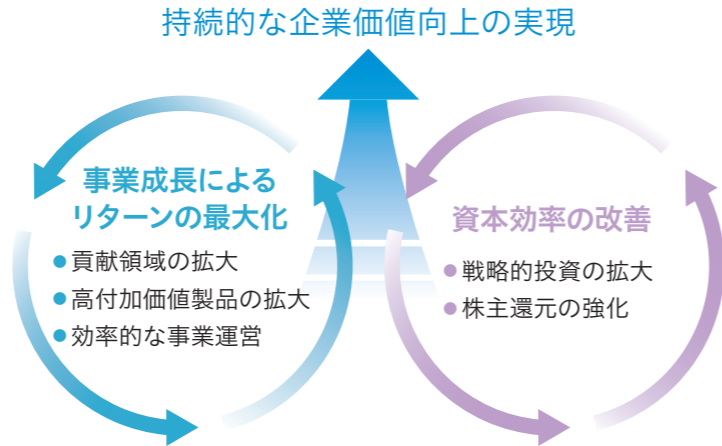


# 企業価値向上に向けた収益性の改善と資本政策

## 資本効率と

### 収益性改善に向けた取り組み

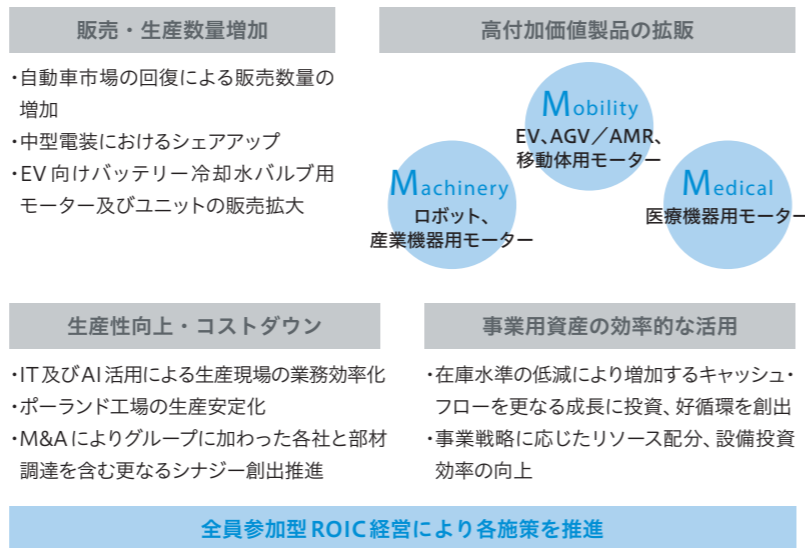
マブチモーターは、事業成長によるリターン  
の最大化と資本効率の改善の両輪に取り組み  
ることにより、ROICとROEの向上を早期に  
実現することを目指します。



### 収益性改善の取り組み

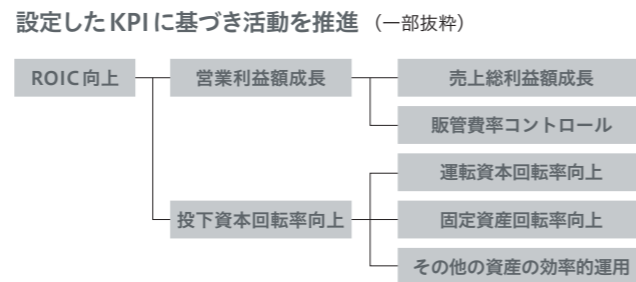
販売・生産数量の増加と、3つのM領域を中心  
とした高付加価値製品の拡販に加え、ITを活用  
した生産現場の間接業務効率化、AIを用いた検査  
業務の省人化加速、そしてポーランド工場の生産  
安定化など、生産性向上とコストダウンにも継続  
して取り組みます。さらに、M&Aを通じてグル  
ープに加わった各社との間で部材調達を含む更なる  
シナジー創出を推進してまいります。

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

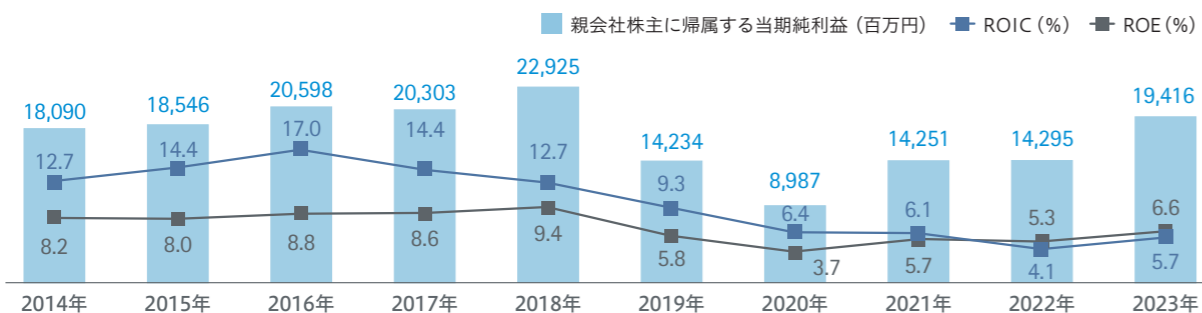


### ROIC 向上に向けた取り組み

事業部、機能本部、拠点それぞれの仕事に応じて、ROIC 向  
上につながる KPI を設定し、活動を推進しています。主には  
営業利益率の改善や在庫水準の低減、運転資本回転の改善など計  
画的な活動を推進しています。設定した KPI に対する進捗を四  
半期ごとに確認し、具体的な取り組みを進め、超過利潤を創出し、  
成長分野に積極的に再投資する好循環を目指します。



### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROIC・ROEの推移



## CFOメッセージ



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

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

においても供給責任を果たすため、平常時を大きく上回る水  
準で製品や部材の在庫を戦略的に積み増した影響がROIC低  
下の要因のひとつでしたが、これらの水準を引き上げていき  
ます。こうした取り組みの結果として、2024年から2026年  
までの3年間で得られる営業キャッシュ・フローは約900億  
円と想定しています。

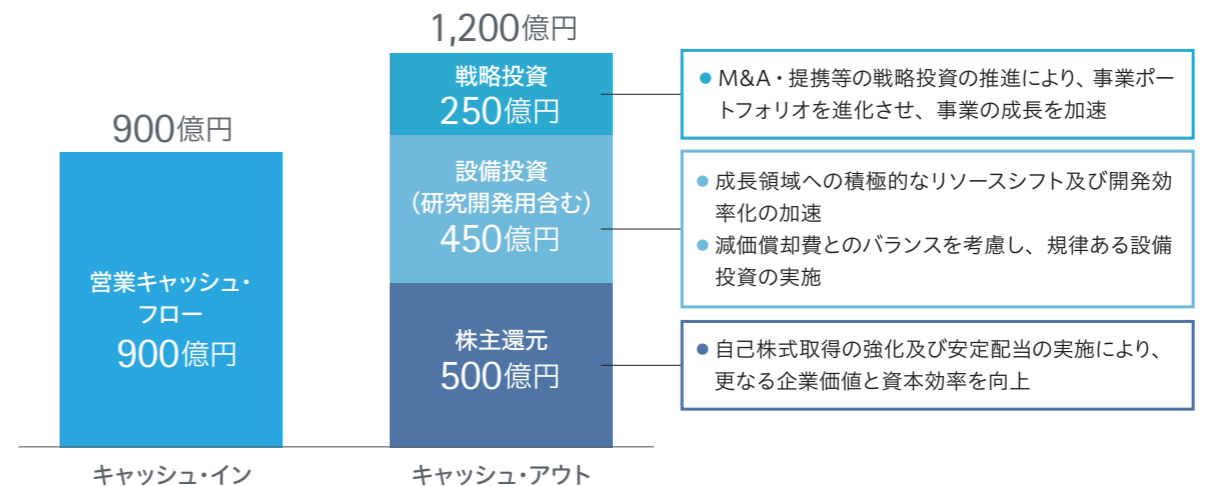
一方で、3つのM領域を中心としたビジネスの拡大を加速  
させるため、e-MOTO戦略のもと、同3年間でM & Aや外部  
提携などの戦略的投資に約250億円、また設備投資に約450  
億円を見込んでいます。株主還元については、安定的な配当  
の実施を目的として配当金算定基準をDOEベースへ変更す  
るとともに、機動的に行っている自己株式取得の金額も引き  
上げていく方針で、同3年間で約500億円の実施を見込んで  
います。これらの取り組みにより合計約1,200億円のキャ  
ッシュアウトを見込んでおり、その結果としてキャッシュ水準  
は300億円程度引き下がる見通しです。

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

## 資本効率改善の取り組み

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

### 2024-2026年のキャッシュ・アロケーションの方向性



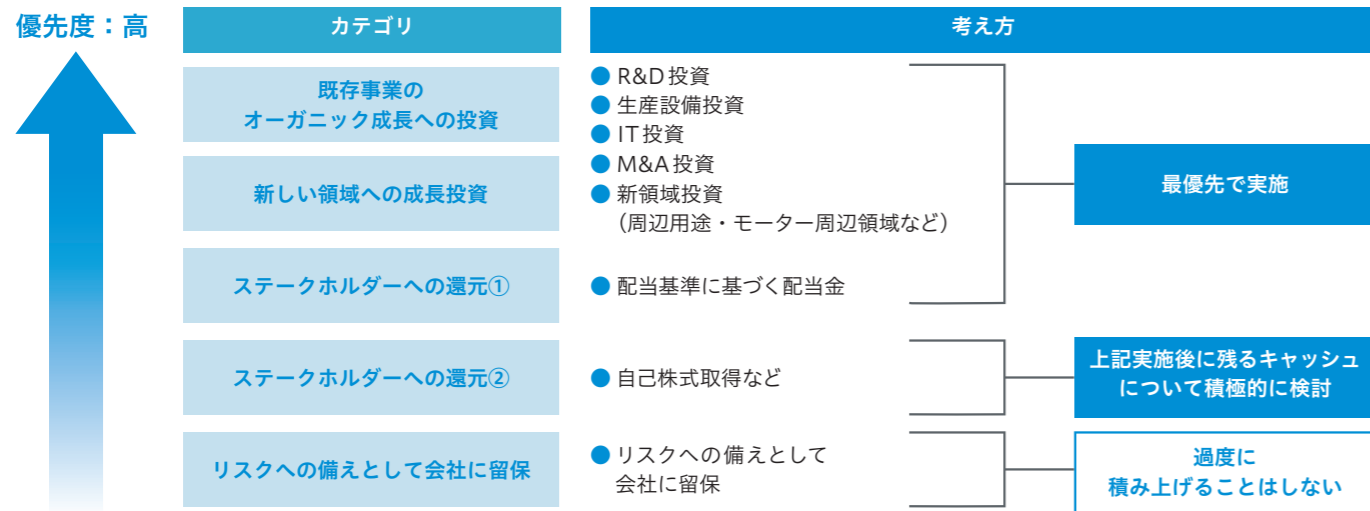
事業活動により創出する営業キャッシュ・フローを更なる成長投資に  
積極配分し、株主還元も強化。キャッシュ水準は下がる見通し

# 企業価値向上に向けた収益性の改善と資本政策

## キャッシュ・アロケーションの考え方について

事業活動から新たに獲得するキャッシュについては、以下のとおりの優先順位で活用いたします。新たに獲得したキャッシュは、まず既存事業のオーガニック成長のための投資、及び新規領域への成長投資（M&A投資を含む）への資金活用を最優先に検討いたします。次に、当社の配当基準に基づく配当金の支払い原資とすることを優先します。

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

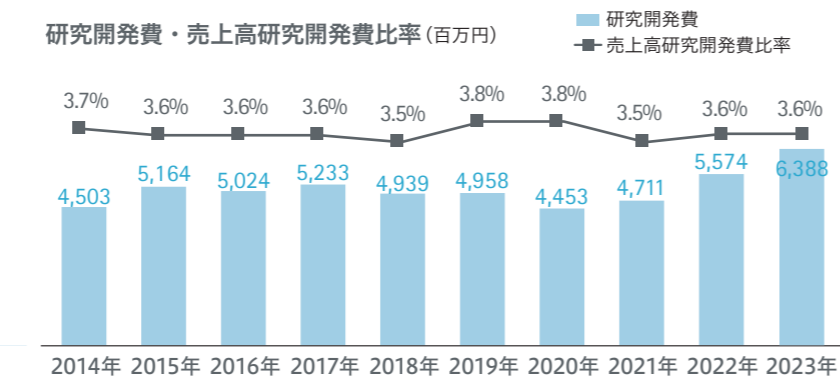
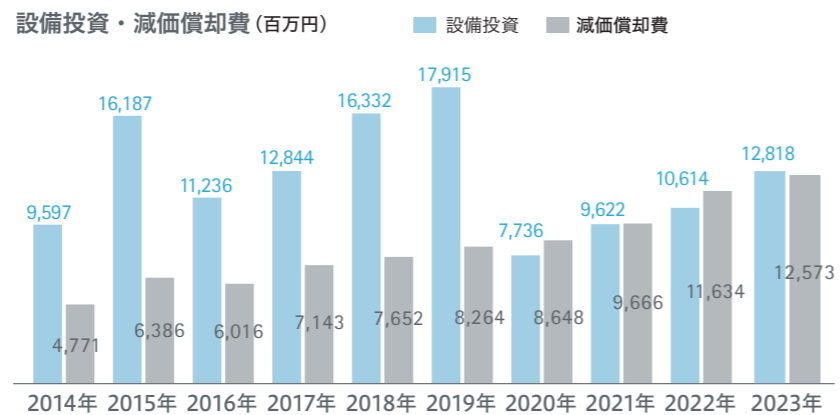


## 成長投資

当社は、経営理念として掲げる「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践すべく、将来の成長に向けた研究開発、設備投資及びM&Aを積極的に行っています。

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

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



## 株主還元

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

### 配当方針

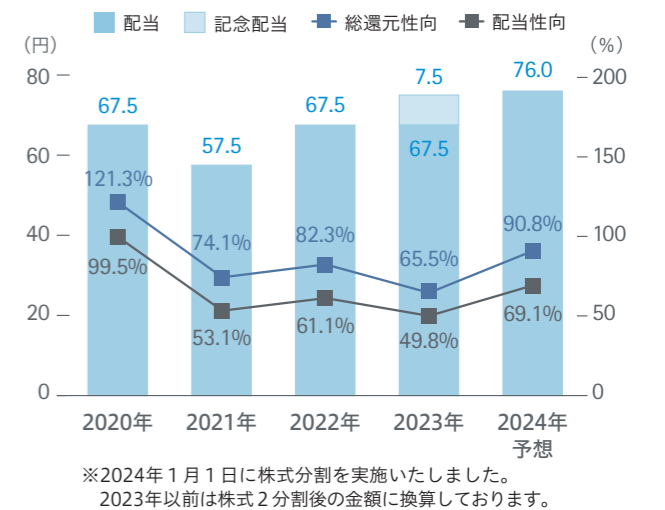
当社は、会社の成長・発展に必要な研究開発及び設備投資用資金を内部留保によって賄い、財務の健全性を維持しつつ、業績に応じて株主の皆様への利益還元を積極的に行うことを基本的な方針としています。

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

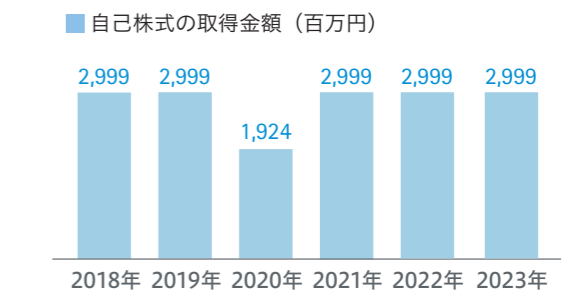
### 配当金算定基準

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

### 配当の推移



### 自己株式取得の推移



### 自己株式の取得

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

## 資金確保の基本的な考え方

この10年ほどの短い期間においても、感染症の拡大や地政学リスクの高まり等、世界では幾度も非常事態と言える状況に直面しており、企業経営の根幹を揺るがしかねない事態への備えの重要性が高まっています。さらに、近年では気候変動による環境への影響、サプライチェーンを含む人権保護などの社会課題への対応が不可欠となっています。

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

### 必要資金

事業規模が拡大すると、それに伴い必要資金は増加しますが、当社は必要資金として常にその額を合理的に考慮し算出しています。

