



サステナビリティレポート 2021  
Fit for the Future



# 目次

CEOメッセージ	3-4
会社概要	5
マレリについて	6-7
サステナビリティ・パフォーマンス概要	8-9
マテリアリティ分析	10
ステークホルダーエンゲージメント	11
先進的なモビリティとイノベーション	12-17
モビリティのメガトレンドにおけるテクノロジービジョン	13
イノベーション戦略	14-15
オープンイノベーション	16-17
事業におけるサステナビリティ	18-27
気候変動対策	19-20
材料の有効活用と再利用	21
環境汚染対策	22
水資源の保護	23
ESGのリスク管理と機会	23
新型コロナウイルスへの対応	24
労働安全衛生	25
モノづくり:日本由来の企業文化	26
品質へのコミットメント	27
責任ある企業市民	28-33
コーポレートガバナンス	29
サステナビリティガバナンス	29
責任あるビジネスマネジメント	30
リスク管理	31
情報セキュリティ強化と個人情報	32
サプライチェーンのサステナビリティ向上	33
マレリの人財	34-47
Great Place to Work	35-36
従業員の育成と能力開発	37
多様性とインクルージョン	38-39
従業員のウェルビーイング	40
人権	41
適切な労働慣行	42
社会貢献の推進	43-47
サステナビリティデータ	48-54
本レポートについて	55

# CEOメッセージ



私がマレリに入社したのは2022年1月、新型コロナウイルスのワクチンによる安心感が世界各地で広がり始めたころでした。しかし、新型コロナウイルスは今なお人々の生活に深刻な影響を及ぼしています。私にとって、当社の従業員とその家族の健康とウェルビーイング(幸福)は最優先事項です。この2年間で人々は身体面だけではなく、精神面の健康にもダメージを受けました。マレリ新型コロナウイルス対策のためのグローバル中央委員会、および各国の委員会では、現地の規則に基づいて安全衛生ガイドラインを継続的に更新し、リモートワークとオフィスへの安全な復帰のバランスが取れるようにしています。

私が入社した時、マレリでは2030年までに事業活動でのカーボンニュートラルを達成するためのコミットメントがすでに実施されており、大変うれしく思いました。マレリでは、エネルギー消費量の削減と革新的な製品の開発による自動車の効率改善にも重点を置いています。私たちの取り組みは着実に前進しています。2021年には事業で発生する炭素排出量を前年比で3.1%、生産時間あたりの電力使用量を前年比で7%、それぞれ削減しました。事業での再生可能エネルギーの使用率は10.7%でした。

もう一つの重点分野は、人財の育成およびウェルビーイングです。私が思い描くマレリとは、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(包括性)のイニシアティブにより、グローバルな多文化人財が活躍・成長できる場です。直近の「働きがいのある会社(Great Place to Work)」調査では、88%の回答者が、職場で公正な待遇を受けていることが判明しました。このことを皆様にお伝えできることを、うれしく思います。

**この調査結果は、従業員エンゲージメント向上のための2022年の活動を策定する上でも役立ちました。**

とはいえ、私たちの前進、そしてクライメート・ニュートラル(気候中立)な企業への道のりはまだ始まったばかりです。ダイバーシティとインクルージョンに関しても、同じことが言えます。この分野でも私たちは前進しており、2021年にはその第一歩として専門のダイバーシティ&インクルージョン委員会を設立しました。**2022年は、サステナビリティ、社会的責任、ダイバーシティとインクルージョンを最優先事項にしています。**

## マレリはモビリティのトレンドへの対応を加速し、未来のクルマに向かってのチャンスを活用します。

マレリには実績ある幅広いテクノロジーがあります。これを活用して、モビリティの未来に向けた統合システムを提供します。電動パワートレインおよびサーマルシステムの専門知識を統合した、電気自動車(EV)向けの独自のアプローチで自動車業界の要求に応えます。また、重量と燃料消費が大幅に削減される軽量素材を、あらゆるセグメントで提案します。さらに、既存システムのクルマが引き続き活躍できるソリューションにも引き続き取り組み、効率性に優れたコンポーネントへの更新を進めます。コンポーネントの更新は、既存の内燃機関システムの燃費向上、排出量削減につながります。





イノベーションを通じて他社との差別化を進めることは、マレリの優先事項の一つです。次世代技術の競争分野および新しいビジネスモデルを分析したうえで、私たちが目指す市場セグメントについての戦略を決定します。長期的な技術ロードマップを展開していくには、サステナビリティとサーキュラーエコノミー（循環型経済）が果たす役割が極めて重要となるでしょう。

## 長期的な価値を創造するために、サプライヤー、従業員、コミュニティ全体をはじめとするすべてのステークホルダーと連携し、お客さまのために変革をもたらします。

当社のポリシー&プロシージャー（基本方針と実施手順）は、バリューと理念を貫くための企業統治の枠組みを明確に定め、責任ある企業市民としてのあり方を支えるものです。マレリが注力するのは、当社で働く人とパートナー全員の人権および安全衛生です。

マレリでは、サステナブルなサプライチェーン（供給網）を構築中です。その土台となるのは、長年にわたって継続する、互いにメリットのあるパートナーシップを発展させることです。資源の調達や材料費に関する不確実性の高まりや、長距離輸送による炭素排出量を考慮して、可能な場合は現地調達を目指します。

## マレリをモビリティの未来に対応した「Fit for the Future」な企業とすることが、私の最優先事項です。

マレリでは、市場の変化に素早く対応する能力を備えた、レジリエンス（回復力）を持つ企業文化を構築中です。企業の成長より、環境パフォーマンスや事業地域のコミュニティの改善が優先されます。サステナビリティのDNAを強化することは、さらにお客さまの役に立ち、優秀な人材を引き付けるのに不可欠な取り組みです。

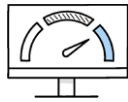
私たちの最終的な目標は、One Marelliという文化を築き上げることです。One Marelli文化の基本は、人財一人ひとりの視点や貢献を大切にすることです。たとえば、軽量で動物にやさしい、またはよりサステナブルな素材を探究する際、私が評価するのは、その候補を探究するのに熱意を持ち、より良い解決策に向けて潜在能力を最大限発揮しているかどうかです。新型コロナウイルス感染拡大中は、現地主導のコミュニティ支援の取り組みが実施され、当社のパフォーマンス志向の文化をさらに高める方法のよい実例となりました。お客さまの要件でも、サステナビリティの探求でも、コミュニティからの要求でも、マレリの各チームは、それらに迅速かつ革新的な解決策を探し出す準備ができています。

「2021年において当社が成し遂げたサステナビリティでの成果を、誇りに思います。2030年までの事業活動におけるカーボンニュートラルへのコミットメントは、昨年の重大なマイルストーンとなりました」

マレリが「Fit for the Future」であるために、来年もやるべきことがたくさんあります。財務・環境・組織—あらゆる点でサステナビリティを活かした、当社の計画についての更新状況をご報告できることを楽しみにしています。そのときまで、私たちはサステナブルなモビリティの実現に役立つ製品とサービスを世界で供給し、当社の事業の発展に取り組み続けます。

**デイヴィッド・スランブ**  
代表取締役社長 兼 CEO

# 会社概要



## フットプリント

### 財務

- 部品サプライヤーに支出した調達費用:4,950億円

### 生産

- 生産拠点数:131カ所(2021年)
- 製造業で103年の経験(~2021年)
- 生産の卓越性(モノづくり)とイノベーションに基づいた実績

### 知的分野

- アジア、北米、南米、欧州に研究開発センター

### 人財と文化

- 従業員数:54,058人(2021年)
- 従業員に提供した研修時間:444,199時間(2021年)

### 自然

- エネルギー総消費量:4,979,327 GJ(ギガジュール)(2021年)
- 取水量:2,506,384 m<sup>3</sup>(2021年)

### 社会

- 社会プログラム数:20

## 製品とサービス



## 実績

### 財務

- 総売上:1兆3,800億円

### 生産

- 全工場がIATF 16949認証を取得(新工場を除く)
- 41%の工場がゼロディフェクト\*を達成(2021年)
- お客さま8社から13の品質賞を受賞(2021年)

\*お客さまの工場に納品した部品の不適合率が1ppm(100万分の1個)未満

### 知的分野

- 超高压燃料噴射装置を開発・商品化した最初のサプライヤー(PACEアワード)
- 室内空気質 (IAQ) 浄化システム (CES®2022イノベーション・アワード受賞)

### 人財と文化

- APAC:27%、EMEA:39%、北米:25%、LATAM:9%
- 女性:29%、男性:71%
- マレリ従業員\*\*の88%が公正な待遇を受けていると感じている(2021年)

\*\*Great Place to Work 2021調査に回答した従業員

### 自然

- 事業活動による炭素排出量を3.1%削減
- 生産で消費するエネルギーを時間あたり7%削減
- 事業活動での再生可能エネルギー使用量が33%増加(2020年比での2021年実績)

### 社会

- 社会的活動により42,170人が恩恵
- 10,000本の木を植樹

# マレリについて



マレリ(以下「マレリ」、「私たち」、「当社」といいます)は、世界的な独立系大手自動車関連サプライヤーです。グローバルブランド「マレリ」は、2019年5月10日、大手自動車関連サプライヤーであるカルソニックカンセイとマニエッティ・マレリの2社が、グローバル規模でのさらなる効率化を目指すために統合し誕生しました。イノベーションとモノづくりに確かな実績を持つ当社の使命は、お客さまやパートナーと協力して、より安全で、より環境に優しく、よりコネクティビティの高い世界を造ることを通じて、モビリティの未来を変えることです。マレリはアジア・欧州・北米・南米のすべての大手自動車メーカーとの取引

を行っているサプライヤーです。マレリの事業部門には、オートモーティブ・ライティング&センシング、ビークル・エレクトリフィケーション(電動パワートレイン、サーマルソリューション)、エレクトロニクス・システム、グリーン・テクノロジー・システム、インテリア・エクスペリエンス、パワートレイン、ライドダイナミクス、モータースポーツ、アフターマーケットがあります。

全世界に約54,000人の従業員を擁するマレリは、アジア、米州、欧州、アフリカに約170の施設や研究開発センターを有し、2021年の売上は約1兆3,800億円(約106億ユーロ)に達しています。





イラスト:Valentina(ブラジル)

## One Marelliの構築

統合と変革に向けた取り組みの一環として、2021年もOne Marelliの文化構築に注力し、従業員の意識と理解を高める活動を継続しました。

活動の策定に際しては、従業員から前年に寄せられたフィードバックを活用しました。活動の一部については、実施にあたって15カ国のマレリ・アンバサダーが積極的に参加しました。マレリ・アンバサダーは、One Marelli構築のための取り組み拡大に欠かせない存在です。イノベーション、ダイバーシティ(多様性)、コラボレーション、サステナビリティ(持続可能性)、卓越性(モノづくり)は、マレリの強固な文化の土台を支える社内共通のバリューです。2021年のマレリ・バリューウィークではこれらバリューが具現化されました。マレリのバリューをテーマにした、このイベントで、従業員と支援を行う取締役がそれぞれの思い、意見、アイデアを共有しました。2021年には、このほかにも次のようなOne Marelliの文化を強化する活動を実施しました。

**イノベーションウィーク:**4人の副社長執行役員とのパネルセッションを通じて、新製品の開発における機能横断的アプローチ、新しいアイデアの探求、お客さまとの協働の重要性を従業員が再認識する機会となりました。イノベーション思考の従業員への浸透を図り、2日間にわたる双方向セッションも行いました。セッションでは、起業家精神を発揮した3チームが「トップイノベーター」に選ばれました。

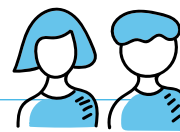
**サステナビリティウィーク:**フォーカスグループによる5つのイベントをグローバル規模で開催しました。100人近くの従業員が集結し、現地の社会貢献の取り組みを通じて従業員エンゲージメントを高める方法について、アイデアを発表・共有しました。また、オンラインアンケートを通じて、2,700人を超える従業員がマレリの社会エンゲージメントに関するアイデアと意見を共有しました。アンケートの結果は、マレリの社会・コミュニティ戦略の策定に活かされます。

**エクセレンスウィーク:**当事業におけるモノづくり文化を推進するため、「エクセレンス-ゼロディフェクトコンテスト」と「エクセレンス-ベストプラクティスコンテスト」の2つのコンテストを開催しました。コンテストでは、全工場の従業員が改善のアイデアを発表しました。世界中の機能および部門から48件のベストプラクティスが提出され、そのうち8件が「優秀事例」として表彰されました。

### バリューを実践

- 2021年前半に、従業員とのエンゲージメントセッションを、グローバルで20回、各地域で119回開催し、17,000人の従業員が参加しました。経営陣が主宰した各セッションでは、経営陣と直接対話することで、従業員がマレリの戦略とその根拠、計画の進捗状況への理解を深めることを目指しました。事後アンケートでは、90%を超える回答者が今後同様のイベントがあれば参加を検討したいと答え、双方向のセッションによるエンゲージメントのレベルを象徴する結果となりました。
- ソーシャルメディアで#MarelliPeople:**2020年に開催した、従業員参加の「あなたのバリューは何ですか?」と題した動画コンテストを受け、2020年は、223チームの作品から選ばれた動画をソーシャルメディアに投稿。マレリのバリューを展開しました。
- One Marelliの文化をさらに醸成するため、共通のアプローチを従業員向け教材(新入社員研修キット、求人キット、研修キットなど)に盛り込みました。

# サステナビリティ・ パフォーマンス概要



地球

## 10.7%

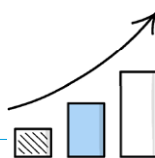
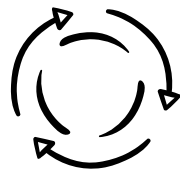
再生可能エネルギー使用率(2021年)  
(エネルギー総消費量に対する割合)

## 3.1%

温室効果ガス  
排出削減実績(2021年)

## 92.3%

再生水または再利用水で  
まかなわれた水需要の割合



収益

# 1兆3,800億円

総売上

人財

## 444,199

54,058人の従業員に提供された研修時間の合計。

うち10,382時間が人権研修に関する内容を含む研修(2021年)

## 42,170

20の社会的プログラムによる受益者数

## カーボンニュートラル

2021年の国連気候変動会議(COP26)を受けて、カーボンニュートラルへの移行がグローバル規模で加速し続けています。カーボンニュートラルを目指すことを宣言する国が増え、マレリの主要市場でもこうした方向にかじを切るようになってきました。たとえば、欧州連合では2021年に、2050年までに欧州をカーボンニュートラル化する目標を定めた規制を発表しました。同様に、日本政府も2050年までにカーボンニュートラルを達成し、2030年までに温室効果ガス(GHG)を2013年比で46%削減するという野心的な目標を宣言しました。

私たちは、よりクリーンなモビリティに向けた、世界的な発展を支える役割を担っていると認識しています。2021年11月、マレリは事業活動でのカーボンニュートラルを2030年までに達成(スコープ1およびスコープ2)するためのコミットメントを発表しました。この目標は、遠大なサステナビリティの道のりの第一歩です。目標達成に向け、エネルギー消費を最小限に抑え、再生可能エネルギーの利用に取り組み、どうしても避けられない排出については相殺のための対応をしていきます。

## 「エネルギー効率の良いモノづくり」を 引き続き実践

「エネルギー効率の良いモノづくり」とは、工場におけるエネルギー使用量を削減し、温室効果ガス排出量削減につなげることを目指す戦略および活動です。高効率・省エネ型設備や機器の導入、改善活動(生産現場のライン合理化など)をはじめとする活動を実施します。

## 事業における再生可能電力の利用

事業用の電力を再生可能な資源由来のものでまかなうよう、取り組みを進めています。再生可能な電力とは、現場システムの設置による自家発電によるもの、または認証済みの契約(PPA(電力購入契約)、グリーン契約(環境配慮契約)など)により購入したもののいずれかとなります。

## 認証済みカーボン・プロジェクトで避けられない 排出に対応

基本的な取り組みで不足する部分については、世界各国のプロジェクトから発行された認証済みのカーボン・クレジットを購入することで排出を相殺します。目標達成をサポートする脱炭素の新技术およびソリューションにも、引き続き注目していきます。

イラスト: Katarina (スロバキア)





## イノベーション関連受賞

マレリは、1,000bar(100MPa)の圧力レベルに達することが可能な燃料噴射装置を開発・商品化した最初のサプライヤーです。この製品により、2021年9月にPACE\*アワードを受賞しました。この超高圧ガソリン直接噴射装置は、エンジンのあらゆる操作においてシリンダーに取り入れられる燃料を精密に計量することで、高効率でクリーンな燃焼を実現します。

2021年11月、マレリは室内空気質 (IAQ) 浄化システムにより、CES®2022イノベーション・アワードを受賞しました。このシステムを使い、車内や室内の細菌やウイルスを死滅させることができます。

## サステナビリティ基準

サステナブルで強靱なビジネスモデルを定着させる取り組みにより、マレリは国際的に権威ある評価を受け、さまざまな基準でのランキングを継続的に向上させています。



2021年のCDP気候変動調査において、アジアリージョンの平均「B-」よりも高い「B」の評価を受けました。

水セキュリティ部門でも前年よりも高い「A-」の評価を受けました。気候変動と同じく、アジアリージョンの平均「B」よりも高い評価です。

2021年にはEcoVadisでシルバーメダルを獲得。25位に入りました。

## 人事に関する受賞と評価

マレリが受けた賞と評価は、従業員に選ばれる雇用主となるために取り組んできたことの証しです。



### ブラジル

LinkedInキャリア開発上位25社(2021年)



### インド

Grow Care India労働安全衛生部門プラチナ賞受賞(2021年)



### 日本

厚生労働省より「プラチナくるみん」(子育てサポート企業上位500社)に認定(2021年)

経済産業省より健康経営優良法人に認定(2019~2021年)



### ポーランド

トップ・エンployヤー・インスティテュートより3年連続でトップ・エンployヤーに認定(2019~2021年)

フォーブス誌による最高の雇用主300社にランクイン(2021年)



### タイ

タイ労働保護福祉局より2021年タイ労務管理優秀賞(卓越した労務管理システムを有する企業に授与される賞)受賞(2012~2021年で連続受賞)



### トルコ

労働・社会保障省より職場安全賞を受賞(2021年)

## お客さまからの表彰

2021年は、世界でお客さま8社から13の品質賞を受賞しました。

お客さま(アルファベット順)	表彰名	受賞国・地域	受賞工場
広州汽車集団 (GAC Group)	優秀企業賞 (Excellent Cooperation Award)	中国	広州
ゼネラルモーターズ (General Motors)	サプライヤー品質優秀賞 (Supplier Quality Excellence Award)	ブラジル	マウア
ゼネラルモーターズ (General Motors)	サプライヤー品質優秀賞 (Supplier Quality Excellence Award)	ブラジル	アンパロ
ゼネラルモーターズ (General Motors)	サプライヤー品質優秀賞 (Supplier Quality Excellence Award)	マレーシア	ペナン
ホンダ (Honda)	サプライヤー賞 (Supplier Award)	ブラジル	アンパロ
いすゞ (Isuzu)	品質達成賞 (Quality Achievement Award)	日本	-
いすゞ (Isuzu)	優秀品質・納入スコア (Outstanding Quality and Delivery Score)	タイ	バンブリー
上海蔚来汽車 (NIO)	品質プレミアムパートナー (Quality Premium Partner)	中国	蕪湖
日産 (Nissan)	継続的改善リーダー (Continuous Improvement Leader)	ロシア	サンクトペテルブルク
日産 (Nissan)	リージョナル・サプライヤー品質賞最終候補 (Regional Supplier Quality Award Finalist)	タイ	アマタ
日産 (Nissan)	2021年式日産ローグの立上げにおける優秀品質実績 (Outstanding Quality Performance on Model Year 21 Nissan Rogue Launch)	米国	-
ピアaggio (Piaggio)	優秀サプライヤー (Excellent Supplier)	中国	-
ステランティス (Stellantis)	サプライヤー統合管理改善賞2021 (Torneio Kaizen Supplier Integration Management 2021)	ブラジル	ゴイアニア

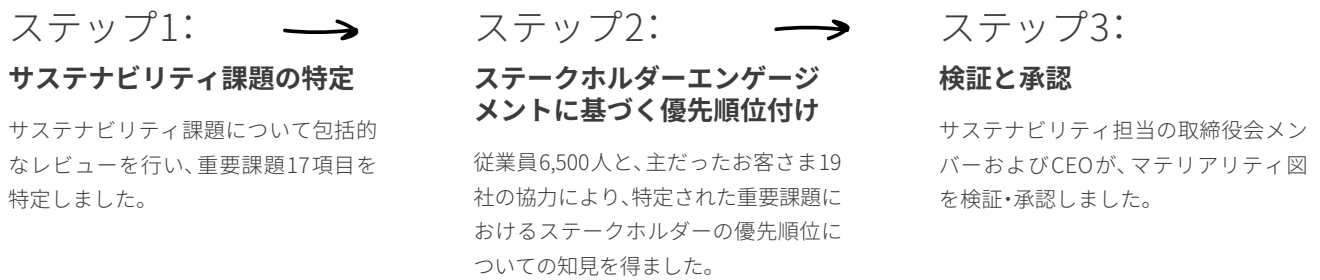
\*PACEアワード: オートモティブ・ニュースと自動車部品製造業協会 (APMA) による、自動車業界の非常に優れたイノベーションおよび技術の進歩につながった製品・プロセス・素材・サービスを提供した相手先ブランド製造業者 (OEM) を表彰する賞。第27回となる2021年は、マレリを含む14社が同賞を受賞しました。マレリの受賞は2020年の超高解像度ライティングモジュールに続き、2年連続となりました。

# マテリアリティ分析



2019年に実施されたマテリアリティ分析から、当社にとって重大なサステナビリティ課題(マテリアリティ課題)17項目を特定しました。評価にあたっては、ステークホルダーによる多角的な観点に加え、現在のサステナビリティ課題に関連する財務・非財務面での優先事項も考慮しました。

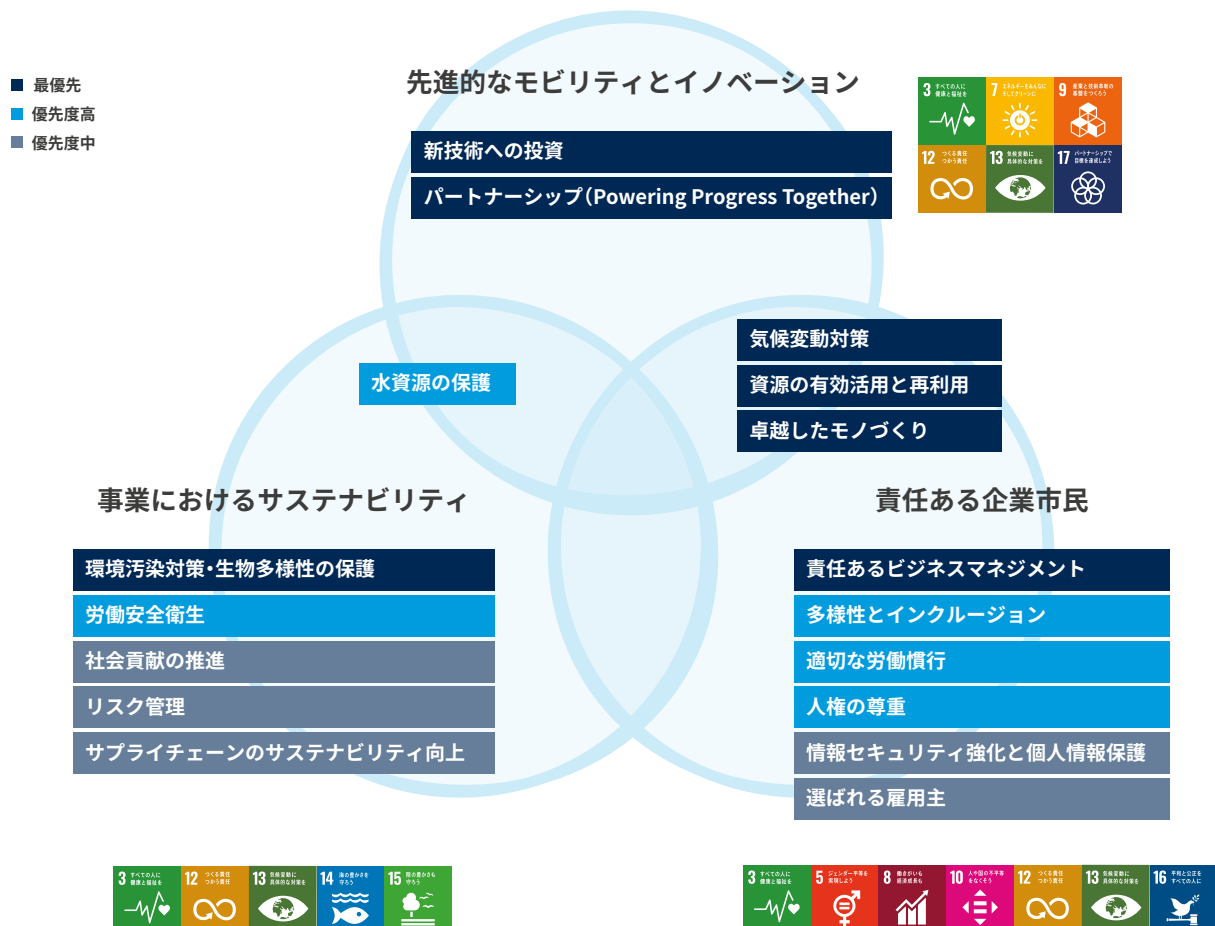
## マテリアリティ分析のプロセス(2019年実施)



## マテリアリティ課題

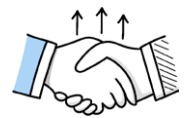
17項目の重要課題を下の相関図にまとめました。この図は、課題の優先度、サステナビリティ戦略における3つの領域、持続可能な開発目標(SDGs)の関係が示されています。

2022年下半期に重要課題の見直しを行う予定です。この見直しでは、新型コロナウイルス禍による業界の変化と、ステークホルダーの増加による影響を取り入れます。マテリアリティ分析により各課題に優先順位を付け、施策を明確化できます。また、短期目標を具体化し、さらに堅実な長期目標および行動計画を立てることができます。





## ステークホルダーエンゲージメント



ステークホルダーの意見を取り入れ、事業における優先事項や課題を明確にします。ステークホルダーとの対話を強化することで、変化する社会課題と社会からの期待に積極的に対応することを目指します。今後は、経営陣および中間管理職の関与を引き出していきます。

### マテリアリティ評価に ステークホルダーが参加

- **機能部門長:** マテリアリティ課題に関係のある全機能部門から協議に参加
- **従業員関連:** 6,500人の従業員が7言語によるオンラインアンケートを通じて参加
- **お客さま:** 19社のお客さまがメールによるアンケートを通じて参加

### 主な会員団体

#### 日本

- 一般社団法人 日本自動車部品工業会 (JAPIA)

- 公益社団法人 自動車技術会 (JSAE)
- 一般社団法人 日本自動車会議所
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 (経団連)
- 埼玉経済同友会
- 公益財団法人 日本生産性本部 日本インダストリアル・エンジニアリング協会 (日本IE協会)

#### 欧州

- 欧州自動車部品工業会 (CLEPA)
- イタリア自動車工業会 (ANFIA)
- ドイツ自動車工業会 (VDA)

#### 北米

- 米国自動車部品製造者工業会 (OESA)
- オートテック・カウンシル
- Carnegie Mellon Next Manufacturing Consortium

#### ブラジル

- Manufacture Auto Parts Association (Sindipeças)
- Automotive Engineering Association (AEA)
- National Association of Auto Parts Distributors (Andap)



# 先進的なモビリティと イノベーション

自動車業界でこれまで唱えられてきた「コスト・品質・納期」に「サステナビリティ」という考え方が追加され、業界にとってイノベーションは必須のものとなりました。こうしたことから、マレリではイノベーションを製品戦略の中枢に据えます。また、コンセプト設計の最初期から、サステナビリティを重要要素として盛り込みます。

# モビリティのメガトレンドにおけるテクノロジービジョン



## モビリティの未来に向けた新たな枠組みとグローバルイニシアティブ

気候変動の影響が世界で一層顕著になってきています。自動車業界では、一部の国と地域ですでにガソリン車とディーゼル車の新車販売禁止が発表されました。この流れを受けて、既存の自動車メーカーでは内燃機関(ICE)車から、電気および水素を燃料とする次世代自動車に開発を移行し始める一方、電機メーカーやスタートアップといった新規参入勢との連携も構築しています。

自動車セクターでは、電気自動車(EV)の普及に加え、自動車の自動化・接続とモビリティ共有の実現に向け、車内システムの著しいデジタルトランスフォーメーションが進行中です。電子技術の向上に支えられて、車両制御ユニットに多機能性および複雑なプロセスを短時間で処理する能力がもたらされています。車両制御ユニットは多くの重要な安全機能を担うことから、製品開発時には安全性および信頼性が最も優先されます。

こうした劇的な変化を受け、2020年6月には国際連合欧州経済委員会(UNECE)自動車基準調和世界フォーラム(WP.29)で、国

連のサイバーセキュリティとソフトウェア更新に関する新しい国連規則が承認され、2021年1月に発効しました。これは、この分野初の国際的に統一された拘束力のある規則です。本規則では、自動車メーカーにサイバースリスクの管理および評価、サイバー攻撃に対する安全対策が講じられた自動車の設計、バリューチェーンにおけるリスクの軽減、セキュリティ事故の検知、法に基づいた無線経由(OTA)のソフトウェア更新を乗用車、バン、トラック、バスに提供することを求めています。

進化を続けるマレリの製品およびテクノロジーは、多岐にわたる要求に次のように対応します。

- **脱炭素化への対応:** 燃料効率・軽量化・排気ガスの抑制
- **デジタル化への対応:** 計算効率に優れたパワーコントロールユニット、柔軟かつ堅牢なソフトウェアアーキテクチャ
- **自動化への対応:** 長距離に対応した物体検知向けのセンサーおよびソフトウェア
- **自動車のパーソナリティ強化への対応:** 車室内および車室外体験の進化(ライティングとインテリア、新素材、省エネ型新技術、パフォーマンスの改善)

現在、自動車には最大150個の電子制御ユニットが搭載されています。自動車のソフトウェアのコード数は現在の約1億行から、2030年には3億行になると見られています\*。自動車の接続性も向上することから、自動車セクターには自動車の安全と消費者の個人情報を守るための堅牢なサイバーセキュリティリスク管理システムが求められるようになります。

\* 出典: Deichmann, J. et al.(2019), The Race for Cybersecurity: Protecting the connected car in the era of new regulation, McKinsey & Company.

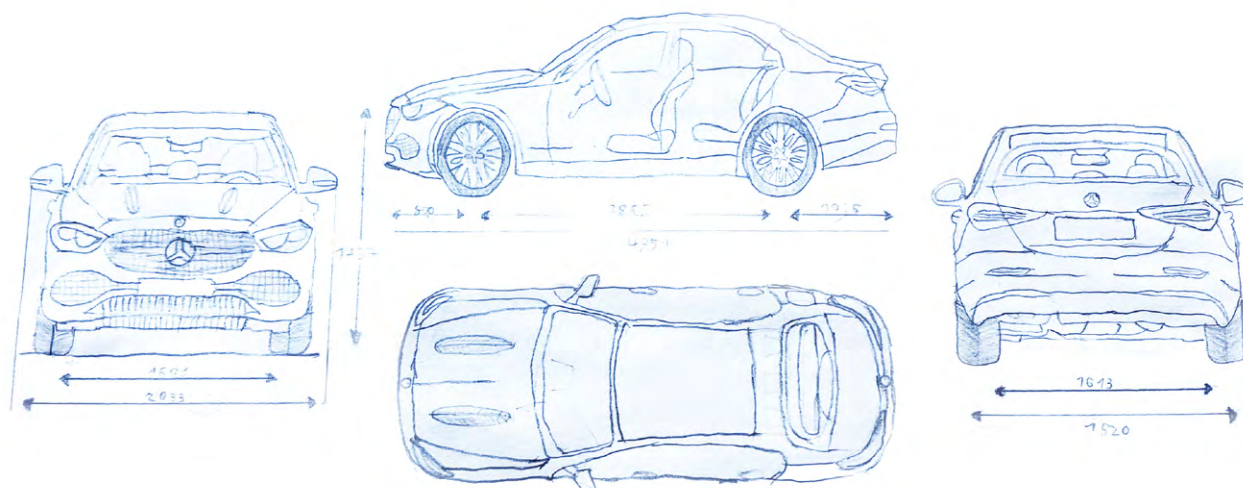
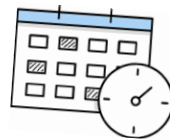


イラスト: Andrei(ルーマニア)

# イノベーション戦略



## 電動化技術への移行

電動化技術は、ゼロカーボン社会の実現に向けたグローバルな取り組みの基本です。そして、高い効率性はその前進に向けた原動力となります。マレリでは、電気機械とパワーエレクトロニクスに関する専門性を活かし、乗用車に適した電動パワートレイン部品とシステムを幅広く提供しています。当社のサーマルマネジメントにおける専門知識と力量を融合することで、効率性の高いソリューションを提供します。

サーマルマネジメントは、電気自動車(EV)の効率最適化に欠かせない役割を担います。EVのパワートレインにおけるロスは、主に熱によるものです。熱は、パワートレインが最大効率で機能する能力に制限をかける要因となります。マレリは電動パワートレインとサーマルシステムに関する専門性を融合させて、業界の要求に応える、独自のEV向け統合システムを提供します。



マレリの軽量素材と能力は、自動車の幅広いセグメントでEVに欠かせない軽量化と燃料消費で効果を発揮します。

## 協働による製品開発の強化

業界をリードする窒化ガリウム(GaN)デバイスに関してTransphorm社との連携を継続し、複数年にわたるEVシステム製品のロードマップを共にサポートします。同社のSuperGaN® FET(電界効果トランジスタ)技術の革新を、引き続き連携して進めます。同技術は現在の市場における世界最低のオン抵抗を、標準的なTO-247-3パッケージで提供するものです。高エネルギー密度は低エネルギー消費と重量カットにつながることから、この技術ではEVをはじめとする高出力車両をターゲットとします。

## 車両電動化で協働

マレリは、ドイツ有数の工科大学であるRWTHアーヘン工科大学とのeモビリティにおける連携の枠組み合意に署名しました。マレリと同大学長の間で交わされた「eモビリティコンポーネントの生産工学(PEM)」のパートナーシップでは、電気モーターの永久性能の向上や新型電気モーターの開発とその大規模生産に関する研究プロジェクトで両者が協力します。

「お客さまの声を常に傾聴し、サーキュラーエコノミーの理念により適合した部品の製造に活かしています。2021年、各チームはリサイクル部品周辺にかかる期待に応えるという点で、また原材料不足の影響を軽減するという意味でも、大きな前進を遂げました。2022年からは、製品全体のライフサイクルを考慮した設計に重点を置いていきます。また、よりエコでパフォーマンスに優れた素材の探究も強化します。これと並行してクラス最高のソリューションの開発も続け、運転体験はそのままに地球を守る、排気ガスゼロの自動車への移行をサポートします」



**ヨアヒム・フェツァー**  
副社長執行役員 チーフ・テクノロジー&イノベーション・オフィサー

## 安全とセキュリティ

自動車のアーキテクチャは、高い計算能力を有するパフォーマンスに優れたコントロールユニットへと変わることが見込まれています。今後コントロールユニットは安全とサイバーセキュリティを担うデバイスとして、多様な機能の一元的な処理やソフトウェアの更新、アプリの追加もできるようになるでしょう。自動車における無線通信では、セキュリティの維持は必須です。

マレリでは最高品質の製品をお客さまに届けることに加え、製品に適用されるサイバーセキュリティ基準の遵守を重視します。マレリで開発時に遵守するサイバーセキュリティ基準には、ISO 21434、UNECE WP.29 R155、情報セキュリティ審査基準 (TISAX) などがあります。幅広い国際基準を遵守したマレリ製品は、次世代自動車の厳格な安全要件を満たします。また、世界各国のさまざまな相手先ブランド製造業者 (OEM) の多様な自動車に搭載可能です。

次世代自動車では自動運転のレベルがさらに進むことから、コンピュータビジョン機器の機能と信頼性の向上が求められます。マレリでは、光による検知と測距 (LiDAR) の先進的なセンサーで、高度な自動運転のニーズに応えます。ISO 26262、ISO/PAS 21448 意図された機能の安全性 (SOTIF)、IEC 60825 などの国際基準に沿った LiDAR センサーは、自動運転化技術システムにおけるお客様の安全を担保する、信頼性の高い装置です。

## よりグリーンなモビリティへの移行段階における内燃機関 (ICE) の効率性

2021年11月に開催されたCOP26では、国、都市、州、大企業の100を超える組織が、ゼロエミッション車に関するグラスゴー宣言に署名しました。同宣言には、主要な市場では2035年までに、世界で2040年までに内燃機関車の販売を終了することが盛り込まれています。既存の技術または開発完了が近い技術を使って排気ガスを効果的に削減するには、内燃機関車のパワートレインの既存技術を適用しながらビークル・エレクトリフィケーションの工程を進める必要があります。マレリでは、バッテリーEV (BEV)、燃料電池車 (FCV)、e-燃料、水素自動車などの多様なソリューションに役立つ革新的な技術とコンポーネントを積極的に開発し、低排出モビリティをサポートします。マレリのイノベーションとして、新しいバイオ燃料とデバイスに対応したコントロールユニットのハードウェアとソフトウェアの設計を強調します。具体的には、触媒活性化の速度を向上させるソリューション、熱回収 (発生したエネルギーの再利用) システム、廃車時の水素エンジンの処理に向けた戦略とソリューションなどがあります。これらをまず、商用車に搭載します。

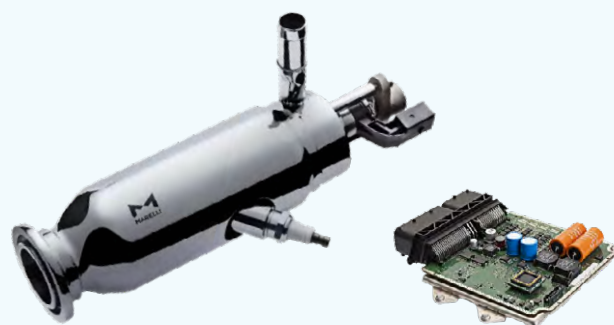
自動車メーカー各社は、高圧縮比や非在来型の燃焼システムといった技術分野に照準を合わせ、内燃機関車のさらなる高効率・低排出化に向けた新しいソリューションを求めています。マレリは、排気ガスの削減に役立つ製品の技術開発に取り組んでいきます。

## そのほかのテクノロジー



### デジタルライトシステム

新型メルセデス ベンツ EQSに、オートモーティブ・ライティング&センシング事業部門によるデジタルLEDヘッドライトが搭載されました。これでマレリの高解像度ライトが再び採用されたことになります。デジタルライトで光を形作りアシスト機能を充実させることで、道路照明の最適化に全く新しい可能性が開かれます。ヘッドライトの間に配置された長く、非常に細い光の線はさらなるアイキャッチとなり、ラグジュアリーEVであるEQSならではのデザインを引き立てます。



### Euro 7への道 - 触媒の活性化

今後予想される排気規制およびEuro 7の要件への対応として、触媒の予熱を早めるデバイスは必須です。特に高出力エンジン、ハイブリッド車、気筒休止システムを搭載したアーキテクチャ、プラグインハイブリッドでは、あらゆる運転状況で触媒の高い効率性を実現するために欠かせません。マレリのシステムであれば、触媒コンバーターが素早く予熱されることで低燃費を実現し、排気ガスを確実に削減しながら、機敏なレスポンスと変わらないエンジン出力を両立します。

マレリが受賞した賞について、詳しくは「成果ハイライト」のページ (9ページ) をご覧ください。

# オープンイノベーション



マレリでは、従来の製品開発プロセスを再構築し、機動性の高いアジャイル開発アプローチを採用、変化の激しい技術進化に対応しています。2020年にはイノベーション推進チームを事業部を横断する組織の研究開発部門に移し、パートナー企業とのオープンイノベーションを活かした製品開発を推進しています。さらに、現在のマレリが有するコア技術を磨くことに加え、新しい付加価値のある技術の探索と市場創造を目指しています。

各事業部門にイノベーションプロモーターを配置し、イノベーションネットワークチーム(MIND Team; Marelli Innovation Network Delegates Team)を組織しました。同チームでは定期的に会議を開き、情報やトレンドの変化、技術的ニーズを事業部門間で共有しています。さらに、リサーチ&テクノロジースカウティングチームを結成しました。同チームは競争力の強化、技術戦略策定、国立機関や国内外の大学をはじめとする多数の研究機関とマレリの各事業部門とのパートナーシップ推進に取り組んでいます。マレリのグローバルな研究チャンネルを評価し、これまでに構築してきた社内外の強固なビジネスネットワークを研究開発のプロセスに体系的に統合して、各事業部門のプロジェクトを継続的に支援しています。

## 製品による環境への影響を低減

3R(削減(Reduce)、再利用(Reuse)、リサイクル(Recycle))に重点を置いたアプローチで、環境への影響を最小限に抑えます。資源の使用量が少ない、次のようなサステナブルなプロセスを実施しています。

1. 射出成型表皮の採用や塗装する製品の削減。プロセスをパウダースラッシュ成形から射出成型表皮に切り替え、無塗装にすることで、CO<sub>2</sub>の排出量を56%削減。
2. プラスチックのリサイクルや低揮発性有機化合物(VOC)、軽量化ソリューションなど、サステナブルな素材とシステムの活用。低VOCと軽量ウレタンの採用により、35%の軽量化に成功。クロスカービームの素材を鉄からアルミニウムに変更し、重量を30%低減。
3. バイオプラスチックまたは有機素材を使用した、動物性素材を使わないインテリア。ファブリックラッピング、熱可塑性エラストマー(TPE)、ポリ塩化ビニル(PVC)表皮の採用。

さらに、製品開発チームでは、原材料の使用量を減らすことによる製品の軽量化に取り組んでいます。

### 事例紹介



中国

#### 中国・孝感のオートモーティブ・ライティング&センシング事業部門が長安汽車との共同イノベーションセンターを開設

2021年12月、マレリAL孝感は長安汽車と共同イノベーションセンターを立ち上げる協定に署名しました。同センターでは長安汽車をはじめとする中国中部および南西部のお客さま向けにヘッドランプ、リアランプ、フォグラмпなどのオートモーティブ・ライティングおよびセンシングの新製品用に先端技術を開発します。

「共同イノベーションセンターの開設は、長安汽車グループの深化する協働イノベーション精神を具現化することになるだけでなく、自動車業界における最新の変化に対応することで、先進的な共同ベンチャーを変革に取り入れることにもなります」

Mr. Wei Li Vice President 長安汽車





## 事例紹介

南米

### INVENTOR(発明家)ーアイデアとイノベーションのプログラム

プログラム最大の目標は、経営陣と従業員、社内のリーダーとの間を取り持つ架け橋を作ることです。

INVENTORを通じて以下の推進を図ります。

- 従業員エンゲージメント
- 継続的な改善の文化
- 生産基準のサステナビリティ(基準に基づく改善)
- お客様の要件および各種認証の遵守

誰でもモバイル機器やPCからプログラムのプラットフォームにアクセスし、アイデアを共有することができます。



**1,450**

人がアイデア創出

**9,000**

件のアイデアのうち

**3,300**

件のアイデアを実施

**714**

人がアイデアを実施

# 事業における サステナビリティ

2021年は、お客さまとステークホルダーの期待に応える形で事業におけるサステナビリティを強化することに取り組みました。炭素排出の削減を徹底し、事業活動でのカーボンニュートラルの2030年までの達成に向けた野心的な目標を設定しました。また、ゼロエミッション車への移行においても当社の役割を積極的に果たします。その一方、資源の効率的な利用、環境フットプリントの低減も引き続き追求していきます。同時に、当社の方針に加え、適用される規制の要件および環境・安全衛生(EHS)の国際基準を遵守することで、従業員と請負業者の環境・安全衛生を守ります。

「モノづくり(卓越性)とは、完璧を追い求め続けること。これは当社全員のバリューです。より環境に優しい未来に向けた貢献においても、私たちの果たすべき役割は重要です。私たちの卓越性の追求は順調に進んでいます。マレリには、サステナビリティと効率性の目標を達成する責任があるのです。2021年、マレリは事業活動でのカーボンニュートラルを2030年までに達成する取り組みに向けて、大きな一歩を踏み出しました。環境に優しい技術の創出と効果的かつ環境に配慮したビジネスにたゆまず励むことで、マレリで働く私たち全員が違いを生み出すことができます」



石川宏行  
副社長執行役員 最高品質責任者 兼 グローバル生産本部長

## 気候変動対策

### 排出削減イニシアティブ

2021年のエネルギー総消費量は2020年比で増加しましたが、温室効果ガス(GHG)の排出量は低下しました。近年の取り組みと合わせて、2021年には短・中期的な取り組みによる、さらなるエネルギーおよびGHG排出量の削減策を実施しました。主な取り組みでは、エネルギー効率化・再生可能エネルギーへの移行・プロセスの最適化・施設の更新および改良・水とエネルギーの消費量削減に焦点を合わせました。たとえば、2021年のエネルギー総消費量のうち10.7%を、再生可能エネルギー由来のものとししました。スペインの工場では、電力を100%グリーン電力でまかないました。

2021年のGHG排出量は、464,650CO<sub>2</sub> tCO<sub>2</sub>eでした。内訳はスコープ1が13%、スコープ2が87%(マーケット基準)でした\*。2020年は新型コロナウイルス感染拡大による生産停止の影響があったため、2021年のスコープ1排出量は、2020年との比較では8.7%増加しました。

マレリでは2021年までに、再生可能エネルギーの消費量を33%増やしました。このことが主な要因となって、CO<sub>2</sub>排出量の3.1%削減を達成することができました。

**3.1%** 2021年のGHG排出量削減率 **51%** マレリの各拠点でのエネルギー消費のうち、ISO 50001に準拠したものの割合

### GHG排出量

KPI	2019	2020	2021
GHG総排出量(マーケット基準)(tCO <sub>2</sub> e)	563,058	479,568	464,650
GHG スコープ1排出量(tCO <sub>2</sub> e)	63,928	57,231	62,195
GHG スコープ2排出量(マーケット基準)(tCO <sub>2</sub> e)	499,130	422,337	402,455

\* ロケーション基準の手法は、エネルギー消費が発生したグリッドの平均排出原単位を反映するものです(多くの場合、グリッドの平均的な排出係数のデータを用います)。マーケット基準は、企業が調達した電気による排出量を反映するものです。



イラスト:Christian(イタリア)

## エネルギー効率イニシアティブ

エネルギー消費のさらなる削減が可能な分野を特定するとともに省エネのベストプラクティスを取り入れることで、事業パフォーマンスの改善を続けています。ここでは、2021年に生産プロセスにおいて実施されたプロジェクトを紹介します。

**吉見工場(日本、インテリア・エクスペリエンス事業部門)**では超音波カメラを導入し、圧縮空気システムの空気漏れを特定しています。空気漏れの検知・空気漏れ箇所の特定・空気漏れの見積もりができるようになり、保守計画の策定や圧縮空気の生産に関連するエネルギーの節約につながっています。

**2021年、シャテルロー(フランス)**ではエネルギー効率プロジェクトを実施し、旧式のボイラーと冷却機を新型の高効率機器と交換しました。また、電子機器生産の要である湿度と温度のモニタリング用制御システムを改良・グレードアップしました。こうした取り組みの結果、エネルギー消費量をCO<sub>2</sub>換算で88トン分削減することができるようになりました。この削減量は平均的なガソリンエンジンの乗用車の走行距離351,535キロに相当します\*。工場においてその効果が認められ、取り組みの実施に対して現地で奨励金が出されました。

**アンパロ(ブラジル、グリーンテクノロジー事業部門)**では、シフト交代中の不要なエネルギー消費を防ぐため、金属煙の排気孔に自動シャットダウンを導入しました。また、工場の技術更新を実施し、動力機関を効率の良いものに交換しました。取り組みの

結果、年間158,528キロワット時(kWh)の節電が実現しました。この量は工場の操業15日分に相当します。

2021年のエネルギー総消費量は4,979,327ギガジュール(GJ)でした。そのうち78%が電力や地域暖房を主とする間接的なエネルギー消費によるもので、22%は直接的なエネルギー消費(主に天然ガスおよび液化石油ガス(LPG)の消費)によるものでした。報告年におけるエネルギー総消費量の10.7%(534,095GJ)が再生可能な資源に由来するものでした。エネルギー原単位は生産1時間あたり約0.14GJでした。

従業員の取り組みへの参加を促すため、6月5日の2021年世界環境デーを機に、1カ月間にわたるエネルギー・チャレンジ・キャンペーンを行いました。このチャレンジには21カ国にある生産拠点が参加しました。チャレンジに則り、世界各国の各工場で開催中のエネルギー効率向上活動を強化しました。活動の一部を以下に紹介します。

- 各チームのリーダーと作業担当者を対象に、工場のエネルギー消費量および機械効率に関する研修と意識啓発セッションを開催。
- 掲示板、スクリーン、メールを活用して、エネルギー効率に関する工場内のコミュニケーションを改善。
- 施設とユーティリティのきめ細かい管理(天候に応じた冷暖房システムの調節、休憩時間中の機器の停止など)。
- 非生産時および休憩中は照明・空調・暖房を控えめに使用。

\*米国Greenhouse Gas Equivalencies Calculatorに基づく推定値。

## 再生可能エネルギーの消費量

KPI	2019	2020	2021
再生可能な資源による電力の総消費量(GJ)	434,565	402,179	534,095
総自家発電量(GJ)	3,527	4,447	4,773
認証を受けた購入電力の総量(GJ)	431,038	397,732	529,322

# 材料の有効活用と再利用

2021年も自然資源保護の取り組みを継続し、環境に優しい革新的なイニシアティブを実施しました。工場からオフィス、従業員一人ひとりに至るまで、全社を挙げて資源の利用による環境への影響を削減することに取り組みました。

代表的な戦略を以下に紹介します。

- 製品のエコデザイン
- 解体・リサイクルしやすい設計の製品と梱包

## 限りある地球資源と共生するイノベーション

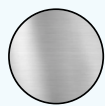
マレリは、自動車業界向け部品の製造に加え、それらの部品が環境にもたらす影響をライフサイクル全体で最小化することに取り組めます。多くのお客さま (OEM) から寄せられる要望で多いのは、当社の排出量の全体像を知りたいというものです。また、生産する部品に関する自動車メーカーごとの排出量についての問い合わせも多く寄せられています。2021年には、サプライチェーン評価に取り組み始めました。評価を基にスコープ3 GHGインベントリを作成し、今後の目標を確立します。

取り組みにあたり、エネルギー消費および生産プロセスにおける効率性アップの機会の把握を進めています。この作業はあらゆるお客さまのメリットになることでしょう。さらに、イノベーションのプロセスについては、新製品開発の際にあらゆる機能部門が関与し、長期的な影響が考慮されるよう取り組んでいます。

## ライフサイクル・アセスメント (LCA)

2021年には、原材料と部品による影響を低減するソリューションの開発を念頭に置き、ベストセラー製品のひとつで試験的にLCAを実施しました。当社の事業の性質上、製品はOEM各社に合わせて生産されます。テストケースにより、お客様の要望に応じて、またはイノベーション推進のためにLCAを実施すべき全事業のガイドラインが明確になりました。さらに、長期的なアプローチである「ライフサイクル・シンキング (LCT)」をプロセスと手順に取り入れる取り組みに、R&Dエンジニアリングチームと購買チームも参加するようにしました。LCTでは、重視するポイントをこれまでの生産拠点と製造プロセスから拡大し、製品がライフサイクル全体でおよぼす環境・社会・経済的な影響まで含めます。2022年には、イノベーションのプロセス全体に環境・社会・ガバナンス (ESG) の基準が組み込まれるようにするためのツールや機器を整備する予定です。

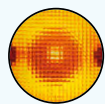
2021年はサーキュラーエコノミーに向けた取り組みと合わせて、材料の再利用を社内外で強化して廃棄物の発生を回避しました。以下にその例を紹介します。



**金属: 7,400トン超を再利用**  
(主にライドダイナミクス事業部門、グリーン・テクノロジー・システム事業部門による)



**木材: 1,700トン超を再利用**  
(主にライドダイナミクス事業部門による)



**プラスチック: 2,200トン超を再利用**  
(主にオートモーティブ・ライティング&センシング事業部門、エレクトロニクス・システム事業部門による)



**紙と段ボール: 800トン超を再利用**  
(主にエレクトロニクス・システム事業部門、グリーン・テクノロジー・システム事業部門による)

# 環境汚染対策



環境への影響は最小限に抑えなければなりません。現地の状況や環境の特徴に合わせて、環境を適切に管理し、あらゆる偶発的な汚染を防止する手順を各拠点で定めます。環境事故が発生した場合には、EHSデータ収集のため、各拠点がコーポレートツール内で事故について報告します。

これに加え、各拠点では誤放出事故が発生した場合に環境を守るため、現地用の具体的な緊急プランを（社内手順に沿って）策定します。

## 有害廃棄物および非有害廃棄物の管理

マレリは廃棄物の発生削減と材料のリサイクル拡大に注力します（詳細はマレリウェブサイト掲載のマレリEHSポリシーをご覧ください：[www.marelli.com/responsible-business](http://www.marelli.com/responsible-business)）。

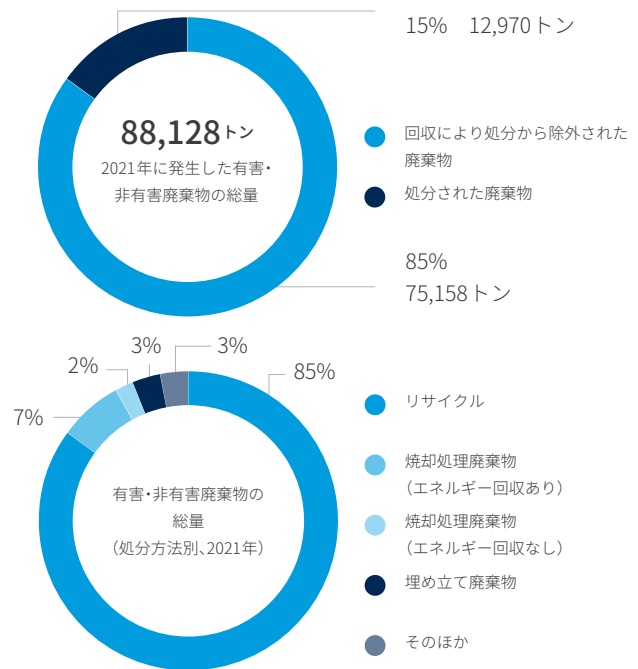
戦略の一つに、生産時間あたりの廃棄物発生量を2024年までに7%削減（2020年比）することがあります。また、廃棄物フットプリントの削減、埋め立て廃棄物ゼロにも取り組んでいます。2021年は85%の廃棄物を回収しました。2021年の埋め立て廃棄物は全体のわずか3%で、前年比18%減となりました。それ以外の廃棄物は、加工処理・焼却・エネルギー回収などの方法で処分しました。

目標を達成した拠点の一つに、ブルサ（トルコ）のオートモーティブ・ライティング&センシング事業部門の事業所があります。この事業所では、埋め立て処分される廃棄物を2020年の11%から2021年には2%にまで減らしました。達成の要因は、家庭ごみからパイオメタンを製造するサプライヤーとのパートナーシップでした。このパートナーシップを通じて、400トン近くの廃棄物が埋め立て処分から除外されました。

2021年にマレリで発生した廃棄物は、有害・非有害を合わせて

88,128トンでした。2021年の廃棄物の発生量自体は前年よりも増加していますが、これは2020年の生産活動が新型コロナウイルス感染拡大により低下したためです。ただし、生産時間あたりに発生する廃棄物の重量を見ると、2021年には2020年比で1.6%減少しています。

サプライヤーに対しても、当社の最高レベルの品質基準に合わせるよう呼びかけを行います。この観点から、廃棄物管理のサプライヤーを選定する際には細心の注意を払います。また、サプライヤーは自社で事業を展開している国やリージョンで適用される、すべての法律を遵守するものとします。さらに、全サプライヤーに当社の行動規範を受け入れるよう求めます。これらに加え、ISO 14001認証の一部として複数の監査を実施し、廃棄物管理の対応におけるコンプライアンスを担保するようにしています。



## 事例紹介

### 廃棄物の削減

2020年から、多数の廃棄物削減プロジェクトが行われています。以下にその一部を紹介します。

1. 2021年、イタリア・クレヴァルコーレの拠点（パワートレイン事業部門）で、アルミニウム廃棄物の発生回避に向けたプロジェクトが開始しました。現地の法律や国の技術基準に基づいてすべての必要な許可を受けた後、溶解炉から回収されたアルミニウム屑を副生成物として分別し、再製造する取り組みが始まりました。このプロジェクトにより、廃棄物の発生が年間約100トン減少しました。

2. ブラジル・コンタジェンの拠点（オートモーティブ・ライティング&センシング事業部門）では、プラスチック屑を粉砕して業者に送り、添加物を加えて射出成形用とします。加工後のプラスチック屑は、生産プロセスで再利用します。プロジェクトは2021年12月に開始され、年間約13トンのプラスチック廃棄物の削減が見込まれています。

3. ブラジル・アンパロの拠点（グリーン・テクノロジー・システム事業部門）では、切断の際に発生する金属片の削減を目指して金属棒や金属パイプの寸法の最適化に取り組み、年間60トンの廃棄を回避しました。

# 水資源の保護



マレリは水資源の保護と、事業全般における水の消費の削減を目指します。報告対象期間中に取水量削減の具体的な目標を定め、2024年までに取水量を3.5%削減(2020年基準)することとしました。水の消費量削減に向けた新しいソリューションを引き続き探究し、取水量および再生水・再利用水の量を積極的にモニタリングします。

## 2021年は、水需要のうち約92.3%を再生水または再利用水でまかいました。

2021年には、水の使用量を減らすことで水効率の向上を目指す活動を会社レベルで実施しました。以下にその例を紹介します。

- より効率的な冷却システムなど、水のリサイクルと消費削減に関する技術と新しい方法を実施
- 雨水採取システムの設置

2021年の総取水量は2,506,384m<sup>3</sup>で、主に(約76%) 第三者により供給されたものでした。再生水と再利用した水の総量は30,067,723 m<sup>3</sup>でした。2021年には総取水量が前年よりも増加しました。新型コロナウイルス感染拡大後の生産増加がその主な要因です。

## 水の消費に関連するリスクと機会

水はマレリの事業の要であり、十分な量と質の水の確保は事業活動の基本です。今後10年間は水の利用に対する規制が強化されるとともに物理的なリスクが高まる可能性が高く、マレリではそうしたリスクを見越して対策を講じるようにしています。

環境サステナビリティにかかわる周辺地域とマレリの業務管理下にある全生産拠点に対し、水関連のリスク評価を毎年行っています。リスク評価で検討するのは、水の利用可能性です。水の利用可能性にはさまざまな物理的リスクがありますが、なかでも水ストレスの高まりは最も深刻とされています。そこで、マレリでは取水量の削減をリスク軽減策の中心に据えています。

### 事例紹介

#### 取水量の削減

2021年には取水量の削減に向けた多彩なプロジェクトを実施しました。各プロジェクトの成果を継続的にモニタリングし、ベストプラクティスを各拠点で共有しています。

2021年のプロジェクトの好例に、イタリア・コルベッタのエレクトロニクス拠点で展開された「ウォーターループ」プロジェクトがあります。このプロジェクトは、水の循環方式を開放式から閉鎖式へ変更するというものでした。変更により、2021年は取水量が20,000m<sup>3</sup>削減されました。プロジェクトによる節水量は、年間40,000m<sup>3</sup>超と見込まれています。

# ESGのリスク管理と機会



リスク管理プロセスと手法を全社で統合し、ESGに関するリスクと機会をもれなく特定します。ISO 31000基準に基づいた企業リスク管理(ERM)を実施してESGと気候変動に関するリスクを検討し、全社共通のリスク評価・軽減アプローチを計画しました。また、社内外を問わず、関心を持つステークホルダーから社会が現在直面するサステナビリティ課題について意見を集め、マレリが重点を置くべき優先課題を洗い出しました。

リスク管理計画を見直し、気候変動により購買・生産・サプライチェーンにもたらされる潜在的な金銭的影響を検討しました。

気候変動に関する主なリスクとして、物理的リスクと移行リスクの両方が特定されました。主な物理的脅威は、降雨パターンが

変化する可能性と、工場の操業に影響を及ぼしかねない水不足に関連するものです。移行リスクとは、今後予想される内燃機関(ICE)車の販売規制を指します。

事業継続に向けた復元力を向上するため、マレリでは事業の中断につながりかねない事象の防止とそうした事象への対応について評価しています。ICE車から環境により優しいソリューションへの移行に合わせ、e-モビリティ市場向け製品を開発中です。加えて、電動パワートレイン技術市場セグメントにおける統合モビリティシステムに取り組んでいます。

# 新型コロナウイルスへの対応



業界他社と同様に、マレリでも新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響が2021年も続きました。当社の第一の課題は、従業員と事業を展開する地域のコミュニティを守り、支援することでした。

経営陣に宛てた毎週の報告を活用して、さまざまな地域における危機的な状況に注目が集まるようにしました。リモートワークを可能な限り引き続き適用し、職場でのウイルス感染拡大の回避に役立てました。

2020年からグローバル中央、リージョンまたは国のレベルで新型コロナウイルス委員会が設置されています。委員会は状況のモニタリングと報告のほか、機敏な対応で刻々と変化する現地の規制に沿ったガイドラインの実装にあたりました。ワクチン接種も広く奨励しました。

## ハイライト



### 日本

日本では、全従業員が本人および家族のワクチン接種の際に休暇を取ることが許可されました。これに加え、本人が接種会場へ出向く際の交通費補助として3,000円が支給されました。

埼玉経済同友会とさいたま商工会議所と連携し、さいたま市の本社ビルを新型コロナウイルスワクチン接種会場として提供しました。マレリの従業員800人を含む、商工会議所会員企業の関係者約6,000人がこの会場で接種を受けました。



### ポーランド

ポーランド・ソスノヴィエツのオートモーティブ・ライティング & センシング事業部門では、地方自治体に駐車場スペースを提供し、マレリ従業員と現地コミュニティ向けのワクチン接種ハブの設置場所として利用してもらいました。



### インド

インドで感染が急拡大した時期(2021年3~4月)、マレリの各グローバルチームは物品により、機器の寄付や長期的な設置などを支援しました。この取り組みで、酸素濃縮器21台が自宅療養中の新型コロナウイルスに感染した従業員の処置に利用されました。加えて、日本のパートナーとの連携で、人工呼吸器24台と呼吸回路数台が従業員や事業者の最寄りの病院に送られました。酸素濃縮器と人工呼吸器の一部は、NGOパートナーのSARD (Society for All Round Development)、BREAD (Basic Research Education And Development) Societyを通じて提供されました。4月にはSARDおよび Ernst & Young Foundationと連携し、ニューデリーにあるMount Caramel Schoolに軽症者向け療養所を寄付しました。寄付の内容は、酸素濃縮器や酸素濃度計といった医療機器、看護師への支払い、ボランティア、患者の食事などです。



2021年7月には、赤十字国際委員会(ICRC)の新型コロナウイルス復興基金支援のため、グローバル規模の募金活動を1か月にわたって行いました。この活動は「One Marelli」として初めて推進されたチャリティ活動であり、全従業員が、世界的な新型コロナウイルス感染症対策を支援する機会となりました。募金額は総額75,000ユーロにのぼり、そのうち50,000ユーロがマレリから直接寄付されたもので、25,000ユーロが世界各国の従業員からの1,100件を超える寄付によるものでした。寄付金は感染拡大への世界的な対応および予防に役立てられました。



# 労働安全衛生



労働安全衛生 (OH&S) 管理においては、「災害ゼロ」を最優先事項として取り組みます。マレリの従業員と従業員ではないもののマレリで働く (派遣労働者、外部請負業者など) すべての人に、健全で安全な労働環境を世界中で確実に提供することを最重要項目とします。

2021年には、危険源の特定および安全衛生リスクの評価に関する全社レベルの手順を定めました。手順には、危険源を特定する方法や労働安全衛生リスクを評価する方法が明記されています。生産プロセスまたは作業組織に変更があった場合、労働安全衛生リスクの評価はただちに更新されます。リスク評価は働く人の安全衛生の点で大きな意味があります。また技術の進化、予防措置、補償の点からも重要です。重大な事故が発生した後や健康調査の必要性が認められた際にも評価が更新されます。このほか、2020年には生産拠点向けにマレリ・マニュファクチャリング・システム 安全衛生ブックが発行されました。

予防に向けた継続的な取り組みが功を奏し、休業災害 (LTI) が減少しました。

応急処置を要する災害の割合は、2020年比で当社の従業員で17%、派遣労働者および外部請負業者で50%、それぞれ低下しました。

「災害ゼロ」達成に向けた進捗のモニタリングには、休業災害件数 (LTI)、休業災害度数率 (LTIFR) という2種類の重要業績評価指標 (KPI) を用います。LTIは労働時間の損失を伴う労働災害の件数、LTIFRは報告年中の延べ労働時間数に対する休業災害の発生頻度を指します。

2021年に記録された従業員災害は81件でした。その大部分 (68%) が重大ではない休業災害でした。記録された派遣労働者および外部請負業者が受けた災害の件数は合計14件でした。そのうち57%が重大休業災害でした。報告対象期間中の死亡災害は記録されていません。

災害ゼロという野心的なビジョンの達成を目指し、2021年には災害分析用の会社レベルの具体的な手順を策定・採用しました。手順はすべての生産および非生産拠点に適用されます。

さらに、災害予防のため、以下の措置を講じました。

- 世界各地の拠点の管理部門が、不安全な箇所を徹底的に調査しました。調査の結果は定期的なリスク評価および軽減プロセスに追加されます。
- 各事業部門で、生産拠点で機械安全に関する最良の技術に対応し最も厳格な国際基準を遵守するよう、取り組みを強化しました。外部から認証を受けた機械安全の専門コンサルタントの支援を受け、全事業部門で複数年にわたる計画を開始しました。この計画では、リスク評価で洗い出された優先順位に基づき、既存の機械ポートフォリオの安全性を高めることに重点を置いています。

さらに、2021年には労働安全衛生マネジメントシステム向け ISO 45001の要求に従った社内標準手順を導入しました。ISO 45001認証済みの全拠点に対し、2023年第2四半期までに現地のマネジメントシステムを社内手順と合わせるよう求めています。ISO 45001認証の工程を早めるため、2021年には自主診断用チェックリストであるMMS安全衛生診断を導入しました。これにより、各拠点で要求事項の遵守状況をモニタリングできるようになります。MMS安全衛生診断ではベンチマークツールも提供され、自拠点の安全衛生パフォーマンスを他拠点と比較し、社内MMSアワードの受賞拠点を特定することもできます。

2020年の時点では、重大休業災害の特定とレポートのプロセスが、対象となる全拠点で万全かつ効率的に展開されていたわけではありませんでした。2021年には重大休業災害の報告手順とAppianをベースにした専用ツールを活用して、このプロセスがフル展開されました。プロセスの用途は重大休業災害の事例を世界で共有することだけでなく、マレリの全拠点でアクションが実行された証拠を収集して事故の再発を防ぐことにもあります。2週間ごとに事業部門およびリージョンのEHSチームとの会議を開き、コーポレートEHSチームが是正措置の一貫性をモニタリングします。

目標

100%  
の施設\*で

ISO 45001  
認証を2023年第2四半期までに取得

\*サステナビリティの対象となる域内の施設

# モノづくり：日本由来の企業文化

モノづくりとは、文字通り「モノを作る」こと。日本の生産慣行の技術・ノウハウ・「精神」が込められた言葉です。ここでいう「精神」とは、誇り、スキル、献身、さらにはイノベーションと完璧さを追求することで生産を改善する真摯な姿勢を意味します。

マレリは製品と生産プロセスの厳格な品質管理を通じて、モノづくりにおける卓越性を追求します。

## マレリ・マニュファクチャリング・システム(MMS):全世界で作業を統合

MMSは2つの会社を「One Marelli」として統合するのに欠かせない要素です。MMSでは標準プロセスや実務と、非常に優れたパフォーマンスを引き出すためのアプローチを定めています。2021年は、生産システムの統合を継続するとともに、社内品質基準および診断システムを開発し、「ゼロディフェクト」および「最高の効率性」という目標の達成を目指しました。

## モノづくりの卓越性に向けたパフォーマンスの向上

MMSには、全工場から提出される毎月の報告について、明確な基準が記載されています。これにより、生産性をモニタリングし、世界で一貫した製品品質を確保します。会社の時間あたりコストを見る包括的指標のもとに、グローバルレベルで合計49の指標をモニタリングしています。各工場のモニタリングは、それぞれの特性と製品の競争力、プロセスのカテゴリーに合わせた最適な指標(12プロセス、8指標)を選んで行います。中でも廃棄率は、ゼロディフェクト実現に向けた重要な指標の一つです。廃棄率は2020年から平均で4.9%改善しました。2021年に最も大きく改善した工場では、63%の改善を記録しました。毎月モニタリングすることで、各工場と事業部門の間におけるベストプラクティスの共有も可能になります。49の指標それぞれでトップの工場を毎年表彰し、継続的な改善を促進しています。2021年には、前年と比較して最も著しい改善を達成した工場を表彰する新しい賞を創設しました。全工場の改善の励みとなるよう、事業部門ごとに表彰します。

### ゼロディフェクトと最高の効率性

#### グローバル 標準化 継続的な改善

#### グローバルに標準化された生産システム

- 基準によりプロセスを定義
- 全グローバル工場で適用
- 継続的な改善

1



**エンジニアリングチェーン**  
基準の設定

- 事業部門のサプライチェーン管理設計基準
- 事業部門のプロセス設計基準
- 事業部門の事業設計基準
- 生産KPIの定義
- 統合ガバナンスとプロセス導入管理

2



**事業チェーン**  
基準の適用

- グローバル生産基準
- 診断を含むサプライチェーン管理ブック
- 診断を含む保守管理ブック
- 診断を含む現場管理ブック
- 計画と統制の標準化

3



**継続的な改善**  
基準の向上と損失の低減

- 損失・廃棄の定義
- 階層化と優先順位付け
- 標準(継続的な)カイゼン手法
- 標準ツールと研修
- フィードバックループ
- ベストプラクティス

4



**人財の育成**

# 品質へのコミットメント



## マレリの品質方針:One Marelliとしてゴールを統合

マレリの品質方針は2020年1月に制定され、日常業務で最も効果的かつ効率的なプロセスを通じて世界最高レベルの品質パフォーマンスを提供することによりゼロディフェクトを実現します。ポリシーは3つの要素で構成されています。

1. 品質ビジョン:「私たちはすべてのお客様のためにゼロディフェクトを実現します」
2. 品質ミッション:品質ビジョン達成に向けた明確な指針として「世界最高のモノづくりを通じて世界最高の品質を提供する」と定義しています。
3. 品質マインドセット:マレリ品質を実現するための行動理念のことで、24言語に翻訳され全従業員に配布しています。

2021年には、品質ポリシーへの意識をさらに高めるため、8か国語に対応した品質ポリシーのオンライン研修を導入しました。

## 従業員の品質マインドセットを醸成

高品質の製品とサービスをお客さまに提供するには、継続的な改善の精神を備え、完璧を目指す従業員の存在が不可欠です。そこで、マレリの卓越した品質について従業員の意識啓発活動を積極的に実施し、従業員の仕事ぶりを評価する機会を幅広く提供しています。

## バーチャル形式の品質フォーラム

2021年の「Q(Quality:品質)フォーラム」は、初の全面バーチャル公開形式で開催しました。グローバルの全従業員がリモート環境でいつでも、どこからでも参加することができるようにしました。このイベントは品質・購買・各事業部門の役員のメッセージや各事業部門の活動紹介、品質問題の再発防止などについて学びました。

## 品質コンテスト

品質コンテストを通じて、従業員の品質マインドセットを維持・向上しています。モノづくりに関わる部門における改善活動を対象として「エクセレンス-ベストプラクティスコンテスト」を開催しました。このコンテストには世界各国の機能部門と事業部門から48件のベストプラクティスが寄せられ、そのうち8件が「優秀事例」賞を受賞しました。「優秀事例」の一つは、市場品質に関する潜在的な問題を解決するため、新製品の立上げまでに部門を横断した活動に取り組みました。この例では品質チームが工場およびサプライヤーと緊密に連携して情報を共有し、問題に対し早期対応を行いました。2021年には、品質コンテストを拡充して「エクセレンス-ゼロディフェクトコンテスト」を開催しました。このコンテストはオフィスで働く従業員も参加できるものとし、全世界の従業員に改善アイデアの提案を呼びかけました。コンテストに寄せられたベストプラクティスは従業員全員で共有され、従業員がお互いから学び、見識を広げる機会となりました。

マレリは毎年、世界各国のお客さまから多数の表彰を受けています。2021年には、13の品質賞をお客さま8社から受賞しました(詳細は9ページの「成果ハイライト」をご覧ください)。



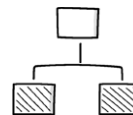


# 責任ある企業市民

マレリはステークホルダーとのあらゆるやり取り、およびお客さま・従業員・事業を展開する地域のコミュニティとの関係をいつも良好なものとするよう努めます。そのため、2021年には遵守すべきポリシーとプロセスを強化しました。また、事業を展開する各国の法律の遵守、人権基準の支持、環境保護の確保、マレリ行動規範の遵守にも注力しました。

行動規範、マレリ企業倫理・コンプライアンス憲章をはじめとするポリシー & プロシージャを制定し、事業の透明性と公正性が確保されるようにしました。当社のリーダーたちは、コンプライアンス文化を生み出す責任を担っています。ただし、事業の安全で倫理的な運営には、職位や地位に関係なく、従業員全員の日頃の行動が大切です。

# コーポレートガバナンス



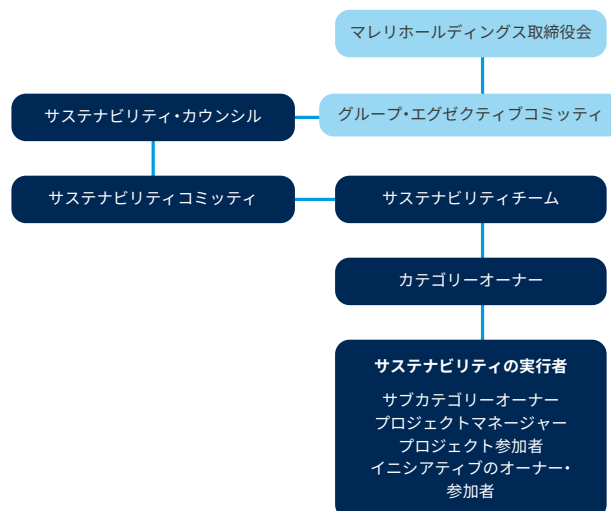
マレリホールディングス株式会社取締役会は、当社の最高意思決定機関です。取締役会は権限委譲 (DOA) により、グループ・エグゼクティブコミッティ (GEC) に日常の経営を委任します。DOAとは、業務の主な組織分野における責任の概要を定める規定で、CEOおよびGECに取締役会の代理として意思決定を行う明確な権限を付与するものです。CEOはGECの長として、トップレベルの経営意思決定を行います。

2021年は社内監査役が協働し、当社の経営に関連するあらゆる業務の監査を行いました。これに加え、社外の会計監査人が会計監査を行い、会計に関する妥当性と法の遵守および内部統制について、独立した観点から検証しました。

## サステナビリティガバナンス

2021年2月にサステナビリティコミッティを設立し、サステナビリティに関するイニシアティブ採択のスピード化を図りました。同コミッティは、複数分野、機能部門を横断するグループで、重要課題に携わる事業部門で構成されています。コミッティはカーボンニュートラル、ライフサイクル・アセスメント、多様性とインクルージョン、企業責任を始めとするサステナビリティに関する課題に取り組むイニシアティブを実施しました。

### サステナビリティガバナンス体制



さらに、2021年4月にはサステナビリティ・カウンシルが設立されました。同カウンシルはサステナビリティに関する行動計画のエグゼクティブスポンサーとして、サステナビリティコミッティからの報告を受けます。取締役会は製品・生産・エンジニアリング・お客さま・人財・サプライヤーといった重要領域におけるサステナビリティ戦略の実施に関して、意思決定の責任を負います。サステナビリティ・カウンシルは、サステナビリティを業務に統合する際の指導および支援も行います。また、サステナビリティに関する計画の重大なギャップを監視します。カウンシルはGECに進捗状況を報告し、より高いレベルでの事業意思決定が必要な場合には、GECに最終的な経営判断を仰ぎます。





# 責任あるビジネスマネジメント

自社の事業はもとより、バリューチェーン全体における説明責任と企業責任を果たすことを目指します。お客さまのために長期的な価値を創出するため、パートナーおよびサプライヤーに当社との取引に関する要件の遵守を求めます。また、グローバル企業としてのバリューと文化を定めた行動規範に関して、従業員全員の遵守を徹底します。

## 行動規範

マレリ行動規範は、コアバリューであるイノベーション、ダイバーシティ、コラボレーション、サステナビリティ（持続可能性）、卓越性（モノづくり）について規定するものです。当社ではこれらを日常業務に組み込むべきものとしています。行動規範は19言語に対応しており、企業としてのマレリのあり方を反映するものです。また、世界人権宣言および労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言に準拠しています。加えて、行動規範にはお客さま、サプライヤー、コミュニティ、各国政府、従業員を始めとするステークホルダーとの連携のあり方について、明確な枠組みが記載されています。

行動規範の補足として、グローバルポリシー＆プロシージャを導入しました。これにはマレリ企業倫理・コンプライアンス憲章、利益相反に関するポリシー、輸入・輸出・反ボイコットに関する法の遵守に関するポリシー、独占禁止・インサイダー取引に関するポリシー、贈収賄および腐敗行為防止ポリシーなどがあります。

企業倫理・コンプライアンス憲章に明記されている通り、従業員の研修には親しみやすい教育プログラムを用い、行動規範と各ポリシーを誰もが理解し、遵守することができるようにしています。教育プログラムは、児童労働・奴隷制度・人身売買・腐敗行為・贈収賄・反競争的行為への従業員の関与を防止することを目的とします。加えて、競争法に関する研修を、2020年から展開しているグローバル研修に追加しました。2021年末までに、事務系

従業員の91%が研修を修了しました。腐敗行為および贈収賄防止ポリシーについては、動画とテキストの両方を使って意識啓発研修を行い、反競争行為に関する監査も行っています。

これと同時に、マレリで調達するすべての製品とサービスについて、サプライヤーにマレリ購買契約の遵守を求めます。購買契約では、国連の国際人権保護および環境ステewardシップの原則を遵守することが義務付けられています。

## 内部通報プロセス

マレリでは、「あなたがどう感じるか」を重視します。行動規範をはじめとする企業ポリシー＆プロシージャの一環として、従業員ならびに第三者向けのインテグリティ・ホットラインが開設されています。ホットラインは19言語対応で、受付は年中無休です ([marelli.ethicspoint.com](http://marelli.ethicspoint.com))。内部通報は匿名かつ秘密厳守で行うことができます。こうした制度により、従業員は行動規範・企業ポリシー・現地の法規制に対する違反の可能性を報告することができます。差別や嫌がらせ（ハラスメント）、児童労働、強制労働の疑いについても報告するよう、ステークホルダーに呼びかけています。これはマレリが信頼されるサプライヤーとして、またコミュニティの一員として継続的に貢献するための取り組みです。行動規範、ポリシー、手順の違反は、いかなるものであっても懲戒処分の対象となる場合があります。

2021年には、寄せられたすべての通報に対処しました。立証された通報については、懲戒処分（解雇を含む）を実施しました。また、フィードバック面談や研修、指導などの是正措置も講じました。

# リスク管理

コーポレートガバナンスの一環として、統合リスク管理システムを見直しました。見直しにはISO 31000基準をベースにした、環境・社会・ガバナンス(ESG)リスクも含めた統合型リスク管理(ERM)プロセスを用いました。見直し後のシステムのゴールは、パフォーマンス創出・改善、イノベーションの推進、事業とESGの目標達成の支援です。

評価は改善後の評価基準に基づいて行います。基準は見直された全社レベルのリスクモデルからなり、大きく二つの領域に分けられます。一つは戦略設定と実行リスク、もう一つが事業リスクです。また、リスクモデルの指標(利息および税金控除前利益[EBIT]、フリー・キャッシュフロー[FCF]、評判、オペレーション、ESG)を強化し、可能性の指標を導入しました。リスク評価手法の効果を高めサステナブル目標達成の機会を作ることで、事業活動を支援します。

気候変動は、リスク評価で取り扱うESGリスクの一つです。上記のプロセスに加え、マレリのリスク管理には拠点レベルの損失防止評価が整備されています。この評価は危険源(洪水・風・大規模な竜巻など)に関連するリスクを対象とし、保険市場(スイス再保険会社、ミュンヘン再保険、FM Global)で提供される世界地図を用いて行います。各拠点は危険度、現在の予防レベルの点から評価されます。リスクレベル、危険度と予防レベルの組み合わせに応じて、マネジメントに軽減措置を提供します。

マレリの事業で最大のESGリスクにさらされているのは、サプライチェーンです。そこで2021年には、リスク管理担当の新しい機能部門をマレリのサプライチェーン組織に組み入れました。この部門では全社のあらゆるレベルで効率の高いモニタリングとリスクの軽減を行い、事業が確実に継続されるようにします。サプライチェーンのリスクを軽減するため、すべてのグローバルサプライヤーは当社が署名した書面による合意で特に記載のない限り、すべての当社製品に関してマレリの購買契約に従うものとします。

リスクに対する適切な対応がとられるよう、内部統制・リスク管理委員会がリスクガバナンス制度および内部統制を監督・支援します。また、マレリの目標と目的の達成に向けて、組織全体でリスク管理の文化と統合を推進します。

**現在、反競争法に則ってリスク評価を行う人工知能(AI)ソフトウェアを開発中です。このソフトウェアには、事業のリスクになる契約を特定する機能を持つ可能性があります。ソフトウェアは腐敗行為・贈収賄・情報セキュリティの侵害も監視します。**



イラスト:Paulinka(スロバキア)

# 情報セキュリティ強化と 個人情報



世界経済フォーラム (WEF) がまとめた2022年版グローバルリスク報告書によると、サイバーセキュリティ上の問題の95%が人為的ミスによるものとされています。こうしたことから、2021年4月にGECにて新情報セキュリティポリシーの承認を取得、新しいポリシーを社内の各チャネルを通じて従業員に伝達しました。このポリシーは、統合情報セキュリティ管理システムと当社のセキュリティのルールを定めるものです。

2021年にはフィッシングメールに関する従業員の理解度アップとその攻撃へのリスク抑制に向けて、セキュリティに関する大規模な意識啓発・研修プログラムも実施しました。

監査については、2021年は新型コロナウイルス感染拡大の中で、情報セキュリティに関する外部監査を一部リモートでの監査を含む12件を遂行しました。実施した監査は、TISAX\* (Trusted Information Security Assessment Exchange) 認証やISO 27001 監査などです。

## 製品のサイバーセキュリティ

マレリの目標はお客様のデータを当社の製品で守り、サイバー攻撃に付け込まれる可能性のある脆弱性を露呈させないことです。そこで、製品のサイバーセキュリティをライフサイクル全体にわたって確保する、堅固な枠組みを開発しました。枠組みには製品と施設、制御システムの設計・開発・生産・保守に関する明確なプロセスを盛り込みました。

製品の開発・生産が安全な情報技術 (IT) および作業技術 (OT) の環境下で行われ、サイバーセキュリティ・マネジメント・システム (CSMS) によりサイバー攻撃から保護されるよう万全を期します。なお、当社のCSMSはISO 21434基準に沿ったものです。CSMSには脅威の分析・脆弱性管理・インシデント対応・侵入テストを含みます。マレリは国際連合欧州経済委員会 (UNECE) 規則 R155の遵守に取り組んでおり、製品のサイバーセキュリティについてグローバルポリシーを策定中です。**グローバルポリシーは2022年6月に発表される予定で、自動車のサイバーセキュリティ基準と型式認定の規定、およびサイバーセキュリティの要件に基づき、CSMSを定義するものです。**2021年のハイライトは、タイのチョンブリー工場でCSMSの顧客監査を遂行したことです。これはUNECEの新サイバーセキュリティ規制に初めて準拠した監査でした。

## 個人情報保護

情報セキュリティポリシーを定め、事業展開をしている地域の関連するすべての法・規制に従って個人情報の管理とプライバシーの確保に注力しました。2021年に、お客様のプライバシー侵害に関する苦情はありませんでした。**2022年からは、オンデマンドな内部通報システムを運営し、ネットワークの安全、規制及びサイバーセキュリティ問題に対応する予定です。**

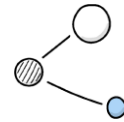
\* TISAX: 自動車メーカーがサプライヤーやサービスプロバイダーに求める、自社の重要な情報資産 (必要なデータなど) の情報セキュリティ確保に関する要件。

当社の安全対策に則し、2021年は合計17の情報セキュリティ認証のもと、世界で事業を運営しました。





# サプライチェーンの サステナビリティ向上

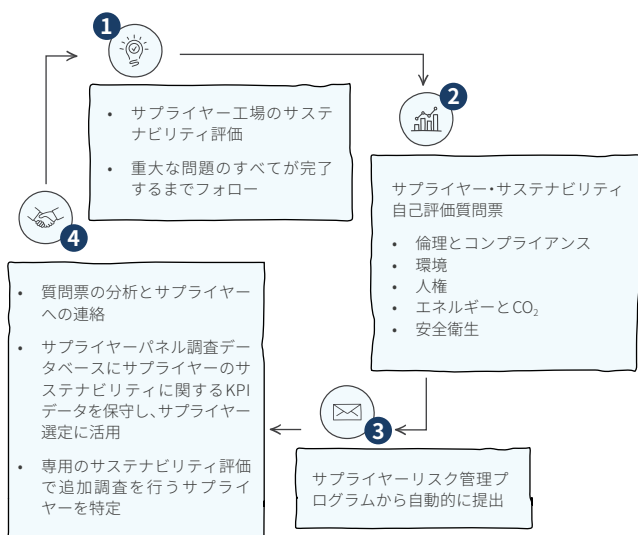


現地企業であれ多国籍企業であれ、サプライヤーとはお客さまの意見を取り入れながら、有意義かつ戦略的な関係を築きます。マレリは環境と社会に対する責任を果たすパートナーと積極的に連携します。パートナーには、製品やサービスのライフサイクル全体で天然資源の効率的な利用を推進し、自社の人財と現地コミュニティを尊重することを求めます。

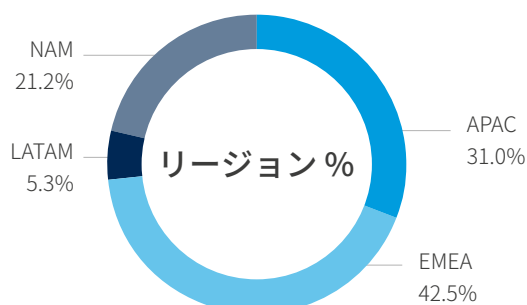
## サプライチェーンの管理

グローバルサプライヤーには、マレリ購買契約への署名を求めます。この契約はビジネス関係の枠組みを規定するもので、環境・社会に関する条項には紛争鉱物や倫理、コンプライアンスについての記載があります。サプライヤー・サステナビリティ・プログラムを通じて、サプライヤーに関連するイニシアティブへの参加を積極的に働きかけます。一部のサプライヤーについては、企業の社会的責任(CSR)の必須要件に対する不適合の特定を目的とする現地監査を行いました。**お客さまからの最近の要請に応え、ESGに関する影響を評価するため、サプライヤー向けの質問票の作成に取り組んでいます。質問票は2022年中にサプライヤーに配布される予定です。質問票は、スコープ3 GHG排出量およびこの課題に対するサプライヤーの進捗評価を含む、カーボンニュートラルに向けたロードマップの策定に役立てます。**

## サプライヤー・サステナビリティ・プログラム



## サプライヤーに支払われた調達予算 (リージョン別)



## 紛争鉱物ポリシー

紛争鉱物とは紛争地域で採掘された、天然資源であるスズ(Tin)、タングステン(Tungsten)、タンタル(Tantalum)、金(Gold)の3TGを指します。紛争鉱物は人権侵害や武装グループと関係がある可能性があります。マレリはサプライヤーに対し、経済協力開発機構(OECD)と責任ある鉱物調達イニシアティブ(RMI)のガイドラインの遵守を要求します。

こうした取り組みは行動規範に反映されており、サプライチェーンにおける紛争鉱物のリスクを特定・評価・低減するため、行動規範に沿って以下を実施しました。

- サプライヤー選定のプロセスで、紛争鉱物に関する重要業績評価指標(KPI)を基準に適用。
- 選定したサプライヤーに対し、紛争鉱物レポートテンプレート(CMRT)の記入または紛争鉱物の不使用を正式に表明することを要求。
- サプライヤーの回答を追跡・注視。
- サプライヤーに紛争鉱物の問題についての情報を書面で提供し、是正措置の計画を要望。

サプライヤーに対し、製品に使用される紛争鉱物の調達元を毎年開示すること、および適用される法と規制(欧州連合における化学品の登録・評価・認可および制限に関する規則(REACH)など)を遵守することを要求します。さらに、それぞれの材料について、国際材料データシステム(IMDS)で関連する資料を作成することを要望します。

サプライヤーおよびお客さまとのコミュニケーションの追跡専用メールアドレスを開設しました。

今後もサプライヤーとの連携を続け、パフォーマンスをモニタリングし、意識啓発を通じてサプライヤーが悪影響を最小限に抑えるよう取り組みます。また、サプライチェーン全体で有益なイニシアティブを促進します。

## 事例紹介

### 使い捨てコンテナを交換

日本一タイ間で使用する部品輸入のための容器を、木材由来の使い捨てから返却可能な耐久性の高いものに順次交換しています。変更後の容器は使い捨て容器よりも高く積み上げることができるため、貨物コンテナのスペースの有効活用につながります。この取り組みで、20フィートサイズのコンテナの使用を月に平均1本分減らすことができました。2030年までに使い捨て容器の使用を廃止することを目指します。



# マレリの人財

2つの企業と文化の統合と強化は、2021年においてもマレリの最重要課題でした。One Marelliへの道のりを成功させるには、一人ひとりの従業員が担う役割が極めて重要です。すべてのレベルで適切な役割と組織を配置することは、サステナブルなマレリを築くうえで欠かせません。マレリではすべてのリージョンと国で、従業員の福利厚生イニシアティブを推進しています。人事(HR)部門が現地の法律とマレリのビジョンに照らし、イニシアティブをモニタリングします。

# Great Place to Work

「One Marelliの統合・構築は、2021年に私たちが優先して取り組んだことでした。2つの異なる文化から最良の部分を融合し、真にグローバルな会社を作るといふ、この取り組みは順調に進んでいます。2021年は、マレリの機動性と効率を高める組織改革に乗り出しました。



変化の激しい市場の状況に柔軟に対応するため、あらゆるレベルで従業員に意思決定の権限を付与しています。また、多様性とダイバーシティの促進活動も始めました。活動では人財をマッピングし、近日中にポジティブアクションを策定・実践します。そして、幅広い意見の価値を認識し、包括性と従業員のウェルビーイングを成功のカギと捉えます。そこで、プロセスとシステムの統合に関する課題に対応しながらも、従業員とコミュニケーションを広げるためのチャンネルを設け、社内の各チームが継続的に学べる体制を整えました。従業員研修の時間も、2020年に比べて大幅に増加しました。

人財の価値を最大限引き出すことは、マレリを『Fit for the Future』な会社とすることにつながると確信しています」

**Sherry Vasa**

副社長執行役員 CHRO (Chief Human Resources Officer) (最高人事責任者)

## 受賞と評価

マレリが受けた賞と評価は、従業員に選ばれる雇用主となるために取り組んだことが評価された証しです(9ページの「成果ハイライト」のリストをご覧ください)。

## 従業員アンケート

2021年は、全社を対象とした働きがいのある会社(Great Place to Work)調査をグローバルで実施しました。調査のフィードバックを従業員エンゲージメント・満足度・モラルの高さの点で測定しました。

マレリ従業員の87%から回答が寄せられました。その結果、以下の点が浮かび上がりました。

- マレリは身体的に安全な職場。入社時には歓迎されていると感じた。
- 回答者全員がマレリのビジョン、ミッション、バリュー、パーソナリティを理解し、受け入れている。

- 回答者は性的志向・性別・人種・民族的背景に関係なく、公平な待遇を受けていると感じている。
- 上司は行動規範のゴールと目標を支援している。従業員はコンプライアンスに対する懸念を報告することに対して報復の恐れを感じておらず、自信がある。
- 自分で必要だと思うときに休暇を取ることができる。自分の成果を見て誇らしく思える。

マレリでは従業員の満足度とエンゲージメントの調査が、組織全体のニーズと期待に応えるための改善の機会を特定するのに有益であることを認識しています。こうしたことから、アクションと今後の戦略を推進させるため、2021年は働きがいのある会社(Great Place to Work)の調査を実施しました。**5月に調査が始まってから、調査データによる知見の活用も始まりました。各事業部門と機能部門でワーキンググループが結成され、各要素について従業員があげた優先項目に取り組むことになりました。ワーキンググループはその後、各グループで2022年に実施する行動計画を提案しました。**

2つの会社、およびその両者の文化を統合・強化する取り組みを今後も続ける中で、選ばれる雇用主となるよう努めます。マレリをより「Fit for the Future」とするための組織再編と規模適正化のプログラムは、現在も進行中です。これらのプログラムを可能な限り社会的責任に配慮した方法で実施し、当社の労働組合と従業員の代表から全面的な支持とエンゲージメントを得ることを目指します。組織再編のゴールは以下の通りです。

- 変革を受け入れてイノベーションを進める、アジャイル(俊敏)な環境の構築。
- 多彩な背景のメンバーが潜在能力を存分に発揮して傑出したパフォーマンスを生み出す、高パフォーマンス組織の確立。
- チームワーク、コラボレーション、透明性を重んじるインクルーシブな文化の醸成。
- 世界が認めるお客さま体験と社会的責任感を育成し、チームと事業のサステナビリティを達成。

## キャリア開発のイニシアティブ

マレリは透明性の高い求人プロセスを整備しており、応募者全員に詳細な情報を伝えています。これまでも幅広い人事イニシアティブを実施しており、その内容は求人プロセスや従業員管理から、グローバル人材の呼び込み、従業員のやりがいの喚起に関するものまで多岐にわたります。以下に一部を紹介します。

- **採用活動総合キット**: 応募者個人と大学向けにマレリの歴史、コアバリュー、ミッション、事業活動、ステークホルダーへのサステナビリティに関するアプローチを明確に説明した採用活動用キット。
- **グローバル・メンターシップ・プログラム(オートモーティブ・ライティング&センシング事業部門)**: 年代を問わず、キャリアの重要な一歩を踏み出すことを計画している人を対象にした、パフォーマンス評価プロセス(PEP)を活用したプログラム。
- **社内公募プログラム**: 従業員が社内でキャリア機会を探せるプログラムをイタリアにて開始。
- **CEOアワード**: マレリに極めて大きな貢献のあった重要なプロジェクトまたは活動に携わった従業員のグループへの賞。マレリのバリュー、およびパフォーマンスに重点を置く文化を全社で醸成することを目的に実施。

## 働きがいのある会社(Great Place to Work) 2021調査結果

87%

回答率

84%

の回答者が、自身の性的志向に関係なく公正に待遇されていることを確信

77%

の回答者が、入社時に歓迎されたという認識

### Trust Index®モデルとその5要素

#### 総合結果

62%

「すべてを考慮した結果、働きがいのある会社と言えます」

61%

Trust Index®

#### 要素別の結果

60%

**信用**  
双方向のコミュニケーション  
管理者層の能力  
インテグリティ(誠実さ)

62%

**公正**  
公平  
中立  
正当

60%

**連帯感**  
親しみ  
歓迎  
コミュニティ

59%

**尊重**  
職業上のサポート  
コラボレーション  
思いやり

63%

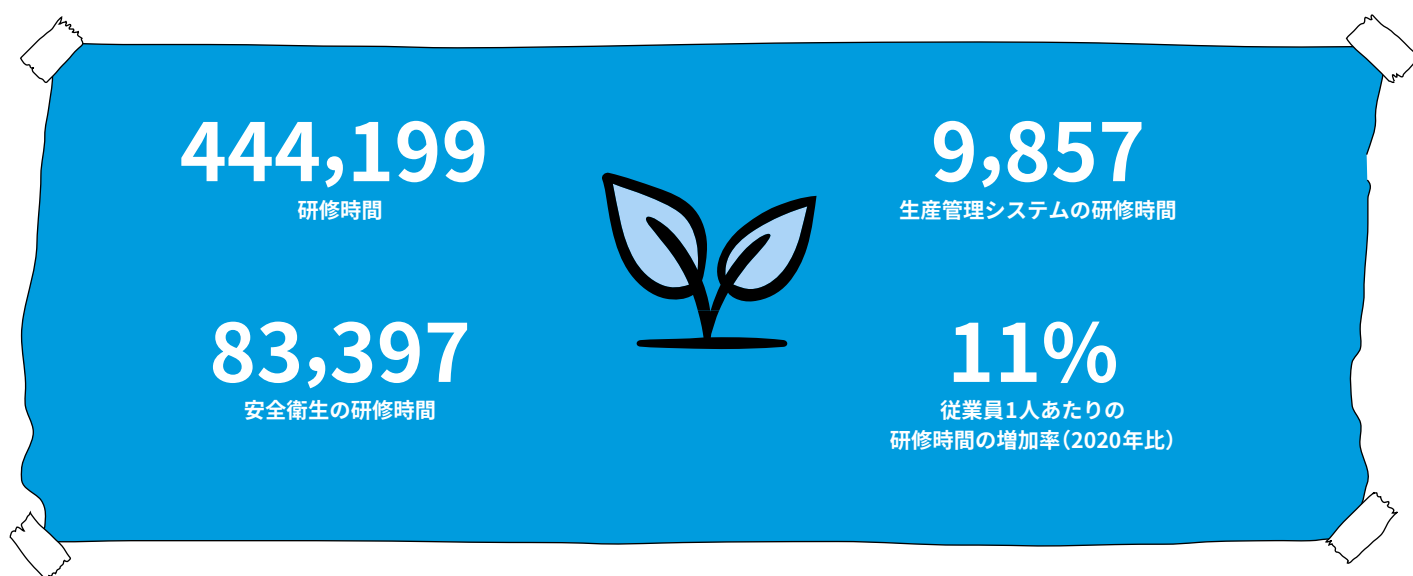
**誇り**  
自分の仕事  
チーム  
企業イメージ

# 従業員の育成と能力開発



マレリでは2020年6月から、能力強化活動の統合を進めるための新しい共通枠組みを実施しています。この枠組みに基づき、2021年は従業員研修を延べ444,199時間(2020年比で11%増)行いました。

従業員の潜在能力を評価するため、人材管理と人材レビューを開始しました。一人ひとりの能力開発の目標とマレリの目標に沿った数値目標・質的目標を毎年設定し、従業員のパフォーマンスを評価します。キャリア・後継者プラン、新人研修キットのレビューも進めています。2021年には従業員全員がフィードバックを受け、パフォーマンス評価を予定通りに終了しました。



## 研修の柱

### 管理職の養成

管理職がパフォーマンスの改善と卓越性の実現に向けた適切なスキルを獲得し、訓練する際のサポート

### 人材育成

事業の承継ラインへの投入に最適な人材の成長を促進

### 行動およびソフトスキル

マレリ behaviors(行動)と協調し、自身の目標を達成するのに必要な能力を強化し、パフォーマンス全体を向上

### 機能および技術の専門性

機能または部門に特化したスキルまたは知識の開発

### ビジネススキル・異文化研修

従業員が自分の役割をよく果たし、世界を相手に効果的にコミュニケーションを取るための支援

### 多様性とインクルージョン

全従業員が活躍し、最高のパフォーマンスを発揮することができる職場環境と文化を創出

# 多様性とインクルージョン



ダイバーシティの尊重は、企業、特にマレリのようなグローバル企業の成功の基本です。このことから、マレリでは創成期よりダイバーシティをコアバリューとしています。マレリでは、あらゆる人に自分は尊重され、公正な待遇を受け、仕事でも自分らしくいられて感じてもらいたいと考えます。そして、幅広い意見の価値を認識し、包括性と従業員のウェルビーイングを成功のカギと捉えます。

2021年6月、ダイバーシティ推進に意欲的な従業員により、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)チームが設立されました。チームでは2021年を通して、マレリのデータを評価し、D&Iに関するマレリの姿勢を把握すること、今後とるべき手段と方向性を定めることに集中しました。また、マレリにとってのD&Iの意味や、変革を進める際に従業員の関与を引き出す方法を定義することにも取り組みました。

こうした取り組みを経て、中長期的な計画が決まりました。計画の実行は2022年を予定しています。重点となるのは社内の多様な人材育成の実施、および幹部によるスポンサーシップやメンターシッププログラムです。

D&Iチームでは2022年にダイバーシティ月間を実施し、ダイバーシティ推進活動の出発点とする予定です。ダイバーシティ月間に向けて、あらゆる人からこの取り組みへの意欲を引き出すため、意識啓発キャンペーンや各種の研修、各地でのラウンドテーブル会議、ウェビナーなどが盛りだくさんに計画されています。

グローバル企業であるマレリは、多彩な社会・文化的背景を有する従業員を擁します。行動規範に明記されているとおり、マレリは威圧的・差別的・屈辱的・不快な職場環境を生み出すいかなる行為も容認しません。マレリ・インテグリティ・ホットラインでは、差別もしくは嫌がらせ、またはその両方について、社内外のあらゆるステークホルダーから報告を受け付けています。報告は匿名で行うことができます。

これに加え、採用プロセスを通じて多様性のある従業員を引き付け、定着してもらうことを目指します。社内に空きポストが出た場合、社内外の候補者の選考プロセスにおいて候補者に多様性を持たせることを常に推奨します。差別の回避・予防策として、スタッフ向けのアンコンシャス・バイアスや採用力向上に関する研修などを実施します。取り組みの最終的な目標は、地元でダイバーシティを推進し、首脳陣を積極的に巻き込むことに注力するコミュニティを創出することです。



イラスト：Huanxin(中国)



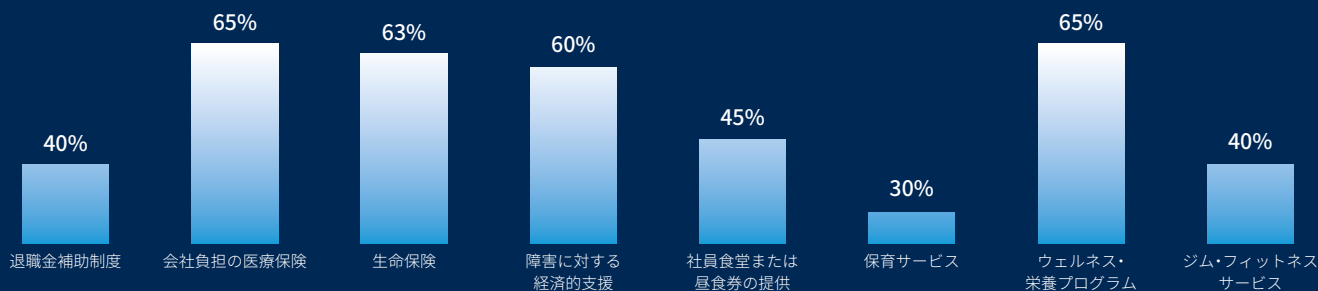
# 従業員のウェルビーイング



## 従業員の福利厚生および定着の取り組み

福利厚生は従業員にとって、給与によるインセンティブを超えた価値があり、総報酬パッケージの重要な構成要素となり得ます。マレリは他社に勝るとも劣らない福利厚生をフルタイム従業員全員、また多くの国でパートタイムまたは非正規の従業員にも提供します。福利厚生の内容は従業員本人の職位や雇用されている国、現地のポリシーに応じて異なります。マレリでは出産・父親の育児・養子縁組に関する福利厚生において公平な選択を支援することで、従業員が親としての責任とキャリアのバランスを取れるようサポートします。

### 福利厚生の受給資格がある従業員



労働法の要件は各国で異なる場合がありますが、現地の規則により求められる範囲で、全従業員に育児休業を付与します。また、全世界の従業員が安全かつ衛生的な環境で働き、パフォーマンスを發揮することができるよう、支援に注力します。以下に事例の一部を紹介します。



#### 日本

従業員をあらゆるライフステージで支援しています。育児中の従業員向けに産前産後休暇・育児短時間勤務・育児休業の制度が整備されています。また、高校やその先の教育関係の費用として、教育ローン融資制度があります。住居費などに充てる貯蓄の支援として、財産形成貯蓄取扱制度も設けられています。家族に介護が必要になった場合には、介護休業制度を利用することができます。



#### 英国

全従業員が私立医療機関を受診する権利を有します。指定された従業員に検診を提供します。また、体と心のウェルビーイングの話題を取り上げたウェルビーイング・カレンダーを用意しました。特定の日にウェルビーイング・クリニックを提供し、従業員は会社が契約するクリニックのイベントに参加することができます。



#### 南米

2021年2月、南米のマレリでVIVA+プログラムがローンチしました。プログラムでは、毎月のコミュニケーションを通じた健康とウェルビーイングに関する情報の提供・意識啓発・モチベーションアップで、従業員が身体と心の安定を図る支援を行います。コミュニケーションではリージョンで重要性の高い、高血圧症・肥満・糖尿病・肝炎などの話題を取り上げました。



#### ポーランド

医療とセットになった生命保険を全従業員に提供します。勤続5年を超えた従業員には、5年ごとに賞与を支給します。会社への貢献が認められた全従業員には、それぞれの入社記念日に功労賞を贈ります。従業員は会社の契約フィットネスクラブで、会費の割引が受けられます。従業員にサマーキャンプとクリスマスギフトを提供します。また、学校のエコ活動への共同資金提供を行っています。



#### チェコ共和国

退職後の従業員に対し、マレリへの貢献を称える表彰を行っています。執行役員や専門職などを含む一部の従業員に、傷害保険・死亡保険を提供します。年に一度、健康週間を開催しており、従業員はこの間にセミナーに参加したり、マッサージや健康診断を受けたりすることができます。



#### ロシア

定期的なオンライン健康リスク評価、従業員用のジムを提供しています。勤続年数が10年・15年・20年を超えた従業員には、それぞれ功労賞または永年勤続賞を贈ります。



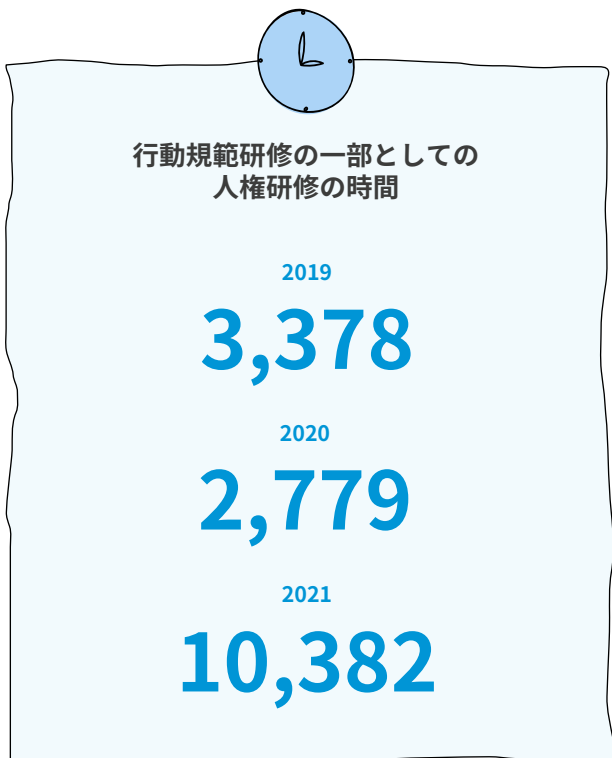
# 人権

マレリの絶対的な価値である人権の尊重を推進するため、2021年7月に人権ポリシーを制定しました。2021年に実施されたこのポリシーの狙いは、事業およびサプライチェーンにおける人権侵害リスクを管理・低減することです。世界各国の多様な社会で働く54,058人の従業員にポリシーを伝えました。マレリの行動規範は国際的なガイドラインに準拠しており、人権に関する条項も盛り込まれています。行動規範は全ステークホルダーの間で共有されます。サプライヤーにおけるポリシーの適用状況を追跡します。

行動規範の一環として、2021年には人権に関する研修を10,382時間実施しました。

人権に関する研修時間は前年比で274%増加しました(詳細は下図をご覧ください)。2022年には新しいグローバル・オンライン研修を開始する予定です。この研修を通じて、従業員にポリシーを認識・理解してもらい、日常業務に取り入れてもらいます。

人権の尊重においても、サプライヤーと引き続き連携し、購買契約に人権に関する条項を取り入れ、人権スクリーニングを実施します。



## 人権ポリシー

人権ポリシーは、国際的に認知されている人権基準の尊重に向けた、マレリの取り組み方を明文化したものです。ポリシーにはマレリの事業にふさわしい基準が取り入れられています。たとえば、国連国際人権章典(世界人権宣言、国際人権規約)、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関(ILO)宣言、国連ビジネスと人権に関する指導原則、国連グローバル・コンパクト、子どもの権利とビジネス原則などがありますが、これに限定されるものではありません。国内法と国際的な人権基準の間に相違がある場合、国内法に従いつつ、基本的人権を最大限尊重する方法を探ります。

### 人権ポリシーの基本原則:

- 差別禁止
- 嫌がらせ禁止
- 結社の自由
- 児童労働禁止
- 強制労働・人身売買など、あらゆる形式の奴隷制度への反対
- 報復禁止
- 労働時間・福利厚生・賃金に関して適用されるあらゆる労働法の遵守
- 環境および労働安全衛生に悪影響を与える可能性の最小化または排除
- 本ポリシーおよびマレリ行動規範に概要が記載された基本原則を、サプライヤーなどのビジネスパートナーとあらゆる第三者の選定基準として適用
- 現地コミュニティの権利の尊重に注力し、現地の文化遺産・自然遺産、現地の伝統、習慣を保護。また、これらの認識に寄与
- あらゆるステークホルダーのプライバシーの権利を尊重。個人情報のデータ処理に関して、関係者に適切なセキュリティを担保

# 適切な労働慣行



人権への注力には、従業員全員に適切な労働慣行を確保することも含まれます。従業員に隠しごとをせず、報酬制度について詳細な情報を提供するよう努めます。会社の年間パフォーマンスに関連するボーナス制度についても、情報を共有します。働きがいのある会社(Great Place to Work 2021)の調査では、回答した従業員の88%が人種・出身民族などに関係なく職場で公正な待遇を受けていると認識していました。また、従業員の80%が必要に応じて休暇が取れると回答しました。この数字は製造業のベンチマークと比較して、それぞれ15%と10%高い値です。

## 団体交渉協定

人権ポリシーに則り、労働組合など従業員の権益の保護・強化を目的とする団体を従業員が自由に結成するまたは参加する権利を、現地法に基づいて認めます。協定の条項には、従業員の安全衛生(防護服・災害補償などの支給)、労働条件(賃金・労働時間・柔軟な制度・休暇日数など)、研修(研修の機会・研修の助成金など)、差別や嫌がらせに関するものなどがあります。調査を受けた従業員の77.4%(グローバル従業員の96.7%)が団体交渉協定の対象です(2021年12月31日現在)。また、協定の対象ではない従業員の98%超が、法定最低条件を上回る条件を得ています。

マレリは欧州の共同体規模の事業と認められていることから、欧州従業員代表委員会(EWC)を設置して従業員に情報と協議の権利を確保するよう定める規制の対象になっています。そのため、EU指令2009/38/ECを置き換えたイタリア法に準拠した特別交渉団体(SNB)設置に向けた活動を、2021年も継続しました。SNBの職務は、EWCの範囲・構成・機能・在任期間を、本社管理担当部門と書面による協定で取り決めることです。2022年にはこのプロセスに携わる労働組合代表者との事前会議が予定されています。

## 事業変更の場合の最短通知期間

マレリのグループ企業各社は、EU指令2001/23/ECを遵守します。この指令は事業譲渡または営業譲渡の際、事前に必要な情報および従業員代表との協議の手順を明文化したものです。指令は法的移転または合併により事業または営業の一部が影響を受ける際にも適用されます。





2021年6月、マレリ福島の従業員23人が側溝清掃活動に参加しました。杉田川へのゴミの流入を防ぎ、工場付近の小さな生き物が暮らす環境を守るためです。

## 社会貢献の推進



従業員の生活と仕事の場である現地コミュニティの発展にマレリは積極的に関与します。社会的責任に関する各種プログラムでは、重要コミュニティとの連携やそれらのコミュニティの支援を継続します。マレリから直接、または支援する各組織を通じて間接的にを行います。

支援の対象は自社の施設周辺の地域社会ではありません。事業を展開する国の広い範囲にも支援を届けています。企業の社会的責任(CSR)の各プロジェクトでは、教育・スキルの育成・災害への対応に重点を置きます。実施パートナーの非政府団体(NGO)を通じて、初等・中等教育や雇用可能性の向上、インフラのサポートを行い、生活の質の向上を支援します。これらの活動を戦略化して実施する一方、マレリで培ってきたノウハウを、コミュニティと自動車業界両方の発展に向けて活用する試みも続けています。コミュニティ発展のイニシアティブを実施する際には、現地や事業の懸案事項と要求を詳細に考慮します。



### 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染拡大への対応として、赤十字国際委員会 (ICRC) の支援に向けた社内募金活動を行いました。(詳しくは24ページをご覧ください)



### 中国

マレリ・エレクトロニクス・システム 広州工場の従業員が献血活動「希望と愛を贈ろう」に参加し、広州花都区人民政府から「反コロナの熱血の先駆者」として表彰されました。



2021年7月には、マレリの労働組合で広州の地方政府と連携して特産の梨を900箱買い取り、陽山県と清遠市の貧困緩和活動を支援しました。

2021年11月には、無錫ハイテク産業開発区が主導した「青海農家支援助け合い市」プロジェクトに参加しました。このイベントで、無錫工場の従業員が農家の代理として135キロを超えるジャガイモを販売しました。



## メキシコ ▶

同業他社およびアグアスカリエンテス市と連携し、地元の新型コロナウイルスワクチン接種キャンペーンに参加しました。キャンペーン参加各社は自社の施設を従業員の接種会場として提供しました。



プラスチックの蓋を集め、小児がんの研究所に寄付しました。蓋を売った代金は、抗がん剤の購入に充てられます。



サンフランシスコ工場とアグアスカリエンテス工場のチームメンバー50人が、Dulce RefugioとMaría Auxiliadoraの各養護施設の子ども合計70人にクリスマスプレゼントを贈りました。ほかのメンバーも、アグアスカリエンテスのエル・リャノ・コミュニティにあるMargarita Gomez Palacio幼稚園の子ども35人のためのプレゼントを寄付しました。





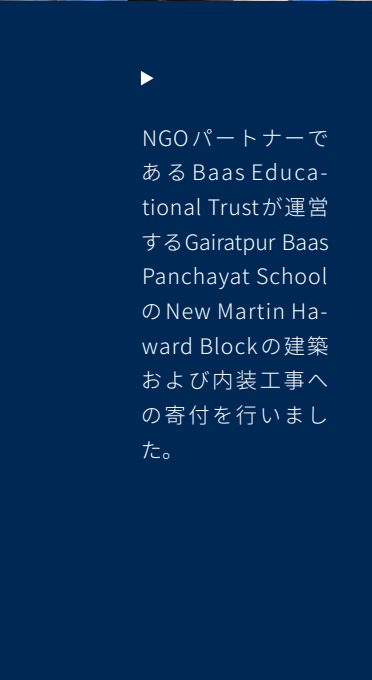
インド

Bosco Technical Training Societyと連携し、機械を扱うトレーニー向けの技術研修をはじめとするスキル育成プログラムを支援しました。

1,100人を超える学生に小中学校と職業訓練コースの奨学金を提供しました。



マルチスズキからのサプライヤー・サステナビリティ要請および新型コロナウイルスへの対応の一環として、インド脊髄損傷センター (ISIC) 病院に毎分500リットル(毎時30 m<sup>3</sup>)対応の酸素ガスプラントを設置しました。



NGOパートナーである Baas Educational Trustが運営する Gairatpur Baas Panchayat School の New Martin Howard Blockの建築および内装工事への寄付を行いました。



学びを高めるテクノロジーを搭載したスクールバスを10校に提供しました。この活動はHPインドとの共同社会的責任活動であり、実務は Society for All Round Development (SARD) が担当しました。



米国

▶ 2021年5月にノースカロライナ州サンフォードのチームが衣類を回収し、最寄りの救世軍に寄付しました。回収した衣類は、すべて再利用可能なマレリのロゴ入りトートバッグに入れて寄付しました。

▶ ミシガン州サウスフィールドのインテリアチームは、ある慈善団体の地元支部の仲介により、ある家庭と「縁組」しました。この団体では手の届く価格で家を建てることで、低所得世帯を支援しています。チームはこの家庭の希望に応じたプレゼントを集め、クリスマスシーズンに合わせて届けました。



▶ テネシー州プラスキのオートモーティブ・ライティング & センシング・チームのメンバーは2021年7月、ジャイルズ郡青少年少女クラブのピザ・パーティのスポンサーを務めました。同クラブは、低所得の世帯向けに支援と保育を提供しています。



英国

▶ サンダーランド大学からの実習生が、マレリでスキル養成プログラムに参加中です。この5年間のプログラムは、幅広い技術領域でスキルを身につけてもらうものです。

▶ マレリは、Sunderland Area Parent Support (SAPS) と連携しています。SAPSは、地元サンダーランド市で社会から排除された家庭を支援するチャリティ団体です。マレリの従業員は、生活に余裕のない家庭からの、300を超えるクリスマスへの願いを叶えました。この活動の支援として、従業員は金銭の寄付やプレゼントの購入、食料品の収集を行いました。



# サステナビリティデータ

## 環境データ<sup>[1]</sup>

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
302-1	エネルギー総消費量	GJ	-	4,711,855	4,979,327
	直接エネルギー消費量	GJ	-	1,002,278	1,087,520
	天然ガス分	GJ	-	859,941	916,992
	LPG(液化石油ガス)分	GJ	-	116,210	143,359
	軽油分	GJ	-	3,734	4,621
	そのほかの燃料分(重油、灯油、ガソリン)	GJ	-	17,946	17,774
	再生可能エネルギー源による自家発電電力の消費分の合計	GJ	-	4,447	4,773
	間接エネルギー消費量	GJ	-	3,709,577	3,891,807
	非再生可能エネルギー源による電力分	GJ	-	3,263,316	3,319,569
	認証を受けた再生可能エネルギー源による電力購入分の合計	GJ	-	397,732	529,322
	熱(地域暖房)分	GJ	-	45,031	40,362
	冷水分	GJ	-	272	261
	圧縮空気分	GJ	-	3,226	2,293
302-3	エネルギー原単位	GJ/千ユーロ	-	0.45	0.47
	温室効果ガス(GHG)総排出量(ロケーション基準)	t-CO <sub>2</sub> eq	546,348	472,651	463,392
	温室効果ガス(GHG)総排出量(マーケット基準)	t-CO <sub>2</sub> eq	563,058	479,568	464,650
305-1	温室効果ガス(GHG)排出量: スコープ1 <sup>[2]</sup>	t-CO <sub>2</sub> eq	63,928	57,231	62,195
305-2	温室効果ガス(GHG)排出量: スコープ2(ロケーション基準) <sup>[3]</sup>	t-CO <sub>2</sub> eq	482,420	415,420	401,197
	温室効果ガス(GHG)排出量: スコープ2(マーケット基準) <sup>[4]</sup>	t-CO <sub>2</sub> eq	499,130	422,337	402,455
305-4	排出原単位	t-CO <sub>2</sub> eq/千ユーロ	-	0.05	0.04
305-7	その他の重大な大気排出物	トン	-	129.93	138.05
	NO <sub>x</sub> 分	トン	-	120.98	130.01
	SO <sub>x</sub> 分	トン	-	8.96	8.03

1 GHG排出量については2019年分を基準とし、そのほかの環境データについては2020年分を基準としました。

2 報告されているスコープ1のGHG排出量には、2006年国別温室効果ガス目録のためのIPCCガイドライン掲載の表2.2の排出係数を用いました。そのほかの間接エネルギー消費量(冷水、熱、圧縮空気など)に用いた係数は、供給されたエネルギーベクトルを発生させるためにサプライヤーが使用した「発電ミックス」または「レシピ」を考慮に入れて計算しました。サプライヤーが特定のエネルギーベクトルの「発電ミックス」について開示できない場合は、過去のデータを用いました。

3 電力消費に関連したGHGのスコープ2排出量は、国際エネルギー機関(IEA)で報告された排出係数を用い、ロケーション基準の手法に基づいて計算しました。

4 電力消費に関連したGHGのスコープ2排出量は、マーケット基準の手法に基づき、EU域外の国については国際エネルギー機関(IEA)で報告された係数を用いて計算しました。EU域内の国については、AIB Residual Mixes(残渣ミックス)2019および2020の排出係数を用いて計算しました。



GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
303-3	<b>取水<sup>[1]</sup></b>	<b>m<sup>3</sup></b>	-	<b>2,454,032</b>	<b>2,506,384</b>
	地表水分	m <sup>3</sup>	-	66,713	104,647
	水ストレスを伴う地域からの取水量	%	-	0.07	0.08
	地下水水分	m <sup>3</sup>	-	653,685	499,263
	水ストレスを伴う地域からの取水量	%	-	0	0
	第三者の水分	m <sup>3</sup>	-	1,733,634	1,902,475
	水ストレスを伴う地域からの取水量	%	-	34	35
303-4	<b>排水<sup>[2]</sup></b>	<b>m<sup>3</sup></b>	-	<b>1,575,911</b>	<b>1,492,573</b>
	地表水への排水	m <sup>3</sup>	-	232,693	240,021
	水ストレスを伴う地域への排水	%	-	0	0
	第三者の水への排水	m <sup>3</sup>	-	1,343,218	1,252,552
	水ストレスを伴う地域への排水	%	-	21	27
306-3	<b>総廃棄物量</b>	<b>トン</b>	-	<b>78,564</b>	<b>88,128</b>
	有害廃棄物の総量	トン	-	5,338	6,049
	非有害廃棄物の総量	トン	-	73,227	82,079
306-4	<b>処分から転用された廃棄物</b>	<b>トン</b>	-	<b>67,264</b>	<b>75,159</b>
	有害廃棄物の総量	トン	-	1,699	1,660
	リサイクル分	トン	-	1,699	1,660
	そのほかの回収操作	トン	-	0	0
	非有害廃棄物の総量	トン	-	65,565	73,499
	リサイクル分	トン	-	65,565	73,499
	そのほかの回収操作	トン	-	0	0
306-5	<b>処分された廃棄物</b>	<b>トン</b>	-	<b>11,300</b>	<b>12,970</b>
	有害廃棄物の総量	トン	-	3,638	4,389
	焼却処理廃棄物(エネルギー回収あり)	トン	-	1,562	2,103
	焼却処理廃棄物(エネルギー回収なし)	トン	-	345	745
	埋め立て廃棄物	トン	-	14	19
	ほかの処分方法	トン	-	1,718	1,522
	非有害廃棄物の総量	トン	-	7,662	8,581
	焼却処理廃棄物(エネルギー回収あり)	トン	-	2,811	3,888
	焼却処理廃棄物(エネルギー回収なし)	トン	-	493	646
	埋め立て廃棄物	トン	-	2,834	2,615
	ほかの処分方法	トン	-	1,524	1,431

1 水ストレスを伴う地域(Aqueductツール使用)は概して中国、インド、イタリア、メキシコ、モロッコ、ルーマニア、タイに存在します。

環境および労働安全衛生のデータは、2019年(GHG排出量のみ)と2020年のデータを、以下の理由から修正再表示しています。

- ・閉鎖された拠点またはマレリの管理下から外れた拠点のデータを対象から除外しました。
- ・2021年近くになって追加された新しい拠点の2021年のデータを2020年分に追加しました。

2 マレリでは、一切の排水を地表水および海水に放出しません。

## 労働安全衛生データ<sup>[1]</sup>

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
403-9	<b>従業員</b>				
	災害件数	件数	-	95	81
	死亡災害	件数	-	1	0
	重大休業災害 (LTI)	件数	-	11	26
	休業災害 (LTI)	件数	-	83	55
	応急処置 (FA)	件数	-	476	410
	通勤災害件数	件数	-	116	135
	LTI度数率 (重大休業災害を含む)	(LTI合計件数/ 総労働時間数) × 1,000,000	-	1.052	0.87
	労働関連の事故による死亡者の割合	(死亡災害件数/ 総労働時間) × 1,000,000	-	0.011	0
	重大結果に繋がる労働関連の傷害者の割合 (死亡者を除く)	(重大休業災害/ 総労働時間) × 1,000,000	-	0.12	0.28
	記録対象となる労働関連の傷害者の割合	(LTI合計件 数 <sup>[2]</sup> +FA) / 総労働時間数 × 1,000,000	-	6.31	5.27
	総労働時間	時間	-	90,285,804	93,161,872
	<b>従業員ではない労働者<sup>[3]</sup></b>				
	災害件数	件数	-	10	14
	死亡災害	件数	-	0	0
	重大休業災害 (LTI)	件数	-	1	8
	休業災害 (LTI)	件数	-	9	6
	応急処置 (FA)	件数	-	59	29
	LTI度数率 (重大休業災害を含む)	(LTI合計件数/ 総労働時間数) × 1,000,000	-	0.76	0.84
	労働関連の事故による死亡者の割合	(死亡災害件数/ 総労働時間) × 1,000,000	-	0	0
重大結果に繋がる労働関連の傷害者の割合 (死亡者を除く)	(重大休業災害/ 総労働時間) × 1,000,000	-	0.08	0.48	
記録対象となる労働関連の傷害者の割合	(LTI合計件数 <sup>[2]</sup> +FA) / 総労働時 間 × 1,000,000	-	5.22	2.59	
総労働時間	時間	-	13,216,374	16,631,771	
403-10 (一部抜粋)	記録対象となる労働関連の疾病・体調不良件数	件数	-	2	6
	健康診断を受けた従業員数	件数	-	31,751	39,359

1 2020年の労働安全衛生データを基準としています。

2 重大休業災害を含みます。

3 従業員ではない労働者には、派遣労働者と外部請負業者が含まれます。

## 研修データ<sup>[1]</sup>

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
404-1	研修				
	従業員への総研修時間	時間	605,813	429,122	444,199
	安全衛生研修	時間	130,343	101,490	83,397
	従業員一人あたりの研修時間	時間/従業員	10.05	7.39	8.22
	一人あたりの研修時間(女性)	時間/従業員	8.35	7.57	5.99
	一人あたりの研修時間(男性)	時間/従業員	6.37	8.24	9.13
	「そのほか」の従業員一人あたりの研修時間	時間/従業員	データなし	1.33 <sup>[2]</sup>	0
	間接員一人あたりの研修時間	時間/従業員	15.66	8.74	11.63
直接員一人あたりの研修時間	時間/従業員	6.84	5.41	4.88	
412-2	人権ポリシーまたは人権を考慮した手順に関する総研修時間	時間	3,378	2,779	10,382
	人権ポリシーなどの研修を受けた従業員数	件数	6,533	6,234	9,818
	人権ポリシーなどの研修を受けた従業員の割合	%	11	11	18
404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	%	45	60	63
	管理職	%	91	88	100
	間接員	%	85	89	96
	直接員	%	20	42	45
	女性従業員	%	44	70	64
	男性従業員	%	51	65	63

1 韓国とマレーシアで行われた研修は含まれていません。

2 メキシコおよび米国で勤務する従業員の性別に関して、2020年の情報は含まれていません。

# 人事データ

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
102-8	総従業員数	人数	60,287	58,077	54,058
	女性従業員	人数	15,128	14,522	15,702
	男性従業員	人数	39,269	37,837	38,356
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	5,890	5,718	0
	労働者数(インターン、派遣労働者)	人数	4,842	5,512	4,202
	正社員数	人数	57,875	55,755	51,832
	臨時従業員数	人数	2,412	2,322	2,226
	女性従業員	正社員	14,260	13,738	14,908
		臨時従業員	868	784	794
	男性従業員	正社員	37,738	36,376	36,294
		臨時従業員	1,531	1,461	1,432
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	正社員	5,877	5,641	0
		臨時従業員	13	77	0
	EMEA	正社員	21,757	20,993	20,299
		臨時従業員	800	753	804
	APAC	正社員	18,409	16,943	13,946
		臨時従業員	1,483	1,232	669
	NAM	正社員	12,950	13,179	12,936
		臨時従業員	17	80	463
	LATAM	正社員	4,759	4,640	4,651
		臨時従業員	112	257	290
	常勤従業員数	人数	47,294	57,608	53,621
	女性従業員	人数	12,321	14,181	15,363
	男性従業員	人数	33,105	37,718	38,258
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	1,868	5,709	0
	非常勤従業員数	人数	12,993	469	437
女性従業員	人数	2,807	341	339	
男性従業員	人数	6,164	119	98	
「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	4,022	9	0	
102-41	団体交渉協定の対象となる全従業員の割合	%	64.7	70.0	77.4
401-1 <sup>[2]</sup>	新規雇用者数	人数	7,155	7,349	11,493
	入社率(合計) <sup>[3]</sup>	%	12	13	21
	30歳未満	人数	4,035	3,011	5,785
		%	30	27	49
	30歳～50歳	人数	2,886	3,662	4,808
		%	8	10	15
	50歳超	人数	234	676	900
		%	2	6	9

1 メキシコおよび米国で勤務する従業員の性別に関して、2019年と2020年の情報は含まれていません。

2 正社員に関するデータのみを記載しています。

3 入社率は、該当年に新規雇用された正社員の人数を、報告対象期間の12月31日における正社員の人数と比較したものです。

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
401-1	女性従業員	人数	2,385	2,019	4,247
		%	17	15	28
	男性従業員	人数	4,664	4,706	7,237
		%	12	13	20
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	106	624	9 <sup>[3]</sup>
		%	2	11	データなし
	<b>離職者数</b>	<b>人数</b>	<b>10,879</b>	<b>10,096</b>	<b>15,512</b>
	<b>離職率(合計)<sup>[2]</sup></b>	<b>%</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>29</b>
	30歳未満	人数	4,136	2,845	5,150
		%	31	25	43
	30歳～50歳	人数	5,192	5,568	8,091
		%	15	16	25
	50歳超	人数	1,551	1,683	2,271
		%	13	15	23
	女性従業員	人数	3,533	2,665	4,803
		%	25	19	32
	男性従業員	人数	7,216	6,393	9,903
		%	19	18	27
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	130	1,038	806 <sup>[2]</sup>
		%	2	18	データなし
405-1	<b>管理職総数</b>	<b>人数</b>	<b>554</b>	<b>598</b>	<b>650</b>
	女性従業員	人数	47	47	70
	男性従業員	人数	461	513	580
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	46	38	0
	30歳未満	人数	1	1	1
	30歳～50歳	人数	252	211	266
	50歳超	人数	301	386	383
	<b>間接員総数</b>	<b>人数</b>	<b>21,996</b>	<b>21,609</b>	<b>18,607</b>
	女性従業員	人数	4,999	4,559	4,648
	男性従業員	人数	16,071	15,109	13,959
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	926	1,941	0
	30歳未満	人数	4,126	3,353	3,205
	30歳～50歳	人数	13,243	13,804	11,675
	50歳超	人数	4,627	4,452	3,727
	<b>直接員総数</b>	<b>人数</b>	<b>37,737</b>	<b>35,870</b>	<b>34,801</b>
	女性従業員	人数	12,005	9,916	10,984
	男性従業員	人数	23,766	22,215	23,817
	「そのほか」の従業員 <sup>[1]</sup>	人数	1,966	3,739	0
	30歳未満	人数	9,275	7,886	8,676
	30歳～50歳	人数	21,613	21,656	20,307
50歳超	人数	6,849	6,328	5,818	

1 メキシコおよび米国で勤務する従業員の性別に関して、2019年と2020年の情報は含まれていません。

2 離職率は、該当年に離職した正社員の人数を、報告対象期間の12月31日における正社員の人数と比較したものです。

3 世界の従業員の性別に関する記録は2021年12月現在のものです。2021年12月以前に退職した従業員の性別に関するデータは存在しないため、「そのほか」に分類されています。

## サプライチェーンのデータ

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
308-2 / 414-2	社会的・環境インパクトを受けたサプライヤー <sup>[1]</sup>	社数	823	827	827 <sup>[2]</sup>
	著しいマイナスの社会的・環境インパクト (顕在的、潜在的)があるとされたサプライヤー	社数	448	448	425
	評価の結果、改善の実施に同意した サプライヤー	社数	383	383	389
		%	85	85	92
	評価の結果、関係を解消したサプライヤー	社数	1	0	0
%		0.22	0	0	
412-3	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約の割合	%	100	100	100 <sup>[3]</sup>
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合				
	EMEA	%	40.8	32.5	42.5
	APAC	%	30.1	42.9	31
	NAM	%	24.7	20.8	21.2
	LATAM	%	4.5	3.8	5.3

## 情報セキュリティデータ

GRI	KPI	単位	2019	2020	2021
非GRI	従業員一人あたりに提供された情報セキュリティに関する研修時間	時間／従業員	5.5	4.5	11.5

1 評価対象の社会的側面には、倫理とコンプライアンスに関する項目が含まれます。

2 サプライヤーについての新規評価は行いませんでした。

3 全サプライヤーにマレリ行動規範への対応を求める要望を送りました。2021年は、取引中のサプライヤーのうち、2,607社と直接材料の取引があると判明しました。1,247社が対応済み、残りの各社は検討中です。

表紙、次ページのイラスト：Siwannara(タイ)

マレリ・タイでは、本レポートのために社内でも子ども絵画コンテストを開催しました。表紙の絵はコンテスト優勝者によるものです。

優勝者のコメント：「世界は進化し続けていますが、私たちはサステナビリティを大切に、自然と仲良くしなければいけません。この絵のテーマは、『Save Earth, Save Life(地球を守る、いのちを守る)』です。力を合わせて暮しの色々なところで世界を守り、環境を壊さないようにすれば、あらゆる人と環境のためにもっとよい未来をつくることができます」

本レポートのイラストを描いてくれた子どもたち全員に感謝するとともに、従業員全員の貢献に感謝します。



## 本レポートについて

### 報告対象期間と範囲

本文書は「マレリ・サステナビリティレポート」の第3回目の発行物です(以下「本レポート」といいます)。本レポートは、2021年1月1日から2021年12月31日まで(以下「報告対象期間」といいます)の、マレリのサステナビリティに関する実績をまとめたものです。社会および人事データの報告は、マレリの事業および連結会社のすべてを対象とします。環境データの対象は、マレリが支配するサステナビリティの範囲です。「支配する」とは、法人の議決権を50%超所有し直接または間接的に所有する、または法人における役員の大多数を任命または選出する権限を有する、または特定の法人の経営を指示する権利を有することを意味します。

本レポートの作成にあたっては、GRIスタンダードを考慮しました。質の高いレポートに注力し、本レポートでは2021年版のGRIスタンダード(2023年1月1日発効)の組み入れを始めました。自動車業界向けのGRIスタンダードはまだ発表されていませんが、今後の展開を予測し、準備を進めています。

### Fit for the Future

本年のレポートのテーマは「Fit for the Future」です。マレリの現在の活動と取り組みがもたらす、未来へのプラスの影響に向けた思いが込められています。本レポートに掲載されたイラストはすべて、世界中のマレリ従業員にゆかりのある子どもたちが描いてくれたものです。そこには、子どもたちから見た、マレリのあるべき「Fit for the Future」があります。

### ご注意事項

本レポートは、将来予想に関する記述を含みます。さまざまな要因により、実際の結果が異なるものとなる場合もありますので、ご了承ください。

本レポートは英語で制作されており、日本語は翻訳版です。翻訳版との疑義や不一致がある場合には、英語版が優先されます。

### 発行日:2022年6月

さらに詳しい情報をご希望の方は、以下までお問い合わせください:[sustainability@marelli.com](mailto:sustainability@marelli.com)

© Marelli 2022

画像クレジット:24ページ、44ページ上部の画像2点:©ICRC

