

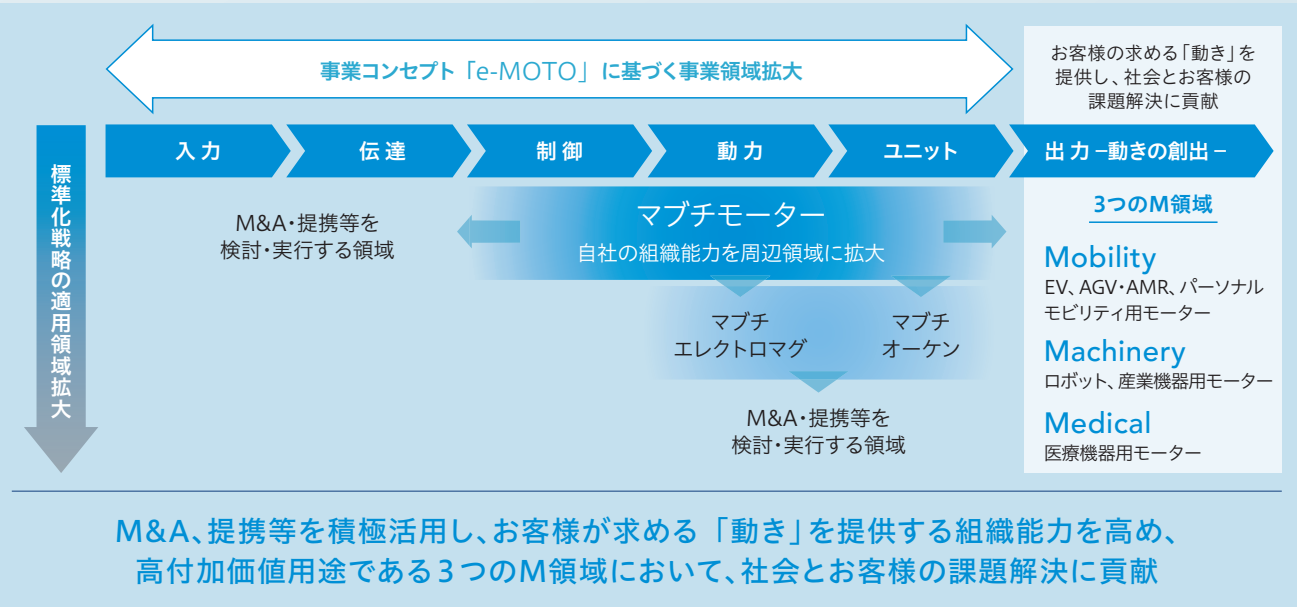
e-MOTOは、電気で動くことを意味する「electric」と、モーターの語源であり「動きを与える」を意味するラテン語の「moto」を組み合わせ、2030年に向けて当社の提供価値を「動き」と定め、飛躍的成長を目指す、という事業コンセプトです。当社はこれまで、モーター単体でのビジネスを基本としていましたが、お客様からユニットでの提供をご要望いただくケースが増えており、今後は回転に留まらない多様な動きを、制御やユニット対応等を含むソリューションとして提供することを目指します。そのため、モーターの種類を増やすことに加え、制御やユニットといったビジネス領域の拡大にあたっては、M&Aや外部提携を積極的に活用していく方針です。2024年6月には、沖マイクロ技研の事業獲得を発表しました。これにより、ステッピングモーターをはじめ、ロータリーソレノイド等の当社が保有していなかった製品ラインナップや、それらの製品開発力が拡大することになります。また大手のお客様との安定したお取引引きがあり、販路拡大の面からも期待しています。

e-MOTOにより事業領域が拡大することで、当社モーターを採用いただく機会が増え、標準品モーターをより多く販売することにつながり、当社の強みの源泉である標準化戦略がより強固なものとなります。また標準化の考え方を、M&Aによりグループに迎え入れる企業の戦略やユニット製品にまで広げることで、ビジネスの競争力を更に強化していきます。

―― 3つのM領域を中心に、e-MOTO戦略によって事業を拡大する上での経営課題をどのように認識していますか？

新しい領域でビジネスを拡大する際に重要なのは、当社の強みを活かせる領域を見極めると同時に、新しい用途における製品開発やその量産準備にあたって、その進め方や判断軸を変えていくことです。これまではブラシ付モーターに絞った事業展開でしたが、今後はブラシ付に限らずブラシレスモーターやユニット製品にまで幅を広げていくことから、社内でも運用している事業判断のガイドラインも大きく見直しました。

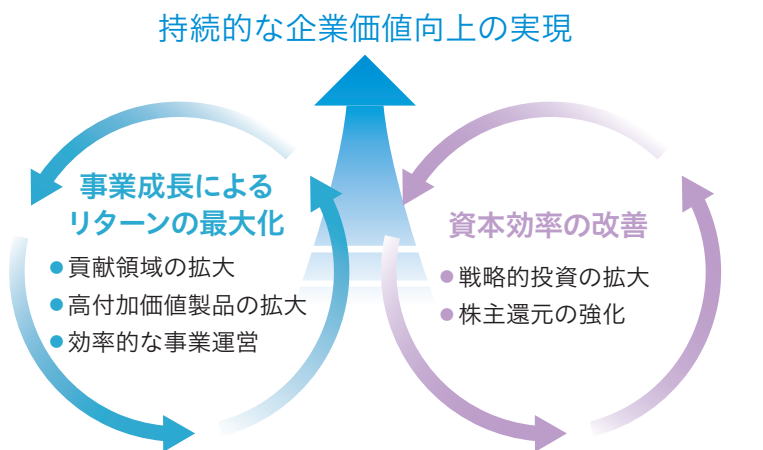
生産面では、大量生産を見越して一気に大型の設備を導入するのではなく、既に保有する設備から活用できるものを見極め、段階を踏んだ拡張を行う必要があります。また、自社で内製する部分と外部提携を活用する部分とを判断し、うまく外部提携を活用していく必要があります。当社の高い内製比率は強みのひとつですが、内製のあり方についても検討が必要であると考えます。これまではそれぞれの工場で部品を製造しモーターを組み立てて出荷することを基本としていましたが、今後、ユニット化を進める際に、制御用の基盤やギアのようなユニット部品の製造工程をすべての生産拠点に新たに設けると固定費が増えてしまい、投資回収に長期間を要してしまいます。工程やアイテムによって工場の特徴をつくり、リスクを回避しながらうまく拠点間を連携させていくことが、これからの生産管理には重要になると考えており、私が長く携わってきた生産管理の経験を活かして、これからのマブチモーターの新たな生産体制を構築していきたいと思います。



企業価値向上に向けた収益性の改善と資本政策

資本効率と 収益性改善に向けた取り組み

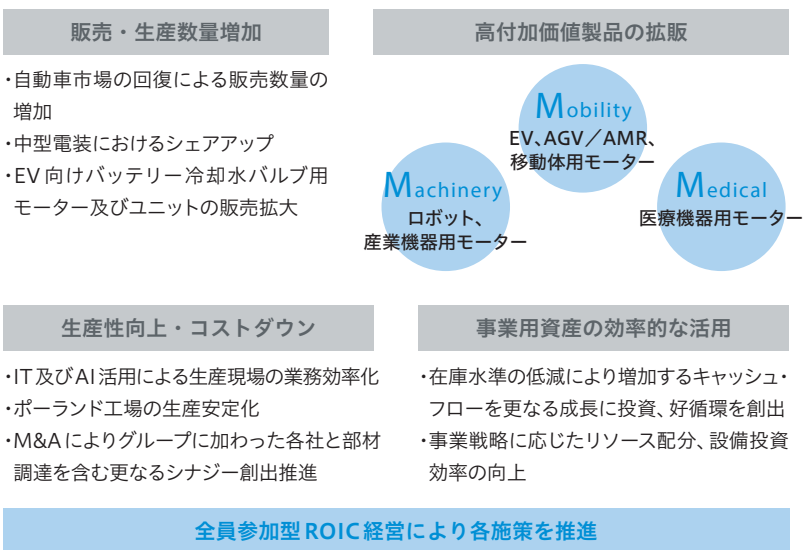
マブチモーターは、事業成長によるリターンの最大化と資本効率の改善の両輪に取り組むことにより、ROICとROEの向上を早期に実現することを目指します。



収益性改善の取り組み

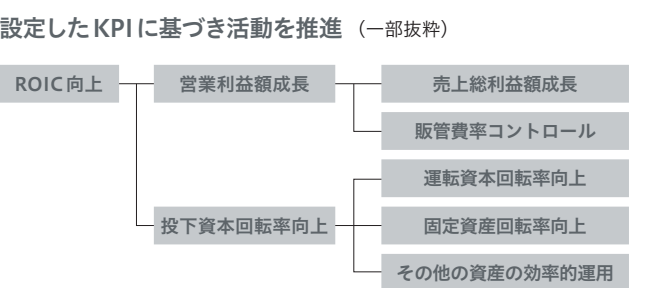
販売・生産数量の増加と、3つのM領域を中心とした高付加価値製品の拡販に加え、ITを活用した生産現場の間接業務効率化、AIを用いた検査業務の省人化加速、そしてポーランド工場の生産安定化など、生産性向上とコストダウンにも継続して取り組みます。さらに、M&Aを通じてグループに加わった各社との間で部材調達を含む更なるシナジー創出を推進してまいります。

また、事業用資産の効率的な活用も重要な取り組みです。在庫水準の低減により増加するキャッシュ・フローを更なる成長に投資し、好循環を創出します。事業戦略に応じたリソース配分や設備投資効率の向上にも努めます。

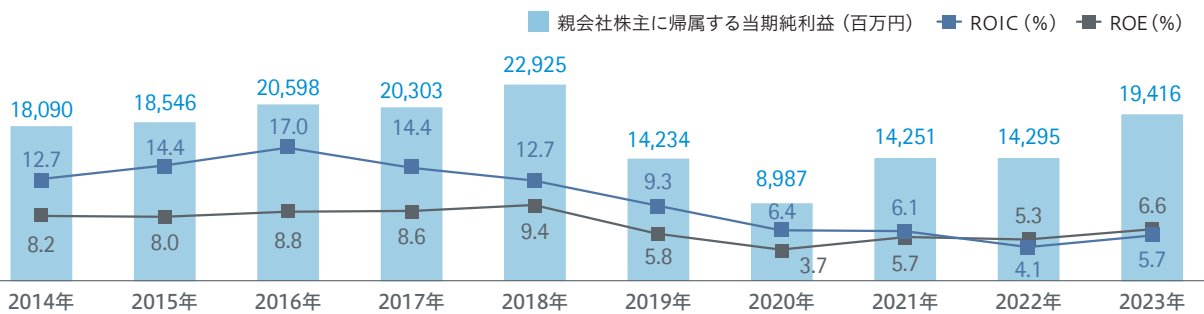


ROIC 向上に向けた取り組み

事業部、機能本部、拠点それぞれの仕事に応じて、ROIC 向上につながる KPI を設定し、活動を推進しています。主には営業利益率の改善や在庫水準の低減、運転資本回転の改善など計画的な活動を推進しています。設定した KPI に対する進捗を四半期ごとに確認し、具体的な取り組みを進め、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目指します。



親会社株主に帰属する当期純利益・ROIC・ROE の推移



経営計画2030では、事業活動により創出する営業キャッシュ・フローを更なる成長投資に積極的に配分し、企業価値の向上を図りつつ、株主還元も強化していく方針です。

財務目標として、営業利益率15%以上とROIC12%以上を目指しています。営業利益率については、高付加価値製品の拡販とコスト管理の強化により、売上高に占める材料費、ものづくりに要する様々な費用及び販売管理費の割合を低減することで、改善させていきます。ROICの向上に向けては、営業利益率の改善に加え、売掛金、棚卸資産及び買掛金の回転期間や、固定資産回転率の具体的な社内目標を設定し、取り組みを推進します。特に棚卸資産については、2023年までの中期経営計画期間中、サプライチェーンが混乱する状況

においても供給責任を果たすため、平常時を大きく上回る水準で製品や部材の在庫を戦略的に積み増した影響がROIC低下の要因のひとつでしたが、これらの水準を引き上げていきます。こうした取り組みの結果として、2024年から2026年までの3年間で得られる営業キャッシュ・フローは約900億円と想定しています。

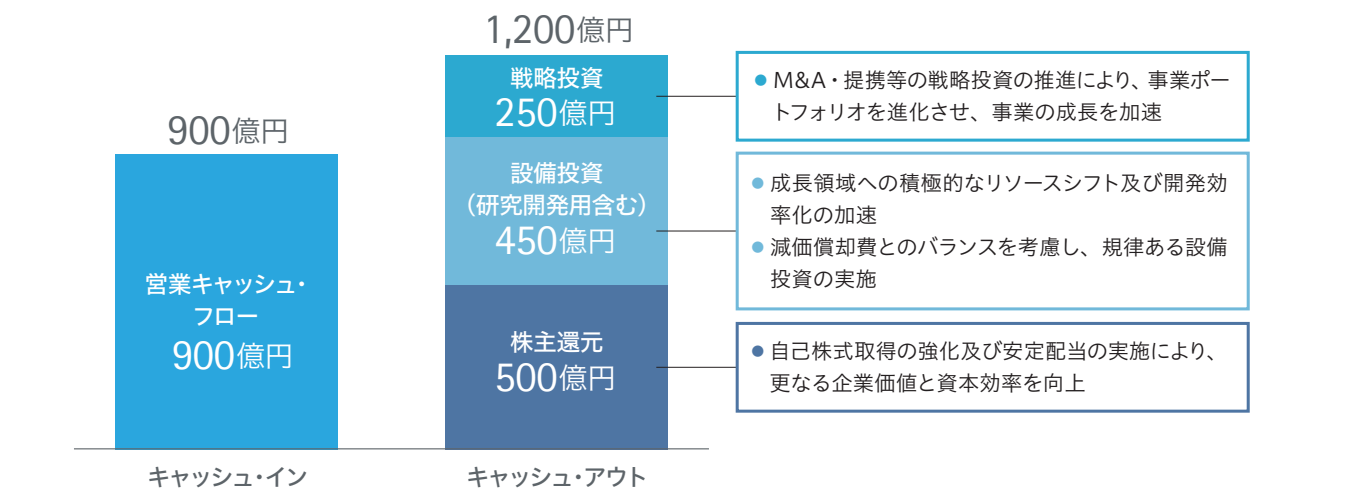
一方で、3つのM領域を中心としたビジネスの拡大を加速させるため、e-MOTO戦略のもと、同3年間でM&Aや外部提携などの戦略的投資に約250億円、また設備投資に約450億円を見込んでいます。株主還元については、安定的な配当の実施を目的として配当金算定基準をDOEベースへ変更するとともに、機動的に行っている自己株式取得の金額も引き上げていく方針で、同3年間で約500億円の実施を見込んでいます。これらの取り組みにより合計約1,200億円のキャッシュアウトを見込んでおり、その結果としてキャッシュ水準は300億円程度引き下がる見通しです。

資本コストを上回る資本収益性を継続的に達成することで持続的成長を実現し、当社の事業価値に適正な評価が得られるよう努めるとともに株主還元策とあわせ、株価を意識した経営を実現してまいります。

資本効率改善の取り組み

当社は、事業活動により創出する営業キャッシュ・フローを更なる成長投資に積極的に配分することで企業価値の向上を図りつつ、株主還元も強化していく方針です。

2024-2026年のキャッシュ・アロケーションの方向性



事業活動により創出する営業キャッシュ・フローを更なる成長投資に積極配分し、株主還元も強化。キャッシュ水準は下がる見通し

企業価値向上に向けた収益性の改善と資本政策

キャッシュ・アロケーションの考え方について

事業活動から新たに獲得するキャッシュについては、以下のとお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、当社の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（自己株取得など）を積極的に検討いたします。

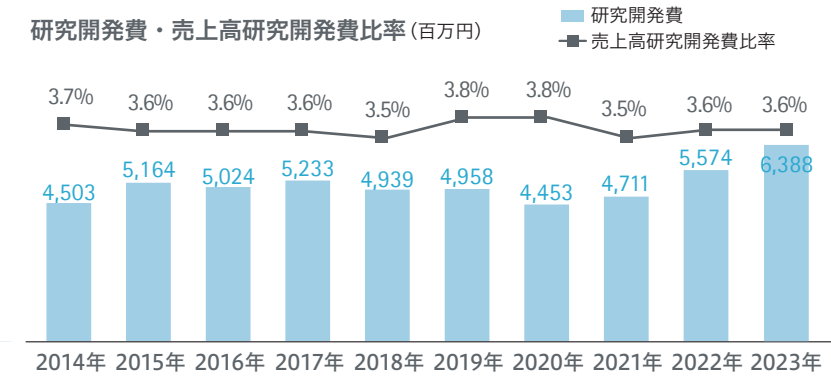
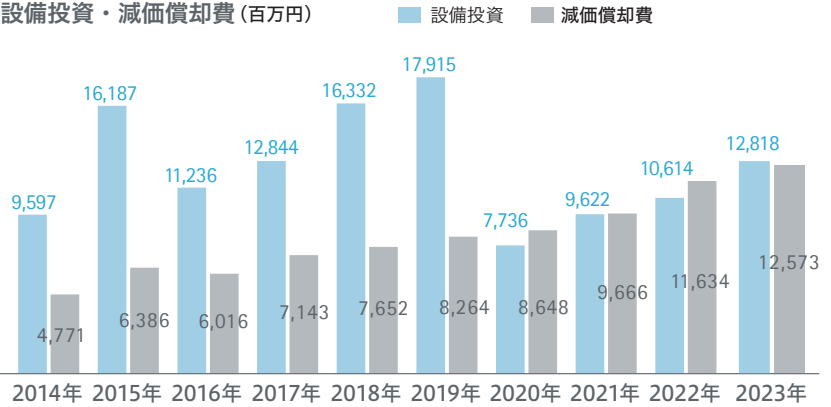


成長投資

当社は、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、設備投資及びM&Aを積極的に行っています。

近年、世界5極事業体制を整備すべく、米州及び欧州における生産・供給体制を構築するため、メキシコマブチ及びポーランドマブチの土地・建物取得、生産設備への投資を行ってきましたが、これらの投資はピークアウトしました。引き続き、新製品、増産及び省人化等の生産設備や、経営基盤強化のためIT分野に投資していきます。

当社は現在、モビリティ、マシーナリー、メディカルの「3つのM領域」における成長を目指しており、新たな用途へ向けた付加価値の高い新製品の開発・販売に取り組んでいます。これらの領域で必要となる製品や技術に関する研究開発やM&Aについても積極的に推進していきます。



株主還元

資金確保の基本的な考え方に基づき、事業や市場環境の変化も勘案し、自己株式取得を含め機動的かつバランスのとれた資本政策を通じて、株主の皆様への適切な利益還元を実施していきます。

配当方針

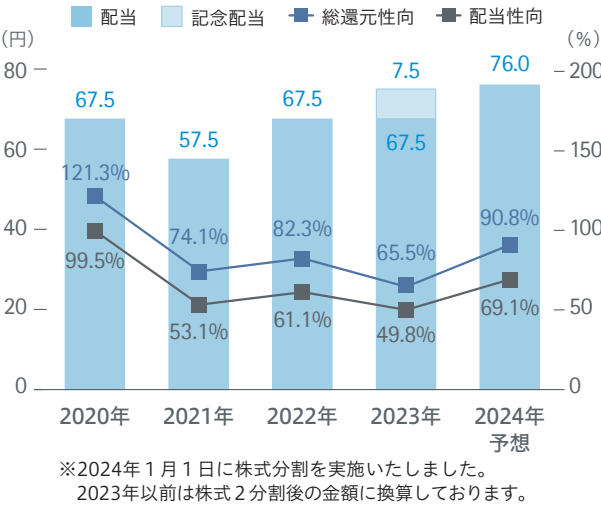
当社は、会社の成長・発展に必要な研究開発及び設備投資用資金を内部留保によって賄い、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じて株主の皆様への利益還元を積極的に行うことを基本的な方針としています。

2023年の配当は、業績改善を踏まえた一時的な特別措置による1株当たり年間135円（普通配当30円、特別配当105円）に、創立70周年記念配当15円を期末配当に加算し、過去最高更新の年間150円としました。

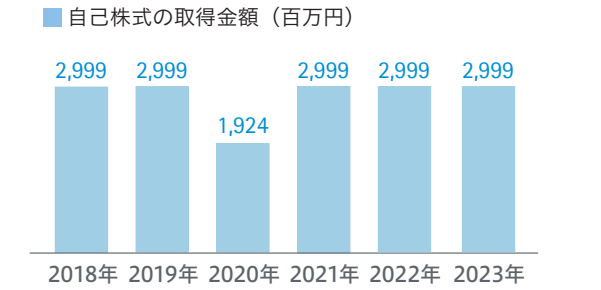
配当金算定基準

従来の配当金算定基準では、普通配当を1株当たり年30円として継続的に実施し、これに事業成果として連結純利益の30%を1株当たり換算した特別配当を併せて実施するとしてきましたが、2023年をもって取りやめました。2024年より株主資本配当率（DOE）3.0～4.0%を目安とし、キャッシュ・フローや事業環境などを総合的に勘案して決定する方針へ変更いたします。

配当の推移



自己株式取得の推移



自己株式の取得

自己株式の取得は、余剰資金、キャッシュ・フローに加えて、PBR等の状況を考慮し、今後も株価や経営環境の変化に対する機動的な対応、資本政策及び株主に対する利益還元の一方法として、適宜その実施を検討していきます。

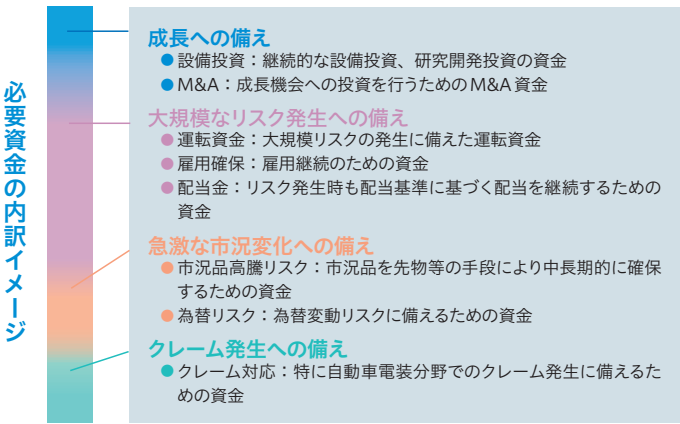
資金確保の基本的な考え方

この10年ほどの短い期間においても、感染症の拡大や地政学リスクの高まり等、世界では幾度も非常事態と言える状況に直面しており、企業経営の根幹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などの社会課題への対応が不可欠となっています。

当社はかねてより、企業は社会の公器であり、社会への貢献という責務を果たすべく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右記のとおりです。

必要資金

事業規模が拡大すると、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。



数字で見るマブチモーター

事業

マブチモーターは、自動車の安全性・快適性に貢献する「自動車電装機器用モーター」と、日々の暮らしと産業の基盤を支える「ライフ・インダストリー機器用モーター」の、二つの用途市場で事業を展開しています。



お客様企業数

1,051社

部材取引先企業数

381社

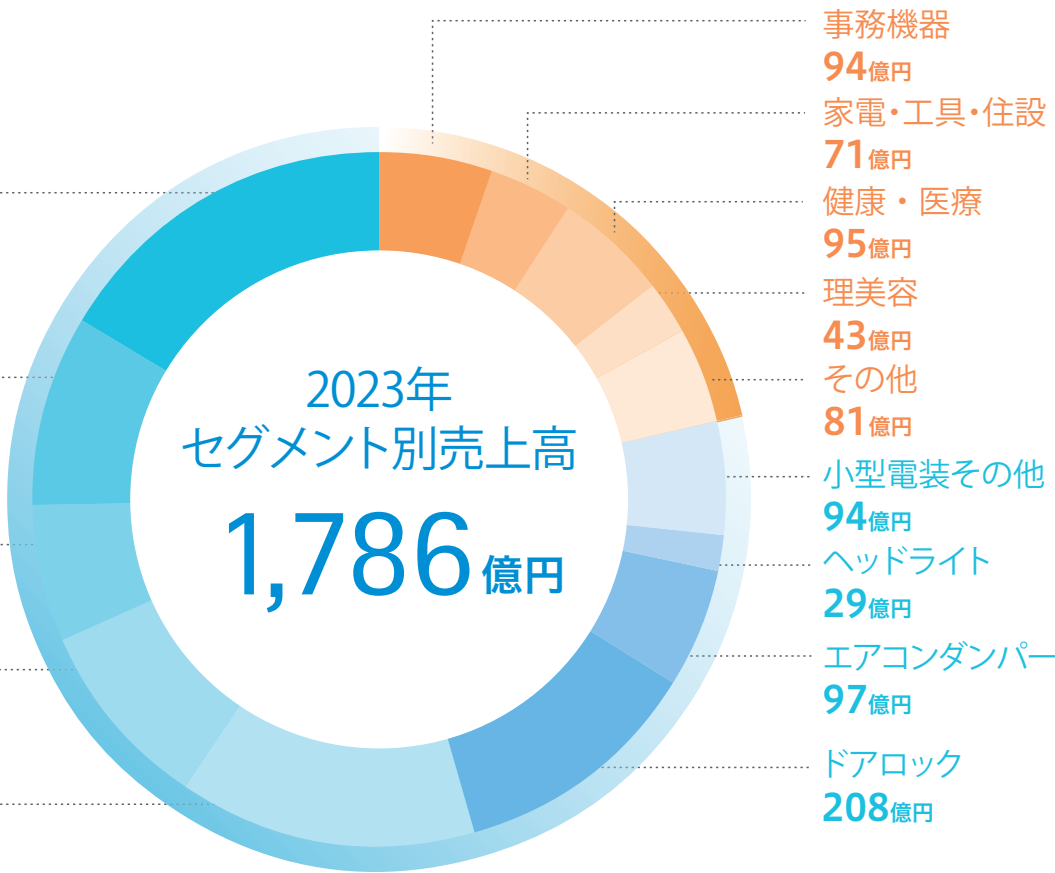
パワーウインドウ
291億円

パーキング
ブレーキ
155億円

パワーシート
114億円

中型電装その他
160億円

ミラー（格納含む）
248億円



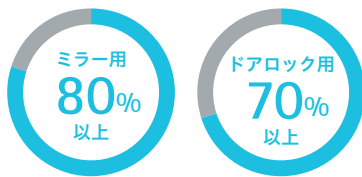
自動車電装機器

78.4% 1,400億円



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ます。

世界シェア（2022年当社調べ）



ライフ・インダストリー機器

21.6% 386億円

事務機器、家電・工具・住設、理美容など、日々の暮らしを支えるモーターを提供しています。移動体や協調ロボット用といった新たな用途を通じた貢献の拡大を推進しています。



グローバル展開

マブチモーターは、日本・中国・アジアパシフィック・米州・欧州の各地域において強固な開発・調達・生産・販売体制を構築することで、リスク分散と地産地消を推進し、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。



グループ従業員数

19,808名



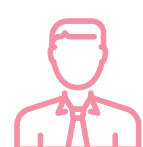
海外拠点数

23拠点



海外人材
拠点長数

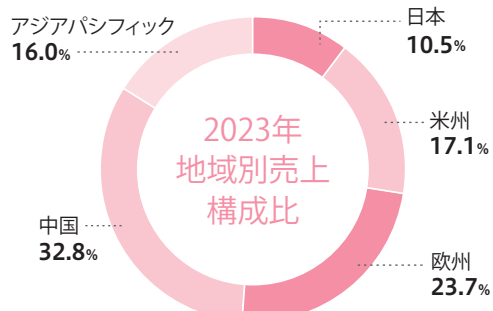
13名



海外人材
グループ執行役員数

3名

アジアパシフィック
16.0%



研究開発

マブチモーターは、モーターの高性能化・静音化・小型化・長寿命化のニーズに応え続けてきました。今後も、小型・軽量・高効率のモーターをコアに、多様な「動き」のソリューション提供を目指し、更なる技術力の追求に挑みます。



R&D 拠点数

4拠点



研究開発者数

505名



産業財産権所有件数

793件



産業財産権
新規出願件数

69件

サステナビリティ

マブチモーターは、SDGs（持続可能な開発目標）を、人を大切にしながら、経済的にも成長できる目標と捉えています。その達成に向けて、サステナビリティ重要課題と指標を定め、積極的な取り組みを継続しています。



電力使用量

207 百万kWh



水使用量

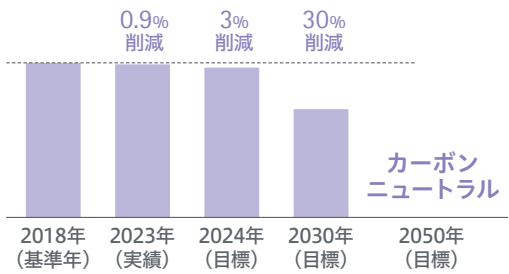
772 千m³



CO₂ 排出量 (Scope 1+Scope 2)

117,007 t-CO₂

CO₂ 排出量に関する目標及び実績 (Scope 1,2)



事業概況 自動車電装機器

2023年12月期実績

売上高 **1,400** 億円
販売数量 **10億3,200** 万個

主な用途

- **中型電装**
パワーウィンドウ、パワーシート、パーキングブレーキ、バルブ
- **小型電装**
ミラー、ドアロック、エアコンダンパー、ヘッドライト



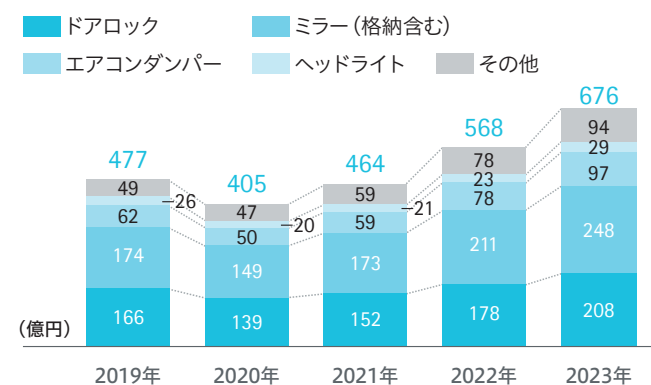
2023年12月期の主な取り組み

中型電装用モーター (パワーウィンドウ)	・デトロイト3の3社目よりPW用モーターの受注獲得 ・日系5社目向けに販売を開始
中型電装用モーター (パワーウィンドウ以外)	・日系大手顧客のグローバルモデル向けPS用モーターの販売を開始 ・EV向けバッテリー冷却水バルブ用モーターユニットの量産に向けた準備が進捗、韓国大手顧客より新規受注を獲得 ・シート・ベンチレーション・システム(SVS)用ブラシレス・ファン・モーターの量産に向けた準備が進捗
小型電装用モーター	・ドアクローザー、フラッシュ・ドア・ハンドル等のドア周辺の新用途で受注獲得 ・EV化等により新用途・市場が活性化、新製品・既存製品での対応が進捗

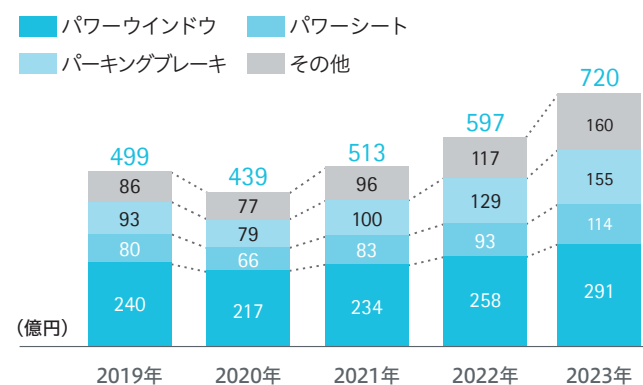
主要アイテム別売上推移 (2019年～2023年)

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う世界的な経済活動の低迷と、自動車市場全体の減速による影響を受け、売上は減少しました。2021年から2022年にかけてはサプライチェーンの混乱が継続した一方で、2023年は価格改定や円安の効果により売上が増加しました。小型電装用モーターの高いシェアは維持し、中型電装用モーターは採用車種拡大によりシェアを拡大しています。

小型電装用モーター



中型電装用モーター



2024年12月期の取り組み

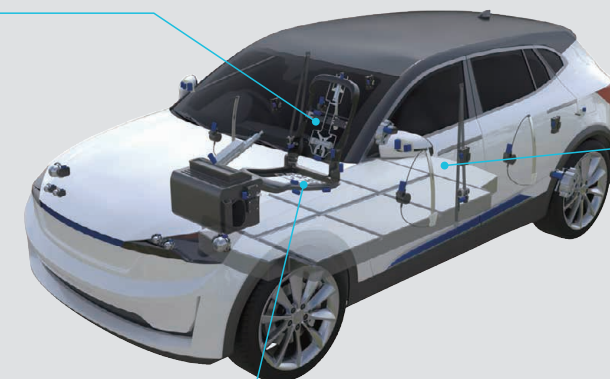
中型電装用モーター (パワーウィンドウ)	・欧米顧客向けの新規案件獲得 ・デトロイト3の3社目にPW用モーターを2025年に販売開始すべく量産準備を推進
中型電装用モーター (パワーウィンドウ以外)	・新規欧州大手顧客向けPS用モーターの販売開始 ・EV向けバッテリー冷却水バルブ用モーターユニットの販売開始 ・ユニット化、小型ブラシレスモーター及び制御技術を組み合わせ、技術変革期にあるEV向け新用途に対応
小型電装用モーター	・既存製品のラインナップ拡大と新たな差別化技術を搭載した製品による高シェアの維持・拡大 ・EV充電ケーブルロックやフラッシュ・ドア・ハンドル等の新用途の受注拡大

電動化の流れで拡大する新用途とモーター搭載数増加への期待

自動車業界では電動化に伴って創出される新たな用途の検討が進められており、モーターとその周辺領域に高い専門性を有する当社に様々な引き合いをいただいています。長期的には、自動運転の実用化に向けた研究・開発が進められる中で、自動車が「動くリビングルーム」として、車内空間をより快適にするため、1台当たりに必要なモーターの数が増えていくと期待しています。

シート周辺

従来のビジネスに、日系大手内装メーカーや欧州シートメーカー向けの販売も加わることで、今後の安定的な成長を確度高く見込んでいます。シート周りでは新たな用途としてブラシレスモーターとファンを組み合わせたユニット製品であるSVSも販売開始に向け開発を推進しています。



ドア周辺

ドアの周辺ではドアクローザーやフラッシュ・ドア・ハンドル、またeラッチ等の新用途が生まれ、当社が中型・小型モーターの開発で培った技術力と製品ラインナップで新用途の受注を目指します。

バッテリー周辺

EVのバッテリー周辺においては、サーマルコントロールを目的とする新用途が生まれています。当社が従来から販売しているバルブ用モーターに加えて、2024年から統合型のバルブユニットを販売開始すべく開発を推進しています。

機会とリスク

機会

- 省エネルギーや静音化に貢献する小型で精密なモーターの需要増加
- 自動車のEV化による冷却水バルブ用途をはじめとする新規分野への参入機会が拡大
- 自動車の自動運転化に伴う1台当たりのモーター搭載数の増加、及び乗員の快適性に貢献する新規分野の参入機会が拡大

リスク

- 原材料及び部材調達価格の高騰による収益構造への影響
- 半導体等の部品供給不足による影響
- 自動車生産の減速による影響

事業概況 ライフ・インダストリー機器

2023年12月期実績

売上高 **386** 億円

販売数量 **2億9,500** 万個



主な用途

- 家電・工具・住設
バキュームクリーナー、電気錠
- 事務機器
インクジェットプリンター、複写機・複合機
- 健康・医療
歯ブラシ、人工呼吸器、外科手術用ツール
- 理美容
ヘアドライヤー、シェーバー
- 移動体
AGV・AMR
- 協調ロボット

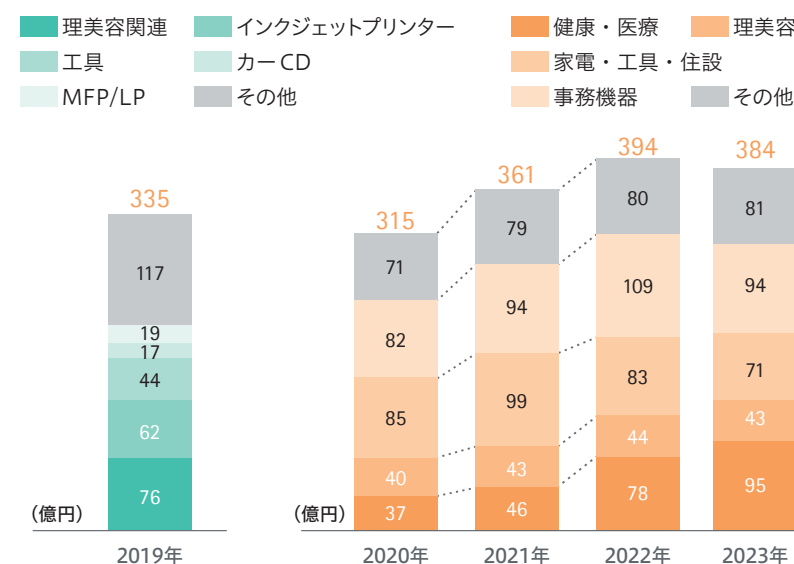


2023年12月期の主な取り組み

モビリティ	・アシスト自転車、シニアカー用で新規受注獲得
マシーナリー	・農機具用で新規受注獲得 ・商品陳列ロボット用で新規受注獲得 ・マブチエレクトロマグ製高付加価値モーターがガーデンツール用に販売開始
メディカル	・マブチオーケンが当社グループ入りし、技術交流、共同開発などのPMIが進展

主要アイテム別売上推移（2019年～2023年）

2020年については新型コロナウイルス感染症拡大の影響も加わり、売上は減少しました。2021年はコロナ禍での巣ごもり需要が高まり、理美容関連や、中長期的には市場が縮小傾向にある事務機器の売上を中心に増加しました。健康・医療用は、中高級セグメントの歯ブラシの販売好調に加え、子会社化したマブチエレクトロマグの売上貢献もあり売上が大きく増加しました。2023年は価格改定や円安の効果もあった一方で、一部用途における巣ごもり需要の一服の影響がありました。



※2020年から主要用途の開示区分を変更しました。

※AGV：無人搬送車、AMR：自律移動ロボット、MFP：複写機・複合機、LP：レーザープリンター

2024年12月期の取り組み

- ・アシスト自転車用をはじめとする小型モビリティ用途における更なる販売拡大
- ・農機具等の電動化ニーズに対応

沖マイクロ技研の小型モーター事業の取得を決定 ラインナップを拡充し、産業用ロボット向けにトータルで製品を提供

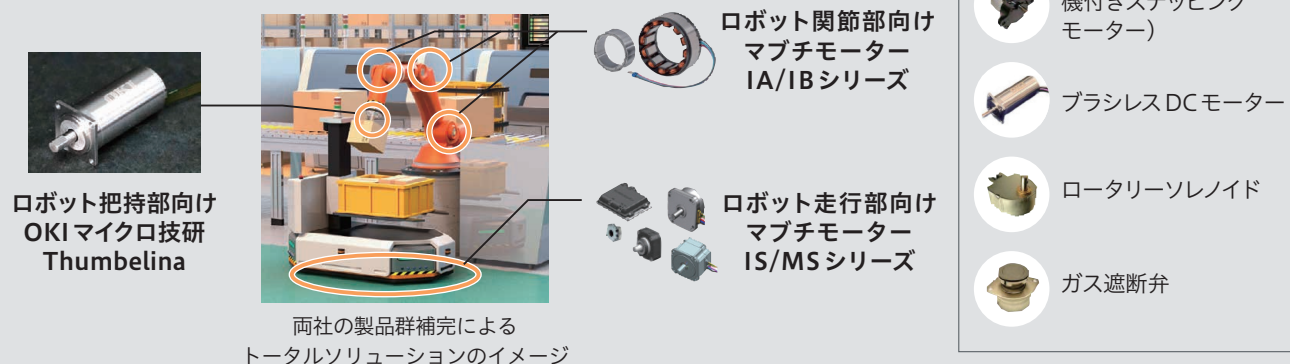
当社は2024年6月、沖電気工業株式会社（OKI）の子会社である沖マイクロ技研株式会社（OKIマイクロ技研）の小型モーター事業（海外子会社等一部を除く）を取得することとし、OKIと株式譲渡契約を締結しました。株式譲渡の完了は、2025年7月を予定しています。

本事業取得は、e-MOTOの事業コンセプトに基づきモーターの種類を拡充し、ソリューション対応力を強化することを目的としています。OKIマイクロ技研は、コア技術であるステッピングモーターをはじめ、ロータリーソレノイド等の当社がラインナップとして有しない各種モーター・アクチュエーター製品群を取り揃えています。近年は従来製品に加えて、新たな製品として小型、軽量、高トルク、低消費電力を実現する独自技術に基づくブラシレスモーター製品及び周辺ユニットの開発に取り組んでおり、今後の事業の柱となる製品として期待されています。

OKIマイクロ技研の有するステッピングモーターを中心とする技術及び製品ラインナップを、当社の技術、販売チャネル及び顧客基盤と組み合わせることによりシナジーを生み出し、製品開発と市場開拓の推進による新規事業の創出と既存事業の拡大を図ってまいります。

期待するシナジー

1. 両社の製品技術融合によるモーター開発の革新、効率化
2. 当社の販売体制・顧客基盤を活用したOKIマイクロ技研既存事業の海外市場への拡販
3. 当社の大量生産ノウハウを活かした、OKIマイクロ技研製品のコスト競争力強化



機会とリスク

機会

- CO₂排出量削減のため産業設備における電動式への切り替えが加速していることによる需要増加
- 移動体、産業機器、医療などの主要分野における更なる小型・軽量・高効率化への需要増加
- 人手不足の解消に貢献するロボット用途での需要増加

リスク

- 原材料及び部材調達価格の高騰による収益構造への影響
- 中国における低コストな競合メーカーの台頭
- 半導体等の部品供給不足による影響

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、小型・軽量・高効率のモーターをコアに、幅広い分野で「動き」のソリューションをご提供し、人々の豊かな生活や産業の発展に貢献してまいります。

経営理念

》》》

国際社会への貢献とその継続的拡大

マブチモーターの強み

1 | 標準化戦略

P.25-26

- お客様のニーズを集約し、各用途に最適化した「用途別標準品」により、高品質と低コストを両立
- 標準モーターとユニットのオプションを組み合わせ、多様なニーズに対応
- 設備・工程の標準化により高品質な製品の大量安定供給を実現

2 | マブチグローバル経営

P.27-28

- 各地域における自主・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人材を活用
- 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、常に最適な開発・調達・生産・販売体制を構築

3 | 強固な経営基盤

P.29-34

- 人的資本：グローバルに活躍し、多様なスキルや専門性を活かして付加価値を創出する人材
- 製造資本：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供給するための、高効率で高品質なものづくりと生産体制
- 知的資本：小型直流モーターとその周辺部分に関する要素技術、部品技術、製品技術、生産技術における蓄積した技術力・ノウハウ

事業活動

経営計画2030

新事業コンセプト

e-MOTO

動きの感動と驚きを世界へ

モーターをコアとして多様な「動き」のソリューションを提供

Mobility

モビリティ

当社製品の強みを活かせる成長分野

3つのM領域

Machinery

マシーナリー

Medical

メディカル

事業セグメント

P.19-20

自動車電装機器

販売数量 10億3,200万個

P.21-22

ライフ・インダストリー機器

販売数量 2億9,500万個

連結売上高	1,786億円
営業利益	155億円
営業利益率	8.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	194億円

提供価値

幅広い「動き」のソリューション

圧倒的な品質

リーズナブルな価格

スピーディーで安定的な供給

社会貢献

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
- お客様の製品の品質への貢献
- 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

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
- 交通事故の多発
- 貧困・経済格差

消費者の課題

- 生活における安全性・快適性の追求
- 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

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
- 安定的な調達
- コスト低減

社会課題の解決に貢献

マブチモーターの強み ▶▶ 標準化戦略

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り出すことができたとしても、価格は高くなり、厳しい競争環境にさらされているお客様の真のニーズにお応えするものではないと、当社は考えています。

当社は、お客様のニーズを最大公約数的に集約した標準モーターをご提供しています。お客様がご要望されるモーターの機能・サイズ・価格は十人十色ですが、当社側でお客様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。



標準化がもたらす価値

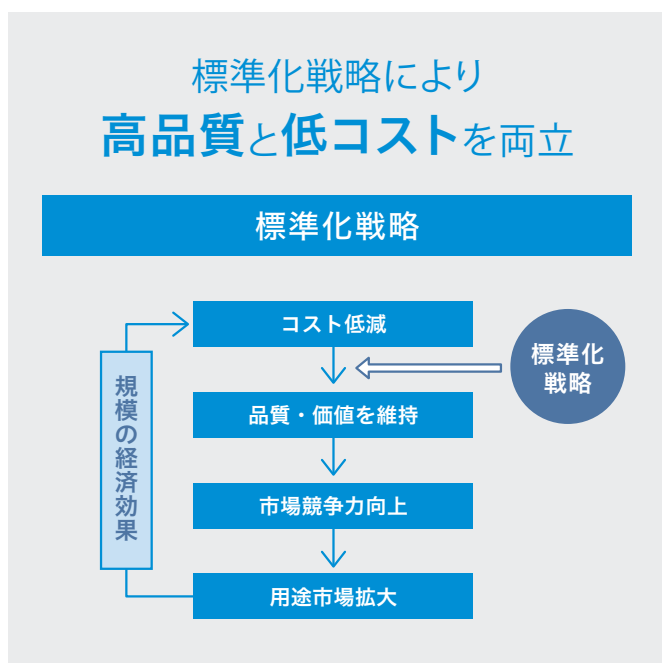
標準化により製品の種類を絞り込むことで大量生産や生産の平準化が可能となり、コストが大幅に低減され、リーズナブルなモーター価格を実現しました。コストの低減は市場での価格競争力を持続・拡大させることに加え、モーターの性能を絶えず進化させ用途の拡大にもつながりました。こうして標準製品を購入するお客様が増加することで、規模の経済効果が得られ、コストを更に削減できるという好循環が生まれ、競争優位を維持しています。

当社は、モーターの機能を極限まで高めることで製品に汎用性を持たせ、多用途化に対応するという発想のもとモーターを開発しており、約100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。

ものづくりの標準化と高品質の実現

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。昨今の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。

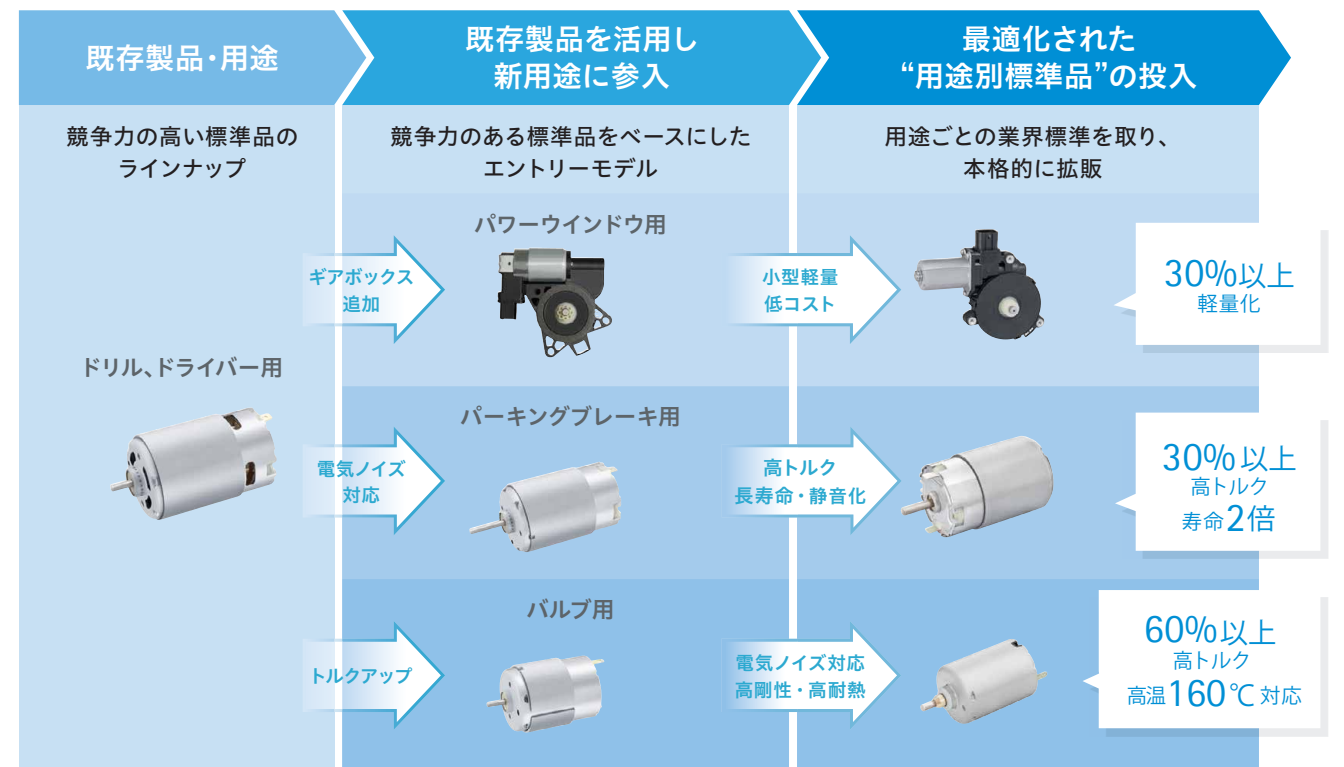


用途別標準品の開発・拡販

当社が自動車電装機器用途に本格参入する際、工具用をはじめ既に市場で高い競争力を持つ標準品をベースに、自動車の各用途向けの仕様を盛り込むことで、高い競争力を備える製品の投入を効率的に実現しました。その後、それぞれの用途毎にお客様製品の最適化が進み、モーターに対する技術的なご要望も各用途で大きく異なるものになって

きたことから、現在では各用途に最適化した“用途別標準品”を開発・拡販しています。この用途別標準の考え方により「圧倒的な品質」、「リーズナブルな価格」、「迅速で安定的な供給」、「ソリューション提案」の顧客価値をバランスよく実現していることが、マブチモーターの強みとなっています。

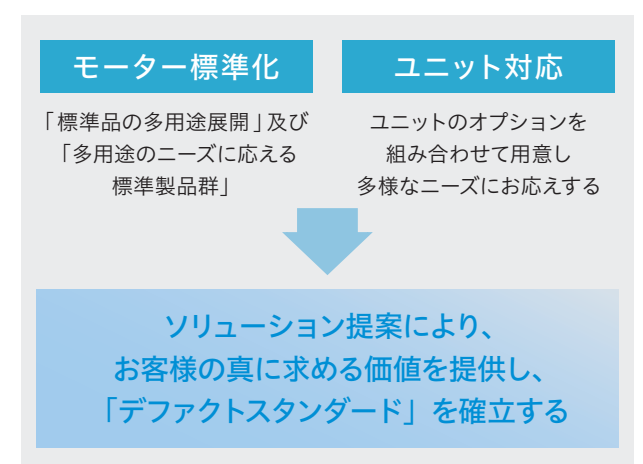
各用途に最適化した“用途別標準品”を開発・拡販し事業成長を加速



進化する標準化戦略

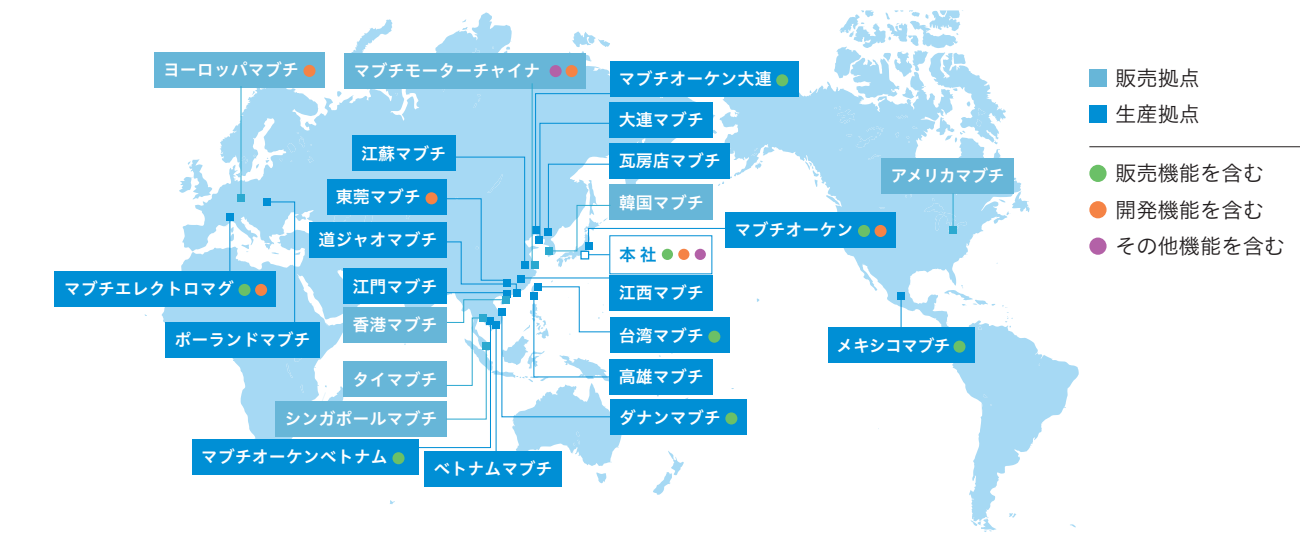
経営計画2030では、モーターをコアとしながら、お客様と社会が望む多様な「動き」のソリューションを提供することにより成長を目指す事業コンセプト「e-MOTO（イーモト）」を掲げています。これまでは、お客様が手掛ける事業領域には参入しないというポリシーのもと、モーター単体でのお取り扱いを中心としてきましたが、昨今はお客様よりモーター周辺部分についても当社にご依頼いただくケースが増えてきました。

今後は、お客様が求める「動き」をご提供するため、その動きを生み出すコアとなるモーターの種類を充実させるとともに、標準品モーターを採用したユニットのご提供によりお客様のコストメリットを生み出すことで、標準品モーターをより多く販売し、当社の強みである標準化戦略をより強固なものへと進化させていきます。



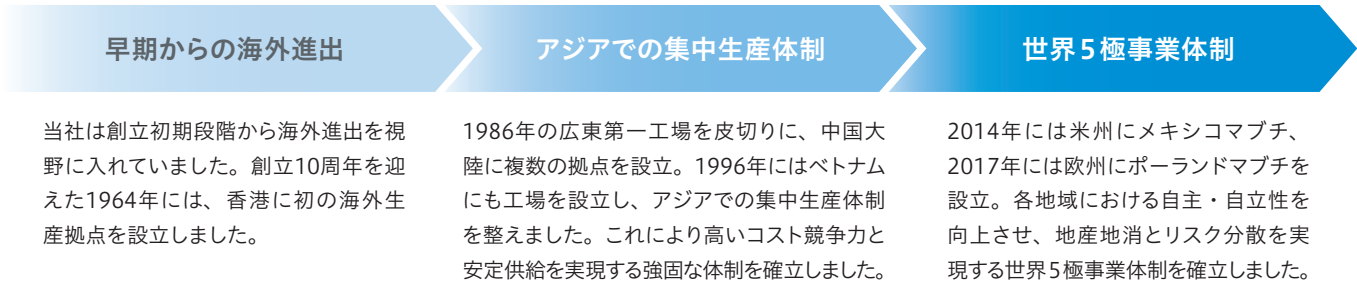
マブチモーターの強み ▶▶ マブチグローバル経営

各地域における自主・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・調達・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。

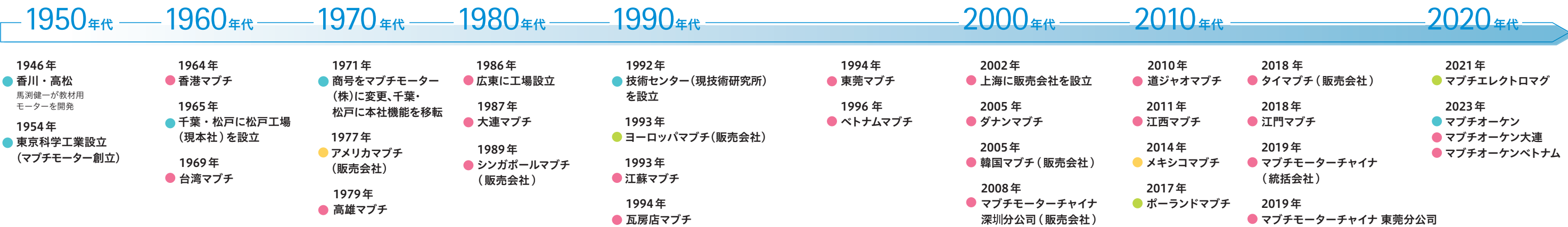


世界5極事業体制によるグループ総合力の向上

当社はこれまで、各地域における自主・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。



拠点展開の軌跡



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には強固なつながりがあります。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、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、当社の特長は、海外人材の活用度が高い点です。マブチグループの23ある海外拠点のうち、14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60.9%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2024年5月末現在)

TOPICS

新しいグループ会社との協業

2023年3月にM&Aによりグループ会社入りしたマブチオーケンには、日本のほかにベトナムと中国の大連に生産拠点があります。グループ会社入りした後の変化について、マブチオーケンベトナムの社長に話を聞きました。

ベトナムマブチとマブチオーケンベトナムの共催による技術教育講習会の様子

マブチオーケンベトナム社長
白井 正嗣

以前は本社の指示に従う形での拠点運営でしたが、マブチグループでは各拠点の自立的な経営が求められており、拠点の経営者として高い視座や広い視点が求められるようになりました。また、経営陣とのコミュニケーションが身近になり、意思決定が迅速化したことで、経営にスピード感が出ています。現場では、グループ内で活用しているITツールの導入により、グループ内のコミュニケーションや連携が格段に充実化し、迅速なコミュニケーションの有効性や各拠点の連携による相乗効果を実感しています。ベトナムマブチは物理的な距離も近い相相談しやすく、人材育成や技術面での交流も盛んに行っています。

マブチモーターの社員からは、他拠点に対しても協力を惜みず、組織を内部から活性化していこうという意識を感じており、私たちも経営理念のもと価値観を共有しつつ、マブチグループの一員として貢献していきたいと思っています。

製造資本・知的資本

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おり、金型の設計からモーター生産まで一貫してグループ内で対応可能な技術・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大きくプラスに働いています。お客様のご要望は多岐にわたりますが、製品の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盛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強い改善意欲があり、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ものづくりの標準化を益々進め、当社の製造資本を強固なものにしています。

省人化設備が創出する価値と今後の取り組み

当社では生産現場における省人化・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、これに伴い報酬の水準を引き上げることができます。働く人の付加価値の向上と生産コストの低減を同時に実現したい当社と、仕事の高度化・給与水準の向上を望む現地の政府や人々が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ものになり、フレキシブルな生産対応と省スペース化を実現しています。生産に必要なスペースが減り、工場全体の生産数量を引き上げることで、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高い検査工程の自動化等があり、そうした課題を解決する設備の研究開発と導入展開が進んでいます。今後はITを活用することで一層の自動化・効率化を図り、高効率生産を実現します。



e-MOTO戦略における 生産・開発体制の進化

常務執行役員
技術統括 製造本部長
宮嶋 和明

当社のグローバル生産体制では、一つの拠点内でモノや情報をダイレクトに共有・管理し、部品から最終製品に至るまで一貫した生産プロセスを実現しています。また製品のみならず、ものづくりのプロセスにおいても標準化を進め、汎用性の高い生産設備を使用することで、様々な製品を効率的に生産できる体制を整えており、コスト競争力と高い品質を実現しています。当社は、製品設計から工程設計、金型設計から自動機設計、その加工製作と量産導入後の保全や継続的な改善といったすべての機能に加え、幅広い知識を有するマルチスキル人材や、各分野のエキスパート人材を社内にも有しています。これらの基盤を活かした柔軟な対応力により、競争優位性を築いています。

3つのM領域を中心に市場の真のニーズに応える最適なソリューションを提供するため、ブラシレスモーターの開発を加速してきましたが、さらに、e-MOTOコンセプトのもと、モーター単体のみならず、モーターの制御やサプライチェーンや構造の簡素化も含め、効率の高い合理的なアクチュエーターをご提供することで、お客様が求める「動き」の実現を目指します。アクチュエーター全体での合理性を追求すると、必然的に標準品モーターの活用が更に増えるだけでなく、部品点数の削減にもつながります。また、社内に制御を専門的に扱う部門を有しており、モーター制御の要となるソフトウェアの開発力の更なる向上によりお客様や市場へのソリューション強化を図っていきます。

一般的にはブラシレスモーターで対応する用途に関しても、当社の高品質でリーズナブルなDC ブラシ付モーターで対応するなど、技術的に成熟し改良の余地が限定されていると見られがちなブラシ付モーターにおいても、更なる可能性を追求し続け、市場のニーズに応える技術開発に注力してまいります。体制面では、ここ数年で強化してきた海外のエンジニアへの機能移転や産学共同を含めたオープンイノベーション等により当社グループの技術的な総合力を向上していきます。

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とする数多くの優位性を備えたコア技術があります。

磁気回路技術

磁気回路技術には、特に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すが、深掘りするほど多くの発見が得られます。当社は、この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、回路制御などにより異なる特性を持つモーターを作ることも可能です。この磁気回路技術はブラシ付モーターだけでなくブラシレスモーターでも活用可能な技術です。

ブラシレスモーター制御回路技術

ブラシレスモーターにはブラシ付モーター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。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、用途に合わせた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に貢献します。

ブラシ・コミテーター接点技術

ブラシとコミテーターの接点には、電流の切り替え時に発生する火花を抑えることにより、部品が摩耗しないようにする技術が用いられています。これにより電気ノイズを低減し、耐久性を向上することで、モーターの長寿命化を実現しています。これからEVが自動車の主流になった際に、モーターにかかる電圧は12Vから48Vへと高電圧化される可能性があります。当社はこうした技術の積み重ねによってこの課題への対応が可能です。

ギア技術

ギアの設計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の抑制を可能にしています。

グローバルな研究開発活動

当社は国内のみならず、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。さらに、2022年より特許出願ルートを国際出願へと変更し、権利化可能性に関する公的見解を早期に入手することにより、権利取得に係る手続きの早期化及び効率化を実現しています。

2023年12月時点での、当社保有の産業財産権の総数は793件（国内143件、海外650件）、新規出願件数は国内外合計で69件となっています。昨今は成長戦略に則り、ユニットや位置制御に関する特許の取得が増えています。

「動き」のソリューション提供に向けた知的資本強化の取り組み

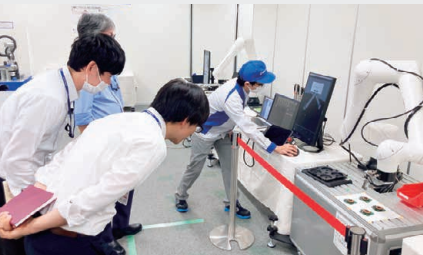
当社のモーターには基礎研究から製品開発・改良、製品設計、開発テスト、加えて生産技術やモーター応用技術の開発まで、長年培ってきた広範な技術力のすべてが集約されています。モーターそのものがノウハウの塊であり、当社の知的資本です。これを強化するために、知恵と工夫で培ってきたコア技術にプラスして、世の中の技術の進歩に追従すべく、部材・設備等のお取引先様をはじめとした外部との技術交流を行っています。加えて、産学協同での研究にも取り組んでいます。

現在では、シミュレーション技術の向上により、研究開発のペースが加速しています。また外部との協業により、技術的な課題の解決も迅速化しています。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ます。

TOPICS

開発中の技術・製品に関する社内展覧会を実施

当社では、多岐にわたる部門において研究・開発活動が行われていますが、その活動成果や進行中の案件の報告や共有の場として、2023年10月に社内展覧会を実施しました。展覧会場に会場した社員からの新たな提案や新しい視点を受け、今後の研究・開発活動に活かしていく交流の場として、またそうした交流を通じて当社の技術に対する社員の意識を更に高める場としても有用な取り組みとなりました。



人的資本

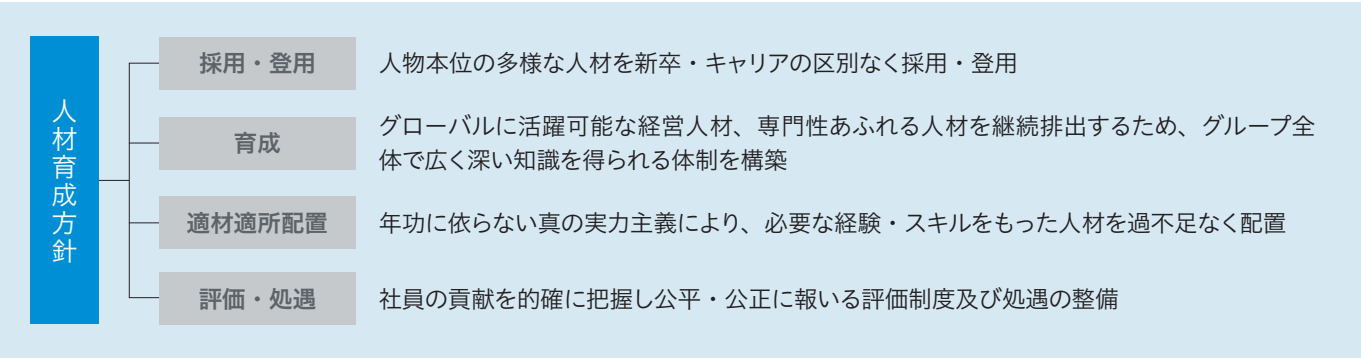
人的資本への基本的な考え方

日々大きく変化を遂げるグローバル社会経済環境にあって、企業が持続的な成長を実現するための最も重要な要素が「人」であることは言うまでもありません。当社は経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」をいかに具現化すべきかを示した経営基軸において、「人を最も重要な経営資源と位置づけ、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」と定めています。社員が個々の能力や想いをそれぞれの仕事で発揮することが、事業活動を通じて国際社会へ貢献し続けるために最も重要な原動力になると考えております。

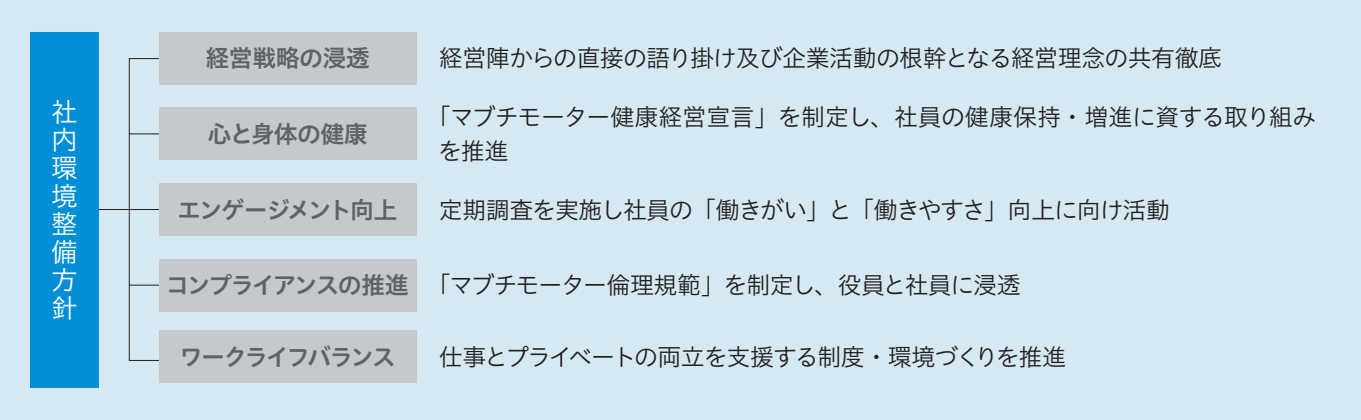
そのために、当社では社員一人ひとりが自らの長所を伸ばしながら、個性を発揮して活躍できる組織作りを推進し、経営理念の実現、及び長期経営方針で掲げる「全ステークホルダーの幸せへの貢献の継続とその拡大」を実現してまいります。



人材育成方針



社内環境整備方針



グローバルに活躍する人材の育成

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、ローカル人材の育成、他部門・他拠点の業務に対する相互理解を促進する教育システムが整っている必要があります。当社は、本社のみならず国内外のグループ会社も含め、グローバルに活躍できる経営人材、専門性あふれる人材を継続的に輩出すべく、国を超えた人材交流（ローテーション）や幹部候補研修を展開しています。

また、教育を主管する組織であるMLI（マブチ・ラーニング・インスティテュート）を推進主体として、当社独自の教育体系に基づき研修を実施しています。MLIによるオンライン学習を活用したグローバルな教育環境の活用により、学習する組織風土の醸成、専門知識・技術レベル向上によるスペシャリストの早期育成など、マブチグループ全体で広く深い知識を得られる体制を構築しています。

教育・研修体系

Onboarding (導入・定着化)			Transition (役割転換)				Skill Up (スキル・能力強化)				
キャリア入社時 研修	海外赴任前研修 (国内社員)	本社出向受入研修 (拠点社員)	標準キャリア	選抜育成	共通		社内知識		自己啓発		
			管理職研修	幹部選抜研修	海外出向・ トレーニー制度	資格取得支援制度	マブチ経営 システム	部門内教育	(英語など) 言語学習	社内ライブラリー 公開講座 マブチビジネス スクール	
経営戦略講座				若手選抜研修							
新入社員研修				若手・中堅向け 階層別研修							
経営理念教育、標準化教育											

- 新入社員研修
学生から社会人への意識の切り替えから始まり、経営理念、組織、仕事、ルールの概要を理解するとともに、モーターとその生産に関する基礎知識を学びます。また、海外工場での研修もあり、実際の生産現場を体験し、生産の仕組みや設備等の専門的な分野にも入り込んだ研修を行います。
- 社内インターンシップ制度(技術系)
技術系の新入社員に対して、正式配属前に社内インターンシップという形で複数の部門の職務を経験する制度です。技術を学ぶ機会としてだけでなく、社内人脈を作ることに役立っています。
- 部門内教育
各部門毎に専門スキル習得に必要な教育カリキュラムを整備するとともに、社員が保有する専門スキルを定期的に評価・可視化し、キャリアアップに必要な教育を年間の教育計画に基づいて実施することで、計画的・体系的な専門スキルの習得を実現しています。
- 若手・中堅社員向け階層別研修
専門スキルが向上してきた時期に、改めて仕事への取り組み方について再点検し、新たな気づきと自らの課題を認識するためのプログラムです。
- 管理職研修
当社の経営基軸「人を最も重要な経営資源と位置づけ、仕事を通じて人を活かし、社会に役立つ人を育てる」をDNAとして継承していくために、当社の管理職が共通して大切にすべき部下育成の考え方について深く議論し、実践に結び付けます。
- 経営戦略講座
大学の先生を講師として招き、トップの価値観や経営理念の理解、経営に関する基礎知識の強化を図る社内講座を開催しています。自主的に課題を発掘し、課題解決方法を見出し、人や組織を動かして課題を解決することのできる将来の経営リーダーを育成します。

マブチグローバル経営を支える人材交流

当社では、若手社員に現場力を身に付けてもらうためにトレーニー制度を促進しており、トレーニーとして半年～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。海外拠点から本社へのトレーニーの仕組みもあります。2023年4月～10月の期間中、タイマブチから本社へトレーニーとして来日した社員に話を聞きました。



タイマブチから本社へ

2019年にタイマブチに入社し、営業部門で勤務しています。営業業務のみならず拠点を活性化するためのマネジメントスキルをはじめ、多岐にわたる経験を積んできました。2023年4月～10月までの期間、トレーニー制度を利用し、本社にて自動車電装機器向けのお客サポート業務を担当しました。本社での勤務を通じて、当社の経営計画・戦略や管理システムに深い感銘を受けると同時に、本社側の視点・業務の進め方を理解し、営業拠点と本社の双方の視点をバランス良く持つことができるようになりました。このトレーニー制度を含むグローバルな人材交流が、当社グループの拠点を越えた一体感や価値観の共有につながっていることを実感しました。

多様な人材を活かす組織づくり

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マブチモーターの目指すダイバーシティ&インクルージョンです。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ため、従来より雇用に関しては柔軟かつ公平・公正な考え方を持っていました。近年更に力を入れ、当社の経営理念に共感することを前提に、年齢・性別・国籍に関わらず社員を採用・登用し、多様な人材が切磋琢磨することにより、新たな価値の創出を促進します。また、多様な働き方を尊重し、一人ひとりが自己実現、自己成長ができ、やりがいや充実感を感じられる職場づくりに積極的に取り組んでいます。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目指します。

多様な働き方を支える制度の充実

当社は、社員の働き方の選択肢を増やし、自分に合った働き方の実現を後押しすることで、会社全体の生産性向上・付加価値の創出につなげることを目指しています。その実現のため、多様化するライフスタイルに対応し、仕事とプライベートの両立を支援する制度・環境づくりに取り組んでいます。

- 育児休業制度（子どもが3歳を迎えるまで）・介護休業制度（365日）
- 育児・介護休業中の自己啓発支援
- 配偶者出産時休暇制度（5日間の特別休暇）
- 育児・介護のための勤務時間短縮や所定外労働免除などの措置
- フレックスタイム制度（コアタイム設定なし）、裁量労働制
- リモートワークの推進

取り組みの成果(2023年)

男性の育児休業取得率	育児休業後復職率
69.2%	100%

多様な人材の活躍を支援する制度の充実

当社は、多様な人材の能力を最大限に活かすため、社員の自己実現・自己成長を支援し、社員一人ひとりが自らの長所を伸ばし、個性を発揮して活躍できる職場づくりを推進しています。

- 異動希望申告制度
社員の適材適所の人材配置を図るため、社員の意向を確認する制度です。この制度を用いて、社員はいつでも、他部署への異動希望など自らのキャリア形成について主体的な意見を会社へ申し出ることができます。
- 複線型人事制度
社員の適性・希望に応じたキャリア形成を行える環境を整えるため、資格等級の上位層は管理職と専門職にキャリアが分かれる仕組みとしています。
- 副業許可制度
所定の条件を満たせば、副業をすることが認められています。副業によって幅広いスキル・経験を得ることができ、視野を広げる機会にもなります。
- 通信教育受講制度
選択型の通信教育受講制度が整っており、一定の基準を満たすことにより会社から受講料の補助が受けられます。
- 英語学習支援
社員が国際社会への貢献を具現化できるよう、語学(特に英語)を学習する風土づくりを行っています。具体的には英語学習ツールの提供や、英語レベルの変化を確認するため年2回、社内TOEIC試験を開催しています。
- 資格取得奨励制度
社内に「自ら学ぶ風土」を醸成し、業務遂行に役立つ知識を幅広く習得することを狙いとして「資格取得奨励制度」を設け、自己啓発を促進しています。

公平・公正な人事制度

当社が目指す人事制度の基本思想は「公平・公正」であり、社歴や年齢、性別、国籍に関わらず、適材適所の観点で、役割・職務に求められる能力や専門性を兼ね備えた社員を登用し、担う役割や成果・職務によって、公平・公正な評価と報酬を実現す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、それに応じて処遇を決定する制度です。2020年より、管理職を対象に導入しましたが、2024年には一般社員まで拡大しました。

多様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。

- ジョブ型人事制度（管理職層）
管理職・専門職は年齢・勤続年数といった属人的な要素ではなく、役割・職務の大きさに応じてジョブグレード（JG）が設定され、JGと成果に応じて報酬が決まります。
- ジョブ型人事制度（一般社員）
管理職層を対象としたジョブ型人事制度をベースに、管理職層と一般社員の役割の違いに考慮し、入社から一定期間は育成重視、経験を重ね上位のポジションへアサインされることに伴い役割と報酬の結びつきがより強くなる制度となっています。
- 管理職層向けの信託型株式交付制度
通常の給与や賞与に加えて、当社の株式を報酬として受け取ることができるインセンティブ制度を管理職層向けに導入しています。株価が上昇することにより受け取った株式の価値が高まるため、社員が高い貢献意欲を持って働くことができ、会社と社員が一体となって企業価値を向上させることを目指しています。
- ポイント制退職金制度
役割・評価に応じて、毎年、退職金ポイントが付与される仕組みです。毎年の貢献・成果がそのまま退職金に反映されます。

社員エンゲージメントの向上

社員エンゲージメントの向上は、会社の持続的な成長に欠かせないものです。当社は、定期的に社員エンゲージメント調査を実施し、調査で得られた結果は、取締役会や執行役員会議などで報告し、調査結果の分析、課題の整理を進めているほか、分析結果（強み・課題）を反映した人事施策の整備に取り組んでいます。

2023年7月に実施した調査では、約95%の社員から回答があり、裁量や給与への納得感に関する評価が改善した一方で、称賛への妥当性の項目に改善の余地があると認識しました。こうした結果をうけ、毎年1月に実施される社員の表彰制度の見直しを実施しました。より客観的な基準で受賞者を選定する制度へ改訂し、称賛への妥当性を高めるとともに、会社として成果が出た取り組みのみならず挑戦そのものを評価することを周知し、社員の意識変革を図っています。

今後も継続的に調査を実施することで社員のエンゲージメントを把握・分析し、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の向上に向けて活動を強化していきます。

社員に聞いた「マブチらしさ・よいところ」

2024年1月に創立70周年を記念したアンケートを実施し、全社員から「マブチらしさ・マブチのよいところ」を募集しました。アンケートの結果、標準化戦略や金型から製品に至るまでの総合開発力などのほか、「誠実で親切、まっすぐな人が多い」「いざという時の団結力・馬力がすごい」「和気あいあいとして、意見・提案をしやすい雰囲気」といった回答が多数集まりました。この結果は社内報で社内に共有され、70周年を迎えた節目のタイミングで当社の強み・当社らしさを改めて認識できる内容となりました。



サステナビリティ重要課題への取り組み

サステナブルな社会の実現に向けて

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、世の中のためになくしてはならない企業であり続けたいという想いととも、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」への想いが込められています。

また、当社はSDGs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

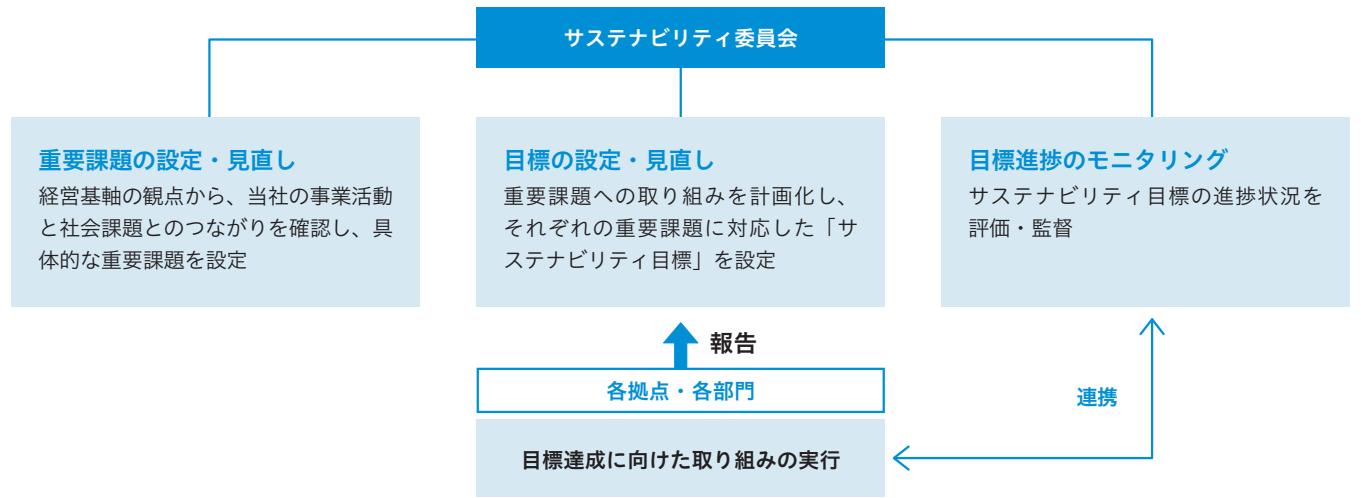
私たちは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践するために、経営基軸に則り、社会が抱える課題の解決を通じ、持続的に企業価値を向上させていきます。

- 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体制

サステナビリティ委員会は、取締役会直下の組織として、サステナビリティ課題の横断的な検討・議論を行い、重要課題及び目標の設定・見直しと目標進捗のモニタリングを実施しています。委員長は社長が務め、委員は執行役員及び事業部・本部レベルの部門長より構成されています。また、当委員会での審議の結果は、取締役会に報告され、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。

2020年7月に当委員会を設置して以来、経営基軸に則った社会的課題の解決に向けた重要課題及び目標設定、国連グローバルコンパクトへの署名や気候変動に関する取り組みとしてTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同表明、カーボンニュートラルに向けた施策や人権対応、サプライチェーン全体でのCSR活動等の具体的な検討を行っています。



サステナビリティ目標

2021年～2023年には、経営機軸に沿って当社ならではの当社の重要課題を設定し、サステナビリティ中期目標としてKPIを設定し取り組みました。現在は新たに4つのマテリアリティと対応する8つのサステナビリティ指標を設定し、2024年から2030年までを対象期間として、サステナビリティへの取り組みを推進しています。

マテリアリティ（重要課題）		サステナビリティ指標
E 環境	地球環境を犠牲にすることのない企業活動	① CO ₂ 排出量 2018年比削減率（スコープ1、2） ② サステナブルプロダクツ及びサステナブルプロダクツ・プレミアムの売上高成長率
	豊かな社会と人々の快適な生活を実現するものづくり	③ SDGsに貢献する用途の売上高成長率
S 社会	すべての人が活躍できる環境の実現	④ 女性管理職比率 ⑤ グローバル勤務経験者数 ⑥ 子ども向け工作教室・出前授業等の参加者数
	社会的責任の遂行	⑦ 労働災害度数率 ⑧ 人権上の重大リスク件数
G ガバナンス		

重要課題	取組内容	KPI	2024年目標	2030年目標
地球環境を犠牲にすることのない企業活動	開発、調達、生産等、社内における全ての活動における環境負荷の低減	①CO ₂ 排出量 2018年比削減率（スコープ1、2）	▲3%	▲30%
	小型、軽量、省エネルギーを実現する製品の開発及び販売拡大	②サステナブルプロダクツ及びサステナブルプロダクツ・プレミアムの売上高成長率（2023年比）	+20%	+70%
豊かな社会と人々の快適な生活を実現するものづくり	「健康機器、医療機器用途」及び「自動車の安全性向上（シートベルトプリテンショナー、パーキングブレーキ、光軸調整、ハブティック等）環境性能向上（パルプ、グリルシャッター）に資するモーター」の販売拡大	③SDGsに貢献する用途の売上高成長率（2023年比）	+5%	+70%
すべての人が活躍できる環境の実現	日本及び世界各地の拠点における女性経営者及び管理職の育成・登用	④女性管理職比率	17%	20%
	グローバル勤務（自拠点から他国拠点への出向、トレーニング派遣）の推進	⑤グローバル勤務経験者数	457名（累計）	620名（累計）
	次世代を担う子どもたちが科学への関心を深める機会の提供	⑥子ども向け工作教室・出前授業等の参加者数	700名	5,000名（2024年からの累計）
社会的責任の遂行	労災事故の防止対策、オフィスや工場における労働環境の整備、ワークライフバランスの促進	⑦労働災害度数率（100万のべ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数）	0.14 以下	0.12 以下
	人権デューデリジェンスのプロセスを実施・継続し、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みを強化	⑧人権上の重大リスク件数	0 件	0 件

気候変動への取り組み

TCFDへの賛同

マブチモーターは「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しています。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、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などの重要事項は、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。サステナビリティ委員会は、年2回以上開催され（2023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・評価及び対策立案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取締役会に報告され、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、国際機関など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年の各時点で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℃シナリオ	4℃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℃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。異常気象など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℃以上上昇するとされるシナリオです。風水害など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の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℃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、自動車産業のみならずあらゆる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、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℃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.39～P.42をご参照ください。

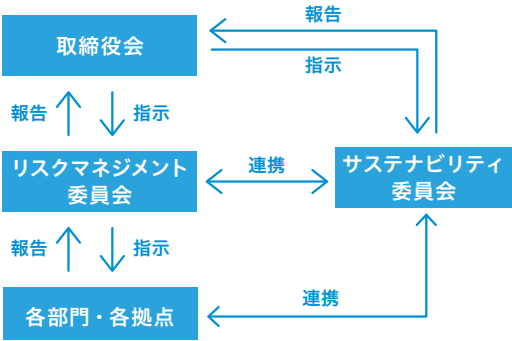
	リスク機会	想定される要因	想定される事象	財務的なインパクト評価		実施中の対策・今後検討する対策
				2030年	2050年	
1.5℃シナリオ	機会	省エネ・低炭素技術の進展	●EVをはじめとする自動車需要の変容に伴う受注機会の増加 ●様々な産業機械の電動化に伴うモーター需要の増加	大	大	●生産工程における環境対応の推進 ●モーターの小型・軽量化 ●環境配慮型の製品設計
	リスク	原材料価格への影響	●仕入れ製品価格への炭素価格分の上乗せや需給バランスの変化による原材料価格の増減に伴う仕入れコストへの影響	大	大	●グリーン調達の推進 ●資源循環の推進
	リスク	カーボンプライシング	●炭素税の導入や排出権取引などの新たな制度及び規制への対応によるコスト増加	中	中	●CO ₂ 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	中	大	●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等の操業コストの増加	中	中	●省エネルギー化の推進 ●環境教育体系の構築

財務インパクト 大：10 億円以上、中：1 億円～10 億円未満、小：1 億円未満

リスク管理

当社では、気候変動リスクの特定・評価及び対策立案をサステナビリティ委員会で実施し、取締役会に報告するとともに、リスクマネジメント委員会及び各担当部門と連携を図っています。リスクマネジメント委員会では、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について、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つに大別し、グループ内の定義に基づいて評価を行い、取締役会に報告しています。

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。

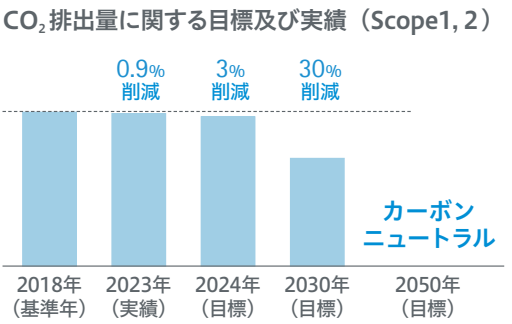


指標と目標

国際社会にとって喫緊の課題である気候変動に対応するため、当社は2030年までにCO₂排出量を2018年比30%削減とする中期目標に加えて、2050年カーボンニュートラルに向けた活動を推進することとしました。

そのための施策として、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、再生可能エネルギーの活用や生産設備の省電力化等のCO₂排出量削減の取り組みを推進しています。

CO₂排出量の実績データについては、ESGデータ（P.63～P.64）をご参照ください。



環境への取り組み

マブチモーターは、「マブチグループ環境方針」を制定し、環境に配慮した製品を作り出すだけでなく、開発・設計から生産工程・流通に至るまでのサプライチェーン全体にわたって環境負荷の低減に取り組み、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っています。

マブチグループ環境方針

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

1. 環境関連の法規制及びその他の要求事項を順守するとともに、環境汚染の予防・防止に努め、事業活動が環境に与える影響を常に認識し、自主基準を設定して管理します。
2. 持続可能な社会の実現を目指し、事業活動に伴う主要な環境負荷を軽減するため、以下について重点的に取り組みます。
 1. 気候変動問題に対応するため、カーボンニュートラルに向けたCO₂の削減と限りある資源を有効活用するために、省エネルギー、再生可能エネルギー、省資源化、リサイクル及び廃棄物の減量化に積極的に取り組みます。
 2. 製品及び製造過程において、環境負荷物質の管理を徹底し、環境に負荷を与える物質は可能な限り代替物質への転換を行います。
 3. 環境に配慮した部品・材料を積極的に使用する“グリーン調達”を行います。
 4. 環境配慮型製品の開発・販売を促進し、社会全体の環境負荷低減に貢献します。
 5. 生物多様性の保全を企業の重要な課題と認識し、生態系に配慮した取り組みを推進します。
3. 社員一人ひとりの環境に対する意識の高揚を図るため、積極的に教育活動を行います。
4. この環境方針は、全社員に周知するとともに、社外に公表します。

マブチモーター株式会社 代表取締役社長 高橋 徹
制定：1998年9月27日／改訂：2024年3月28日

環境マネジメントシステム

当社は、地球環境との調和やその保全を重要なテーマと考え、ISO 14001国際規格に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、継続的に環境活動に取り組んでいます。

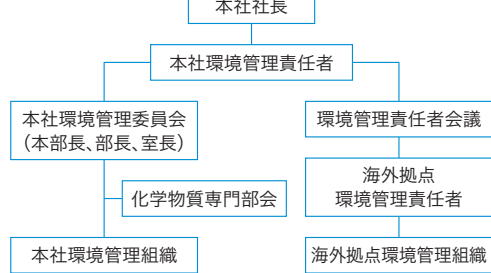
マブチグループの環境管理組織

当社では、本社の社長がグループ全体を統括し、本社の品質保証本部長が環境管理責任者としてグループ全体の環境マネジメントシステムを管理しています。

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

また、環境管理委員会の下には、化学物質専門部会を設置し、専門的な施策を提案し環境保全活動を推進しています。

環境管理組織図



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おりません。

今後も、お客様、お取引先様とともにグリーン調達活動を進めてまいります。

[※]化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

気候変動問題への対応

当社は、国際社会にとって喫緊の課題である気候変動問題に対応するため、2050年のカーボンニュートラルに向けた活動を推進しています。2023年5月には「GX リーグ[※]」へ参画しており、温室効果ガスの排出量削減の取り組みを加速させています。

また、「2030年までにCO₂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。そのための施策として、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CO₂削減の取り組みを推進してきました。脱炭素社会の実現に向けて、これらの取り組みを着実に進めていきます。

※ GX リーグ：2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据え、GX (グリーン・トランス・フォーメーション) に積極的に取り組む企業が、同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働し、経済社会システム全体の変革に向けた議論と新たな市場の創造のための実践を行う場として経済産業省が設立。

再生可能エネルギーの導入

当社は、再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。日本の本社、中国の東莞マブチ、道ジャオマブチ、ベトナムのダナンマブチに設置した太陽光発電システムでは、2023年に約365万 kWh の電力を発電し、それぞれの事業所にて使用しています。また、2024年4月から、再生可能エネルギー由来の電力プラン利用により、本社で使用する電力の実質的な再生可能エネルギー[※]100%を実現しました。今後も、再生可能エネルギーの導入を計画的に進めていきます。

※電力の実質的な再生可能エネルギー：FIT 非化石証書の購入、自社社屋に設置した太陽光発電による電力を利用



本社に設置された太陽光発電システム

資源の有効活用

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%以上」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。現在のリサイクル率に加えて2023年よりサーマルリサイクルを含めない場合のリサイクル率の集計を開始しており、その場合のリサイクル率向上のため、本社では環境マネジメントシステムにおける目標として、可燃物削減の取り組みを行っています。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。

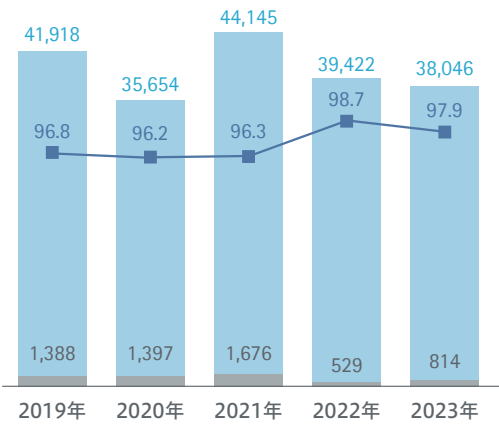
廃棄物削減に向けた指標と2023年の取り組み

目標 — 廃棄物リサイクル率 **95.0 % 以上**

実績 — 廃棄物リサイクル率 **97.9 % (達成)**

廃棄物排出量

■ 廃棄物最終処分量 (ton) ■ 廃棄物リサイクル量 (ton)
— 廃棄物リサイクル率 (%)



水資源有効活用の取り組み

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

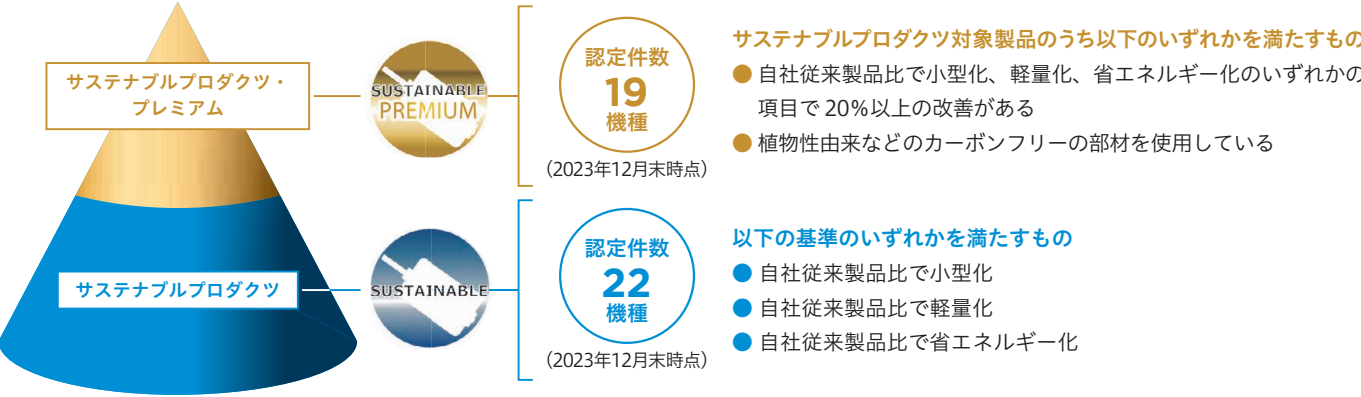
また、江蘇マブチをはじめグループ内各拠点では、工場内に廃水処理施設を建設し、ここで処理された水の一部を植木散水やトイレ用水などに再利用しています。今後も事業による水への影響を確認しながら、水資源の保護に努めていきます。

環境への取り組み

環境配慮型製品の創出

当社は小型・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」または「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」または「サステナブルプロダクツ・プレミアム」として認定します。



生産工程での環境配慮

モーター部品だけではなく、生産工程上で使用される環境負荷化学物質に始まり生産設備・機械等の省電力化並びに社員の作業環境の向上に至るまで、様々な環境負荷低減活動を積極的に推進しています。

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、CO₂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。CO₂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、運用しています。

マブチモーターのICP制度

- 社内炭素価格：11,000 円／t-CO₂[※]
※海外拠点においては社内為替レートをを用い換算。排出権の価格変動などを考慮し適宜見直しを行う
- 制度対象：CO₂排出を伴う設備の投資
- 適用方法：CO₂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

グリーン調達への推進

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

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。

生物多様性保全の取り組み

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、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。

また、都市におけるヒートアイランド現象の緩和に効果があるとされる屋上緑化を行っており、本社屋上に庭園を設けています。休憩時間に社員同士のコミュニケーションの場ともなっています。

2024年より、加入した公益財団法人日本自然保護協会と連携し、当社の生物多様性に関する活動を更に進めていきます。



本社前庭のビオガーデン



本社屋上の庭園

主な取り組み

- 千葉県指定絶滅危惧種「ヒメコマツ」を育成
- ビオガーデンの維持・管理として、外来種のセイタカアワダチソウを駆除
- ちば生物多様性ネットワーク活動：生物多様性サテライトを更新

社員や来訪者に対して生物多様性の大切さの理解を促進するため、本社食堂内に「生物多様性サテライト」を設置し、ポスターやニュースレターを掲示しています。

環境コミュニケーション

環境活動は、社員一人ひとりが環境方針を理解し、自発的に行動することが重要であると考えています。このような活動ができる人材を育成するため、体系的環境教育・訓練システムを作り、実施しています。本社及び各関係会社毎に、すべての社員が受講しなければならない「一般教育」を基礎教育として設け、さらに階層別、職場・業務別の環境教育・訓練システムを構築しています。

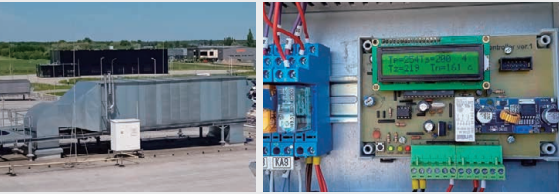
社員発信の環境負荷低減活動の表彰

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する「マブチグループ環境活動」に取り組んでいます。2023年には、「CO₂排出量削減」を活動テーマに15拠点から合計87件の応募があり、様々な施策が行われました。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。

TOPICS

ポーランドマブチでの活動事例

ポーランドマブチでは、主要生産エリアに空気を供給する換気ユニットにおいて、外気温度を効率的に利用し冷暖房に係る消費エネルギーを削減するため、外気温度と生産エリア内の温度に応じて動作を制御する循環型の換気システムに組み換え、年間およそ414tonのCO₂排出量削減を実現しました。



社会への取り組み

すべての人々の人権の尊重

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」、行動指針の中で「他人に対し公平、公正であり、他の社員への協力と支援を惜しまない」と掲げており、海外拠点も含め、社員としての基本的権利を尊重し、社員一人ひとりが健康で安心して活躍できる職場づくりに積極的に取り組んでいます。

また当社は、2021年より「国連グローバル・コンパクト」に加盟しています。国連が提唱する人権、労働、環境及び腐敗防止の4分野で企業が順守すべき普遍的原則「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、各分野で取り組みを推進しています。

マブチモーター人権方針

人権尊重の取り組みをグループ全体で更に推進し、その責務を果たしていくための指針として、「マブチモーター人権方針」を制定しています。

当社は、「マブチモーター人権方針」に基づき、自らの事業活動において影響を受けるすべての人々の基本的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的言動、暴力行為、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、いじめ等の人格を無視した行為を認めません。また、奴隷や人身取引を含めたすべての強制労働、児童労働を認めません。



重要と考える人権課題

以下の人権課題が特に重要であると考え、取り組んでいます。

- 強制労働、児童労働の禁止
- 差別と非人道的な扱いの禁止
- 適切な労働条件の確保
- 結社の自由と団体交渉権の尊重

人権デューデリジェンス

当社は、「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に従い、人権尊重の責任を果たすため、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。

1. 人権リスクの評価(アセスメント)

マブチモーターのサプライチェーンにおける人権リスクを明確にするために、人権に関する国際的な規範を参考に当社及び当社のお取引先様の人権リスクアセスメントを実施しました。

- 実施時期：2023年11月～2024年1月
- 対象範囲：当社及び当社のお取引先様
- 実施内容：各種人権課題関連項目に対する法律把握や体制整備の状況の自己評価をもとに発生可能性を推定し、人権課題それぞれの深刻性と照らし、リスク緩和の取り組み優先度の高い事項を把握

2. リスク緩和の取り組み(アセスメント結果含む)

アセスメントの結果、お取引先様における「救済へアクセスする権利」についてリスク緩和の取り組みを優先的に行う必要があるとの認識に至りました。人権リスクの早期発見及び適切な対応を実現するには報告・相談体制が大きな役割を果たします。お取引先様のより詳細な状況把握を進め、特にリスクが高いと判断されるケースにおいては早期の改善を要請するなど対応を行ってまいります。

3. モニタリング

今後も定期的に実態調査をし、当社の事業活動による人権課題発生有無の把握に努めてまいります。

4. 情報公開

今後も当社の人権に係る活動は当社ホームページ及び統合報告書などで公開してまいります。

救済・是正の仕組み

当社は、当社の事業活動を通じて人権への負の影響を引き起こした、もしくは助長したことが明らかになった場合は、適切な手続きを通してこれに対処します。また、人権を含むコンプライアンスに関する通報・相談を受け付ける「倫理規範ホットライン」を設置しています。「倫理規範ホットライン」は匿名性、秘匿性が保たれており、当社社員のみならず、お取引先様の一部までを対象範囲としています。

責任ある調達

CSR 調達ガイドライン

製品・サービスが生み出されるサプライチェーン全体に対する、お客様の関心が年々高まっています。そこで当社は、お取引先様とCSRに関して共通の認識を持ち、協調して取り組んでいくことが必要と考え、「マブチモーターCSR調達ガイドライン」を制定しています。日本語・英語・中国語に対応し、すべてのお取引先様に広く周知することで、サプライチェーン全体で労働安全や人権尊重などの取り組みを促しています。

責任ある鉱物調達の推進

紛争地域及び高リスク地域における深刻な人権侵害、環境破壊、汚職、紛争をはじめとする、経済協力開発機構(OECD)の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス付属書II」(以下、OECDガイダンス付属書II)で規定しているリスクに関わる鉱物(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・材料の調達は行いません。

また当社は、随時実施するRMI(Responsible Minerals Initiative)が提供するConflict Minerals Reporting Template(CMRT:紛争鉱物報告書)などの国際的に認められたツールを活用した、鉱物の原産国や製錬業者の特定等のサプライチェーンに関する調査に協力します。万一、紛争への加担や重大な人権侵害に関与する鉱物が見つかった場合には、是正を行います。

当社は、人道的な観点から、人権侵害を行う集団を利用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一層図ってまいります。

安全衛生・健康経営

当社は、経営基軸の中で「地球環境と人々の健康を犠牲にすることのない企業活動を行う」と定めており、「社員の健康と安全の確保」をマテリアリティの一つとして位置付け、労働災害の防止対策やオフィス・工場における労働環境の整備に取り組んでいます。

心と身体の健康への取り組み

社員の心と身体が健康でいきいきと働くことは、社会生活の基礎であり、企業の活力向上にもつながると考え、「マブチモーター健康経営宣言」を制定し、社員の健康保持・増進に資する取り組みを推進しています。

本社では、20年以上前からメンタルヘルス調査を実施するとともに、社内カウンセラーの設置や様々な健康講座の開催をしています。また、社員の生活習慣病の予防・改善を目的として、心身ともに十分な休養をとること、食事の量や栄養バランスの整ったメニューで食生活を改善すること等を促し、社員の健康増進を目的とした取り組みを行っています。



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はなく、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。

健康経営の推進体制と主要KPIは[当社ホームページ\(安全衛生・健康経営\)](#)に記載しております。

社会への取り組み

社会貢献・教育支援活動

当社は、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、未来を担う学生・子供たちに「ものづくり」や「理科」の楽しさを伝え、成長を支援できる活動に力を入れています。また、地域に根ざした環境保護、社会福祉活動などを継続的に実施しています。

工作教室・出前教室

当社は、創業者である馬淵健一が「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ならない」と、学校教材用のスクールモーターをつくった当時の想いを受け継ぎ、教育支援活動に継続して取り組んでいます。

2024年から2030年までを対象期間とするサステナビリティ目標では、「工作教室・出前授業などの参加者数」をKPIとして「次世代を担う子どもたちが科学への関心を深める機会の提供」に取り組むことを定めました。目標達成に向けて、本社だけでなく海外拠点も含むグループ全体に活動範囲を広げ、取り組みを推進していきます。

国内外でモーター教室を開催

本社では、2008年より、本社所在地域である松戸市の小学年生を対象とした「夏休みモーター工作教室」を開催しています。コロナ禍の影響で2020年はやむなく中止しましたが、2021年以降はオンライン形式へと形を変え、毎年活動を継続しています。2023年は、過去最高となる440組以上の皆様にご参加いただきました。

海外拠点における開催事例も続々と増えており、2023年にはダナンマブチで小学生を対象とした「モーター授業・工作教室」を開催しました。当日は、ダナンのNGUYEN VAN TROI小学校の4年生44名と教師が参加し、在ダナン日本国総領事館領事なども出席されました。参加した小学生や教師からは「モーターの仕組みについて勉強になりました」「この活動を参考に学校の科学の授業内容を検討したい」といった声が聞かれ、地域の皆様に喜んでいただけた取り組みとなりました。



本社が開催したオンラインの工作教室



ダナンマブチで開催した工作教室



松戸市内の小学校で実施された出前教室

様々な協賛活動

継続的なロボコン支援

未来を担う若き技術者の育成と科学技術の発展に寄与することを願い、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。また、モーターの知識をより良いものづくりに活かしてほしいという思いから、大会会場での当社モーター展示や技術系社員による解説をはじめ、ロボコンを通じた若きエンジニアの育成支援に取り組んでいます。

女性活躍推進に向けた「高専GCON2023」

2023年には、第2回高専GIRLS SDGs × Technology Contest(高専GCON2023)に初めて協賛しました。高専GCONは、全国の高等専門学校的女子学生を中心としたチームで、日頃行っている研究や学習がSDGs観点から様々な社会課題に対してどのように貢献できるか考えることにより、未来の研究者・技術者としての成長を促すことを目的としています。今後も様々な協賛活動を通して、女性が活躍できる社会実現と、科学とものづくりに関心を持つ子どもたちの育成を支援いたします。

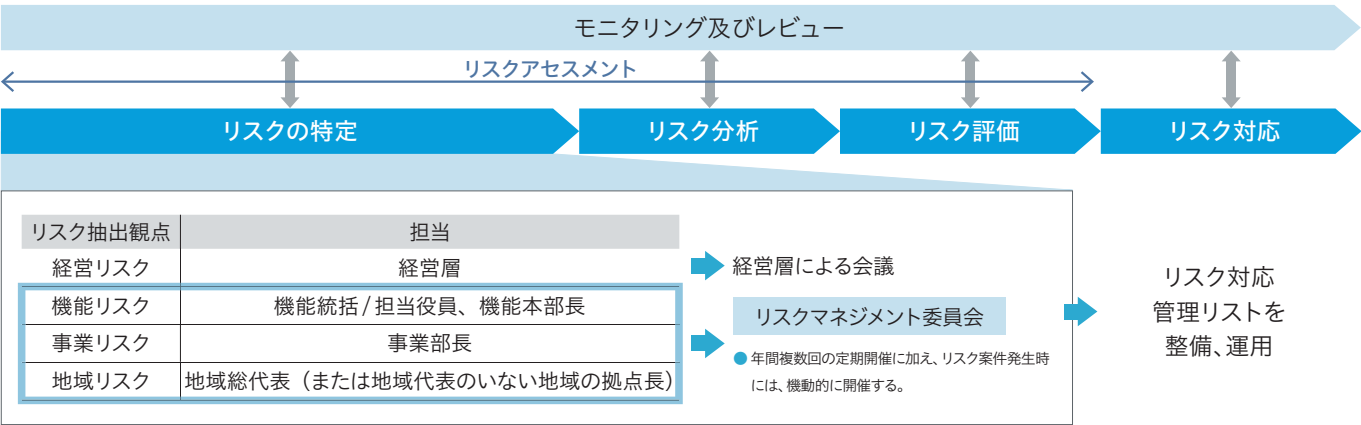


リスクマネジメント

基本的な考え方

マブチモーターは、グローバルに事業活動を遂行し持続的成長を確実なものにするため、多様化する事業活動上の様々なリスクの軽減・最小化を図るべく、リスクマネジメントの充実・強化に取り組んでいます。

リスクマネジメントプロセス 概要図



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。

リスク重要度の評価指標		
影響度	大	10億円以上
影響度	中	1億円～10億円未満
影響度	小	1億円未満

リスクマネジメントの各種方針

情報セキュリティポリシー

マブチモーター株式会社及びその関係会社（以下、当社グループ）は、私どもの活動がステークホルダーの皆様にとどのような影響を与えているかを真摯に見つめ、事業活動のあらゆる面で一層信頼される組織作りを目指しております。当社グループは私どもが保有する情報資産の管理およ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、経営戦略に沿った情報セキュリティを実現させ、役員を含めた全ての従業員が情報セキュリティの必要性および責任について理解を深めるとともに、ここに情報セキュリティポリシーを定め、情報セキュリティの確保に万全を期してまいります。

体制、情報資産の保全・管理などについてはこちら <https://www.mabuchi-motor.co.jp/security>

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。

当社のディスクロージャーポリシーはこちら <https://www.mabuchi-motor.co.jp/investor/management/disclosure.html>

リスクマネジメント

事業等のリスク

当社は、下記の表に記載の内容をリスクとして認識しており、これらリスクの回避及びリスクが発生した場合の損害の低減に努めています。

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	為替リスク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などを実現するため、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を結集し、製品設計・開発段階からのコスト管理、生産技術の改善、部品調達でのグローバル化による体系的なコストダウン、適正な価格設定及び付加価値の高い製品の継続的な投入による平均単価及び収益力の維持向上
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の検討・実施
製品の品質	事業拠点ごとに国際規格ISO9001やIATF16949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、社員教育など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適性を重視した配置、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など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又は保険の付保を含む損害低減策を実施。新型ウイルス等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、在宅勤務や時差出勤の推奨、オンライン会議の活用、社内での三密の防止等の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、環境問題に関する情報共有の促進及び環境管理について当社グループ全体で対策を推進。（サステナビリティ目標においても、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 ₂ 排出量を2018年比30%削減」という中期目標に加え、2050年のカーボンニュートラルに向けた活動を推進。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、インターナル・カーボン・プライシング制度の導入、及び生産設備の省電力化などのCO ₂ 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は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。またTCFDの提言に基づき、継続的に気候変動の影響の評価及びその情報を開示
情報セキュリティによるリスク	役員を含む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、情報セキュリティを確保。また、情報資産を適切に分類、整理し、その重要性に応じた情報セキュリティ対策を取るとともに、厳重に管理し、必要な教育・訓練を継続的に実施

コンプライアンスの推進

当社は、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。

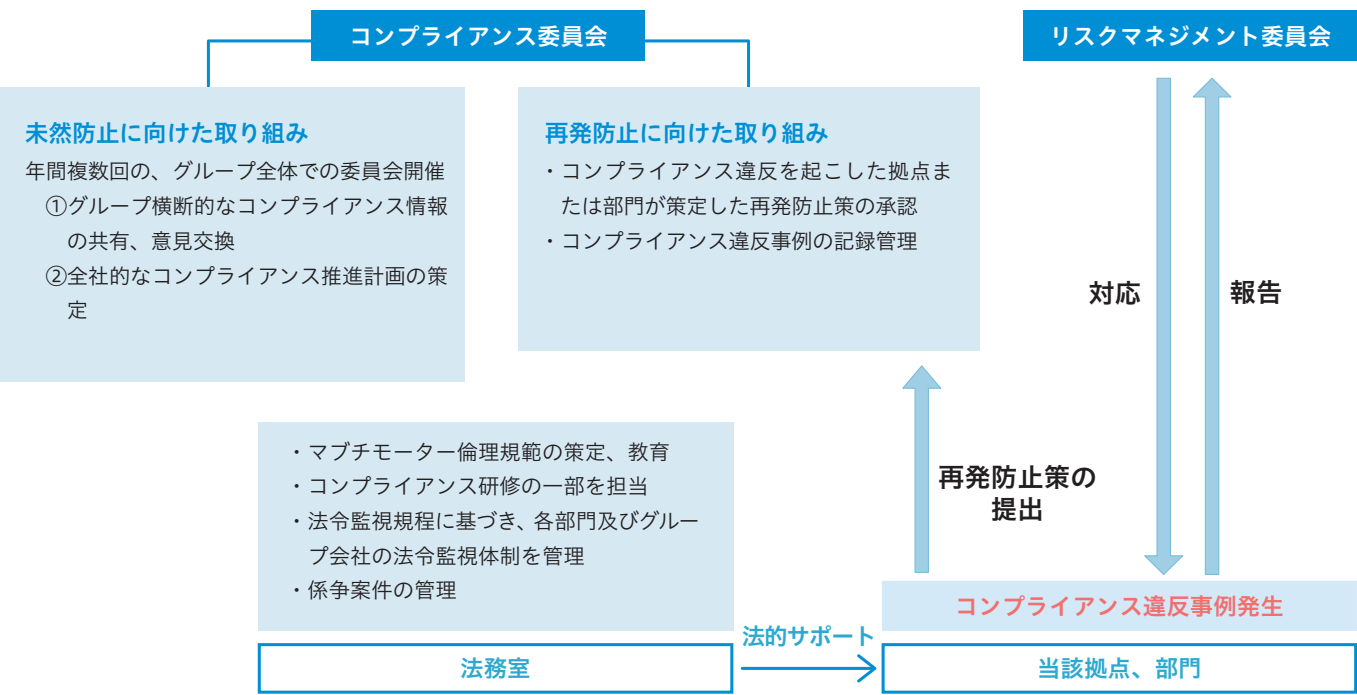
内部監査部門は、これらコンプライアンスに関する業務遂行の不備等の継続的な是正・改善を目的として、マブチグループ全体のコンプライアンスに関するルールや手順の順守状況、その他の倫理に反する行為について、定期・不定期に監査を行い、その結果を経営トップに報告しています。



マブチモーター倫理規範

コンプライアンス委員会

当社は、取締役会直下の組織としてコンプライアンス委員会を設置しており、コンプライアンス違反の未然防止に向け、グループ横断的なコンプライアンス目標・重点課題の設定、社員へのコンプライアンス教育の立案等を行っています。



倫理規範ホットライン

当社は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、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、問題発生の未然防止なら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。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ています。

取締役会の構成

取締役会は、ジェンダーや国際性等にも配慮した上で、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成されており、社外からの視点も含め多角的な視点から建設的で活発な議論が行われています。

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	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
高橋 徹	○※	○		○				○		○
片山 寛太郎	○※	○		○	○	○	○	○	○	○
伊豫田 忠人	○※	○	○	○	○	○	○	○		○
御手洗 尚樹	○		○	○	○		○	○		
岡田 晃	○		○	○				○		
坂田 誠二	○			○			○	○	○	
小林 克己	○※	○		○	○	○	○			○
浅井 隆				○	○	○	○			
東葭 葉子				○	○	○				
福山 靖子		○		○	○	○				

(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。

社外取締役の経験・知識

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

氏名	監査等委員	独立役員	属性	経験・知識の内容
御手洗 尚樹	－	●	他の会社出身者	株式会社日立製作所及びそのグループ企業の執行役として長年にわたり会社経営に関与し、企業統治に対する豊富な経験と高い見識、人格を兼ね備えています。
岡田 晃	－	●	他の会社出身者	外部環境の変化や高度な安全性に関する見識が求められる航空業界での長年の経験を有しており、全日本空輸株式会社及び同社グループ会社において取締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。
坂田 誠二	－	●	他の会社出身者	株式会社リコーにおいて長年にわたり取締役として会社経営に関与しており、設計開発・技術に関する深い知識・見識及び経営者としての豊富な経験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。
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。
福山 靖子	●	●	弁護士	国内及び海外における弁護士としての豊富な専門知識と経験を有しているほか、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、当社の事業課題など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。

TOPICS

監査等委員による拠点視察



社外取締役
監査等委員

東葭 葉子

新型コロナウイルス感染症による渡航規制の解除後、2023年10月に生産拠点であるベトナムマブチとダナンマブチを訪問し、当社の監査等委員に就任して以来、初めてマブチモーターの生のものづくりに触れることができました。当社の磨き上げた加工技術と原材料の歩減を極力排除した部品づくりに加え、その部品を世界各地の工場に供給することにより標準化された製品を世界同一品質で製造している点を直接確認できたことは有益でした。特に、従業員のモチベーションの高さを感じました。所属部署に関わらず、製造部門の全従業員が原価計算の仕組みを理解し、原価低減活動に取り組んでいました。
当社は、グローバル企業としての成長を期待されていると思います。成功体験に拘泥することなく多様な価値観を内包しながら、新しく進出したメキシコマブチとポーランドマブチも進化することを期待しています。当社は経営計画2030の達成に向け成長を目指しており、本社機能のこれからの変化も楽しみにしています。

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。最新の「取締役会の実効性の分析・評価結果の概要について」の資料は、[当社ホームページ（コーポレートガバナンス）](#)に掲載しております。

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、内部監査部門など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、常勤監査等委員を選定するとともに、監査等委員会の職務を補助すべき使用人1名を、監査等委員会室に置いています。

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、職務分担などに従い、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、会計監査人などとの連携により、取締役の職務執行の適法性及び妥当性、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、

2023年12月期において、当委員会は14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、コンプライアンス委員会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等の方法により、取締役等の職務執行の状況等を監査し、その結果を監査等委員会に報告し、当社グループの監査活動の充実に努めています。

コーポレートガバナンス

指名委員会・報酬委員会

当社は、役員人事及び報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会及び報酬委員会を設置しています。両委員会ともに、委員長は社外取締役が務め、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		
2023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、報酬制度の一部運用を見直しました。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

経営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などを踏まえ、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などを考慮し、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ついては、公正性や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で構成する報酬委員会を毎年開催し、その答申を受けた取締役会において決定します。	
● 各取締役の個別の報酬額については、客観性や透明性を確保することを目的として、その決定を取締役会から報酬委員会に委任しています。	
● 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。	
● 報酬委員会、指名委員会ともに、社外取締役の御手洗尚樹を委員長として、代表取締役会長の大越博雄、代表取締役社長の高橋徹、社外取締役の岡田晃、及び社外取締役の坂田誠二の5名で構成されています。	

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

(2) 業績連動報酬

1. 賞与

短期インセンティブ報酬として、毎事業年度の業績向上への貢献意識を高めることを目的に、評価指標は親会社株主に帰属する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、経営計画で掲げる指標の3事業年度ごとの達成状況と連動させることで、経営計画の必達による企業価値向上への意識を高めることを目的に導入しています。評価指標の達成状況に応じて変動幅0～180%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。

経営計画で掲げる指標

=

売上高

+

営業利益率

+

ROIC

+

サステナビリティ指標

(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	譲渡制限付株式報酬
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	10名 （4名）	518百万円 （32百万円）	252百万円 （32百万円）	177百万円 （－）	37百万円 （－）	51百万円 （－）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	6名 （4名）	54百万円 （32百万円）	54百万円 （32百万円）	－ （－）	－ （－）	－ （－）
合計 （うち社外取締役）	16名 （8名）	573百万円 （64百万円）	307百万円 （64百万円）	177百万円 （－）	37百万円 （－）	51百万円 （－）

※上記は2023年度の報酬総額であり、現時点で退任している取締役への報酬も含んでいます。

社外取締役インタビュー

指名委員会・報酬委員会の委員長及び
2023年に就任した社外取締役にインタビューを行いました



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
岡田 晃

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
監査等委員会委員
福山 靖子

——経営計画2030を発表しましたが、社外取締役として本計画をどのように評価しているでしょうか？また計画の策定にあたり、取締役会ではどのような点を中心に議論されましたか？

御手洗取締役 経営計画2030の特徴として最初に挙げたい点は、事業の進むべき方向についてのコンセプトを明確にしたことです。e-MOTOという新たな事業コンセプトのもと、モーターをコアとしながら制御やユニット等を含む「動き」

のソリューション提供を拡大していくという方針を明確にしました。取締役会では、1年以上にわたりこのコンセプトをどう実現させるか、人材配置・育成、技術動向、M&A等について幅広く議論しています。

次のポイントは、2030年までの長期スパンの経営計画としたことです。従来通りに3カ年の中期計画という選択肢もありましたが、当社の構造を大きく転換するには長期視点でダイナミックに実施していくべきとの観点からの結論です。

3つの目のポイントは、財務目標のみならず、サステナブル目標もあわせてマブチ・バリュー・ポイントとして定量化し、企業価値向上の重要な要素としたことです。これまでも社会に貢献する企業として取り組んできましたが、今後はサステナビリティ目標として位置付けをより明確化して取り組んでいくことになります。財務目標、未財務目標とも、達成に向けては大きな努力と様々な改革が必要であり、必ず実現するとの意識で取り組んでもらいたいと考えます。

4つ目のポイントは、キャッシュ・アロケーションの方向性を示したことです。キャッシュをどのように有効活用するかは大変難しい判断です。会社の置かれている環境により千差万別であり、正解は一つではありません。今回打ち出した

方向性は、当社の成長、リスクへの備え、株主還元など、当社が置かれている環境を踏まえた議論の結果であり、バランスの取れた方針だと考えています。

ここまで、経営計画2030の主要なポイントと私の見解を述べましたが、この計画の実現に向けて、社外取締役として積極的に議論に参加し、貢献していきたいと考えています。

福山取締役 事業戦略については、製品や領域においてこれまでより広がりを持ったものとなっています。当社が得意としてきた標準化戦略をベースとした成功パターンを、3つのM領域においてどのように活かしていくのかはイメージーションを働かせる必要があります。全社を挙げてこの取り組みを推進し、事業ポートフォリオを進化させたいという強い意気込みを感じています。M&A戦略における検討の幅やスピードも、この1年間でかなり加速したように思われます。

岡田取締役 経営計画2030は、過去の延長線上ではない、先を見据えた計画になっていますよね。当社は70年の歴史がありますが、経営トップをはじめとしてすべての取締役が構造的に変わらなければならない時期に来ていると認識し、その危機感の中から生まれた計画だと思います。構造的にダイナミックに会社を変える期間が必要だという議論があり、7年間というこれまでよりも長期の計画となりました。

現在、当社の販売に占める自動車電装用の割合が75%以上ですが、自動車は安定的な市場が見込まれるとはいえ、どのような変化があるかは未知です。例えば、地政学的な問題の発生や、新型コロナウイルス感染症の拡大という100年に一度という急激な環境変化に直面する経験を経て、企業が長期安定的に成長し、株主の皆様にも中長期的に安定配当ができるようにするためには、構造的に変わらなければならないという危機感があります。脱炭素社会の実現に向けた貢献拡大など、変化する世の中に自分たちが適合し、モーターを中心とした「動き」をどのように提供していくのかという道筋が経営計画2030で示されたと思います。今後はそれを実現する上で、M&Aや外部提携も積極的に活用していくという、新たなメッセージを社内外に発信できたのではないのでしょうか。

資本政策についても、当社を取り巻くリスクに対応するキャッシュを保持しつつ、将来的に必要な研究開発や設備投資といった戦略的な投資や、当社を支えてくださる株主の皆様への還元も強化するという方針を明確に出しました。発表したこの方針の実現に向けて、経営トップのみならず社員全員が結果を出すためにコミットしたことは良いことだと思います。

——社外取締役に就任されてから1年が経ちましたが、当社の強みや特長、また今後への期待や課題をどのように認識されていますか？

福山取締役 私が認識する当社の特長は、圧倒的に高い技術と品質、そしてそれを実現するための真面目で誠実な社風と管理体制だと考えます。私自身、2023年に中国の4つの拠点を視察しましたが、日本のものづくりの精神が浸透していることを目の当たりにしました。また技術研究所の訪問や、社内での技術展示会を通じて、社員が目や輝かせて誇りをもつものづくりに携わっていることが感じられ、それが良い雰囲気として成果につながっていると思います。その成果を積み重ねて、経営計画2030を着実にクリアして欲しいですね。



岡田 晃
2023年より当社社外取締役。全日本空輸株式会社及びそのグループ会社において会社経営に携わり、特に企業統治に関する知識と経験が豊富。

岡田取締役 当社は70年の歴史において、モーター一筋で「動き」を提供し、安全、リーズナブルで高効率なモーターを作り上げてきました。そうした競争力は、一朝一夕で実現されたものではなく、標準化戦略とグローバル戦略のもと、先輩たちから受け継がれてきた様々な試行錯誤の積み重ねで培われたのだと強く感じます。2023年に、私はベトナムの工場を視察しましたが、品質、コストに対する飽くなき追求、また定量的に数字で追っていく現場の強さというのは、これまでの歴史の中でベトナムのスタッフが頑張って作り上げてきたものなのだろうと感じました。メキシコとポーランドにも工場があり、国民性も違うので課題は異なると思いますが、中国やベトナムの工場で培われた力で、その立ち上げを支援できるということも一つの強みだと思います。

今後、3つのM領域を中心とした新たな領域へ挑戦していくために、これまでの強みや特長を活かして高付加価値化を

社外取締役インタビュー

どう進めるか、また世界5極事業体制をより強固なものにするために、ステップアップする段階にきていると思います。それらを実現するために、本社の社員と世界各国のスタッフのノウハウやスキルをどのように融合し人材を育成していくのが課題だと思います。これからM&Aや外部提携を強化するためにも、人材は重要なポイントです。また人材の育成と同時に、社員の「挑戦しよう」というチャレンジ精神を更に醸成していくべきではないかとも感じています。

——御手洗取締役は人材領域での経験が長いですが、当社の人材育成についてどのように評価していますか？

御手洗取締役 人材育成については、経営トップもとても高く意識していて、教育を大事にしている会社だと思います。一方で、私が社員と直接面談して感じるのは、以前と比べると少し大人しくなっているということです。チャレンジする風土をどのように作っていくのかは、私もこれからの課題だと思います。

——高橋社長が2024年3月に代表取締役社長に就任しました。指名委員会ではどのような議論があったのでしょうか？

御手洗取締役 指名委員会では毎年、その時点で見通せる将来を踏まえ、ベストの経営体制やガバナンス体制を検討し、どのような人材を登用するのかを議論しています。今回の大きなポイントは、会社を構造的に変えていかねばならない中で、どのようなリーダーシップが必要なのかという観点でした。高橋社長は、周囲から信頼を得ながら、人を巻き込んで様々な施策を推進する実行力が高い方です。経営計画2030では、売上高を3,000億円まで伸ばすというチャレンジングな目標を立てています。その目標を達成するためには、社員一人ひとりが考えて取り組んでいくことが必要不可欠です。高橋社長が社員をうまくモチベートしてチャレンジする風土を作ってくれることを期待して、これからのマブチモーターに必要なリーダーシップという観点から指名しました。

岡田取締役 高橋社長は、中国の拠点で約4,000人の工場を仕切りながら、当時はまだ現場で問題意識が持たれていないところで様々な問題提起をし、一緒になって改革を遂行した実績があります。2030年に向けて、当社が様々な面で構造的に大きく変わるべきフェーズにおいて、これから必要となる生産体制

の実現等で、リーダーシップを発揮してくれると思います。高橋社長が周りの人を惹きつけて巻き込む力を活かして、新しいマブチモーターの社長像を作ってくれれば良いですね。

——監査等委員として、当社のグローバル経営における内部統制をどのように評価しているのでしょうか？



福山 靖子
2023年より当社社外取締役監査等委員。国内及び海外における弁護士としての知識と経験が豊富。

福山取締役 当社は海外に多くの拠点を持っていますが、各拠点の現場に至るまで、経営理念、経営基軸、経営指針や行動指針といった基本的な考え方が浸透しており、社員それぞれが当社の歴史を理解しマブチモーターの高い品質とブランドに誇りを持って働いていますので、統制環境は整っていると思います。また、日本の本社と海外子会社間の情報伝達はかなり密だと思います。そのような点を含めて、グローバル規模でみても、現在のマブチグループの内部統制はかなり高い成熟度にあると評価してよいのではないかと思います。今後の課題としては、現在既に取り組みを始めていますが、リスク評価と対応の事前の検討の精度をさらに高め、不安定な社会や世界情報への対応力を一層強化していくことと、現在の実効性のある内部統制を次世代へ承継していくことだと思います。また次世代への承継という「タテ」方向のみならず、長期的にM&Aによってグループ会社が増えていくことが予想されますので、既存領域のリスクとは異なる新しい領域、分野での「ヨコ」方向でのコントロールも重要となってくると思われます。企業グループの変化と共に有効な内部統制の在り方も変化していきますので、変化を受け入れつつ、今後実効性の高いグローバルでの内部統制が維持、強化されることを期待しています。

役員紹介

取締役



代表取締役会長
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
2024年 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
社長執行役員
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
2024年 当社代表取締役社長社長執行役員(現任)



代表取締役副社長
副社長執行役員
関係会社統括
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 同社品質保証課長
2006年 万宝至馬達(江蘇)有限公司工場長補佐
2007年 同社総経理
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
2023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兼マブチグループマネジメント室長
2023年 当社代表取締役副社長執行役員 関係会社統括兼ライフ・インダストリー事業部長兼スマートトランスフォーメーション本部長兼マブチグループマネジメント室長
2024年 当社代表取締役副社長社長執行役員 関係会社統括(現任)

取締役



取締役 専務執行役員
内部統制担当 事業開発担当
経営企画本部長
スマートトランス
フォーメーション本部長
いよだ ただひと
伊豫田 忠人

1999年 当社入社
2004年 萬寶至實業有限公司総経理室長
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ブイ会長兼社長
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 当社取締役常務執行役員 管理統括兼経営戦略担当
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括兼内部統制担当 兼経営戦略担当
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括兼内部統制担当 兼経営戦略担当兼事業開発担当
2024年 当社取締役専務執行役員 内部統制担当兼事業開発担当兼経営企画本部長兼スマートトランスフォーメーション本部長(現任)

取締役 (監査等委員)



取締役
常勤監査等委員
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
2023年 当社取締役 常勤監査等委員(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 同社代表執行役執行役員副社長
2016年 同社エグゼクティブアドバイザー
2017年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
おかだ あきら
岡田 晃

1979年 全日本空輸株式会社入社
2007年 同社執行役員企画室長
2010年 同社取締役執行役員オペレーション統括本部長
2012年 同社常務取締役執行役員貨物事業室長
2015年 同社専務取締役執行役員貨物事業室長
2015年 株式会社ANA Cargo代表取締役社長
2015年 沖縄電力株式会社社外取締役
2016年 株式会社ANA総合研究所代表取締役社長
2021年 大阪成蹊大学客員教授(現任)
2023年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
さかた せいじ
坂田 誠二

1981年 株式会社リコー入社
2010年 同社執行役員コントロール開発本部長兼MFP事業本部副事業本部長
2012年 同社常務執行役員人事本部長
2018年 同社専務執行役員オフィスプリンティング事業本部長
2018年 同社取締役専務執行役員オフィスプリンティング事業本部長
2019年 同社取締役専務執行役員CTO(Chief Technology Officer)
2021年 同社取締役コーポレート専務執行役員CTO先端技術研究所所長
2023年 ヒロセ電機株式会社社外取締役(現任)
2024年 当社社外取締役(現任)

役員紹介

社外取締役（監査等委員）



社外取締役 監査等委員
監査等委員会委員長
あらい たかし
浅井 隆

1990年 弁護士登録
1990年 第一芙蓉法律事務所入所（現任）
1998年 同パートナー（現任）
2014年 慶應義塾大学大学院法務研究科（法科大学院）
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
とうよし ようこ
東葎 葉子

1981年 株式会社福岡銀行入社
1989年 監査法人朝日新和会計社（現有限責任あずさ監査法人）
入所
1990年 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
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
2021年 当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 コクヨ株式会社社外取締役（現任）



社外取締役
監査等委員
ふくやま やすこ
福山 靖子

2001年 弁護士登録
2002年 冲信・石原・清法律事務所（現スプリング法律事務
所）入所
2009年 ニューヨーク州弁護士登録
2012年 スプリング法律事務所パートナー弁護士（現任）
2020年 株式会社アールエイジ社外取締役（監査等委員）
（現任）
2023年 当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2024年 ビーピー・カストロール株式会社社外取締役（監査
等委員）（現任）

グループ執行役員



グループ常務執行役員
中国総代表
ちゅうえん だま
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 同社総経理室長兼中国人事部長
2008年 同社副総経理
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
ポーランドマブチ社長
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 同社生産部長
2009年 同社工場長
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 製造本部副部長
2021年 当社執行役員 製造本部長
2024年 当社グループ執行役員 マブチモーターポーランド
エスベアゾー社長（現任）



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）

執行役員（取締役を除く）



常務執行役員
営業担当
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 当社パワユニットモーター事業部長
2006年 当社営業本部第三営業部長
2007年 マブチモーターヨーロッパゲアエムペーハー社長
2011年 当社営業本部中国市場開拓推進室長
2012年 当社営業本部第二営業部長
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 顧客リレーション担当兼電装第二事業部長
2020年 当社執行役員 顧客リレーション担当
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
2024年 当社常務執行役員 営業担当（現任）



常務執行役員
技術統括
製造本部長
みやじま 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 同社生産技術處處長代理
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 技術統括兼製造本部長
2024年 当社取締役執行役員 技術統括兼製造本部長
2024年 当社常務執行役員 技術統括兼製造本部長（現任）



執行役員
IT本部長
いまむら 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 同社社長
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
マグエスエー会長
2022年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモ
ーターエレクトロマグエスエー会長
2023年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモ
ーターポーランドエスベアゾー会長兼社長
2024年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモ
ーターポーランドエスベアゾー会長
2024年 当社執行役員 IT本部長（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 同社副総経理
2017年 同社総経理
2020年 マブチモーターメキシコエスエーデシーバイ社長
2022年 当社グループ執行役員 マブチモーターメキシコエ
スエーデシーバイ社長（現任）



グループ執行役員
欧州総代表
あべ かずひろ
阿部 一博

2018年 当社入社
2019年 当社経営企画部長
2020年 マブチモーターヨーロッパゲアエムペーハー副社
長
2021年 同社社長
2024年 当社グループ執行役員 欧州総代表兼マブチモ
ーターヨーロッパゲアエムペーハー社長（現任）



執行役員
購買・生産管理本部長
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
2023年 当社執行役員 経営企画本部長兼スマートランス
フォーメーション本部長
2023年 当社執行役員 経営企画本部長
2024年 当社執行役員 購買・生産管理本部長（現任）



執行役員
経理・財務担当
はぎた けいいち
萩田 敬一

1989年 当社入社
1996年 萬寶至實業有限公司経営管理部長
2013年 当社管理本部経営管理部長
2020年 当社経理・財務本部経営管理部長
2023年 当社執行役員 経理・財務担当兼経営管理部長
2024年 当社執行役員 経理・財務担当（現任）



執行役員
人事・総務本部長
こみぞ としひろ
小溝 利宏

1991年 当社入社
2001年 萬寶至實業有限公司
2003年 同社総経理室長
2008年 当社人事部長
2016年 中国副代表
2019年 当社管理本部副本部長
2023年 当社人事・総務本部長
2024年 当社執行役員 人事・総務本部長（現任）

10年間の財務データ

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
業績概要 単位：百万円										
売上高	122,544	143,143	140,699	146,925	143,116	131,807	116,432	134,595	156,706	178,663
売上総利益	35,614	43,470	46,188	47,305	44,327	41,031	34,856	36,415	37,462	44,144
営業利益	16,875	22,961	24,225	24,066	21,243	17,544	12,900	13,800	10,824	15,536
経常利益	23,929	27,113	26,135	25,841	24,804	20,854	12,675	19,570	21,473	26,994
親会社株主に帰属する当期純利益	18,090	18,546	20,598	20,303	22,925	14,234	8,987	14,251	14,295	19,416
1株当たり当期純利益（円）※	129.01	133.49	150.35	149.87	170.60	107.00	67.82	108.38	110.39	150.52

為替換算レート 単位：円										
USドル（期中平均）	105.85	121.05	108.84	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80	131.43	140.56

財務指標 単位：％										
売上総利益率	29.1	30.4	32.8	32.2	31.0	31.1	29.9	27.1	23.9	24.7
売上高営業利益率	13.8	16.0	17.2	16.4	14.8	13.3	11.1	10.3	6.9	8.7
売上高経常利益率	19.5	18.9	18.6	17.6	17.3	15.8	10.9	14.5	13.7	15.1
ROIC	12.7	14.4	17.0	14.4	12.7	9.3	6.4	6.1	4.1	5.7
ROE	8.2	8.0	8.8	8.6	9.4	5.8	3.7	5.7	5.3	6.6
ROA	9.9	10.6	10.2	9.8	9.2	7.8	4.8	7.1	7.2	8.4
自己資本比率	91.0	91.0	90.1	89.9	91.1	91.4	91.0	90.9	91.0	90.6

※ 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）

資産（会計年度末） 単位：百万円										
総資産	256,368	256,196	258,387	269,318	268,246	268,244	262,559	285,704	307,786	336,605
純資産	233,312	233,245	232,917	242,179	244,454	245,172	239,103	259,909	280,175	305,030
1株当たり純資産（円）※	1,663.00	1,681.51	1,702.57	1,789.99	1,820.04	1,845.43	1,811.81	1,987.67	2,166.88	2,380.90

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	18,118	20,115	27,958	22,585	20,979	25,830	18,741	8,743	10,206	31,741
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,977	-1,178	-3,440	-14,027	-12,735	-15,246	-5,304	-12,970	-10,468	-15,608
フリー・キャッシュ・フロー	6,141	18,937	24,518	8,558	8,244	10,584	13,437	-4,226	-261	16,132
財務活動によるキャッシュ・フロー	-6,014	-13,312	-11,860	-13,844	-11,069	-12,132	-10,952	-11,285	-10,088	-11,849

設備投資、減価償却費、研究開発費 単位：百万円										
設備投資	9,597	16,187	11,236	12,844	16,332	17,915	7,736	9,622	10,614	12,818
減価償却費	4,771	6,386	6,016	7,143	7,652	8,264	8,648	9,666	11,634	12,573
研究開発費	4,503	5,164	5,024	5,233	4,939	4,958	4,453	4,711	5,574	6,388

株主還元										
1株当たり年間配当金（円）※	53.5	55.0	60.0	60.0	67.5	67.5	67.5	57.5	67.5	75.0
配当性向（％）	41.5	41.2	39.9	40.0	39.6	63.1	99.5	53.1	61.1	49.8
総還元性向（％）	41.6	68.2	63.1	64.7	52.7	84.3	121.3	74.1	82.3	65.5

※当社は、2024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。2014～2023年の数値は、2024年の予想値と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。

Environment（環境）

項 目			範 囲	単 位	2019	2020	2021	2022	2023
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	203	189	220	204	207
		都市ガス	連結	千 m ³	753	885	1,274	871	758
		液化石油ガス（LPG）	連結	ton	71	69	68	57	55
		ガソリン	連結	kl	273	229	218	345	220
		軽油	連結	kl	166	234	209	154	209
		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	0.68	1.42	1.52	2.44	3.65
資源の保護 （水資源）	水資源 投入量	総使用量	連結	千 m ³	832	754	851	763	772
		上水使用量	連結	千 m ³	786	719	742	674	691
		地下水使用量 *1	連結	千 m ³	42	33	106	86	78
		雨水使用量	連結	千 m ³	4	3	3	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 ₂	2,911	3,265	4,092	3,317	2,926
		Scope2（マーケット基準）	連結	t-CO ₂	104,550	102,638	117,006	123,496	114,081
		Scope2（ロケーション基準）	連結	t-CO ₂	105,346	103,221	117,525	123,951	113,817
		Scope3 *2	連結	t-CO ₂	—	986,157	1,235,054	1,357,129	1,272,222
		カテゴリー1 購入した製品・サービス	連結	t-CO ₂	—	—	734,374	933,752	560,191
		カテゴリー2 資本財	連結	t-CO ₂	—	—	33,096	36,505	44,087
		カテゴリー3 Scope1,2に含まれない燃料 及びエネルギー関連活動	連結	t-CO ₂	—	—	16,242	15,658	15,513
		カテゴリー4 輸送、配送(上流)	連結	t-CO ₂	—	—	84,576	28,686	46,001
		カテゴリー5 事業から出る廃棄物	連結	t-CO ₂	—	—	1,601	1,319	1,117
		カテゴリー6 出張	連結	t-CO ₂	—	—	2,846	2,607	2,533
		カテゴリー7 雇用者の通勤	連結	t-CO ₂	—	—	10,343	9,957	9,475
		カテゴリー11 販売した製品の資料	連結	t-CO ₂	—	—	350,978	325,719	589,971
		カテゴリー12 販売した製品の破棄	連結	t-CO ₂	—	—	997	2,926	3,334
廃棄物の削減		廃棄物等総排出量	連結	ton	43,307	37,052	45,821	39,951	38,860
		廃棄物最終処分量	連結	ton	1,388	1,397	1,676	529	814
		廃棄物リサイクル量	連結	ton	41,918	35,654	44,145	39,422	38,046
		廃棄物リサイクル率	連結	%	96.8	96.2	96.3	98.7	97.9

*1 地下水使用量については、2021 年より一部の拠点で算出方法を見直しています。
*2 温室効果ガスについては、排出量の算定精度向上のため、2023 年においてカテゴリー1 での重量算定方式への切り替え等、算定方法の見直しを行いました。

Governance（ガバナンス）

項 目			範 囲	単 位	2019	2020	2021	2022	2023
透明性の高い 企業運営	取締役	合計	本社	名	13	13	13	13	13
		うち社外取締役	本社	名	6	6	6	6	6
		うち女性取締役	本社	名	2	2	3	3	2
		うち外国籍取締役	本社	名	1	1	1	1	0
	取締役会開催回数		本社	回	31	25	25	25	25
	社外取締役出席率		本社	%	89	100	98	98	98
	最年少取締役年齢	社内	本社	歳	50	51	53	54	55
	最年長取締役年齢	社内	本社	歳	59	60	61	61	62
	取締役平均年齢	社内	本社	歳	55	56	56	56	58
	監査等委員	合計	本社	名	4	4	4	4	4
		うち社外監査等委員	本社	名	3	3	3	3	3
	執行役員		本社	名	14	14	17	17	14
	取締役報酬		本社	百万円	369	400	415	452	513
	監査等委員報酬		本社	百万円	44	48	55	53	53
	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

Social（社会）

項 目			範 囲	単 位	2019	2020	2021	2022	2023
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	名	849 (139)	851 (139)	836 (130)	827(130)	845(131)
			連結	名	22,061 (16,960)	21,477 (16,516)	20,894 (15,680)	20,248 (14,767)	19,808 (14,204)
	新卒採用数	合計（うち女性）	本社	名	32(9)	26(8)	8(0)	14(4)	18(2)
	中途採用者	合計（うち女性）	本社	名	37 (7)	14 (1)	28 (4)	27 (7)	42(8)
	新規雇用者数	合計（うち女性）	本社	名	66(15)	41(9)	36(4)	41 (11)	60(10)
	新規雇用者の女性比率		本社	%	22.7	22.0	11.1	27.0	16.7
	離職者数		本社	名	32	28	27	45	27
	女性管理職数		本社	名	7	4	3	4	4
			連結	名	64	61	66	77	84
	女性管理職比率		本社	%	6.4	4.4	3.6	4.4	4.5
			連結	%	14.1	13.3	14.0	15.8	16.8
	女性部長相当職数		連結	名	11	10	11	12	16
	男女の賃金差異	合計	本社	%	—	—	—	58.6	62.41
		うち正規雇用	本社	%	—	—	—	68.4	72.59
		うち非正規雇用	本社	%	—	—	—	50.4	49.85
	TOEIC 延べ受験者数		本社	名	871	451	759	814	616
	TOEIC 730 点以上取得者数		本社	名	238	250	273	294	300
	資格取得奨励対象者数		本社	名	27	50	77	59	39
	社員一人当たりの平均研修費用		本社	円	—	—	—	—	45,286
	障がい者雇用数		本社	名	19	14	12	13	20
	障がい者雇用率		本社	%	2.83	2.08	1.85	1.75	2.55
	外国籍社員数		本社	名	26	20	24	23	24
	平均年齢		本社	歳	43.6	43.3	43.8	44.9	45.0
	平均勤続年数	合計	本社	年	17.8	17.7	18.3	18.8	18.6
		うち男性	本社	年	18.0	18.1	18.4	19.0	18.9
		うち女性	本社	年	16.8	17.1	17.4	17.4	17.1
	海外関係会社の現地籍拠点長数（割合）		連結	名 (%)	10(50.0)	11(55.0)	13(61.9)	13 (61.9)	13(56.5)
安全で 健康的な 職場環境	月平均実労働時間		本社	時間	166.9	159.7	157.5	165.8	165.1
	月平均残業時間		本社	時間	18.5	12.5	10.3	17.6	18.9
	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	15.5	14.6	15.4	17.2	16.0
		取得率	本社	%	77.5	73.1	77.0	85.9	80.1
	産休取得者数		本社	名	3	5	6	3	2
	育児休業取得者数 （割合）	合計	本社	名 (%)	3(13.0)	9(31.0)	11(36.7)	10 (60.0)	11(73.0)
		男性	本社	名 (%)	0(0.0)	4(16.7)	4(17.4)	7 (43.8)	9(69.2)
		女性	本社	名 (%)	3(100)	5(100)	7(100)	3 (100)	2(100)
	育児休業平均取得日数	男性	本社	日	0.0	25.0	57.5	17.6	41.9
	育児休業後復職率		本社	%	100	100	100	100	100
	配偶者出産時休暇取得者数		本社	名	22	26	24	15	13
	介護休業取得者数		本社	名	0	2	0	1	1
	短時間勤務制度利用者数		本社	名	2	2	2	5	3
	定期健康診断受診率		本社	%	95.8	97.6	100	100	100
	ストレスチェック受検率		本社	%	97.0	92.5	98.9	99.4	99.7
	労働災害度数率（100万労働時間当たりの労働 災害者数を表す災害発生の頻度）		本社	度数率	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
地域社会の 発展・保護	社会貢献活動支出額		本社	百万円	30.5	26.1	25.5	33.0	42.8

*対象期間は同年4月～翌年3月となっております。

会社概要

会社概要

商 号	マブチモーター株式会社	本 社	〒270-2280 千葉県松戸市松飛台430番地 TEL：047-710 -1111（代表）
証券コード	6592	技術研究所	〒270-2393 千葉県印西市竜腹寺280番地
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	845名（単体） 19,808名（連結）		

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/>

社外からの評価

MSCI ESG格付けにおいて、3年連続で「A」評価を獲得

MSCI ESG 格付けは、企業が ESG（環境、社会、ガバナンス）のリスクと機会をどの程度適切に管理できているか分析し、最上位ランクの AAA から最下位ランクの CCC まで 7 段階で格付けしたもので、ESG 投資の世界的な評価指標とされています。



マブチモーター株式会社による MSCI ESG Research LLC またはその関連会社 (MSCI) のデータの使用や、MSCI のロゴ、証憑、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCI によるマブチモーター株式会社の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCI のサービスとデータは、MSCI またはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCI の名称とロゴは、MSCI の商標またはサービスマークです。

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定

本インデックスは、各セクターにおいて相対的に環境、社会、ガバナンス（ESG）の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。また、本インデックスは年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の ESG 投資におけるパッシブ運用ベンチマークとしても採用されており、当社は 2023 年 6 月に構成銘柄として選定されました。



SOMPO サステナビリティ・インデックスの構成銘柄に選定

「SOMPO サステナビリティ・インデックス」は、ESG（環境、社会、ガバナンス）の取り組みに優れた約 300 社によって銘柄が構成され、同社の「サステナブル運用」に活用されています。



「健康経営優良法人 2024（大規模法人部門）」に 5 年連続で認定

健康経営優良法人制度とは、地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



「プラチナくるみん」に認定

「プラチナくるみん」とは、次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」としてくるみん認定された企業のうち、更に高い水準の取組みを行っている企業が受けることのできる認定です。千葉県内で「プラチナくるみん」認定を取得したのは 12 社のみです。（2023 年 12 月末時点）



女性活躍推進企業として「えるぼし認定」の最高位を取得

2020 年、厚生労働大臣より、女性の活躍推進の状況が優良な企業として最も優良であることを表す 3 段階目の「えるぼし認定」を取得しました。



その他の社外からの評価、賛同するイニシアティブは[こちら](#)

株式の状況

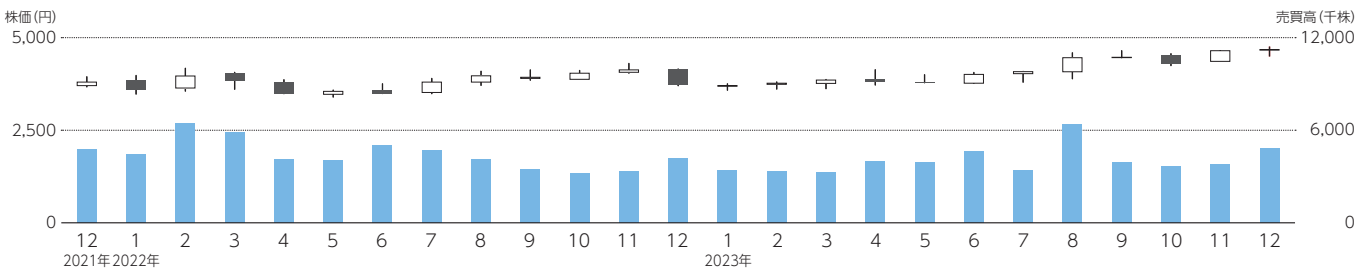
発行可能株式総数	200,000,000 株
発行済株式の総数	66,410,262 株
株主数	27,004 名

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）	9,075,200	14.1%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,976,000	9.3%
馬淵 隆一	5,000,800	7.8%
公益財団法人マブチ国際育英財団	3,082,500	4.8%
有限会社 プルミエ	2,068,600	3.2%
馬淵 喬	2,010,600	3.1%
馬淵 保	2,000,414	3.1%
株式会社レイ・コーポレーション	1,746,000	2.7%
株式会社三菱 UFJ 銀行	1,010,890	1.6%
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	877,400	1.4%

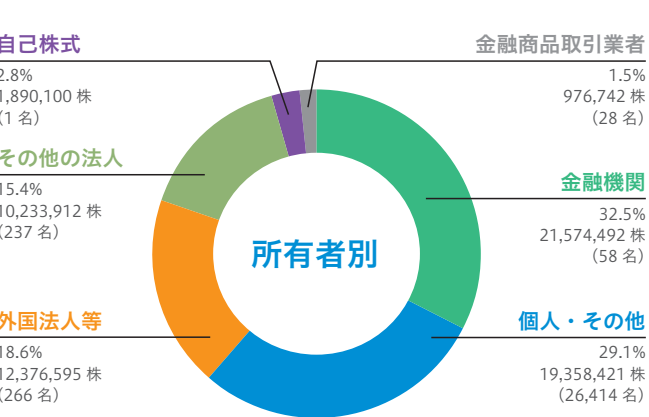
- ※1 持株比率は、自己株式（1,890,100 株）を控除して計算しており、小数点第 2 位を四捨五入し表示しております。
- ※2 持株比率の計算上、マブチモーター従業員持株会信託が保有する 209,800 株、役員報酬 BIP 信託が保有する 152,310 株及び株式付与 ESOP 信託が保有する 113,496 株を含めて計算しております。

株価・売買高の推移



※当社は、投資単位当たりの金額を引き下げるにより、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整えるとともに、当社株式の流動性や投資家層の拡大を図ることを目的として、2024 年 1 月 1 日を効力発生日として当社普通株式 1 株につき 2 株の割合で株式分割を実施いたしました。なお、上記データにつきましては、株式分割前の株式数を基準としております。

所有者別分布状況



所有株数別分布状況

