

# マブチモーターの強みを活かして新たな領域へと事業を広げる

代表取締役社長 **高橋 徹**



## 2023年12月期及び中期経営計画の振り返り

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

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

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

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

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

## 経営計画2030のポイント

— 2024年に発表した経営計画2030の概要を教えてください。

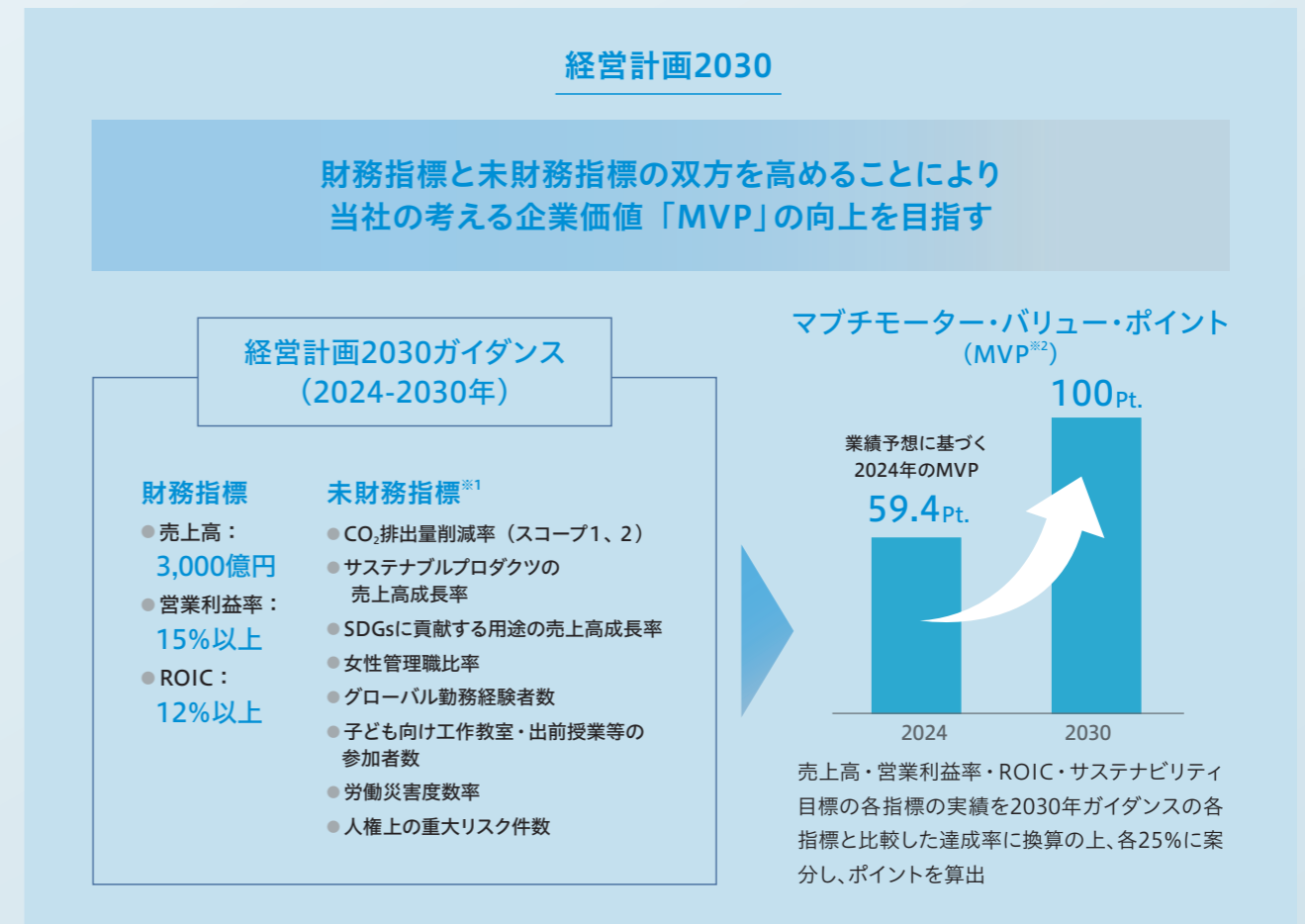
当社は今年、2030年を最終年度とする経営計画2030を発表しました。経営計画2030では、当社の考える企業価値を「マブチモーター・バリュー・ポイント(MVP)」として表します。2030年のガイダンス達成によって得られるポイントを100ポイントと設定し、各年の達成率を見ながら、KPIとして定める財務指標と将来の財務に貢献する未財務指標の双方を高めるための改善策への取り組みを通じて、企業価値の向上を図ります。

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

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

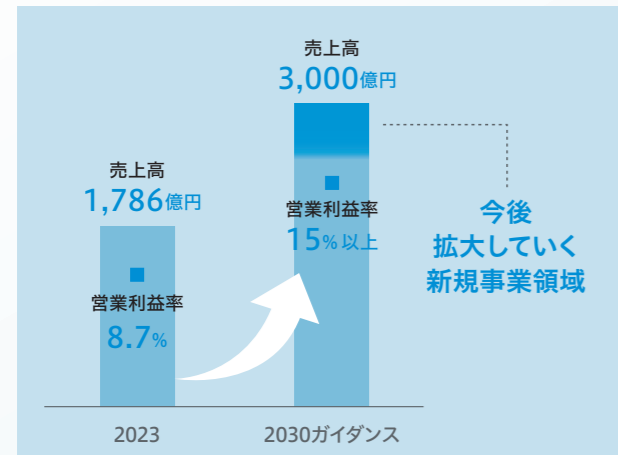
未財務指標の設定にあたっては、2023年まで取り組んだサステナビリティ中期目標のマテリアリティを見直し、「地球環境を犠牲にすることのない企業活動」「豊かな社会と人々の快適な生活を実現するものづくり」「すべての人が活躍できる環境の実現」「社会的責任の遂行」の4つのマテリアリティを設定し、当社の社会への貢献度を測るための指標、また当社がグローバル企業としてより強い経営基盤を備え持続的に成長するための指標として、8つの指標を設定しました。

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



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

## 売上高3,000億円の達成に向けた取り組み



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

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

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

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

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

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

### 3つのM領域

#### Mobility

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

#### Machinery

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

#### Medical

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

## 事業コンセプト「e-MOTO」

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

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

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

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

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

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

