

ミネベアミツミグループ
統合報告書2020

2020年3月期



MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

印刷における環境配慮



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効利用に役立ちます。



ミネベアミツミグループは、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。この冊子の制作には、国産木材が製紙原料として活用されています。国産材を積極的に活用することで、日本の森林が整備され、CO₂吸収量拡大に貢献します。

経営理念

「より良き品を、
より早く、より多く、
より安く、より賢く」
つくることで社会に貢献する。

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2020 MINEBEA MITSUMI Inc.

Printed in Japan

August 2020

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

イントロダクション

数々の逆境を跳ね返してきた

ミネベアミツミのレジリエンス

レジリエンスとは、外部要因を受けても立ち直ることができる「しなやかな強さ」のこと。ミネベアミツミでは、逆境での経験をさらなる成長につなげてきました。

ミネベアミツミは、製品開発、人材育成、生産活動にいたるまで、経営そのものが、企業を永續させる「サステナビリティ」の精神に基づいて実践されています。サステナブル経営を実現するため、「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』」つくることで社会に貢献する。」という経営理念とその実現を担保する経営の基本方針「五つの心得」(P4 記載)のもと、数々の逆境を跳ね返しながら、成長を実現しています。

これまで、ミネベアミツミは、リーマンショック、タイの大洪水、東日本大震災という逆境にゆるがず、むしろ成長へとつながる強さを獲得する機会としてきました。

タイ洪水では、基幹工場に水が迫る中、トップマネジメントが現地で陣頭指揮をとるとともに、現地従業員が昼夜を問わず土嚢を積み上げて工場を守りきり、「奇跡の堤防」とまで言われるチームワークで、危機を乗り越えました。

迫りくる危機から逃げ出すことなく、トップ・現地従業員が一丸となって危機に立ち向かい徹底的に対策を進める姿勢は、グローバル 10 万人の従業員に根付くこととなりました。



トップの員は連日現地で陣頭指揮をとり続け、混乱の中リーダーシップを発揮 水が迫る中、現地従業員が昼夜問わず土嚢を積み「奇跡の堤防」で工場を死守



部品メーカーとしての責任を果たすため、安定操業に向けて徹底的な対策を実施。マスク生産・販売も取り組む

2029年3月期
売上高 2.5兆円
営業利益 2,500億円
 を目指す

ポストパンデミック
 成長イメージ

2020年に世界中を襲った新型コロナウイルスの脅威に対しても、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。スマートフォン、ゲーム関連など多岐にわたる事業のポートフォリオが自動車、航空機の落ち込みをカバー。効果的な製品ミックスと 22 カ国に広がる生産拠点ミックスが功を奏し、当社のリスク分散体制が逆風下で力を発揮しました。当社の目標である、売上高 1 兆円・営業利益 1,000 億円を射程圏内にとらえ、その先の売上高 2.5 兆円、営業利益 2,500 億円に向け、さらに挑戦を続けます。

製造資本

- 他社に先駆けた海外進出
- 設備投資だけでは構築できないノウハウの結集

P.37-38

人的資本

- 10万人のグローバル人材
- 性別年齢を問わず現場で活躍するリーダー

P.39-42

知的資本

- ベストプラクティスを瞬時に全社展開する組織力
- 49年で50件のM&Aをはじめ多種多様な経験知

P.43-44

トップのリーダーシップと徹底した現場主義

CONTENTS

社長メッセージ 「経営の本質はサステナビリティ 事業・人・拠点の多様性が、リスクにぶれず、成長し続ける会社をつくる」 3	第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー 9	第3章 価値創造への取り組み (事業別戦略・非財務資本(製造・人的・知的資本)の強化) 25
第2章 財務戦略・資本政策 (東京本部長(CFO)メッセージ/財務・非財務ハイライト) 19	第4章 価値創造を支える取り組み 45	



代表取締役
会長兼社長執行役員
(Representative Director, CEO&COO)

貝谷由久

経営の本質はサステナビリティ 事業・人・拠点の多様性が、リスクにぶれず、 成長し続ける会社をつくる

新型コロナウイルスへの対峙

過去の教訓を活かし、従業員を守り、 部品メーカーとしての供給責任を果たす

2020年3月期は数多くの困難に見舞われました。米中貿易摩擦、各地での台風、フィリピンの火山噴火、そして新型コロナウイルスの感染拡大。なかでも世界中に拡大した新型コロナウイルスはさまざまな業界に深刻な影響をもたらしましたが、当社も例外ではありませんでした。振り返ると、中国の武漢でロックダウンがはじまったのが1月23日、それから1週間もたらずして1月29日には対策本部を設置、以降週3回、約2時間の会議を通して私自身が本部長としてきめ細かく指示を出し続けました。会議はオンラインも活用したことから、最高650人が出席したこともあります。物理的な制約なくマネジメントのおもいや指示を直接伝える体制を整備できたことは、逆境下において今後に生きる経験値となりました。

このように、新型コロナウイルスの猛威が表面化する前に先手を打ち、徹底した感染拡大防止対策を行ったことは社外からも評価され、上海や珠海では、当社はモデル工場として現地メディアで数回紹介されました。当社は人工呼吸器や人工心肺装置などのさまざまな医療機器に、ベアリング、各種モーター、センサー、電源、半導体、コネクタなどを供給しており、このような緊急事態下で高まる医療ニーズに対し、万全の供給体制をとることで、部品メーカーとしての供給責任を果たしていると考えています。

こうした迅速な判断ができたのは、2011年に発生したタイの

大洪水の経験が記憶に深く刻まれていたためです。私も現地では連日陣頭指揮をとっており、ついにナワナコン工場では「もう撤退しよう」という事態にまでなったのですが、現地の従業員が「ここに残り工場を守りたい」と訴えたのです。ヘリコプターで毎日現場を見て回っていた時、水没したナワナコン工場に自発的に残って排水作業をしてくれていた従業員が、作業をとめて2階の窓から身をのり出して下から手をふってくれたその姿・光景は、生涯忘れることはありません。また、自宅が浸水するなど危機的な状況にある中でも、毎日3,000人もの従業員が出勤して土嚢を積んで主力工場を守ってくれました。当時、タイでは2工場が浸水し、主力場のいくつかは従業員の献身的な努力で守られました。

当社は経営の基本方針として社是「五つの心得」の一つ目に、「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」と掲げています。実はそれまで私は「なぜ従業員が一番なのか。株主ではないのか」と疑問に感じていましたが、現場でこの光景を目の当たりにすることで、会社は従業員に支えられていることを心から実感しました。従業員が一生懸命取り組んでくれれば、経営もこれに応えなければならない。信頼関係を築いて従業員を守ることが、結果的に会社を守ることにつながる。当時の教訓と信念、そして数々の逆境を乗り越え、成長を続けてきた実績と自信が、今回の新型コロナウイルス対策にも確実に活かされているのです。

経営理念

経営理念

「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢く」 つくることで社会に貢献する。

経営の基本方針

社是「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

- | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| 1. 従業員が誇りを持てる会社でなければならない | 2. お客様の信頼を得なければならない | 3. 株主の皆様のご期待に応えなければならない | 4. 地域社会に歓迎されなければならない | 5. 国際社会の発展に貢献しなければならない |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|

経営戦略

常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

Fixed Handl

強みをさらに磨くために経営理念
に立ち戻り、浸透させていくことで
企業体質を強化していく



2020年3月期業績

当社経営理念のもと、
未曾有の危機を成長機会ととらえる

私は社長就任以降、経営の本質は「サステナビリティ」と考えており、この実現のためには「選択と集中」ではなく、多角的な事業ポートフォリオの構築と、リスク分散体制の強化に取り組むべきであることを強く意識しています。

こうした考えのもと構築してきた「多種多様な製品を色々なところで作る（プロダクトMix・生産地Mix）」の体制は、当社の強みとして2020年3月期の決算でお示しできたと自負しています。当社の最終製品市場は自動車、飛行機、ゲーム、スマホ、医療、スマートシティ等と幅広く分散したものです。この度自動車や航空機市場向けは減速傾向となりましたが、スマホやゲームなどの一般消費者向け製品需要増によりポートフォリオの補完関係を築いています。生産地域では、中国で感染症が流行していた時にはタイ、カンボジア、フィリピンで生産をカバーすることで、生産ラインを止めることなくお客様にご迷惑をおかけせずに済みました。5月上旬時点では日本、アジア、北米、欧州の全工場が稼働し、徐々に生産活動が回復しています。

売上高は1兆円にはわずかに到達しませんでした。9,784億円と過去最高を更新し、営業利益は586億円となりました。幅広い製品群や技術領域を持つ世界でも類を見ない「相合*精密部品メーカー」としてユニークなポジショニングを築き存在感を高めることができました。また、これまで当社は「ボラタイル」というイメージを持たれがちでしたが、この10年で培われた当社のリスクに対する耐性・強靭さをお示しできたと考えています。

また、機関投資家の皆様や外部の方々からは「新型コロナウイルスは試練か？これを通してミネベアミツミの何が変わる

か？」というご質問を受けることがあります。有効なワクチンなどが開発されるまでは感染拡大リスクとの闘いが続くわけで、これまでの価値観が通用しないという点では、人類にとって共通の試練です。ただし私が経営者の視点で考えなければならぬのは、「この危機から何を学びミネベアミツミをどう進化させるのか」ということであり、4~5年後に振り返った際、あのコロナショックがあったから今がある、と言えるよう、会社の成長を止めずに強くしていきたいと考えます。

コロナ禍を機に、リモートワークなどで働き方の変化も生まれてきていますが、当社は少数精鋭で莫大な利益を創出するのではなく、世界27カ国、約10万人の従業員で地道に「ものづくり」をして利益を積み上げるビジネススタイルであり、すべての成長の基盤は現場にあります。リアルとリモートを上手く住み分けつつ、現場でのものづくり、対面でのコミュニケーションを引き続き重視します。

当社がこれまで成長してきた原動力は、経営理念に表れています。当社の経営理念は、サステナブルな観点から競合他社よりも「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』」つくることで、社会に貢献する。」です。これは資本主義の原理にのっとった考えであり、限られた資源を最大限有効に使い、産業・社会を幸せにするエコシステム概念そのものです。また当社の製品を世の中に提供することで、世界の人々の生活品質の向上や文明社会の発展にも貢献する、まさに企業価値を創造する源泉となる大切な理念です。経営理念を浸透させることで企業体質の強化を図り、持続的成長につなげていきます。

*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

経営統合の手ごたえ

新たに買収したエイブリックが手掛ける
アナログ半導体事業とのシナジーに期待

2020年4月30日にミネベアミツミグループに加わったエイブリックが手掛ける、アナログ半導体事業の中長期での成長性に注目していただきたいと思えます。アナログ半導体は、音声や圧力などのアナログデータを電子データとして処理する際に使われるものであり、エイブリックは特に車載機器のデータ保有で使用される分野において国内シェアは約7割を誇ります。医療、磁気センサーにも強みがあり、デジタル半導体に比べて設計や製造工程においてはきめ細かい調整が必要な、きわめて日本人の強さを活かせる事業です。半導体は当社の主力事業であるベアリングと同様「産業のコメ」であり、絶対になくなるものではない一方、模倣が困難であるため、ニッチトップを狙う当社の「コア事業」戦略に合致しています。エイブリックとの経営統合により、当社のアナログ半導体の売上高は現在590億円、パワー系專業を除くアナログ半導体市場で国内第3位に浮上します。「相合」活動の質をさらに高め、営業活動の幅を深化・拡充することで10年以内に売上高1,000億円を超える規模の事業へと成長するものと考えています。

ミツミとの経営統合の成果の一つにOIS（スマートフォン用カメラの手振れ防止に使用される部品）が挙げられます。

中長期ビジョン

8本槍の強化と「相合」活動の推進、
M&Aで売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の目標へ邁進

当面不透明要素はありますが、売上高1兆円、営業利益1,000億円のハードルはもはや決して高いものではありません。また、長期経営目標（2029年3月期）である売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を目指す方針に変更はありません。収益力指標は従業員にもわかりやすく共有できるよう、営業利益率で10%の達成を目標としています。

当社はオーガニック（自律成長）とM&Aの両輪で成長を続けてきました。祖業であるベアリングも、ここ10年で、月産2億個から3億個まで成長しています。長期経営目標の実現に向けた基本戦略は、ベアリングをはじめとする8本槍（P.16参照）を強くして伸ばす、相合活動を進める、M&A推進の3

ミツミ電機の開発力とミネベアの製造技術を活かし、経営統合時は200億円程度だった売上高を、1,000億円を目標とする所まで拡大できましたが、OISは利益を出すものの技術・需要の変化が激しいという点から「サブコア事業（P.16参照）」と位置付けていました。しかしこの度エイブリックとの経営統合でアナログ半導体が強化され、ミツミ事業に新たな「コア事業」が誕生したことで、経営基盤が一層強化されたと考えております。

ユーシン事業は自動車向けが主力であるため、足元は大変厳しい状況下であり、2021年3月期の計画は、上半期の売上高は前年同期比で半減、下半期は前年同期並みと想定しています。しかし償却負担が重い会社ではないため、利益面では十分調整・管理が可能です。そこで、生産性の改善や固定費の削減を進める一方、ユーシン事業の強みであるロック機構に、モーターや無線などのミネベアミツミのテクノロジーを注入し、相合活動をより強力に進めることにより、自動車だけでなく、住宅設備においても電装化・無線化を組み合わせて、キーレスエントリー（スマートフォン・リモコンにてドアのロック・アンロックができる装備）の有力なプレーヤーを目指します。

つです。今回のエイブリックとの経営統合では、アナログ半導体が当社の4本目の槍として強化されます。

また、「相合」活動は事業を多角化させることによりカバーするインダストリーを増やすといった「水平」のシナジーもあれば、製品開発における「垂直」のシナジーもあります。例えば、当社が手掛けるDC ブラシレスモーターを作るには、品質の高いベアリング、加えて精密に回すためにモータードライバーが必要になります。このモータードライバーをミツミが、モータードライバーの位置決め制御の精度向上に必要なホール素子を、エイブリックが手掛けているのです。モーター、ベアリング、モータードライバー、ホール素子といった垂直のシナジーで

品質を向上し、生産を効率化して、他社にない組み合わせで製品の付加価値を高めることができるのです。

さらに、「CLEAN-Boost® (クリーンブースト)」という製品は電池がないところでも電気を増幅＝ブーストさせることで、電池なしでセンシングが可能です。例えば当社が手がけるスマートシティソリューションでは道路灯に温湿度センサーや雨量計、冠水計など、さまざまなセンサーを組み合わせることで生活に役立つデータの取得に取り組んでいます。近年日本では洪水など災害に関する情報取得に関心が高まる中、クリーンブーストは、電源がなくても電気を作ることができるため、少量ではありますがこれらのセンサーから取得した情報を、リアルタイムに現場から地方自治体の管理部門に送るといった将来像も見えてきており、より一層社会課題の解決に貢献できる製品へと進化させることができます。

M&A において、経営統合はゴールではありません。当社のスローガン「Passion to Create Value through Difference (常識を超えた違いで新しい価値を生み出す)」にあるように、私自身が先頭に立つとともに、従業員同士が情熱をもって高い目標実現に向けて議論・行動し、当社の技術、製品を有機的に結び付けて新たな製品・価値を生み出していく「相合活動」に注力していきます。

既存の事業を組み合わせたスマート製品「三羽鳥」も、スマートシティソリューションだけでなく、ベッドセンサーシステム(ひずみセンサー×データロガー)、スマート LED 照明 SALIOT (サリオ) (光学技術×モーター×センサー×電源) も、当社の「相合」の象徴、また当社の新たな重点市場への進出の象徴として、

ESGの取り組みについて 積極的な対話を通じて 「攻め」のガバナンスを一層強化

当社の経営・事業そのものがサステナブルであることは、これまで述べてきた中でも皆様にご理解いただけたかと思いますが、こうした私たちの事業が今後長期的にサステナブルであり続けるために、環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) の側面で積極的に取り組んでまいります。

環境面においては、当社の超精密部品は、小型化・薄型化・軽量化につながって無駄なエネルギーを減らし、地球温暖化防止など省エネルギーに役立つグリーンプロダクトを数多く創出しています。一例として、カンボジアに続き、2019 年秋から、東京都杉並区でも前述したスマートシティソリュー

ション・IoT街路灯の実験が実施されました。当社はこのIoT街路灯のセンサーと無線技術を提供し、消費電力の大幅抑制に貢献いたしました。グループ環境管理部を中心に、グリーンプロダクト比率を対外的に公表できる体制を昨年度構築し、比率向上に取り組んでいます。(P.47参照)

なお、2020年8月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、気候変動に対して緩和、適応の両面から取り組み、情報を開示するなど地球温暖化防止により一層コミットする体制を整えていきます。社会との関わりでは、災害や感染症に対するリスク対策

着実にノウハウや実績を積み重ねています。インフラとスマートフォンでは、変化や受注までのスピード感が全く異なるといったように、業界により成果が出る時間軸に差があります。自分の在任期間中に最高の業績をあげるという考え方であれば、もっと異なるやり方もあるとは思いますが、地道に継続することで次の代に花が咲く技術・事業もあり、販売においてもより多くの産業に関する販路・ノウハウを蓄積できます。それが企業の着実な成長・サステナビリティにつながるものと考えています。

新規の M&A については、従来と変わらず8本槍とのシナジーを重視します。そのうえで、メディカル/ヘルスケア、インフラ、住宅設備といった新たな分野も積極的に検討します。今後新型コロナウイルスの影響次第で、素晴らしい技術を持ちながら資金的に厳しくなる会社も増えてくる可能性があります。そのような会社ももし当社と統合することで共に成長できるのであれば、ぜひその受け皿になりたいと考えています。M&A は何よりも双方の人と人との信頼関係が重要です。これからも M&A 候補先の工場や現場へは積極的に足を運び、その場での肌感覚、リアルなコミュニケーションや信頼関係を大切にしながらコアビジネスを強靱化していきたいと思っています。

この先、多くの産業でどのような変化が起きるのかを現時点で予測することは大変困難です。しかし、コア事業の強化、相合活動の推進、M&Aを戦略の軸としてさまざまな取り組みを継続してきたことにより当社を支える柱は太くなり、どのようなリスクがあっても簡単にはぐらつかず、強靱でサステナブルであり続けます。

ベアリング、モーター、センサーから半導体にいたる多様なポートフォリオを持つ会社はほかに類を見ず、「部品の百貨店」にも見えるかもしれません。しかしながら私たちの生産するものは互いに補い、関連するものであり、小売りでいえば SPA(Specialty store retailer of private label apparel=企画から製造、販売までを垂直統合させ、関連するアパレルを販

売するビジネスモデル)、つまり「部品のSPA」といえるのではないのでしょうか。企業の成長に「多様性」が目立っていますが、当社では、製品も、工場も、人もすべてが多様であり、それが会社の足腰を強くしている強みなのです。世界各国の、さまざまな技術的・文化的バックグラウンドを持った人材が会社を支えています。これまでさまざまな危機を乗り越えてきたことで、トップから現場までが、危機に動じずに一丸となって立ち向かい、成長への情熱をもつという考え方が、10万人の従業員全員に徐々に浸透してきたと手ごたえを感じています。こうした従業員がグローバル規模で相合活動を進めることで、ミネベアミツミに頼めば何とかしてくれる、と信頼されるような、必要とされ続ける企業でありたいと思っています。

として、全世界で備蓄してきた医療用マスク (N95マスク) 約22万枚を世界中の医療機関に寄付しました。また、4月1日からは従業員の安全確保、社外への感染拡大防止を目的としてマスクの自社生産を開始、6月26日からは、世の中のマスク供給不足に少しでもお役に立てればとの思いから、外部販売も開始しました。当社の「五つの心得」では、「地域社会に歓迎されなければならない」こともうたっており、この社是のもと、従業員が、企業の実存意義を考え、積極的に寄付活動・生産活動に関わっています。

当社グループのコーポレート・ガバナンスにつきましては、私はこれまでもそれが形骸化しないために、多様な観点からの検証・議論を経た取締役会の意思決定パフォーマンスと

未来に向かって この危機を乗り越え、 さらに「社会にとって必要とされ続ける会社」へ

この先、多くの産業でどのような変化が起きるのかを現時点で予測することは大変困難です。しかし、コア事業の強化、相合活動の推進、M&Aを戦略の軸としてさまざまな取り組みを継続してきたことにより当社を支える柱は太くなり、どのようなリスクがあっても簡単にはぐらつかず、強靱でサステナブルであり続けます。

ベアリング、モーター、センサーから半導体にいたる多様なポートフォリオを持つ会社はほかに類を見ず、「部品の百貨店」にも見えるかもしれません。しかしながら私たちの生産するものは互いに補い、関連するものであり、小売りでいえば SPA(Specialty store retailer of private label apparel=企画から製造、販売までを垂直統合させ、関連するアパレルを販

売するビジネスモデル)、つまり「部品のSPA」といえるのではないのでしょうか。企業の成長に「多様性」が目立っていますが、当社では、製品も、工場も、人もすべてが多様であり、それが会社の足腰を強くしている強みなのです。世界各国の、さまざまな技術的・文化的バックグラウンドを持った人材が会社を支えています。これまでさまざまな危機を乗り越えてきたことで、トップから現場までが、危機に動じずに一丸となって立ち向かい、成長への情熱をもつという考え方が、10万人の従業員全員に徐々に浸透してきたと手ごたえを感じています。こうした従業員がグローバル規模で相合活動を進めることで、ミネベアミツミに頼めば何とかしてくれる、と信頼されるような、必要とされ続ける企業でありたいと思っています。

監督機能の強化が重要であるという考えを繰り返しご説明してきました。2021年3月期は企業戦略のスペシャリストである芳賀裕子氏を独立社外取締役役としてお迎えし、取締役会のさらなる機能強化を図ります。また、長期経営目標の達成に向けて取締役により高いモチベーションと強いインセンティブをもって業務執行責任を果たしていただくため、新たな業績連動型株式報酬制度の導入も決定いたしました。

企業経営にとってコーポレート・ガバナンスの進化に終わりはありません。特に変化の激しい事業環境下においては、これからも機関投資家をはじめステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて「攻め」のガバナンスを一層強化してまいります。

製品も、工場も、人もすべてが 多様性を持っている その相合が、新しい価値・違いを生み、 会社を強くしている

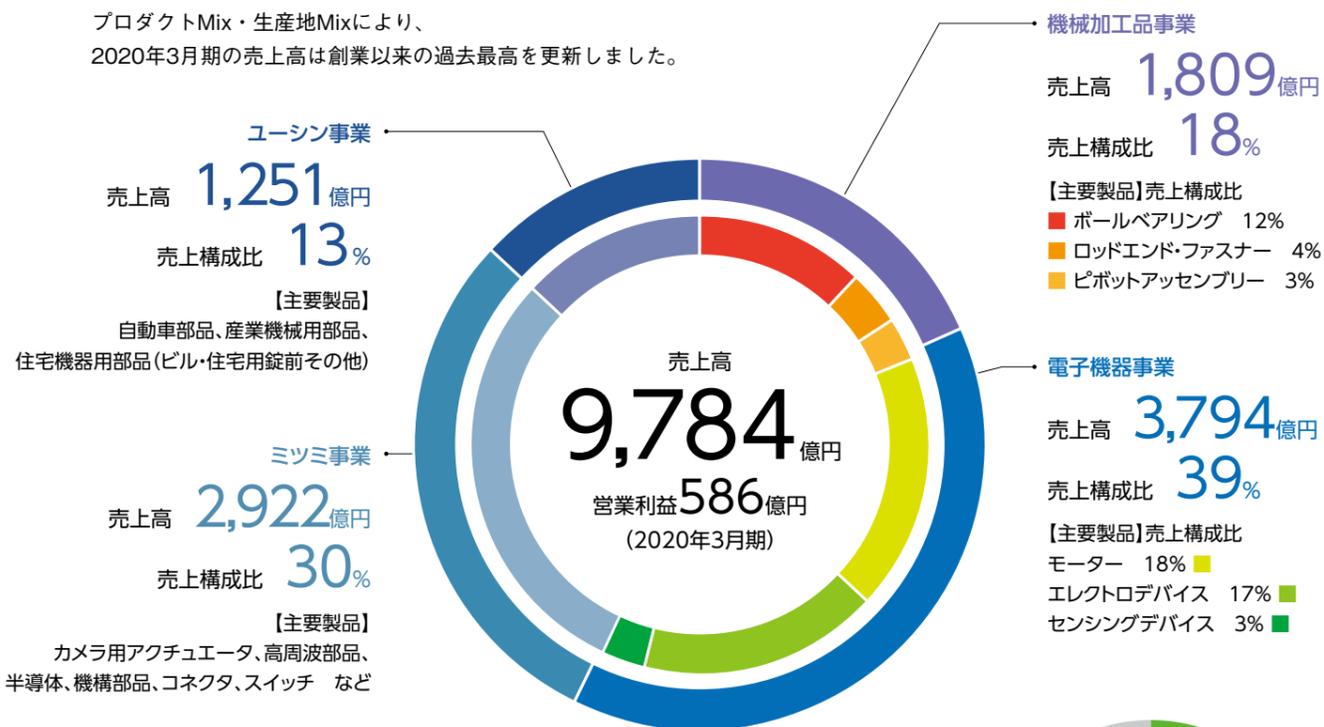
2. ミネベアミツミの今

多様なポートフォリオを持つことにより、
オンリーワンの「そうごう相合」精密部品メーカーへ

ミネベアミツミは、自動車、航空機からスマートフォン、医療機器やインフラをも含む効果的な製品ミックスと、日・米・欧・アジアに広がるグローバルな生産拠点展開による相互補完体制により、優れたリスク分散体制を備えるとともに、「相合」によるシナジーも追求。逆境においても安定した収益を確保しつつ、さらなる成長を続けていくことができます。

事業別売上高

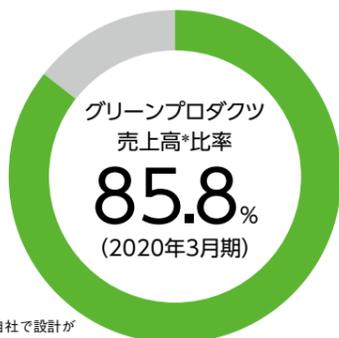
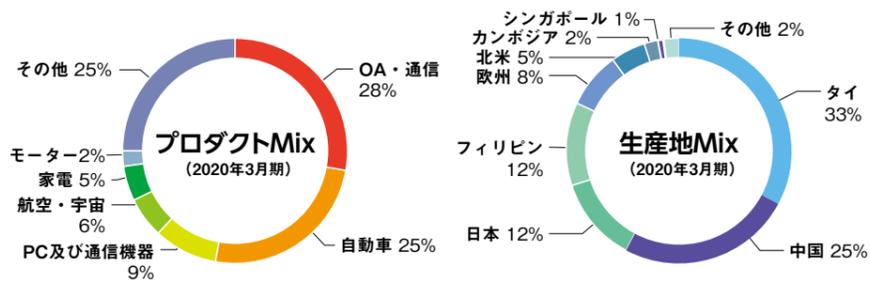
プロダクトMix・生産地Mixにより、2020年3月期の売上高は創業以来の過去最高を更新しました。



*その他の事業8億円については記載を省略しています。

プロダクトMix・生産地Mix

ポートフォリオの中の補完関係が当社のサステナビリティとなっています。



*自社で設計ができない製品を除く

グリーンプロダクツ P.47

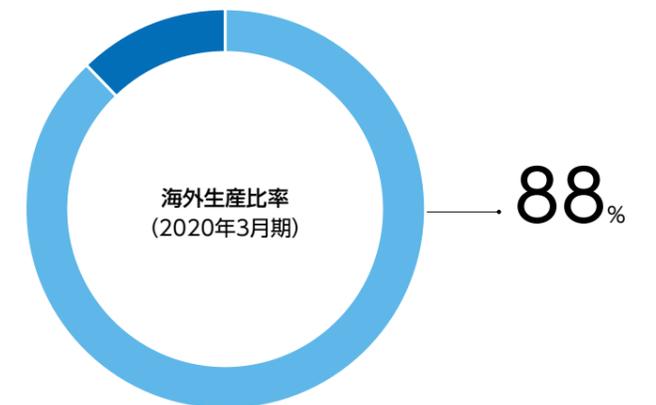
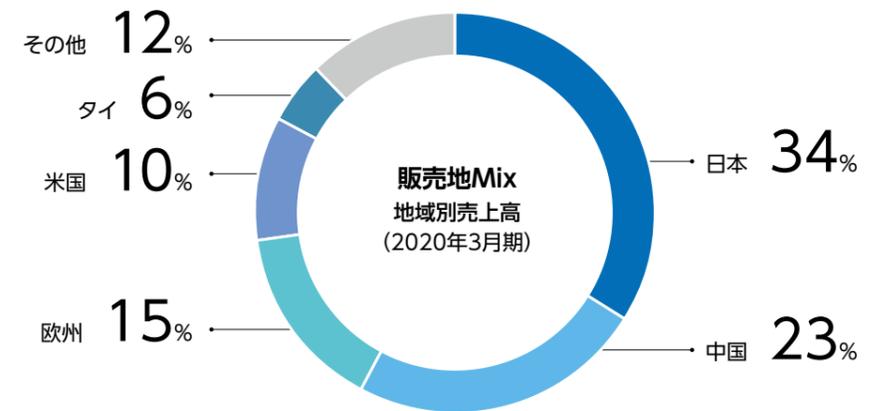
世界市場で高品質製品を創出

生産・販売のグローバル体制を構築し、地産地消に対応するとともに、為替、災害、地政学的なリスクを低減しています。

27カ国

93生産・開発拠点

91営業拠点 (2020年8月1日現在)



世界シェアNo.1

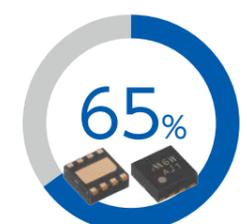
ミニチュア・小径ボールベアリング



HDD (ハードディスクドライブ) 用ピボットアセンブリー

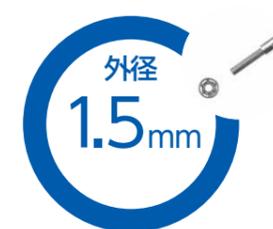


1直リチウムイオン電池用保護IC



世界最小

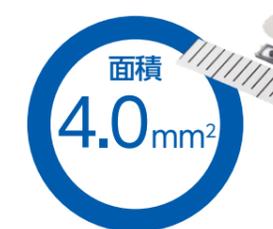
ミニチュアボールベアリング



世界最小クラス ステッピングモーター

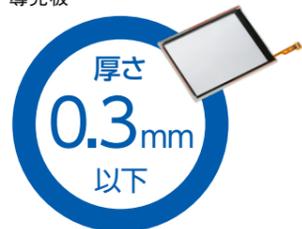


世界最小クラス タクティールスイッチ



世界最薄

液晶用 LEDバックライト用導光板



3. ミネベアミツミの価値創造モデル

3つの強みと非財務資本で持続的に成長



ミネベアミツミの強みは、「コア事業の強化」「ニッチ分野で多角化経営」「相合*してシナジーを創出」の3つです。これら3つの強みがかけ合わされ、シナジーが生まれることにより、環境・社会的な価値と同時に経済的な価値が創出され、財務・非財務の資本が積み重ねられてまいりました。それらを活用して、3つの強みがさらに磨かれていくことにより、持続的な成長を実現してまいります。

*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。



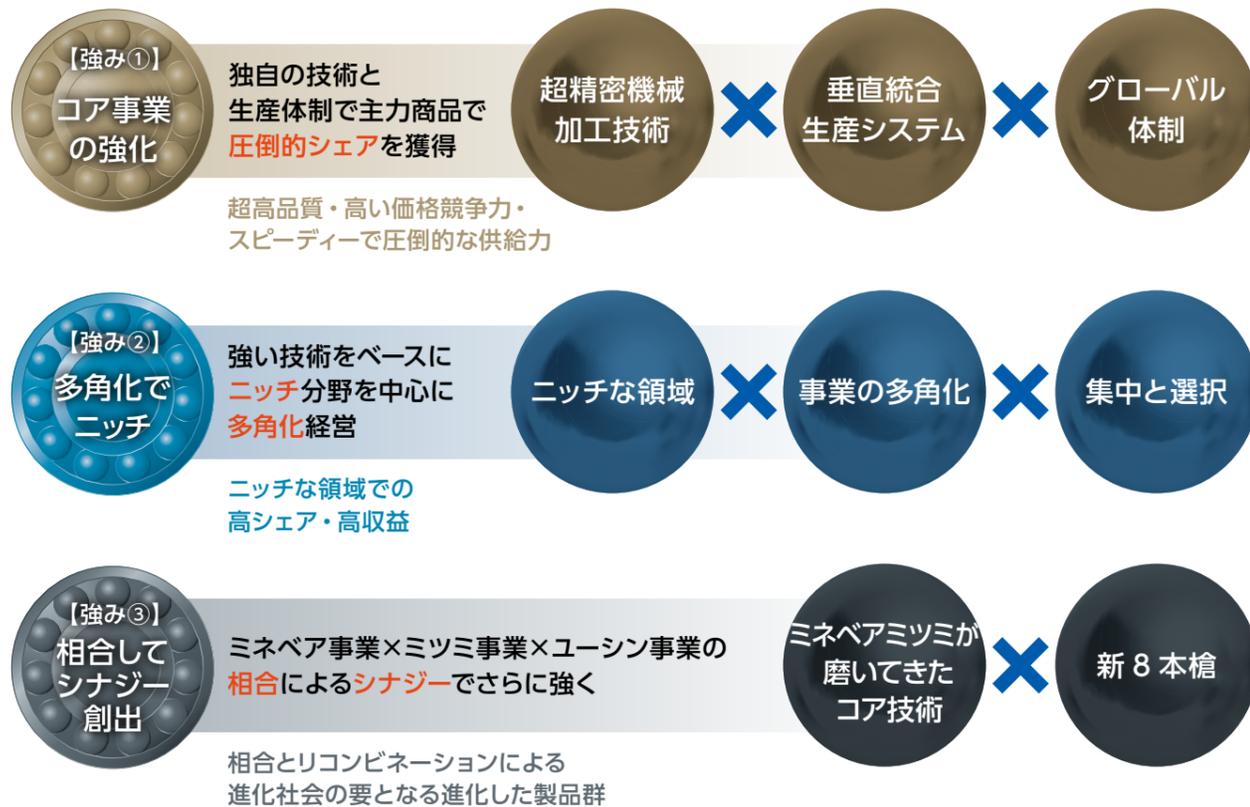
ミネベアミツミは摩擦を低減してエネルギー効率を向上させるボールベアリングをはじめとする環境貢献型製品を供給することなどを通して環境価値を、新興国における農業従事者を啓発し最先端のテクノロジーへの参画を促すことなどを通して社会的価値を創出しています。このように、社会的課題の解決と経済価値の創出が調和した事業活動を実現しています。また、これらの活動を通して、国連が提唱しているSDGsの実現も目指しています。

4. ミネベアミツミの強み

10のコア技術を核に、「^{そうごう}相合」によるシナジー創出と、コア・サブコア戦略により、有機的な成長を続けていく

超精密機械加工技術、大量生産技術をはじめとするミネベアミツミが磨いてきた10のコア技術を融合・活用することで、8本槍製品のそれぞれを進化させるだけでなく、その進化した製品を相合、リコンビネーションし、新たな事業機会を創出します。さらに、コア事業である8本槍に加え、コア技術を活用した「サブコア事業」も展開。サブコア事業では、技術をさらに高めるとともに、キャッシュカウとして収益を最大化。創出した利益はコア事業のさらなる強化と成長に投資していきます。

常識を超える「違い」を生み出す3つの強み



10のコア技術



コア事業 (8本槍)

コア事業の定義
①巨大な市場において、ニッチ領域である
②超高品質、超精密加工技術が活用できる
③技術革新があっても容易には置き換わらない
エイブリック統合により
アナログ半導体は成長の土台が完成。
8本槍の8番目から4番目に番付が変更となりました。

サブコア事業

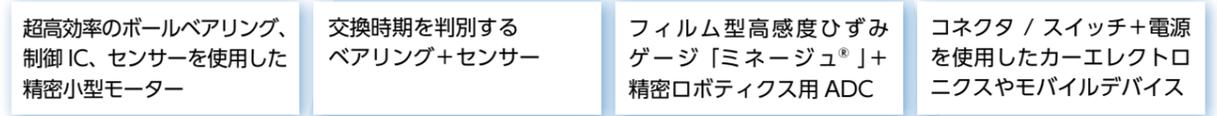
サブコア事業の定義
①巨大な市場において、ニッチ領域である (コア事業と同じ)
②超高品質、超精密加工技術が活用できる (コア事業と同じ)
③技術革新によって置き換わる可能性がある
サブコア事業では、将来に置き換わる可能性を考慮し、固定費の最小化や投資の加速償却などを行うことにより、リスクを最小化しています。



(上記の表は、SPAのフロア図をイメージして記載してあります。*SPAとは、Specialty store retailer of private label apparel = 企画から製造、販売までを垂直統合させ、関連するアパレルを販売するビジネスモデル)

相合してシナジーを創出

相合してシナジーを創出している例



多様な事業に価値創出



5. 持続的成長に向けて

経営基盤とリスク管理を盤石にし、
いかなる環境下でも事業を継続

当社は、積み重ねられた製造・人的・知的資本を支えとし、コア事業の強化、事業の多角化やグローバル生産を進め、リスクにぶれることのない強靱な経営基盤の確立に取り組んできました。そして、これらを「相合」することで、新たな価値を創造してまいりました。今後も、経営理念をもとに、E・S・Gの側面からマテリアリティ(重要課題)を中心とした社会課題の解決に邁進し、売上高2.5兆円・営業利益2,500億円を長期的な定量目標に掲げ、世界のお客様に役立つ価値を提供し、持続的な成長を目指します。

メガトレンド
環境・社会の課題
(事業機会)

環境(E)

- 地球温暖化
- 生物多様性
- エネルギー危機
- 資源の枯渇
- 自然災害

社会(S)

- 情報セキュリティの強化
- AI、IoT社会の進展
- 世界人口の増加
- 食糧危機
- 先進国の少子高齢化
- 格差拡大
- パンデミック(感染拡大)

マテリアリティ(重要課題)

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 S
- 2 働きやすい職場づくり S
- 3 グローバル規模の人材育成 S
- 4 グローバル規模のダイバーシティの推進 S

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 E
- 6 地域社会との対話と発展への貢献 S
- 7 社会課題を解決するソリューション創出 S

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 S
- 9 責任ある調達の推進 S
- 10 リスクマネジメントの強化 G

マテリアリティ P.46

経営基盤・リスク管理

経営理念の浸透

グループガバナンス

サクセッションプラン 等

事業等のリスク P.61-62

価値創造モデル



研究開発 → 調達 → 製造 → 品質保証 → 物流 → 販売

強さを支える
非財務資本

製造資本

- 垂直統合生産
- グローバル体制
- 蓄積された製造ノウハウ

製造資本 P.37-38

人的資本

- グローバル人材
- 女性の活躍
- 熟練工・エンジニア

人的資本 P.39-42

知的資本

- 超精密機械加工技術
- 製・技・開・販の総合力
- M&A遂行力・PMI

知的資本 P.43-44

次の10年 基本戦略

新8本槍と世界最強の

「相合」精密部品メーカーへ

1. 新8本槍に変更

3. 新市場の開拓

2. 新製品を市場投入

4. 積極的な M&A

+ デジタライゼーション

人材育成(後継者育成含む) +

財務規律を伴う株主還元

2029年3月期に目指す姿

定量目標

売上高
2.5兆円
and/or
営業利益
2,500億円

EPS 成長率
+15%以上
次の10年CAGR

ROE
15%以上

非財務目標

グリーンプロダクツ
売上高比率
90%

労働災害
0件

事業構成

コア事業にシフトし、
業績ボラティリティ低減と
リスクマネジメント向上を両立

■ コア事業売上高
■ サブコア事業売上高



第2章 財務戦略・資本政策



東京本部長 (CFO) メッセージ

ポートフォリオ改革や
実効性の高いM&A 実現に向けた
財務の基本方針は不変。
最悪の事態も想定した適切かつ
機動的な財務戦略で成長を追求

取締役専務執行役員
吉田 勝彦

危機対応について

新型コロナウイルス感染拡大は、経済や企業活動に広範な影響を与える事象であり、当社グループにおいても外部環境の変化による売上減少及び各国の移動制限等による工場の稼働低下の影響を受けております。そのような状況下、今期の設備投資を抑制するとともに、昨年までに1,000億円の借入金の10年固定化を実施済みで、目先のリファイナンス需要は大きくありません。2020年3月期末における社債及び借入金のうち、長期有利子負債（1年内返済予定の長期借

入金を除く）の比率は57%となっております。

また、現時点で各国金融当局が積極的に金融市場への資金供給を行っており、当社の資金繰り及び財務の安定性に大きな影響を与える可能性は限定的と認識しておりますが、金融市場が大きく混乱した場合、資金調達コストの上昇や新規の資金調達へ影響を与える可能性がありますので、市場環境を注視してまいります。

2020年3月期の業績ならびに2021年3月期の見通し

前期からの米中貿易摩擦による海外経済減速、さらには国内外の自動車販売低迷に加え、第4四半期には新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け輸出や設備投資が大きく減少するなど、当期の世界景気は大きく後退しました。このような経営環境下で、当社グループは収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発及び拡販活動に注力してまいりました。その結果、売上高は前期比10.6%増の9,784億円となり過去最高を更新しました。一方、世界景気減速に加え、円高影響、ユーシン統合費用が発生した結果、営業利益は同18.6%減の586億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同23.6%減の

460億円といずれも前期比で減益となりました。

来期業績見通しは、新型コロナウイルスの影響が不透明であることを踏まえ、限られた情報下ではありますが、景気最弱シナリオを想定し業績予想には幅を持たせて方向性を示すこととしました。売上高は9,000億円～1兆円（同8%減～同2%増）、営業利益は500～600億円（同15%減～2%増）の計画です。2020年4月30日に経営統合したエイブリック新規連結効果に加え、スマホ・ゲームなどの「イエナカ製品」需要は大きく回復すると想定しますが、自動車/民間航空機向け需要は市場減速の影響が出ると想定しています。

財務戦略・資本政策 ハイライト

EPS成長率 15%以上 CAGR	ROE 15%以上	設備投資 EBITDAの 50%以内	株主還元 FCFの 50%
-------------------------	--------------	--------------------------	---------------------

新型コロナウイルスによる業績への影響

2020年3月期は売上高で約300億円の影響となりました。営業利益に対しては、90億円の減益影響となりました。主な内訳は、稼働損失・対策費用で26億円、売上高の減少による減益影響64億円です。

2021年3月期に入り、ウィズ・コロナに向け迅速な環境変化への対応にも取り組んでいます。2020年5月末の時点では、すべての工場が稼働しています。地域別では、中国工場が既に100%稼働を実現しています。欧州工場も5月の下旬から稼働を開始しました。徐々にではありますが、生産活動が回復しています。

■ 生産活動への影響 (2020年5月上旬時点)

- 欧州 (8%)**
 - 医療/航空向け：操業度を下げて稼働。
 - 自動車向け：4月より一部稼働。(5月下旬完全稼働予定)(フランス、イタリア、ドイツ、スペイン、スロバキア、ハンガリー、ロシア等)
- 北米 (5%)**
 - 通常通り稼働。
- アジア (74%)**
 - 中国：4月以降は通常操業時とほぼ同等の稼働。
 - タイ：通常通り稼働。
 - カンボジア：通常通り稼働。
 - フィリピン：ルソン島では操業度を下げて稼働。セブ工場は通常通り稼働。
 - マレーシア：通常通り稼働。

※(カッコ内は2020年3月期生産比率)

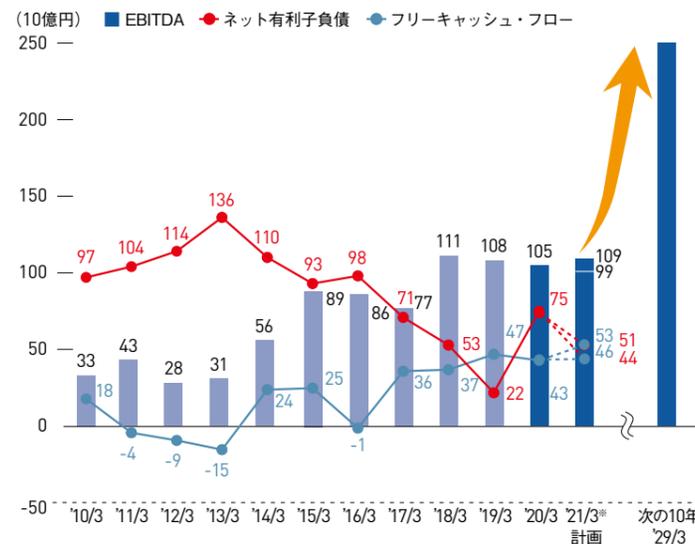
今後の財務戦略

当社は2029年3月期に目指す姿として、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を掲げています。新型コロナウイルスがもたらす影響は不透明ですが、8本槍で超精密&超高品質なコア事業を強化し、世界最強の「相合」精密部品メーカーの地位を強固にします。これら多数の高収益No.1製品が創出するキャッシュは、財務規律の維持を前提に、オーガニック成長を最優先にM&Aと株主還元の充実へ機動的アロケーションを考えていきます。

● 基本的な考え方

当社グループは、「財務体質の強化」を主要な経営方針とし、効率的な設備投資、資産運用及び有利子負債の削減等に取り組んでおります。高収益のコア事業への比重を高めるポートフォリオ改革や実効性の高いM&Aを実現し、適切かつ機動的な財務戦略を推進いたします。

■ EBITDA/ ネット有利子負債/ フリーキャッシュ・フローの実績と計画



※ 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大及び各国ロックダウン等による影響により合理的な算出が困難であるため、上限、下限と幅を持った予測としています。

*大型M&Aを実施した場合、数値は変更となる可能性があります。

*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

キャッシュアロケーション

成長投資

創出した営業キャッシュ・フローは、オーガニック成長の原資として研究開発や設備投資に優先的に充当する予定です。またネットD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持を前提に、フリーキャッシュ・フローの50%と借入金を用いて、実効性

のあるM&Aの実施も検討してまいります。設備投資は2020年3月期501億円、2021年3月期は430億円の計画、また研究開発費は2020年3月期289億円（対売上高3.0%）、2021年3月期は300億円（同3.0%）の計画です。

■ キャッシュ創出力を背景とした資本配分

営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分

オーガニック成長 研究開発費 → 売上高の **3%**
設備投資 → EBITDA の **50%**

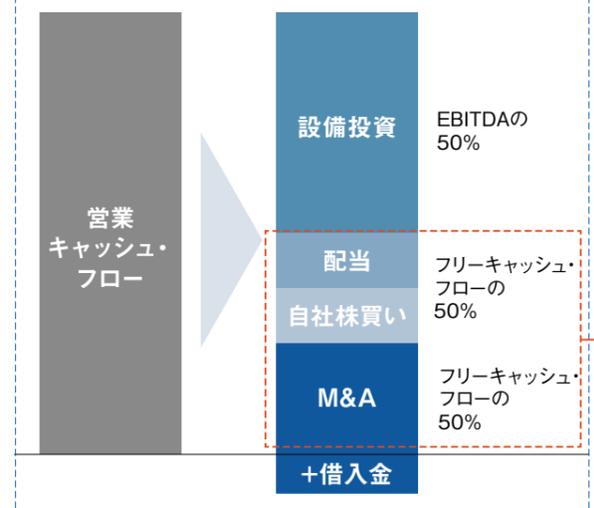
フリーキャッシュ・フロー

オーガニック成長に必要な原資を確保したうえで、フレキシブルに配分

M&A 成長 業績ボラティリティ低減に向けた M&A
フリーキャッシュ・フローの **50% + 借入金**
財務規律維持 (D/E レシオ 0.2 倍の範囲)

株主還元 配当と自社株買い
フリーキャッシュ・フローの **50%**
(株価水準に応じて配当/自社株買いの比率を調整
自社株買いは、適正なしきい値での買い付けを目指す)

中長期的な方針



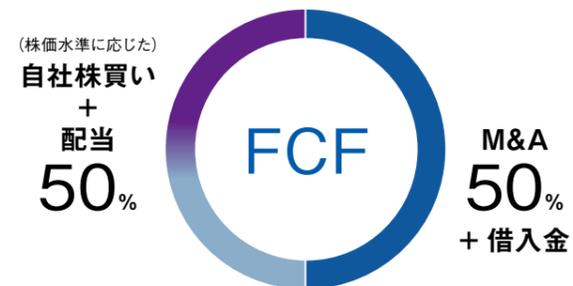
株主還元

株主の皆さまへの利益還元を強化する方針のもと、年間配当金については、原則として「連結配当性向20%程度を目処」とした配当をフレキシブルに行います。

2020年3月期は、現在の財務状況と配当の継続性等を勘案した結果、1株当たり配当金は前期と同額の28円とし、株主総会の承認決議を待たず早期支払いを実施しました。また、自己株式取得については、2018年11月に実施した106億円に加えて、2019年12月から2020年2月にかけて、150億円の実施をしました。

引き続き、継続的に安定した利益配分を維持しながら、株主資本の効率向上と株主へのより良い利益配分を第一義とし、さらには当社の財務状況、株式市場の動向等を勘案して、適切かつ機動的な財務戦略を進めていきたいと考えています。

■ フリーキャッシュ・フローの用途



財務基盤

株主の皆さまへ継続的な利益還元を行うためには、財務基盤の安定性確保が最重要事項と考えています。格付については、格付投資情報センター（R&I）からA（2017年10月にA-から向上）、日本格付研究所（JCR）からA+（2015年12月以来維持）を取得し、2つの格付機関から高い評価を受けています。

親会社所有者帰属持分比率については、短期的にはM&Aにより変動することになりますが、中長期的には50%以上を維持し、財務基盤の安定を目指します。

格付投資情報センター (R&I) **A**

日本格付研究所 (JCR) **A+**

企業価値向上の取り組み

当社は想定する資本コストの上限値8%を上回るROEとROICの水準を維持し、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。新型コロナウイルスの影響で短期的には不透明な事業環境が続くことを想定していますが、超精密・超高品質なコア事業の強化と高収益No.1製品の販売拡大が牽引することで、EPSのCAGR（年平均成長率）15%以上の達成とROE15%以上の維持を主要KPIに掲げています。

2010年3月期からの推移では、開発・M&A・事業撤退を適切に判断しながらポートフォリオ強化を進めた結果、ROE、ROICともに著しい改善を実現し、資本コスト8%を上回る水準で推移してきました。

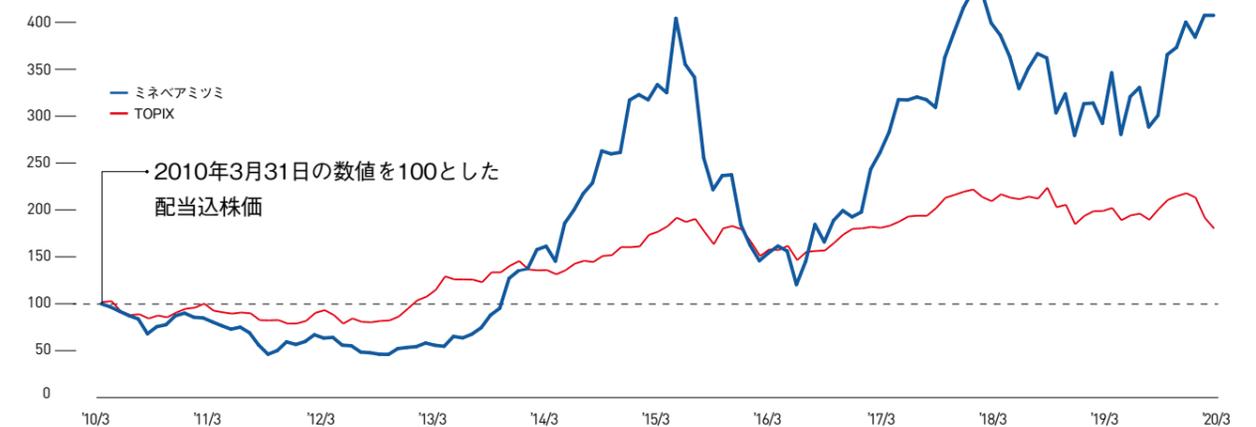
今後も想定資本コストを上回るROEとROICの持続的な実現と資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践や、ESG課題に取り組みながら、企業価値の向上を図っていきます。

TSR

配当と株価変動を加味した、当社の過去10年間の株主リターン（Total Shareholders Return: TSR）では、ポートフォリオ改革や実効性の高いM&A実現による業績拡大に

より東証株価指数を上回る収益率となっています。引き続き、資本コストを上回るTSRを実現できるように実効性の高い財務戦略を実行し株主価値向上に努めてまいります。

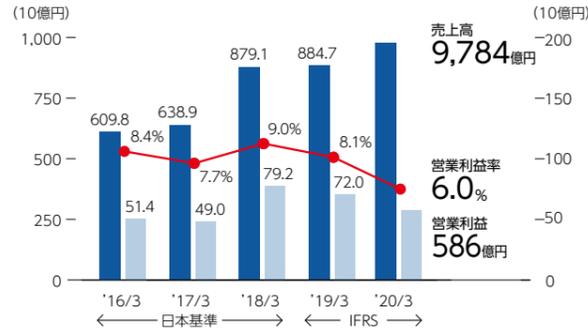
10年間の配当込株価推移



財務・非財務ハイライト

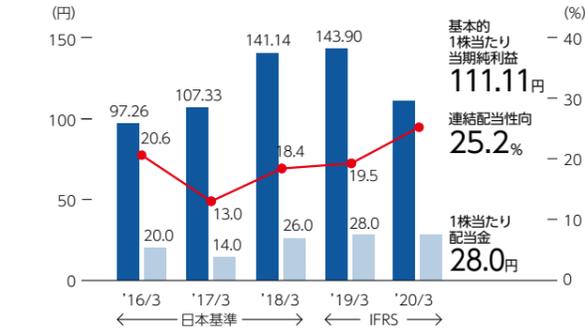
財務ハイライト

売上高、営業利益、営業利益率



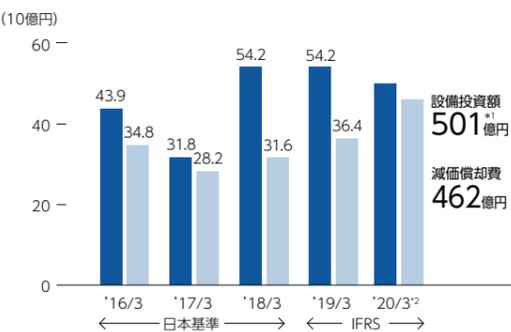
収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および販拡活動に注力した結果、売上高は過去最高を更新しました。

EPS および配当額



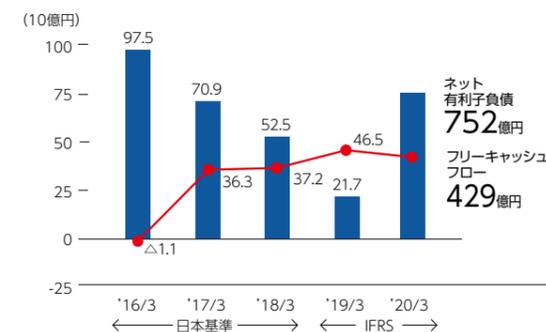
業績をより反映した水準での利益還元を図った結果、2020年3月期の配当は前期同様28円としました。

設備投資額、減価償却費



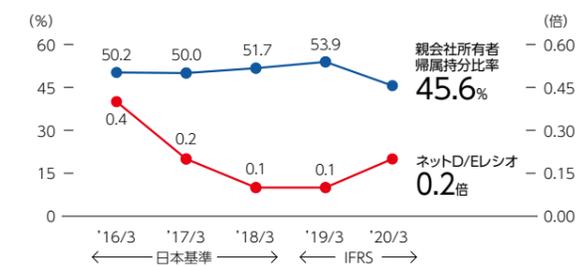
設備投資額は電子機器事業の増強投資を中心に実施しました。
¹ 設備投資額には、IFRS第16号適用開始日に増加したリース資産は含まれておりません。
² 2020年3月期には(株)ユーシンの設備投資額46億円、減価償却費46億円が含まれております。

ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



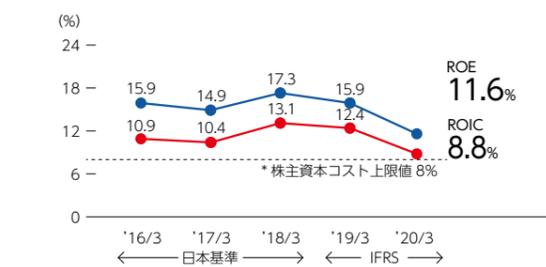
高い水準でのフリーキャッシュ・フロー創出を維持した一方で、(株)ユーシンの子会社化し、経営統合を実施したことによりネット有利子負債は増加しました。

親会社所有者帰属持分比率、ネットD/E レシオ



(株)ユーシンの統合に伴い、親会社所有者帰属持分比率は前期比で8.3ポイント低下、ネットD/Eレシオは0.2倍となりました。

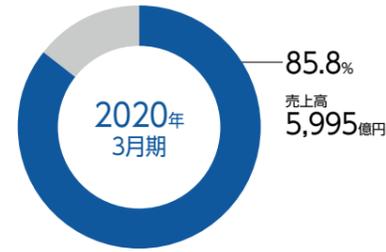
ROE、ROIC



ROE、ROICとも、高い水準を維持しています。ROICは株主資本コスト上限値を上回り、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。

非財務ハイライト

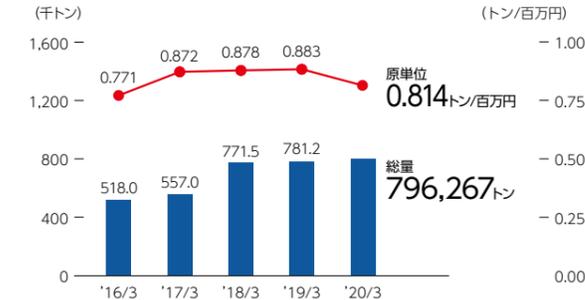
グリーンプロダクツ売上高比率



2020年3月期のグリーンプロダクツの売上高は5,995億円で、全売上高（自社で設計ができない製品を除く）の85.8%でした。

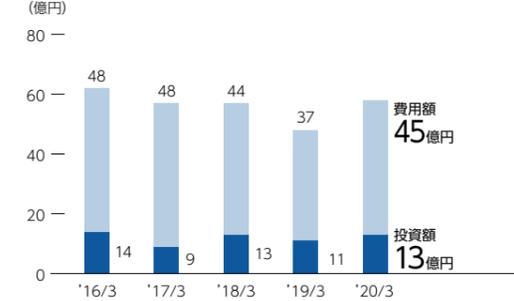
グリーンプロダクツ P.47

CO₂ 排出量



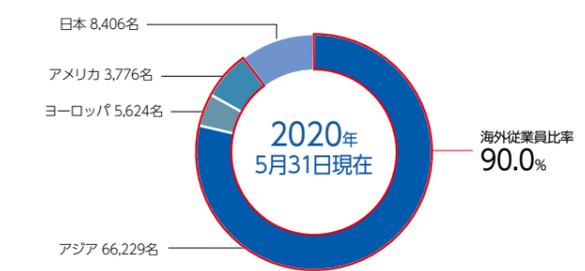
気候変動に関わるCO₂排出量を総量、生産高原単位でとらえています。2020年3月期は前期に比べ、総量で1.9%増加、生産高原単位で7.8%減少となりました。

環境保全コスト



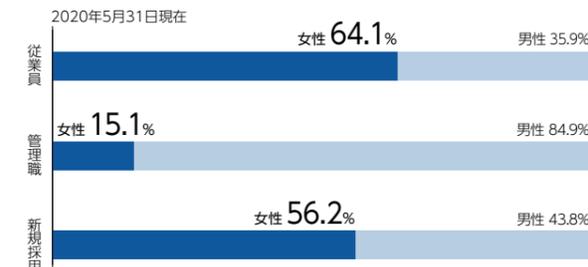
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計を行っています。2020年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは58億円となりました。

地域別従業員数



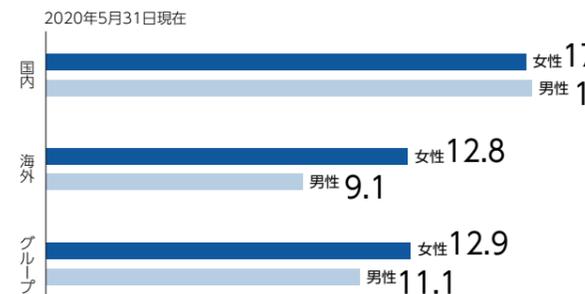
海外売上高・生産高比率がそれぞれ7割、9割近い数値のため、海外従業員比率は90.0%と高い数値となっています。

女性比率（従業員、管理職、新規採用）



多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2020年3月末の女性従業員比率は64.1%、管理職比率は15.1%となりました。

男女別平均勤続年数



男女間で大きな差はなく、グループ全体では女性の勤続年数が長いことから、引き続き育児休業後に就業継続できる職場環境づくりに取り組んでいきます。

第3章 価値創造への取り組み

事業別戦略



「機械加工品事業」「電子機器事業」「ミツミ事業」の3つの事業に加え、2019年4月から新たに「ユーシン事業」が加わりました。もともとはボールベアリング専門メーカーとして創業した当社は、機械加工で培った超精密加工技術をはじめとするコア技術を電子機器事業へ応用。多角的な事業ポートフォリオが世界でも類を見ない「相合精密部品メーカー」としてユニークなポジションを構築し、リスク分散にも寄与しています。

機械加工品事業

前期比 **16.5%減益**
 マクロ減速の影響を受け減収減益

SWOT分析

強み
 超精密加工技術
 高品質・大量生産技術
 製品供給のスピード
 ニッチで高シェア

弱み
 一部製品で相対的に低収益
 低価格品（ハイエンド以外）への対応

機会
 製品のイノベーション
 製品の高級化・高機能化
 省エネ志向の高まり

脅威
 新技術による代替（HDD向けなど一部製品）
 低価格品へのシフト

成長戦略

- 需要拡大への対応
- 生産性の改善
- 新技術の開発
- ポートフォリオの拡充

電子機器事業

前期比 **3.7%増益**
 多様化した製品ポートフォリオで増益確保

SWOT分析

強み
 高品質・大量生産技術
 製品供給のスピード
 ニッチで高シェア
 幅広い製品ラインナップ

弱み
 一部製品で低収益
 新製品の販売チャネル不足

機会
 製品のイノベーション
 製品の高級化・高機能化
 省エネ志向の高まり

脅威
 新技術による代替
 競争環境の激化
 原材料・部品価格の高騰

成長戦略

- モーターとセンシングデバイスを中心とするコアビジネス
- 自動車向けラインナップの拡充
- 旧ミツミの技術との相合
- 新技術の開発

ミツミ事業

前期比 **16.3%減益**
 実質的に前期と同水準の収益確保

SWOT分析

強み
 研究開発力・提案営業力
 大量生産対応能力
 製品供給のスピード
 コネクテビリティ(IoT)関連技術

弱み
 一部製品で低収益
 需要動向に影響を受けやすい
 製品ポートフォリオ

機会
 省エネ志向の高まり
 コネクテビリティ関連製品の需要増
 革新的な商品の登場
 製品の電子化進展

脅威
 新技術による代替
 競争環境の激化
 主な取引先の動向の変化

成長戦略

- 新製品の開発に注力
- 車載向け製品の拡充
- アナログ半導体におけるエイブリックとのシナジー創出
- 単品ではなくモジュールとしてのビジネス展開

ユーシン事業

前期比 **62.9%減益**
 自動車市場減速の影響を受けて減収減益

SWOT分析

強み
 世界的な主要OEMとの取引実績 / グローバルな製造拠点 / 部品の内製化や新製品開発

弱み
 欧州における強みや関係性の分散 / 業績低迷による投資不足 / 限定的な顧客層

機会
 経営統合による大きな成長機会 / ロックシステムの電動化 / スマートハウス化による事業拡大

脅威
 競合他社による攻勢の強化
 世界自動車出荷台数の低迷

成長戦略

- 生産性の改善
- 歩留まりの改善
- 明確な拠点戦略の遂行
- 競争力のある製品の確立

機械加工品事業

超高品質品向けを中心とした
構造的需要増と圧倒的競争力で、
力強い成長

常務執行役員
機械加工品製造本部長
水間 聡



■ 主要製品



ボールベアリング ロッドエンドベアリング スフェリカルベアリング
ローラーベアリング ファスナー プッシング ピボットアッセンブリー
メカニカルアッセンブリー 航空機用ネジ類

■ 主な用途



基本戦略

機械加工品事業は、当社創業以来のコア事業として安定かつ持続的な成長を維持するとともに、ポートフォリオを拡充することで成長領域を最大化することが基本戦略となります。そのために、すでに市場で圧倒的な競争優位性を誇るミニチュア・小径ボールベアリングをさらに強化するとともに、新技術の獲得やポートフォリオの拡充等を目的とする積極的なM&Aを通して、収益基盤をさらに強固にすることに取り組んでいます。

コア・コンピタンス

当社のDNAともいえる超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった根源的な強さにより、圧倒的な市場シェアと高水準のQCD*が確立されています。当社はいち早く海外展開を図り、部品や設備の内製/保全能力も強化することで超高品質と低コストの両立を果たしました。設備投資の額では測定できない、長年にわたるノウハウの蓄積が参入障壁を形成し、競合メーカーによる参入を事実上不可能にしています。

*Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期) の略

2020年3月期の概況

■ 機械加工品事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	ボールベアリング外販数量	ボールベアリング生産数量
18%	24%	約1.9億個/月 (+内販0.65億個/月)	約2.6億個/月

当期の概況

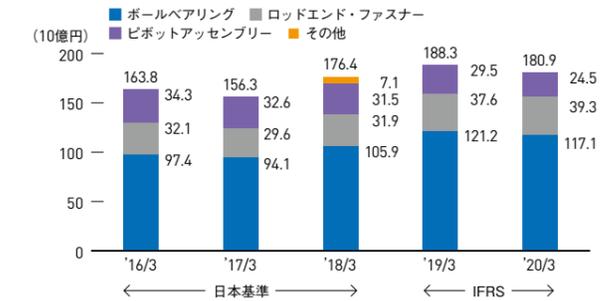
■ マクロ減速の影響を受け減収減益

主力製品であるボールベアリングは、データセンター向けは通期では前期比で減少となりましたが、第3四半期以降は鮮明な回復傾向が見られました。逆に自動車向けは通期では前期比で増加となりましたが、第4四半期の後半から徐々に減速しました。

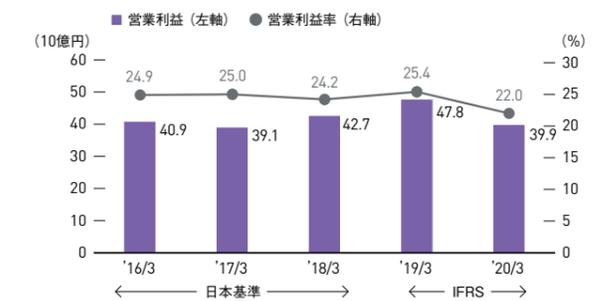
ロッドエンド・ファスナーは、B737MAXの減産の影響を受けたものの、他の航空機等の受注が好調に推移し、売上高は増加しました。ピボットアッセンブリーは、HDD市場の縮小を受け、販売数量、売上高ともに減少しました。

この結果、売上高は1,809億円(前期比4.0%減)、営業利益は399億円(前期比16.5%減)、営業利益率は22.0%となりました。

■ 売上高



■ 営業利益/営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ 世界に一社しかできない価値の創造

ボールベアリングを作っているメーカーで、センサーも作っているメーカーは当社しかありません。ロッドエンドベアリングを作っているメーカーで、コネクタも作っているメーカーは他にありません。当社のコア・コンピタンスの1つである垂直統合生産システムが「縦の総合力」とすると、当社が「相合」と

呼ぶ「横の総合力」を強化することにより、世界に一社しかできない価値を創造することができます。

例えば、センサー付きベアリングの開発を通して「故障予知」の実現に挑戦しています。さらに、電子機器事業やミツミ事業の保有する無線技術やバッテリーレス発電技術なども組み合わせることで、省人化、環境負荷低減、エネルギー効率改善など、さまざまな効果を狙っています。

社会課題を解決するソリューション創出

■ 高品質製品ほど高いシェア：省エネ社会とともに発展

ベアリングに求められる最も大切な性能は、モノの回転を滑らかにすることでエネルギー消費を低減することです。また、回転時のノイズ低減や静音化も求められます。当社のボールベアリングでは、高級自動車、データセンター向け冷却

ファン、ドローン、高級家電、ハードディスク用ピボットアッセンブリーなど、より精密で高度な仕様が要求される用途ほど、当社の市場シェアが高くなっています。

世界的に環境意識が高まる中で、当社は環境保護の取り組みとともに事業の成長を進めてまいります。



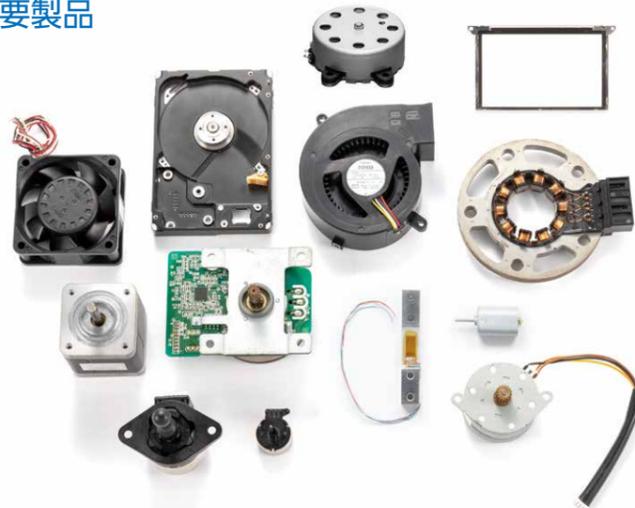
電子機器事業

ポートフォリオの拡充により
新たな事業領域を開拓し、
長期安定的な成長へ

取締役副社長執行役員
電子機器製造本部長
岩屋 良造



■ 主要製品



電子デバイス (LED バックライト、センシングデバイス、レゾナントデバイス等)、
HDD (ハードディスクドライブ) 用スピンドルモーター ステッピングモーター
DC モーター エアームーパー (ファンモーター) 精密モーター 特殊機器

■ 主な用途



基本戦略

電子機器事業の基本戦略は、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤強化に向けて、サブコア事業で創出したキャッシュをコア事業に再投資し利益を最大化させることです。技術変化が速く収益機会の大きいサブコア事業においては、徹底した固定費軽減策と事業リスクの適正な見極めをすることが重要な課題となります。長期安定的な成長に向けて、ポートフォリオの拡充や他の8本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓を行います。

コア・コンピタンス

超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった当社のDNAに加え、センサー、光学、磁気などエレクトロニクス分野のコア技術を融合。厳しい品質特性が要求される自動車向けや、短期間での品質・数量を両立した垂直立ち上げが要求されるスマートフォン向けなど、広範な市場に製品を展開。生産の自動化／半自動化や従業員の教育訓練の整備など、顧客要求に応じたダイナミックな拠点体制も競争力の源泉となっています。

2020年3月期の概況

■ 電子機器事業 ハイライト

売上構成比
39%

ROIC
11%

多数のニッチ領域で
No.1シェア

製品ポートフォリオ
拡大中

当期の概況

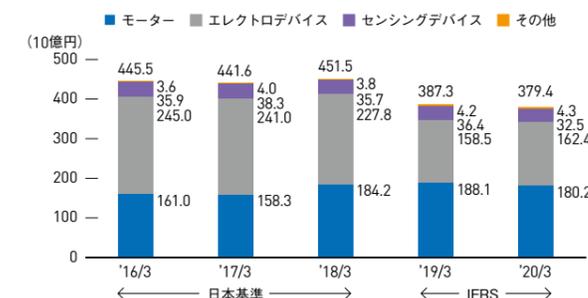
■ 多様化した製品ポートフォリオで増益確保

全体として米中貿易摩擦に端を発するさまざまな製品での需要減少および新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受けました。ステッピングモーターをはじめとするモーターでは、車載向け市場の低迷に伴う需要減により、売上高は減少しました。

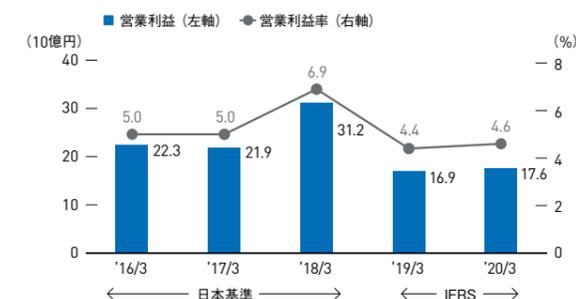
エレクトロデバイスでは、当社LEDバックライト採用モデルの販売が好調であったことにより売上高は増加しました。センシングデバイスは全般的な需要減少を受けて減収となりました。

この結果、売上高は3,794億円 (前期比4.6%減)、営業利益は176億円 (前期比3.0%増)、営業利益率は4.6%となりました。

■ 売上高



■ 営業利益/営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ レゾナントデバイス：磁力の活用で次世代のエレクトロニクスをけん引

レゾナントデバイスとは、磁力を使って振動を発生させる、これまでにない発想の装置です。従来型の振動モーターはモーターの先端に分銅を付けて回転させるため回転開始までに時間がかかります。レゾナントデバイスはコイルと磁石での共振現象を利用しているため、エネルギー効率がよく、動き出し

も優れています。まるで本物のような触り心地を疑似的に再現することができるため、ゲーム機やウェアラブルデバイスでのAR/VR機能など、さまざまな振動表現を生み出すことが可能となります。さらに、このレゾナントデバイスを当社の超高度センサーやアナログ半導体と融合し、新たな付加価値を生み出す「相合」活動まで昇華させることで、これからのIoT社会の変革に取り組んでまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

■ 医療分野に向けた供給責任と社会的課題の解決

ミネベアミツミでは、医療分野においてさまざまな機器に向けて当社製品を供給しており、高まるニーズに対して万全の供給体制を整え、最優先の稼働を行っています。具体的には、人工呼吸器や人工心肺装置といった呼吸器系治療器の

ほか、人工透析装置や血液浄化装置といった循環器系治療器、血液検査装置等に向けて、各種モーターやセンサーといった電子機器事業の製品群のほか、ベアリング、半導体、コネクタ、電源などを供給しています。

今後も、部品メーカーとして供給責任を果たすと同時に、新型コロナウイルス感染症、少子高齢化、医療現場における労働力不足といった社会的課題の解決に貢献してまいります。

ミツミ事業

8本槍製品の相合により今後の成長分野に向けた新製品を開発し、グループ全体の事業機会を創出

取締役副社長執行役員
ミツミ事業本部長
岩屋 良造



■ 主要製品



精密部品 (コネクタ・スイッチ・コイル)
光デバイス (カメラ用アクチュエータ) 電源 機構部品
車載製品 (高周波部品) 半導体 (アナログ半導体)

■ 主な用途



基本戦略

事業の絶対的な永続性の観点から、新8本槍製品を構成する5分野を将来のコア事業として力強く成長させることが、ミツミ事業として最も重要な課題であると認識しています。そのために、サブコアビジネスが生み出すキャッシュを成長原資として新8本槍製品を強化することが、ミツミ事業の基本戦略となります。その執行は、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③これらの事業を有効に活用できると思われる会社のM&Aを行うことで達成されます。

コア・コンピタンス

センサー、光学、MEMS (微小電気機械システム)、高周波技術、電気回路技術、半導体設計技術に代表される超微細加工が求められる分野における技術開発力が競争力の原点です。さらに、経営統合によりミネベアミツミのDNAである超精密加工や垂直統合等のコア技術が融合したことで、開発から量産まで顧客の細かなニーズに一気に通貫で対応する体制を整備しています。新8本槍製品の半数がミツミ事業に属し、グループ全体の「相合」を創出する原動力となっています。

2020年3月期の概況

■ ミツミ事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	光デバイス	アナログ半導体
30%	15%	増収増益	オーガニックとM&Aで大幅強化

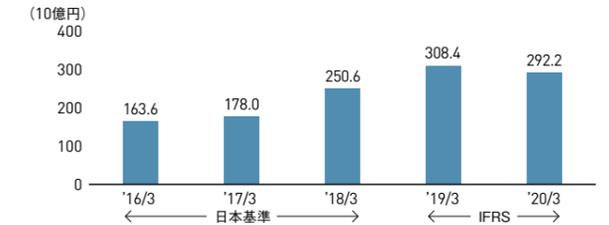
当期の概況

■ 実質的に前期と同水準の収益確保

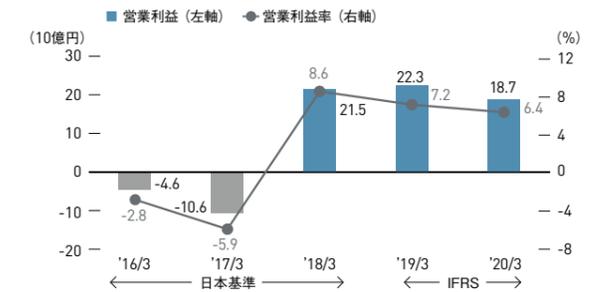
カメラ用アクチュエータは、スマートフォンの多眼化・高性能化のトレンドを受けて大きく増収となりました。またアナログ半導体も、世界経済が減速する中で堅調に推移し、増収となりました。一方、機構部品においては一部OEM製品の製品構成が変化したことにより減収となりました。精密部品、電源、車載製品においては前期比で微減となりました。

この結果、売上高は2,922億円 (前期比2.0%減)、営業利益は187億円 (前期比15.8%減)、営業利益率は6.4%となりました。営業利益については、前期に約40億円のプラスの特殊要因があったことを勘案すると、実質的にはほぼ前期並みとなりました。

■ 売上高



■ 営業利益/営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ アナログ半導体は自律成長とM&Aの両輪で収益の柱として成長

2020年4月より経営統合したエイブリックとは、トップライン、コストの両輪で非常に大きなシナジーが期待できます。エイブリックのアナログ半導体は、自動車向け、医療機器向

け、産業機器向けのいずれも、IoTと密接に関連した高度なコネクティビティ技術や専用デバイスに応用されます。今後は、エイブリックの医療機器用IC、電池レスセンサー、磁気センサーといった独自製品に、当社の技術基盤であるモーターやセンサー、無線通信などを「相合」することで、IoT社会に貢献する革新的な新製品の創出に取り組んでまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

■ IoT社会に貢献する革新的な新製品の創出に挑戦

ミツミ事業はその前身のミツミ電機創業時より高周波技術や無線通信技術等のコネクティビティに関する技術開発を強みとしており、その技術はミネベアミツミグループが生み出す「相合」による競争力の源泉の中核をなしています。現在は自動車、コンシューマエレクトロニクス、スマート家電といったさまざまな製品にその技術が応用されていますが、これからも、IoT、ビッグデータ、AI等といった高度情報化やスマート化の加速に貢献してまいります。

なお、右記のとおりミツミ事業では新8本槍の6つ、10のコア技術の7つをカバーしており、これらは今後大きく成長させていく領域になります。

ミネベアミツミ新8本槍 ベアリング モーター アクセサリー アナログ半導体 センサー コネクタ/スイッチ 電源 無線/通信/ソフトウェア	10のコア技術 超精密機械加工技術 大量生産技術 センサー技術 (荷重・圧力など) 光学技術 MEMS技術 高周波技術 電気回路技術 半導体設計技術 機構設計技術 システム設計技術
---	---

■ ミツミ事業がカバーする部分

ユーシン事業

欧州事業の早期ターンアラウンドと
シナジー最大化を図り、
車載ビジネスを中心に競争力向上へ

常務執行役員
ユーシン事業本部長
芳川 浩士



■ 主要製品



自動車部品 産業機械用部品
住宅機器用部品 (ビル・住宅用錠前 その他)

■ 主な用途



外部シリンダー 内側 (サムターン)

基本戦略

ユーシン事業は、欧州事業のターンアラウンドとシナジーの創出を図り、車載ビジネスを中核として住宅機器も事業拡大していくことが基本戦略となります。そのためには、品質改善や生産性の向上、経営管理体制の強化などのほか、グループ全体のグローバル人材や製造ノウハウを注入することで早期の収益改善を進めるとともに、技術の「相合」により競争力のある製品を確立してまいります。

コア・コンピタンス

メカニカル機構から電子技術、さらにはソフトウェアまで、クルマに関するあらゆる分野のシステムを開発設計から生産まで一貫して手掛けるノウハウ。広島マザー工場では、商品開発、試作、量産、市場投入、品質保証まで一貫対応するほか、金型を中心とする基幹部品の内製化により外部へのノウハウ流出も防止しています。

2020年3月期の概況

■ ユーシン事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	内製率UPIによる	両社の技術を相合した
13%	3%	コスト低減	新製品

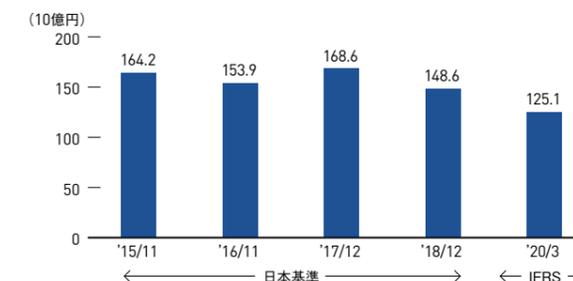
当期の概況

自動車市場減速の影響を受けて減収減益

中国・欧州等における自動車市場減速の影響を受けたほか、第4四半期において新型コロナウイルスの拡大により欧州を中心に稼働制限の影響を受けて生産が大幅に低下しました。

この結果、売上高は1,251億円となり、営業利益は26億円となりました。なお、営業利益には特殊要因として経営統合関連費用および新製品立ち上げ費用等の一過性費用が約10億円含まれています。

■ 売上高



■ 営業利益/営業利益率



* 決算期変更に伴い2017年12月期は13カ月決算。2018年12月期以前は経営統合前の参考値で日本基準。2020年3月期はIFRSで2019年1～3月の数値を含んでいません。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

最新型フラッシュハンドルで相合力が生きる

自動車業界ではスタイリング重視の傾向が続く中、フラッシュハンドルの需要が高まっています。この製品は、通常操作時以外はドアの内部に収納され、車体から突出していないドアハンドルです。ドアを開ける時はグリップが電動で突出し、走行

開始または車両から離れることで電動で格納します。従来のハンドルとはスタイル、機能において全く異なる価値を持つフラッシュハンドルですが、モーター、アクチュエータ、センサー、アンテナなど、グループが持つ多くの要素技術が含まれており、これらの技術シナジーによる売上成長を見込んでいます。

社会課題を解決するソリューション創出

小型化/軽量化と安全性/快適性の両立で 自動車の進化に貢献

CO₂の排出量を低減、エネルギー消費の削減、そして軽快な走行性能を実現するために、車両重量の低減を目的とした部品の軽量化に対する要求が日々高まっている状況下、ユーシンは徹底した製品の小型化、軽量化に取り組んでおります。メカ製品における機構密度を高めた小型化、部品点数の削減、金属部品の樹脂化、マグネシウムダイカストの応用、そ

して高張力鋼板の活用などにより、高い強度を要する部品も小型化と軽量化を可能にしました。

結果としてサイドドアラッチにおいてはフロントで8%、リアで6%の軽量化を、またリフトゲートラッチにおいては部品点数を51点から39点に削減し15%の重量低減を実現しました。同時にコスト低減も実現できました。

これらの活動を通じて自動車の安全性、快適性の向上に貢献していくとともに、環境負荷の低減を目指した製品づくりに取り組んでまいります。



エイブリック

グローバルに拡大する市場に、
日本固有のものづくりの強さと
「匠」の技術で挑む！

8本槍製品との相合による
シナジーを創出し、
アナログ半導体売上高1,000億円の
早期達成を目指す

エイブリック (株)
代表取締役社長 兼 CEO
石合 信正



■ 経営統合の背景

エイブリックは、アナログ半導体の「超小型、省電力、使いやすさ」をキーワードに、民生用エレクトロニクスのほか自動車、医療、産業向けに強みを持っています。組織は団結力、スピード、活気にあふれ、たゆまぬチャレンジで業界最先端のイノベーションを追求する開発ドリブンの会社でもあります。

このたびミネベアミツミと経営統合したことにより、販売、生産、技術開発すべての分野において強力なシナジーが期待されます。エイブリックが持つさまざまな産業との豊富な取引実績や知見を、グループ全体の製品開発を含めた「相合」や最終顧客向けの提案に活用することにより、アナログ半導体事業の売上高1,000億円の達成に向けて事業機会の拡大に努めてまいります。

会社紹介はこちらから
ご覧いただけます。



社名の由来



日本社名：エイブリック株式会社
英文社名：ABLIC Inc.
中文社名：艾普凌科有限公司

2018年1月5日に新社名のエイブリックが誕生しました。
エイブリック = ABLIC は、ABLE (～ができる) と IC (Integrated Circuit) を組み合わせた造語で、半導体技術で不可能を可能にするという意味を込めています。全従業員の投票で決定しました。

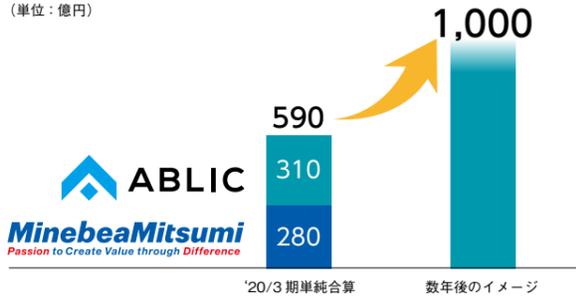
ロゴマークは、成長を表す上向きの矢印とICを表す◆を組み合わせ、社名の頭文字「A」を表現するとともに、半導体で社会の成長を目指すという企業姿勢を表しています。

■ 経営統合の効果

- 販売 ● 主力製品の強化とグローバルに顧客基盤の拡大
生産 ● 高い技術とコスト競争力を兼ね備え、安定供給可能な生産体制の構築
● 盤石なBCP対応力の確立
技術開発 ● 総合電子部品とアナログ半導体の技術シナジーによる新製品開発力の強化

アナログ半導体 売上高の成長イメージ

(単位：億円)



沿革

- 1881年 服部時計店創業
- 1937年 株式会社第二精工舎設立 (現セイコーインスツル株式会社)
- 1968年 CMOS ICの研究開発を開始
- 1979年 アナログクォーツ用IC製造開始
- 2015年 SII半導体事業部分社化
エスアイアイ・セミコンダクタ株式会社設立
- 2016年 エスアイアイ・セミコンダクタ株式会社営業開始
- 2018年 エイブリック株式会社に社名変更
- 2020年 ミネベアミツミグループへ経営統合

エイブリック ハイライト

売上高 約 300 億円	営業利益率 10% 以上	DNA 真摯な <u>ものづくり</u> と 品質への <u>こだわり</u>	社会課題を解決する ソリューション CLEAN-Boost® (クリーンブースト)
------------------------	------------------------	---	---

強み(アピールポイント)

- <コア・コンピタンス>
 - S M A L L (超小型) ● S M A R T (省電力)
 - S I M P L E (使いやすさ)
- <SDGsへの取り組み>
 - 捨てられていたエネルギーを活用する
CLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術
- <グローバル顧客への確実なサポート>
 - グローバルワンチーム (団結力・スピード)
 - 垂直統合 (開発・製造・販売の三位一体)
- <品質へのこだわり>
 - 大手自動車関連取引先から10年連続表彰
(品質優良仕入先)

高水準の
営業利益率と
競争力

プロダクトポートフォリオ

ミツミ半導体の5本槍(注力開発分野)にエイブリックの3本槍を新たに追加

① リチウム保護 Smart Phone TWS xEV ESS Power Tool	② 車載電源 ECU機能安全 カメラモジュール電源 TCU電源
③ 垂直統合 Fan Motor Stepping Motor 高感度ひずみゲージ MINEGE®	⑥ 医療・高圧 超音波診断装置 ソナー魚群探知機 非破壊検査 ソレノイドバルブ
④ MEMS センサ・カスタム スマートファクトリー スマート家電 医療	⑦ 磁気センサ Fan Motor BLDC Motor Encoder 回転数角度検知 電池長持ち機器 (例 TWS) 電流センサー
⑤ IGBT xEV 再生エネルギー Inverter	⑧ CLEAN-Boost® (クリーンブースト) ピークル製品(センサー) 電源コア オープンイノベーション

①と②はミツミとエイブリックが重複して注力していた分野ですが、③~⑤はミツミ、⑥~⑧はエイブリックが独自に注力していた分野になります。これらが相互に補完、相合することにより、シナジーを創出して力強く成長してまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

CLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術

これまで電力として活用できなかった微小なエネルギーを蓄電・昇圧し、無線発信などを可能にするエイブリック独自のエナジーハーベスト等に最適な技術です。
主となる蓄電昇圧回路技術は、立命館大学との共同研究によって生まれたものです。



<実例> 「バッテリーレス漏水センサ」～インフラビジネスとの相合

漏れた水で自己発電を行い、無線により漏水信号を送信する CLEAN-Boost® (クリーンブースト) 応用製品。大成建設 (株) との共同開発により生まれた製品です。
電源を一切必要としないため、大掛かりな工事や電池交換の手間もありません。メンテナンスの手が届かなかったような場所にも、簡便に後付けで設置可能です。本センサの設置により、初期段階で水漏れを検知することができ、トラブル発生や被害が拡大する前に対応することが可能となります。コストと時間の両面で大幅な省力化を実現でき、環境負荷軽減にも大きく貢献します。



2019年、IEEE*において、Best Paper Award 受賞～CLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術による半永久的な電源確保の可能性が世界で高く評価～
* IEEE (アイ・トリプル・イー)：アメリカに本部を置き、人類社会の有益な技術情報に貢献する世界最大の専門職団体

製造資本の強み

「垂直統合生産システム」と「グローバル生産体制」

強み1 垂直統合生産システムの強さ・メリット

自社技術で設計・開発から組立・検査まで社内対応

垂直統合型の一貫生産（構成部品から工作機械まで自社ですべて製造）することで、高付加価値製品の効率的な生産を実現しています。

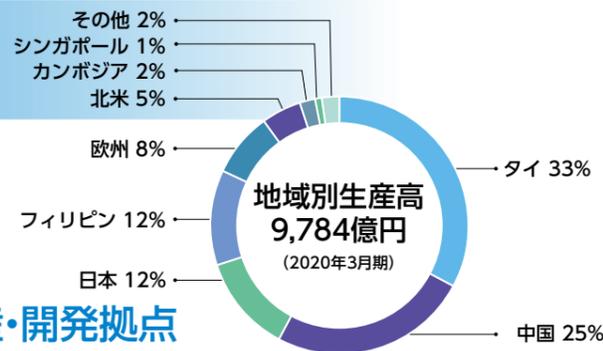
超精密機械加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム



強み2 グローバル生産体制のメリット

生産地 Mix により多様な市場ニーズに迅速かつ適切に対応し、圧倒的な供給力とコスト競争力で市場をリードしています。

22カ国に
93の生産・開発拠点



強み3 蓄積された製造ノウハウ

全ての国の全拠点で同一基準の製造工程を徹底

日本 25拠点	中華圏・韓国 16拠点	南アジア・東南アジア 12拠点
タイ・カンボジア 10拠点	欧州 20拠点	北南米 10拠点

製造資本の戦略

「超精密機械加工技術」と「大量生産技術」を両立

戦略1 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。

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様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。

戦略2 スピーディーな供給力の維持・向上

当社グループでは販売部門と製造部門の「意思疎通」を行うためのシステムを作り、お客様からの受注残・今後の需要予測、販売部門から製造部門への発注残、販売実績と生産計画のデータを共有することで、スピーディーな供給力の維持・向上を図っています。

各国の販売部門には客先動向、在庫状況を見ながら、製造部門に生産手配を行う部署がありますが、他国の該当部署と連携しており、急ぎの場合は在庫の融通、生産手配の優先順位の見直しを行うことで、お客様の要求にえています。これらの情報・状況は、販売部門内部だけでなく、

製造部門・物流部門とも常に共有され、製造部門ではお客様の必要としているアイテムの在庫を常に適切な数量を保持する管理を遂行しています。

なお、マーケティング情報を活用することで、将来の急激な市場デマンドの上昇に備えています。

戦略3 製造ノウハウの継承

製造ノウハウ継承コンセプト

ものづくりは、ひとつづくりと考え、人材を人財にするひとつづくり

をコンセプトに製造ノウハウの継承に取り組んでいます。部品加工においては、部品の加工精度を追求することで、製品の性能を向上させ、付加価値を上げるだけでなく、組み立て部門の歩留まり及び生産性の向上させることができます。そのための技術、グローバル感覚、専門性とのバランス感覚をもった知識を知恵に変えることができる「人」の育成を通じて製造ノウハウの継承に取り組んでいます。さらに継承された製造ノウハウが属人化することなく、チーム内で共有されるチームづくり(チームビルディング)を目指しています。

リスク対応策—生産地 Mix

当社は22カ国に93の生産・開発拠点を持つことで、リスクを分散させていますが、ただ単に生産地を分散させているだけではありません。すべての国の全拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導を行い、生産国が違っても「同じ品質」の製品を生産できる体制を整備することで、例え一部の地域で生産が止まっても、お客様の要求する水準の製品を供給する、真の意味でのリスク回避を実現しています。また地産地消も視野に入れた「同じ型式の複数工場での生産」を意識したリスク分散も実施しています。

■ 事例 ボールベアリング事業部 生産地 Mix

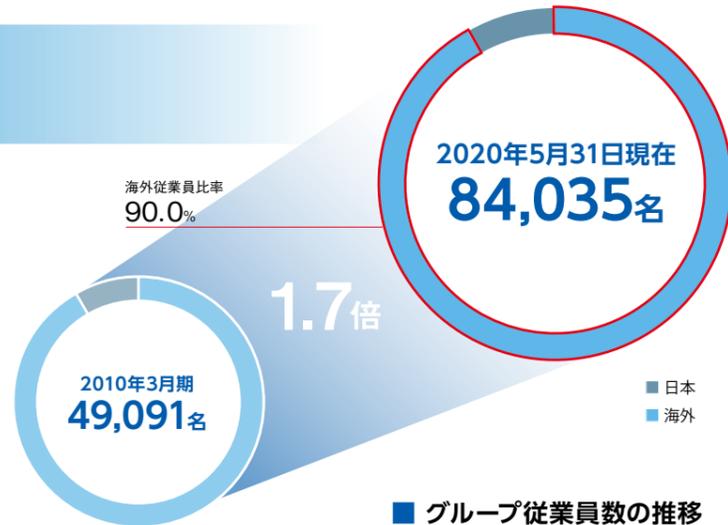


人的資本
の強み

一人ひとりのとんがり
世界に化学反応を起こす

強み1 グローバル人材

当社グループの従業員数は2020年5月31日現在で84,035名であり、M&Aを含む事業規模の拡大により、2010年3月期と比べ1.7倍となっています。そのうち、海外従業員は90.0%を占めており、世界27カ国の生産・製造・営業拠点で多様な人材がそれぞれのユニークネスを発揮するとともに、チームとしてさまざまなシナジーを生み出しています。



強み2 女性の活躍

海外生産比率87%、海外従業員比率90%のグローバル企業である当社は、グループ全体で女性従業員比率は64%、女性管理職比率は15%を超えており、多くの女性従業員が活躍しています。女性のマネジメント職への登用状況は、ミネベアミツミ株式会社において、社外取締役2名、執行役員1名の計3名の女性役員が就任しています。海外現地法人には、ローカル従業員から選任され、本社の経営会議にも参画する「グループ執行役員」制度があり、タイと中国にそれぞれ1名の女性グループ執行役員が就任しています。

女性従業員比率

64.1%

女性管理職比率

15.1%

強み3 熟練工・エンジニア

製造資本でも説明しているように、当社は人材育成を通じて製造ノウハウの継承に取り組んでおり、体系的な技術者教育や当社独自の技術認証プログラムにより技術力の水準を向上させるとともに、不良品率ゼロを目指し、作業手順書に基づきオペレーターを含む現場のメンバーの教育を徹底する仕組みを強化しています。

さらに、新たな技術分野でビジネスモデルを構築したり仕組み化を実現したりすることでイノベーションを推進する人材の育成ならびに獲得にも力を入れており、SALIOT・スマートシティソリューション・ベッドセンサーシステムなどの革新的な製品を生み出しています。

人的資本
の戦略

最強の一枚岩 (モノリス) となって
経営理念を実現する

戦略1 グローバル規模の
人材育成・組織強化

3

2029年3月期の目標を達成するために、当社はグローバル規模でオペレーショナル・エクセレンスを実現することができる人材の育成を強化しています。当社グループの人材の多様性を活かし、さまざまな部署・役職・職務単位でグローバル規模の人材交流を推進し、従来の枠にとられないシナジーを生み出しています。

主な取り組み

- 多くの従業員に海外赴任の機会を提供
- 米国ビジネススクールへの派遣 (次世代リーダー育成)
- 海外幹部クラスの従業員にリーダーシップ研修を実施
- 海外ナショナルスタッフの日本派遣研修 (業務スキル向上、日本語習得、ネットワーク構築)



戦略2 女性活躍推進

4

ミネベアミツミ株式会社単体では、女性従業員比率は15%、女性管理職比率は1.8%にとどまっています。当社がさらなる成長を遂げて100周年企業を目指すためには、男女わけへだてなく従業員一人ひとりが最大限活躍できる環境づくりが必要と考えており、女性従業員を対象とした研修の実施や女性の積極採用、全従業員が働きやすい制度の整備に取り組んでいます。

チームで新しい価値を生み出す

当社グループは、チームビルディング活動の強化に取り組んでいます。拠点・部署ごとにさまざまな活動が展開されており、多くの成果が生まれています。例えば、次ページで紹介する極小ベアリングの組立技能を世代を超えて継承していく事例は、技術力の限界に挑戦するという目的がチームをつなぐ拠り所となり活動が続いています。ボトムアップ活動で生産性向上やコスト削減を進めている事例は、経営目標を達成するという強い思いがチームメンバーの意欲を高めています。働きがいのある職場づくりへの挑戦の事例は、既存従業員ならびに将来従業員となりうる人々のエンゲージメントを高めるという目的が、組織全体をまきこむ活動の原動力となっています。いずれの事例も、共創、つまり多様な立場の人々と対話しながら新しい価値を「共」に「創」り上げていくことで、最終的に「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』」つくることで社会に貢献する。」という当社の経営理念を実現させることにつながります。当社グループは、このチームビルディング活動をさらに推進し、常に組織を進化させながら経営理念の実現を目指します。

戦略3 エンジニア・高度技術者の
育成ならびに獲得の強化

ビッグデータやAI (人工知能)、IoT やロボットが当社の業務の中で比重を高めつつあり、先端技術を使って技術の構築や管理を行うことができるエンジニア・高度技術者の必要性がますます高まる中、こうした分野のエンジニアや高度技術者の育成ならびに獲得を強化していきます。そのために、先端技術を含む技術者教育の機会をさらに充実させるとともに、優秀な人材を獲得するための仕組みや風土づくりに取り組んでいます。

新しい価値を共創するチーム

グローバル人材の育成

チームビルディングで人材を育成

タイ メカアッシー事業部

タイ工場メカアッシー事業部は、2019年9月より、作業者を含まずすべての部門メンバーを対象としたチームビルディング活動を開始しました。その目的は、ボトムアップを推進することで、一人ひとりが自ら考え、アイデアを出すチームの形成です。そして、生産性の改善・品質の向上・スクラップの減少・コスト削減・職場環境改善といった、当社グループの経営目標の達成につなげていきます。

作業者は、朝礼などで他のチームの問題に対しても真剣に耳を傾けるようになり、成果にもつながっています。



シニアマネージャー（課長）
丹羽 匠

活動を始めてから、作業員から話しかけられる機会が増えました。各人の自主性が明らかに高まっていると実感しています。



久保 史香

STEP1

チームビルディング活動開始

全部門メンバーに、チームビルディングプロジェクトの意義・目的・プロセス共有

STEP2

チームでの課題解決策を模索

現場でのヒアリングを通じて、工程全体をより効率目的にするための施策をメンバー内で協議

STEP3

チーム力強化

チームメンバーと協力して活動に取り組むことで、お互いの理解を深め結束力を高める

具体的な業務の成果発揮

2020年3月期は2018年3月期比で生産性が21ポイント上昇!

女性活躍の推進

技能を継承・進化させる/世界最小ベアリングの組立技能

日本 機械加工品製造本部ベアリング製品部門

2009年に製品化された外径1.5mm、厚さ0.65mmの超極小ボールベアリングは、機械加工品製造本部全体の苦心と努力の結晶です。これは、技術力の限界にチャレンジするプロジェクトとして2008年にスタートし、設計・部品製作・組立等、通常生産業務とは別に事業部全体がチーム一丸と

なって挑み、その最終工程である組立工程には、3代にわたる女性技能者が携わってきました。

3代続いてきた最小ベアリングの組立技能は、今後、他の高度技能と結びつけていくことで、さらに進化し続けます。



初代（2008～2015）
生産性改善推進課
課長
小山 郁子

さまざまな難局を乗り切れたのは、プロジェクトに携わる多くの方々の努力があったからこそであるとともに、お互いにサポートし合ったことによる、まさにチーム力の賜物。



二代目（2015～2018）
生産性改善推進課
グループリーダー
土屋 順子

部品を製造する機械場や他の関連部署からのサポートや、目標となる先輩と次を任せることができる後輩に恵まれ、互いに信頼し合って仕事を進められる環境に感謝。



三代目（2018～）
製造部
組立課
小平 彩香

私の提案や意見に周囲が耳を傾けてくれて、フォローしてもらいながら就業できる組織風土が、前向きに取り組める大きな要因。

技能継承の系譜

ビルディング活動

熟練工・エンジニアの維持・確保

働きがいのある会社への挑戦

ドイツ myonic GmbH

myonic GmbH（以下マイオニック社）は、80年の精密ミニチュアボールベアリング製造の歴史を有するドイツの企業で、2009年にミネベアミツミグループの一員となりました。

マイオニック社では、熟練工やエンジニアの定着率を上げるため、2011年から「働きがいのある会社」になるためのプロジェクトを開始し、エンployer・ブランディング（企業が「職場」としての魅力を高め、従業員のみでなく、潜在的な従業員になりうる人材、従業員の家族、お客様などに対して発信していく活動）を推進。世界的な意識調査機関である



Great Place to Work®（以下、GPTW）主催の「ドイツの働きがいのある会社」コンテストへ参加し、調査の分析結果を踏まえた施策立案を通じ、2011年の153位から、2020年には初めてトップ10に入り、9位の座を獲得しました。

「職場」としての魅力を高める5ポイント

- ① 経営層-上級管理職-従業員-従業員代表間のオープンなコミュニケーションの強化
- ② オープン・ドアのカルチャー（誰でも経営陣と気軽にコミュニケーションできる風土）の促進
- ③ トップダウンとボトムアップを組み合わせたコミュニケーション・ポリシーの徹底
- ④ 個々の従業員を尊重する方針とチーム活動へのサポートの強化
- ⑤ 経営陣やミネベアミツミに対する従業員の信頼の強化

■ 「ドイツの働きがいのある会社」コンテスト
ランキング* 推移



左から Julia Mischke/ コーポレート・コミュニケーションズ、Mr.Boeck/CEO、Sonja Westerhof/HR ディレクター

■ 「働きがいのある会社」への改善の取り組み

2011年以降の取り組み体系



取り組みがもたらした成果

- 当社に対する従業員の帰属意識や忠誠心が向上
- 信頼できる社会的に優れた企業として認知され、オファーを受諾する採用候補者が増加

従業員定着率（2020年）
99.1%
（2011年比13.4ポイント上昇）

2019年採用受諾率
約25 ポイント
上昇
（2011年比）

知的資本
の強み

超精密機械加工技術を
幅広い製品に展開

強み1 超精密機械加工技術



ミネベアミツミは、祖業であるボールベアリングについて、ミニチュアサイズ故の超精密、かつ大量生産に必要な超精密加工技術を70年近くにわたり自社内で磨き上げ、2018年には月産3億個を超える生産を達成しています。当社の特長である超精密機械加工技術では、ナノメートルオーダー（1ナノメートルは10億分の1メートル）の加工寸法を自在に制御する必要があります。ナノメートルの加工精度を常に品質維持できるように加工用刃物、研削油、

設備から環境に至るまで、先端加工技術開発を自社内で完結しています。

また、顧客や市場ニーズに応えるため、使用原材料の開発も社内で行い、将来製品に必要な新規材料の基礎開発も行い、部品メーカーとして類を見ないものづくり体制を確立しています。これまで培ってきた超精密機械加工技術の経験と実績データは膨大なビッグデータとして社内の機械加工製品、ならびに他の製品へ横展開されています。

強み2 製・技・開・販の総合力

「コア技術」と「8本槍製品」の相合による製品開発

研究開発投資の拡大に加え、製造・技術・開発・営業の総合力により、新たな市場を開拓していきます。

2018年12月に中国テクニカルセンター、2019年9月に欧州技術センターを設立し、各地域でのスピーディな開発体制を強化しています。



中国テクニカルセンター 欧州技術センター



常識を超えた「違い」で
新たな価値の創造

強み3 M&A 遂行力・PMIの維持・向上

当社は49年で50件のM&Aを通じて事業ポートフォリオの強化と見直しを行ってきました。2017年に経営統合したミツミ電機は経営統合により、資金力・徹底したものづくりへのこだわり、製造力を手に入れ、スピードや技術力、製品自体のグレードアップを実現しました。

例えば、最先端の技術開発に取り組む磁気回路のシミュ

磁力が拓く世界

ガリレオX 2020年6月28日放送
磁力をテーマに、ミネベアミツミの
経営統合によるシナジーを紹介。



レーションにおいては、旧ミネベアとミツミのシミュレーション技術の融合によりシナジーを発揮しています。さらに、2020年4月には磁気をセンシングするホール素子を主力製品とするエイブリックを統合しました。これにより、ミネベアミツミの磁気製品に、磁気のセンシング技術を加えることができ、競争力のさらなる向上を図っていきます。

知的資本
の戦略

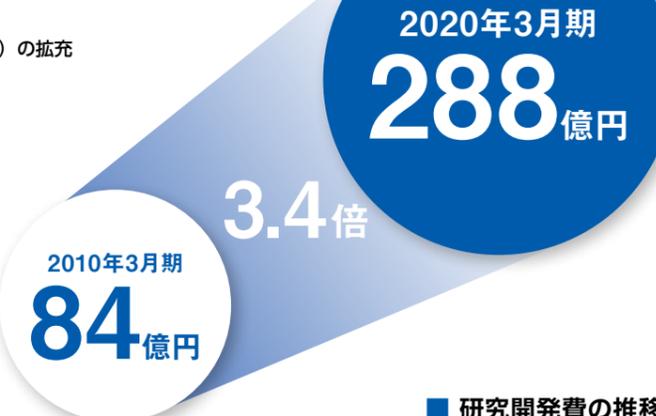
超精密機械加工技術とコア技術を
相い合わせ新しい価値を創出

戦略1 コア技術の拡充と新製品投入を推進

ミネベアミツミの技術開発方針として、

- 中長期的に市場で勝てる新製品開発に必須な要素技術（コア技術）の拡充
- グループのシナジーを有効活用し、新製品の投入推進を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。

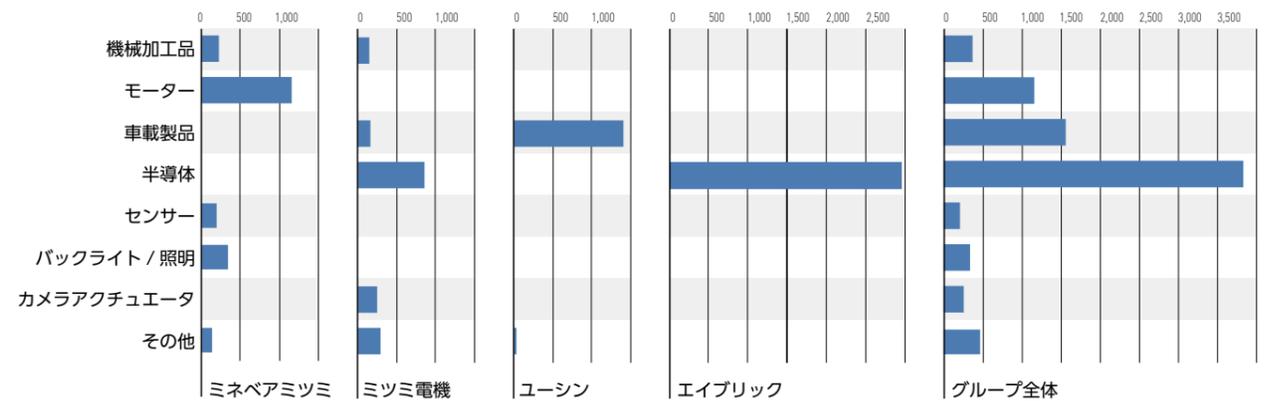
1. モーター事業拡大
2. 光学開発 製品群のパラダイムシフト
3. センサー事業の拡大
4. ロボティクス市場参入
5. IoTを見据えたコネクティビティ
6. 機械加工品付加価値向上
7. ユーシンコラボレーション
8. エイブリックコラボレーション



■ 研究開発費の推移

戦略2 知的財産管理の効果的なポートフォリオ推進

ミネベアミツミグループとして、約8,000件の特許権を保有し、その分布は下図のようになっています。ミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリックが補完し合い、グループの事業をカバーする効果的なポートフォリオを形成しています。



「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画

当社は、世界保健機関（WHO）が新型コロナウイルス感染症まん延の終結宣言を行う日までの間、新型コロナウイルス感染症のまん延終結を目的とした開発・製造などの行為に対しては、一切の対価や補償を求めず、当社が保有する特許権、実用新案権・意匠権・著作権の権利行使を行わないことを宣言しています。



COVID-19と戦う知財宣言

ミネベアミツミのサステナビリティ

サステナビリティの考え方

経営の原点はサステナビリティにあり、サステナビリティの本質はダイバーシフィケーション(多様化)であると考えます。当社では、製品のみならず生産地、マーケット、技術開発などにおいて多角的な分散体制を構築し、磨かれ、それらが競争力の源泉となっています。このような事業活動の執行を包含する環境、社会、ガバナンスに関する取り組みの強化に対して、果敢に経営リソースを投入していく方針です。

理念体系—経営理念の浸透

当社グループは、企業の使命とは法令の遵守だけでなく、企業倫理に則した公正かつ、適切な事業運営を通じて、地球環境および人類の持続可能な発展に貢献することと考えています。この使命を果たすため、「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』」つくることで社会に貢献する」という経営理念のもと、経営の基本方針である社是「五つの心得」と、これを基本とした「ミネベアミツミグループのCSR基本方針」および「ミネベアミツミグループのCSR実践に向けた活動方針」を策定し、取り組みを進めています。

経営理念

「より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く」つくることで社会に貢献する。

経営の基本方針 社是「五つの心得」

- 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

ミネベアミツミグループのCSR基本方針

ミネベアミツミグループは、社会を支える精密部品メーカーとして、「信頼性が高く、エネルギー消費の少ない製品を安定的に供給し、広く普及させる」ことを通して、地球環境および人類の持続可能な発展に貢献します。

サステナビリティへの考え方と推進体制

2019年4月、当社グループとして持続可能な社会発展に貢献すること、監査業務と執行業務を分離し、ガバナンス体制を強化することを目的に、サステナビリティ推進部門を新設しました。



ミネベアミツミグループのCSR実践に向けた活動方針

1 「五つの心得」と「行動規範」

CSR活動の推進に当たっては、「五つの心得」を基本として、適切な組織統治のもと、ミネベアミツミグループ「行動規範」を遵守していきます。

2 製品を通じた社会価値の創造

社会を支える精密部品メーカーとして、「信頼性が高く、エネルギー消費を減らす製品」を積極的に開発し、広く普及させます。

3 継続的改善と意識向上

ミネベアミツミグループの社会的責任、取り組むべき重要課題を理解した上で達成すべき目標を掲げ、実行とレビューを繰り返して、CSR活動を継続的に改善していきます。また、こうした活動を通して、従業員一人一人のCSRについての意識向上を図っていきます。

4 ステークホルダーとの対話

ステークホルダー(従業員、お客様、株主の皆様、地域社会、国際社会、お取引先様、環境など)との積極的な対話を通して、その期待・要請にตอบสนองとともに、企業活動の透明性向上と説明責任を果たしていきます。



マテリアリティ(重要課題)への取り組み

グローバル企業としての社会的責任を果たすとともに、経営の持続可能性を高めるために2019年に特定したマテリアリティに達成目標を設定致しました。今後はPDCAサイクルを適切に回し、取り組みを進めてまいります。

重要テーマ1 すべての従業員が力を最大限発揮できる環境づくり

マテリアリティ	重要であると判断した理由	単年度目標	中期目標	主に貢献するSDGs
1 従業員の安全と健康	従業員の安全確保・生産性向上	労働災害の削減：労働災害件数0件 健康診断の受診推進：受診率100%	労働災害ゼロ件 従業員の健康の維持	3
2 働きやすい職場づくり	従業員のモチベーション・満足度の向上・生産性向上	多様な働き方を実現するための制度の検討・導入 長時間労働の削減：一人当たりの平均時間外労働時間5%削減	従業員が生き生きと働くための多様な働き方の実現	8
3 グローバル規模の人材育成	従業員の成長 グローバル企業としての人材確保	次世代幹部リーダーの育成の強化 海外ローカルリーダーの育成	ミネベアミツミグループとしての統合効果を生かし、グローバルでの事業の拡大、発展を積極的に推進するための人材開発強化	8
4 グローバル規模のダイバーシティの推進	従業員の確保 従業員の人権尊重、相合の推進	女性活躍の継続的促進 障がい者雇用の法定雇用率達成と雇用維持：雇用率2.2%以上	国籍・文化的背景・出身母体などを問わず人材が活躍できる環境を整備 女性管理職の割合の増加(2021年に2016年の2倍を目標とする)	5 10

重要テーマ2 社会の発展に貢献する新しい価値の創造

マテリアリティ	重要であると判断した理由	単年度目標	中期目標	主に貢献するSDGs
5 環境貢献型製品の創出	深刻化する環境問題解決への貢献 お客様からの環境性能向上の要請拡大	グリーンプロダクツの売上高比率を81%とする	グリーンプロダクツの売上高比率の向上(2029年3月期に90%以上)	7
6 地域社会との対話と発展への貢献	世界中の拠点における信頼獲得 地域発展による事業継続	経営統合に伴うグループでのサステナビリティ・マネジメント体制の整備・強化 マテリアリティに関して関連部門ごとに目標を設定 国内外の拠点における地域との対話促進を継続 メディアを通して、ステークホルダーが当社事業の理解を深めることができるように広報活動を実施 事業計画の進捗および施策に関する積極的な情報開示の継続的推進 国内外の投資家との積極的なコミュニケーションの継続的推進	ステークホルダーの期待・要請理解を通じたサステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)をベースとした、CSRマネジメントの推進 国内外の拠点におけるサステナビリティ浸透活動の継続的実施 情報開示とコミュニケーションの推進によって、ステークホルダーから一層の理解と信頼を獲得し、中長期的な企業価値の向上に寄与	1 4 6
7 社会課題を解決するソリューション創出	お客様からの社会課題解決の要請の拡大 技術の進展による生産性の向上	技術開発の検討プロセスにおける社会課題視点の取り込み	工場の省人化・自動化などの分野で重要な部品・技術の開発	8 9 10

重要テーマ3 社会を支える精密部品の安定供給

マテリアリティ	重要であると判断した理由	単年度目標	中期目標	主に貢献するSDGs
8 安全・安心な製品の供給	あらゆる製品に使われる部品メーカーとしての製品性能の向上と信頼性の確保	従業員のスキルアップのための仕組みづくり ミツミ製品への統一バーコードラベルの導入・展開 積載効率と品質の向上のための海上コンテナの梱包改善	グローバルでの事業の拡大、発展を支える、統一的な品質マネジメントシステムの構築・標準化 ミネベアグループ全体での統一バーコードラベルの導入・積載効率向上	9
9 責任ある調達への推進	サプライチェーン全体の継続性の確保 レピュテーションリスクの低減	ミツミ電機のマレーシア・タイ・フィリピンにおけるお取引先様に対して、「CSR調達推進自己チェックシート」によるCSR推進状況の確認	ユーシンにおけるCSR調達の現状確認と、「CSR調達ガイドライン」に基づくお取引先様のCSR推進状況確認と推進	12
10 リスクマネジメントの強化	企業を取り巻くリスクの事前把握による、危機発生時の回避と危機発生時の損失の極小化	随層別研修におけるコンプライアンス研修の実施：受講率100% 意識調査の結果も踏まえたeラーニングの実施：受講率90%以上 パワハラ研修の強化 グローバルでのコンプライアンス情報収集体制の強化 貿易コンプライアンスについての研修の強化 中国・上海工場での感染症に関するBCPの拡充とグループ主要拠点への展開 タイ・アユタヤ工場およびバンワ工場での、事業継続マネジメントシステムの国際標準であるISO22301の取得 エイブリックのリスクマネジメント体制の確認と連携	グローバルでの事業の拡大、発展を支える、グローバルコンプライアンス体制の構築・強化 グローバル企業として十分な貿易コンプライアンスの強化 経営統合で拡大するミネベアミツミグループの拠点におけるBCPの整備	13

環境への取り組み



ミネベアミツミグループは、「ミネベアミツミグループ環境方針」のもと、環境マネジメントシステムを構築し、グループ全社にて地球環境保護および持続可能な社会の実現に貢献するように努めています。

環境方針について
こちらからご覧いただけます。

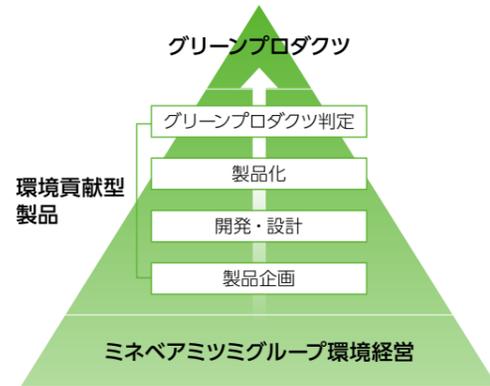


環境貢献型製品の創出

「グリーンプロダクツ制度」2年目を終えて

当社の製品はほぼ全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型製品であり、省エネルギー、省スペースに貢献しています。当社の製品の中でも特に環境貢献に優れた製品を選定し、ミネベ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」において、2020年3月期の対象となる製品を精査した結果、グリーンプロダクツ売上高比率は2019年3月期と比べて6.4%アップの85.8%になりました。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90%以上にまで高める計画です。

■ グリーンプロダクツ認定体系



■ グリーンプロダクツの判定基準

設計時	生産時	出荷時	使用時
<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した材料の選定 省エネタイプ部品の選択 リサイクル・再利用材の使用 製品の廃棄に対する考慮 禁止物質不使用の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 電力の削減 原材料・副資材の削減 廃棄物の削減 化学物質の削減 水の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した梱包材の使用 梱包材の再利用 物流のCO₂低減 	<ul style="list-style-type: none"> 消費電力の削減 小型化 軽量化 長寿命化

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。)

ミニチュアボールベアリング



ACアダプタ



スマートシティソリューション



スマートシティソリューションについて、こちらで詳しくご覧いただけます。



■ グリーンプロダクツ製品の売上目標



■ 環境への取り組みハイライト

グリーンプロダクツ目標 2029年3月期 売上高比率 90% 以上	CDPレーティング 気候変動2019 [B] ウォーター2019 [A-] を獲得	2020年8月 TCFD提言への賛同表明
--	--	-------------------------

環境負荷低減への取り組み

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、全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及び、外部からの水購入量の削減に取り組んでいます。



タイ・バンバイン工場の雨水池と雨水再利用設備

廃棄プラスチック削減アクション(タイ)

No Plastic Bags プロジェクト

近年、海洋プラスチック問題が懸念されており、当社グループでは、積極的に廃棄プラスチックの削減に取り組んでいます。



タイ工場では、No Plastic Bags プロジェクトと題して2019年2月からプラスチックバッグを使用しない日を決め2019年2月~12月で5,447.29kg(3,704,154枚)のプラスチックバッグが削減されました。さらに2020年1月からは、プラスチックバッグを一切使用しない取り組みを始めています。

また、工場内にあるコーヒーショップでは、プラスチック製の蓋とストローは使用せず、蓋のない紙カップに変更されています。

TCFD提言への賛同表明

2020年8月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、今後、TCFDの提言に沿った情報開示・発信を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献すべく、取り組みを強化していきます。



ガバナンス	戦略				
<p>コーポレート・ガバナンスにおいて気候変動問題に関して以下の体制を確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候変動に対して責任を持つリスク管理委員会、環境マネジメント委員会は社長直下の組織として機能 ▶ リスク管理委員会及び環境マネジメント委員会の決定事項は定期的に取り締会へ報告され、気候変動に関するリスクや機会についても取締役会議長のCEOが監視、監督責任を有する 	<p>戦略策定プロセスに気候変動問題を包含</p> <p>気候変動に関連するリスクと機会をミネベアミツミのレジリエンスと成長戦略に考慮</p> <table border="1"> <tr> <th>〈リスク〉</th> <th>〈機会〉</th> </tr> <tr> <td> 物理的リスク対応: 災害の激甚化に伴うBCPの推進 移行的リスク対応: 規制強化やカーボンプライシングシステムへ備えたエネルギー効率、再エネ導入によるCO₂削減 </td> <td> 気候変動に伴う市場の変化等による機会対応: 製品に関連する戦略を、次の10年を見据えた「ミネベアミツミの次の10年」という成長戦略で推進 </td> </tr> </table> <p>〈シナリオ分析〉</p> <p>気候変動によってミネベアミツミの事業にどのような影響が及ぼされるのかを考察するために、4°Cシナリオと2°Cを十分に下回るシナリオによって、2030年、2050年という時間的視点にたったシナリオ分析を現在実施しており、戦略の有効性を高める</p>	〈リスク〉	〈機会〉	物理的リスク対応: 災害の激甚化に伴うBCPの推進 移行的リスク対応: 規制強化やカーボンプライシングシステムへ備えたエネルギー効率、再エネ導入によるCO ₂ 削減	気候変動に伴う市場の変化等による機会対応: 製品に関連する戦略を、次の10年を見据えた「ミネベアミツミの次の10年」という成長戦略で推進
〈リスク〉	〈機会〉				
物理的リスク対応: 災害の激甚化に伴うBCPの推進 移行的リスク対応: 規制強化やカーボンプライシングシステムへ備えたエネルギー効率、再エネ導入によるCO ₂ 削減	気候変動に伴う市場の変化等による機会対応: 製品に関連する戦略を、次の10年を見据えた「ミネベアミツミの次の10年」という成長戦略で推進				
リスク管理	指標と目標				
<p>全社的リスク管理プロセスに気候関連課題を統合</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 全社的リスク管理プロセスの様々なリスク要素の中に気候変動課題を統合 <p>リスク管理プロセス概要</p> <p>リスク・機会をバリューチェーン目線で調査 → 発生の可能性と影響の大きさを財務的インパクトも含めマテリアリティ分析 → 対応計画の策定と成果を取締役会へ定期的に報告</p>	<p>【気候変動に関連する指標と目標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Scope 1と2について、2030年・2050年目標の策定を検討中(目標は、脱炭素社会への移行の動向に鑑み、SBT承認水準を念頭に検討) ▶ 再生可能エネルギーの導入目標の策定を検討中 				

社会への取り組み



ミネベアミツミグループは、企業の使命とは法令の遵守だけでなく、企業倫理に即した公正かつ、適切な事業経営を通じて、地球環境および人類の持続可能な発展に貢献することであると考へ、社会課題に取り組んでいます。

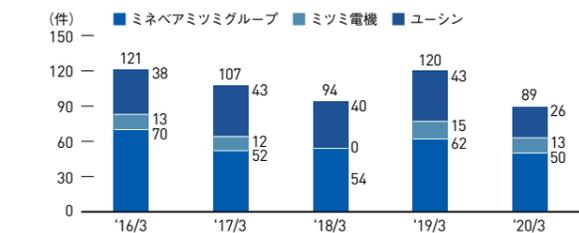
従業員の安全と健康

創業以来、従業員を最も重要な財産と位置付け、経営の基本方針である社是「五つの心得」の一つ目に「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」と掲げています。すべての従業員が健康で、安全に働くことができ、一人ひとりがその能力を十分に発揮できるよう、労働災害ゼロ件を目標に労働災害の削減に取り組むとともに、健康診断の受診を推進しています。

従業員とのかかわりについて、こちらで詳しくご覧いただけます。



労働災害発件数の推移 (グループ)



※ 1 2016年3月期と2017年3月期は、経営統合前のミネベアグループとミツミ電機での集計結果です。
※ 2 ミツミ電機は国内事業所のみ

働きやすい職場づくり

従業員のモチベーション・満足度の向上・生産性向上のため、多様な働き方を実現するための制度の検討・導入を進め

るとともに、長時間労働の削減を図る事で、従業員が生き生きと働くための多様な働き方を実現します。

ミツミ電機山形事業所が「やまがた子育て・介護応援いきいき企業」において優秀 (ダイヤモンド) 企業に認定

ミツミ電機株式会社山形事業所が、山形県が実施する「やまがた子育て・介護応援いきいき企業」において優秀 (ダイヤモンド) 企業に認定されました。優秀 (ダイヤモンド) 企業は、5つの認定基準のうち、4つ以上に取り組んでいる企業に与えられる最も上位の認定になります。

同制度は、「女性の活躍推進」や「仕事と家庭の両立支援」などに取り組む一定の基準を満たした企業を、山形県が登録・認定するものです。認定企業は、奨励金の交付や各種広報媒体を活用してのPRなどサポートを受けられます。

他のCSR活動はこちらで詳しくご覧いただけます。



安全・安心な製品の供給

あらゆる製品に使われる部品メーカーとしての製品性能の向上と信頼性確保のため、統一的な品質マネジメントシステムの構築・標準化を進めるとともに、当社グループ全体での統一バーコードラベル導入、海上コンテナの梱包改善による積載効率と品質の向上に取り組んでいます。

お客様とのかかわりについて、こちらで詳しくご覧いただけます。



責任ある調達の実施

サプライチェーン全体の継続性を確保し、レピュテーションリスクを低減するため、「CSR調達ガイドライン」に基づくお取引先様のCSR推進状況確認と推進を実施しています。

お取引先様とのかかわりについて、こちらで詳しくご覧いただけます。



社会への取り組みハイライト

働きやすい職場づくり

品質管理体制の強化

新型コロナウィルスへの対応

新型コロナウイルスへの対応

世界的危機に直面する中、当社は感染拡大防止ならびに従業員の安全確保に取り組むとともに、生産・営業活動を含む事業活動全般において、部品メーカーとして供給責任を果たしていきます。

ミネベアミツミの動き

2020年1月29日より

代表取締役会長兼社長執行役員をトップとする対策委員会を設置

対策委員会を週3回実施/密な情報共有/中国での徹底対策を実施
→ 上海・珠海でモデル工場としてメディアで紹介される。

中国のベストプラクティスをグローバルで共有

→ 従業員の健康を守ることが、ひいては医療品等に使用される部品の安定供給につながり、供給責任を果たす。

4月1日自社製マスク生産開始

感染症・火山など災害用に備蓄していたN95マスクほかを世界各国の150を超える医療機関に寄贈 → 医療物資不足に貢献



2020年4月30日

エイブリック経営統合 → 逆風の中、前倒しで統合に成功

2020年5月8日

決算発表 → 過去最高の売上高を記録! 損益見通しをレンジで開示

2020年6月26日

Amazon.co.jpにてマスク販売を開始

→ 超精密機械加工技術ノウハウを結集し、国内グリーンルームで生産
米国ネルソン研究所実施VFE (ウイルスろ過効率) 試験で
フィルタ捕集効率99%の性能評価!

※マスクは感染 (侵入) を完全に防ぐものではありません
* VFE、PFE、BFE 99%カットフィルタ採用 / 試験機関: 米国ネルソン研究所

こちらで詳しく
ご覧いただけます。



2020年6月29日

「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画



2020年7月17日

学費支援型採用プログラムを導入

世の中の動き

2020年1月

感染拡大の始まり

2020年2月

中国での感染ピーク

2020年3月~4月

世界各地に
感染拡大

世界で医療
物資が不足

2020年5月

感染は経済にも打撃
決算発表を見送る企業が増える

2020年6月

世界での累計感染者が
1,000万人を突破



社外取締役座談会

ミネベアミツミのサステナブル経営 これまでとこれから

当社社外取締役の村上氏、松村氏と、新たに社外取締役に就任された芳賀氏に、当社のサステナブル経営、コーポレート・ガバナンスについてお伺いしました。

— ここまでの会社の成長、社長のリーダーシップについて、社外取締役としてどのように見られていますか。

村上：この10年間で売上高が約3倍・営業利益が約5倍と成長してこれた原動力は、社長の卓越した経営手腕、強力なリーダーシップ、そして、「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』」つくことで社会に貢献する」という経営理念が全従業員に徹底的に浸透されていることに因ると思います。短期志向の経営だと、利益の出る事業だけ重視して、そうでないところは絞るとなりがちですが、当社はそうではなくて長期的な目線で事業ポートフォリオを構築してきたことが、今回のコロナ危機でも業績を維持しているということにつながると思います。

松村：社長は、さまざまな難局において強い信念のもとに素早く対応なさることで当社の持続的成長を支えていると感じています。社長のビジョンは定期的に発信される「ナビゲーション」と名付けられた全従業員へのメッセージで伝えられ、それによって当社の置かれている状況も伝わり、従業員に安心感とやる気を与えています。また、年に二度、一週間近くにわたって開催される会議（事業部門会議と事業計画検討会）において、社長の考え方が各部署に伝わり、この大きなグループ組織が一体化されているのだと考えます。さらに社長は独自の発想によるさまざまな取り組みを提案され、一例として、人材活用の観点から「チームビルディン

グ」構想を進めていらっしゃいます。社長の熱意に対して従業員から有効なアイデアが出されるなど、社長と従業員との連携が当社の強みの一つであると思います。

芳賀：私の研究テーマはM&Aと経営戦略で、これまでさまざまなケースを見てきました。これだけの件数のM&Aを実施しながら実際に成長を続けている企業はほとんどないと理解しています。初めて参加した6月の取締役会の議論で社長の質問に対する回答が印象的でした。単に案件に対する質問に回答されるだけでなく、将来を見据えた視点での見解をしっかりと説明されています。長年にわたりM&Aをしながら成長を続ける手腕とそれを裏付けるリーダーシップの強さを感じることができました。

— M&A巧者として成功体験を積み重ねている中、現場力、目利き力という言葉が社長の口からも出てきますが、どのように感じでしょうか。

松村：当社のM&Aによる成長については、2つの要因を指摘したいと思います。一つは、統合に向けた周到な準備と十分なシナジーの検討が行われていることです。2点目は、統合直後の社長から統合相手企業的全従業員に向けた情報発信です。当社の組織の中での統合後の新事業の位置付けなどとともに、対等の精神による統合後の人材活用戦略が含まれており、こうした発信力は統合相手企業の従業員の心

を動かし、シナジー効果を高める要因にもなると考えます。

芳賀：これだけM&Aで結果を出されてきたのは、買収前に何が目的で買収するかが明らかで、買収後のイメージを事前に明確に持たれていたからだと思います。また交渉・デューデリジェンスでもその目的が達成できるかどうかしっかり見極めておられるのかと想像します。M&Aによる企業成長で重要なことは、契約として買収できたかではなく、取得できた経営資源を自社の資源とどれだけ組み合わせる想定した相乗効果を出せるか、また、ポートフォリオマネジメントの観点から、利益が出ていても本当に自社で保有し続ける必要がない事業について適切な意思決定ができるかにあります。PMIにおいて、当初想定していたシナジー効果などが、実際にどの程度達成されているのかを定期的にKPIを設定して検証されることを期待しています。

村上：お二人が仰るとおり、統合後のPMIも重要です。加えて、社長は買収される側との人間関係、信頼関係も大事にされています。「買われるのならミネベアさんに買ってほしい」ということが多いのです。買収した後も相手を大事にするとか、そういう信頼関係が醸成できることも成功の一つの要因ではないでしょうか。また、社長は弁護士・法律家としての相対的な考え方がバックグラウンドにあり、一方の意見だけでなく、社外役員の意見にも「それもそうかな」と考えてくれます。これまでに我々社外取締役から見、問題があると考えた案件も中にはあり、議論の果てに中止したことや、取締役会の質問で「そこについては次回までに検討しようか」というようなことも何件ありました。ですが、こうした議論の末に、社外取締役としてはある程度リスクを取りながらも進めるべきという案件に巡り合えば、ボードメンバーとしては背中を押してあげることによってきました。それに社長がしっかり応えられて、ここまでの会社に成長してきたということだと思います。

— 次のテーマですが、取締役会として、より充実させるべきテーマや、サステナビリティの面も含めて望ましい姿があればお聞かせください。

松村：高い目標設定のもとでの企業価値のさらなる向上のために、取締役会でのサステナビリティ推進の議論も重要と考えます。当社では、サステナビリティ推進のためのマテリアリティを特定し、従業員の能力最大化のための職場づくり、各種の社会貢献、社会を支える精密部品の安定供給といったカテゴリで重要テーマを設定しています。時間的制約により取締役会で十分議論できていないこうしたテーマに関し、具体的な取り組みと展開方法の議論の場が必要だと思います。一例として、女性活用も含めた当社ならではのグローバル規模での効率的な人材育成システムづくりなどが挙げられます。女性活用に関しては、私自身、年次に軽井沢・浜松・藤沢工場を視察し女性従業員との交流の場を持ち、キャリアアップを目指す女性従業員にさまざまな機会が提供され管理職への道が開かれていることを確認しましたので、ロールモデルの存在が今後の当社の女性活躍の広がりにつながることを期待しています。一方で、仕事と育児・介護等との両立に向けた当社としての支援体制についての議論も重要であると思います。

芳賀：取締役会では議案の数と議論の時間がトレードオフになるので、そのバランスが重要と考えています。案件に対し「賛成」「反対」だけではなく、そこに至るロジックや考え方を議論するのも取締役会の重要な役割だと思います。松村取締役が仰るマテリアリティを例に取れば、社外取締役にどういった観点を入れるべきかヒアリングするなど検討段階から情報共有し、それをベースに取締役会で議論を深めていくこともできると思います。また議案をどうスリム化しながら議論の時間を作っていくか検討いただきたいと思っています。

— 社内取締役との意思疎通や、社外取締役への情報提供についてはいかがですか。

松村：取締役会の議論を深める目的もあり、社長と社外取締役との定期的な面談の場が新たに設定されました。社長から直接情報をいただく場を有効活用したいと思っています。一方で、監査役と社外取締役との連絡会も活発化し、その場で提供される情報量も増加しました。取締役会の議論の中でフォローすべき点は、その直後の連絡会でより深く議論するなど、監査役と社外取締役との連携が強化されていると感じます。

長期的な目線での事業ポートフォリオ構築が、コロナ危機下で功を奏した





**独立の立場で
客観性を持つということを
一番心がけています**

芳賀：今後への期待も込めてですが、社外取締役としては事前にとり締り役会の議案をしっかりと把握したいので、最低限その時間を確保していただければと思っています。事前説明については事務局と連携して上程部署から直接説明を聞くこともあり得ると思います。今年度から独立社外取締役が1名増員・取締役会の三分の一を占めガバナンス体制が強化されていますし、それを支える取締役会事務局の人員や構成も検討しなくてはならないでしょう。

村上：従来のやり方にとらわれず、取締役会での議論充実のために何が必要か会社とも意見交換し、社外取締役相互の連携も進めていきたいと思います。

——最後に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会ができる2年目になりますが、今後の展望などお聞かせください。

村上：当社の任意的指名・報酬委員会はその設計の自由度を活かし、先程芳賀取締役が触れられた独立社外役員の関与を強める構成になっていますし、委員には社外監査役1名も含めています。委員会としては役員の指名と報酬の決定プロセスへの関与ということで、ここまでは報酬関係のウェイトが多く占めてきたかと思っています。役員報酬は、中長期的な企業価値を指標に含めるか、直近の業績に対する貢献度を大きく見るかといういろいろ検討余地はありますが、これからは試行錯誤が必要だと思います。指名・報酬委員会で議論することにより、客観性・透明性・公平性が向上したと思いますし、取締役も納得感があるのではないのでしょうか。

松村：指名・報酬委員会設立以来開催された9回の委員会では、委員長である村上取締役のもとで報酬関係事項を多く扱ってきており、今回は新たに株式交付信託制度が導入されました。本制度は取締役への報酬として業績達成度と個人貢献度によって当社株式が交付される仕組みで、さまざまな観点から議論を行ってきましたが、委員会として役員の業績向上に向けたインセンティブと当社への貢献度の高まりを期待しているところです。一方で指名面についても、重要人事に関して候補者との面談を行いましたし、サクセッションプランに関しては適切な講習を受ける機会も提供していただきました。こうした講習等を通じ、サクセッションプランのさまざまな可能性を認識しておく必要性を感じました。また、当社としての最適プランニングに向けて適切にモニタリングしていくことが重要であると思っています。

芳賀：新任の社外取締役としてお声がけいただいたのは、経

営面でアドバイスをしてきた経験者ということと理解しています。今の取締役会のメンバー構成はスキルマトリックスという形でも本当にさまざまな分野の社外役員がいらして、さまざまな角度、視点からのアドバイス、モニタリングができるのかなと思います。

指名・報酬委員会のメンバーとして考えていることは、指名自体が目的ではなくてサクセッションプランをきちんと管理していくことが重要だと思います。世の中で誤解されてしまうことが多いのですが、指名・報酬委員会がサクセッションプランを作り上げるのではなくて、人事・人材開発部などで実施しているものが適切なプロセス、適切な方法で行われているかを定期的にモニタリングしていくこと、本人と面談することでその妥当性を確認すること、それが指名委員会のサクセッションプランに対する役割だと私は思っています。当社が難しいのは、1つの事業で大きくなってきた会社ではなく、経営統合で多くの会社と一緒にいる点です。新卒から育てるプランだけではなく、統合で一緒になった人達に同じチャンスはどう与えていくか、それでも不足する人材は外部から採用する必要もあるのではないかと思います。

村上：そうですね。役員の指名については、候補となる執行役員クラスとの面談なども始めたところですが、そして、役員候補者の指名とともに役員のインセンティブとして適切に機能する報酬制度のあり方も考える必要がありますね。

芳賀：今回の株式の業績連動の報酬制度は、まさに株主と利害を共有するというところで投資家の目線でも評価される報酬制度だと私も思っています。これがどれだけ取締役のインセンティブにきちんと働いていくかはこれから検証していかないといけないと思うのと、個人の貢献度評価と会社の業績評価の比率は、役員の役割や経験によって多少比率を変えることもあり得るかと思っています。役員報酬はポジションによって異なります。役員の役職により、全体の報酬の何割くらいが固定で何割くらいが業績連動なのかという、そういう見方も検討していく必要があるのではないかと思います。

村上：取締役のインセンティブという意味では、この1~2年ということだけではなく中長期的な要素を加味することも課題ですね。株式報酬は業績連動型として導入しましたが、全体的な報酬体系として取締役への適切なインセンティブとなっているか引き続き注視していく必要がありますね。

——ありがとうございました。

**指名委員会は、
サクセッションプランを
きちんと管理していくことが重要**



役員一覧 (2020年8月現在)

■ 取締役



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

代表取締役会長兼社長執行役員
貝沼 由久

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 株式会社ユーション代表取締役会長 (現任)
2020年 4月 エイブリック株式会社代表取締役会長 (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% (12/12 回)

代表取締役副会長
森部 茂

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
2017年のミツミ電機株式会社との経営統合まで長年にわたり同社代表取締役社長を務め、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、代表取締役副会長として当社グループの経営の監督を適切に行っているため。



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

取締役副社長執行役員
岩屋 良造

1981年 4月 当社入社
1989年 12月 当社東京支店東販部長
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 (現任) 専務執行役員
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 株式会社ユーション取締役 (現任)
2019年 10月 当社副社長執行役員 電子機器関連事業統括 (現任)
2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (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、取締役電子機器関連事業統括として、電子機器製造本部、ミツミ事業本部、ユーション事業本部を管掌し、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% (12/12 回)

取締役専務執行役員
鶴田 哲也

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)

選任理由
長年にわたり営業部門、機械加工品事業の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役営業本部副本部長として主に機械加工品の販売を統括し、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% (12/12 回)

取締役専務執行役員
野根 茂

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、取締役営業本部長として主に電子機器製品の販売を統括し、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% (12/12 回)

取締役専務執行役員
加々美 道也

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)

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。

取締役



取締役専務執行役員
吉田 勝彦
(2020年6月26日就任)

1984年 4月 当社入社
2010年 12月 当社業務・企画部門経営企画部カンボジア事業推進室長
2013年 12月 当社電子機器製造本部業務部長 兼 垂直統合改善室長 兼 事業支援室長
2014年 6月 当社執行役員
2016年 6月 当社経営管理本部副本部長 兼 経営管理部長 (現任)
2017年 6月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社東京本部副本部長 兼 経営管理・経理財務部門副担当
2019年 4月 当社経営管理・企画部門担当 兼 経理財務部門副担当 兼 サステナビリティ推進部門副担当
2019年 10月 当社専務執行役員
2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (現任)
2020年 6月 当社取締役東京本部長 兼 サステナビリティ推進部門担当 (現任)
ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員 (現任)
株式会社ユーシン取締役 (現任)

選任理由
長年にわたり経営管理部門、企画部門、資材部門等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有するとともに管理業務全般に精通し、東京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。



取締役役会出席状況
100% (12/12 回)

取締役常務執行役員
麻生 博史

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 当社ミツミ事業本部副本部長 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 当社事業開発部門 IoT 事業開発部担当 (現任)
2020年 4月 当社ミツミ事業本部半導体部門担当 (現任)
2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (現任)

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及び電源、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% (12/12 回)

社外取締役
村上 光鷗

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 総合法律事務所顧問弁護士 (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
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

選任理由
元東京高等裁判所部総括判事及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。



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

社外取締役
松村 敦子

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 株式会社グローバル) 社外取締役 (現任)
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

選任理由
国際経済学に関する専門的な知見に加え、幅広い見識と経験を有しており、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。



社外取締役
芳賀 裕子
(2020年6月26日就任)

1989年 4月 プライスウォーター・ハウス・コンサルタント株式会社東京オフィス シニアコンサルタント
1991年 4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表 (現任)
2008年 4月 株式会社損害保険ジャパンヘルスケアサービス執行役員
2010年 2月 社会福祉法人不二健康会理事 (現任)
2010年 4月 尚美学園大学総合政策学部総合政策学科客員教授
2017年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール准教授
2017年 6月 特定非営利活動法人日本アビリティーズ協会評議員 (現任)
2019年 3月 協和発酵キリン株式会社 (現協和キリン株式会社) 社外取締役 (現任)
2020年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール教授 (現任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

選任理由
企業戦略に関する専門的な知見に加え、経営コンサルタントとして培われた幅広い見識と経験を有しており、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

社外取締役
松岡 卓

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
長年にわたり株式会社啓愛社の企画部門等を担当し、企業運営についての幅広い見識と経験を有しており、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。

監査役



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

監査役会出席状況
100% (14/14 回)

常勤監査役
木村 尚行

1983年 4月 当社入社
2008年 5月 当社人事総務部門軽井沢工場人事総務部次長
2011年 9月 当社業務・企画部門人事総務部部長
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・労務及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



取締役会出席状況
100% (10/10 回)

監査役会出席状況
100% (10/10 回)

常勤社外監査役
吉野 功一

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部長
2002年 4月 丸紅繊維軍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)

選任理由
総合商社及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、財務及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。

独立社外監査役



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

監査役会出席状況
100% (14/14 回)

社外監査役
柴崎 伸一郎

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・柴崎法律事務所にて名称変更 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て名称変更 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
2015年 4月 東海大学医学部客員教授 (現任)

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。



取締役会出席状況
100% (10/10 回)

監査役会出席状況
100% (10/10 回)

社外監査役
星野 慎

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
豊富な税務業務の経験に加え、財務及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。

独立社外役員のスキルマトリックス

	独立社外取締役				独立社外監査役		
							
	村上 取締役	松村 取締役	芳賀 取締役	松岡 取締役	吉野 監査役	柴崎 監査役	星野 監査役
企業経営			●	●	●		
グローバル		●	●		●		
法務	●					●	
財務・会計					●		●
税務	●						●

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株価総額により、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＞

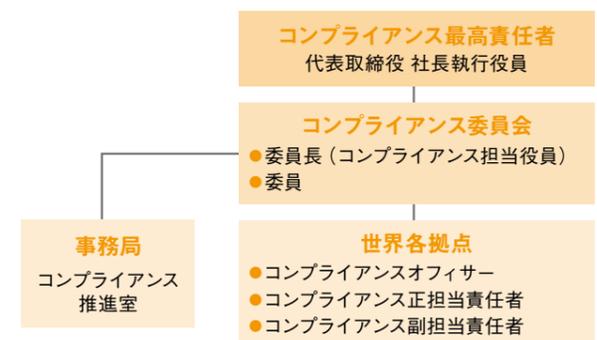
当社は、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員、従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネバアミツミグループ行動規範」「ミネバアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めています。

＜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「ミネバ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、「ミネバ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。

11年間の主要財務・非財務データ

損益状況		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期				2018年3月期		
		日本						基準				IFRS	
売上高	百万円	228,446	269,139	251,358	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139	881,413	884,723	978,445
営業利益	百万円	12,059	22,163	8,599	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162	68,902	72,033	58,647
営業利益率	%	5.3	8.2	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1	6.0
税引前利益	百万円	9,261	18,656	5,551	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230	66,855	71,321	58,089
税引前利益率	%	4.1	6.9	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1	5.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	6,662	12,465	5,922	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382	50,326	60,142	45,975
親会社の所有者に帰属する当期利益率	%	2.9	4.6	2.4	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8	5.7	6.8	4.7
1株当たり指標													
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	17.20	32.61	15.63	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14	119.61	143.90	111.11
希薄化後1株当たり当期利益	円	-	-	15.54	4.65	53.14	101.32	92.35	105.64	137.80	117.02	140.75	108.68
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00	26.00	28.00	28.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	円	279.87	282.03	288.74	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66	849.15	962.83	965.64
経営指標													
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	%	6.3	11.6	5.5	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3	14.8	15.9	11.6
ROA (資産合計税引前利益率)	%	2.4	4.4	2.0	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8	9.9	9.9	7.2
ROIC	%	3.7	6.4	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4	8.8
有利子負債	百万円	123,399	133,212	142,543	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414	156,471	162,042	221,712
ネット有利子負債	百万円	96,892	103,622	114,213	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520	51,505	21,673	75,175
ネットD/Eレシオ	倍	0.9	0.9	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2
親会社所有者帰属持分比率	%	38.5	37.1	35.7	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7	50.6	53.9	45.6
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	30,408	24,439	20,233	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606	92,201	100,722	86,486
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△12,733	△28,631	△29,018	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453	△54,853	△54,190	△43,540
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△20,118	7,984	4,761	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026	△27,026	△13,334	△28,758
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	17,675	△4,192	△8,785	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153	37,348	46,532	42,946
投資ほか													
減価償却費および償却費	百万円	21,140	20,805	19,588	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596	30,491	36,398	46,245
設備投資額*2	百万円	11,081	27,335	27,306	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171	50,789	54,199	50,144
研究開発費	百万円	8,410	7,895	7,490	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381	24,381	25,453	28,886
研究開発費対売上高比率	%	3.7	2.9	3.0	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	2.8	2.9	3.0
非財務データ													
CO ₂ 排出量	トン	423,099	508,081	505,012	484,288	510,766	543,254	518,013	556,972	771,458	771,458	781,163	796,267
環境会計	億円	38	36	39	41	49	52	62	57	57	57	48	58
投資額	億円	9	3	5	7	8	8	14	9	13	13	11	13
費用額	億円	29	33	34	34	41	44	48	48	44	44	37	45
水使用量	千m ³	2,301	4,032	3,992	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694	7,694	7,542	8,113
従業員数	名	49,091	53,827	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957	82,617

*1 2017年1月27日よりミツミ電機(株)を連結しています。

*2 2009年3月期からリース会計処理変更に伴い、これまでの有形固定資産投資に加え、無形固定資産投資及び新規ファイナンス・リースを含めています。

*3 2019年3月期からIFRSを適用しており、科目名はIFRSに合わせております。

*4 2019年4月10日より(株)ユーシンを連結しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

2020年及び2019年3月31日現在

(単位：百万円)

資産	2019	2020
流動資産		
現金及び現金同等物	122,432	130,746
営業債権及びその他の債権	151,349	182,890
棚卸資産	141,385	169,803
その他の金融資産	21,045	18,057
その他の流動資産	9,343	14,375
流動資産合計	445,554	515,871
非流動資産		
有形固定資産	244,388	275,064
のれん	8,284	18,626
無形資産	9,375	13,798
その他の金融資産	14,635	18,896
繰延税金資産	16,650	18,008
その他の非流動資産	3,241	4,218
非流動資産合計	296,573	348,610
資産合計	742,127	864,481

(単位：百万円)

負債	2019	2020
流動負債		
営業債務及びその他の債務	109,344	143,964
社債及び借入金	86,642	95,268
その他の金融負債	1,983	6,984
未払法人所得税等	5,448	2,905
引当金	200	4,353
その他の流動負債	31,848	42,209
流動負債合計	235,465	295,683
非流動負債		
社債及び借入金	75,400	126,444
その他の金融負債	5,138	13,639
退職給付に係る負債	14,577	22,482
引当金	1,196	579
繰延税金負債	1,754	1,702
その他の非流動負債	1,337	1,676
非流動負債合計	99,402	166,522
負債合計	334,867	462,205
資本		
資本金	68,259	68,259
資本剰余金	137,464	134,707
自己株式	△19,448	△34,455
利益剰余金	202,172	234,667
その他の資本の構成要素	11,256	△8,806
親会社の所有者に帰属する持分合計	399,703	394,372
非支配持分	7,557	7,904
資本合計	407,260	402,276
負債及び資本合計	742,127	864,481

連結財務諸表
連結損益計算書

2020年及び2019年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2019	2020
売上高	884,723	978,445
売上原価	718,125	811,859
売上総利益	166,598	166,586
販売費及び一般管理費	94,468	107,647
その他の収益	2,171	3,969
その他の費用	2,268	4,261
営業利益	72,033	58,647
金融収益	1,482	1,822
金融費用	2,194	2,380
税引前利益	71,321	58,089
法人所得税費用	10,619	11,166
当期利益	60,702	46,923
当期利益の帰属		
親会社の所有者	60,142	45,975
非支配持分	560	948
当期利益	60,702	46,923
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	143.90	111.11
希薄化後1株当たり当期利益(円)	140.75	108.68

連結キャッシュ・フロー計算書

2020年及び2019年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	71,321	58,089
減価償却費及び償却費	36,398	46,245
株式報酬費用	△ 407	—
受取利息及び受取配当金	△ 1,298	△ 1,681
支払利息	1,089	1,484
固定資産除売却損益(△は益)	△ 421	△ 988
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	10,353	△ 3,968
棚卸資産の増減額(△は増加)	10,611	△ 16,612
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△ 5,786	8,731
その他	△ 5,948	8,502
小計	115,912	99,802
利息の受取額	1,090	1,297
配当金の受取額	207	368
利息の支払額	△ 1,540	△ 1,389
法人所得税の支払額	△ 14,947	△ 13,592
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,722	86,486
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△ 2,190	1,262
有形固定資産の取得による支出	△ 52,268	△ 47,295
有形固定資産の売却による収入	1,587	5,938
無形資産の取得による支出	△ 1,122	△ 1,072
有価証券の取得による支出	△ 1,866	△ 1,764
有価証券の売却及び償還による収入	1,685	1,740
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	47
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 1,822
その他	△ 16	△ 574
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,190	△ 43,540
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	21,637	△ 9,829
長期借入れによる収入	4,100	50,850
長期借入金の返済による支出	△ 20,301	△ 32,176
社債の償還による支出	—	△ 100
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△ 103	△ 7,693
自己株式の処分による収入	3,472	—
自己株式の取得による支出	△ 10,700	△ 15,059
配当金の支払額	△ 11,329	△ 11,624
非支配持分への配当金の支払額	△ 34	△ 22
リース負債の支払額	△ 76	△ 3,105
その他	0	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,334	△ 28,758
現金及び現金同等物に係る換算差額	457	△ 5,874
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	33,655	8,314
現金及び現金同等物の期首残高	88,777	122,432
現金及び現金同等物の期末残高	122,432	130,746

会社概要

会社情報 (2020年8月現在)

東京本部 〒108-8330 東京都港区三田3-9-6 Tel: 03-6758-6711(代表) Fax: 03-6758-6700 https://www.minebeamitsumi.com/	本社 〒389-0293 長野県北佐久郡御代田町 大字御代田4106-73 Tel: 0267-32-2200 Fax: 0267-31-1350	設立 1951年7月16日
		独立監査人 有限責任 あずさ監査法人

株式の状況 (2020年3月31日現在)

普通株式
発行可能株式総数: 1,000,000,000 株
発行済株式数: 427,080,606 株
資本金: 68,258 百万円
1単元の株式の数: 100 株

上場証券取引所
東京および名古屋の各証券取引所第一部

米国預託証券
比率 (ADR: ORD): 1:2
取引所: Over-the-Counter (OTC)
証券シンボル: MNBEY
CUSIP: 602725301
預託銀行: The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street
New York, NY 10286, U.S.A.
Tel: 1-201-680-6825
アメリカ国内からのフリーダイヤル:
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
http://www.adrbnymellon.com

株主名簿管理人
三井住友信託銀行株式会社
Tel: 0120-782-031
https://www.smb.jp/personal/agency/

株主の状況

所有者別分布状況

	株主数(名)	比率(%)	所有株式数(100株)	比率(%)
金融機関	105	0.3	1,841,536	43.1
外国法人等	644	2.2	1,567,998	36.7
国内法人	309	1.1	315,075	7.4
個人・その他	23,155	78.8	540,748	12.7
小計	24,213	82.4	4,265,357	99.9
単元未満株主	5,180	17.6	5,449	0.1
合計	29,393	100.0	4,270,806	100.0

大株主 10 位

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,933	10.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	22,852	5.60
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	16,937	4.15
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.78
三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	13,919	3.41
株式会社三井住友銀行	10,223	2.50
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.49
株式会社啓愛社	10,100	2.47
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	8,728	2.14

(注) 1. 当社は、自己株式 18,676,128 株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
3. 持株数および持株比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。
4. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は 2020 年 7 月 27 日付で株式会社日本カストディ銀行に商号変更しております。

株価の推移 (東京証券取引所)



インデックスへの組み入れ状況 (2020年8月現在)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI 社が算出した性別多様性スコアに基づき、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築される指数です。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、当社は組み入れられています。

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

* MSCI への組み入れや、MSCI ロゴ・商標・サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCI またはその関連会社によるミネベアミツミの sponsorship、支持、または宣伝を意味するものではありません。MSCI インデックスは、MSCI の独占的財産です。MSCI 及び MSCI インデックスの名称及びロゴは、MSCI またはその関連会社の商標またはサービスマークです。

ウェブサイト掲載情報のご案内

ミネベアミツミグループウェブサイトでは、冊子に掲載しきれなかったより詳細な情報と最新の活動報告についても随時公開しています。さまざまな企業情報を発信していますので、併せてご覧いただければ幸いです。

企業情報サイト — <https://www.minebeamitsumi.com/>

投資家向け情報 — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/>

サステナビリティ情報 — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/environment/>

コーポレート・ガバナンス情報 — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/management/governance/>

お問い合わせは下記にご連絡ください。

製品のご購入に関するお問い合わせ、 カタログのご請求	CSR 情報に関するお問い合わせ	採用に関するお問い合わせ
営業本部 Tel: 03-6758-6746 (代表) Fax: 03-6758-6760 (代表)	CSR推進室 Tel: 03-6758-6724 Fax: 03-6758-6700	人材開発部 Tel: 03-6758-6712 Fax: 03-6758-6700
投資家情報に関するお問い合わせ	その他、会社情報全般に関する お問い合わせ	
広報・IR室 (IR担当) Tel: 03-6758-6720 Fax: 03-6758-6710	広報・IR室 (広報担当) Tel: 03-6758-6703 Fax: 03-6758-6718	

編集方針

当報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、当社の企業価値拡大に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的としています。また、本報告書に掲載しきれない財務情報や CSR 活動報告については、当社 web サイトで情報を入力いただけます。
当社 web サイト <https://www.minebeamitsumi.com/>

報告書の対象範囲 — ミネベアミツミおよびグループ会社: 118 社

報告書の対象期間 — 2020 年 3 月期 (2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日) ただし、上記期間以前や 2021 年 3 月期の活動も一部含まれています。

発行情報 — 2020 年 8 月発行 (次回: 2021 年 8 月発行予定)

参考にしたガイドライン — 国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
一般財団法人日本規格協会「ISO26000:2010」
GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン (2018 年版)」

支持するイニシアティブ — 国連グローバルコンパクト



将来の見通しに関する注意事項

本書中の記載内容におきまして、歴史的事実でないものは一定の前提のもとに作成した将来の見通しであり、これら見通しは、現在入手可能な情報から得た当社経営者の判断に基づいています。従いまして、当社の業績、企業価値等を検討されるにあたりましては、これら見通しにのみ全面的に依拠されることは控えていただくようお願い致します。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しと大きく異なる結果となりうる場合もあることをご承知おきください。

実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1) 当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2) 為替レート、金利等の変動、(3) 急速な技術革新と継続的な新製品の導入が顕著なエレクトロニクス・ビジネス分野でタイムリーに設計・開発・製造・販売を続けていく能力などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

*本資料に掲載のあらゆる情報は、ミネベアミツミ株式会社に帰属しています。手段・方法を問わず、いかなる目的においても、書面による当社の事前の承認なしに無断で複製・変更・転載・転送等を行わないようお願い致します。

(注) エレクトロニクスソリューションズは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は 5863395 号です。

ベッドセンサーシステムは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は 6152256 号です。

ミネージュは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は 6069512 号です。