

# 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」という社是「五つ

の心得」を経営の基本方針としております。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果たすとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

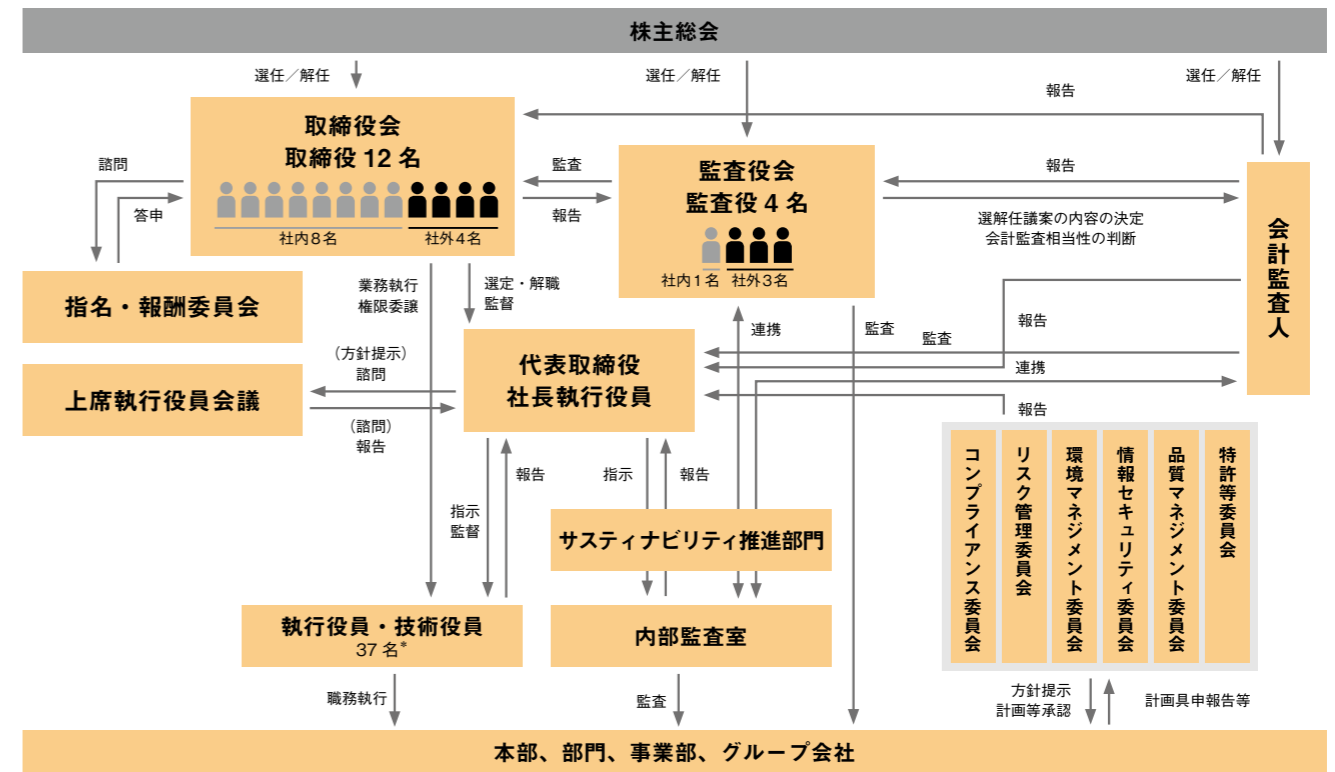
## ■ コーポレート・ガバナンス進化のあゆみ

(年)	～2000	2003	2005	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	……	2030
見舞われた危機				リーマンショック			東日本大震災											
象徴的なM&A (グループ会社数)				(39社)			(40社)					(69社)						
社長	99年～山本社長		05年～山岸社長		09年～貝沼社長													
取締役会議長/CEO																		
取締役	2002年 取締役25名		2003年 執行役員制度導入による取締役の減員 (25→10名)		10名		9名		10名				12名		11名			12名
取締役報酬制度																		
社外取締役		2名																
社外監査役		2名					3名											
諮問委員会																		
グループガバナンス																		
買収防衛策																		

## ■ コーポレート・ガバナンスハイライト

取締役に対する <b>業績連動型株式報酬 制度導入</b>	女性社外取締役 <b>1</b> 名増 (12名中2名)	<b>買収防衛策非更新</b>
--------------------------------------	------------------------------------	-----------------

## ■ コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会の状況

当社は取締役会の多様性を重視しつつ、国籍や人種、性別にかかわらず、必要な知識・経験・能力・国際性を備えた取締役を選任するという基本方針のもと、原則毎月1度の定時取締役会及び適宜開催する臨時取締役会において、12名の取締役(うち社外

取締役4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おります。  
2020年3月期には複数のM&A案件が複数回審議され、2019年12月にはエイブリック株式会社の買収を決定しました。

## 取締役会実効性評価

取締役会がその役割を実効的に果たすため、取締役会全体が適切に機能しているか、取締役会の構成メンバーや議題、運営状況等を定期的に検証し、課題を抽出して問題点や強みを認識するため、取締役会実効性評価を行いました。  
昨年度からの改善点の進捗を振り返るとともに、次年度に向けた重要課題を発掘することを目的とし、取締役・監査役全員に対して、書面アンケートによる自己評価を毎年3月に実施しております。実施したアンケートの分析結果を2020年5月の取締役会で報告し、取締役・監査役間で意見交換を行った結果、アンケートの観点、コメントの内容から、全般的に取締役会の実効性は確保されていると評価いたしました。

【今年度の改善点】  
「経営戦略」、「サステナビリティ推進の取り組み」、「人材教育」等のテーマについて取締役会での議論をさらに深めていくため定期的に議論していくことといたしました。その背景は、業績及び資本効率(ROE等)の向上に加えて、今後は長期目標(売上高2.5兆円、営業利益2,500億円)達成に向けた人材育成とサステナビリティのさらなる推進が重要であり、取締役会で取り組むべき課題と認識されたものです。

## 指名・報酬委員会

<委員の構成> (2020年8月現在)

委員長:村上 光鶴 (独立社外取締役)

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)

芳賀 裕子 (独立社外取締役)

柴崎 伸一郎(独立社外監査役)

<委員会の活動状況>

2019年4月～2020年3月に、同委員会を6回開催し、主に以下の内容を審議し、取締役会に答申しました。

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

また、2020年6月には株式報酬制度導入の検討も行いました。

## 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

取締役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額内での報酬構成・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>

取締役各自の役職に応じた職責報酬と、各自の実績及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で構成され、相当な額を算定しております。

<業績連動型金銭報酬>

役員賞与は、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及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。

インセンティブ報酬は、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及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。2020年3月期における目標は、連結売上高9,000億円・連結営業利益800

億円・時価総額1兆円であり、実績は、連結売上高9,784億円・連結営業利益586億円・期末時価総額6,893億円となりましたが、連結売上高9,000億円達成に対するインセンティブ報酬は、諸般の事情に鑑み、今年度は返上しております。

<業績連動型株式報酬>

2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において、当社取締役(社外取締役を除く。)を対象に、新たに株式報酬制度を導入する旨を決議いたしました。

本制度は、当社が金銭を拠出して設定する信託が当社株式を取得し、各取締役の業績等への貢献度に応じて付与するポイントの数に相当する数の当社株式が各取締役に交付されるものであり、取締役の報酬と当社の業績及び株価との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

### (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、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 (2020年3月期)

区分	支給人員(名)	報酬等の額(百万円)			
		基本報酬	業績連動型金銭報酬	業績連動型株式報酬	合計
取締役 (うち社外取締役)	11 (3)	309 (33)	319 (対象外)	- (対象外)	629 (33)
監査役 (うち社外監査役)	7 (5)	50 (34)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	50 (34)
合計	18	359	319	-	679

上記には、2019年6月27日開催の第73回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役清水一成、時丸和好及び陸名久好の3氏への報酬等を含めております。

## グループガバナンスの取り組み

当社は、内部統制システムの基本方針のもと、グループ全体に適用される各種規程(グループ規程)の整備を進めてきました。2017年～2020年にかけてミツミ電機・ユース・エイブリックとの経営統合を経て、グループ会社数は2012年比で3倍以上へと拡大する中、各種ルールの見直しも含め、グループガバナンスをさらに強化していく必要があります。

## コンプライアンス

<基本的な考え方>

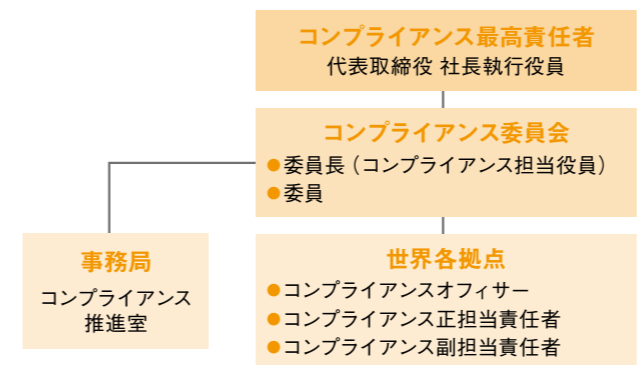
当社は、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員、従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネベアミツミグループ行動規範」「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めています。

<コンプライアンス推進体制>

当社グループは、社長執行役員をコンプライアンスの最高責任者とし、直属の組織であるコンプライアンス委員会を年2回開催し、行動規範の運用、行動規範に対する重大な違反事例発生時の緊急対策などについて迅速に意思決定を行っています。また、コンプライアンス委員会の事務局をコンプライアンス推進室が担当し、コンプライアンス推進のための諸施策を実施しています。

また、各拠点にコンプライアンスオフィサーを設置し、グループでのマネジメントの強化をはかっています。2021年3月期は経営統合により新たに加入したエイブリック株式会社にて、コンプライアンスオフィサーならびに正・副担当責任者を任命し、グループ全社での体制を強化しています。

## ■ コンプライアンス体制図



コンプライアンス推進の取り組みについて、こちらで詳しくご覧いただけます。



2019年にはグループ全体のガバナンスに係る取り組み強化策としてサステナビリティ推進部門を設立し、さらに今後はグループ規程の見直しも含めグループ全体のリスクマネジメント、コンプライアンス体制の充実とともに、ガバナンスの実効性向上をはかってまいります。

## リスクマネジメント

<基本的な考え方>

当社グループは、リスクが顕在化した場合、その対応によっては企業経営の根幹に影響を及ぼす恐れがあることから、リスク管理は極めて重要な施策であると考えています。リスク管理体制や、事前の予防対策、緊急事態発生時の対応などについて定めた「ミネベアミツミグループリスク管理基本規程」を制定し、想定されるさまざまなリスクに備えています。

<リスク管理体制>

当社グループは、社長執行役員をリスク管理の最高責任者とし、「リスク管理委員会」にてリスク管理における重要な意思決定を行っています。予防的な取り組みとして、事前に具体的なリスクを想定、分類し、継続的に監視しています。万が一リスク事案が発生した場合には、「ミネベアミツミグループリスク管理基本規程」に定めた緊急事態の対応区分に応じて緊急対策本部や現地対策本部を設置し、事態への迅速かつ確かな対応を行います。また、リスク事案の内容により、当該事案の担当部署として主管部が任命され、リスク予防対策の立案や実施を行う体制を整えています。

<BCPの取り組み>

当社グループは、大規模災害、インフルエンザ等の感染症、テロなどの緊急事態発生時に、従業員やその家族の安全を最優先に確保するとともに、世界トップシェアの製品を持つ部品メーカーとして、お客様への供給責任を果たすことが社会的責任であると考え、国内外の主要拠点においてBCP(事業継続計画)を策定し、訓練等を行っています。

具体的な活動として、緊急事態対応マニュアルの整備、工場の耐震補強、食料・飲料水の備蓄、自衛消防隊の整備、避難訓練、安否確認訓練などを実施しており、軽井沢工場では地震等を想定したBCP訓練を年に3回実施しています。

現在進行中の新型コロナウイルスの脅威に対しても、当社グループは早期に対策本部を設置し、中国で先行して実施した徹底的な感染対策を全世界で共有し、被害を最小限に食い止めています。新型感染症対策を契機として、今後は中国・上海工場での感染症BCPの拡充とグループ主要拠点への展開をはかってまいります。



## 事業等のリスク

当社グループは、業務遂行や事業活動に直接又は間接的に影響を与える可能性のある不確実な事象をリスクと定義しており、当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクの内容および対応を外部環境及び内部環境の観点から記載しております。

なお、以下の将来に関する主要なリスクは、2020年3月末現在において、当社グループが判断したものであります。

### 外部環境

#### ① 自然災害等によるリスク

当社グループは、平時より自然災害等の発生を想定した防災訓練・危機管理体制を強化すべく本部・各拠点が緊密に連携しリスクへの対応に努めております。

#### ② 海外進出に潜在するリスク

当社グループの生産の多くは、タイ、中国、フィリピン、カンボジア等海外で行われております。海外進出後、長期間が経過し、地場との融合が行われておりますが、予期しない法律もしくは規制の変更、人材の採用と確保の難しさ、テロ、戦争又はその他の要因による社会的混乱といったリスクが内在しております。このため、海外進出に潜在するリスクの対応として危機管理マニュアルを海外拠点において整備し、不測の事態への備えを強化しております。

また、所在国・地域の関係当局とも緊密に連携をはかるとともに、事態発生時における正確な情報収集に基づいた早急な対応により、会社や従業員の安全確保に努めております。

さらに、海外量産工場の展開とグローバルな研究開発体制により、外部環境の変化に効果的な製品ミックスとグローバル生産拠点が相互に補完し、収益を下支えする「リスク分散体制」を確立しております。

#### ③ 為替変動によるリスク

当社グループは、海外売上高比率(66.1%)及び海外生産高比率(87.7%)が高いため、為替相場の変動によるリスクがあります。このため、将来の急激な為替リスク低減のための為替予約等を中心とするリスクヘッジを行っております。

#### ④ 急激な市場環境の変化と低価格競争によるリスク

PC及び周辺機器、情報通信機器、家電、自動車、航空機部品を中心とする当社グループ製品の主要市場は、国内外において競争が非常に激しく需要の大きな変動によるリスクがあります。

急激な需要の縮小や海外製の低価格製品との価格競争等に備えるため、当社グループでは、「コア事業の強化」、「多角化でニッチ(8本槍)」、「相合によるシナジー創出」の経営戦略のもと、販売先の集中リスクをできるだけ回避し、信用面で懸念がある取引先には保全活動を交渉するなど、債権管理を強化するとともに、価格競争にとらわれないオンリーワンの付加価値の高い製品づくりに注力することで市場環境及び低価格競争へのリスク対応を行っております。

#### ⑤ サプライチェーンに関するリスク

当社グループは、サプライヤーとの健全なパートナーシップを築くため「資材調達基本方針」を定め、サプライヤーに対して継続的な取引が可能であること、当社グループの製品含有化学物質に関する要領及び基準などを遵守できること、「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」に賛同できることなど当社グループの資材調達への考えに賛同いただくことを確認の上、新規取引を行っております。

また、サプライチェーンの安定化をはかるべく複数のサプライヤーから生産に必要な原材料等調達の分散に努め、また生産性改善によるコストダウンを進める等のリスク対応を行っております。

#### ⑥ 未払退職金及び年金費用に関するリスク

当社グループは、運用収益の悪化による年金資産の公正価値の減少、割引率の低下、昇給率やその他の年金数値計算に使用する前提とする比率の変動による退職給付債務増加に伴い積立状況が悪化した場合には年金費用が増加するリスクがあります。このため当社グループは複数の確定給付制度を有し、特定の資産運用に集中させることでリスクへの対応を行っております。

#### ⑦ 重要な訴訟等に関するリスク

当社グループは、国内及び海外への広範な事業活動を展開する中で、将来、重要な訴訟等が提起されるリスクがあります。独占禁止法、製造物責任法、知的財産法をはじめとするさまざまな法律に関わる訴訟リスクが想定されますが当社グループでは重要な訴訟等が発生した際の対応を法務部が一括して管理し顧問弁護士とともに行っております。

### 内部環境

#### ① コンプライアンスに関するリスク

当社グループは、世界各地の法令、規則の適用を受けながら事業活動を行っており、これらの法令等に違反した場合や社会的要請に反した行動等があれば、法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁を受け、お客様からの信頼を失う可能性があります。当社グループでは、労働、安全衛生、環境保全、倫理的経営について「ミネベアミツミグループ行動規範」を定め、さらに全ての役員・従業員が遵守すべき具体的な基準として「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定めております。また、その徹底をはかるため、コンプライアンス委員会を設置して、当社グループのコンプライアンスの取り組みを横断的に統括するとともに、同委員会を中心に役職員教育等を行っております。

#### ② 品質問題に関するリスク

当社グループの製品は、多くの産業分野で、とりわけ自動車、航空機、医療機器等、人命を担う最先端製品にも数多く使用されております。このため社会的責任とともに高い品質保証が求められることから品質問題に伴うリスクがあります。そこで当社グループでは、「ミネベアミツミグループ品質方針」に基づき、経営理念の徹底をはかるとともに、品質保証体制を確立させ品質の確保に取り組んでおります。また、品質保証本部による製造現場での品質向上活動に加え、不測の事態に備えての各種損害保険付保によるリスクマネージを行っております。

#### ⑧ 環境関連法令等に関するリスク

当社グループは、世界各地域において、さまざまな環境関連法令の適用を受けるリスクがあります。このため「ミネベアミツミグループ環境方針」のもと、環境マネジメント体制(環境マネジメント委員会)を設け環境管理責任者を配し、厳格な環境汚染防止活動を平時より推進しリスクへの対応を行っております。

#### ⑨ M&A・アライアンスに関するリスク

当社グループは、M&Aとアライアンスを最重要施策の一つと位置付け推進しておりますが、市場環境の変化等に起因し、さらにアライアンスにおいては相手先との戦略の不一致等が発現し、当初想定した効果を生まないリスクがあります。このようなリスクへの対応として当社グループは、M&Aにおいては人材と組織の融合、アライアンスにおいては知見の相互活用を重視し、シナジーの創出をはかっております。

#### ③ 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、事業活動の中で多くの重要情報や個人情報を入力することがあり情報セキュリティによるリスクがあります。このため、当社グループでは情報セキュリティ体制が適切に運営されているか検証する目的から情報セキュリティ委員会を設置しております。また情報セキュリティ教育の一環として理解度テストを励行し、機器の紛失・盗難、不注意等による情報流出の防止に努めリスク回避の対策を実施しております。

#### ④ 研究開発に関するリスク

当社グループは、新製品を継続的に市場投入し、将来の売上高、収益の目標達成に貢献できるよう基礎研究、要素技術開発、製品開発及び生産工程開発を含む研究開発活動を行っております。研究開発の成果創出には不確実性が伴いますが、これを想定範囲内に収めるべく、研究開発プロジェクトの進捗・費用については、「研究開発管理規定」等に則り、効果的かつ効率的な管理を行っております。