

**GO
FAR
BEYOND**



Musashi Integrated Report 2025

武蔵精密工業 統合報告書 2025



CONTENTS

表紙: キービジュアル

「The quickening of light
～光の加速 光の胎動～」

ムサシでは「Go Far Beyond! 第2ステージ」の企業方針のもと、AI時代の人財育成と業務での生成AIの活用推進を目的に、グローバル全社員参加型の生成AIアートコンクールを開催しました。

コンクールには世界各拠点から40点を超える作品が集まり、経営陣から若手社員までの幅広い層の投票を実施。最優秀作品として選ばれた「The quickening of light ～光の加速 光の胎動～」は、予測不能な時代に枠を壊した発想でスピード感を持って力強く突き進むムサシの姿を表現しています。赤・青・黄・紫の躍動的なラインがムサシの各事業を象徴しており、それらが折り重なりながら融合し、一つの世界を形成していく様子は、自動車部品メーカーの枠を超えた新たな価値創造への挑戦を視覚化しています。



2 2025年のポイント、目次・編集方針等

3 **Q1 ムサシの成長を支えてきたDNAとは？**

4 ムサシフィロソフィー

7 数字でみるムサシ

8 HISTORY & FUTURE

10 CEO Message

14 **Q2 次の成長ドライバーは、何か？**

15 【特集】ハイブリッドスーパーキャパシタが次世代コア事業となる理由とは？

19 **Q3 ムサシのビジネスモデルは、なぜ強いのか？**

20 価値創造プロセス

21 ムサシの強み

22 バリューチェーンにおける強みと提供価値

23 成長を支える資本

24 **Q4 「稼ぐ力」をどう最大化させるのか？**

25 CFO Message

27 人財戦略

28 事業ポートフォリオ

29 コア事業(モビリティ)

30 e-Mobility 事業

31 ムサシサステナビリティ

33 Investor's Voice (投資家の声)

35 **Q5 ムサシの挑戦を支える基盤は何か？**

36 社外取締役メッセージ

38 役員一覧

39 スキルマトリクス／コーポレートガバナンス

44 リスクマネジメント／サイバーセキュリティ対策

45 コンプライアンス

46 Data Outline
11年間主要財務・非財務データ

48 会社情報／株式の状況

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家ならびにすべてのステークホルダーの皆様へ、年次業績とともに、「決断」と「挑戦」をもって成長を遂げる武蔵精密工業の今を分かりやすくお伝えすることを目的としています。ムサシフィロソフィーおよびムサシ100年ビジョンに基づく長期成長戦略や、持続的な価値向上に向けた多様な取り組みをご理解いただき、より深い対話のきっかけとなることを願っています。

対象範囲: 武蔵精密工業株式会社およびグループ会社 対象期間: 2024年4月1日～2025年3月31日(一部にそれ以前からの取り組みや直近の活動も含みます)



Musashi DNA

1

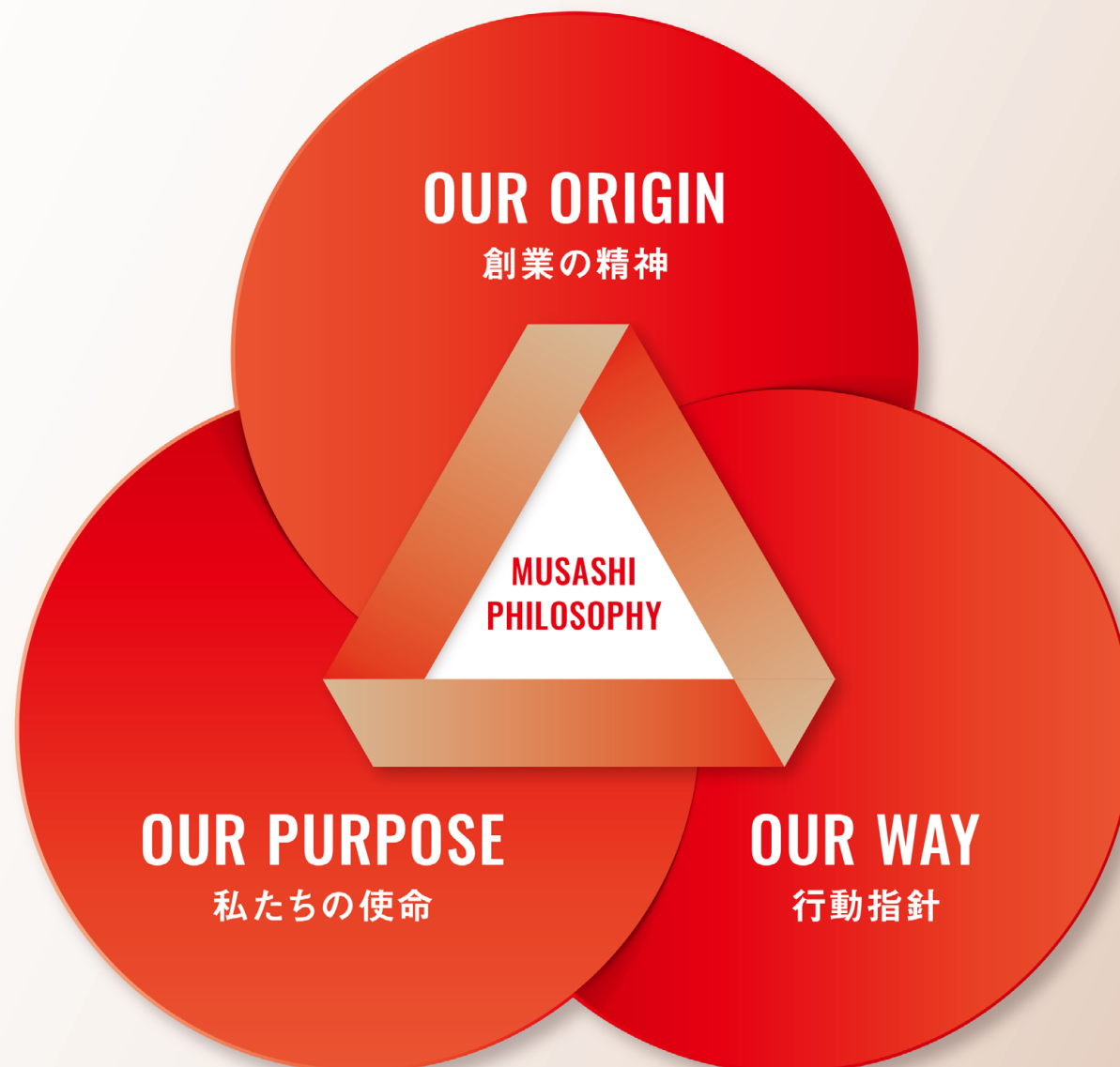
ムサシの成長を支えてきた DNAとは？

変革を恐れず、常に新たな挑戦を繰り返すこと87年。
確かな成長を重ね続けることができたその背景には、
一貫したムサシフィロソフィーがあるのです。



武蔵精密工業の DNAを形成するのは、 「ムサシフィロソフィー」です

ムサシフィロソフィーは、
「創業の精神」「私たちの使命」「行動指針」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、三位一体で
ムサシフィロソフィーを形成しています。





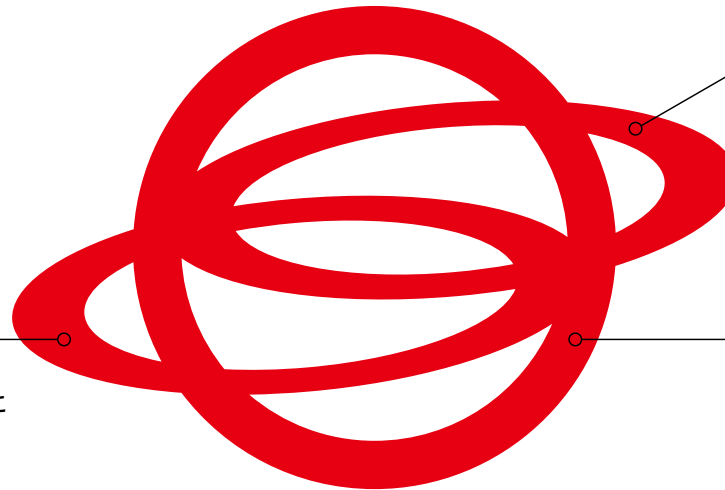
OUR PURPOSE

私たちの使命

企業ロゴを構成する3つの円、そして全体で、
“わたしたちが社会に果たす使命と存在意義”を表現しています。

PASSION (情熱)

ものづくりへの“情熱”と“技術力”を基盤に
新たな挑戦で常に進化を続ける



WISDOM (知恵)

受け継ぎ、高め続けてきた“知恵”を活かし
イノベーションを創出する

HARMONY (調和)

人々の生活と地球環境が“調和”した
サステナブルで豊かな世界の実現に貢献する

PASSION × WISDOM × HARMONY
ENRICHED EARTH (豊かな地球社会)

Driven by
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。



OUR ORIGIN

創業の精神

創業者である大塚美春は「ムサシの原点」について以下のように語っています。

“ 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減びたものは少ない。私どもは、この事実を忘れてはならない。”



共存共栄の精神

自主自立の精神

OUR WAY

行動指針

一人ひとりが、常に心に以下の価値観を持ちます。知の【深化】と【探索】で未来へと向かいます。

01 Customer first

お得意本位で

- 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

笑顔と感謝を広げよう

- 笑顔を忘れず
- 感謝の気持ちを持って



数字でみるムサシ

ムサシの現在と価値を生み出す強み、今後の成長に向けた取り組みを数字でご紹介します。

※数字は2024年度実績

ムサシの今

売上高 約 **3,471** 億円

2007年の約 **2.15** 倍

EV(電気自動車)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。

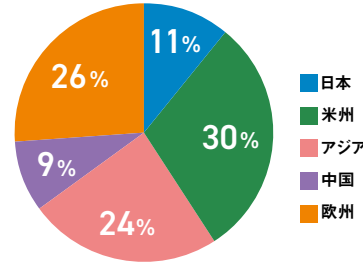
従業員数 全世界 **16,450** 人

海外比率 約 **86%** 国籍や年齢、性別などを問わず、多様な人材が育ち、活躍できる環境を整備しています。

海外売上高比率

約 **89%**

世界各地域に分散した事業ポートフォリオを有していることが特徴です。



地域別の売上内訳 (2024年度連結)

グローバル生産・販売拠点

2024年度: 世界 **37** 拠点
2007年度: 世界 21 拠点

グローバル 14 カ国・37 拠点の生産体制で世界のお客様のニーズにお応えしています。

今後の成長に向けた投資

ハイブリッドスーパーキャパシタ工場の生産能力を2026年秋までに

合計年間 **650** 万セル

山梨県南アルプス市においてハイブリッドスーパーキャパシタの新工場を建設しています。2026年度の中頃までに年間生産能力650万セルの体制を構築します。

研究開発費

研究開発活動においては、さらに加速する電動化社会を見据え、独創的な商品開発と技術開発、電動化商品の開発に取り組んでいます。

54 億円

イノベーション

創出イベント開催回数 **13** 回

累計参加人数 **192** 人

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材の育成に積極的に取り組んでいます。

価値を生み出す強み

新規受注に占めるxEV比率

約 **64%**

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。

海外拠点長に占める現地従業員の比率

約 **55%**

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ます。

業務改善活動のグローバルサークル数

MMサークル(QC活動)

497 サークル **3,973** 人

グローバルの各拠点において、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、「職場の環境改善」「業務改善」を継続的に行っています。

フィロソフィー・ビジョンの浸透のための

フィロソフィー研修のべ受講者数

1,220 人

(グループ会社含む)

「ムサシフィロソフィーを理解し実践する人材」や「ビジョンへの挑戦者」を輩出するため、全従業員を対象としたフィロソフィー基礎研修を行っています。



武蔵精密工業の歴史は 決断と挑戦の積み重ねです

時代を読み、乗り越えなす

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設け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たものの、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高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

(年) 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

1978 — フォード社とボールジョイント輸出契約を締結

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 デファレンシャルの開発

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





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。

海外拠点の充実は、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たものの、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。

ムサシ100年ビジョン

「Go Far Beyond!

枠を壊し冒険へ出かけよう!」

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。

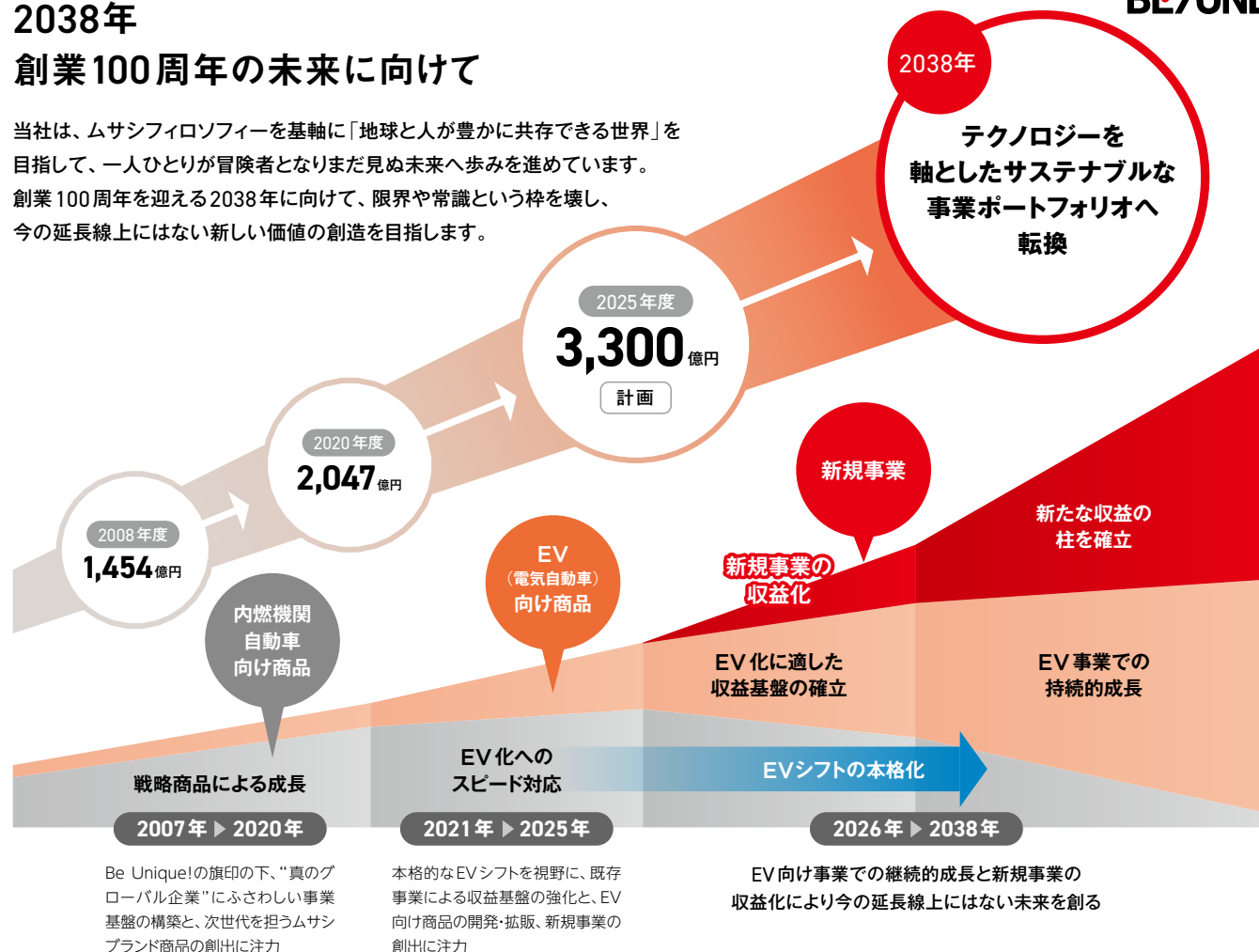
当社はこうした事業環境の変化を新たな成長のチャンスと捉えています。現在は、創業100周年を迎える2038年に向けた旗印として、ムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を掲げ、コア事業と新規事業の両面で新たなチャレンジに取り組んでいます。変化が激しい社会状況の中において、成長に必要なのは過去に固執せずに新しいことに挑戦する姿勢です。

限界や常識を超え、今の延長線上にはない新しい価値を創造していくことにより、「自動車部品メーカー」の枠を壊し、テクノロジーで社会から期待される価値を提供する「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。

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。





活動の基軸は
ムサシフィロソフィー。
創業87年の歴史を礎に、
時代変化の中で
新たな価値を創造

代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

大塚 浩史



世界の激動期、 変化をチャンスにさらなる成長へ

世界は今、かつてないほど大きな変化に直面しています。米中貿易摩擦やトランプ政権の関税政策、ウクライナ紛争、グローバルサウスでの台頭など、様々な要因が複雑に絡み、激動期を迎えています。自動車業界も100年に一度と言われる大きな変革のまっただ中にあり、地政学リスクやEVの需要変化の影響は、グローバル企業から地域密着のメーカーまで広く波及しています。

不確実性の高い時代において未来を切り開いていくためには、リスクをしっかりと見極め、その裏側にあるチャンスを探し続けることが重要です。新たに生まれる事業機会を確実に捉え、挑戦を通じたさらなる成長を目指します。

ムサシフィロソフィーで貫かれた ポートフォリオ変革の歴史

ムサシは時代の変化とともに事業転換を重ねてきました。創業者の大塚美春は技術者としての腕を磨く中で飛行機の時代を予見し、名門航空機メーカーの中島飛行機に入社しました。国内の航空機産業が大きな発展を遂げる中、創業者は培った技術と経験を頼りに独立を選択し、大塚機械製作所（現在の武蔵精密工業）を設立します。

第二次世界大戦の終結により地元の愛知県豊橋市に戻った創業者は、戦争直後の衣食住が足りない時代に目を付け、ミシン産業へ参入します。糸を上下させて滑らかにミシンを動かす「天秤カム」を開発・製造し、高品質が評価されて全国シェア65%を獲得するまで成長しました。しかし、常に時代の先を見据えて物事を捉えてきた創業者はミシン産業の行く末に不安を感じ、培ってきた技術を活かせる新たな事業を探していました。ちょうどその頃、本田宗一郎氏との出会いもあり、オートバイの未来を信じた創業者は当時の経営資源を全てオートバイ産業に振り向ける決断をしたのです。思い切った事業転換には不安や反対の声もあつたはずですが、決断の結果、ムサシは飛躍的な成長を遂げました。この挑戦がなければ、今でもミシン部品を細々と生産している町工場だったかもしれません。



その後は2輪車部品から4輪車部品へ事業を拡大し、低価格かつ高品質を実現する一貫生産体制の構築により、オイルショックなどを乗り越えて成長しました。その後、グローバル化に舵を切り1978年に米国進出、1980年代後半にはアジア進出を果たします。1990年代から2000年代にかけてはイギリス、カナダ、ブラジル、ハンガリー、インド、中国などにも進出してグローバル化をさらに加速しました。

ムサシは現在、世界14カ国に37カ所の生産拠点を持つグローバルメーカーとして、世界のメガサプライヤーとも戦える体制を構築しています。これまでムサシが歩いて来た道は挑戦の歴史です。時代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。今年で創業87年目を迎えますが、創業者が残した「質実剛健・至誠一貫」の精神が、今でも我が社の原点です。我々が社

会に果たす使命（Our Purpose）と、実現するための行動指針（Our Way）を合わせた三位一体で構成される「ムサシフィロソフィー」が我が社の全ての活動の基軸となっています。

このような企業文化を持つムサシであるからこそ、これからの時代の変化の中においても挑戦を通じたさらなる成長を実現できると考えています。現在は創業100周年を迎える2038年に向けた旗印として、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、コア事業と新規事業の両面で新たなチャレンジに取り組んでいます。

[ムサシフィロソフィー](#)

[ムサシ100年ビジョン](#)



長い歴史の中で培ってきた テクノロジーと一貫生産体制の強み

自動車業界では、EV市場の動向が変化し、地域ごとの特性が始めています。中国ではEV比率が50%近くまで上昇し、現地メーカーの躍進が顕著となる一方、日系メーカーが苦戦しています。欧州ではEV補助金政策の見直しにより、自動車市場の成長が鈍化しています。米国ではハイブリッド車のシェアが増加しており、メーカー各社はEV戦略を再考しています。このような環境下で、複数のモデルを地域特性に合わせて展開する傾向が強まっています。こうした事業環境に対して、我が社はBEVと言われるバッテリーだけで動く電気自動車、ハイブリッド車、内燃機関車それぞれの事業基盤を強化してきました。自動車の機構変化に柔軟に対応できる多様な戦略オプションを持っていることは大きな強みの一つです。

コア事業においては、ものづくりの技を磨いて突き抜けていきます。特に、ギヤに関する技術は世界トップレベルであると自負しています。一つのギヤを作るには、多くの複雑な工程が必要で、特にEV向けのギヤにおいては小型・軽量化、静粛性、高強度など厳しい要件をクリアする必要があります。ムサシは素材の仕入れから鍛造、切削、熱処理、仕上げ、組立に至るまでの全ての工程や、金型や切削工具までの周辺技術も含めた一貫生産体制を構築し、グローバルで展開しています。さらに最先端のデジタルツールを積極的に導入し、生産効率の追求と開発スピードの向上にも取り組んでいます。

長い歴史の中で培ってきたテクノロジーと一貫生産体制の強みは競争力の源泉であり、重要な財産です。グローバルの幅広いお客様から多くの引き合いをいただいていることは、ムサシの技術や品質に対する評価の証だと考えています。

コア事業

ものづくりの価値の追求と 新規事業への挑戦

コア事業においてもものづくりの価値を追求する一方、既存の枠に縛られず、新たな成長分野にも積極的に挑戦しています。強いコア

事業を有することにより、そこから生み出した経営資源を活用して新規事業に挑戦できる点もムサシの強みです。

現在は「e-Mobility事業」「Energy Solution事業」「Smart Industry事業」「Plant Bio事業」の4つの領域で新規事業に取り組んでいます。このうちe-Mobility事業では、小型EV駆動ユニットを自社開発し、インドやアフリカ、東南アジアなどの新興国市場における小型e-Mobilityの普及に取り組んでいます。さらには、小型EV向けのバッテリーやデータビジネスといった分野も事業拡大の視野に入っています。また、Smart Industry事業では、AI技術を活用した工場の自動化ソリューションを展開しています。外観検査や生産ライン間の搬送など、これまで人の感性や労力に頼ることが多かった領域を自動化し、「人にはもっと人らしい仕事を」の理念のもと、今後も世界のものづくり現場に幅広く技術を提供します。

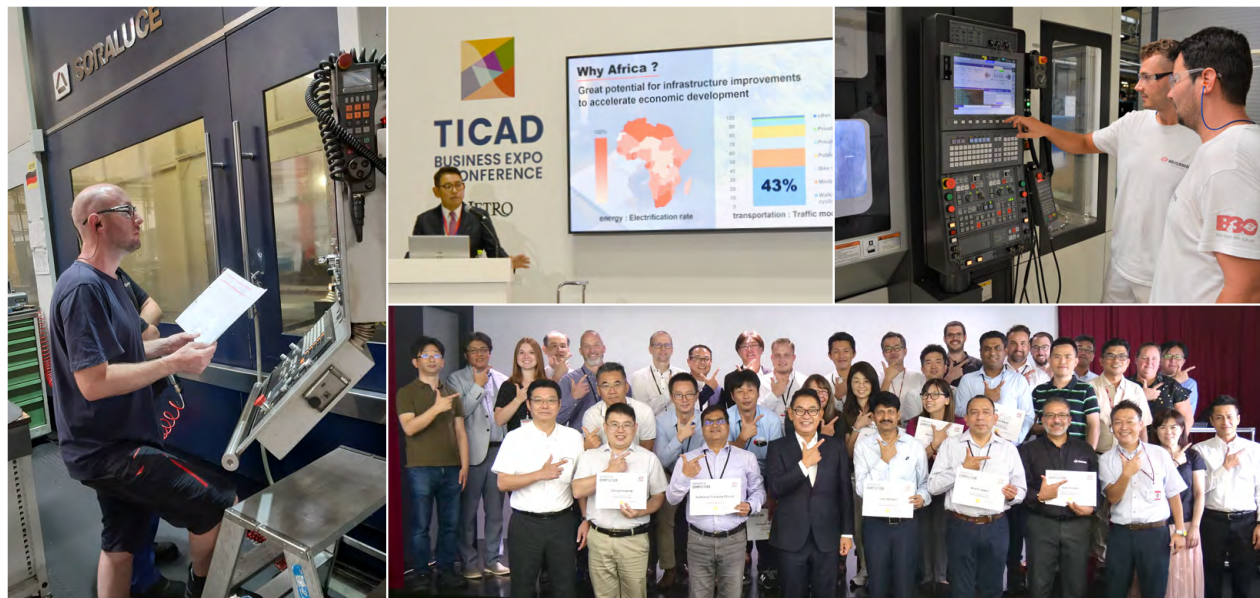
新規事業の中でも、特に大きな期待を寄せているのが、画期的な蓄電デバイス「ハイブリッドスーパーキャパシタ(HSC)」です。生成AIの普及が進む中で、予想を超える形で大きなニーズが生まれまし

た。HSCを中核とするEnergy Solution事業は、エネルギー供給の安定や資源節約など社会課題の解決を目指す、ムサシの次なる成長ドライバーです。HSCの蓄電容量はリチウムイオン電池の約10分の1ながら、出力は10倍以上。短時間かつ大量の電力を供給でき、停電時のバックアップが必要な現場などで強みを発揮します。

特に近年、AI技術の進化とともに、AIデータセンターの新設が世界的に加速しています。AIデータセンターでは、高性能のGPUが瞬間的に大量の電力を消費することが課題となっています。HSCはピーク電力の供給と電力安定化に貢献でき、AIデータセンターの拡大とともに市場は世界的に広がる見通しです。HSCの生産面では、既存の北杜工場(山梨県)の生産能力を年間20万セルから150万セルまで拡大する設備の設置が完了しました。さらに山梨県南アルプス市で年間500万セルの新工場建設を進め、2026年秋までに年間650万セルの生産体制構築を目指します。

HSC特集

e-Mobility



2024年度は苦戦の状況でも利益は成長、
2025年度はインドに期待

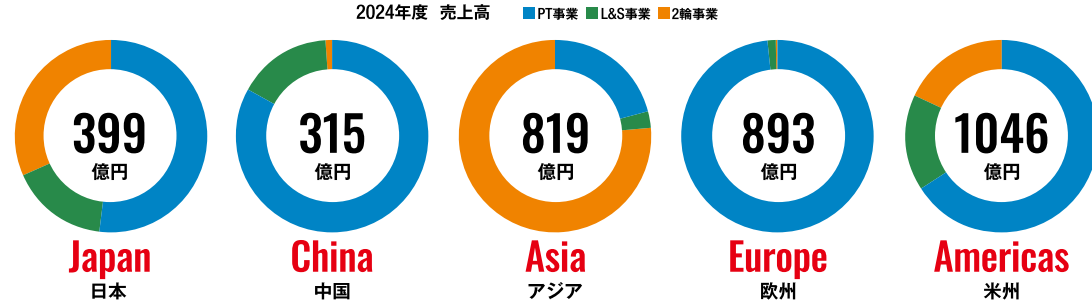
2024年度は世界的なサプライチェーンの混乱や地政学リスクが続く中、挑戦の一年となりました。2025年3月期は減収の中でも確かな増益を実現し、ムサシの事業基盤の強さと変化への対応力を示すことができたと考えています。

一方、それぞれの地域では濃淡が明確に現れました。中国は日系自動車メーカーの苦戦もあり、厳しい環境が続きました。同様に、自動車市場が大きく冷え込んだヨーロッパ市場も厳しい結果となりました。これらの地域では、構造改革を進め、仕事量に合った適切な体制づくりに取り組んでいます。

対照的に米州は非常に好調でした。主要取引先の好調に加え、大型車向けの高付加価値商品が伸長し、この米国での収益拡大がグローバルでの業績を下支えしました。また、アジアでは二輪事業が堅調に推移し、安定した収益基盤として全体の成長に貢献しています。

2026年3月期の見通しについては、コア事業である自動車部品領域において、米国の関税問題など市場環境の変化を注視しながら、各地域で機動的に施策を展開することで増益を目指します。中国では構造改革を着実に進めるとともに、現地自動車メーカーからの受注を拡大することで、今後の成長につなげていきます。ヨーロッパでは厳しい市場環境が続きますが、ここでもさらなる構造改革を通じ

売上高 **3,471** 億円 営業利益 **197** 億円



て回復の足がかりをつくっていきます。

そして最も期待を寄せているのがインドです。現在、世界の自動車市場で大きな成長が期待できる地域であり、我が社も数年間にわたる戦略的な投資を行ってきました。需要が急拡大するこの市場において、事業拡大に向けた施策を積極的に展開していきます。

ガバナンスの強化
経営の透明性と公平性を高める

ガバナンス(企業統治)においては、経営の透明性・公正性を高め

るための取り組みを強化してきました。社外取締役が議長を務める取締役会においては、多様なバックボーンや高い専門性を持つプロフェッショナルが集まっていたり、活発かつ建設的な議論が繰り広げられています。

取締役会の主要な議題は、EV対応や新規事業などの事業戦略、将来を見据えた事業ポートフォリオの再構築、キャピタルアロケーションや人材戦略、資本市場における株主・投資家との対話など多岐に渡ります。社外取締役も積極的に投資家とのコミュニケーションに参加し、透明性の高い経営の推進に努めています。

情報開示についても、非対称性の解消を目指し、公正かつオープンな経営を実践していきます。

ガバナンス

ムサシフィロソフィーを継承し
新たな価値の創造に挑戦

世の中は新しいテクノロジーの登場によって変わってきました。ムサシも時代の変化を大きな糧として、成長を遂げてきました。この歴史をムサシフィロソフィーとともに次世代に引き継いでいくことが大切です。創業87年の歴史を礎に、既存の枠を壊した新たな価値の創造に挑みます。最先端のテクノロジーを徹底的に活かし、新たな成長に向け挑戦してまいります。



NvidiaのCEO ジェンソン・ファン氏と



2024年12月に開催したHybrid Super Capacitor Innovation Forum



Hybrid Super Capacitor

2

次の成長ドライバーは、
何か？

コア事業の強化と新規事業の探索を両立させる、“両利きの経営”。

新規事業の中でも成長の柱として期待がかかる
ハイブリッドスーパーキャパシタの可能性をご紹介します。

Part
01

AI データセンターにより 大きく拡大したHSC 需要

蓄電デバイス「ハイブリッドスーパーキャパシタ（HSC）」が、世界中の最先端テクノロジー企業から注目を集めています。

2022年12月に米OpenAIが大規模言語モデル（LLM）を活用した対話型の生成AIアプリケーション「ChatGPT」を発表して以降、急増しているのがデータセンターの建設数です。総務省の情報通信白書によると、2025年の米国内のデータセンター数は、実に5,426にも上るといいます*。

データセンターには、電力需要が急激に増加した場合でも、社会インフラとして中断することなく安定した電力供給を維持するためのエナジーソリューションが不可欠です。それを可能にする製品こそ、当社のハイブリッドスーパーキャパシタ（以下、HSC）であり、他の蓄電デバイスに対して圧倒的な優位性を持っています。

HSCは、これまでも路面電車（トラム）や燃料電池を搭載した自動車、工作機械、昇降装置などに用いられてきたものの、市場規模は限られていました。しかし、AIデータセンターという新たな需要の急増により、状況が一変したのです。

*出典：「国・地域別のデータセンター数」（総務省）

急速充放電、高出力、安全 HSCの特筆すべき優位性

AIデータセンターでHSCが高く評価されるのは、その唯一無二の性能にあります。急速充放電が可能なおうえ、高出力。加えて、高い安全性が確保されているという特徴が、AI処理特有の電力変動に最適なソリューションといわれるゆえんです。

例えば、AIデータセンターで使われる米NVIDIA（エヌビディア）のGPU（画像処理半導体）は、生成AIの演算処理を担っています。このGPUは、AIの学習や推論を行う際、瞬時に莫大な電力を消費します。

【特集】

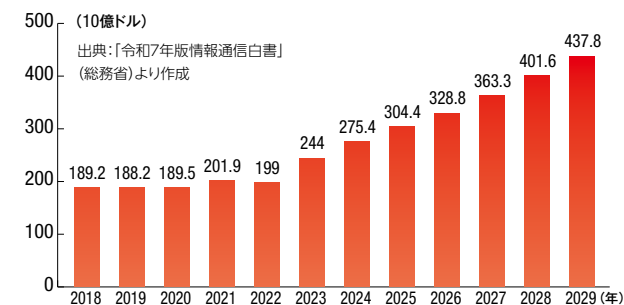
ハイブリッドスーパーキャパシタが 次世代コア事業となる理由とは？

しかし、学習や推論などの演算が止まり、GPUやCPUとメモリの間でデータをやり取りしている間は、電力使用量が急激に低下します。こうした電力需要の乱高下が続くと、電力インフラに過大な負荷を与え、電力の安定供給を脅かしかねません。実際に、米国ではAIデータセンターの急増により電力網に歪みが発生し、データセンター周辺的一般家庭において、使用する電力品質が悪化したケースが報じられています。

ムサシが提供する独自技術 「HSCピークカットテクノロジー」

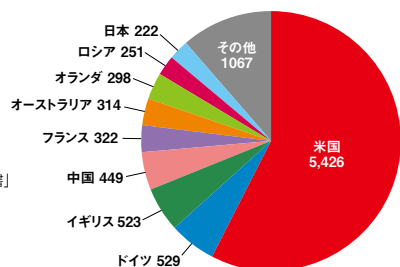
これに対して、HSCを使うソリューションは、AIサーバーにHSCを搭載したシェルフユニット(基板)を組み込むことで、サーバー内部でピーク電力を平準化することを可能にしています。キャパシタの特性である急速充放電により、サーバー単位で発生する電力の急激な変動にも対応できます。グリッドからチップまでの電力供給が、劇的

国別のデータセンター市場(売上高)の推移と予測



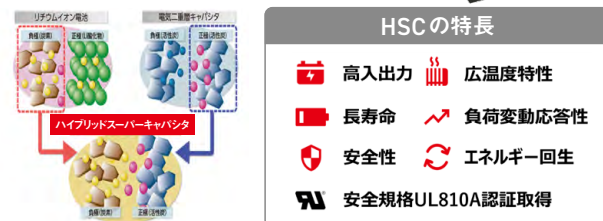
国・地域別のデータセンター数

出典:「令和7年版情報通信白書」(総務省)より作成



コア技術

Hybrid Super Capacitor



に安定化するというわけです。

これまで、大手完成車メーカーをはじめとする自動車業界との取り引きが中心だった当社ですが、HSCに対しては生成AI向けデータセンターを運営する世界的ITプラットフォーム企業からも関心が集まっています。これまで培ってきたHSCの技術力や、HSCを活用した電力ピークカットソリューションに対する期待が、日に日に高まっていることを実感しています。

Part 02

キャパシタ開発の歴史と 生かされるムサシの技術

キャパシタの研究開発には、長い歴史があります。ムサシが量産化を実現するまでの歩みをご紹介します。

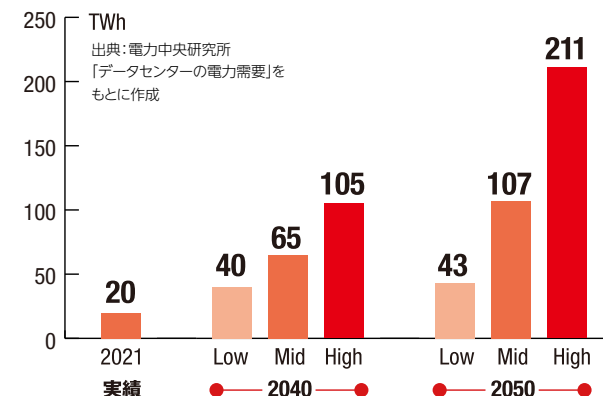
キャパシタ34年の歴史は 携帯メモリのバックアップから

HSCの基盤技術であるキャパシタの歴史は、1991年にまで遡ります。リチウムイオン電池と同時期に誕生したこのデバイスは、当初は主に携帯電話のメモリをバックアップするために使われていました。電源が突然落ちた際、データを瞬時にメモリなどの記



携帯電話のメモリアップに使用されていたキャパシタ

データセンターの電力需要



備装置に書き込むまでの数秒間のバックアップを担うという重要な役割を担っていたのです。

しかし、その後リチウムイオン電池とキャパシタを取り巻くマーケットは大きく変化することになります。リチウムイオン電池がモバイル革命をけん引して大きく成長した一方、キャパシタは市場拡大に苦戦。両者の運命を大きく分けたのは、キャパシタより安価で一般的なコンデンサーがモバイルデバイスにも普及したため、キャパシタの用途が限定的になったことが主因でした。

2000年代の初頭には、自動車のハイブリッド用途への期待から、多数の大手企業がキャパシタデバイスの研究開発に参入しました。しかし、ここでも市場は思うように拡大せず、2008年のリーマンショックを境に、2015年頃までに撤退を決める企業が相次いだのです。

技術者たちの執念と 開発製造企業の決断

そんな逆境下で事業を継続していたのが、ムサシグループの一員としてHSCの研究開発や製造を担ってきた、現在の武蔵エナジーソリューションズ(旧JMエナジー)でした。同社には、キャパシタの実用化に向けた研究開発に長年にわたって携わってきた優秀なエンジニアたちが多数在籍していました。この技術者集団の存在こそが、当社が

現在HSCで世界をリードするまでに至った競争力の源泉ともいえます。

HSCに対するニーズが限られていた状況下において、武蔵エナジーソリューションズの事業環境は厳しい状況が続きました。しかし、最先端のテクノロジーを探して磨き上げ、社会に対して新たな価値を創出することは、ムサシが「決断」と「挑戦」の歴史の中で培ってきたDNAでもあります。経営陣が社内のエンジニアとも検討を重ね、「ポテンシャルが高いこの技術を埋もれさせてはならない」との思いで研究開発と事業化に取り組みました。その結果、生成AI向けデータセンターという大きなマーケットに出合い、今まさに、飛躍の時期を迎えようとしています。武蔵エナジーソリューションズの前社長高橋航史は「苦しい時代も研究開発を止めず、事業を継続できたのは、大塚CEOの強い意志のおかげ」と振り返ります。

結果として、長年にわたって蓄積されてきた研究開発の成果に、ムサシが自動車業界で培った量産技術が融合。設計力に、ものづくりの合理化・効率化のノウハウが組み合わせられたことにより、競争力ある製品の量産化が実現したのです。

「安全性と長寿命」担う HSCコアテクノロジー

ムサシのHSCは、リチウムイオン電池と電気二重層キャパシタの電極構造を融合した、独自の構造を持つ蓄電デバイスです。正極材料には活性炭、負極材料にはグラファイトを使用し、特殊なコア技

術により量産化を実現しています。特に重要なのは、負極にリチウムイオンを事前に含ませるブレード技術と、電極の加工技術。この2つの技術により、瞬発力のある充放電と一定の蓄電容量を両立し、他社が真似できない高性能を実現しています。

リチウムイオン電池の発火事故が各地で社会問題化する中、HSCの高い安全性も、優位性として注目され始めています。電極に金属酸化物を使用しないため、異常時に熱暴走反応が起こることがなく、厳しい燃焼実験で知られる米安全認証機関 Underwriters Laboratories (UL)による製品安全規格「UL認証」もクリアしています。

充放電サイクルを繰り返した際の耐久性においても、HSCはリチウムイオン電池などの競合製品を大幅に上回る性能を実証。データセンターのような長期間安定稼働が求められる用途に、最適のデバイスといえるのです。

エレベーター、燃料電池…… 活用事例拡大の歴史

AIデータセンター向けの需要が拡大する以前から、HSCは徐々に様々な分野での活用が試されてきました。半導体工場などで使用される無停電電源装置(UPS)では、瞬間的な電圧低下や停電する場合などの瞬低時に即座に電力を供給し、製造ラインの停止による大きな損失を防ぐ重要な役割を果たしています。

また、エレベーターの省エネシステムでは、上昇時にHSCからの



高出力、長寿命、高い安全性、広温度特性などの特徴を兼ね備えたHSCは、無人搬送車、ロボット、路面電車、燃料電池自動車など、様々な用途で使用されています

電力でモーターをアシストし、下降時には重力エネルギーを電力として回生(再利用)・蓄積する技術の根幹を担うテクノロジーとして活用され、大幅な省エネを実現しています。

さらに、モビリティ分野での活用においても、研究開発が進められています。三菱電機株式会社との間では、鉄道業界でのカーボンニュートラルの達成のため鉄道車両に向けた、次世代蓄電モジュールの共同研究を進めています。また、トヨタグループの株式会社トヨタエナジーソリューションズが開発した据え置き型燃料電池発電機では、燃料電池の起動時に必要な瞬間的な高出力をHSCがサポートし、安定した発電システムの稼働を支えています。

武蔵エナジーソリューションズ 沿革

創業

— 2007
JMエナジー創立

— 2008
北杜工場竣工
世界初のHSC量産工場としてセルの生産を開始

— 2012
瞬時電圧低下補償装置に採用

— 2015
欧州 架線レスタラムに採用

— 2016
燃料電池フォークリフト

— 2016
垂直搬送機に採用

成長期

— 2020
ムサシグループ参画

— 2023
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

— 2023
HSCのUL認証を取得

拡大期

— 2024
三菱電機と業務提携、共同開発契約を締結

— 2024
米Flex社と提携

— 2025
エネルギーストレージシステムESS400のUL認証を取得

2007 2008 リーマンショック

2011 2011 大規模自然災害(日本・タイ)

2016 2016 第四次産業革命 CASE

2020 2020 新型コロナウイルス

2024

Part
03ムサシのES事業が描く
未来のカタチとは？

広がる活用の可能性と、需要のさらなる急増。

生産力拡大で応える、

ムサシEnergy Solution (ES) 事業のロードマップ。

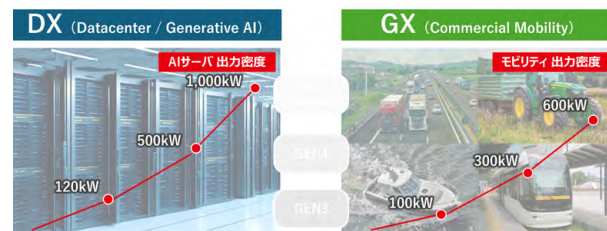
南アルプス工場新設
生産力を大幅増強

現在ムサシは、DX（デジタルトランスフォーメーション）分野と、GX（グリーントランスフォーメーション）分野でのHSC普及に、特に焦点を当てています。DXでは生成AIデータセンター向けソリューション、GXでは船舶や鉄道、建設機械などの大型移動体向けソリューションを展開しています。

こうした急拡大する需要に対応するため、生産体制の大幅な強化を決断しました。世界で最大級のHSC量産工場となった既存の本社北杜工場（山梨県北杜市）の生産能力を増強するほか、新たに南アルプス工場（山梨県南アルプス市）を建設中。この新工場は2025年4月1日に着工、2026年9月頃の操業開始を予定しています。これにより、HSCの生産能力は年間650万セル（北杜工場150万+南アルプス新工場500万セル）規模にまで拡大します。旺盛な需要に対応するため、操業開始を前倒しすることも検討しています。

さらに、「レンジエクステンダー（航続距離延長型）」タイプのEV

コアプロダクト 提供価値の進化



でも、HSCの活用に期待が寄せられています。これはバッテリーで走行するEVに小型エンジンや燃料電池を搭載し、電力が不足した際に発電して航続距離を延ばすシステム。HSCは発電機が起動時に必要な瞬間的な高出力をサポートする役割を果たします。また、レンジエクステンダータイプのハイブリッドカーでの活用も検討されており、ランボルギーニなどの高級スポーツカーやレーシングカーでのブースト電源として採用された実績があります。これらの新分野においても、技術の蓄積が進んでいます。

さらに、再生可能エネルギーの効率的な利用においても、HSCの性能が大きな価値を発揮します。太陽光発電や風力発電といった再生可能エネルギーは、天候により発電量が大きく変動するという課題を抱えています。HSCの瞬間的な充放電能力は、こうした電力変動を吸収し、安定した電力供給を実現する重要な役割を担っています。

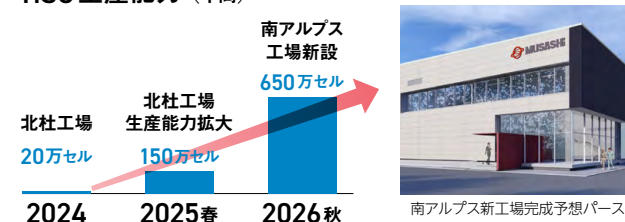
この技術を具体化した取り組みが、愛知県豊橋市における自治体と連携した地域マイクログリッド（小規模電力網）プロジェクトです。当社では、本社工場に太陽光パネルとHSCを組み合わせたFEMS（Factory Energy Management System）を導入し、平常時には工場を稼働させるための電力として再生可能エネルギーを使用しています。一方、大規模災害などにより停電が発生した際には、工場用に蓄えた電力を周辺地域の避難施設や住居に供給することにより、地域の防災力強化に寄与します。

製造業による地域マイクログリッド事業としては日本初の試みとなるこのプロジェクトは、2024年より本格稼働を開始しています。HSCが、企業と地域が一体となった持続可能な社会の実現を支え、エネルギーの地産地消という新たな価値創造につながっています。

HSCで実現する
新しいムサシ

当社では、既存の自動車業界の枠組みを超えた成長を実現するため、ムサシ100年ビジョン「Go Far Beyond! 枠を壊し冒険へ出かけよう!」を掲げています。この中心を担うものこそ、HSCを基軸

HSC生産能力（年間）



としたEnergy Solution事業です。機関投資家やアナリストなど、金融資本市場関係者とのミーティングでもEnergy Solution事業に対するご質問をいただく機会が増えており、マーケットからの期待の高さを感じています。

ムサシの最も重要な競争優位性は、特許を持つテクノロジーに加え、量産体制を確立できる組織力にあります。多くの企業が優れた技術を持ちながらも量産化でつまづく中、当社は長年にわたって研究開発が進められてきた蓄電デバイスとしての技術に、自動車業界で培ったものづくりのノウハウを注ぎ込み、競争力ある製品を安定的に供給できるレベルにまで昇華しました。事業における総合力という意味では、他の追随を許さないという自負があります。

「いつかキャパシタを世の中に送り出したい」という、30年以上にわたる技術者たちの執念が、ムサシの企業文化と融合することで、HSC事業は新たな成長軌道を描き始めています。先人たちの築いた企業文化を継承しながら、事業の中核を担うべくイノベーションを起こし続けていく——。これこそが、ムサシの新たな成長ドライバーであるEnergy Solution事業なのです。

鉄道業界でも、変換装置の効率化、車両の軽量化に向けた開発が進んでおり、エネルギーの有効活用に寄与するHSCを活用したエネルギー回生システムが目玉されています。





Business Model

3

ムサシのビジネスモデルは、
なぜ強いのか？

テクノロジーを駆使してコア事業を磨きながら、
新たな領域に挑戦し続ける。この「現場力」と「転換力」の融合が、
時代の変化を成長のチャンスに変えるムサシの強さの源です。

価値創造プロセス

ムサシは、創業時から受け継ぐ企業DNAを基盤に、コア事業で磨いた技術力と新規事業の両利きのビジネスモデルを展開。培った強みを活かし、時代ごとに「挑戦」と「決断」を重ね、独自の価値創造を実現しています。

INPUT

人的資本

- 海外拠点で働く従業員の比率 約86%
- 実践型フィロソフィー研修（BEYONDER研修）のべ実施人数 1,220人（グループ会社含む）
- イノベーション創出イベント開催件数 13回 累計参加人数 192人

製造資本

- 世界14カ国37拠点の現地生産体制
- 現地採用の拠点長比率 約55%
- 設備投資額 175億円（売上高の約5%）

社会関係資本

- オープンイノベーション CVC 投資件数 合計17社（累計）
- オープンイノベーション イベント開催件数 24件（2024年度）
- 投資家との対話件数 年間約200件

知的資本

- 【特許・実用新案】
- 登録中:126件（国内52,海外74）
 - 出願中:160件（国内21,海外・国際139）
 - AI 外観検査機 導入実績 30社・90件（累計）
 - 研究開発費 54億円（2024年度）

外部環境

自動車業界の大変革
関税政策
グローバルな地政学的リスク
市場の競争・プレーヤー構造の変化
為替・インフレ・資材高
半導体供給不安
気候変動、環境規制
サステナビリティ要請

BUSINESS MODEL



ムサシの強み ▶P.21

グローバルでの現場力
ポートフォリオの転換力

価値創造の
基盤

- ムサシフィロソフィー ▶P.4-6（パーパス、創業の精神、行動指針）
- ガバナンス ▶P.35
- サステナビリティ ▶P.31-32

OUTPUT

コア事業

Mobility ▶P.29

4輪車向け部品
（ギヤ・シャフト類、足回り部品）



2輪車向け部品
（ギヤ、シャフト類）



新規事業

Energy Solution

ハイブリッドスーパーキャパシタ
（セル・モジュール）
▶P.15



e-Mobility

EV駆動ユニットe-Axle
▶P.30



絶えず進化する
ムサシの新規事業

Smart Industry

AI 外観検査装置
自動搬送機
（S-CART）



Plant Bio

ヘルスケアプロダクト



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」への進化

経済的価値

コア事業

- 独自技術とデジタル活用で“付加価値と利益”の創出（デジタル技術 / 高速PDCAによる収益の最大化）

新規事業

- 新規事業による事業ポートフォリオの多角化・強化（HSC/e-mobility）

社会価値

コア事業

- 現地人財の育成と技術移転による持続可能な地域発展

新規事業

- マイクログリッドの推進による地域防災レジリエンスの向上

環境価値

コア事業

- 環境負荷を低減するものづくり技術の追求

新規事業

- エネルギー効率向上による省エネルギー社会への貢献

独自の長期的価値

- 「挑戦し続ける組織文化」の継承と発展
- 危機を成長に変える企業DNA

※1 出典：「自動車をとりにくく国内外の情勢と自動車政策の方向性」（経済産業省）

※2 出典：「令和7年版情報通信白書」（総務省）

ムサシの強み

創業85年超の歴史で積み重ねてきたグローバルでの現場力、様々な時代の変化の中で事業成長を実現してきたポートフォリオの転換力がムサシの大きな強みです。

Global on-site capabilities

グローバルでの現場力

01 鍛造から組み立てまでの一貫生産体制

鍛造から切削・熱処理・仕上げ・組み立てにいたる各工程が、有機的に連結された一貫生産ラインを構築しています。社内での一貫生産により、自社の強みを最大限に活かす全体最適視点での改善活動が可能となり、お客様に満足いただける高品質・低コストを実現します。

02 世界14カ国37拠点のグローバル生販体制

鍛造から組み立てまでの一社完結型のスピーディなビジネスモデルは、ムサシがグローバルサプライヤーとして市場で勝ち抜くための競争力の源泉になっています。創業から85年超のものづくりの歴史の中で培った技術とノウハウは、世界14カ国37拠点にグローバルで共有され、さらなる改善や得意技術の磨き上げにつながっています。

03 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

DXによるものづくりの進化に取り組んでいます。生産現場では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。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、生産効率化や品質向上につながっています。

Portfolio transformation

ポートフォリオの転換力

01 様々な時代変化の中で成長を実現した“決断”と“挑戦”のDNA

航空機部品を生産する工場として産声を上げ、戦後のミシン産業から自動車産業へ、ムサシの歩んできた道は、繰り返し訪れる急激な時代の変化に対する“決断”と“挑戦”の歴史でした。幾度とないピンチを乗り越えながら事業成長を実現してきた経験は文化となって根付き、DNAとして受け継がれています。

02 自動車の機構変化に柔軟に対処できる多様な戦略オプション

EV、ハイブリッド車、内燃機関車それぞれの機構に柔軟に対処できる多様な戦略オプションを構築しています。自動車業界においてEV市場の動向が変化し、地域や用途に応じたマルチパス戦略が主流になる中、ムサシはどの機構においても強みを発揮することが可能です。

03 自動車部品メーカーの枠を壊し、さらなる成長を実現するための新規事業

自動車業界が大きな変革期を迎える中、自動車部品メーカーの枠を壊し、さらなる成長を実現するための新規事業の創出に取り組んできました。大きな飛躍の時期を迎えつつあるEnergy Solution事業をはじめ、e-Mobility事業、Smart Industry事業、Plant Bio事業の各領域における事業展開を加速しています。

CHANGE



バリューチェーンにおける強みと提供価値

ムサシのバリューチェーンの強みとそこから生み出される価値、今後の取り組むべき課題を解説します。

マーケティング
研究・開発

調達

製造

品質保証






デジタル技術を活かした先進的な開発体制によって、高度化するお客様のニーズをスピーディーに具現化

グローバル調達網を活用し素材から部品まで最適な調達先を選定。安定供給と原価低減を実現するサプライヤーネットワークの構築

各工程が有機的に連結された一貫生産ラインの構築とともに、生産現場のDX化によるものづくりの進化を実現

常にお客様のニーズを満足させる商品を提供するため、「不具合を発生させない管理・基準」と「流出しない管理・基準」を設けた品質保証活動を推進

スピーディな研究開発体制

マーケティング 研究・開発

EV化の進展により自動車の開発期間が大幅に短くなるとともに、高品質・低コスト、さらには環境への対応など、サプライヤーに対してのニーズはますます多様化しています。ムサシでは、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。



先進の試験設備(3輪ダイナモメーター)

一貫生産体制を支えるサポート技術

製造

一貫生産体制を支えるサポート技術の内製化により、他社との差異化を実現しています。例えば、精密鍛造技術を支える金型を設計から製作まで自社内で完結しています。これにより、機械加工が必要だった複雑かつ細微な切削工程を大幅に削減し、精度や寿命の向上、製作期間の短縮を実現しています。また、様々な機械加工で使用される切削工具を再研削加工で再利用しており、コスト低減と環境負荷の低減を両立しています。生産設備も自社で製作し、独自のノウハウが凝集された生産設備を製造ラインに導入することにより、ものづくりの効率化や低コスト化に寄与しています。



工機場で生産設備を組み立て

日々の進化を実現する改善文化

品質保証

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、ムサシが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、得意技術を磨き、その成果をグローバルに共有して持続可能な成長を実現します。また、データとテクノロジーを活用した品質保証にも注力しています。設備データによる製品状態の監視や、製品の出来栄をデジタル管理する仕組みを導入。検査や人の判断に頼るのではなく、データを活用して不良品が出る前に、予知・予測できる体制への進化を目指しています。



Circle World Convention 2024 Winner
インドネシア BANDREK TEAM

2024年度 サークル世界大会最優秀チーム



成長を支える資本

ムサシは、創業以来培った多様で独自性のある資本を戦略的に掛け合わせることで、グローバルでの強みを発揮しています。

製造資本



グローバル生産・販売体制
世界 **14カ国 37拠点**

現地採用の拠点長比率 約 **55%**

なぜ重要なのか?

世界14カ国37拠点に築いたグローバルな一貫生産体制が、我々の競争力の源泉です。この体制により、成長著しいインド市場など、各地域のニーズに迅速かつ柔軟に対応できるだけでなく、強靱なサプライチェーンと生産効率の最大化を実現し、グローバルでの優位性を確立しています。

資本強化の取り組み

85年超の歴史で培った精密鍛造技術を核に、一貫生産体制をグローバルに展開しています。生産現場の自動化も推進し、自社開発したAI外観検査装置や自動搬送機の製造現場への実装も進めています。デジタル技術の活用により、ものづくりの進化を実現するとともに、高品質・低コスト・短納期を実現することで、グローバルな競争力を強化しています。

人的資本



従業員数 **16,450人**
(2025年3月時点)

海外比率 約 **86%**

実践型フィロソフィー研修 (BEYONDER研修)
のべ実施人数 **1,220人**
(グループ会社含む)

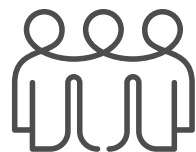
なぜ重要なのか?

従業員の約86%を外国籍の人財が占める多様な人財ポートフォリオが、イノベーション創出の原動力です。ムサシフィロソフィーの下に結束したグローバルなチームを持つ多様な視点と専門性は、電動化など大きな事業環境の変化に柔軟に対応し、新たな価値を創造することを可能にしています。

資本強化の取り組み

「自律したプロ人財」の育成を掲げ、主体的なキャリア形成を支援する研修体系を整備しています。社内インキュベーションプログラムで起業家精神を醸成するとともに、現地主導経営を推進し、トップマネジメントの外国人比率は55%を超えました。組織の変革力と環境適応力を高め、持続的成長を牽引する人財を育成します。

社会関係資本



オープンイノベーション
CVC投資件数 合計 **17社** (累計)

オープンイノベーション
イベント開催件数 **24件** (2024年度)

投資家との対話件数 年間約 **200件**

なぜ重要なのか?

主要グローバルカスタマーとの長期的な信頼関係が、安定した事業基盤を形成しています。産学連携やオープンイノベーションを通じて外部パートナーとの協創により、新たな領域への事業展開を加速。スタートアップへの出資や連携を通じた事業シナジーの創出にも取り組んでいます。

資本強化の取り組み

インキュベーションラボMUSASHi Innovation Lab CLUEの運営や各種イベントの開催を通じ、スタートアップや地域社会との協創の輪を広げています。また、国内外の投資家との対話を重視した積極的なIR活動により、新たなパートナーシップを構築。社外の多様なステークホルダーとのエンゲージメントを深め、価値創造の輪を拡大します。

知的資本



【特許・実用新案】
登録中 **126件** (国内52、海外74)

出願中 **160件** (国内21、海外・国際139)

研究開発費 **54億円** (2024年度)

なぜ重要なのか?

85年超にわたるものづくりで培った豊富な技術・ノウハウや、特許などの知的財産が競争優位の源泉となっています。これらは製品の付加価値化を支え、模倣を防ぐ参入障壁となります。事業環境が激変する中、変化に適応し持続的成長を遂げるための事業基盤となっています。

資本強化の取り組み

コア事業で培った差動機構(デファレンシャル)の3D設計技術やCAE解析技術を深化させ、小型・軽量・高強度な製品開発を推進。研究開発拠点[ムサシグローバルセンター]を中心に、2輪・3輪向けe-AxleやHSC、AIを活用した工場自動化など、次世代技術の創出にも注力しています。



Growth Strategy

4

「稼ぐ力」を
どう最大化させるのか？

コア事業を深掘りしながら収益力を高めつつ
e-MobilityとEnergy Solutionという2つの成長エンジンに資本を投下。
これらの「稼ぐ力」を高める源泉である、人財投資も積極的に進めています。



「エンジニアリング」と「レジリエンス」というムサシの強みを、

財務・人財の両面から高めることが私の使命です

変革のDNAで、

100年に一度の大変革期を乗り切る

私が武蔵精密工業(以下、ムサシ)と出会って、まもなく30年がたとうとしています。カナダ工場の設立に伴い1997年に地元紙に掲載された求人広告を見て、興味を持って応募しました。正直なところ、ムサシという会社についてはよく知らず、面接に出てきた米州地域CEOのハル(大塚晴久)さんに「どんな仕事があったいの?」と聞かれて、「……どんな仕事があるのでしょうか?」と逆に聞き返したほどでした。その一方で、新工場の立ち上げということで、これからスタートする様々な分野で自分のスキルを広げる機会がありそうだとワクワクしたことを覚えています。この思いは入社後から現在に至るまで変わっていません。カナダ工場の立ち上げを経て、2016年からグローバルプロジェクトに携わるようになり、2018年にCFOに就任しました。今では、ムサシで働いてこられた幸せを思うと涙が出そうになるほどの愛を感じています。

ムサシは非常にユニークな企業です。テクノロジーを核とした「エンジニアリング」と「レジリエンス」(外部環境の変化に対応するしなやかな強さ)といった強みに加え、この2つを支える「変革のDNA」があります。航空機部品から縫製機械、そして自動車部品へと事業を転換してきた歴史が、外部環境の急激な変化への対応力を培ってきました。そしてこれこそが、自動車業界が100年に一度の大変革期にあると言われる現代を乗り切る原動力です。

資本効率の向上を目指し、ROICを重視

投資家の皆様は売上や利益、成長率、株主資本と有利子負債の資本構成、成長投資と株主還元の配分、資本効率を示すROIC(投下資本利益率)やROAといったファンダメンタルズ(企業の基礎的要因)に注目しています。

CFOとして投資家の皆様と対話し、中長期で企業価値を持続的に高めるために、財務戦略において私が最も重視している指標は、資本効率を示すROICです。ムサシのコア事業、そして今後の急成長が期待されるEnergy Solution事業は、いずれも非常に資本集約的なビジネスです。成長にはキャッシュが必要であり、適切に投資すればROICにその成果が現れます。つまり投資した資金が期待通りのリターンを生み出しているか、資本コストを上回るリターンを生み出しているかを確認する上で、ROICは最も重要な指標です。

ただし、各事業の特性は全く異なります。ROICの目標値も一律には設定しづらいため、製品ライン、事業タイプ、展開地域によって目標はそれぞれ変わります。しかしどんな事業でも、資本コストを上回る「確実なリターンを得る」ことにこだわっています。

財務戦略では、短期・中期・長期という3つの視点が重要です。策定を毎年更新する3カ年の中期計画だけでなく、さらに長期的な視点を重視してきました。特に、一段の成長・拡大が期待できるインドのEV市場や、HSCを中心としたEnergy Solution事業については、より長期的な展望で取り組んでいます。

コーポレートガバナンスやGX(グリーントランス

フォーメーション)といった非財務の要素にも投資家の皆様は大きな関心を寄せています。社外取締役が機能しガバナンスが効いているか、環境に配慮がなされているかといった視点も、企業価値の創造において重要な要素であることを、CFOとして強く認識しています。

「e-Mobility事業」と「Energy Solution事業」が成長をドライブ

ムサシには今、成長をドライブする2つの大きな柱があります。1つが、e-Mobility事業です。ガソリン車からEVへの転換は進展しているように見えますが、そのスピードと方向性については慎重に見極める必要があります。3年前には「5年後には新たに販売される車はすべてEVになる」などと考えられていましたが、現実には地域によってハイブリッド車が選ばれる傾向が強まるなど、大きな差が出始めています。欧州ではEVの成長は見られるものの、予想ほど急速なスピードではありません。中国のEVは良好な成長が続いているものの、米国は現在の政策下ではEV市場の動きは当面期待できません。こうした状況では、ハイブリッド車市場がより長期にわたって成長することが、ハイブリッド車とEV、それぞれに求められる駆動装置をはじめとした部品を完成車メーカーに納品しているムサシにとって有利に働きます。成長市場として注目するのはインドと、そのインドが支えているアフリカです。

2つ目の大きな柱がEnergy Solution事業で、中でもHSC事業に注目しています。経営資源を傾注しており、日本だけでなく、主要市場である北米にも特別チームを配置しています。

2020年にJMエナジーを買収してHSC事業を強化し始めた当時、私自身は正直なところ、具体的な活用方法が見えませんでした。しかし、ムサシ



代表取締役副社長 CFO、CHO
トレーシー・シビル

のトップエンジニアたちは「この技術は絶対に必要になる」と確信しており、「期限を設けて挑戦してみよう」と決断しました。その期限の終わりが近づいてきた頃、予期せずAIデータセンター市場での引き合いが北米を起点に急拡大したのです。5年前には想像もできなかった展開で、私は「これこそが、変革のDNAが浸透しているムサシのエンジニアたちの先見性であり、レジリエンスの表れ



なのだ」と改めて実感しました。

HSCには今後、数年間は継続的な資本投下が必要になりますが、最終的には高いキャッシュ創出力をもたらす、ROICの向上に貢献することでしょう。

情報共有による迅速な経営判断の実現

投資のタイミングを見極めるなど、激変する外部環境への「レジリエンス」を高めるには、強固なシステム基盤が欠かせません。ムサシは約10年前から完全統合型ERPシステムであるSAPの導入を進め、現在では全拠点のデータを蓄積し、財務と現場の両方のダッシュボードで即時に可視化できる体制を構築しました。

標準化されたシステムによる情報共有は、予期せぬ事態が発生した際に「迅速に対応すべきか」「静観すべきか」を経営層的に判断するための基盤となります。さらに、統一されたオペレーションはサプライチェーンの健全性を確保し、リスクを最小化することにつながり、ガバナンスの観点からも有効です。

企業DNAに共感する優秀な人財をグローバルで採用

私はCFOの役割に加えて、CHOとしてグローバルのHR（人的資源）も統括しています。私自身、キャリアの中で人事に長く関わってきました。現在、ムサシは世界に1万6000人の従業員を擁しています。本社や地域拠点といった垣根を越え、真に優秀な人財を登用して適切な事業部門に配置し、その能力を最大限に発揮できるチームづくりを進めることが、ムサシのさらなるレジリエンス向上につながると考えています。そして多様な人財を登用する上で、カナダ出身という私の背景は大きな力になっていると感じます。カナダは移民が多く、非常に多文化的な国家であり、様々な

文化が混ざり合った社会です。この多様性を「当たり前」の価値観」としてムサシに根付かせることが私の役割です。

ムサシにとって成長の根幹である、「エンジニアリング」の源泉となる優秀なエンジニア人財の採用には引き続き資本を投入して力を注ぎます。データセンターのように新たなテクノロジーを必要とする市場のニーズが高まり始めた今、新規事業を担う人財の採用は喫緊の課題です。さらに、ムサシの強みであるエンジニアリングチームのみならず、そのチームを支えるために営業、人事、財務といったバックオフィスの後継者育成も進めていきます。

そして背景もスキルも多様な人財を束ね、優秀な人財の採用においても原動力になっているのが、ムサシの「企業DNA」です。興味深いことに、私たちが採用する人財の多くの方は、面接の段階で金銭的インセンティブにあまり言及しません。成果に見合った報酬はもちろん大事ですが、ムサシの創業の精神や使命をはじめとするフィロソフィーに惹かれて応募してくる人がほとんどです。「自動車部品メーカー」という殻を打ち破り、優秀なトップタレントを獲得するためには、独自の革新に挑み続ける企業DNAをの積極的な発信が不可欠です。そのためには、私たち自身によるマーケティングも重要になります。

レジリエンスを再構築し、2024年度は減収増益を確保

2024年度（2025年3月期）決算は売上減の一方、営業利益は増加となりました。これは組織内でレジリエンスを再構築し、強化してきた成果です。コロナ禍の影響も少し残りましたが、パンデミック期間中に事業運営の合理化を図った経験が活かされました。各工場の経営チームがコスト構造の改善に取り組んだ継続的努力によって、売上高が減少しても営業利益を押し上げました。円安の影響も連結決算ではプラスに働き、全体的に各地域、各工場の経営チームが日々の多くの課題に直面しながらも、この変革期を非常によく管理してくれました。

2025年度は良いスタートを切ったと言えるでしょう。世界情勢の混乱にもかかわらず、売上の推移に大きな混乱は見られません。懸念は、関税によるコスト増加が本格化した際の消費者の反応です。この点は日々変化しており、慎重に観察を続けていきたいと思っています。

Energy Solution事業に成長投資を配分

成長投資について、いつ、どの事業に、どれだけの資本を投下するかについて取締役会でも審議を語りながら、検討しています。選択肢は常に複数存在するため、適切なタイミングで意思決定を行うことが重要です。選択肢の中でも、HSCを

核に据えたEnergy Solution事業はムサシの中で最大規模の成長ドライバーであり、今後2年間は継続的に資本を投下する予定です。

キャピタルアロケーションにおいて成長投資はもちろん、株主還元も重視しています。配当性向については、現在の30%を維持していく予定です。私がCFOとして意思決定を行う上で、抛り所としている哲学は「良い会社経営をして結果を出せば、投資家の皆様にもご満足いただける」というものです。適切な経営構造と計画を整備し、確実に実行することが何より大切です。投資家の皆様は、企業の評価にあたって財務と非財務の両面で様々な判断指標をお持ちですが、私たちは常に自分たちがフォーカスすべき事業からぶれないことが重要だと考えています。掲げた計画を頻繁に変更すべきではありません。

ムサシは自己資本比率も安定しており、財務の健全性は高く、また中長期の持続的な成長に向けて、安定した収益を生み出す既存事業と新たなキャッシュを創出する新規事業のポートフォリオがバランスの良い状態にあります。そしてムサシの新たな成長ドライバーとなる可能性を秘めた素晴らしい技術も有しています。この成長へのポテンシャルを存分に活かし、すべてのステークホルダーの皆様がムサシの価値、そしてムサシの将来性に確信が持てるような経営を進めてまいります。

(単位: 億円)
(100 million yen)

	2023年度 FY2023 (12month)	2024年度 FY2024 (12month)	前年同期比 vs. Previous year	
			増減 Change	率 Ratio
売上高 Net sales	3,499	3,471	▲ 28	▲ 0.8%
営業利益 (営業利益率) Operating profit (Operating profit ratio)	183 (5.3%)	197 (5.7%)	+14	+7.3%
経常利益 (経常利益率) Ordinary profit (Ordinary profit ratio)	155 (4.4%)	179 (5.2%)	+24	+15.6%
当期純利益 (当期純利益率) Net income (Net income ratio)	79 (2.3%)	77 (2.2%)	▲ 2	▲ 1.7%





人財戦略

武蔵精密工業は、グローバルで1万6,000人を超える人財を擁しています。激変する事業環境の中で持続的な企業成長と価値創造のカギとなるのは「人」の力です。グローバルを舞台にした現場力育成、急速な事業ポートフォリオ転換への対応、さらなるマーケティング力強化のため、全従業員が成長し挑戦できる仕組みを推進しています。

ESG ポリシー／データ

人財育成の基本コンセプト

ムサシは、創業100年となる2038年に向けて「Go Far Beyond! ～枠を壊し冒険へ出かけよう!～」のビジョンを掲げています。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って未来へ歩みを進めています。

時代や事業環境の変化に柔軟に適応し、常に

イノベーションを生み出し続ける組織づくりのため、自律的に変革へ挑戦し、自己研鑽に努める「自律したプロ人財」の育成を推進しています。その実現に向け、「フィロソフィー」「イノベーション」「DX」の3つの軸を柱とした人財戦略を展開しています。

フィロソフィー研修

事業活動の様々な場面、例えば判断が難しい時、新規事業への挑戦などにおいて、ムサシフィロソフィーと企業DNAは、世界1万6,000人の従業員を結びつける共通の価値観であり、立ち返るべき軸として機能しています。そのためムサシでは、フィロソフィーの理解と実践を重視し、3段階のフィロソフィー浸透プログラムを展開しています。

全従業員対象の「BEYONDER研修」では、対話型プログラムを通じて理解と実践宣言を促し、管理職向け「Go BEYONDER研修」では変革テーマの企画・提案によりトップランナーを育成。さらに、グローバルリーダー層には「Go Far

BEYONDER研修」を実施し、理念の伝道者を育成しています。これらの研修を通じて、価値判断や事業推進の軸となる理念が社内に浸透し、挑戦するマインドや一体感が醸成されています。理念に共感する多様な人財が集うことで、企業文化そのものが長期的な事業成長の源泉となっています。

イノベーション人財育成

テクノロジーを基盤としたイノベーションの創出は、ムサシの事業成長の要です。イノベーション拠点「CLUE」を中心に、非日常的な空間（Place）、多様性に富んだ人々（People）、デザイン思考や実践的ワークショップ（Process）を構築し、社内外の人財が融合する環境を整えています。「東三河イノベーターズゲート」など多様なプログラムを通じて新規事業の創出を推進し、産学官連携やCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）活動による国内外スタートアップとの協業も積極的に展開しています。

また当社では、イノベーションを起こす3要素を「テクノロジー」「ソリューション」「マーケット」と定義し、マーケティング人財育成を重視しています。若手管理職向けにはマーケティングを含む変革型リーダー育成プログラムを導入し、技術者にもマーケティングの視点を養う教育体系を整備しています。



フィロソフィーの深い浸透



イノベーションの創出



DXを牽引するデジタル人財

DX人財育成

DXを全社の共通言語と位置づけ、「ITリテラシー」「ツール活用」「データ分析」「AI・生成AIプログラミング」という体系立った教育プログラムを展開しています。IoTやAI、ローコード開発など現場での実践を重視しつつ、最新デジタル技術の導入やシステムの内製化も推進しています。2024年時点では「DXトップランナー」育成を目標に、1,012名が受講し、767名が修了。社員自らが積極的に学び、課題解決や新規事業創出に挑戦することにより、ムサシ全体で変革マインドの醸成、業務効率化、競争力強化が着実に進行しています。



フィロソフィー基礎研修(BEYONDER研修)の様子

イノベーションにより、絶えず進化するムサシの事業

01 コア事業

P29 



鍛造から組立に至る「一貫生産体制」で
高品質・低コストの製品をグローバルに展開

02 Energy Solution 事業

P15 



ハイブリッドスーパーキャパシタ(HSC)で
次世代社会インフラのエネルギー効率を最適化

03 e-Mobility 事業

P30 



e-モビリティの普及で
世界のきれいな青空を実現

04 Smart Industry 事業

インダストリー 



最先端のAIテクノロジーで
製造現場の効率化と最適化を実現

05 Plant Bio 事業

植物バイオ 



東三河の植物とバイオ技術で
豊かな地球社会を実現



コア事業(モビリティ)

当社の主力商品であるデファレンシャルアッ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大きな優位性です。さらには、デファレンシャルアッ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。

TOPIC

中国自動車メーカー向けの 新規受注が拡大

当社グループでは、さらなる事業成長の実現に向け、幅広いお客様に対して積極的な拡販活動をグローバルで展開しています。このうち中国市場では、比亞迪(BYD)をはじめとする現地の完成車メーカー向けの新規受注を獲得しています。特にグローバルでEV販売台数を大きく伸ばしているBYD向けには、高品質に対するお客様のニーズにお応えし受注が急拡大しています。



◀ BYD社の秦Plus(EV)に適用されるピローボールジョイント(リアサスペンション用)

世界シェアNo.1*

2輪事業

2輪事業では、2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。

製品例

- カバーアッセンブリ
- 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ッセンブリ
- スクーター用 減速ギヤ
- カムシャフト



PT事業

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ッセンブリ、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アッセンブリ、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。

製品例

- デファレンシャルアッセンブリ **世界シェアNo.1***
- プラネタリアアッセンブリ
- カムシャフト
- トランスミッションギヤ

※当社調べ

2輪事業

24%

L&S事業

9%

製品別
売上比率
2024年度

PT事業

67%

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。

製品例

- サスペンションアームアッセンブリ
- 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





e-Mobility 事業

CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出量削減は、世界的な課題です。特に2輪車が人々の生活の足として欠かせない新興国では、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化しており、e-Mobility普及への期待が高まっています。

当社では、2輪トランスミッションで培った圧倒的な技術力とノウハウを2輪EV向けに応用し、オリジナルのEV駆動ユニット「e-Axle」を開発。また、このe-Axleを制御するPCU、さらにはパワーソースとなるバッテリーまで含めて一連での技術開発を進めることで、2輪

EV分野におけるメインプレイヤーとなることを目指しています。現在は、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展開。このうちインドとアフリカでの具体的な取り組みについて、以下にご紹介します。

INDIA インドでの取り組み

市場、生産拠点、ふたつの役割を持つインド

世界最大の2輪車市場であるインドでは、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。

当社では、さらなる小型・軽量・静粛性を兼ね備えた高性能なe-Axleの開発およびラインアップ拡充を目指し、2024年6月に合弁会社であるMusashi Delta e-Axle India Private Limited（インド・バンガロール）で、2輪EV向けe-Axleの量産を開始。2025年7月には、より包括的なe-Mobility開発体制確立のため、インド・バンガロールのアトリア大学キャンパスに、ムサシ・テクノロジー・エクセレンスセンター（M-TEC）を開設しました。



左/ムサシ・テクノロジー・エクセレンスセンター（M-TEC）開設式典の様子
右/ムサシ製EV駆動ユニットを搭載した2輪EV「Perfetto」



AFRICA アフリカでの取り組み

アフリカ現地のEVスタートアップとの協業を本格化

アフリカの市場には大きな可能性があります。世界的に環境問題への関心が高まっている現在、内燃機関から電動化といったステップを経ることなく、新しい2輪EV市場が立ち上がる可能性が高まっています。

当社では現在、ケニアとエチオピアにおいて現地のEVスタートアップとの協業によるe-Mobilityの普及に取り組んでいます。2025年8月に横浜で開催されたTICAD9（第9回アフリカ開発会議）にもアフリカにおけるe-Mobility事業を通じた環境・経済・社会への貢献と、その持続的な拡大を目指すムサシの取り組みを出展し、社会課題を解決するグリーンテックとして期待の声をいただきました。



左:出資・協業先であるケニアのEVスタートアップ ARC Rideが展開するEV用バッテリー交換ステーション
右:2025年8月開催の第9回アフリカ開発会議（TICAD）では、石破総理（当時）がムサシブースを訪問





持続可能な 地球社会の実現へ 私たちは全力で挑む

ムサシのサステナビリティ

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、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実現を目指します。電動化の機会をとらえたコア事業の強化と、社会課題解決に貢献する新事業の創出を両輪に、「Go Far Beyond!」のビジョンのもと、既存の枠を壊し、サステナブルで豊かな地球社会の実現に挑戦し続けます。

情熱と知恵で創る、持続可能な未来

武蔵精密工業は、「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します。私たちは「Our Purpose (使命)」に掲げる通り、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”を合わせ、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を使命としています。

事業活動においては、ステークホルダーとのコミュニケーションから得られた期待や要請、社会課題を「ビジョン」「パーパス」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）を特定しました。「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し、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の基本姿勢です。

[サステナビリティ](#)





Our Purpose/Vision 達成に向けた ムサシのマテリアリティ

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、社会課題の解決に向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向で検討を行っており、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を選定することで、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り組みを効率的に推進していきます。

STEP 01	課題抽出	これまでの活動を整理・評価した上で、国際社会で合意されたSDGsやESGトレンド(MSCI、FTSE、SASBなどを含む)を参考にムサシにとっての課題を抽出
STEP 02	ステークホルダーからの期待の分析	ESG投資家が注目しているテーマや地域社会・顧客の期待・要請を参考にステークホルダーにとっての課題を分析
STEP 03	課題の優先順位付け	「ステークホルダーにとっての重要性」と「ムサシグループにとっての重要性」の2つの視点から、サステナビリティ戦略会議にて議論し優先順位付けを実施
STEP 04	経営の意思決定	STEP3で特定したマテリアリティ案を経営会議で審議した後、取締役会でも検討し、決定

	重要課題	ムサシの取り組み	サステナビリティの発想となるSDGs テーマ
事業を通じた社会課題解決	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実現を目指します。全ての事業活動を対象に、省エネルギー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・ラインアップの拡充に加え、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		
経営基盤の強化	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、お客様に信頼していただける生産・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の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材や、新しい働き方で価値を生み出す自律人材の育成を目指しています。全ての活動の基盤であるムサシフィロソフィーに基づいて、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導入により、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		
	コンプライアンス	リスク管理のしきみを強化 「社会に必要なとされる企業」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、リスク管理の仕組みを強化し、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



CEO、CFOや社外取締役との建設的な 対話を通じ、「技術力」を核に据えた 長期にわたる成長を後押し

投資家と武蔵精密工業とのエンゲージメントについて、
機関投資家の担当者の方にお話を伺いました。

ニューバーガー・バーマン日本株式運用部
ポートフォリオマネージャー/マネージングディレクター

岡村 慧 氏



「ムサシにしか作れない」。

唯一無二の技術力が投資への確信をもたらす

私たちは長期投資の専門家として、武蔵精密工業に長期にわたって投資しています。長きにわたる付き合いの中で、私たちが一貫して高く評価してきたのは、武蔵精密工業の卓越した「技術力」です。特に長い歴史があり、自動車部品の基幹をなす鍛造技術において、武蔵精密工業はその最高水準を追求し続けてきた企業の代表格といえます。自動車の基本動作「走る」「曲がる」「止まる」のいずれにも不可欠な、デファレンシャルアッセンブリのような差動機構、高精度のギヤやシャフトのような減速機構などに使われる複雑で頑丈な基幹部品は「ムサシにしか作れない」と、多くの自動車関連メーカーが舌を巻くほどです。

自動車業界は今、電動化・知能化という大変革期を迎えています。その荒波の中で既存の部品メーカーのほとんどが苦戦している一方で、武蔵精密工業は高い成長ポテンシャルを維持しています。EVは車体重量がガソリン車より重く、かつ高いトルクに耐えられるギヤが必要になるなどの課題を抱えています。武蔵精密工業はこうした

課題に対応できる部品を供給できる数少ない企業です。むしろEV化という激動の中で顧客の完成車メーカーの要求やニーズをしっかり受け止め、それを実現することで業績を伸ばし、ライバル各社に差をつける技術力を持っています。EV化でも成長余地が大きいです。世界で最もEV化が進む中国の比亞迪(BYD)などの大手EVメーカーと取り引きがあり、主要市場の北米や日本、欧州だけでなく、中国でもシェアを維持できている点も評価しています。

技術力を追求するパッションこそ最大の強み

武蔵精密工業の最大の強みは、こうした技術力を追求する飽くなきパッションです。リスクを恐れず、挑戦の精神に富んだ企業カルチャーは、他社にはない、非常に価値の高いものであると思います。この姿勢があったからこそ生み出された「Energy Solution事業」や「e-Mobility事業」などの新規事業が、次世代の経営の屋台骨を支える段階にまで拡大・成長してきました。こうした情熱と挑戦する姿勢は、武蔵精密工業の大きな価値といえるでしょう。

その熱心な姿勢は、私たちのような投資家との対話、そしてエン

ゲージメントから生み出されるアクションの質の高さにも表れています。私たちはエンゲージメントという言葉が一般的ではなかった時代から武蔵精密工業に投資をしてきて、今日まで様々な提案をしてきました。2022年には約80ページの包括的なエンゲージメント資料を武蔵精密工業に提出しました。「資本政策」「経営戦略」「ガバナンス(企業統治)」「サステナビリティ」の4分野について、独自のスコアリング評価と具体的な改善提案を示したのです。それからわずか2~3年の間に、私たちが指摘したエンゲージメント面での課題は着実に改善されてきました。取締役会の実効性の向上や多様性の向上、そして開示情報の大幅な拡充です。例えば、多様性の向上に関するトピックとしては、長期の成長に必要な専門性(スキルセット)を持つ取締役をジェンダーにこだわらず任命したことが挙げられます。開示資料の情報は数年前と比べて圧倒的に増え、日本語・英語双方の情報開示も多くなりました。

2024年度の対話を通じて最も印象深かったのは、エンゲージメントに対する経営陣の前向きな姿勢です。大塚浩史社長は決算説明会に限らず、スモールミーティングにも積極的に出席されていました。さらに社外を含めた他の取締役や執行役員も、投資家との対話に極めて前向きに応じています。

特に私が評価しているのは、ミーティングのたびに「投資家として、どう思いますか?」「何かご提案はないですか?」と、能動的に意見を求める姿勢です。これは、投資家との対話の場を単なる情報伝達にとどめず、双方向の対話の場に高めようとする姿勢の表れだと感じています。このように建設的な対話ができる企業は「取締役会でも多様な意見を聞いて経営判断ができています」と推察され、私たち投資家にも安心感と信頼感を与えています。

AI革命を支える技術が開花した「ビッグイヤー」

2024年は武蔵精密工業にとって飛躍の年となりました。Energy Solution事業が本格的に花開き、AIデータセンター市場での需要が急速に拡大しています。私たちが以前から要望していたEnergy Solution事業の技術的説明の充実や、成長投資に対する考え方・計画についても、丁寧な説明の場を設けていただきました。



2024年12月に東京で開催された「Hybrid Super Capacitor Innovation Forum」では、社外専門家を交えた説明会が開かれ、大塚社長が自らモデレーターを務められました。投資家への情報開示とエンゲージメントを「確かなものになりたい」という武蔵精密工業の意気込みを感じることができました。

それに先立つ2024年7月の山梨工場見学では、Energy Solution事業の実態を現場で確認することができました。工場見学に加え、事業説明会や質疑応答まで含めた、まさに1日がかりのフルコースでした。このように投資家のために時間を割く企業は非常に少なく、投資家を大切にしている武蔵精密工業の姿勢を改めて強く感じました。

3～5年先の姿を描く中期ビジョンの説明充実を

HSCの技術は、今後のAIの進化を支えるデータセンターで欠かせない技術になるだけでなく、将来的にはモビリティ分野など様々な用途への展開が期待されます。ただし、成長性の高い新規事業と、コア事業である自動車事業という異なる成長率の事業を“一つ屋根の下”で運営することは非常に難度が高く、チャレンジ的な経営判断が求められると思います。適切な資本配分と、戦略的な経営判断が、一層欠かせなくなっていくでしょう。

今後の課題としては、まず中期ビジョンのさらなる明確化が挙げられます。私たち投資家が見ているのは現在の姿ではなく、3年から5年先の未来です。企業が掲げるそのビジョンからバックキャストして、現在の株価が適正かどうかを判断しているからです。そのため、将来像に関する情報開示の充実が不可欠なのです。

特に武蔵精密工業においては、総資産利益率（ROA）の改善に向けた具体的なロードマップの開示に期待しています。新規事業への投資と既存事業の収益性向上のバランスを取りながら、資本効率をどのように高めていくのか、その道筋を示すことが重要です。

ガバナンス面では「サクセッション（後継者育成）プラン」の開示も重要な課題です。大塚社長は素晴らしいリーダーシップとカリスマ性をお持ちですが、万が一に備えた後継者計画の策定と開示は、ガバナンス委員会の重要なアジェンダになります。また、一部の社外取締役は勤続年数が長くなっており、新しい視点を持つ人財の登用

を検討の俎上にのせることも重要になるかもしれません。特にEnergy Solution事業のような、世界の急激な技術革新スピードの中で成長させていく事業を切り盛りするには、適切な人財（取締役）による多様な観点からの議論が重要になるからです。

価値向上を共に目指すパートナーとして

今後も私たちは長期投資家として、武蔵精密工業の持続的成長を支えていきます。情報開示の水準では、もっと先をいく企業もありますし、武蔵精密工業の実力は、海外投資家に十分に認知されているとは言えません。そのことが株価を抑える一因となっており、依然として株価は割安な状況にあると認識しています。現在の株価やPER（株価収益率）を見ても、AIデータセンターやAI関連企業のバリュエーション（投資尺度）と比較すると、2分の1以下の水準です。今後は欧米での投資家説明会を積極的に開き、海外での認知度を高めていくことを強く期待しています。

武蔵精密工業は今、AI革命を支える高度で不可欠な技術を持つ企業として、極めて重要なポジションにあると考えています。HSC技術の将来性は計り知れず、その価値を最大化するためには、的確

かつ迅速な判断が求められています。株主還元について、配当が増えることは歓迎ですが、今はHSCなどの新規事業への投資に重点を置いてほしいと考えています。資本配分を詳細に示し、それに沿った成長投資や配当を実行していただきたいです。

私たちは単なる投資家ではなく、武蔵精密工業の価値向上を「共に目指すパートナー」でありたいと考えています。中長期ビジョンの実現に向けて、投資家の立場から建設的な対話を重ね、最大限のサポートをしていきます。



MUSASHI'S FEEDBACK

資本市場との対話を通じて企業価値のさらなる向上を目指す

当社は株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上の実現に努めています。特に資本コストや株価を重視した経営を重要課題とし、イノベーションの創出、競争力の高い商品開発、生産プロセスの効率化、財務規律の徹底を推進しています。これにより、ROA・ROE・ROICといった資本効率指標の一層の改善を図ります。

IR活動においては、昨年度より経営企画部門にIR機能を集約し、経営戦略との連携を強化しました。投資家の皆様の声を迅速に経営判断へ反映する体制を整備するとともに、IR・PR・SRを有機的に連動させ、情報発信の質と量を高めています。積極的な情報開示と双方向の対話により、

資本市場との対話を深めています。

株主・投資家の皆様との対話の中では、中長期ビジョンの明確化、資本効率改善への具体的な道筋、ガバナンス体制の進化などのご指摘をいただいています。これらを真摯に受け止め、情報開示の一層の充実を課題として認識しています。今後は双方向のコミュニケーションをさらに強化し、資本市場の皆様の声に耳を傾けてまいります。テクノロジーをコアとした競争優位性を高めながら企業変革への取り組みを加速するとともに、その成果を適切かつタイムリーにお伝えすることで、企業価値の持続的向上を目指します。



Governance

5

ムサシの挑戦を支える 基盤は何か？

取締役会で交わされる多彩な視点と活発な議論。
社外取締役の監督と助言が経営課題の解決を促し、
ムサシの大胆な挑戦を後押しするガバナンス体制を築いています。

社外取締役メッセージ 01

現状維持を打ち破るのは 危機感と覚悟 活発な議論を通じて 組織変革を後押しする

社外取締役
取締役会議長 宗像 義恵



社外取締役としての役割と 武蔵精密工業の強み

私は長年グローバルテクノロジー企業で経営に携わり、国内外で事業戦略や組織運営の実践経験を積んできました。退職後もAIスタートアップ企業の顧問として経営支援の現場に関わっています。これまでの豊富な経験と多角的な視点により、武蔵精密工業にはない外部の経営者としての洞察を提供し、事業戦略や経営手法の観点から助言・監督を行うことが、社外取締役として私に期待される役割です。

当社には、長年にわたり国内大手自動車メーカーの部品製造を担ってきた強みがあります。製造技術・品質・コスト管理において優れた対応力を発揮し、関税問題など厳しい経営環境においても堅実に利益を生み出している点は高く評価できます。そして「ものづくり」を通じて培ってきた強みは、新たな事業を展開していくうえでの「必要条件」であり、当社の揺るぎないアセットです。

しかし、それだけでは十分条件にはなりません。これからの成長に不可欠なのは、市場を自らつくり出す力、すなわち「市場創造力」です。

変革に必要なのはマーケティング力と マインドセット

新規事業においては「ものづくり」と「利益を上げる仕組み(ビジネスモデルづくり)」を両輪で議論することが欠かせません。ところが現状では、社内の議論が「ものづくり」に偏りがちで、「いかに利益を生むか」というビジネスモデルの視点が十分に共有されていないと感じています。

たとえば、HSCや2輪EV、植物バイオといった新規事業領域では、単に優れた製品を開発するだけでは不十分です。市場を切り拓き、需要を創出するためのマーケティング力が求められます。私は社外取締役として、社内人財だけでなく外部採用人財の活用も含め、市場創造力・需要創造力・マーケティング力の強化に関する監督・助言を行い、武蔵精密工業が受託製造型から「市場創造型企業」へ進化するうえでの最大の課題に対処していきます。

発注者依存の「パラサイト体質」から、市場創造に執念を持つ「パラノイド体質」へ。これは単なる言葉の上での違いではなく、経営の根幹に関わるマインドセットの転換です。設備投資や事業判断には常にリスクが伴いますが、それを恐れるのではなく、市場動向を注視しながら中長期的事業戦略に基づき迅速かつ果敢に意思決定する姿勢が不可欠です。

そして、経営判断を誤らせるリスクを避けるためにも、社外取締役を含む経営陣と社員全体が、価値観と進むべき方向性を共有できる「Musashi One Voice」の概念を構築することが喫緊の課題と言えます。

情報の非対称性を解消し、 ガバナンスの実効性を高める

取締役会や戦略会議で社外取締役が多様な知見から積極的に意見を述べ、経営課題に対して監督・助言を行っていることは、当社のガバナンス体制の大きな強みです。

ガバナンスにおいては「情報の非対称性」を解消することが重要です。執行側と社外取締役の間で十分な情報共有がなされなければ、経営

判断の質は損なわれます。アジェンダ設定や論点整理を丁寧に行い、必要な情報を事前に共有することで、効率的かつ実効性の高い議論を実現し、意思決定の質を高めることを目指しています。

さらに、パートナーの多様化や新規顧客の拡大により、従来の受託製造と比べてビジネスモデルは複雑化しています。だからこそ、設備投資、M&A、アライアンスなどあらゆる選択肢を多角的に検討・議論し、リスクを見極めたくうえで適切な監督・助言を行う体制づくりが欠かせません。

「市場創造型企業」への進化に向けた 覚悟と決意

既存事業で培った「ものづくり力」という強みをベースに、新規事業で市場を切り拓き、武蔵精密工業を新たなステージへ導く。これが私に与えられた使命です。

私は取締役会議長として、取締役の知見を最大限に引き出すファシリテーションを行い、1on1や社外取締役同士の意見交換や懸念事項の共有、ガバナンス委員会との連携を通じて、既存事業の強みを生かしつつ新たな挑戦を後押ししていきます。

そして、既存事業の枠にとらわれず、長期的な視点で「日本から新たな1兆円企業を生み出す」という壮大な挑戦に全力を尽くす覚悟です。武蔵精密工業が「市場創造型企業」として進化を遂げ、次の世代に誇れる企業となるよう、私もその一翼を担ってまいります。

社外取締役メッセージ 02

経営の監督と投資家との積極的な対話を通じて「市場創造型企業」への変革を支える

社外取締役 小野塚 恵美



海外投資家の期待値を取締役にフィードバック

2022年、武蔵精密工業の社外取締役に就任しました。そもそも当社に関心を持った背景には、東京理科大学大学院で技術経営(MOT)を学ぶ中で、当社を対象に修士論文を執筆した経験があります。就任後は経営陣との対話や現場視察を通じて、技術に対する誇りと経営トップの変革に向けた強いリーダーシップを肌で感じるとともに、従業員の皆様の誠実さや熱意にも心を動かされました。

私は、投資顧問会社および運用会社での経験を含む、25年以上にわたる金融機関でのキャリアを通じて、サステナブル経営および資本市場に関する知見を培ってまいりました。こうした外部の視点を活かし、取締役会のガバナンス機能の強化と資本市場との接続役として貢献できるよう努めています。

社外取締役としては主に、「経営の監督」と「投資家との対話の推進」の二軸で関与してまいりました。特に、有価証券報告書の株主総会前開示については、取締役会における議論の中で、ガバナンス上の整合性と透明性の観点から重要性を提起し実現に至ったもので、当時としては、全上場企業の約1%にとどまる先進的な取り組みであり、その姿勢は機関投資家から高く評価されました。

また、IR活動では、全体設計を見直すプロジェクトへのアドバイスに加え、自ら海外の機関投資家との個別面談にも出向きました。取締役会議長や諮問委員会の委員長も含めたSRミーティングを通じて投資家の期待値や評価軸を理解し、取締役会においても関連トピックの重要性について発言をしています。また、資本市場関係者として、規制当局や海外のガバナンス団体に向けても当社の取り組みを認知、理解してもらうよう働きかけてい

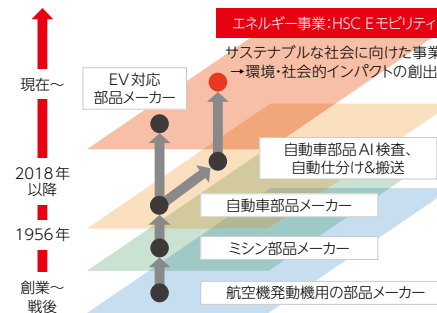
ます。新事業への注目も相まって、株式の取引高が増加(流動性が向上)し、国内外の様々な投資家が当社に注目するようになったことが、ここ18カ月ほどの手ごたえです。

ビジネスモデルの変革を後押し

当社はこれまで、大手OEM向けの受託製造を主力とするビジネスモデルで成長してきましたが、現在はHSCなどのエネルギー分野に関する新規事業等を起点に、市場創造型企業への変革に挑戦しています。私はこの変化を、既存事業で培われた技術力や人的資本を土台に次の成長層へと展開していく「層累的発展」として捉えています。

SRミーティングでは、「新規事業の収益性」「成長のタイムライン」「マーケティング機能の強化」など、様々な期待や問いが寄せられています。こうした投資家との対話を通じて、当社がまさに“次のレイヤー”に踏み出そうとしていること、そしてその過程やビジョンをいかに社内外に明確に語るかが、今後の成長を左右する鍵であると強く感じています。

考察：武蔵精密工業等から見出された層累的発展(2025年時点更新)



企業価値の進化を“層累的発展”として整理すると、当社は創業期から第四の層累的発展フェーズにある。出所：著書「サステナブル経営とサステナブル金融の接続」(金融財政事情研究会、2023年)

ガバナンス委員会を新設した意図

企業の変革期には、「改革疲れ」や「短期成果への過剰な志向」といった副作用が生じがちです。これを未然に防ぐため、当社は2025年度に社外取締役が過半数を占める「ガバナンス委員会」を新たに設置しました。私はこれまで報酬委員会委員長として、財務・非財務分野の成果を役員報酬に反映させる仕組み作りにも貢献してきました。一方、ガバナンス委員会では、機関投資家との対話の中で認識した課題やその解決の優先順位を摺り合わせながら、取締役会の実効性を定義するところから活動をスタートしています。さらに、取締役会議長を支える意味で「コーポレート・セクレタリー機能」についても議論していきたいと思っています。こうした仕組みは、経営者が中長期の視点に立ち、迅速なアクションで戦略執行に集中できるよう、制度的な後押しを意図したものです。

2024年度に統合報告書の発行をあえて見送った背景には、IR戦略とエクイティストーリーを一度立ち止まって再構築するという経営の意思がありました。私はこれを後退ではなく、統合思考に基づく成長ストーリーの整理と再編集のための助走期間と捉えています。こうした経営判断の背景や思考プロセスこそ、今後は積極的に社内外に開示・発信する必要があると考えています。当社が取り組む新技術が、業績面での成果に加え、環境課題への対応という社会的要請にも応えるものとなり、社内風土改革や人的資本のさらなる活用を含めた企業価値に資する中長期的な成長の原動力となることを強く期待しています。



役員一覧 (2025年6月26日時点)



社内
 代表取締役社長
大塚 浩史
 1965年生まれ
 取締役在任年数: 24年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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。



社内
 代表取締役副社長
Tracey Sivill
 1963年生まれ
 取締役在任年数: 8年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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、当社のCFO(最高財務責任者)及びCHO(最高人事責任者)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。



社内
 代表取締役副社長
森崎 健司
 1966年生まれ
 取締役在任年数: 3年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

当社のものづくり領域を中心に貴重な経験・知見を有し、現在、当社のCOO(最高執行責任者)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
 社外取締役・取締役会議長
宗像 義恵
 1958年生まれ
 取締役在任年数: 7年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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
 社外取締役
神野 吾郎
 1960年生まれ
 取締役在任年数: 13年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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
 社外取締役
Hari N.Nair
 1960年生まれ
 取締役在任年数: 8年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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。



社外
 社外取締役
富松 圭介
 1974年生まれ
 取締役在任年数: 10年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

証券業界や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
 社外取締役
小野塚 恵美
 1974年生まれ
 取締役在任年数: 3年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

運用会社や投資顧問会社の中で培った、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。



社外
 監査等委員である取締役
山本 麻記子
 1971年生まれ
 取締役在任年数: 6年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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・監督をしていただいています。



社外
 監査等委員である取締役
大久保 和孝
 1973年生まれ
 取締役在任年数: 5年
 取締役会出席状況: 9/9回
 (2024年度)

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。



社外
 監査等委員である取締役
渡辺 尚
 1964年生まれ
 取締役在任年数: -
 取締役会出席状況: -

上場企業において長年にわたり経営に携わり、企業の組織風土改善や業績向上、新規事業等の立ち上げ、人材育成等に関する豊富な経験と幅広い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、当社の経営の監査・監督をしていただいています。



スキルマトリクス

当社は持続的成長と企業価値向上に向け、戦略に基づき取締役を求めるスキルを明確化し、多様性の確保も意識しながらバランスよく配置しています。

	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
代表取締役社長 大塚 浩史	●		●				●	●
代表取締役副社長 Tracey Sivill	●			●	●		●	●
代表取締役副社長 森崎 健司	●	●				●		●
社外取締役・ 取締役会議長 宗像 義恵	●	●	●	●				●
社外取締役 神野 吾郎	●		●		●			
社外取締役 Hari N. Nair	●	●	●		●			●
社外取締役 富松 圭介				●	●			●
社外取締役 小野塚 恵美	●				●		●	●
監査等委員である 取締役 山本 麻記子						●	●	●
監査等委員である 取締役 大久保 和孝	●			●	●	●	●	
監査等委員である 取締役 渡辺 尚	●		●				●	

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、市場の声に真摯に耳を傾けながら、積極的に推進し、継続的な改善に取り組んでいます。

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。

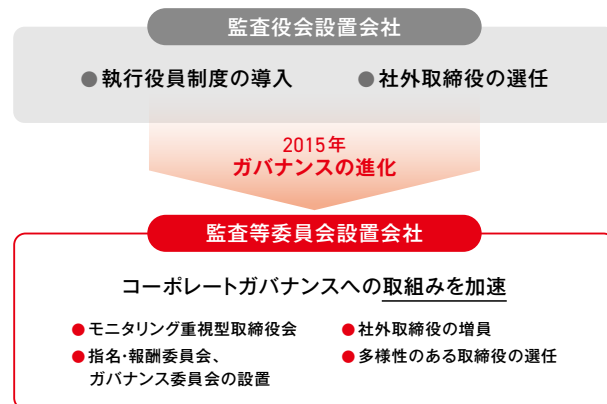
2015年には、新たな会社の機関設計として監査等委員会設置会社を導入されました。当社は、監査等委員会設置会社が当社の目指すコーポレートガバナンスの強化に適した企業形態であると判断し、導入初年度より監査等委員会設置会社へと移行しました。

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・報酬委員会とガバナンス委員会を設置し、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。



ガバナンスの変遷



取締役会の変遷

	2015年度	2018年度	2025年度
社内取締役	6名 (うち女性取締役人数0名)	5名 (うち女性取締役人数1名)	3名 (うち女性取締役人数1名)
社外取締役	4名 (うち女性取締役人数1名)	6名 (うち女性取締役人数1名)	8名 (うち女性取締役人数2名)
女性割合	10%	18%	27%
外国人割合	0%	18%	18%

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・健全性を高めております。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・報酬委員会とガバナンス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。

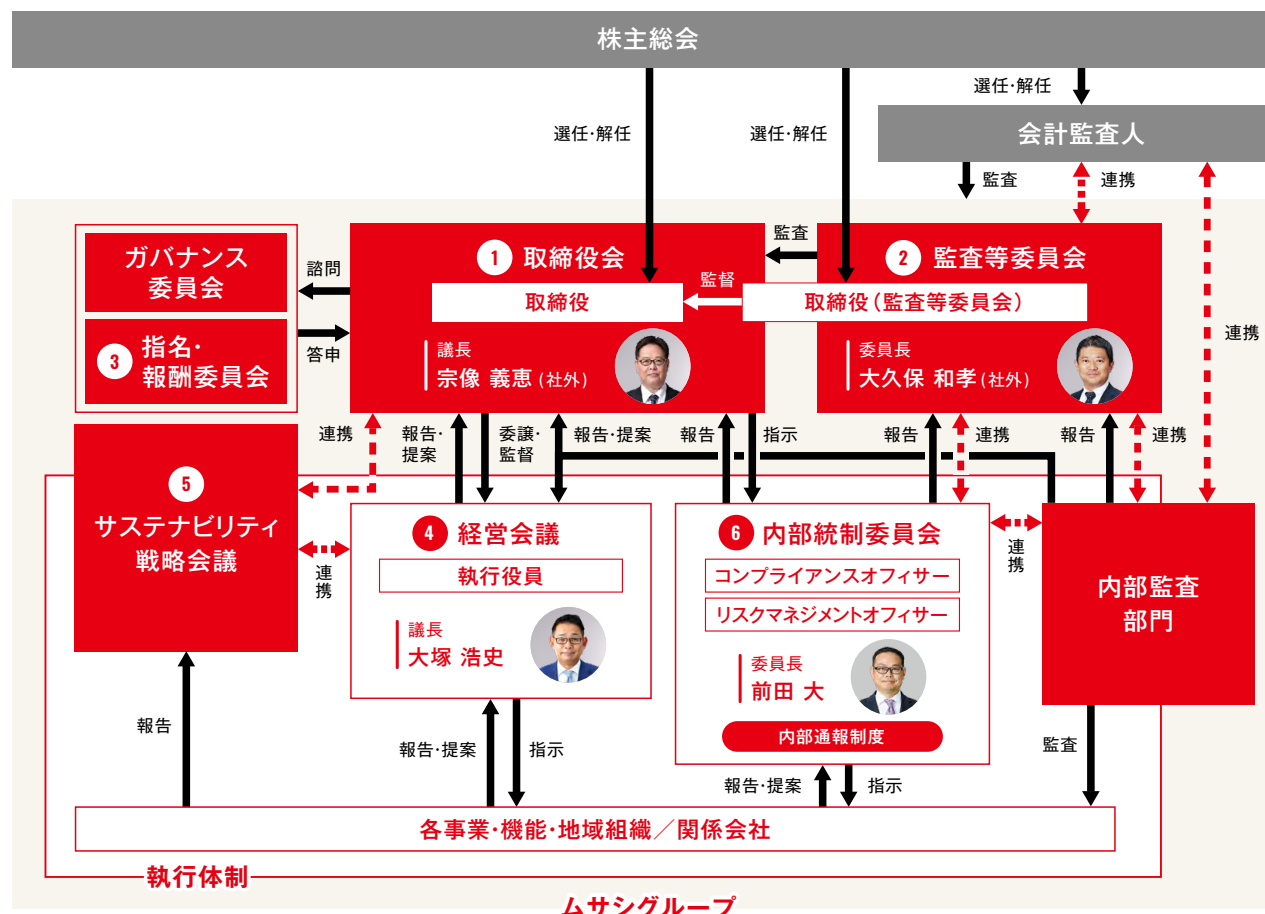
ガバナンス体制の強化に関する取組み

当社は、コーポレートガバナンスの体制強化に努めております。一方、事業環境の変化のスピードはこれまで以上に速く、新規事業の拡大においても経営判断の高度化が重要であると考えています。また、コーポレートガバナンス基本方針の見直しや、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを主導し、コーポレートガバナンスの継続的な充実を図る必要があるため、取締役会に助言および提言を行う機関として、社外取締役が過半数を占めているガバナンス委員会を設置しております。

ガバナンス委員会

ガバナンス委員会の主な機能は下記のとおりです。

- 1 企業統治の枠組みの監督
- 2 取締役会の実効性の確保
- 3 リスクマネジメントとコンプライアンスの監督
- 4 株主・ステークホルダーとの関係性の整備





1 取締役会

2024年度
開催回数 9回

当社の取締役会は、現在、取締役（監査等委員を除く）8名（うち社外取締役5名）と監査等委員である取締役3名（うち社外取締役3名）で構成しています。議長は社外取締役が務めています。

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8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。

2024年度に議論された主な内容は、経営方針・経営計画及び重要な人事・組織・内部統制や内部監査を含む制度などの当社グループ経営に係る基本事項・重要事項ならびに定量面より重要度の高い投融资案件などの業務執行に係る重要事項です。

2 監査等委員会

2024年度
開催回数 11回

当社の監査等委員会は、現在、独立性を有する社外取締役3名で構成しています。委員長は社外取締役が務めています。

また、監査等委員会の監査・監督機能の強化を図るため、監査等委員会事務局を設置しております。

監査等委員会は、取締役（監査等委員を除く）

等から当社や子会社などの事業の状況、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、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。

また、監査等委員は、取締役会における意思決定に参画し、取締役会の監督機能の強化を図っております。

3 指名・報酬委員会

2024年度
開催回数 指名委員会 2回
報酬委員会 2回

指名・報酬委員会は、取締役の候補者及び報酬の決定に対する透明性と客観性を高め、取締役会の監督強化を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として設置しています。

役員を選定・後継者計画について、取締役（監査等委員を除く）の候補者は、指名・報酬委員会で審議を経た後、取締役会の決議によって決定しています。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。

また、最高経営責任者（CEO）を含む重要な役員の後継者候補の育成プログラムを設計し、定期的な評価により、候補者の能力開発を支援しています。

報酬に関する審議については、役員報酬制度などの評価制度の構築・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実施しています。取締役の報酬等の内容にかかる決定方針は、指名・報酬委員会での事前検討を経て、取締役会にて決議しています。

4 経営会議

2024年度
開催回数 34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（CEO））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。

5 サステナビリティ戦略会議

2024年度
開催回数 2回

サステナビリティ戦略会議は、取締役会で決議された方針や戦略を踏まえ、企業のサステナビリティの実現に向けた方向性、目標、指標について議論・決定しております。また、中長期的な企業価値の向上を見据え、人材の育成・活用、リブランディング、デジタルトランスフォーメーション（DX）などの重要テーマについても幅広く議論を行っています。

サステナビリティ戦略会議は、取締役およびCxOで構成され、議長は、最高経営責任者（CEO）が務めています。

2024年度の会議では、既存事業および新規事業における事業戦略、人的資本の育成・活用、企業価値の向上など、企業の持続的成長に向けた多角的な議論を行いました。

6 内部統制委員会

2024年度
開催回数 8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、グローバルでの企業倫理、コンプライアンス及びリスク等内部統制に関するモニタリングを行う内部統制担当部門、内部監査部門や各部門からの報告を受け、グローバルな視点で内部統制に関する事項を審議しております。

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む執行役員6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。

内部統制委員会では、内部統制システムの整備に関する基本方針に基づき、規程等の整備・運用状況について、関係する部門・委員会・子会社からの報告を受けています。

また、各部門・子会社では、毎年、内部統制に関する自己検証を実施し、課題を明確にすることで内部統制の継続的改善を図っています。

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。

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。



取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、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。2024年度においては、議長による全取締役との個別ヒアリングに加え、社外取締役による座談会を開催し、客観的な立場と多角的な視点から評価を実施しています。

取締役会の構成員の多様性や議事進行・発言の機会は充分であり、オープンで透明性の高いコミュニケーションを継続的に実現でき、取締役会の健全性が向上されていることが確認できました。これらの結果を踏まえ、事業環境変化への追従、新規事業の拡大に向けてグローバルリスクマネジメントの強化を行い、取締役会の実効性向上と共にガバナンスの強化に努めています。

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指名・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。

[有価証券報告書](#)

取締役の個人別報酬等の内容にかかる決定方針

01

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。

02

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、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を決定する。

03

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。

評価観点	項目	配分
財務指標	営業利益	30%
	EBITDA	30%
	ROIC	10%
戦略指標	トランスフォーメーション指標	10%
	自動車向け受注高	10%
	ESG 指標達成度	10%

04

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、指名・報酬委員会において検討を行う。

05

個人別の報酬額については、指名・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

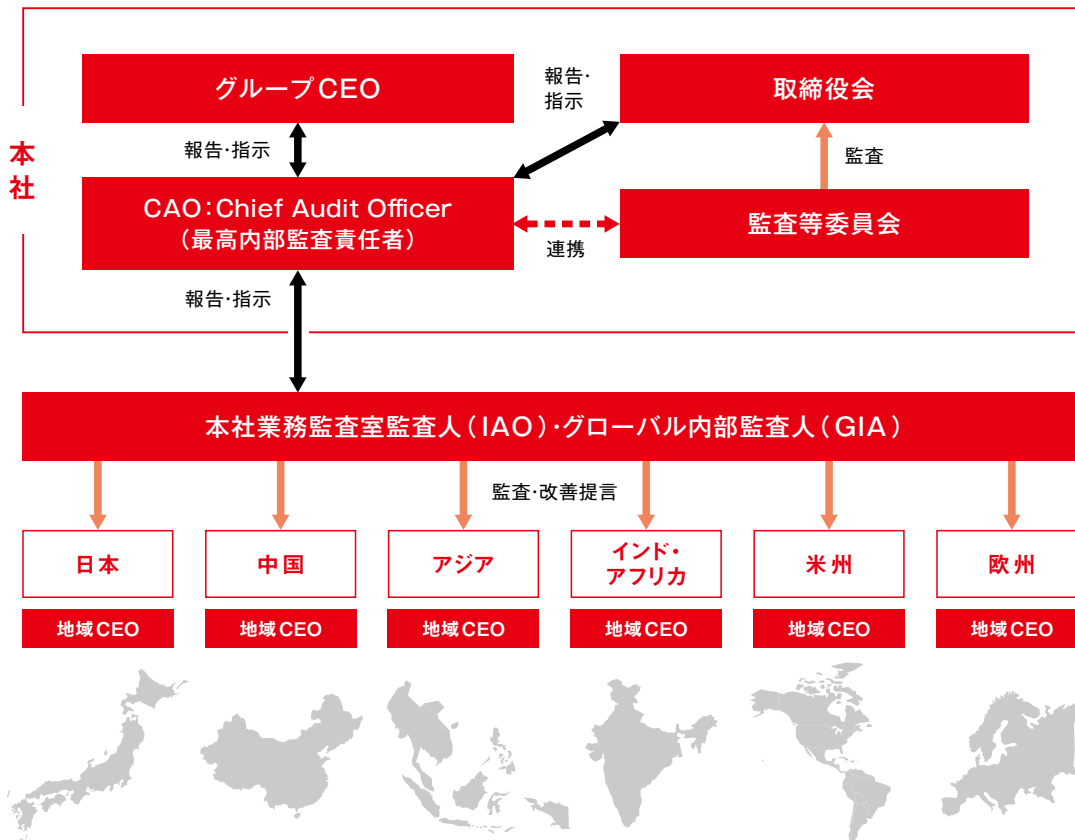
「監査をきっかけに、ともに前進。」をモットーとして、私たちは監査を通じて成長を分かち合い、未来に繋げる監査を実施しています。

当社グループでは、従来本社の業務監査室が子会社や本社部門を監査してきました。しかし、事業のグローバル化と現地経営の進展に伴い、2020年度から各地域にグローバル内部監査人(GIA: Global Internal Auditor)を

配置し、地域ごとの監査機能を強化しました。GIAはCIA(Certified Internal Auditor:公認内部監査人)資格などの専門性を持ち、地域に根差したリスク把握と本社戦略の実現を支える監査を推進しています。

また、GIAはCAO(Chief Audit Officer:最高内部監査責任者)に直接レポートすることで独立性を担保しています。今後も、グローバルでの監査手法の共通化と地域監査体制の高度化を進め、継続的な改善に取り組みます。

グローバル内部監査体制



アシュアランス機能及びコンサルティング機能

監査方針	グローバル内部監査の中核は“リスクベース監査”です。経営と現場の期待に応える実効性ある監査を目指し、リスク全体を俯瞰するとともに、重点課題を見極めて深く切り込むことを重視しています。
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル内部監査人(GIA)と本社業務監査室監査人(IAO:Internal Audit Office)の連携による監査実施 ● 他のアシュアランス機能との協働による相互補完的な活動 ● コンサルティング活動として、各地域での内部統制・監査ツール研修会の開催
主な監査テーマ (2025年度)	<ul style="list-style-type: none"> ● ELC(Enterprise Level Control:全般統制) ● MGP(Musashi Global Policy:グローバル業務標準)の整備・運用 ● サプライチェーン(購買・品質・棚卸・スクラップ) ● サイバー・セキュリティ ● 安全衛生領域

コーポレートガバナンス強化対応

当社は、コーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、内部監査部門を社長直轄の独立した組織として位置づけています。2021年12月より取締役会への直接報告を開始し、社外取締役を中心とした建設的な議論を通じて、経営課題の早期発見と解決に貢献しています。さらに、監査等委員会および会計監査人への定期的な報告に加え、執行部門の最高意思決定機関である経営会議に対しても、監査結果に基づく提言や事業計画に関する意見具申を行っています。これにより、内部監査が経営判断を支える重要な機能として、組織全体の健全な運営に寄与しています。2024年度は、これらの報告を合計10回実施しました。報告には本社のCEOやCFOに加え、グローバル内部監査人(GIA)を通じて各地域の経営会議にも参画し、グローバル全体での課題共有と意思決定の質の向上に貢献しています。

	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 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
経営会議	半期	
監査等委員会	四半期	
会計監査人	四半期	



リスクマネジメント

リスクマネジメントの体制

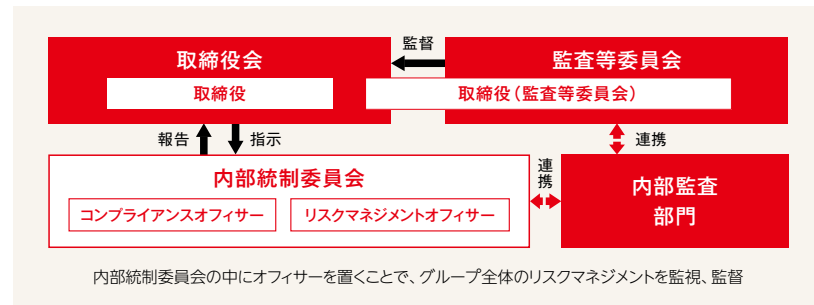
当社では、役員の中からリスクマネジメントの推進を担当するリスクマネジメントオフィサーを選任し、体系的な取り組みを進めるための体制整備を図っています。

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。



BCPの基本方針

- 1 人命の安全を最優先にする
- 2 法令・契約の遵守
- 3 お客様のニーズに応え、ステークホルダーの利益を確保する

併せて上記の基本方針を達成するため、地域支援への協力や製品供給に必要な私たちのパートナーの復旧・復興についても支援する。

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



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

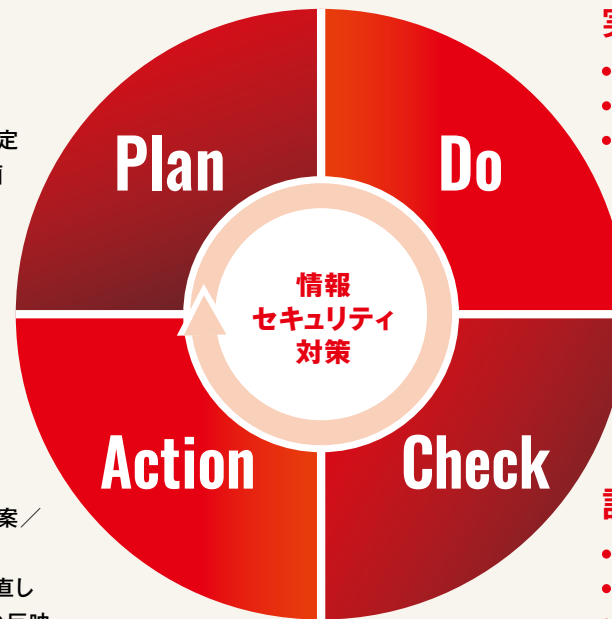
セキュリティオペレーションセンター（SOC）を設置し24時間365日の監視体制を構築しています。また侵入防止対策システムなどの多層化や、人的ミスなどソーシャルエンジニアリングによる情報漏洩や外部からのサイバー攻撃の脅威に備えています。

計画

- 情報収集／リスクの特定
- 基本方針の策定
- 目標・実施計画

改善

- 課題解決の提案／実施方針、プロセスの見直し
- 運用・体制への反映



実行

- 施策の展開／実行
- 運用／監視
- 啓蒙活動

評価

- 施策の効果確認
- 運用の監査
- 問題の洗い出し



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発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、従業員一人ひとりに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發揮し、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。

わたしたちのコンプライアンス

Musashi Compliance Guidelines

1

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.

2

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.

3

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.

4

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.

5

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.

6

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.

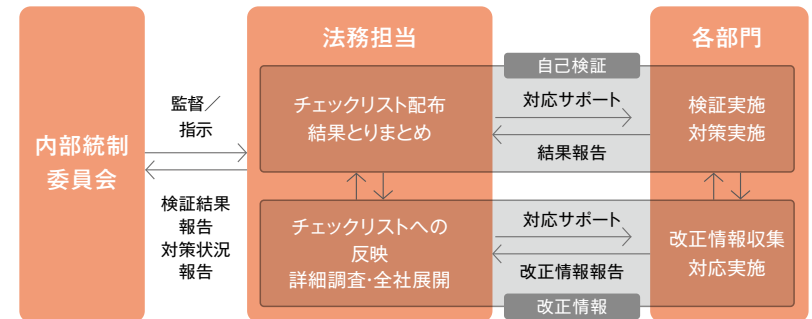
法令順守のための管理体制

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。

コンプライアンス模式図



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ないように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。

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

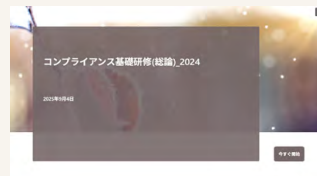
オープンドアの受付窓口

- 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資料



▲動画資料



▲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)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財務データ	売上高		158,209	164,397	180,522	237,910	255,934	236,355	204,714	241,896	301,500	349,917	347,196
		日本	31,156	27,717	27,221	28,778	33,699	35,316	32,543	34,277	36,172	42,354	39,913
		米州	49,662	56,261	49,251	52,111	55,922	55,924	45,296	51,352	73,779	101,552	104,566
	地域別	アジア	71,333	73,772	69,779	63,703	64,955	61,678	44,262	56,322	71,847	76,082	81,903
		中国	-	-	-	20,652	23,597	22,003	29,987	33,160	32,244	33,873	31,539
		欧州	6,055	6,645	34,269	72,665	77,759	61,433	52,624	66,783	87,456	96,054	89,274
	得意先別	HONDA	-	-	-	125,858	128,525	122,905	105,355	120,244	141,435	171,661	174,931
		Global Customer	-	-	-	112,052	127,409	113,450	99,359	121,651	160,065	178,255	172,265
	営業利益		11,588	13,398	11,166	15,767	14,107	7,285	7,507	8,413	7,677	18,374	19,720
	当期利益 [親会社所有者帰属]		6,379	6,809	6,315	10,351	9,885	△ 6,902	7,378	5,429	2,436	7,921	7,782
	自己資本当期利益率 (ROE) (%)		9.57	9.81	9.10	13.40	11.33	-	9.42	5.85	2.40	7.25	6.75
	設備投資額		16,324	9,295	13,303	12,792	16,276	17,368	12,469	19,273	13,016	13,670	17,393
	減価償却費		12,021	13,291	14,779	18,564	18,178	17,742	15,941	16,686	18,630	19,569	18,710
	研究開発費		1,880	2,373	2,910	3,489	3,587	4,369	4,353	5,439	6,435	5,875	5,392
	支払配当金		1,497	1,559	1,622	2,060	2,695	2,053	2,284	2,935	1,959	2,617	3,276
	一株当たり当期利益 (円)		204.51 ^{*1}	218.29 ^{*1}	202.47 ^{*1}	331.69 ^{*1}	155.55 ^{*1}	△ 105.95 ^{*1}	113.14 ^{*1}	83.20 ^{*1}	37.32 ^{*1}	121.24 ^{*1}	118.80
	一株当たり配当金 (円)		48.0	50.0	52.0	66.0	42.0	31.5	35.0	45.0	30.0	40.00	50.00
	配当性向 (%)		23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	30.9	54.1	80.4	33.0	42.1
	総還元性向 (%)		23.5	22.9	25.7	20.0	27.0	-	13.7	54.1	80.4	33.0	42.1
	純資産配当率 (DOE)		2.1%	2.3%	2.3%	2.5%	3.0%	2.9%	2.7%	2.9%	1.9%	2.4%	2.8%
	株主総利回り (TSR) ^{*2}		137.5%	123.9%	156.2%	184.0%	155.3%	78.0%	184.1%	119.4%	114.1%	124.4%	317.3%
	期末株価 (円)		2,542	2,234	2,846	3,595	1,500	834	1,889	1,512	1,867	1,685	2,446
	配当利回り (%)		1.9	2.2	1.8	1.8	2.8	3.8	1.9	3.0	1.6	2.4	2.0
	株価収益率 (PER) (倍)		12.43	10.23	14.06	10.84	9.64	-	16.70	18.17	50.03	13.90	20.59
株価自己資本倍率 (PBR) (倍)		1.10	1.04	1.24	1.35	1.07	0.76	1.45	0.98	1.19	0.95	1.40	
営業活動によるキャッシュフロー (A)		17,570	22,968	19,445	26,813	26,714	26,359	18,259	5,805	19,409	31,642	31,918	
投資活動によるキャッシュフロー (B)		△ 20,295	△ 10,211	△ 41,236	△ 14,336	△ 19,847	△ 18,673	△ 12,198	△ 20,131	△ 17,931	△ 15,994	△ 16,096	
フリーキャッシュフロー (A+B)		△ 2,725	12,757	△ 21,791	12,477	6,867	7,686	6,061	△ 14,326	1,478	15,648	15,822	
親会社所有者帰属持分 (自己資本)		72,029	66,821	71,582	83,055	91,509	71,435	85,141	100,587	102,735	115,776	114,761	
資産合計 (総資産)		169,539	155,152	248,482	247,778	244,450	207,333	226,066	259,960	269,278	290,339	285,126	
親会社所有者帰属持分比率 (%)		42.49	43.07	28.81	33.52	37.43	34.45	37.66	38.69	38.15	39.88	40.25	

※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 各事業年度の末日株価に、過去5年間の1株あたり配当累計額を足し、その総額を5年前の末日の株価で割っております。



単位：百万円		(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
非財務データ	CO ₂ 排出量 (t)		21,645	19,947	27,011	27,353	403,530	376,348	328,602	345,693	362,058	371,801	353,916
	CO ₂ 排出量原単位 (t/百万円) ^{※3}		-	-	-	-	1.58	1.59	1.61	1.43	1.20	1.06	1.03
	再エネ率 (電力) (%)		-	-	-	-	0.7%	2.0%	2.5%	2.6%	6.9%	7.5%	16.0%
	水使用量 (m ³)		94,340	91,410	98,313	102,764	1,585,470 ^{※4}	1,912,981	1,939,067	1,766,488	2,040,730	1,515,282	1,418,925
	水使用量原単位 (m ³ /百万円)		-	-	-	-	6.19 ^{※4}	8.09 ^{※4}	9.47 ^{※4}	7.30 ^{※4}	6.77	4.33	4.09
	廃棄物発生量 (t)		1,506	1,329	1,480	1,539	111,041 ^{※4}	107,967 ^{※4}	105,286 ^{※4}	107,095	127,547	112,644	114,782
	リサイクル率 (%)		-	-	-	-	80%	80%	81%	79%	78%	80%	79%
	従業員数 (人)		13,375	12,427	15,351	16,385	16,839	16,114	15,120	15,807	16,316	16,763	16,450
	海外従業員数 (人)		11,397	10,556	13,357	14,341	14,692	13,946	12,912	13,650	14,140	14,481	14,223
	単体従業員数 (人)		1,178	1,195	1,220	1,234	1,219	1,221	1,237	1,227	1,210	1,242	1,235
	女性従業員比率 (単体)		4.7%	4.6%	4.9%	5.4%	6.1%	6.5%	6.5%	7.87%	8.28%	8.2%	8.03%
	管理職に占める女性の人数 (単体)		2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	5
	管理職に占める女性の割合 (単体)		1.6%	1.5%	1.4%	1.4%	2.2%	1.5%	1.4%	1.99%	2.68%	3.18%	3.18%
	海外拠点長に占める現地従業員の割合		6%	11%	16%	16%	44%	53%	47%	47%	47%	47%	55%
	男性育児休業取得率 (単体)		-	-	-	-	-	5.5%	6.4%	15.0%	38.3%	39.0%	42.0%

※3 原単位は、売上あたり ※4 グローバルデータ(カバー率90%)



会社概要 (2025年3月末時点)

商号	武蔵精密工業株式会社	上場証券取引所	東京証券取引所 名古屋証券取引所
設立	1944年1月 (創業1938年4月)	証券コード	7220
内容	輸送用機械器具製造業	事業年度	毎年4月1日から 翌年3月31日まで
資本金	5,639百万円	定時株主総会	毎年6月
従業員数 (連結)	16,450名	基準日	3月31日
発行可能株式総数	140,000千株	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
発行済み株式総数	65,556千株	単元株式	100株
株主数	7,287名		

主要グループ会社

九州武蔵精密株式会社	武蔵精密企業投資(中山)有限公司
武蔵キャスティング株式会社	武蔵汽车零部件(天津)有限公司
武蔵エナジーソリューションズ株式会社	ムサシボクケナウ・ゲーエムベアー・ウント・コー・カーゲー
ムサシオートパーツミシガン・インコーポレーテッド	ムサシバートソーベルンハイム・ゲーエムベアー・ウント・コー・カーゲー
ムサシオートパーツカナダ・インコーポレーテッド	ムサシリュッホ・ゲーエムベアー
ムサシオートパーツメキシコ・エス・エー・デ・シー・ブイ	ムサシハンムンデンホールディング・ゲーエムベアー
ムサシドブラジル・リミターダ	ムサシハンガリー・フェザボニー・カーエフター
ムサシダアマゾン・リミターダ	ムサシスペイン・ビジャルバ・エス・エル
ムサシオートパーツカンパニー・リミテッド	ムサシホールディングス・ヨーロッパ・ゲーエムベアー
ピーティー・ムサシオートパーツインドネシア	ムサシハンガリー・マニュファクチャリング・リミテッド
ムサシオートパーツインドネシア・プライベート・リミテッド	Musashi AI株式会社
ムサシオートパーツベトナムカンパニー・リミテッド	Musashi AI ノースアメリカ・インコーポレーテッド
武蔵精密汽车零部件(中山)有限公司	
武蔵精密汽车零部件(南通)有限公司	

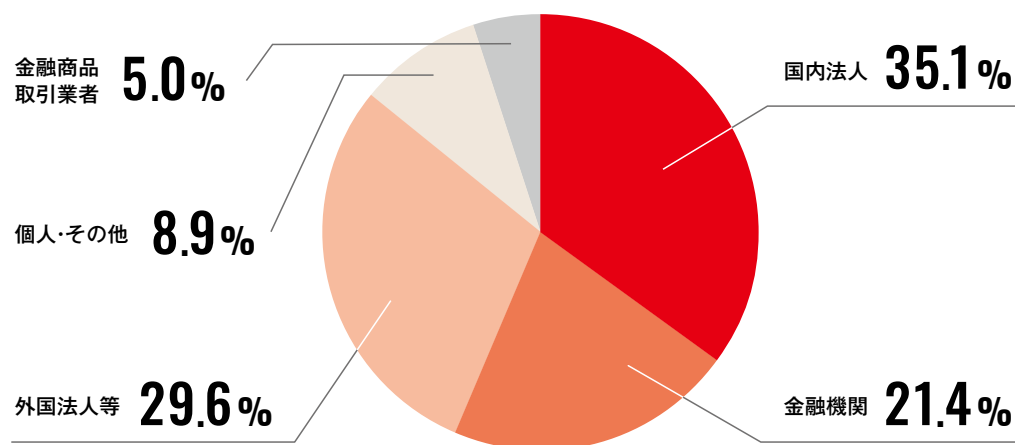
株式の状況 (2025年3月末時点)

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	24.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,047	12.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,974	6.0
合資会社大塚ホールディングス	2,603	3.9
MSIP CLIENT SECURITIES	1,659	2.5
大塚浩史	1,505	2.2
野村證券株式会社	1,304	1.9
JUNIPER	1,247	1.9
野村證券株式会社自己振替口	1,176	1.7
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,105	1.6

(注) 1. 株数は千株未満を切り捨てて表示しております。 2. 持株比率は自己株式(35,825株)を控除して計算しております。

株式の所有者別分布状況



(注) 小数点第2位を切り捨てております。