第4章　価値創造を支える取り組み

ミネベアミツミのサスティナビリティ

サスティナビリティの考え方

経営の原点はサスティナビリティにあり、サスティ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はなく、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であると考えています。この使命を果たすため、「『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」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」

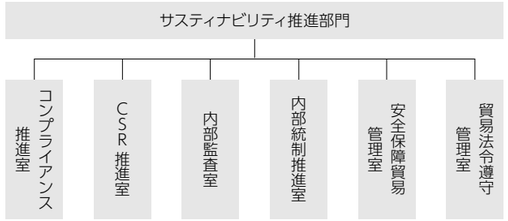
従業員が誇りを持てる会社でなければならない
お客様の信頼を得なければならない
株主の皆様のご期待に応えなければならない
地域社会に歓迎されなければならない
国際社会の発展に貢献しなければならない

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。

サスティ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、サスティナビリティ推進部門を新設しました。



サスティナビリティウェブサイト
ミネベアミツミグループウェブサイトでは、
より詳細なサスティナビリティへの取り組みを公開しています。

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。

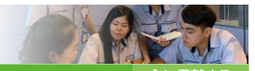
4 ステークホルダーとの対話

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・要請に応えるとともに、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ィナビリティ・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ィ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ィ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、危機発生の回避と危機発生時の損失の極小化	階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、事業継続マネジメントシステムの国際基準である 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。

マテリアリティ 5

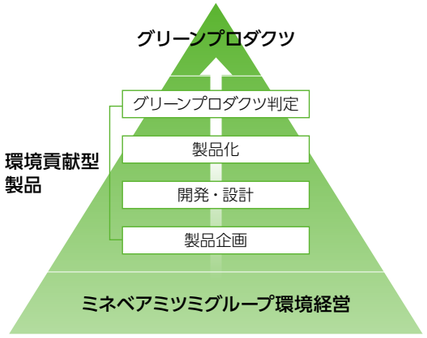
環境貢献型製品の創出

「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。

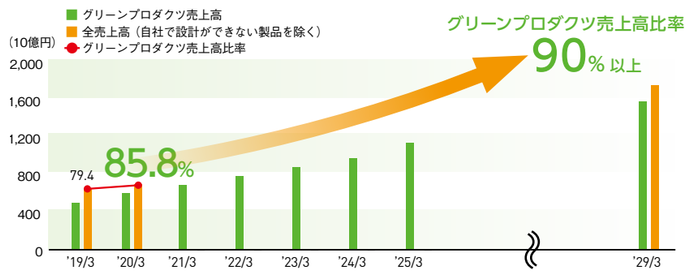
■ グリーンプロダクツ認定体系



■ 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
・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	・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	・環境に配慮した梱包材の使用 ・梱包材の再利用 ・物流の CO_2 低減	・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製品の売上目標



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

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。

■ 環境への取り組みハイライト

グリーンプロダクツ目標	CDPレーティング	
2029年3月期 売上高比率90%以上	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、各国各地域の環境法令基準値以下まで浄化され、放流されますが、それでも地域周辺への環境影響はゼロとは言えません。そこで、当社グループでは水使用量の多いタイ、中国工場において、「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・バンパ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

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

- ▶ 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締役会へ報告され、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

リスク管理

全社的リスク管理プロセスに気候関連課題を統合

- ▶ 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

リスク管理プロセス概要

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

環境データの詳細は
左記からご覧いただけます。

戦略

戦略策定プロセスに気候変動問題を包含

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

〈リスク〉
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

〈機会〉
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

〈シナリオ分析〉
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℃シナリオと2℃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

指標と目標

【気候変動に関連する指標と目標】

- ▶ 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はなく、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え、社会課題に取り組んでいます。

従業員の安全と健康

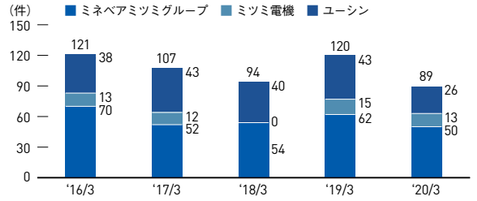
マテリアリティ 1

　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。

■ 労働災害発生件数の推移（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

マテリアリティ 2

　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」などに取り組み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活動はこちらでご覧いただけます。

安全・安心な製品の供給

マテリアリティ 8

　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

マテリアリティ 9

　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** | **新型コロナウイルスへの対応**

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	世の中の動き
2020年1月29日より 代表取締役会長兼社長執行役員貝沼をトップとする対策委員会を設置	2020年1月 感染拡大の始まり
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メディアで紹介される。	2020年2月 中国での感染ピーク
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。	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
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、国内ク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	2020年6月 世界での累計感染者が1,000万人を突破
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	

こちらで詳しくご覧いただけます。

社外取締役座談会

ミネベアミツミのサスティナブル経営 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、当社のサスティナブル経営、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」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はなく、将来を見据えた視点での見解をしっかり説明されています。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取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、どのようにお感じでしょうか。

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の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て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て、問題があると考える案件も中にはあり、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かありました。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ということでやってきました。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、サスティ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ィナビリティ推進の議論も重要と考えます。当社では、サスティ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ー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、年初に軽井沢・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と期待しています。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う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

第4章　価値創造を支える取り組み

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取締役会の議案をしっかり把握したいので、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ましょう。

── 最後に、取締役会の諮問機関として指名･報酬委員会ができて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ろいろ検討余地はありますが、これからも試行錯誤が必要と思います。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が一緒になっている点です。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をどう与えていくか、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。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こと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と思っています。

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 当社東京支店東京販売部長
2009 年　6 月 当社執行役員電子機器事業本部ライティングデバイス事業部長
2013 年　6 月 当社常務執行役員
2015 年　4 月 当社電子機器製造本部副本部長 兼 電子デバイス部門担当 兼 ライティングデバイス事業部長
2015 年　6 月 当社取締役（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。

第4章　価値創造を支える取り組み

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
サスティ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 サスティ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 光鶏

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 株式会社グローセル）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育会理事（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長
2002 年　4 月 丸紅繊維亜州香港有限公司繊維部原料部長
2007 年　4 月 丸紅繊維上海有限公司副総経理
2010 年　4 月 株式会社スーパーツール社長付（出向）
2010 年 10 月 世派機械工具貿易（上海）有限公司総経理（出向）
2015 年　4 月 丸紅株式会社監査部主査
2018 年　7 月 Kyoto Robotics 株式会社社同社 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・柴崎法律事務所に名称変更 パートナー
2010 年 10 月 社団法人日本損害保険協会（現 一般社団法人日本損害
保険協会）紛争解決委員（現任）
2011 年　5 月 法律事務所ジュリコムに名称変更 パートナー（現任）
2012 年　4 月 東海大学医学部非常勤教授
2014 年　6 月 当社社外監査役（現任）、当社独立委員会委員
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	●						●

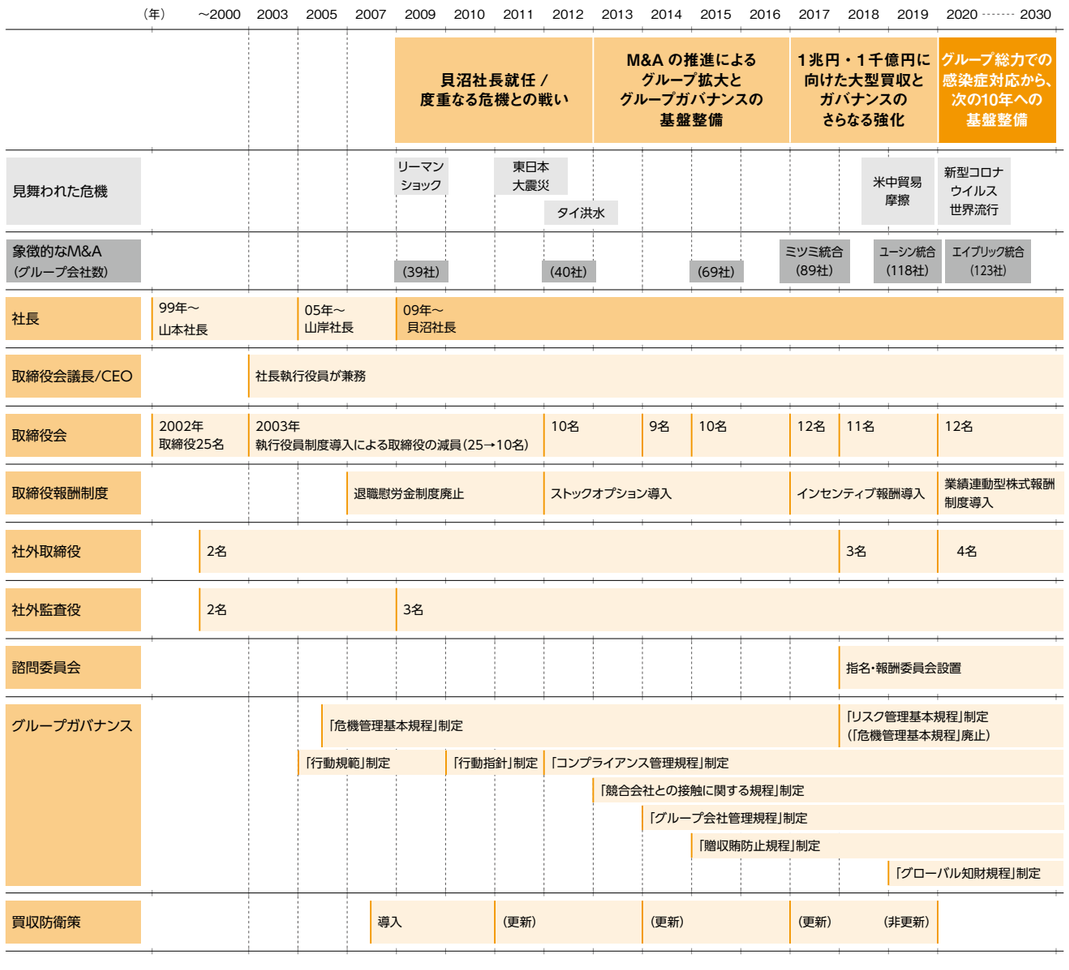
コーポレート・ガバナンス

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。

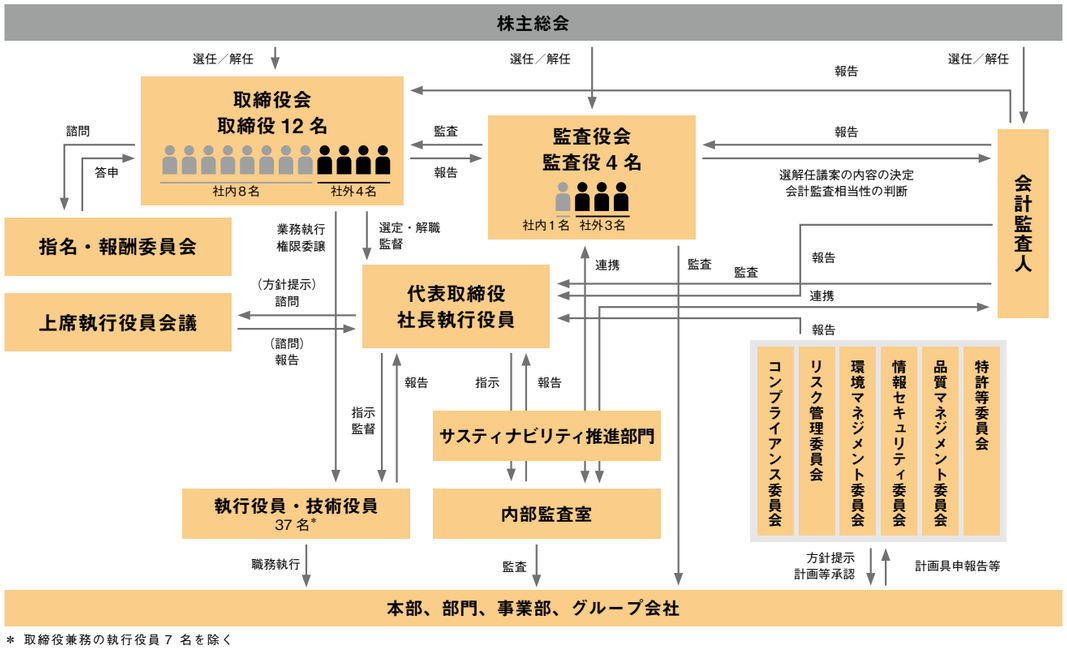
コーポレート・ガバナンス進化のあゆみ



コーポレート・ガバナンスハイライト

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

コーポレート・ガバナンス体制図



＊ 取締役兼務の執行役員 7 名を除く

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、アンケートの評点、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」、「サスティ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ィ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。

第4章　価値創造を支える取り組み
コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

＜委員の構成＞（2020年8月現在）
委員長：村上 光鵄　（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以下の報酬構成・算定方法により、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

＜基本報酬＞

取締役各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対し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式価値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・ユーシン・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。

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ィ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。

コンプライアンス

＜基本的な考え方＞

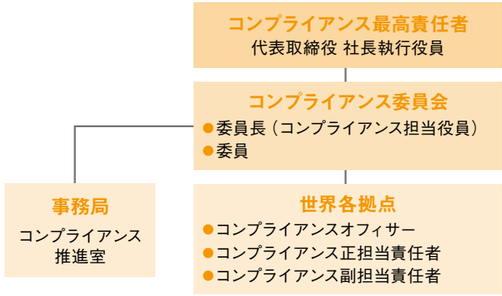
当社は、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員、従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネベアミツミグループ行動規範」「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めています。

＜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わっ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。

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、事態への迅速かつ的確な対応を行います。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理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。

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。

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。

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手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、これを想定の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。