

マブチモーター
統合報告書
2026
2025年12月期



CONTENTS

マブチモーターについて

- 01 経営理念
- 02 会長メッセージ
- 03 マブチモーターのアイデンティティー
- 04 マブチモーターの軌跡
- 05 数字で見るマブチモーター

価値創造ストーリー

- 06 経営理念を実現する価値創造プロセス
- 07 マブチモーターの強み(標準化戦略)
- 09 マブチモーターの強み(マブチグローバル経営)
- 10 中長期的な価値創造を実現する成長戦略
- 11 経営計画2030
- 12 社長インタビュー
- 16 財務・資本政策
- 19 事業戦略
- 20 事業概況
- 22 人的資本
- 27 製造資本
- 28 知的資本
- 29 IT戦略

持続的な成長に向けた取り組み

- 31 サステナビリティ推進
- 33 環境への取り組み
- 38 社会への取り組み
- 41 社内×社外取締役の対談
- 44 コーポレートガバナンス
- 49 コンプライアンス
- 50 リスクマネジメント
- 52 役員一覧

データ

- 55 10年間の財務データ
- 57 ESGデータ
- 59 会社情報／株式情報

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

2025年12月期
(2025年1月1日～2025年12月31日)
一部対象期間外の情報も掲載しています。

対象範囲

マブチモーター株式会社及び国内外の連結子会社

見通しに関する注記事項

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・銅材・レアアース等の相場の変動



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、マブチモーターの遺伝子として社員に受け継がれています。

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



グループ総合力と 多様な人材の協働で 次なる成長ステージを切り拓く

代表取締役会長 大越 博雄

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、社会に価値を提供し続ける企業として、その歩みを重ねてきました。小型・軽量・高効率という技術的基盤と標準化戦略を軸に培ってきた品質、コスト競争力及び安定供給力は、当社の持続的な競争力の源泉であり、現在の事業基盤を支えています。今、私たちはe-MOTOコンセプトのもと、モビリティ、マシーナリー、メディカルという「3つのM領域」において、モーター単体にとどまらない「動き」のソリューション提供を加速させています。制御やユニットまで含めて付加価値の向上を図り、より高度な対応を求められる用途市場への展開に取り組んでいます。

一方で、事業環境においてはかつてないほど不確実性が増し、市場や技術の変化も急速に進んでいます。このような環境において持続的な成長を実現するためには、変化に柔軟に対応できる経営基盤の強化が不可欠です。当社は、グローバル生産体制の見直しや新会社の設立等を通じ、効率性と機動力の向上を図り、収益性の改善に向けた取り組みを着実に進めています。こうして整備してきた事業基盤を活かし、今後は新たな用途市場の開拓と売上拡大に注力していく段階に入ったと認識しています。成長投資も積極的に行っており、様々

な強みを持つ会社がグループに加わりました。グループ全体のシナジーを最大限に発揮することで、これまでにない価値創出を実現してまいります。

また、当社は中長期的な企業価値向上を重視し、資本政策においても成長投資と株主還元の最適なバランスを追求しています。成長投資の適切な実行により、社会への貢献の結果として表れる利益を拡大し、その成果を持続的な形で株主の皆様へ還元してまいります。

こうした取り組みを支える最も重要な経営資源は「人」です。市場環境や競争が激化する中、既存の枠組みにとらわれずグローバルに活躍できる人材の存在は欠かせません。当社では、社員の主体的な挑戦やイノベーションを促進する企業カルチャーの醸成に注力しています。多様なバックグラウンドや視点を持つ人材が協働することで、新たな価値を創出し、より幅広い顧客ニーズに対応することが可能になると考えています。

今後も当社は、社会の公器としての責任を果たしながら、持続的な価値創造を追求し、マブチグループの総合力を発揮して次なる成長ステージを切り拓いてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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、のちに二代目社長となる弟の隆一とともに模型用モーターとして生産・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。その後、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が主力だったため、モーターで動く玩具は画期的な製品でした。玩具用モーターの生産・販売数量は大きく伸び、1954年1月18日に東京科学工業株式会社を設立。マブチモーターはこの日を創立の日としています。



小型・高性能かつリーズナブルなモーターへのこだわり

創立以来、当社はモーターの小型・軽量・高効率化に挑み続けるとともに、より多くの人へ届けるため、リーズナブルな価格と安定した供給の実現に取り組んできました。お客様・社会のニーズに応える最適な製品を提供し、貢献領域を拡大させていくという積み重ねが、当社のものづくりの原点となっています。

Episode 1

創立当時、当社モーターの主な用途は輸出用の高級玩具でした。そこで、日本の子どもにも手が届くよう、低価格・小型・高性能化を目指し、コストを20円台まで抑えたFタイプモーターを開発。1958年に生産を開始し、プラモデルブームにのり「マブチモーター」の名が広く知られるようになりました。

Episode 2

1964年のレーシングカーブームを契機に、高回転・高出力と耐久性を両立しつつ低価格化を徹底したFTタイプモーターを開発しました。カーボンブラシや軸受の改良、軽量化と量産技術の高度化により、高性能でありながらリーズナブルな価格を実現。日本・米国を中心に広く支持されました。

Episode 3

1989年に第1世代のパワーウインドウ用モーターを発売以来、次々と小型・軽量化の進んだ製品を開発・販売しました。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。

当社事業が創出する価値と社会への貢献

当社が提供するののはモーターをはじめとする機能部品です。これらは製品の中核を担う存在であり、その性能や品質の向上は、最終製品の価値を高め、より幅広い分野での活用を可能にします。モーターの小型化・静音化・高性能化が進むことで、人々の暮らしにこれまでにない利便性と快適さをもたらします。当社はこうした進化を通じて、社会に新しい価値を提供してきました。



同時に、生産性の向上と品質改善に継続的に取り組み、高度な技術を備えた製品をリーズナブルな価格で提供することで、より多くの人々がその恩恵を享受できる環境の実現にも貢献しています。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。所得水準や地域にかかわらず、世界中の人々の生活の質を向上させることが、私たちの目指す姿です。

さらに、当社のこうした取り組みは業界全体にも波及し、各社の技術革新や生産性向上を促します。その積み重ねが製品の進化と普及を後押しし、社会全体の利便性向上につながっています。当社はリーディングカンパニーとして、その先頭に立ち、業界の水準を引き上げる役割を担い続けます。

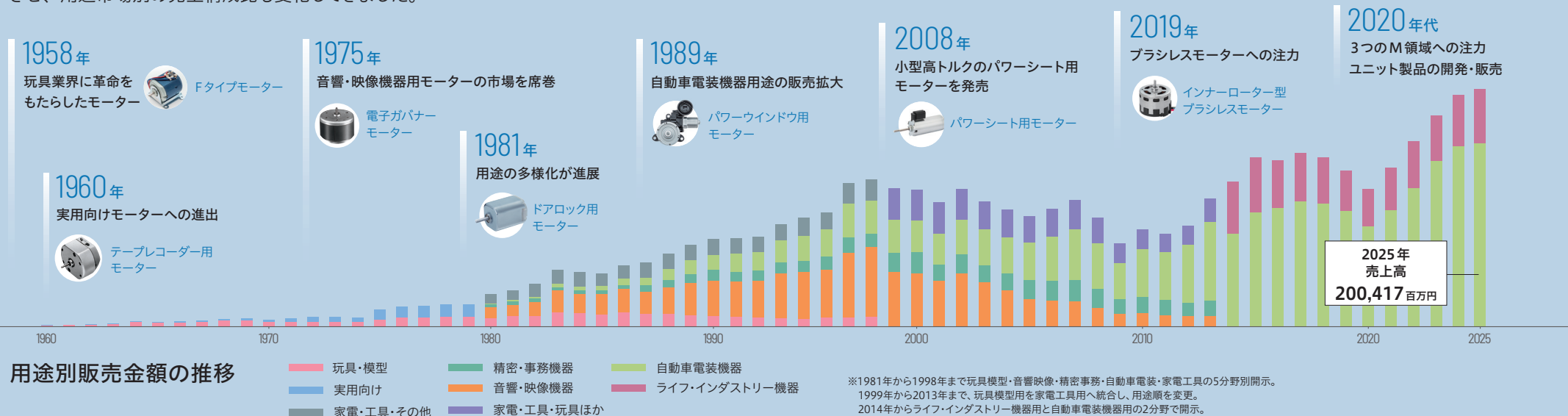
当社の経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」のもとにおいて、利益は経営の究極の目的ではありません。一方で、当社は利益をととても重視しています。利益とは社会やお客様への貢献の結果として企業にもたらされるものであり、利益は企業の社会への貢献度を示す指標であると考えているからです。社会への貢献度を高め、結果として利益が増加し、更に良い仕事をして貢献の度合いを大きくしていくという好循環を継続する企業は、時代や国を超えて人々に支持されると考えています。

当社が貢献できる分野は、用途・地域の両面において無限の可能性を有しています。今後も価値ある製品の創出を通じて、新たな可能性を切り拓き、社会の発展に貢献していきます。

マブチモーターの軌跡

貢献領域拡大の軌跡

マブチモーターは、小型・軽量・高効率なモーターを中心に事業を展開してきました。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。



拠点展開の歴史

早期からの海外進出

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強化のため、1977年にはアメリカに販売拠点を設立しました。

中国・ベトナムでの集中生産体制

1986年に中国広東省にて委託加工生産を開始、1987年の大連マブチ設立以降、中国国内で複数の生産拠点を設立しました。

1996年にはベトナムマブチを、2005年にはダナンマブチを設立し、現在ではベトナム拠点の生産量は中国での生産量を上回っています。



ダナンマブチ

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。また、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。

M&Aによるグループ総合力の拡大

2021年にエレクトロマグ、2023年応研精工、2025年オービー工業及び沖マイクロ、2026年に日本パルスモーターとマスダックがM & Aによりグループ会社化し、モーターの回転にとどまらない、ユニットや装置・製造ラインまでも含めた「動き」のソリューションを提供する会社へと進化を続けています。

数字で見るマブチモーター

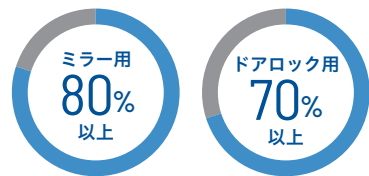
自動車電装機器

77.1%

1,545 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（当社調べ）



パワーウィンドウ
281億円

パーキング
ブレーキ
169億円

パワーシート
115億円

バルブ
60億円

中型電装その他
134億円

2025年
セグメント別
売上高

2,004 億円

健康・医療
127億円

事務機器
106億円

家電・工具・住設
64億円

理美容
39億円

その他
119億円

小型電装その他
143億円

エアコンダンパー
104億円

ドアロック
250億円

ミラー（格納含む）
284億円

ライフ・インダストリー機器

22.9%

458 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。

お客様企業数 981社
部材取引先企業数 412社

グループ従業員数
17,408名

海外拠点数
30 拠点

R&D 拠点数
9 拠点

研究開発者数
637名

再生可能エネルギー由来の
電力使用量
61.78 百万 kWh

水使用量
716 千㎡

海外人材 拠点長数
18名

海外人材
グループ執行役員数
3名

産業財産権所有件数
774件

産業財産権
新規出願件数
43件

廃棄物総排出量
40,233 ton

温室効果ガス排出量
（スコープ1+スコープ2）
80,990 t-CO₂

※数値はすべて2025年12月末現在のものです。

経営理念を実現する価値創造プロセス

経営理念 「国際社会への貢献とその継続的拡大」

マブチモーターの強み

標準化戦略

- 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
- 標準モーターと各種ユニットの組み合わせにより、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 **(P.7)**

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人材を活かす
- 各国・地域の経済成長や事業ポートフォリオの変化に合わせ、常に最適な開発・調達・生産・販売体制を構築 **(P.9)**

強固な経営基盤

- 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 **(P.22)**
- 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 **(P.27)**
- 知的資本 小型直流モーターとその周辺部に関する要素技術、部品技術、製品技術、生産技術において蓄積した技術力・ノウハウ **(P.28)**

事業活動

中長期的な価値創造を実現するための成長戦略

e-MOTO
動きの感動と驚きを世界へ

高品質なモーターをコアとして
多様な「動き」の
ソリューションを展開

モーター種類の充実

- 「動き」を生み出すコアとなるモーターの種類を充実

入力～出力までの提供ソリューション拡大

- 回転にとどまらない多様な「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により、付加価値を拡大

3つのM領域
当社製品の強みを活かせる
成長分野



経営計画2030

経営計画2030ガイダンス(2024-2030年)

財務指標

- 売上高 : 3,000億円
- 営業利益率 : 15%以上
- ROIC : 12%以上
- ROE : 10%以上

未財務指標

- 温室効果ガス排出量削減率(スコープ1,2)
- サステナブルプロダクツの売上高成長率
- SDGsに貢献する用途の売上高成長率
- 女性管理職比率
- グローバル勤務経験者数
- 子ども向け工作教室・出前授業等の参加者数
- 労働災害発生率
- 人権上の重大リスク件数

事業セグメント

自動車電装機器

▶ **(P.20)** をご参照ください。

ライフ・インダストリー機器

▶ **(P.21)** をご参照ください。

マブチモーターが目指す姿

地球環境を犠牲にすることのない企業活動

- 開発、調達、生産など、社内におけるすべての活動における環境負荷の低減 **(P.35)**
- 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 **(P.36)**

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、パークキングブレーキ、光軸調整、ハブティックなど)・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 **(P.12)**

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 **(P.25)**
- グローバル勤務(自拠点から他国拠点への出向、トレーニー派遣)の推進 **(P.24)**
- 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 **(P.40)**

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 **(P.40)**
- 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 **(P.38)**

提供価値

幅広い
「動き」の
ソリューション

圧倒的な
品質

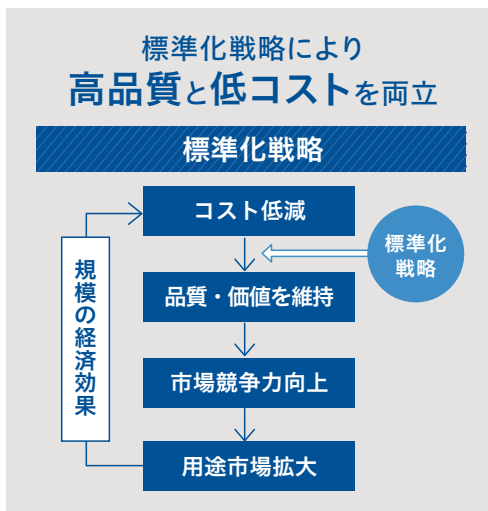
リーズナブルな
価格

スピーディで
安定的な供給

マブチモーターの強み 標準化戦略

標準化がもたらす価値

マブチモーターは「標準化戦略」を経営の基本に据え、高品質と低コストを両立させています。お客様の様々なニーズを集約・整理し、最大公約数的な標準モーターを開発することで、製品の種類を絞り込み、大量生産や生産の平準化を可能にしています。これにより、コストの大幅低減と品質の安定が図られています。この取り組みは、単に価格競争力を高めるだけでなく、モーターの性能進化や用途拡大にもつながり、標準製品を購入するお客様が増えることで、規模の経済効果が得られ、コスト低減が加速するという好循環が生まれています。



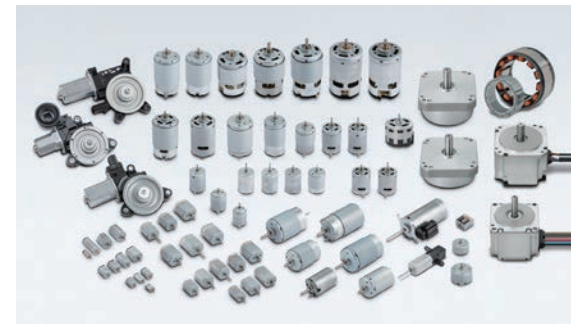
当社の成長を支えてきた標準化戦略

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によりでした。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は生産が追いつかず、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、年間を通じた生産の平準化を実現するモーターの標準化を進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を軸として、当社は今もなお競争優位を維持・拡大し、高い収益性を実現しています。

なぜマブチモーターは標準化できるのか

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、長年にわたって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、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過去から積み重ねてきた高い技術力と挑戦する組織風土によって支えられています。



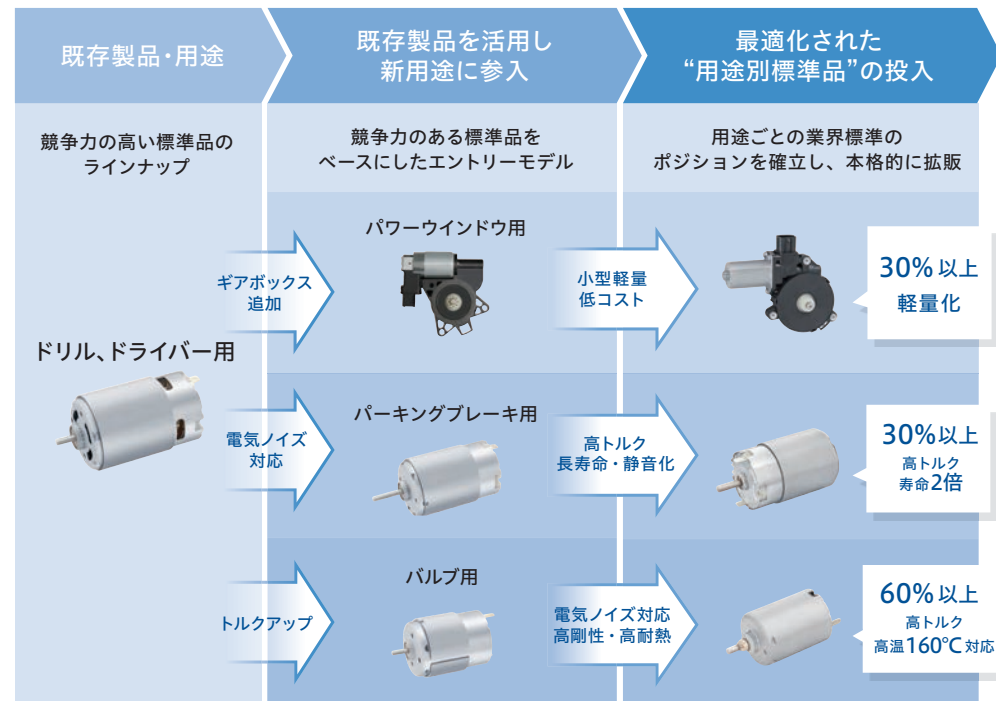
標準化による高品質で安定的なものづくりの実現

高品質のものづくりを安定的に実現するためには、社員への作業指示の徹底が欠かせません。当社では、製品に加え、設備や工程についても標準化を進めることで、効率的な教育・訓練や迅速な工程への配属を可能にし、グローバルに展開する生産拠点においても均一な品質を維持できる体制を構築してきました。また、管理業務の標準化により、本社によるコントロールのもとで計画生産が可能となり、業界ごとの季節変動や景気変動といった外部環境の変化による影響を最小限に抑えながら、市場への大量かつ安定的な供給を実現しています。さらに、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、標準品の在庫販売や、生産設備・工程・部材の標準化を通じて、事業への影響を最小限に抑えることができました。当社は標準化戦略を通じて、外部変動や危機から事業を守り、いかなる事態においても揺るがない品質と供給を確保する強靱な生産・供給体制を築いています。

マブチモーターの強み 標準化戦略

用途別標準品の開発・拡販

当社が中型電装用モーターに本格参入する際、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」、「スピーディーで安定的な供給」、「ソリューション提案」の顧客価値を実現していることが、当社の強みとなっています。

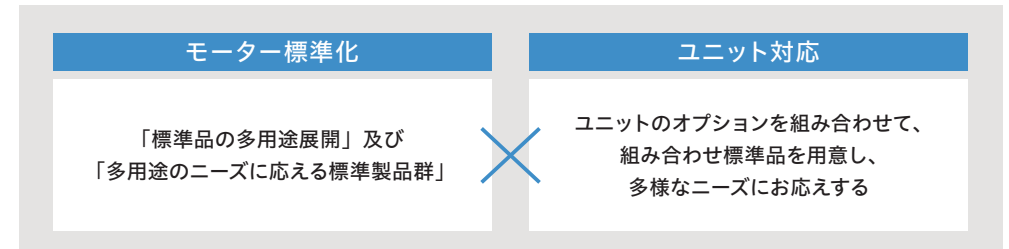


進化する標準化戦略

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で成長を目指す事業コンセプト「e-MOTO」を掲げています。e-MOTOコンセプトのもとでは、これまでの標準化戦略を更に進化させ、「動き」のコアとなるモーターの種類を拡充するとともに、新たにラインナップに加わるモーターにも標準化の考え方を適用し、多用途への展開を推進します。

また、ユニット化の領域においても、当社独自の標準化の発想を取り入れることで、付加価値の高いソリューションの提供を目指しています。これまでは、お客様の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、近年では、モーター周辺領域についても当社に開発を求められるケースが増えています。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。このようなニーズにお応えし、当社では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、ブレーキ等、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います。

モーター単体にとどまらず、制御や構造の簡素化、さらにはサプライチェーン全体の最適化までを視野に入れた合理的なアクチュエーターを設計・開発することで、お客様にとって最適な「動き」を提供していきます。こうした取り組みを通じて、当社は従来の標準化戦略をe-MOTOコンセプトと融合させながら、価値創造力の高い戦略へと進化させていきます。



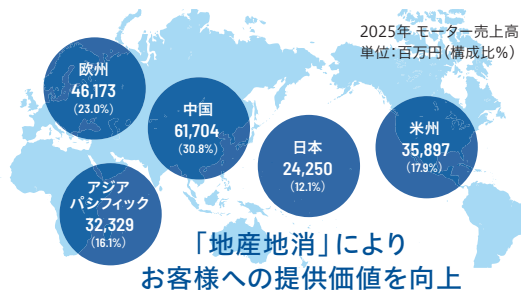
▶ e-MOTOコンセプトについては、[P.10](#) をご参照ください。

マブチモーターの強み マブチグローバル経営

世界5極事業体制によるグループ総合力の向上

当社は、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」を構築しています。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」を強みとするのが、当社のグローバル経営です。

日本国外におけるモーター及び設備の生産拠点は中国に13拠点、アジアパシフィックに5拠点、米州に1拠点、欧州に2拠点が所在しています。販売拠点は中国に2拠点、アジアパシフィックに4拠点、米州に1拠点、欧州に1拠点が所在しています。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。



常に最適なグローバル体制を維持する取り組み

当社は各国・地域の経済成長や社会情勢、当社における事業ポートフォリオの変化に伴い、グローバルな生産・販売・開発体制の刷新を継続的にを行い、常に最適なグローバル体制を維持しています。

2024年

- 欧州の厳しい事業環境を踏まえ、ポーランドマブチの生産規模を適正化するとともに、高付加価値製品を生産できる体制へとシフト
- 台湾マブチではモーター量産を終了し、設備・金型エンジニアリング機能に特化

2025年

- 成長市場であるインドをはじめとするアジアパシフィック地域における拡販活動を強化するため、インド共和国に新たな販売会社であるインドマブチを設立
- ベトナムマブチ内にR&Dセンターを新設し、日本、中国、ベトナムのそれぞれにR&D機能を整備

グローバルR&D体制

当社のR&D体制は、本社がマブチグループ全体の方針策定や拠点の指導を行う統括機能を有し、各地域に展開したR&D拠点が市場やお客様に近い立場で迅速な技術対応を行う、グローバルな連携体制を特徴としています。さらに、R&D拠点が生産拠点に対して技術・人材両面で支援を実施することで、生産活動を継続的に高度化し、世界の各地域において開発と製造が密接に連携したもののづくりを実現しています。

マブチグループのR&D活動拠点と主な役割



拠点間の強固なつながりと適材適所での人材活躍

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などのコミュニケーションが綿密に行われており、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。

海外人材現地法人
社長数 18 名

海外人材の活用度が高く、拠点長の海外人材比率は6割に達しており、中国籍2名、ベトナム籍1名、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。(2025年12月末現在)

中長期的な価値創造を実現する成長戦略

マブチモーターはこれまで、標準化戦略とマブチグローバル経営を基盤に、世界中に高品質な製品を安定的に供給し、社会に価値を提供してきました。こうした強みを礎に、より広範な分野への貢献拡大と持続的な成長、企業価値の向上を実現するため、「3つのM領域」と「e-MOTO」コンセプトを軸とした事業戦略を推進しています。

3つのM領域における事業拡大

当社が目指す企業経営の究極の目的は、社会貢献度を高め、世の中のために無くてはならない企業であり続けることです。SDGsをはじめとする様々な社会課題の解決への貢献の結果として、今後も持続的に成長することを目指しています。

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。

高付加価値の「3つのM領域」への取り組み強化を通じ、自動車の安全性、気候変動の抑制、健康の増進等の社会課題に貢献

Mobility モビリティ

EV市場では、限られたバッテリーで航続距離を延ばすため、電力消費の削減が求められており、小型・軽量・高効率という当社モーターの強みを一層高め、開発・生産・販売を進めています。また、バッテリー冷却用バルブ用途の需要拡大を捉え、ブラシ付・ブラシレスモーターのラインナップを揃える強みを活かし、ユニット対応を含むソリューション提供を広げます。移動体用では、アシスト自転車をはじめとする様々な用途にて受注を獲得しており、更なる新規顧客・用途を開拓します。

Machinery マシーナリー

今後成長が見込まれるロボット市場では、人手不足の解消に資する協調ロボットやヒューマノイド用途での拡販を目指し、中空構造のブラシレスモーター等のラインナップを拡充しています。産業機器分野では、CO₂削減の観点から電動化の動きが進んでおり、ベルトコンベア用途で受注を獲得しました。また、産業機器用途に強みを有するマブチマイクロデック及びマブチNPMとのシナジーにより、マシーナリー領域での拡販を加速します。

Medical メディカル

高付加価値の歯ブラシ用モーターの拡販に加え、マブチエレクトロマグの製品・顧客基盤を活用し、人工呼吸器や歯科機器用途の拡販を強化しています。さらに、マブチオーケンとのシナジー創出により、ユニット対応力とソリューション提案力を更に向上し、メディカル領域での事業拡大に取り組みます。

多様な「動き」のソリューションを提供する企業へ

「e-MOTO」コンセプトのもと、従来のモーター単体でのビジネスから、多様な「動き」のソリューションを提供する企業へと進化していきます。

事業 コンセプト

e-MOTO

動きの感動と驚きを世界へ

「電気で動く」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、当社の提供価値を「動き」と定め、飛躍的成長を目指す

- モーターに加え、電源の入力から様々な「動き」の出力までを提供
- 高効率な「動き」の提供を通じて、脱炭素社会の実現に貢献する

モーター種類の充実

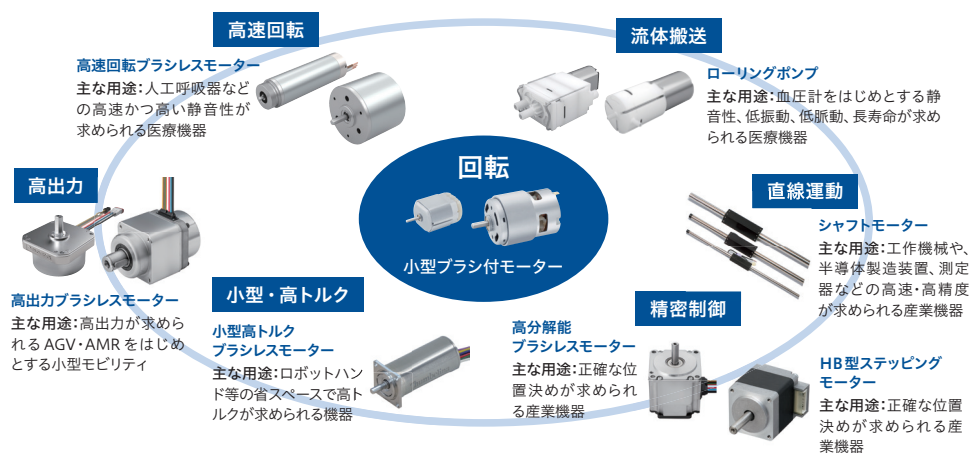
- 「動き」を生み出すコアとなるモーターの種類を充実

入力～出力までの提供ソリューション拡大

- 回転にとどまらない多様な「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により、付加価値を拡大

モーターから広がる多様な「動き」のソリューション

「回転」を起点に、制御・機構・搬送へと広がるマブチグループ製品



経営計画2030

マブチモーターは、2030年を最終年度とする経営計画2030を掲げ、その達成に向けて取り組んでいます。中長期視点に基づき、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。設定した各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。

経営計画2030

財務指標と未財務指標の双方を高めることにより
当社の考える企業価値「MVP」の向上を目指す

MVP向上の追求 = 企業価値の向上

マブチモーター・バリュー・ポイント(MVP^{※1})

経営計画2030ガイダンス(2024-2030年)

財務指標

- 売上高 : 3,000億円
- 営業利益率 : 15%以上
- ROIC : 12%以上
- ROE^{※3} : 10%以上

未財務指標^{※2}

- 温室効果ガス排出量削減率(スコープ1、2)
- サステナブルプロダクツの売上高成長率
- SDGsに貢献する用途の売上高成長率
- 女性管理職比率
- グローバル勤務経験者数
- 子ども向け工作教室・出前授業等の参加者数
- 労働災害度数率
- 人権上の重大リスク件数

※1 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

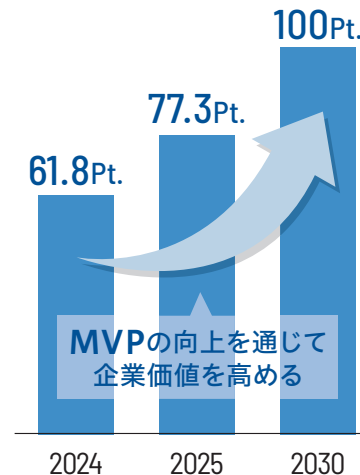
※2 未財務指標：人的資本などの無形資産で現在は未だ財務的に貢献していないが、未来の業績に寄与する指標であり、当社にとって財務指標同様に重要なため、「非財務指標」ではなく、「未財務指標」と表現する

※3 2025年8月からの追加指標。MVPへの算入は2026年実績からとする

経営計画2030の進捗

マブチモーター・バリュー・ポイントは、2030年のガイダンスの達成で目指すポイントを100ポイントと設定し、各年の達成率をポイントで表しています。

その達成率を踏まえ、財務指標・未財務指標の双方を達成するための改善を通じて、企業価値の向上を図ります。2025年の実績は77.3ポイントとなり、「MVP=100ポイント」の実現に向け、大きく前進しました。



売上高・営業利益率・ROIC・サステナビリティ目標の各指標の実績を2030年ガイダンスの各指標と比較した達成率に換算の上、各25%に案分し、ポイントを算出[※]

2025年のMVP実績 **77.3Pt.**

(年初計画比 115%)

(内訳)

財務指標

- 売上高 : 16.7Pt.
- 営業利益 : 21.2Pt.
- ROIC : 21.0Pt.

未財務指標

サステナビリティ目標 : 18.4Pt.
(8つの目標合計)

【ポイント計算方法：売上高の例】

2025年実績「2,004億円」÷ 2030年ガイダンス「3,000億円」
= 達成率「66.8%」
達成率「66.8%」× ウェイト「25%」= MVP「16.7Pt.」

※ ROEのMVPへの算入は2026年実績からとする



社長インタビュー

強化した経営基盤を礎に 持続的成長を遂げる

代表取締役社長 高橋 徹

——マブチモーターの事業ポートフォリオの現状と、今後の成長戦略についてどのようにお考えでしょうか？

当社は、小型直流モーターの可能性を信じ、その事業に経営資源を集中させ成長を遂げてきました。時代の変化に応じて用途市場をシフトしながらここまで発展することができたのは、モーターという製品が持つポテンシャルが非常に高いためです。現在、世界全体の電力の約半分はモーターによって消費されていると言われています。これは、モーターが社会にとって重要な存在であること、そして高効率化の潜在的ニーズが大きいことを示しています。環境負荷低減が強く求められる現代において、AC（交流）モーターからDC（直流）モーターへの置き換えや、小型・軽量・高効率で高品質を特長とする当社のモーターのご提供により、社会に貢献できる場面が今後益々増えることは疑いの余地がありません。また、人手不足の深刻化という社会課題に対しても、人に代わる労働力として機械化の進展にも貢献します。さらに、近年注目されるフィジカルAIの分野においても、当社の高性能なモーターは多様なロボティクスや無人搬送車などの重要な部品として期待されており、新たなビジネス機会の創出に大きな可能性を有しています。

こうした社会において、経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」の実現を目指し、人々の豊かな生活や産業の発展への貢献を一層拡大すべく、モビリティ、マシーナリー、メディカルの「3つのM領域」を注力領域と定めて事業拡大を推進しています。また、「動き」のソリューションをお届けするというe-MOTOコンセプトのもとで、ユニット対応から製造装置や生産ラインといった出力に至るまで、幅広い「動き」をお届けすることを目指して取り組んでいます。これには社会への貢献拡大という点のみならず、当社が社会の公器として存在し続けることができるよう、事業ポートフォリオを進化させたいという狙いもあります。現在は売上高の8割弱を自動車電装機器用が占めており、自動車市場の変動による影響を大きく受ける状況にあります。そのリスクを軽減する意味でも、「3つのM領域」における事業拡大は当社にとって重要な意義を持ちます。

この経営方針のもと、当社は2024年より経営計画2030を遂行しており、業績ガイダンスの財務指標は、2030年に売上高3,000億円、営業利益率15%以上、ROIC12%以上、ROE10%以上と設定して取り組んでいます。

社長インタビュー

—— 経営計画2030の達成に向けて、マブチモーターの「現在地」をどのように認識されているかをお聞かせください。

経営計画2030で設定した高い目標の達成に向けて、その前半の期間では、「動き」のソリューションを提供する企業へと進化すべく、新たな用途・事業領域を拡大し、収益性を向上させるための経営基盤の強化に注力してきました。

本経営計画以前にグループ会社化した、高速回転の医療用モーターを製造・販売するマブチエレクトロマグ、ポンプユニットを製造・販売するマブチオーケンについては、PMIが順調に進展しており、特にグローバルでの営業活動が活発化し、売上拡大に寄与しています。また、2025年には高精度ギアや精密成形の高い技術を有するマブチオービーギアシステムがグループ入りし、ユニット対応の需要を取り込む基盤ができました。さらに、2025年にマブチマイクロテック、2026年にはマブチNPMが加わり、ステッピングモーター、シャフトモーター、LSIやコントローラー等、製品ラインナップが大幅に拡大し、マブチグループとしてご提供できる「動き」の種類が格段に増えました。今後はこの強化した基盤を活かし、新たな用途市場を見出し、売上を拡大、収益性を向上していくフェーズに入ります。

—— 経営計画2年目となる2025年の業績をお聞かせください。

2025年は、売上高が会社創立以来初めて2,000億円を超え、前期比2.1%増加の2,004億1千7百万円となりました。自動車電装機器用は、堅調な自動車生産を背景に増加し、ライフ・インダストリー機器用は、健康・医療用が堅調に推移したことに加え、M & Aによる連結化効果により増収となりました。営業利益は、売価・プロダクトミックスの改善等の増益要因が、コストアップ等の減益要因を上回り、前期比17.7%増加の254億6千7百万円、営業利益率は12.7%となり1.7ポイント改善しました。経常利益は、為替差益及び受取利息が前期比で減少したものの、営業利益が増加したことにより、前期比8.1%増加の350億7千8百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に発生した減損損失が当期は発生しなかったこと等により、前期比104.8%増加の262億7千2百万円となりました。

ROIC向上に向けては、「棚卸資産の適正化」「固定資産の適正化」「運転資本の圧縮」をテーマに設定し、それぞれのテーマに各部門・各拠点が取り組む具体的な施策とKPIを年間

目標として設定し、四半期ごとにその進捗をレビューしています。この結果、ROICは前期比4.0ポイント改善の10.1%となりました。ROEは3.9ポイント改善の8.0%となりました。

—— 経営計画2030の財務指標には、2026年より「ROE10%以上」を追加しました。その背景をご説明ください。

持続的な企業価値向上の実現には、事業成長によるリターンの最大化と資本効率の改善を両輪で進めることが重要と考えています。どちらが欠けても企業価値の向上は実現できません。資本効率の改善は、重要な経営課題として認識しており、戦略投資の拡大と株主還元を強化していく方針です。これらを積極的に進めていくことを社内外に示すために指標として追加しました。

また、「ROE10%以上」を掲げることで、経営の質をより一層高め、中長期的な競争力強化と持続可能な成長を実現できると考えます。その実現に向けて効率的な資本運用に取り組み、経営の透明性と説明責任を重視しながら、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

▶ 財務・資本政策については、[P.16](#) をご参照ください。

—— 成長投資を積極的に進めていますが、これまでの実績と、今後の課題を教えてください。

2021年以降、6社がM&Aにより当社グループに加わりました。e-MOTOコンセプトで掲げている、「回転」とどまらない「動き」のソリューションを提供する会社への進化や、「3つのM領域」を中心に事業領域を拡大する活動が順調に進捗しています。経営計画2030の業績ガイダンスで売上高3,000億円を目指しているうち、M&A等により拡大する新規領域を約500億円としています。グループ会社それぞれの年間売上高の実力値を合計すると、現段階で7割以上をカバーしています。当社は海外売上高が約9割と非常に高く、世界のお客様への販売ルートを有していることが強みです。早くにグループ会社入りしたマブチエレクトロマグとマブチオーケンは、協働での営業活動が功を奏し、海外での販売実績も増えてきました。

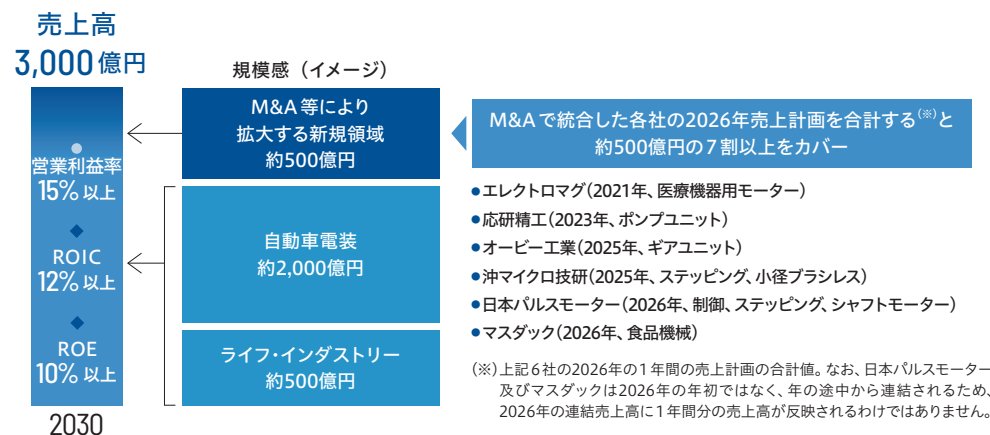


社長インタビュー

2025年以降に加わったグループ各社とのシナジーも、早期に生み出していきます。

課題は各社の営業利益率の向上です。現時点では、全社の2025年営業利益率12.7%を下回っている会社が複数あるため、収益性の改善は急務です。2025年10月には、生産設備や金型の設計・製造機能を切り出してマブチエンジニアリングを新設しましたが、同社や当社の製造部門が協業することで、各社の生産効率を高める取り組み等を始めています。

◆ 経営計画 2030（抜粋）



—— M&Aにより子会社が増加していますが、内部統制やガバナンス体制は十分に機能していますか？各社の管理体制について詳しく教えてください。

当社では、事業開発部がM&Aの専任部署として、M&Aの実行からPMIまでを一貫して担当しています。グループ会社へ当社の人材を経営層もしくは管理職層へ派遣し、事業開発部と連携しながらPMIを進めています。当社の経営理念から、コンプライアンスを含む行動指針など、当社が大切にしている基本的な考え方や姿勢の共有を徹底しています。また、当社グループでは、各種案件の種類及び規模に応じて意思決定者や手続き等を定めた稟議制度を運用しており、M&A統合会社にも早期にこの稟議制度を導入しています。稟議制度は、関係者の確認と合議を経て、各種リスクの極小化と案件の適正化が図られた上で、案件が実行

されるシステムとして機能しており、ガバナンスが高い水準で担保されています。この仕組みの確実性は、1964年という早期に海外進出を果たして以降、複数の海外生産拠点を設立し、効率的な情報共有と迅速な伝達体制を構築してきた実績に裏付けられています。

—— 2026年6月にグループ会社に加わったマスダックの概要を教えてください。

マスダックは、高いエンジニアリング力と菓子作りの豊富なノウハウを持つ企業で、主力製品であるどら焼き機は国内シェア9割以上を誇っています。食品機械事業と食品製造のOEM事業という二つの柱を持ち、「菓子と機械のプロフェッショナル集団」として唯一無二の競争優位性を確立しています。食品機械事業では、長年培った技術力と独自の発想で多様な菓子作りを支援しており、食品製造のOEM事業では自ら菓子を作り、菓子作りのノウハウを蓄積して機械開発に役立てている点が特徴です。食品機械事業の海外売上高比率は、1割～2割程度で、今後はこの海外売上高を伸ばしていくことが事業拡大の鍵となっています。

—— マスダックのM&Aの狙いや意義を教えてください。

これまで当社は、小型モーターのコア技術を活かして新たな領域へ参入し、玩具、工具、家電、音響・映像、自動車電装など、各業界の発展に貢献してきました。現在、その貢献領域を拡大するために、「3つのM領域」での事業拡大に注力していますが、マスダックが手掛ける食品機械分野は「マシーナリー」領域のひとつであり、マスダックは製菓機械のトップメーカーです。食品機械分野は、今後、人手不足の深刻化により、自動化・省人化のニーズの高まりと需要の増加が見込まれます。食品機械の製造ラインには搬送・攪拌・成形・包装など多くの「動き」があり、当社はこれまでもブラシレスモーターを部品として供給してきましたが、マスダックの子会社化は「e-MOTO」コンセプトのもとで、部品から設備まで一貫した「動き」のソリューション提供を実現する重要な一歩となります。

当社はモーターを生産するための生産設備や金型を自社で開発、製作してきた歴史があり、その高い生産技術力が当社の強みの源泉となっています。その生産技術力を外販ビジネスに展開するべく、マブチエンジニアリングを分社化し、「出力」までビジネスを拡大する準備を整えてきました。今回、食品機械を手掛けるマスダックをグループ会社として迎えることで、

社長インタビュー

生産技術力を活かした機械設備ビジネスを加速させていきます。

また、当社は海外に生産拠点を多く持っており、既存の生産拠点のスペースを活用して、マズダックの食品機械の製作を行うことも、シナジーのひとつとして考えられます。当社では最も直接人員が多かった2000年頃の約5万人から1/5以下の1万人を切る人員数まで省人化を進めてきた歴史があり、歴史の中で培ったノウハウを活かした効率的なラインの立ち上げも検討していきます。

—— 成長投資の推進のみならず、既存のリソースシフトも進めています。

既存リソースのシフトの取り組みとして、新竹に立地する台湾マブチは既にモーター生産を終了しており、本年、高雄マブチと統合します。同拠点は生産設備の設計・開発機能を担い、技術を活かしてM&Aで統合した会社を含むマブチグループ各社の生産効率向上に貢献していきます。ベトナムでは開発機能の強化を目的にベトナムマブチにR&Dセンターを新設しており、現地での技術開発を推進しています。また、自動車需要が拡大しているインド市場での販売拡大に対応するため、インドに販売会社を設立し、現地対応力を強化しました。

加えて、マブチオーケンの長野工場では、日本のお客様向けのモーターユニットの生産を開



始し、生産体制の多様化と最適化を実現しています。また各拠点の固定資産を細かく確認し、不要な設備を他拠点で再利用することで、有効活用を徹底しています。

さらに、グループ全体でAIの活用による業務効率化や省人化も推進しており、デジタル技術を駆使して業務プロセスの最適化と生産性向上に取り組んでいます。このように、既存リソースの最適配分と成長投資を両立させることで、より強固な競争力の構築を目指しています。

—— 中長期的に成長し続けるために、どのような組織にしたいと考えますか？

先行きが不透明で混沌とした事業環境においても、中長期的に持続的な成長を遂げるためには、事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる組織であることが不可欠です。経営計画2030の実現に向け、多様な事業領域での成長戦略を推進するにあたり、組織全体が「挑戦」と「創造」の精神を持ち続けることが重要だと考えています。そのために、当社が求める人材像は「自らの心にモーターを持ち、イノベーションを生み出せる人材」です。自発的に考え行動し、変化を恐れず新しい価値の創造に挑む社員とともに、変化なくして当社の成長はないという強い決意で、経営計画2030の達成にグループ一丸となって取り組みます。

社員には、日々の業務を遂行する上で「主体性」「チームワーク」、そして「Bad News First」を大切にするよう伝えています。主体性を持ち、一人ひとりが自発的に考え行動すれば、組織全体の判断力と実行力が高まります。また、当社が長年にわたり築いてきた拠点間・部門間の強固なつながりと協力体制、さらに情報共有や伝達の速さといったチームワークは、当社の誇りであり大きな強みです。そして、組織の信頼を守る大切な文化として、「Bad News First」が当社に浸透しています。ミスやトラブルが発生した際には、原因の分析よりも先にまず事実を正確かつ速やかに報告する運用としており、これによりリスクの影響を最小限に抑えています。こうした企業文化を守り、同じ価値観を持つ社員が一丸となって自律的に動くことで、マブチモーターならではの強みを更に発展させ、持続的な成長を実現できる組織を目指してまいります。

私たちは、ステークホルダーの皆様からのご支援と信頼を何よりの力とし、持続可能な成長に向けて全力で取り組みます。今後とも変わらぬご支援とご助力を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

財務・資本政策

CFOメッセージ

執行役員
経理・財務担当
萩田 敬一



経営計画2030：財務指標の達成に向けて

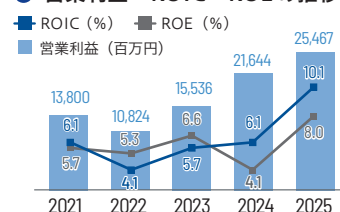
経営計画2030では、業績ガイダンスとして売上高3,000億円、営業利益率15%以上、ROIC12%以上、ROE10%以上を財務指標に設定しています。売上高の拡大に向けては、積極的な成長投資の一環としてM&A等を活用し、事業領域の拡大を進めています。また、M&Aで統合した子会社を含むグループ全体の営業利益率向上に向け、各種の効率化施策を推進しています。これらの施策を具体的に実行するために、全員参加型ROIC経営に取り組んでいます。ROE10%以上の実現に向けて、成長投資による「リターンの最大化」と、積極的な株主還元や資本活用による「資本効率の改善」を両輪で推進しています。

リターンの最大化：収益性向上への取り組み

コロナ禍や地政学リスクの影響を受けた2021年から2022年にかけては、半導体不足による自動車生産台数の低迷や物流の混乱、原材料費の高騰といった厳しい事業環境により、収益性が悪化しましたが、当社のコストダウン努力では吸収できない原材料費の高騰分について、お客様にご理解をいただきながら価格改定を実施し、2023年から2024年にかけて営業利益率を改善させてきました。

2025年は省人化による直接労務費の低減や、部材調達価格の見直し、ITを活用した間接業務の効率化等のコスト改善の取り組みや、他の生産拠点と比較して生産効率の向上余地が大きいメキシコマブチとポーランドマブチの各種改善活動が進展し、営業利益率は12.7%まで回復しました。

営業利益・ROIC・ROEの推移



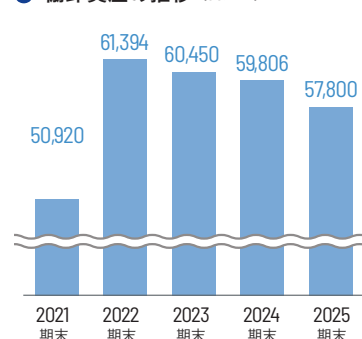
2026年は、新規事業領域の拡大のため、M&Aによりグループ会社が増えたことにより、販売管理費は増加する見込みです。今後はグループ全体で販売管理費を抑えながら、付加価値の高い製品の拡販を目指していくことが、収益性改善に向けた重要な課題と認識しており、グループ全体で営業利益率15%以上を達成すべく取り組んでいます。

ROIC[※]については、コロナ禍や地政学リスクの高まりにより物流の混乱が見られた2021年から2022年にかけて、お客様への安定供給を最優先し、意図的に在庫水準を引き上げたこと等から、低迷しました。当社は自動車電装機器用途のうち、ミラー用は80%以上、ドアロック用で70%以上と、高い世界シェアを有している用途もあり、自動車生産に影響を与えないためにも、お客様への安定供給の確保は重要だと考えています。2022年は、一時的にモーターの製品在庫が4.2億個まで増加したことに加え、為替の影響により棚卸資産が大幅に増加しましたが、2025年の期末には製品在庫は2.9億個まで減少しました。

ROICについては、製品在庫の圧縮のみならず、各拠点・各部門で向上のための施策とKPIを設定し、定期的にモニタリングしています。有形固定資産についても、拠点間でアロケーションを見直し新規投資を抑制して効率的に活用したり、売掛金や買掛金のサイトの見直しを行ったりと、全員参加型ROIC経営を推進し、2025年のROICは10.1%と大きく向上しました。

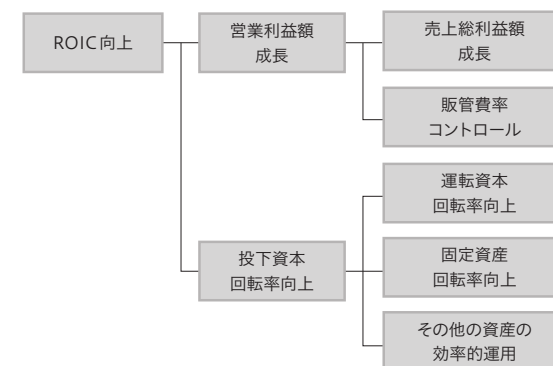
※ ROIC = (営業利益 × (1 - 実効税率)) ÷ (売掛金 + 棚卸資産 + 固定資産 (投資有価証券を除く) - 買掛金)

棚卸資産の推移 (百万円)



設定したKPIに基づき活動を推進

(一部抜粋)



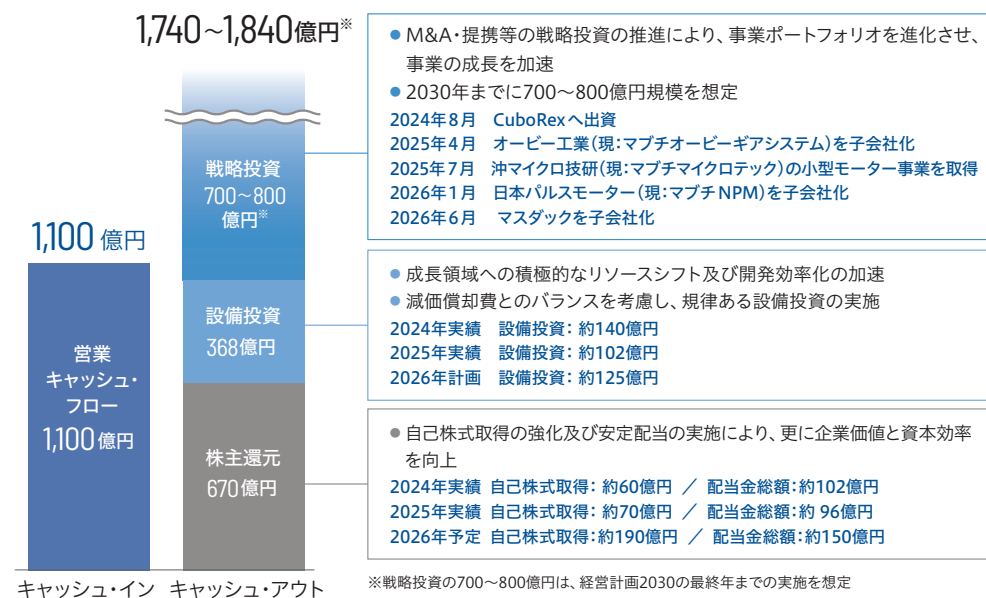
財務・資本政策

資本効率改善の取り組み：ROE10%の早期実現に向けて

ROE10%の早期実現に向けた両輪のうち、資本効率改善の取り組みについてご説明します。経営計画2030では、成長投資によるリターン拡大と、積極的な株主還元を行う方針です。

2024年から2026年までの営業キャッシュ・フローは、約1,100億円のキャッシュ・インを見込んでいますが、キャッシュ・アウトは配当と自己株式取得の株主還元で約670億円、設備投資で約368億円をそれぞれ見込み、戦略投資は2026年6月までの実績で合計約240億円となっています。

2024-2026年のキャッシュ・アロケーションの方向性（2026年2月発表）



2030年までの戦略投資枠として合計700~800億円を設定しています。M&A案件は不確定要素であり、為替の影響もありますので仮定にはなりますが、戦略投資が700~800億円となった場合には、レバレッジも活用することで、自己資本比率は低下するものと想定しています。

キャッシュ・アロケーションの考え方

事業活動から新たに獲得するキャッシュの活用については、M&A投資を含む新規領域の成長への投資や、既存事業のオーガニックな成長への投資を最優先に検討します。次に、当社の配当金算定基準に基づく配当金の支払い原資を優先し、これらを実施後に残ったキャッシュのうち、当社が事業運営上必要と考える手元資金の水準を超える部分については、自己株式取得などの株主還元を積極的に実施します。

優先度:	カテゴリ	考え方
高	既存事業の オーガニックな成長への投資	● R&D投資 ● 生産設備投資 ● IT投資
	新しい領域への成長投資	● M&A投資 ● 新規領域投資（周辺用途・モーター周辺領域など）
	ステークホルダーへの還元①	● 配当基準に基づく配当金
	ステークホルダーへの還元②	● 自己株式取得など
	リスクへの備えとして会社に 留保	● リスクへの備えとして会社に留保

必要資金の内訳イメージ

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

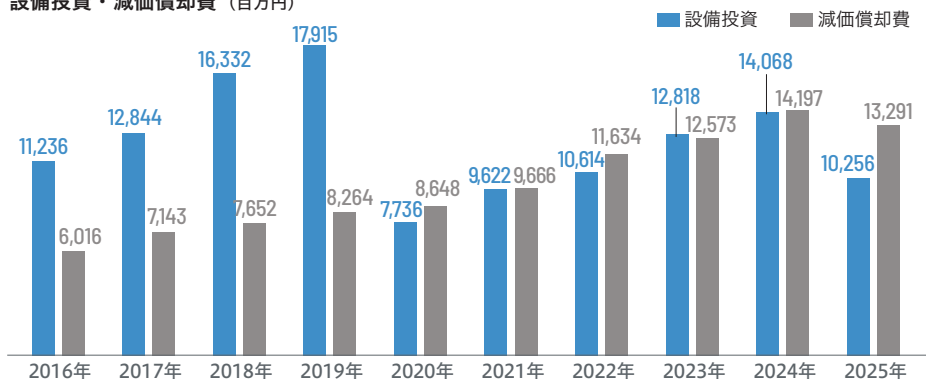
- クレーム対応：特に自動車電装分野でのクレーム発生に備えるための資金

財務・資本政策

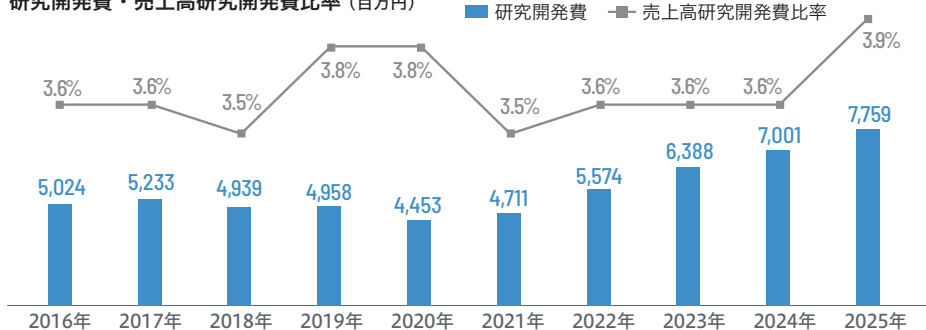
設備投資・減価償却費・研究開発費について

世界5極事業体制を整備すべく、2010年代において米州にメキシコマブチ、欧州にポーランドマブチを設立し立ち上げの投資を行いました。2019年には土地・建物の取得や大型の生産設備の投資はピークアウトしました。その後、コロナ禍の混乱をはじめとして、自動車の生産台数が大型投資前に想定していた水準を下回ったことにより、当社の売上高の約8割を占める自動車電装機器用モーターの生産数量が伸び悩み、ポーランドマブチについては、2024年12月期に減損処理を行いました。そのため、2025年には減価償却費が減少しています。今後の投資については、引き続き新製品、増産及び省人化等の生産設備を行うほか、経営基盤強化のためIT分野に投資していきます。売上高に対する研究開発費比率は、3つのM領域やe-MOTOコンセプトのもとでの事業領域拡大のため、増加傾向にあります。

● 設備投資・減価償却費（百万円）



● 研究開発費・売上高研究開発費比率（百万円）



2030年ROE10%以上の実現へ向けた株主還元強化

ROE10%以上という財務指標は、株主様及び投資家様との対話内容も参考にしながら追加したのですが、社内では以前からROE向上に向けた議論を継続し、株主還元を強化してきました。2023年の70周年記念配当による大幅な増配以降、より安定的な配当の実施を重視し、2024年からは配当金算定基準を「期首連結純資産をベースとした純資産配当率（DOE）3～4%を目安に行う」としたことに加え、2026年2月の通期決算発表時には、「ROE10%未満ないしPBR1倍未満の場合において、DOE4%を基準に配当を行うとともに、DOE4%に相当する金額が配当性向50%を下回る場合には、DOE4%を超えて配当性向50%を下限とする」という方針を発表し、ROE10%以上の早期実現に向けた姿勢を明確に示しました。自己株式取得も規模を拡大し、2026年は190億円の自己株式取得を実施中であり、2026年の総還元性向は150.2%を予想しています。こうした取り組みにより、2030年ROE10%以上の実現を図ってまいります。

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。

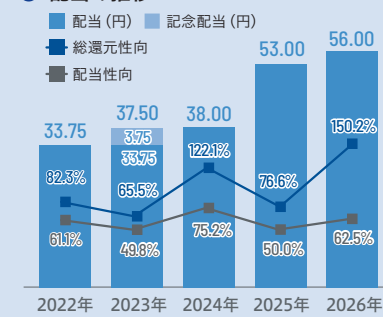
配当金算定基準

継続的、安定的な配当を目的として、純資産配当率（DOE）を基準とした配当を実施します。具体的には、DOE3.0～4.0%を目安に、キャッシュ・フローや事業環境などを総合的に勘案して配当を決定することとしています。

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、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。

● 配当の推移



※2026年1月の株式2分割ベースの金額に換算しております

● 自己株式取得の推移



事業戦略

事業統括メッセージ

取締役
常務執行役員
事業統括
中村 剛

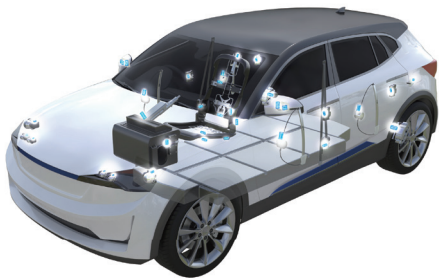


経営計画2030：「動き」のソリューション提供により成長を加速

経営計画2030ガイダンスでは、財務指標のひとつとして売上高3,000億円を設定しています。その内訳として、既存の事業領域におけるオーガニック成長により、自動車電装機器用で約2,000億円、ライフ・インダストリー機器用で約500億円、そして残りの500億円はM&A等の積極的な投資を含む施策により拡大する新規領域で実現を図ります。

自動車電装及びライフ・インダストリー機器：停滞期を脱し再成長へ

自動車電装機器市場のうち、小型電装用途はミラー用がグローバルシェア80%以上、ドアロック用は70%以上と高いプレゼンスを維持しており、自動車メーカーの競争環境や内燃機関からEVへのパワートレインの移行状況に左右されず、2030年に向けては自動車生産台数とほぼ連動したゆるやかな成長を見込んでいます。一方で中型電装用途は、自動車メーカーやTier 1各社が自動運転やADASといったソフト領域へリソースをシフトする傾向が強まっていることから、これまでは各自動車メーカーのグループ内での調達が多かったモーターについて、当社モーターをご採用いただくケースが増えています。特にパワーシート用は、日系大手内装メーカー向けの販売が大幅に増加しており、今後も採用車種の拡大が見込まれています。またパワーウィンドウ用は、直近2年ほどは中国市場を中心に価格競争が厳しく、採算性を重視したことによるシェアの低下や、旧世代製品の生産終了などにより売上成長が足踏みしていましたが、米国のデトロイト3のうち3社目向けの出荷を2027年末より開始する予定で、再成長への道筋が見えています。



ライフ・インダストリー機器市場では、採算性を重視した受注方針により、家電・工具・住設及び理美容用の減少を見込む一方で、健康・医療用の着実な成長を見込んでいます。また、注力しているモビリティ用において、2025年に日系大手のお客様より受注を獲得した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いて売上成長を見込んでいます。

グループ各社の融合が生み出す顧客価値

モーター単体のご提供にとどまらず、お客様が求める「動き」をご提供するというe-MOTOコンセプトに基づき、モーターの種類の充実とユニットとしての価値の向上につながるモーター周辺領域を取り込む方針でM&Aを推進してきました。現在では、これまでの小型直流モーターから、高回転・高出力のブラシレスモーター、また高い制御機能を備えたステッピングモーター等、グループ全体でご提供できるモーターの種類を拡充しています。お客様が求める「動き」をグループ各社で連携してより良いソリューションをご提案できるよう、開発から営業まで人的交流を深め、ビジネス機会を獲得していきます。

▶e-MOTOについては、[P.10](#)をご参照ください。

フィジカルAI市場の拡大：高い品質と量産技術でロボティクスの未来を支える

マシーナリー領域においては、人手不足の深刻化や自動化ニーズの高まりを背景に、今後の成長が期待されるロボット分野への取り組みも進めています。特に、人工知能(AI)がロボットや自動運転車などの機器を自律的に制御するフィジカルAIの市場は、2030年に向けて急拡大し、その後も持続的な成長が見込まれています。物理的に「動き」を与える動力としてのモーターの需要は飛躍的な拡大が期待されます。当社の製品は自動搬送ロボットや産業現場の協調ロボット用で既にお客様へご採用いただいておりますが、そこで培ってきたモーターに関する技術や、M&Aを通じて獲得した要素技術を活かし、ヒューマノイドロボット用の製品開発も進めています。ヒューマノイドロボット用において求められる小型・軽量・高効率に加えて、高トルクや応答性、熱対策を追求した関節用モーター及びユニットの開発に取り組み、日本国内の大学や企業と協働で、モーターを実際のヒューマノイドロボットに搭載し評価することで、制御や実装を含む幅広い知見を蓄積しています。こうした取り組みを通じて、当社の強みである高度な量産技術や品質を活かしながら、ロボットメーカーにとって使いやすい高性能な関節ユニットを提供し、ヒューマノイドロボット市場の広がりとともに新たな成長機会を取り込んでいきます。



事業概況

自動車電装機器

2025年12月期実績

売上高

1,545億円

販売数量

10億7,100万個

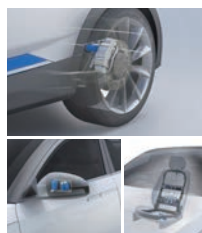
主な用途

● 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



2025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でのシェアアップ: 北米市場販売 No.1車種にて受注を獲得(2027年末販売開始) ・欧米顧客向けの新規案件獲得
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パワーシート用モーターの量産開始 ・日系大手顧客向け次世代パワーシート案件の受注を獲得 ・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開始に向けた準備が進捗
小型電装用モーター	・ドアクローザーやEV充電ケーブルロック等の新用途の受注が拡大 ・SVS用ファンユニットの量産、販売開始

2026年12月期の主な取り組み

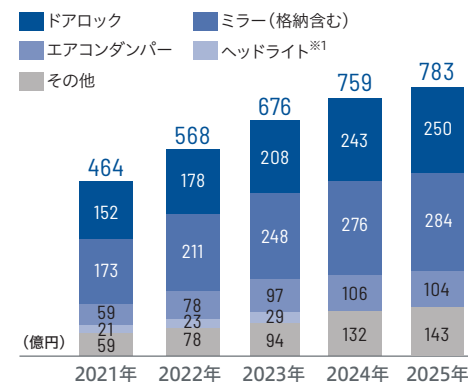
中型電装用モーター (パワーウィンドウ)	・欧米顧客向けの新規案件獲得 ・デトロイト3のシェアアップに向けた拡販活動継続 ・当社パワーウィンドウ用モーター未採用の自動車メーカーへの拡販活動強化
中型電装用モーター (パワーウィンドウ以外)	・日系大手顧客向けパワーシート用モーターの新規案件成約と量産準備 ・EV向け冷却水バルブ用モーターユニットの量産、販売開始
小型電装用モーター	・既存製品のラインナップ拡大により既存ビジネスの拡大を継続 ・EV化の進展に伴う新たなニーズに対応する開発検討 ・SVS用ファンユニットの拡販

※SVS:シート・ベンチレーション・システム

主要アイテム別売上推移(2021年～2025年)

2025年は、小型電装用モーターにおいて、ミラー及びドアロック用の増加に加えて、グリルシャッター及び給油口等の新用途が拡大したことにより売上が増加しました。中型電装用モーターは、バルブ用がプラグインハイブリッド車向けの需要拡大により増加したものの、パワーウィンドウ用が旧世代製品の生産及び販売終了により減少したこと等により、全体として売上が減少しました。

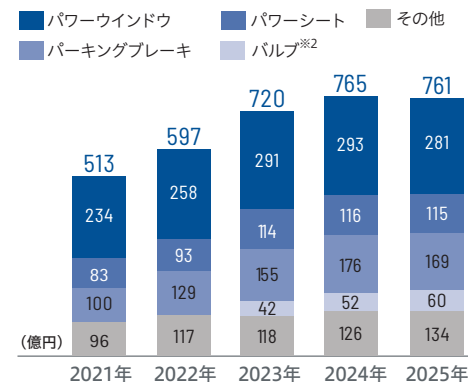
▶ 小型電装用モーター



※1 2024年よりヘッドライト用をその他に統合しました。

※2 2023年よりバルブ用をその他から切り分けて開示しています。

▶ 中型電装用モーター



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
 - 中長期的な自動車の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車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
- 地政学リスクの高まりや関税政策の影響
 - 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
 - 中国におけるコスト競争の激化

事業概況

ライフ・インダストリー機器

2025年12月期実績

売上高

458億円

販売数量

2億7,100万個

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

アシスト自転車、シニアカー、AGV・AMR

●協調ロボット



2025年12月期の主な取り組み

ライフ・インダストリー
機器用モーター

- ・アシスト自転車用で日系大手顧客より受注獲得
- ・大手電動歯ブラシメーカーからの需要急増に伴う供給対応
- ・手術向けドリル用、生体情報モニター用ポンプユニットのメディカル領域での拡販

2026年12月期の主な取り組み

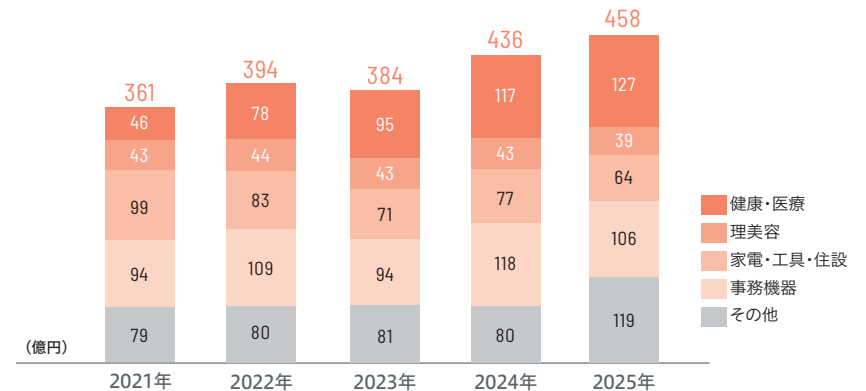
ライフ・インダストリー
機器用モーター

- ・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
- ・グローバルマーケットにおける協調ロボット用等のFA機器への販売拡大
- ・中長期的なビジネス機会を見据えて、ヒューマノイドロボット用途製品への取り組み推進
- ・グループ会社とのシナジー効果の創出

主要アイテム別売上推移(2021年～2025年)

2025年は、家電・工具・住設及び理美容用は採算性重視の方針に基づく受注絞り込みにより減少した一方で、健康・医療用が堅調に推移したことに加えて、マブチオービーギアシステム及びマブチマイクロテックのグループ化により、全体として売上が増加しました。

▶ ライフ・インダストリー機器用モーター



機会とリスク

機会

- 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
- 温室効果ガス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

リスク

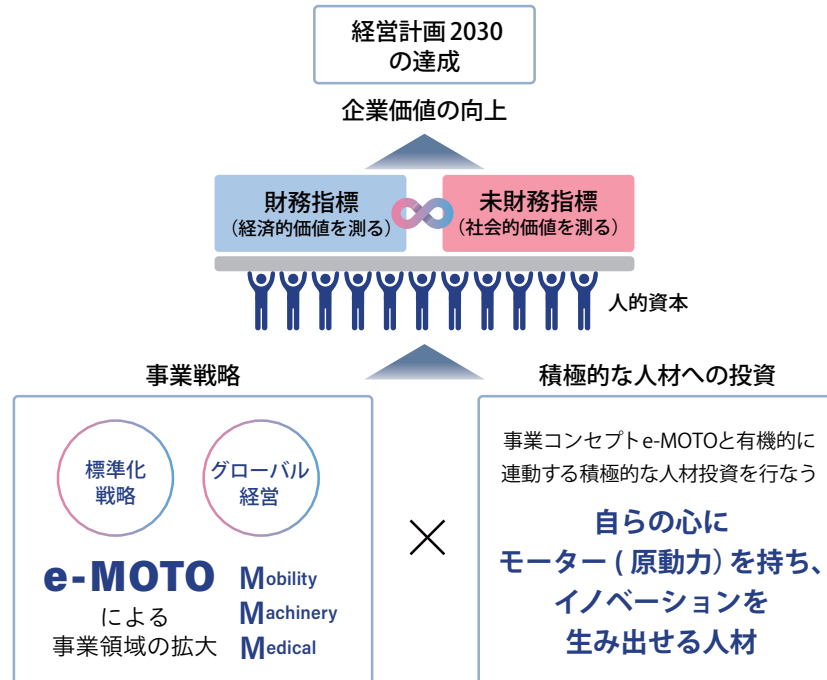
- 地政学リスクの高まりや関税政策の影響
- 原材料及び部材調達価格の高騰による収益構造への影響
- 中国における低コストな競合メーカーの台頭

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。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。

経営計画2030で目指す企業価値向上の実現には、事業戦略と有機的に連動する積極的な人材投資が必要であり、採用・育成をはじめとする人的資本への取り組みを今後も強化していくことが重要と考えています。また、社員の持つ多様な価値観・経験を最大限に活かし、社員一人ひとりが個性を輝かせ「自分ならではの花」を咲かすことができるようなキャリア機会の提供と、それを支える充実した職場環境を整備し、全社一丸となって更なる企業価値向上を目指します。



人材育成方針

採用・登用

事業戦略に基づく採用活動を積極的に実施し、既存の事業領域にとらわれずグローバルに変革をもたらすことができる多様な人材を、新卒・キャリアの区別なく人物本位で採用確保し、登用する

経営理念・戦略ビジョンの浸透

企業活動の根幹である経営理念教育の実施により全社員への浸透を図るとともに、経営陣からの直接の働きかけを通じ、経営計画2030達成に向けた戦略ビジョンと各種取り組みの共有を徹底する

育成

グローバルに活躍可能な経営人材、及び高度な専門性を有する人材を継続的に生み出すべく、社員一人ひとりに寄り添うキャリア機会の提供と育成、並びに多様な人材を活かすリーダー層の強化をおしグループ全体で広く深い知識を得られる体制を構築する

適材適所配置

年功に依らない真の実力主義を徹底し、グローバルベースでの適材適所の観点に基づき、必要とされる経験・スキルを持った人材を過不足なく配置する

評価・処遇

社員の貢献を的確に把握し、役割・成果に応じた評価・処遇を可能とするJOB型人事制度を導入し、公平・公正な処遇を実現する

社内環境整備方針

心と体の健康

「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する

エンゲージメント向上

社員が仕事を通じて達成感や自己成長を実感できる「働きがい」の醸成と、それを支える労働条件や就業環境整備の充実による「働きやすさ」の改善に継続的に取り組み、社員のエンゲージメント向上と生産性向上を両立する

ワーク・ライフ・バランス

社会環境や人々の意識の変化を的確に把握し、社員が生活と仕事を両立しながら、いきいきと働き続けられる職場の実現に資する制度・環境づくりを推進する

企業カルチャー・風土

多様性を持った社員同士のグローバル協業により創造性を高め、イノベーションを促進できる企業カルチャーを構築すべく、D&I推進活動の社内共通理解を促進するとともに、社員の主体性を重んじチャレンジを応援する企業風土を醸成する

人的資本

多様性を活かし、イノベーションを生む人材戦略と組織づくり

当社は、多様な人材が互いに切磋琢磨し合うことが新たな価値創出を促進すると考えており、事業コンセプト「e-MOTO」に基づいた積極的な採用活動を実施しています。既存の事業領域にとらわれず、グローバルに変革を生み出せる人材を年齢・性別・国籍・人種・障がいの有無等に制約されず、かつ新卒・キャリアの区別なく、人物本位で採用・登用しており、過去に退職した元社員（アルムナイ）との交流や、アルムナイを再雇用するカムバック採用も実施しています。

また、経営計画2030の達成には、社員の主体的活動やイノベーションを促進できる企業カルチャーや文化の醸成に、益々注力する必要があると考えています。異なるバックグラウンドや視点を持つ社員が集まることで新しいアイデアが生まれ、より広範な顧客層へのアプローチが可能となり、様々な社会課題の解決に貢献できると考えています。その実現のため、国内外のグループ企業間においては、多様性を持った社員同士のグローバル協業により創造性を高め、イノベーションを促進できる企業カルチャーの構築に取り組んでいます。

事業戦略の実現に向け、マブチモーターが求める人物像

自らの心にモーターを持ち、イノベーションを生み出せる人材

- **主体性（自ら考え、自ら動く）**
組織課題だけでなく、社会課題へも目を向ける広い視野を持ち、率先してチャレンジする
- **多様性の尊重（他者とのコラボレーションができる）**
様々なバックグラウンドから生まれる異なる価値観・意見を受け入れ、チームの成果を最大化する
- **グローバル視点**
国際社会・経済動向に高い感度を持ち、当社事業の発展に向け新たな可能性を見出す
- **学習・成長志向、プロフェッショナル志向**
それぞれの職務分野において、自己研鑽により継続的に専門性を深耕し、質の高い成果を創出する
- **ソリューション推進力**
潜在的な顧客ニーズや自社課題を発掘し、周囲を巻き込んでソリューションを提案、実行する

経営計画2030の達成に向けて特に強化したい専門性

制御開発、モーター周辺機器開発、3つのM領域の専門性、DX人材等の獲得・育成を積極的に実施する

社員の主体的な挑戦を促進する人事制度

当社は経営理念の実現に向け、積極的な人材への投資を実行しており、「自らの心にモーター（原動力）を持ち、イノベーションを生み出せる人材」を求める人物像と定義しています。イノベーションを創出するには、特に「挑戦したい」という内発的動機と、その動機を行動につなげ続ける「主体性」を高めていくことが重要です。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、公正・公平な処遇と挑戦機会を実現する人事制度を導入しています。

管理職、専門職には、年齢や勤続年数などの属人的な要素に関係なく、役割・職務の大きさ・成果によって報酬が決まる人事処遇制度を導入しており、さらに本社一般社員やグループ会社社員の一部にも役割と成果に応じた評価・処遇を可能とするジョブ型人事制度を導入しています。あわせて、中長期的に重要な役割を担える人材を輩出するため、自らキャリアを描く機会と、社員の適性・意向を踏まえてキャリア形成を支援する仕組みを整備しています。社員一人ひとりが将来担いたい役割に向けて、主体的に挑戦できる環境づくりを推進しています。

人材開発

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、本社及びグループ会社を対象に、グローバルに活躍できる経営人材や専門性を有する人材の継続的な育成に取り組んでいます。国を超えた人材交流や幹部候補研修の展開に加え、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、グループ横断の育成基盤を整備しています。

次世代リーダーの育成

当社は、組織のリーダーは広い視野で経営課題に主体的に取り組み、イノベーションを生み出せる人材であるべきだという考えに基づき、次世代リーダーの育成に注力しています。「経営戦略講座」は、経営的知見と自発的行動力を兼ね備えた中核人材の育成を目的に継続して開催しています。現在の経営陣も過去に本講座を受講し、経営全般に関わる課題及び解決策を当時の経営層へ提案してきました。さらに、選抜された上級管理職向けのプログラム「会長塾」においては、当社会長自らがマブチモーターの経営の要諦について実践的な指導を通じ、将来の社長・役員候補を育成しています。

人的資本

ダイバーシティ&インクルージョン

企業を健全に成長させていく上では、あらゆる人が働きやすい組織づくりが不可欠です。当社では、経営計画2030の達成に向けて、M&Aによる事業領域の拡大、世界5極事業体制の強化が進んでいます。この実現には、関係会社間の融合と連携が不可欠であり、ダイバーシティ&インクルージョンの重要性が増大していると考え、異なるバックグラウンドを持つ社員の融合・協働により、シナジー創出を推進していくために下記5項目の「D&Iに関する取り組み強化軸」を設定しました。

D&Iに関する当社の取り組み強化軸



多くの外国籍社員・グローバル人材の活躍

- グローバル視点を持ち、異文化理解に優れ、グローバルに活躍できるスキルの保有
- 外国籍社員のグループ経営参画



「女性が自分のキャリアに自信を持ってより重要な役割を担っている」

- 性別を問わず、力を発揮し活躍できる両立支援・キャリア支援



障がい者が働きやすく、共に活躍できる環境

- 障がい者雇用社員が活躍できる環境整備・業務領域の拡大



年齢に関わらず、どの世代も挑戦・活躍できる風土

- 世代間ギャップの相互理解
- 若手社員の主体的なキャリア形成支援
- 世代を跨いだ多様なナレッジ交流



M&A統合会社と多様な視点の融合・強みを活かしたイノベーション創出

- グループ会社間の積極的なコミュニケーションの促進
- 技術交流などによるイノベーション創出

マブチグローバル経営を支えるグローバル人材の育成

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。海外拠点社員も含め、グローバルに活躍できる経営人材を継続的に輩出すべく、ローテーションや幹部候補研修をグローバルに展開しています。2025年時点の日本本社における海外拠点への出向経験者、海外拠点から他国拠点への出向経験者、及び拠点間トレーニー経験者の合計人数は485名ですが、2030年にはこれを625名まで増やすことを目指します。

▶ グローバル勤務経験者数は、[P.32](#) をご参照ください。

トレーニー経験を通じて育む現場力とグローバル対応力

当社では、グローバル人材の育成を目的にトレーニー制度を展開しています。海外拠点での実務経験を通じて、現場での課題解決力や異文化対応力を高め、各拠点での価値創出につなげています。トレーニーとして現地で経験を積んだ社員の声を紹介します。



メキシコ
マブチへ派遣

北米市場向けの生産を支えるメキシコマブチで培った現場視点

メキシコマブチにて、パワーウィンドウ用モーターの部品生産技術を担当しました。不具合発生時には現地スタッフと協働し、原因究明から対策まで一貫して対応し、量産への影響を最小限に抑えることに取り組みました。また、技術力向上を目的とした研修の一環として、現地スタッフとともに江蘇マブチへ赴く機会もありました。言語や文化の違いに戸惑いながらも、日々の対話を重ねて信頼関係を築いた経験は大きな財産です。トレーニー経験を通じて、生産現場におけるものづくりの流れに対する理解が深まったとともに、グローバルな環境での対応力が培われたと感じています。



タイマブチ
へ派遣

タイマブチで学んだ多様な市場での対応力

タイマブチにて、パワーウィンドウやミラー、プリンター用等の既存顧客を担当するとともに、販売拠点の役割を学べる環境でセールスオペレーション業務にも従事しました。タイやベトナム、インドをはじめとするアジアパシフィック地域の様々なお客様を担当する中で、国ごとの商習慣に応じた対応力が磨かれたと感じています。また「3つのM」領域における新規ビジネス開拓のため、農業分野のリサーチにも携わり、従来とは異なる分野での事業機会を探索する機会もありました。販売拠点での営業活動を経験し、当社グループでの営業活動の流れや、販売拠点から見た本社に期待する役割への理解が深まりました。

人的資本

ジェンダーギャップの解消

当社は、経営計画2030の達成には社内におけるジェンダーギャップの解消が必要と考えており、女性活躍推進を重視しています。具体的な取り組みとして、「真の女性活躍」ビジョン《女性が自分のキャリアに自信を持ち、より重要な役割を担っている》を制定し、2025年から WLD (Women's Leadership Development) プログラムを開始しました。

このプログラムにおいては、新任管理職や、リーダーとしての働きが期待される中堅女性社員を対象に、「一人ひとりのライフキャリアに寄り添いながら、いきいきと活躍できるよう心の整理をサポートする」、「女性がリーダーとして活躍するために必要なスキルや知識の習得機会の提供と、マインドセットを行う」、「女性社員同士のネットワーキングにより、共に応援し、刺激し合える仲間の発掘をする」という3項目の目的を掲げて、施策を実施しています。これらの施策を通じて、女性管理職比率を2030年にグローバルベースで20%まで、国内では12%まで引き上げることを目指しています。

WLD プログラムの施策事例

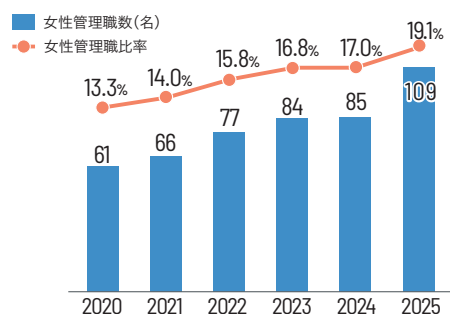
メンタリング研修	毎回異なる社外の現役女性リーダーと、各自のキャリア形成等の希望テーマに基づくオンライン面談を個別に実施
社外取締役とのD&I交流会	パネルトークや座談会を通じて、キャリア形成に向けた原動力を見つめ直し、それを踏まえた今後のキャリアを主体的に考える交流会を実施
女性リーダーシップ研修	講習及びワークを通じて、自分らしいリーダーシップを見つけ、身につけるための方法や部下・後輩とのコミュニケーションの在り方を学ぶ研修を実施

女性管理職比率 2030 年目標

グローバル **20%**

国内 **12%**

女性管理職比率の推移(グローバルベース)



社外取締役
監査等委員
ふくやま やすこ
福山 靖子

女性活躍推進に対する評価と今後への期待

昨年、当社の女性リーダー候補が集う Women's Leadership Development プログラムの交流会に、東葭社外取締役と参加しました。これまでのキャリアや経験をお話し、グループディスカッションを通じて参加者の高い熱意とリアルな声に触れる大変貴重な機会となりました。特に、他者の成果や他者への貢献を自分の喜びと感じる方が多かったことが印象に残っています。

当社の女性活躍は着実に進んでいると思います。今後は管理部門から研究開発、事業部門での幅広い活躍や、グローバルな業務経験を重ねられる環境が整い、新卒・中途それぞれのキャリアパスの具現化が進むことで、より多様なキャリアの道が拓かれることを期待しています。そのためにも、ライフイベントへの配慮にとどまらず、男女問わず先輩社員が伴走し、より大きな役割に挑戦できる機会を積極的に提供する仕組みと風土を発展させていくことが重要です。

一人ひとりが能力を発揮し、仕事の充実と他者への貢献を通じて自らも輝きながら、会社の持続的成長を牽引していくことを強く応援しています。



社外取締役とのD&I交流会

多様な人材の活躍を支援する制度

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。

▶ 制度の詳細については[当社ホームページ](#)に記載しております。

アンコンシャス・バイアス研修の実施

D&I 推進には制度整備と社員の意識変革の両輪が不可欠です。そのため、当社は管理職向けにアンコンシャス・バイアス研修を実施しています。2026年以降は一般社員への展開も検討しています。



人的資本

社員エンゲージメントの向上

当社では、エンゲージメント向上活動のビジョンを「一人ひとりが主役として、PROACTIVEに自分らしさを発揮できている状態」とし、4つの取り組み軸を据えて社内での向上活動を推進しています。

2025年からはエンゲージメントに関する活動を国内外問わずマブチグループ全体に広げ、「BE PROACTIVE活動」として、エンゲージメント調査と向上活動の取り組みを始めました。社員がやりがいを持ち、いきいきと働ける環境づくりを通じて、会社と社員の持続的な成長を目指します。



4つの取り組み軸の相互作用により
社員エンゲージメントを高めていく

取り組み軸		概要
外発的動機づけ (ハード)	 働く環境・制度の充実	より良い職場環境・人事制度・福利厚生を整備
	 自分を高める	個々の強みを活かすキャリア支援や積極的な人材育成により社員の自己成長・自己実現をサポート
内発的動機づけ (ソフト)	 チーム力を高める	多様な価値観の理解・尊重の風土を醸成し、個々の強みを活かし、高め合うチーム形成とチーム間の連携強化を促進
	 自分ごと化する	軸となるビジョン・ミッションをしっかりと共有・浸透 一人ひとりが役割を認識し、当事者意識を持って積極的に参画する動機づけ

エンゲージメント調査と向上活動

当社は、2022年より定期的に社員エンゲージメント調査を実施しています。調査で得られた結果を、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。

2025年8月に実施した従来の調査では、938名中917名から回答が得られ(回答率97.7%)、総合スコアは昨年比で1ポイント上昇しました。また、第1回の調査結果の中で特に課題と認識した「挑戦する風土」のスコアは昨年より更に2ポイント上昇(第1回より合計7ポイント上昇)し、継続的な改善が確認できています。

2025年8月の調査では、エンゲージメント活動のグローバル展開に伴い、従来の調査に加えてグローバルの拠点と同じ調査も実施し、その調査結果を踏まえて、「全社における向上活動」と「組織別の向上活動」に取り組んでいます。2026年以降も継続的な調査と活動を実施し、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の向上に向けた活動を行っていきます。

エンゲージメント向上に寄与する様々な施策を実施

2025年のBE PROACTIVE活動からは、経営層や人事部門が主体となって行う「全社における向上活動」に加えて、組織別の向上活動をすべての組織で実施しています。これにより、各組織特有の課題に即した対応を行うことで、社員一人ひとりの状況に応じた改善を進め、「働きがい」「働きやすさ」の向上を加速させています。

全社活動としては、会長講演をはじめとして、経営層の人柄や価値観、経営観に触れることにより社員の視座向上と自己成長を促す取り組みや、役職・部門を超えたコミュニケーションの活性化とリフレッシュを目的とした「まぶち社内菜園」企画など、多様な施策を展開しています。



会長講演の様子



まぶち社内菜園

製造資本

モーター事業で培ってきた生産技術力

当社の製造資本の強みは、モーター事業で蓄積してきた高度な生産技術力にあります。当社は創立以来、モーターの要素技術や製品技術に加え、部品・製品の生産に必要な生産技術までを自社内で一貫して蓄積・高度化してきました。具体的には、プレス等の金属加工、樹脂成形といった部品生産技術に加え、組立加工設備をはじめとする製品生産技術までを自社で設計・開発する体制を構築しています。特に、主要な生産設備や金型を内製で設計・開発する体制は当社ならではの特長であり、自動化の推進を支えてきました。こうした基盤の上に、生産工程の標準化やグループ全体での継続的な改善活動を重ねることで、高い品質とコスト競争力を実現しています。

製品設計から工程設計、設備・金型設計、量産、保全・改善に至るまでを一貫して担う生産システムと、それを支えるマルチスキル人材及び専門人材の存在が、当社の製造資本の源泉であり、持続的な成長を下支えしています。

マブチエンジニアリング設立による製造資本強化と価値創出

2025年10月、当社は長年にわたり事業拡大を支えてきた生産設備・金型の設計・製造機能を分社化し、マブチエンジニアリング株式会社を設立しました。設備・金型の設計製造に関わる機能を子会社化することで、事業運営の柔軟性と機動力を高めるとともに、収益性を意識した自律的な運営体制の構築を目指しています。

また、当該機能を担う人材に対し、更なる市場視点を踏まえた意識改革と専門性の深化を促し、競争力の高い機能へと進化させていきます。さらに、内製で培ってきた設備・金型設計製造の技術やノウハウを活かし、グループ内外への展開を視野に入れながら、将来的な事業化や価値提供領域の拡大につなげていく考えです。

e-MOTOコンセプトに基づく製品の多様化や、M&Aによりグループに加わった企業とのシナジー創出といった変革を支えるため、今後も生産設備や金型の設計・開発機能における競争力を一層発展させていきます。



自動化への取り組み

当社では、生産現場における自動化を着実に進め、無人でも止まらない自動生産ラインや省スペース化を実現してきました。こうした取り組みにより、生産拠点における直接人員は2000年頃の約5万人から、2025年には1/5以下の1万人を切る人員数まで大きく減少しています。当社は、この実績に裏付けられた高い自動化技術を強みとしています。

自動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えて再構築したものになり、フレキシブルな生産対応と省スペース化を実現しています。生産に必要なスペースが減り、工場全体の生産数量を引き上げることで、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。一部の生産拠点では、設備から取得したリアルタイムデータを活用し、自律移動ロボット(AMR)による部品供給やモーターの倉庫搬出を行っています。また、生産性や品質に関するデータを自動的に収集・可視化することで、日常的な改善活動の高度化を進めています。こうした取り組みにより、生産現場全体の最適化を図り、高い品質を維持しながら生産性の向上を実現しています。

現在は特に難易度が高いとされてきた検査工程の自動化にも取り組んでいます。従来の画像処理システムでは判定が難しく、熟練した検査員の目や耳に頼っていた検査項目に対し、AI技術を活用した検査設備の開発・導入が進んでいます。高度な検査工程の自動化と、品質判定の安定化や再現性の向上を実現することで、更なる自動化と生産性向上を目指しています。



生産現場での自動化を推進



工場内で稼働する自律移動ロボット

知的資本

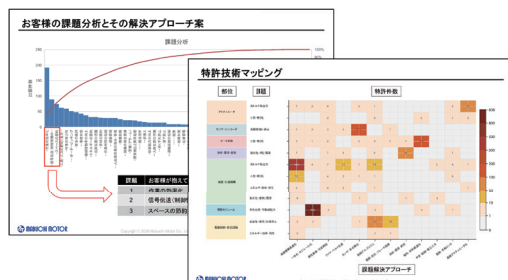
グループ体での開発力強化と技術シナジーの創出

当社は、e-MOTO コンセプトのもと、モーターを中心とした技術力を核に、事業領域の拡張とグループ体での開発力強化を進めています。近年は、M&Aによってグループ会社が拡大する中、単なる製品ラインアップの拡充にとどまらず、開発プロセスや技術基盤の統合を通じたシナジー創出に取り組んでいます。グループ会社との技術融合により、ブラシ付モーター、ブラシレスモーター、ステッピングモーターの開発に加え、当社モーターと周辺機器を組み合わせたユニット製品の開発に注力し、市場ニーズに応える最適な「動き」のソリューションを提供しています。

現在は、グループ会社となったマブチオービーギアシステム、マブチマイクロテック、マブチNPM、マスダックとのPMIを推進しています。製品レビューの進め方や図面管理方法など、各社で異なる開発・設計プロセスや社内システムについて実務レベルでのすり合わせを進め、グループ全体として開発面での連携を強化し、技術シナジーを発揮しやすい体制づくりを進めています。

知財の活用による価値創出

当社はこれまで、事業の競争力を支える基盤として、知的財産の取得・保護に取り組んできました。近年はさらに、取得・保護した知的財産を事業価値へと結び付ける取り組みを強化し、特許権を契約交渉における優位性確保の材料として活用するなど、ビジネス場面での活用を進めています。また、特許情報を活用した「知財インテリジェンス」にも取り組んでおり、競合動向の把握や技術トレンドの分析を行っています。これらの情報は技術ロードマップの策定にも反映し、戦略的な意思決定に活用されています。開発者向けには、特許情報を定期的に提供する仕組みを構築しています。図表やヒートマップを活用した視覚的に分かりやすい形で、当社の技術領域の強みや未開拓領域に関する情報を共有しています。



戦略的知財マネジメントの推進

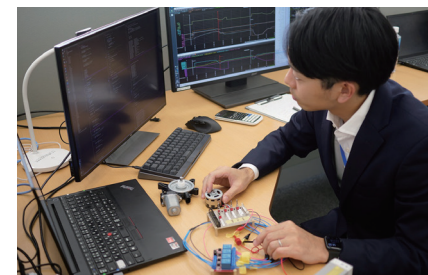
当社は、出願・権利化・維持の各段階における評価基準を整理し、属人的な判断に依存しない統一的な評価軸を設定するとともに、技術の特性に応じた戦略的な判断を行っています。具体的には、出願による権利化だけでなく、ノウハウとして秘匿すべき技術、牽制目的での出願など、活用方法に応じた適切な選択を行っています。2025年12月時点での、当社保有の産業財産権の総数は774件（国内156件、海外618件）、新規出願件数は国内外合計で43件となっています。

知的財産のリスク管理

グループ拡大に伴い、知的財産に関するリスク管理の重要性も高まっています。当社では、各社における知財規程の整備を進め、発明の帰属や権利管理に関する基本ルールを明確化する取り組みを行っています。これにより、将来的な紛争リスクの低減を図るとともに、グループ全体として安定した知財マネジメントを図っています。

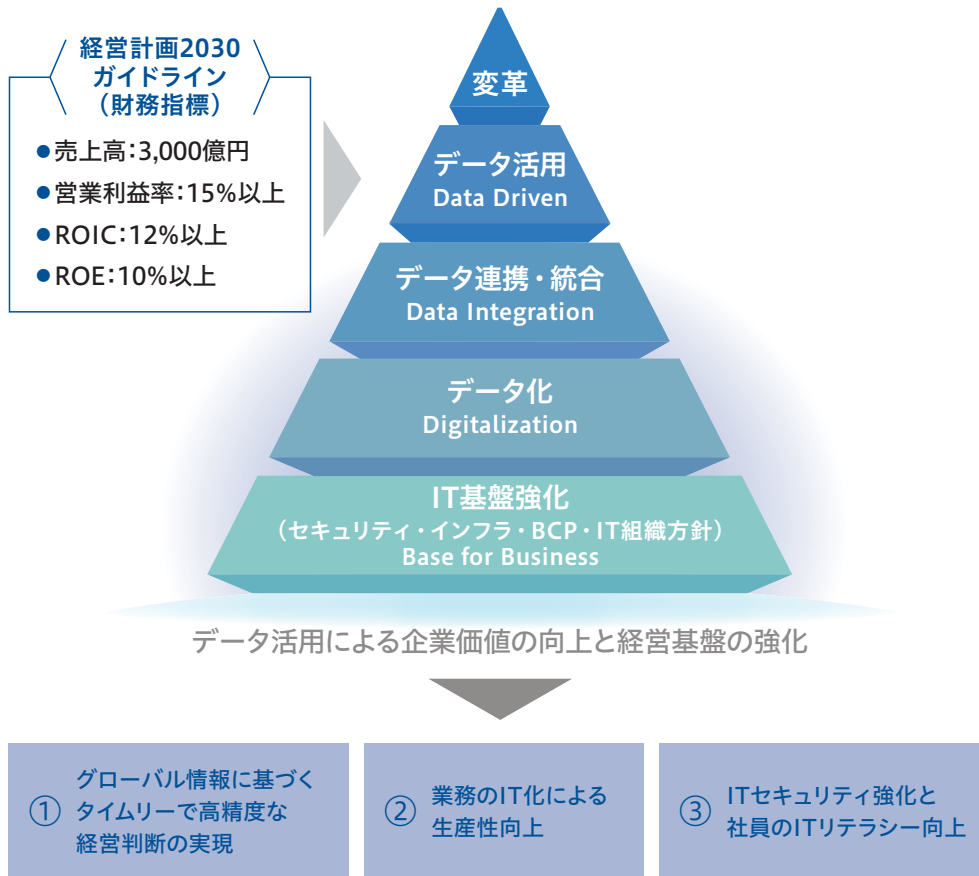
知財人材の育成と意識向上

知財の価値を最大化するためには、全社的な知財意識の向上が不可欠です。当社では、従来の新入社員向け教育に加え、中堅社員、管理職向けの教育プログラムを新たに整備し、段階的な育成体系を構築しています。中堅社員向けには、発明アイディアの創出方法や他社特許の調査手法など、実務に直結した内容における教育を強化しています。また、管理職向けには、部下の発明創出を促すためのマネジメント手法について、対面とオンラインを組み合わせた研修を実施しています。さらに、特許としての出願にとどまらず、ノウハウとして蓄積される技術についても評価し報奨制度の対象とすることで、幅広い知財創出を促進しています。



IT戦略

経営計画2030の達成に向けて、IT関連テーマとして、「ITによる企業価値の向上と経営基盤の強化」を掲げ、その実現に必要なIT戦略を策定し、中長期のITロードマップに基づいてIT化に取り組んでいます。



経営ロードマップにおける優先施策は上図のとおり、①グローバル情報に基づくタイムリーで高精度な経営判断の実現、②業務のIT化による生産性向上、③ITセキュリティ強化と社員のITリテラシー向上の3つと定め、これらの実現に向けて取り組んでいます。

IT戦略の推進体制

当社では2022年7月にIT本部を新設し、専任のIT担当執行役員を配置しています。また、既存の情報システム部門を傘下に加えるとともに、ITを積極的に活用して全社的なIT化を推進するIT企画室を設置しています。IT担当執行役員は、当社の経営戦略を実現するためのIT戦略とロードマップを取りまとめ、優先的に取り組むべきプロジェクトの見極めや投資計画の検証について、長期的な視点で経営層と確認を行い、全社へ展開する重要な役割として機能しています。

2026年6月、本社・海外拠点に加え、M&Aにより新たにマブチグループへ参画したグループ会社も含め、ITガバナンス強化を目的としたグローバルIT責任者会議を開催しました。本会議では、中長期的な成長基盤の構築に向け、全社方針とIT戦略の整合を図るとともに、各拠点のIT活用状況やPMIに関する議論を通じ、グループ全体でのIT戦略推進と連携強化を図りました。



グローバル情報に基づくタイムリーで高精度な経営判断の実現に向けた取り組み

デジタルデータの利活用を通じ、多様な領域における価値創造や業務改善を目指します。

グループ経営基盤強化（会計領域）

当社は、企業の成長と事業拡大を目指し、グループ全体のデータ連携と統合を進めています。これにより、会計領域のプロセスを変革し、原価・売価・利益計画における管理体制の強化等を実現しています。

グローバルERP基盤の高度化と刷新

グループ全体で運用するERPについては、M&Aによる新たな事業領域の拡大やグローバル経営高度化に対応するため、ERPの刷新に取り組んでいます。2026年3月にはプロジェクトを正式に立ち上げ、経営基盤の強化と持続的な成長を支えるIT基盤の構築を進めています。

IT戦略

業務のIT化による生産性向上に向けた取り組み

デジタル化を中心とした業務のIT化により、間接業務の効率化と生産性向上を図ります。

生成AI活用の高度化と全社展開

当社では、生成AI導入以降、国内を中心に社員一人ひとりの業務活用を推進してきました。2026年はその活用を個別業務にとどめず、業務プロセス全体へ拡大し、生産性向上と付加価値創出を図っています。さらに、海外拠点においても地域特性を踏まえた展開を推進し、国内で蓄積したノウハウを活用することで、グローバルでの業務プロセスの高度化を推進しています。

AIガバナンスの構築・運用高度化

生成AIの活用拡大に伴い、情報管理や意思決定の信頼性確保が一層重要となる中、当社では入力情報管理や利用ルール整備等、AIガバナンスの構築・運用高度化を推進しています。AI活用に伴うリスクを適切に管理しながら、業務効率化と信頼性を両立した生成AI活用基盤の整備を進めています。

設備分野への取り組み

生産技術の高度化に向け、製造工程へのAI活用を推進しています。異音検査では、熟練者の感覚知に依存していた良否判定をAIにより定量化し、品質基準の標準化と属人性の解消に取り組んでいます。加工工程においても、最適条件の探索を推進し、現場で蓄積した知見とAI技術を融合させ、品質向上と生産性向上の両立を進めています。



ITセキュリティ強化と社員のITリテラシー向上に向けた取り組み

情報社会の急激な進化に伴い、企業のITセキュリティ対策の重要性は以前にも増して高まっています。同時に、個々の社員のITリテラシーの向上は、組織全体のセキュリティ強化に対する重要な施策と位置づけており、当社ではITセキュリティの強化と社員のITリテラシー向上を両立させた包括的な活動を進めています。

情報セキュリティ対策

最新のセキュリティ技術やデータ保護策といったハード面に加え、運用ルールの最適化やセキュリティ意識の向上といったソフト面の両側面から、整備計画の立案と遂行を進めています。

さらに、情報セキュリティ対策は当社のリスク管理体制の一環として運用しており、リスクマネジメント委員会を通じて、平常時や緊急時における組織横断的な対応を可能としています。

加えて、情報セキュリティ対策や情報システム、さらには情報資産そのものを対象としたアセスメントや内部監査・外部監査も導入しており、信頼性の高い制度・プロセスとして、継続的な改善が図られる仕組みを構築しています。

ゼロトラストセキュリティの推進

近年、世界中でサイバー攻撃手法の高度化により、情報漏洩リスクが増大しており、従来型の境界防御だけでは十分な対応が困難となっています。当社では、ゼロトラストの考え方にに基づき、認証・端末管理・アクセス制御を含むセキュリティ基盤の強化を継続的に推進しています。既存のセキュアなクライアント環境とも連携しながら、利用環境に依存しない安全な業務基盤を整備し、グループ全体で一貫したセキュリティレベルの確保に取り組んでいます。

IT人材基盤の強化（育成・処遇施策）

従来の教育・研修制度に加え、社員のITリテラシー向上施策として、ITパスポート取得を推奨し、全社展開しています。対象となる本社正社員の約700名のうち、既に約500名が取得しています。

また、高度IT人材の確保・定着に向け、2025年には今後強化すべきIT領域の資格を体系的に整理・拡充し、新たな処遇制度として「IT手当」を導入しました。高度な専門性や実務経験を有する人材に対し、スキルに応じた手当を支給することで、市場競争力のある報酬水準を実現しています。本制度により、採用力の強化に加え、既存社員の成長意欲向上とキャリア形成支援を促進し、全社のIT力強化につなげています。

サステナビリティ推進

サステナビリティ方針

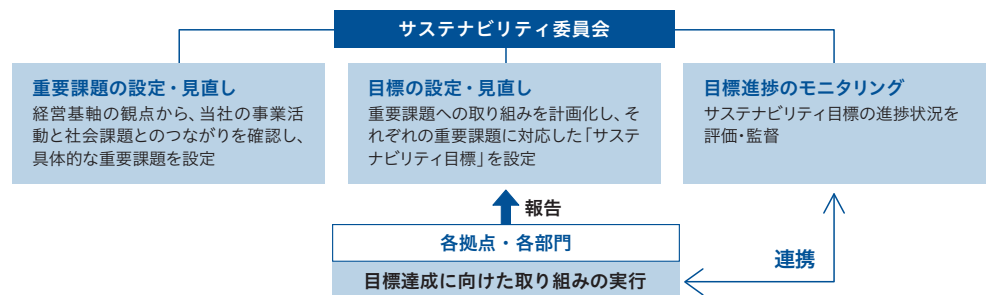
私たちは、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践するために、経営基軸に則り、社会が抱える課題の解決を通じ、持続的に企業価値を向上させていきます。

- 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活動等の具体的な施策を行っています。



サステナビリティ目標

当社は、経営基軸に沿って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。これらの指標は、経営計画2030における末財務指標として位置付けており、財務指標と同様に重要な経営目標として、目標達成に向けて継続的な取り組みを進めています。

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 温室効果ガス排出量2023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・プレミアムの上高成長率（2023年比）
		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に貢献する用途の上高成長率（2023年比）
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・出前授業などの参加者数
		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			

※ SBTi 認定取得に伴い、2026年及び2030年の目標を2023年比に変更しています。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1	社会課題の抽出	当社の経営理念・経営基軸、事業戦略などを踏まえ、SDGs等の国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドを参照しながら、環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップ
STEP 2	重要度評価	抽出した社会課題について、社会及び当社にとっての重要度を把握・評価し、マテリアリティを仮定
STEP 3	妥当性確認・承認	ステークホルダー及び社外有識者との対話により、仮定したマテリアリティについて妥当性を評価 サステナビリティ委員会での審議、取締役会の承認を得て、当社のマテリアリティを特定
STEP 4	中長期目標の設定	特定したマテリアリティに紐づく中長期的な目標を設定し、社内外に公表
STEP 5	定期見直しと更新	社会動向、自社の事業戦略や経営計画の策定プロセスの中で、必要に応じて見直し

サステナビリティ推進

サステナビリティ目標に対するKPIと実績

マテリアリティ (重要課題)	取り組み内容	KPI	関連する SDGs	2024年 実績	2025年 実績	2025年 目標	2025年 目標達成	2026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、生産など、社内におけるすべての活動における環境負荷の低減	①温室効果ガス排出量2023年比削減率 ^{※1} (スコープ1、2)	 	▲9%	▲32%	▲10%	○	▲33%	▲42%
	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)	 	+29%	+40%	+30%	○	+50%	+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、ハブティックなど)・環境性能向上(バルブ、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) 対象:健康・医療用途、及び自動車の安全性向上・環境性能向上に資する製品	   	+16%	+17%	+12%	○	+25%	+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		17.0%	19.1%	17.5%	○	18.0%	20.0%
	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(累計)	  	457名	485名	485名	○	510名	620名
	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・出前授業などの参加者数 (2024年からの累計)		1,399名	3,111名	1,800名	○	3,500名	5,000名
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	0.16	0.14以下	× (※2)	0.14以下	0.12以下
	人権デューディ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	0件	○	0件	0件

※1 SBTi 認定取得に伴い、2026年及び2030年の目標を2023年比に変更しています。なお、2024年実績は2018年比の数値を記載しています。
※2 安全教育の徹底、オフィスや工場における労働環境の整備を行い、労災事故の防止対策を推進いたします。

環境への取り組み

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（2025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

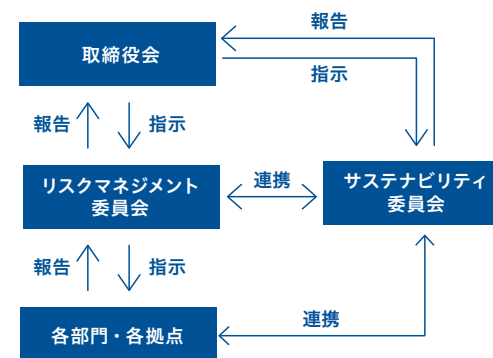
気候変動によるリスク及び機会の特定にあたり、当社グループにおける製品及びサービスの開発・調達・生産・供給までのバリューチェーン全体を対象として、国際機関などが公表するシナリオを用い将来の世界像を設定し、2030年時点及び2050年時点の2時点において当社グループへの影響について考察を行いました。

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。

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。

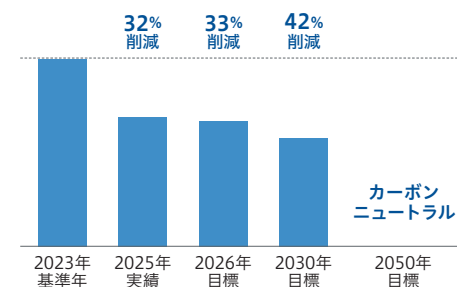
これらのプロセスから特定・評価されたリスクごとに担当部門を決め、担当部門は対策・行動計画を策定し管理しています。各担当部門は、管理実施状況及び結果をリスクマネジメント委員会に報告し、リスクマネジメント委員会においてリスクの再評価及び是正を実施しています。



指標と目標

当社は、SBTiに認定された温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。スコープ1・スコープ2では、2030年までに2023年比42%削減を目指しています。さらにスコープ3では、販売した製品の使用に伴う排出量（カテゴリ11）を2030年までに2023年比25%削減するとともに、排出量ベースで上位10%を占めるサプライヤーに対し、2029年までに科学的根拠に基づく目標設定を働きかけていきます。自社の取り組みに加え、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減を推進していきます。

温室効果ガス排出量に関する目標及び実績（スコープ1、2）



▶温室効果ガス排出量の実績データについては、ESGデータ（P.57）をご参照ください。

環境への取り組み

戦略／シナリオ分析結果

1.5℃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。
4℃シナリオ
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。

▶既に実施中の対応策の具体的な内容については、[P.35～37](#) 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	- 温室効果ガス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

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

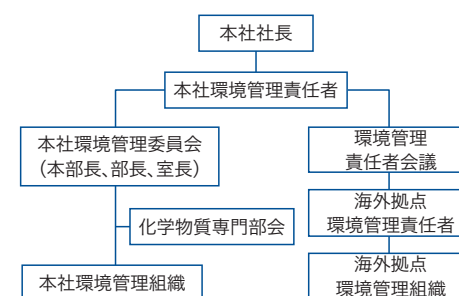
当社は、地球環境との調和やその保全を重要なテーマと考え、ISO14001国際規格に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、継続的に環境活動に取り組んでいます。

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



気候変動問題への対応

当社は、経営基軸に「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」ことを掲げており、温室効果ガス排出量削減を重要課題のひとつとして捉え、2050年カーボンニュートラルに向けた活動を推進しています。2025年9月には、2030年に向けた当社の温室効果ガス排出量削減目標が、パリ協定に準じた科学的な根拠に基づくものであるとして、国際的イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative) ※1」による認定を取得しました。今後も、世の中に不可欠な企業であり続けるため、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減目標達成に向けた施策を推進していきます。

SBTiに認定された当社の温室効果ガス排出量削減目標

スコープ1、スコープ2：2030年までに2023年比で42%削減する※2

スコープ3：

- **カテゴリ11**：販売した製品の使用に伴う温室効果ガス排出量を2030年までに2023年比で25%削減する
- **カテゴリ1**：当社における排出量ベースで10%を占めるサプライヤーに2029年までに科学的根拠に基づく目標を設定するよう促す

※1 SBTi (Science Based Targets initiative)：CDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4団体が共同で2015年に設立した国際的なイニシアチブで、パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進しています。

※2 SBTi認定取得に伴い、2030年の目標を「2018年比で30%削減」から「2023年比で42%削減」へと変更しました。

環境への取り組み

製品を通じた環境への貢献

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。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。当社はモーターの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、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。

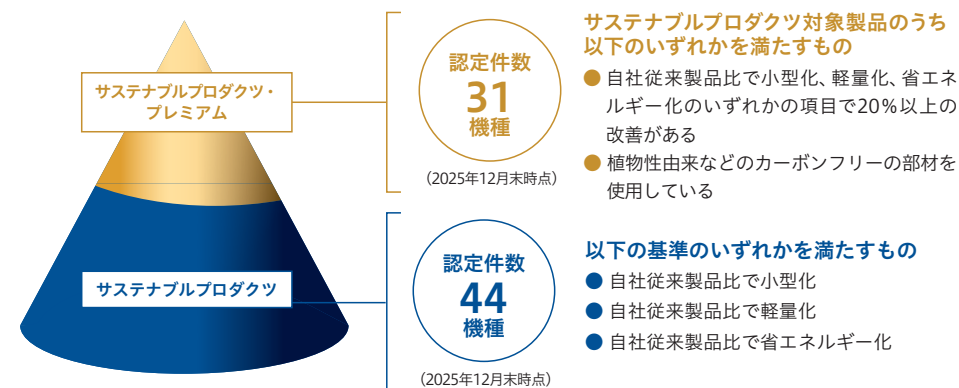
- エネルギー変換効率に優れる小型直流モーターはCO₂排出量削減に貢献
 - 小型・軽量・高効率のモーターを標準化し、90%を超える効率を達成するモーターもラインナップ
- (一般的な内燃機関のエネルギー変換効率：30%~40%程度)

➡ お客様製品の
省エネルギー化に貢献

環境配慮型製品の創出

当社製品の中でも特に環境貢献に優れた製品を、「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。



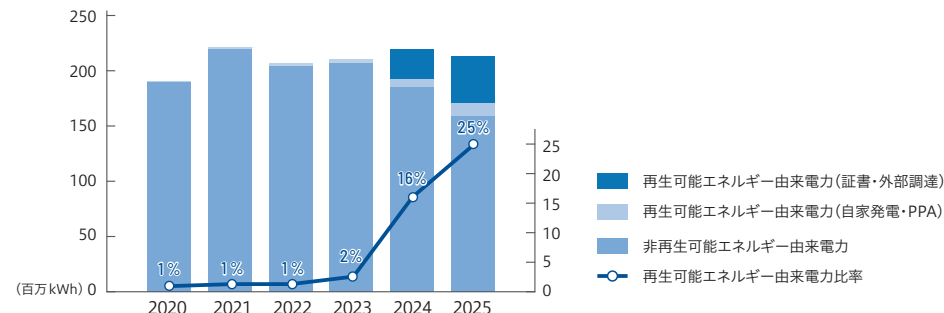
再生可能エネルギーの導入

当社は、再生可能エネルギーの導入による温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。太陽光発電システムの導入は本社及びほぼすべての生産拠点で進展しており、2025年は中国及びベトナムにおける導入が拡大しました。

加えて、近年は再生可能エネルギー証書の購入も進めており、2025年には電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合は25%に達しました。また本社においても、2024年4月より再生可能エネルギー由来電力プランへ切り替え、太陽光発電システムでの発電とあわせて、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

再生可能エネルギー由来電力使用量の推移



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。また、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も行っています。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。

環境への取り組み

水資源有効活用の取り組み

水資源の重要性や水リスクへの対応要求が高まる中、当社は水資源を事業活動に不可欠な重要資源と捉え、その保全と有効活用を通じて地域環境への影響の最小化に努めています。本社では1991年より雨水の活用を継続しており、グループ各拠点においても雨水の利用を推進しています。また、江蘇マブチをはじめとする各拠点では、工場内に排水処理設備を設置し、処理水の一部を植栽への散水やトイレ用水として再利用するなど、水の循環利用を進めています。今後は、水リスク評価の実施を通じて各拠点のリスクを把握し、水使用効率の向上及びリスク低減に向けた取り組みを一層強化していきます。



生産工程での環境配慮

生産工程上で使用される環境負荷化学物質の管理や、生産設備・機械などの省電力化及び社員の作業環境の向上に至るまで、様々な環境負荷低減活動を積極的に推進しています。

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、温室効果ガス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。温室効果ガス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、設備や車両等の選択や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※1

※1 海外拠点においては社内為替レートを用い換算。排出権の価格変動などを考慮し適宜見直しを行う

- 制度対象：温室効果ガス排出を伴う設備及び車両の投資
- 適用方法：温室効果ガス排出を社内炭素価格の適用により費用換算し、設備や車両等の選択、投資判断の一つの要素として考慮

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※2 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、お客様からの要請、マブチグループ自主基準などによる、規制物質の追加、禁止ランクの変更など、将来を見据えた対応を行っています。

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。

※2 化審法：化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

グリーン調達推進

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、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、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進めています。



本社前庭のビオガーデン

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。

当社は、自らの事業活動において影響を受ける人々の基本的人権を尊重し、自らの事業活動において人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切に対処します。

▶人権方針は[当社ホームページ](#)に記載しております。

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。

▶人権リスクの評価（アセスメント）

1.人権侵害リスクの抽出

従業員・サプライヤー等のステークホルダーを対象にセクターリスク・産品リスク・地域リスクを加味して人権リスクを抽出しました。

人権リスクの類型	想定される負の影響例	想定されるリスク事例
強制労働	●自由意志で働き、自らの仕事を自由に選ぶという基本的人権の侵害	●債務労働 ●強制的な超過労働 ●移動の自由の制限 ●離職の制限
児童労働	●児童の知的、身体的、社会的、道徳的発達への悪影響	●法律で定められた就業最低年齢を下回る年齢の児童による労働
差別	●その人の能力にも、該当する職務に必要な固有の要件にも関係ない特徴を理由に、他社とは異なる、もしくは不利な処遇を行うことによる労働者の成長やキャリア発展の阻害、生産性への悪影響	●特定の属性(人種・民族・性別・言語・宗教など)を理由とした採用や育成、昇進などにおける差別 ●男女間賃金格差 ●同一労働・同一賃金が達成されない
賃金の不足・未払い・生活賃金	●労働者とその家族の生活に必要な賃金を支払わないことによる生活の質の低下	●未払い、支払遅延 ●最低賃金が保証されていない

過剰・不当な労働時間	●怪我や疲労、ストレスのリスクの増大	●法定外の時間外労働 ●法定休憩、休暇取得の制限
労働安全衛生	●労働に関係して人の身体、精神的な悪影響	●労働安全衛生に関する教育機会が提供されない
結社の自由・団体交渉権	●労働者が制限されずにまた自主的に組織を設立し、自己の選択によって加入するか否かを決定する権利の侵害	●労働組合など職場組織への加入の制限
プライバシーの権利	●機密情報や顧客の個人データの侵害	●情報セキュリティ、個人情報保護に関する教育機会が提供されない
救済へアクセスする権利	●企業が人権への負の影響を引き起こした際に、被害者が効果的な救済を受けられない	●苦情処理メカニズムの未整備

2.質問票調査

(1) 自社における調査

- 2024年
本社及び当社の販売・生産拠点23拠点における各種人権課題に関する法令把握や体制整備の状況について、本社において評価を行いました。
- 2025年
本社及び当社の販売・生産拠点23拠点に対して、当社の人権方針に基づき、「採用・契約・労働評価・教育」の各プロセスにおける、上記の抽出した人権リスクについて調査した上で評価を実施しました。対応が必要と判断された項目につきましては、2026年に優先順位をつけて対応を進めていきます。

(2) お取引先様への調査

当社のサプライチェーンにおける人権リスクを評価するために、人権に関する国際的な規範を参考に当社へ資材を供給いただいているお取引先様へアンケートを実施しました。アンケートでは各種人権課題に関する法令把握や体制整備状況の自己評価をもとに発生可能性を推定し、各人権課題の深刻性と照らし合わせ、リスク緩和の取り組み優先度の高い事項を把握しました。2024年は2023年に取引実績があったお取引先様を対象にアンケートを実施し、回答率は94%となりました。2025年は、2024年に取引実績があり、2023年は当社との取引がなくアンケート対象外だったお取引先様、及び2024年に加わった新規のお取引先様を対象にアンケートを実施し、回答率は89%となりました。これまでのお取引先様向けのアンケートの累計回答率は93%となっています。

	2024年	2025年	累計
アンケート実施率	100%	100%	100%
回答率	94%	89%	93%

社会への取り組み

(3) 人材派遣会社・本社サービス業務委託先様への調査

2025年には、本社が人材派遣を依頼している人材派遣会社様のうち、派遣していただいている人数が多い主要企業様、及び社員食堂運営業務やビル管理業務の委託先様に対して、お取引先様と同様の調査を実施し、リスク緩和の取り組み優先度の高い事項を把握しました。アンケートの回答率は100%となっています。

▶ リスク緩和の取り組み

お取引先様・人材派遣会社・本社サービス業務委託先様への対応：

企業が関与する人権リスクへの対処が早期になされるために、救済窓口の設置が重要となります。救済窓口がない企業が一定数あることはリスクであると判断し、「自社のリスク情報を知った、または実際に侵害を被った際に報告・相談する体制がない」とご回答いただいたお取引先様に対して、詳細を確認の上、是正依頼を行いました。2024年及び2025年は、いずれの年も是正対象は1社となり、いずれも是正の完了を確認しました。

▶ モニタリング

今後も定期的にも実態調査をし、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いきます。

▶ 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、適切な手続きを通じ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・中国語で展開し、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。

▶ CSR 調達ガイドラインは[当社ホームページ](#)に記載しております。



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」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。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一層図っていきます。

社会への取り組み

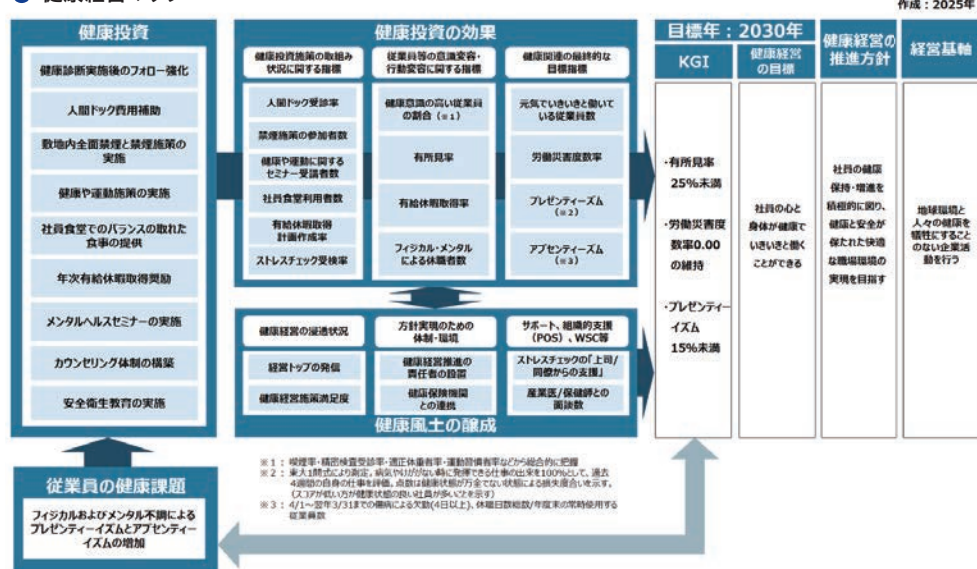
安全衛生・健康経営

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づけ、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。

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いふ考えのもと、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月に健康経営宣言を行い、この宣言のもと社員の健康増進を支援しています。2025年には、経営課題と健康課題のつながりを可視化した健康経営戦略マップを策定し、PDCAサイクルを用いて実効性を高めています。



健康経営マップ



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

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・子どもたちに「ものづくり」や「科学」の楽しさを伝え、成長を支援できる活動に力を入れており、ロボコンへの継続的な支援や高専GCONへの協賛を通じて、次世代の技術者育成や多様な人材の挑戦を後押ししています。また、地域に根ざした環境保護、社会福祉活動なども継続的に実施しています。

現在、「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」をサステナビリティ目標の一つとして掲げ、経営計画2030の末財務指標のひとつとして「工作教室・出前授業などの参加者数」を設定し、本社だけでなく海外拠点も含むマブチグループ全体に教育支援活動の範囲を広げています。

2025年は本社と11の海外生産拠点で、子どもたちを対象に社員が講師を務める「モーター授業・工作教室」を開催し、参加した子どもの総数は2024年からの累計で3,111名に達しました。各拠点がオリジナルティ溢れるモーター授業や工作教室を企画し、企画や講師役で参画した社員にとっても、地域社会へ貢献する当社で働く誇りを改めて感じる機会となりました。



モーターに込められた想い

当社は、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創業者の馬淵健一は、模型飛行機や船をつくり、それを動かす様々な工夫をして遊んでいました。その後、1946年に健一は「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」という想いから、学校教材用のスクールモーターをつくりました。当時の想いを受け継ぎ、当社は教育支援活動に継続して取り組んでいます。



社内取締役×社外取締役の対談



代表取締役 専務執行役員
管理統括 内部統制担当

伊豫田 忠人

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

岡田 晃

マブチモーターは公正で透明性の高いガバナンスの実現により、企業価値向上を目指しています。取締役会の実効性を高める取り組みや、経営計画2030の達成に向けた議論等について、社内取締役と社外取締役が対談しました。

取締役会の議論を支える社外取締役の役割

——取締役会ではどのような議論が行われているのでしょうか？

伊豫田 取締役会では、通常の議題ごとの審議とは別に、当社がどのような将来の姿に向かって歩んでいくべきかといった中長期的なテーマについて継続的に議論しています。毎年、取締役会の質の向上に取り組んでおり、その改善のひとつとして、議論そのものに集中する場を設けたものです。当社の経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実現するために、「そもそもあるべき姿は何か」といった観点、事業戦略のみならずサステナビリティ課題やリスクマネジメント等を含めた幅広いテーマについて議論しています。

岡田 取締役会では、率直な深い議論ができています。事業の環境変化が激しい中で、自動車電装の比率が高い状況のままで良いのか、新たな事業領域はどうあるべきかといった点も議論しています。

伊豫田 社外取締役には、活発な議論を行う上で重要な役割を担っていただいています。事業会社出身の方からは、それぞれの事業のご経験に基づいたご意見をいただきますし、法律や会計といった高度な専門性をお持ちの方からは、リスクの観点等からのご指摘をいただいています。株主・投資家の視点からも重要なご示唆をいただいています。

また、当社の社外取締役の方々は極めて真摯な姿勢で取締役会に臨んでいただいております。当社の経営や事業について深く理解した上でご発言いただいています。当社の社外取締役は全員が当社グループの海外生産拠点を視察しており、当社のものづくりの現場を直接見て、現地の幹部や社員の状況も含めてご理解されています。本社においては、各部門の幹部社員との個別面談の時間を設けるなど、会社の実情を深く理解していただく機会を設けています。一般論ではなく、十分に当社の実情を理解いただいた上でご発言いただいております。大変ありがたく思っています。

▶ 2025年に開催された取締役会の主な議題については、**(P.46)**をご参照ください。

社内取締役×社外取締役の対談

経営計画2030の達成に向けた戦略とガバナンス

——経営計画2030の達成に向けてM&Aの実施や研究開発・設備投資・IT投資といった成長投資を積極化しています。

伊豫田 経営計画2030では、売上高3,000億円、営業利益率15%以上、ROIC12%以上、ROE10%以上という財務指標を掲げています。この達成には、従来の事業領域の捉え方を変えていく必要がありますし、成長を実現するためには、自社の組織能力だけでは不足する部分もあるため、M&A等も活用し、外部の力を取り込みながら実現していく方針です。

岡田 経営計画2030を遂行する中で、当社を取り巻く環境は非常に複雑化しています。例えば、国際情勢の変化など、不確実性の高い環境にあります。そのような中でも2030年の目標は達成しなければなりません。従って、守りだけでは成長は実現できず、攻めと守りのバランスが重要になります。そのため、既存事業へのオーガニックな成長投資と、新規事業領域への投資の双方が不可欠であると考えています。

一方で、こうした環境下ではリスクも多様化しているため、投資判断においては、まず投資の目的を明確にし、その投資によって生産性向上や業務効率化など、どのようなアウトプットを目指すのか、またどのように回収していくのかといった点について、多段階のプロセスで確認しています。また、ROIC向上に向けて各部門がKPIを設定し、それらを踏まえた投資判断がなされています。

M&Aについても、目的やシナジー、対象会社の人材や技術力、収益性、P/Lへの影響等を十分に議論した上で意思決定しています。



伊豫田 M&A案件については、リスクとリターンのバランスを慎重に見極めた上で、必要に応じて見送る判断も重要です。十分な議論が行われた検討の結果として、実行しない判断に至ったケースも実際にありました。

岡田 実施を見送った案件は、あるリスクへの懸念が解消されなかったためですが、十分な議論が行われた結果であり、適切な意思決定がなされていると考えています。

——2026年6月には食品機械メーカーのマスダックがM&Aによりグループ会社となりました。

伊豫田 マスダックの案件も、2030年、さらにはその先に向けた事業構想の中で位置付けています。当社はe-MOTOコンセプトのもと、モーターという部品の提供から「お客様の望む『動き』を実現する」という方向へ進化を図っており、これまで当社のモータービジネスでは言わば裏方として活躍してきた生産技術やグローバル展開力といった強みを直接的にビジネスに活かしていく方針です。その流れの中で、事業領域の拡大として選択したものです。

岡田 新規領域に進出する際には、その分野で高い競争優位性を確立できるかが重要です。既存事業で築いてきた技術力やグローバルネットワークを活用することで、新たな領域でも競争力を発揮できると判断しています。

伊豫田 当社としては、参入する市場において存在感を発揮し、社会に価値を提供できる事業を目指しています。また、日本発の製品の価値 - マスダックであればお菓子になりますが - をグローバルに展開することにも貢献していきたいと考えています。グローバル展開の際には、当社が世界に保有するアセットを有効に活用できると考えています。

——M&A実施後のモニタリングや、経営計画2030年の進捗確認を取締役会ではどのように行っていますか？

岡田 M&Aの実施後は、定期的な報告がなされるように整備されてきており、当初の目的やシナジー創出に対する達成状況や設定したKPIの進捗を継続的に確認しています。

経営計画2030の進捗についても、各部門からの定期的な報告を通じて、継続的なモニタリングを行い、中長期の戦略と各事業部門の戦略の整合性についても随時確認し、必要に応じて修正を行っています。その報告の質や方法についても改善が進められており、取締役会ではより本質的な議論に時間を使うようになってきています。

社外取締役として重要だと考えているのは、「当社の常識」が必ずしも世の中の常識と同じとは限らないという点です。多様なバックグラウンドからの視点により、必要な示唆を行うことで、議論の質を高めることができていると感じています。

社内取締役×社外取締役の対談

——2026年より、経営計画2030の財務指標に「ROE10%以上」を新たに設定しましたが、株主価値向上と持続的な成長を両立させるための資本政策について、取締役会ではどのように議論していますか？



伊豫田 持続的な成長をせずに株主価値が上がることはないと思いますので、売上の拡大のみならず、収益性を伴い、かつ資本効率を高めながら持続的な成長を実現していこうという強い想いが経営陣にはあります。

ROE10%以上という目標は、投資家との対話を通じて得たご意見を参考にしながら、取締役会で議論を重ねて設定しました。資本効率の向上は常に経営課題として認識しており、まず、全員参加型ROIC経営を打ち出し、社員一人ひとりが資本効率を意識し、改善に取り組む文化を醸成してきました。その上で、ROE目標についても改めて明確に情報開示することとしました。当社が認識する当社の資本コストを一定の余裕をもって上回る水準として、ROE10%以上という目標を設定しています。

その上で、ROE目標についても改めて明確に情報開示することとしました。当社が認識する当社の資本コストを一定の余裕をもって上回る水準として、ROE10%以上という目標を設定しています。

岡田 2030年の先を見据えた「あるべき姿」の実現には、高い競争力を維持することが不可欠であり、そのためには、事業成長を通じて利益を最大化させ、資本効率を改善し、その成果を株主還元につなげていくという考え方が基本にあります。具体的には、成長投資と株主還元のバランスを重視し、業績向上による安定的な配当と自己株式取得を組み合わせる方針です。

こうしたキャッシュ・アロケーションの方向性は明確に示されており、これを確実に実行するために、リスク管理やモニタリングを含めながら着実に実施していきます。「成長なくして株主価値向上もない」という考えは、取締役会で十分に共有されており、継続的に議論しています。

伊豫田 取締役会では、2030年ROE10%という目標の達成を非常に重視しています。事業成長と積極的な株主還元の両輪を回していくという資本政策について、様々な議論を行ってきました。その結果として、2026年は、配当基準の見直しや、過去20年で最大規模となる190億円の自己株式取得の実施など、具体的な施策にも反映しています。

——ステークホルダーとの対話状況や情報開示に関する考えをお聞かせください。

伊豫田 現在、経営計画2030の実現に向けて事業構造の変革を進めているため、その内容についてはより丁寧に説明する必要があると考えています。そのため、決算説明会の開催頻度を増やすなど、情報開示の機会を拡充しています。定量情報だけでなく質的な変化についても積極的に発信していきます。

岡田 ステークホルダーは会社とともに歩む存在であり、タイムリーかつ積極的な情報開示は不可欠です。決算説明会や各種ホームページでの開示資料、統合報告書などを通じて、当社の取り組みを分かりやすく伝え、信頼関係の強化につなげていくことが重要だと考えています。

マブチモーターが秘める無限の可能性

——最後に、社外取締役として、マブチモーターへの期待をお聞かせください。

岡田 当社は「動きのソリューション」を提供する企業への変革を進めていますが、世の中の変化のスピードは加速しており、将来、あらゆる場面で自動化が進むという世界においては、「動き」の在り方や概念自体も変化していくのではないかと思います。「動き」という領域において、当社は無限の可能性を持っており、動くための動力としてのモーターにも、同様に無限の可能性を有していると考えています。

しかし、その可能性を現実のものとするためには、「挑戦」が不可欠であり、その源泉は人材であると私は考えています。マブチモーターの社員は高い技術力とチームワークを発揮しており、素晴らしいポテンシャルがあると感じています。さらに、M&Aによってグループ会社と仲間が増え、人材交流も進んでくると、これまでのマブチモーターにはなかった知見や技術を取り込みながら、その可能性は更に拡大していくと考えています。

モーター、そして人材、その両方に無限の可能性があるとすれば、マブチグループ全体の将来にも大きな可能性があるかと確信しています。

2030年、そしてその先に向けて、マブチモーターグループの役職員が一丸となって挑戦を続けていく。その姿を、ぜひステークホルダーの皆様にご注目いただきたいと思います。



コーポレートガバナンス

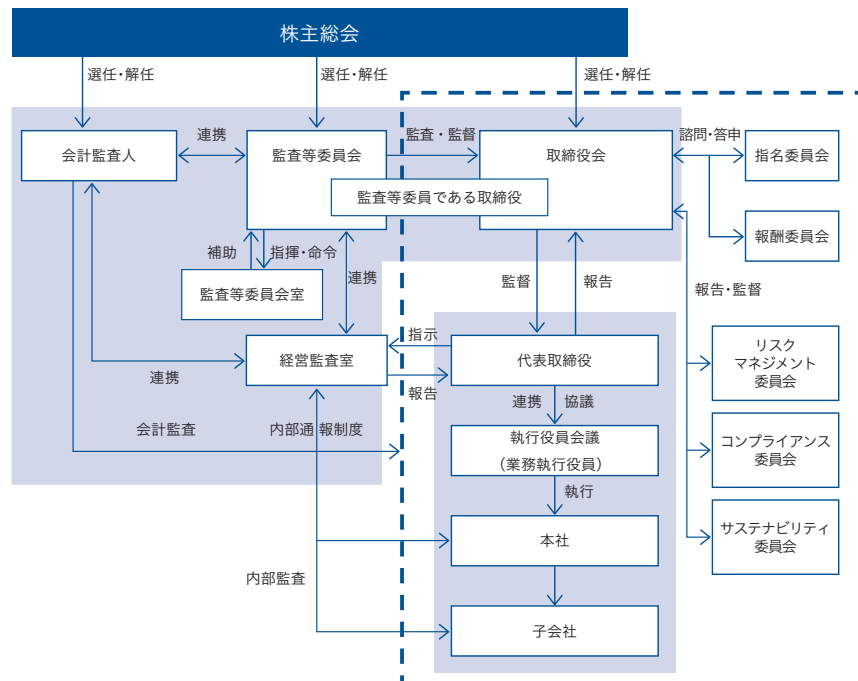
コーポレートガバナンスの取り組み

マブチモーターは「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。

当社は、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。

◆ コーポレートガバナンス体制



各機関の構成と主な役割

機関	構成	主な役割
取締役会	議長 11名(社内5名、社外6名)	● 経営上の意思決定と業務執行の監督 ● 代表取締役の選定、執行役員及び理事の選任・解任 ● 監査等委員でない取締役、執行役員及び理事の報酬の決定 ● 重要な業務執行の決定と状況の報告
監査等委員会	委員長 4名(社内1名、社外3名)	● 取締役の職務の執行の監査 ● 監査等委員でない取締役の指名・報酬などについての意見陳述 ● 会計監査人の選任・解任や監査報酬に係る権限の行使
指名委員会	委員長 5名(社内2名、社外3名)	● 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
報酬委員会	委員長 5名(社内2名、社外3名)	● 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

社外取締役比率

54.5%

女性取締役比率

27.3%

※2026年3月末現在

コーポレートガバナンス

取締役会の構成

経営上の重要な意思決定は、社内取締役5名及び社外取締役6名の計11名で構成される取締役会において行っています。取締役会は、経営上の意思決定と取締役の業務執行の監督に関する中心的な機能を果たしており、法令の定めるところにより、重要な業務執行の決定及び重要な業務執行状況の報告を行っています。

取締役会において決定された事項は、代表取締役及び各業務執行役員を通じて業務の執行に移されます。独立社外取締役は、取締役会において経営全般に対する監督及び助言機能を担い、経営の透明性の確保・向上に貢献しています。

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。社外取締役については、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、当社海外拠点視察の機会等を設定しています。



社外取締役による海外生産拠点の視察

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	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
代表取締役	大越 博雄	○(25/25, 100%)		○(5/5, 100%)	○(5/5, 100%)	○※3	○	○	○	○	○	○	○		○
代表取締役	高橋 徹	◎(25/25, 100%)		○(5/5, 100%)	○(5/5, 100%)	○※3	○	○	○				○		○
代表取締役	伊豫田 忠人	○(25/25, 100%)				○※3	○	○	○	○	○	○	○		○
取締役	中村 剛	○※1 (19/19, 100%)				○※3	○		○				○		
社外取締役	岡田 晃	○(25/25, 100%)		◎(5/5, 100%)	◎(5/5, 100%)	○		○	○				○		
社外取締役	萩原 貴子	○※1 (19/19, 100%)		○※1 (3/3, 100%)	○※1 (3/3, 100%)	○			○			○			
社外取締役	柴田 周	○※2		○※2	○※2	○	○	○	○	○	○		○	○	○
取締役(常勤監査等委員)	小林 克己	○(25/25, 100%)	○(14/14, 100%)			○※3	○		○	○	○	○			○
社外取締役(監査等委員)	東葭 葉子	○(25/25, 100%)	◎(13/14, 92%)						○	○	○				
社外取締役(監査等委員)	福山 靖子	○(25/25, 100%)	○(14/14, 100%)				○		○	○	○				
社外取締役(監査等委員)	金子 敦	○※1 (19/19, 100%)	○※1 (10/10, 100%)			○	○	○	○	○	○		○		

※1 2025年3月の株主総会で選任された取締役、及び委員のため、開催数が異なっています。
※2 2026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。
※3 当社・当社グループ会社における社長経験者を示します。

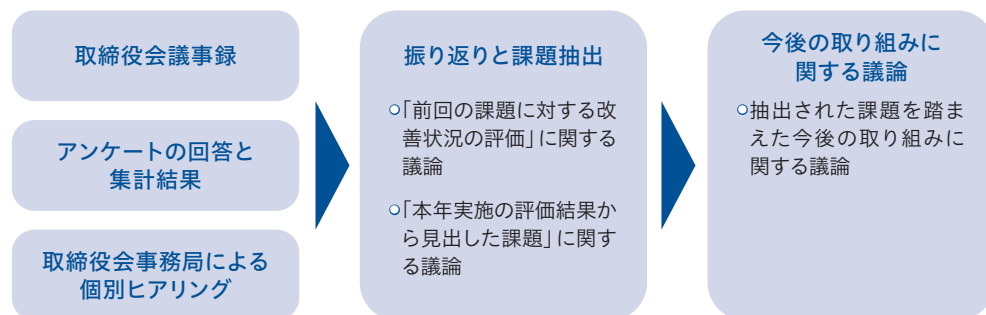
コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性の分析・評価を実施しています。

評価の方法

当社では、取締役全員（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無記名アンケートを実施することに加え、個別ヒアリングを行うことで、率直かつ詳細な意見を収集しています。これらの取り組みで寄せられた各取締役からの意見を参考に、取締役会で独立社外役員を含む取締役全員で議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価をまとめました。



2025年に開催された取締役会の主な議題

- 経営計画2030の進捗、決算関連
- サステナビリティ目標の進捗確認と目標設定
- キャッシュアロケーション及び株主還元の方
向性
- 生産拠点の収益性改善計画の進捗
- M & A 案件
- 設備・金型設計製造子会社の設立
- 組織変更及び役員人事体制
- 役員報酬
- リスクマネジメント関連
- 株主・投資家との対話の実施状況

分析・評価結果の概要

- 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。
- 前回の実効性評価※に基づいて、執行報告の効率化や重要テーマの絞り込みによる「中長期経営課題のみに集中した議論の機会」の設定、及びM&Aによりグループに加わった会社のPMI進捗状況に関する報告の充実化等の対策を実施し、より実効性の高い会議運営が実現されていることを確認しました。

※ 前回の実効性評価結果より認識した課題

取締役会において中長期的な企業戦略等についてより深く議論する機会を設定するために、執行からの報告の効率化等によって取締役会の議題編成の見直しを行い、中長期的な企業戦略等について集中して議論できる環境を整えることで、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。

評価結果を踏まえた今後の取り組み

- 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、重要経営課題の議論における事前インプットの充実化や事業戦略を踏まえた議論テーマの精査等による重要課題に関する議論の更なる深化、及び執行報告テーマの再編成や報告方法の改善等による執行報告の質の向上によって、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。

▶ 最新の「取締役会の実効性の分析・評価結果の概要」については[当社ホームページ](#)に掲載しています。

株主・投資家との対話状況

当社は株主・投資家と対話を行い、対話によって得られた意見等を取締役会で共有し、経営や各取り組みに反映しています。対話状況はホームページで開示しています。

▶ 株主・投資家との対話状況 | 株主・投資家情報 | マブチモーター株式会社

コーポレートガバナンス

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、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回の定期開催に加え、必要に応じて臨時開催しており、2025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、サステナビリティ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。

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

2025年12月期において、指名委員会は5回、報酬委員会は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、客観性が確保されています。

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、後継者候補の育成について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しています。

▶ 次世代リーダーの育成については、**(P.23)**をご参照ください。

コーポレートガバナンス

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23日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ています。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ており、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されます。

(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、社外取締役の岡田晃を委員長として、代表取締役会長の太越博雄、代表取締役社長の高橋徹、社外取締役の萩原貴子、及び社外取締役の柴田周の5名で構成されています。
- 報酬委員会、指名委員会ともに、委員長から審議内容・プロセスについて監査等委員会へ報告を行うことで、透明性の向上を図っています。

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 (300,000株以内)	年額／6千万円 (100,000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上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。
3. 株式報酬の総額限度枠には、2026年1月1日付で実施した株式分割前の2025年12月31日時点の株式数を記載しております。

(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0～160%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事業年度毎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。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0～180%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。なお、経営計画指標の各項目のウエイトは均一(それぞれ25%)となっています。
※ ROEの達成度は2027年から反映します。

経営計画指標	=	売上高	+	営業利益率	+	ROIC	+	サステナビリティ指標
		25%		25%		25%		25%

(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等(取締役会が正当な事由と認めた場合を除く)において、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。また、一部株式報酬に関しては、所定の要件に該当した場合、過去に付与した株式の返還を求めることがあります。

(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。

コンプライアンス

コンプライアンスの推進

マブチモーターは、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。

国内・海外の各拠点において、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。



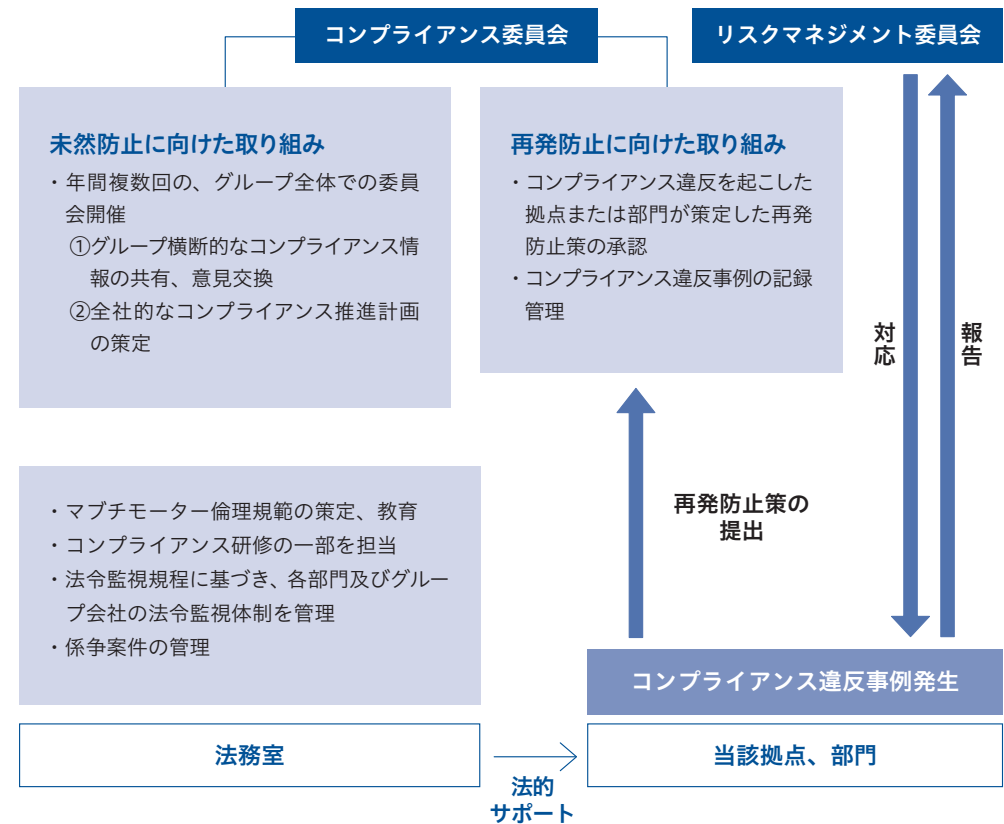
マブチモーター倫理規範

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及び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まで拡大しています。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。

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。



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。

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。

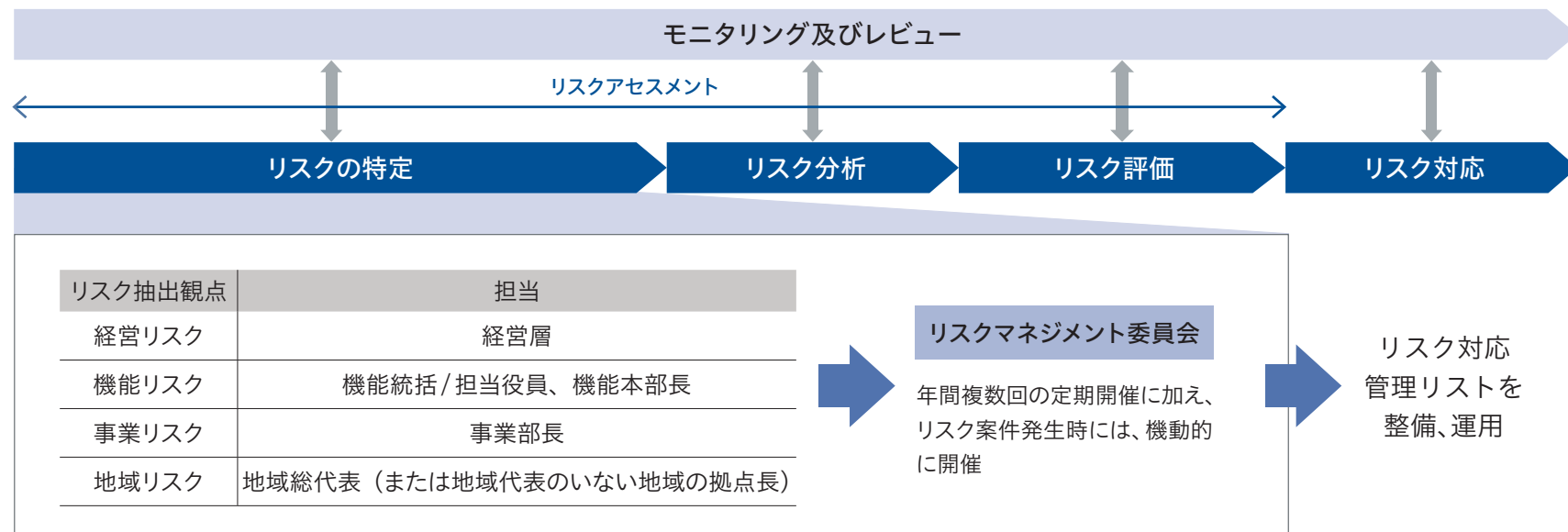
リスクマネジメント委員会の対応

「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プロセス 概要図



リスクマネジメント

事業等のリスク

当社は、下記の表に記載のリスクを認識した上で、リスク発生の回避及び発生した場合の損害の低減に努めていきます。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものです。

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・在庫などの適正化を図り、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、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、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

主な事項	主な対応
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	レアアース等を含めた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
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	2050年のカーボンニュートラルに向けた活動を推進し、2025年9月には、2030年に向けた当社の温室効果ガス排出量削減目標が、パリ協定に準じた科学的な根拠に基づくものであるとして、国際的イニシアチブ「SBTi(Science Based Targets initiative)」による認定を取得。太陽光発電システムの設置、再生可能エネルギーの購入、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温室効果ガス排出量削減への取り組みを一層加速。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

役員一覧

取締役



代表取締役会長
おおこし ひろお
大越 博雄

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



代表取締役専務執行役員
管理統括 内部統制担当
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 マブチモーターメキシコエスエーデンブイ会長 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 経営企画部長
2021年 当社取締役執行役員 経営企画本部長 広報 IR 室長
2022年 当社取締役常務執行役員 管理統括 経営戦略担当
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括 内部統制担当 経営戦略担当
2023年 当社取締役常務執行役員 管理統括 内部統制担当 経営戦略担当 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 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
2025年 当社取締役専務執行役員 管理統括 内部統制担当 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
2026年 当社代表取締役専務執行役員 管理統括 内部統制担当 (現任)



取締役
常務執行役員
事業統括
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ゲームベーパー社長
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 中型電装第二事業部長
2019年 当社執行役員 電装第二事業部長
2019年 当社執行役員 顧客リレーション担当 電装第二事業部長
2020年 当社執行役員 顧客リレーション担当
2021年 当社常務執行役員 営業担当 民生事業部長 欧州総代表
2021年 当社常務執行役員 営業担当 電装第二事業部長 欧州総代表
2022年 当社常務執行役員 営業担当 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
2025年 当社取締役常務執行役員 事業統括 (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 人事・総務本部長
2023年 当社取締役 常勤監査等委員 (現任)

役員一覧

社外取締役



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
2023年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
はぎわら たかこ
萩原 貴子

1984年 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)入社
2002年 同社ネットワークサービスビジネスカンパニー人事部門統括部長
2006年 同社人事部門人材開発部統括部長
2008年 同社人事部門ダイバーシティ開発部統括部長
2014年 ソニー光株式会社・ソニー希望株式会社(現ソニー希望・光株式会社)代表取締役
2014年 独立行政法人国立女性教育会館外部評価委員(現任)
2015年 株式会社グリーンハウス取締役 CHO (Chief Health Officer)
2020年 株式会社DDD代表取締役(現任)
2021年 ツインバード工業株式会社(現株式会社ツインバード)社外取締役
2021年 稲畑産業株式会社社外取締役
2021年 NECキャピタルソリューション株式会社社外取締役(現任)
2025年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
監査等委員
とうよし ようこ
東蒔 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 沖信・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
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)



社外取締役
しば た まこと
柴田 周

1984年 三菱金属株式会社(現三菱マテリアル株式会社)入社
2018年 同社代表取締役常務執行役員 ガバナンス統括本部長
2019年 同社取締役常務執行役員 経営戦略本部長
2019年 同社取締役執行役常務 経営戦略本部長
2020年 同社取締役執行役常務 CFO(Chief Financial Officer) 経営戦略本部長
2021年 同社取締役執行役常務
2021年 同社執行役常務
2022年 同社執行役常務 CDO(Chief Digital Officer)

2023年 同社執行役常務 CTO(Chief Technical Officer)CDO
2023年 同社取締役代表執行役常務 CTO CDO
2024年 同社取締役代表執行役常務 CTO
2025年 同社取締役
2025年 同社上級顧問
2026年 当社社外取締役(現任)
2026年 株式会社三井ハイテック社外取締役 監査等委員(現任)



社外取締役
監査等委員
かね こ あつし
金子 敦

1980年 株式会社服部時計店(現セイコーグループ株式会社)入社
2001年 SEIKO Corporation of America 上席副社長 管理部門統括
2004年 服部セイコー株式会社(現セイコーグループ株式会社)経理財務部課長
2006年 SEIKO WATCH India PVT.LTD. 社長
2009年 セイコーウオッチ株式会社経理財務部長
2010年 同社取締役管理本部長

2011年 同社執行役員第二営業本部長
2012年 同社執行役員 SEIKO Hong Kong Ltd. 董事長
2013年 同社執行役員 SEIKO WATCH India PVT.LTD. 社長
2016年 同社取締役 SEIKO U.K. Ltd. 会長 社長
2019年 同社常勤監査役
2025年 当社社外取締役 監査等委員(現任)

役員一覧

執行役員（取締役を除く）



常務執行役員
ものづくり担当
特命担当
みやじま かずあき
宮嶋 和明



常務執行役員
経営戦略担当
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
やすい もとかず
安井 元一



執行役員
IT本部長
いまむら ともひろ
今村 知文



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



執行役員
経理・財務担当
はぎた けいち
秋田 敬一



執行役員
人事・総務本部長
こみぞ としひろ
小溝 利宏



執行役員
オートモーティブ事業部長
くわじま ひでき
桑島 秀毅



グループ常務執行役員
中国総代表
ちば だよう
権 大勇



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



グループ執行役員
中国副代表
しゅ せい
舒 正



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



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



常務理事
製品開発担当
うえにし えいじ
植西 英史



理事
オートモーティブ事業部
副事業部長
韓国マブチ会長
もく せいすけ
睦 聖洙



理事
製品開発本部長
あきもと たかひろ
秋本 隆宏

▶ 執行役員の経歴は当社ホームページに掲載しています
役員紹介 | 株主・投資家情報 | マブチモーター株式会社

10年間の財務データ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
業績概要 単位：百万円										
売上高	140,699	146,925	143,116	131,807	116,432	134,595	156,706	178,663	196,212	200,417
売上総利益	46,188	47,305	44,327	41,031	34,856	36,415	37,462	44,144	52,875	59,793
営業利益	24,225	24,066	21,243	17,544	12,900	13,800	10,824	15,536	21,644	25,467
経常利益	26,135	25,841	24,804	20,854	12,675	19,570	21,473	26,994	32,448	35,078
親会社株主に帰属する当期純利益	20,598	20,303	22,925	14,234	8,987	14,251	14,295	19,416	12,831	26,272
1株当たり当期純利益（円）※	75.18	74.94	85.30	53.50	33.91	54.19	55.20	75.26	50.50	105.90

為替換算レート 単位：円										
USドル（期中平均）	108.84	112.19	110.43	109.05	106.82	109.80	131.43	140.56	151.58	149.71

資産（会計年度末） 単位：百万円										
総資産	258,387	269,318	268,246	268,244	262,559	285,704	307,786	336,605	354,989	370,163
純資産	232,917	242,179	244,454	245,172	239,103	259,909	280,175	305,030	319,622	334,236
1株当たり純資産（円）※	851.28	894.99	910.02	922.72	905.91	993.83	1,083.44	1,190.45	1,270.25	1,360.51

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	27,958	22,585	20,979	25,830	18,741	8,743	10,206	31,741	40,133	35,364
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,440	-14,027	-12,735	-15,246	-5,304	-12,970	-10,468	-15,608	-15,750	-10,517
フリー・キャッシュ・フロー	24,518	8,558	8,244	10,584	13,437	-4,226	-261	16,132	24,383	24,846
財務活動によるキャッシュ・フロー	-11,860	-13,844	-11,069	-12,132	-10,952	-11,285	-10,088	-11,849	-16,183	-17,386

※2026年1月の株式2分割ベースの金額に換算しています。

10年間の財務データ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
設備投資、減価償却費、研究開発費 単位：百万円										
設備投資	11,236	12,844	16,332	17,915	7,736	9,622	10,614	12,818	14,068	10,256
減価償却費	6,016	7,143	7,652	8,264	8,648	9,666	11,634	12,573	14,197	13,291
研究開発費	5,024	5,233	4,939	4,958	4,453	4,711	5,574	6,388	7,001	7,759

財務指標 単位：％										
売上総利益率	32.8	32.2	31.0	31.1	29.9	27.1	23.9	24.7	26.9	29.8
売上高営業利益率	17.2	16.4	14.8	13.3	11.1	10.3	6.9	8.7	11.0	12.7
売上高経常利益率	18.6	17.6	17.3	15.8	10.9	14.5	13.7	15.1	16.5	17.5
ROIC	17.0	14.4	12.7	9.3	6.4	6.1	4.1	5.7	6.1	10.1
ROE	8.8	8.6	9.4	5.8	3.7	5.7	5.3	6.6	4.1	8.0
ROA	10.2	9.8	9.2	7.8	4.8	7.1	7.2	8.4	9.4	9.7
自己資本比率	90.1	89.9	91.1	91.4	91.0	90.9	91.0	90.6	90.0	90.3

＊ 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)

株主還元										
1 株当たり年間配当金 (円) ※	30.00	30.00	33.75	33.75	33.75	28.75	33.75	37.50	38.00	53.00
配当性向 (％)	39.9	40.0	39.6	63.1	99.5	53.1	61.1	49.8	75.2	50.0
総還元性向 (％)	63.1	64.7	52.7	84.3	121.3	74.1	82.3	65.5	122.1	76.6

※2026年1月の株式2分割ベースの金額に換算しています。

ESGデータ

Environment（環境）

項目		範囲	単位	2021	2022	2023	2024	2025
エネルギー利用の効率化	総エネルギー投入量	購入電力（非再エネ）	連結 百万 kWh	220	204	207	185	151
		都市ガス	連結 千 m ³	1,274	871	758	731	534
		液化石油ガス（LPG）	連結 ton	68	57	55	51	26
		ガソリン	連結 kl	218	345	221	221	172
		軽油	連結 kl	209	154	210	102	189
		灯油	連結 kl	-	-	-	-	21
		石炭	連結 ton	0	0	0	0	0
		再生可能エネルギー由来の電力※1	連結 百万 kWh	1.52	2.44	3.65	34.54	61.78
資源の保護（水資源）	水資源投入量	総使用量	連結 千 m ³	851	763	772	783	716
		上水使用量	連結 千 m ³	742	674	691	702	641
		地下水使用量	連結 千 m ³	106	86	78	77	71
		雨水使用量	連結 千 m ³	3	3	3	3	4
温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量	スコープ1	連結 t-CO ₂	4,092	3,317	2,929	2,565	2,114
		スコープ2（マーケット基準）	連結 t-CO ₂	117,006	123,496	117,546	104,827	78,876
		スコープ2（ロケーション基準）	連結 t-CO ₂	117,525	123,951	118,837	121,603	109,551
		スコープ3※2	連結 t-CO ₂	1,235,054	1,357,129	1,273,986	1,289,390	2,231,420
		カテゴリ1 購入した製品・サービス	連結 t-CO ₂	734,374	933,752	560,686	563,991	545,739
		カテゴリ2 資本財	連結 t-CO ₂	33,096	36,505	48,487	53,217	38,802
		カテゴリ3 スコープ1、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	15,678	16,025	14,973
		カテゴリ4 輸送、配送（上流）	連結 t-CO ₂	84,576	28,686	42,734	40,193	45,986
		カテゴリ5 事業から出る廃棄物	連結 t-CO ₂	1,601	1,319	1,118	1,147	1,208
		カテゴリ6 出張	連結 t-CO ₂	2,846	2,607	2,528	2,488	2,270
		カテゴリ7 雇用者の通勤	連結 t-CO ₂	10,343	9,957	9,454	9,285	8,758
		カテゴリ11※3 販売した製品の使用	連結 t-CO ₂	350,978	325,719	589,971	599,502	1,570,312
		カテゴリ12 販売した製品の破棄	連結 t-CO ₂	997	2,926	3,330	3,542	3,372
廃棄物の削減	廃棄物の削減	廃棄物等総排出量	連結 ton	45,821	39,951	38,860	40,166	40,233
		廃棄物最終処分量	連結 ton	1,676	529	814	897	980
		廃棄物リサイクル量	連結 ton	44,145	39,422	38,046	39,269	39,253
		廃棄物リサイクル率	連結 %	96.3	98.7	97.9	97.8	97.6

Governance（ガバナンス）

項目		範囲	単位	2021	2022	2023	2024	2025
透明性の高い企業運営	取締役	合計	本社 名	13	13	13	11	11
		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	3	3	2	2	3
		女性取締役比率	本社 %	23.1	23.1	15.4	18.2	27.3
		うち外国籍取締役	本社 名	1	1	0	0	0
		取締役会開催回数	本社 回	25	25	25	25	25
	社外取締役出席率		本社 %	98	98	98	98	100
	最年少取締役年齢（社内）		本社 歳	52	53	54	55	57
	最年長取締役年齢（社内）		本社 歳	61	61	62	63	64
	取締役平均年齢（社内）		本社 歳	56	56	58	59	61
	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
国内外の法令・倫理の順守	執行役員		本社 名	17	17	14	15	16
	取締役報酬		本社 百万円	415	452	518	396	479
	監査等委員報酬		本社 百万円	49	53	54	56	56
	政治献金・ロビー活動等支出額		本社 円	0	0	0	0	0
	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

※1 再生可能エネルギー由来の電力には、自社太陽光発電、購入電力（再エネ）、再エネ証書（GEC、IREC等）、オンサイトPPAを含みます。

※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。

※3 SBT 認証取得に際し SBTi からの要求を受け、2025年のカテゴリ11の排出係数設定方法の見直しを行いました。

Social（社会）

項目		範囲	単位	2021	2022	2023	2024	2025
すべての人が活躍できる環境	従業員数	国内	本社 名	836	827	845	896	760
		うち女性	本社 名	130	130	131	145	138
		グループ全体	連結 名	20,894	20,248	19,808	18,032	17,408
		うち女性	連結 名	15,680	14,767	14,204	12,808	12,030
	新卒採用数	合計	本社 名	8	14	18	32	33
		うち女性	本社 名	0	4	2	3	10
	中途採用者	合計	本社 名	28	27	42	46	36
		うち女性	本社 名	4	7	8	10	7
	新規雇用者数	合計	本社 名	36	41	60	78	69
		うち女性	本社 名	4	11	10	13	17
	新規雇用者の女性比率		本社 %	11.1	27.0	16.7	16.6	24.6
	離職者数		本社 名	26	42	27	24	18
	女性管理職数	本社	名	3	4	4	6	9
		連結	名	66	77	84	85	109
	女性管理職比率	本社	%	3.6	4.4	4.5	6.5	10.3
		連結	%	14.0	15.8	16.8	17.0	19.1
	女性部長相当職数	本社	名	1	2	2	3	3
		連結	名	11	12	16	17	22
	女性課長相当職数	本社	名	2	2	2	3	6
		連結	名	55	65	68	67	87
	男女の賃金差異	合計	本社 %	—	58.6	62.41	65.94	62.19
		うち正規雇用	本社 %	—	68.4	72.59	73.23	71.28
		うち非正規雇用	本社 %	—	50.4	49.85	61.74	49.53
	TOEIC 延べ受験者数		本社 名	759	814	616	864	954
	TOEIC 730 点以上取得者数		本社 名	273	294	300	317	330
	資格取得奨励対象者数		本社 名	77	59	39	73	306
	社員一人当たりの平均研修費用		本社 円	61,146	53,658	46,090	40,920	45,523
	障がい者雇用数（割合）		本社 名(%)	12(1.85)	13(1.75)	20(2.55)	22(2.85)	19(2.59)
	外国籍社員数		本社 名	24	23	24	25	23
	平均年齢		本社 歳	43.8	44.9	45.0	44.6	43.3
	平均勤続年数	合計	本社 年	18.3	18.8	18.6	18.0	15.9
		うち男性	本社 年	18.4	19.0	18.9	18.3	16.3
		うち女性	本社 年	17.4	17.4	17.1	16.4	14.3
	海外関係会社の現地籍拠点長数（割合）		連結 名(%)	13(61.9)	13(61.9)	13(56.5)	13(59.1)	18(62.1)

項目		範囲	単位	2021	2022	2023	2024	2025
安全で健康的な職場環境	月平均実労働時間		本社 時間	157.5	165.8	165.1	165.5	165.1
	月平均残業時間		本社 時間	10.3	17.6	18.9	19.8	19.2
	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	15.4	17.2	16.0	16.9	16.5
		取得率	本社 %	77.0	85.9	80.1	84.5	82.4
	産休取得者数		本社 名	6	3	2	3	1
	育児休業取得者数（割合）	合計	本社 名	11	10	11	15	15
			本社 %	36.7	60.0	73.3	53.6	75.0
		男性	本社 名	4	7	9	12	14
			本社 %	17.4	43.8	69.2	48.0	73.7
		女性	本社 名	7	3	2	3	1
			本社 %	100	100	100	100	100
	育児休業平均取得日数	男性	本社 日	57.5	17.6	41.9	107.3	63.2
	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	24	15	13	25	18
	介護休業取得者数		本社 名	0	1	1	0	0
	短時間勤務制度利用者数		本社 名	2	5	3	4	4
	定期健康診断受診率※		本社 %	100	100	100	100	100
	ストレスチェック受検率		本社 %	98.9	99.4	99.7	99.5	99.8
	休業労働災害度数率（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
		連結	度数率	0.24	0.17	0.14	0.14	0.16
発地展域・社会保護の	社会貢献活動支出額		本社 百万円	25.5	33.0	39.1	39.4	46.6

※対象期間は同年4月～翌年3月となっています。

会社情報／株式情報

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	760名(単体) 17,408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

投資家情報ページのご案内

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

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

サステナビリティ情報

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

外部評価・イニシアティブ

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

株式の状況

発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式の総数	130,324,924株
株主数	35,363名

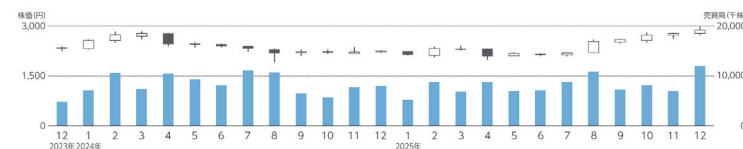
大株主（上位10名）

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)	15,056,700株	12.2%
馬淵 隆一	10,001,600株	8.1%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,362,000株	6.0%
公益財団法人マブチ国際育英財団	6,165,000株	5.0%
有限会社ブルミエ	4,137,200株	3.4%
馬淵 喬	4,021,200株	3.3%
馬淵 保	4,000,828株	3.2%
株式会社レイ・コーポレーション	3,492,000株	2.8%
STATE STREET BANK AND COMPANY 505001	2,697,496株	2.2%
株式会社三菱UFJ銀行	2,021,780株	1.6%

※1 持株比率は、自己株式(6,862,010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。

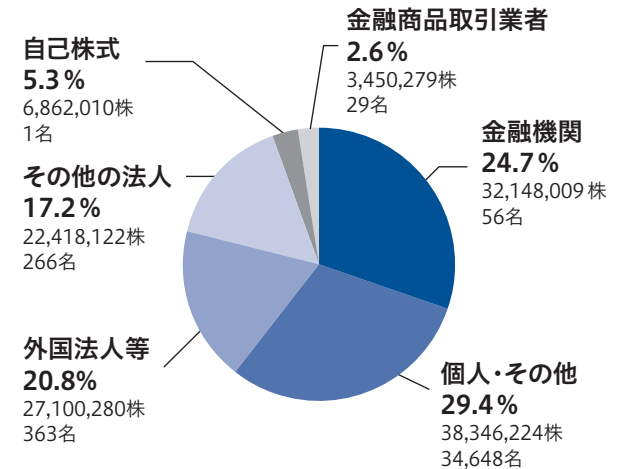
※2 持株比率の計算上、マブチモーター従業員持株会信託:170,400株、役員報酬BIP信託が保有する253,477株及び株式付与ESOP信託が保有する222,360株を含めて計算しています。

株価・売買高の推移



※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。2023年12月の数値は、株式分割考慮後の金額を記載しています。更に、当社は2026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。なお、上記データは株式分割前の株式数を基準としています。

所有者別分布状況



所有株数別分布状況

