



ミネベアミツミグループ
統合報告書 2021

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2021 MINEBEA MITSUMI Inc.

Printed in Japan

August 2021

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。



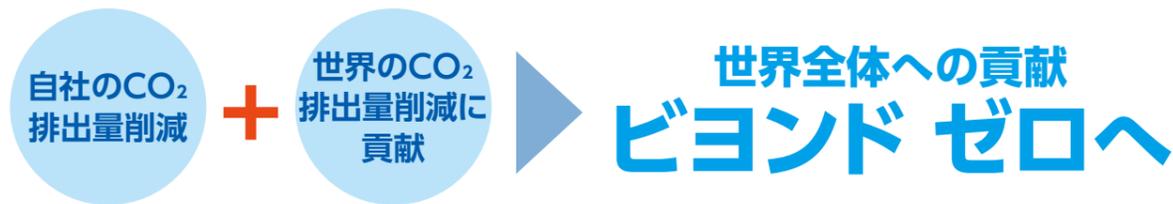
超精密技術の相合で 「ビヨンド ゼロ」を実現

自社のCO₂排出量削減に加え、世界のCO₂排出量削減をサポート

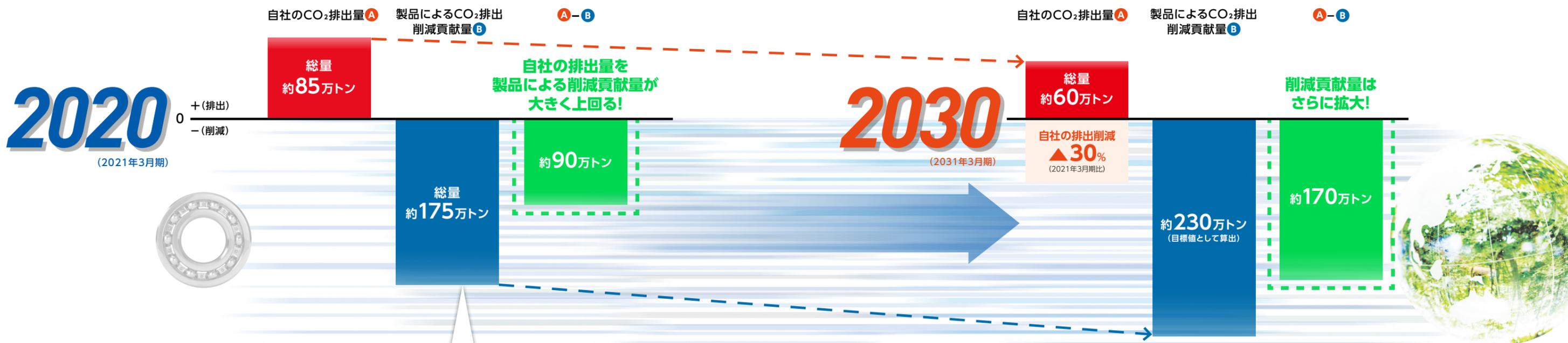
100周年・2051年のための新たな戦略



ミネベアミツミは、世界中で気候変動への取り組みが喫緊の課題となるなかで、2051年の当社100周年に向けた基礎固めとして、QCDS(品質・価格・納期・サービス)に、Eco(環境)・Efficiency(効率)、そしてSpeed(スピード)を加えた「QCDESS」を新たな経営戦略として発表し、事業活動そのものを通じた環境負荷低減への対応を加速していきます。



当社は、自社のCO₂排出量の削減努力に加え、当社の部品をご使用いただいている世界のお客様のCO₂排出量を削減することで、世界全体のCO₂排出量削減に貢献しております。そして、この取り組みを「ビヨンド ゼロ」と定義し、削減貢献量をさらに拡大することで、2030年、そして2050年の持続可能な地球環境の実現に貢献してまいります。



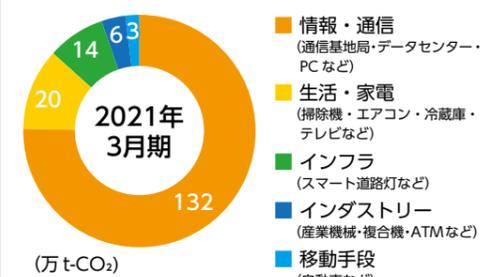
ミネベアミツミ グリーンプロダクツ

ミネベアミツミの超精密製品は、摩擦や抵抗を減らすことで省スペースや省エネルギー化に貢献し、製品・事業そのものが地球環境改善に貢献しています。2019年より、特に環境貢献に優れた製品を「ミネベアミツミ グリーンプロダクツ」として認定しています。

ベアリングをはじめとする各製品単品の超精密技術を極限まで高めるとともに、コア事業・コア技術を相い合わせる「相合」でシナジーを發揮し、お客様のCO₂排出削減貢献量をさらに拡大していきます。



CO₂排出削減貢献量と用途別内訳



「CO₂排出削減貢献量」は、「電子情報技術産業協会(JEITA)ガイドライン」等に準じて算出しておりますが、「GHGプロトコル」のScope1,2,3では算定対象外とされています(当社はBtoB部品メーカーであるため)。しかしながら、当社の高品質な製品を使用いただくことにより、お客様の製品におけるCO₂排出量削減に貢献するという考えに基づき、独自のKPIとして算出・可視化しております。

GHGプロトコルに基づく Scope1,2,3に関する数値開示、製品のCO₂排出削減貢献量の詳細 P.53-56

$$\text{CO}_2\text{排出削減貢献量 } C_d = \frac{\text{製品使用時のCO}_2\text{排出削減効果 } \Delta W_r \times L}{\text{製品寿命 } H_{op}} \times \frac{\text{CO}_2\text{排出係数 } Coef_e}{S}$$

C_d : 直接貢献量 (kg-CO₂) ΔW_r : 定格条件での消費電力削減 (kW) L : 定格での使用条件に対する実働状態の負荷率 H_{op} : 稼働時間 (h)
 $Coef_e$: 消費電力のCO₂排出係数 (0.5001 kg-CO₂/kWh ※日本の平均排出係数) S : 販売数量

製品の省エネルギー効率をあげ、販売数量を拡大することによって、CO₂排出削減貢献量を拡大!

CONTENTS

社長メッセージ 超精密部品メーカーが目指す脱炭素社会に貢献する「より良き品」 — 3
 チーフ・グリーン・オフィサー (CGO) メッセージ — 9

第1章 財務戦略・資本政策 — 11 (東京本部長(CFO)メッセージ)
 第2章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー — 15
 第3章 価値創造への取り組み — 31 (事業別戦略・AI・DX推進・非財務資本の強化・エイブリック社長インタビュー)
 第4章 価値創造を支える取り組み — 53

超精密部品メーカーが目指す 脱炭素社会に貢献する「より良き品」

100周年に向けた持続的な成長・地球にやさしく豊かな社会の実現に向けて

ミネベアミツミはおかげさまで、本年7月に設立70周年・上場60周年を迎えることができました。これもひとえに、皆様のご支援の賜物と厚く御礼申し上げます。

当社は1951年7月、日本で初めてのミニチュアベアリング専門メーカーとして東京都板橋区に誕生しました。70周年の歴史の積み重ねのなかで、当社は電子機器分野に進出するとともに、ミツミ電機、ユーシン、エイブリックとの経営統合を経て、ボールベアリングからモーター、センサー、アクセス製品、半導体に至るまで、世界でも類をみないユニークな事業ポートフォリオを持つ「相合^{あひあ}」精密部品メーカーへと成長しました。

私は社長就任以来「経営の本質はサステナビリティ」を信念とし、継続的な成長と持続可能性を追求し、利益の最大化とリスクマネジメントに努めてまいりました。そしてこの信念をもとに、「選択と集中」ではなく、事業、人材、生産活動などあらゆる面で多角的なリスク分散体制の強化を進めてまいりました。新型コロナウイルス禍においても、今期当社の売上高は1兆円を目前としており、社長就任当時の12年前から売上高は4.3倍に成長し、上場来高値を更新して時価総額は1兆円を超えました。2009年の社長就任時にミッションとして掲げた①株主価値の最大化、②100周年に向けた基礎固めに向け愚直に進めてきた戦略の正しさを、数字でお示しすることができたと自負しています。

そして今、脱炭素社会の実現やSDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて、環境・社会課題に対する企業の姿勢がこれまで以上に求められています。これらの問題は、人類全体が避けられない使命であり、我々部品メーカーとしてもどのように貢献していくかが重要になると考えています。そこで、当社の100周年にあたる2051年に向けて、当社の成長、そして地球環境・社会の持続可能な成長の実現に向けた取り組みを両立してより一層強力に推進していくために、経営理念の表現を改めて見直し、よりご理解いただけるように言葉を補足して、「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持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」といたしました。

当社は、長期経営目標を2029年3月期売上高2.5兆円 / 営業利益2,500億円としています。これまで当社は、徹底した品質改善活動により「より良き品」を効率的につくることに取り組んでまいりましたが、脱炭素社会の実現に向け、我々が目指していくこれからの「よき品」とは、お客様の製品の消費エネルギー低減に大きく貢献できる超精密部品であると考えます。そのような製品を開発し、市場における製品の差別化にさらに踏み込んでいくことは、軽薄短小な精密部品を手掛ける当社が得意とするところでもあり、今まで以上に社会に貢献し、我々もともに成長していけるものと確信しております。

経営理念

経営理念（成長と持続可能性への貢献に対する基本的な考え方）

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
持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する

経営の基本方針（経営理念を実現するための社員の行動指針）

社は「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

コーポレートスローガン（成長と持続可能性実現のための方策）

常識を超えた「違い」による新しい価値の創造 Passion to Create Value through Difference

*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、活用してコア事業「8本柱」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。

経営理念の詳細 P.25

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

貝谷由久



当社製品のほぼすべてが 環境貢献型製品 企業活動そのものを通して 地球環境改善に貢献

新たな 100周年のための 基礎固め

「QCDESS™」Eco/Efficiencyを経営戦略の中心に

サプライチェーン全体でCO₂排出量削減が求められるなかで、我々超精密部品メーカーとしても、GX(グリーン・トランスフォーメーション)への取り組みは喫緊の課題であり、CO₂排出量削減に貢献できない部品・製品は市場から駆逐されていくでしょう。

そこで、製造業の競争力の源泉である「QCDS(Quality 品質、Cost 価格、Delivery 納期、Service サービス)」に、「Eco(環境)/Efficiency(効率)」と「Speed(スピード)」を加えた「QCDESS」を新たな100周年の基礎固めとして掲げ、品質・価格・納期・サービスだけでなく、環境への配慮・効率性を徹底した製品の開発・製造・販売を経営戦略の中心に置くことを発表しました。

もともと当社の祖業であるベアリングは、機械の回転において摩擦や抵抗を減らす役割を持ち、当社は、超精密技術により、お客様の製品の小型化、高効率化、長寿命化への貢献を強みとしてきました。そして、ベアリングだけでなく、モーターやセンサー、アナログ半導体など当社製品のほとんどが、省エネルギー化・省スペース化に貢献する環境貢献型製品です。そこで、2019年より特に環境貢献に優れた製品を「ミネベアミツミ グリーンプロダクツ」として認定し、2029年3月期には売上高比率を90%以上に引き上げる目標です。今後、超高品質、省エネルギー化への社会的な要求の高まりとともに、当社の貢献・成長のチャンスはますます拡大していくと考えています。

このような脱炭素社会において、当社の強みをさらに発揮していくために、2021年8月1日より、長年政府で環境問題に取り組まれてきたエキスパートである深見正仁氏をチーフ・グリーン・オフィサー(CGO)にお招きし、グループ環境管理室をサステナビリティ推進部門に再編し、環境対策・QCDESSの取り組みを推進する体制を強化しています。

そして、2050年の脱炭素社会の実現に向けて、自社のCO₂排出量削減の推進に加え、我々の製品を通してお客様のCO₂排出量削減を強力にサポートしていきます。

自社の排出量削減については、太陽光発電の導入など再生エネルギーの活用や、社内での省エネルギー化を一層推進し、長期環境目標として2031年3月期に総量▲30%(2021年3月期比)の策定をしました。

さらに、当社の超精密技術の向上や、製品の相合により、私どもの製品を使用いただくお客様の消費エネルギー低減への貢献量をさらに拡大させます。例えば、モーターにはベアリ

ングが入っており、ベアリングが超高精度で滑らかであればあるほど、理論的には消費電力を抑えることができます。当社のベアリングは公差0.02ミクロンという超精密・微細な加工技術を用いてきましたが、この精度をさらに3倍を目標に高める取り組みを進めており、当社製品をご使用いただくことで、お客様の消費エネルギーをより一層削減できるよう尽力してまいります。また、モーターを回転させるにはベアリングだけではなく、モータードライバーを動かす半導体も必要になります。さらにモーターをつなぐコネクタ、電源と、当社の製品同士を「相合」することで、省エネルギー化においてもシナジーを発揮し、効果を最大限に高めていきます。

今後、消費者が製品を購入する判断材料として、省エネルギー対応はより重要性を増していくでしょう。自動車や家電だけでなく、航空機においてもバイオマス燃料の導入や高効率な小型エンジン機への買い替えが進むとされ、あらゆる分野で、私たちのお客様にとっても、消費者に対して環境対応を数値でお示しする必要が求められると考えます。当社は本統合報告書でお示しているように製品のCO₂排出削減貢献量を可視化しました。

現時点でも約175万トンのCO₂削減貢献量になりますが、2031年3月期には約230万トンに拡大することを目指します。世界のCO₂排出量削減に貢献し、消費者、最終製品メーカーの皆様の要求にスピーディにお応えできる準備を加速化させていきます。

CGOメッセージ P.9-10

環境への取り組み P.53-58

経営の本質はサステナビリティ コア事業での多角化と相合で持続的に成長

新たな 100周年のための 基礎固め

「8本槍」の強靱化・新たな槍の獲得

ミネベアミツミが歩んできた70年の歴史、そして私が社長就任してからの12年の間に、時代時代が求める製品・技術はめまぐるしく変化し、新型コロナウイルスだけではなく、景気・自然災害のさまざまなリスクに当社は立ち向かってきました。そのような逆境を何度も乗り越え成長を続けてこられたのは、コア事業の多角化と、それらの事業を「相合」という戦略を愚直に押し進めてきた結果だと考えています。

今後さらに100周年を目指し、何があっても倒れない、サステナブルな成長を続けるために、「8本槍」と名付けたベアリング、モーターをはじめとするコア事業のさらなる強靱化、そして相合やM&Aによって9本目・10本目となる新たな槍(事業)の獲得を進めていきます。

8本槍の強靱化として、2021年6月30日には、オムロン株式会社よりアナログ半導体8インチ工場(Fab*)およびMEMS**事業を取得することを発表しました。国内の既存の前工程拠点である千歳・高塚に加え、自社で生産効率の高い8インチ半導体前工程を取得し、垂直統合生産を実現し、生産能力・製品開発・コストなどさまざまな面で競争力を向上させることができます。さらに、同工場は生産設備・人材面においてMEMSセンサーの設計技術・周辺技術も有していることから、8本槍のなかでアナログ半導体事業だけではなく、センサー事業の強化にもつながっており、今回の買収は当社の成長戦略にとって非常に大きな意味を持つと考えています。

*Fab 半導体デバイスを生産する工場 **Micro Electro Mechanical Systems

そして2021年8月1日には、岐阜・群馬にアナログ半導体およびミックスド・シグナル半導体の開発拠点を新設し、特にモーター制御に欠かせないモータードライバーICの設計・開発を強化します。モーターの制御にはベアリングだけでなくアナログ半導体が必要となります。お客様への提供価値の向上はもちろん、「相合」戦略によって当社内製の精密・小型モーターの制御にこのモータードライバーICを活用することで、当社モーターの高性能化に加えて省エネルギー化を一段と押し上げることが可能になります。

実はアナログ半導体はミツミ電機との経営統合時は8本槍のなかでも下位に位置付けていた事業でした。しかし、エイブリックとの経営統合にも成功し、たった4年で売上高は約3倍になり、売上高1,000億円の早期達成、10年以内に日本のアナログ半導体メーカーでも有数のポジションを占めることになる売上高2,000億円も夢ではなくなりました。

今回のアナログ半導体の強化により、ベアリング、モーター、アナログ半導体の3本の柱は非常に太く強固なものになり、従前に指摘されていたようなバックライトに頼らない利益体質を確立できました。また、サブコアのなかでもOIS（光学式手振れ補正付きアクチュエータ）やゲーム関連製品が力強く成長しています。サブコアビジネスについてもコアビジネスとのバランスとりながら、積極的に取り込んでいきます。そして、相合・M&Aによって9本目・10本目の槍（事業）の創出・獲得に注力していきます。

コア事業・サブコア事業 P.24

売上高2.5兆円/
営業利益2,500億円の
早期達成に向けて

今後も M&A に注力

次の10年・80周年となる2031年を待たず、当社は2029年3月期に売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という高い目標を掲げています。

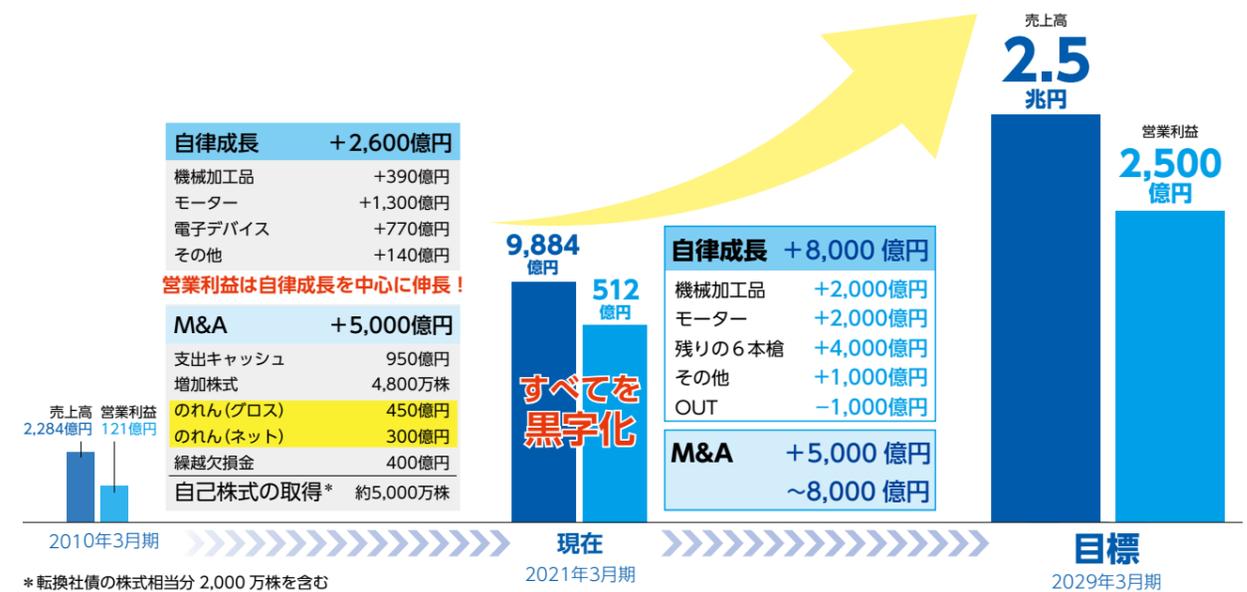
次ページの表が示すように、社長就任時の売上高は2,200~2,300億円程度であり、これを12年で約1兆円まで伸ばすことができました。自律成長（オーガニック）面では、就任当初からベアリングの成長、モーターの黒字化などにより、この12年で2倍程度の成長を遂げており、さらなる拡大を見込んでいます。また、約5,000億円はM&Aによる成長です。これまでと同じサイズのM&Aに成功すれば、早期に売上高1.5兆円の達成が可能です。このように、2.5兆円は決して夢ではなく、達成可能な目標であると考えています。今後も、大目標の早期達成手段としてコア事業とシナジーを生み出すM&Aに積極的にチャレンジしていきます。

また、当社のM&Aは、買収金額の低さも特徴となっています。例えば、ミツミ電機ののれん代は約150億円計上しましたが、ネットののれん代はわずか3億円となりました。今後も適正な買収価格で、最大限の効果を出す案件を見極め、スピーディな成長を実現してまいります。

変化を加速させる DX の推進

IoT化、スマート化が進み、これまで以上のスピードで世の中の変化が進み、AI・ビッグデータの重要性が増すなかで、DX（デジタルトランスフォーメーション）もまた、売上高2.5兆円の早期達成に必要な改革の手段となります。製品開発から、製造、営業から調達、物流、事務部門に至るまで、あらゆる場面で最新のITツールを使用し、業務遂行力を飛躍的に向上させる取り組みを加速していきます。

AI・DX推進 P.41-42



多様なバックグラウンドを持つ 10万人の「情熱」が生み出す新しい価値 100周年・その先も「なくてはならない会社」へ

ミツミ電機、ユーシン、エイブリックをはじめ、当社のM&Aはオムロン・野洲工場で累計51件、社長就任以来20件となりました。これらの経営統合を成功させてきたのは、PMI (Post Merger Integration)、特に、人と人の結合を重視してきたことが要因と考えています。当社の強みは事業、生産の多様性（ダイバーシフィケーション）であることは既にご説明したとおりですが、人材においても、多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。

人材登用においては、「対等の精神」を掲げ、優秀な人材であれば、グループのどの企業の出身者でも、活躍のチャンスがあることをグループで共有しています。当社は、社是である「五つの心得」のなかでも一番を「従業員」に掲げ、成長の原動力としてきました。高い目標の実現のために、私をはじめ、トップマネジメントがコーポレートスローガンにもある「情熱=Passion」を持って先頭を走り、この情熱を共有するために、グローバル規模での次世代マネジメントの育成や、マネジメントから現場まで「チームビルディング活動」など社内コミュニケーションの活発化にも力を入れています。

今後も、100周年とその先も社会にとって「なくてはならない会社」であり続けるために、世界27カ国・約10万人のさまざまなバックグラウンドを持つ従業員が一丸となり、これからも創業当時と変わらぬ情熱でものづくりに励み、超精密機械加工技術と大量生産技術を核に最先端技術を相い合わせ、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支える新しい価値の創造に邁進してまいります。

今後も、皆様の変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。



**GX(グリーン・トランスフォーメーション)とは、
環境の視点を経営に統合し、
企業活動を通じて
持続可能な社会の実現に貢献すること**

CGO
深見 正仁

企業の持続可能性と人類社会の持続可能性

当社では、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、GX(グリーン・トランスフォーメーション)が部品メーカーである当社グループにとって重要課題であるとの認識のもと、上席執行役員等からなるCarbon Neutral Steering Committeeを新設しました。チーフ・グリーン・オフィサー(CGO)はその委員長を務めます。

貝沼社長が「経営の本質はサステナビリティである」と申しているように、企業自身の持続可能性はもとより、企業活動が社会の持続可能性を高める方向に貢献する

ことが、回りまわって企業の持続可能性を高めます。

人類社会の持続可能な発展のために必要とされるカーボンニュートラルの実現は、既に世界的要請になりました。一企業としてもその要請に応えていくことが社会的責任であり、企業存続のための重要課題です。

今般、当社の経営戦略として、Eco/Efficiencyを加えたQCDESS™を掲げました。EcoとEconomyを対立させることなく、双方の効率性を高めることで人類社会に貢献する、これが当社の新たな経営戦略になります。

環境省、大学などから見つめ続けた地球環境

私は、1985年に環境庁に入庁以来約35年間、公務員や大学教員として環境問題に関わってきました。ちょうど入庁した頃から地球環境問題が社会的注目を浴びるようになり、気候変動問題がクローズアップされる一方、その対策は遅々として進まない状況に焦燥感を感じる時代が長く続きました。

2015年のパリ協定の成立には環境省をあげて歓呼し、その国会承認手続きに担当の大臣官房審議官として私自身も関わりました。しかし、時を同じくして米国の政権交代があり、以後4年間、気候変動政策は停滞しました。そして再び2020年から急速に世界の気候変動政策は進展しています。そして、それを社会で実行するのは、役所ではなく、民間企業であり、国民一人ひとりです。その時期において、民間企業の立場でカーボンニュートラルの実現に向けた仕事に携わることができるのは望外の幸せです。

環境省に長く在籍した後に民間企業の仕事が始まるのか、とのご疑問もあると思いますが、私自身は、旧経済企画庁経済研究所や経済産業省東北経済産業局に出向した経験もあり、環境と経済について深く考える機会を持つことができました。

また、公務生活の後半12年間のうち5年は、福島原発事故後の原子力規制や放射性物質汚染対策などを主に担当し、大きな過ちを犯した後に人々の信頼を回復することの難しさを実感しました。

残りの7年は、北海道大学・東北大学の公共政策大学院で学生を教える立場になり、公共政策という幅広い視野で環境、エネルギー、地域経済などを考え、SDGsをテーマとするワークショップ活動も実施しました。

こうした経験もいかながら、CGOとしての役割を果たしてまいります。

ミネベアミツミのカーボンニュートラルへの挑戦

さて、CGOの立場で当社の環境への取り組みを見てもみますと、まず、当社自身の事業活動に伴い排出される温室効果ガス(GHG)をいかに削減していくか、という課題があります。当社のGHG排出量の約9割(P.53参照)は電気の使用に起因していますので、電源調達の方法を改める、あるいは再エネ発電施設を工場に整備することにより、大幅に排出量を削減できる可能性があります。

一方、当社の場合、海外に所在する工場が大半であること、精密部品メーカーとして製品の精度や信頼性を落とすことは絶対にあってはならないこと、といった対応の難しさはあります。しかし、当社自身のGHG排出を削減し、できるならばカーボンニュートラルを

実現することは、当社の製品を買ってくださる方々や投資家の要請でもあることを踏まえ、しっかりと社内でも対応を検討してまいります。

また当社は、日本政府が推進するJCM事業(Joint Crediting Mechanism)として、カンボジアにおいて無線ネットワークを活用した高効率LED街路灯の整備事業を実施しています。このようなカーボンクレジット創出事業をさらに推進し、クレジット活用によるGHG排出量の相殺という手法も使えます。クレジットの活用はカーボンニュートラル実現のための重要な手法であり、今後、日本政府もクレジット制度の充実を考えているようであり、政策動向も踏まえて今後の対応を検討してまいります。

「相合」による環境性能で持続可能な社会に貢献

もう一つの大事なことは、当社の製品が世界全体のカーボンニュートラルや持続可能な社会の形成、あるいはSDGsの達成に貢献することです。当社の製品は、超高精度のミニチュアベアリングをはじめとして省エネ性能に優れたものが多く、加えて小型、軽量、高耐久性などの性能を有しており、省資源にも貢献します。こうした製品の環境性能をきちんと定量化し、PRしていくことも重要な取り組みです。今回の統合報告書では、その一環として製品によるCO₂排出削減貢献量などを推計してみました(P.55参照)ので、ご覧いただければ幸いです。

環境性能が優れた製品を世界中に提供し、当社自身が排出するGHGをはるかに上回る排出削減量を実現すること、これを当社としての「ビヨンドゼロ」と定義しました。この取り組みをさらに進めるため、当社の今後の製品開発において、カーボンニュートラルや持続可能な社会への貢献を重要な視点の一つにしたいと思います。これこそが当社自身の持続可能性を高める道です。

この7月に政府のエネルギー基本計画と地球温暖化対策計画の素案が公表されていますが、そこでは、2030年に向けてエネルギー供給のみならずさまざまな産業活動、国民生活において大幅な変革が必要とさ

れています。しかもそれは2050年カーボンニュートラル実現に向けた一過程ですので、こうした大きな潮流を見据え、持続可能な社会が必要とする省エネ・省資源型の精密部品を「相合力」を発揮して開発、提供していくことが当社の重要な使命の一つだと考えます。

例えば、先にご紹介した高効率LED街路灯は地球温暖化対策計画素案において導入が推奨されている機器であり、さらにこれを再エネ供給システムと組み合わせれば、街路照明のカーボンニュートラルが実現できます。これは、ゼロカーボンシティ宣言をしている自治体には魅力的なシステムになりますし、街路灯に設置するセンサーを工夫すれば、無線ネットワークを介して豪雨災害の防災システムとして活用することができます。集中豪雨による被害の多発が懸念される現状、地球温暖化への適応にも貢献できる可能性があります。

当社の製品構成から考えると、こうしたIoT製品、電気自動車、ドローンなどへの精密部品提供が大きなビジネスチャンスであるとともに、持続可能な社会に貢献できる具体的な道筋になります。この辺になると私自身の能力は全く追いつきませんが、当社の優秀な技術陣のこれからの奮闘に期待したいと思います。



取締役専務執行役員
吉田 勝彦

東京本部長 (CFO) メッセージ
成長性、収益性、安全性の
すべてにこだわり続け
企業価値のさらなる向上を
実現してまいります

売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の「世界最強の相合精密部品メーカー」を目指す

当社は今年、設立70周年、上場60周年という節目を迎えることができました。その間、当社は数々の逆境を乗り越えてまいりましたが、これからも乗り越えていくためのレジリエンスを維持していくためには、M&Aや設備投資を迅速に実行していくことができる財務体質を維持、強化していくことが不可欠です。

私はその責任者として、内部で設定している各種の財務規律を守りながら、収益性やキャッシュ・フロー、投資

効率などを適切に管理し、最適なキャッシュアロケーションを実現すると同時に、投資家の皆様にもご満足いただける株主還元を実施してまいります。またそれらを確実に実現するため、財務戦略と資本政策を明確に設定し、さらにEPS成長や資本効率の最大化も意識していくことによって企業価値の向上に取り組んでまいります。

これらを通して、財務面からも「世界最強の相合精密部品メーカー」となることを目指します。

2021年3月期の業績ならびに2022年3月期の見通し

当社を取り巻く市場環境は、新型コロナウイルス感染拡大により輸出および消費が大幅に減少したものの、米国や中国向けの輸出の回復を背景に最悪期は脱しました。しかしながら、依然として先行きが不透明な状況が続いています。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および拡販活動に注力してまいりました。

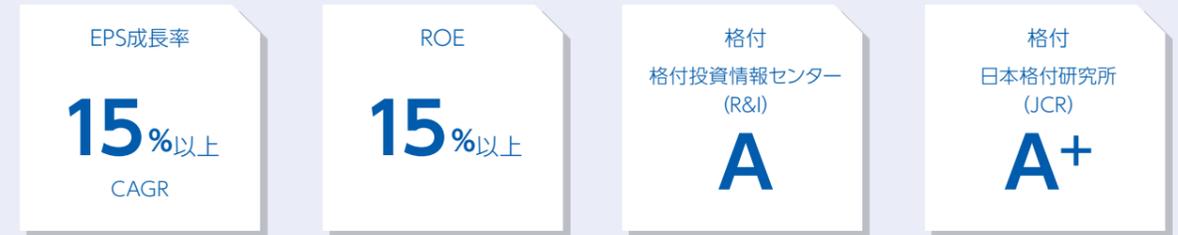
その結果、2021年3月期の売上高は前期比1.0%増の9,884億円となり創業以来の過去最高を更新しました。一方、世界景気減速に加え、円高影響、エイブリック統合関連費用やその他の一時的な費用が発生した結果、営業利益は同12.8%減の512億円、親会社の所有者に帰属する当

期利益は同15.7%減の388億円といずれも前期比で減益となりました。

2022年3月期は、過去最高益の更新と目標である営業利益1,000億円の土台をつくる年度として位置付けています。業績見通しについては、売上高は1兆円、営業利益は800億円の計画です（2021年5月時点）。主力事業である3本槍+1（ベアリング/モーター/アナログ半導体/OIS*）の収益力が一段と向上しており、当社の持続的で力強い成長をけん引していきます。なお、昨年度に発生したコロナ感染症関連費用やその他の一時的な費用が解消されることも、今期の増益要因の一つとなっています。

*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

売上高2.5兆円、営業利益2,500億円達成に向けた主要指標



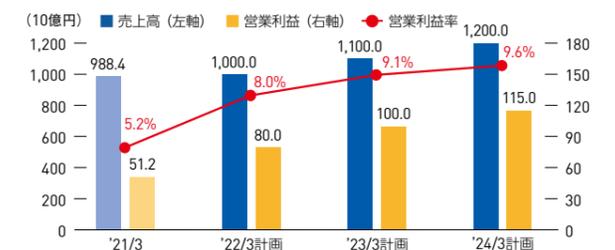
中期事業計画

コア事業のうちの3本槍（ベアリング/モーター/アナログ半導体）およびOISを中心に、中長期で大幅な増収増益を見込んでいます。これら事業の安定的な成長が、グループ全体の収益力のさらなる向上とともに業績ボラティリティの低減にも貢献しています。

中期事業計画の最終年度である2024年3月期の目標は売上高1兆2,000億円、営業利益1,150億円としており、営業利益については3年間で倍増の成長を見込んでいます。

■ 中期事業計画 数値目標

コア事業が収益ドライバーとなり
営業利益は3年で倍増へ



財務戦略と資本政策

財務戦略

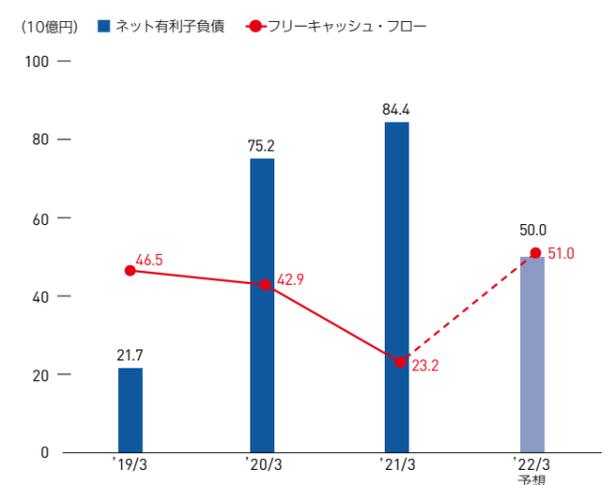
当社グループは、「財務体質の強化」を基本方針として、効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に取り組んできました。高収益のコア事業への比重を高めるポートフォリオ改革や実効性の高いM&Aを実現し、適切かつ機動的に財務戦略を実行してきました。

2019年3月期および2020年3月期においては、それぞれユーシン、エイブリックのM&Aに伴い一時的にネット有利子負債が増加いたしました。2022年3月期からは全社的な収益力の回復と効果的なPMIによりキャッシュ創出力は新型コロナウイルスが拡大する以前の水準をも上回ることを予想しています。これにより、財務基盤は一層強固になる見込みです。

今後は新型コロナウイルスの脅威を乗り越えたポストパンデミックを見据え、高いキャッシュ創出力をいかしたグローバル規模でのM&Aや新たな事業機会の獲得に一層注力してまいります。8本槍のさらなる強靱化により成長性と収益性を高め、キャッシュ・フローの最大化をはかり、財務体質

をより一層強化するとともに、新たな槍の獲得に向けた実効性の高いM&Aの実現と株主還元の充実へ機動的なアロケーションを実行してまいります。

■ ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



→ 次のページへ続く

財務戦略と資本政策 (前ページからの続き)

キャッシュアロケーション

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。

このような方針のもと、2021年3月期の設備投資は455億円、研究開発費は322億円(対売上高3.3%)となりました。2022年3月期計画については、設備投資はタイの多目的工場建設等により650億円、研究開発費は320億円(同3.2%)としています。

■ 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

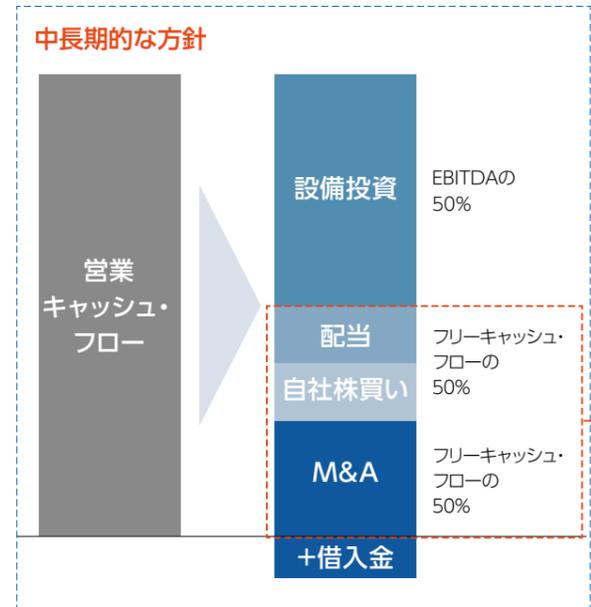
オーガニック成長 研究開発費 → 売上高の **3%**
設備投資 → EBITDAの **50%**

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、適正な買い値での買い付けを目指す)

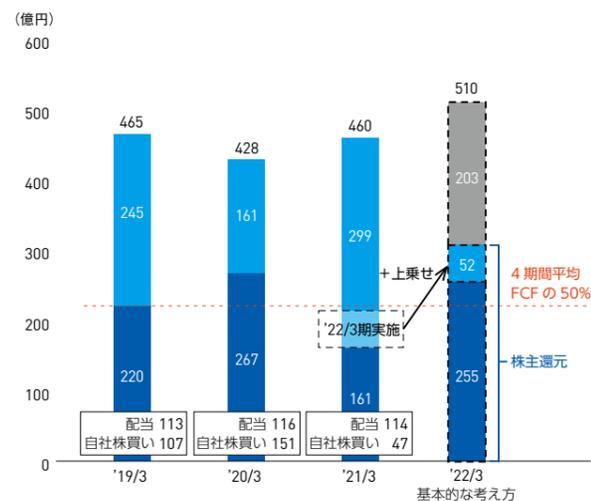


株主還元

株主の皆様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」とし継続して安定的な配当を目指しています。2021年3月期は、設立70周年の記念配当として株主の皆様へ還元することとしました。1株当たり年間配当金は、記念配当金8円を加えて36円(前期比8円増)としました。

2022年3月期の株主還元については、フリーキャッシュ・フロー (M&Aを除く) 510億円を前提として、配当と自社株買い等の実施も含め、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 (M&Aを除く) の推移と株主還元実績



財務基盤

株主の皆様へ継続的な利益還元をおこなうためには、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、2つの格付機関から次の通り高い評価を受けています。

● 格付投資情報センター(R&I) **A** ● 日本格付研究所(JCR) **A+**

親会社所有者帰属持分比率については、短期的にはM&Aの実施状況により変動する可能性がありますが、中長期的には50%以上を維持し、財務基盤の安定化を目指します。

企業価値向上の取り組み

当社グループは、投資判断における最低限のハードル・レートを設定したうえで事業ごとの資本コストを把握し、適切な財務戦略を実行することで資本効率の向上に取り組んでいます。主要KPIとしてはEPSのCAGR(年平均成長率)15%以上の達成とROE15%以上の維持を掲げています。また、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成するための支えとして、当社ではROICを用いた指標をもとに、目標とする資本コストを収益力が上回るか否か、事業別の現状と見通しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退を適切に判断しています。

事業別での収益性改善に向けた取り組み手法としては、ROIC逆ツリーを用いて利益率改善と投下資本の削減に取り組む、事業ポートフォリオの収益力強化と全社一

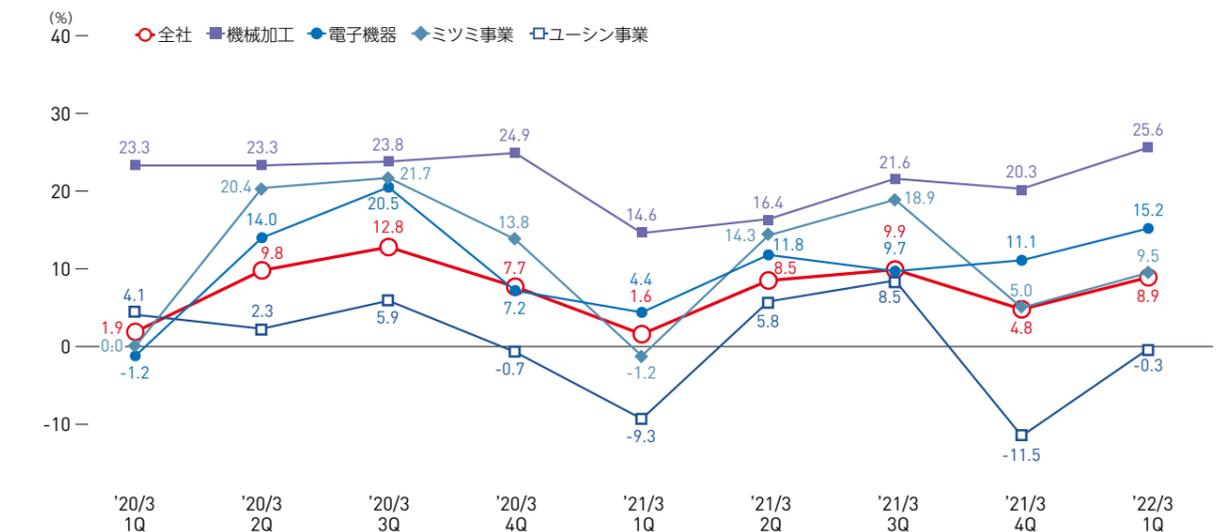
スでの投下資本の最適化を同時に実現してまいりました。2021年3月期においては、第1四半期において新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による影響を強く受けROICは一時的に低下しましたが、事業ポートフォリオの収益力強化と全社ベースでの投下資本の最適化を推進したことにより、第2四半期以降で改善に向かいました。

今後もコーポレートガバナンス・コードが求める持続的成長と中長期的な企業価値の向上への取り組みに沿った事業戦略策定と事業運営を目指し、ハードル・レートを上回る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、および製品競争力強化を支える財務戦略を実現することで企業価値向上を実現してまいります。

■ ROICの推移

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT (営業利益+特別損益)} \times (1-\text{税率})}{\text{投下資本 (受取手形+売掛金+棚卸資産+固定資産-支払手形-買掛金)}}$$

セグメント別で管理できる事業資産(売上債権・債務、棚卸資産、固定資産)で算出



1. ミネベアミツミの歩み

自律成長
(オーガニック)
×
M&Aで成長

当社は1951年7月、日本で初めてのミニチュアベアリング専門メーカーとして東京都板橋区に誕生しました。終戦後、満州から帰国した旧・満州飛行機製造の技術者が航空機産業の発展に夢と情熱を託して立ち上げた会社でした。

それから70年がたち、電子機器分野に進出するとともに、ミツミ電機、ユースン、エイブリックとの経営統合をへて、ボールベアリングからモーター、センサー、アクセス製品、半導体に至るまで、世界でも類をみないユニークな事業ポートフォリオを持つ「相合」精密部品メーカーへと成長しました。

私たちは、自律成長(オーガニック)とM&Aの両輪で成長を続け、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支える新しい価値の創造に取り組んでいきます。

1951年～ 創業期



創業期からの不変的な考え方
「超精密機械加工技術」「大量生産」

当社は、ミニチュアボールベアリングの商品力強化のため創業期から高品質、低価格を追求してきました。1964年、軽井沢工場に最新の機械設備を導入するとともに、海外の技術者から指導を受けたことで、技術レベルが劇的に向上。海外への輸出も増加し売上が拡大したことで、軽井沢工場に次々と新鋭の機械を導入し、「超精密機械加工技術」「大量生産」で競争力を高めていきました。

自律成長

(オーガニック)

1951年創業、東京都板橋区小豆沢において、わが国初のミニチュアベアリング専門メーカー「日本ミニチュアベアリング株式会社」を設立



1963年
埼玉県川口市から工場を移転し、長野県御代田町で**全世界のマザー工場となる軽井沢工場**にて操業開始



1970年～ 多角化



米国 REED 工場
(現 NHBB チャットワース工場)

海外進出と多角化で事業領域を拡大

ベアリングが将来なくなるかもしれないという危機感から、1973年にモーター事業を開始し、1980年代には半導体や電子機器部品事業へ進出しました。

1971年には米国 REED 工場を買収し、海外生産を開始。1972年にはシンガポール、1980年にはタイで自社工場の海外生産も開始しました。国内外のM&Aも積極的に実施し、技術者獲得や生産能力増強を実現した一方で、化粧品や着物の訪問販売会社、養豚関連事業会社といった製造業以外の企業も買収し、事業規模を拡大していきました。

1990年～ 製造業への回帰



上海工場 (中国)

事業の選択と集中を進め、経営をスリム化

1990年代に入ると多角化のマイナス要因が膨らみ始めたため、製造業と関連が薄い事業の整理を進めるとともにベアリングや電子機器といった本業に経営資源を集中し、収益力の回復をはかりました。中国・上海でボールベアリングの一貫生産をスタート。高精度なHDD用部品の生産を本格化するなど、「超精密機械加工技術」「垂直統合生産」をさらに磨き上げました。

M&A

1971年
米国で**当社初の海外生産を開始**

1980年
小径サイズの**ボールベアリングの生産を開始**



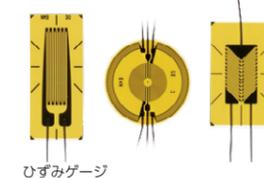
小径ボールベアリング

1988年
英国のロッドエンドベアリングメーカーを買収 **欧州市場への供給を拡大**



Rose Bearings Ltd.
(英国、現 NMB-Minebea UK リンカーン工場)

1974年
電子機器分野 (計測機器・現 **センシングデバイス事業部**) に進出



ひずみゲージ



New Hampshire Ball Bearings, Inc.
(米国、現 NHBB ピーターボロー工場)

1985年
米国のベアリングメーカーを買収 **米国市場への供給を拡大**



航空機部品

1990年
ドイツに**HDD用スピンドルモーター開発会社を設置**



Papst-Minebea-Disc-Motor GmbH
(ドイツ、現 MinebeaMitsumi Technology Center Europe GmbH)

M&A件数

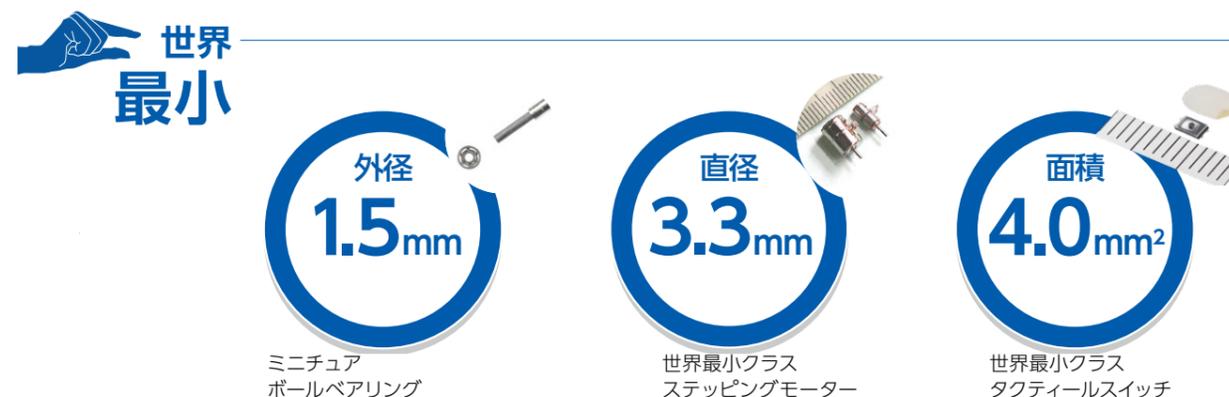
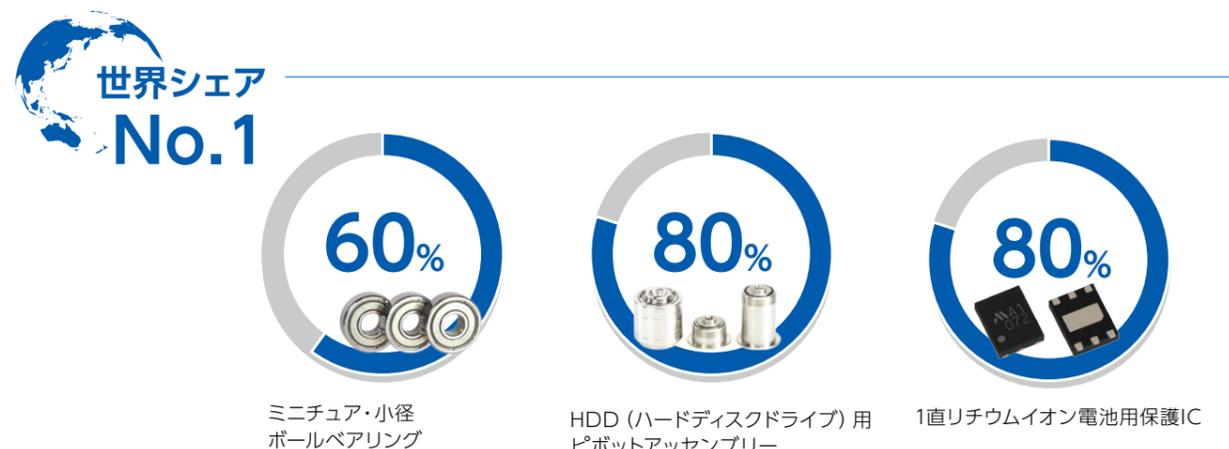
3-
2-
1-



会社紹介はこちらから
ご覧いただけます。

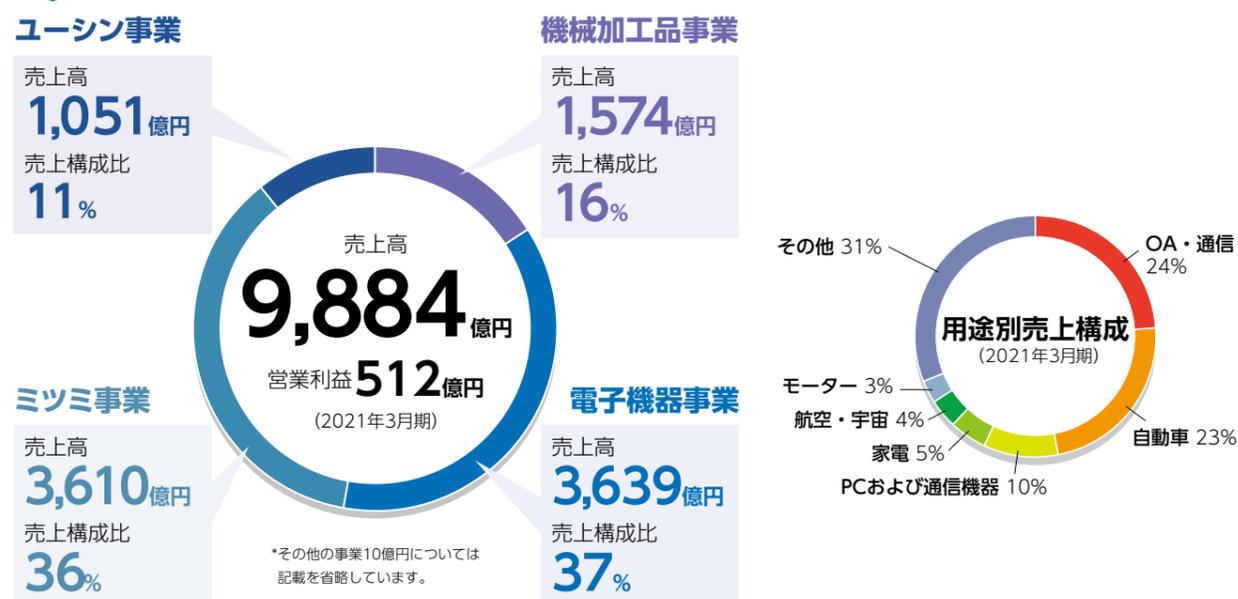
2. ミネベアミツミの今

超精密機械加工技術を核に、 事業・生産・人の多様性で リスクにぶれず強みを発揮

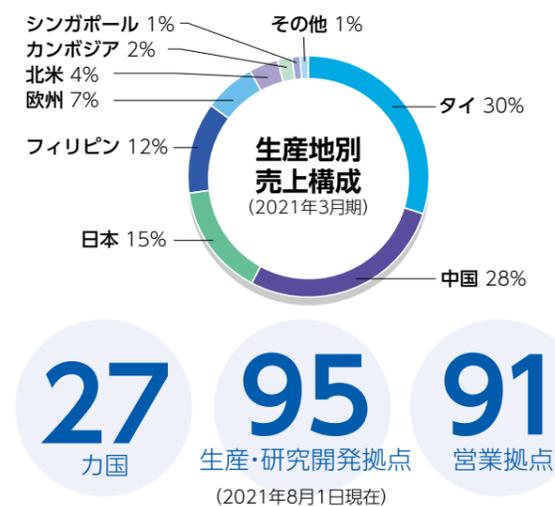


ミネベアミツミは、外径22mm以下のミニチュア・小径ボールベアリングにおいて、世界で60%のトップシェアを誇ります。さらに、ベアリングで培った超精密機械加工技術、大量生産技術をさまざまな分野に応用し、世界シェアNo.1、世界最小・最薄製品を生み出しています。また、自動車、航空機からスマートフォン、医療機器やインフラをも含む効果的な製品ミックスと、日・米・欧・アジアに広がるグローバルな生産拠点展開による相互補完体制により、優れたリスク分散体制を備えるとともに、幅広い人材がシナジーを創出しています。事業・生産・人の多様性が強みの源泉となっています。

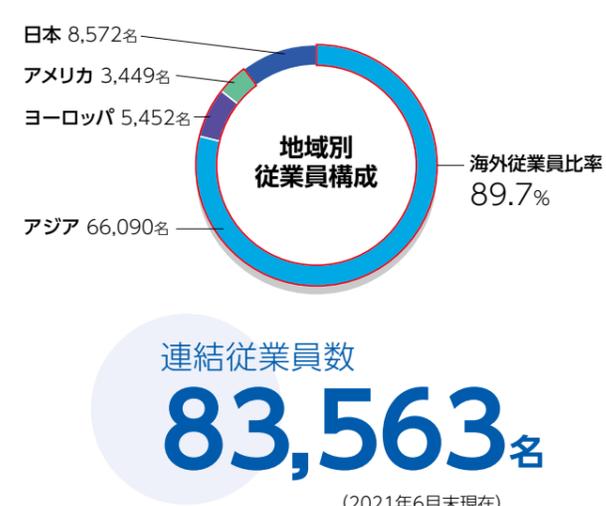
事業
多角的な事業ポートフォリオにより、2021年3月期の売上高は創業以来の過去最高を更新しました。



生産
生産のグローバル体制を構築し、為替、災害、地政学的なリスクを低減しています。

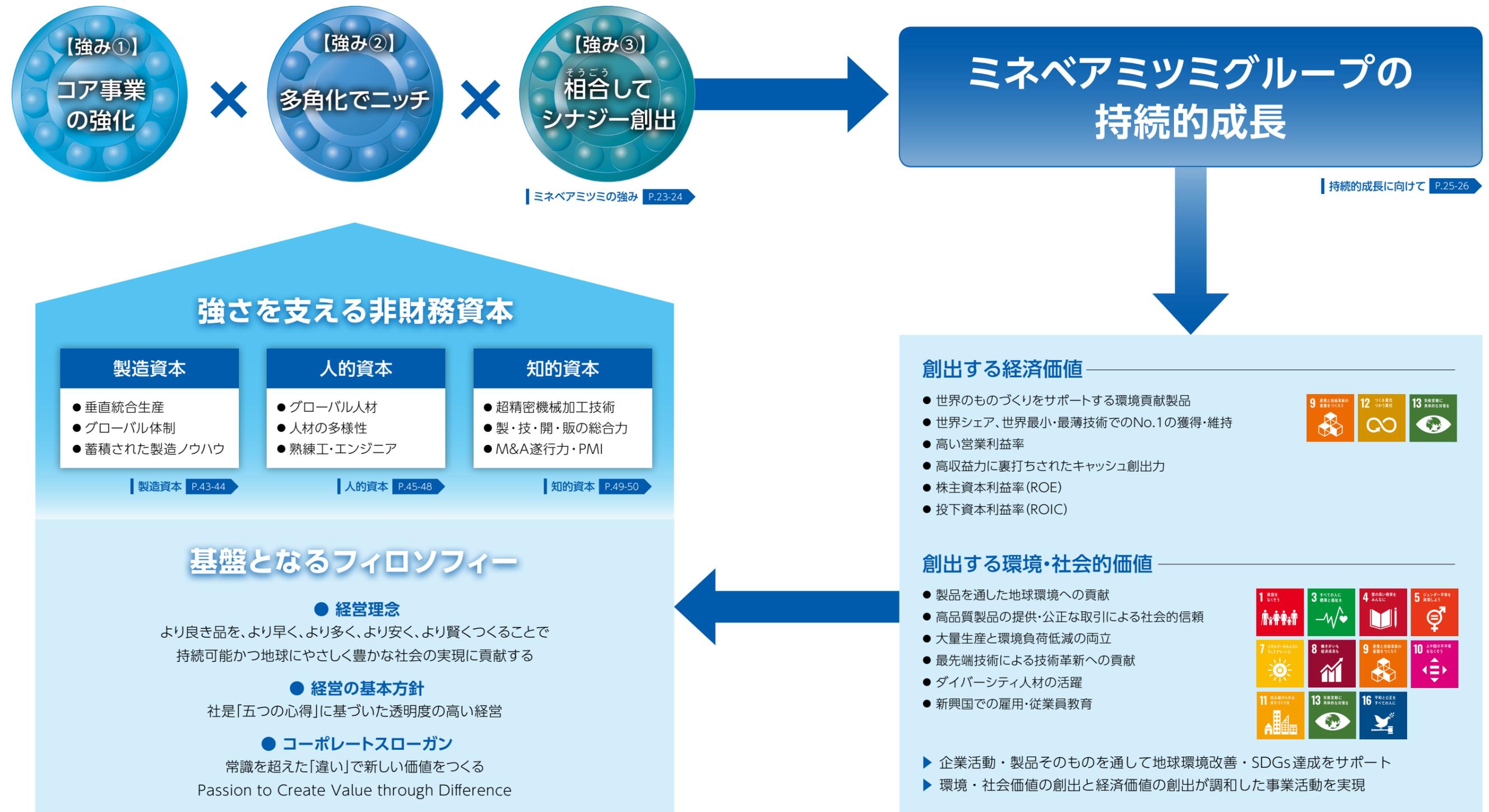


人
海外従業員は約9割を占め、グローバルな拠点で多様な人材が活躍しています。



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つの強みをかけ合わせ、シナジーを生み出すことにより、環境・社会的な価値と同時に経済的な価値を創出し、財務・非財務の資本を積み重ねてきました。これらを活用して、3つの強みをさらに磨いていくことにより、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、活用してコア事業(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。

4.ミネベアミツミの強み

10のコア技術を核に、
「相合」によるシナジーを創出
コア・サブコア戦略により、
有機的に成長

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、コア事業「8本槍」の各製品を進化させるだけでなく、その進化した製品を相合わせて「相合」し、新たな事業機会を創出します。さらに、コア技術を活用した「サブコア事業」も展開し、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。

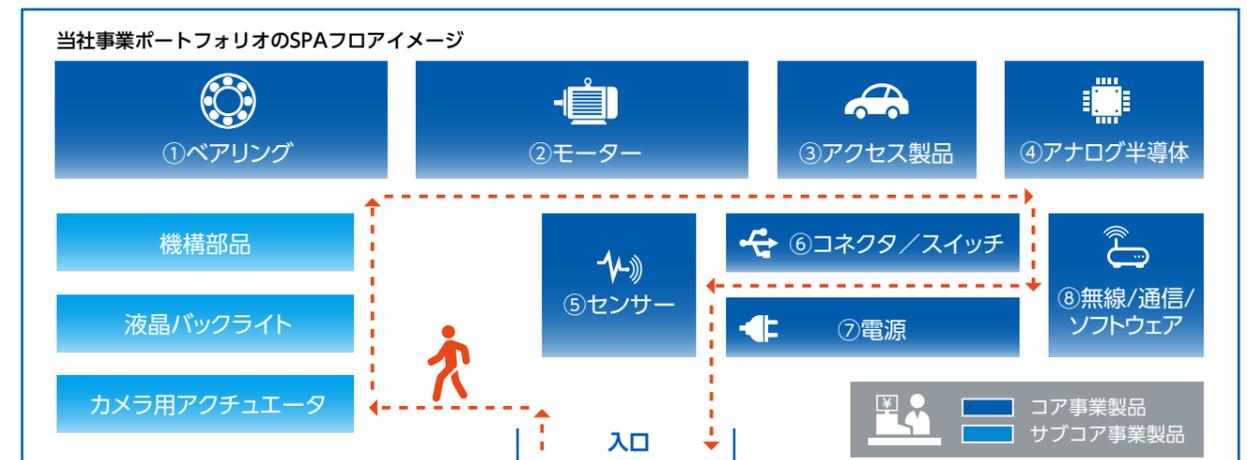
常識を超えた「違い」を生み出す3つの強み



超精密機械加工技術		10のコア技術					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	



コア事業を軸に顧客ニーズを満たす製品をラインナップ~相合によりミネベアミツミの独自のコーディネートが可能に~



*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

シナジー事例：モーター制御



「相合」活動の推進により超高精度でのモーター制御を実現

多様な分野で価値創出



5. 持続的成長に向けて

地球にやさしく 豊かな社会の実現に向けた道のり

ミネベアミツミは、経営の本質は「サステナビリティ (持続可能性)」であるという信念のもと、将来に向けたさらなる当社の成長と地球・社会の持続可能な発展の両立を目指し、経営理念の表現の見直しを実施いたしました。

経営戦略においては、「Eco/Efficiency」を重視する「QCDESS™」戦略を100周年に向けた基礎固めとして新たに掲げています。さらに、GX (グリーン・トランスフォーメーション)・DX (デジタルトランスフォーメーション) など社会の変化に素早く対応するため、「Carbon Neutral Steering Committee」, 「Global Information Security Steering Committee」などの委員会を新設しています。

企業活動そのものが、持続可能な社会の実現に貢献

そして、脱炭素など外部環境の変化を踏まえ、経営の重要課題として「マテリアリティ」も改めて見直しをいたしました。「地球環境課題解決への貢献」として製品によるCO₂排出削減貢献量や自社のCO₂排出量削減目標を明確化するとともに、「社会を支える高品質な精密部品の創出」のために、大量生産・安定供給体制および安心・安全な管理体制の構築や、環境・人権問題に配慮した調達の推進、地域社会への共生により力を入れていきます。さらに、「従業員の力を最大化」に向け、人材育成やダイバーシティの推進などボトムアップをはかる活動も推進していきます。

これらの施策を通して経営目標や環境目標をはじめとする各種目標を達成し、企業活動そのものを通して、持続可能な社会の発展に尽力してまいります。



ミネベアミツミのサステナビリティ

ミネベアミツミの考えるサステナビリティ

1 会社としてのサステナビリティ

2 地球・社会のサステナビリティ

① 会社としてのサステナビリティ と ② 地球・社会のサステナビリティ を両輪として取り組んでまいります。

① 会社としてのサステナビリティ

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有機的に結合できる物同士の多様性であると考えます。(当社事業ポートフォリオのSPAフロアイメージ(P.24)をご覧ください)。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、磨かれたもの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取り巻く環境、社会、ガバナンス(ESG)に関する取り組みを強化して、サステナブルに成長

していくことができるよう、果敢に経営リソースを投入していく方針です。

② 地球・社会のサステナビリティ

一方で、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」ことを通じて、地球環境および人類の持続可能な発展に貢献してまいります。

■ サステナビリティ推進体制



サステ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、より詳細なサステナビリティへの
取り組みを公開しています。

重要テーマ・マテリアリティ (重要課題) について

当社では2019年、CSR視点で社会的責任を果たすことに重点をおいたマテリアリティを特定しました。

今回、環境問題の関心への高まりなど外部環境の変化により、これまでCSRの視点からまとめられていたマテリアリティを、
全社視点で戦略を遂行するための「経営課題」として見直しました。



- 「地球環境課題解決への貢献」とは、当社最大の強みである超精密機械加工技術と相合をいかけた「環境貢献型製品による世界のCO₂排出量削減」であり、「事業活動による環境負荷の最小化」と両立させながら取り組みます。
- 環境貢献に資する「社会を支える高品質な精密部品の創出」のために、「超精密部品の大量・安定供給体制の強化」と「責任ある調達の推進」に取り組むとともに製造を中心とした事業の拠点においては雇用創出、地域住民との協働など「地域社会との共生」に取り組めます。
- これら価値創造の源泉は当社の人材であり、「従業員の力を最大化」を目指して「グローバル規模の人材育成」と「グローバル規模のダイバーシティの推進」をはかるとともに、従業員が「働きやすい職場づくり」と「従業員の安全と健康」を推進します。

■ マテリアリティ (重要課題) への取り組み

重要テーマ 1	地球環境課題解決への貢献	
マテリアリティ	主な中期目標 (2025年度めど)	主に貢献する SDGs
1 環境貢献型製品による世界のCO ₂ 排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> 製品によるCO₂排出削減貢献量 約230万トン(2031年3月期)* グリーンプロダクツの売上高比率90%以上 (2029年3月期) 	
2 事業活動による環境負荷の最小化	<ul style="list-style-type: none"> 自社のCO₂排出量を売上高原単位で 2020年3月期比10%削減 (2026年3月期) 自社のCO₂排出量を総量で 2021年3月期比30%削減(2031年3月期) 	
重要テーマ 2	社会を支える高品質な精密部品の創出	
マテリアリティ	主な中期目標 (2025年度めど)	主に貢献する SDGs
3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 精度大幅アップによる超高性能ベアリングなどの量産体制構築 事業拡大による、新規分野の製品にも対応可能な、製品安全管理体制の強化 	
4 責任ある調達の推進	<ul style="list-style-type: none"> 環境・人権問題を考慮したCSR調達ガイドラインの高度化(ガイドラインへのRBA基準の導入と、それに基づく自己監査の実施) 	
5 地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会とのコミュニケーションの継続 	
重要テーマ 3	従業員の力を最大化	
マテリアリティ	主な中期目標 (2025年度めど)	主に貢献する SDGs
6 グローバル規模の人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ミネベアミツミグループとしての統合効果をいかし、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 	
7 グローバル規模のダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用における女性の割合20%以上 	
8 働きやすい職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> 従業員が生き生きと働くための多様な働き方の実現 	
9 従業員の安全と健康	<ul style="list-style-type: none"> 重大労働災害(死亡事故)ゼロ件 定期健康診断受診率100% 	

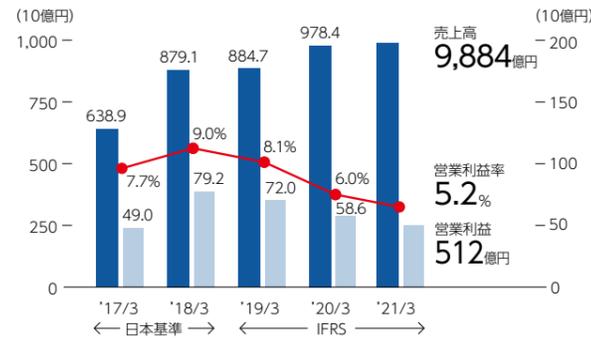
* 製品のCO₂排出削減貢献量の詳細 P.55-56

目標に対する実績、短期目標、すべての中期目標は
こちらでご覧いただけます。

財務・非財務ハイライト

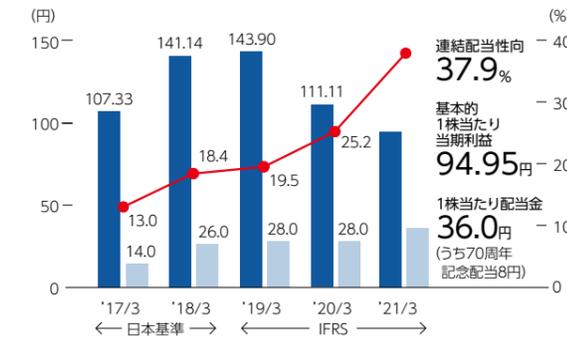
財務ハイライト

売上高、営業利益、営業利益率



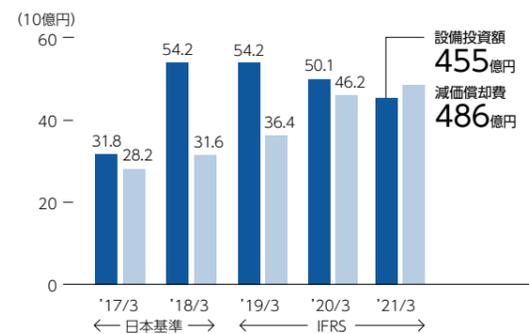
収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力した結果、売上高は過去最高を更新しました。

EPS および配当額



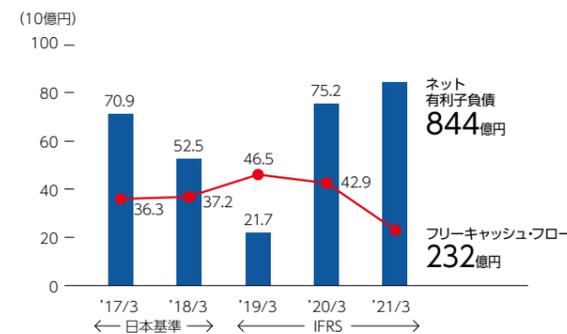
業績をより反映した水準での利益還元をはかるとともに株主の皆様への感謝の意を表し、期末配当金については70周年記念配当8円を加えた22円とし、2021年3月期の配当は36円としました。

設備投資額、減価償却費



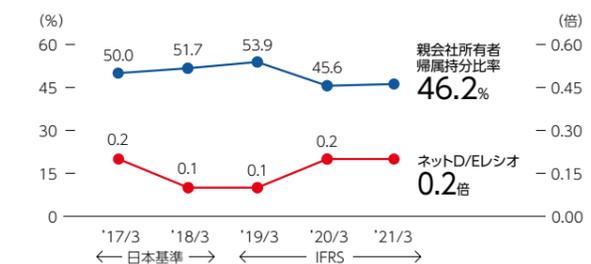
設備投資額は電子機器事業の増強投資を中心に実施しました。

ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



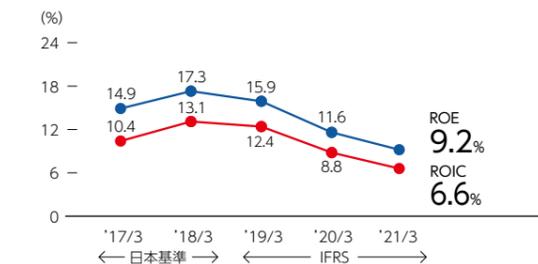
エイブリックの経営統合および連結子会社であるC&A TOOL ENGINEERING, INC.の株式の追加取得等によりネット有利子負債は増加しました。

親会社所有者帰属持分比率、ネットD/E レシオ



親会社所有者帰属持分比率は前期比で改善、ネットD/Eレシオも前期と同水準となり、財務規律を維持しています。

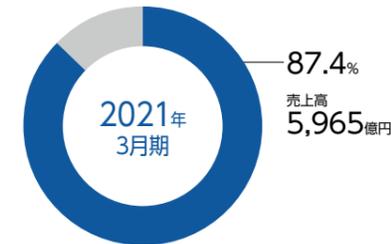
ROE、ROIC



ROE、ROICとも、COVID-19に起因する第1四半期の急激な受注減および第4四半期における一時費用（ユーシン欧州構造改革費用等）等の影響により低下しました。

非財務ハイライト

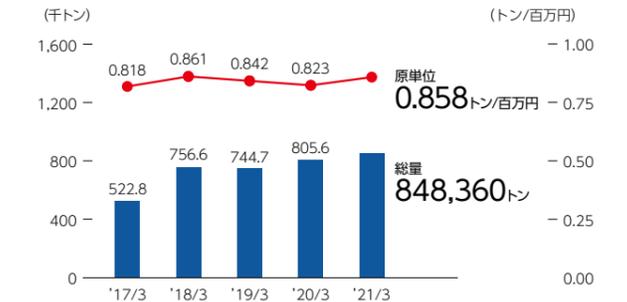
グリーンプロダクツ売上高比率



2021年3月期のグリーンプロダクツの売上高は5,965億円で、全売上高(自社で設計ができない製品を除く)の87.4%でした。

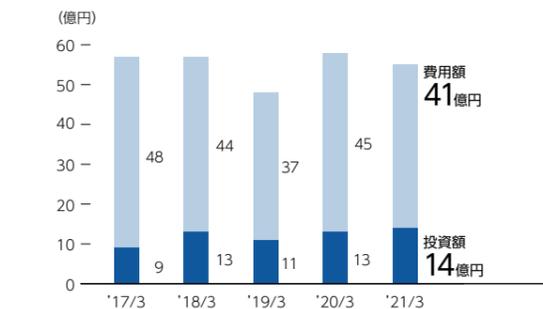
グリーンプロダクツ P.54

CO₂ 排出量



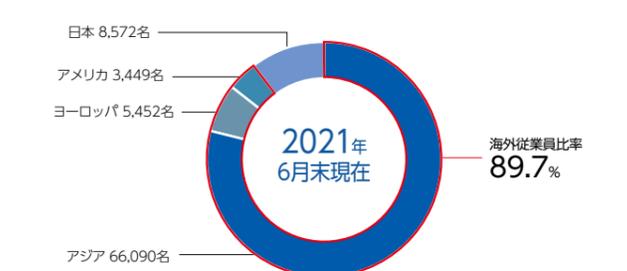
地球温暖化に関わるCO₂排出量を総量、生産高原単位でとらえています。2021年3月期は前期に比べ、総量で5.3%増加、生産高原単位で4.3%増加となりました。

環境保全コスト



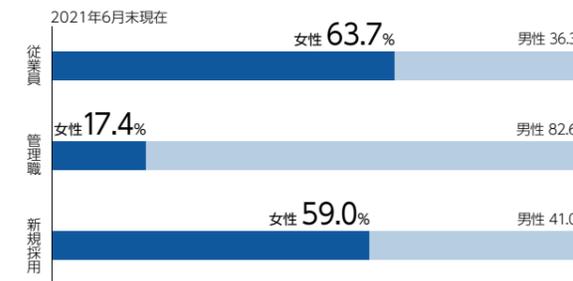
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計をおこなっています。2021年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは55億円となりました。

地域別従業員数



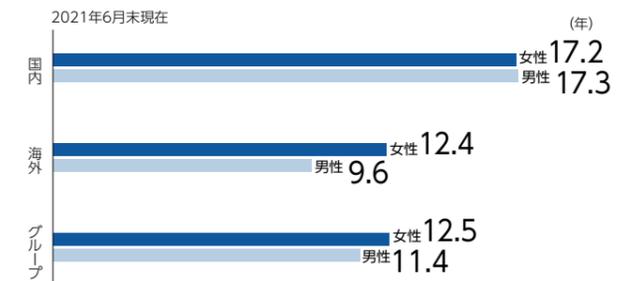
海外売上高・生産高比率がそれぞれ7割、9割近い数値のため、海外従業員比率は89.7%と高い数値となっています。

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。2021年3月末の女性従業員比率は63.7%、管理職比率は17.4%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。

事業別戦略

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みない「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。

各事業セグメントでダイナミックに市場展開しており、それぞれ異なる事業機会、リスク、そしてそれらに向けた対応策があります。次ページ以降では、事業概況を含む事業戦略を説明します。

<p>機械加工品事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 1,574 億円</p> <p>営業利益 312 億円</p> <p>ハイライト ボールベアリングの総販売数量、生産数量は単月で過去最高を記録</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 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、ファスナー、ピボットアッセンブリー</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 HDD データセンター ドローン 医療機器 航空機 ロボット</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 最終製品のエネルギー効率化やダウンサイジングに貢献する高品質ベアリング全般の需要増加。 自動車の電装化、EV化を背景とする1台当たりベアリング使用数量の増加。 データセンター向けをはじめとする冷却装置向けベアリングの需要増加。 航空各社による低燃費高効率エンジンを搭載した新型航空機への転換。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 競合各社によるミニチュア・小径ボールベアリング市場への参入意欲の高まり。 HDD市場の縮小に伴うピボットアッセンブリー販売数量の中長期的な減少トレンド。 世界的な旅客需要の低迷による新造航空機の生産レート低下。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ボールベアリングの能力増強を早期に実施し、競争力をさらに強化。 航空機向けベアリングの強みをいかしシェアアップをはかる。 積極的なM&Aで機械加工品における新たな柱を打ち立てる。 製品の精度をさらに引き上げ、顧客に新たな価値を提供。
<p>電子機器事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 3,638 億円</p> <p>営業利益 176 億円</p> <p>ハイライト モーターを中心とした安定的な成長の土台が確立</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 HDDスピンドルモーター、ステッピングモーター、ファンモーター、DCモーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センシングデバイス</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 HDD ゲーム機器 OA機器 医療機器 スマートフォン ウェアラブル機器</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 省エネルギーや静音化に貢献する小型で精密なモーターの需要増加。 自動車のEV化によるモーターの新規分野への参入機会が拡大。 産業機械/FA/ロボット市場の拡大によるアクチュエータ、冷却FAN等の需要増加。 レゾナントデバイスをはじめとする新規市場の形成。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 中国における低コストな競合メーカーの台頭。 原材料および部品価格の高騰による収益構造への影響。 新技術による既存技術の代替が想定以上のスピードで進展。(HDD市場、スマートフォン市場) 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長市場では注力分野での需要増に対応し拡販。 成熟市場では設計変更や材料費低減を含めたコスト削減等で競争力を強化。 相合による強みをいかし他社に先行した製品開発により事業機会を獲得。
<p>ミツミ事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 3,610 億円</p> <p>営業利益 198 億円</p> <p>ハイライト アナログ半導体の大幅な利益拡大で確かな収益源として確立</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 精密部品、光デバイス、電源、機構部品、車載製品、アナログ半導体</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 IoT機器 ゲーム機器 データセンター 医療機器 スマートフォン ウェアラブル機器</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 車載、コミュニケーション、医療等の主要分野におけるさらなる低消費電力・小型・高精度化へのニーズ拡大。 非接触型製品の需要増加を受け無線通信技術、センサIC等の活用機会拡大。 AI/ビッグデータを背景とする自動車、住宅機器、インフラ等のコネクティビティ向上。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存技術を代替する新技術/アプリケーションの台頭。 中国における低コストな競合メーカーの台頭。 米中貿易摩擦に伴うハイテク産業に対する規制強化。 半導体の業界再編による大型M&Aと寡占化。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術力をいかした新製品の開発および新規顧客の開拓に注力。 事業の成長フェーズに合わせた設備投資計画の見極め。 アナログ半導体の能力拡張および社内リソースとのシナジー創出による競争力の強化。
<p>ユーシン事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 1,051 億円</p> <p>営業損失 19 億円</p> <p>ハイライト 構造改革に着手し、成長領域にリソースを集中</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 自動車部品（ドアラッチ、ドアハンドル等）、産業機械用部品、住宅機器用部品（ビル、住宅用錠前その他）</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 農業機械 建設機械 住宅機器</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車におけるドア閉鎖システムの電動化/高機能化に伴う高付加価値品へのシフト。 コネクテッドカーへのシフトによるデジタルカー市場の増加。 ハンドル、ラッチ、CSD*の高付加価値化による1台当たり要素部品点数の増加。 * Compact Spindle Drive CSDの搭載率向上。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 競合他社による攻勢の強化およびそれに伴う価格戦略への影響。 景気動向や部品調達難等を背景とした自動車メーカーの生産調整。 部品/機能の安全性や共通化等の要因により自動車メーカーが既存製品を選好する可能性。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 構造改革の実施により低価格品から高付加価値品にシフトする。 技術のプレゼンスを高め、高級車メーカー向けハイエンド製品の開発を加速する。 当社独自のモジュール化/アクチュエータ化による共通エンジンを開発する。

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
機械加工品事業本部長
水間 聡



2021年3月期の概要

主力製品であるミニチュア・小径ボールベアリングは、データセンター向けにおいて需要が堅調に推移したことにより売上高は増加しました。ロッドエンドベアリングは、航空機関連の需要減により売上高は減少しました。ピボットアセンブリーは、HDD市場の縮小を受け売上高は減少しました。

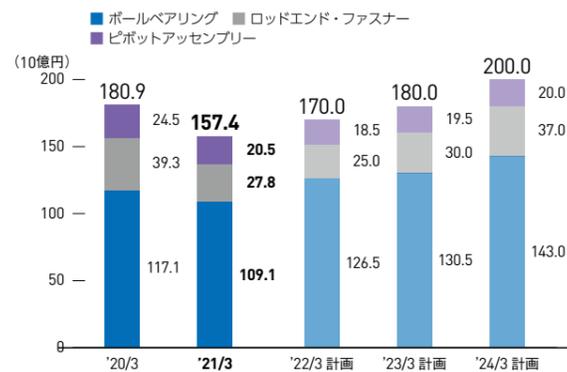
この結果、売上高は1,574億円、営業利益は312億円、営業利益率は19.8%となりました。

2022年3月期の見通し

ボールベアリングは自動車向け、データセンター向けを中心とした幅広い用途において、力強く需要が増加しています。

ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、期初時点では前年度並みで推移する前提としています。ピボットアセンブリーはHDD市場の縮小に伴う需要減少を見込んでいます。

売上高

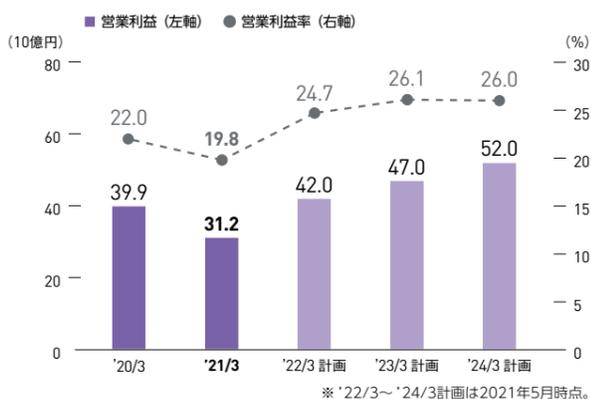


中期事業計画

ボールベアリングの成長が
航空機の低迷を跳ね返す

主なポイント	
1	ボールベアリング 販売 自動車、データセンターを筆頭に 外販数量に生産能力が対応する
2	ボールベアリング 生産 月産 345 百万個体制を確立する
3	ロッドエンド・ファスナー コロナ後の大幅な 需要回復を見据えて体質強化
4	精度大幅アップによる超高性能 ベアリングの量産体制を構築中

営業利益／営業利益率



2021年3月期の概況 機械加工品事業ハイライト



次の10年を見据えた基本戦略

機械加工品事業は、当社創業以来のコア事業として安定的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はかり、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

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ボールベアリング事業における新しい取り組みとして、外径100mmまでの比較的大きなサイズの製品開発をおこなっています。主なターゲットは新エネルギー車 (NEV, New Energy Vehicle) の主機モーター向けで、高速回転、電食対応、耐久性、省電力化といった技術が要求されます。ここには、当社がミニチュア・小径ベアリングで確立してきたコア技術に加え、グループ会社の技術力をいかすことができます。

具体的には、欧州のマイオニック社は超高速回転用途で、セラベア社はセラミックスを用いた製品開発で高い実績

があります。米国のNHBB社は耐熱鋼等の特殊材料を用いた製品開発のほか、大型ベアリングも生産しています。

このように、グループ全体のテクノロジーを相合して新規分野を切り開いてまいります。



社会課題を解決するソリューション創出

カーボンニュートラル時代において、納品先であるセットメーカー様は自社製品を通してCO₂排出を低減することが大変重要になると考えます。そのために「エコな部品」を調達する必要性が生じます。

このような将来のトレンドを見据え、ミニチュア・小径ベアリングの新しい製品戦略として品質を圧倒的に引き上げる取り組みを開始いたしました。当社製ベアリングをご

使用いただくことでCO₂の排出を従来よりさらに大幅に削減することが可能になるというものです。結果として、当社の競争力の源泉である品質、供給力、価格のうち、品質に「グリーン」という要素が加わり、収益基盤を一層強固にすることになります。

今後も、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。

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
電子機器事業本部長
岩屋 良造



2021年3月期の概要

モーターは第1四半期は前年同期比で大きく減収となったものの、第2四半期以降の鮮明な受注回復を受け通期で大幅な増収となりました。LEDバックライトはスマートフォンにおける採用モデルの減少に伴う需要減により、売上高は減収となりました。

この結果、売上高は3,638億円、営業利益は176億円、営業利益率は4.8%となりました。

2022年3月期の見通し

モーターは成長が加速し、大幅な増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスはLEDバックライト採用モデルの台数減少による減収減益を見込んでいます。センシングデバイスは売上高はほぼ横ばいも収益性の改善による増益を見込んでいます。

なお、2022年3月期より一部事業についてセグメントの移管を実施しております。

中期事業計画

モーターを収益の柱として
成長が加速

主なポイント

- 1 モーター
すべての製品領域で
次なる成長ステージへ
- 2 LEDバックライト
製品ミックスは
車載とスマートフォンで継続
- 3 センシングデバイス
車載向けおよび産業向け
(成型機等)の拡販

2021年3月期の概況 電子機器事業ハイライト

売上構成比
37%

ROIC
10%

モーター事業
収益拡大

製品ポートフォリオ
拡大中

次の10年を見据えた基本戦略

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おこないます。

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。

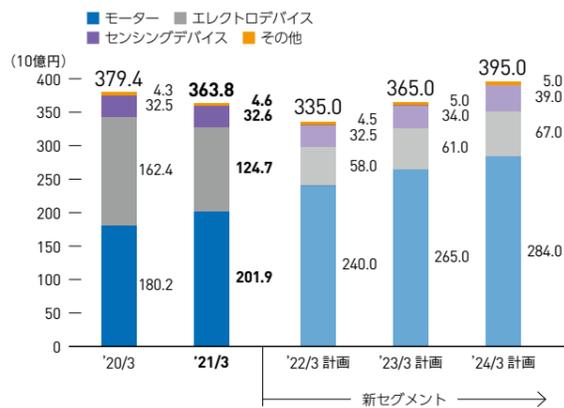
『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

モーターにおける相合は、機能部品を複合化することにより付加価値を高めていくことです。具体的には、モーターと減速機やエンコーダを統合することによるモジュール化、またはモーターと制御機器を統合することによるユニット化などがあります。複合化によりモーターのビジネスモデルを単体型から提案型へより高付加価値の領域へ転換することが可能となります。例えば、高効率・高精度のベアリングと高耐熱磁石との相合をはかり150℃の高熱に耐える車載モーターが実現されます。これまでOA機器やPC周辺機器向けで培った強みをいかながら情報通信・

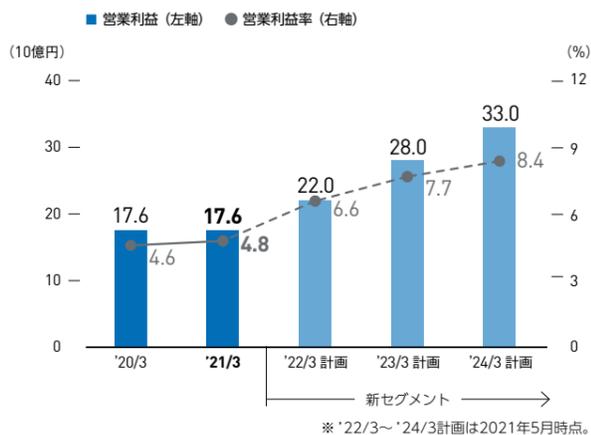
ロボティクス・車載製品への展開を加速し、ポートフォリオの拡大と付加価値の拡大を実現してまいります。



売上高



営業利益/営業利益率



社会課題を解決するソリューション創出

カーボンニュートラルに向けた取り組みの一環として、相合をいかした小型で精密なモーターの供給を通じてお客様の環境負荷低減に貢献していく方針です。例えば、ICT社会が実現されていくなかで、データセンターの電力消費/CO₂排出量が社会的課題になっています。このような課題に対して、当社では最高品質のベアリング、モーター、アナログ半導体などを相合した冷却用ファンを供給することで、長寿命、高耐候性、省電力、静音化といった側面から環境負荷を低減させることができます。

今後も、部品メーカーとして供給責任を果たすと同時に、気候変動への影響の低減といった社会課題の解決に貢献してまいります。



ファンモーター製品群

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



2021年3月期の概要

機構部品は世界的な外出抑制による需要増を受けて増収となりました。アナログ半導体はエイブリックの新規連結および好調な受注を受けて増収となりました。

この結果、売上高は3,610億円、営業利益は198億円、営業利益率は5.5%となりました。営業利益については、光デバイスおよびアナログ半導体において合わせて約40億円の一時費用があったことを勘案すると、実質的には前期比で大幅な増益となりました。

2022年3月期の見通し

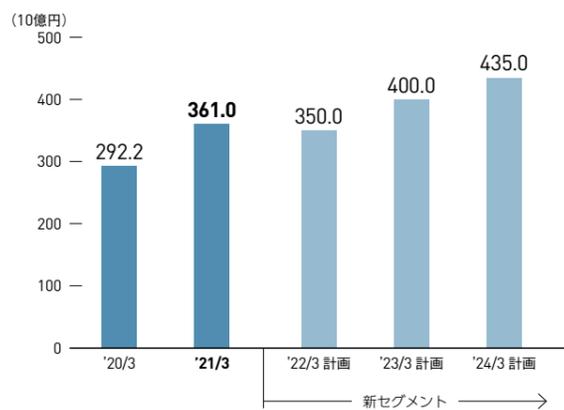
光デバイスは主要顧客における新付加価値モデルの増加により、増収増益を見込んでいます。アナログ半導体は好調が継続する見込みです。

中期事業計画

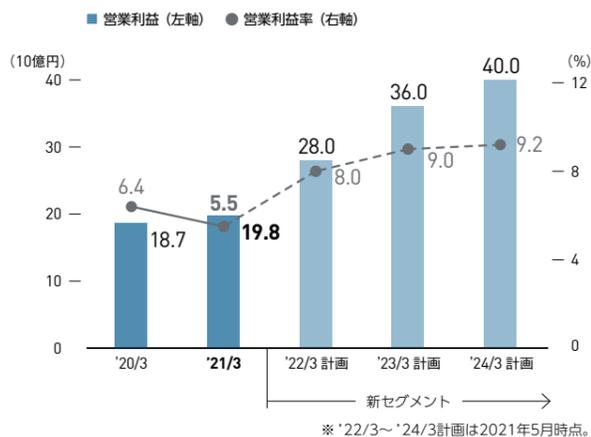
ゲームに頼らない収益体質が確立

主なポイント	
1	光デバイス さらなる業界プレゼンス強化
2	アナログ半導体 シナジーとオーガニックの両輪で成長が加速
3	機構部品 相合力を活用し 新規 OEM ビジネス開拓へ
4	コネクタ/スイッチ/電源 NEXT 半導体のための注力

売上高



営業利益/営業利益率



※ '22/3~'24/3計画は2021年5月時点。

2021年3月期の概況 ミツミ事業ハイライト



次の10年を見据えた基本戦略

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される会社のM&Aをおこなうことで達成されます。

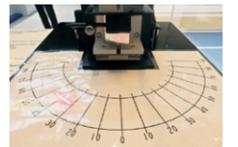
コア・コンピタンス

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。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

自動車の高度な自動運転技術で必須とされるLiDARに向けて新製品の開発に注力しています。LATM*という当社独自の磁気回路設計から生まれた回転往復運動アクチュエータで、LiDARのミラー角度を高速・高精度で制御するものです。ここで活用される要素技術の一つに超高精度のミニチュア・小径ベアリングがあります。通常ベアリングは一方方向に回転するのに対してLATMでは往復(双方向)

で回転するため非常に厳しい特性が要求されますが、当社の長年にわたるベアリングの蓄積された経験智をいかすことで実現することができました。今後も、当社が保有するコア技術を相合し新たな付加価値を創造、提案してまいります。



* Limited Angle Torque Motor

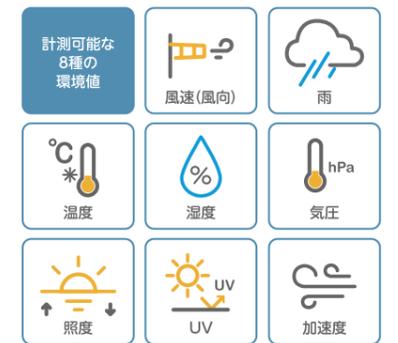
社会課題を解決するソリューション創出

地球規模で気候変動が進む中、さまざまな環境データの変化から自然災害の要因を分析/見える化し、さらに将来起こりうる事象と影響を予測することがますます重要視されています。ミツミ事業はその前身のミツミ電機創業時よりセンサー技術のほか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いることから、環境モニタリングシステムの構築に向けて大きな事業機会があります。

例えば、当社のMEMS技術を活用することにより温湿度、気圧、気流、雨量、紫外線などが一つの小型デバイスで簡単に測定することが可能となります。さらに、今後はエイブリックのバッテリーレス技術やこのたびオムロン株式会社

から取得したMEMS事業等も相合することで、設置可能領域がさらに拡大します。

このように、さまざまな社会課題の解決に積極的に取り組み環境品質の向上に努めてまいります。



当社製統合型環境センサーの計測可能なデータの事例

ユーシン事業

欧州事業の早期ターンアラウンドと
シナジー最大化をはかり、
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



2021年3月期の概要

自動車部品は、主に第1四半期における自動車市場減速により売上が大幅に減少しました。これは、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、生産が大幅に低下したことによります。第2四半期以降は、市場回復に伴い売上高も回復傾向が続きました。

この結果、売上高は1,051億円、営業損失は19億円、営業損失率は1.8%となりました。営業損失については、構造改革に係る約43億円の一次的費用があったことを勘案すると、実質的な営業利益は前期並みとなりました。

2022年3月期の見通し

自動車市場の回復による影響などにより、増収と損益の改善を見込んでいます。欧州における構造改革について、人員削減は2022年3月末までに実施する計画としています。

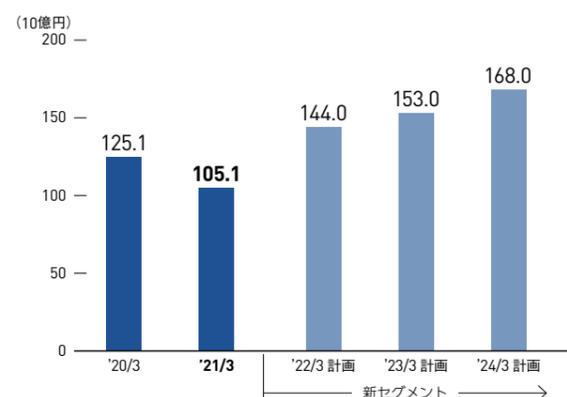
中期事業計画

成長領域にフォーカスし
業績改善をはかる

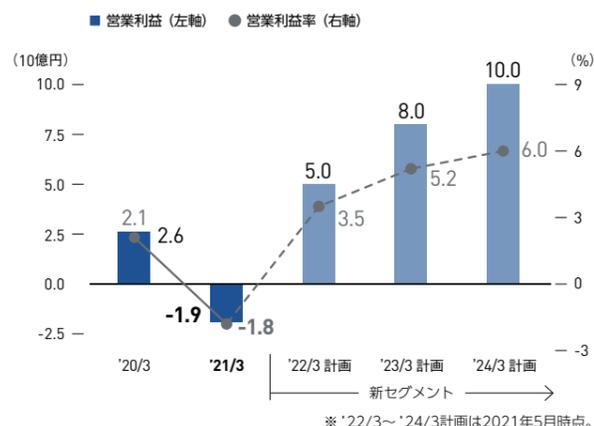
主なポイント

- 1 構造改革①
欧州における今期300名の
人員削減は来期より収益貢献
- 2 構造改革②
低価格品からの撤退
- 3 高付加価値製品へのシフトを加速
① CSD
② Flush handle
③ e-Latch
- 4 そうごう
相合戦略の成果が発現開始

売上高



営業利益／営業利益率



2021年3月期の概況 ユーシン事業ハイライト

売上構成比

11%

ROIC

-2%

内製率UPIによる

コスト
低減

全社の技術を相合した

新製品

次の10年を見据えた基本戦略

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はかり、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。

『そうごう「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ミネベアミツミが保有する製品開発力を相合することで自動車の開閉機構の進化に大きく貢献することができず。一例として、年々車両への搭載率が加速しているパワーリフトゲート向けCSD*があります。CSDの心臓部ともいえるモーターとベアリングはミネベアミツミ製を搭載し、モーター、ハーネス ASSY およびギアボックスをユニットとして集中生産することで安定的に高品質な製品を生産しています。その他、当社独自のモジュール化/アクチュエータ化による共通エンジンを開発することで他社との違いを創出し、ミネベアミツミの効率的な生産体制の

もと新規顧客の獲得も視野に入れた拡販を目指します。

* Compact Spindle Drive



社会課題を解決するソリューション創出

スマートフォンを使用したデジタルキーの普及を通して、福祉車両や介護の必要な方、お年寄りにとって使いやすい車づくりに貢献できると考えています。

当社が独自に開発したe-Accessは、キーの認証からドアのアンロックやオープンまでの乗降システムをスマートフォンと連動させる技術です。それにより車両がスマートフォンの位置に応じてドアの開け閉めを電動で自動的に起こすことが可能となりました。例えば、スマートフォンを持って車両ドアに近づくと自動的にドアが開き、車両から

離れると自動的に閉まります。また、アウターハンドルのグリップを軽く握ることで自動でドアロックを解除したり、半ドアの状態でも自動で完全ロック状態まで閉めたりすることができます。このように、自動化/電動化という特徴をいかしハンズフリーでドアの開閉を制御することで、利用者さらなる利便性を与えることができます。

今後も、当社技術をいかした安心、安全な製品の供給を通して、社会の発展に貢献してまいります。

経営理念実現のためにDXを駆使し、業務遂行力を飛躍的に向上させます

ミネベアミツミグループでは、経営理念実現のためDXを有効な手段として活用し、グループすべての事業部で業界最高水準の生産性への向上を目標に掲げています。そのため当社グループではAI・DXを経営資本強化策として推進していきます。

取り組み概要

Step4 DXを有効な手段として活用

Step3 デジタル・インテグレーション
 ・手書き情報、サイロ化、分断されたデータを統合
 ・データを貴重なリソースに転換

Step2 データの有効活用
 ・社会、技術の変化に対応したITの構築
 ・リアルタイムに「データを可視化」し、提供する
 ・最新状況と事実の分析に基づいたスピード経営をサポート

Step1 成長と発展のための変革
 ・成長への情熱を燃やす
 ・価値あることを、速く

業務改革こそがDXの本分です。
 人財情報を経営にいかすための人事管理プラットフォームの構築と人事情報の一元化、さらに、クラウド型営業管理(SFA)・顧客管理(CRM)プラットフォームの導入により業務の効率化、製造データとの連携を確立し、製販一気通貫のワークフローを**DXで実現**していきます。

DX推進に向けた課題認識と解決策 / 対応状況は下記のとおりです。

課題	解決策 / 対応状況
社員のデジタル受容度	社員のデジタル受容度向上 <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスコミュニケーションツール等の導入により、社員のデジタル受容度、デジタル・リテラシーは向上中 ●デジタル人材育成により、変革の推進力とスピードがアップ ●各現場と連携し、目的を明確化することに注力できる体制を整備
システムの効率性	システムの効率性追求 <ul style="list-style-type: none"> ●データアクセス、分析、分析結果のアクションの効率性を重視 ●データ活用を前提に、新たなビジネスモデルを構築中 ●DXにつながるDI(データ・インテグレーション)を推進し、可能な価値提供を検討
セキュリティ問題	セキュリティ対策 <ul style="list-style-type: none"> ●クラウド活用に向けた運用環境の整備 ●ゼロトラストセキュリティ対策の早期実現(すべての通信を信頼しないことを前提に、さまざまなセキュリティ対策を講じる)

CDXO (Chief Digital Transformation Officer) コメント

ゼロトラスト セキュリティ対策を推進しながら、新たなビジネスモデルを構築します

2020年8月に私一人でスタートしたAI・DX推進部門は、1年間で15名の部門に成長しました。

DXを有効な手段としてフル活用し、グループの経営理念の実現と、すべての事業部における業界最高水準の生産性の向上を目標に、当社グループの発展と成長に貢献していきます。

発足後のおよそ9か月間で、クラウドを活用したビジネスコミュニケーション・ツールの導入や、e-Learningプラットフォーム「ミネベアミツミ・アカデミー」のサービスをおこない、社員間の知識の共有を促進し、デジタル受容度が大きく向上しています。また、今後はゼロトラストセキュリティ対策*を推進しながら、社内のデータへのアクセス、分析結果のアクションへの連携を加速し、グループ間におけるデータの共有、有効活用や、重複作業の回避を前提とし、新たなビジネスモデルを策定する予定です。



CDXO 佐内 桐梧

*ゼロトラストとは「すべてを信頼しない」ことを前提に対策を講じるセキュリティの考え方。従来のセキュリティ対策のように、信頼できる「内側」と信頼できない「外側」の境界線で対策を講じる方法から、より厳しいものへと進化しています。

お客様やステークホルダーへ価値を提供するDX

社会課題解決につながる新たなビジネスモデルを構築

当社グループの各事業本部、事業所でアサインされている「DXアンバサダー」との連携を密接におこない、IoT、AI、5G、等の最近のテクノロジーを利用し、高い技術力を擁する精密部品のサブスクリプション・モデル等の新たなビジネスモデルの構築を目指します。

製造資本
の強み

垂直統合生産とグローバル生産で
蓄積されたノウハウを全世界で共有

ミネベアミツミの競争力の源泉である製造資本の強みは、超精密機械加工技術と大量生産を両立する垂直統合生産システムです。また、グローバル生産体制を拡充し、蓄積された製造ノウハウをグループ全体で共有することで、さらに超高精度・高品質製品をスピーディに供給し、世界のものづくりをお支えています。

強み1 垂直統合生産システムの強さ・メリット

ベアリングをはじめとする超精密部品の多くは、ミクロン(100万分の1)、ナノ(10億分の1)の加工精度が求められ、億単位の大量生産が求められます。ミネベアミツミは、自社技術で設計・開発から組立・検査まで社内管理する「垂直統合生産システム」を確立し、製造コストを低減するとともに、高精度かつスピーディな供給を実現しています。

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

当社の強みである「多様性」は製造資本でも力を発揮しています。22カ国95拠点に広がる生産・研究開発拠点のなかで、日本国内のマザー工場と、タイ、フィリピン、中国、カンボジアなど東南アジアや欧米の量産拠点が緊密に連携し、多様な市場ニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。また、ベアリング、モーター、センサーなど、ほとんどの事業が複数の国に拠点をもち、同一国内でも複数拠点を構えることで、リスク分散体制を強化しています。単なるリスク分散にとどまらず、すべての国の全拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導をおこない、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。



強み3 蓄積された製造ノウハウ

ベアリングの中でも極小・ミニチュアサイズに特化して製造力を磨いてきたミネベアミツミでは、性能・品質・歩留率を極限まで高め、高いレベルで生産性改善に取り組んできました。これらの製造ノウハウは、ベアリング

だけではなく、モーターや電子機器などグループ全体で共有され、当社製品の差別化につながっています。製造支援の専門部隊も編成され、経営統合においても、早期のシナジー発揮を可能にしています。

製造資本
の戦略

環境負荷低減とリスク対策の徹底・
圧倒的な供給力のさらなる向上

ミネベアミツミは製造における環境負荷低減により一層注力するとともに、リスクマネジメントを徹底し、部品メーカーとしての供給責任を果たしていきます。さらに、設備の自動化・部品の内製化などを通して、垂直統合生産体制をより一層強化し、スピーディかつ圧倒的な供給力のさらなる向上を目指します。

戦略1 製造における環境負荷低減

ミネベアミツミは、従来より経営理念・社是に基づき、量産拠点であるタイ、上海工場でも工場ゼロ排水システムの運用をはじめ、環境に配慮した取り組みをおこなってきました。今後も、量産拠点であるタイの主要2工場の太

陽光発電システムの導入を皮切りに、世界的に気候変動・脱炭素に注目が集まる中、環境負荷低減により一層力を入れていきます。

環境への取り組み P.53

戦略2 リスクマネジメントの強化

ミネベアミツミは、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、グローバルな規模でリスク管理体制の拡充に努めてきました。

新型コロナウイルスの感染拡大においても、社長をトップとする対策本部を早期に立ち上げ、感染対策のベストプラクティスや物流、調達、営業情報などをグローバルに共有し、影響を最小限にとどめています。

また、中国での感染流行時は、タイ・カンボジア・フィ

リピンなどで生産をカバーし、続いて世界に感染が拡大した際は中国が他拠点の生産をカバーするなど、分散した生産拠点ネットワークを活用し、工場の操業と顧客への出荷を続けてまいりました。

今後も、トップ・従業員が一丸となって危機に立ち向かい、逆境に揺るぐことのないリスクマネジメントの強化に全力を尽くしてまいります。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント P.74

戦略3 スピーディかつ圧倒的な供給力の向上

技術革新の変化のスピードはこれまで以上に加速化・多様化し、部品メーカーとしても市場や完成品メーカーのお客様に、より一層スピーディに、大量に、フレキシブルに製品をお届けすることが求められています。

当社は、これまで垂直統合生産で磨いてきた内製部品・生産設備の製造ノウハウを多岐にわたる事業で共有し、生産性を極限まで高めていきます。部品や生産設備の内製化は、コスト低減、生産性改善、急なモデル変更などへのスピーディかつ柔軟な対応を可能にし、当社製品の競争力を強化しています。今後も、さらなる部品・設備の内製化率

の向上、自社の生産設備を活用した自動化の推進、最適な生産監視システムの確立などに取り組んでいきます。

また、タイのバンパイン工場における多目的工場建設への投資、オムロン株式会社のアナログ半導体・MEMS工場取得など、投資やM&Aを通して、常に先手をうち、将来を見据えた生産能力増強をおこなっています。

今後もさまざまな手段で生産性向上、生産能力増強に努め、スピーディかつ圧倒的な供給力をさらに磨き上げていきます。

人的資本
の強み

熟練工/エンジニアが事業の基盤を盤石にし、
グローバルレベルの多様な人材集団が
ビジネスの幅と奥行きを広げていく

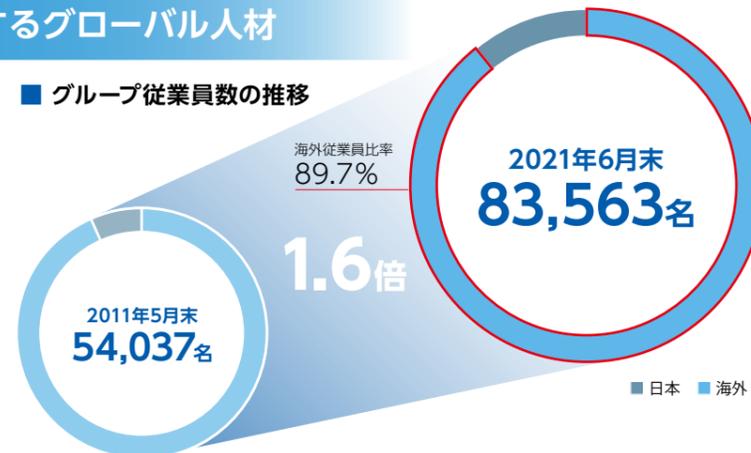
ミネベアミツミグループの人的資本は、従業員が創業以来当社の成長とともに育んできた知識・スキル・経験などのすべてを包含しています。

当社のグローバル戦略をけん引するグローバル人材、多様な知識・スキル・経験を持つ人材集団であるとともに、さまざまなノウハウを継承し進化させ続ける熟練工やエンジニアです。

強み1 グローバル戦略をけん引するグローバル人材

当社グループのグローバル従業員数は、2021年6月末時点で83,563名です。

M&Aや業容拡大により、2011年5月末と比べると、1.6倍の増加となっています。世界27カ国95生産・研究開発拠点、91営業拠点でビジネスを展開しており、海外従業員数はグループ全体の従業員数の89.7%を占めています。



強み2 イノベーションの源泉となる人材の多様性

ビジネスのグローバル展開で組織を拡大してきたミネベアミツミグループにとって、人材の多様性は組織の強みのひとつです。ミネベアミツミグループは、創業以来M&Aや海外進出を積極的にここない、多様な製品・技術、人材・カルチャーなどを受け入れ、進化させながら、事業を拡大してきました。

特に近年は、新しい知識・技術・経験を獲得するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、組織変革を加速化させています。

グループ全体の女性従業員の割合は、2021年6月末時点で63.7%、また、女性管理職比率は17.4%となっており、世界各国で多くの女性が活躍しています。

女性従業員比率

63.7%

女性管理職比率

17.4%

* 2021年6月末現在

強み3 ノウハウを継承・進化させ続ける熟練工・エンジニア

ミネベアミツミグループは、「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。たとえば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、付加価値をあげるだけでなく、組み立て部門の歩留まりおよび生産性を向上させることができます。そうした

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熟練工やエンジニアを育成し、ノウハウを継承し続けています。

さらに、継承された製造ノウハウが属人化することなく、チーム内で共有し進化させて成果を出すチームづくり（チームビルディング）に力を入れています。

人的資本
の戦略

強みをさらに強化し、最大限のパフォーマンスを
発揮できる環境を整えることで
経営戦略の実現を加速化させる

2020年より、ミネベアミツミの存在意義/目指す方向性と個々の従業員の方向性とをすりあわせ、組織と個人のパフォーマンスを最大化させることを目的として、人材マネジメント体系を再構築しています。

人材の獲得から開発・評価・処遇までのプロセスを総合的に見直し、期待する役割と成果を明確にしたうえで、従業員ひとりひとりがワクワクしながら仕事にチャレンジできる場をつくります。成果/行動を適正に評価し、対話を通じた人材開発/キャリア開発と連携させ、一貫性のある人材マネジメント体系を目指しています。人材マネジメント体系の再構築は、人的資本の強みのさらなる強化と働きやすい環境整備を推進する基盤となります。

戦略1 グローバル規模の人材育成・組織強化

マテリアリティ
6

従業員ひとりひとりが強い「個」として自身の未来を切り開き、仲間と「チーム」となって当社のみならずグローバル規模の未来の創造にも責任を持つ、という信念をもって仕事に臨むことを支援していきます。

特に、当社の強みであるグローバル規模の人材や熟練工/エンジニアのスキルをさらに強化していきます。この1年間は新型コロナウイルスの影響で減速させる取り組み

もありましたが、状況をみながらグローバル拠点での海外赴任経験の提供、国内/国外の経営人材や次世代リーダー・専門職人材などのグローバル人材の育成を加速化させていきます。

さらに、昨年より組織的に取り組んでいるチームビルディング活動をグローバル全体に拡大し、チーム活動によりダイナミックな組織強化に取り組んでいきます。

戦略2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

マテリアリティ
7

人材の多様性は、当社の技術革新・^{そごう}相合活動の源泉です。当社の強みである多様性(ダイバーシティ)をさらに進化させ、人材の多様性を受け入れ、認め合い、新たな価値を生み出す活動(インクルージョン)を促進していきます。

特に近年、新たな知識・技術・経験を補強するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、

組織変革を加速化させています。今後も、以前から取り組んでいる女性活躍促進だけでなく、国籍・バックグラウンド・年齢・価値観などの「違い」が交わる場を創出し、そこから生まれる新たな価値をさらなるイノベーションにつなげていきます。

戦略3 従業員が安心して働ける安全と健康促進の取り組み

マテリアリティ
9

従業員が安心して働ける環境をつくることは、従業員の能力を最大限に発揮してもらうための大前提です。ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針における健全かつ安全な職場を維持するという基本方針の下、安全・健康

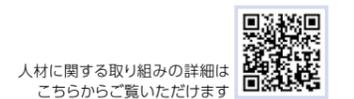
な職場環境の整備に取り組んでいきます。労働災害ゼロを目指す労働災害未然防止のための体制強化・教育を推進するとともに、健康管理・メンタルヘルスケアを徹底していきます。

戦略4 D&Iを促進する働きやすい職場づくり

マテリアリティ
8

ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針におけるワークライフバランスの推進を実践するという基本方針の下、適正な労働管理をさらに徹底し、長時間労働防止・有給休暇取得向上を推進していきます。特に、多様化する

個人のニーズに対応する働き方支援をさらに充実させていきます。



Philosophy 経営理念とともに歩み続ける

100周年を見据えた戦略の基礎固めとして、経営理念の表現を見直しました。

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
持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する

ミネベアミツミグループは、設立70周年を機に、当社の今後の方向性を見据えて経営理念の表現を見直しました。

新たな100周年のための基礎固めとして、当社はQCDESS™を戦略の要として打ち出しています。

カーボンニュートラルに対応していくことは人類の使命であり、当社にとっても非常に重要なテーマです。こうした戦略の方向性を踏まえ、QCDESSの“E”が表す“Eco”を経営理念に反映させました。

経営理念は、当社にとっての**存在意義（パーパス）**です。

当社が持続的に成長していくためには、当社の今後の方向性を踏まえ、「当社がなぜ存在するのか」という存在意義を明確に表現する経営理念とし、全従業員がその経営理

念を軸とした価値観を共有したうえで一丸となって同じ目標に向かって取り組んでいくことが重要だと考えています。

そのために、当社では、上司と部下との対話のなかで、あるいはチーム会議のなかで、ひとりひとりが自分の言葉で自分にとって経営理念が何を意味するかを語りあう機会を設けたり、チームビルディング活動を通してメンバーが経営理念を軸とした活動に取り組んだりする機会をつくったりしてきました。

これからは、新たなコンセプトが加わった経営理念を軸として、どのように経営理念を自分の仕事やチームの戦略に反映させていくかを考え、チームで意見交換し、従来の枠組みを超えた革新的なアイデアが続々と生まれ育つことを期待しています。

経営理念 P.25

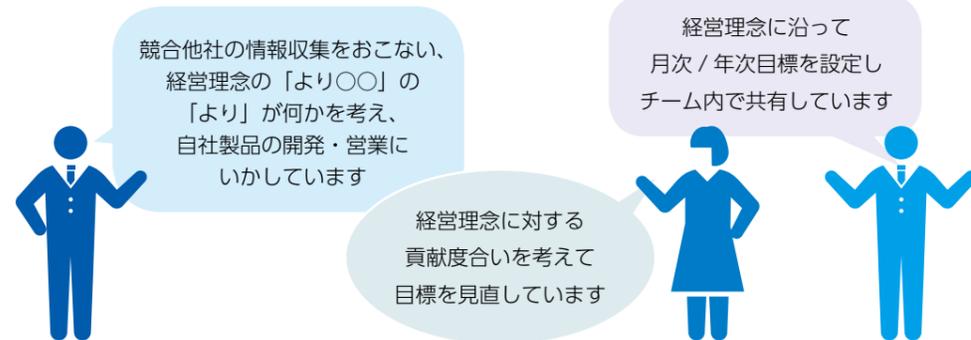
経営理念を「自分ごと」にするための取り組み

当社グループでは、従業員が経営理念を単に「知る」だけでなく、その歴史や意義を理解し、経営理念を起点として**経営理念を「自分ごと」にする取り組み**をおこなっています。

経営理念をより深く理解する環境を整えたり、従業員に経営理念と個人の仕事とがどのように合致するかを考えさせるワークショップを提供しています。

eラーニングプログラムで、経営理念の歴史やその意義を正しく理解し、自分の仕事との関連を考えるきっかけをつくり、その後、それぞれの職場において、実際の仕事をおこなうなかで経営理念を振り返るような機会をつくっています。

また、20代から30代の若手従業員には集合研修のなかで経営理念を考えるセッションを実施し、それぞれの業務において経営理念を日々の業務で実践するためには優先的に何に取り組むべきかについて意見交換する場をつくり、研修後それぞれの職場でアイデアが共有され、さらに進化して組織に浸透していきます。



Diversity & Inclusion

多様性が持続的成長を加速化する

キャシー・アンダーソン インタビュー



New Hampshire Ball Bearings, Inc. (NHBB) ディレクター兼ミネベアミツミアerospaceグループのグローバルセールス部門責任者として北米・ヨーロッパ・アジアのビジネスをけん引するキャシー・アンダーソン (Cathie Anderson) は、1998年にミネベアミツミの子会社 NMB Technologies Corporation に入社以来、ミネベアミツミグループの強みである多様性を最大限にいかしながらビジネスを拡大するとともに自らのキャリアを広げてきました。

女性であること

そもそも女性管理職が多くない業界なので、社内やお客様との会議に女性が自分一人という状況が普通でした。でもミネベアミツミグループの業務を通して北米・欧州・アジア各国の多くの優秀な女性マネジャーと出会い、ミネベアミツミグループの先進的な考え方に驚くとともに、誇りを感じました。成果を出せば認められるカルチャーのなかで仕事することで、性別にかかわらず、自分自身のキャリアを成長させることができるのです。

多様性に満ちた環境で成果を出すには

さまざまなカルチャーが混在するグローバルチームが戦略目標達成に向けて一丸となって邁進するために、3C'sカルチャー（3つのCとは Communicate/Cooperate/Communicate を表す）という原則をつくり、グローバル全体で共有しています。営業関連情報を集中的に管理するCRMのツールで情報を最大限に活用したり、キーアカウントマネジャーがお客様のシングルコンタクトとなってお客様に効果的にサポートする仕組みを運用することで、ビジネスを拡大させてきました。これは、3C'sカルチャーに基づく高度で組織的なコミュニケーションの仕組みがあってこそ可能になりました。



多様性をいかに効果的なコミュニケーション

多様な言語・カルチャーで構成されるグローバルチームでチームワークを構築するための重要なポイントのひとつは、特に英語が母国語でないチームメンバーとコミュニケーションする際には、相手の話をよく聴き、相手の理解度を確認しながらできるだけゆっくりと話すことです。そうすることでさまざまな意見が出て、議論が深まり、素晴らしいアイデアが生まれます。

そして、可能な限り各国の文化的な規範を学ぶ機会をつくるようにしています。食事、慣習、挨拶の仕方、会議の席順といったことまで、好奇心をもって学び、受け入れることが重要だと考えています。うれしいことに、世界各国のチームのメンバーは、私がいろいろなことを学ぶ機会を喜んでつくってくれますし、同様に私もチームメンバーが北米のカルチャーを学ぶ機会を喜んでつくります。以前、日本の会議に参加した際、チームメンバーが伝統的な温泉での宿泊をアレンジしてくれ、すっかり温泉のファンになりました。

ワークライフバランスも大事

私は仕事が大好きですが、人生の最大の喜びは家族です。家族を最優先することは、私のチームの基本方針でもあります。

これまで、私も出産・育児など働きやすさを支援する会社の制度を活用したり、ミネベアミツミの経営陣のワークライフバランスのとり方を学んだりしながら、仕事と個人の生活とのバランスを上手にとるようにしてきました。これは、世界各国に共通する重要な考え方だと思います。

女性活躍推進プロジェクトを発足

日本では、「人の相合」である多様性を高める具体的な活動として、国内グループ4社横断の女性活躍推進プロジェクトを発足し、「社内風土醸成」、「女性の積極採用」、「働きやすい環境づくり」の3つのテーマを掲げて女性活躍の一層の推進をはかりつつ、全社員が個々の

能力を存分に発揮できる組織風土や職場環境の構築に取り組んでいます。2021年4月には、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業として、厚生労働大臣より「えるぼし（3段階目）」の認定を取得しました。



知的資本
の強み

超精密機械加工技術を核に、
社内連携・M&Aによる「相合」で
新たな価値創出

ミネベアミツミは超精密機械加工技術を核に、製造・技術・開発・営業が力を相い合わせて「相合」し、一体となってシナジーの最大化に取り組んでいます。さらにM&Aをスピーディな成長の原動力とし、PMI (Post Merger Integration) を通して早期のシナジー効果を発揮しています。このような知的資本の強みをいかし、新しい価値を生み出し続けています。

強み1 超精密機械加工技術



ミネベアミツミは超精密機械加工技術を70年近くにわたり自社内で磨き上げ、月産3億4,500万個の生産を達成するまでにいたりました。ナノメートルオーダーの加工寸法を自在に制御し、加工精度を常に品質維持できるように加工用刃物、治工具、生産設備から環境面への配慮に至るまで、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すぐ手掛け、将来製品に必要となる新規材料の基礎

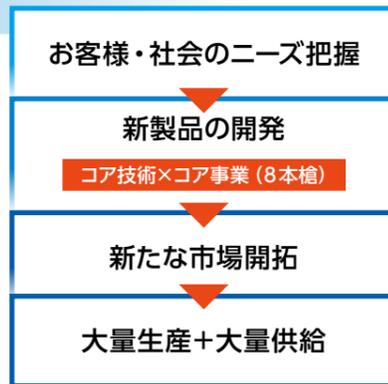
開発もおこない、部品メーカーとして類をみないものづくり体制を確立しています。これまで培ってきた超精密機械加工技術の経験と実績データは膨大なビッグデータとして社内の機械加工製品、ならびに他の製品へ横展開されています。

今後も超精密機械加工技術を磨き、お客様へ提供する製品、「相合」による自社製品のCO₂排出削減・消費エネルギー低減の効果を拡大していきます。

強み2 製造・技術・開発・営業の「相合」力

ミネベアミツミでは、製造・技術・開発・営業が緊密に連携することで、時代の変化にあわせてお客様・社会のニーズにあわせスピーディな新製品開発と新市場開拓を可能にしています。

世界でも類をみない幅広いコア技術とコア事業の「相合」による常識を超えた「違い」が、新しい価値を生み出し続けています。



常識を超えた「違い」で
新たな価値の創造

ユーシン・ショウワ
SADIOT LOCK (サディオ・ロック)



ユーシングループのロック技術を、
ミネベアミツミのIoT関連技術を相合し、
スマートロックを開発・販売！
BtoCビジネスに挑戦。



強み3 M&A 遂行力・PMI の維持・向上

当社は2021年8月現在、累計51件、特に2009年4月以降は20件というスピードでM&Aを実施し、事業ポートフォリオの強化と見直しをおこなってきました。

なかでもPMIに力を入れており、対等の精神を掲げるこ

とでグループに加わるメンバーのモチベーションを引き出し、早期にシナジー効果を生み出しています。

P.51～52では、2020年にミネベアミツミグループに加わったエイブリック社長・石合のインタビューをご紹介します。

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、
製品の高付加価値化と新製品開発を推進

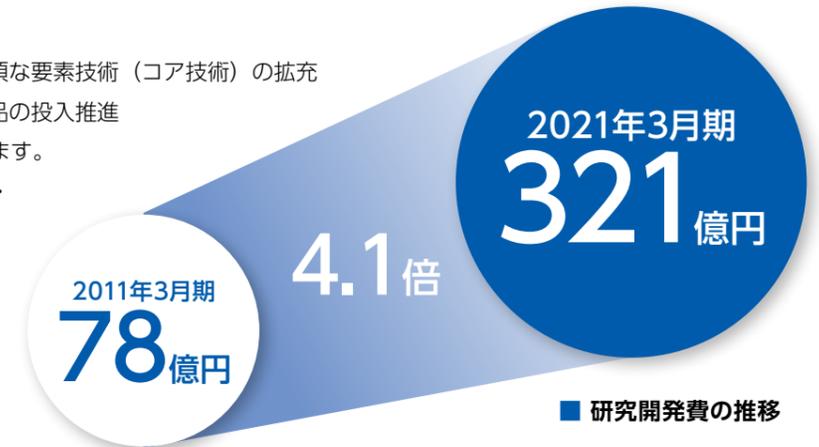
コア事業のスピーディな成長を支えるべく、製品の付加価値を高める基礎技術・要素技術を強化し、競争力を高めていきます。また、「相合」によるシナジーを生み出し、次世代のニーズにこたえる新製品の開発に注力します。

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。
さらに環境対応に配慮した製品力の強化・
新製品開発にも注力していきます。

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



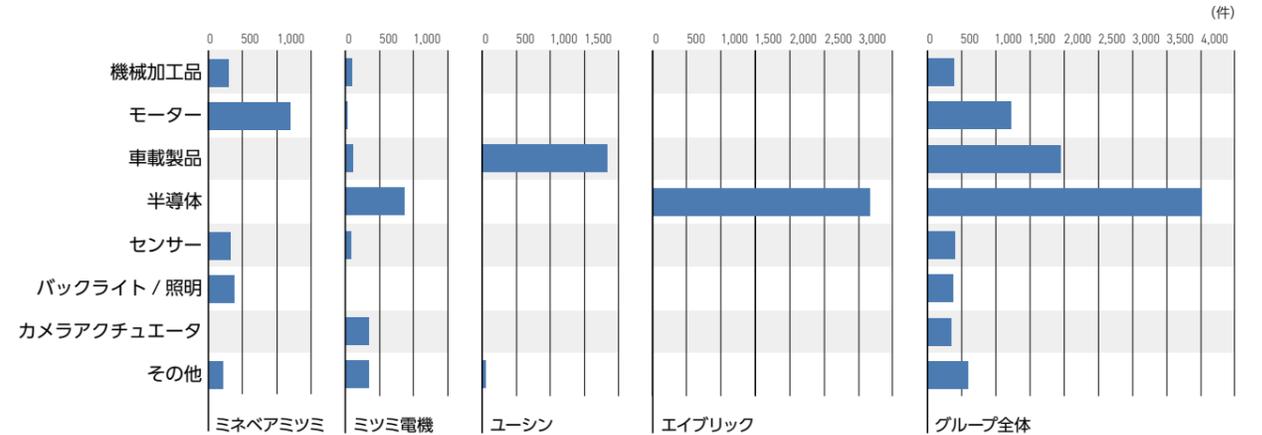
スマートシティ
ソリューション



LED 道路灯をワイヤレスで調光し、省エネルギー化に貢献。
環境センサーを組み合わせることで、
温湿度、照度、雨量、さまざまなデータを取得することができ、国内外の自治体などでご活用いただいています。

戦略2 事業の成長を支える知的財産のポートフォリオ形成

ミネベアミツミグループでは9,000件以上の特許権を保有しています。知的財産の面でも、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えるポートフォリオを形成しています。今後もグループ事業の成長を支える知的財産の取得に注力していきます。



ミネベアミツミとの経営統合の意義



Win-Winの関係で 共に世界の頂を目指す

エイブリック (株)
代表取締役社長 兼 CEO
石合 信正

- 経営統合から約1年経過しましたが、経営統合先としてミネベアミツミを選ばれた経緯についてご説明いただけますでしょうか。

近年、アナログ半導体ビジネスは全世界で需給が逼迫し、各国政府も国策として半導体産業強化に力を入れています。IoT、車載、AI、すべてのものがアナログ半導体を必要とし需要過多の状況が続くなかで、統合前のエイブリックでは、設備・エンジニア・拠点といったリソース不足やBCPIにおけるリスクが原因で、事業規模拡大が困難になりつつありました。持続的な成長のためにも補完性の高い相手とのパートナーシップが必要となり、「世界の市場に活路を見出していく」「アナログ半導体の匠の技術を残していきたい」という我々の思いを実現するパートナー候補として名前が挙がったのが、ミネベアミツミでした。

日系の製造業であるエイブリックにとって望ましい資本や信用力があるのはさることながら、M&Aの選考段階で貝沼社長と初めて対面した際、我々が最も

重要視していた3点、法人格・ブランド・経営方針は変わらず維持してほしいという意向へのコミットメントが得られたことが決め手の一つとなりました。同じ目線できちりと会話ができ、その後と同じ高みを一緒に見ることができるとかを私は重視していたので、エイブリックの一番の懸念に対して、入口の部分で貝沼社長に即答いただけたのは大きかったです。

また、話を重ねると「そうは言ってもね……」という違和感を覚える場面に遭遇しますが、そういったことも全くありませんでした。それは「高い目標を設定する」という両社に流れているカルチャーが見事に一致していたからで、貝沼社長は世界最強の相合精密部品メーカーを、我々はアナログ半導体専門メーカーとして世界のロールモデルを目指すという高い目標がリンクしていたからだと思います。

- 統合準備段階での印象はどうでしたか。

ミネベアミツミのM&A部門はプロの集団だというだけでなくスピーディで情熱的、ホスピタリティがあると強く感じました。統合に向け多数の分科会を立ち上げ、エイブリック従業員に対して誠実にそして親切に接してくれたおかげで、有意義なコミュニケーション

持続的な成長を目指す上で、
最高のパートナー

ンを取ることができました。

お互いの良いところを吸収し合って、一糸乱れずに糸を紡いでいくように準備を進められましたし、この1年間も自然体での統合ができているのではないかと思います。

- この1年間は思い描いた通りの展開となっているということですね。経営統合後の所感についてもう少しお聞かせください。

統合後はエイブリック自身の成長を考えるのに加えて、ミネベアミツミのグループ企業としてどのように貢献できるか、ということ複眼的に考えるマインドに変わりました。また、エイブリックでは、「パフォーマンス」「チェンジ・エージェント」「インフルエンサー」を標榜していますが、ミネベアミツミの価値観も同じであることに気がきました。優秀な成果を上げていけば、新参の事業部であっても評価してもらえ、大変フェアなので認識の相違もありませんでした。ミネベアミツミは、一つのグループ企業軍団として強固なプレゼンスを築いていますが、そのなかで個々のグループ企業を尊重し、それぞれの企業が作り出すブランドが光り輝くことのできるマネジメントをしていると思います。

また、グローバルな社会課題を製品やサービスを通じて解決することが強く求められていく中、個の器からミネベアミツミという大きな器に入れたことで、社会課題解決への貢献度を高められたと実感しています。例えば、環境負荷低減に貢献するエイブリックのCLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術が、世界に広がるミネベアミツミの営業ネットワークにより、スマートシティやIoTといったさまざまな分野で展開が期待できるようになったのは、とてもうれしかったです。

- エイブリックの強みは何でしょうか。

一番の強みはやはりエイブリックを構成している従業員の個々人の力もさることながら、ブランドを核とした強い団結力だと思います。我々は、いかに早く相手のよいところを学んで自分たちがどんどん進化していくかというチェンジ・エージェントを誇りにしています。より良いものを貪欲に探究し謙虚に取り入れることにプライドを持っており、それがエイブリックの強みでもあります。

要素的な部分ですとエイブリックの半導体製品は、

アナログ半導体産業を、 日本を代表する 産業にしていきたい

多くがクォーツ式腕時計の開発過程から生まれ、そこから派生して展開してきたものです。腕時計という狭いスペースに実装することが求められること、そして、電池駆動のため限られた電力で長時間動作することが求められるなど、当社のビジョンでもある「Small Smart Simple」な製品開発が根底に根付いており、それを貫いています。さらに半導体企業では珍しい、開発・製造・販売が一体になっているという強みもあります。

- 今後の展望についてはいかがでしょうか。

経営統合によって八本槍戦略の一角であるアナログ半導体事業をミツミとともに担うことで、戦略的に非常によい補完ができています。また、今回の経営統合には日本のアナログ半導体産業を強くするための業界再編の側面もあります。アナログ半導体は、匠の技術やチームワークが必要とされるものですから、日本人の強みが発揮できる分野になります。以前は競合であったミツミと一緒にすることで、海外の超大手競合に差をつけられる危機感から一転、海外勢が苦手とする丁寧な匠の技術、多品種少量生産で世界を狙える絶好のチャンスが訪れたと思っています。

チャンスをものにするためにも開発・製造・販売のすべてにおいて相合強化をはかり、注力していくことで、エイブリックとしてさらなるグローバル競争力の強化と収益力を拡大しグループに貢献したいと考えています。そのためにも変化を先取りした新製品を次々と世に送り出し、しっかりと結果を出していく所存です。

- 最後に読者の皆様に向けたメッセージをお願いします。

アナログ半導体専門メーカーとして、ぶれずに世界のロールモデルを目指していきますので、今後ともミネベアミツミグループのエイブリックをよろしく願いたします。

Do ABLIC!

- ありがとうございます。

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。

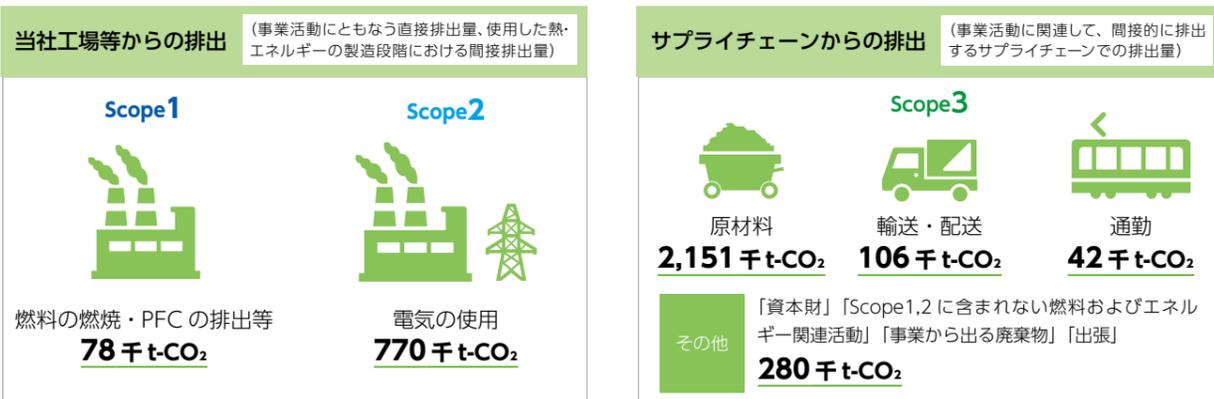


温室効果ガスのCO₂換算排出量

マテリアリティ 2

気候変動問題の深刻化に伴い、当社では「省エネ活動」、「再生可能エネルギーの導入」を2つの柱と考え、国内工場だけでなく、海外を含む関係会社においてもCO₂排出量削減を推進しています。

当社のサプライチェーン排出量 (Scope 1, 2, 3)

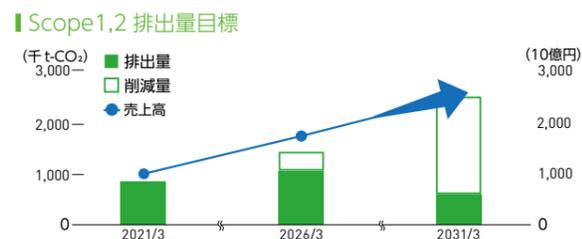


※当社では Scope 3 の 15 カテゴリーのうち、上記の7カテゴリーについて、算出しております。環境データの詳細は右記からご覧いただけます。

温室効果ガス (GHG) の排出削減の取り組み

- Scope 1, 2**
 - **中期目標** 2020年3月期比、2026年3月期までに売上高原単位で10%削減
 - **長期目標** 2021年3月期比、2031年3月期までに30%削減 (SBT 準拠)

当社グループは2029年3月期売上高2.5兆円を長期経営目標としており、この達成をはかりつつ、2030年に向けて同時に大幅なGHGの排出削減に取り組めます。この実現に向けて、すでに海外所在の2工場にメガソーラー発電施設を整備し、年間4,000t-CO₂換算の排出削減を実現しており、今後、さらなる脱炭素エネルギー源の導入や省エネ活動・投資の実施等を、GHG削減コストを確認しながら進めてまいります。



- Scope 3**

国内および海外の製品輸送の際に、航空便から鉄道に切り替えをおこなったり、海上輸送の際の積み方を工夫し、積載率を向上させることで、物流におけるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

環境への取り組みハイライト

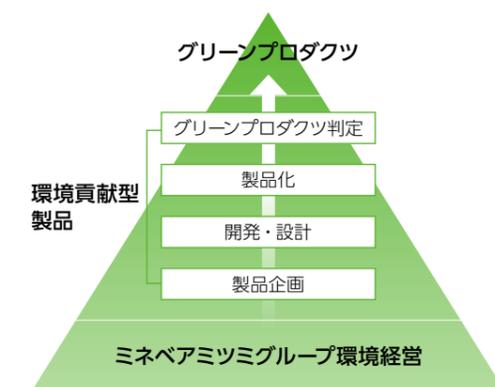


グリーンプロダクツ

マテリアリティ 1

ミネベアミツミの製品は、ほぼすべてがダウンサイジングを可能とする、小型で精密な環境貢献型製品であり、省エネ、省スペース化に貢献しています。2019年より、そのなか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」を導入しています。グリーンプロダクツロゴは、地球環境保護活動が発展していくことを象徴するミネベアミツミの緑豊かな木を表現しています。ミネベアミツミ製品が集まってできる緑豊かな大きな木は、ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度の導入により、環境貢献型製品を広く世に送り出すことで、さらに一層の発展が期待される姿を象徴します。

グリーンプロダクツ認定体系



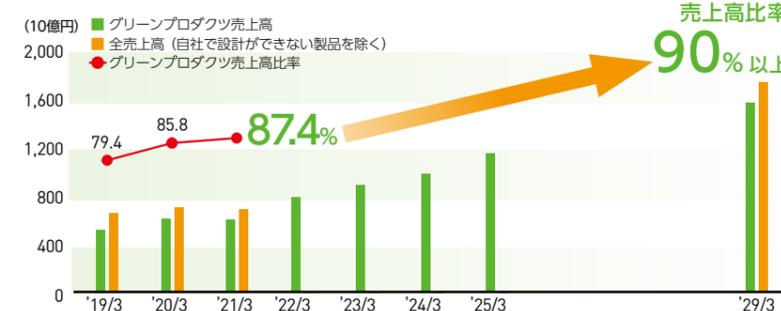
グリーンプロダクツの判定基準

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



ミネベアミツミは、今後さらに、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製品の売上目標



製品によるCO₂排出削減貢献量算定の取り組み

マテリアリティ
1

当社のGX（グリーン・トランスフォーメーション）活動の一環として、今年度より当社製品によるCO₂排出削減貢献度を定量化しました。

今後も技術開発を進め、「自社の排出量を超える、当社製品によるCO₂排出削減貢献量」=ビヨンドゼロを拡大してまいります。

算定方法・結果について

貢献量は、電子情報技術産業協会（JEITA）ガイドラインに準拠して、算定しました。

「製品使用時のCO₂排出削減効果」とは、評価対象製品の消費電力と、1世代前の部品が搭載されている製品の消費電力を比較したときの消費電力の削減量を表しています。

CO₂ 排出削減貢献量の定義

$$C_d = \Delta W_r \times L \times H_{op} \times Coef_e \times S$$

C_d : 直接貢献量 (kg-CO₂) ΔW_r : 定格条件での消費電力削減分 (kW) L : 定格での使用条件に対する実働状態の負荷率 H_{op} : 稼働時間 (h)
 $Coef_e$: 消費電力のCO₂排出係数 (0.5001 kg-CO₂/kWh ※日本の平均排出係数) S : 販売数量
 ※当社の販売物は最終製品に用いられる部品であるため、「製品」とは、最終製品を指す

CO₂ 排出削減貢献量実績・目標



情報・通信	生活・家電	スマートシティ・インフラ	インダストリー	移動手段					
1,322	205	135	64	33					
通信基地局 データセンター パソコン スマートフォン・タブレット	冷蔵庫 洗濯機 調理機器 (IH電子レンジ・炊飯器) 掃除機 エアコン 扇風機 空気清浄機・加湿器・除湿器 温水洗浄便座 テレビ セットトップボックス DVD・BD デジタルカメラ・アクションカメラ	ヘッドライヤー 電動歯ブラシ シェーバー フィットネス機器 美顔器 玩具 ゲーム機器 バーチャルリアリティ機器 自動翻訳機 電動工具 釣具 スーツケース	ソーラー発電 風力発電 蓄電池モジュール スマートメーター・バルブ スマートロック 自動改札機 スマートライティング スマート道路灯 駐車場 セキュリティカメラ エレベーター・エスカレーター EV充電スタンド	産業機械 産業用測定機器 ATM POS 自動販売機 3Dプリンター 複合機 遮断機					自動車 EV E-bike
				自動車 EV E-bike					

当社製品は、さまざまな最終製品に組み込まれ、持続可能な社会の実現に貢献しています



ファンモーター用ベアリング

CO₂ 排出削減貢献量

約 1,293 千 t-CO₂

回転軸を支えるベアリングは、モーター等の回転機器の最重要部品の一つです。

当社の得意とするミニチュアボールベアリングは、IT関連電子機器の冷却用として広く使われているファンモーターに採用されています。



技術アピール

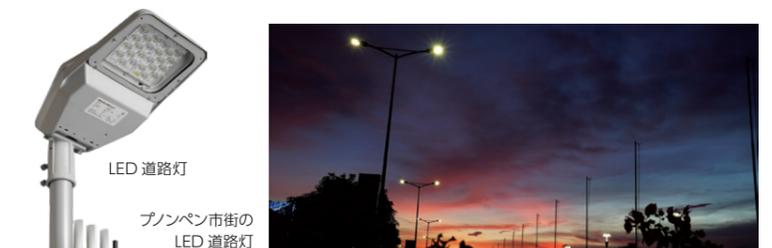
精密加工技術の粋であるベアリングは、モーターの高精度化・長寿命化を支えています。さらに、トライボロジー技術を駆使し、摩擦を低減するなどファンモーターのエネルギー効率の向上、すなわちCO₂排出削減に大きく貢献しています。

スマートLED道路灯

CO₂ 排出削減貢献量

約 135 千 t-CO₂

道路灯は、道路交通安全かつ円滑に走行できるように視環境を確保するもので、明るさや均一性が公定されています。当社のLED道路灯は、公定に適合しつつ、業界最高クラスのエネルギー効率を有しており、省エネに大きく貢献しています。



技術アピール

スマートフォン用バックライトで培った独自の配光技術により、高効率な光学レンズを実現しています。また、無線ネットワークによって、時間帯や交通量に応じて、遠隔で調光することができ、さらなる省エネが可能です。

ACアダプタ・充電器・組み込み電源

CO₂ 排出削減貢献量

約 28 千 t-CO₂

ACアダプタや充電器は、商用電源やバッテリーなどの電源からそれぞれの機器に必要な電圧・電流・電力を供給するための変換装置であり、当社では多様な製品を生産しています。

これらの製品では、省エネ性能が製品性能の主要な要素であり、当社製品は高い省エネ性能を有しています。



技術アピール

当社の製品には、社内相合活動により開発された電源制御ICを採用しており、製品の高効率、低待機電力などで差別化をはかるとともに、小型化による使用資源の低減をはかっています。

TCFD提言への取り組み

マテリアリティ
2

当社は気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2020年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、事業に対して気候変動がもたらすリスクの緩和と機会の取り込みに関する情報開示をおこなっています。

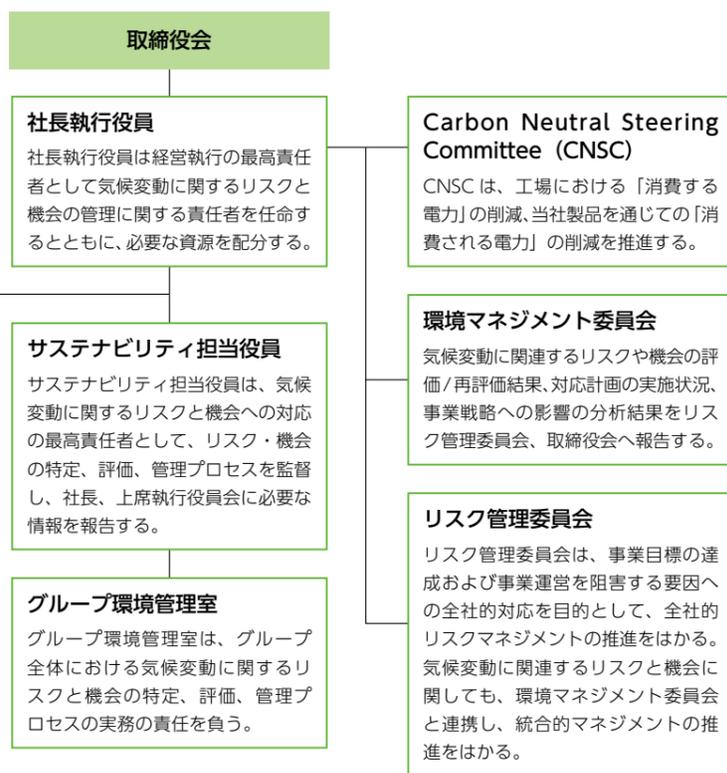


ガバナンス

社内では、気候変動に対して責任を持つ Carbon Neutral Steering Committee、環境マネジメント委員会、リスク管理委員会は、社長執行役員直下の組織です。

環境マネジメント委員会およびリスク管理委員会は、気候変動に関するリスク、機会およびそれぞれの対応状況につき定期的に取締役会へ報告します。

上席執行役員会
上席執行役員会は、気候変動およびガバナンス関連のリスク所有者に対する経営陣のアプローチを監督し、必要に応じて異議を唱え、また気候変動関連のリスクや機会を効果的に特定、評価、管理、監視するためのプログラムの確認に責任を負う。



リスク管理

リスク管理委員会は、コーポレートレベルの事業を取り巻くリスクについて、リスク管理規程に従いマネジメントしています。全社的なリスク評価を実施する際にも、気候変動に関する課題はリスクの一部として、一層重視してまいります。

気候変動という課題は、より専門的なリスク評価をおこなう必要があると認識し、環境マネジメント委員会を中心に、気候変動課題を深く考察し、リスク評価をおこなっています。



指標と目標

- 当社では、長期環境目標として、「2021年3月期比、2031年3月期までにCO₂排出量30%削減（SBT準拠）」を策定しました。
- 「エネルギーの脱炭素化」と「省エネの推進」を通じて、「2050年カーボンニュートラル」へ挑戦していくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

戦略

気候変動関連のリスクと機会を特定し、財務的影響を評価した結果、特に当社への影響が大きい項目として、リスクでは「気温上昇による災害が原因の操業停止やサプライチェーンの寸断」など物理的なリスクによる影響と、「炭素税や排出量取引制度など排出規制による、コストの増加」

などが挙げられます。一方で、機会は「よりエネルギー効率の高い製品の需要拡大」や、「再生可能エネルギーおよび新技術とIoTの融合による新たな技術や市場の創出」がビジネスチャンスとなることを明らかにしました。

項目	事業への影響	評価	リスク・機会に対する対応
異常気象の激甚化 (サプライチェーンの寸断、自社操業の停止)	タイ、カンボジア、中国、フィリピンにおける事業所での河川洪水、高潮、台風等により修繕費、売上減少などが甚大となる。	ネガティブインパクト大	リスク：BCPの構築と運用をおこない、災害に強い生産体制の確立を実現する。災害発生時にも迅速な対応ができるように組織内で対応するとともに、サプライヤーにおける対応状況も調査する。
炭素税・排出量取引の導入 / 各国の炭素排出目標 / 政策 (政策への対応によるコスト増加)	炭素税導入、GHG排出権取引、グリーン電力購入等に伴うエネルギーおよびGHG排出費用が増加する。		リスク：省エネ投資の推進によるCO ₂ 排出削減、再生可能エネルギーの調達比率向上によるScope2排出量の削減などを通して規制対象とならないよう対策を進める。
脱炭素社会への移行に伴う技術の進展	省エネルギー性に優れた製品のニーズが高まり、技術革新に追従することができなければ、製品として淘汰される。また、それらの対応のために技術開発、研究開発費が大きな負担となる。		リスク：脱炭素ニーズに対して先進的な技術開発・研究開発を推進し、他社に後れを取らないための計画的な投資を積極的におこなう。 機会：エネルギーコスト削減に寄与する高効率製品はニーズが非常に高まるため、当社の省エネルギー技術をベースとして市場拡大を目指す。
製品およびサービスのニーズの変化	電気自動車の普及が促進されることで、多くの電気自動車メーカーが新たに現れることが予想され、電気自動車で使用される重要部品の一つであるベアリング / モーター等の販売量が大幅に拡大する可能性がある。	ポジティブインパクト大	機会：当社の省エネ技術を成長戦略として事業計画に組み込み、製品の付加価値の訴求のための技術開発を推進し、売上の拡大を目指す。
リスク対応による回復力	過去のタイ洪水のような激甚災害が頻発すると想定される。BCPを構築していくことで、顧客に対しての訴求力を向上させることができると考える（支出の抑制）。		機会：BCPの構築と運用をおこない、顧客先に安心と信頼をいただけるサプライヤーとして評価されるようコミュニケーションを高めるとともに、当社の体制を情報開示していく。
新規市場への参入	クリーンエネルギーの普及が促進されることで、高効率機器(ドローン、ロボット等)の重要部品の一つであるベアリング等の販売量が大幅に拡大する可能性がある。		機会：当社の省エネ技術を成長戦略として事業計画に組み込み、製品の付加価値の訴求のための技術開発を推進し、売上の拡大を目指す。

物理的リスクへの対応

災害発生時に組織内で迅速に対応するとともに、サプライヤーにおける対応状況も調査を進めます。

機会の実現に向けて

エネルギー効率の高い製品の需要が大きく拡大していくため、相合による強みをいかした、先行開発を進めます。

社会課題を解決するソリューション創出 P.34.36

社会への取り組み



ミネベアミツミグループでは経営のサステナビリティを確保するため、マテリアリティ「超精密部品の大量・安定供給体制の強化」「責任ある調達への推進」「地域社会との共生」に取り組んでいます。

ここでは社会への取り組みとして「超精密部品の大量・安定供給体制の強化」を支える「品質管理体制の強化」およびマテリアリティ「責任ある調達への推進」「地域社会との共生」についてご紹介します。

品質管理体制の強化

マテリアリティ
3

品質マネジメント体制

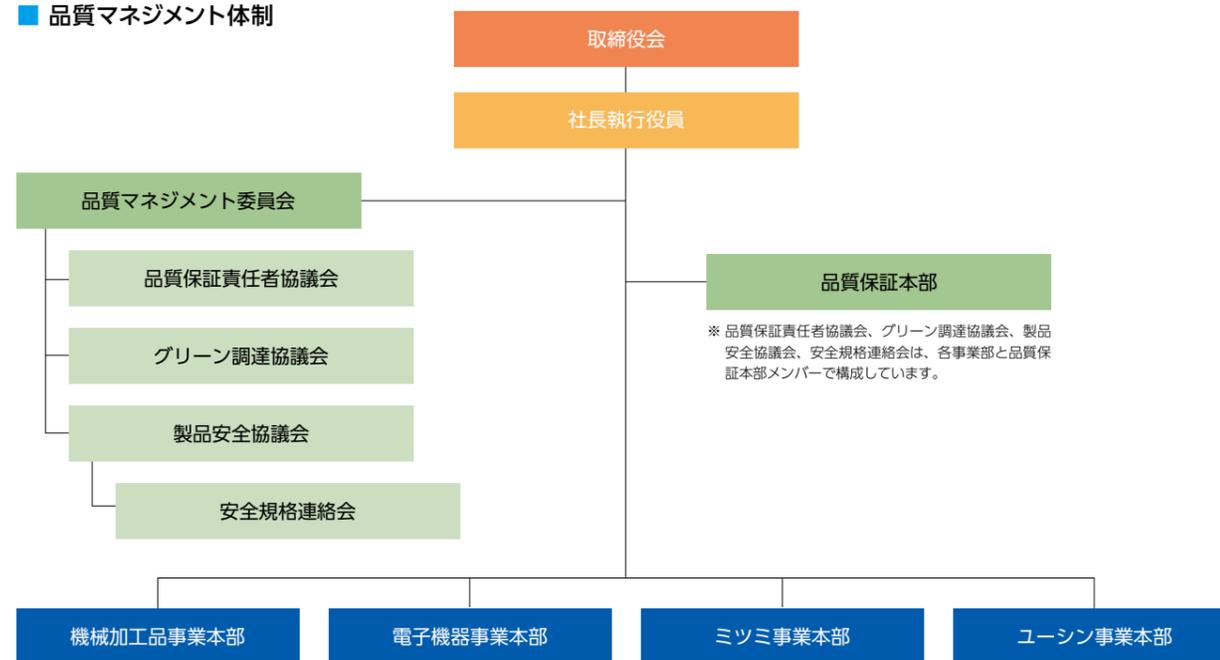
当社グループは、グループ全体を対象とする「グループ品質マネジメント規程」を制定し、製品、サービスの安全性確保と事故の未然防止に取り組んでいます。また、グループ品質マネジメント規程と付随する「グループ製品安全管理規定」「グループ製品含有化学物質管理規定」「重大品質問題処理規定」「グループ紛争鉱物管理規定」「品質保証協定書(標準版)」なども整備し、グループ全体で共有しています。

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。その下部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」にて、定期的に個別の品質課題の情報共有や、同様の問題について再発防止に取り組んでいます。さらに、「安全規格連絡会」では、電気用品安全法(日本)への対応や、世界各地域の安全規格情報の共有・展開をおこない、対応を強化しています。

また、今後は単純な部品から、複合化アセンブリ化された最終製品に近い部品もしくは最終製品自体の出荷が増えていくことから「製品安全協議会」を設置し、各事業部からメンバーを選出し、情報交換、勉強会を実施しています。

品質マネジメント体制



社会への取り組みハイライト

品質管理
体制の強化

責任ある
調達の推進

地域社会との共生

リスクマネジメント

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。

お取引先様との協力

当社グループでは、サプライチェーン全体でお客様からの品質要求に応えるため、お取引先様に対して、取引基本契約書と品質保証協定書を締結しています。また、品質の幅広い分野に対して当社グループの標準的な要求事項をまとめた「サプライヤー品質保証マニュアル」を提示し、お取引先様に理解と協力をお願いしています。

品質マネジメントシステム認証の取得推進

当社グループでは、各事業部において必要な品質マネジメントシステム(QMS)規格の認証を取得しています。さらに今後の新製品に必要な規格についても、順次認証取得を進めています。また、品質保証本部で内部監査員養成研修を開催し、内部監査員を継続的に養成し、システムの維持・向上をはかっています。

物流品質向上のための見える化

当社グループでは、物流品質を向上するために、物流の見える化を推進しています。納期情報や物流・在庫情報、入庫情報を整理・分析し、保管拠点や物流方法を最適化しています。

QC検定試験への対応

ミネベアミツミグループでは、従業員個々の品質評価管理能力、改善能力の向上が当社グループの製品品質の向上につながるの考えから、2008年9月より一般財団法人日本規格協会および一般財団法人日本科学技術連盟が主催し、一般社団法人日本品質管理学会の認定を受けている品質管理検定(QC検定)の認定取得を推進しています。また、受検費用負担のほか、全従業員が共有する、品質管理知識向上のためのデータベースより教材を取得・学習できるようにし、事前講習会も年2回実施しています。

2021年3月期も多くの認定取得者を出しており、グループ累計では、986名になりました。

銘番ラベル統一とバーコードラベル化

当社グループでは、製品の誤配送防止と確認作業の効率化のため、銘番ラベルの統一とバーコードラベル化による物流管理を2014年3月期より開始し、旧ミネベア全製品での統一を完了しました。現在ミツミ電機製品に展開中です。

製品に関する情報開示

当社グループが提供する製品は、消費者が手にする最終製品の中に組み込まれている部品がほとんどです。そのため、安全性情報はお客様のご要望に基づき提供しています。また、製品含有化学物質管理では、お客様のご要望に基づき、お取引先様より入手した製品含有化学物質情報を基に伝達しています。

マテリアリティ目標

2022年3月期は従業員のスキルアップのための仕組みづくりに取り組みます。また2026年3月期をめどに事業拡大による、新規分野の製品にも対応可能な、製品安全管理体制の強化はかかっていきます。

責任ある調達の推進

マテリアリティ
4

CSR調達

当社では、グローバルに事業を展開する上で、サプライチェーン全体でのCSRの推進が重要と考え、2012年3月に、「ミネベアミツミグループ行動規範」を基にした「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」を策定し、遵守いただくことをお取引先様との取引基本契約書に明記し、違反を契約解除事項とするなど、CSR調達の枠組み構築に取り組んでいます。



調達・物流部門のCSR調達に関する社内教育も実施しており、2021年3月期は国内グループ各社の資材部員250名中、231名が受講いたしました。

また、お取引先様のCSR推進状況を把握することを目的に、「ミネベアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート」を作成し、お取引先様に回答をお願いしています。

2021年3月期はミツミ電機のタイ、マレーシア、フィリピンにある4工場の主要お取引先様96社を対象に実施いたしました。回答率は100%となっております。

当チェックシートでは、「企業の社会的責任(CSR)推進全般」「労働」「安全衛生」「環境保全」「倫理的経営」の5分野の設問を設け、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントをおこなっています。回答結果はお取引先様に対してフィードバックしているほか、一部取り組みに課題の見られたお取引先様に対しては個別にコミュニケーションを取ることで、取り組み状況を詳細に確認しています。

なお、取引関係における人権侵害を回避するため、取引先自身および取引先のサプライチェーンによる調達ガイドラインに対する違反を認識していないことの誓約書の提出を求めています。また、人権侵害が疑われる場合には必要に応じ第三者機関による監査を実施します。

「責任ある鉱物調達」への対応

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

さらに、「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」

についても「紛争鉱物対応」について追加しました。その後、近年の責任ある鉱物調達に関する社会動向に鑑みて見直しをおこない「責任ある鉱物調達」として、紛争およびCSRリスクに関わるタンタル、スズ、タングステン、金、その他コバルト等の鉱物の不使用に向けた取り組みの推進をお取引先様に対して要請しています。

また、お客様からの調査依頼については、引き続き調査用データベースを用いた回答を実施しています。

マテリアリティ目標

2022年3月期は2019年からグループに加わったユーシオンにおける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への周知、日本のお取引先様に対して、「CSR調達推進自己チェックシート」でCSR推進状況を確認します。また2026年3月期をめぐりに「CSR調達ガイドライン」にRBA基準を導入し、それに基づいた自己監査を実施することで、環境・人権問題を考慮したCSR調達ガイドラインの高度化を実現します。

人権ポリシー

今般、人権尊重の取り組みをグループ全体でさらに促進し、その責務を果たしていくための指針として、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクトなど人権に関する原則を支持し、右記の項目から構成される、人権ポリシーを定めました。

ミネベアミツミグループ 人権ポリシー

- | | | |
|----------------------|------------------|-----------------|
| 1 基本的人権の尊重 | 6 差別の禁止 | 10 教育啓発 |
| 2 適用法令遵守 | 7 ハラスメントの禁止 | 11 仕入先への賛同・協力要請 |
| 3 国際人権規約の尊重 | 8 結社の自由と団体交渉権の尊重 | 12 情報開示 |
| 4 児童労働の禁止、若年労働者の就労制限 | 9 人権デューデリジェンス | 13 適用範囲 |
| 5 強制労働の禁止 | | |

地域社会との共生

マテリアリティ
5

最近の活動、外部からの評価を紹介しします。過去の活動はWebサイトに掲載されているESG事例集をご覧ください。

ESG事例集はこちらからご覧いただけます。



ひとり親支援

長引く新型コロナウイルスの全国での感染拡大を受け、認定NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ様に対し、高校生の子どもを持つひとり親のご家庭の支援に役立てていただくべく、寄付を実施しました。7月に5,000万円の寄付を実施し、今後最大1億円の寄付を予定しています。



メーデーアワード2021 金賞を受賞

NMB シンガポールが、従業員の福利厚生、働きがいのある職場、良好な労使関係等多くの取り組みが認められ、国家労働組合会議 (NTUC) のメーデーアワード 2021 金賞を受賞しました。

労使関係が良好であることに加え、新型コロナウイルス禍の混乱のなかで、従業員の賃金、福利厚生、教育、働きがいの改善へのコミットメントが評価され、金属産業労働組合 (MIWU) にも支持されたことが今回の受賞につながりました。



カンボジア工場が「第3回ASEAN-OSHNET Award」“Excellence Awards”を受賞

カンボジア工場が「ASEAN-OSHNET(アセアン諸国連合労働安全衛生ネットワーク)」が主催する「ASEAN OSHNET Excellence Awards」を受賞しました。「ASEAN-OSHNET Award」は、ASEAN各国において労働安全衛生が優れた企業をそれぞれ選定し、ASEAN全体で表彰するものです。カンボジア工場が受賞した“Excellence Awards”は、各国のなかで、最も優れた労働安全衛生管理システムを有する企業1社に贈られ、カンボジアにおいて、日系企業の受賞は初となります。

同賞は、2016年にスタートし、2020年が第3回となります。表彰式は新型コロナウイルス感染の影響を受け1年間延期となっていましたが、2021年7月にオンライン形式で実施されました。



マテリアリティ目標

ウィズコロナ・アフターコロナの新常態に合わせた安全かつ効率的なコミュニケーション方法を検討し、地域社会とのコミュニケーションを継続してまいります。

新型コロナウイルス対応

当社グループは人工呼吸器や人工心肺装置などさまざまな医療機器に使用されるベアリング、各種モーター、センサー、電源、半導体、コネクタを生産していますが、2020年1月29日から社長をトップとする対策本部を設置し、中国の工場で得たベストプラクティスを世界中の拠点で共有することで、社員の安全を確保し、これまで自社理由で操業を停止することなく、供給責任を果たしてきました。

また災害用としていたN95マスク22万枚のほか、ゴーグル、フェイスガード、クリーンスーツ、頭巾、ニトログローブ、ガーゼ等の医療アイテムを16カ国150機関に寄贈するとともに、自社製マスクの生産を2020年4月から、外部販売を

2020年6月から開始し、2021年7月時点で5,000万枚を生産し、800万枚を販売しました。さらに、いち早くワクチンの職域接種に取り組み、東京本部、軽井沢工場、藤沢工場、浜松工場、広島工場、千歳事業所等で社員・家族、その他関係者合計約1万3,000名にワクチン接種を実施しました。



ミネベアミツミのマテリアリティ (重要課題) への取り組みについて



今回、当社のマテリアリティの見直し(本書27~28ページご参照)を機に、社外取締役の松村氏、芳賀氏、新たに就任された片瀬氏に社外取締役としてのお考えを伺うとともに、当社の取り組みについてサステナビリティ推進部門長吉田取締役との意見交換が実施されました。

マテリアリティ(重要課題)

重要テーマ1 地球環境課題解決への貢献

重要テーマ2 社会を支える高品質な精密部品の創出

重要テーマ3 従業員の力を最大化

■ 初めに新任の片瀬取締役から、ご経歴とミネベアミツミ社外取締役就任の抱負について伺います。

片瀬: 私は通商産業省・経済産業省を中心に政府に35年間おりました。その時に感じていたことは、日本経済が停滞するなかで、多くの日本企業が成長に向けた十分な活力がなくなったということです。その様ななかで、新しい付加価値を積極的に生み出し成長しようとする姿勢を非常に明確に打ち出していたのがミネベアミツミでした。オーガニック(自律的成長)とM&Aの両方でシナジーを創出しようとする、活力に溢れた会社であると認識していました。

私自身はこれまでエネルギー、環境、技術、通商、航空宇宙などさまざまな政策に関わりました。これらの経験もいながら、当社が成長していくなかでの重要課題を見出してそれを経営方針にい

かしていけるよう助言するとともに、世界の方向性にマッチしないのではないかと考える場合には意見を申し上げるつもりです。積極的に後押しするとともに必要があればブレーキを踏むという両面から、当社が今後の日本企業の一つのモデルとして、大きく成長していくように貢献したいと思っています。

■ 今回、マテリアリティ(重要課題)の見直しでは「地球環境課題解決への貢献」と環境課題が大きく掲げられました。具体的な取り組みについて伺えます。

吉田: 今期から当社はQCDESS™という新しいスローガンを掲げ、その中核にEco(環境)やEfficiency(効率)を据えた経営を実践してまいります。当社の強みである超精密加工技術と、その他のコア技術を相い合わせていくことで、「地球環境課題解決への貢献」に向けて取り組みを進めます。

片瀬: 地球環境問題対応への世界的な流れは一時期停滞したかに見えたが、もう流れは変わらないと考えてい

ます。そのなかで、当社の技術と製品は、カーボンニュートラルの大きな流れに乗っていると考えられます。例えば、カーボンニュートラルに向けた重要な要素に社会経済の電化が挙げられます。電化を進めようと思えば、電気駆動のためのベアリングとモーター、それらを制御するためのセンサー、アナログ半導体がキーとなります。当社はこれらのそれぞれに強みがあり、さらにそれらを組み合わせることで、環境性能面を含めて非常に高い競争優位性を発揮しています。地球環境問題解決のためにはイノベーションが鍵であることは世界の共通認識ですが、まさに、これからも当社が次々とイノベーションを起こし新しい技術を素早く世の中に投入していくことが、地球環境問題解決に貢献することになると思います。

一方、企業である以上は、世界が国レベルで「グリーン成長戦略」を進めようとしているのと同様に、このような製品・技術の環境への貢献を製品価値に結びつけ、成長していくビジョンを具体化していくことが不可欠です。このためには、例えば新しいビジネスモデルを創り出し、あるいは標準化などの制度も活用しながら製品の優れた環境性能や効果を分かりやすく示すことのできる環境を創り、製品価値に結びつけるなど、事業分野や製品の特性に応じた取り組みが重要と考えています。

松村: パリ協定が掲げる気温上昇抑制目標の達成に向けたカーボンニュートラル実現を目指す世界的流れのなかで、日本を含む多数の国が2050年までの脱炭素実現を表明しており、また日本政府として2030年度での意欲的な中間目標を示しています。こうした状況下で企業活動における脱炭素の取り組みが加速しております。当社の地球環境保護への持続的な貢献に向けた活動内容を明確化し、その情報をきちんと開示する「取り組みの見える化」が非常に重要になってくると思います。

当社の取り組みに関しては大きく2点あります。1点目は当社の環境貢献型製品、いわゆるグリーンプロダクツの生産比率を高めることです。そのためにはCO₂排出削減効果に関して分かり易い形で示すことにより、そのCO₂排出削減効果の有用性をこれまで以上にアピールし、グリーンプロダクツがお客様に採用されることが重要と考えます。2点目は当社の事業活動に伴って排出されるCO₂の削減です。当社はCO₂排出総量を2031年3月期までに、2021年3月期比で30%削減する目標を掲げました。今後はこの目標達成に向けた道筋をより明確化する必要があります。目標達成のためのさまざまな手段について、実行可能性と費用対効果をスピーディに詳細に検討していくことが重要であると思います。すでに当社ではタイの主要2工場で大規模な太陽光発電システムが導入され、年間約4,000トンのCO₂排出量の削減が見込まれており、今後他の

拠点でも再生可能エネルギーの利用が進むことを期待しています。

企業の経営目標において、温暖化ガス排出抑制を明確に取り込んでいくことの重要性が高まっています。当社は昨年8月にTCFD提言への賛同を表明し、温暖化対策への取り組みを着実に前進させていることを対外的にアピールしています。今後SBT(科学と整合的な脱炭素目標設定)、RE100(使用するエネルギーを100%再生エネルギーとする活動)など、社会的な要請が更に高まっていくと考えられます。この点について、引き続き社外取締役として注視していきたいと思っています。

吉田: 当社製品は顧客先における完成品のCO₂排出量の削減に大きく貢献しております。また当社自身の事業活動に伴い排出されるCO₂の削減に取り組むことで、カーボンニュートラルの実現へ向けてさらなる貢献に努めてまいります。

社外取締役
松村 敦子



■ 「社会を支える高品質な精密部品の創出」について事業ポートフォリオ戦略という観点から、お考えをお聞かせください。

吉田: これまで社会の変化に対応するため事業ポートフォリオを充実させてきました。製品の高性能化そして強靱な供給体制によって、社会に貢献することが当社の使命であると考えます。不測の事態が起きた時でも供給責任を果たせるよう、経済的合理性を加味しつつ分散した生産拠点網の維持・構築が大切であると考えています。

芳賀: 当社の事業ポートフォリオは、持続的成長の源泉です。「8本槍」と呼んでいるコア事業は、超精密・超高品質であることによって長期にわたり競争優位性を維持できていると思っています。

さらなる持続的成長に向けたシナリオの1つ目は、その8つをそれぞれ強化することです。もちろんそれは片瀬さんがおっしゃったようにオーガニックとM&Aの両方を使うことになりませんが、8つについてどういう優先順位をつけていくかがポートフォリオ戦略の鍵になってくると思います。例えば当社は昨年アナログ半導体事業が今後さらに市場拡大するという経営判断のもと、自社の競争優位性を高める目的で投資の優先順位を引き上げ、昨年そして今年と投資を実行してきました。

持続的成長のシナリオの2つ目は、8事業の組み合わせにより新しい顧客価値を創造することで、これを当社は「相合活動」と呼んでいます。8つの事業はそれぞれの基盤技術が比較的近く関連性のある多角化になっているため、事業シナジーを発揮し易いと考えられます。また、顧客の業種が多岐にわたることも、当社の安定した持続的成長を実現



社外取締役
片瀬 裕文



社外取締役
芳賀 裕子

させていると考えられます。この事業シナジーにより新たな顧客ニーズを取り込むことが可能となり、片瀬さんがおっしゃった環境貢献と製品価値

最大化にもつながっていくものだと考えます。

ー投資案件において、社外取締役として判断されるポイントは何でしょうか。

芳賀：取締役会にて審議される投資案件は、事業と顧客のポートフォリオ戦略を前提に優先順位が明確であり、執行側で十分に検討されている印象を持っています。大きな投資案件の際は事前に説明を受け十分に判断できるような情報を得ています。疑問点があれば、私だけでなく他の社外取締役もその都度確認できるような機会が設けられています。

社外取締役として投資判断にあたり、中長期戦略との適合性、持続的成長や企業価値向上への貢献とそのプロセス、投資後のシナジーを見込んだ事業計画ができていないか等について確認しています。すべての投資は必ずリスクを伴うため、単にリスクがあるのでブレーキを踏む、リスクが無いのでアクセルを踏むということでは、せっかくの投資機会を見逃す可能性があります。リスクを把握しそのリスク低減策が合理的であれば賛同できますが、逆にリスクの検証が不十分と思われる案件であれば意見を申し上げるつもりです。それは私だけでなく他の社外取締役も同様の観点から発言されていると思います。

ー持続的な成長に向けた、事業ポートフォリオの見直しについてはいかがでしょうか。

芳賀：事業ポートフォリオの組み替えのタイミングですが、外部環境に大きな変化があれば組み替える必要性が高まります。現在のところ当社は8本槍のコア事業中心で特に問題無いと思います。ただこの8本槍が永続すると決めつけてしまうのはリスクです。当分は置き換わらないだろうという想定があっても、常に外部環境の変化の兆しを察知するような継続的な取り組みをおこなっていく必要があると思います。

ー片瀬取締役、事業の優先順位についてどのようにお考えでしょうか。

片瀬：芳賀さんの話にもあったように、8本槍のそれぞれを強化することが基本だと思います。8本槍がそれぞれオーガニックとM&Aを組み合わせながら持続的に成長しようとしています。当社の強みとして、M&Aにより外部の新しいアイデア・技術や優れた人材をうまく会社全体の中に統合し、1+1を2より大きくするノウハウがあるように私は感じています。社長のリーダーシップの下、明確な目標を共有して一致して取り組んでいくコーポレートカルチャーがその基盤にあり、

それをきちんと継続していけば、当社は今後も非常にユニークな会社として成長し続けることができると思います。日本企業はこれからも再編や統合が不可避と思いますが、M&Aで得た経営資源をうまく統合しながら事業ポートフォリオを強化できることは当社の大きな強みではないでしょうか。

ー「社会を支える高品質な精密部品の創出」について対応すべき点はありませんでしょうか。

片瀬：目下、半導体の不足によって自動車産業をはじめ半導体ユーザーである産業が大きな影響を受けています。また、国際的に「サプライチェーン・レジリエンシー」*というコンセプトにより、サプライチェーンも含めたリスクマネジメントの重要性が世界共通認識になっており、政府・民間共に取り組みが始まっています。お客様からの安定供給要請が益々厳しくなる中、当社は十分な対応をしているか、また十分納得していただける体制構築ができていないか不断に見直し、取り組んでいくことは経営にとって非常に重要な課題だと思います。

* サプライチェーン・レジリエンシー：サプライチェーンのリスクへの対応（有事の際の影響を最小限にとどめ、ビジネスの継続性を高めるための強靭性の確保）

吉田：執行側が戦略や方向性を正しく認識し具体的に取り組みを進めることが重要と考えています。例えば事業領域の拡大は隣接領域で当社の強みがいかにせる、あるいはシナジーが見込める領域での展開を進めます。また、「相合」を進めるためには、事業部という単位を超えた取り組みが重要で、それを可能とする上位のマネジメント力向上や組織間交流を進める仕組みの構築などが重要です。

社長の強いリーダーシップの下、縦と横を組み合わせた、マトリックス組織による効率的な運営により、ご指摘いただいた戦略や製品価値最大化につなげてまいります。

■ マテリアリティ「従業員の力を最大化」について、お考えをお聞かせください。

吉田：これまでの2つのマテリアリティを実現するには人的資本の充実が不可欠です。例えばAI、DXといった広範囲で高い専門性が求められるポジションでは、社内登用に留まらず、広く外部人材を募り集まっています。当社は1972年からアメリカ、シンガポールに進出し、その後東南アジア各国に展開し、海外従業員比率が高くなっています。グローバルオペレーションになるということで、ダイバーシティ等については経営課題として取り組んできました。今後、当社の経営方針や顧客ニーズを加味し、人的リソースの強化の重要性の高まりを受けて、これらの取り組みをさらに充実させてまいります。

ー松村取締役、グローバルに事業を展開していく上での一体感について、どのようにお感じでしょうか。

松村：グローバルな事業展開において全従業員が一体感をもって企業価値を高めていくためには、企業理念に基づく意識の共有が重要であると考えます。私が視察をおこなった東南アジアの各拠点においては、ローカルスタッフの一人一人に当社の経営理念や社是などが浸透していて、そのことが海外従業員の意欲向上につながっていると実感しました。また、全従業員が会社への誇りを共有していることが当社グループでの一体感の醸成を可能にしていると感じます。

一方、グローバル人材として育成された日本人従業員が、世界各拠点で活躍していることも当社の強みだと感じています。当社でのグローバル人材は、情熱・好奇心と自ら考える主体性を持ち、モノづくりの基本を身につけ、グローバルの視野で考え、チャレンジ精神で行動する人材と位置付けられています。従業員に対して研修をしっかりとおこなった上でグローバルに動く機会を提供することで、高い能力を身につけたグローバル人材が徐々に育ってきていると実感しています。また、海外拠点で活躍する女性が増えていることもとても喜ばしいことです。

私はこれまで国際経済学の研究に携わってまいりましたので、グローバルな視点から当社グループの運営を注視しております。東南アジアの拠点視察では、日本人駐在員とローカルスタッフの人材面での相合が非常にうまく進んでいると感じました。今後も、グローバル人材の育成等で助言していきたいと思っています。ーダイバーシティ&インクルージョンについての手応えはいかがでしょう。

松村：昨年9月に女性活躍推進プロジェクトが発足し、12月にはダイバーシティセミナーがオンラインで開催されました。セミナーの目的は、女性活躍を推進する意識、風土を醸成していくことにあり、私の講演では多様性がもたらす効果、言い換えれば人材面での相合力活性化によるプラスの効果と相合力活性化実現への方策を中心にお話しし、男女を問わず社員からさまざまな反響をいただき手応えを感じました。プロジェクトの活動は順調に進んでおり、その成果の一つとして「えるぼし」の最高位認定に至ったと思っています。認定取得は当社の社会的な評価を上げるだけでなく、ステークホルダーへのアピールにつながることを期待されます。また採用活動にも少なからず良い影響が出ると思っています。

しかし「えるぼし」最高位認定は通過点であり、さらなる充実が必要です。例えば、当社の日本国内の女性管理職比率が業界平均を下回っていることが挙げられます。まずは女性採用比率を高める努力をおこない、女性向けの研修体制を充実させるなど、女性の活躍機会を広げる取り組みが重要であると思います。またこれまでの活動を通じて、当社の女性社員には会社の成長に貢献したいと強く望んでいる人が多いと感じています。一方で仕事と育児の両立に悩んでいる女

性社員も一定数存在しております。このような同じ悩みに直面する社員同士で意見交換をおこなうネットワークが立ち上がり有効に機能しています。こうしたネットワークが継続して活用されるよう効率的な仕組みづくりも重要だと思います。

女性活躍推進とともに、性別や国籍などを問わずさまざまな従業員が能力を最大限に発揮できるよう、全社員にとって働きやすい職場を実現することを目指していかなければならないと思います。ダイバーシティが向上することによってビジネスのアイデアや会社の戦略策定にも良い効果が生じると考えます。そのために、それぞれの立場の社員が直面する諸問題の解決に取り組むことが必要で、よりよい職場環境作りに向けたきめ細かな対応が課題となります。

ー芳賀取締役、「従業員の力を最大化」するため、対応すべき点はありませんでしょうか。

芳賀：当社の特徴として、海外従業員比率9割、従業員数約10万人といったことが挙げられます。この事業規模は強みである一方で、これだけ規模が大きくなると本社から目の届きにくい部分が発生し、コンプライアンスリスクも懸念されます。本社が現場で何が起きているかということを通じ把握する目的で、事業所別にモチベーションサーベイ実施の必要性を感じております。モチベーション低下時にリスクが顕在化するケースがあるため、事業所別のモチベーションの変化を定期的に確認することで、コンプライアンス上のリスクを事前に回避することが可能になります。また事業所別に従業員の力を最大限に発揮してもらっているかの確認にもなります。

それと若い世代が力を発揮しやすい環境を用意し、事業に反映させる工夫を検討していかなければいけないのではないかと考えます。片瀬さんがおっしゃったイノベーションには、こうした若い世代のアイデアの活用も重要になると思います。吉田：社長にも参画いただき人事制度を包括的に見直すプロジェクトに着手しております。年齢、性別、国籍を問わず活躍できる機会を設け、中長期的な育成や選抜等を見直すことにより、従業員の力を最大限に発揮できる環境を整えることで持続的な成長へつなげてまいります。

ーミネベアミツミの社外取締役は専門性のある知見や高度な経験をいかし、さらに社外の価値観、グローバルな潮流に照らしマテリアリティへの取り組み状況を注視しています。また、経営に関する積極的な助言や執行の監督を通じて、当社のマテリアリティの解決を後押しし、持続的成長と中長期的な企業価値向上に取り組んでおります。



取締役
専務執行役員
吉田 勝彦

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・お客

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はかるため、経営の透明性と客観性を確保するとともに経営監督機能および業務執行機能を構築しコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでおります。

■ コーポレート・ガバナンス進化のあゆみ

	(年) ~2000	2003	2005	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
象徴的なM&A (グループ会社数)						(39社)		(40社)				(69社)		ミツミ 統合 (89社)	ユーシン 統合 (118社)	エイブリック 統合 (123社)	
社長	99年～ 山本社長		05年～ 山岸社長		09年～ 員沼社長												
取締役会議長/CEO			社長執行役員が兼務														
取締役会	2002年 取締役25名		2003年 執行役員制度導入による 取締役の減員 (25→10名)			10名	9名	10名	12名	11名	12名						
取締役報酬制度					退職慰労金制度廃止		ストックオプション導入			インセンティブ 報酬導入						業績連動型株式 報酬制度導入	
社外取締役		2名													3名	4名	5名
社外監査役		2名				3名											
諮問委員会															指名・報酬委員会設置		
グループガバナンス					[危機管理基本規程]制定		[行動規範]制定	[行動指針] 制定	[コンプライアンス管理規程]制定				[競合会社との接触に関する規程]制定				[リスク管理基本規程]制定 ([危機管理基本規程]廃止)
													[グループ会社管理規程]制定				
																	[贈収賄防止規程]制定
																	[グローバル知財規程]制定
買収防衛策					導入	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(更新)	(非更新)	(非更新)

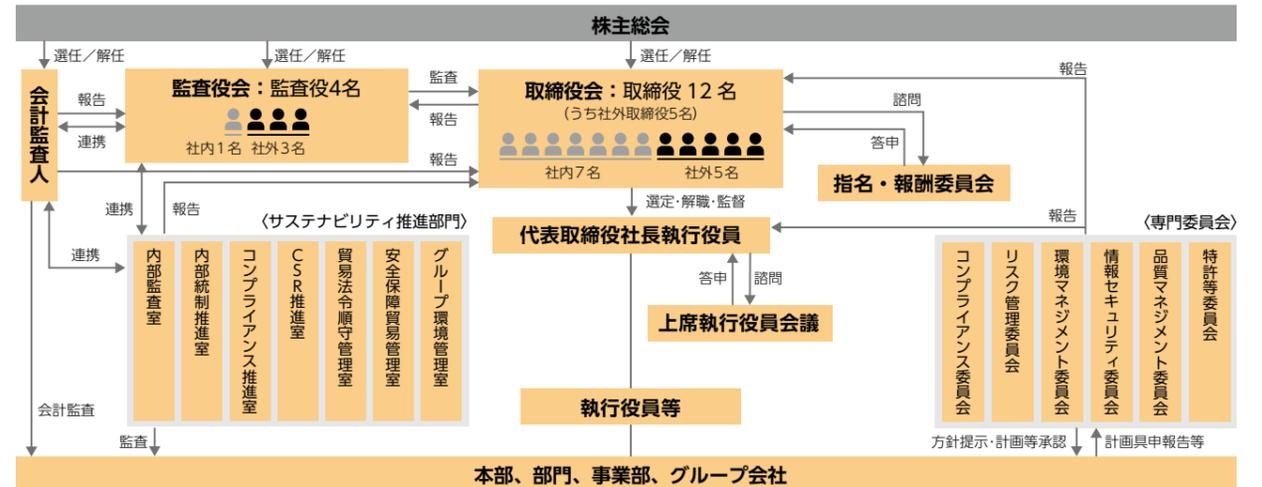
コーポレート・ガバナンスハイライト

全取締役、監査役の
スキルマトリックス
公開

社外取締役
比率増加
(1名増で12名中5名)

第三者関与による
取締役会評価実施

■ コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の状況

当社は取締役会の多様性を重視しつつ、持続的な企業価値の向上を実現するため必要な知識・経験・能力・国際性を備えた候補者を指名・報酬委員会が取締役に答申し取締役会にて決議し株主総会に付議しております。取締役12名のうち5名の独立社外取締役を設置し経営の透明

性と客観性を高め、業務執行を監督するとともに戦略性の高い意思決定をおこなっております。また執行役員制度を導入し取締役から執行役員等へ大幅な権限移譲を実施し、経営監督機能と業務執行機能の役割を明確にして、業務執行のスピードアップをはかります。

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重要なものと考えています。

見解を受けました。これを踏まえ、2021年6月の取締役会で取締役・監査役間のフリーディスカッションによる結果、「2020年度の実効性評価は、一般的に十分機能している」と評価するとともに、取締役会の実効性確保に向けた今年度の取り組みも議論いたしました。

今年度の取り組み

「サステナビリティ推進の取り組み」について取締役会での議論をより一層積極的におこなうとともに、当社におけるGX(グリーン・トランスフォーメーション)を中心にサステナビリティ課題への取り組み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。

指名・報酬委員会 委員長メッセージ (村上 光鷗 社外取締役)



社外取締役
村上 光鷗

当社の指名・報酬委員会は、取締役会の機能を補完する任意の諮問機関として2018年12月に設置されました。経営に対する監督強化をはかるため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役としています。取締役会とは独立した組織とすることで、役員の指名および報酬に係る客観性と説明責任をステークホルダーに果たすよう努めています。2021年6月には「コーポレートガバナンス・コード」が改定され、当委員会としてもガバナンスの一層の充実に取り組みます。引き続き、当委員会が当社のガバナンスの根幹を担う自負を持って委員長としての務めを果たしてまいります。

指名・報酬委員会の主な活動の状況 (2021年3月期)

役員の指名においては、取締役候補者案(新任および重任)の検討を実施しました。取締役候補者との面談を経て、当社取締役としての適格性を委員会にて審議し取締役会に答申いたしました。また、最高経営責任者等の後継者計画についても検討し、後継者像の検討や後継者候補の選抜方法とその育成計画について議論を開始しました。

当社の成長を牽引するに相応しい最高経営責任者を見極めるため、継続して委員会にて議論することにしております。

役員の報酬においては、取締役との面談等を実施し、取締役個人別報酬額の妥当性を委員会にて審議し取締役会に答申いたしました。また、ESGの取り組みを動機づける目的で、取締役の個人定性評価にESGにおける取り組み評価を新たに加えることを取締役会に答申し、承認されました。このほか、改正会社法施行に伴う取締役個人別の報酬決定方針、役員報酬の水準についても議論しました。

取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名	地位	特に期待する専門性・バックグラウンド											
		企業経営	M&A	グローバル	製造	営業	技術開発	環境・社会	法務	財務・会計	税務	政府機関	
取締役	貝沼 由久	代表取締役会長兼社長執行役員	○	○	○	○	○			○		○	
	森部 茂	代表取締役副会長	○		○		○						
	岩屋 良造	取締役副社長執行役員	○		○	○	○						
	野根 茂	取締役専務執行役員	○		○		○						
	加々美 道也	取締役専務執行役員	○		○			○					
	吉田 勝彦	取締役専務執行役員	○	○	○					○			
	麻生 博史	取締役常務執行役員	○			○		○					
	村上 光鷗	社外取締役								○		○	
	松村 敦子	社外取締役			○						○		
	芳賀 裕子	社外取締役	○	○	○								
監査役	片瀬 裕文	社外取締役	○		○							○	
	松岡 卓	社外取締役	○								○		
	木村 尚行	常勤監査役			○								
	吉野 功一	常勤社外監査役	○	○	○					○			
	柴崎 伸一郎	社外監査役								○			
	星野 慎	社外監査役								○	○		

スキルマトリックスは、役員候補者検討のみならず取締役会全体のスキルバランスをはかる目的でも活用しております。

役員の報酬等

取締役の報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上をはかるため、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しております。取締役の個人別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お

よび算定方法の下、指名・報酬委員会にて審議され取締役会へ答申し取締役会が決定します。指名・報酬委員会が取締役個別報酬を審議し取締役会に答申することで、報酬決定プロセスの客観性および透明性を担保しております。

<基本報酬>

取締役各自の役職に応じた職責報酬と、各自の実績および業績その他各種要素を勘案して毎期改定される実績報酬で構成され、相当な額を算定しております。なお、社外取締役の報酬等は、各社外取締役に期待される役割等を勘案し、基本報酬を決定しております。

<業績連動型金銭報酬>

「役員賞与」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向上への動機づけを目的として導入しております。

業績指標：当期利益を中心とする連結業績および株価水準等
実績：連結当期利益387億円、連結売上高成長率+1%、連結営業利益511億円、当社株価の対日経平均株価パフォーマンス比+14%

算定方法：実績に対し別途定めた賞与算出テーブルに基づき支給額を算定しております。なお、賞与算出テーブルは社内取締役各自の役職に応じて業績と職責、成果を反映させております。

「インセンティブ報酬」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動機づけを目的として導入しております。

業績指標：連結売上高、連結営業利益および当社時価総額
実績：連結売上高9,884億円、連結営業利益511億円、期末時価総額1兆2,082億円

算定方法：実績に対し別途定めたインセンティブ報酬算出テーブルに基づき、支給額を算定しております。なお、算出テーブルは社内取締役の役職に応じて業績と職責、成果を反映させております。

なお、本インセンティブ報酬は2021年3月期を対象とする支給をもって終了しております。

役員報酬実績 (2021年3月期)

区分	支給人員 (名)	報酬等の額 (百万円)			合計
		基本報酬	業績連動型金銭報酬	業績連動型株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	13 (4)	314 (42)	388 (対象外)	16 (対象外)	719 (42)
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	48 (33)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	48 (33)
合計	17	363	388	16	768

上記には、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役上原周二氏を含めております。

第4章 価値創造を支える取り組み

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2021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)
2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (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)

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 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) 兼 ミツミ電機株式会社代表取締役副社長執行役員
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
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 エイプリック株式会社取締役 (現任)
2021年 4月 当社電子機器事業本部長 (現任)

選任理由

長年にわたり営業部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役電子機器関連事業統括として、電子機器事業本部、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
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)
2018年 5月 当社専務執行役員 (現任)
2021年 4月 当社電子機器事業本部技術開発部門長 (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 兼 専務執行役員
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おこなっているため。



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全営業部門を統括し、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% (10/10 回)

取締役専務執行役員
吉田 勝彦

1984年 4月 当社入社
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
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 (現任)
2020年 4月 エイプ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 (現任) 兼 サステナビリティ推進部門担当 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)
2021年 4月 当社経営管理・企画部門長 兼 サステナビリティ推進部門長 (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しており、取締役東京本部長として企画およびIRを含む事務管理部門全般を統括し、その役割を適切に果たしているため。

■ 取締役



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)
2020年 4月 当社半導体部門担当 兼 エイプリック株式会社取締役 (現任)
2020年 8月 当社相合活動推進本部長 (現任)
2021年 4月 当社半導体部門長 (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同社の開発部門および電源、半導体事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役技術本部副本部長のほか、半導体部門長、相合活動推進本部長等を務め、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
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
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)
2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (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、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



社外取締役
片瀬 裕文 (2021年6月29日就任)

1982年 4月 通商産業省入省
2000年 10月 同省大臣官房 政策審議室長
2002年 7月 資源エネルギー庁 石油・天然ガス課長
2006年 7月 経済産業省 製造産業局 航空機武器宇宙産業課長
2008年 8月 同省通商政策局 大臣官房参事官 (国際産業調査担当)
2009年 7月 同省大臣官房審議官 (貿易経済協力局担当兼国際博覧会担当)
2010年 7月 内閣官房 宇宙開発戦略本部事務局審議官、内閣審議官
2012年 7月 経済産業省大臣官房審議官 (通商政策局担当)
2013年 6月 同省産業技術環境局長
2015年 7月 同省通商政策局長
2016年 6月 経済産業省審議官
2017年 7月 経済産業省顧問
2017年 12月 I-Pulse Inc. Executive Vice Chairman & Director (現任) 日本 I-Pulse 株式会社 代表取締役社長 (現任)
2021年 6月 当社社外取締役 (現任)

選任理由

経済、産業、技術開発、国際貿易、エネルギー、環境および宇宙開発等に関する専門的な知見に加え、政府機関の要職を歴任するなかで培われた幅広い見識と経験を有しており、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。

■ 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 光鶴

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部研究科教授
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 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
2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員長 (現任)

選任理由

元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



取締役会出席状況
100% (10/10 回)

社外取締役
芳賀 裕子

1989年 4月 プライスイ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 社会福祉法人不二教育会理事 (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) 当社指名・報酬委員会委員 (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、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



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、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。

■ 監査役



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

監査役会出席状況
100% (16/16 回)

常勤監査役
木村 尚行

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

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

■ 独立社外監査役



取締役会出席状況
100% (12/12 回)

監査役会出席状況
100% (16/16 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産部長
2002年 4月 丸紅織維亜州香港有限公司織維部原料部長
2007年 4月 丸紅織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
総合商社および製造業での豊富な海外経験と経営実務経験に加え、公認内部監査人の資格、財務および会計についての相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただくため。

■ 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% (16/16 回)

社外監査役
柴崎 伸一郎

1989年 4月 弁護士登録 井波・木田法律事務所
1993年 4月 井波・木田・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)
2015年 4月 東海大学医学部客員教授 (現任)
2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (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% (12/12 回)

監査役会出席状況
100% (16/16 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代表 (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、財務および会計についても相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。

各種機関の概要 (2021年6月29日現在)

■ 組織形態 監査役会設置会社 (任意の「指名・報酬委員会」を設置)



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。

コンプライアンス

<基本的な考え方>

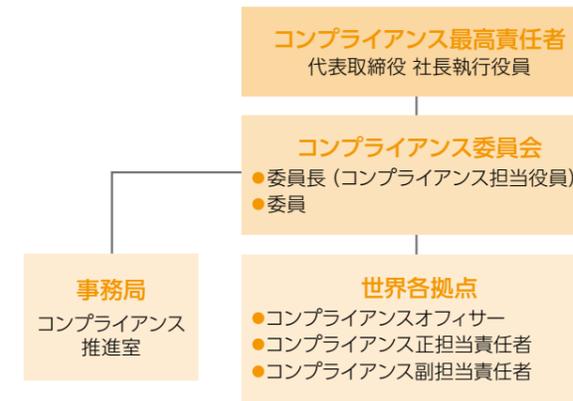
当社は、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員、従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネベアミツミグループ行動規範」「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めています。

<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おこなっています。また、コンプライアンス委員会の事務局であるコンプライアンス推進室が、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。



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

リスクマネジメント

<基本的な考え方>

当社グループは、リスクが顕在化した場合、その対応によっては企業経営の根幹に影響を及ぼす恐れがあることから、リスク管理は極めて重要な施策であると考えています。リスク管理体制や、事前の予防対策、緊急事態発生時の対応などについて定めた「ミネベアミツミグループリスク管理基本規程」に基づき、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おこなっています。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。万一リスク事案が発生した場合には、同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おこないます。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おこな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、訓練等をおこなっています。

当社グループの主力工場群があるタイにおいては、バンパイン工場、ロップリ工場、ロジャナ工場、ナワナコン工場に続き、2021年4月、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 (BCMS) の国際規格であるISO22301を取得しました。より一層の事業継続推進活動に取り組んでいます。

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。感染症BCPをグローバルに展開する生産拠点にベストプラクティスとして浸透させ、対策を強化することによりリスク低減に努めています。

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およ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およ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、2021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

台風、地震、洪水等の自然災害、火災等その他事故、および新型コロナウイルスの発生等に起因し、当社グループ事業拠点および取引先の被災や稼働率低下等が生じることにより、当社グループの生産、販売活動に重大な影響を与える可能性があります。

これに対して、当社グループは平時から各拠点において自然災害等に関するハザードマップ、リスクサーベイ等の結果よりリスクを把握し、対策、備蓄品の準備、防災訓練等を実施しております。また本部（リスク管理委員会）、各拠点が緊密に連携して危機管理体制をさらに強化すべく努めております。

2 海外進出に潜在するリスク

当社グループは世界27か国に93製造拠点、90営業拠点を有しており、予期しない法律もしくは規制の変更、大規模な労働争議、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いる地域も含まれております。こ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するとともに、所在国、地域の関係当局とも緊密に連携をはかり、緊急事態発生時における会社や従業員の安全確保に努めております。また、所在地への社会貢献活動を積極的に実施していくこと等を通じて、関係当局のみならず、地元の住民からも地域社会に根差した企業として認知されるように努めております。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、海外の売上高比率および生産高比率が高く、予期できない急激な為替変動により経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。このため、将来の急激な為替リスク低減のための一定のルールに基づき為替予約等によるリスクヘッジをおこなっております。

4 急激な市場環境の変化と低価格競争によるリスク

PCおよび周辺機器、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は、経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。この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」の経営戦略の下、販売先の集中リスク

をできるだけ回避し、信用面で懸念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および低価格競争へのリスク対応をおこなっております。

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およ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、新規取引をおこなっております。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おこなっております。

6 知的財産権に関する紛争、模倣品(コピー商品)の氾濫に対するリスク

当社グループは、当社グループの製品について第三者より知的財産権侵害の訴訟を提起されるリスクがあります。また、当社グループの製品の模倣品が流通することで、売上への影響、当社のブランド又は信用が損なわれるリスクがあります。これらのリスクに対し知的財産権侵害訴訟リスク低減のため、開発、設計時の他社知的財産権調査および問題となる知的財産権への対応をおこなっています。また当社商標を税関登録し模倣品の監視体制をとるとともに、新規開発品について積極的に知的財産権を取得しています。また上記の対応にあたっては、特許等委員会にて適切な管理、運営をはかっております。

7 重要な訴訟等に関するリスク

当社グループは、国内および海外で広範な事業活動を展開するなかで、将来、顧客、消費者、サプライヤー、競合会社、政府などとの間で、契約違反、不法行為などに関する重大な紛争、訴訟が発生する可能性があります。重大な紛争、訴訟の発生を未然に防止するために、「法務部への連絡相談に係るガイドライン」を定め、法的な検討の要求される経営上の重要事項や契約書については、事前に国内および海外の法務部門に連絡相談するよう義務付けています。また重大な紛争、訴訟が発生した場合には、法務部門と顧問弁護士が中心となり、関係する社内各部署と連携し、紛争、訴訟の適正かつ迅速な解決を目指して活動をおこなっております。

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ております。当社グループはこれらの規制に細心の注意を払いながら事業をおこなっておりますが、万一環境汚染が発生し又は発生のおそれが判明した場合には、当社グループに損失が生じる可能性があります。このため「ミネベアミツミグループ環境方針」の下、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おこなっております。

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、世界各地域においてさまざまな事業活動を展開しており、各地域の多種多様な法令、規則の適用を受けているため、将来にわたって法令違反等が発生する可能性、また法規制や当局の法令解釈が変更になることにより法規制等の遵守が困難になり又は遵守のための費用が増加する可能性があります。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、さらにすべての役員、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」を定めています。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、当社グループの法令遵守体制が適切に運営されているか検証をおこなう体制が構築されております。実務面では「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」に定められた主管部署が業務上の法令遵守を担当し、内部監査室が監査をおこない、内部統制面では内部統制推進室が主に財務報告の信頼性を確保するなど、グループ全体としての法令遵守の有効性を高めております。

2 品質問題に関するリスク

当社グループの製品は、一般市場および多くの産業分野で高精度を要する部分（自動車、航空機、医療機器等人命に関わる製品）に使用されており、その社会的責任を認識し高い品質保証体制を確立することが求められます。同時に原材料、部品、副資材の選定および、使用用途を熟慮した設計、開発をおこなうことで「環境、健康、安心、安全」を顧客に提供する使命(期待)を担っております。万が一製品に欠陥が存在し、市場における重大な事故や顧客の生産停止あるいはリコール等の事態が発生した場合、多大な費用の発生や社会的信用の失墜だけではなく、業績および財務状況に大きな影響を及ぼす可能性が考えられます。当社グループでは、「ミネベアミツミグループ品質方針」を基に「社会的責任」を十分に認識し下記対策をおこなっております。

- ・品質問題から得られた教訓への対応（未然防止、再発防止等）を徹底
- ・設計段階での調査と確認、サプライチェーンにおける管理体制強化
- ・各種法規制、顧客要求事項の周知と遵守を徹底
- ・全社横断の会議体や現場監査等を通して情報共有と施策の展開

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存在します。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。しかしながら、事業環境の変化により買収企業やアライアンス事業において想定以上の収益性の下振れや財務内容の悪化が発生した場合には、経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。

3 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、事業活動のなかで多くの重要情報や個人情報を入力することがあり、当社グループでは情報セキュリティの方針を定め、情報の外部への流失および目的外の流用等が起こらないよう運用しておりますが、予期せぬ事態により流出する可能性があります。このような事態が生じた場合、その対応のために多額の費用が発生するとともに、社会的信用が低下す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規程の策定並びに情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティ体制が適切に運営されているか検証をおこなう体制を構築しております。また情報セキュリティ教育並びに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ております。さらに、上記に加えコンピュータウイルスやマルウェア等の侵入、不正アクセス等のサーバー攻撃やシステム侵害による運用停止や情報漏洩への対策として業務で使用するネットワーク機器、パソコン、サーバー等については、安定稼働の確認が取れた直近のバージョンを適用しセキュリティホール等の問題に対応するとともに、アンチウイルス、マルウェア対策ソフトに加えて、AIを活用した24時間365日の情報セキュリティ対策システムを導入し、適正に運用しております。

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、利益の目標達成に貢献できるよう基礎研究、要素技術開発、製品開発および生産工程開発を含む研究開発活動をおこなっております。しかしながら、想定に反して研究開発の成果物が適時創出できない場合、あるいは競合他社が当社の研究開発の成果物を凌駕するもので対抗してきた場合、将来の売上高、利益の目標達成ができず、経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。研究開発の成果創出には不確実性が伴いますが、これを想定の内範囲に収めるべく、研究開発プロジェクトの進捗、費用については、「研究開発管理規程」等に則り、効果的かつ効率的な管理をおこなっております。

11年間の主要財務・非財務データ

		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	2016年3月期	2017年3月期 *1	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期*2	2020年3月期 *3	2021年3月期 *4
損益状況		日本基準								IFRS			
売上高	百万円	269,139	251,358	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139	881,413	884,723	978,445	988,424
営業利益	百万円	22,163	8,599	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162	68,902	72,033	58,647	51,166
営業利益率	%	8.2	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1	6.0	5.2
税引前利益	百万円	18,656	5,551	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230	66,855	71,321	58,089	49,527
税引前利益率	%	6.9	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1	5.9	5.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	12,465	5,922	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382	50,326	60,142	45,975	38,759
親会社の所有者に帰属する当期利益率	%	4.6	2.4	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8	5.7	6.8	4.7	3.9
1株当たり指標													
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	32.61	15.63	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14	119.61	143.90	111.11	94.95
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	92.87
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00	26.00	28.00	28.00	36.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	円	282.03	288.74	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66	849.15	962.83	965.64	1,109.38
経営指標													
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	%	11.6	5.5	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3	14.8	15.9	11.6	9.2
ROA (資産合計税引前利益率)	%	4.4	2.0	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8	9.9	9.9	7.2	5.4
ROIC	%	6.4	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4	8.8	6.6
有利子負債	百万円	133,212	142,543	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414	156,471	162,042	221,712	268,621
ネット有利子負債	百万円	103,622	114,213	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520	51,505	21,673	75,175	84,368
ネットD/Eレシオ	倍	0.9	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
親会社所有者帰属持分比率	%	37.1	35.7	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7	50.6	53.9	45.6	46.2
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	24,439	20,233	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606	92,201	100,722	86,486	93,763
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△28,631	△29,018	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453	△54,853	△54,190	△43,540	△70,581
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	7,984	4,761	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026	△27,026	△13,334	△28,758	9,257
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	△4,192	△8,785	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153	37,348	46,532	42,946	23,182
投資ほか													
減価償却費及び償却費	百万円	20,805	19,588	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596	30,491	36,398	46,245	48,628
設備投資額	百万円	27,335	27,306	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171	50,789	54,199	50,144	45,522
研究開発費	百万円	7,895	7,490	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381	24,381	25,453	28,886	32,154
研究開発費対売上高比率	%	2.9	3.0	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	2.8	2.9	3.0	3.3
非財務データ													
CO ₂ 排出量	トン	508,081	505,012	484,288	510,766	543,254	518,013	522,812	756,589	756,589	744,731	805,611	848,360
環境会計	億円	36	39	41	49	52	62	57	57	57	48	58	55
投資額	億円	3	5	7	8	8	14	9	13	13	11	13	14
費用額	億円	33	34	34	41	44	48	48	44	44	37	45	41
水使用量	千m ³	4,032	3,992	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694	7,694	7,542	8,113	7,820
従業員数	名	53,827	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957	82,617	83,011

*1 2017年1月27日よりミツミ電機を連結しています。

*2 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。

*3 2019年4月10日より、ユーシンを連結しています。

*4 2020年4月30日より、エイブリックを連結しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

2021年および2020年3月31日現在

(単位：百万円)

資産	2020	2021
流動資産		
現金及び現金同等物	130,746	165,479
営業債権及びその他の債権	182,890	203,614
棚卸資産	169,803	171,368
その他の金融資産	18,057	19,970
その他の流動資産	14,375	14,844
流動資産合計	515,871	575,275
非流動資産		
有形固定資産	275,064	293,079
のれん	18,626	41,439
無形資産	13,798	18,666
その他の金融資産	18,896	23,506
繰延税金資産	18,008	16,892
その他の非流動資産	4,218	7,914
非流動資産合計	348,610	401,496
資産合計	864,481	976,771

(単位：百万円)

負債	2020	2021
流動負債		
営業債務及びその他の債務	143,964	142,673
社債及び借入金	95,268	137,141
その他の金融負債	6,984	8,798
未払法人所得税等	2,905	6,689
引当金	4,353	4,445
その他の流動負債	42,209	46,026
流動負債合計	295,683	345,772
非流動負債		
社債及び借入金	126,444	131,480
その他の金融負債	13,639	14,408
退職給付に係る負債	22,482	23,122
引当金	579	4,518
繰延税金負債	1,702	1,603
その他の非流動負債	1,676	1,870
非流動負債合計	166,522	177,001
負債合計	462,205	522,773
資本		
資本金	68,259	68,259
資本剰余金	134,707	139,456
自己株式	△34,455	△39,166
利益剰余金	234,667	265,417
その他の資本の構成要素	△8,806	17,175
親会社の所有者に帰属する持分合計	394,372	451,141
非支配持分	7,904	2,857
資本合計	402,276	453,998
負債及び資本合計	864,481	976,771

連結財務諸表 連結損益計算書

2021年及び2020年3月31日に終了した各会計年度

	(単位：百万円)	
	2020	2021
売上高	978,445	988,424
売上原価	811,859	820,832
売上総利益	166,586	167,592
販売費及び一般管理費	107,647	107,785
その他の収益	3,969	5,689
その他の費用	4,261	14,330
営業利益	58,647	51,166
金融収益	1,822	1,482
金融費用	2,380	3,121
税引前利益	58,089	49,527
法人所得税費用	11,166	10,740
当期利益	46,923	38,787
当期利益の帰属		
親会社の所有者	45,975	38,759
非支配持分	948	28
当期利益	46,923	38,787
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	111.11	94.95
希薄化後1株当たり当期利益(円)	108.68	92.87

連結キャッシュ・フロー計算書

2021年及び2020年3月31日に終了した各会計年度

	(単位：百万円)	
	2020	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	58,089	49,527
減価償却費及び償却費	46,245	48,628
受取利息及び受取配当金	△ 1,681	△ 1,225
支払利息	1,484	1,614
固定資産売却損益(△は益)	△ 988	△ 102
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△ 3,968	△ 11,877
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 16,612	13,121
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	8,731	△ 10,993
その他	8,502	14,469
小計	99,802	103,162
利息の受取額	1,297	888
配当金の受取額	368	345
利息の支払額	△ 1,389	△ 1,544
法人所得税の支払額	△ 13,592	△ 9,088
営業活動によるキャッシュ・フロー	86,486	93,763
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)	1,262	△ 1,287
有形固定資産の取得による支出	△ 47,295	△ 44,195
有形固定資産の売却による収入	5,938	1,373
無形資産の取得による支出	△ 1,072	△ 1,308
有価証券の取得による支出	△ 1,764	△ 1,581
有価証券の売却及び償還による収入	1,740	1,412
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	△ 24,160
その他	△ 574	△ 835
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 43,540	△ 70,581
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)	△ 9,829	40,297
長期借入れによる収入	50,850	-
長期借入金の返済による支出	△ 32,176	△ 5,340
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	△ 7,693	△ 5,377
自己株式の処分による収入	-	240
自己株式の取得による支出	△ 15,059	△ 4,941
配当金の支払額	△ 11,624	△ 11,435
非支配持分への配当金の支払額	△ 22	△ 43
リース負債の支払額	△ 3,105	△ 4,144
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,758	9,257
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 5,874	2,294
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,314	34,733
現金及び現金同等物の期首残高	122,432	130,746
現金及び現金同等物の期末残高	130,746	165,479

会社概要

会社情報 (2021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 (2021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: 68,259 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
名古屋証券取引所 (市場第一部) については、2021年5月10日付で上場廃止の申請をおこない、2021年6月25日付で上場廃止となっております。

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.smtb.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	96	0.4	1,874,344	43.9
外国法人等	657	2.7	1,566,743	36.7
国内法人	283	1.2	313,889	7.3
個人・その他	18,231	75.2	510,954	12.0
小計	19,267	79.5	4,265,930	99.9
単元未満株主	4,973	20.5	207,572	0.1
合計	24,240	100.0	4,266,137	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)	45,682	11.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	23,011	5.66
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.80
三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.79
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	13,954	3.43
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,873	2.67
株式会社三井住友銀行	10,223	2.51
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.50
株式会社啓愛社	10,100	2.48
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	9,065	2.23

(注) 1. 当社は、自己株式 20,295,503 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。なお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。

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 (2021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。

* 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 スポンサーシップ、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 および MSCI インデックスの名称およびロゴは、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。

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

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/csr/>
- コーポレート・ガバナンス情報 — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/company/aboutus/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 CSR推進室 Tel: 03-6758-6724 Fax: 03-6758-6700	採用に関するお問い合わせ 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 サイトで情報を入手いただけます。
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: 122 社
報告書の対象期間 — 2021年3月期 (2020年4月1日~2021年3月31日)ただし、上記期間以前や2022年3月期の活動も一部含まれています。
発行情報 — 2021年8月発行 (次回: 2022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・レポーティング・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) QCDESS は、ミネベアミツミ株式会社の出願商標です。
エレクトロ メカニクス 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。