

第4章 価値創造を支える取り組み

ミネベアミツミのサステナビリティ

当社グループは、従来より小型、軽量、精密な部品をプロデュースしてまいりました。ダウンサイジングによる省エネ活動に当社の製品自体が大きく貢献しているものと自負しています。その毎日の企業活動そのものに加え、地球環境および社会の持続可能な発展のため、**サステナビリティの推進**に取り組んでいます。2015年に国連が定めた**SDGs(持続可能な開発目標)**への貢献とともに、当社の持続的な成長のため、ここに掲げた**マテリアリティ(重要課題)**に取り組みます。今後は、マテリアリティにKPIを設定し、PDCAサイクルを適切に回してマネジメントしていきます。

ミネベアミツミグループのステークホルダー

ミネベアミツミグループは、社是の「五つの心得」で示されている「従業員」「お客様」「株主の皆様」「地域社会」「国際社会」のほかに、「お取引先様」およびわたしたちの社会を支えている「環境」をステークホルダーとして分類しています。



ESG トピックス

● 2018年 6月 「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」に選定

MSCI

2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

● 2018年 8月 CDP2018質問書への回答実施

● 2018年12月 指名・報酬委員会設置

● 2019年 1月 CDPスコア公表
・気候変動:B
・ウォーターセキュリティ:B

CDP

DISCLOSURE INSIGHT ACTION

● 2019年 3月 サプライヤー品質保証マニュアルを策定

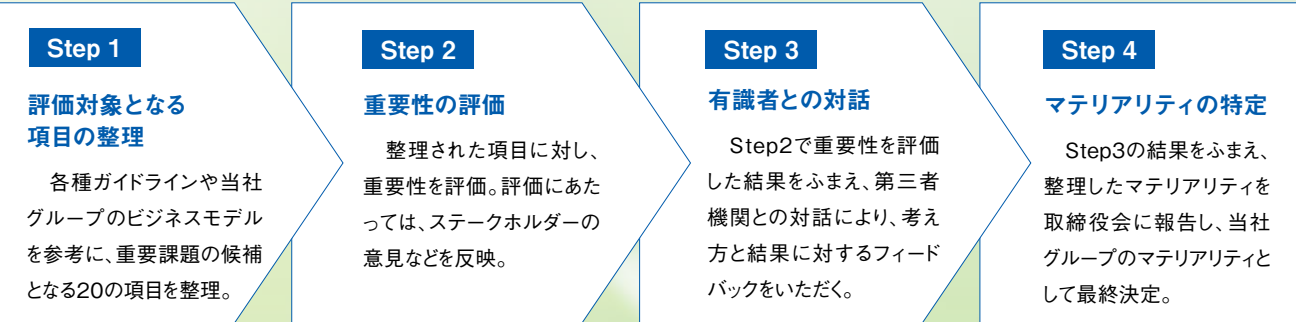
● 2019年 4月 サステナビリティ推進部門新設
ミネベアミツミ グリーンプロダクツ制度導入

● 2019年 6月 カンボジアサッカー代表チーム・オフィシャルパートナーとしてスポンサー契約を締結

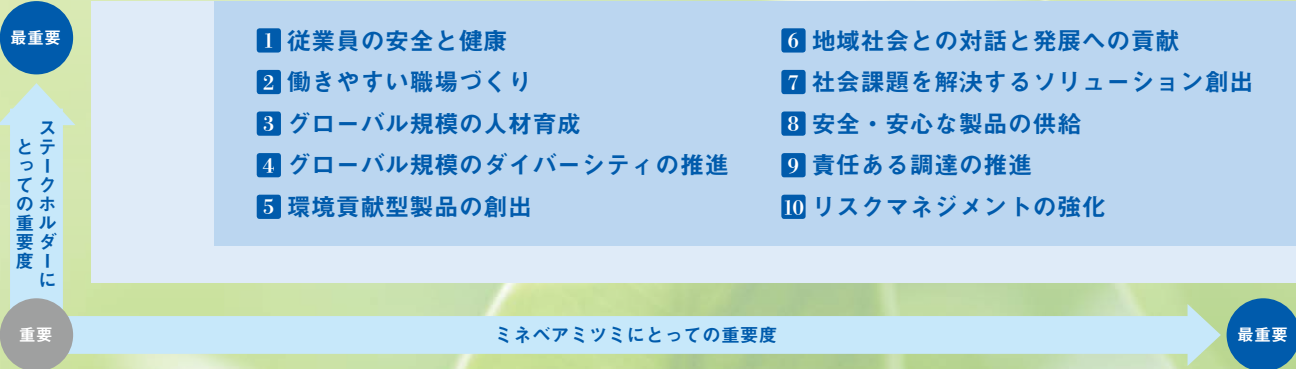
マテリアリティ(重要課題)の特定

ミネベアミツミグループでは、2019年5月にサステナビリティに関するマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティとそのプロセスをご紹介します。

特定プロセス



マテリアリティ評価結果



マテリアリティと SDGs

すべての従業員が力を最大限発揮できる職場づくり

1 従業員の安全と健康

2 働きやすい職場づくり

3 グローバル規模の人材育成

4 グローバル規模のダイバーシティの推進

社会の発展に貢献する新しい価値の創造

5 環境貢献型製品の創出

6 地域社会との対話と発展への貢献

7 社会課題を解決するソリューション創出

社会を支える精密部品の安定供給

8 安全・安心な製品の供給

9 責任ある調達の推進

10 リスクマネジメントの強化

1 貧困をなくそう

2 働きがいも経済成長も

3 すべての人に健康と福祉を

4 質の高い教育をみんなに

5 ジェンダー平等を實現しよう

6 安全な水とトイレを世界中に

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに

8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

10 人や国の不平等をなくそう

11 住み続けられるまちづくりを

12 つくる責任つかう責任

13 気候変動に具体的な対策を

マテリアリティについて説明している箇所に、マーク（1～10）をそれぞれ表示しておりますのでご参照ください。

39

ミネベアミツミグループ統合報告書 2019

ミネベアミツミグループ統合報告書 2019

40

第4章 価値創造を支える取り組み 環境への取り組み



ミネバアミツミグループは、「ミネバアミツミグループ環境方針」の下、
環境マネジメントシステムを構築しています。
2020年3月期から新たに「グリーンプロダクツ制度」を導入開始し、
環境貢献製品に関するKPIとしてモニタリングしてまいります。

右記 QR コードから
環境方針が
ご覧いただけます。



■ 環境への取り組みハイライト

グリーンプロダクツ
制度導入

ISO 14001取得率
100%
(主要生産拠点)

工場排水ゼロシステム導入工場
5工場

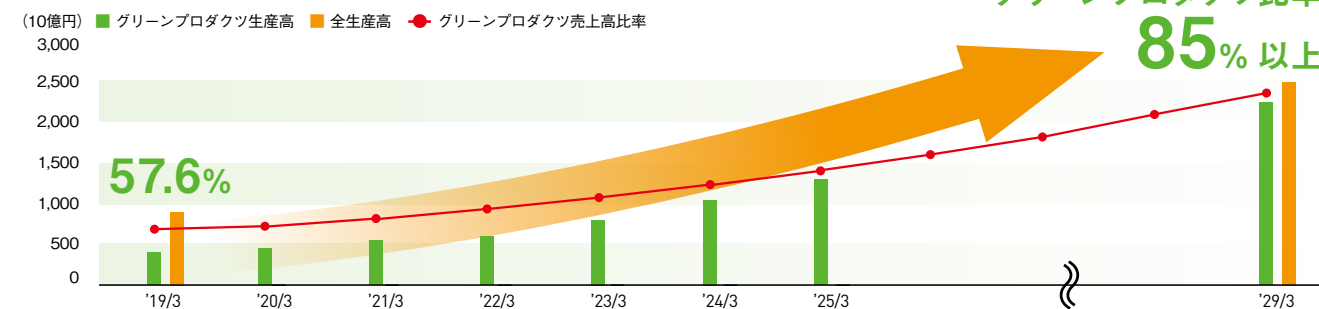
製品による環境負荷低減

マテリアリティ
6

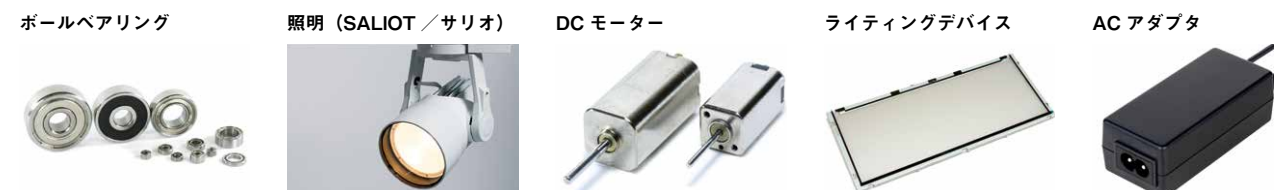
「グリーンプロダクツ制度」の導入

当社の製品はほぼすべてが小型で精密なダウンサイジングを可能とする環境貢献製品であり、省エネ、省スペース化に貢献しています。このたび、そのなかでも特に環境貢献に優れた製品を選定し、ミネバアミツミグリーンプロダクツとして認定する「グリーンプロダクツ制度」を導入しました。企業活動そのものを通じて省エネルギーや地球環境改善に貢献する製品を創出し、2029年3月期には当社売上高に占めるグリーンプロダクツの比率を85%以上にまで高める計画です。

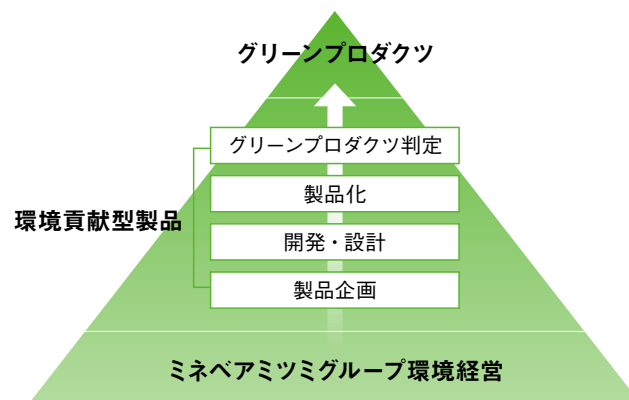
■ グリーンプロダクツ製品の生産目標



グリーンプロダクツ認定製品 (以下に紹介の製品は、グリーンプロダクツ認定製品の一部です。)



■ グリーンプロダクツ認定体系



環境負荷低減への取り組み

環境マネジメント体制

当社グループでは、「ミネバアミツミグループ環境方針」を実践するために、取締役会、社長執行役員をトップとした環境マネジメント体制を構築しています。全体の推進組織として、役員を中心とした環境マネジメント委員会と実務者によるグループ環境対策委員会を設置し、環境政策について迅速に対応できる体制としています。また、各事業所に事業所環境管理総括責任者と環境管理責任者を配し、工場、事業所ごとに具体的な環境保全活動を推進しています。また、当社は気候変動、水問題への取り組みについて、CDP投資家質問書への回答等を通じて、環境情報を開示しています。

ISO 14001認証取得の推進

当社グループでは、世界中の主要拠点においてISO 14001の認証取得を推進しています。新設工場や新たに当社グループに加わった工場なども、認証取得計画に基づき環境マネジメント活動を開始します。2020年3月期は販売子会社のエヌ・エム・ビー販売株式会社が認証取得を目指します。

地球温暖化防止の取り組み

当社グループは、世界規模での課題となっている地球温暖化問題と、その影響によるエネルギー価格の上昇や異常気象の発生などが、事業活動の継続にも大きな影響を与えると考えています。当社グループでは、地球温暖化防止に取り組むため、各事業所で積極的に省エネルギー対策を進めています。

■ 「事業活動温暖化対策計画書制度 優良事業者」として表彰

ミネバアミツミ軽井沢工場は、長野県から積極的に温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいる企業として表彰されました。県の地球温暖化対策条例に基づき、一定規模以上の企業に温室効果ガスの排出抑制計画の提出を義務付けており、計画内容や具体的な取り組み結果を基に評価されたものです。



表彰式

資源の有効活用

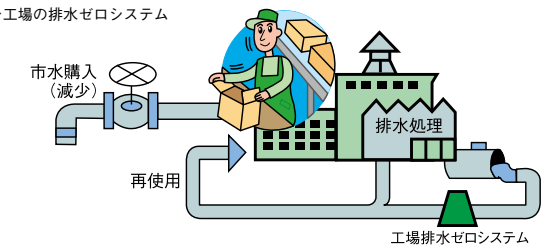
当社グループの製品に欠かせない金属、プラスチックなどの原材料や、エネルギー源となる石油、天然ガスなどは、その埋蔵量に限りがあります。また、生活や生産活動に欠かすことのできない水も大切な地球資源です。当社グループでは、事業活動の継続のためには資源の有効活用が重要であると考え、取り組んでいます。

■ 工場排水ゼロシステムの運用 (タイ、中国)

当社グループには製品の加工工程で大量の水を使用する工場があり、排水の削減に取り組んでいます。工場で使用された水は、各国各地域の環境法令基準値以下まで浄化され、放流されますが、それでも地域周辺への環境影響はゼロとは言えません。そこで、当社グループでは水使用量の多いタイ、中国の工場において「工場排水ゼロシステム」を導入し、放流する工場排水とその環境影響のゼロ化に取り組んでいます。

タイのバンパイン工場、アユタヤ工場、ロップリ工場、中国の上海工場、西岑工場で導入しています。

バンパイン工場の排水ゼロシステム



廃プラスチック削減アクション (カンボジア)

社会インフラ・教育制度が十分に整わず、ゴミ収集、分別、廃棄などが大きな社会問題となっているカンボジアにおいて、ミネバアミツミ・カンボジア工場では、同国内においていち早く食堂のプラスチック廃棄物を削減する取り組みを開始しました。

約9,000名にのぼる現地社員が高い環境意識を持ってボトムアップで対策を進め、従来の食堂で使用していたフルーツの使い捨てのビニール袋による販売を、2019年3月より再利用可能なプラスチックプレートでの販売に変更し、1ヵ月当たり約16万枚、重量にして312kgのビニール袋を削減しました。今後は竹製のバンブーストローや再利用可能プラスチックカップの導入も検討し、1ヵ月当たり10万個のプラスチック廃棄物を一層削減する計画です。

プラスチック廃棄物はG20大阪サミット(2019年6月開催)でも重要テーマの一つに挙げられ、世界的な社会課題となっています。ミネバアミツミはカンボジアでの成功例をグループ全体で共有し、約10万人の従業員が一丸となり、廃プラスチック削減に取り組んでいます。



ビニール袋での販売

再利用可能なプラスチックプレートでの販売

第4章 価値創造を支える取り組み 社会への取り組み



ミネベアミツミグループは、「品質」「コスト」「供給力」「スピード」のすべてにおいてお客様の満足をいただき、「最も信頼できる部品メーカー」としての地位の維持・向上を図るとともに取引先様と健全なパートナーシップの構築に努めています。

社会への取り組みハイライト

品質管理体制
の強化

CSR調達の
推進

「MSCI 日本株
女性活躍指数(WIN)」
に選定

持続可能なバリューチェーンの構築

当社グループは、バリューチェーン全体で企業としての社会的責任を果たし続けることを目指しています。



責任ある調達の推進

CSR 調達の推進

当社グループでは、グローバルに事業を展開するうえで、サプライチェーン全体でのCSRの推進が重要と考え、2012年3月に、「ミネベアミツミグループ行動規範」を基にした「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」を策定し、CSR調達の枠組み構築に取り組んでいます。

また、お取引先様のCSR推進状況を把握することを目的に、「ミネベアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート」を策定し、2019年3月期はミツミ事業の国内主要お取引先様を対象に実施し、630社のお取引先様に回答いただきました。回答結果はお取引先様に対してフィードバックしているほか、一部取り組みに課題の見られたお取引先様に対しては個別にコミュニケーションを取ることで、取り組み状況を詳細に確認しています。

グリーン調達の推進

当社グループでは、化学物質に関する各国の法令・規制への対応、お客様の満足や環境負荷物質の削減を目的として、製品含有化学物質に関する要領および基準書を作成・改訂し、お取引先様に対して有害物質を含まない製品（原材料、部品、部材・包装、梱包材料）の提供と、証明書や分析結果報告書などの資料の提出をお願いしています。

「紛争鉱物」への対応

2012年8月に米国証券取引委員会にて採択された「金融規制改革法」の開示規則を受け、同法律にて規定されたコンゴ民主共和国および隣接諸国で産出された「紛争鉱物」に対するミネベアミツミグループの考えをまとめ、2012年10月「ミネベアミツミグループ紛争鉱物対応ポリシー」を制定しました。

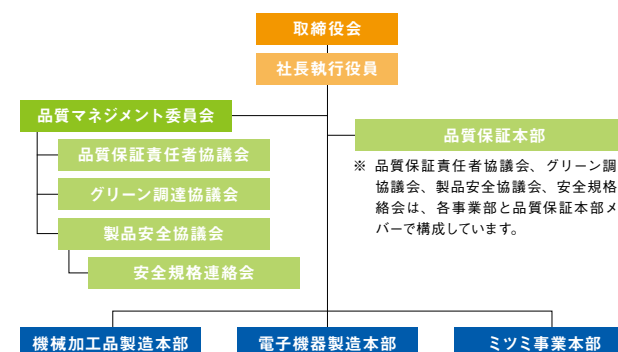
安全・安心な製品の供給

品質マネジメント体制

当社グループは、グループ全体を対象とする「グループ品質マネジメント規程」を制定し、製品、サービスの安全性確保と事故の未然防止に取り組んでいます。

品質マネジメント体制は、最高責任者を社長執行役員とし、その諮問機関として「品質マネジメント委員会」を設置しています。その下位組織として各事業部を代表する品質保証実務責任者による「品質保証責任者協議会」を設置し、定期的に個別の品質課題の情報共有や、同様の問題について再発防止に取り組んでいます。さらに、「安全規格連絡会」では、電気用品安全法（日本）への対応や、世界各地域の安全規格情報の共有・展開を行い、対応を強化しています。

品質マネジメント体制



リスクアセスメントの実施

当社グループの製品が使われる最終製品のなかでも、万が一問題が発生した際に、社会に与える影響が大きい製品に関しては、本部組織と各事業部が協働でリスクアセスメントを実施し、そのリスクの低減を推進しています。

お客様満足度調査

当社グループでは、各事業部が主体となってお客満足度調査を実施しています。その評価結果は各事業部門にフィードバックされます。お客様から一定の基準を下回る評価をいただいた場合には、部門横断での改善を検討、実施しています。

「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」に選定

当社は女性活躍への取り組みを推進する企業で構成される「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に、2018年6月に選定されました。当社グループでは、女性活躍推進以外にも従業員の安全と健康や働きやすい職場づくりに取り組んでおりますので、ミネベアミツミグループウェブサイトをご参照ください。

<https://www.minebeamitsumi.com/corp/environment/index.html>

1 2 4

MSCI 2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

持続的成長の基盤となる、
コーポレート・ガバナンスの充実を継続的に進めています。

■ コーポレート・ガバナンス ハイライト

サステナビリティ 推進部門設置

指名・報酬委員会 設置

女性取締役比率

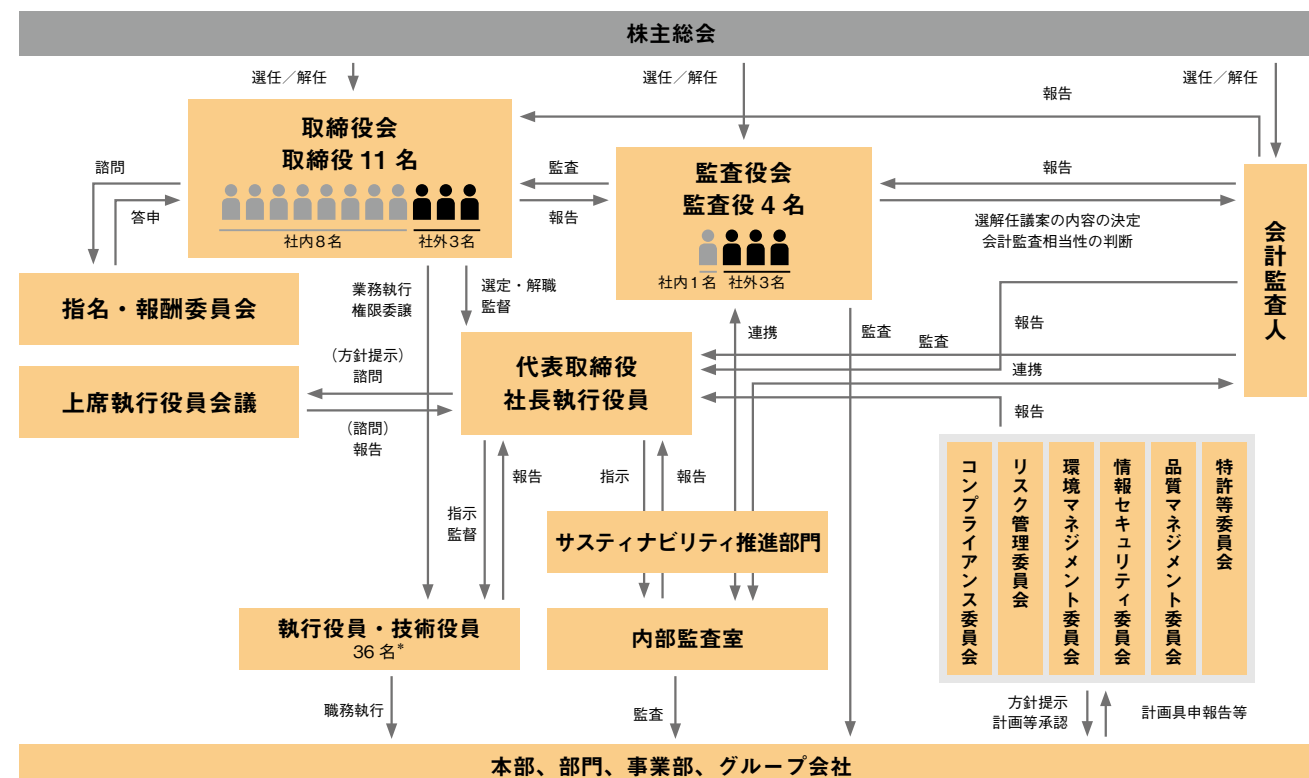
9% (1名)

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」、「お客様の信頼を得なければならない」、「株主の皆様のご期待に応えなければならない」、「地域社会に歓迎されなければならない」、「国際社会の発展に貢献しなければならない」を「五つの

心得」として社是としております。当社は、この社是に従い、株主の皆様・お取引先様・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーに対して社会的な責任を遂行し、企業価値を最大化することを経営の基本方針としております。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役兼務の執行役員 7 名を除く

指名・報酬委員会

＜委員の構成＞

委員長:村上 光鷗（独立社外取締役） | 議長メッセージ P.47

委員: 貝沼 由久 (代表取締役会長兼社長執行役員)

松村 敦子（独立社外取締役）

柴崎 伸一郎(独立社外監査役)

取締役の候補者指名・報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上を図るため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役としております。

＜委員会の活動状況＞

当社は2018年12月に指名・報酬委員会を設置して以降、同委員会を3回開催し、主に以下の内容を審議して、取締役会に答申しております。

- ①株主総会に付議する取締役候補者案
②連結業績および株価水準等を踏まえた取締役の役員賞与案および基本報酬改定案

取締役・監査役の報酬決定プロセス

(i) 取締役の報酬等について

取締役の報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上を図るため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しております。取締役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額内で以下の報酬構成・算定方法により、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

＜基本報酬＞

取締役各々の役職に応じた職責報酬と、各自の実績および業績その他各種要素を勘案して毎期改定される実績報酬とで構成され、あらかじめ定めた方法により算定しております。

＜役員賞与＞（業績連動報酬）

業績と職責、成果を反映させた体系とし、当期利益を中心とする連結業績および当社株価を指標とする賞与算出テーブルに基づき、支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、連結会計年度毎の最終成果である当期利益を重視しつつ、株価に表される企業価値を取締役の評価に含めることにあります。なお、賞与算出テーブルに基づく標準支給額は社内取

締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

＜インセンティブ報酬＞（業績連動報酬）

売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指す中期事業計画の期末時点における達成度および当社時価総額により支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、中期事業計画達成による業績向上と企業価値向上へのインセンティブを高めることにあります。当連結会計年度においては、連結売上高9,000億円・連結営業利益800億円・時価総額1兆円の目標に対し、実績は連結売上高8,847億円・連結営業利益720億円・期末時価総額7,102億円となり、いずれも未達のため不支給となりました。なお、目標達成時の支給額は社内取締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

(ii) 監査役の報酬等について

監査役の報酬等は、毎月定額で支給する基本報酬のみであり、株主総会で決議された報酬限度額内で監査役の協議により決定しております。

■ 役員報酬実績（2019年3月期）

区分	支給人員（名）	報酬等の額（百万円）			
		基本報酬	業績連動報酬	ストック・オプション	合計
取締役 （うち社外取締役）	13 (3)	330 (27)	370 (対象外)	- (対象外)	700 (27)
監査役 （うち社外監査役）	4 (3)	52 (36)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	52 (36)
合計	17	382	370	-	752

(注) 上記には、2018年6月28日開催の第72回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役内堀民雄および依田博実の両氏が含まれております。

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会 議長メッセージ (村上 光鵬社外取締役)

当社は2018年12月に、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。私は当委員会の設置前から役員報酬決定プロセスに関与してきましたので、そのような背景から、独立社外取締役として当委員会の議長に就任することとなりました。

当社の役員報酬制度の特徴は、社内取締役の報酬に占める業績連動報酬の割合が高いことです。役員報酬はさまざまな指標から算定されていますが、特に当社では売上高1兆円・営業利益1,000億円という中期事業計画の達成度を重要な指標に加えて、社内取締役の年度報酬が決められています。

報酬制度が、業績向上に向けたインセンティブとして機能しているか、算定プロセスが適切かも含め、これまでも取締役会や担当部門の場で種々議論してきましたが、今回コーポレート・ガバナンス強化の流れのなか、この機能を独立した当委員会に移管し、そこでの議論の結果を取締役会に答申するというプロセスにいたしました。

また、社長の貝沼由久氏は、この10年間、その卓越した経営手腕と強力なリーダーシップで、当社の成長を牽引してきましたが、それゆえに役員の人事・報酬という自らの利害に絡む事柄がどのように公正に決められているか、きちんと説明できる体制が必要であるとの認識を常に持ち、我々役員に問題提起をしてきました。

その解が今回の指名・報酬委員会の設置であります。これにより社内外に対する説明責任を果たし得ることに加え、当委員会の答申により、取締役会が期待される成果を上げた経営者を評価し、継続を支持することができれば、経営の基盤が強まり、社長をはじめ取締役が積極的な経営を行う後押しにもなるのではないかと考えます。

次の10年、20年に向けて、当社の成長を牽引するに相応しい経営トップを見極めながら、将来の後継者候補をどうするかという重要な課題にも向き合っていきます。

当委員会が当社の持続的成長とコーポレート・ガバナンスの根幹を支える一つになるという自負を持って、議長としての務めを果たしてまいります。



社外取締役
村上 光鵬

2008年6月に当社社外取締役に就任。
元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、企業経営の健全性の確保やコンプライアンス経営を推進。

取締役会の状況

原則毎月1度の定時取締役会および適宜開催する臨時取締役会において、11名の取締役（うち社外取締役3名）により迅速で戦略性の高い意思決定を行うとともに、経営の監督を行っています。

取締役会開催回数：15回（2019年3月期）

審議された主要な案件

- M&A案件（ユーシン、その他数件）
- 中期事業計画
- 改訂コーポレートガバナンス・コード対応
- サステナビリティ推進部門の設立

取締役会実効性評価

取締役、監査役全員に対して、取締役会の構成、議題、運営状況等について自己評価アンケートを実施し、取締役会事務局で分析のうえ、取締役会で分析結果を審議しております。2019年3月期は取締役会構成員の多様化により審議が活性化されたほか、取締役会は総じて有効に機能していることを確認しました。

＜課題への対応状況＞

グループ規模の拡大が続くなか、グループ会社全体のガバナンス、リスク管理に係る取り組み強化を図るため、サステナビリティ推進部門を新設しグループガバナンスの強化を進めてまいります。

CFO×社外取締役対談

次の10年の飛躍を実現するための 経営監督機能強化の取り組みについて

新たに発足したサステナビリティ推進部門を担当する

取締役 上原周二と社外取締役 松村敦子氏が、
経営監督機能強化を主題に率直な意見交換を行いました。

社外取締役
松村 敦子

2018年6月に当社社外取締役に就任。
大学教授として国際経済学に関する専門の見識に加え、
教育者として幅広い実績を有しており、
その豊富な知識・経験を当社の経営に反映。

取締役 専務執行役員
上原 周二

東京本部本部長 兼 経理財務部門担当
兼 サステナビリティ推進部門担当

2019年3月期について

―― 振り返りをお願いします。

上原：上期は順調でした。下期に入って米中貿易摩擦の影響で売上、利益ともに予想外に伸びなかったということはありませんが、大きな流れとしてはほぼ計画通りであったと思います。ボラティリティの高い商品もあり、その部分の影響があったと感じています。ただ、下期にM&Aによるユーシンとの経営統合に目処をつけることができたこともあり、売上高1兆円・営業利益1,000億円の土台はできましたので、ほぼ順調な1年だったと考えています。

松村：米中貿易摩擦により多くのグローバル企業が悪影響を受けるなか、当社はユーシンとの経営統合を実現し、経営陣の強いリーダーシップのもとに次の10年に向けた長期ビジョンを掲げることができたことは幸いでした。

―― 松村取締役は就任初年度でしたが、特に印象に残ったことは何ですか。

松村：ミネベアミツミグループでは毎年3月に東京本部で各国の幹部級社員による事業計画検討会が開催され、4日間連続で、次年度以降の事業計画と運営方針を検討しています。また秋には、事業部門会議が開かれ、当期の事業の状況・計画の進捗について数日にわたり議論しています。こうした長丁場の真剣な議論が非常に印象的で、ミネベアミツミグループがその優れた特徴を生かしつつ、様々な課題に向き合いながら一体となって戦っているという強い意気込みを感じました。

上原：当社の経営資源を各事業にどう振り向けていくか、今後はこれまで以上に難しい決断に迫られると思います。社外役員の皆様にもこれまで以上に忌憚のないご意見、アドバイスをいただきたいと思っています。

第4章 価値創造を支える取り組み CFO×社外取締役対談

長期ビジョン達成に向けて

—— 売上高2.5兆円・営業利益2,500億円という目標にはどう
いう印象をお持ちですか。

松村：当社の優れた技術力と高いシナジー効果をもつM&Aにより、快適で安心安全な社会に資する製品ラインナップも広がりがつあります。高い目標であるとは思いますが、ここまでの会社の成長ベースからすると、チャレンジしがいのある目標といえるのではないのでしょうか。

上原：はい、かなり高い目標であることは事実だと思います。しかし、我々が持っている機械加工、電子機器、ミツミ、ユーシン各事業の成長と、シナジーが期待できる事業とのM & Aにより、2.5兆円という売上高は我々がチャレンジすべき妥当な目標値ではないかと思っています。

—— 高い目標達成のためには経営基盤の強化も必要と思いますが、直近の組織改編の狙いについて教えてください。

上原：従来から当社では執行と監視の組織を分離してそれぞれ独立して運営してきました。しかし、CSRは人事・総務部門、環境問題や貿易法令遵守といった事項は独立した社長直轄組織が推進しており、組織としてまとまっていませんでした。今回、サステナビリティ推進部門を新たに設置し、これらの組織をまとめたことにより、全社的視点でより機動的な対応ができるようになりました。サステナビリティ推進部門の設置は、売上高2.5兆円の実現に向けた将来のための布石と考えています。

松村：今回の組織改編は今後のコーポレート・ガバナンスの推進という点において非常に重要な一歩だと思っています。目標が高くなることにより社内の監督機能も相応に強化していく必要がありますし、社外から見ても非常にわかりやすい体制ができたと思います。

—— 今回の組織改編は、元々あった機能の強化と捉えてよろしいですか。

上原：ガバナンスにおいては、例えば不正経理などのリスクがありますが、当社は従来から経理部門と内部統制推進室を分離・独立させています。また、公認会計士、監査役による監査に加え、内部監査室が業務における不正の有無の確認を全世界をカバーする形で動いています。その報告は各地域・会社の内部監査レポートという形で直接監査役と社外取締役提出されており、執行と監視の分離が適切に機能していると思います。一方、ステークホルダーの皆様からは、事業規模が今まで以上に大きく拡大した時にも執行と監視の分離が適切に機能するか疑念を抱かれるかもしれません。これからの検討課題ではありますが、いずれはこのサステナビリティ推進部門を地域別に拡大させることも視野に入れて考えています。各地の執行部隊が適正に業務を行っているかを監視できる仕組みを今後より強化していきたいと思っています。

松村：今回の組織改編による体制も、今後時代の要請に応じ強化していくとお話はとても重要です。新たな体制の下、専門家や監査法人を活用しつつ法令遵守にしっかりと取り組んでいただきたいと思います。社外取締役としては監査役との定期会合において、内部監査室の方から海外拠点も含めた内部監査の結果を詳細に説明していただき、意見交換の中でさまざまな観点から課題と改善点を議論しています。また、「サステナビリティ」を重視しステークホルダーの信頼を得るための方策としては、さまざまな形での社会貢献をはじめ、働き方改革なども含めた幅広い分野におけるガバナンスが重要です。製造業として事業展開するなかで、環境汚染などのリスクに備えておくことも大切だと思います。

上原：環境に関しては、当社の社是の1つに「地域社会への貢献」があり、環境問題が現在のように注目される前から、環境影響物質の全廃など環境保全の取り組みを各国、各工場で推進してきました。今後はサステナビリティ推進部門として、さらに環境保全に積極的に取り組んでいきたいと考えています。

松村：各工場では「環境パトロール」と称して、現場をチェックする取り組みを進めているということですが、これからも漏

れがないように実施していただきたいと思います。
また、今年度から自社製品に「グリーンプロダクツ」という認定制度を導入して、環境貢献型製品をさらに充実させて10年後には全売上高の85%以上とする目標を立てたと聞いています。これは当社グループの持続的成長において重要な意味を持つ取り組みとして大いに評価しています。

—— M&Aについては常に多くの案件を検討しているような状況ですか。

上原：M&Aはこれまでの実績が評価され、案件の検討機会が増えています。既存事業とのシナジーが十分発揮できるような候補を絞り込み、取締役会でしっかり検討していますので、その結果、中止する案件も多くあります。

—— 社内からの説明は十分でしょうか。

松村：案件の経緯、技術的なシナジー効果、リスクなどについて詳しく説明していただいています。直近ではユーシンとのM&Aが実現しましたが、その際にも詳細にご説明いただき、当社のDNAである「真摯なものづくり」に共鳴するパートナーが選定され、高いシナジー効果が期待できる統合であると判断しました。
また、ミツミ電機との統合において功を奏した積極的な人材交流についても説明を受けました。この経験は今回のユーシンとの統合においても生かされ、効果的な人材交流によってスピーディに実行力のあるチームが組まれることで、人材面での統合のメリットも発揮されていくと思います。貝沼社長が言われる人材シナジーの大切さに関して、的確に具現化する体制を築くことが長期的な目標の達成に通じると考えます。

—— 今後の課題はどんなことでしょうか。

上原：やはり人材の育成だと考えています。世界規模で事業が拡大していくなかで、日本だけでなく海外での現地人材育成もこれから一層進めていかなければいけません。先ほど申し上げたサステナビリティ推進部門を将来にわたって各地域に拡大する可能性もあり、優秀な人材をどのように確保するか、もしくは育成していくかということが課題です。

松村：ダイバーシティの観点からみると、女性の積極的活用という面においてはさらに進展させる余地があると思います。同時に、女性社員の声を反映させる仕組みを積極的に導入することも大事だと思っています。当社でもトップ層で活躍する女性が増えれば、女性社員全体の仕事の活性化と意識向上により業績アップも期待できます。同時に職場環境の

充実ということで考えると、男性も含めて働きやすい職場を実現するためには、超過勤務時間の削減も重要だと感じており、今後も注視していきたいと思っています。

上原：確かに仰る点も課題であると思います。ダイバーシティのなかでも女性活躍推進に関しては、グループ執行役員には女性が2人いますし、海外の経理部門の責任者は大部分が女性です。一方で機械加工や電子機器といったいわゆる技術系では、新卒の女性社員が少ないという課題がありますが、タイの工場では女性エンジニアが多数現場に入る体制をとっていますし、営業部門においても女性スタッフがグローバルに活躍していただく機会が増えていますので、5年先、10年先を期待していただければと思っています。

松村：当社グループの東南アジアでの女性労働力の貢献は大きいと感じています。今後は国内でも、適切な育成により女性の活躍の場が拡大していくことを期待しています。

—— 2020年3月期はどのように貢献していきたいとお考えですか。

松村：外部の視点から、当社グループの経営において誤った意思決定がなされないように監視していきます。当社グループの運営は非常にスムーズに行われているため私のほうもスピード感を持って対応し、ステークホルダーに分かり易い形で、目標達成に向けて的確な助言を行っていきたくと考えております。

上原：引き続き大所高所からご指導いただきたいと思いますので、宜しくお願いします。

さらなる発展に向けて何が必要か、
タイムリーな提言をしていきたい



サステナビリティ推進部門の設置により、
グループ全体のガバナンスの
さらなる強化を図ります



第4章 価値創造を支える取り組み

役員一覧（2019年8月現在）

取締役

	取締役会出席状況 100% (15/15 回)		取締役会出席状況 100% (15/15 回)
代表取締役会長兼社長執行役員 貝沼 由久		代表取締役副会長 森部 茂	
1983 年 4 月 第二東京弁護士会弁護士登録 1988 年 12 月 当社取締役法務担当 1989 年 9 月 米国ニューヨーク州弁護士登録 1992 年 12 月 当社常務取締役業務本部副本部長 1994 年 12 月 当社専務取締役欧米地域営業本部長兼業務本部副本部長 2003 年 6 月 当社取締役専務執行役員 2009 年 4 月 当社代表取締役社長執行役員 2017 年 1 月 ミツミ電機株式会社取締役会長 2017 年 6 月 当社代表取締役会長兼社長執行役員（現任） 2019 年 8 月 株式会社ユニオン代表取締役会長（現任）		1980 年 3 月 ミツミ電機株式会社入社 1990 年 5 月 同社開発本部部長 1991 年 4 月 同社取締役シンガポール支店長 1994 年 4 月 同社常務取締役 1999 年 10 月 同社専務取締役営業本部本部長 2002 年 4 月 同社代表取締役社長 2017 年 1 月 当社顧問 2017 年 4 月 ミツミ電機株式会社取締役会長（現任） 2017 年 6 月 当社代表取締役副会長（現任）	

選任理由

2009年より当社グループ全体の経営の指揮を執り、当社グループの業容拡大・企業価値向上を着実に実行、達成してきた経営手腕は、当社グループのさらなる持続的成長に資するものと判断したため。

	取締役会出席状況 100% (15/15 回)		取締役会出席状況 93.3% (14/15 回)		取締役会出席状況 100% (15/15 回)
取締役専務執行役員 岩屋 良造		取締役専務執行役員 鶴田 哲也		取締役専務執行役員 野根 茂	
1981 年 4 月 当社入社 1989 年 12 月 当社東京支店東京販売部長 2009 年 6 月 当社執行役員電子機器事業本部ライティングデバイス事業部長 2013 年 6 月 当社常務執行役員 2015 年 4 月 当社電子機器製造本部副本部長 兼 電子デバイス部門担当 兼 ライティングデバイス事業部長 2015 年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任） 2017 年 1 月 当社ミツミ事業本部長（現任） 2017 年 4 月 ミツミ電機株式会社代表取締役社長執行役員（現任） 2017 年 6 月 当社電子機器製造本部長（現任） 2019 年 8 月 株式会社ユニオン取締役（現任）		1981 年 4 月 当社入社 2005 年 10 月 当社メカアッシー事業部長 2007 年 6 月 当社執行役員 2015 年 6 月 当社常務執行役員 2016 年 1 月 当社機械加工品製造本部副本部長 2016 年 6 月 当社取締役専務執行役員（現任） 2017 年 9 月 当社機械加工品製造本部長 兼 製造支援部門担当 2018 年 5 月 当社営業本部副本部長（現任）		1982 年 4 月 当社入社 1999 年 9 月 当社大阪支店長 2007 年 6 月 当社執行役員 2011 年 4 月 当社営業部門副担当 2012 年 6 月 当社常務執行役員 2015 年 6 月 当社取締役（現任） 2016 年 6 月 当社専務執行役員（現任） 2017 年 6 月 当社営業部門担当 2018 年 5 月 当社営業本部長（現任）	

選任理由

長年にわたり営業部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役電子機器製造本部長兼ミツミ事業本部長として戦略的に両事業を牽引し、その役割を適切に果たしているため。

	取締役会出席状況 100% (15/15 回)		取締役会出席状況 100% (15/15 回)		取締役会出席状況 100% (15/15 回)
取締役専務執行役員 上原 周二		取締役専務執行役員 加々美 道也		取締役常務執行役員 麻生 博史	
1977 年 4 月 当社入社 2001 年 9 月 当社経営管理部長 2007 年 6 月 当社執行役員 2011 年 6 月 当社東南アジア総支配人 2012 年 6 月 当社常務執行役員 2013 年 1 月 当社HDDモーター製造本部長 2015 年 4 月 当社電子機器製造本部副本部長 2016 年 6 月 当社専務執行役員（現任） 経営管理本部長 2017 年 1 月 当社ミツミ事業本部業務部門担当（現任） 兼 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員（現任） 2017 年 6 月 当社取締役（現任） 2018 年 5 月 当社東京本部本部長（現任） 兼 経営管理・経理財務本部長 2019 年 4 月 当社経理財務部門担当（現任） 兼 サステナビリティ推進部門担当（現任） 2019 年 8 月 株式会社ユニオン取締役（現任）		1989 年 1 月 当社入社 2005 年 7 月 当社技術本部エレクトロニクス開発部門長 2009 年 6 月 当社電子機器事業本部副本部長 2011 年 6 月 当社執行役員 2013 年 3 月 当社電子機器製造本部電子デバイス部門技術開発部長 2015 年 6 月 当社常務執行役員 2015 年 8 月 当社電子機器製造本部副本部長 兼 技術開発部門担当 2017 年 6 月 当社取締役技術本部長（現任） 兼 電子機器製造本部技術開発部門担当（現任） 2018 年 5 月 当社専務執行役員（現任）		1981 年 3 月 九州ミツミ株式会社入社 2007 年 10 月 ミツミ電機株式会社電源事業部長 2010 年 6 月 同社取締役半導体事業本部長 2016 年 4 月 同社取締役常務執行役員（現任） 開発本部長 兼 半導体事業本部長 兼 車載事業部担当 2017 年 1 月 当社顧問 兼 ミツミ事業本部副本部長（現任） 兼 技術開発部門担当（現任） 兼 半導体事業部門担当 兼 車載事業部門担当 2017 年 6 月 当社取締役常務執行役員技術本部副本部長（現任） 2018 年 9 月 IoT 事業開発部担当（現任）	

選任理由

長年にわたり経営管理部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役東京本部本部長としてその役割を適切に果たしているため。

選任理由

長年にわたり電子機器事業の開発部門の要職を務め、研究開発における豊富な経験と高い見識を有しており、取締役技術本部長としてその役割を適切に果たしているため。

選任理由

2017年のミツミ電機株式会社との経営統合まで同社の開発部門および電源、半導体事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役技術本部副本部長兼ミツミ事業本部副本部長としてその役割を適切に果たしているため。

独立社外取締役

	取締役会出席状況 100% (15/15 回)		取締役会出席状況 84.6% (11/13 回)		取締役会出席状況 100% (15/15 回)
社外取締役 村上 光鶴		社外取締役 松村 敦子		社外取締役 松岡 卓	
1967 年 4 月 東京地方裁判所判事補 1999 年 4 月 東京高等裁判所部総括判事 2005 年 4 月 京都大学大学院法学研究科教授 2005 年 6 月 TMI 総合法律事務所客員弁護士（現任） 2005 年 11 月 株式会社サンエー・インターナショナル社外監査役 2008 年 4 月 横浜国立大学大学院客員教授 2008 年 5 月 当社独立委員会委員（現任） 2008 年 6 月 当社社外取締役（現任） 2010 年 4 月 大東文化大学大学院法務研究科教授		1978 年 4 月（社団法人）日本経済研究センター勤務 1981 年 4 月 経済企画庁経済研究所（現 内閣府経済社会総合研究所）客員研究員 1987 年 4 月 実践女子短期大学非常勤講師 1988 年 4 月 大妻女子大学専任講師 1991 年 4 月 東京国際大学経済学部専任講師 1999 年 4 月 同大学経済学部助教授 2006 年 4 月 同大学経済学部教授（現任） 2010 年 4 月 日本女子大学家政学部家政経済学科非常勤講師（現任） 2015 年 4 月 慶応義塾大学法学部政治学科非常勤講師（現任） 2016 年 6 月 株式会社ルネサスイーストン（現 株式会社グロース）社外取締役（現任） 2018 年 6 月 当社社外取締役（現任）		2003 年 4 月 株式会社啓愛社企画部長 2003 年 6 月 同社取締役 2004 年 6 月 同社常務取締役 2005 年 6 月 当社社外取締役（現任） 2007 年 6 月 株式会社啓愛社専務取締役 2011 年 6 月 同社取締役専務執行役員 2014 年 6 月 同社取締役副社長執行役員（現任）	

選任理由

元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、企業経営の健全性の確保、コンプライアンス経営の推進について指導いただくため。

監査役

	常勤監査役 木村 尚行 (2019 年 6 月 27 日就任)
1983 年 4 月 当社入社 2008 年 5 月 当社人事総務部門経井沢工場人事総務部長 2011 年 9 月 当社業務・企画部門人事総務部長 2012 年 7 月 当社人事総務部門人事部長 兼 総務部長 2019 年 6 月 当社監査役（現任）	

選任理由

長年にわたり人事総務部門において人事・労務および総務全般の幅広い業務経験を有しており、その豊富な経験と培った知見を当社の監査に反映していただくため。

独立社外監査役

	常勤社外監査役 吉野 功一 (2019 年 6 月 27 日就任)		取締役会出席状況 100% (15/15 回) 監査役会出席状況 100% (13/13 回) 社外監査役 柴崎 伸一郎		社外監査役 星野 慎 (2019 年 6 月 27 日就任)
1985 年 4 月 丸紅株式会社入社 2000 年 4 月 丸紅上海有限公司生活産業部長 2002 年 4 月 丸紅繊維亜州香港有限公司繊維部原料部長 2007 年 4 月 丸紅繊維上海有限公司副総経理 2010 年 4 月 株式会社スーパーツール社長付（出向） 2010 年 10 月 世派機械工具貿易（上海）有限公司総経理（出向） 2015 年 4 月 丸紅株式会社監査部主査 2018 年 7 月 Kyoto Robotics 株式会社入社 同社 CFO 代理 兼 内部監査室長 2019 年 6 月 当社社外監査役（現任）		1989 年 4 月 弁護士登録 井波・太田法律事務所 1993 年 4 月 井波・太田・柴崎法律事務所名称変更 パートナー 2010 年 10 月 社団法人日本損害保険協会（現 一般社団法人日本損害保険協会）紛争解決委員（現任） 2011 年 5 月 法律事務所ジュリコムに名称変更 パートナー（現任） 2012 年 4 月 東海大学医学部非常勤教授 2014 年 6 月 当社社外監査役（現任）、当社独立委員会委員（現任） 2015 年 4 月 東海大学医学部客員教授（現任）		1980 年 4 月 関東信越国税局入局 2006 年 7 月 関東信越国税局調査査察部統括国税調査官 2007 年 7 月 関東信越国税局総務部人事調査官 2009 年 7 月 深川税務署署長 2010 年 7 月 国税庁長官官房関東信越派遣主任国税庁監察官 2012 年 7 月 太田税務署署長 2013 年 7 月 関東信越国税局総務部企画課長 2014 年 7 月 国税庁長官官房関東信越派遣首席国税庁監察官 2016 年 7 月 国税庁長官官房大阪派遣首席国税庁監察官 2017 年 7 月 関東信越国税局調査査察部部長 2018 年 7 月 関東信越国税局退官 2018 年 8 月 税理士登録 星野慎税理士事務所所長（現任） 2019 年 6 月 当社社外監査役（現任）	

選任理由

総合商社および製造業での豊富な海外経験と経営実務経験に加え、公認内部監査人の資格、財務および会計についての相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただくため。

選任理由

弁護士として企業法務に精通しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。

選任理由

豊富な税務業務の経験に加え、財務および会計についても相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。