



85th

GO FAR BEYOND

武蔵精密工業 統合報告書2023



創業85周年を迎えた今 100年企業を目指して新たな冒険へ

ステークホルダーの皆様との エンゲージメントツールを目指して

本統合報告書は、事業戦略を中心に当社の価値創造についてわかりやすくお伝えし、お客さまやお取引先、株主・投資家、地域社会・グローバル社会、従業員、さらには将来私たちと共に働いてくれる可能性のある皆さまとのエンゲージメントツールとなることを目指して制作しています。

ステークホルダーの皆さまから頂戴した2022年度版の統合報告書への貴重なフィードバックを元に、今年度は多くのポイントを改善しました。特に創業100周年となる2038年に向けては、過去の中期経営計画の振り返りや現在の中期経営計画の全体像を踏まえ、私たちが「目指したい未来」を具体化しました。

私たちは、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて得られたご意見やご期待を今後の事業活動に活かしていきたいと考えています。

本統合報告書につきましても、貴重なご意見やフィードバックをぜひともお願いいたします。





情熱と知恵で世界を変える

わたしたちは、1938年に誕生したパワートレインと足回りの部品開発・製造に強みを持つ世界トップクラスの自動車・2輪車部品メーカーであり、自動車業界が「100年に一度の大きな変革期」を迎える中、EV時代のキーデバイスサプライヤーを目指すと共に、社会が抱える様々な課題を「テクノロジーへの情熱とイノベーションを生み出す知恵」で解決する企業グループに変革していきます。



Our
Commitment

地球環境に配慮した 次世代モビリティに 私たちは高い技術で挑みます

世界の全CO₂の約20%が交通や運輸から排出されています。気候変動の解決には、地球環境に配慮した「次世代モビリティ」への移行を避けることはできません。自動車やバイクの動力として130年以上続いた内燃エンジンは、モーターやバッテリーに主役の座を代わろうとしています。私たちは、世界が求める「地球環境に配慮した次世代モビリティ」に高い技術で貢献していきます。

コア事業
P28

Eモビリティ事業
P34

Mobility

Eモビリティ事業

Industry

AI事業

Energy

エネルギーソリューション事業

Well-being

植物バイオ事業

私たちは 新規事業の創出を通じて 社会課題の解決に 貢献します

私たちが持続的に成長するためには、新たな事業による「事業ポートフォリオ」の拡大は必須です。創業以来、様々な事業を展開してきた私たちですが、一貫して変えていないことがあります。それは、テクノロジーを活用して社会に価値を提供すること。言い換えれば、それは社会が抱えている課題の解決に貢献することを意味しています。その考えはこれからも変わることはありません。私たちは約束します。私たちが始める事業は、社会課題の解決への貢献を目指します。

Our
Promise



Our History

創業期

1938 航空機産業へ参入

1947 ミシン産業へ参入

1956 2輪車用部品の製造を開始

1961 一貫体制の構築

オートバイ・自動車産業へ

1963 武蔵精密工業に社名変更

1967 4輪市場へ参入

4輪部品で海外進出

1974 九州武蔵精密設立

海外で一貫生産体制を実現

1987 タイ進出

1993 四極体制完成
(日本、アメリカ、イギリス、タイ)

世界の自動車市場へ

新たな
ムサシブランド商品の開発2011 世界戦略商品
デフアレンシャルの開発世界で戦える体制づくりと
新規事業への取り組み

2016 HAY Holdingsを買収

テクノロジーで社会を支える
“エッセンシャルカンパニー”へムサシの歴史は
挑戦の歴史

時代を読み、乗りこなす

ムサシは創業当時から時代の流れに敏感でした。創業者の大塚美春は、急成長を遂げる中島飛行機から独立し、1938年4月、武蔵精密工業の前身となる大塚機械製作所を創設します。そして、高精度が要求されるエンジンの重要部品を受注し、業績を順調に伸ばしました。

戦後は、衣料品の不足で急成長したミシン産業の部品製造を請負い、産業界の課題解決に貢献します。その技術を活かすことができる新たな事業として、高度経済成長期の消費ブームで需要が拡大していたオートバイに着目したのが現在の主力事業のはじまりです。

時代に応じて展開してきたのは製品だけではありません。ムサシは従業員に寄り添った教育機会を社内で提供し、事業フェーズに応じた意識改革に取り組んできました。美春社長は、創業間もない頃に若手社員を対象に社会常識や一般教養を学べる青年学校を設立し、ムサシの転換期には大量生産体制をつくるための職業訓練所を開設します。また、社員が増え、年齢層も幅広くなってきた1970年頃からは新入生から管理職まで階層別にそれぞれの意識改革を行い、技能検定に挑戦しました。この取り組みが現在の自律型、階層別を意識した教育体系にも通じているのです。

変化の大きさはチャンス大きさ

ムサシはオートバイ市場への参入をきっかけに次なる飛躍への道を歩みはじめ、お客様とともに技術を磨きあげていきます。

その後、4輪市場に参入したものの、貿易自由化により激化するコスト競争を勝ち抜かなければなりません。ドライブギヤのコスト競争で劣勢に立たされましたが、一貫生産体制が有利であると考えました。そこで新鋭の機械を積極的に取り入れ、前例のない問題に直面し手探りながらも一貫生産体制の基礎を完成させます。この製造ラインがのちの国内、海外へのムサシの進出を後押ししたのです。

自動車部品を中心に売上を伸ばし中堅企業へと躍進した後も、幾度となく自動車業界を激震させる時代が訪れます。しかし、ムサシはこれらの時代をチャンスに変えてきました。

グローバル企業への第一歩を踏み出す契機となったのは、1973年のオイルショックでした。コスト低減が求められるなか、さらなる成長には海外への進出が必要だと考えたのです。ムサシの品質の高さと情熱によりアメリカを代表する自動車メーカーとのボールジョイントの契約を勝ち取り、自信を深めていきました。ボールジョイントは現在のムサシの主力商品の一つとなっています。その後も、東南アジアをはじめとし、ヨーロッパや北米、中南米の国々へも拡大を続けました。

海外拠点の充実、経済的なリスクや自然災害に対するリカバリー能力を高め、次のステップへの基盤を強くします。2008年のリーマンショックの時には存続の危機に直面しましたが、新興国での新たな需要に期待しつつ、総費用の削減を進めました。

Go Far Beyond!

創業以来、挑戦のDNAを受け継いできたムサシの進化は、時代の変化とともにありました。

社会環境は常に変化し、企業は今や事業そのものの成長だけではなく、企業の社会的な価値が問われています。同時に自動車業界も変革の時を迎え、EV市場の成長により構造が大きく変化しています。ムサシは、いまこそ自動車部品メーカーの枠を壊して冒険へ出かける時なのです。

ものづくりにこだわり 技術を探求することで 私たちは成長してきました

	2007年度	2022年度	2025年度	2038年度
売上高	1,613億円	3,015億円		
拠点数	10カ国/21拠点	14カ国/36拠点		
従業員数	9,000人	16,316人		

売上高目標
3,500億円

GO
FAR
BEYOND

■ 売上高(百万円)



航空機産業消滅



マシン産業衰退



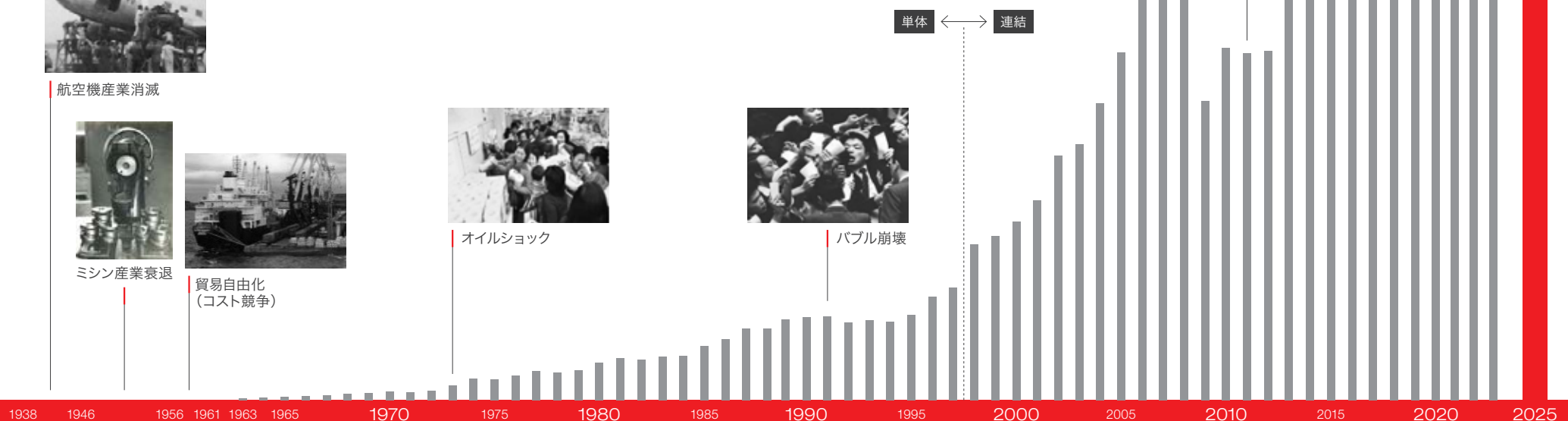
貿易自由化
(コスト競争)



オイルショック



バブル崩壊



変えないこと

挑戦のDNA
テクノロジーへの
こだわり
社会への価値提供

変えてきたこと

時代の変化を
見据えた商品開発
お客様のニーズを先取りした
グローバル展開
進化し続ける
ものづくり

売上高目標

3,500億円

第4次産業革命
コロナ禍



タイ洪水



リーマンショック

Our Products

当社の主力商品であるデファレンシャルアセンブリや減速機構に用いられるギヤは、EVにおいても重要な役割を果たし、今後さらなる需要拡大が見込まれます。その中で、モビリティ向けのギヤに特化した専門メーカーとして長年積み重ねた技術と知見は、電動化時代における当社の大きな優位性です。さらには、デファレンシャルアセンブリや減速ギヤを組み合わせたEV向けの減速機ユニットの開発にも取り組み、EV時代のキーデバイスを軸に、更なる飛躍を目指します。

- カバーアセンブリ
- デュアルクラッチトランスミッション
- トランスミッションアセンブリ
- スクーター用 減速ギヤ
- カムシャフト

2輪事業では、二輪車、汎用エンジンなどに使用されるトランスミッションアセンブリ、カムシャフト、その他の駆動系部品を製造し、世界のお客様に供給しています。世界No.1の生産量を背景に、これまでに蓄積した設計・加工技術を活かし、新興国向けの小型二輪車用の新商品開発を推進しています。

2輪事業
26%

製品別売上比率
2022年度

L&S事業
9%

L&S事業で取り扱うボールジョイントは、主にタイヤと車体を繋ぐ部品に使用されており、高い信頼性が要求される重要保安部品です。ハンドル操作時や路面の凹凸によりタイヤが動く際にボールジョイントが関節の役目を担い、自動車のスムーズな操作性や乗り心地の向上に貢献しています。

- サスペンションアーム アセンブリ
- サスペンションボールジョイント
- ステアリングボールジョイント

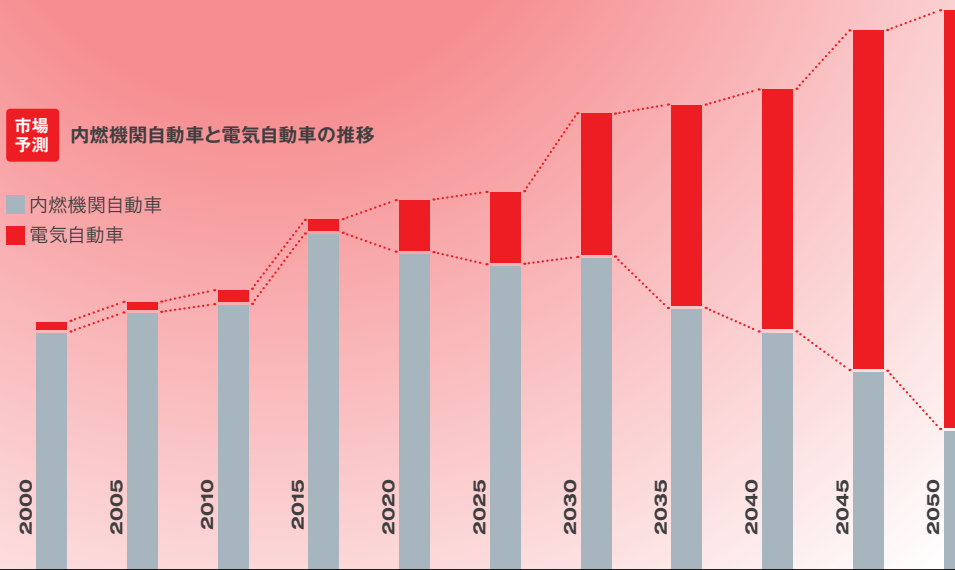
PT事業
65%

エンジントルクを入力軸から受け、2つの出力軸（左右輪）に適正な回転差をつけて配分するデファレンシャルアセンブリ、エンジンの回転を走行に適した回転数に変換し伝達するトランスミッションギヤやプラネタリアセンブリ、エンジンの吸排気バルブの開閉タイミングを制御するカムシャフトなどの量産開発、製造を行っています。

- デファレンシャルアセンブリ
- プラネタリアセンブリ
- カムシャフト
- トランスミッションギヤ

市場予測 内燃機関自動車と電気自動車の推移

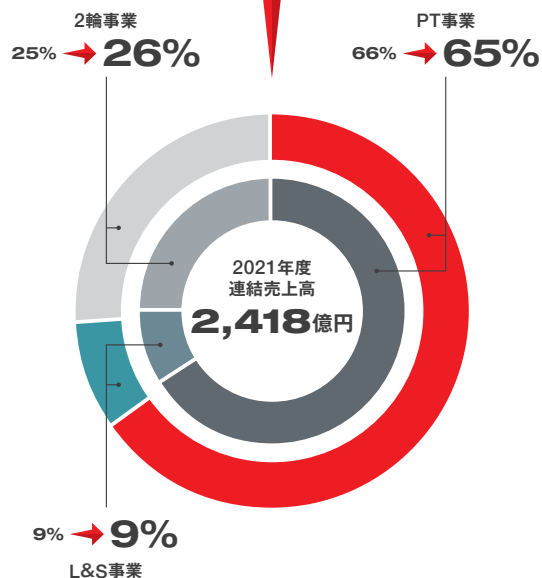
- 内燃機関自動車
- 電気自動車



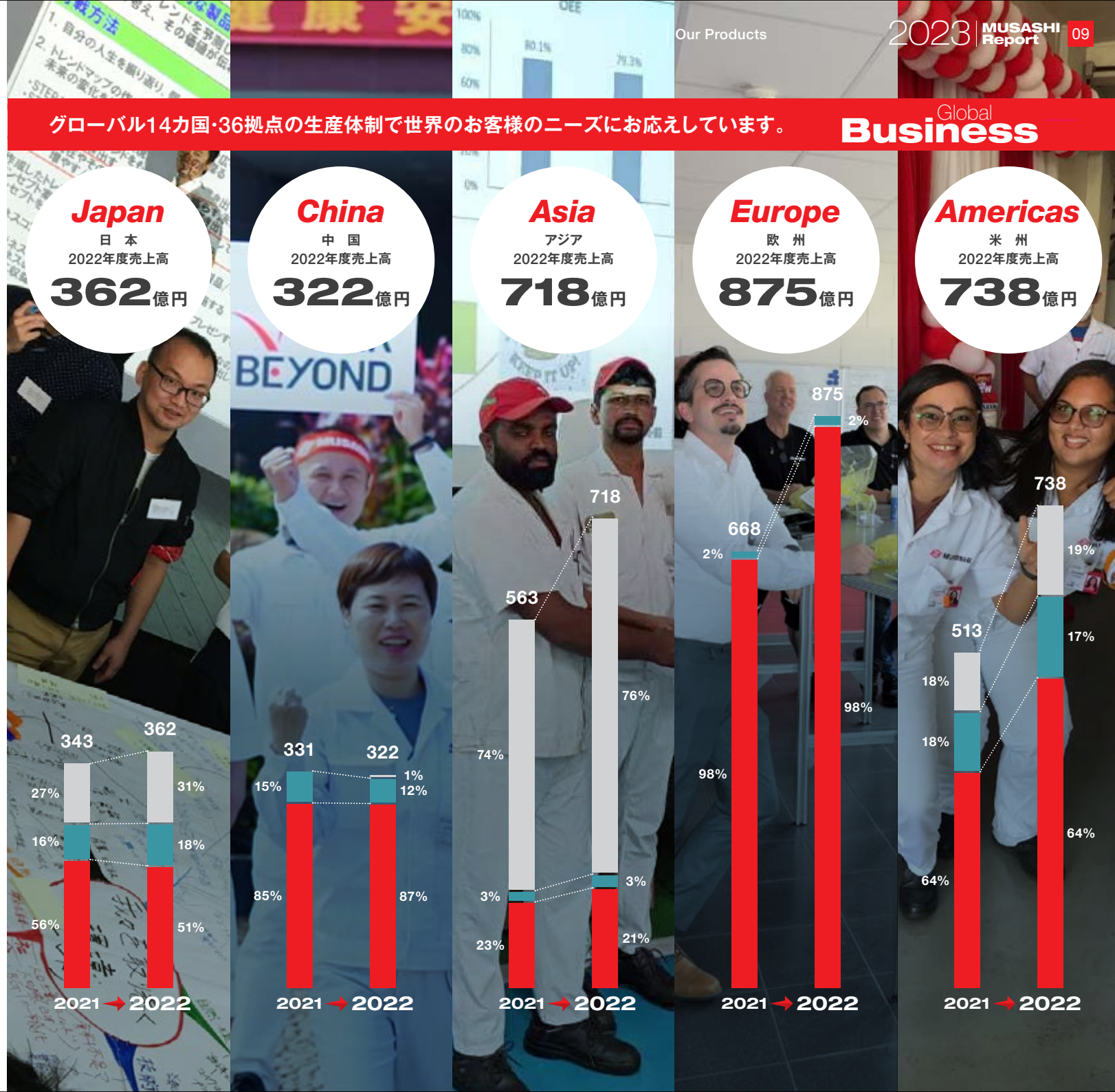
出典：「モビリティの構造変化と2030年以降に向けた自動車政策の方向性に関する検討会 事務局参考資料」（経済産業省）をベースに武蔵精密工業が作成

グローバル構成

2022年度連結売上高
3,015 億円



HONDA	Global Customer
50% → 47%	50% → 53%



Our Products

Musashi Philosophy



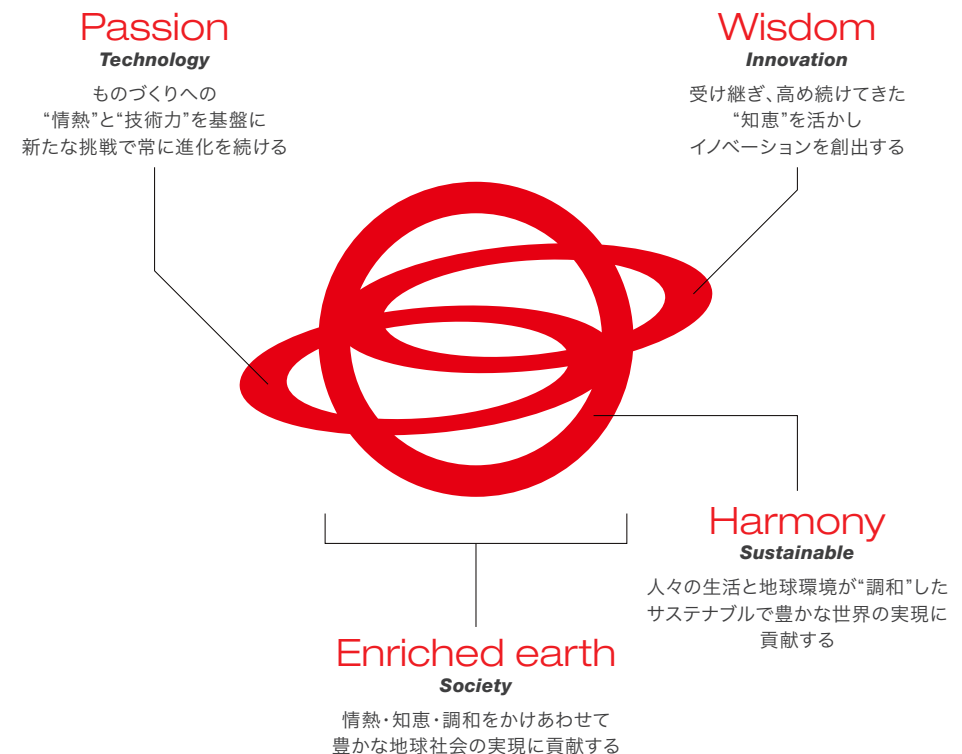
ムサシフィロソフィーは
「Our Origin」「Our Purpose」「Our Way」
の3つで構成されています。
これらは独立したものではなく三位一体(さんみいったい)で
ムサシフィロソフィーは創成されます。

企業文化浸透については P52

Our Purpose

We contribute to enriched **Harmony** between
our lives and Earth, using our **Passion** for
technology and **Wisdom** for innovation.

わたしたちは、テクノロジーへの“情熱”と
イノベーションを生み出す“知恵”をあわせて、
人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献します。



Our Origin

受け継ぎ大切にしてきたムサシの原点

私どもは、史書においても、
また長い生涯の間にも多くの企業の盛衰を見てきた。
至誠一貫の精神で結ばれた人間集団で
質実剛健の気風をもつ者が滅びたものは少ない。
私どもは、この事実を忘れてはならない。

創業者：大塚美春の言葉



共存共栄の精神
Consistent
Sincerity

自主自立の精神
Simple and
Sturdy

Our Way

一人ひとりが常に心に持つ価値観

一人ひとりが常に心に持つ価値観
知の【深化】と【探索】で未来へ向かう

01 Customer first お客様本位で

全ての関係者を“お客様”と認識する | 真のニーズや期待を捉えて行動する

02 Integrity 誠実を尽くし

常に誠を貫く、正しいことを正しくやる | 仕事に心をこめる

03 Be unique, be creative 工夫をこらして

独創性を探究する | 創造する、カタチにする

04 Try first, learn fast 努力をおしまず

やってみる、挑戦する | 実践から学ぶ

05 One Musashi みんなで力を合わせて

個性と多様性を尊重する | 個々のチカラを活かし最高のチームをつくる

06 Leadership and ownership 権利義務を忘れずに

主体的に行動する | 同じ方向に仲間を牽引する

07 Smile and thanks 笑顔と感謝を届けよう

笑顔忘れず | 感謝の気持ちを持って

INDEX

- 02 Introduction
- 06 Our History
- 08 Our Products
- 10 Musashi Philosophy
- 12 CEO Message
- 16 Musashi 100th Year Vision
- 18 価値創造プロセス
- 19 バリューチェーンと資本
- 20 長期で積み上げた強み
- 21 CFO Message
- 23 中期経営計画(過去・現在)
- 25 成長戦略
- 26 事業環境と成長戦略の全体像
- 28 コア事業の成長戦略
- 33 新規事業の成長戦略
- 38 特集 2輪EV インド市場で本格展開
- 40 サステナビリティ戦略
- 41 マテリアリティ
- 43 ステークホルダーエンゲージメント
- 44 地球環境との共存共栄
- 46 GX(グリーントランスフォーメーション)
- 50 人財戦略
- 56 コーポレートガバナンス
- 64 データ・アウトライン



100年に一度の大変革期を 100年に一度の機会に変える

代表取締役社長 最高経営責任者

大塚 浩史

私たちは、飛躍する最大のチャンスを迎えている

自動車業界は、100年に一度と言われる大変革期の最中にあります。特にEV(電気自動車)化の流れは世界的に加速しており、業界の勢力図をも変えようとしています。普通に考えれば、これまで内燃機関の自動車用パーツを製造してきた我々の様な部品メーカーは、大きなピンチに立たされている様に見えるでしょう。しかし私は、我々が大きく飛躍するチャンスの時を迎えていると捉えています。EV化によって失う仕事もちろんありますが、それ以上に新たな仕事を獲得する機会が増えていく可能性がありますし、現にその流れになってきています。

明治維新や戦後の復興など日本の歴史を見ても、また私たちムサシの85年の歴史を見ても「成長の始まり(起点)」は、いつも「ピンチ」にありました。変革期において、「ピンチ」は「チャンス」と必ずセットになっているのです。大事なのは、「何をピンチとして認識し、何をチャンスとして捕まえるか?」この両方を意識した上で、今の延長上ではない「未来」を創っていくことが重要だと考えています。



CEO Message

全ての基軸はムサシフィロソフィー

ムサシの歴史、それはすなわち挑戦の歴史です。時代の様々な局面の変化をバネとして、常に挑戦しながら成長してきた会社だと自負しています。その集大成が「ムサシフィロソフィー」と呼ばれる企業理念であり、ムサシの全ての事業活動はムサシフィロソフィーを基軸にしています。そのような企業理念を持つ私たちにとって「100年に一度の大変革期」というのは、これまでの枠組みから世界に飛び出ていくことができる「100年に一度のチャンス」であり、私はワクワクしています。

私たちはこれまで自動車メーカーのサプライヤーとして長年仕事をしてきました。そのうえで、私たちにはEV化の流れとともに新たな機会が生まれてきているのです。それは、EVに特化した新興メーカーの誕生です。例えば、世界最大のEVマーケットで大きな成長を遂げている中国の新興EVメーカーは、世界に数あるサプライヤーの中から私たちをパートナーに選びました。その理由は、私たちの高い技術と品質です。新興メーカーは、技術的な課題を多く抱えています。その課題をクリアするために、彼等は私たちを指名してくれました。中国の市場は、これまで日系の自動車メーカーが中心となってマーケットを創造してきましたが、中国の消費者は中国発の新興EVメーカーに大きく流れはじめています。

既存の大手自動車メーカーでもEV化の流れは高まっていて、EV用のサプライチェーンの構築が進んでいます。ここでも私たちの機会が生まれてきています。事業環境の変化をチャンスと捉えてグローバルで積極的な営業活動に取り組んでおり、これまでにお取引のなかったお客様も含め、多くの引き合いをいただけるようになっていきます。

新興EVメーカーに頼られ、既存の大手自動車メーカーにも認められたということは、私たちの技術や品質が高く評価されていることの証だと思っていますし、世界で戦っていくうえでの自信にもなっています。

働く人のエネルギー量でムサシの未来は決まる

大変革期を乗り越えていくには挑戦が続けていく必要があります。そのためには多くのエネルギーが必要となります。働いている人のエネルギーの高さが、その会社の未来を決めると考えても良いでしょう。エネルギーは、自分の中から生まれてくるものであって、他人から言われて出てくるものではありません。働いている人のエネルギー量を決めるのは、



アフリカの政府・EVスタートアップとの協業



イスラエルのパートナー企業トップと

企業理念への理解と共感です。例えば、富士山へ登ることでも「この日本一の山に登りたい! 登頂に挑戦したい!」と自分の意思で富士山に登ると、人に命令されて登るのでは登頂した後の達成感や喜び、幸福感が全く違ってきます。人からの命令では登り切ることも出来ないかもしれません。会社も同じです。「なぜ、このビジネスに挑戦するのか?」「何のために挑むのか?」。この答えは、私たちが創業以来大切にしてきたムサシフィロソフィーにも通じています。

ムサシフィロソフィーが我々の本質的な姿や考え方を表しているものであるとすれば、私たちが目指す姿がビジョンです。私は、会社と個人の成長がシンクロするような会社を目指したいと思っています。創業100周年にあたる2038年に向けたムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を掲げたのは、既存の枠組みの延長線上には私たちの成長はないと思ったからです。成長に必要なのは、過去に固執せずに新しいことへ挑戦する姿勢です。現在の「自動車部品メーカーのムサシ」という枠を壊し、社会に対して新たな価値を創出していきたい。その想いをムサシ100年ビジョンに込め、この想いを全社員で共有しています。私の期待値に対する変化としてはまだ道半ばですが、3年前に比べると社内かなり変化してきました。事業に関わらず、多くの社員が新しいものをゼロから起こそうというチャレンジをしています。失敗しても良いのでチャレンジを繰り返し、成功体験を積んでいってくれることを願っています。

道具として磨き上げるAI事業

私たちが新規事業として現在挑戦している分野は、Eモビリティ、エネルギーソリューション、インダストリー、ウェルビーイングの4領域です。各事業領域において多くのチャレンジを仕掛けている中で、事業化の道筋が見えてきたものの一つがEモビリティ領域です。一般的にEV化というと4輪車を思い浮かべる方が多いかと思いますが、実は2輪車もEV化が今後一段と加速していくと見込まれています。私たちはそのトップランナーとしてマーケットの変化をリードしていきたいと考えています。現在はインドやASEAN諸国、アフリカを戦略地域として自社で開発したEV駆動ユニットの拡販活動を強化しており、こうした新興国の2輪EVスタートアップ企業から多くの引き合いを得ています。

また、インダストリー領域のAI事業についても非常に大きな可能性を感じています。私たちのAI事業は、「HUMAN JOBS FOR HUMAN

(人にはもっと人らしい仕事を)」という理念に基づいています。AIの研究は5年ほど前に始めましたが、当初は事業化を考えていませんでした。「既存の事業の中で、AIという“道具”を使ってみよう!」というのが始まりです。私たちは創業者の時代から「いいものづくりにはいい道具が必要である」「もし良い道具がなければ、自分で作りなさい」「道具を磨いて活用する」という考えや教えがありました。製造業向けのAIを開発しているソフトウェアの会社もたくさんありますが、私たちの圧倒的な優位性がここにあります。私たちのAI事業はものづくりの現場環境において道具を鍛え上げているのです。既に私たちのAI外観検査機は、社内・社外の多くの生産現場に実装されており、検査対象は今後に必要な大

幅な拡大が予想されるEV向け部品にも拡大しています。ゼロからスタートした事業ですが、私たちの現場で磨き上げられたAI事業は、着実に成果が出始めています。

アドバンテージを活かし 新たなマーケットを創造する

エネルギーソリューション領域では、次世代の蓄電デバイスとして注目されているハイブリッドスーパーキャパシタを活用したビジネスに進展

がありました。北米地域において国際的な第三者試験・認証機関であるUL SolutionからUL810Aという認証を受けることが出来ました。UL認証取得を踏まえ、北米での市場開拓をさらに加速していきます。ハイブリッドスーパーキャパシタは、エネルギーを貯められる量はリチウムイオン電池の10分の1程度ですが、出力は10倍以上出すことができるというエッジが効いた電池です。停電時に動けなくなったエレベーターを稼働させる緊急的な電源や世界的に拡大を続けるデータセンターのバックアップ用の電源など、瞬間的に大きな出力を必要としているシーンに活用が期待されています。さらには次世代のエネルギーとして注目されている水素との相性も良いと言われています。この分野は必ず伸びると思っていますので、我々のアドバンテージを活かして、新たなマーケットを自ら創造していきたいと思います。

ムサシ製EV駆動ユニットを搭載した2輪EV



東三河地域の植物の力でウェルビーイングに貢献

私たちの本社が位置する愛知県東三河地域の土壌は、植物の機能性成分(ファイトケミカル)の生成において世界的に見ても非常に有効で稀有な特徴を持った特別な土壌だと言われています。東三河地域は日本最長の断層帯である中央構造線上に位置しているのですが、断層の表面には大昔の土地が表面に現れています。これは土壌や地形、気候、水などが植物を育てる上で非常に有利とされており、特別な植物が育つ土地なのです。

私たちは地元である東三河地域の特別な土壌から育った植物の力を活用し、「人生100年時代を美しく健やかに」というテーマで植物バイオ事業を発展させていきたいと考えています。2023年4月には、バイオサイエンス領域の研究で名高い国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学と共同で「MuSASHi植物バイオ研究室」を創設しました。この研究室では、植物のストレス耐性を強化する新たな因子を用いた圃場での効果実証を進め、持続可能な農法開発を目指しています。東三河地域の植物の力を活かして世界中の人々の健康で幸福な暮らしを実現するため、この分野についても事業化を加速し、社会全体のウェルビーイングに貢献していきたいと考えています。

技術は人を豊かにする

この様に100周年をターゲットとした長期ビジョンの実現に向けて、



この大きな変革期を乗り越えるためにたくさんのチャレンジをしていますが、そこには1つの共通項があります。それはテクノロジーです。新規事業だけではなく現在のコア事業も含め、85年の歴史において展開してきた事業全てに共通しています。私たちは、「何を作っているのか」ということよりも「テクノロジーで何を成し遂げられるのか」に重きを置いています。創業から続いている挑戦の歴史は、「私たちのテクノロジーが、その時代にどのような価値を生んできたのか」という大きなテーマへの挑戦でもありました。自動車部品、Eモビリティ、AI、エネルギーソ

リューション、植物バイオも全てにおいて「技術は人を豊かにする」という思想のもとに行っているのです。

創業者の想いを次の時代へ継承

私は創業者である祖父が起こした会社の継承者であって、次の時代にしっかりと引き継いでいくことが私の役割です。それ故に企業理念の本質をととても大切にしています。「創業者はなぜこの会社を創ったのか？」

「何を大切にしていたのか?」、まさに会社としての根本の部分です。後世に変わらず引き継いでいくものと、作り変えるべきものをはっきり認識して分けていく。これは、継承者である私の使命です。創業者は、創業45年の時に作った社内向けビデオの中で企業の永続性、つまり今でいうサステナビリティの重要性を語っていました。ムサシ85年の歴史の中で、自動車業界が100年に一度の変革期を迎えている時に私が社長であることは、運命だと思っています。どうぞ、これからのムサシにご期待ください。

Musashi 100th Year Vision

自動車部品メーカーの枠を壊し
テクノロジーで社会を支える

「エッセンシャルカンパニー」へ

GO
FAR
BEYOND

枠を壊し冒険へ出かけよう!

人

自らの限界を

しくみ

組織・風土の壁を

事業

常識・既成概念を

壊し

ワクワクする仕事をしよう!

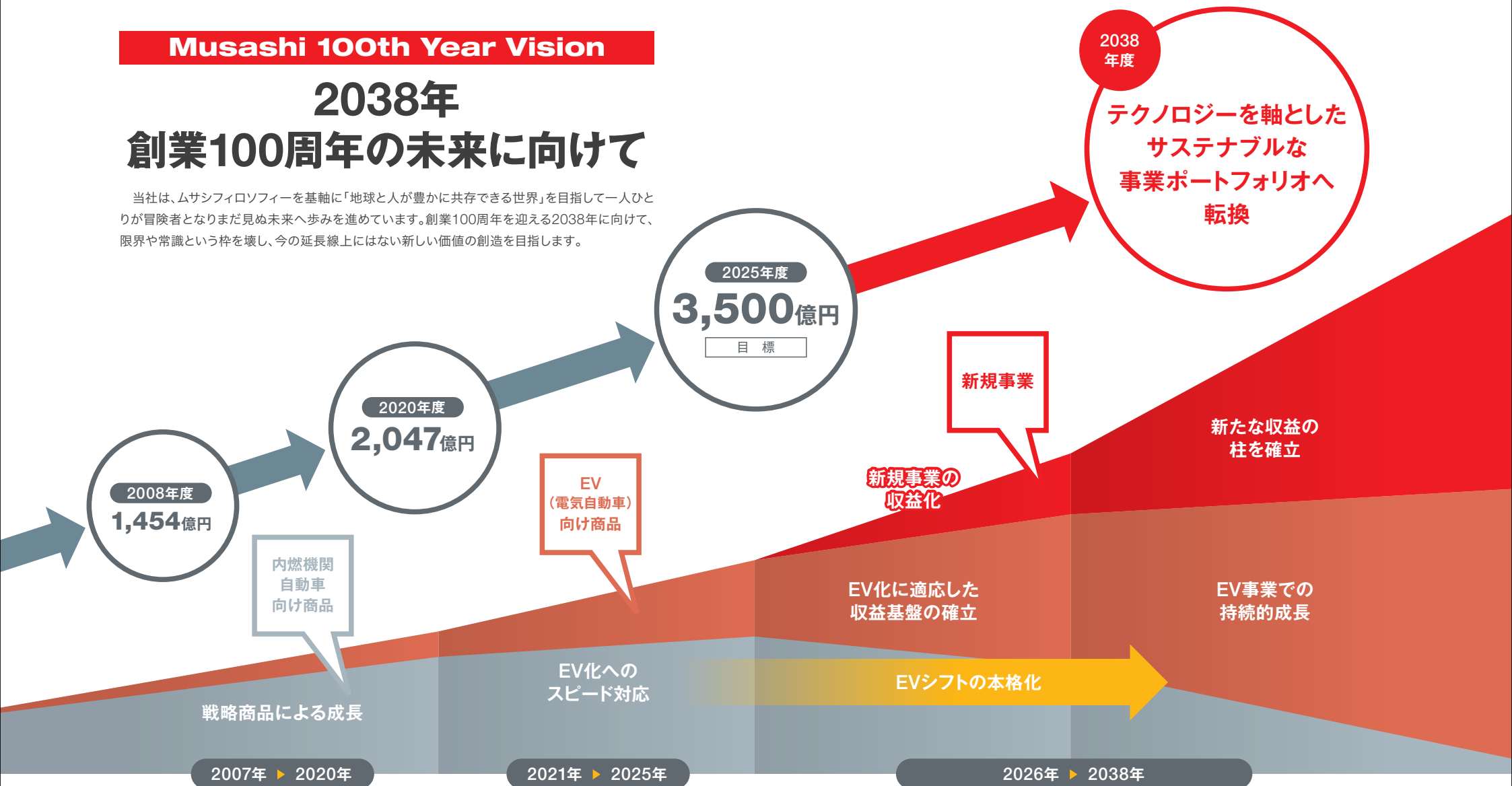
常に変革を起こそう!

世界をあっと思かせよう!

Musashi 100th Year Vision

2038年 創業100周年の未来に向けて

当社は、ムサシフィロソフィーを基軸に「地球と人が豊かに共存できる世界」を目指して一人ひとりが冒険者となりまだ見ぬ未来へ歩みを進めています。創業100周年を迎える2038年に向けて、限界や常識という枠を壊し、今の延長線上にはない新しい価値の創造を目指します。



Be Unique! の旗印の下、“真のグローバル企業”
にふさわしい事業基盤の構築と、次世代を担うム
サシブランド商品の創出に注力

本格的なEVシフトを視野に、既存事業による収益
基盤の強化と、EV向け商品の開発・拡販、新規事
業の創出に注力

EV向け事業での継続的成長と新規事業の収益化により
今の延長線上にはない未来を創る

価値創造プロセス

Our Business

Our Purpose

わたしたちは、テクノロジーへの“情熱”とイノベーションを生み出す“知恵”をあわせて、人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献します。

Musashi 100th Year Vision

Go Far Beyond!

Break barriers and go on adventures!
枠を壊し冒険へ出かけよう!

中期方針

人
ムサシフィロソフィーの体現
ビジョンへの挑戦

しくみ

Musashi DXの実現

事業

強いコア事業の確立
新規事業の創出

Musashi GX

グリーン戦略の推進

マテリアリティ

9 成長と持続発展の
基盤をつくらう

8 働きがいも
経済成長も

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

10 人や国の不平等
をなくそう

Outcome

テクノロジーで社会を支える
エッセンシャルカンパニーとしての持続的成長

- 人と環境にやさしいモビリティの実現
- モビリティサービスの普及、拡大
- 内燃機関の環境性能工場
- エネルギー効率向上
- クリーンエネルギーの導入促進
- カーボンニュートラル化の促進
- 働きやすい環境づくり
- 地域産業のサステナビリティへの貢献
- 人の健康な暮らしへの寄与

Output

Mobility

PT
ギヤボックス

2輪

2輪EV
駆動ユニット

L&S

PT
デフ

Energy

ハイブリッド
スーパー
キャパシタ

Industry

AI検査機

自動搬送
ロボット

Well being

東三河の植物
×
バイオテクノロジー

バリューチェーン
と資本
P19

増強される当社の強み

社会に対する価値

自然資本

■ 材料、エネルギー
ロスの低い高効
率な生産プロセス

■ カーボンニュート
ラルの実現
■ 環境、生態系への
負荷低減

社会関係資本

■ 強固な顧客基盤
■ サプライチェーン

■ ステークホルダー
との協創関係強化
■ 地域社会への価値
提供

製造資本

■ グローバルの生
産インフラ、販売
体制

■ プロダクト、サー
ビスの提供を通じ
た社会課題解決
への貢献

知的資本

■ 知的財産、ノウハ
ウ、ブランド

■ オープンイノベー
ションによる価値
創造

人的資本

■ フィロソフィーで
つながる「自律し
たプロ人財」

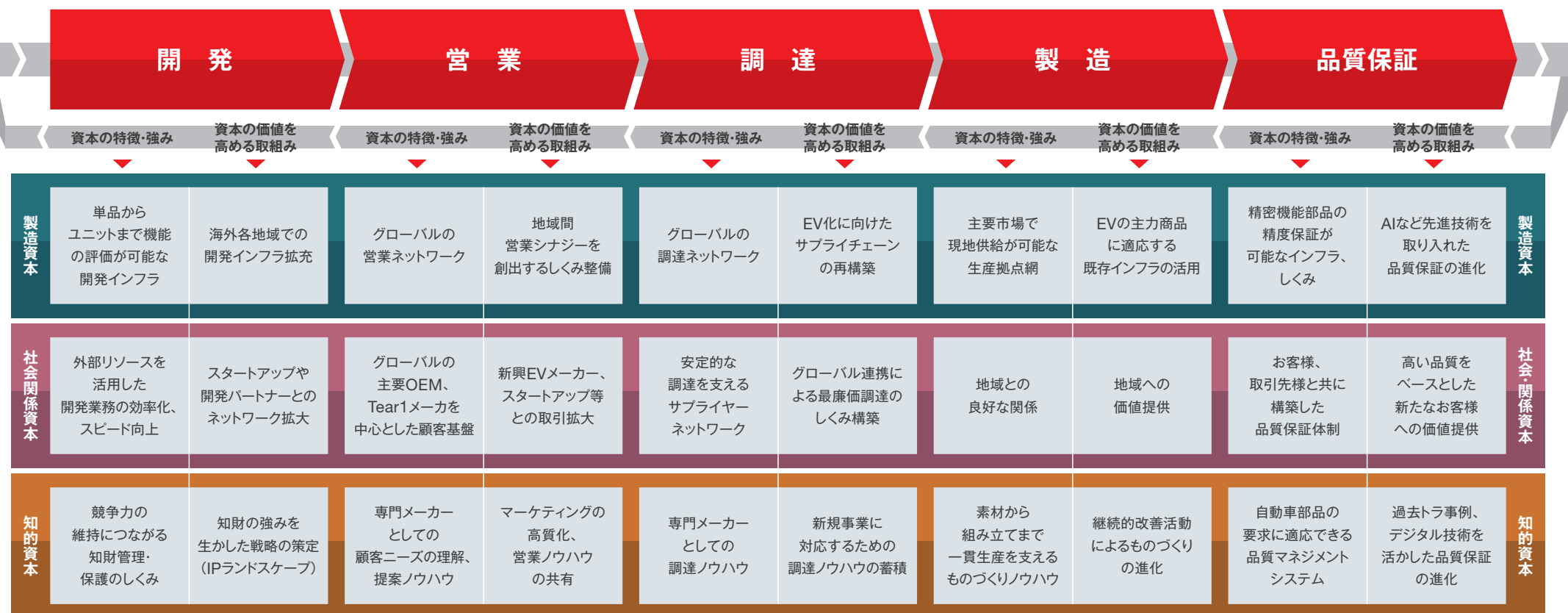
■ 多様な人財の知
見、技術、技能の
尊重

財務資本

■ 強固な財務基盤

■ 資本効率の向上
■ 安定的、継続的な
利益還元

バリューチェーンと資本



持続可能な開発に重要な資本



設備資産

生産拠点数

2007年 23 拠点
↓
2023年 36 拠点

CVC
ネットワーク数

2007年 なし
↓
2023年 15 社

13 億円
↓
60 億円

研究開発費

海外開発
拠点数

2007年 なし
↓
2023年 3 拠点

技術資産

長期で積み上げた強み

当社は創業85年の長い歴史の中において、商品開発力、一貫生産体制とそれを支える独自のサポート技術、グローバル生産・販売体制といった強みを積み上げてきました。創業100周年に当たる2038年に向け、培ってきたこれらの強みをさらに磨いています。加えて、ネットワークの拡大によるオープンイノベーションを通じ、ムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を具現化する取り組みを進めています。

人的資産

連結従業員数

2007年 8,954 人
↓
2023年 16,316 人

ローカル
拠点長比率

2007年 9 %
↓
2023年 47 %

約15 %
↓
約50 %

グローバル
カスタマー
向け比率
(HONDA外販売比率)

約70 %
↓
約90 %

海外
売上高比率

顧客資産

Go Far Beyond!

Let's go on adventure!

代表取締役 専務執行役員
Tracey Sivill



2038年に向けたムサシ100年ビジョン“Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!”を原動力に、創業100周年に向けて歩み続ける当社にとって、2023年上半期は非常にエキサイティングで充実した時間となりました。世界が大きく変化する今、私たちは創業者の教えと企業理念を胸に、未来を切り拓いていかなければなりません。当社は、チャレンジ精神と技術力で、「質実剛健 至誠一貫」の精神を大切に、変化に備えてきました。ここ数年、将来の柱となる技術に真摯に取り組み、その成果が形になりつつあります。世界的にEV化が急速に進んでおり、当社の2輪・4輪事業とともにこの市場でビジネスを獲得しています。加えて、当社のAI検査技術は顧客に認められ、受注が拡大しています。エネルギーソリューション事業においても、多くのアプリケーションを持つハイブリッドスーパーキャパシタの技術で新たな市場を開拓する準備が整ってきています。人々の健康と長寿への願いをかなえるべく、東三河地域の植物の力を活用したバイオ事業にも取り組んでいます。私たちはこれからも、人類と地球をより良くするために、テクノロジーを活用していきます。

パンデミック後の市場とサプライチェーンが安定し始めたことによって、売上と利益が2023年度第2四半期で改善したことを大変嬉しく思います。当社では臨機応変に様々な課題に対処しており、弛まない改善を継続してきた事により収益改善を実現しました。2023年度上半期には、昨年のようなインフレ圧力は低下してきましたが、イスラエル紛争とウクライナ紛争の継続により、悪化する可能性があります。当社はこれまでインフレの影響をうまくコントロールしてきましたが、引き続き動向を注視していきます。欧米の高金利と中国のEVシフトの加速を考えると市場環境は変動しやすく、円安はこうした状況をいくらか相殺する形になっています。

当社の財務方針は引き続き「クリーンなバランスシート」です。在庫は安定しており、かつ削減に取り組んでおり、借入残高は減少しています。グローバル・キャッシュ・マネジメントとして、運転資本の改善を進めるプロジェクトを推進しています。経営陣へ方向性を明確に示す為、バランスシートのキャッシュ領域でKPIを設定しており、このKPI設定と見える化の取り組みによって、将来の資金創出に役立てています。

透明性はすべてのステークホルダー、投資家、経営陣にとって重要であり、正確かつリアルタイムの情報である必要があります。透明性を実現するためには、使いやすく効率的なシステムを構築する必要があり、これがDXプロジェクトの基本です。当社グループの全企業は現在、完全統合型ERPシステムであるSAPを活用しています。収集したデータを財務と現場の両方のダッシュボードに表示するために活用しています。情報の収集と表示を標準化することで、子会社のKPIの達成度が確実に報告され、レビューされるようになり、同時に、各社間・各工場間でグルー

バル視点でのベストプラクティスを共有できるようになります。また、データマイニングツールと組み合わせることで、全ての取引の透明性が向上し、ガバナンス上のメリットも生まれます。このプロジェクトは今年非常にエキサイティングで、下半期も継続する予定です。

当社の真の強みは、創造的でたくましい従業員にあります。パンデミックとポスト・パンデミックという非常に困難な時期に、私たちのチームは世界各地で100年に一度の変革という挑戦に立ち向かいました。この数年間、私たちのチームは2038年のビジョンを具現化すべく、未来の市場に向けた製品を開発し、DXやGXを日々の仕事やプロジェクトに取り入れてきました。私たちは、冒険の旅に出かけ、急激な変化と断絶の時代だからこそ生み出される可能性をチャンスと捉え、エキサイトしています。準備は万端です!



※出所: 株式会社アイ・アール ジャパンによる作成

CFO Message

財務戦略

当社グループでは、収益性の向上を経営上の重要課題の一つとして捉えています。競争力の高い商品開発や生産プロセスの効率化、財務規律の確保に向けた諸施策により、売上高に対する利益率や資本効率性（ROA・ROE・ROIC）を高め、長期的な企業価値向上を目指しています。

収益性の強化

主な経営管理指標のうち、ROEは2021年度の5.9%に対し、2022年度は2.4%まで低下しており、収益性の強化が課題であると認識しています。

売上高は安定的に成長している一方、客先の大幅な生産変動や世界的な物価高騰の影響を受け、2022年度の当社の親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比55.1%減の2,436百万円と減少しました。

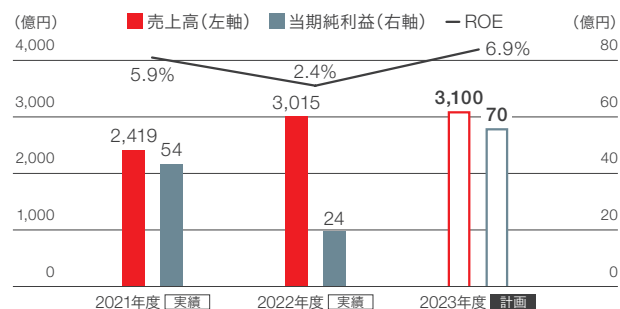
当社グループでは、厳しい事業環境の中でも利益が創出できる強い収益体質の構築を進めています。ものづくり現場では最新のデジタルテクノロジーを活用した改善活動やオペレーション効率化に注力しており、具体的には短サイクルでのマネジメントの標準化やデータによる体質の見える化に取り組んでいます。

また、EV時代におけるさらなる飛躍にむけて、商品開発力と技術開発力をベースとした提案力の強化や得意技術の追求、サプライチェーン最適化によるコスト競争力の向上に向けた施策を実施しています。

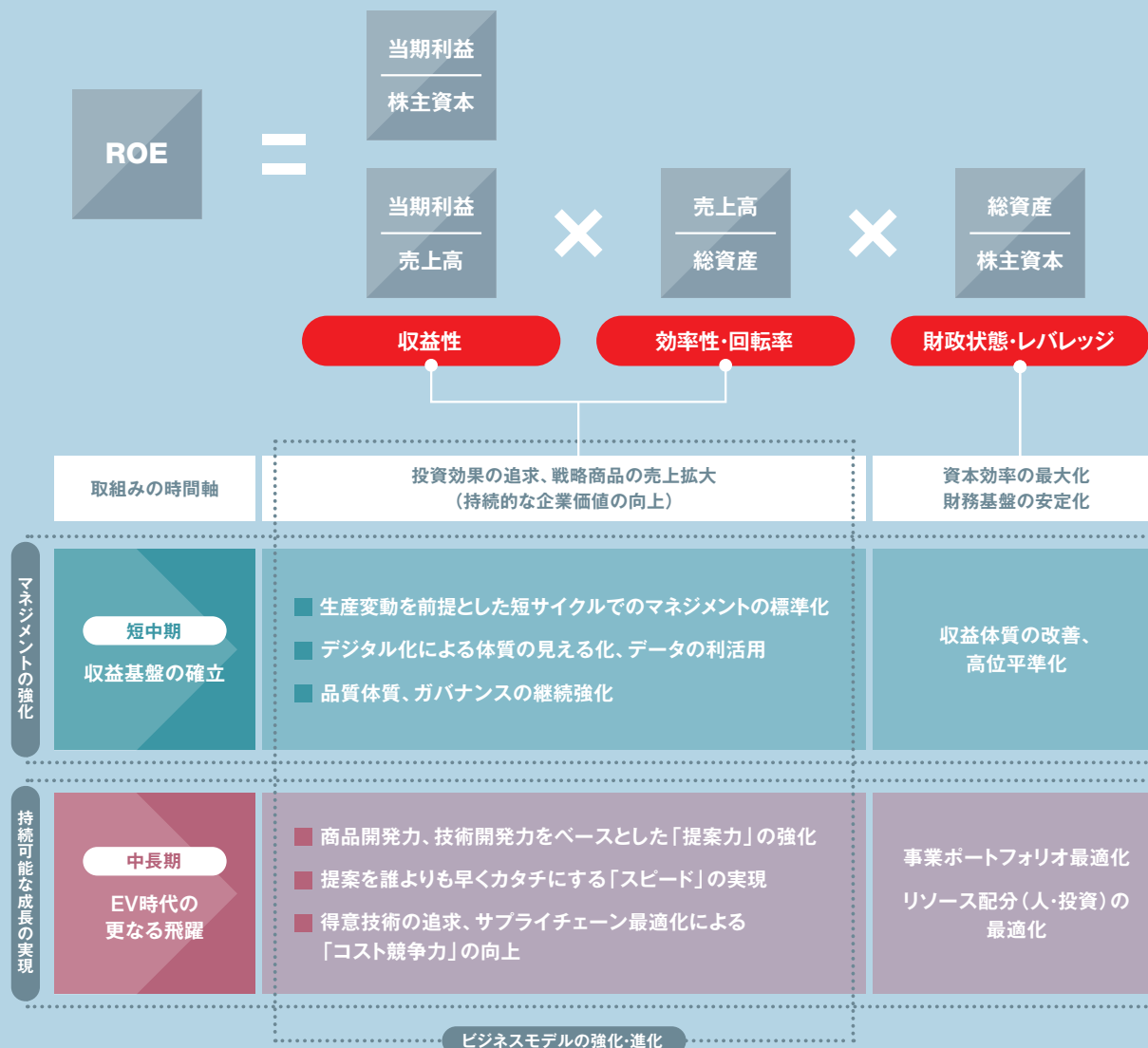
このような取り組みを通じ、2023年度の業績予想（2023年5月12日開示）をベースにした試算においてROEは6.9%に上昇する計画となっています。

当社グループにおいては、長期的な企業価値の向上のために継続的な取り組みを行うとともに、株主や投資家のみなさまとの真摯な対話に努めてまいります。

2021年度、2022年度実績値および2023年度計画値



企業価値の向上に関する切り口と取り組みの整理



過去の中期経営計画の振り返り

2007年11月、当社は2020年に実現したい姿を具体的イメージにした、ムサシ・グローバル・ビジョン2020を制定しました。「Be Unique! 〜ユニークで行こう!!〜」は、ムサシ流の独創性(ユニーク)を探索し続ける姿勢を示しています。この長期ビジョンの具現化に向けて、「真のグローバル企業」に相応しい事業基盤の構築を進めました。

長期ビジョン

2008 ▶ 2020

ユニークで行こう!!



「それ、おもしろそう!」を
カタチに、世界に信頼される
ムサシブランド商品を創造、
提供します。

Keyword

Differentiation [創造]

Integration [融合]

Growth [成長]

第10次 中期経営計画

2008年度 ▶ 2010年度

DIG-Innovation

企業体質の革新
燃えるムサシの総合力発揮で

第11次 中期経営計画

2011年度 ▶ 2013年度

DIG-Global

“真の”グローバル企業への飛躍
燃えるムサシの団結力で

第12次 中期経営計画

2014年度 ▶ 2016年度

DIG-Change

MS-Innovationで
未来への基盤を創る
共に未来を描き、カタチにし、
喜びを分かち合おう

2020年度*

“Number 1”への挑戦!
真のグローバル企業を目指して

※2017年度より年次ローリング形式
に変更したため、長期ビジョン「Be
Unique!」最終年度について記載

経営方針

D[創造]・I[融合]・G[成長]を基本に

情熱 [人・組織]

活力溢れる人・態勢づくりと
マネジメント体質の革新

知恵 [ものづくり]

独創的なものづくりの探究で
商品QCD体質の革新

調和 [地域・環境]

地球・地域社会の発展に貢献できる
企業体質への革新

重点施策

- 1 グローバル市場での成長基盤の確立
- 2 お客様に信頼される 桁品体質の実現
- 3 未来を創造する先進の現場力・技術力・開発力の強化
- 4 活き活きワクワク燃えるプロ集団づくり
- 5 地球環境保全・地域貢献への積極的な取り組み

連結目標・実績

目標	
連結売上高	2,000億円
営業利益	200億円
実績	
連結売上高	1,270億円
営業利益	127億円

評価、次中期への課題

- ▶ リーマンショックによる急激な事業環境悪化の中「スリム」で筋肉質な企業体質の構築に取り組み収益を回復
- ▶ 市場構造、技術トレンドの変化が加速する中、重点施策の取り組みについて全般的に課題が残った。

D[創造]・I[融合]・G[成長]の実践で

“世界が驚く”

ユニーク技術・ムサシブランド商品の創造

“世界で克つ”

ものづくり態勢・体質の実現

“世界へ翔く”

プロ人財の育成・マネジメント力の強化

- 1 世界に先駆ける技術・商品開発の加速と顧客提案力の強化
- 2 グループ総合力を最大化するグローバルオペレーション機能の強化
- 3 世界中のお客様の信頼を生み出すムサシ世界品質の確立
- 4 環境に配慮した世界最強ものづくり現場の具現化
- 5 自ら燃え周囲を熱くするプロづくり、総合力発揮へのマネジメント力の強化

目標	
連結売上高	1,600億円
営業利益	10% 160億円
実績	
連結売上高	1,488億円
営業利益	85億円

- ▶ 東日本大震災による減産、タイの洪水による工場 被害によって収益に大きな影響を受けた。最終年度で回復に向かったが、中期目標には未達。
- ▶ 特に2輪事業において稼働力が低下。グローバルの市場拡大と競争環境の激化に対し、商品開発、人材育成、収益体質といった事業基盤づくりに課題が残った。

Structure > 事業

“ものづくり”の探究で商品競争力を強化し、
世界で最適・最強の事業構造を目指す

System > しぐみ

グループ総合力を最大化するしぐみを構築し、
グローバル最適オペレーションを目指す

Smile > 人

世界のムサシマンを育てるしぐみ、活かす
マネジメントで、フィロソフィーで繋がる
“One Musashi”を目指す

コア戦略テーマ

- 1 次世代ムサシブランドの創出
 - 2 グローバルプラットフォームの構築
 - 3 グローバル人材活用基盤構築
- ## グローバル戦略テーマ
- 1 2R事業の再構築
 - 2 4R事業の再構築
 - 3 M-FLO・M-QCDの融合と進化

目標	
連結売上高	1800億円
営業利益	10% 180億円
実績	
連結売上高	1,805億円
営業利益	111億円

- ▶ 2輪事業においてはベンチマーク活動によるものづくり体質の高位平準化が進展
- ▶ 戦略商品であるデファレンシャルアセンブリの受注が拡大
- ▶ 欧州HAYグループの買収により、電動化を見据えた事業基盤の強化が進展した。

Structure > Innovation

Number 1

商品・品質・現場の具現化

Number 1 商品・品質・現場の具現化

- 1 統合シナジーの実現とフロントエンドの強化
- 2 お得意本位の商品品質で最廉価なものづくりの追求
- 3 先端テクノロジーを取り入れた新規事業の創出

System > Standardization

Number 1

グローバルオペレーションの構築

Number 1 グローバルオペレーションの構築

- 1 最速で適正な経営を実現するGPFの展開と定着
- 2 プロセスの効率化とリーマン管理体質の実現
- 3 スピードを勝ち手にするM-FLO2.0への進化

Smile > One Musashi

Number 1

総合力の発揮

Number 1 総合力の発揮

- 1 本社機能の進化と地域オペレーションの強化
- 2 チャレンジ精神にあふれた人財の育成と企業風土の醸成
- 3 社会から信頼されるサステナビリティの取組み強化

- ▶ 欧州HAYグループの統合により、欧州・中国を中心とした顧客基盤、生産・販売体制が強化。
- ▶ 戦略商品であるデファレンシャルアセンブリの受注が全世界で好調に推移し、EV化による需要拡大が見込まれる高精度ギヤなど次世代部品の引き合いが増加。
- ▶ 新規事業創出の取組みを加速。AI(ディープラーニング)を活用した自動外観検査装置の開発、事業化などが進展。
- ▶ 新型コロナウイルス感染症の拡大により生産停止や減産の影響が顕在化中、徹底した費用管理を通じて厳しい事業環境でも利益が創出できる体質構築に注力。

直近の中期経営計画の振り返り

2021年4月、当社は創業100周年を迎える2038年に向けた新たな長期ビジョン「ムサシ100年ビジョン」を制定しました。100年に一度と言われる大変革期の中、電動化に代表される加速度的な事業環境変化に対し、人・しくみ・事業の変革とグリーントランスフォーメーションの実現に取り組んでいます。

長期ビジョン

2021 ▶▶▶

テクノロジーで社会を支える
「エッセンシャルカンパニー」へ

GO
FAR
BEYOND

枠を壊し冒険へ出かけよう!

中期方針

重点課題 取組みの方向性

評価、次中期への課題

2021年度

人

ムサシ
フィロソフィーの体現、
ビジョンへの挑戦

しくみ

Musashi DXの実現

事業

強いコア事業の確立、
新規事業の創出

Musashi GX

グリーン戦略の推進

人

- ▶ フィロソフィー、ビジョンの浸透・実践
- ▶ 高いスキルを持ったプロ人材の育成
- ▶ 新しい働き方で価値を生む自律人材の育成
- ▶ サステナビリティへの貢献

しくみ

- ▶ 競争優位の確立、業務プロセスの全体最適化
- ▶ 新価値の創造、データの利活用

事業

- ▶ コア事業の拡大、収益性の向上
- ▶ 安定品質 ▶ 最廉価ものづくり
- ▶ 新技術、商品の仕込み ▶ 新規事業の創出

変化適応力の
強化

- ▶ 急激な生産変動に対する柔軟性向上
- ▶ サプライチェーンの最適化
- ▶ 強靱な品質体質の構築

電動化戦略の
具現化

- ▶ 「売る力」世界のお客様へ
- ▶ 「ものづくりの力」つくりと買いの徹底強化
- ▶ 「生み出す力」"刺さる"商品を実現

新規事業の
Output創出

- ▶ 売上の拡大
- ▶ 新規事業の"芽"を"成果"につなげる

2022年度

定性評価

- コロナ影響、半導体不足などによるサプライチェーンの混乱が続く中、生産変動への対応に苦戦
- EV向けギヤボックスの開発など、電動化時代の商品、技術の仕込みが前進
- 新規事業領域では、スタートアップや大学、地域とのオープンイノベーションネットワークが拡大

次年度への課題

- 変化への適応力強化、電動化戦略の具現化、新規事業領域での成果創出

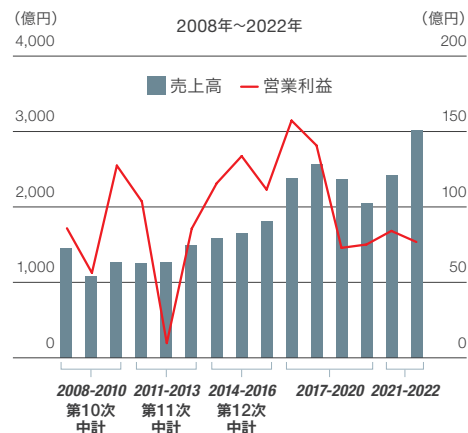
定性評価

- デジタル化によるものづくり現場の進化
- デファレンシャルアセンブリ、減速ギヤ、ボールジョイントなど電動車向けの引き合いが増加
- カーボンニュートラルの実現に向けて、グローバルのCO₂排出量を見える化
- 新規事業領域では、AI検査機の販売が拡大

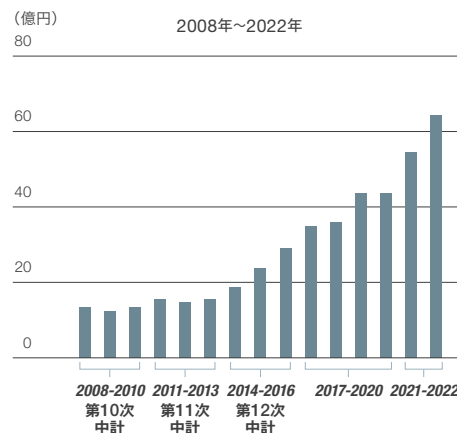
次年度への課題

- 変化に強い収益基盤の構築、加速するEV化対応の早期化

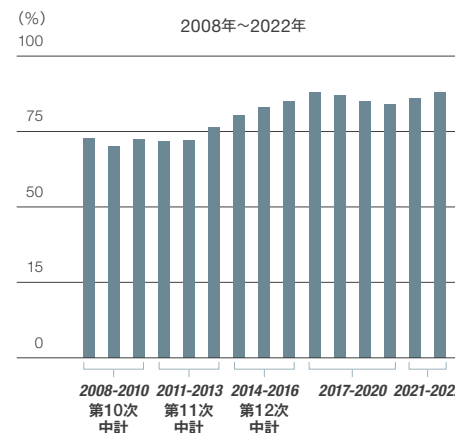
売上高・営業利益



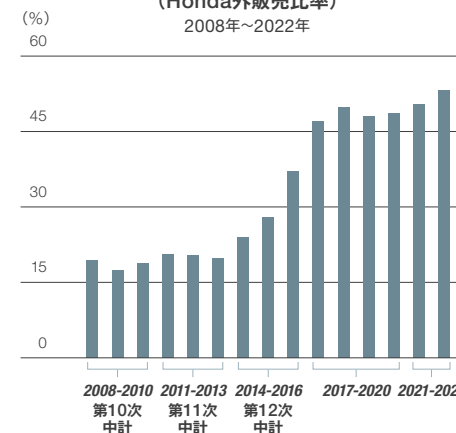
研究開発費



海外売上比率



グローバルカスタマー向け比率 (Honda外販売比率)



成長戦略

Vision
実現に向けた



事業環境分析

中長期的な視点

世界では環境に関する規制が強化されてきています。自動車業界においてもカーボンニュートラル実現のためにモビリティを電動化していく流れはさらに加速していき、将来的なEV化の流れは決定的になるものと考えられます。

実際に世界のEV車は加速度的に増えており、特にEV化で先行する中国、欧州地域においては新車販売におけるEV比率が大幅に高まってきています。

EVシフトにより、ガソリン車に使用されるエンジン部品、トランスミッション部品は需要が減っていく一方、減速ギヤ、駆動ユニットなど EV向けの新たな商品のマーケットは飛躍的に増えていく見通しです。当社にとって、既存のガソリン車向け部品が減るピンチは、

それと同時にEV向けの新しいビジネスが生まれる大きなチャンスでもあります。当社はこの変化が加速度的に進むことを前提として、拡大するEV向け商品を次の成長に結びつけます。

また、世の中の変化により、企業は経済的な利益を追求するのみならず、それと同時に社会に対してどのような価値を提供するかが問われてきています。当社は事業の持続可能性(サステナビリティ)と、社会の持続可能性を一体として捉えています。事業活動を通じたサステナビリティの実現は当社にとっての必須課題のひとつであり、世の中との対話を通じて、価値創造のストーリーを創りあげていきます。

事業環境分析

Automobile

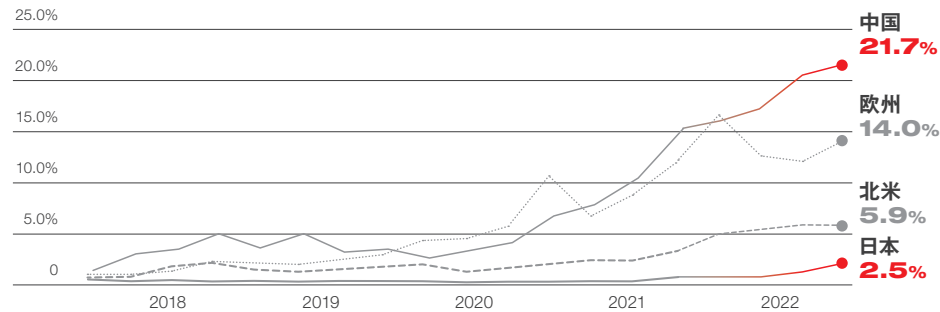


4輪車向けには、高品質・低コストのパワートレイン部品、自動車のスムーズな操作性や乗り心地に貢献するリンケージ&サスペンション部品を供給しています。

パワートレイン部品では歯車の理想歯形の追求や一貫生産によるつくりの効率化、デジタル技術を活用した開発スピードの向上で伝達機能の最適化を追求し、EV時代にニーズの高まる小型・軽量、高強度、静粛性に貢献する商品を提供しています。

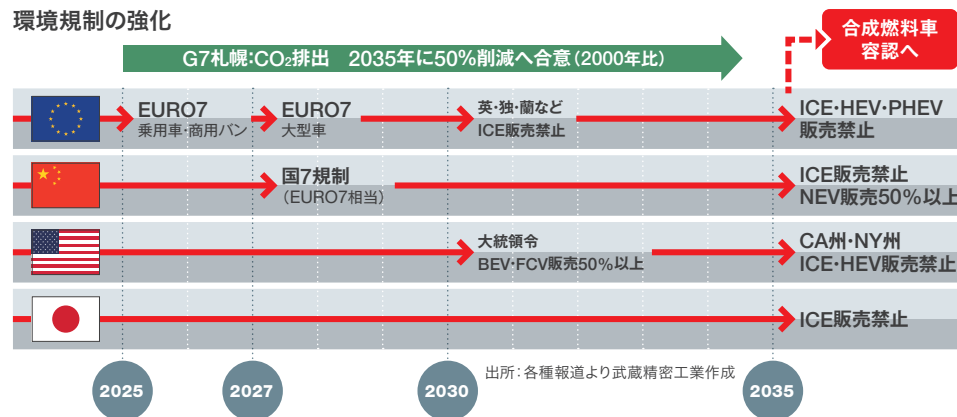
リンケージ&サスペンション向けで取り扱うボールジョイントは主にタイヤと車体を繋ぐ部品に使用され、高い信頼性が要求される重要保安部品です。高精度シミュレーションを活用した形状設計で小型・軽量化を実現し、乗り心地の向上と車両重量の軽量化による燃費向上に貢献しています。

主要国・地域におけるEVの販売比率の推移



出所：資源エネルギー庁ホームページ：https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/johoteikyo/xev_2022now.html

環境規制の強化



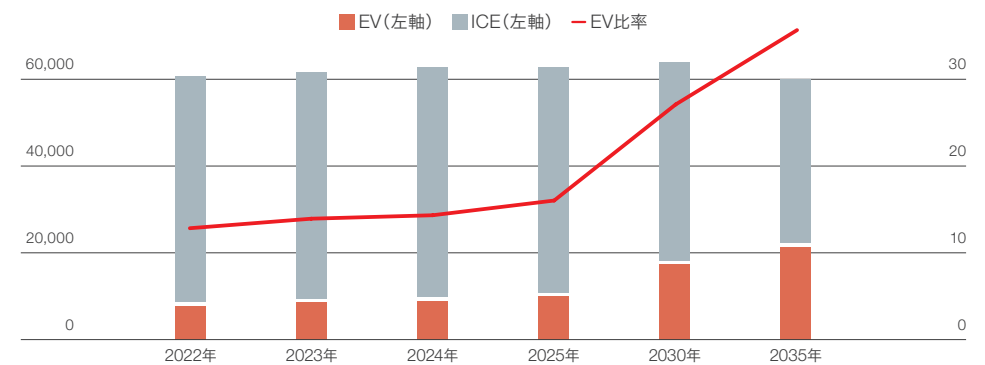
Motorcycle



2輪車向けにはトランスミッションアッセンブリ、カムシャフト、その他の駆動系部品を製造し、世界のお客様に供給しています。世界No.1の生産量を背景に、これまでに蓄積した設計・加工技術を活かし、新興国向けの小型2輪車用の新商品開発を推進しています。大型のプレミアムモデルに関しては、日本で培った技術力を海外拠点へ展開し、世界のお客様のニーズにお応えしています。

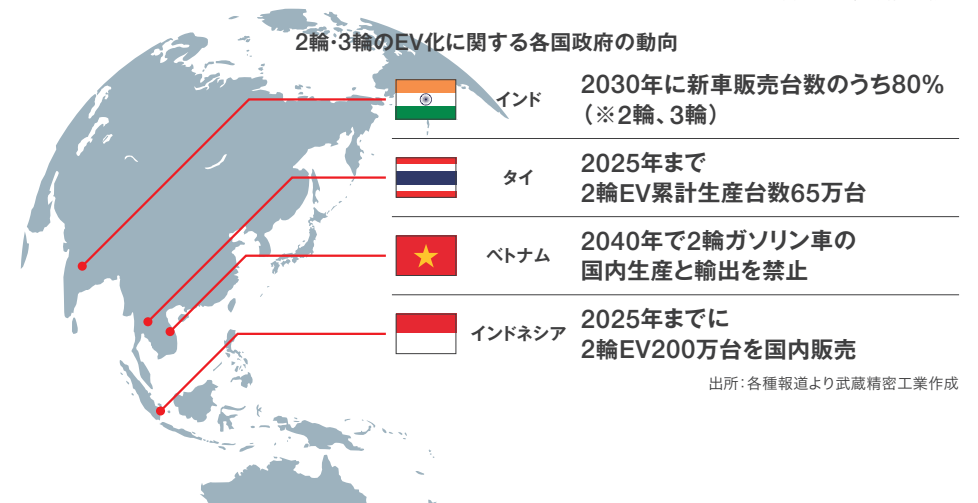
また、騒音や振動に関する解析・評価体制を強化し、カーボンニュートラル社会の実現をはじめとする環境面への対応も進めています。さらに、2輪車のEV化に対応したEV駆動ユニットなど新製品の開発を強化しています。

2輪車市場 EV比率推計 (%)



出所：矢野経済研究所調べ

2輪・3輪のEV化に関する各国政府の動向



成長戦略の全体像

当社においては、ムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」の実現に向け、コア事業の深化と新規事業の創出の2つの柱によるさらなる成長を目指しています。

自動車産業において加速度的にEV化が進むなか、これまで培ってきたものづくりの技にさらに磨きをかけて、EV向け商品の市場拡大に適應するとともに、社会課題の解決に寄与できる新事業の創出によって、サステナブルで豊かな地球社会の実現に貢献してまいります。

ありたい姿

重点施策



CORE BUSINESS

コア事業

電動化の機会をとらえたコア事業の拡大と収益性の向上に取り組みます。QCD+E(品質、コスト、デリバリー+環境)の観点で最適なものづくりを追求し、将来を担う新技術の仕込みにも取り組みます。

当社の得意技術を活かした電動車向け商品の競争力強化・ラインナップの拡充に加え、既存商品の稼ぐ力を継続的に高めることで、電動化時代のキーデバイスサプライヤーとしての成長を目指します。

EV戦略のスピード3展開*

- これまで培った商品開発力、技術開発力を活かし、EV化時代の「提案力」を強化します。
- 量産立上げプロセスの最適化により、EVの開発サイクルに適應した「スピード」を実現します。
- 得意技術の追求、サプライチェーンの最適化により、高い「コスト競争力」を実現します。

※スピード3展開:「すぐやる・はやくやる・やりきる」をキーワードに取り組みを加速



NEW BUSINESS

新規事業

新規事業領域においては、Eモビリティ、エネルギーソリューション、インダストリー、ウエルビーイングといった主要分野において、社会課題の解決に貢献できる事業の創出に取り組んでいます。

また、革新的技術を持ったスタートアップや、幅広いネットワークを持つベンチャーキャピタル等への出資・協業を通じたオープンイノベーションにより社会に対する新たな価値の創出を目指します。

新規事業のアウトプット拡大

- **Eモビリティ**: インド、アフリカ地域において、スタートアップとの協業により自社開発の2輪EV駆動ユニットの市場展開を目指します。
- **インダストリー**: 日本、北米の事業会社とイスラエルのパートナー企業との連携により、AI技術を活用した自動検査、搬送ソリューション事業を拡大します。
- **エネルギーソリューション**: 効率的なエネルギーの利用や再生可能エネルギーの導入拡大に貢献できるソリューションの開発、事業展開を目指します。
- **ウエルビーイング**: 植物の力と最先端のバイオテクノロジーを組み合わせ、人の健康と豊かな地球社会の実現に貢献する事業の創出を目指します。

ムサシ100年ビジョン



枠を壊し冒険へ出かけよう!

成長戦略 CORE BUSINESS

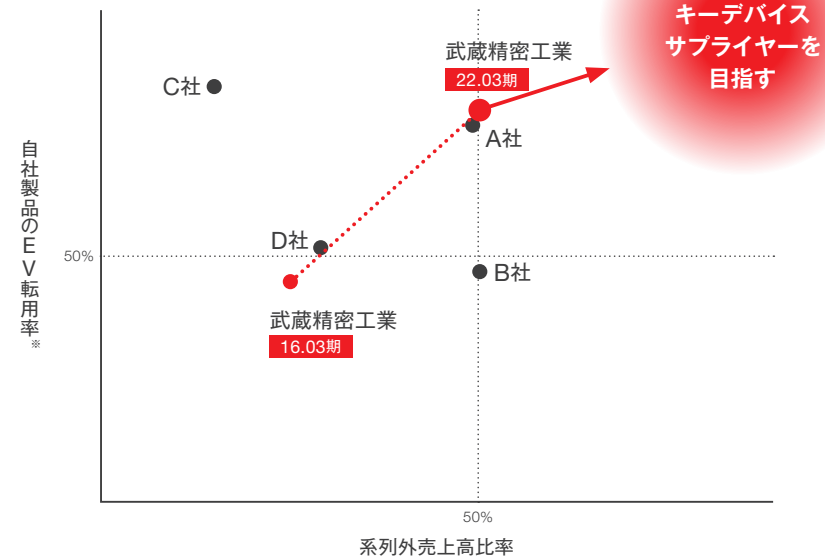
コア事業の成長戦略

EV時代のキーデバイスサプライヤーへ！

EV市場の拡大によりグローバルで開発競争が激化し、その中で自動車メーカーによるアウトソーシングの流れも拡大しています。新規参入メーカーの増加や、新規開発の増加、開発サイクルの短縮化などにより、当社にとっても新たな参入機会が生まれています。当社の主力商品であるデファレンシャルアセンブリや減速機構に用いられるギヤは、EVにおいても重要な役割を果たし、今後にさらなる需要拡大が見込まれます。

その中で、モビリティ向けのギヤに特化した専門メーカーとして長年積み重ねた技術・知見は電動化時代における当社の大きな優位性です。さらには、デファレンシャルアセンブリや減速ギヤを組み合わせたEV向けの減速機ユニットの開発にも取り組み、EV時代のキーデバイスを軸にさらなる飛躍を目指します。

当社のポジションと向かうべき方向



※EV向けに転用可能な自社製品の比率 出所：会社資料をもとにバリュウクリエイト推定・作成

1

2

3

EV化時代の「提案力」

PT事業



PT事業では、当社の主力製品の一つであるデファレンシャルアセンブリの開発、製造販売を行っています。当社の強みは長年培ってきたギヤの設計開発・生産技術・そして現場のものづくりの技術です。EVでは、バッテリーの搭載などにより車体重量が大きくなるため、従来よりも部品の小型・軽量化が求められます。また、瞬時に高トルクを発生するモーターの特性や回生などの機構により、EVの駆動に使用されるギヤには、部品の高強度化と小型・軽量化の両立が求められます。

当社はコア技術である「伝達機能の最適化」を追求することでEV時代のニーズに対して競争力を高めています。様々な技術の集約によってEV時代の変化をさらなる成長に機会とするための成長戦略を描き、さらなる推進しています。

L&S事業



L&S事業で取り扱うボールジョイントは、主にタイヤと車体を繋ぐ部品に使用されており、高い品質と信頼性が要求される重要保安部品です。

当社では、高精度シミュレーションを活用した形状設計により小型・軽量化を実現し、さらに社内での評価までを一貫して行える体制を整えることで、様々な自動車に最適なボールジョイントをカタチにし、お客様にお届けしています。合わせて、各サイズのシリーズ化により生産を効率化し、低コストでグローバルに供給できる体制を整えています。

電動化に対しては、設計開発から量産のプロセスを通じて、ボールジョイントの特性を自在にコントロールする技術が当社の強みです。操縦安定性や乗り心地向上へのニーズに対する貢献が可能です。お客様からの期待にお応えしています。

2輪事業



2輪事業では、トランスミッション世界No.1の生産量を背景に、これまでに蓄積した設計・生産技術を活かし、アジア、南米に代表される主要な2輪市場で高品質・低コストな製品をお客様にお届けしています。

また、大型のプレミアムモデルに関しては、マザー工場である日本で培った技術力を海外拠点へ積極的に展開し、世界のお客様のニーズに応えるべく、現地調達化を推進しています。

商品開発の領域では、騒音や振動に関する解析・評価体制を強化し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境面への対応も進めてきました。世界シェアNo.1のトランスミッション技術を強みに、2輪車向けEV駆動ユニットを開発し、新市場の開拓に挑戦しています。

リスク 内燃機関車向け部品の減少

機会 EV向け部品の受注拡大と付加価値の向上



EVの開発サイクルに適応した「スピード」

開発力

EV化により自動車の開発期間は大幅に短くなっており、サプライヤーに対してもかつてないほどの開発スピードが求められています。当社では、スピーディな独自商品の研究開発体制を構築するため、先進の開発試験機を積極的に導入し、製品の設計から機能保証を一貫して社内ですべて完結できる体制づくりを進めています。

独自開発したデファレンシャルギヤの3D設計技術やCAE解析技術を駆使した基本設計・応用解析は、小型・軽量・高強度・低フリクション(摩擦)を具体的な形にする技術として、お客様から高い評価を得ています。また低フリクション・高応答の小型ボールジョイント、さらにEV向けのオリジナル減速機ユニットの開発を進めています。2輪事業においては、モーターやパワーコントロールユニットを含めたEV駆動ユニットの開発、さらにコスト低減にむけた現調化の開発に取り組んでいます。

DXによるものづくりの進化

当社ではDX(デジタルトランスフォーメーション)によるものづくりの進化に取り組んでいます。

製造プロセスはもちろんのこと、製造管理や品質保証プロセスにおいてもAIやデジタルツールを積極的に導入し、ものづくりの効率化や品質の向上を実現します。生産現場ではデジタルサイネージやタブレット端末の導入による生産効率改善やペーパーレス化を進めると同時に、自社開発による稼働管理システムの構築も進めています。

進化するデジタルツールを活用する教育プログラムを展開し、成果創出をリードする人材育成にも務めており、さまざまなプロセスで自社開発によるアプリの展開も進んでいます。 **P52**

リスク

受注機会の逸失

機会

他社との差別化／受注優位性



高い「コスト競争力」の実現

得意技術の追求

電動化の進展により、自動車を構成する部品点数は減少し、部品に求められる要件も変化しています。また、EVの本格的な普及に向けて、車両の低コスト化ニーズはさらに強くなっており、当社が生産する部品・コンポーネントの競争環境も日々厳しさを増しています。

当社では、激化する競争環境の中で、デファレンシャルアセンブリや減速ギヤ、ユニット商品など、EV時代にさらなる成長が見込める戦略商品を定め、商品競争力を高めるための研究開発、ものづくりの進化に取り組んでいます。

当社がこれまで積み重ねてきた一貫生産体制を支える高度な技術・ノウハウにさらに磨きをかけるとともに、AIに代表される先進技術を積極的に取り入れ、融合していくことで、電動化時代を勝ち抜く圧倒的なコスト競争力の実現を目指しています。

85年を超える当社のものづくりの歴史の中で、日々の進化を実現してきた背景には、当社が長年培ってきた改善文化があります。既存のやり方に捉われない柔軟な発想で得意技術を徹底的に磨き上げ、さらにその成果をグローバルで共有することで、事業環境変化のピンチを克服し、将来に渡るサステナブルな成長を実現していきます。

サプライチェーンの最適化

当社では、電動化時代の事業構造に適したサプライチェーンの構築に取り組んでいます。既存の戦略商品においては、良いものをより早く、低コストで世界のお客様へお届けするため、材料や仕様の最適化に継続的に取り組んでいます。また、当社の強みであるグローバルの調達網を活用し、最適な調達先を選定することでさらなる原価低減を進めています。

今後拡大を目指す2輪EV駆動ユニット事業においては、ユニット商品を安価に、安定的に供給できる調達網、生産体制、品質保証体制の構築が必要不可欠です。

ユニット商品の生産に当たっては、当社の得意領域であるデファレンシャルアセンブリや減速ギヤに加え、モーターやコントローラーなどの電子部品も含む多様な構成部品を取り扱う必要があります。

新しい事業においても高いコスト競争力を実現するため、2輪EV駆動ユニットの事業の展開に当たっては、豊田通商、デルタ電子との合併事業により相互のネットワークを活用する取組みや、インドのBNC、ケニアのARC Rideといったスタートアップ企業とのパートナーシップなど、新たなサプライチェーンの構築を加速しています。

リスク 自動車のコスト構造変化による部品収益の悪化

機会 戦略商品の拡販、高付加価値化による収益基盤の強化



品質

品質方針

世界のお客様のニーズを的確に捉え、先進的な企業体質を構築し、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)、M(士気)、S(安全)、E(環境)において、持続可能な社会の実現に向けた、世界トップレベルの商品を提供する。

品質を通じて信頼と繁栄を生み出す

当社は、ムサシフィロソフィーを基軸に品質方針を掲げ、IATF16949の要求事項に基づいた品質マネジメントシステムを構築し、新機種立ち上げから量産管理までの品質保証活動と体質改善に全員参加で取り組みを行っています。

また、データとテクノロジーを活用した品質保証の実現を目指した活動を行っています。

「工程が統計的安定状態にあるかを監視し、異常がある際は警告をだす」仕組みを構築する為に、2016年から構想を練り、2022年度より設備データから製品の状態を監視するシステム・製品の出来栄のデジタル化を実装しています。

検査・人・結果での判断ではなく、さまざまなデータを分析・活用し、不良品が発生する前に予知・予測をする仕組みへの進化を目指します。

改善カルチャーと品質教育

品質教育

当社では、従業員の社内資格や業務内容に応じて、計画的に品質教育を実施しています。品質マネジメントシステム・品質管理・サークル関連の研修を実施し、人材育成の強化に取り組んでいます。また、品質コンプライアンスの意識向上の取り組みとして、1回/年事例を交えた行動調査を実施しています。

実施している主な品質関連教育

IATF対応教育 規格理解、内部監査員養成、 コアツール理解	品質管理教育 Jコース (Junior Course) Fコース (Foreman Course)
サークル教育 TQM研修、管理者研修、リーダー研修	新入社員品質教育 品質基礎、測定器具実習

MMサークル(QC活動)

当グループでは542サークル(4,112名)が小集団活動を通じて、業務の改善プロセスをチームで学び、「職場の環境」「業務改善」を継続的に進めています。

全世界の各拠点から選抜されたサークルによる「MMサークル世界大会」を2004年から開催しています。コロナ禍においても、オンライン形式で連続開催。2023年度は日本に集まってくる開催とオンライン配信というハイブリッド型の新しい方法にて開催しました。審査員は、各拠点から選出し、グローバルイベントとして定着しています。

また、2019年よりサークル活性化を目的に「サークル改革」活動を推進しています。ありがたい姿をムサシ社員全員が積極的に取り組んでいる、「個人/チームの成長を感じる」「明るく楽しい職場」を掲げ、社員の満足度・モチベーションを指標とし、さまざまな施策を実行してきました。今後も、改善成果の発表や相互のコミュニケーション・改善ノウハウの共有を継続して実施していきます。



2022年度最優秀サークル(ドイツ)

成長戦略 NEW BUSINESS

新規事業の成長戦略

サステナブルで豊かな地球社会の実現に貢献

ムサシの歴史、それはすなわち挑戦の歴史です。その集大成が「ムサシフィロソフィー」と呼ばれる企業理念であり、ムサシの全ての事業活動はムサシフィロソフィーを基軸に置いています。世界は環境破壊、貧困、食料不安、政情・経済不安、高齢化社会等の課題に直面しています。私たちの事業活動は「Our Purpose(ムサシの使命)」にもある通り、規模や利益の拡大のみを追求するものではありません。地球が守られ人々が豊かな心で満たされるように、我々のものづくりに懸ける“情熱”を基盤に、世の中にある最先端の“テクノロジー”を積極的に取り入れ、受け継ぎ高めた“知恵”を活かし、世界が驚く“イノベーション”を創出することで、地球・自然・社会・人が調和したサステナブルで豊かな地球社会の実現に貢献する企業グループを目指していきます。



Mobility

Eモビリティ事業

Industry

AI事業

Energy

エネルギーソリューション事業

Well-being

植物バイオ事業



Eモビリティの普及できれいな青空を実現

オリジナルの2輪EV駆動ユニットを世界へ

当社は、2輪トランスミッションで培った技術とノウハウを2輪EV向けに応用し、オリジナルのEV駆動ユニットを開発しました。既存のお客様のみならず、新興市場への2輪EV普及を目指すスタートアップへのユニットの供給に向け、インド・アフリカ地域やアセアン地域を戦略地域としてグローバルな拡販を行っています。

またEモビリティ事業では、EV駆動ユニットの提供にとどまらず、車体やユニットなどハード側から取得できるデータ活用によるサービス提供なども視野に入れています。ムサシは2輪車向けのトランスミッションアセンブリで世界約30%のトップシェアを占めています。2輪車のマーケットリーダーとしてEモビリティの普及をリードするとともに、カーボンニュートラルをはじめ人と環境が調和した豊かな地球社会の実現に貢献していきます。



ムサシ製EV駆動ユニットを搭載したSTROMのプロトタイプ車両

新興国の2輪EVスタートアップ企業との連携

Eモビリティ事業では、新興国の2輪EVスタートアップ企業との連携が進んでいます。

このうち、ケニアのARC Ride(本社:ケニア・ナイロビ)とは東アフリカ地域における新たなEモビリティの普及に向けた戦略的な協業を行っています。両社間では2輪および3輪EVのハードウェア分野での協業に加え、車両から抽出するデータを利活用したビジネスのソフトウェア開発や、そのソフトウェアを活用した事業も目指したパートナーシップを結んでいます。

また、タイにおいて2輪EVの開発・製造・販売を手掛けるSTROM (Thailand) Company Limited(本社:タイ・バンコク)とは、ムサシ製EV駆動ユニットを搭載した2輪EVの製造・販売を目指すことで合意しています。小型・軽量の減速ユニットとトルク特性に優れたモーターを一体化したムサシのEV駆動ユニットをSTROMの車両に組み合わせることによって電動化の新しいソリューションを市場に提供します。



ベトナムのEVスタートアップ EVGOとの協業

Industry

AI事業

人にはもっと人らしい仕事を

AIと現場力で革新的な自動化ソリューションを提供

AIソリューション事業では、最先端のAI技術を活用してこれまで人の感性や労力に頼ることが多かった製品の外観目視検査や生産ライン間の搬送などの領域に対して自動化ソリューションを提供しています。

当社が得意とするハードの技術に加え、自社の生産現場での実証により、ソフトからハードまでワンストップでのサービス提供が可能になりました。2022年度からは北米地域にも現地法人 (Musashi AIノースアメリカ・インコーポレーテッド) を設立し、グローバル2極での事業展開を開始しています。

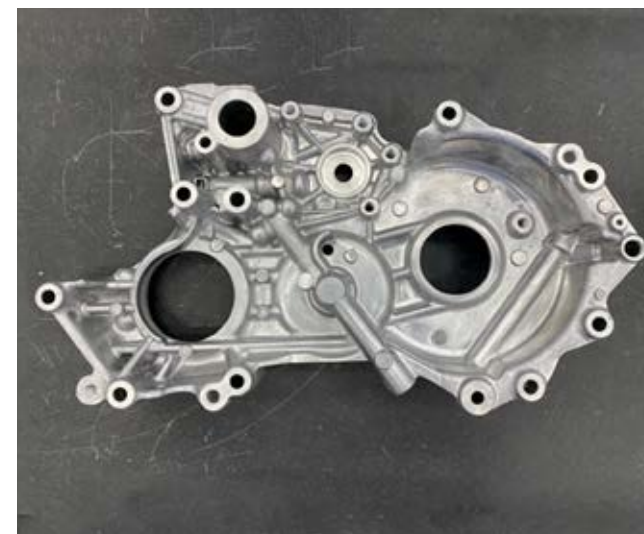
「人にはもっと人らしい仕事を」の理念のもと、Industry 4.0の実現に向け、今後も世界のものづくりの現場に幅広く技術を提供していきます。

AI外観検査装置の検査対象部品が拡大

当社の子会社であるMusashi AI株式会社では、AI外観検査装置の開発および販売を行っています。Musashi AIのAI外観検査装置は生産ラインに実装しやすい汎用性を持ったデザインが特徴で、最短1〜3か月程度で生産現場にAI外観検査装置を導入することが可能です。独自のアルゴリズムの研究にも取り組んでおり、AI外観検査の対象範囲もEVに適用される大型部品や複雑な形状の部品まで範囲を拡大しています。トヨタ自動車のトランスミッション部品の生産ラインに実装されたことを皮切りに、社外への販売が拡大しており、国内での導入実績は19社・56件 (2023年4月時点) まで増加しています。



Musashi AI株式会社のAI外観検査装置 (標準仕様)



AI外観検査装置の検査対象部品の一例 (アルミダイキャストケース)



世界にサステナブルなエネルギーデバイスを

テクノロジーでエネルギーのグリーン化を促進

エネルギーソリューション事業では、次世代の蓄電デバイスである「ハイブリッドスーパーキャパシタ」を活用したビジネスを展開しています。ハイブリッドスーパーキャパシタはハイパワーかつ短時間での充放電が可能、優れた高温耐久性、高い安全性など多くの特長を有しています。こうした特性を活かし、モビリティや物流、再生可能エネルギーの活用、バックアップ電源など幅広い領域においてエネルギーの効率活用・グリーン化を促進するための提案を行っています。愛知県豊橋市との間では、地域マイクログリッドを構築・運用し、災害時の電力供給を通じた自助共助地域の実現に取り組んでいます。



地域マイクログリッドのモデル

トヨタエナジーソリューションズの燃料電池発電機に採用

当社の子会社である武蔵エナジーソリューションズ株式会社のハイブリッドスーパーキャパシタは、その出力性能の高さから燃料電池発電機への適用が進んできています。その一例としてトヨタエナジーソリューションズ株式会社の定置式燃料電池発電機(FC発電機)にも、ハイブリッドスーパーキャパシタが採用されました。燃料電池発電機においては、特に自立運転時に出力変動への瞬時的な対応が必要となります。高入出力特性を持つ武蔵エナジーソリューションズのハイブリッドスーパーキャパシタを搭載することで自立運転時、瞬時に50kWの出力が可能となり、FC発電機の性能向上を実現しました。



トヨタエナジーソリューションズのFC発電機



人生100年時代を美しく健やかに

バイオテクノロジーで植物の可能性を引き出す

当社の本社所在地である愛知県東三河地域の土壌は、植物の機能性成分（ファイトケミカル）の生成において世界的に見ても非常に有効で稀有な特徴を持った特別な土壌だと言われています。植物バイオ事業では、東三河地域の特別な土壌で育った植物の力とバイオテクノロジーを活かし、人生100年時代の人々の健康と自然豊かな地球社会の発展に貢献することを使命として新事業の創出に取り組んでいます。2023年6月に行われたトライアスロンレース「アイアンマン70.3東三河ジャパン in 渥美半島」では、レース時の疲労回復、集中力維持の効果が期待できるエナジードリンクを制作、配布しました。こうした成果をもとに、サービスローンチへ向けた事業活動を加速します。



愛知県東三河地域の豊かな土壌

奈良先端科学技術大学院大学との連携

当社は2021年からは国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学（奈良先端大）と包括連携契約を締結し、共同研究を開始しています。

さらに、2023年4月からは奈良先端大と共同で「MuSASHI植物バイオ研究室」を設置しました。同研究室では、植物のストレス耐性を強化する新たな因子を用いた圃場での効果実証を進め、持続可能な農法開発を目指しています。また、奈良先端大とは、有用物質の発酵生産に資する研究を推進する「発酵科学研究室」にも参画し共同研究を行っています。これらの研究室では、愛知県の東三河地域特有の土壌で生育される植物の機能性成分やその処方を研究、開発することで、人々の健康に寄与することを目指しています。



アイアンマンレースで配布したエナジードリンク

2輪EV インド市場で本格展開

当社とDelta Electronics, Inc. (デルタ)ならびに
豊田通商株式会社(豊田通商)は
インド市場における2輪車用EV駆動ユニットの
製造・販売を目的とした新しい合弁会社
「Musashi Delta e-Axle India Private Limited」を
設立することで合意しました
この合弁会社では、インド市場向けの
EV駆動ユニットの量産ならびに
幅広い顧客への受注活動を行います

Musashi Delta e-Axle India Private Limited

全世界での2輪EVの普及をリード



合弁会社設立の背景と目的

世界各国が2050年までのカーボンニュートラルの実現を相次いで表明するなか、CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出量削減は必須の課題となっています。特に2輪車の人々の生活の足として欠かせない新興国においては2輪車の排気ガスによる環境問題やCO₂排出による温暖化が深刻な問題となっており、クリーンかつ快適な移動手段である新たなEモビリティの普及への期待が高まっています。

このうち世界最大の2輪車市場であるインド市場では、政府が2030年までに2輪車の80%をEV化するという目標を掲げています。こうした政府主導のもとで、4輪車に先行して2輪車のEV化が加速しており、2輪EVの現地生産ニーズも高まっています。

このような背景から、本合弁会社ではムサシとデルタが共同開発したEV駆動ユニットの製造・販売を行います。さらに、市場ニーズに対応したEV駆動ユニットのラインナップを拡充し、更なる製造・販売に取り組み、世界トップシェアのユニットメーカーを目指します。

EV駆動ユニットの供給を通じ、インド市場をはじめ全世界での2輪EVの普及をリードするとともに、カーボンニュートラルの実現にも貢献してまいります。

合弁会社の特長

EV駆動ユニットは、主にギヤボックスとモーターによって構成されています。本合弁会社では、EVに求められる小型・軽量・静粛性を兼ね備えた高性能の駆動ユニットを一体のシステムとして開発・製造・販売することにより、品質保証を含めた高い付加価値を提供します。さらには、市場や技術の変化を先取りした迅速かつ柔軟な研究開発や、ムサシ、デルタ、豊田通商それぞれの事業基盤を活用した効率的な調達・販売も可能となります。

インド市場での2輪車の位置づけ

インドや新興国において、2輪車は庶民の生活にとって欠かせない「生活の足」の移動手段となっています。1台のバイクやスクーターに複数人が同乗して移動することも珍しくなく、2輪車市場においては一般的にコミューターサイズと言われる100cc～150ccクラスが主戦場となっています。

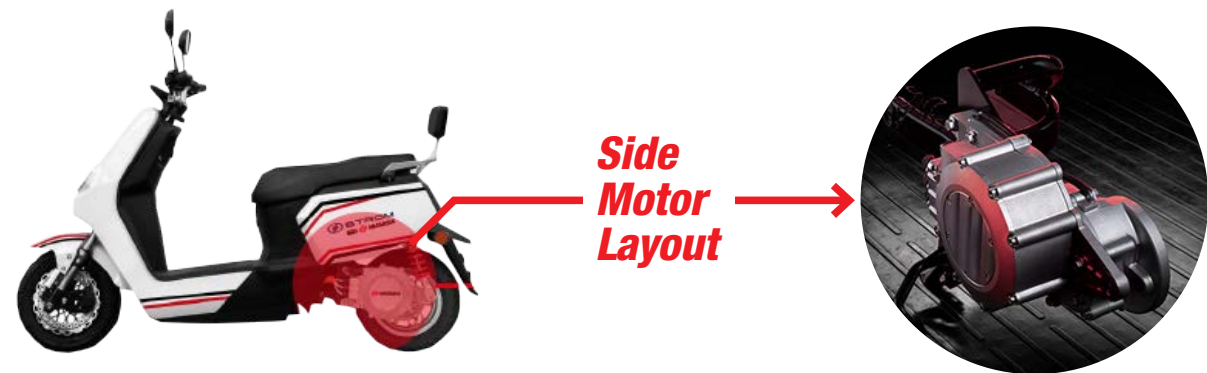
当社が開発したEV駆動ユニットは、強みであるギヤ加工技術を核に、インド市場の最大マーケットセグメントである125ccのガソリン車と同等以上の加速性能や最高速度のパフォーマンスを達成しています。さらに、電費向上に寄与する伝達効率や静粛性もユニットの差別化要素となっています。

2輪車販売 EV化比率



インド 2輪車排気量別シェア

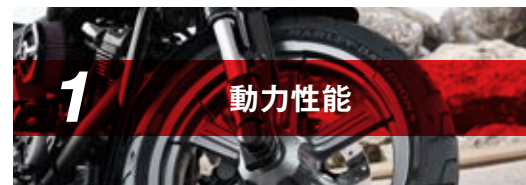




EV市場の拡大にマッチするソリューションを提供

モーターサイクルの電動化においては走行距離、音、コストの3つの課題があります。このうち、走行距離に関しては重量と伝達効率、音に関してはギヤの精度が大きく関わってきます。本製品は、モーターとギヤボックスを一体化することにより、軽量・小型化を達成しました。さらに、ムサシの高度なギヤ加工ノウハウを掛け合わせることで高い伝達効率と低ノイズを実現しています。コストに関しては、モーターやインバーターを変えずに、ギヤとアームの変更だけでタイヤサイズの異なる車種に適用可能なデザイン設計にしているため、開発費のコストダウンにつなげることが可能です。

プロダクトの強み



1 動力性能

最高時速70km~80km
125ccクラスのガソリン車を上回る登坂能力
※約17度(時速25kmで走行の場合)



2 軽量・小型

モーターと
ドライブユニットの一体化により
軽量・小型を実現



3 静粛性

ムサシが培った
ギヤ設計・製造ノウハウを活かした静粛性



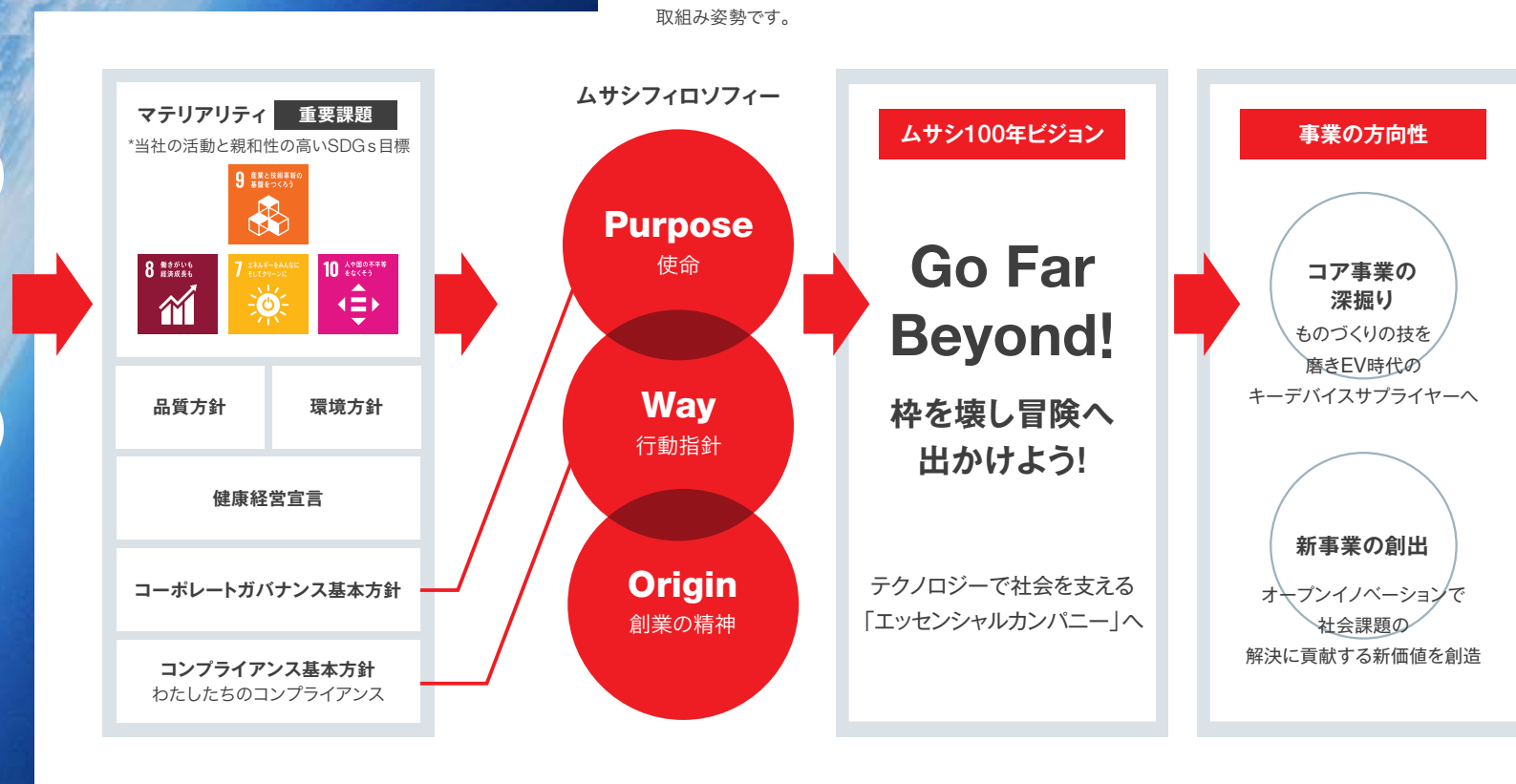
4 航続距離

高効率なモーターと最適歯形の減速機により
航続距離を延長



ムサシサステナビリティ

持続可能な地球社会の実現へ 私たちは全力で挑む



ムサシフィロソフィーを基軸とした事業展開を通じて 持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献

「ムサシフィロソフィー」は、ムサシで働く全ての従業員共通の価値観であり、企業活動や個々の行動の基軸として根付いています。当社は、事業活動を通じて持続的な成長とサステナブルな社会の実現に貢献することを使命としてOur Purposeを制定し、その実現に向かう旗印としてムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond!」を掲げました。既存の枠組みを壊し、社会から存在を必要とされる「エッセンシャルカンパニー」となることを目指しています。

事業展開においては、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて認識した期待・要請や社会課題をVision, Purposeと照らし合わせ、私たちが果たすべき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

「コア事業の深掘り」と「新事業の創出」によって新たな価値を創出することでマテリアリティに取り組む。すなわち事業活動そのものを通じて社会課題の解決に貢献することが、当社のサステナビリティへの取り組み姿勢です。

Our Purpose／Vision達成にむけた Musashiのマテリアリティ

マテリアリティの特定

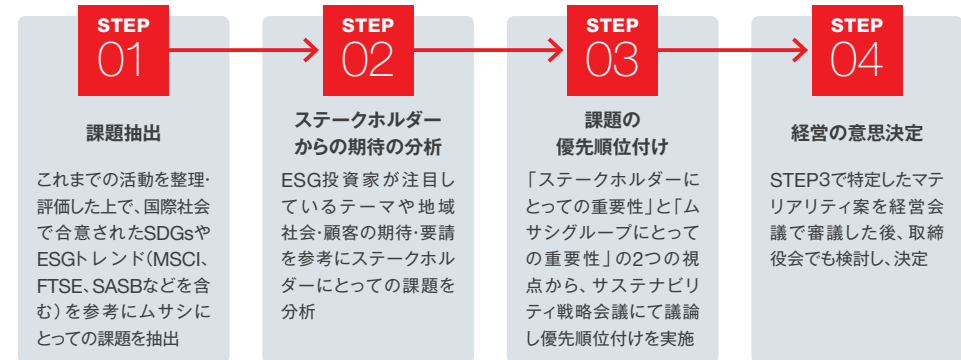
事業環境、社会環境の変化に応じて適宜マテリアリティの見直しを実施しています。

「ムサシフィロソフィー」を基軸に、ムサシに何ができるのか、どの分野に注力すべきか、また企業として果たすべき責任は何であるのかを分析し、経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定しています。特定に際しては、社会課題の解決にむけたムサシの価値提供、社会責任を果たすために注力すべきことの双方で行っており、SDGsやSASBなど(ESG開示基準)にあげられるような国際的なガイドラインや基準、及びステークホルダーとの対話から得られたご意見を取り入れています。

社会からの期待と要請を踏まえ、バリューチェーンを含む事業の特性を考慮しながら優先テーマ選定することで、ステークホルダーとの共通理解を深め、サステナビリティへの取組みを効率的に推進していきます。

Materiality

マテリアリティの特定プロセス



Top Priority issue

サステナブルな次世代社会システムの創出



Second Priority issue

働き方の改革と生産性の向上



持続可能なエネルギーの創出



ダイバーシティとインクルージョンの推進



背景となる社会課題

全世界的な労働人口が増加する一方で雇用機会不足。雇用の質の悪化や貧困拡大が進む。

30億人の人々が料理と暖房を木、石炭、炭、動物の廃棄物に依存。温室効果ガス発生で温暖化進行。

貧富の格差が拡大。その背景として人種・民族・性別等による就労機会の不平等が存在。

なぜムサシが取り組むのか

グローバル企業として雇用の質を確保する責任。経済・社会基盤の安定は企業としての発展に必要な。

CO₂を大量に排出する自動車産業としての責任。事業継続には地球環境の継続が大前提。

グローバル企業としての責任。事業成長のための人材確保。それぞれの従業員の個性発揮による企業成長への貢献。

経済成長の基盤確立



P28

サステナブルなエネルギーシステム



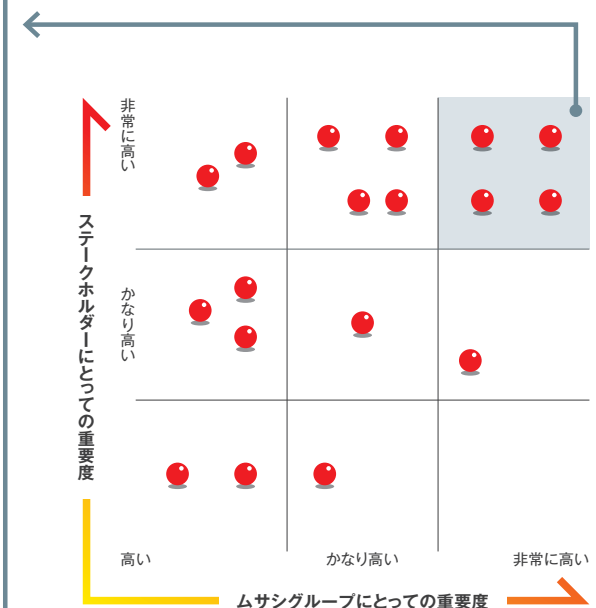
P47

多様な働き方の実現 雇用の質の向上



P50

※当社の活動と親和性の高いSDGs目標



事業を通じた社会課題解決と経営基盤強化に向けたマテリアリティ

重要課題	ムサシの取組み	サステナビリティの発想となるSDGsテーマ
気候変動・エネルギー管理	Musashi GX (グリーン戦略の推進) 当社が創業100周年を迎える2038年までに事業活動 ^{※1} でのカーボンニュートラル(グリーンオペレーション100)、2050年までにバリューチェーン全体のカーボンニュートラルの実現を目指します。全ての事業活動を対象に、省エネ化や再生可能エネルギーの利用拡大などの取り組みを価値に変えるグリーン戦略を策定・実行します。	    
電動化の推進	強いコア事業の確立、新規事業の創出 電動化の機会をとらえたコア事業の拡大と収益性の向上に取り組みます。QCD+E(品質、コスト、デリバリー+環境)の観点で最適なもののづくりを追求していくとともに、将来を担う新技術の仕込みや、オープンイノベーションによる新規事業の創出にも取り組みます。 当社の得意技術を活かした電動車向け商品の競争力強化・ラインナップの拡充に加え、既存商品の稼ぐ力を継続的に高めることで、電動化時代のキーデバイスサプライヤーとしての成長を目指します。また新規事業領域においては、社会課題の解決に貢献できる事業の創出に取り組んでいます。	    
資源の効率利用		
サプライチェーンマネジメント		
製品・サービスの品質・安全	強靱な品質体制の構築 開発から量産に至るプロセスを通じて商品の品質を評価、保証する仕組みを構築することで、お客様の信頼を頂ける生産・供給体制を維持しています。	    
業務プロセス高効率化／データ活用	Musashi DXの実現 デジタル技術を活用した業務の標準化、自動化、最適化により業務プロセスを高効率化し、さらにデジタル化されたプロセスの中で蓄積されるデータの利活用により、新たな価値の創出にも挑戦します。新たな時代の成長基盤となるデジタル前提の企業文化を構築を進めています。	    
人的資源開発	ムサシフィロソフィーの体現、ビジョンへの挑戦 ムサシ100年ビジョンのグローバルでの実践に向けて、将来を担う高いスキルを持ったプロ人財や、新しい働き方で価値を生み出す自律人財の育成を目指しています。全ての活動の基軸であるムサシフィロソフィーについて、階層別の期待行動を具体化し、実践のための教育プログラムの整備やそれに連動した人事評価制度のしくみを導入することで、各個人が能力を高め、発揮し、活躍できる環境・企業文化づくりを進めています。	    
健康/労働安全衛生		
ダイバーシティー		
コンプライアンス	リスク管理のしくみを強化 「社会に必要とされる企業」を目指し、サステナビリティを巡る社会課題に適切に取り組むべく、コーポレートガバナンス体制を構築しています。適切な情報開示と社会との対話を通じ、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理のしくみを強化し、将来にわたる継続的な成長と企業価値の向上を目指します。	    
ガバナンス		

※1 GHGプロトコルの Scope1&Scope2

ステークホルダーエンゲージメント

2022年度における取り組み例

ステークホルダー	主な対話方法	概 要	頻 度	企業活動への反映
お客様	各種展示会	コア事業、新規事業共に事業形態に応じて各種展示会に出展しています。	随 時	お客様のニーズやお困りごとを、製品、サービスにてご提供できるよう取り組んでいます
	お客様相談窓口	電話、メールフォームなどにより、直接お客様の声を頂戴しています。	随 時	
	事業状況共有	中長期経営方針、事業計画、サステナビリティ、ESGへの取組みなど事業活動に関する情報の共有を必要に応じて行っています。	適 宜	
取引先	お取引先懇談会	事業の方向性や取り組み内容をサプライヤーと共有する懇談会を、定期的で開催しています。事業方針や購買方針の提示を行うとともに、QCDなどの各領域において、とくに優れた実績を残されたサプライヤーに対し、表彰を行っています。	年1回	相互信頼関係を築き、パートナーシップの向上を図っています
	お取引先へのESG調査の実施	グリーン購買ガイドラインを策定し、ガイドラインに沿った事業活動の協力をお願いしています。事業環境、社会環境の変化に伴いガイドラインの改定を行い、適宜サプライヤー調査を実施しています。	随 時	
株主・投資家	株主総会	事業報告、連結計算書類、計算書類、監査報告、および決議事項の審議および決議を行っています。	年1回	ご質問、ご意見を参考に企業価値向上に向けた活動に取り組んでいます
	決算説明会	当社の決算概況、取り組みなどについてwebにて説明会を開催しています。	年4回	
	個別説明	事業方針や事業活動、決算概況などについて説明ならびに意見交換を実施しています。	随 時	
地域社会・グローバル社会	当社イベントへの招待	当社が開催するイベントに地域の皆さまにも参加いただき、交流を行っています。	随 時	活動、交流を通じて、地域の皆様とのコミュニケーションを深めると同時に地域社会の発展に貢献できる活動へ取り組んでいます
	環境美化活動の実施	工場周辺の道の清掃活動や、周辺地域の環境保全活動を定期的に実施しています。	随 時	
	次世代教育支援	児童・生徒や保護者を対象に工場見学や職業体験の機会を提供しています。	随 時	
	国際的イニシアチブへの賛同、参画	TCFDへ賛同し、統合報告書やホームページなどを通じて情報開示を行っています。	随 時	
従業員	労使協議会/労使懇談会	労使間の課題についての協議・交渉、意見交換を行っています。	随 時	職場風土の改善や働き方改革など働く仲間としてのエンゲージメントを高める取り組みへと繋げています
	エンゲージメントサーベイ	従業員に対し、職場風土や働く環境、社内の制度などに関する調査を実施しています。	年1回	

地球環境との共存共栄

あらゆる環境問題に誠実に向き合い、地球環境の再生を目指す

TCFDへの賛同



ムサシグループは、気候変動への対応をサステナビリティ経営の重要な課題と捉えています。

企業活動は勿論のこと、製品、サービスを通じて気候変動への対応を行い「人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に貢献」します。また、更なるステークホルダーとのコミュニケーションを図るため、当社は、2021年8月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言へ賛同を表明しました。統合報告書やホームページなどを通じ、開示情報の拡充に努めています。

環境方針

当社は地球環境問題に対し、社会の一員として全ての事業活動を通じて、Purposeを実現し、地球社会に貢献する為の基本的な考え方や取組み姿勢を「環境方針」として定めています。



詳細は当社ホームページをご覧ください。
www.musashi.co.jp/sustainability/environment/management.html

ガバナンス強化

当社は気候変動への取組みを経営に反映すべく、コーポレートガバナンス体制の強化を図っています。組織における役割責任を明確にすることで、国内外グループ・関係領域は目標達成にむけた施策展開を責任をもって実行すると同時に、経営はその状況を監督します。P57

リスク管理

当社では、企業活動・行動に関わる全てのリスクを対象とした全社横断的なリスクマネジメントを行う体制を整えており、気候変動関連も含めたリスクの抽出・評価・モニタリングを行っています。特に、気候変動関連リスク(物理的リスク)は、事業継続上の重大なリスクとして選定しており「BCP委員会」にて事業継続計画を策定し、教育や訓練を定期的実施しています。変化の激しいリスクの観点については、社会課題を積極的に取入れ、ステークホルダーや社外取締役からの意見を反映し、リスクの最小化を図るよう努めています。P62



詳細は当社ホームページをご覧ください。
www.musashi.co.jp/sustainability/environment/

1 取締役会

会社の取組み(方針・戦略)に対する意思決定を行う。

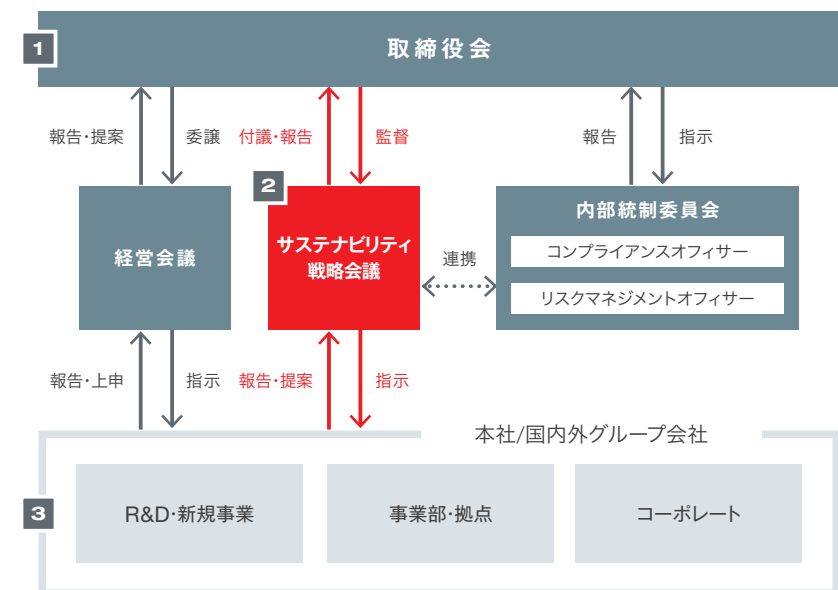
2 サステナビリティ戦略会議

取締役会で決議された方針・戦略を受け、サステナビリティの実現にむけた方向性や目標・指標を審議し決定する。社会課題や経営的リスク・ガバナンスのみならず、中長期的な企業価値向上の観点に加え、各領域、国内外グループ会社へ課題解決にむけた実行を指示する。

議長	開催頻度
最高経営責任者	年2回以上
メンバー	
取締役・CxO+外部有識者	

3 実行領域(本社/国内外グループ本社)

目標達成にむけたPDCAサイクルを責任をもって実行し、実行状況を経営側へ報告する。



リスクと機会

気候変動が事業に与える影響を把握し、リスクと機会を分析することでリスクの最小化や新たな価値の創出を図り、事業の持続的な成長へ繋げる取組みを推進しています。

	気候変動リスク	想定されるリスク	機会	ムサシの取り組み
移行リスク	政策 法規制	CO ₂ 排出の価格付け進展 CO ₂ 排出の報告義務化 既存製品・サービスへの 排出規制強化	各国での炭素税・環境税の導入・拡大 ライフサイクルCO ₂ 開示の厳格化 自動車産業への環境規制の強化	省エネ・生産の効率化の促進、新技術の導入 サプライヤーも巻き込んだカーボンニュートラルの促進 ※1 共通
	技術	既存製品・サービスの 低炭素化への置換 低炭素技術への移行の先行コスト 新規低炭素技術への投資の失敗	EV化による製品不適合による売上の減少 EV化による要件不適合によるレガシーコストの増加 国際ルール・業界基準の変更による不適合	（※2） 既存技術の探究と深化によるEV向け商品の拡大 コア技術「伝達機能の最適化」の追求による競争力強化 次世代商品「電動駆動ユニット」の開発と事業拡大 小型、軽量、低ノイズ・フリクション化を実現するL&S商品の提供 世界シェアNo.1の2輪トランスミッション技術を活用した 「2輪EVユニット」の開発と事業拡大 積極的なCVC活動とパートナーシップによるシナジーの創出 エネルギーのグリーン化を促進するHSCを活用したソリューション開発
	市場	顧客・消費者の意識・行動の変化 原材料コストの高騰	要件不適合による失注・メーカーレイアウト エネルギー高騰・環境付加価値による材料の高騰	※1 共通 3Rを取り入れたプロセス改善 サプライヤーとの協業による開発
	評判	顧客・消費者の環境意識の変化 当該産業への非難拡大 ステークホルダーの不安・批判増大	カーボンニュートラルの取り組みや 開示の不十分による取引停止 投資撤退・株価の下落 開示情報の改ざんによる企業価値の失墜	※2 共通 積極的な3Rの推進や廃棄物管理の強化。また素材変更・新技術導入による工程革新を推進
物理的リスク	急性	顧客・消費者の環境意識の変化 当該産業への非難拡大 ステークホルダーの不安・批判増大	カーボンニュートラルの取り組みや 開示の不十分による取引停止 投資撤退・株価の下落 開示情報の改ざんによる企業価値の失墜	TCFDへの賛同、CDP参加により、気候変動を含む環境問題、社会課題へ取組む体制の構築と推進
	慢性	顧客・消費者の環境意識の変化 当該産業への非難拡大 ステークホルダーの不安・批判増大	カーボンニュートラルの取り組みや 開示の不十分による取引停止 投資撤退・株価の下落 開示情報の改ざんによる企業価値の失墜	TCFDへの賛同、CDP参加により、気候変動を含む環境問題、社会課題へ取組む体制の構築と推進

P46-49

P28-31

P34

P38-39

P51

P47

P47-49

P44-45

P52

P62

P47-48

P49

P20

P29-32

P35

GREEN OPERATION 100

グリーンオペレーション100

2038年※1事業活動※2でのカーボンニュートラル100%

当社はこれまでも環境問題に対し、省エネ活動を始めとする様々な取り組みを実施してきました。世界的コンセンサスである「カーボンニュートラルの実現」にむけ、地球社会の一員として新たな覚悟で私たちは動き出しています。2050年バリューチェーン全体のカーボンニュートラルの実現にむけ、2038年までに私たち自身の活動をグローバル全体でグリーンにすることを約束します。



詳細は当社ホームページをご覧ください。
https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post_51.html

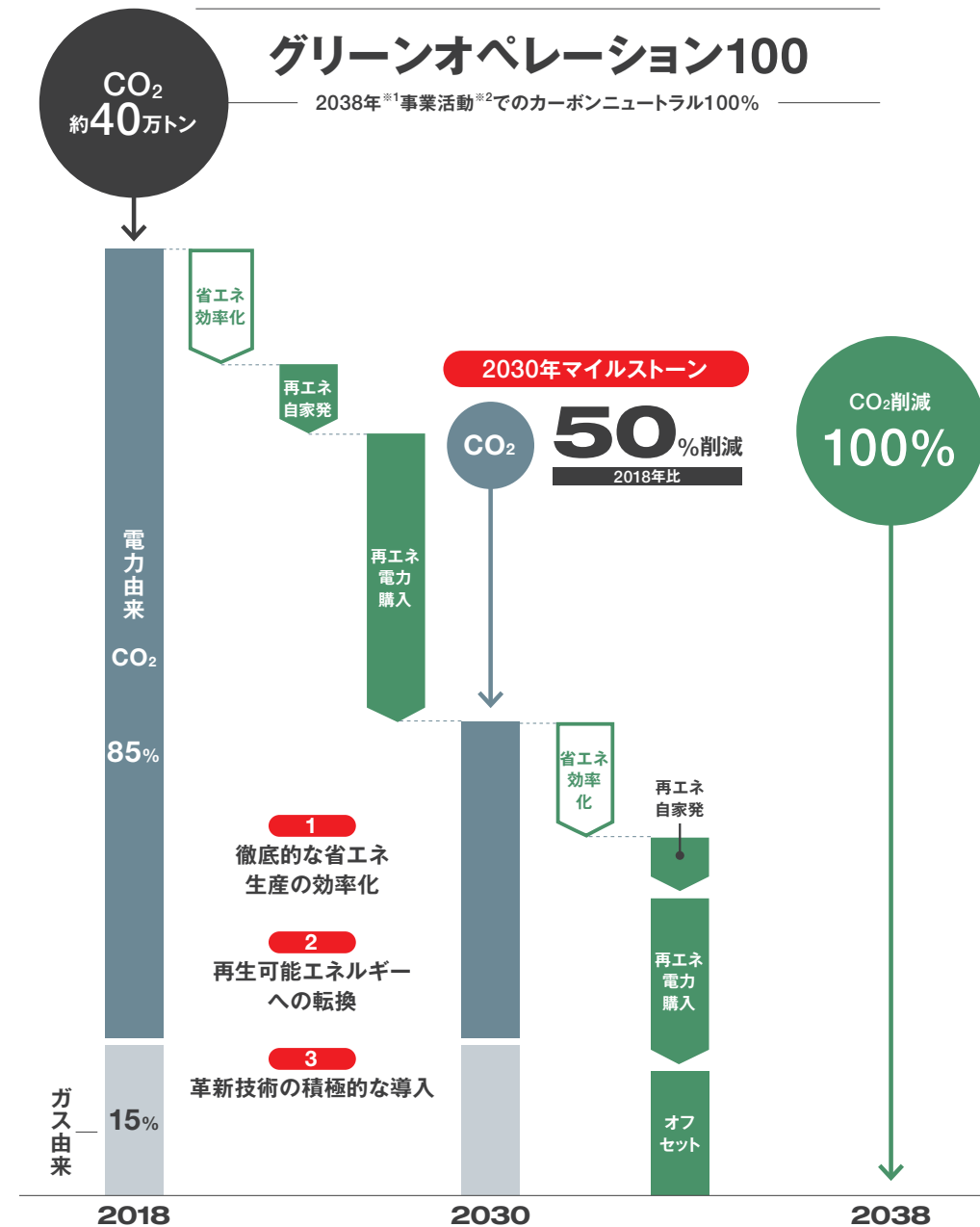
マイルストーン2030

2038年グリーンオペレーション100の達成を目指し、マイルストーンとして2030年に事業活動※2におけるCO₂排出量の50%削減を目指します。

インターナルカーボンプライシング

当社は生産の効率化、ものづくりの進化を遂げる為、新技術導入など設備投資も適宜行っています。カーボンニュートラルへの意識付け、実行の促進の為にインターナルカーボンプライシングを導入しています。

※1 当社100周年 ※2 Scope1&Scope2



Green Transformation

取 り 組 み

01

グリーン トランスフォーメーション

グリーンを価値に！
自然と人が「共存」できる地球社会に貢献する為に、私たちは挑む

グリーントランスフォーメーションとは

第一次産業革命から今日まで、テクノロジーとエネルギーにより人類の生活は豊かになりましたが、地球は汚されてしまいました。これまでの環境対応というレベルでは到底追いつかない状況である今、当社はOur Purposeでも示しているように、私たちの「テクノロジーでイノベーションを起こし、人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現」に貢献するグリーン戦略を展開します。

Musashiグリーン戦略

繋ぐ

使う

省エネ・エネルギー効率化

グリーン
エネルギー拡大

オフセット

創る

CO₂排出

+α

創る

グリーンプロダクト

CO₂削減に貢献できる商品の創出
人と環境にやさしい商品・サービスの提供

私たちはコア事業でのEV化(■ P28-32)や新規事業との両輪でGX(グリーントランスフォーメーション)に取り組んでいます。電力負荷の高い生産現場においては、自家発電だけでは電力の需要量と供給量のバランスを保つのが難しく、またエネルギー転換だけでは解決できない課題を抱えています。産業用設備は、稼働時に大きな瞬時負荷が発生することがあり、再エネ活用においても系統電力に頼らざるを得ません。HSC(ハイブリッドスーパーキャパシタ) (■ P36)を活用したFEMS*で瞬時負荷を補えば、工場の電力ピークシフトによりデマンド抑制ならびに再エネ活用による電力使用の削減が見込めます。また、停電時の長時間の自立運転が可能になり、カーボンニュートラルやレジリエンス強化にも貢献できます。当社は、本社工場内でのPoC(実証実験)を終え、2024年に量産現場での本格稼働を予定しています。

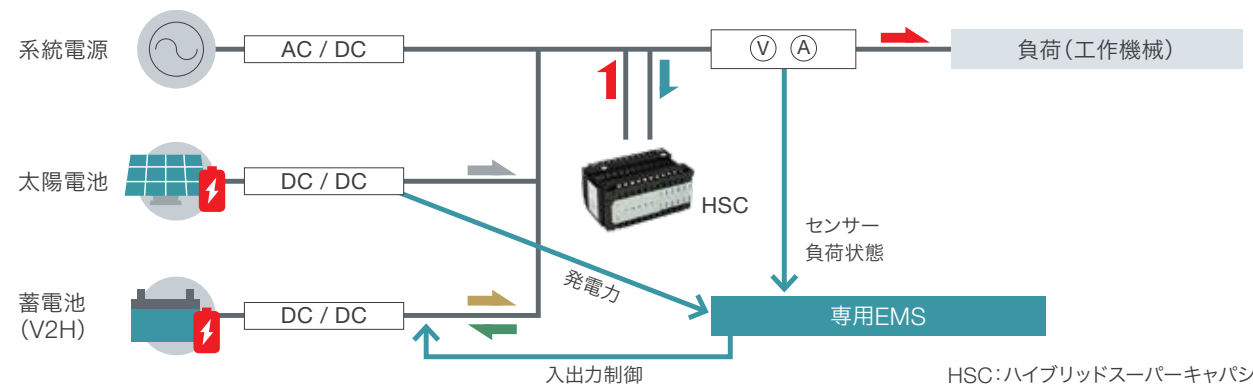
また、AIによる自律走行搬送ロボット(AMR) (■ P35)は生産性向上だけでなく、ガスやガソリンなどで動く搬送機の電動化シフトにも役立ちます。これらは製造業共通の課題であり、世界の製造現場にお届けすべく開発を進めています。



1 本社・新南工場 太陽光パネル設置 2 蓄電池コンテナ 3 蓄電池600kW:蓄電池コンテナ内に、蓄電池とHSCを設置 4 EMS:HSC24直MD/4×6並

※FEMSの量産現場での本格稼働に向けた量産準備

FEMS (ファクトリーエネルギーマネジメントシステム)



使う

グリーンオペレーション

エネルギー効率化の最小化
全工程再生可能エネルギーでの生産

ムサシの生産活動で利用するエネルギーは、CO₂の構成で見した場合、85%は電力、残り15%のほとんどがガスです。「グリーンオペレーション100(P46)」の達成に向け、まずは徹底的な省エネ・生産の効率化に取り組んでいます。日々の生産改善活動はもちろんのこと、MMサークル(QC活動)(P32)などを通じてさまざまな視点や意見を取り入れています。例えば、熱処理炉の着火源であるバーナーを燃焼式から電気式へ変更することで、ガスの利用を抑える取組みをトライしており、順次展開を行います、グローバル生産体制の強みを活かし、改善ノウハウの共有、施策の水平展開を行うことでその効果の加速を図っています。

「マイルストーン2030(P46)」にむけて、電力における自家発電の導入や再生可能エネルギー由来電力などCO₂排出しない電力への転換を国・地域の特性・優位性を活かしながら順次行っています。2022年は、MES(武蔵エナジーソリューションズ)において、山梨県が運営する水力発電による系統電力を導入し生産活動を行っています。これによりムサシグローバルでの再生可能エネルギー率は6.9%へと上昇しました。

改善事例

既存のパイロットバーナー
ガス・エアの混合燃焼



電気式セラミックヒーター



グリーン電力導入(2022年)

武蔵エナジーソリューションズ(山梨県)



繋ぐ

グリーンコミュニケーション

全ての活動をカーボンニュートラル化
地域・社会とのコミットメント

地域社会の災害対応力の強化を目指した当社の取り組みが愛知県豊橋市との協力により、経産省「太陽光発電設備を活用する地域マイクログリッド構築事業※」に採択されました。2024年の本運用に向けて、試運転ならびに災害対応訓練に向けた準備を進めています。当社の太陽光発電システムで発電した電力を平常時はFEMSを介して生産活動に効率的に活かされ、災害時など電力が遮断された際には、地域へ供給することで非常時における地域の皆様の安全と衛生的な生活環境の維持に役立てます。

その他に、MDA(ブラジル2輪部品生産工場:アマゾナス州)では、製品梱包に使用された木製廃材を自分たちの手で日用品や家具、遊具にリサイクルする活動を行っています。初めは社内のベンチなどの製作から始まり、従業員の家族、子供たちのために。そして地域のコミティへと活動の枠を拡げ、今では、この活動を拡げる為の学校を立上げ、製作のノウハウを伝えています。この活動はMMサークル(QC活動)を通じて、従業員一人一人が自発的に考え協力して始まった活動です。

※正式名称「武蔵精密工業株式会社による豊橋市における太陽光発電設備を活用する地域マイクログリッド構築事業」



それぞれ詳細は当社ホームページをご覧ください。
https://www.musashi.co.jp/newsrelease/post_57.html



WOODWORK SCHOOLING MUSASHI

これまで焼却処理していた木製廃材を再生させるために始めたプロジェクトですが、今では木工学校として運営しています。

技能習得の為に、教室だけでなく、制服、保護具、プロ用工具なども整えています。プロジェクト期間中には、お客様からもサステナビリティ賞を受賞しました。



2022年には社員の中から45名、従業員の子供15名を選抜して開校し、無事に卒業しています。2023年もスクールを開催します。

取 り 組 み

02

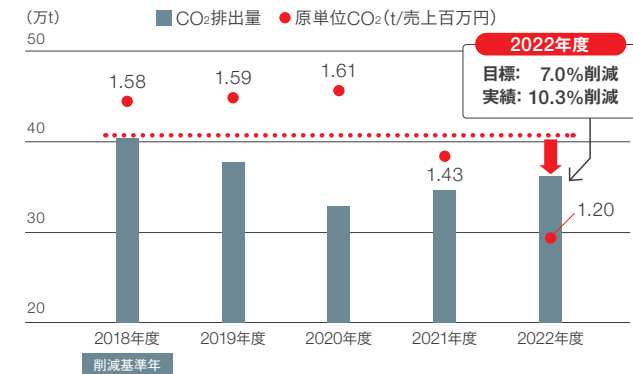
グローバルCO₂
排出削減の取り組み

当社は削減基準年を2018年度とおき、2038年の「グリーンオペレーション100」の達成にむけて活動しています。 **P46**

2022年度は目標7%削減(2018年度比)に対し、実績として10.3%の削減を達成しています。

目標達成に向けて、当社ではCO₂削減目標だけでなくそれに起因する省エネ目標も設定し、外部要因による生産変動の中でも着実な削減活動を評価できるよう体質指標を設定し、グローバルでの進捗管理を行っています。

2022年省エネ活動によるCO₂削減率は13%(当社基準による算出)であり、該当期における目標達成に大きく貢献しています。

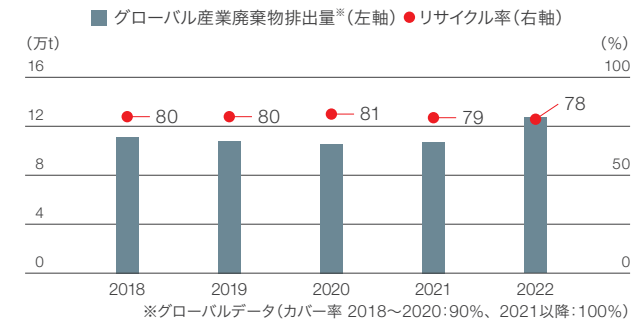
CO₂排出量 & 原単位CO₂の推移 ~Scope1, Scope2~

産業廃棄物削減の取り組み

これまでグループ各社で行ってきた廃棄物管理ですが、2021年度よりグループ全体での把握を始めています。地球社会における影響・責任を正しく把握し、改善活動の指標として活動促進を行っています。

洗浄工程で使用した液を切削工程で再利用したり、鋳造品を削った際に発生する鉄くずを鋳造前の材料に戻す社内循環の仕組みを構築するなど一貫加工の強みを活かした改善を継続しています。また、鍛造工程で使用する潤滑油の一部は鍛造加工後、別の液体と混ざるためこれまで廃却していましたが、分離させることで再利用が可能となりました。新たな取り組みとして実施しています。

産業廃棄物排出量・リサイクル率(グローバル)



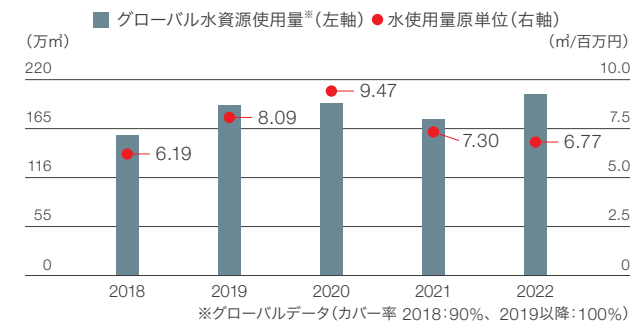
水資源使用量削減の取り組み

事業活動での水使用量と排水量を継続的に把握し、環境負荷低減に努めています。

腐敗によるクーラント交換回数の削減、冬期の切削水交換削減など、日々継続運用しています。また、これまで真水しか適用できなかった鍛造の一部工程において、循環水の活用を可能にするためのフィルターの取り付けや条件の設定ができ、ドイツ工場にて順次展開を行っています。

この他にも環境活動として、植樹や清掃などを各国で実施しており、地域の皆さまと共に環境保全に取り組んでいます。

水資源使用量・原単位の推移(グローバル)



取 り 組 み

03

産業廃棄物／
水資源使用量削減の
取り組み



人財育成の基本コンセプト

ムサシは2038年に向けて、「Go Far Beyond!」のビジョンを新たに掲げ、ムサシフィロソフィーを基軸に「地球と人が豊かに共存できる世界」を目指し、一人ひとりが冒険者となりまだ見ぬ未来へ歩み始めました。

時代や事業環境の変化に適応し、イノベーションを生み出し続ける組織を実現するために、当社では「自律的に変革に挑戦し、常に自己研鑽に励むことができる志の高い人財(=自律したプロ人財)」の育成を目指しています。

「自律したプロ人財」を新たな育成方針に掲げ、「主体性・自立性をベースに、個々人が能力を開発していく組織風土を醸成」し、「ムサシフィロソフィー、経営方針(ビジョン)を正しく理解し、展開することを担い得る人財の輩出」に向けて、教育体系の刷新等様々な取り組みを始めています。

わたしたちはフィロソフィーに掲げているOur Wayを人財育成の要であるコアコンピテンシーとして位置づける一方、ビジョンを達成するための重点育成テーマとして、イノベーションやデジタル領域での能力開発機会の提供やグローバルリーダーの育成に向けた積極的な取り組みを進めています。

フィロソフィー・ビジョンの浸透

「ムサシフィロソフィーを理解し実践する人財」や「ビジョンへの挑戦者」を輩出するため、3つのフィロソフィー・ビジョン浸透プログラムを設定しています。

1 BEYONDER研修 全従業員を対象としたフィロソフィー基礎研修です。フィロソフィーを理解(共感)し、行動へ繋げるための対話型プログラムとなっています。年齢・社歴・職務・部門等を問わず従業員自らが手を挙げて主体的に研修へ参加し、対話を通じてフィロソフィーへの理解を深め、研修の最後にはフィロソフィーの実践宣言をしています。国内だけではなく、プログラム内容をグローバルで共有し、各地域特性を踏まえて教育を実施しています。

2 Go BEYONDER研修 管理職層を対象とした選抜型研修で、「Go Far Beyond!」への挑戦を組織に浸透させていくため、トップランナーの輩出を目的に、既存の仕組や考え方の枠を超えた変革テーマをチームで企画し、提案する実践型プログラムとなっています。

3 Go Far BEYONDER研修 グローバルリーダー層を対象とした選抜型研修です。マネジメントとしてフィロソフィー・ビジョンを深く理解し、体現し、組織に浸透・定着させていく伝道者を目指すプログラムで、グローバルリーダーの人財育成プログラムとして展開しています。 **P54**

2022年度教育体系図

位置 づけ	階層	コンピテンシー 開発 自律型	テーマ別				階層別・職能別															
			フィロソフィー	イノベーション	DX	英語																
管理職	CO	選択型コンピテンシー開発研修	フィロソフィー 研修基礎	経営幹部候補 フィロソフィー/ イノベーション 研修	イノベーション教育	DX教育	英語研修(自己啓発)	新任管理職	品質教育	製造教育(技能検定)	コンプライアンス 機密管理	環境安全健康										
	ミドルマネジメント向け フィロソフィー/ イノベーション研修																					
一般	シニアスタッフ			新規事業創造プログラム														新任チーフ				
	キャリア開発																					
	新入社員研修																					



1 フィロソフィー基礎研修(BEYONDER研修)の様子



2 管理職選抜研修(Go BEYONDER研修)の様子

イノベーション人財育成

人と環境が“調和”した豊かな地球社会の実現に向けて、テクノロジーを基盤にしたイノベーションの創出を重要課題と考え、それを実現するためのイノベーション人財の育成に積極的に取り組んでいます。2018年12月にオープンしたイノベーション拠点MUSASHi Innovation Lab CLUEは、東三河発のイノベーション創出をミッションとしています。イノベーション創出に必要な3つの要素として、Place(日常から離れた空間)、People(ダイバーシティに富んだ人々の集まり)、Process(デザイン思考をはじめとするイノベーション創出教育)を構築し、社員のみならず地域の企業や個人にもイノベーション創出の機会を提供しています。CLUEは、新規事業の創造、事業成長、ネットワーキングによる更なる事業拡大などを狙いとしたプログラムやワークショップを開催しています。特に、2019年より毎年開催しているイノベーション創出プログラム「東三河イノベーターズゲート」では、社内公募から選抜された本気でイノベーションを目指すムサシ社員やさまざまな企業や市役所職員、大学の教授や学生などダイバーシティにあふれた皆さんが参加しています。経験豊かな講師陣によるレク

チャーとフィールドワークを通じて、新規事業プランを経営層に本気で提案するプログラムです。またムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond!」への挑戦に向けて「事業創造ワークショップ」も開催しています。これは、当社のコア事業/新規事業の次世代リーダーが事業創造に必要な基本概念を理解し、変革のマインドセットを醸成することを目的としたプログラムとして、当社社外取締役の宗像義恵氏が講師を務めています。

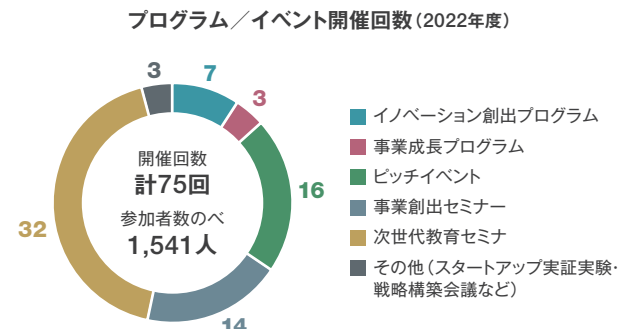
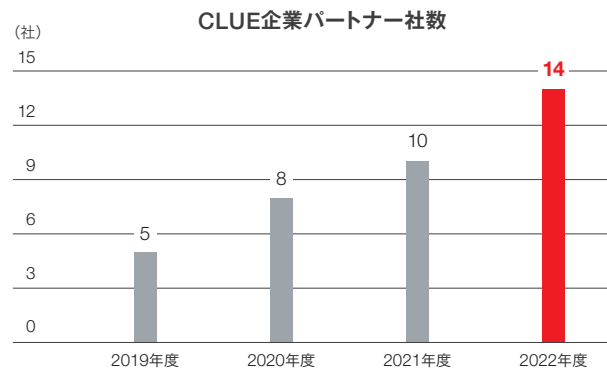
地域の学生に向けては、未来のイノベーター育成のためクリエイティブなワークショップやインターンプログラムを地域の大学や市役所とも協力しながら提供しています。愛知県豊橋市より「令和4年度共創コミュニティ創出支援事業」を受託し、地域のイノベーション人財の育成及び投資家やパートナーを繋ぐエコシステムの構築を進めています。産学官との連携を深めながら、地域と当社の相乗効果を活かした人財育成に努めています。

一方、新規事業創造のためにCLUEを日常的に利用し、他社と交流などができる企業/スタートアップパートナー制度があります。2022年度に

はパートナー社数が14社に増加しています。

CLUEは総務省が展開する「異能vation」ネットワーク拠点として、更に東三河スタートアップ推進協議会のメンバーとして、日本のみならず世界中のイノベーション人財とのパイプラインを構築し、当社社員をはじめ地域のみなさんとのオンライン・オフラインの交流機会も充実させています。

経営者に対し
新規事業プラン
のビッチに挑む
東三河イノベ
ーターズゲート
2022 Final
Demo day



レゴを使って
事業プランを
ブラッシュアップ
事業創造ワーク
ショップ



オープンイノベーションの実践

当社のCVC活動においては、シリコンバレーやイスラエルをはじめとする世界中のスタートアップやテックカンパニーとの協業を行っています。当社社員がこのオープンイノベーション創出の取組みに直接参画することで、アジャイル開発やリーンスタートアップといった手法を実践から学び、新たな事業創出を加速していくことを目指しています。特に未来のMobilityやIndustry4.0の実現、それをカーボンニュートラルで支えるEnergy

Solution、そして最終的な目標でもある健やかで幸せな人の暮らしにつながるWell-beingにおける新規事業展開で、自動車部品メーカーの枠を超えたイノベティブな取り組みによりその実現を目指しています。

また、奈良先端科学技術大学院大学との共同開発を通じて、新事業の展開を進めるとともに、新しい領域での人財育成も目指しています。

デジタル人材育成

ムサシは「時代をリードするテクノロジー」をコアバリューとしており、それは単に業績や市場価値を高めるためだけでなく、革新を通じて未来を形成する情熱から来ています。この姿勢は、私たちの「デジタル人材育成」への取り組みにも色濃く反映されています。

デジタルトランスフォーメーションが業界全体の標準となりつつある中、私たちはこれを単なるトレンドとしてではなく、新しいチャンスと捉えています。IoT、AI、ロボティクスなど、これらのテクノロジーは私たちの製品製造や業務プロセスに革命をもたらす可能性を秘めています。デジタルテクノロジーは今やビジネスの基本となりつつありますが、それを支えるのはDXリテラシーを持つデジタル人材です。社員一人ひとりがデジタルの波に乗れるよう、段階的な教育プログラムを実施しています。

2021年から「DXトッパンナー」をきっかけ、ITリテラシー教育を社員全員に提供開始。次いで、ビジネスプロセスの効率化やアイデアの形にするための教育をスタート、現在はDXのマインドセットや、ビジネスインテリジェンスツールを活用したデータの可視化方法など、より高度なトピックを提供し教育を進めています。次の段階として汎用的なAIやデータサイエンスの学びなどより実務に近いスキル、将来的に必要なスキルを提供していきます。

ムサシの目標は、単に技術を学ぶことではありません。自動車部品メーカーという枠を超え、新規事業の創出やコア事業の強化を行うための技術者を育てることです。そのためにも、最新のテクノロジーに触れられる環境の提供、データからインサイトをえるための環境を整え、社員が主体的かつ情熱的にとりくめる環境づくりも忘れてはなりません。仕事でありながら楽しく学べ、さらには外部ともつながれる様な枠を壊した活動を進めています。

デジタル人材育成の教育プログラムや社内コミュニティでは、常に新しい技術や方法論に焦点を当て、社員の成長をサポートしています。

ムサシオリジナルのデジタルスキル標準を制定し、デジタルが当たり前の文化も醸成していきます。

ムサシでは2014年から内製によるシステム化を進めてきました。2021年からは更にローコードツールを使ったデジタルの民主化も加速しています。最先端のテクノロジーに触れた社員は、その魅力と可能性を感じ、自らデジタルを使った改革を実施する様になりました。社長巡視など社内の改善発表の場でもデジタルテクノロジーを使った発表が増えています。全社一丸となってこの大きな変革時代を乗り切る、デジタル人材育成はその基盤となっています。



自社開発アプリの事例発表

デジタル人材育成 教育プログラム体系

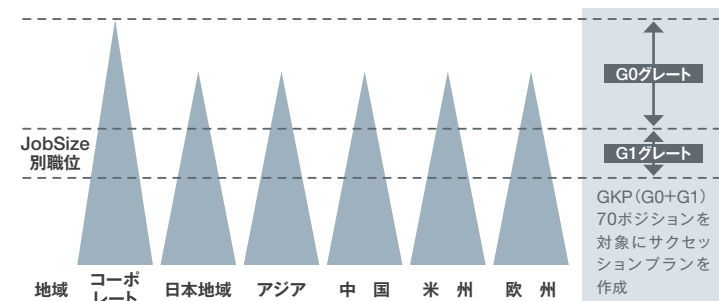


グローバルリーダーの計画的育成

ムサシは現在、世界14カ国に36拠点のグループネットワークを有し、売上げ・従業員数ともに海外比率が80%を超える状況となっています。これまでも性別、年齢、国籍、障がいなどを問わず、多様な人材が育ち、活躍できる環境の整備に取り組んできましたが、今後は個社の企業運営に留まらず、地域全体／グループ全体を俯瞰し、リーダーシップを発揮できる真のグローバルリーダーの育成に向けた取り組みを強化していきます。

現時点ではグローバルリーダーに求められるグローバル経営層コンピテンシーを育成目標として設定し、経営の中核となるグローバルキーポジションの後継者計画を策定し、人材育成に取り組んでいます。後継候補者の育成ニーズを踏まえ、候補者を集めてフィロソフィー、イノベーション、サステナビリティ等6つの切り口で議論し、変革に向けたアクションを決めていく研修プログラムの提供や育成的人材配置を実施していきます。 P50

Group Key Position (GKP)とサクセッションプラン (SP)



3 次世代グローバルリーダー育成プログラム (Go Far BEYONDER研修) の受講者たち

健康経営

働き続けたいと思える環境の整備～ウェルビーイングの実現～ 人と環境が調和した豊かな地球社会の実現に貢献します

当社は「ムサシフィロソフィー」を基軸として、1938年の創業より幾度もの危機を「決断と挑戦」により乗り越えて成長してきました。

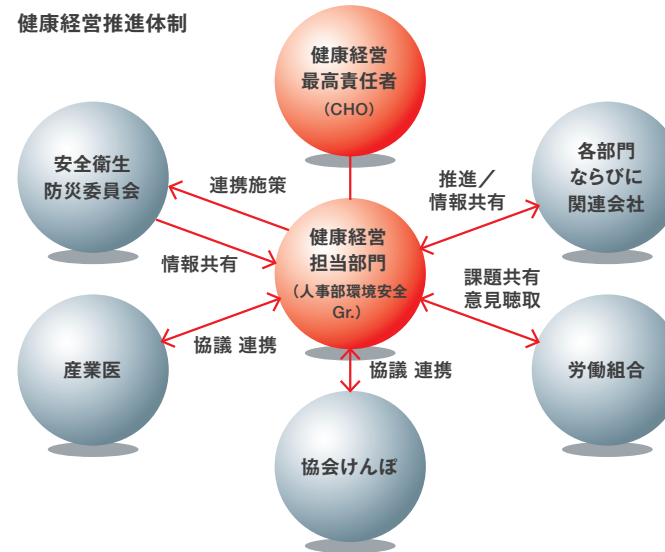
そして今、ムサシが社会に果たす使命をOur Purposeとして「人と環境が調和した豊かな地球社会の実現に貢献」することと定め、100年企業を目指した新たな挑戦を進めています。

その実現には、従業員が健康でいきいき働くことができる環境の維持継続と主体的な健康増進を促す取り組みが不可欠です。一人ひとりが個性を発揮し、挑戦を続け、新たな価値を創造できる職場環境づくりを目指し、「健康経営」に積極的に取り組んでいます。

健康経営優良法人認定証



健康経営推進体制



健康経営の取り組み



メンタル
不調者対応

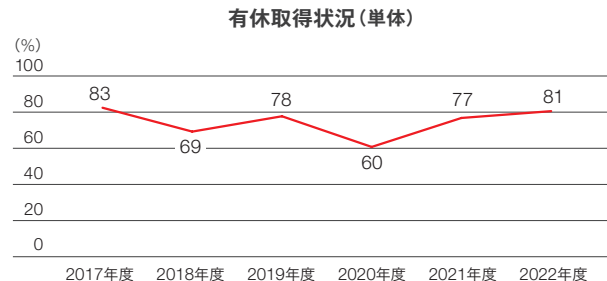
ラインケア
セルフケア
教育

女性の
健康保持・増進
など

多様な働き方への支援

有給休暇取得促進への取り組み

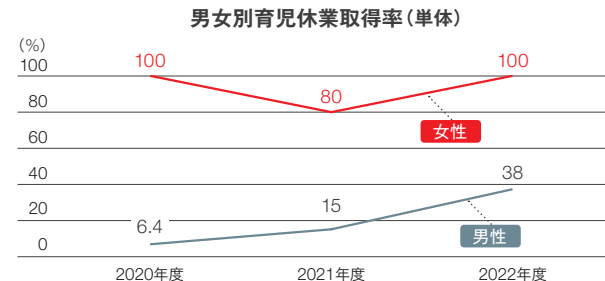
労使で協力し、有給休暇取得促進に取り組んでおり、高い取得率で推移しています。消化しきれなかった有給休暇日数を一年ごとに積み立て、私傷病、不妊治療や家族の介護の為に使用できる「療養特別有給休暇制度」を設けています。



仕事と家庭の両立支援

子育てや介護中の従業員を支援する「育児・介護短時間勤務制度」を設けています。育児者は小学4年生の始期に達するまでの子を療育する場合、条件を満たせば何年でも制度を利用できます。

育児・介護に従事する方を対象とした「フルフレックス勤務制度」や「ジョブプリターン制度」を制定し、仕事と家庭の更なる両立支援を進めています。



女性活躍推進への取り組み

仕事と育児の両立を支援する女性活躍推進活動の一環として、ワーキングマザーを対象に、定期的にランチ会を開催しています。今までになかったワーママ同士の繋がりを作ることで、仕事や育児に関する様々な意見交換を行っています。今後、この取組みで得た意見を参考に、子育て中の社員がますます働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

ワーママランチ会の様子



Board Of
Directors

取締役一覧

2023年6月23日時点

代表取締役社長
最高経営責任者

大塚 浩史

2006年5月より当社の代表取締役社長として当社及びグループの事業を統括しています。既存事業の拡大だけでなく、ムサシグループの未来を見据えた新ビジョン・方針・長期戦略を策定し、新規事業創出を進める等、様々な改革を推進する強いリーダーシップを発揮しています。

代表取締役
専務執行役員

Tracey Sivill

当社及びグループ会社において経理・IT部門の責任者の経験を有し、現在、当社グループのCFO（最高財務責任者）を務めています。当社グループの経営及び業務の効率化推進に実績があります。

取締役
専務執行役員

森崎 健司

当社のものづくり領域を中心に豊富な経験・知見を有し、製造部門や日本地域の責任者を務めています。当社グループの経営及び業務の効率化推進に実績があります。



社外取締役

宗像 義恵

情報通信技術業界におけるグローバル企業の経営の中で培った豊富な経験と高い見識を有しています。当社とは異なる事業の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役

神野 吾郎

上場企業の経営者を長年務め、企業経営に関する豊富な経験と高度な知見を有しています。当社とは異なる事業の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役

Hari N. Nair

海外自動車部品メーカーのCOO（最高執行責任者）など経営の要職を務め、その中で培った企業経営に関する豊富な経験と高い知見を有しています。海外の経営者の視点から、当社の経営の監督をしていただいています。

	大塚 浩史	Tracey Sivill	森崎 健司	宗像 義恵	神野 吾郎	Hari N. Nair
企業経営	■	■	■	■	■	■
製造・技術研究開発			■	■		■
営業・マーケティング	■			■	■	■
IT・DX		■		■		
財務・会計		■			■	
法務・リスクマネジメント			■			
ESG・サステナビリティ	■					
グローバル経験	■	■	■	■		■

Board Of Directors



社外取締役

富松 圭介

証券界やAI業界における豊富な経験・知見と財務及び会計に関する高い見識を有しています。投資家の視点から当社の経営の監督をしていただいています。



社外取締役

小野塚 恵美

運用会社や投資会社の中で培った、グローバルな知識と経験を有しております。投資家の視点から、当社の経営を監督していただいています。



監査等委員である取締役

宮澤 実智

当社の法務、サステナビリティ推進、人事部門において役職を務めるなど、豊富な経験と高い見識を有しています。コンプライアンス及びコーポレートガバナンスに関する豊富な経験に基づき、当社の監査・監督を行っています。



監査等委員である取締役

山本 麻記子

社外

弁護士資格を有し、国内及び国際弁護士事務所にて企業法務の案件に携わる等の経験と専門的知見を有しています。法律の専門家としての視点から、当社の経営の監査・監督をしています。



監査等委員である取締役

大久保 和孝

社外

公認会計士としての財務及び会計に関する豊富な見識だけでなく官公庁の各種有識者委員等を歴任した高い専門的な知見を有しています。ガバナンス・ファイナンスに関する専門家の視点から、当社の経営の監査・監督をしていただいています。

企業経営

製造・技術研究開発

営業・マーケティング

IT・DX

財務・会計

法務・リスクマネジメント

ESG・サステナビリティ

グローバル経験

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、「Our Origin(創業の精神)/ Purpose(使命) / Way(行動指針)」によって構成されるムサシフィロソフィーを基軸として事業活動を進めるうえで、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付けています。

ムサシコーポレートガバナンス基本方針

当社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため「ムサシコーポレートガバナンス基本方針」を定めています。

コーポレートガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社の機関設計を採用し、取締役の職務執行に対する監査・監督機能の強化と内部統制の実効性の向上を図っております。また、監査等委員である取締役を含む社外取締役が取締役会における意思決定に参画することで、経営の透明性・健全性を高めています。さらに、取締役会の監督機能を補完するため、社外取締役が過半数を占めている指名・報酬委員会を設置しています。

一方で、取締役会の決議事項を経営会議等に権限移譲することにより、迅速な意思決定と業務執行を行い、経営判断の機動性を高めています。

サステナビリティ戦略会議の設置

サステナビリティを巡る社会課題に適切に取り組むべく、最高経営責任者を議長とする「サステナビリティ戦略会議」をコーポレートガバナンス体制の中に組み込みました。(2021年12月～)

ステークホルダーとの対話などから認識した期待・要請や社会課題を当社のVision・Purposeと照らし合わせサステナビリティの実現にむけた議論を行っています。社会課題を経営に取り込むことで実効性をあげ、Vision/Our Purposeの確実な達成を目指しています。

Corporate
Governance

コーポレートガバナンス体制図

取締役会

2022年度開催回数

8回

当社の取締役会は、現在、取締役11名で構成されており、その内3名は監査等委員である取締役です。議長は社外取締役がこれにあたっています。

取締役会決議事項の一部を経営会議等に権限移譲している当社において、取締役会は経営の基本方針・経営戦略・経営計画の策定といった会社の重要事項の決議と、取締役の職務執行に対する監督に専念できる体制を採用しています。そして、取締役会の半数を超える7名が社外取締役であり、業務執行を中立、客観的な立場から監督する機能を十分に発揮できる構成となっています。

2022年度は取締役会を8回開催いたしました。その中で、事業計画や中期経営計画の策定について審議いたしました。

2022年11月より、代表取締役社長に替わり、社外取締役が議長に就いています。

経営会議

2022年度開催回数

41回

経営会議は、取締役会から委譲された業務執行の重要事項について意思決定することを目的として、業務執行の方針ならびに業務の具体的な事項の実施について審議し決定をしています。

経営会議は、議長（最高経営責任者）を含む執行役員3名以上で構成しています。

なお、経営会議では、取締役会の決議事項についても事前審議を行っています。

内部統制委員会

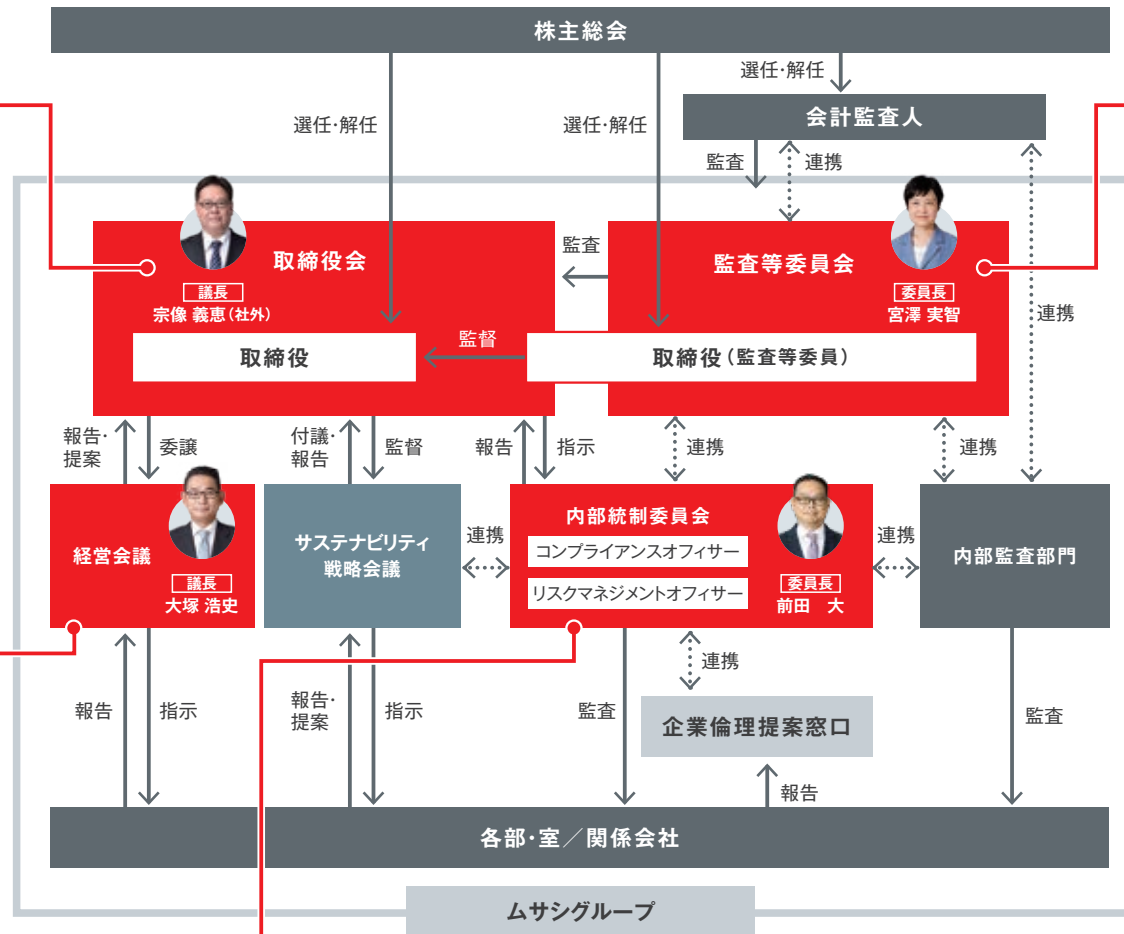
2022年度開催回数

11回

内部統制委員会

内部統制委員会は、事業経営の効率的かつ効果的な運営と事業経営に関する法令遵守および財務報告の適正性の確保を目的として、グローバルにわたる内部統制に関する事項を審議しています。

内部統制委員会は、委員長であるコンプライアンスオフィサーを含め執行役員及び執行職の5名で構成され、監査等委員は必要に応じて出席しています。



監査等委員会

2022年度開催回数

11回

当社の監査等委員会は、常勤の監査等委員である社内取締役1名と、独立性を有する社外取締役2名の合計3名で構成しています。委員長は常勤の監査等委員である取締役がこれにあたっています。

監査等委員会は、取締役(監査等委員を除く)等から当社やグループ会社の事業の状況、内部統制システムの整備及び運用の状況などについて定期的に報告を受けています。それに加えて、経営会議等の重要な会議に出席して得た情報などを活用し、取締役の職務の執行の監査をしています。

内部情報管理委員会

内部情報管理委員会は、内部情報を管理するために、決算発表や各種企業情報の開示にあたり開催し、内部情報の漏洩防止を図るとともに、開示内容の的確性・妥当性について審議しています。内部情報管理委員会は、情報取扱責任者および経営会議メンバーで構成しており、委員長は社長が任命しています。

コーポレートガバナンスの変遷

当社では、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題と位置付け、積極的に推進してきました。

監査役会設置会社の時代においても、執行役員制度を導入し、事業運営の効率化を進めるとともに、社外取締役を選任し、監査機能と監督機能の強化を図ってきました。

2015年には、新たな会社の機関設計として監査等委員会設置会社が導入されました。当社は、監査等委員会設置会社が当社の目指すコーポレートガバナンスの強化に適した企業形態であると判断し、導入初年度より監査等委員会設置会社へと移行しました。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営の執行と監督の分離をさらに進めました。CEOが議長を務める経営会議に取締役会の権限を委譲して経営の効率化を図るとともに、取締役会の諮問委員会である指名委員会と報酬委員会を設置し、取締役会の監督機能を強化しています。

また、監査等委員会設置会社への移行後も、取締役会の構成を毎年見直し、多様な人材を取締役に登用しています。他業種の経験者だけでなく、女性および外国人を複数名登用し、多様な経歴、国籍、性別の取締役によって取締役会を構成しています。

監査等委員会設置会社

コーポレートガバナンスへの
取組みを加速

- モニタリング重視型取締役会
- 指名・報酬委員会の設置
- 社外取締役の増員
- 多様性のある取締役の選任

2015年



ガバナンスの進化

監査役会設置会社

- 執行役員制度の導入
- 社外取締役の選任

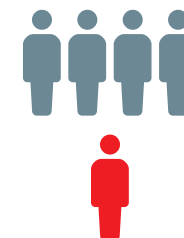
取締役会構成の変遷

2015

2018

2022

社内取締役

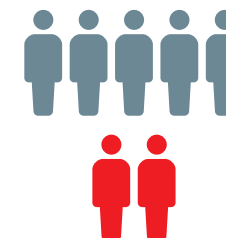
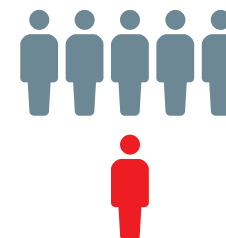


取締役総数	うち女性取締役人数
6名	0名

取締役総数	うち女性取締役人数
5名	1名

取締役総数	うち女性取締役人数
4名	2名

社外取締役

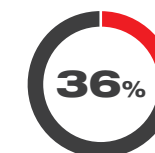
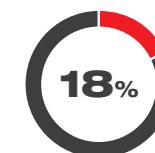


取締役総数	うち女性取締役人数
4名	1名

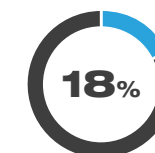
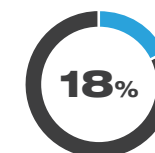
取締役総数	うち女性取締役人数
6名	1名

取締役総数	うち女性取締役人数
7名	2名

女性割合



外国人割合



取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、各取締役が自己評価を行い、その評価を参考にしつつ取締役会全体の実効性について分析評価を行い、その結果を共有しています。2022年度においては、匿名性が確保された環境下での各役員によるアンケートを実施し、その結果も踏まえて、更に社外取締役による座談会を開催し客観的な立場・多角的視点からの評価も実施しております。

取締役会の構成員の多様性および適切な議事進行と発言の機会が確保されており、グループ全体の経営戦略、企業価値向上の議論が十分に行われていることが確認できました。

なお、取締役会の実効性向上を図るため、多様な観点から全社リスクの継続的な検証と人材育成をメインとした人的資本経営の取組みについて、更なる充実に努めています。

また当社では、取締役がその役割・責務を適切に果たす為に必要となる、事業活動に関する情報、知識を提供しています。取締役には、経営や組織運営などに関する情報を提供し、当社グループの経営課題、関連する法令やコーポレートガバナンスに関する研修を継続的に実施しています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置しています。

指名委員会は、取締役の候補者の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督機能の強化を図ることを目的としています。取締役（監査等委員を除く）の候補者は、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定し、監査等委員の候補者は、監査等委員会の同意を得て、取締役会の決議により決定しています。

委員長は、社外取締役である富松圭介がこれにあたります。構成員は、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介、小野塚恵美となり、社外取締役が過半数となります。2022年度は2回開催し、議論した主な内容は、当社取締役体制、執行役員体制、人事およびその役割分担となります。

報酬委員会は、役員の報酬・評価の公平性・透明性・客観性を図ることを目的とし、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や、評価結果・各報酬の妥当性に関する審議をしております。取締役の報酬等の内容にかかる決定方針は、報酬委員会での審議を経て、取締役会の決議により決定しています。

委員長は、社外取締役である小野塚恵美がこれにあたります。構成員は、指名委員会と同じく、大塚浩史、神野吾郎、富松圭介、小野塚恵美となり、社外取締役が過半数となります。2022年度は1回開催し、議論した主な内容は、監査等委員を除く取締役・執行役員への報酬支払の方針、個人別報酬案、評価指標の見直し及び評価プロセスの設計となります。

役員報酬

当社では、ムサシコーポレートガバナンス基本方針に定める「取締役及び執行役員の報酬決定方針」及び取締役会にて決議した「取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針」に則り、役員報酬を決定しています。

報酬は、職務執行の対価として毎月固定額を支給する基本給と、当該事業年度の業績に連動した業績賞与、及び株主の皆様と利益を共有し、会社の中長期的な企業価値を向上させるためのインセンティブとして支給する譲渡制限付株式報酬で構成されています。

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本給及び譲渡制限付株式報酬としております。また、監査等委員である取締役は、その役割の観点から基本給のみとしています。

なお、報酬の決定に対する透明性と客観性を高めるため、報酬の決定に際しては、社外取締役を中心として構成する報酬委員会での審議を経た後に、取締役会にて決議しています。

取締役の個人別報酬等の内容にかかる決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針においては、業績連動報酬を事業年度ごとの目標値の達成度や、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みとの連動性を高めたくみとしています。

概要は次のとおりです。

詳細は、当社有価証券報告書をご覧ください。

報酬等の決定方針

- 1 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、同じ。）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。
- 2 当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、各役員の役位、役責に応じて、他社水準等をも考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を決定する。
- 3 業績連動報酬は、当社の業績評価および当社の業績目標を中長期視点の戦略目標の達成度により算定された額を賞与として現金報酬とし、毎年、一定の時期に支給する。使用する指標の構成は以下の通りとし、取締役会で決定された係数に基づき算出する。
非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬として付与する。譲渡制限付株式報酬は、原則として、毎事業年度、当社の取締役会決議に基づき、対象取締役に対して、役位、役責に応じて、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権を出資財産として会社に現物出資させることで、当社の普通株式を発行又は処分し、これを保有させることとする。これにより発行又は処分される当社の普通株式の総額は年額200,000株以内とする。

評価視点	選定理由	評価割合	評価項目
財務指標	年次業績目標との連鎖	20%	売上高
		20%	営業利益
		30%	EBITDA
戦略指標	中期的戦略指標との連鎖、 社会価値の向上	10%	新規事業売上高
		10%	電動車向け商品比率
		10%	ESG指標達成度

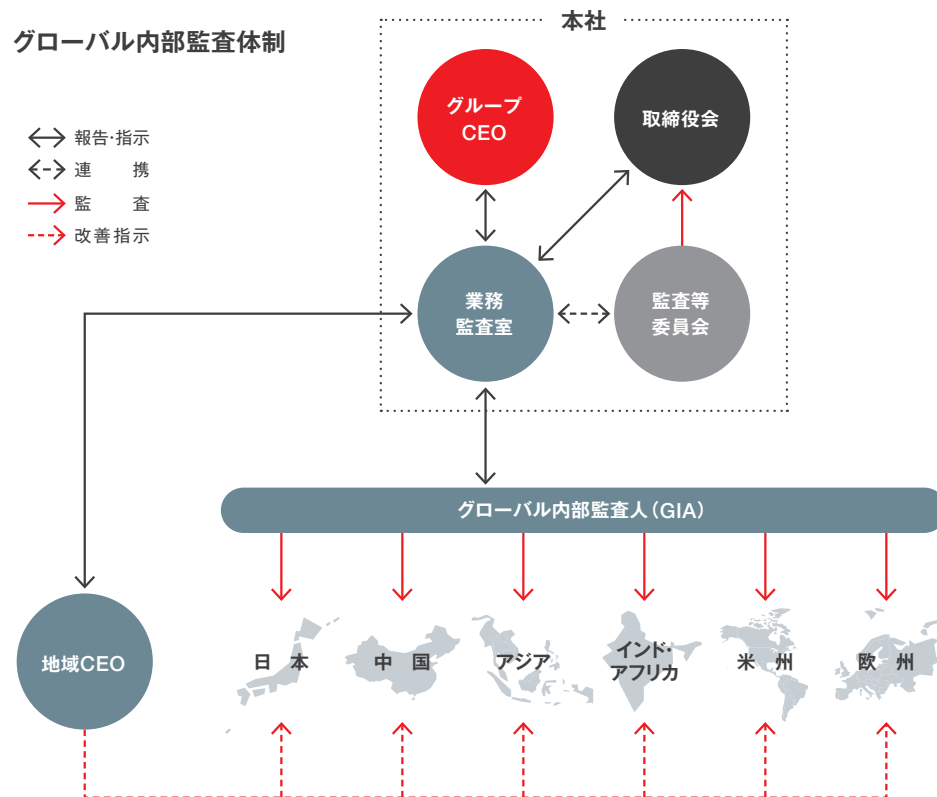
- 4 取締役の種類別の報酬割合については、報酬体系が取締役に対する適切なインセンティブとして機能するよう、当該方針で定めた報酬構成割合を基本的な水準としつつ、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬委員会において検討を行う。
- 5 個人別の報酬額については、報酬委員会にて当社の経営環境を踏まえつつ、当社業績を他社と比較するなどして、業務執行取締役による職務執行の適切性等を評価し、当該評価結果を踏まえ、個人別の具体的な報酬額については、代表取締役社長に決定を一任する。

グローバル内部監査体制構築

従来、当社グループでは、本社の業務監査室が内外の子会社、そして本社部門の内部監査を実施していました。事業のグローバル化、子会社経営の現地化が進行する中で、各地域のガバナンス体制の強化を図るため、各地域内にグローバル内部監査人(Global Internal Auditor)を配置し、地域内での監査機能の充実を図りました。グローバル内部監査人は、CIA(Certified Internal Auditor公認内部監査人)資格を保有するなど、監査知見と経験を持つ、プロフェッショナルです。2020年度より、当該監査人により、各地域にて内部監査を開始しました。各監査人の行う監査活動のレポートラインは、本社の業務監査室長(執行職)として、独立性を担保しています。当該体制により、2023年度は国内外15子会社、そして本社では11部門および2テーマ監査(棚卸、安全保障貿易管理)の監査を実施中です。

課題は、グローバル内部監査手法の共通化、および各地域監査体制の組織化であり、継続的にその改善に努めています。

グローバル内部監査体制



リスクベース監査

グローバル内部監査の肝となる“リスクベース監査”の概要を以下に示します。

監査方針

- 経営と現場の期待に応える“実効性ある監査”を目指す
- 社内外のビジネスリスクにフォーカスした監査を実行

監査方法

- リアルとリモートの融合によるハイブリッド監査
- グローバル内部監査人、および当社業務監査室員間の連携による監査実施

主な監査項目 (2023年度)

- ELC (Enterprise Level Control 全般統制)
- MGP (Musashi Global Policy グローバル業務標準) 整備・運用状況
- サプライチェーン関連(購買、品質、棚卸領域)
- サイバー・セキュリティ

監査を実施する中で、一部地域・子会社の内部統制向上に向けた提言とサポート、そして新たに安全衛生領域に関する監査にも取り組んでいます。

今後の課題は、各子会社のリスクアセスメント結果に応じたきめ細かいリスクベース監査の立案と実施であります。

コーポレート・ガバナンス強化対応

取締役会のコーポレート・ガバナンス強化策の一環として、2021年12月より、取締役会への直接報告を開始。社外取締役を中心に、課題解決に向けて活発な議論が展開されています。また、従前より、監査等委員会および会計監査人に対して、報告を実施しています。さらには、執行部門の最高意思決定機関である経営会議に対して、事業計画、監査手法などの提案を行っています。

これらの報告については、2022年度は合計14回実施しています。

	報告頻度	報告・討議内容
取締役会	半期	監査計画および進捗状況
経営会議	半期	
監査等委員会	四半期	監査実績、検出内容およびコンプライアンス・ガバナンス懸念事項 監査手法、規定等提案
会計監査人	四半期	

自由闊達な意見交換が行われる 取締役会へ

社外取締役
宗像 義恵

2022年11月に社外取締役として当社の取締役会議長へ就任し、取締役会において執行側と社外取締役による自由闊達な意見交換の場を設けることに取り組んできました。

当社の取締役会は、これまでも専門性の高い社外取締役が自由に意見を述べられる雰囲気の間でした。この雰囲気を継続するとともに、より活発な取締役会となるよう、各取締役が議案に関してより効果的に意見を出せる環境づくりを行っています。

自由闊達な意見交換という観点では、執行側と社外取締役における情報の非対称性を解消することが重要となります。取締役会の参加者のうち、執行側は経営課題に関して社内の経営会議等の場で議論や意見交換を頻繁に行っており、取締役会の議案の内容を事前に熟知しています。これに対し、社外取締役は執行側と比較すると事前理解が少ない状況で取締役会に参加し、さらに意思決定を求められることになります。取締役会の議論をより効果的かつ効率的にするためには、この情報ギャップを埋めることがポイントになると考えています。そのため、取締役会議長として、議事内容に関して可能な限りの事前説明を行うことを依頼してきました。

社外取締役への情報開示に関しては徐々に改善してきており、さらなる向上策の実施が検討されています。その一つは取締役会資料の事前開示です。また、取締役会に諮る議案の論点整理が執行側で実施されることで取締役会のテーマ選定と議論の効率化につながると考えます。もちろん、社外取締役に対して一概に全ての情報を開示する必要はないと思います。ただ、それぞれの社外取締役が持つ専門的な知見や経験によるアドバイスなどを求める場合には、事前に論点を明確にしておくことで、より効果的な意見を得ることが可能になると考えています。

当社ではサステナビリティの実現に向けた方向性や目標・指標を審議し決定する「サステナビリティ戦略会議」が開催されています。同会議では市場環境認識や4輪車・2輪車向けのコア事業、社会課題の解決に向けた新規事業を含めた幅広い分野について執行側からの情報開示が行われ、

社外取締役を交えた活発な意見交換が行われています。このように取締役会の場に限らず経営戦略上の重要課題となるテーマについて社外取締役を交えて話し合う機会が設けられています。取締役会においても、こうした場でのやり取りを踏まえてさらに充実した議論を行いたいと考えています。

また、当社ではこれまで社外取締役の間で意見交換を行う機会を限られていました。そこで、社外取締役による意見交換会を今年度より新たに設け、執行側とは異なる視点で経営課題の意見を話し合っています。この場では情報共有の必要性や取締役会で議論された後に宿題になっている案件のフォローアップ報告、人事・人財に関する課題など、通常の取締役会では議題にされないようなテーマが共有されました。この点も取締役会議長として意識して取り組んできたことの一つです。

真のグローバル企業を目指して

当社のポテンシャルは、競争力のある技術革新力と、その技術革新力を展開する事業戦略の視点と実行力にあります。その一方で、社会からの認知度も含めた「ブランド力」に関しては、まだ向上の余地があると感じています。特に新しい事業分野においては、プレーヤーも少なく、誰が勝ち組になるかが不透明です。現時点から、技術力に加えて販売・マーケティングにおいてもリーダーシップを取ることで、新事業分野でのブランド力がさらに大きくなると考えます。

当社の世界各国での事業展開を考えると、取締役会の構成においても外国人比率はまだ低いように感じます。すでに当社の新事業分野においては、国内より海外での売り上げ比率が高くなっていくと予想されています。海外市場の動きをいち早くムサシの世界戦略に取り込むためにも、海外現地法人のリーダーをムサシのグローバルリーダーとして受け入れ、スピード感を持って経営することが必要です。これが、新事業分野でのムサシのブランド向上に大きく貢献すると思います。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの体制

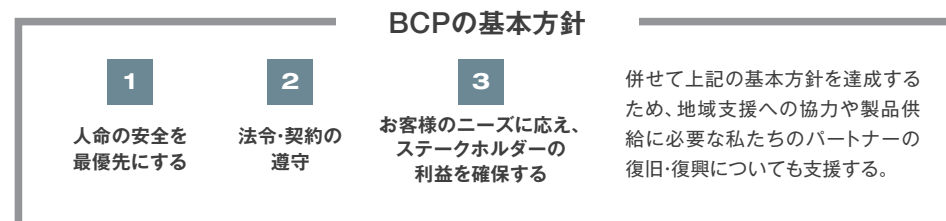
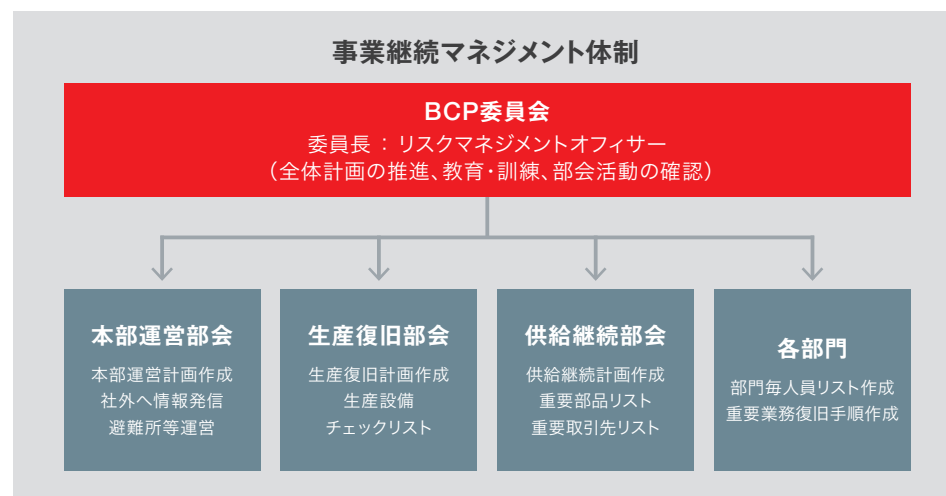
当社では、役員の中からリスクマネジメントの推進を担当するリスクマネジメントオフィサーを選任し、体系的な取り組みを進めるための体制整備を図っています。

平時のリスクマネジメントとしては、リスクに対する軽減・緩和策や、発生時の対処手順整備等の事前準備を各部門にて実施し、リスクの適切な管理に努めています。

また、その管理状態について、自己検証を定期的に実施し、継続的な改善に努めています。

危機対応・事業継続マネジメント

当社では、危機発生時に組織・従業員の取るべき行動を定めた規定を制定し、グループ会社に対しても展開しています。国内では事業継続上の最大リスクとして、大規模地震、豪雨などの自然災害やサイバー攻撃を想定したBCPを策定しています。その内容に関する対策レベルを定量的に評価できる仕組みを運用し、明らかになった課題に対して対策・教育・訓練を定期的に実施しています。また、2022年度より、事業継続における『リスク110項目』を定義しました。グループ会社を含めたすべての拠点で、同じものさしで評価できる仕組みとして運用を開始し、リスクの把握と対応力の向上を図っています。



サイバーセキュリティ対策

サイバーセキュリティへの取り組みは、社会的な要求・要請でもあり、また当社のみならず社会全体の発展にも寄与することであると捉えています。当社はISO27001や自工会/部工会のガイドラインをベースとして、独自のセキュリティガイドラインを発行し、グループ全体のサイバーセキュリティ対策のレベルアップや効率的な点検を推進しています。

人 フィッシングメール訓練を定期的実施し、従業員のセキュリティ意識を高めています。情報を守るためには、社員一人ひとりの意識が重要です。セキュリティにおける最新動向や事例を共有し、セキュリティ脅威における知識と実施すべき初動行動を啓蒙しています。

仕組み セキュリティオペレーションセンター（SOC）を設置し24時間365日の監視体制を構築しています。また侵入防止対策システムなどの多層化や、人的ミスなどソーシャルエンジニアリングによる情報漏洩や外部からのサイバー攻撃の脅威に備えています。



コンプライアンス

■ コンプライアンスへの基本的な考え方

当社グループがグローバルに事業を展開していく中で、企業倫理やコンプライアンスといった企業としての社会的責任を果たすためには、社員の一人ひとりが日常業務の中で社会を意識し自律的に行動することが基本になると考えています。様々な国や地域の文化や習慣を尊重しつつ、グローバルなビジネスをさらに発展させていくため、当社グループの社員一人ひとりが、お客様や社会とのかかわりの中で守るべき共通の行動規範を、「わたしたちのコンプライアンス」として明文化しています。

「わたしたちのコンプライアンス」は日本語・英語を基本言語として、各地域・国の言語に翻訳され、様々な教育・研修の機会を通じてグループ各社の全社員への浸透を図っています。

■ 人権の尊重とハラスメント防止

当社は、企業の持続的な成長には、従業員一人ひとりとって働きやすい職場をつくることが重要と考えています。コンプライアンスの基本方針「わたしたちのコンプライアンス」において、個人の多様性の尊重とハラスメントの禁止を明記し、毎年実施するコンプライアンス研修にて全従業員への理解、浸透を図っています。ムサシで働く社員が個性を発揮し、様々なことにチャレンジできる環境づくりに取り組んでいます。

■ 法令順守のための管理体制

当社では、役員の中からコンプライアンスの推進を担当するコンプライアンスオフィサーを選任し、内部統制委員会にて企業倫理やコンプライアンスについて審議をするなど、体系的な取り組みを進めています。

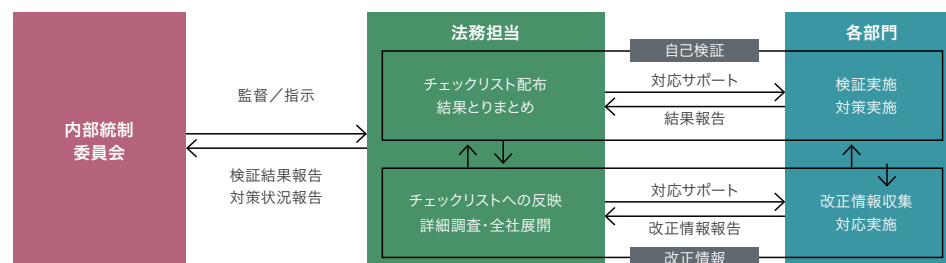
法令順守状況については、毎年、チェックリストを用いた自己検証を実施し、関連部門との意見交換により、リスクの高い事項を抽出し、未然防止を図っています。

また、当社の事業に関連する法令については、改正情報を把握する担当部門を定め、法令改正の際には速やかに全社にその情報を展開しています。

■ 内部通報窓口の整備状況

当社では、内部通報窓口である「ムサシ企業倫理提案窓口(呼称: オープンドア)」を設置し企業倫理やコンプライアンスに関する提案を受け付けています。提案を行った人のプライバシーを保護し、提案したことにより不利益を被ることが無いよう保護を図るとともに、匿名での提案も受け付けています。提案窓口は、社内窓口、監査等委員窓口、社外弁護士窓口の3つを設置し、より提案しやすい環境を整備するとともに、実効性を高めています。

コンプライアンス模式図



わたしたちのコンプライアンス Musashi Compliance Guidelines

- | | |
|--|--|
| <p>1</p> <p>わたしたちは、
社会のルールと良識に従って行動します。
We will act with decency and according to society's expectations.</p> | <p>4</p> <p>わたしたちは、
すべての人の人権と多様性を尊重します。
We will respect the human rights and diversity of Every individual.</p> |
| <p>2</p> <p>わたしたちは、社会との健全な関係を構築します。
We will build positive relationships with our local communities and with wider society.</p> | <p>5</p> <p>わたしたちは、
安全健康の確保と環境保全に努めます。
We will ensure high standards of health and safety, whilst keeping a well-ordered working environment.</p> |
| <p>3</p> <p>わたしたちは、公正で健全な取引を実践します。
We will conduct fair and sound business transactions.</p> | <p>6</p> <p>わたしたちは、
会社が保有する情報を適切に取り扱います。
We will treat the information held by the Company appropriately.</p> |

オープンドア

法令違反・不正行為・
ハラスメントなど
コンプライアンス相談を
受け付ける3つの窓口

オープンドアの受付窓口

- 1 ムサシ提案窓口(社内窓口)**
- 2 ムサシ提案窓口(監査等委員窓口)**
- 3 社外弁護士窓口**



コンプライアンス研修 動画資料



コンプライアンス研修 確認テスト

11年間主要財務・非財務データ

単位：百万円		(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
財務 データ	売上高		125,993	148,820	158,209	164,397	180,522	237,910	255,934	236,355	204,714	241,896	301,500
	売上収益	総 計	125,993	148,820	158,209	164,397	180,522	237,910	255,934	236,355	204,714	241,896	301,500
	地域別	日 本	35,353	35,421	31,156	27,717	27,221	28,778	33,699	35,316	32,543	34,277	36,172
		米 州	40,472	45,322	49,662	56,261	49,251	52,111	55,922	55,924	45,296	51,352	73,779
		アジア	45,016	62,771	71,333	73,772	69,779	63,703	64,955	61,678	44,262	56,322	71,847
		中 国	－	－	－	－	－	20,652	23,597	22,003	29,987	33,160	32,244
		欧 州	5,150	5,305	6,055	6,645	34,269	72,665	77,759	61,433	52,624	66,783	87,456
	得意先別	HONDA	－	－	－	－	－	125,858	128,525	122,905	105,355	120,244	141,435
		Global Customer	－	－	－	－	－	112,052	127,409	113,450	99,359	121,651	160,065
	営業利益		938	8,567	11,588	13,398	11,166	15,767	14,107	7,285	7,507	8,413	7,677
	当期利益[親会社所有者帰属]		2,529	6,827	6,379	6,809	6,315	10,351	9,885	△6,902	7,378	5,429	2,436
	自己資本当期利益率(ROE)		5.14	12.03	9.57	9.81	9.10	13.40	11.33	－	9.42	5.85	2.40
	設備投資額		22,907	24,314	16,324	9,295	13,303	12,792	16,276	17,368	12,469	19,273	13,016
	減価償却費		11,688	12,779	12,021	13,291	14,779	18,564	18,178	17,742	15,941	16,686	18,630
	研究開発費		1,481	1,563	1,880	2,373	2,910	3,489	3,587	4,369	4,353	5,439	6,435
	支払配当金		1,247	1,372	1,497	1,559	1,622	2,060	2,695	2,053	2,284	2,935	1,959
	一株当たり当期利益(円)*		81.09	218.86	204.51	218.29	202.47	331.69	155.55	△105.95	113.14	83.20	37.32
	一株当たり配当金(円)*		40.0	44.0	48.0	50.0	52.0	66.0	42.0	31.5	35.0	45.0	30.0
	配当性向		68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	－	30.9	54.1	80.4
	総還元性向		68.1	20.1	23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	－	13.7	54.1	80.4
	期末株価(円)		2,095	2,125	2,542	2,234	2,846	3,595	1,500	834	1,889	1,512	1,867
	配当利回り		1.9	2.1	1.9	2.2	1.8	1.8	2.8	3.8	1.9	3.0	1.6
	株価収益率(PER) (倍)		25.84	9.71	12.43	10.23	14.06	10.84	9.64	－	16.70	18.17	50.03
	株価自己資本倍率(PBR) (倍)		1.25	1.08	1.10	1.04	1.24	1.35	1.07	0.76	1.45	0.98	1.19
	営業活動によるキャッシュフロー(A)		14,127	18,965	17,570	22,968	19,445	26,813	26,714	26,359	18,259	5,805	19,409
	投資活動によるキャッシュフロー(B)		△27,752	△26,288	△20,295	△10,211	△41,236	△14,336	△19,847	△18,673	△12,198	△20,131	△17,931
	フリーキャッシュフロー(A+B)		△13,625	△7,323	△2,725	12,757	△21,791	12,477	6,867	7,686	6,061	△14,326	1,478
	親会社所有者帰属持分(自己資本)		52,162	61,329	72,029	66,821	71,582	83,055	91,509	71,435	85,141	100,587	102,735
	資産合計(総資産)		133,441	155,162	169,539	155,152	248,482	247,778	244,450	207,333	226,066	259,960	269,278
	親会社所有者帰属持分比率		39.09	39.53	42.49	43.07	28.81	33.52	37.43	34.45	37.66	38.69	38.15

※2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。該当年度の有報に記載の数字

単位：百万円		(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
非財務 データ	CO ₂ 排出量 (t)		27,184	25,955	21,645	19,947	27,011	27,353	403,530 ^{※3}	376,348 ^{※3}	328,602 ^{※3}	345,693 ^{※3}	362,058
	CO ₂ 排出量原単位 (t/百万円) ^{※2}		－	－	－	－	－	－	1.58 ^{※3}	1.59 ^{※3}	1.61 ^{※3}	1.43 ^{※3}	1.20
	再エネ率(電力)(%)		－	－	－	－	－	－	0.7% ^{※3}	2.0% ^{※3}	2.5% ^{※3}	2.6% ^{※3}	6.9%
	水使用量 (m)		90,475	89,960	94,340	91,410	98,313	102,764	1,585,470 ^{※4}	1,912,981 ^{※3}	1,939,067 ^{※3}	1,766,488 ^{※3}	2,040,730
	水使用量原単位 (m/百万円)		－	－	－	－	－	－	6.19 ^{※4}	8.09 ^{※4}	9.47 ^{※4}	7.30 ^{※4}	6.77
	廃棄物発生量 (t)		1,854	1,821	1,506	1,329	1,480	1,539	111,041 ^{※4}	107,967 ^{※4}	105,286 ^{※4}	107,095 ^{※3}	127,547
	リサイクル率 (%)		－	－	－	－	－	－	80%	80%	81%	79%	78%
	従業員数 (人)		11,002	12,634	13,375	12,427	15,351	16,385	16,839	16,114	15,120	15,807	16,316
	海外従業員数 (人)		8,938	10,534	11,397	10,556	13,357	14,341	14,692	13,946	12,912	13,650	14,140
	単体従業員数 (人)		1,138	1,179	1,178	1,195	1,220	1,234	1,219	1,221	1,237	1,227	1,210
	女性従業員比率 (単体)		5.1%	4.6%	4.7%	4.6%	4.9%	5.4%	6.1%	6.5%	6.5%	7.87%	8.28%
	管理職に占める女性の人数 (単体)		2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4
	管理職に占める女性の割合 (単体)		1.9%	1.7%	1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.2%	1.5%	1.4%	1.99%	2.68%
	海外拠点長に占める現地従業員の割合		6%	6%	6%	11%	16%	16%	44%	53%	47%	47%	47%
	男性育児休業取得率 (単体)		－	－	－	－	－	－	－	5.5%	6.4%	15.0%	38.3%

※1 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。該当年度の有報に記載の数字

※2 原単位は、売上あたり

※3 グローバルデータ(カバー率100%)

※4 グローバルデータ(カバー率90%)

連結貸借対照表

単位：百万円

資産の部	前連結会計年度 2022年3月31日	当連結会計年度 2023年3月31日
流動資産		
現金及び預金	27,554	26,109
受取手形及び売掛金	39,188	46,382
商品及び製品	11,159	11,622
仕掛品	9,308	10,592
原材料及び貯蔵品	26,477	28,045
その他	8,574	9,610
貸倒引当金	△83	△204
流動資産合計	122,180	132,158
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	51,636	56,586
減価償却累計額	△27,388	△29,884
減損損失累計額	△382	△392
建物及び構築物（純額）	23,864	26,309
機械装置及び運搬具	251,601	272,843
減価償却累計額	△192,256	△209,769
減損損失累計額	△753	△788
機械装置及び運搬具（純額）	58,590	62,285
工具、器具及び備品	14,566	15,838
減価償却累計額	△10,951	△11,952
減損損失累計額	△20	△20
工具、器具及び備品（純額）	3,594	3,864
土地	7,735	7,928
建設仮勘定	17,912	10,488
有形固定資産合計	111,699	110,875
無形固定資産		
のれん	416	138
顧客関連資産	2,543	2,269
ソフトウェア	1,428	1,168
ソフトウェア仮勘定	7	7
その他	1,130	708
無形固定資産合計	5,525	4,292
投資その他の資産		
投資有価証券	12,583	12,909
出資金	997	1,515
長期貸付金	224	147
繰延税金資産	2,782	3,100
その他	4,023	4,315
貸倒引当金	△56	△36
投資その他の資産合計	20,556	21,952
固定資産合計	137,780	137,120
資産合計	259,960	269,278

単位：百万円

負債の部	前連結会計年度 2022年3月31日	当連結会計年度 2023年3月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	18,508	22,528
短期借入金	42,380	57,306
1年内返済予定の長期借入金	12,287	12,073
未払金	3,738	3,507
未払費用	6,257	7,950
未払法人税等	1,393	1,350
賞与引当金	2,267	2,565
役員賞与引当金	20	26
製品保証引当金	212	152
債務保証損失引当金	—	200
その他	5,760	4,102
流動負債合計	92,827	111,764
固定負債		
長期借入金	41,914	29,782
繰延税金負債	3,785	4,143
退職給付に係る負債	6,152	6,232
その他	3,010	2,923
固定負債合計	54,863	43,081
負債合計	147,690	154,846

単位：百万円

純資産の部	前連結会計年度 2022年3月31日	当連結会計年度 2023年3月31日
株主資本		
資本金	5,427	5,458
資本剰余金	3,126	3,158
利益剰余金	87,724	86,897
自己株式	△8	△8
株主資本合計	96,270	95,505
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,878	2,945
繰延ヘッジ損益	—	0
為替換算調整勘定	215	3,979
退職給付に係る調整累計額	223	304
その他の包括利益累計額合計	4,317	7,230
非支配株主持分	11,681	11,697
純資産合計	112,269	114,432
負債純資産合計	259,960	269,278

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	当連結会計年度 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日
売上高	241,896	301,500
売上原価	209,861	266,049
売上総利益	32,034	35,451
販売費及び一般管理費	23,621	27,773
営業利益	8,413	7,677
営業外収益		
受取利息	346	454
受取配当金	194	216
為替差益	1,061	351
助成金収入	67	154
投資有価証券評価益	—	151
受取補償金	—	274
その他	362	451
営業外収益合計	2,032	2,053
営業外費用		
支払利息	648	1,377
持分法による投資損失	37	231
投資有価証券評価損	107	25
貸倒引当金繰入額	—	150
債務保証損失引当金繰入額	—	200
その他	217	717
営業外費用合計	1,010	2,701
経常利益	9,435	7,030

単位:百万円

	前連結会計年度 自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	当連結会計年度 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日
特別利益		
退職給付制度終了益	—	405
固定資産売却益	47	66
受取保険金	—	347
特別利益合計	47	819
特別損失		
固定資産売却損	17	63
固定資産除却損	371	139
投資有価証券評価損	273	651
減損損失	108	—
特別損失合計	770	854
税金等調整前当期純利益	8,712	6,994
法人税、住民税及び事業税	3,910	4,393
法人税等調整額	△774	188
法人税等合計	3,136	4,582
当期純利益	5,576	2,412
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	147	△23
親会社株主に帰属する当期純利益	5,429	2,436

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

前連結会計年度
自 2021年4月1日
至 2022年3月31日
当連結会計年度
自 2022年4月1日
至 2023年3月31日

営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益	8,712	6,994
減価償却費	16,686	18,630
減損損失	108	—
のれん償却額	278	278
持分法による投資損益(△は益)	37	231
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△13	97
賞与引当金の増減額(△は減少)	122	268
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△3	6
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△30	△69
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	111	320
債務保証損失引当金の増減額(△は減少)	—	200
受取利息及び受取配当金	△541	△671
支払利息	648	1,377
為替差損益(△は益)	△2,697	288
有形固定資産除売却損益(△は益)	340	136
投資有価証券評価損益(△は益)	381	525
売上債権の増減額(△は増加)	△2,294	△5,273
棚卸資産の増減額(△は増加)	△5,849	△1,313
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,138	3,105
その他	△4,198	△639
小計	10,658	24,493
利息及び配当金の受取額	535	660
利息の支払額	△644	△1,277
法人税等の支払額	△4,742	△4,467
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,805	19,409

単位:百万円

前連結会計年度
自 2021年4月1日
至 2022年3月31日
当連結会計年度
自 2022年4月1日
至 2023年3月31日

投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産の取得による支出	△16,811	△14,294
有形固定資産の売却による収入	280	38
無形固定資産の取得による支出	△982	△868
投資有価証券の取得による支出	△1,705	△2,522
投資有価証券の売却による収入	—	4
貸付けによる支出	△1,213	△1,350
貸付金の回収による収入	496	428
その他	△195	631
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,131	△17,931

財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金による純増減額(△は減少)	1,632	12,125
長期借入れによる収入	26,107	204
長期借入金の返済による支出	△9,401	△12,370
自己株式の取得による支出	△0	—
配当金の支払額	△2,936	△3,263
非支配株主への配当金の支払額	△255	△672
その他	△388	△531
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,758	△4,508
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,972	1,468
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,405	△1,561
現金及び現金同等物の期首残高	24,891	28,325
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	29	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△10
現金及び現金同等物の期末残高	28,325	26,753



会社概要 2023年3月末時点

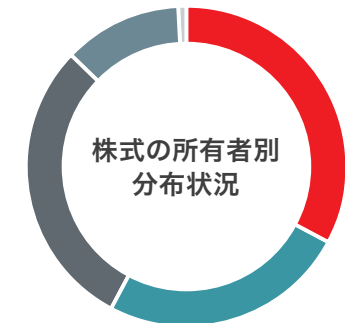
商号	武蔵精密工業株式会社
設立	1944年1月(創業1938年4月)
内容	輸送用機械器具製造業
資本金	5,458百万円
従業員数(連結)	16,316名
発行可能株式総数	140,000千株
発行済み株式総数	65,333千株
株主数	9,899名

上場証券取引所	東京証券取引所 名古屋証券取引所
証券コード	7220
事業年度	毎年4月1日から 翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	3月31日
配当金受領株主 確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
単元株式数	100株

株式の状況 2023年3月末時点

大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
本田技研工業株式会社	16,364	25.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,342	15.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,162	6.37
合資会社大塚ホールディングス	2,603	3.98
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,681	2.57
大塚 浩史	1,507	2.3
ジェービーモルガンチェースバンク 385632	1,425	2.18
ジェービー モルガン バンク ルクセンブル ク エス エイ 381572	1,276	1.95
ノーザン トラスト カンパニー (エイブ イエフシー) リ モンドリアン インター ナショナル スモールキャップエクイティ ファンド エルビー	1,109	1.69
ジュニパー	1,100	1.68



国内法人	33.0%
金融機関	24.8%
外国法人等	29.5%
個人・その他	11.8%
金融商品取引業者	0.8%