



MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through *Difference*

ミネベアミツミグループ
統合報告書 2023



MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through *Difference*

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2023 MINEBEA MITSUMI Inc.

Printed in Japan

August 2023

印刷における環境配慮



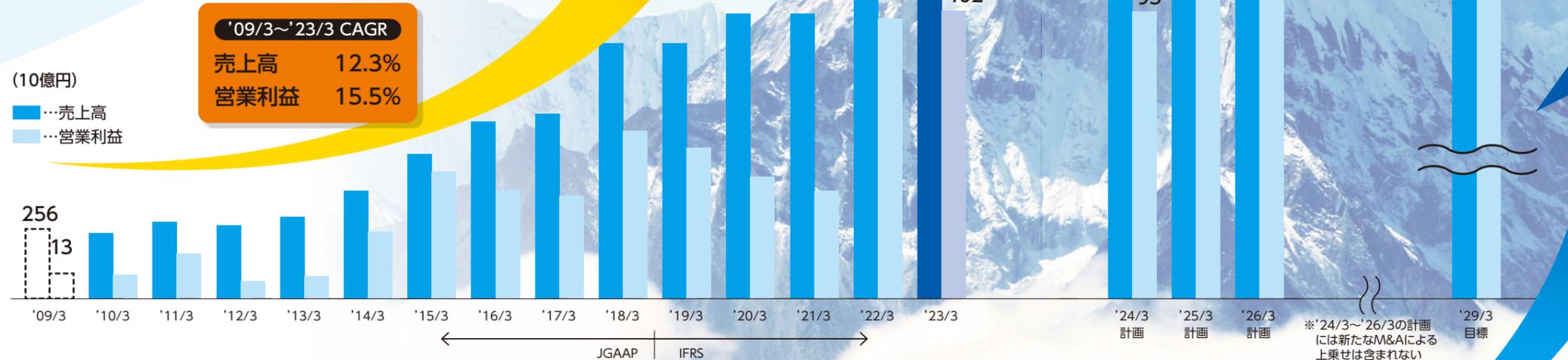
この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効利用に役立ちます。



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。

売上高2.5兆円、 営業利益2,500億円は射程圏内

10期連続
過去最高売上高更新!



CONTENTS

イントロダクション 1

第1章 CEOメッセージ/COOメッセージ/CFOメッセージ 3

第2章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー 17

第3章 価値創造への取り組み 35
事業別戦略、人的資本、製造資本、知的資本、PMIインタビュー、AI・DX推進

第4章 価値創造を支える取り組み 57
環境への取り組み、社会への取り組み、新社長×女性社外取締役 座談会、コーポレート・ガバナンス

成長を加速するドライバー

製品Mix改善により実質的営業利益率は15%台達成へ!

飛躍のための発射台を構築

成長ドライバーとしてさらに加速

次世代に向けた基盤を強化
未来の成長へ急加速

オーガニック成長

'09/3~'23/3 約3,400億円 → '23/3~'29/3 約8,000億円

成長市場でグローバルニッチトップ 高収益を確保

- ベアリング** 自動車・データセンターを中心にシェア・需要拡大
- アナログ半導体** パワー半導体 (IGBT, SiC)、アナログフロントエンドが成長を牽引
- モーター** コンテックグループによりトップライン・収益性拡大
- アクセス製品** 市場回復と構造改革統合効果で収益性改善
- 相合製品** 市場を席巻する新製品積極投入 ex. HVAC LIN

M&Aによる成長

'09/3~'23/3 約7,000億円 → '23/3~'29/3 約3,500億円~約6,500億円

- 蓄積されたPMIノウハウ
 - グローバルプラットフォーム
 - 財務健全性 により、さらにスピーディーな成長が可能
- M&A原則
- 既存のコア事業「8本槍」の強化 and/or 相合が期待できるもの
 - 適正価格の徹底

優秀な人材の確保
コア事業「8本槍」の強化
技術シナジーの徹底追求

東京クロステックガーデンの活用

人と知の「相合」を進め、
事業成長を支える非財務資本をさらに強固に



サステナブルに成長し経営スピードを加速化

経営体制の強化

次世代に向けた
戦略と執行の分業体制を
徐々に実施

サクセッション

次世代の執行を担う
マネジメント人材を育成

世界に一つしかない「^{そうごう}相合精密部品メーカー」 として成長を加速

グローバルニッチトップ製品の「相合」で社会的課題解決に貢献

売上高2.5兆円、営業利益2,500億円達成 に向けたコンビクション

2023年3月期は、売上高、営業利益、当期利益のすべてで過去最高を達成、売上高については、10期連続で過去最高を更新することができました。営業利益についても、自動車市場回復の遅れ、データストレージ関連の減速などの想定外の状況があったものの、M&Aや旧東京本部売却益などの一時的な収益もあり、目標として掲げてきた1,000億円を達成することができました。

2009年4月の社長就任時に、私のミッションとして①株式価値の最大化 ②100周年のための基礎固めを掲げ、「経営の本質はサステナビリティ」であるという信念のもと、成長にこだわり、その象徴として2029年3月期の売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という高い目標を掲げてきました。14年前2,300億円だった売上高は、2023年3月期は約1兆3,000億円まで成長し、中期事業計画ではオーガニック成長だけで約1兆8,000億円の売上を見込んでいます。ここまでの成長ペースに、M&Aが加われば、2.5兆円の達成は決して不可能なものではないと考えています。

また、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きました。事業を拡大していくなかで、シナジーのある「選択と集中」を心掛け、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きました。これらの事業ポートフォリオが、逆境に強く、成長の余地を持つ盤石な経営体制の基盤につながっています。

2023年3月期はコネクタ、アクセスソリューション、半導体など4件のM&Aを実施し、構造改革などの布石を打つとともに、コア事業「8本槍」による大きな飛躍に向けた発射台の構築は完了したと考えています。

短期的にはデータセンター市場、マクロ経済の不透明さや市況の変動による影響があることは避けられませんが、これまで築き上げてきたコア事業8本槍がカバーし合い、現在掲げている中長期的な成長目標は必ず達成できると確信しています。

※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。

ミネバアミツミ At a Glance
P.17-18

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）

社是「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

五つの心得

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

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

代表取締役会長 CEO
(Representative Director, Chairman CEO)

貝谷由久

社会を支える世界の成長分野には コア事業8本槍が欠かせない

今後、世界のマーケットで目覚しく成長する分野として、“EV、再生可能エネルギー、AI、XR”と捉えると、これらの成長分野に必要な技術は「高電圧、高電流、高周波、高（ハイ）スピード」といった「4高」が重要な要素になると考えています。我々のコア事業「8本槍」はこれらの技術に対して欠かせない製品であると自負しています。

例えば、EVでは、IGBTやSiCなどのパワー半導体は、モーターの回転や充電などの電気制御に使用され、高電圧・高電流に強い構造で、EVをはじめ幅広い用途での活用が進んでいます。また、パワー半導体の性能向上は、電力損失の抑制にもつながり、省エネルギー化にも貢献しています。また、この技術はEVだけでなくさまざまな最終製品に使われていきますので、グローバルニッチトップを目指す我々には、大きな可能性が広がっていく市場参入のチャンスが拡大するものと考えています。

さらに、これらのパワー半導体のテクノロジーを利用した電源だけでなく、高電流・高電圧に対応したコネクタ、センサー、モーターとその回転に使用されるベアリング、アクセス製品など、当社の8本槍のほぼすべてが関連しており、これらを「相合」することで、世界に一つしかない「相合精密部品メーカー」としての存在価値はさらに高まっていくと考えています。

物凄いスピードで成長していく市場に追隨していく発射台は完成しています。お客様のさまざまな要求に対応できる部品を開発・供給していくとともに、オーガニック成長、M&Aの実施、社会的課題解決に向けた製品開発により、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円の目標を達成していきます。

グローバルニッチトップ製品で収益性を さらに向上

中期事業計画において、売上から支給部品などを除いた場合の営業利益率、すなわち実質営業利益率を15%とする目標を社内新たに掲げました。まず、利益を生み出すためには、トップラインを伸ばすことが必要になります。そして、利益率が増えていく製品に注力していくことが重要だと考えています。当社はグローバルニッチ分野で50%以上のシェアを持つ製品の比率が売上高の50%を占めています。利益率改善のドライバーはやはり8本槍製品であり、ベアリング、モーター、アナログ半導体、そしてアクセス製品に注目してほしいと思います。問題となるのは現在利益率が低い分野であり、経営統合により自動車向けの売上比率が増えるなか、アクセス製品は売上高3,000億円程度に対し、半導体不足や新型コロナウイルスの影響等で現在は十分な利益を生み出せていない状況です。しかし、過去低収益だったスピンドルモーターが収益を生み出し、市場で高いシェアを獲得できるまで成長してきた実績を踏まえれば、必ず今後ターンアラウンドできると信じています。事実、フラッシュハンドルやLEDバックライトなどでは、新しいプロジェクトで数年の累積売上1,000億円を超えるオーダーが入り始めています。また、私たちは、外部環境とも戦いながらM&Aで獲得した企業を、グローバルニッチ分野でトップの地位まで高める努力を続けてきました。自動車の電装化が加速するなかで、ミネベアミツミグループが持つモーター、コネクタ、センサー、ドアハンドルを相合し、フラッシュハンドル、ラッチ、コンパクトスピンドルドライブ、チャージポートドアなど、アクセス製品の分野でも他社にない当社の技術がいかなる製品に注力していけば、他社に負ける要素はないと考えています。また、これら「相合」製品はこれから段々と存在感を増していく手応えを感じています。

M&Aの原則

- 1 既存ビジネス強化 and/or 相合が期待できるもの
- 2 適正価格の徹底（割高なものを買わない）

ターゲット	M&A推進体制の特長	M&A原資と財務規律
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 8本槍製品の強靱化 ✓ バリエーション重視 ✓ 共通の価値観 ✓ 国内/海外不問 ✓ 上場/非上場不問 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 蓄積されたPMIノウハウの活用 →フォーミュラ化したプロジェクト結成により効率的なPMIを推進 ✓ グローバルなプラットフォーム →地域や事業セグメントに応じて複数案件の同時並行も可能 ✓ 財務健全性 →コア事業の収益力に裏付けられたキャッシュ創出力で大型M&Aも可能 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フリーキャッシュ・フローの50%+レバレッジ ✓ 予算は1円~数百億円（最大で2,000億円/1件） ✓ レーティングの維持 ただし資本取引の選択肢も排除しない

モーターも確実に収益を生み出せる事業に成長した今、当社の収益ドライバーとしての、ベアリングだけでなく、モーター、アナログ半導体の3本の柱が形成されています。他の事業もこれに続く収益ドライバーに成長させることが必要になります。外部環境や社内リソースの配分等で実現スピードに差は出てくるかもしれませんが、当社には非常に楽しみな製品が揃っていると確信しています。

M&Aの成功にはPMIが不可欠

当社は累計55件、私が社長に就任してからは24件のM&Aを実施してきましたが、大原則として8本槍（既存ビジネス）の強化や相合ができるもので、適正価格（営業利益の10倍まで）の徹底を掲げています。さらにそのM&Aを成功させるためには、お互いにどのような会社になりたいのかという総論に基づき、共通の認識に立つとともに人と人との「相合」、PMI（Post Merger Integration）を丁寧におこなうことが不可欠です。

お互いの企業文化は急激に変わるものではありませんが、統合後の成長方針、どのような製品にフォーカスするかを迅速に決定し、全社でルールをシェアして目標を明確にすることで、M&Aで仲間となった方々も同じ歩みを進めることができると考えています。このような過程は、お互い人間同士がやることですから簡単ではありません。当社の場合は統合前から統合準備委員会を作り、関係者が必ず集まり夕食会等を含め親睦を深めています。このような親睦の場を積み重ねていくことで、社員同士の会話も弾むようになり、既に全員が知り合いとなった状態で統合後すぐに一体感を持って業務を開始することができます。

またお互いに現場に足を運ぶことも重要だと考えています。百聞は一見にしかずで、例えばタイで当社の工場を訪問してもらい、当社の強みである「大量生産とは何か」ということを見学していただく。そして当社も相手の現場に足を運び、徹底的に当社の考え・ルールを説明しています。このように人間と人間の触れ合いを大切にすることは、非常に手間がかかることではありますが、結果的にM&Aをスピーディーに成功させる要因になると考えています。

PMIインタビュー P.53-54

次世代に向けた新経営体制

当社は、経営理念、経営方針に基づいた経営戦略と、それを実現するための執行事項、執行戦略、執行アクションという体系に沿って経営をしており、従来はこのすべてを私中心にやってきました。今後は、経営戦略の策定に軸足を移しつつ、執行部分は徐々にCOOの吉田社長にバトンタッチしていきたいと思っています。しかしながら、突然CEOが執行部分を完全に対応しなくなるわけではありません。必要があればこれからも自分がやるべきことは執行まで踏み込んでいきます。

問題となるのは体制・組織ではなく執行力であり、特に当社のようにいろいろな事業部が集まって相合活動に取り組むためには、業務の範囲を自分で区切ってゾーンディフェンスをするのではなく、他の事業部にも踏み込んでいくことが重要になります。これはCEOとCOO&CFO体制においても同様で、目の前にある問題に対して、それを解決できる人間がポジションにとらわれずどんどん執行していくべきだと考えています。

COOメッセージ P.9-10

次世代マネジメントの育成

当社が100周年、そしてさらにその先に向かってサステナブルに成長し、世の中になくなくてはならない会社であり続けるために、次世代のマネジメント育成が課題であり、重要であると考えています。執行部分をCOO&CFOをお願いしていくなかで、私は次世代人材育成の活動にも力を注いでいきます。

既にさまざまな取り組みを開始しており、例えば若手社員に対しては現場評価だけに偏らないように一律の論理的思考力テストや、本人の自覚をはかる上で20年先までの長期的なキャリアプラン作成を実施しています。2023年3月に移転した東京クロステックガーデンの地下にはセミナーホールを準備しており、このような場で、優秀かつ意欲ある50~80人位の選抜された若手社員向けに私が直接教育の場をつくることも検討中です。過去の経験や経営に対する考え方について、何度も伝えていきたいと思っています。また、異業種でも人材育成に力を発揮している快進撃企業をベンチマークして、今までの「OJT」による人の成長から「教育」や「人事制度」による人の成長に舵を切って、内部の人材教育をより充実させていく所存です。

また、当社は人材登用において「対等の精神」を掲げており、優秀な人材であれば、出身企業、新卒・中途など出自を問わず、活躍のチャンスがあります。やはりゾーンディフェンスをせず、野球でいえばキャッチャーであってもセンターフライを取りに行くくらい、自分から前に出て目立ってほしいと思っています。

人的資本 P.45-48

コーポレート・ガバナンス P.67-80

東京クロステックガーデンの意義と手応え

東京クロステックガーデンは、「オーガニック成長」、「M&Aによる成長」、「社会的課題解決に貢献する製品開発およびその販売」という当社の成長戦略を支えるための土台として、また、未来に向けた優秀な人材の確保、社内交流の活性化、コア事業「8本槍」の強靱化、技術シナジー・PMIの徹底などを目的として設立しました。

「相合」は、そこで働く「人」がおこないます。技術や製品を相合し、営業活動をおこなう前にそこに携わる「人」同士の相合が必要になります。お客様情報を掴み、研究開発にフィードバックし、製品を製造していくためには、しっかりとしたハード（拠点）が必要であり、東京クロステックガーデンは、売上高2.5兆円達成に向けた「門構え」と捉えています。少子高齢化の進むなかで、部品メーカーは「縁の下の力持ち」などと謙遜しているのでは、優秀な人材の獲得はますます困難になるでしょう。この新施設は必ずや優秀な人材の獲得にも一定の力を発揮すると思っています。ところで、東京クロステックガーデンの投資が具体的な成果を生むには時間がかかるかもしれませんが、既に前向きな変化が出ており、新卒採用や中途採用において応募人材の質が上がっています。現在のトップマネジメントの後継者となるような優秀な人材が将来獲得できれば、投資対効果は十分お示しできると考えています。

ただ、「器」を用意するだけではなく、そこにどんな「魂」を込めるかがチャレンジだと考えています。東京クロステックガーデンでは、積極的に交流会を開催し、M&Aで急速に拡大してきたグループ社員が部門の垣根を越えて「人」と「知」の「相合」活動に取り組みやすくなる土台を作っています。

また、少子高齢化の日本で、子供たちが将来、日本のものづくりに夢を持ってもらえるような、社会貢献を目的として、小学生を主な対象とした部品の役割が理解できるショールームもオープンする予定です。



サステナビリティの取り組みにより、さらなる成長へ

当社の経営理念は、当社の成長、そして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気に推進していくという想いを込め、「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」と表現しています。

環境対策については、カーボンニュートラルへの挑戦、製品による世界のCO₂排出量削減に貢献する「MMIビヨンドゼロ」を推進し強化しています。特に、再生可能エネルギーに関しては、タイのバンパイン・ロップリ工場での大規模太陽光発電導入に加え、フィリピンとヨーロッパでもPPA（電力購入契約）、タイ、カンボジア工場における自社発電など、新たな活動にも取り組んでいます。

また、当社は社是「五つの心得」の第一に「従業員」を掲げています。当社グループは世界28カ国・10万人の従業員がおり、人材のダイバーシティも強みとなっています。グローバルでは、6割強が女性社員であり、特に女性管理職比率は18.8%に上ります。国内でも女性管理職比率は徐々に上昇傾向にあり、性別を問わず優秀な人材の活躍の場を広げるための制度を整えています。

また、グローバル人材の幹部社員への登用が進んでおり、本社マネジメントのうち日本人以外が7名となっています。グループ会社のマネジメントから選抜されたグループ執行役員制度もあり、定期的に会議を設けて意思疎通をはかり、各地域の課題にスピーディーに取り組む体制を構築しています。

多様なバックグラウンドを持つ従業員とコーポレートスローガンにある「Passion=情熱」を共有し、「相合」活動を進めていくことで、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支える「相合精密部品メーカー」として成長にこだわり続けてまいります。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。

環境への取り組み P.57-62

社会への取り組み P.63-66

取締役社長執行役員
COO&CFO

吉田 勝彦

「執行」にフォーカスして 会社の成長を加速させる 徐々に若い世代へ経営をバトンタッチしていく

今年の4月2日、取締役専務執行役員CFOから取締役社長執行役員COO&CFOに就任した吉田です。

今回の新しい体制については、CEOメッセージにもあります通り、私が貝沼会長からCOOを引き継ぎCFOも兼務しています。CEOが策定した経営戦略に基づいて、COOである私は執行部分を担っていきます。ただし、新体制の初日から職務範囲を明確に区別するというのではなく、右図のグラデーションが示すとおり、時間をかけながら徐々に業務を引き継いでまいります。同時に、執行領域の職務であっても、貝沼会長しかできない、あるいはやるべき仕事は、今後も貝沼会長に担当いただきます。

私のバックグラウンドについて少しお話をさせていただきます。ミネベア株式会社に新卒として入社し、まず管理部門を経験しました。その後、シンガポールとタイにある、量産工場で約10年間海外駐在員として勤務しました。さらに、モーター等の事業を広く担当するとともに、さまざまな立場からいくつものM&Aに関わってまいりました。それらの現場で、数多くの事業や大勢の社員との関わりを持ってきた経験によって、当社の幅広い事業全般を深く理解すると同時に、さまざまな部署で働いている社員を知っています。近年は、CFOに就任後、当社グループ全体の経理財務を担当してきました。M&Aの担当役員としては、M&Aの企画からクロージングまでの一連の業務、

クロージング後の統合プロセスであるPMI (Post Merger Integration) を統括してきました。PMIでは、経営統合実務やシナジー創出、成長戦略の策定と執行までを統合した会社と一緒にチャレンジするだけではなく、そこで新しくグループの一員となられた社員との対等で率直な意見交換が大事な要素となります。

このように、急速に成長を実現してきている当社グループにおいて、オーガニックに成長してきた流れと、数多くの経営統合で拡大してきた流れの両方において、広く深くハンズオンで関わってこられたことの蓄積が私の強みと自負しています。また、それこそが、経営目標を達成するために執行力を強化するうえでの大きな財産となると思っています。

同時に、これらの財産やノウハウを次の経営層に引き継いでいく仕組みづくりにも注力してまいります。貝沼会長とともに次世代、次々世代、その先の当社グループを担える可能性のある若い人材を発掘して育成してまいります。重要なポストにも積極的に登用し、タフアサインメントを与え、早い段階から成功だけでなく失敗を含めたさまざまな経験を積ませていきます。そのなかから次世代の経営を担っていく人材が大勢育ってくれることを期待しています。CFOの役割も比較的早い段階で新しい人たちに移譲していきたいと思っています。受け皿となる人材プールをつくり、CFO業務のミラーリングを開始しています。

2029年3月期の目標である売上高2.5兆円、営業利益2,500億円は、COOとして必ず達成させたいと考えています。そこに至るまでの視界もかなりクリアです。グループ全体の相合力を発揮して、各執行事項を完遂させます。また、我々を取り巻く環境は刻一刻と変わっており、変化の方向性について予測することは誰にとっても難しい時代

になっています。そのような激変する状況下であっても、この新しい体制でミネベアミツミグループの相合力を高めて、社会的な責任を果たし持続的に企業価値を向上させる会社を次の世代に残していくこと、これが私のミッションです。

次世代に向けた戦略と執行の分業体制





ミネバアミツミの 企業価値最大化に向けた 財務戦略・資本政策を確実に執行

財務戦略と資本政策を明確に策定するとともに、
事業の成長と資本効率の最大化を目指す

取締役社長執行役員 COO&CFO
吉田 勝彦

当社は2029年3月期に、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円を目指します。またその成長達成に伴い、ROE15%以上、EPS成長率+15%（10年間のCAGR）の水準をクリアすることをKPIとして掲げています。長期目標および中期事業計画を達成するために、私はその責任者として、策定した財務戦略と資本政策を確実に執行してまいります。

各種財務規律を設定し、徹底した財務体質の強化に取り組む、キャッシュ創出力を大きく向上させます。また、

キャッシュ・アロケーション方針を明確に設定することで創出したキャッシュを適切に管理して財務基盤を強化するとともに、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。

さらに、中長期的なポートフォリオの検討にあたっては、ROICをはじめ、資本コストを意識し、収益性によって投資すべき事業を適切に選別します。投資効率の最大化と経営資源配分の最適化を実現し、企業価値を高めてまいります。

財務戦略と資本政策

資本効率とEPS成長率

当社グループは、収益性においてROE15%以上、EPS成長率+15%以上（10年間のCAGR）のKPIを掲げ、「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います。

2023年3月期の当社のROEは13.1%であり、15%に近い水準となっています。ROICは9.5%となり、ハードルレート8%を上回る水準で推移しています。

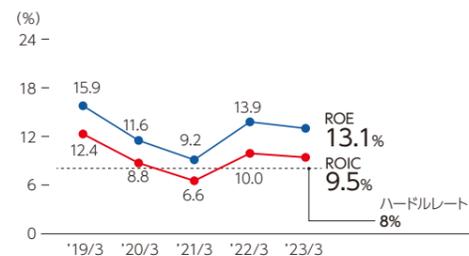
また、2023年3月期のEPSは187.62円となりました。

2029年3月期目標の営業利益2,500億円を達成させ、EPS成長率CAGR15%を実現させます。

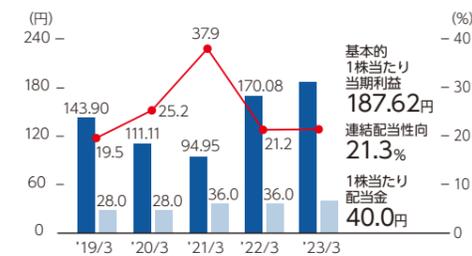
同時に、オーガニック成長と高いキャッシュ創出力をいかしたグローバル規模でのM&Aによる成長に加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発などの新たな事業機会の獲得に一層注力します。

このように、収益性と成長性を高め、キャッシュ創出力を最大化し、財務体質をより一層強化してまいります。

ROE, ROIC



EPSおよび配当額



ROE
15%以上

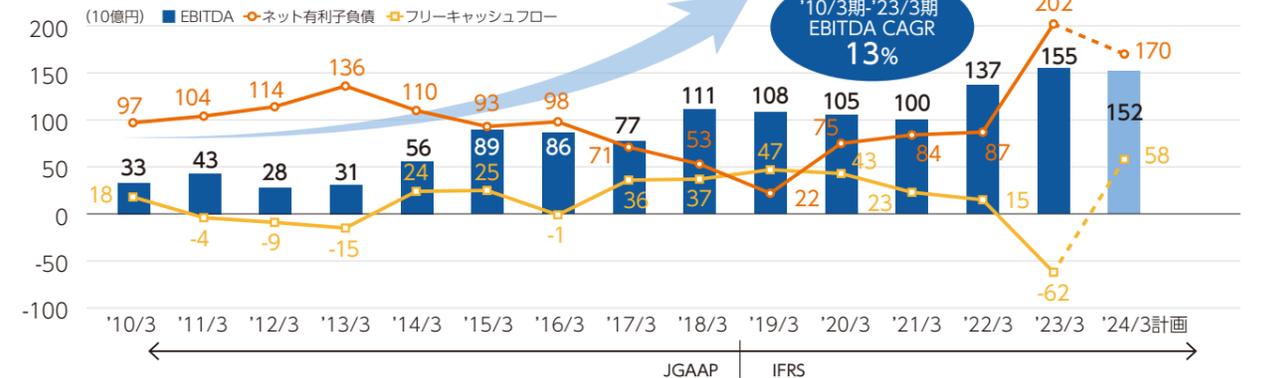
EPS成長率
15%以上
CAGR

キャッシュ創出力

当社は2023年3月期に売上高1兆2,922億円、営業利益は1,015億円と過去最高を更新しました。また、回収可能性を慎重に判断して設備投資をおこなってきたことも奏功しEBITDAを増加させています。2010年3月期から見ると、

CAGR13%の成長を達成しました。ネット有利子負債は2024年3月期は1,700億円を見込んでいます。当社のキャッシュ創出力は着実に向上してきており、事業を拡大しつつも、ネット有利子負債を適正な水準に維持してまいります。

EBITDA/ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



キャッシュ・アロケーションと財務基盤の安全性

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、その50%をオーガニック成長の原資として設備投資に充当してまいります。残る50%のうち、半分を適切かつ機動的な株主還元を充当したうえで、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、残りの半分と借入金を用いて、実効性のあるM&Aの実施を積極的に検討してまいります。

設備投資と株主還元

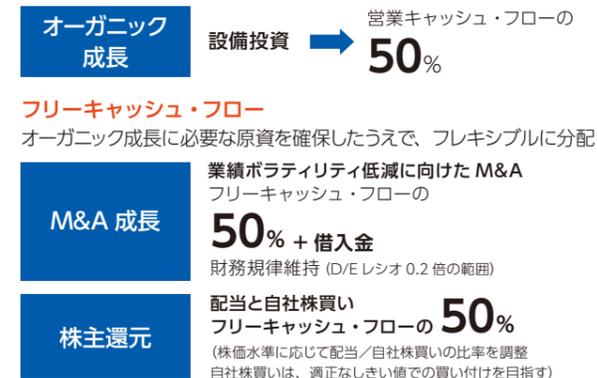
このような中長期的な方針のもと、2023年3月期の設備投資は、東京クロステックガーデン移転の一時的な投資を含め1,470億円となりました。2024年3月期計画については、半導体関連設備への投資などを中心に730億円としています。

また、株主の皆様への利益還元を強化するため、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」とし経営環境を総合的に勘案し、継続して安定的な配当を目指しています。

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



3月期の1株当たり年間配当金は、前期実績36円から4円増額の40円としました。2023年2月には100億円の自社株買いを発表し実施しました。

今後の株主還元についても、同様の方針で配当と自社株買いを実施してまいります。

財務基盤の安全性

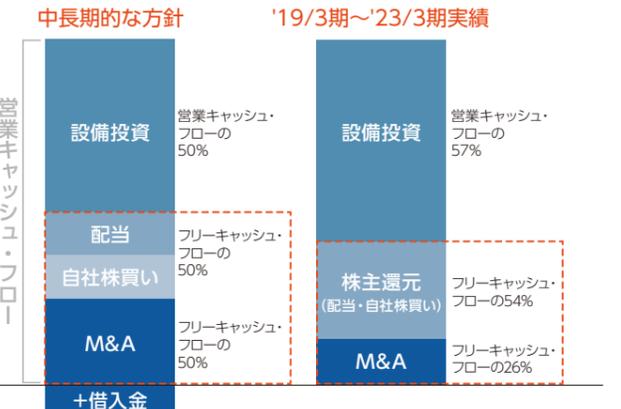
事業の拡大スピードを加速させると同時に、財務基盤の安定性を確保することが最重要事項と考えています。格付については、日本格付研究所 (JCR) からA+格を受け、昨年11月には格付け投資情報センター (R&I) より、A+に格上げしていただくなど、2つの格付機関から高い評価を受けています。

自己資本比率については、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。

格付
格付投資情報センター (R&I)
A+

格付
日本格付研究所 (JCR)
A+

過去5年の実績は、中長期方針と同様の配分で着実に資本配分を実行



さらなる成長に向けた中期事業計画

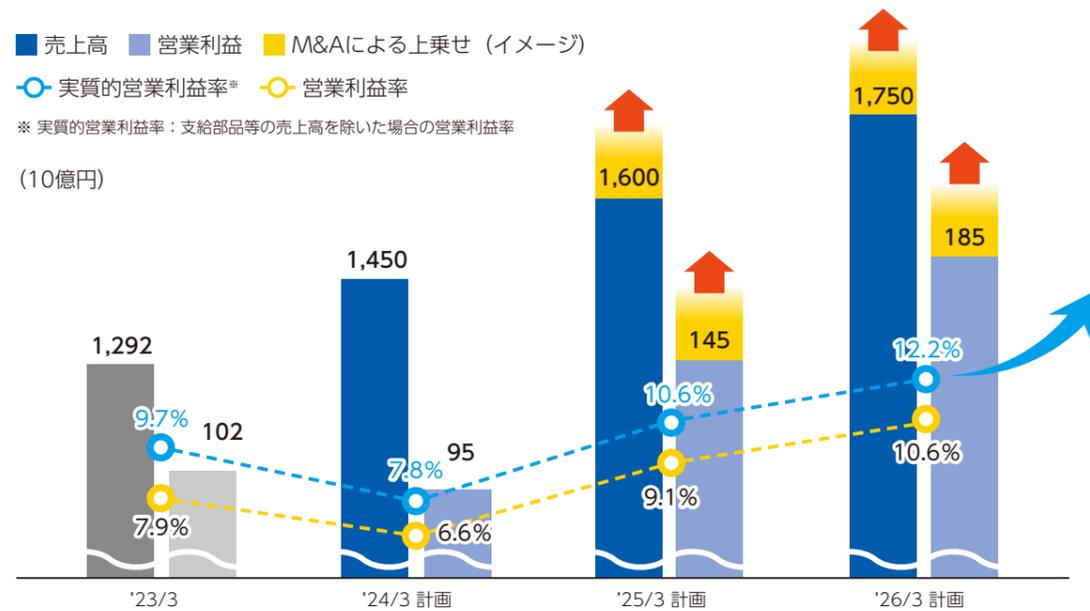
2029年3月期の長期目標に向けて、当社はさらなる成長に向けた具体的なロードマップとして2023年5月に新たな中期事業計画を発表いたしました。中期事業計画では、2026年3月期に売上高1兆7,500億円、営業利益1,850億円とすることを目標としております。ベアリング・ロッドエンド、モーター、アナログ半導体、アクセス製品および相合製品を中心に、グローバルニッチトップで高収益を生み出す製品が揃い、過去のペースを上回る成長を担保する8本槍製品の基盤が整いました。

製品Mixの改善により、実質的営業利益率（支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率）で15%台を達成する目標も掲げています。2023年3月期には4件のM&Aを実施しました。これまで蓄積したPMIノウハウや、盤石な財務基盤により、スピーディーに中期事業計画を達成することが可能な状態となっています。

オーガニック成長、M&Aに加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発を進め、長期目標に向けて確実な成長を実現してまいります。

製品Mix改善により実質的営業利益率は15%台達成へ

ベアリング・ロッドエンド、アナログ半導体の売上増とその他製品の利益率の向上



収益性向上に向けた取り組み

収益性向上活動の一環として、当社は材料費率、工場経費率の削減など徹底的なコストダウンに取り組んでいます。また、固定費の変動費化にも取り組み、柔軟な原価対応力により、収益性を向上させていきます。

さらに、過去数年間、大型案件を含めて、M&Aを多数おこなってまいりましたが、当社の販管費率は11%台か

ら下がっておらず、改善の余地が多分にあると認識しております。販管費の約半分は労務費、次に物流費と業務委託費が続きます。本テーマを重要な経営課題の一つとして捉え、ホワイトカラーの生産性向上、輸送効率の改善等により、販管費率を2%下げることが目標にプロジェクトを推進してまいります。

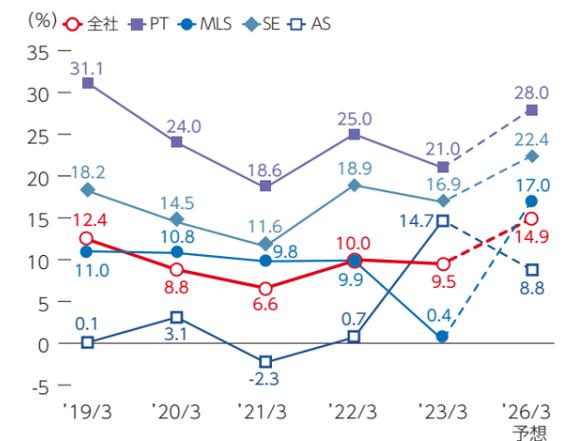
価値創造経営

当社グループは、資本コストを6%程度と推計し、それを2%上回る8%を投資判断における最低限のハードルレートと設定しています。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。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ROEに加えて事業別の収益管理指標としてROICを用いています。目標とする収益力が資本コストを上回るか否か、事業別の現状と見通しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退などをおこなっています。

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んでいます。各事業ポートフォリオの収益力強化により全社ベースでの投下資本の最適化をはかっています。このような方針のもとに収益力向上に注力した結果、2023年3月期のROICは9.5%となりました。

今後も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および運営を目指します。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。また、ハードルレートを下回る事業については、年2回の経営会議で事業継続性を議論し、事業ポートフォリオの最適化に努めています。

ROICの推移



管理項目	KPI	担当部署	
税引後営業利益	売上	・販売数量の拡大 ・平均販売単価の上昇	営業本部 拡販、価格交渉等
	売上原価	・材料費率/労務費率低減 ・残業時間削減	事業部（工場） チームビルディングによる改善
	販管費	・徹底した固定費削減 ・特恵関税の活用	本社部門
	法人税等	・新製品、新市場の開発 ・持続的な価値創造に向けた試験研究活動	技術本部
投下資本	売掛金・受取手形	・売上債権回転期間の短縮 ・債権流動化等のスキーム活用	営業本部 財務部
	買掛金・支払手形	・仕入債務回転期間の延長 ・ベンダーファイナンス等のスキーム活用	調達・物流部門/財務部 サプライヤーへの協力要請
	棚卸資産	・DIO短縮 ・物流リードタイム短縮	事業部/調達・物流部門 徹底的な在庫削減
	固定資産	・設備投資の厳選 ・投資効果の精査	事業部（工場） 投資対効果の向上

事業ポートフォリオ戦略

事業セグメント別の売上高の成長性とROICに着目し、当社の事業ポートフォリオの現状および将来性を以下のとおり考えています。また、投下資本については、補助金等も活用しながら、効率的な設備投資を実行するとともに、

事業セグメント別で在庫などの運転資金を適切な範囲にコントロールすることで、下図に示すA～Dの領域で経営資源の最適化に取り組みます。

プレジジョンテクノロジーズ (PT、旧機械加工品)

PTは、データセンターの市場回復、自動車のEV化・高機能化、航空機の需要増加などにより売上高の増加を見込んでいます。また、売上高の増加に伴う利益額の拡大によって、投

下資本に対する利益率 (ROIC) が向上すると見込んでいます。今後も当社の中核事業としてさらなる拡大を目指してまいります。

モーター・ライティング&センシング (MLS、旧電子機器)

MLSは、車載を中心としたモーターのさらなる成長、バックライトの車載向けなどの用途拡大により、大きく成長することを見込んでいます。収益性においてもグローバルニッチ

トップ製品を中心に向上させます。目標成長率、ハードルレートを上回る全社収益の柱の事業として拡大していきます。

セミコンダクタ&エレクトロニクス (SE、旧ミツミ事業)

SEは、半導体や経営統合したコネクタ部門などの事業拡大により、8本槍の強化をはかってまいります。これまで売上拡大に貢献してきた光デバイスおよび機構部品は、現時点で

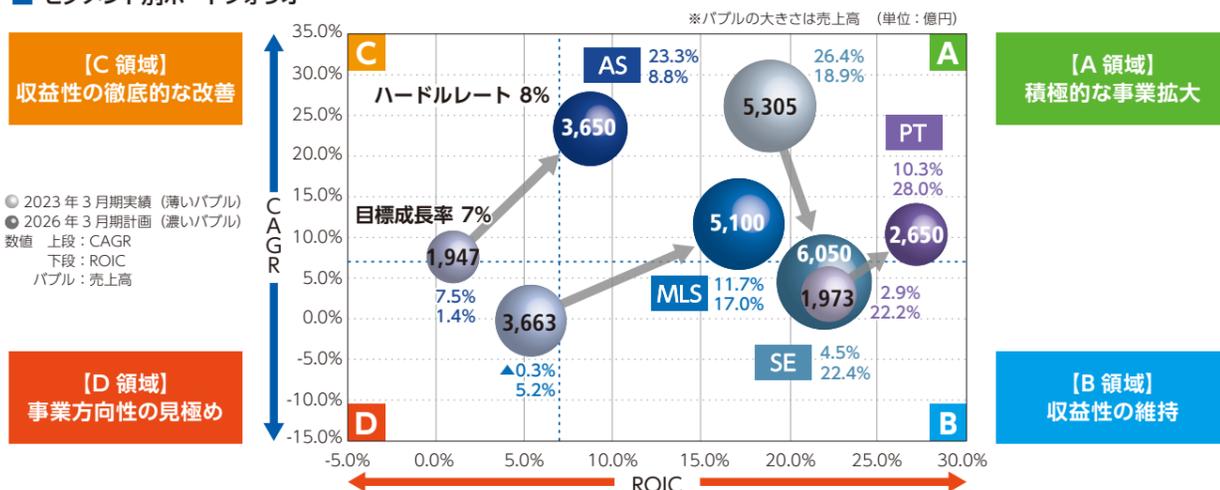
は売上高の成長率が鈍化する想定ではあるものの、新製品の取り込みなどにより成長軌道に回帰させます。徹底したコストダウン、生産性改善により、収益性を向上させてまいります。

アクセスソリューションズ (AS、旧ユーシン事業)

ASは長く収益性に課題を抱えてきましたが、ユーシン事業のPMIに注力し、欧州事業の構造改革を進めた結果、収益性の改善に一定の成果が出てまいりました。新たに経営統合

したミネバア アクセスソリューションズを含め、Tier1としての好位置を最大限に活用して、売上および収益性の拡大をはかってまいります。

■ セグメント別ポートフォリオ



事業別戦略

- プレジジョンテクノロジーズ P.37-38
- モーター・ライティング&センシング P.39-40
- セミコンダクタ&エレクトロニクス P.41-42
- アクセスソリューションズ P.43-44

グリーンボンド・フレームワークの進捗

当社はカーボンニュートラルへの挑戦やMMIビヨンドゼロを推進し環境目標を達成するとともに、省電力および革新的な精度向上に資する高品質なベアリングの生産や研究開発、脱炭素電源調達用資金として、2022年11月に当

社初のグリーンボンドを発行しました。今後も持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを一層推し進めていきます。

環境への取り組み P.59

リスクマネジメント

脱炭素化社会へのシフトや地政学リスクの高まりなど、当社を取り巻く事業環境は日々めまぐるしく変化しています。こうした変化に迅速かつ適切に対応するためには、利益の最大化という「攻」に加え、リスクマネジメントという「守」の強化が重要です。

当社は代表取締役会長CEOをリスク管理の最高責任者とし、「リスク管理委員会」においてリスク管理に関する重要な意思決定をおこなうとともに、具体的なリスクと対策を想定し、継続的に状況をモニタリングしています。私はCFOとして、当社の事業環境を認識かつ予想し、個々の事象が当社の事業や業績にどのようなインパクトを与えるのか、リスクや機会の発生可能性、緊急度、影響度も分析検討したうえで、戦略、施策を立て、それらを具体的かつ着実に執行することに注力しています。

リスクと機会 P.29-30

当社グループにとって喫緊の課題の一つであるBCP、

特に水リスク低減の取り組みについては、洪水、干ばつ等の水リスクの高い拠点の洗い出しをおこなった上で、重点的に防災マニュアルやBCPの整備、強化を進めています。

コーポレートガバナンス リスクマネジメント事例1 BCP P.80

また、企業を狙うサイバー攻撃に対する抑止・防止体制の整備も重大課題と捉えています。

海外拠点を含む全社的なセキュリティ・タスク・フォースの整備、従業員に対する情報セキュリティ教育の実施に加え、セキュリティ・システムを戦略的に増強することにより、抑止・防止体制の強化を徹底しております。

コーポレートガバナンス リスクマネジメント事例2 情報セキュリティ P.80

さらに、各国の経済制裁や輸出管理規制の強化を受け、これらに迅速に対応し、より戦略的に事業展開するために、経済安全保障に関する社内規程の策定等を実施し、経済安全保障リスク管理の整備をおこなっております。

コーポレートガバナンス リスクマネジメント事例3 安全保障貿易管理 P.80

FAQ1 ▶ 2024年3月期の業績については?

今期はマクロ経済動向、データセンター回復の不透明さなど足下の状況を踏まえつつ通期業績予想は売上高1兆4,500億円、営業利益950億円とし、特殊要因を除いた事業ベースでの過去最高益を狙います。プレジジョンテクノロジーズでは、データセンター市場の回復は不透明なものの、自動車、航空機の下半期の市場回復を期待しています。モー

ター・ライティング&センシングは、自動車市場の回復によりモーターが成長し、収益貢献が本格化してきます。セミコンダクタ&エレクトロニクスは、堅調な光デバイスとアナログ半導体で機構部品の減収をカバーします。アクセスソリューションズは、市場回復に伴う増収増益、経営統合効果の実現を狙います。

ミネベアミツミ At a Glance

ミネベアミツミとは

8本槍をコアとした世界に一つしかない「^{そうごう}相合」精密部品メーカー

ミネベアミツミは、世界シェアNo.1（当社調べ）製品である、機械の回転をスムーズにするミニチュア・小径ボールベアリング（軸受）や、1直リチウムイオン電池用保護ICなどをはじめ、超精密加工技術を代表するコア技術を中心に、モーター、センサー、半導体など、さまざまな機械・電子部品を手がける相合（そうごう）精密部品メーカーです。当社の超精密加工技術は、エアコン・掃除機・ドライヤー、ゲーム機などの家電製品、スマートフォン・パソコンなどの情報機器、自動車・航空・宇宙製品、そして医療機器など、幅広い分野で使用され、目に見えないところで皆様の生活をお支えています。

8本槍

超精密加工技術や大量生産技術等の当社の強みを発揮でき、且つ簡単に無くなならない製品をコア事業「8本槍」として位置付けています。

コア事業 P.26



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します。

ミネベアミツミのコア技術

超精密加工技術をはじめ10のコア技術が常識を超えた価値を創造

超精密加工技術を核とする生産技術、センサー・光学をはじめとするさまざまな要素技術を融合し、最先端のソリューションを生み出します。

超精密加工技術

高度な機械加工製品には、サブミクロン単位の高精度切削・研削・研磨が要求されます。長年にわたって蓄積された超精密加工技術が各種パーツの微細加工を実現しています。機械加工品だけでなく、モーターやライティングデバイスをはじめ、ミネベアミツミの様々な製品にその技術がいかされています。

大量生産技術

超精密加工技術と大量生産技術を両立し、高精度・高品質な精密部品の安定供給を実現します。量産可能な製品には大規模な自動組み立てラインを導入しています。主要製品の自動組み立てラインは軽井沢、浜松、藤沢、米子などのマザー工場で開催・内製しており、ミネベアミツミでしか造ることができない高精度・効率生産ラインとして、各国グループ工場へ導入されています。

垂直統合生産システム

開発から組み立てまでを統合した「垂直統合生産システム」を確立し、世界の量産拠点とマザー工場を有機的に結び付け、世界市場への製品供給体制を整えています。

要素技術

センサー技術 (荷重・圧力など)	光学技術
MEMS技術	高周波技術
電気回路技術	半導体設計技術
機構設計技術	システム設計技術

ミネベアミツミの成長軸

オーガニック、M&Aに加え、社会的課題解決に貢献する製品開発が第3の成長軸

従来成長ドライバーとしてきたオーガニック成長、M&Aに加え、「社会的課題解決製品の開発と部品供給」を軸とし、成長を加速していきます。

1

オーガニック成長

- 世界のGDPの成長に伴い、市場の一人当たりの可処分所得が上がる
- 高級機能製品が売れる＝高級部品の必然性

2

M&A

- コア事業の8本槍製品を中心に、シナジーある会社の統合

3

社会的課題解決製品の開発と部品供給

- 8本槍と密接・不可分な関係

事業別戦略 P.37-44

新たなトレンド 3

社会的課題解決製品の開発

■ エネルギー

精度3倍
ベアリング
究極の消費電力削減！

■ 環境

スマートシティソリューション
無線通信により道路灯の
照度等の一元管理

■ 少子高齢化

ベッドセンサーシステム®

■ 災害対策

統合型環境センサー
リアルタイムで
気象データを見える化

■ 自動運転

レーザースキャナー向け
アクチュエータ
LiDARの画質/
機能を革新

社会的課題を
解決して
成長

従来のトレンド 1 2

オーガニック+M&A

■ 便利・快適

車載向け精密部品
自動車の安全・快適・省エネに貢献

■ 高機能

モバイル向け精密部品
スマートフォンの高機能化・薄型化に貢献

世界経済の
発展とともに
成長

ミネベアミツミ製品の創出価値

世界が求める「4高(高電圧・高電流・高周波・高スピード)」に応える

世界のマーケットで目覚しく成長する分野として、「EV、再生可能エネルギー、AI、XR」と捉え、これらの成長分野に必要な技術は「高電圧、高電流、高周波、高（ハイ）スピード」といった「4高」が重要な要素になると考えています。コア事業「8本槍」はこれらの技術に対して欠かせない製品であると自負しています。

解決すべき社会的課題

- 少子高齢化
- 人口問題
- 医療問題
- 遠隔地医療の充実
- EV
- 自動運転
- エネルギー問題
- 温暖化
- etc.

成長4分野

EV
+
再生可能エネルギー
+
AI
+
XR

4つのテクノロジー

高電圧

高電流

高周波

高スピード

ミネベアミツミの歩み

オーガニック成長 × 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年以上がたち、電子機器分野に進出するとともに、創業以来55社（2023年8月末現在）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」精密部品メーカーへと成長しました。

私たちは、オーガニック成長とM&Aに加え、社会的課題の解決に貢献する製品開発で成長を続け、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

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「日本ミネチュアベアリング株式会社」を設立



軽井沢工場（日本）

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

オーガニック成長

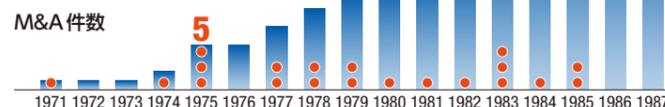
1972年 シンガポールに初の海外自社工場を建設

M&A

1971年 米国で当社初の海外生産を開始
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



会社紹介はこちらからご覧ください。



1980

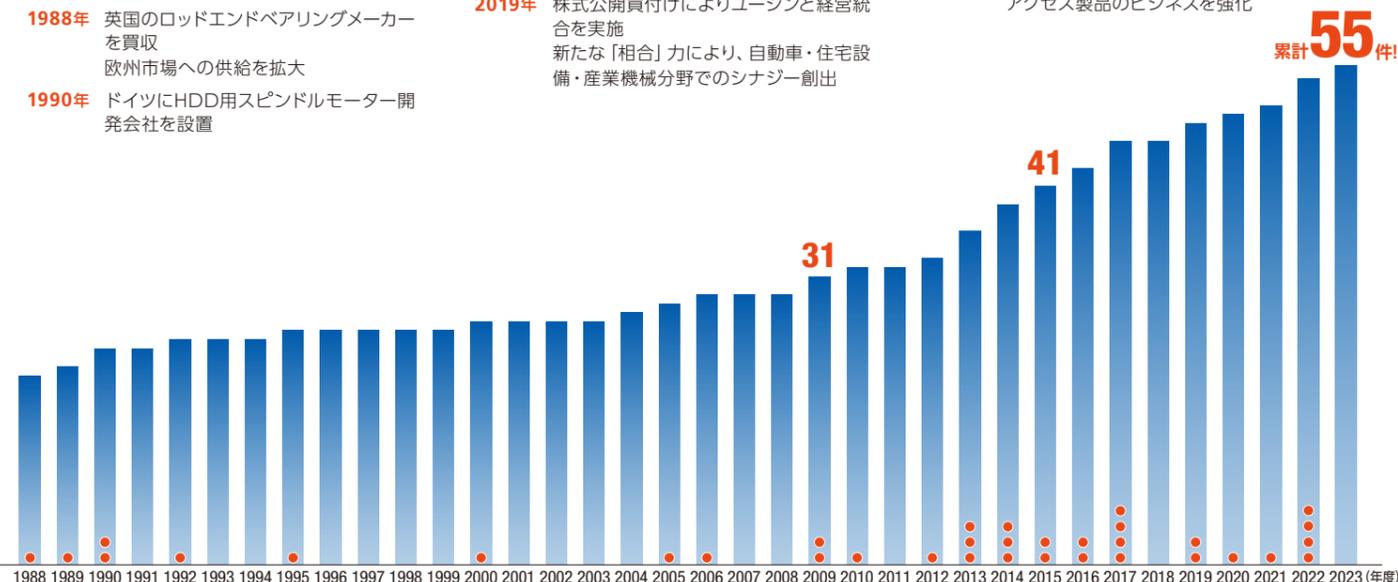
- 1980年 アユタヤ工場を設立
グループ最大拠点となるタイに初進出
- 1984年 タイで2番目の拠点となるバンパイン工場を設立
- 1986年 浜松工場を設立
電子機器分野の開発を拡大
- 1988年 タイ ロップリ工場を設立
電子機器分野の生産を拡大
- 1994年 ベアリングやファンモーターを部品から一貫生産する上海ミネベア(中国で初の自社工場)を設立
- 1980年 小径サイズのボールベアリングの生産を開始
- 1985年 米国のベアリングメーカーを買収
米国市場への供給を拡大
- 1988年 英国のロッドエンドベアリングメーカーを買収
欧州市場への供給を拡大
- 1990年 ドイツにHDD用スピンドルモーター開発会社を設置

2000

- 2010年 カンボジアで工場を設立し、翌年に生産を開始
リスク分散、生産の拡大とコスト低減
- 2010年 蘇州工場を設立し、LEDバックライトの生産を拡大
- 2018年 スロバキア コシツエ工場にて生産を開始
欧州市場への供給を拡大
- 2010年 ブラシレスモーターの生産を開始
モーターの製品ラインナップを拡大
- 2015年 ドイツの大手計測機器メーカーを買収
欧州やインドでの生産と供給を拡大
- 2017年 ミツミ電機と株式交換により経営統合を実施
機械・電子技術と制御技術を融合した「エレクトロ メカニクス ソリューションズ」プロバイダーとして、各事業の成長を加速
- 2019年 株式公開買付けによりユージンと経営統合を実施
新たな「相合」力により、自動車・住宅設備・産業機械分野でのシナジー創出

2020

- 2020年 秋田事業所に新社屋が完成
車載事業の開発を強化
- 2021年 タイのバンパイン工場敷地内に、多目的新工場建屋を建設
将来のさまざまな製品の生産能力を増強
- 2022年 軽井沢本社テクノロジーセンターを新設
機械加工品の開発を強化
- 2023年 東京クロステックガーデンを新設
人材の相合と新製品開発を強化
- 2020年 エイブリックの株式取得により経営統合を実施
アナログ半導体市場におけるプレゼンスを強化
- 2021年 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
アナログ半導体の生産を拡大
- 2022年 本多通信工業と住鋳テック (現ミネベアコネク) の株式取得により経営統合を実施
コネクタの製品ラインナップを拡大
- 2023年 ホンダロック (現ミネベア アクセソソリューションズ) の株式取得により経営統合を実施
アクセス製品のビジネスを強化



1951年~ 創業期

創業期からの不変的な考え方 「超精密加工技術」「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、「超精密加工技術」「大量生産」で競争力を高めていきました。



1970年~ 多角化

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年代には半導体事業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。



米国 REED 工場
(現 NHBB チャットワース工場)

1990年~ 製造業への回帰

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影らみ始めたため、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、「超精密加工技術」「垂直統合生産」をさらに磨き上げました。



2000年~ 「相合」精密部品メーカーへ

シナジーを追求し、会社としての強さを確固たるものに

2000年代に入り、世の中の技術の変化はより一層激しさを増し、IoTが当たり前になる時代がやってきました。当社はカンボジアやスロバキアなど生産拠点のさらなる拡充につとめるとともに、M&Aを加速。2009年に貝沼会長が社長に就任後、24件のM&Aをおこなひ、2017年にはミツミ電機と経営統合し、社名を「ミネベアミツミ株式会社」に変更しました。2000年代はリーマンショックや米中貿易摩擦などの金融危機、東日本大震災、タイ洪水、新型コロナウイルスの感染拡大などさまざまな災害が世界を襲いましたが、当社の多角的な事業ポートフォリオの構築とリスク分散体制が強みを発揮し、逆境を力強く乗り越え、「相合」精密部品メーカーとして成長を続けています。



ミネベアミツミの今

超精密加工技術を核に、事業・生産・人の多様性でリスクを分散し強みを発揮

事業

多角的な事業ポートフォリオにより、2023年3月期の売上高・営業利益は創業以来の過去最高を更新しました。

アクセスソリューションズ

売上高 **1,947**億円
売上構成比 **15.1%**

プレジジョンテクノロジーズ

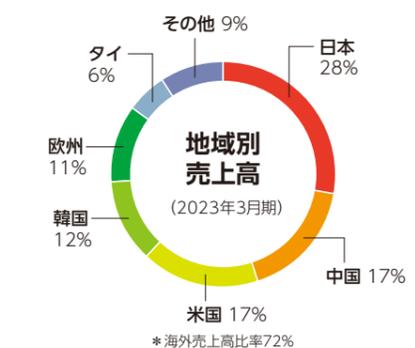
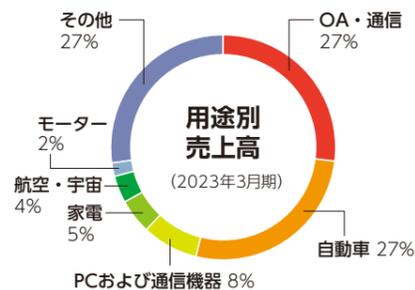
売上高 **1,973**億円
売上構成比 **15.3%**

セミコンダクタ&エレクトロニクス

売上高 **5,305**億円
売上構成比 **41.2%**

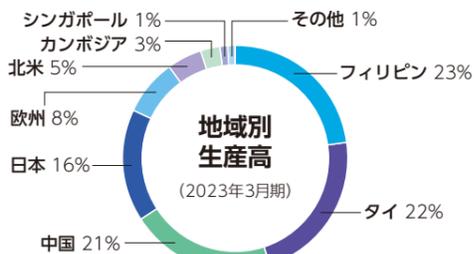
モーター・ライティング&センシング

売上高 **3,663**億円
売上構成比 **28.4%**



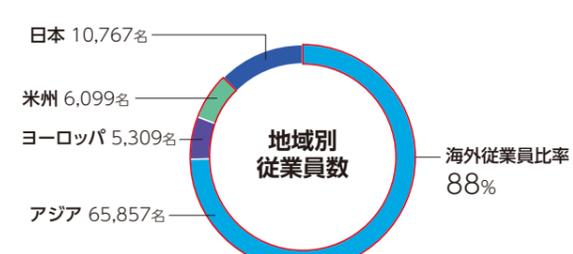
生産

グローバル生産体制を構築し、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。



28 力国
125 生産・研究開発拠点 (2023年8月1日現在)
101 営業拠点

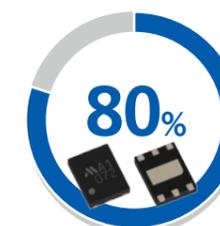
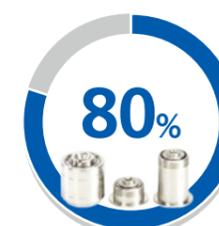
連結従業員数 **88,032**名 (2023年6月末現在)

*正社員のみでパート、および臨時工は含まれておりません。

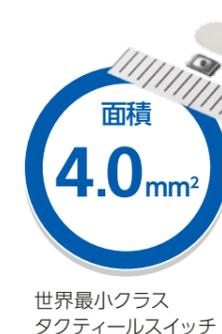
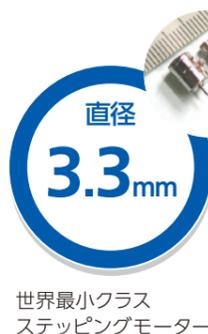
ミネベアミツミは、外径22mm以下のミニチュア・小径ボールベアリングにおいて、世界で60%のトップシェアを誇ります。さらに、ベアリングで培った超精密加工技術、大量生産技術をさまざまな分野に応用し、世界シェアNo.1、世界最小・最薄製品を生み出しており、当社の売上高の約50%が、世界シェアNo.1製品となります。また、自動車、航空機からスマートフォン、医療機器やインフラをも含む幅広いアプリケーションと、日・米・欧・アジアに広がるグローバルな生産拠点展開による相互補完体制により、優れたリスク分散体制を備えるとともに、幅広い人材がシナジーを創出しています。事業・生産・人の多様性が強みの源泉となっています。



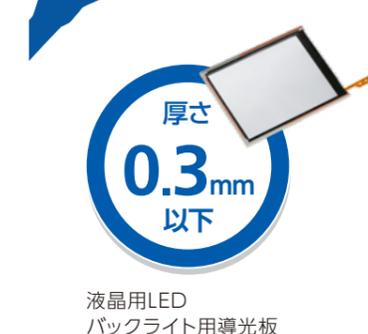
世界シェアNo.1



世界最小



世界最薄



*ミネベアミツミ調べ

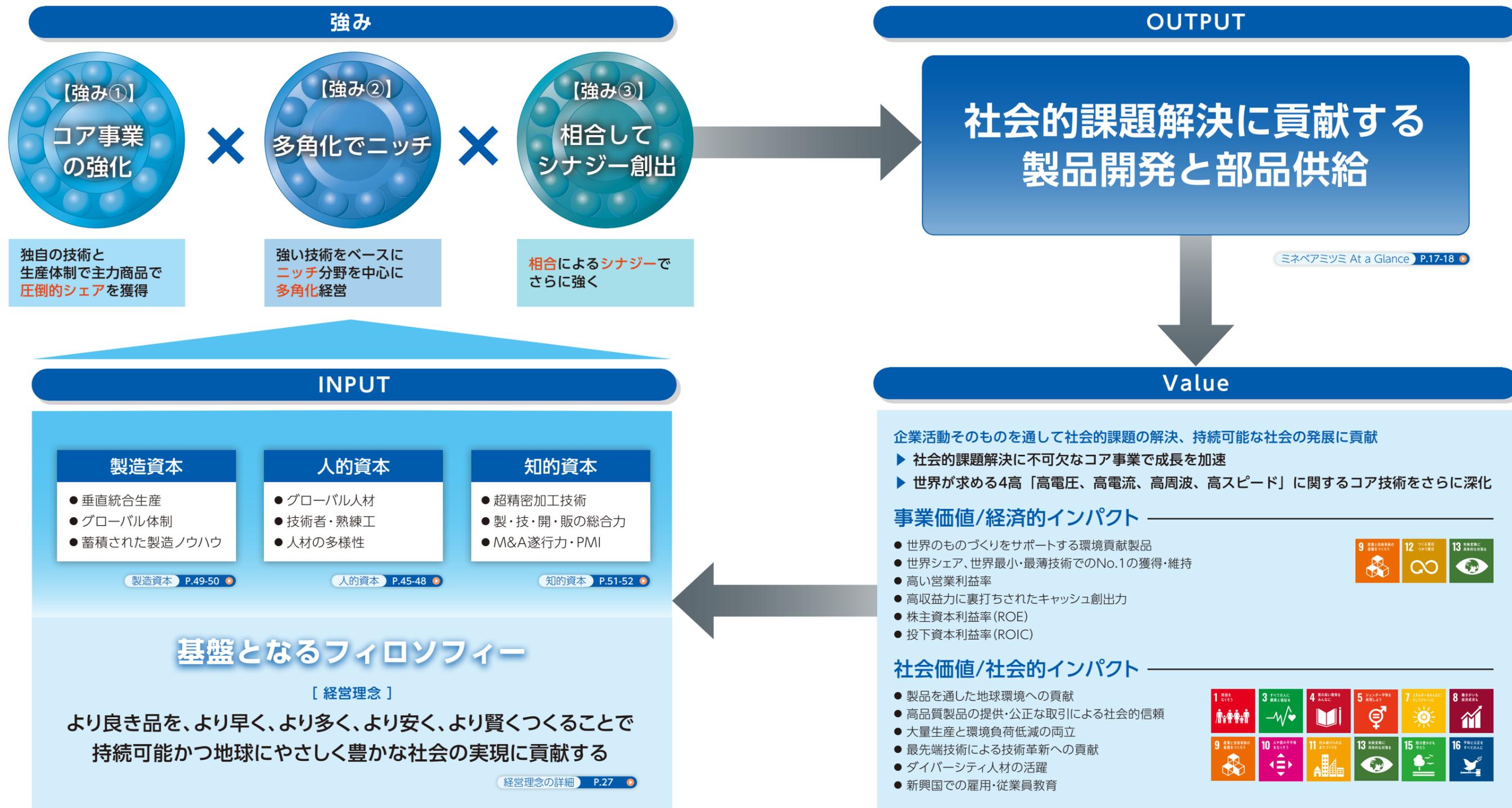
ミネベアミツミの価値創造モデル

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 P.25-26

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、社会的課題解決に貢献し、会社と地球・社会のサステナビリティの両立を目指していきます。



ミネベアミツミの強み

3つの強みが常識を超えた「違い」を生み出す

ミネベアミツミの持続的な成長を生み出すのは、創業以来培われてきた3つの強みです。これらの強みはそれぞれの競争優位性に支えられ、強化されてまいりました。それらをさらに掛け合わせることで、他社にはない「違い」を生み、持続的に成長してまいります。



コア・サブコア戦略による有機的な成長

当社の事業は、コア事業・サブコア事業・ノンコア事業に区分することができます。コア事業・サブコア事業の定義は以下のとおりです。コア事業・サブコア事業に該当しないノンコア事業はすでに事業撤退し、現在は該当するものではありません。

コア事業の定義

- ① 巨大な市場において、ニッチ領域である
- ② 当社の強みが活用できる
- ③ 技術革新があっても容易には置き換わらない
- ④ 製品間でのシナジーがある

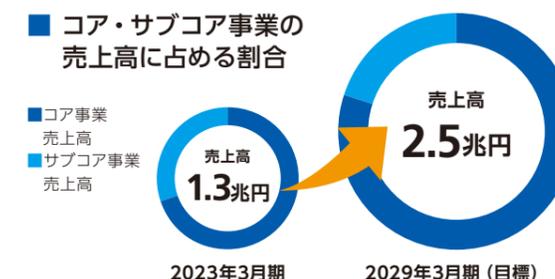
コア事業「8本槍」は、事業同士での組み合わせによるシナジーも期待することができます。以下の表は、コア事業と相互にシナジーが期待できる組み合わせを一覧にしたものです。

	ベアリング	モーター	アナログ半導体	アクセス製品	センサー	コネクタ/スイッチ	電源	無線/通信/ソフトウェア
ベアリング		○		○	○			
モーター	○		○	○	○	○	○	○
アナログ半導体		○		○	○		○	○
アクセス製品	○	○	○		○	○	○	○
センサー	○	○	○	○		○	○	○
コネクタ/スイッチ		○		○			○	○
電源		○	○	○	○	○		○
無線/通信/ソフトウェア		○	○	○	○	○	○	

サブコア事業の定義

- ① 巨大な市場において、ニッチ領域である (コア事業と同じ)
- ② 当社の強みが活用できる (コア事業と同じ)
- ③ 技術革新によって置き換わる可能性がある
- ④ 製品間でのシナジーがある (コア事業と同じ)

サブコア事業は、現在はゲーム関連やスマートフォン関連の事業が該当しています。技術力の向上や最新技術の獲得、キャッシュカウとしての収益の最大化により、コア事業のさらなる強化と成長に貢献しています。また、将来置き換わる可能性を考慮し、固定費の最小化や投資の加速償却などをおこなうことにより、リスクを最小化しています。長期的にはコア事業にシフトし、業績ボラティリティの低減と、リスクマネジメントの向上を両立させることを目指しています。



8本槍の相合 (自動車関連の例)

- HMI** Human Machine Interface
 触感フィードバックを実現するシステム
- LATM** Limited Angle Torque Motor
 LiDARのミラーを高速・高精度で制御
- カメラコネクタ** 車載カメラ用本多通信工業、ミネベアコネクタ、ミツミによるトータルソリューションの提供
- HVAC LIN** Heating, Ventilation, and Air Conditioning with Local Interconnect Network
 エアコンの快適性・効率性を向上

相合されている8本槍

	ベアリング	モーター	アナログ半導体	アクセス	センサー	コネクタ/スイッチ	電源	無線通信ソフトウェア
HMI		○	○		○	○		
LATM	○	○	○		○	○		
HVAC LIN	○	○	○					○
カメラコネクタ						○		

長期経営目標実現に向けて 地球にやさしく豊かな社会の 実現に向けた道のり

企業活動そのものを通して社会的課題解決、持続可能な社会の実現に貢献

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た経営理念を掲げています。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掲げています。経営の重要課題である「マテリアリティ」では、「地球環境課題解決への貢献」「社会を支える高品質な精密部品の創出」、そして「従業員の力を最大化」をテーマに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。これらの施策により、企業活動そのものを通して、社会的課題の解決、持続可能な社会の発展に尽力してまいります。



リスクと機会

メガトレンド

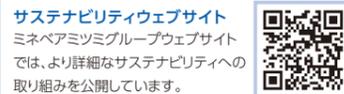
- 地政学的対立の顕在化 (貿易摩擦・ウクライナ問題等)
- 世界的な気候変動・脱炭素社会へのシフト
- 技術革新の加速化・多様化
- デジタルシフト・サイバーセキュリティ
- ポストコロナ社会
- 人口動態の変化 (労働力人口減少、超高齢化社会)
- 人権の尊重に対する国際的要請の高まりと法制化

	当社への影響 (▲リスクと○機会)	発生可能性	緊急度*
製造	▲ 自然災害等の影響による自社グループ生産拠点の停止・操業度低下 ▲ 地政学リスクを含む社会的混乱による自社グループ生産拠点の停止・操業度低下	中	3年以内
	▲ 自然災害等の影響によるサプライヤー生産拠点の停止・操業度低下 ▲ 地政学リスクを含むサプライチェーンの不安定化	中	3年以内
	▲ 原材料価格の高騰による生産コスト増大	高	1年以内
品質管理	▲ 欠陥製品による重大事故、リコール等が発生した場合、多大な費用の発生や社会的信用の失墜	低	不定
技術革新	▲ 既存技術や製品の陳腐化や研究開発の成果創出の失敗等による市場喪失・競争力の低下	中	5年以内
	▲ 新興国における低コストの競合メーカーの台頭	中	5年以内
	▲ 知的財産に関する紛争 (侵害訴訟・模倣品氾濫) の発生	低	不定
	○ 新技術・新モデルによる新規ビジネスの機会	高	3年以内
	○ AI・DXの積極的活用	高	1年以内
環境	▲ GHG (温室効果ガス) 削減に向けた対応	高	1年以内
	▲ 環境負荷コスト増大	高	3年以内
	▲ 環境汚染の発生による損失	低	不定
	○ 省資源、省エネ、低炭素な製品需要の高まり	高	1年以内
社会	▲ 労働力人口減少による人材の確保困難	高	5年以内
	▲ ノウハウ承継、後継者問題	中	5年以内
	▲ 人権侵害による既存ビジネス喪失、レピュテーション毀損	低	3年以内
	○ 人権を重視した経営による企業価値の向上	中	3年以内
	○ 従業員の働きやすさの向上による会社の成長	中	3年以内
	○ 新たな社会的課題の出現	高	1年以内
ガバナンス	▲ 情報漏洩・コンピュータウイルスの感染・サイバー攻撃	中	不定
	▲ コンプライアンス違反による既存ビジネス喪失、レピュテーション毀損	低	不定
ファイナンス	▲ M&Aにおける偶発債務等の発生または想定以上の収益の下振れや負のシナジーによる減損	中	3年以内
	▲ 急激な為替および金融市場変動による予想外の損益発生またはキャッシュ・フローの悪化	中	1年以内

当社グループは、事業環境を認識かつ予想し、個々の事象がどのようなインパクトを事業や業績に与えるかに加え、リスクと機会の発生可能性や影響度を分析し、緊急度に応じて戦略・施策を立てています。下記の表はこれらを整理し一覧にまとめたものです。

影響度	戦略・施策	参照
大	●水リスクが高い拠点を中心とした国内外主要拠点のBCP策定、訓練の実施 ●危機管理マニュアルの整備 ●グローバル生産体制	製造資本 P.49-50 環境への取り組み P.57-62 BCP P.80
大	●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体制 ●定期的な政治経済リスク評価の実施 ●マルチソース化 (複数社購買) の促進	製造資本 P.49-50 安全保障貿易管理 P.80
中	●需給調整のモニタリング強化 ●物流の最適化	CFOメッセージ P.11-16 事業別戦略 P.35-44
大	●「ミネバアミツミグループ品質方針」の徹底 ●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	品質管理体制の強化 P.63
中	●コア事業「8本槍」の強化、多角化 ●研究開発管理規程に則った効果的かつ効率的な研究管理	ミネバアミツミの強み P.25-26 知的資本 P.51-52
中	●コスト削減、競争力強化	事業別戦略 P.35-44 製造資本 P.49-50
中	●開発・設計時の他社知的財産権調査の徹底 ●商標の税関登録による水際措置	知的資本 P.51-52
大	●相合、M&A、アライアンスによる新規事業の獲得 ●設備の自動化、部品の内製化を通じた垂直統合生産体制の一層の強化 ●産官学共同によるオープンイノベーション推進	ミネバアミツミの強み P.25-26 事業別戦略 P.35-44 製造資本 P.49-50 知的資本 P.51-52
中	●社内のDX化推進	AI・DX推進 P.55-56
中	●気候変動関連リスクと機会のシナリオ分析、対応計画の策定、執行 ●MMIピボットゼロの推進 ●自家用太陽光発電設備の導入、再生電力の調達	Carbon Neutral Steering Committee設置による環境対策 QCDESS®の体制強化
中	●製造工程の自動化・時間短縮 ●生産拠点の再編・効率化	高効率・省エネ設備の導入
中	●環境マネジメント委員会の下での厳格な環境汚染防止活動の推進	
大	●ミネバアミツミグリーンプロダクツの推進	価値創造ストーリー P.27-28 事業別戦略 P.35-44 環境への取り組み P.57-62
中	●積極的な採用による多様な人材の確保 ●M&Aによる人材獲得 ●東京クロステックガーデンへの東京本部移転	各種広告による企業ブランド定着 従業員が長く活躍できる健康維持・向上施策
中	●次世代リーダー候補選抜育成プログラム、社内研修の実施 ●ノウハウを属人化させずチームで共有するチームビルディング活動	
大	●責任ある調達の一層の推進 ●サプライチェーンの定期的なモニタリング ●人権ポリシー遵守、人権尊重の教育の徹底 ●内部通報制度の安定的運用	責任ある調達の推進 P.64 人権に関する方針と取り組み P.65 内部通報制度 P.78
大	●従業員のワークライフバランスに配慮した人事制度や施策の充実化	長時間労働防止、年次有給休暇取得の推進 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
中	●多様な技術・製品ポートフォリオにより、新たな社会的課題に対応・貢献する製品の開発	事業別戦略 P.35-44
大	●グローバルなセキュリティ監視・危機対応体制の構築・運用 ●研修や訓練の実施による従業員への情報セキュリティ意識の浸透	リスクマネジメント P.79-80
大	●コーポレート・ガバナンスの強化 ●コンプライアンス、リスクマネジメント体制の強化	コーポレート・ガバナンス P.71-80
大	●人材と組織の相合によるシナジー創出 ●統合準備委員会の設置によるPMIの推進	CEOメッセージ P.3-8 CFOメッセージ P.11-16 知的資本 P.51-52 PMIインタビュー P.53-54
大	●為替予約によるリスクヘッジ ●地産地消の推進	規律ある財務運営と資金流動性確保の強化

*「緊急度」とは、現在から5年以内の時間軸を基準として、個々の事象が発生すると想定される時期を表したものです。なお、性質上具体的な時期の特定が困難な事象の緊急度は不定と表示しております。



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。

ミネベアミツミの考えるサステナビリティ



会社としてのサステナビリティ

ミネベアミツミは、経営の本質はサステナビリティであるという信念のもと、継続的な成長と持続可能性を追求してきました。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、持続可能な成長を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。

地球・社会のサステナビリティ

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。

※ 会社としてのサステナビリティと地球・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。

サステナビリティ推進体制



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。近年、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。

重要テーマ 1 地球環境課題解決への貢献	「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加工技術と相合をいかした「環境貢献型製品による世界の温室効果ガス排出量削減」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。
重要テーマ 2 社会を支える高品質な精密部品の創出	環境貢献に資する「社会を支える高品質な超精密部品の創出」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。
重要テーマ 3 従業員の力を最大化	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」することを目指して「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	マテリアリティ	主な中期目標（2025年度目途）
<p>地球環境課題解決への貢献</p>	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 400万トン（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"> ● 自社の温室効果ガス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） ● 自社の温室効果ガス排出量を総量で2021年3月期比30%削減（2031年3月期）

1 環境貢献型製品による世界のCO₂排出量削減 P.59 | 2 事業活動による環境負荷の最小化 P.57-58

重要テーマ 2	マテリアリティ	主な中期目標（2025年度目途）
<p>社会を支える高品質な精密部品の創出</p>	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

3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化 P.38,63 | 4 責任ある調達の推進 P.64 | 5 地域社会との共生 P.66

重要テーマ 3	マテリアリティ	主な中期目標（2025年度目途）
<p>従業員の力を最大化</p>	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%

従業員の力を最大化(マテリアリティ6～9) P.45-48

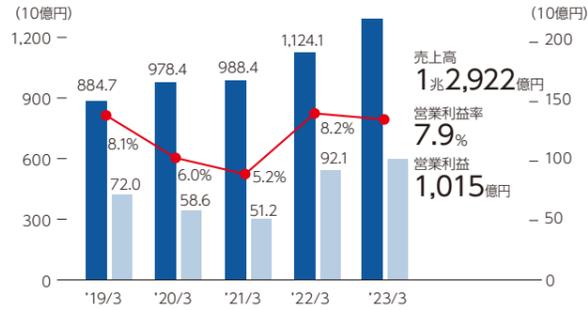
目標に対する実績、短期目標、すべての中期目標はこちらでご覧いただけます。



財務・非財務ハイライト

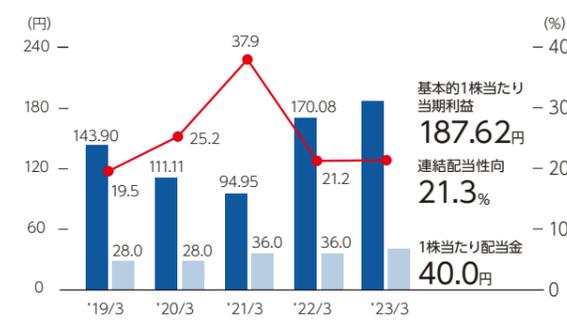
財務ハイライト

売上高、営業利益、営業利益率



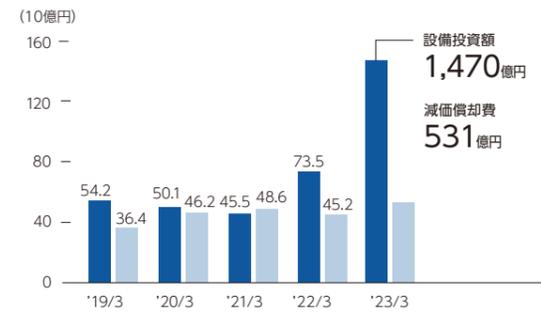
売上高、営業利益等すべてにおいて過去最高となりました。売上高は11期連続増収、営業利益は2期連続増益となります。

EPSおよび配当額



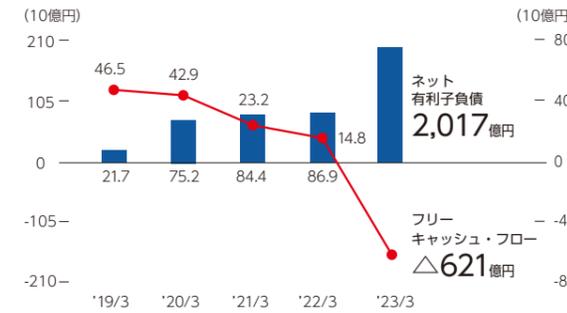
2023年3月期の配当は前期から4円増配の1株当たり40円となりました。

設備投資額、減価償却費



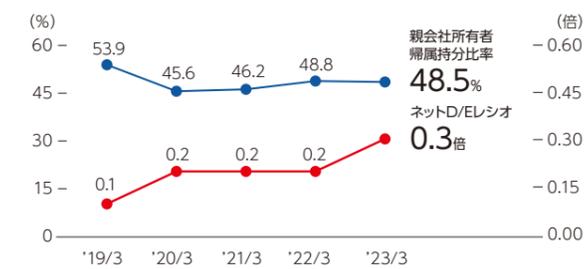
設備投資額は東京クロステックガーデン関連を中心に実施しました。※ 2022年3月期および2023年3月期の設備投資額には、東京クロステックガーデン取得費用の一部が含まれています。

ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



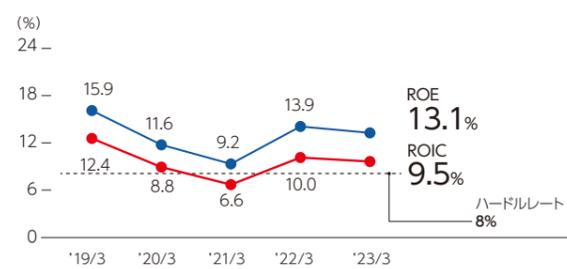
東京クロステックガーデン取得およびM&Aに伴う支出、棚卸資産の増加などによる運転資金の増加により、フリーキャッシュ・フローはマイナスとなり、ネット有利子負債は増加しました。

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と同水準となりました。ネットD/Eレシオは東京クロステックガーデン取得およびM&Aに伴う支出、運転資金の増加などによりネット有利子負債が増え、0.3倍となりました。

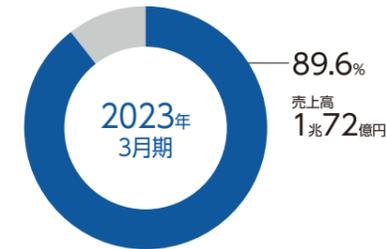
ROE、ROIC



ROE、ROICとも、高い水準を維持しています。ROICはハードルレートを上回り、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。

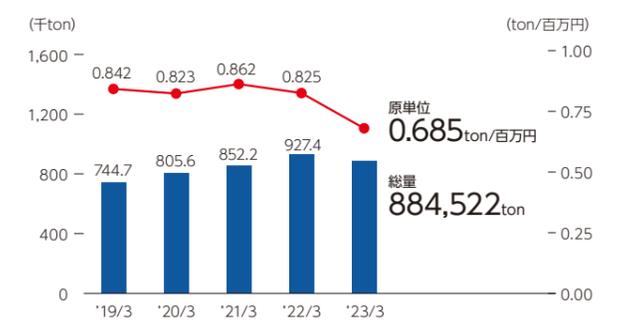
非財務ハイライト

グリーンプロダクツ売上高比率



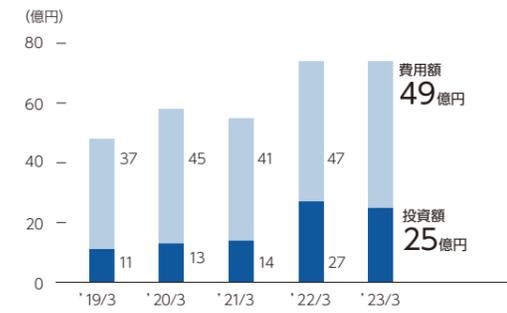
2023年3月期のグリーンプロダクツの売上高は1兆72億円で、全売上高（自社で設計ができない製品を除く）の89.6%でした。

温室効果ガスのCO₂換算排出量



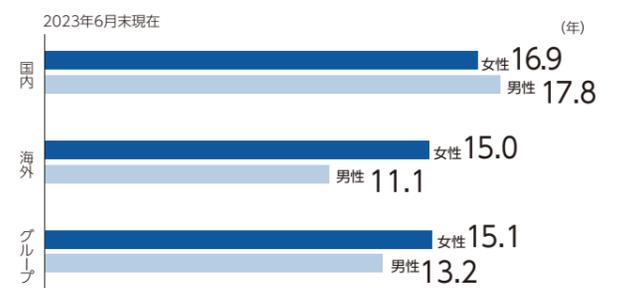
温室効果ガスは気候変動問題の要因とされていることから、総排出量と、売上高原単位をとらえています。2023年3月期は前期に比べ、総量で4.6%減少、売上高原単位で17.0%減少となりました。

環境保全コスト



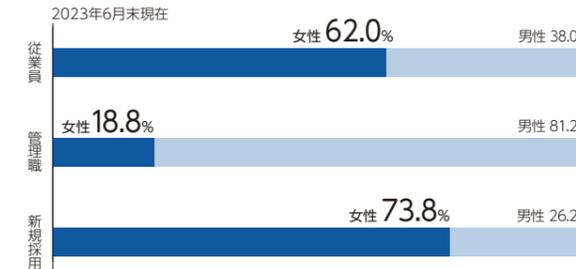
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計をおこなっています。2023年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは74億円となりました。

男女別平均勤続年数



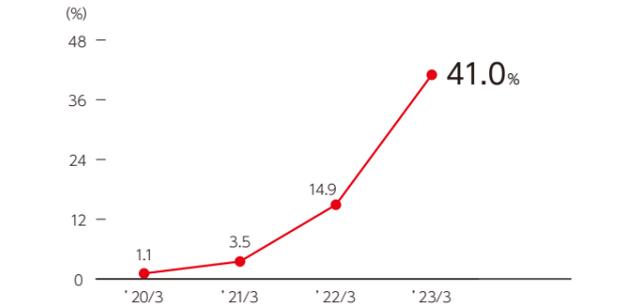
男女間で大きな差はなく、グループ全体では女性の勤続年数が長いことから、引き続き育児休業後に就業継続できる職場環境づくりに取り組んでいきます。

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。2023年6月末の女性従業員比率は62.0%、管理職比率は18.8%となりました。（グローバル集計）

男性社員の育児休業取得率



2023年3月期の男性社員の育児休業取得率は41.0%となりました。（単体集計）

事業別戦略

ミネベアミツミは、多角的な事業ポートフォリオが世界でも類をみない「^{そうごう}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。

2023年4月より、セグメント名称を変更しました。名実を一体化することでわかりやすさを改善し、企業価値の向上につなげていきます。なお、各セグメントの事業内容に変更はありません。



<p>PT プレジジョン テクノロジーズ セグメント</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>■ ハイライト</p> <p>ボールベアリングは自動車向けが増加、家電、データセンター向けが減少。ロッドエンドは新型コロナウイルスの影響から順調に回復。</p> <p>ROIC 21% 世界シェア No.1</p> <p>生産能力 増強完了 航空機需要 回復中</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円) ■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー ■ ピボットアッセンブリー</p> <p>2022/3: 177.5 (128.0, 22.5, 27.0) 2023/3: 197.3 (146.2, 15.9, 35.2) 2024/3計画: 210.0 (151.5, 19.0, 39.5) 2025/3計画: 235.0 (170.0, 22.0, 43.0) 2026/3計画: 265.0 (190.0, 25.0, 50.0)</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 45.7 (25.8%) 2023/3: 43.0 (21.8%) 2024/3計画: 45.4 (22.9%) 2025/3計画: 49.0 (23.3%) 2026/3計画: 73.0 (27.5%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 25.0% 2023/3: 20.4% 2026/3計画: 28.0%</p> <p>※特殊要因を除く ボールベアリングを中心に、在庫調整、データセンター向けの減速などによりROICは低下。'23/3期20.4%から'26/3期は28.0%に改善見込。</p>
<p>MLS モーター・ ライティング &センシング セグメント</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>■ ハイライト</p> <p>HDD向けモーターが減速するも、自動車向けなどのその他モーターが堅調に推移。</p> <p>モーター売上 ニッチトップ 製品増加 収益性改善</p> <p>電装化による 事業機会拡大 電子デバイス 用途拡大</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円) ■ モーター ■ 電子デバイス ■ センシングデバイス ■ その他</p> <p>2022/3: 371.0 (267.2, 4.2, 35.4, 64.2) 2023/3: 366.3 (272.9, 4.3, 37.5, 51.6) 2024/3計画: 405.0 (311.5, 4.0, 38.0, 51.5) 2025/3計画: 475.0 (365.0, 4.0, 40.0, 66.0) 2026/3計画: 510.0 (388.0, 5.0, 43.0, 74.0)</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 21.6 (5.8%) 2023/3: 0.9 (0.3%) 2024/3計画: 11.8 (3.2%) 2025/3計画: 17.0 (4.2%) 2026/3計画: 48.0 (9.4%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 9.9% 2023/3: 0.4% 2026/3計画: 17.0%</p> <p>※特殊要因を除く HDDモーターの減速などにより、ROICは低下。'23/3期0.4%から'26/3期は17.0%に改善見込。</p>
<p>SE セミコンダクタ& エレクトロニクス セグメント</p>	<p>■ 主要製品</p> <p>主な製品 アナログ半導体、光デバイス、機構部品、精密部品、電源、スマート製品、住宅機器用部品</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>スマートフォン 高級家電 IoT機器 ゲーム機器 データセンター 自動車 住宅機器 ウェアラブル機器 医療機器</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>過去最高益を達成。アナログ半導体は高収益率を維持。光デバイスは増収増益。コネクタは本多通信工業、ミネベアコネク (旧住鋳テック) と経営統合PMI進行中。</p> <p>ROIC 17% 営業利益 過去最高</p> <p>アナログ半導体 高収益維持 コネクタ PMI進行中</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円)</p> <p>2022/3: 429.1 2023/3: 530.5 2024/3計画: 515.0 2025/3計画: 545.0 2026/3計画: 605.0</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 41.8 (9.8%) 2023/3: 47.8 (9.0%) 2024/3計画: 42.0 (8.2%) 2025/3計画: 52.0 (9.5%) 2026/3計画: 65.0 (10.7%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 18.9% 2023/3: 16.9% 2026/3計画: 22.4%</p> <p>※特殊要因を除く 過去最高益を達成したものの、利益率低下に伴い、ROICも若干低下。'23/3期16.9%から'26/3期は22.4%に改善見込。</p>
<p>AS アクセス ソリューションズ セグメント</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、ドアミラー等)、無線通信デバイス、産業機械部品</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>自動車 農業機械 建設機械</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>ミネベア アクセスソリューションズ (旧ホンダロック) と経営統合。自動車生産の回復に期待。</p> <p>経営統合 PMI進行中 拠点・生産・製品 シナジー増大</p> <p>相合製品による 高付加価値化 新規ビジネス 大型案件受注</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円)</p> <p>2022/3: 145.6 2023/3: 194.7 2024/3計画: 315.0 2025/3計画: 340.0 2026/3計画: 365.0</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 0.7 (0.5%) 2023/3: 22.3 (11.5%) 2024/3計画: 10.0 (3.2%) 2025/3計画: 18.0 (5.3%) 2026/3計画: 22.0 (6.0%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 0.7% 2023/3: 1.3% 2026/3計画: 8.8%</p> <p>※特殊要因を除く 自動車生産回復、経営統合によりROICも改善。'23/3期1.3%から'26/3期は8.8%に改善見込。</p>

プレジジョンテクノロジーズ(PT)

超高品質製品向けを中心とした
構造的な需要増と圧倒的競争力で、
力強い成長

取締役専務執行役員
プレジジョンテクノロジーズ事業本部長
水間 聡



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QCDESS*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ています。

*Quality (品質)、Cost (価格)、Delivery (納期)、Eco (環境) / Efficiency (効率)、Service (サービス)、Speed (スピード) の略



タイ バンパイン工場

機会

- 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。
- データ生成量増加に伴い、データセンター向けベアリング・ピボットの需要増加。
- 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。

リスク

- 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。
- 航空機メーカーの生産調整、労働力不足による新造航空機の新造ペース低下。

機会とリスクへの対応

- 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。

2023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、家電向けでは減少したものの、自動車向けで販売数量が増加し、増収となりました。ロッドエンド事業は、航空機市場が新型コロナウイルスの影響から順調に回復し売上高は増加しました。ピボットアッセンブリーは、HDD市場の減速に伴い、減収となりました。この結果、売上高は1,973億円、営業利益は430億円、営業利益率は21.8%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益454億円 営業利益率22.9%

2024年3月期の見通し

ボールベアリングは、自動車向けは徐々に需要が回復、サーバー向けは不透明な状況ではあるものの下半期から需要が徐々に回復していくことにより、販売増加を見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、下半期からの本格的な回復を見込んでいます。ピボットアッセンブリーにおいても、下半期からの需要回復を見込んでいます。

中期事業計画

ボールベアリングの成長に 航空機の回復+成長

主なポイント

- 1 ボールベアリング 販売
自動車、データセンターで足下調整も、
中長期では確実に成長
- 2 ボールベアリング 生産
いつでも月産370百万個まで増産可能
- 3 ロッドエンド・ファスナー
コロナ影響からの回復局面から
さらなる成長へ

次の10年を見据えた基本戦略

PT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。

「相合力」でオンリーワンを目指す 戦略

ミネベアミツミの宇宙航空関連製品ブランドである、MinebeaMitsumi Aerospace (NMB, NHBB, C&A Tool, myonic, CEROBear, Mach Aero, ミネベアプレジジョン、ミネベアミツミ) は、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、ボールベアリング、ローラーベアリングなどの機械加工品を、航空機の3大市場である欧州・北米・アジア (日本・タイ・インド) 全ての地域で生産、供給しています。

ミネベアミツミは、航空機市場だけではなく、自動車市場でも幅広い製品ラインナップを展開しており、eVTOL(空飛ぶクルマ)など、次世代モビリティへの製品供給のチャンスも広がっています。航空機、自動車市場双方の市場で「低燃費」「省エネ」「電動化」「軽量化素材」に取り組んできた実績をいかし、今後求められるサステナブルフライトにも貢献してまいります。

eVTOL アプリケーション例

パワーユニット - 燃料ポンプベアリング、レゾルバ
フライトコントローラー ベアリング、ロッドエンド

ランディングギア - ベアリング、プッシング
エアフレーム - ラッチ、ドアハンドル、
キャビン - アンテナ、各種モーター、HVAC、コイル、ひずみゲージ



グループ全体の製品を相合



社会的課題を解決するソリューション創出

2023年3月より、超精密機械加工部品と、垂直統合生産技術を駆使し、革新的な精度向上により回転性能を高めたスーパーベアリングの量産を開始しました。

本製品は、従来品に比べ、回転トルク約40%低減、モーターでの電力値約4~5%が低減され、モーター効率の向上、静粛性・製品ライフの向上、CO₂排出量の削減などが期待できます。発熱対応などが求められるデータセンターなどでは、モーター効率の向上がCO₂排出量削減につながり、社会課題解決に貢献する高付加価値製品と

して、長時間の駆動・高信頼性が求められるエアコン、データセンター用ファンモーターなどでの用途が期待されています。2024年3月期後半には、ファンモーター用で月産1,500万個程度、エアコン用で月産1,000万個程度のスーパーベアリングを販売していく計画です。

回転トルク
約 **40%**
低減!

当社従来品と
スーパーベアリングの
Difference

モーターでの
電力値
約 **4~5%**
低減!

モーター・ライティング&センシング (MLS)

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

執行役員
モーター・ライティング&センシング
事業本部長
志村 宇洋



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し、モーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センサー、計測機器などを展開。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モバイル向けなど、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。



浜松工場

機会

- 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。
- EV、AI・ビッグデータなど成長分野に関連するモーターの参入機会が拡大。
- LEDバックライトの用途拡大。(車載、タブレット)
- レゾナントデバイスをはじめとする新規市場の形成。

リスク

- 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)

機会とリスクへの対応

- 原材料および部品価格の高騰を受けた売価の是正。
- 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。

2023年3月期の概要

モーターはHDD向けスピンドルモーターの減速はあったものの、自動車向けを中心としたその他のモーターが堅調に推移したことにより、増収となりました。LEDバックライトは減収、センシングデバイスは増収となりました。この結果、売上高は3,663億円、営業利益9億円、営業利益率は0.3%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益118億円、営業利益率3.2%

2024年3月期の見通し

モーターは、自動車向けの拡大と、HDD向けも不透明な状態ではあるものの下半期からの回復を想定して、増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスでは、売上高はほぼ横ばい、若干の減益を見込んでいます。センシングデバイスは、売上高・営業利益ともにほぼ横ばいを見込んでいます。

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
HVAC, LiDAR, アクチュエーター等の車載モーターのトップライン成長が収益性を一段と引き上げる
- 2 電子デバイス
レゾナントデバイスの収益寄与とバックライト事業の構造転換
- 3 センシングデバイス
2次電池やワクチンの製造設備向けセンサー製品の需要拡大

次の10年を見据えた基本戦略

MLSでは、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤を強化していきます。技術変化が速く収益機会の大きいサブコア事業においては、徹底的な固定費低減、事業リスクの適切な見極めに取り組みるとともに、成長機会を逃さず利益を最大化することでコア事業を成長させていきます。

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。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

自動車の電動化、快適性のニーズが高まるなかで、当社のHVAC (Heat Ventilation and Air Conditioning)、AGA (Active Grill shutter Actuator) などのエアコン制御、空力、電池熱マネジメントに対応する小型・精密アクチュエーターの需要が高まっています。AGAはフロントグリル部分の開閉部に使用され、効率的な空気の流れに貢献して燃費を改善するだけでなく、ブレーキを踏む際にフロントグリルを開閉することで制動距離を縮めエアロダイナミクスの改善にも貢献することが可能であり、さまざまな付加価値が生まれています。また、電動化の推進により車一台あたりのモーターの搭載数も増えています。モーター、ベアリング、部品工機部門などと相合することで、仕様に合致した内製製品を開発しています。モーターシステムに内製製品を実装することで特性・付加価値の向上、製造コスト削減を実現して、モーターの競争力を向上しています。引き続き、ニッチ分野で高シェアを獲得し、新たな収益ドライバーを生み出してまいります。

HVAC

AGA



社会的課題を解決するソリューション創出

微小な製品の荷重を高精度に検出するひずみゲージを中核とするミネベアミツミのセンシング製品は、幅広い用途で使用されており、EV、医療など、社会課題解決に貢献しています。

リチウムイオン電池用計量システム

自動車・オートバイEV化促進に向けたリチウムイオン電池の大幅増産

自動車やオートバイのEV化に必要なリチウムイオン電池の製造工程において、高精度なロードセルとデジタル指示計を組み合わせるシステムにより、正確な原料計量と適正な混合比率を実現します。リチウムイオン電池製造における原材料の適正利用と品質確保を下支えしています。

人工透析装置用圧力センサー

透析装置の操作性能・安全性能を向上

透析患者の増加に伴い、操作性、高い安全性能が透析装置に求められているなかで、自動化および、モニターシステム対応するためのセンサーも高精度化が必須となっています。当社の圧力センサーは、高い耐食性を保有し、さらに、デジタルインターフェースを採用し高機能化を達成しています。



ロードセル・デジタル指示計



圧力センサー

セミコンダクタ&エレクトロニクス(SE)

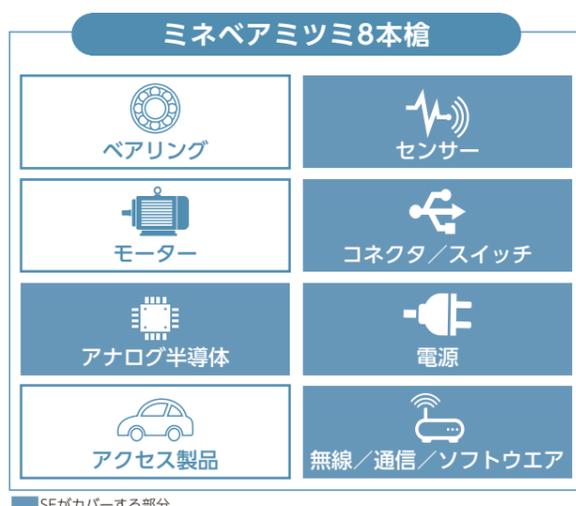
8本槍製品の相合により今後の成長分野に向けた新製品を開発し、グループ全体の事業機会を創出

常務執行役員
セミコンダクタ&
エレクトロニクス
事業本部長
岩熊 勝行



コア・コンピタンス

SEは、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、ミツミ、エイブリック、本多通信工業、ミネベアコネク（旧住鋺テック）との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。アナログ半導体をはじめとする8本槍製品のうち5製品がSE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。



機会

- 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。
- 高電圧・高電流などに対応するアナログ半導体、コネクタ、電源などの需要拡大。
- 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ブティ向上。

リスク

- 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。

機会とリスクへの対応

- 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。

2023年3月期の概要

光デバイスの好調な受注を受けて増収となりました。また、本多通信工業、ミネベアコネクが加わり、コネクタ部門も強化しています。売上高は5,305億円、営業利益は427億円、営業利益率は8.1%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益478億円、営業利益率9.0%

2024年3月期の見通し

光デバイス、半導体は引き続き堅調を維持するものの、製品サイクルにより、機構部品で減収減益を想定していることから、全体としては若干の減収減益を見込んでいます。

中期事業計画

半導体、アクチュエータが成長を牽引

主なポイント

- 1 光デバイス
当社製品搭載率上昇で堅調に推移
- 2 アナログ半導体
市場回復と滋賀工場の貢献
パワー半導体を中心にニッチ市場で成長を加速
- 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
統合効果による成長

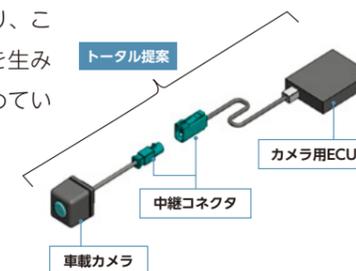
『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

2023年、ミネベアミツミは本多通信工業、ミネベアコネクとの経営統合を実施しました。この経営統合により、技術・生産・販売シナジーを実現し、8本槍の一つとしてコネクタ事業を強靱化するとともに、グローバルニッチトップのメーカーを目指していきます。さまざまな機器がスマート化され、遠隔地医療、自動運転が浸透し、超高速通信・高速伝送が進むことで、さまざまなアプリケーションにあわせた接続が必要になります。さらに信号の種類、小型化、軽量化など、ニーズの多様化・ボリュームの増加が見込まれています。例えば、自動運転関連では、本多通信工業がもともと得意としていた車載カメラに、防水技術を持つミネベアコネクの中継コネクタを搭載するとともに、

次の10年を見据えた基本戦略

事業の絶対的な持続性の観点から、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、SE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8本槍製品を強化することが基本戦略となります。その執行は、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③これらの事業を有効に活用できると思われる会社のM&Aをおこなうことで達成されます。

ECUにはミネベアミツミの汎用品を統合することで、カメラからECU、コネクタ・ケーブル・ハーネスまでを、トータルソリューションとして提供できるようになります。また、カメラの見る「ビューイング」・測る「センシング」から、解析ECUまで、遅延・劣化せず高速動作対応が可能になります。3社の統合により、このような高付加価値製品を生み出し、収益性の向上に努めていきます。



社会的課題解決製品の開発と部品供給

当社の大きな成長ドライバーであるアナログ半導体において、ミツミとエイブリックの「相合」製品だけでなく、それぞれの担当・棲み分けを明確化しました。ミツミは、大量生産型のビジネスおよびパワー系の半導体 (IGBT、SiCなど) を強化してまいります。エイブリックは、高集積AFE (アナログフロントエンド) などの多品種少量生産製品を成長ドライバーとしていきます。さらに、2023年に経営統合したSSCにより、半導体設計を強化してまいります。

これらの製品は、当社の収益を押し上げるだけでなく、社会課題解決にも直結しています。

パワー半導体の一つであるIGBTは、EVや産業機械を主な用途としています。当社は、EV時代を見据えたシリコンの性能限界に迫る高性能IGBTの開発を目指し、滋賀工場の活用、チップ売りに特化したビジネス展開により、低損失・高速・高破壊耐量を極め、パワー機器の省エネに貢献していきます。さらに、IGBTを上回る高耐圧の特徴を持つSiCもラインナップに加わることで、省エネルギー化・カーボンニュートラルにより一層貢献してまいります。



アクセスソリューションズ(AS)



取締役副社長執行役員
アクセスソリューションズ事業本部長
岩屋 良造

経営統合によるシナジー最大化をはかり、Tier1ビジネスとして競争力向上へ

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を持っています。ミネベア アクセスソリューションズ(旧ホンダロック)との統合により、製品(アクセス製品事業のシナジー強化)、販売(顧客基盤が異なることによるTier1ビジネスの拡大)、拠点展開(進出地域の相互補完によるグローバル対応)を強化しています。



ミネベア アクセスソリューションズ 宮崎工場

機会

- 自動車における電動化/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キー市場の増加。
- ハンドル、ラッチ、パワーロージャースystem、ドアミラーなどの高付加価値化による1台当たり要素部品点数の増加。
- Tier1ビジネスの拡大。

リスク

- 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。

機会とリスクへの対応

- 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。
- 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。
- 当社独自のモジュール化/アクチュエーター化による共通エンジンを開発。

2023年3月期の概要

2023年1月27日をもって連結子会社としたミネベア アクセスソリューションズの業績に加え、自動車向けの販売が回復したことなどによって、増収となりました。負ののれんによる収益もあり、売上高は1,947億円、営業利益は223億円、営業利益率は11.5%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益 21億円、営業利益率1.1%

2024年3月期の見通し

欧州事業の構造改革を確実に進め、新たに経営統合したミネベア アクセスソリューションズを含め、Tier1としてのプレゼンスを最大限に活用して、売上および収益性の拡大をはかってまいります。

中期事業計画

市場回復と統合効果で大幅な収益改善

主なポイント

- 1 市場回復による構造改革効果の顕在化
- 2 統合によるコスト削減
- 3 高付加価値製品へのシフトを加速
 - ①コンパクトスピンドルドライブ
 - ②フラッシュハンドル
 - ③eラッチ
 - ④チャージポートドア

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

経営統合により、ミネベアミツミのアクセスソリューションズ事業において、Tier1メーカーとして自動車OEMに直接納入する製品のラインナップが強化されました。

電動化が進むことによって、当社製品の相合をいかにさせるアプリケーションも広がっています。例えば、EVの充電に使用されるチャージポートドアでは、アクチュエーター、ひずみゲージ、キネマティクス(運動学)技術を組み合わせ、高付加価値化に取り組んでいます。ドアハンドルも、アンテナ・センサー・ひずみゲージ・モーター等のミネベアミツミグループの相合製品として開発し、市場での実績が生まれています。ハンドルの開発においては、ドイツのスピンドルモーターの技術者がユーシンの技術者と主に開発を進めるなど、「人」の相合もいかされています。

さらに、Tier1ビジネスとしてラインナップを増やしていくことで、これらの製品を一緒に販売し、お客様の課題解決に幅広く対応することが可能になっています。



チャージポートドア



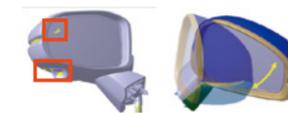
アクチュエーター

ひずみゲージ

社会的課題解決製品の開発と部品供給

ミネベア アクセスソリューションズとの統合により、アクセスソリューションズ事業に、ドアミラーがラインナップとして加わりました。ドアミラーは、高速走行や悪路走行でも、後方視界が阻害されないように高い剛性・振動性能を有し、格納や鏡面調整時の作動音についても静音性を実現しています。ハイエンドモデルを中心に電動化、高機能化が進むなか、補助カメラやインジケーターの搭載によるブラインドスポット表示から、カメラなどを活用したeMirrorによるブラインドスポット支援も注目されています。自動運転への対応などに向け、安全性能向上のニーズはますます高まっており、周辺情報のセンシングやデジタルな視界の取り込みなど、当社のセンサー、アクチュエーターの活用機会も広がっていきます。また、搭載部品が増えるなかで省エネルギー化との両立も求められ、グ

ループの相合力をいかし、アンテナの取り込みによるエアロダイナミクスの向上、精密技術をいかした筐体やカメラ・ハーネスの薄型化などに貢献します。



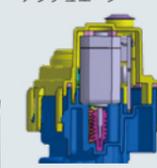
新しい価値実現へ
向け推進

安全性ニーズへの対応
ブラインドスポット表示
後方からの車の接近
をドライバーへ伝える



カメラによる
ブラインド
スポット支援

**商品性ニーズ
への対応**
自社設計・製造の静音
アクチュエーター



省エネルギー化など
グループ保有の
技術の活用
・モーター
・コネクタ
・ハーネス
・カメラ
・アンテナ
・ハード・ソフト

人的資本

当社の人的資本の強みは、創業以来の海外進出やM&Aの積み重ねにより育んできた多様性にあふれる人材がグローバルに存在し、ものづくりのノウハウを継承・進化させ続けていることです。経営理念のもとで定義された8本槍戦略と社会的課題解決の実現に向けて飛躍的成長に挑戦するなかで、「大局を見据え、豊かな構想力と

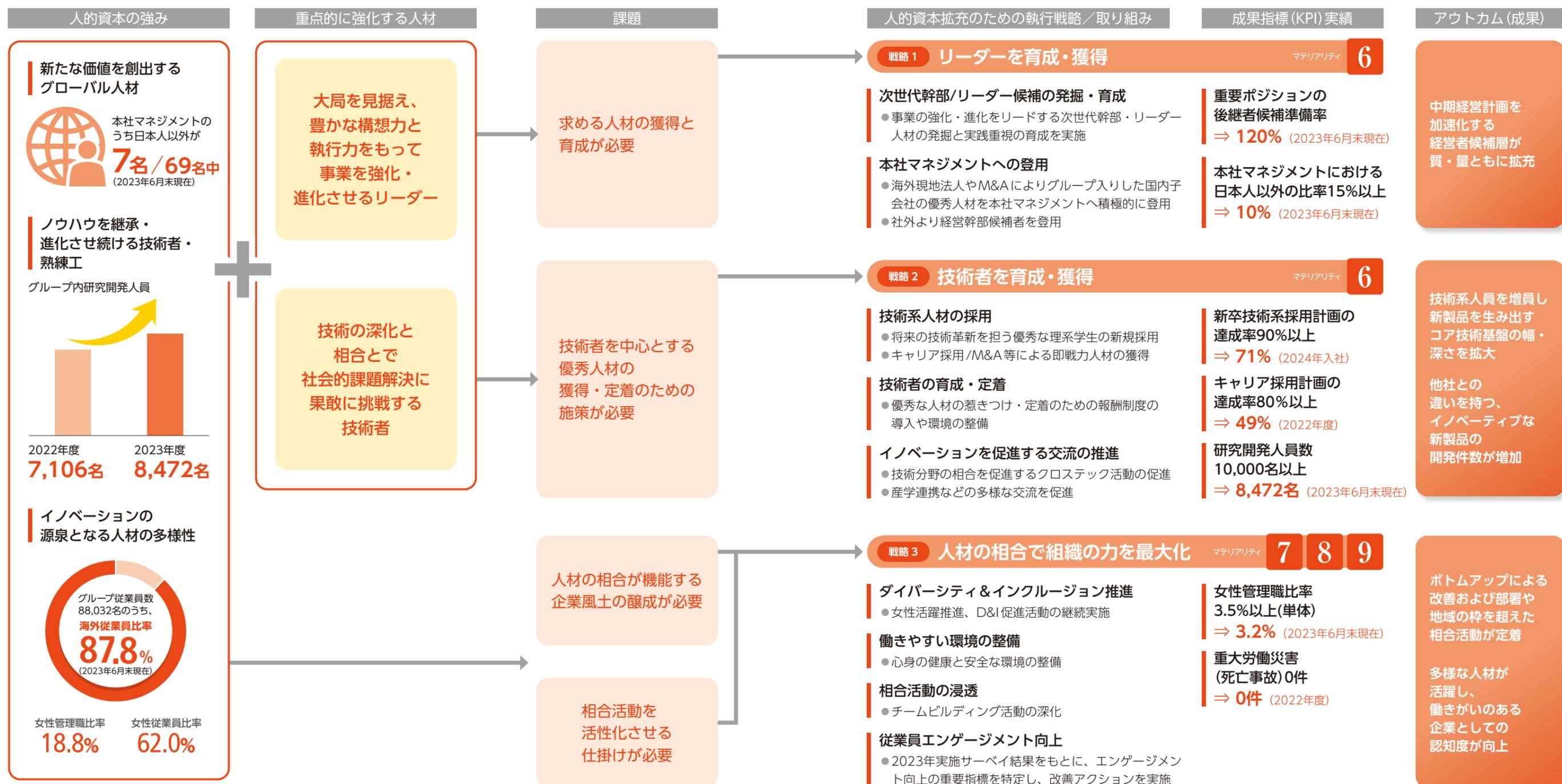
執行力をもって事業を強化・進化させるリーダー」ならびに「技術の深化と相合とで社会的課題解決に果敢に挑戦する技術者」の育成・獲得に重点的に取り組んでいます。また、当社の強みである多様な人材の相合を活性化させるチームビルディング活動やクロスステック活動により組織力の最大化にも継続的に取り組んでいます。

人事基本方針 違いを積極的に受け入れることで新たな価値を創造し、企業価値の

向上と経営戦略の実現に向けて変革に挑戦する。

人事戦略 ビジネスを自ら推進し、新たなことに挑戦しながら、絶えず当社の

成長を作り上げていくことが出来る、“尖った人材”の確保・発掘・育成をする。



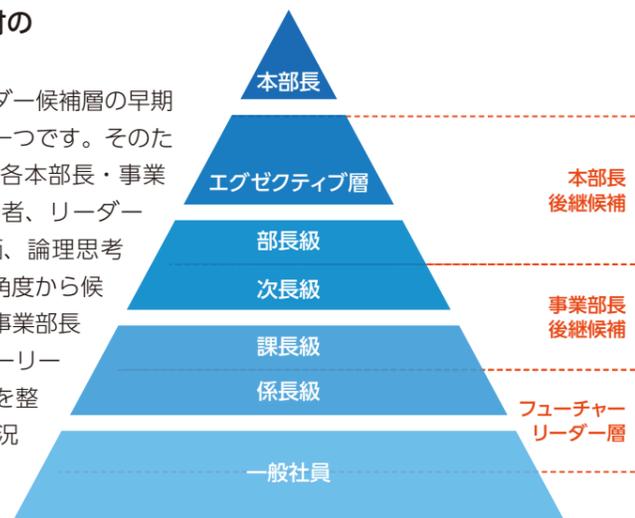
人的資本拡充の取組事例

戦略1

リーダーを育成・獲得

次世代幹部・リーダー人材の発掘・育成

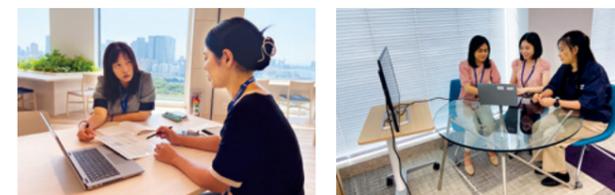
中期経営計画を加速するリーダー候補層の早期選抜・育成は重要な経営課題の一つです。そのために当社グループでは、現任の各本部長・事業部長による推薦、年度考課優秀者、リーダーシップ行動に関する360度評価、論理思考力診断テストなど、さまざまな角度から候補者を発掘し、「本部長候補」「事業部長候補」「若手・中堅のフューチャーリーダー」の3層構造で人材プールを整備しました。個々の候補者の状況を踏まえた実践重視の育成を実施しています。



海外現地法人現地採用リーダーの日本派遣研修

海外現地法人の従業員から、将来、現地責任者を担う人材を輩出するための取り組みとして、優秀な従業員を日本に1年間派遣する研修を2018年に開始しました。これまでにタイ・中国・フィリピン・ドイツから計9名が参加しました。研修生は本部や複数の国内事業所に滞在しながら、主要な事業を理解することで、広い視野と経営的な視点を身につけます。その他にも、各部署主導でタイ・

中国・フィリピンなどの海外主要工場の現地採用従業員を数カ月から1年受け入れる研修を継続的に実施しています。



戦略2

技術者を育成・獲得

東京大学工学部 1DAY ワークショップ

技術系専攻の学生に当社の魅力や技術の強みを伝え、大学との新しい関係を構築・社会連携のきっかけづくりのために、2022年11月に東京大学工学部生を対象とする「1DAY ワークショップ」を開催しました。東大生34

名と当社の若手技術者がディスカッションテーマに沿ってアイデア創出や課題解決策について熱く議論を繰り広げました。東大生の知的好奇心と当社の若手技術者の想いや情熱がコラボレーションした貴重な機会となりました。



X (クロス) チーム活動によるコミュニケーションの活性化

2023年3月より、新しく稼働した東京クロスステックガーデンという場を最大限に活用して、技術分野における相合をさらに加速するために、人と人とのコミュニケーションを促進する活動を開始しました。入居メンバーの相互

コミュニケーションの活性化と社内リファレンスの向上による業務効率化を目的とした『開発×営業テーマ交流会』を皮切りに、さまざまな人的コミュニケーション活性化施策を展開し、相合活動の加速化に取り組んでいます。



戦略3

人材の相合で組織の力を最大化

チームビルディング活動

ボトムアップによる改善活動の浸透とベストプラクティスのグループ内横展開の促進により、相合活動の基盤となるチームビルディングを推進しています。2019年度に活動を開始し、現在はグローバルに浸透しています。

2022年度のオールミネベアミツミチームビルディング表彰で金賞を受賞したタイのチームは、事業部のなかで成長製品と縮小製品があり互いにノウハウ共有やリソースの最適配分することで生産性を改善させました。銀賞を受賞した中国のチームはコロナ禍により日本の事業部からの出張現場支援が制限されるなかでWeb会議ツールを活用しながら

ら改善アイデアを出し合い、部門横断で不具合の解析や治具の改善を行い、スクラップ低減や生産性の向上を達成しました。



ダイバーシティ&インクルージョン推進

『常識を超えた「違い」による新しい価値の創造』というコーポレートスローガンのもと、人材においては対等の精神を掲げ、優秀な人材を出身会社を問わず登用しています。海外グループ会社のマネジメントから選抜したグループ執行役員制度を採用し、定期的に会議を設け、意思疎通をはかっています。

国内においては、「女性活躍・D&I推進プロジェクト」が中心となり、多様な従業員の採用・育成・活用を推進

する施策を立案・実施するとともに、女性管理職比率の向上、キャリア職や理系学生の女性採用を促進しています。従業員が新しいアイデアを創出するには心身ともに健康で充実していることが重要と考え、東京クロスステックガーデンにマッサージルームを新設。視覚障がい者をマッサージ施術者として採用し、障がい者雇用促進ならびに従業員の健康増進をはかっています。

従業員エンゲージメント向上

国内グループ会社従業員約9,000名を対象にエンゲージメントサーベイを2023年6月に実施。サーベイ参加率は85%でした。結果をもとに、エンゲージメント向上の

重要指標の特定とアクションプラン策定に取り組んでいます。

製造資本

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。グローバル生産体制を拡充し、蓄積してきた製造ノウハウをグループ全体で共有し、製造支援の専門部隊が編成され、グループ全体の製造力強化、シナジー発揮に貢献しています。

製造資本の強み

- ・垂直統合生産
- ・グローバル体制
- ・蓄積された製造ノウハウ

製造資本の強み

強み1 垂直統合生産システム

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ーな供給を実現しています。

超精密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 23カ国125拠点に広がるグローバル生産体制

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。23カ国125拠点に広がる生産・研究開発拠点のなかで、日本のマザー工場と、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、コネクタ、アクセス製品など、ほとんどの事業が複数の国に拠点を持つとともに、同一国内であって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「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 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊

ベアリングのなかでも極小・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・歩留率を極限まで追求し、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。

経営戦略を達成するための製造資本戦略の基本方針

製造本部は、ベストプラクティスの共有、自動化などに代表される製造現場における将来のあるべき姿の構築、「ものづくりDNA」を次世代に継承することを目指します。これらの実現に向けて、チームビルディングによる供給力のさらなる向上、リスクマネジメントの強化、環境負荷低減などさまざまな取り組みを実施しています。

目指す製造資本

- ・圧倒的な供給体制の構築、
- ・リスクマネジメントの強化、環境負荷低減

現状の課題

製造現場における人的資本の育成・獲得

地政学等リスクの増大

環境問題

施策

戦略1 スピーディーかつ圧倒的な供給力をチームビルディングでさらに向上

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ーに、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。

圧倒的な供給力を実現するために当社が追求しているのが生産性向上です。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、生産性向上においてもシナジーを発揮しています。

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ー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、効率的な設備投資、M&Aを通じて、常に先手を打ち、将来を見据えた生産能力増強をおこなっています。主力事業であるボールベアリングは、従来取り組んできた生産性改善に加え、今後の市場回復を見据え、月産3億7,000万個の供給体制を整えました。

蓄積された製造ノウハウ・ベストプラクティスを共有するなど、チームビルディング活動や東京クロステックガーデンの活用を通してさらなる生産性向上、生産能力増強に努め、スピーディーかつ圧倒的な供給力をさらに磨き上げていきます。

チームビルディング P.47

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。

事業、生産の多様性によるリスク分散は、新型コロナウイルスだけではなく、原材料価格上

昇や半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱においても効果を発揮し、工場の操業と顧客への出荷への影響を最小限に抑制しています。

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。

リスクと機会 P.29-30 リスクマネジメント P.79-80

戦略3 製造における環境負荷低減に注力

ミネベアミツミは、従前より経営理念・社是に基づき、量産拠点であるタイ、上海工場では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とフィリピンの主要工場での太陽光発電システムの導入を皮切りに、フィ

リピンとヨーロッパではPPA(電力購入契約)、タイ、カンボジアにおける自社発電に取り組むなど、世界的に気候変動・脱炭素に注目が集まるなか、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.57-62

知的資本

ミネベアミツミは超精密加工技術を核に、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をスピーディー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。

知的資本の強み

- ・超精密加工技術
- ・製・技・開・販の相合力
- ・M&A遂行力・PMI

知的資本の強み

強み1 磨かれ続ける超精密加工技術



ミネベアミツミは超精密加工技術を70年超にわたり自社内で磨き上げ、ボールベアリングは、月産3億7,000万個の生産を目指す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いたるまで、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に、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。またミネベアミツミでは、当社製品によるCO₂排出量削減

にも貢献しており、そのための取り組みの一つとして、高精度ベアリングの開発にも注力しています。ミネベアミツミの超精密加工技術をさらに磨いてベアリングの精度を高めることで、摩擦を低減し、省エネ効率を向上させています。例えば、IT関連電子機器の冷却用に広く使用されるファンモーターにおいて、当社製ミニチュアボールベアリングを採用すると、従来比約142.4万トンのCO₂排出量削減に貢献します。(当社調べ)

製品によるCO₂排出削減貢献量算定の取り組み P.59

こうした社会的課題解決への貢献に向け、今後も超精密機械加工技術を深化させ、お客様へ提供する製品、「相合」による自社製品のCO₂排出量削減・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・営業の緊密な連携と、研究開発投資の拡大を積極的に継続することで、新製品開発と、新たな社会的課題を解決する新市場を開拓しています。そして、これらの戦略を支えるための土台として、未来に向けた優秀な人材の確保と社内交流の活性化、および当社保有技術の相合と強靭化を、東京クロステックガーデンで実現させていきます。



強み3 M&A 遂行力・PMI によるシナジー効果最大化

ミネベアミツミは、2023年8月現在、累計55件、2009年4月以降は24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。2023年3月期は、コネクタ2社、アクセス製品1社、半導

体1社の4件を実施し、M&Aの実行力は確実に高まっています。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。

経営戦略を達成するための知的資本戦略の基本方針

コア事業のスピーディーな成長を支えるため、製品の付加価値を高める基礎技術・要素技術の強化だけでなく、市場のニーズに基づいた新製品の開発により、競争力をさらに高めていきます。また、「相合」により無限のシナジーを生み出し、社会的課題解決、および次世代のニーズに応える新製品の開発に注力します。

目指す知的資本

超精密加工技術とコア技術を相い合わせ、社会的課題解決に貢献する新製品開発を推進

現状の課題

社会的課題解決に貢献する新製品の開発

知財を守り参入障壁を固める

施策

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、相合活動の積極推進による新製品の創出を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。さらに、これらの従来の技術方針にくわえ、より一層社会的課題を意識して製品開発に取り組んでいきます。

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. アクセス製品の高付加価値化
8. エイブリックコラボレーション



新製品開発を進化させる新しい技術戦略

従来の当社の技術開発戦略では、幅広い製品群とそれらを支える強い要素技術による差別化、性能向上技術により、コア事業を、より太くより強くする方針をとってまいりました。しかし、当社の長期目標である、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円を確実に達成するための取り組みとして、新たな技術・新製品の開発にむけたチャレンジを始めています。具体的には、技術開発方針の最適化などによる、技術開発本部自らの変革です。従来、技術のシーズを中心に要素技術を磨き上げ、その改良・改善による製品化、量産化を進めてまいりました。一方、昨今の技術革新や情勢の変化を鑑みると、より短期間で最大の成果を發揮する必要があります。そこで、新製品開発を進化

させ、広範囲に広がる市場からさまざまなニーズを掘り起こすため、シーズの強化だけでなく、市場のニーズから製品の開発を進める方針を近年積極的に取り入れてきています。また、社内にとどまらず、社外まで視点を広げ、社外の業種の垣根を越えた、産学連携を含めた協創の追求

およびその活性化の為に東京クロステックガーデンに協創フロアを新設、加えて若手技術者による新製品の開発提案制度を強化することなどにより、前述の中期目標達成に不可欠な新製品の立ち上げと、オンリーワン製品の研究開発を、効率かつ加速度的に進めています。

協創活動で新しい価値を創出

ジャンルを問わないあらゆるマーケットのお客様を含め、産学官の多様な方々と協力しながら、新しい価値を創出。社会的課題解決や大きなビジョンの実現を目指す

協創 お互いの知識、ノウハウ、技術を共有し合い、新たな価値を創出する活動

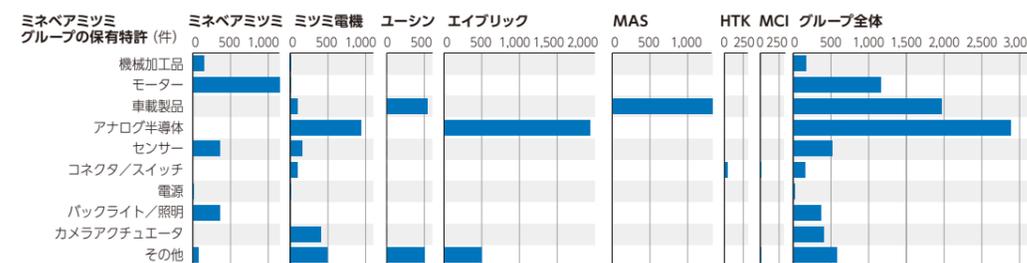
ミネベアミツミ 10のコア技術・8本槍 × 企業・大学 研究機関など

協創活動を活性化し技術の「相合」を促進する場として、協創フロアを新設

新しい価値 今までになかったアイデア1社ではできなかったものを協力して創る

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として8,000件以上の特許権を保有し、その分布は下図のようになっています。グループ各社が補完し合い、8本槍を中心とする主要事業を効果的にカバーするポートフォリオを形成しています。



コネクタ

精密部品部門
精密部品事業部長
多湖 敏裕事業執行役
精密部品部門長
本多通信事業部長
榎尾 欣司精密部品部門 副部門長
ミネベアコネクタ事業部
事業部長
海老原 嘉幸

アクセスソリューションズ

常務執行役員
アクセスソリューションズ
事業本部副本部長 兼
ユーシン事業部門副部門長
川上 英範アクセスソリューションズ
事業本部副本部長 兼
アクセスソリューションズ
事業部門長
斉藤 金男

グローバルニッチトップのコネクタメーカーへ

—2023年に統合したコネクタ各事業の特徴についてご説明ください

榎尾 本多通信工業は、90年の歴史を持ち、通信機器関係のコネクタ領域で事業を拡大してきました。小型化・堅牢性・信頼性を強みとして、工作機械や自動車業界へも進出し、車載カメラシェアは14~16%を誇ります。また今後高速通信で需要が高まる光通信のコネクタについても多様な製品と高いシェアを持っています。しかし技術がありながら、販売力、特に海外の販路に課題がありました。

海老原 ミネベアコネクタはタイコエレクトロニクスアンプの国内代理店としてスタートし、後に国内で自社で製造販売を開始しました。事業環境悪化で民生用コネクタを主とした製品展開から車載向けのカスタム製品を中心に事業を拡大してきました。これらの製品は高い成形技術とプレス技術が必要とされるインサート成形加工を強みとし、昨今では大型部品も手掛けていますが、一方でコスト競争力が課題となっていました。

多湖 旧ミツミを母体とする精密部品事業部のコネクタは、車載、民生用が中心です。車載向けは高速伝送系、民生用はType-C、SDカード向け等、大量生産が特徴で、主にセブ工場で生産しています。垂直統合によるコスト競争力を武器に、価格競争力は強いのですが民生、車載向けともに先行きを楽観視することは難しく、事業領域を広げる必要があると考えています。今回の3社統合にはお互いを補完しあえる大きなメリットがあります。

—PMI (Post Merger Integration) の現在の進捗についてお聞かせください

榎尾 本多通信工業は通信、産業機械、車載向けの多品種少量のカスタム生産、ミネベアコネクタは車載向け大型複合成形のカスタム生産、ミネベアミツミは規格品のワールドワイドでの大量生産と三者三様の強みがあります。経営統合後に東京クロステックガーデンのワンフロアに開発技術が集まり相合活動がスタートしています。ミネベアコネクタのLEDライトやターボ部品といった大型成形には3社の技術を相合できるポテンシャルが多い。ミネベアミツミとは、競争力を高める生産改善、海外販路の拡大、共同営業等を展開しています。またグループ内でも事業機会が多く、例えば我々が共同開発したコネクタを利用してもらうよう各事業部に話をさせてもらっています。単独ではこれまで諦めていたさまざまな

ことが可能となり、社員のモチベーションも高まっています。**多湖** 今回3社が一緒になったことで水や油を防ぐ防水機能を持つ車載向けMini-FAKRA コネクタの開発ができるようになったのは具体的な成果です。東京クロステックガーデン内で色々な技術をコーディネートできるようになりました。**海老原** 榎尾さんからは技術の相合についてのお話がありましたが、営業活動も3社一体となって進めています。当社には、経営統合後に商流拡大に伴う多くの車載以外の検討案件をいただいています。私たちの民生用コネクタではウォシュレットに採用されている防水コネクタもありますが、単独では技術を他業態に売り込むところまでできていませんでした。経営統合後は他業態に当社製品をどんどん売っていく動きになりつつあります。

—今後の展望についてお聞かせください

榎尾 技術の強みを相合した新商品開発、異なる強みを持つ3社の営業面でのクロスセル、生産性の向上を進めます。本多通信工業の生産性には課題がありましたが、ミネベアミツミの生産技術部隊に協力してもらって、現場の課題を洗い出しています。2029年3月期の売上高500億円という目標達成に向けて、車載では高速伝送コネクタやカメラ、海外二輪市場向けの拡販、産業機械向けセンサーといった成長分野に特化して「相合」活動によるグローバルニッチトップを目指す商品開発を進めていきます。地政学リスクが高まるなかで地産地消を視野にした製造体制の確立などの課題にも取り組んでいます。

多湖 リスクとしては車載向け部品のウエイトが高い点です。一つの産業に偏って依存すると、今回のIC不足のように業績の変動が大きくなります。車載向けは3社で領域を広げる取り組みを進め、車載以外の民生、産業機械向けといった他分野を拡大していきたいと思っています。

海老原 お客様の課題を掘り込む力を強化していきます。今も営業、技術経験者でチームを作り取り組んでいるのですが、受注案件に対する処理能力不足も課題となっていました。部門長である榎尾さんを中心に営業力向上に向けた対応を進めています。また、汎用品拡大において、海外事業を拡大するための規格対応やコスト削減に向けた設備の内製化の推進、相合活動による製品のグループ内への展開などにも取り組んでいます。経営統合を通じて、部門一体となってこれらの課題解決に取り組んでいます。

Tier1サプライヤーの地位確立、顧客基盤のさらなる拡大に向けて

—ミネベア アクセスソリューションズ(MAS)との経営統合の背景や期待されていることについて教えてください

川上 ミネベアミツミのアクセス製品事業は、デバイスとしての製品群は充実しているものの、自動車産業内ではTier2ポジションで最終的な客先であるOEMメーカーの悩みを掴めないというのが弱点であったと思います。しかしこの経営統合によりTier1メーカーとしての地位が強固なものとなりました。OEMメーカーからの要望を収集する力、そして当社からの製品と技術の提案力が一層高まったと考えています。**斉藤** OEMメーカーが電動化を進めるなかで、部品メーカーも事業モデルの変化が求められています。今回の経営統合が実現した背景には、ミネベアミツミが持つ超精密加工技術と大量生産技術を組み合わせることで自動車以外の領域でも将来新しい製品を生み出す、相当なシナジーが期待できると判断したことがあります。またユーシンとの間では親和性が高い製品が多くあります。さらに私たちは四輪だけではなく二輪のビジネスも展開している強みがあり、両社の持つ技術や顧客基盤、進出地域を相互補完することで統合シナジーの最大化を追求することが可能です。生産面でも欧州や中国において生産の効率性やバランスを追求しながら現地ビジネスの拡大を検討することも可能となりました。

川上 例えばメキシコでは、ユーシン、MASの主要顧客となるOEM向けにそれぞれ1時間ぐらいの移動距離内で工場を持っています。メキシコ、中国などでは製品出荷や供給体制を共有するなど工場の負荷低減、稼働率向上も期待できると思います。

—PMI活動の詳細についてお聞かせください

川上 製品ラインナップの拡充で大きな手応えを感じています。経営統合発表以降、あるOEMメーカーからMASの持つセンサーについて問い合わせをいただき、採用に向かって話が進んでいます。この他、OEMメーカーの半導体不足をユーシンとMASで融通し対応したり、両社の製品群を「相合」して、センサー関係等でこれまでになかった提案も目指しています。生産の軸では、各拠点で相互補完を検討しています。またシナジー最大化を実現するために戦略チームを立ち上げたのですが、そこではミネベアミツミの経営戦略に基づき、

2社が持つ製品軸と生産軸の強化検討が開始されたところで

です。**斉藤** 統合発表前から、ミネベアミツミとは統合準備委員会を各地域で立ち上げてきましたが、コンプライアンスの観点から議論が難しいところもありました。シナジー創造の取り組みは統合発表後の1月27日から本格化し、現在半年を迎えたところ。前述の戦略チームの発足によって、開発、製造、販売に関する具体的な検討がスタートしました。また開発拠点の効率化や、製造拠点間での製造ラインの相互補完による外注費抑制などについても検討が開始されています。

川上 戦略チームはミネベアミツミがリードする形でメンバーが構成され、エンジニアが東京クロステックガーデンに集まり先進的な製品開発をどう進めていくか議論をスタートしています。ユーシンとMASでも工場間で効率化の議論は可能ですが、さまざまな事業環境変化を見据えた体系的な開発、生産体制の構築は難しく感じます。戦略チームを中心とした東京クロステックガーデンでの議論は、これらを体系的に反映し進めることができるようになりました。

—PMI活動の今後の展望についてお聞かせください

川上 アクセス製品の電動化が加速するなかで、ミネベアミツミの電子デバイス技術を活用し高付加価値製品をどう生み出していくか、我々にしかできない製品をどう生み出すのか、議論を重ねていくことが重要だと思います。例えば開発については、戦略チームでは、ドアラッチを電動化しスマートフォンで作動させることでドアハンドルの無い車の可能性も検討されています。このような発想は、経営統合によって幅広い製品・技術の基盤を築けたからこそ生まれるもので、従来のユーシン、MASではできなかったものだと考えています。

斉藤 ドアハンドルの他にも、グループの生産力と技術力を「相合」させることで車載アンテナをドアミラーと一体化するような開発も検討しています。ミネベアミツミの技術を活用して、ユーシンとMASが一緒になって開発、提案し製造ラインを作って販売する。このような次世代商品の提案力がOEMメーカーから独自の強みとして評価されると嬉しいですね。



先進のデジタル技術とデータの有効活用により業務の生産性、効率性を徹底的に高めます

ミネベアミツミグループでは、経営理念実現のため、先進のデジタル技術の活用とAI技術を利用したデータの有効活用によりDXをおこない、業務の生産性、効率性を徹底的に向上させることを目標に掲げています。

今後もAIとデジタル技術の活用によるDX推進強化策として、以下のプロセスを遂行していきます。

常務執行役員 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
AI・DX推進部門、ITサービス部門統括
佐内 桐梧

01 Strategy 戦略

経営理念と整合したDX戦略
・ 戦略、デジタルジャーニーの継続的な確認
・ 進捗合いを定性・定量的に測定

02 Organization & Resource 組織とリソース

DX人材の獲得
・ 産学連携による、広い視野からの市場要求分析
・ 学術的な知見をいかした潜在的な事業機会の掘り起こし
・ 学府との連携による産業界で活躍できる人材の育成

DX人材の育成状況
・ 部門内のクラウド活用技術者認定取得者 69%
(複数認定取得 33%)

03 Technology 技術

最新デジタル・ソリューションの導入とプロセスの構築・知見の共有

- 2023年**
- ▶「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」サービスイン
 - ▶「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」サービスイン
 - ▶「生産現場の生産性向上DX」サービスイン
 - ▶AIを活用したセールスフォーキャスト(需要販売予測)の改善
 - ▶ファクトリー改革により製造現場の変革を加速

3

- 2024年以降 横展開予定**
- ▶「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」
 - ▶「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」
 - ▶「生産現場の生産性向上DX」
- DXソリューションと、各種 基幹システムとの連携の検討
AIを利用した需要予測、生成AIの業務への活用等

4

- 2020年8月～2021年**
- ▶AI/DX推進部門設立(2020年8月)
 - ▶ビデオ会議アプリ「Cisco Webex」を本格的に使用開始
 - ▶デジタル・ワークプレイス「Slack」導入
 - ▶e-Learning プラットフォーム「ミネベアミツミ・アカデミー」サービスイン
 - ▶DXをサポートするセキュリティ施策の提言
 - ▶クラウドストレージサービス「Box」、使用開始
 - ▶AIを活用した自動会話プログラム「AIチャットボット for Recruiting」サービスイン
 - ▶「AIチャットボット for EC (電子商取引)」サービスイン
 - ▶ゼロトラスト・セキュリティーをサポートする「Okta」導入開始

1

- 2022年**
- ▶AI ソリューション「ミネベアミツミ ヘルスケア・プラットフォーム」開発開始
 - ▶人事管理ソリューション「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」、開発開始
 - ▶営業業務効率化のための「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」、開発開始
 - ▶IT エンジニアの「スペシャリスト認定制度の構築」をおこないリスキリング、人材育成を加速

2

「MM Global Employee Directory」を活用し、人材の「相合」を促進

- 人事管理ソリューション(Workday)をベースとした人材情報を共有する「MM Global Employee Directory」を構築中
- 組織の壁を越えた社内のコミュニケーションを活性化させ、「相合」を促進



営業基盤のシステム化と製販の緊密な連携による営業力の抜本的強化

徹底的な案件、および営業担当員の管理により、2029年3月期までに売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成

営業現場と製造現場の窓口
に密着した業務分析を行い、
その効率化を狙い利用シナリオを
業務毎に作成することで、
現場が導入効果を実感できる
仕組みを構築

各現場に導入推進者を
任命することで、
自律的な導入と運用の円滑な
定着化を促進

2024年度に国内全営業へ展開後、
世界の各事業拠点へ随時展開

デジタル技術で製造現場を改革

- AI-OCR、音声認識などの最新のIT技術を取り込み、製造現場を抜本的に改革し、新たな成長と競争力強化を進める。最新のIT技術を取り込み、製造現場を抜本的に変革し、新たな成長と競争力強化を進める
- 間接業務の省力化に向けて、ソリューションを導入し、効率化と人員削減をはかる



環境への取り組み

経営理念「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで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」を目指し、脱炭素・環境負荷低減に真摯に取り組んでまいります。



SBT認定取得に向けて

マテリアリティ 2

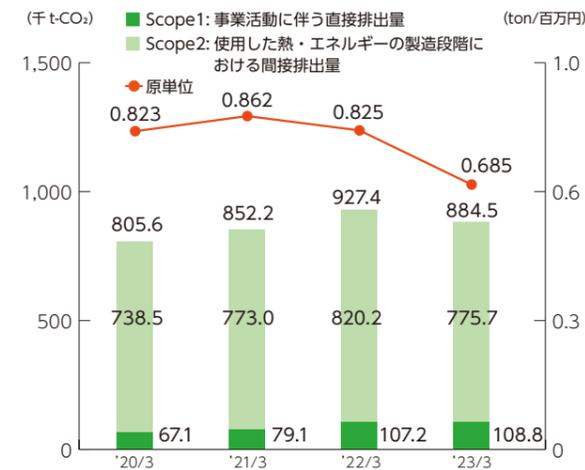
パリ協定が定める科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets」を認定する機関「SBTイニシアチブ (SBTi)」に対し、2023年7月にコミットメントレターを提出し、2年以内にSBTの認定取得を目指すことを表明しました。

当社グループは、「事業活動による環境負荷の最小化」をグループのマテリアリティ (重要課題) の一つとして設定し、全社において、2031年3月期までに温室効果ガス排出量30%削減 (2021年3月期比)、遅くとも2050年カーボンニュートラルの達成を目指してまいります。

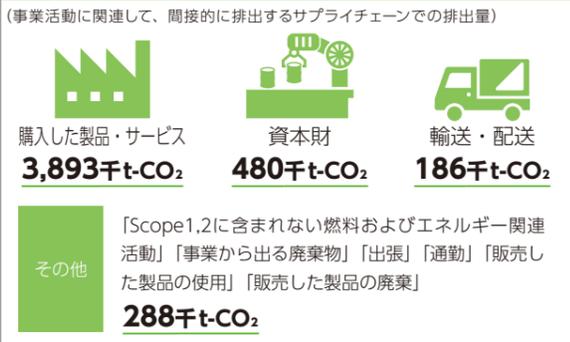
2023年3月期の温室効果ガス排出状況

マテリアリティ 2

Scope1,2 排出量



Scope3



*当社ではScope3の15カテゴリーのうち、上記の9カテゴリーについて算出

環境データの詳細は右記からご覧いただけます。

当社グループは、Scope1,2において、2026年3月期までに2020年3月期比で、売上高原単位10%削減を中期目標としていましたが、2023年3月期は再生可能エネルギーの導入や生産効率化により売上高原単位で2020年3月期比16.8%を削減し、目標を前倒しで達成しました。Scope1の排出量においては、PFC・SF6が高い割合を占めていますが、2023年3月期中に、新規の除害施設を導入したため、今後の排出量削減が期待されます。そこで今年度中には、新たに2050年カーボンニュートラルを見すえた中期目標を策定します。

Scope3においては、2022年3月期は感染症拡大の影響

で船便の確保が難しく、カテゴリー4 (輸送、配送) の排出量が増加しましたが、2023年3月期は、船便を確保できたため、排出量が改善しました。

当社グループのScope3はScope1,2の5倍という高い比率のため、2024年3月期では、Scope3の目標を設定し、削減に取り組んでまいります。それに伴い、Scope3の80%を占めるカテゴリー1 (購入した製品・サービス) について、サプライヤーに協力いただき、調査を実施し温室効果ガス排出量算出や削減目標について、現状の把握を進めています。

2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

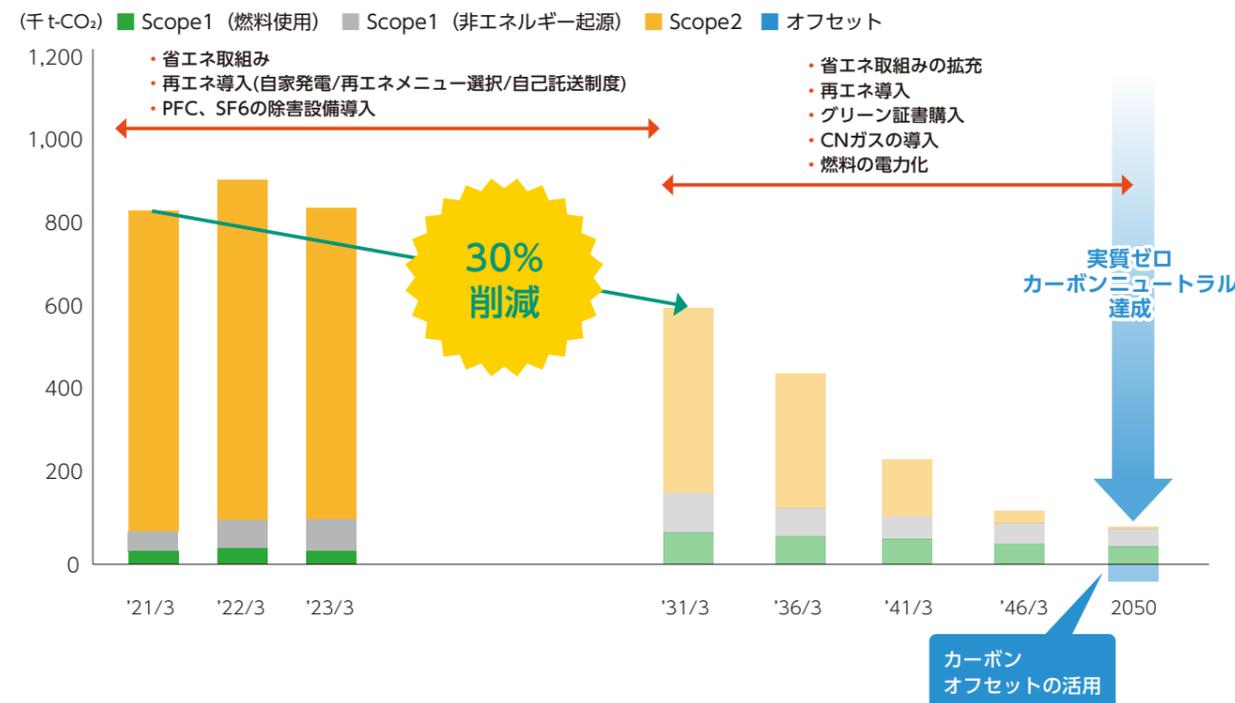
マテリアリティ

2

当社グループは、温室効果ガス排出量 (Scope1,2) を、2031年3月期までに2021年3月期比で30%削減、および2050年カーボンニュートラル達成に向けて、太陽光による自家発電設備の導入をはじめ、自己託送制度や電力調達契約、PPA (電力購入契約) による、再生可能エネルギーの調達を推進しています。

日本国内においては、2023年6月から自己託送制度を利用し、当社グループの関東エリア5カ所の事業所および工場に太陽光発電 (発電規模約2.4MW) による電力の導入を開始しました。今後、2023年9月を目途に約10MW、2025年6月までに、50MWを超える発電規模を目指します。

カーボンニュートラルへのロードマップ



太陽光発電設備の整備状況と計画*

国	工場	状況	規模(MW)
タイ	バンパイン工場	既設	14.6
		計画	6.0
	ロップリ工場	既設	1.9
		計画	14.1
マレーシア	マレーシア工場	計画	1.6
フィリピン	セブ工場	計画	7.9
シンガポール	ジュロン工場	計画	0.8
アメリカ	チャッツワース工場	計画	1.4
スロバキア	コシツェ工場	計画	0.8
ハンガリー	キスベル工場	計画	0.7
日本	広島工場	計画	1.5

*計画については現時点での予定であり、今後、変更が生ずる可能性あり。

電力調達契約 (計画)*

国・地域	工場	調達電力量(GWh/年)
タイ	バンパイン工場	129.2
	ロップリ工場	63.2
フィリピン	セブ工場	179.1
カンボジア	カンボジア工場	70.0
欧州	欧州全域	42.0

CDPからの評価

CDPレーティングにおいて
気候変動2022「A-」
水セキュリティ2022「A」
を獲得



MMIビヨンドゼロの取り組み

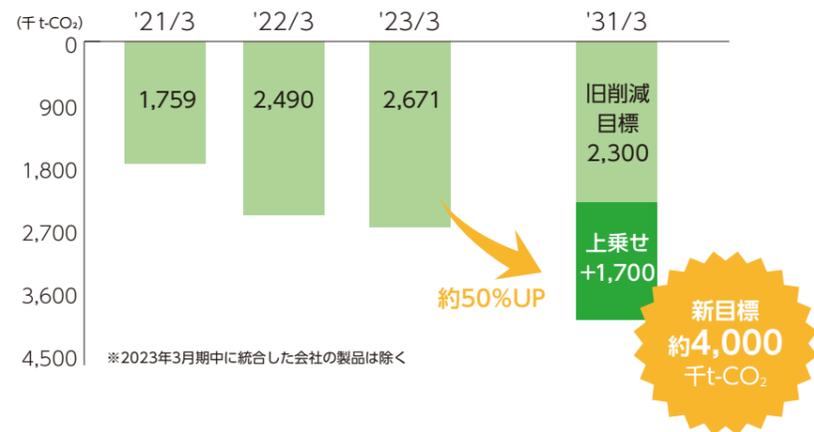
マテリアリティ

1

当社グループは、製品の省エネ性能を上げることで、それを使用するお客様やその先のお客様の商品の消費電力を削減し、世界全体のCO₂排出量を削減することに貢献する「MMIビヨンドゼロ」に取り組んでいます。その一環として、2021年3月期より当社製品によるCO₂排出削減貢献量を定量化しています。

CO₂排出削減貢献量実績と新目標

2023年3月期の結果は、約2,671千t-CO₂と、前年度比で約7.3%増加しました。昨年度時点で、2021年3月期に立てた目標を達成したため、今年度新たな目標として「2031年3月期までに、2023年3月期実績の約50%増の約4,000千t-CO₂」を決定しました。今後も省エネ性能の高い製品の開発・普及により、世界全体のCO₂排出削減に貢献してまいります。



貢献量大きい製品例

高性能ファンモーター用ベアリング

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。



ファンモーター



ミニチュアボールベアリング

CO₂排出削減貢献量 約1,424千t-CO₂

IGBT 絶縁ゲート形バイポーラトランジスタ

IGBTは高耐圧・大電流の制御に最適なトランジスタであり、電源から送られた電気をモーターや電気機器に適した形に変換するために用いられます。

エアコンなどの家電製品、電気自動車などに使用されており、モーターの回転速度を効率良く制御することによって、省エネルギーに貢献しています。



当社IGBTウエハ

CO₂排出削減貢献量 約252千t-CO₂

グリーンボンド・フレームワーク進捗

マテリアリティ

1

2

2022年11月に発行したグリーンボンドの進捗は右表の通りです。今後も持続可能な地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献していきます。

資金充当状況レポート

事業区分	適格事業	調達額	資金充当額	未充当額	充当予定時期
ボールベアリングの生産	省電力に資する高品質ベアリングの生産設備に係る設備投資	25,000	13,607	10,497	2024年度まで
	革新的精度向上ベアリングの生産設備に係る設備投資				
脱炭素電源調達	EV主要モーター用ベアリングの生産設備に係る設備投資	896	0		
	自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持				
	再生可能エネルギー電力購入				

(単位：百万円)

新規ファイナンス/リファイナンス	金額	割合(%)
新規ファイナンス	971	6.69
リファイナンス	13,532	93.31
計	14,503	100.00

インパクトレポート

※資金を充当したタイ地域工場の一部につきましては、2024年3月期に稼働開始となるため、想定年間の削減

事業区分	適格事業	最終用途	CO ₂ 排出削減貢献量 (t-CO ₂ /年)	【想定】CO ₂ 排出削減貢献量 (t-CO ₂ /年)
ボールベアリングの生産	省電力に資する高品質ベアリングおよび革新的精度向上ベアリング	データセンターで利用されるファンモーター・高級家電(エアコン等)	242,306	473,751
脱炭素電源	自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持	タイ	2,919	7,604

TCFD提言への取り組み

マテリアリティ

2

当社グループは、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。

当社グループは、2050年に世界全体でのカーボンニュートラルの実現に貢献することを当社の使命の一つと考えており、このため、当社自身の温室効果ガス排出を削減し、カーボンニュートラルの達成を目指すとともに、当社製品がお客様の温室効果ガス排出削減に貢献するよう努めます。当社自身の温室効果ガスの排出削減については、2031年3月期に2021年3月期比30%削減の目標を立てており、まずこの目標を達成した上で、遅くとも2050年にはカーボンニュートラルを達成するよう取組を進めてまい



TCFD対応の詳細は、右記からご覧いただけます。



ります。当社製品によるお客様の温室効果ガス排出削減についてはMMIビヨンドゼロの取組をおこなっており、これにより当社のScope3排出の抑制にも取り組めます。電動車、太陽光発電、グリーンデータセンターなどの気候変動対策に貢献する製品・設備等への部品供給、省エネ・省資源・長寿命な製品開発等を重要事業戦略として推進します。

シナリオ分析の結果

シナリオ分析の結果、気候変動に伴う当社への財務影響(2030年度の営業利益への影響、営業利益2,500億円到達を前提とする)の程度として、「リスク」としてマイナスの影響、「機会」としてプラスの影響、気象災害の激甚化に伴う水害リスクへの対応によりマイナスの影響を防止する「対応」について、それぞれの財務影響の程度をグラフに表しています。

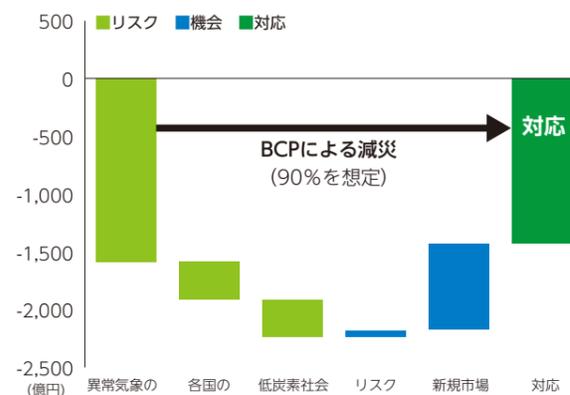
新規市場への参入機会は、1.5℃シナリオの場合は1,400億円程度の利益であり、4℃シナリオの場合の800億円程度より大きくなっており、こうしたビジネスチャンスをしっかりつかみ取ることが重要であることが示唆されました。

一方、気候変動に伴う激甚な気象災害が水害リスクとして当社の財務に大きな影響を及ぼす可能性が示唆されました。当社グループは、2011年にタイの中部で発生した洪水により、当時タイに所有していた5工場のうち2工場が操業停止した経験を有しており、水害リスクに対して、BCPの策定、防水堤や工場敷地のかさ上げ等の物理的対策を講じています。

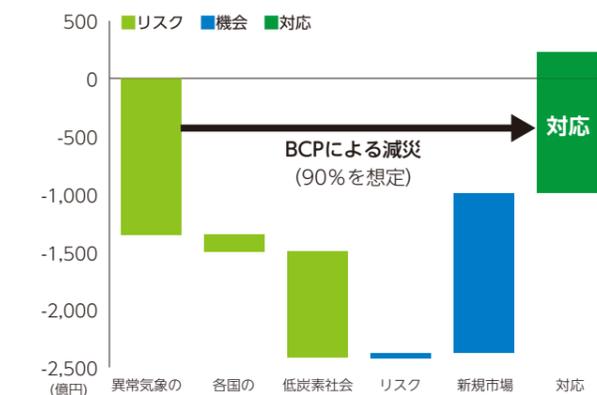
現在では、水害リスクのある工場では、リスクの程度に応じた適切な対策が講じられていると評価していますが、引き続き、水害リスクが具体化しないよう、対策状況のフォローアップ、改善向上に努めていきます。

リスク、機会、リスク対応の財務影響の程度

4℃シナリオ



1.5℃シナリオ



シナリオ分析による財務影響の評価とその対応

項目	事業への影響	評価	リスク・機会に対する対応	該当シナリオ
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)	<1.5°C /4°C> タイ、カンボジア、中国における事業所での河川洪水の発生により、修繕費、売上高減少などが発生する。また、沿岸地区に所在するミツミ電機（フィリピン等）においては高潮や台風などによる災害で同様に影響が生じる可能性がある。	★★★	リスク: ・BCPの見直しをはかり、災害に強い生産体制の確立を実現する。サプライチェーンの複線化などにより、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。	1.5°C / 4°C
		★★★	リスク: ・物流に関してはより一層グローバルでのモーダルシフトを検討し、地産地消の生産体制も含め推し進める。 ・部品メーカーとの ESG に関するエンゲージメントを推進し、双方の持続可能な発展となるよう関係を強化する。	4°C
炭素税・排出権取引の導入 / 各国の炭素排出目標 / 政策 (政策への対応による費用増加)	<1.5°C> 炭素税の導入や排出権取引、グリーン電力購入等に伴うエネルギーおよび温室効果ガス排出費用が増加する。一方で電力料金は再生可能エネルギーの大幅普及により、将来的に低下傾向となる。 <4°C> 現状の政策が推移するなかで炭素税の導入や排出権取引、グリーン電力購入等に伴うエネルギーおよび GHG 排出費用がある程度発生すると想定しており、間接費が増加する。	★	リスク: ・省エネルギー投資の推進による 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 排出量の削減などの対策を進める。	1.5°C
		★	リスク: ・省エネルギー投資の推進による 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ための対策を進める。 ・再生可能エネルギーによるエネルギー調達を念頭に、財務計画上でエネルギー費用の増加分を計画し、生産効率を高める努力をおこなう。 ・自社での再生可能エネルギーの発電量を引き上げるとともに、再生可能エネルギーの調達を推進する。	1.5°C / 4°C
低炭素社会への移行に伴う技術の進展	<1.5°C /4°C> 省エネルギー性能が優れた製品、温室効果ガス排出削減に寄与する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、研究開発費が負担となる。	★★ (1.5°C) ★ (4°C)	リスク: ・低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: ・エネルギー費用削減に寄与する高効率製品の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。	1.5°C / 4°C
		★★	機会: ・製品の CO ₂ 削減貢献量の算定やカーボンフットプリントの算定ができるように体制を整えて、設計開発のアウトプットデータとして提供していく。	1.5°C
リスク対応による回復力	<1.5°C> 気候変動により、過去のタイの洪水のような激甚災害が増える想定される。その際の BCP 活動を事前に構築していくことで、顧客に対しての訴求力を向上することができる。 <4°C> 気候変動により、過去のタイの洪水のような激甚災害が一層頻発すると想定される。その際の BCP 活動を事前に構築していくことで、顧客に対しての訴求力を向上することができる。	★	機会: ・効果的な BCP の構築と運用をおこない、顧客先に安心と信頼を頂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。	1.5°C / 4°C
製品およびサービスのニーズの変化 / 新規市場への参入	<1.5°C /4°C> 気候変動への対応によって電気自動車の普及が促進されることで、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。 / 気候変動への対応によって電気自動車、高効率機器（ドローン、ロボット等）、グリーンエネルギーの普及が促進されることで、ベアリング等の販売量が大幅に拡大する可能性がある。	★★★ (1.5°C) ★★ (4°C)	機会: ・低炭素社会への移行に伴い、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、営業推進することで売上高の拡大を目指す。 ・DX の推進によって、次世代技術の開発と融合を実現する。 ・グローバルレベルでの M & A を今後も推進し、拡大する市場を優位に占有するための成長戦略を協力推進する。(量産は海外で展開)	1.5°C / 4°C
		★★★	機会: ・省エネルギー、低炭素をはじめとする環境性能の評価やカーボンフットプリントなどのラベリングなど、製品の付加価値の訴求のための技術開発を推進し、投資を増強する。(GX の推進と目標達成)	1.5°C
		★★	機会: ・省エネルギー性能の高い製品開発のための技術開発をさらに推進していく。	4°C

	利益 (億円)	費用 (億円)
★★★	2,500-1,250	2,500-1,250
★★	1,250-625	1,250-625
★	625-0	625-0

チーフ・グリーン・オフィサー (CGO) メッセージ

多様なバックグラウンドを持つ 10万人の相合の力で、地球環境保全という課題に果敢にチャレンジ

CGO 米谷 仁

世界は GX (グリーン・トランスフォーメーション) へ大きく舵を切った

2020年、世界は新型コロナウイルス感染症の猛威に襲われ、感染症への対策と冷え込んだ経済の活性化に迫られました。そのようななかで、EUは「欧州グリーンディール」という新しい成長戦略を打ち出しました。2050年カーボンニュートラルという目標を掲げ、その取り組みを通して新しい雇用を創出すると宣言したのです。EUや英国のこうした動きに牽引され、日本や米国なども相次いで2050

年のカーボンニュートラルを宣言しました。さらに、カーボンニュートラルは国だけでなく、企業の目標にもなりました。IT大手は、相次いで事業を2030年までにカーボンニュートラルにすると宣言し、彼らのサプライヤーに対しても、部品の製造に再生可能エネルギーを使うことを求めました。

地球環境の保全に貢献する製品を、環境にやさしい生産方式で

ミネベアミツミはベアリングの製造を祖業としていますが、ベアリングとは、ものを動かす時に、摩擦や抵抗をできるだけ小さくし、エネルギーロスを減らすための部品です。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の超精密加工技術は、省エネルギーのみならず、お客様の製品の小型化、長寿命化など、いずれも環境への負荷の低減に貢献するものです。そして、今、ミネベアミツミは、こうした地球環境の保

全に貢献する製品を、環境にやさしい生産方式で生産することに全力で取り組んでいます。すでに2050年までに当社としてカーボンニュートラルを達成することを宣言しています。今後は、再生可能エネルギーの利用拡大やEVの安全・快適な走行に役立つ製品の開発などに一層力を入れていきます。

国は違っても地球環境保全への願いは同じ。気持ちを一つにするコミュニケーションが大切

私は1986年に環境庁に入庁して以来、環境基本法案の作成やエコマーク制度の発足などに携わり、1998年には在中国日本大使館へ初代の環境担当書記官として赴任しました。また、東日本大震災後には、新たに発足した原子力規制庁で総務課長兼報道官を務めました。北京では、国益が衝突する厳しい外交交渉の相手とも、一人の市民として「地球環境を恵み豊かなままで子供たちに引き継がなければ」という思いでは一致できることを体

感しました。原子力規制庁では、毎週二回、カメラの回るなかで記者の方々やとりとをしながら、自分たちが何を考えて、何に取り組もうとしているのかを、誰もが理解できる言葉で説明することの大切さを学びました。グローバルに事業展開するミネベアミツミにおいても、国内だけでなく海外の方にも、当社の環境保全への方針や実績を理解していただけるよう努力していきたいと思っています。

人類共通の課題を10万人の相合の力で克服

ミネベアミツミには、多様なバックグラウンドを持つ10万人の従業員が集まり、知恵を出し合う「相合」という強みがあります。恵み豊かな地球環境を守り、次の世代

に引き継いでいくために、社員が一丸となって研鑽を続けていきたいと思っています。

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「**3** 超精密部品の大量・安定供給体制の強化」「**4** 責任ある調達推進」「**5** 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「**3** 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「**4** 責任ある調達推進」と「人権に関する方針と取り組み」ならびに「**5** 地域社会との共生」についてご紹介します。



マテリアリティ(重要課題)について P.31-32

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」と付属する「グループ製品安全管理規定」「グループ紛争鉱物管理規定」「グループ責任ある紛争鉱物調達管理規程」「重大品質問題処理規定」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。

品質マネジメントシステム規格認証の取得推進

各事業部において必要な各種品質マネジメントシステム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となる規格についても、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・向上を図っています。

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なかに組み込まれている製品がほとんどです。そのため、安全性情報、製品含有化学物質情報はお客様のご要望に基づき提供しています。

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

サプライチェーン全体でお客様からの要求品質に応えるため、お取引先様に対して、ミネベアミツミの品質方針を提示し、ご理解とご協力をお願いしています。

マテリアリティ目標

2024年3月期は、VDA6.3、IATF16949等の新規規格認証取得を推進し、監査員教育の拡充を行います。2025年3月期を目標に、事業拡大による新規分野の製品にも対応可能な、製品安全管理体制を強化していきます。

責任ある調達推進

マテリアリティ **4**

CSR 調達

当社グループでは、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、お取引先様との取引基本契約書に遵守いただくことを明記し、違反の場合は契約解除事項とするなど、CSR調達の枠組みを構築しております。

また併せて、お取引先様のCSR推進状況を把握することを目的に、「ミネベアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート*」を策定し、お取引先様に回答をお願いしています。本チェックシートでは、「企業の社会的責任(CSR) 推進全般」「人権・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フィードバックしているほか、回答結果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、その後の状況を詳細に確認しています。

2022年度の実施事項は、以下のとおりです。

- 1) 「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」の改訂
より詳細なCSR推進状況を把握するため、「企業の社会的責任(CSR) 推進全般」に関する設問内容を見直し改訂しました。
- 2) CSR調達推進自己チェックシートによる状況把握
ユーシンの中国国内の主要お取引先様118社(購入金額の87%)に実施し、全社より回答をいただきました。

「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」に対する当社の考えをまとめ、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、「CSR調達ガイドライン」にも「紛争鉱物対応」を追加しました。その後、近年の責任ある鉱物調達に関す

- 3) CSR調達に関する社内教育
教育ツールにて国内グループ各社の全資材部員271名が受講を完了しており、全員が理解度テストに合格しております。
- 4) 人権に関する誓約書の取得
当社の方針である「責任ある調達」を推進するため、経営統合をおこなった3社のお取引先様、合計584社(ミネベアコネクスト252社、本多通信工業213社、ミネベア アクセスソリューションズ119社)より人権に関する誓約書をご提出いただきました。

誓約書では、次のことをお約束いただいております。

- ① 当社の定めた「CSR調達ガイドライン」に規定されている次のことを遵守いただく。(1) 雇用の自主性、(2) 児童労働の禁止、(3) 差別の禁止、(4) 非人道的な扱いの禁止、(5) 最低賃金、(6) 労働時間、(7) 結社の自由。
- ② お取引先様のサプライチェーンにも当社の定めた「CSR調達ガイドライン」の遵守を要請すること。
- ③ 現在、お取引先様およびお取引先様のサプライチェーンで違反をしていないこと、および万が一違反が判明したら、直ちに当社にご報告いただくこと並びに直ちに是正する、もしくは是正させること。

また、新規のお取引先様には誓約書のご提出を取引条件としております。

なお、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。

る社会動向を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方法の取り組みを推進し、お取引先様に対しても要請しています。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

2024年3月期は、経営統合をおこなった3社のお取引先様に対して、「CSR調達ガイドライン」に基づき、「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、SBT認定に向けて、温室効果ガス排出に関するアンケートをお取引先様に対して実施します。

* 2017年1月に、「ミネベアグループ行動規範」、「ミネベアグループCSR調達ガイドライン」、「ミネベアグループCSR調達推進自己チェックシート」、および「ミネベアグループ紛争鉱物対応ポリシー」より名称を変更しております。

人権に関する方針と取り組み

近年、ビジネスのグローバル化の進展に伴い、企業としてサプライチェーンを含む人権課題に取り組む必要性が高まっていることを受け、当社グループは、企業活動に関わる全てのステークホルダーの人権の尊重を経営基本方針における最重要課題の一つと捉えています。当社グループは、グローバル企業とし

ての社会的責任を果たすため、人権デューデリジェンスの仕組みを構築するとともに、「ミネベアミツミグループ人権ポリシー」に則り、ステークホルダーにおける人権侵害の防止に関する取り組みに注力しております。

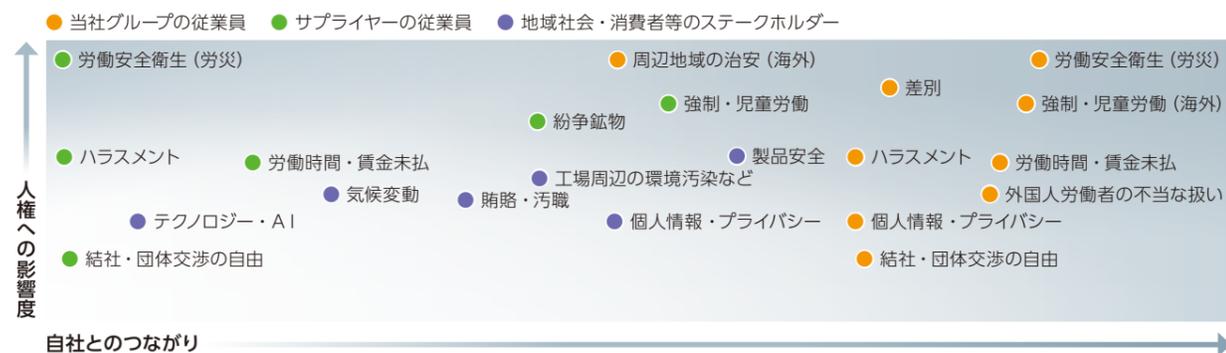


人権ポリシーは、こちらからご覧いただけます。

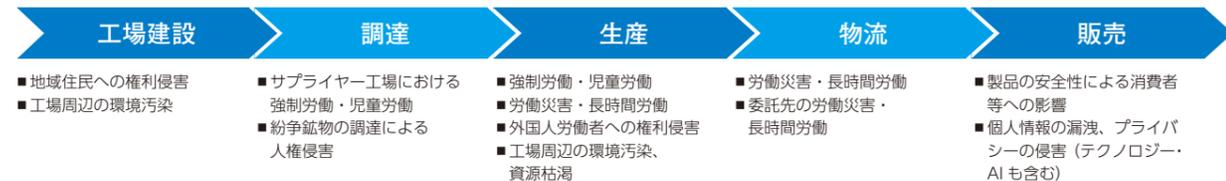
人権リスクマップ

当社グループの事業活動により、潜在的に負の影響が発生する可能性がある人権リスクについて、洗い出しをおこない、マッピングを作成しております。さらに、バリュー

チェーン別に人権リスクを整理し、取り組むべき重要課題を分析しております。



バリューチェーン別の人権リスク



教育・研修の実施

当社グループの従業員が、人権の尊重を含む当社経営基本方針をより深く理解するために、入社時研修、「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を題材とする階層別研修、ハラスメント研修、異文化コミュニケーションを習得する海外赴任前研修等、充実した各種研修プログラ

ムを実施しています。また、2023年度より国内グループの従業員を主な対象として「ビジネスと人権」の理解促進を目的としたE-Learningを実施しています。



従業員の人権に関する取り組み

労働安全衛生を中心とした取り組み

当社グループは、従業員の健康と安全の確保を、最も対応すべき人権に関するリスクと捉え、安全で衛生的な作業環境の整備、過重労働の防止、健康への配慮等に取り組んでいます。人事に関する各種の制度設計にあたっては、現地法令等の遵守だけでなく、従業員代表または組合との対話を通じて、制度によっては法定を上回る水準で従業員

にメリットのある設計にすることなどで、よりよい労務管理や職場環境づくりにつなげています。

海外拠点での取り組み

最大拠点であるタイでは、強制労働や児童労働の潜在的リスクが存在することから、独自に定める「労働者保護と社会的説明責任に関する方針」において強制労働および児

童労働の禁止や若年労働者の就労制限を明記し、公的な身分証明書による法定最低年齢の確認などをおこなうことでその予防的措置を講じるとともに、この方針に違反する行為に対する罰則を設けています。また、タイの労働保護基準であるTLS 8001の認証を取得しています。

また、量産拠点であるタイ、中国、フィリピン、カンボジア等の主要工場では、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001の認証を取得しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社の強みである人材の多様性を進化させ、新たな価値

を生み出す活動を推進するため、組織変革、女性活躍推進、チームビルディング活動などに取り組んでいます。

人的資本 P.45-48

救済措置

当社グループの活動が人権に負の影響を引き起こしたと、または助長したことが明らかになった場合、適切な措置を講じることでその救済に努めます。当社グループ従業員や退職者が人権に関する問題・トラブルの通報・相談ができるよう、内部通報制度および相談窓口を整備し、社内イントラなどで周知しています。

内部通報 P.78

サプライチェーンにおける人権に関する取り組み

当社グループでは、「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」に従い、全世界のお取引先様と積極的にコミュニケーションをとるとともに、定期的に自己チェックシートや人権遵守の誓約書を提出いただくことにより、サ

プライチェーンにおけるリスクアセスメントを実施し、人権尊重を含む同ガイドラインの遵守状況を継続的にモニタリングしております。

責任ある調達 P.64

地域社会との共生

過去の活動は、Webサイトに掲載されている社会貢献活動をご覧ください。

こちらからご覧いただけます。



ミネベア アクセスソリューションズが「子ども食堂への自社栽培いちご」を寄付

ミネベア アクセスソリューションズが、自社で栽培している「いちご」を宮崎県宮崎市内のこども食堂「ふれあい食堂」と、「大宮こども食堂」などに、それぞれ寄付をしました。

同社では、全国的に地域の多世代交流の場となっている「子ども食堂」の取り組みに共感し、食材として提供したいちごが、地域の方々の交流の手助けになればという思いで、寄付活動を続けております。

毎年12月～5月までの収穫期間中、隔週でこの寄付活動をおこなっており、今シーズンで9回目となります。

このいちごは、宮崎工場の敷地内の一角を利用して栽

培しております。2018年に16㎡の温室栽培から始め、2019年から子ども食堂等への寄付を開始。2021年からは、地域社会への貢献活動拡充等を目的とし、約100㎡の温室で約1,000本を栽培しております。

1シーズンの収穫量は317kg（一般的なパックで1,174パック）で、15施設・団体向けに20回ほど寄付しております。

栽培にあたり、農林水産省が定める特別栽培農産物*基準にて栽培を継続しております。

ミネベアミツミグループでは、このような社会貢献活動を通し、地域社会との密接な関係を築き、歓迎される企業となるよう、今後も取り組みを続けてまいります。

*特別栽培農産物：栽培地域（宮崎県）の慣行栽培基準に照らし、化学肥料由来の窒素成分および節減対象農薬（化学合成農薬など）を50%以上に削減した農産物



寄付したいちご



ふれあい食堂への寄付の様子

大宮こども食堂への寄付の様子

マテリアリティ目標

地域社会の方々との継続的なコミュニケーションを推進することによって、その地域社会との共生を活性化し、拡充をはかってまいります。

持続的な成長軌道を描くため、 ミネベアミツミの「従業員の力の最大化」は どのように進化し続けていくべきか

2023年4月から社長執行役員COO&CFOに就任した吉田勝彦取締役（以下、吉田社長）より、今回の新経営体制の背景や目的を聞きながら、当社の女性社外取締役である宮崎裕子氏、松村敦子氏、芳賀裕子氏を交え、昨今重視されている「人的資本」のテーマに関し、当社の課題である「従業員の力の最大化」に向け、どのように進化していくべきかについて、新社屋の東京クロステックガーデンにて、意見交換が実施されました。

本日は、新経営体制への期待と人的資本の更なる強化に向けたご意見を伺います。

—新経営体制について、意気込みをお聞かせください

吉田：当社は、貝沼由久代表取締役会長兼社長執行役員が代表取締役会長CEO（以下、貝沼会長）に、私が専務執行役員CFOから社長執行役員COO&CFOという新経営体制に今年4月から移行しました。貝沼会長からは、年初に新経営体制への移行の打診があったのですが、少し驚いたというのが正直な感想です。しかし私が当社でやるべきことはCOOの職務が増えなくても変わることはないという覚悟を決め、この大役を引き受けることにしました。

新経営体制では、貝沼会長が取り組んできたCOOとしての執行業務を、私が引き継ぐことになるのですが、私はこれまで

長い間CFOとして、貝沼会長が考える経営理念や経営方針、経営戦略を執行する姿を間近で見て、学ぶ機会に恵まれてきました。幸い投資家面談では、今回の新経営体制についてはご理解いただいているという感触を持っており、これからも貝沼会長と二人三脚で、当社の成長を加速させるよう、執行業務に取り組んでまいります。

新経営体制で私が特に意識していることは、貝沼会長の時間をつくることです。貝沼会長しかできない人脈をいかした国内外の政府関係者との関係構築や高度な戦略立案、さらには当社の課題である次世代人材の育成に時間を配分できるよう考えております。特に次世代人材の育成は、一朝一夕にできるものではなく、私も深く関わっていきたくております。

松村：貝沼会長は2009年に社長に就任されて以来、オーガニック成長とM&A成長の両方を見据え、斬新なアイデアを実行に移し、技術力・経営力を高めてこられ、その結果として、当社は売上高、営業利益共に飛躍的な成長を遂げてきました。私は、貝沼会長、吉田社長による新経営体制が確立されたことで、2029年3月期の高い目標に向かって前進する体制が整ったと思っています。またこれまで貝沼会長は強いリーダーシップの下に経営体制を主導されてきましたが、今後は新たな体制の下で、次の世代を育てるといった会長の意思が感じられます。私は貝沼会長には引き続き確固たる経営方針のもとで戦略を立案していただき、会長より少し若い世代の吉田社長には、COOとCFO両方の役割を果たし、若手人材を取り込んだ独自チームを編成し、リーダーシップを発揮していただくことを期待し



取締役社長執行役員
COO&CFO

吉田 勝彦

ております。このお二人だからこそ可能となる役割分担が、当社のさらなる発展を促すことを期待しております。

芳賀：新経営体制は、社外に向けたメッセージと、社内に向けたメッセージとの大きく2つの意味があると思います。まず社外である機関投資家に向けてですが、私は「これまでと何も変わらない」というメッセージが伝わってしまったのではないかと懸念しております。先ほど吉田社長が説明されたように、会長と社長の役割を分担し、当社の課題であった人材育成や次世代組織の構築に、貝沼会長自らが時間を割いていくことになるというメッセージが、まだ投資家には正しく伝わっていないかもしれません。今回の座談会が、機関投資家に対し新経営体制の意義を浸透させる重要な機会になればと思います。また社内に対しては、この新経営体制がもたらす意義、そしてその結果として今後さらに従業員の能力を効果的に発揮していただくためのさまざまな施策について、国内だけでなく、グローバルで働いている海外スタッフに対しても積極的に伝えていただければと思います。吉田社長は、これまでのCFOの職務に加えCOOの職務が加わるので、CFO業務については、計画的に次世代に引き継いでいくことが必要と考えます。そして海外を含めたミネベアミツミグループ全体への経営理念の浸透に、是非吉田社長にご活躍いただきたいと思っております。

宮崎：新経営体制ですが、私は時間的猶予を買ったと理解しました。当社にとっては、やはり貝沼会長のサクセッションは、社外にも、また社内においても、とても大きな関心の対象であると思います。今回は、貝沼会長の下で長く共に経営に携わってきた吉田専務CFOを社長にし、COOの役割も担っていただく形を作られました。しかしサクセッションを成功させるためには、より若い世代のなかから今後の成長を実現させられる人材を探さなければなりません。今回の経営体制は、短期的には、外部からは「ミネベアミツミは表面上、何も変わらない」と思われるかもしれませんが、中長期的には、今回の新経営体制によって買った時間的猶予をいかに、組織のなかで新しい絵を描き続ける努力をおこない、次世代に経営を委ねていくような経営改革を進めることが課題だろうと思っています。

吉田：貴重なご意見ありがとうございます。まず芳賀取締役の「これまでと何も変わらない」というご指摘ですが、私は大学新卒で当社に入社しました。振り返ると当社が結果を出し続け、持続的な成長を実現できた原動力は、やはり貝沼会長によるものが大きいと思います。従って何も変わらないという見方については、マイナスとして捉えるのではなく、むしろこれまでと同様に成長し続けていくというあらわれでもあり、大事なポイントだと考えます。それから宮崎取締役の「時間的猶予を買った」というご意見は、非常に率直で的を射たご指摘であると考えます。今後はこれまで以上のスピードで、成長と経営改革、人材育成に挑戦してまいります。

松村：新経営体制においても、吉田社長がこれまで学んでこられた貝沼会長流の執行業務を継承されることで、投資家には安心感を与えたと思います。また新体制により、当社の課題であったサクセッションプランについては、良い流れができたと思います。吉田社長のご説明にあったように、時間をかけて二人三脚でさまざまな戦略により経営体制を強化させることで、より一層の力強い成長が可能になるものと期待しております。



社外取締役

宮崎 裕子

—従業員の力を最大化するために、現在検討していることについて伺います

吉田：当社は2029年3月期までに売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を超えることを最重要の経営目標に掲げています。これからの経営幹部候補は、さまざまなイノベーションが世界的に目覚ましいスピードで進んでいる事業環境のなかで、今の事業部長よりも質の高い業務に対応することが求められると考えます。貝沼会長の経営戦略を実行して色々な経験を積み上げてきた今の「現役マネジメント層」のポストを次世代に引き継ぎ、経営幹部の人数を増やし、質も高めていかなければ、高い経営目標を達成することができません。当社は、人材育成の点において、大きなチャレンジが必要な局面に直面していると痛感しております。

現在はOJTとして各事業本部のなかで重要なポジションに何人かのリーダー候補（第1層）をアサインさせて業務執行を学ばせています。当社の事業本部は、技術開発部門、製造部門、事業管理部門を持つ一つのカンパニーのような組織として運営されており、それぞれが現場でタフな課題に取り組んでいるところです。このような第1層の人材強化に加え、将来事業部長を担うことを期待する人材（第2層）を選抜し、このグループに対して「現役マネジメント層」が経験や経営ノウハウを教える育成しています。そしてこの事業部長を担うグループの予備軍となる若手人材（第3層）も選抜することで、3階層におけるサクセッションプランの取り組みを今期から導入しました。また東京クロステックガーデンには、経営幹部候補が貝沼会長の経営哲学を学ぶ機会となる大規模な研修用のホールも整えたところです。

先ほど芳賀取締役から私のCFOの業務の移譲というご意見をいただきました。このご指摘に関しては、COO&CFO室を新設し、40代から50代前半の4名のメンバーを選抜しました。このメンバーは外部の専門的な研修に参加するとともに、私の日々の業務を全てシェアし、今後数年かけて将来のCFO育成に取り組んでいきます。

松村：今回の人材育成についてのご説明により、3つの階層で人材プールを整備し、OJT等のさまざまな取り組みが具体的に、かつスピーディーに進められていることを理解しました。昨年までは人材の評価や選抜が、各部署で異なる基準でおこなわれていたとのことですが、今回の人材育成プログラムは、当社での貢献度が高いと見込める従業員を発掘する方策が示さ

れ、周りの社員をまとめ上げる能力を持つ事業リーダー的な存在の人材をプールし育成していくという内容になっており、持続的な企業価値向上に向け、大いに評価したいと思います。

また当社で求められる人材像についても、今回明確化されました。そこには「大局を見据え、豊かな構想力と執行力を持って、事業を強化・進化させるリーダー」、[技術の深化と相合（そごう）^{*1}によって社会的課題解決に果敢に挑戦する技術者]と掲げられています。従来の人事評価に「全体を見据える力」を加えることは、社会的課題解決に向けた当社全体の技術の効果的な相合の実現に繋がり、社会から選ばれる会社として成長する上で大事な点と考えます。

今回、人材発掘のためのロジカルシンキングの診断テストで61名からなるフューチャーリーダーというグループが形成されましたが、この診断テストで見ると、各部署に高得点を出すような、つまり経営課題に対して網羅的に検討できる優れた社員が一定数いることが分かりました。これは当社の強みであり、こうした人材と外部人材登用とを併せて人材プールを形成し、効果的な人材プログラムのもとで人材価値を高めていくことが期待されます。

一方で、これからの課題としては、当社のD&I^{*2}の取り組みの一つとしての「女性活躍推進」が挙げられます。私は当社の女性活躍推進プロジェクト立ち上げ以来この問題に関わってきましたが、まだ道半ばであり、特に女性管理職比率は現在3.2%（2023年6月末日当社単体基準）と低い状態です。一方で、今回の診断テストの結果を見る限り、当社の女性社員の能力の高さも示されたと思いますので、今後はこうした優れた女性社員のなかから、管理職という分類に入れるような女性を育てていくことが重要です。女性の管理職登用に向けては、直属上司の助言やサポートが非常に有効で、全社をあげて取り組んでいければと考えます。キャリア採用に占める女性比率については、昨年度20%を超えたというのは明るいニュースであり、こうした面からみると、女性活躍の場は着実に広がっていると思います。

芳賀：当社の人材育成においては、昨年度からの具体的な変化として次の3点があると思います。

まずエンゲージメントサーベイの実施です。昨年度の統合報告書で私は「従業員にとって、ミネベアミツミは自己実現できる場なのか」と問いかけてきました。従業員が自己実現できる場となるためには、今の従業員の考えを把握した上で、人事制度や企業文化の醸成を経営側が考えていく必要があります。今後は定期的にサーベイを実施して、その変化を時系列で詳細に分析

し、しっかりフォローしていくことが重要です。

次に松村取締役もご指摘されたロジカルシンキングの診断テストが導入されたことです。当社ではその結果に応じてしっかりしたフォローアッププログラムを計画されていますので、その後の人材育成にうまく繋げていただければと思います。

そして最後に次世代を担う方々の選抜と育成プランの導入についてです。次世代人材育成のアクションについては、指名・報酬委員会でも状況を報告いただいておりますが、これからも定期的に取り組みと結果を共有していただきたいと思います。

また当社のD&Iについては、個別論点ではなく女性、外国人、障がい者、それからその他のマイノリティーを含む全体で施策を進める必要があると考えています。障がいを持つ社員の雇用について日本企業は取り組みが十分でない会社が多く、このような社員に対しても採用後に一人の社員としてどのようなキャリアパスがあるのか、人材育成の観点からも検討していただきたいと思います。またD&Iで最も重要なことは、当事者本人が考えていることが一様ではないということです。制度設計にあたり、当事者本人によって考え方が異なることも理解した上で、いろいろな施策を進めていただきたいと思います。

宮崎：私は、法律家なので法律雑誌をみるのが多いのですが、「人材版伊藤レポート」が出て以降、法律雑誌でも「人材」についての論文や記事が増えています。やはりビジネスは人間がおこなうものである以上、「人材」というものは企業にとって欠くことのできない要素であることは間違いなく、「人材」をいかにしてビジネスが成功することは、あり得ないと言っても過言ではありません。吉田社長からご説明いただいた3層に分けてのリーダー層の人材プールを作り、育成していくというお話ですが、一つ私が気になったことは、企業において人という要素をきちんと機能させるためには、「リーダーはこういう人だよ」と示すだけでなく、一人ひとりの従業員のエンゲージメントの意識と質を高め、若手中堅を含めた全ての従業員の心に、どう火を付けるかの仕組み作りも必要であるという点です。先ほど松村取締役や芳賀取締役がD&Iについてお話をされましたが、企業というのは、ビジネスの主体であるとともに、ワーク・ライフ・バランスや幸福感について異なる見解を持つ個人の寄り集まりであるわけです。最近、ある企業のCHRO^{*3}が「人材経営あるいは人材戦略というのは、昔の城の石垣を造るような作業と同じである」と書いているのを読みました。石垣の表面上は揃って見えるように積んでいながら、実はその裏のところでは凹凸が色々あって、その凹凸をどうやって組み合わせるかで、城壁の堅固さが決まる。数多に転がる個性のある石というものを積み上げていく作業が、城壁を造るという作業らしいのですが、石垣の表面からは見えないような石も含めて、一つひとつの石の全てが堅固な石垣には必要ということが重要なのだらうと思いました。これを企業経営に当てはめると、個々の石というのは個々の従業員であり、上手に城壁を組むが如く、個々の従業員の特性を把握し、うまくつながりを持たせて能力を発揮してもらうことができれば、企業は本来持つ価値を最大化できるのではないかと思います。

1年前の就任以来何度か工場視察をする中で、特に印象に残ったのは、製造現場にいる従業員の方々が進めているチームビルディング^{*4}活動でした。チームビルディングでの協業を通

じて問題を解決するやりがいや自分が考えていることがチームと一致する楽しさを会社が組織的に提供しつつ、事業としての成果も出していくという非常に素晴らしい活動だと思いました。さきほど申し上げた、全ての従業員の心に火をつける仕組みの構築とその実践については、さきほど吉田社長が話された最近の当社の人事に関する考え方や仕組みの改革を手始めに、この先、これまでのチームビルディング活動の経験なども踏まえつつ、当社がさまざまなチャレンジをしていくことを期待します。時間はかかるかもしれませんが、製造現場だけでなく、それ以外のところでも、いろいろな仕掛けをつくり、人の心に火を付けていく、人を一人一人きちんと見ながら、会社としての人材活動を進めていくという形に取り組みを発展させることで、会社が非常に強くなると思っています。

吉田：貴重なご示唆、ありがとうございます。人材育成についての議論は、経営の中心でもあり、組織図を作るだけでなく、誰に何をどうやらせるかが重要と考えます。これは貝沼会長の持論でもあります。組織と人材どちらが重要かといえば、まずは人材が大事であり、その組織に配置できる具体的な人材をどう育てていくかだと思います。これまでもマネジメント層で人材に対する議論はおこなってきましたが、改善の余地は多々あると思います。今後は、人材育成の取り組みの状況について社外取締役の皆様とも共有するためにも、社外取締役の皆様が工場見学をされた際、工場現場における次世代の経営層人材との交流の場を設け、私たちがベストだと思って取り組んでいることをしっかり確認、評価していただくことも等検討してまいります。また取り組みの実行力を高めるためにも、外部採用等も実施しながら、事務方の対応力も強化してまいります。

当社のもともとの強みは、貝沼会長のトップダウンによる経営戦略と、貝沼会長を中心とした「現役マネジメント層」による執行スピード、組織での展開力です。これは当社の企業文化、DNAに強く刻まれていると思います。ここに「チームビルディング」という取り組みを加え、トップダウンとボトムアップの双方向から価値を創造できる当社の大きな強みとなるよう、しっかりと対応してまいります。また新たに本部機能を移転したここ東京クロステックガーデンを、多様な人材がコミュニケーションを深める場として活用していきます。この取り組みは始まったばかりですが、リーダー層に限らず全社的な人材強化の取り組みを体系的に進めていくことが大切であるという認識を持っており、取り組みの具体的な成功事例をシェアするなどして、全従業員にとって動きがいのある企業を目指していきたいと思っています。

—当社の今後に期待されることをお聞かせください。

芳賀：人材育成や女性活躍推進は、それ自体が目的ではなく、その先にROEやROICの向上という経済的価値の向上があります。経済産業省が「人的資本可視化指針」を示していますが、例えばROICを要素分解して逆ツリーを想定して可視化し、今のミネベアミツミが実施しようとしている人的資本投資のそれぞれの施策とKPI、それを事業戦略に紐づけることが重要です。この一年での新たな取り組みを含め、人材戦略全てを総合的に、どのようなROICの改善のドライバーになるのかを考えながら、経営戦略と連動させて進めていただければと思います。



社外取締役
芳賀 裕子

松村：本座談会で議論してきたような戦略により従業員の力を最大化できれば、そうした力を、当社の持続的成長軌道の中での価値創造に利用できます。つまり、しっかりと人材育成こそが当社の企業価値を高め、さらには当社の事業による社会課題解決と持続可能社会への貢献の評価に繋がります。例えば、当社では環境問題への取り組みが着実に進められていますが、こうした環境保護への貢献度をより一層高め、それを外部に向けて発信していく戦略がますます重要になっていきます。新たな時代に直面する若い社員を当社で必要とする人材に育てていくことこそが、当社の今後の持続的成長の鍵を握っていると考えます。

宮崎：先ほど「チームビルディングは素晴らしい」と申し上げましたが、もう一つ当社の相合という言葉も素晴らしいと思っています。ただ、相合については、その成果物がなかなか見えにくい面もあり、その具現化を期待しています。また貝沼会長を始め、マネジメントが考えるビジネスプランをどう執行していくかと、人的資源をどう高めていくかは、車の両輪のようなものだと思います。当社ではこの両輪の執行をCOO&CFOとして吉田社長が主体的に取り組まれていくのだと思いますが、そう遠くない時期にCHROのような専任者ポストの設置を検討し、「人材」に対してのトップマネジメントのメッセージ発信力を高める体制も検討された方が良いのではないかと考えます。

吉田：ありがとうございます。CHROの設置については、貝沼会長と深い議論をしており、CHROという肩書にするかはともかくとして、専任者がいないと取り組みを進めることは難しいとの認識を持っており、新たに採用し着任する予定です。また相合は定性的な表現で語っているものの、定量的に可視化するというのは、ご指摘の通り難しいことです。営業利益等の目標値をクリアできる多面的な次世代の経営人材をどれだけ育てられるかというところを、具体的にスピードを上げて取り組んでいきたいと思っています。

本日はありがとうございました。

*1 相合（そごう）：「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。

相合（そごう） P.17

*2 D&I：Diversity & Inclusion

ダイバーシティ&インクルージョン P.48

*3 CHRO：Chief Human Resource Officer（最高人事責任者）

*4 チームビルディング：ボトムアップでさまざまなアイデアを創出し実行する施策。

チームビルディング P.47

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はかっています。



コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

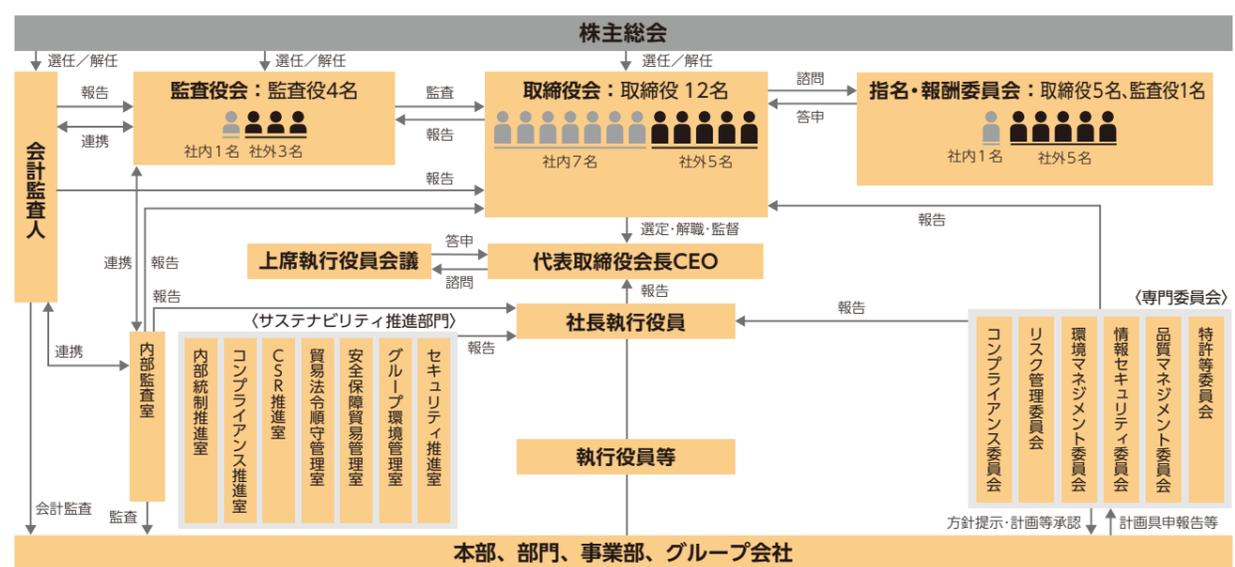
当社は、「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」、「お客様の信頼を得なければならない」、「株主の皆様のご期待に応えなければならない」、「地域社会に歓迎されなければならない」、「国際社会の発展に貢献しなければならない」という社是「五つの心得」を経営の基本方針としております。当社は、この社是に従い、株主の皆様・お取

引先様・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーに対して社会的な責任を果たすとともに、持続的な企業価値の向上をはかるため、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

	2003	2005	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年)	
取締役会	03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	11名	12名	11名	12名		
社外取締役	2名												3名	4名	5名				
社外監査役	2名							3名											
取締役会議長	社長執行役員																		
社長執行役員	99年~山本社長		05年~山岸社長			09年~貝沼社長										23年~吉田社長			
諮問委員会	指名・報酬委員会設置																		
取締役報酬制度	退職慰労金制度							ストックオプション										*2016年以降 新規発行無し	
	業績連動型金銭報酬制度 業績連動型株式報酬制度																		

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の状況 (2022年度：16回開催)

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名を独立社外取締役とすることで、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、経営の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。

取締役会における 主な議題	● 経営戦略 ● M&A ● 中期事業計画	● 役員報酬、役員指名 ● 組織変更、人事異動 ● 設備投資、資金調達	● リスク管理 ● コンプライアンス ● 次世代の人材育成	● サステナビリティ ● 実効性評価による課題
------------------	-----------------------------	---	-------------------------------------	----------------------------

指名・報酬委員会の状況 (2022年度：6回開催)

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。取締役候補者とは、個別のインタビューをおこなった上で、当社取締役としての適格性を委員会にて審議し、取締役会に答申しました。また最高経営責任者等の後継者計画については、当社の成長を牽引するに相応しい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を継続して議論しております。

役員報酬においては、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、取締役会に答申しました。また、2029年3月期の売上高2.5兆円、営業利益2,500億円に向けた業績向上へのインセンティブとして、業績連動型報酬の見直しを継続して議論しております。

指名・報酬委員会における 主な課題	● 将来の経営体制のあるべき姿 ● 多様性とスキルセット ● 次世代経営層の育成	● サクセッションプラン ● 役員報酬制度の見直し
----------------------	--	------------------------------

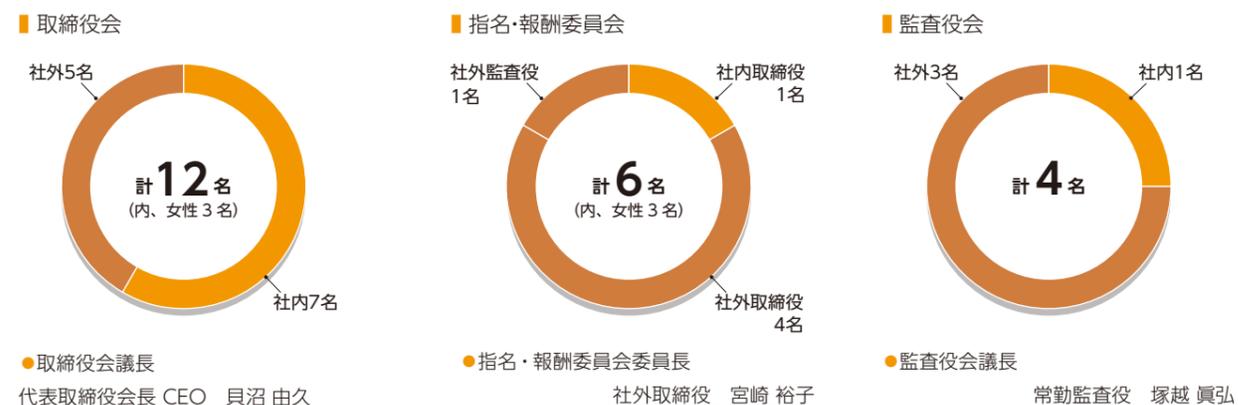
監査役会の状況 (2022年度：14回開催)

当社は、原則毎月1度の定時監査役会および適宜開催する臨時監査役会において、4名の監査役（うち社外監査役3名）により、具体的な検討事項について分析協議をおこなっております。また監査業務が円滑に遂行できるよう専任の監査役スタッフ1名を配置しております。当事業年度においては新型コロナウイルス感染症の影響により、実地調査と並行してWEB会議システムを適時利用し、国内外

事業所責任者との面談をおこないました。また、四半期毎に代表取締役会長CEOおよび社外取締役とも、それぞれ意見交換会を開催しております。内部監査室とは、毎月打ち合わせを実施しております。更に会計監査人とは、四半期毎および適宜意見交換をおこなっており、また主にリモートによる会計監査の立会もおこなっております。

監査役会における 主な検討内容	● 当事業年度の監査方針・監査計画の決定 ● 常勤監査役の選定 ● 取締役会議案の検討 ● 常勤監査役による監査状況の報告	● 会計監査人の監査結果報告および四半期レビュー報告の評価 ● 会計監査人の選解任・報酬同意の決議 ● 会計監査人の非保証業務委託による独立性の検討 ● 監査報告の作成・監査役会の活動の実効性検証
--------------------	--	---

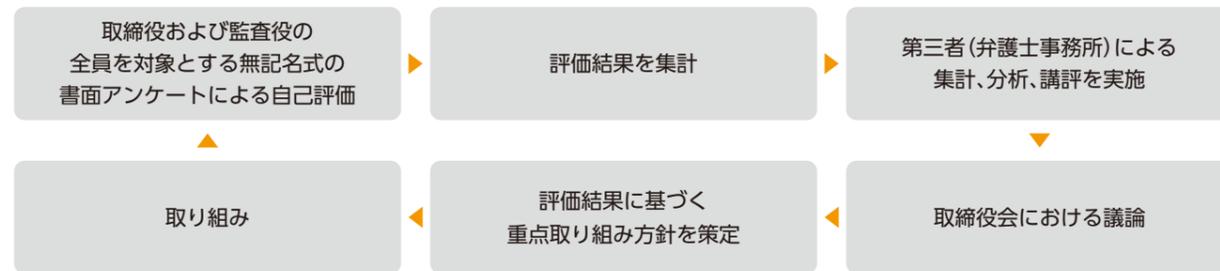
各種機関の概要 (2023年6月末日現在)



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視しています。当社の2022年事業年度の活動を振り返り、次年度に向けた課題を発掘し、実効性を向上させることを目的に、取締役会の第三者関与による実効性評価アンケートを実施しました。その結果の概要は次の通りです。

実効性評価プロセス



アンケート項目と実施事項

取締役および監査役の全員を対象とする無記名式の書面アンケートを実施しました。アンケート項目は、5段階評価の選択式29問、自由記述式4問の計33問を設定し、選択式設問にもコメント欄を設けました。

- 取締役会の規模・構成について (4問)
- 取締役会の運営について (10問)
- サステナビリティ/ステークホルダーへの配慮について (3問)
- コーポレートガバナンスとの関係について (7問)
- 取締役・監査役の支援体制について (4問)
- 指名・報酬委員会について (3問)
- 昨年度アンケート実施からの振り返り (2問)

2022年度の評価結果

自己評価アンケートについては概ね前年並みの結果となり、引き続き全般的には良好な状態(実効的な状況)であることを第三者関与により確認できたものの、特に社外取締役との情報共有に関する課題が確認されました。

2023年度の取り組み(主な課題)

- リスク管理、コンプライアンス、DX、サステナビリティを重要課題と認識し、取締役会における議論の充実をはかっていきます。
- 社外取締役が、当社の多岐にわたる事業に対する理解を深めるため、代表取締役会長CEOおよび事業執行部門の役員や責任者等との対話機会のさらなる増加、重要な社内会議へのオブザーバー参加や同会議の議事内容の提供、主要な国内外の工場視察、その他の方法による情報提供の充実をはかります。



社外取締役による浜松工場の視察風景(2023年8月)

役員報酬

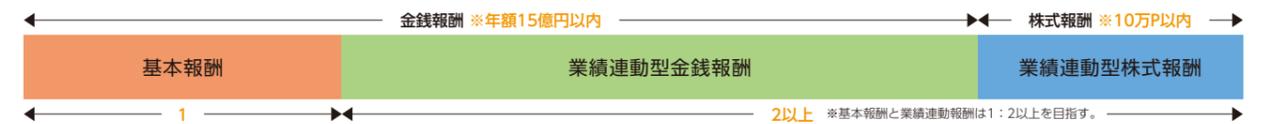
取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針は、指名・報酬委員会において審議し、同委員会から答申された内容を尊重して、取締役会が決定しております。取締役の個人別の報酬等は株主総会で決議された報酬限度額内で以下の報酬構成および算定基準により、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

役員報酬体系(取締役(社外取締役を除く)の場合)

当社の役員報酬は、毎月定額で支給する基本報酬に加えて、業績連動型金銭報酬(業績連動型役員賞与)並びに業績連動型株式報酬で構成されており、基本報酬と業績連動報酬の比率は毎期の業績達成度により変動しますが、業績向上へのインセンティブとして基本報酬:業績報酬=1:2以上を目指す報酬体系となっております。また業績連動型株式報酬は、報酬全体の10%以上を目指すとこと、株主と取締役の利害を一致させ、持続的な業績向上への動機づけをはかっております。なお、当社取締役(社外取締役を除く)の限度額は、右表の通り株主総会で決議されております。

株主総会決議経緯

対象者	決議年月日	報酬区分	決議内容
取締役	2017年6月29日 第71回 定時株主総会	基本報酬 業績連動型 役員賞与	年額15億円以内
取締役 (社外取締役 を除く)	2012年6月28日 第66回 定時株主総会	ストック オプション	上記取締役報酬額内で 年額3,000万円以内
取締役 (社外取締 役を除く)	2020年6月26日 第74回 定時株主総会	業績連動型 株式報酬 (1P(ポイント) =1株)	上記取締役報酬額とは 別枠で、 1事業年度当たり 10万ポイント以内



役員報酬構成

報酬構成	報酬内容	算定基準・参照業績指標	
基本報酬 (基本固定給)	職責報酬	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、相応な基本固定給額を算定しております。また社外取締役の基本報酬等は、各社外取締役に期待される役割等を勘案し、個別に設定しております。	
	実績報酬	前年度報酬実績×昇給率(定性評価)	
業績連動型 金銭報酬 (短期業績連動報酬)	役員賞与 (業績指標と連動) ※参照する各業績 指標に対する支給 月数を計算し、 その合計の月数を 標準支給月数と する。	業績指標	
		実績	
		連結当期利益	772億円
		連結売上高成長率	15.0%
業績連動型 株式報酬 (中長期業績連動報酬)	業績連動型株式報酬は、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めるための中長期業績連動報酬としております。連結当期利益およびESG(環境、社会、企業統治)等の非財務指標に関わる取り組みへの評価を含む個人貢献度に応じて付与するポイントの数に相当する数の当社株式を、取締役選任時に交付します。なお、社外取締役は、業績連動型株式報酬の対象としておりません。	株主の対日経平均パフォーマンス比	▲0.06%
		期末時価総額	1兆723億円
		連結営業利益率	7.9%
		業績指標	実績
		連結当期利益	772億円
		個人貢献度評価 (含むESG等への取り組み実績)	

役員報酬体系(社外取締役および監査役の場合)

社外取締役および監査役の役員報酬は、各役員個人に期待される役割等を勘案し、毎月定額で支給する基本報酬のみとしております。なお社外取締役および監査役にかかる限度額は、右表の通り株主総会で決議されております。

株主総会決議経緯

対象者	決議年月日	報酬区分	決議内容
社外取締役	2021年6月29日 第75回定時株主総会	基本報酬	取締役報酬総額内で 年額7,000万円以内
監査役	2007年6月28日 第61回定時株主総会	基本報酬	年額1億円以内

役員報酬実績(2022年度)

区分	支給人員(名)	報酬等の額(百万円)			合計
		基本報酬	業績連動型役員賞与	業績連動型株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	13(6)	274(54)	567(対象外)	60(対象外)	901(54)
監査役(うち社外監査役)	4(3)	49(34)	対象外(対象外)	対象外(対象外)	49(34)
合計	17	324	567	60	951

左表には、2022年6月29日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって選任した取締役麻生博史氏および村上光瑞氏を含めております。

役員一覧 (2023年6月末現在)

取締役

代表取締役会長 CEO
貝沼 由久

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 1983年 4月 弁護士登録 第二東京弁護士会
- 1988年 12月 当社入社、当社取締役法務担当
- 1989年 9月 米国ニューヨーク州弁護士登録
- 1992年 12月 当社常務取締役業務本部副本部長
- 1994年 12月 当社専務取締役欧米地域営業本部長 兼 業務本部副本部長
- 2003年 6月 当社取締役専務執行役員
- 2009年 4月 当社代表取締役社長執行役員
- 2017年 6月 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員
- 2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)
- 2023年 4月 当社代表取締役会長 CEO (現任)

代表取締役副会長
森部 茂

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 1980年 3月 ミツミ電機株式会社入社
- 1990年 5月 同社開発本部部长
- 1991年 4月 同社取締役シンガポール支店長
- 1994年 4月 同社常務取締役
- 1999年 10月 同社専務取締役営業本部本部長
- 2002年 4月 同社代表取締役社長
- 2017年 1月 当社顧問
- 2017年 4月 ミツミ電機株式会社取締役会長 (現任)
- 2017年 6月 当社代表取締役副会長 (現任)

取締役常務執行役員
鈴木 克敏

2023年6月29日就任

- 1986年 5月 当社入社
- 2015年 4月 当社電子機器製造本部技術開発部門副担当
- 2018年 5月 当社技術役員
- 2020年 4月 当社技術開発部門副担当 兼 モーター部門副担当 兼 モーター技術統括担当
- 2021年 5月 当社技術執行役員
- 2022年 10月 当社技術本部長 兼 相合活動推進本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部技術開発部門長 兼 モーター部門副部門長
- 2023年 3月 当社技術本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部 (現モーター・ライティング&センシング事業本部) 技術開発部門長 兼 モーター部門副部門長 (現任)
- 2023年 6月 当社取締役常務執行役員 (現任)

独立社外取締役

社外取締役
宮崎 裕子

取締役会出席状況
100% (13/13 回)

- 1979年 4月 弁護士登録・第一東京弁護士会所属 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) 入所
- 1984年 8月 世界銀行法務部カウンセラー
- 1988年 1月 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) パートナー
- 2012年 6月 株式会社セブン銀行 社外取締役
- 2015年 6月 王子ホールディングス株式会社 社外監査役
- 2018年 1月 最高裁判所判事
- 2021年 7月 弁護士再登録・第一東京弁護士会所属
- 2021年 9月 長島・大野・常松法律事務所 顧問 (現任)
- 2022年 1月 シンガポール国際商事裁判所 International Judge (現任)
- 2022年 6月 当社社外取締役 (現任) 当社指名・報酬委員会委員長 (現任)

取締役社長執行役員 COO&CFO
吉田 勝彦

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 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
- 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
- 2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (現任)
- 2020年 6月 当社取締役東京本部長 (現任) 兼 サステナビリティ推進部門担当 株式会社ユーシン取締役 (現任) 兼 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員
- 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)
- 2023年 1月 ミネベア アクセソリューションズ株式会社取締役 (現任)
- 2023年 4月 当社取締役社長執行役員 COO&CFO (現任)

取締役副社長執行役員
岩屋 良造

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 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 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
- 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 (現任) 兼 電子機器関連事業統括
- 2021年 4月 当社電子機器事業本部長
- 2023年 1月 当社ユーシン事業本部 (現 アクセソリューションズ事業本部) 本部長 兼 ミネベア アクセソリューションズ株式会社取締役 (現任)

社外取締役
松村 敦子

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 1978年 4月 社団法人日本経済研究センター (現 公益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)
- 2014年 4月 慶應義塾大学経済学部訪問教授
- 2015年 4月 慶應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)
- 2023年 3月 経済産業省総合資源エネルギー調査会 石油市場動向調査ワーキンググループ委員 (現任)

社外取締役
芳賀 裕子

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 1989年 4月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社東京オフィス シニアコンサルタント
- 1991年 4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表 (現任)
- 2008年 4月 株式会社損害保険ジャパンヘルスケアサービス (現 SOMPOヘルスサポート株式会社) 執行役員
- 2010年 2月 社会福祉法人不二健育会理事 (現任)
- 2010年 4月 尚美学園大学総合政策学部総合政策学科客員教授
- 2017年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール准教授
- 2019年 3月 協和発酵キリン株式会社 (現協和キリン株式会社) 社外取締役 (現任)
- 2020年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール教授 (現任)
- 2020年 6月 当社社外取締役 (現任) 当社指名・報酬委員会委員 (現任)

取締役専務執行役員
野根 茂

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 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)

取締役専務執行役員
水間 聡

2023年6月29日就任

- 1986年 4月 当社入社
- 2011年 4月 当社ボールベアリング事業部品質管理部長
- 2015年 4月 当社ボールベアリング事業部副事業部長
- 2016年 6月 当社執行役員
- 2017年 10月 当社執行役員 兼 ボールベアリング事業部長
- 2018年 5月 当社常務執行役員 兼 機械加工品製造本部長
- 2021年 4月 当社機械加工品事業本部 (現 プレジジョンテクノロジーズ事業本部) 本部長 (現任)
- 2022年 6月 当社専務執行役員 (現任)
- 2023年 6月 当社取締役 (現任)

社外取締役
片瀬 裕文

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 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)
- 2022年 6月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)

社外取締役
松岡 卓

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

- 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)

■ 監査役



常勤監査役
塚越 眞弘

2023年6月29日就任

1984年 4月 当社入社
2004年 5月 NMB (USA) Inc. Vice President
2011年 7月 当社経営管理部長
2015年 4月 当社経営企画部長
2018年 5月 当社執行役員
2020年 6月 当社理事
2020年 8月 当社人事総務部門副担当
2021年 4月 当社人事総務部門副部長
2023年 6月 当社常勤監査役 (現任)

■ 独立社外監査役



常勤社外監査役
山本 博

2023年6月29日就任

1987年 4月 日本たばこ産業株式会社入社
2007年 4月 同社たばこ事業本部事業企画室部長
2008年 7月 同社たばこ事業本部資材部長
2012年 6月 同社監査部長
2019年 3月 同社常勤監査役
2023年 6月 当社常勤社外監査役 (現任)



社外監査役
柴崎 伸一郎

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

監査役会出席状況
100% (14/14 回)

1989年 4月 弁護士登録 井波・太田法律事務所 (現 法律事務所ジュリコム) 入所
1993年 4月 井波・太田・柴崎法律事務所 (現 法律事務所ジュリコム) パートナー (現任)
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)
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)



社外監査役
星野 慎

取締役会出席状況
100% (16/16 回)

監査役会出席状況
100% (14/14 回)

1980年 4月 関東信越国税局入局
2009年 7月 深川税務署署長
2010年 7月 国税庁長官官房関東信越派遣主任国税庁監察官
2012年 7月 太田税務署署長
2013年 7月 関東信越国税局総務部企画課長
2014年 7月 国税庁長官官房関東信越派遣首席国税庁監察官
2016年 7月 国税庁長官官房大阪派遣首席国税庁監察官
2017年 7月 関東信越国税局調査査察部部長
2018年 7月 関東信越国税局退官
2018年 8月 税理士登録 星野慎税理士事務所所長 (現任)
2019年 6月 当社社外監査役 (現任)

■ 取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位	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	人事人材開発	法務	財務会計 税務	政府機関
貝沼 由久	代表取締役会長 CEO	○	○	○	○	○		○	○	○	○	
森部 茂	代表取締役副会長	○		○		○						
吉田 勝彦	取締役社長執行役員 COO&CFO	○	○	○				○	○		○	
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	○		○		○						
水間 聡	取締役専務執行役員	○		○	○		○					
鈴木 克敏	取締役常務執行役員	○		○	○		○					
宮崎 裕子	社外取締役			○						○	○	
松村 敦子	社外取締役			○				○	○			
芳賀 裕子	社外取締役	○	○	○					○			
片瀬 裕文	社外取締役	○		○				○				○
松岡 卓	社外取締役	○						○				
塚越 眞弘	常勤監査役	○		○				○	○		○	
山本 博	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										○	○

コンプライアンス

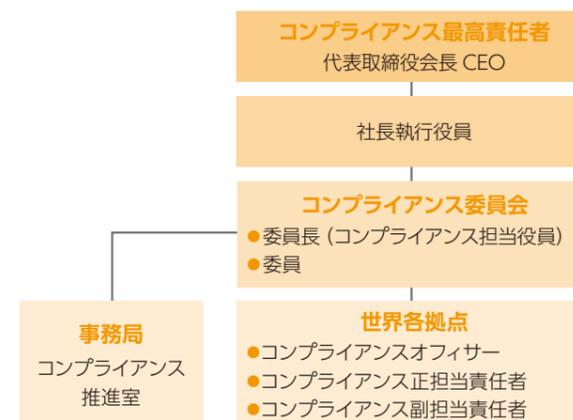
基本的な考え方

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、代表取締役会長CEOをコンプライアンスの最高責任者とし、社長執行役員直属の組織であるコンプライアンス委員会を定例および時宜に応じて開催し、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、2022年度は日本国内の全グループ会社において全社員（有期雇用社員や派遣社員などを含む）を対象としたコンプライアンス研修を実施するなど、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、海外も含めた当社グループの各拠点にて、コンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体でのマネジメント強化をはかっています。2023年3月期は、経営統合により新たに加わった本多通信工業、ミネベアコネクトおよびミネベア アクセスソリューションズにおいてもコンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体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。



内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス違反行為の防止および早期発見のために、役員および従業員（有期雇用社員や派遣社員などを含む）が自らや他の役員・従業員の行動や意思決定が法令ないし「ミネベアミツミグループ行動規範」を含む社内規程等に違反する場合や企業倫理上問題がある場合、あるいはこれらの疑いのあることを知った場合に利用できる通報窓口を、社内と社外にそれぞれ設置しており、実名又は匿名で通報することが可能となっています。また、通報窓口の独立性を担保するために、常勤監査役が内部通報全件の報告を受けるとともに、体制整備や運用状況についてもモニタリングしています。

「ミネベアミツミグループ行動規範」以下の社内規程には、通報したことを理由とした不利益取扱いの禁止、情報提供者の秘匿、守秘義務の厳守を明記しており、厳正な調査の結果、コンプライアンス違反が認められた場合には、適切な処置を講じています。日本においては、公益通報者保護法を踏まえた内部通報規則を制定し、運用しています。

また、通報窓口の利用方法については、社内データベース、社内報、各種社内研修、名刺大のカード配布などで周知に取り組んでいます。

腐敗防止の取り組み

当社グループは、グローバルレベルでの腐敗行為防止対応を強化するため、グループ全体に適用される「ミネベアミツミグループ腐敗防止ポリシー」に加え、事業展開するあらゆる国・地域における贈収賄行為（ファシリテーションペイメントのような少額の支払いも含む）を禁止する「贈収賄防止規程」を制定し、すべての役員・従業員の贈収賄行為の防止をはかっています。特に商慣習が複雑なアジア地域に対しては、「公務員等に対する接待・贈答等に関する社内基準および手続き」を制定・適用し、腐敗に関与しないようリスク管理を徹底しており、リスクが認められる接待・贈答等はおこなえないしくみを整備しております。さらに、「CSR調達ガイドライン」を制定し、取引先に対しても贈収賄行為の禁止を求めています。

また、これらの取り組みに対し、内部監査室が腐敗防止の観点で定期的なチェックをおこなっております。

なお、2022年度において、腐敗防止に係る違反を起こした役員・従業員、および腐敗に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

リスクマネジメント

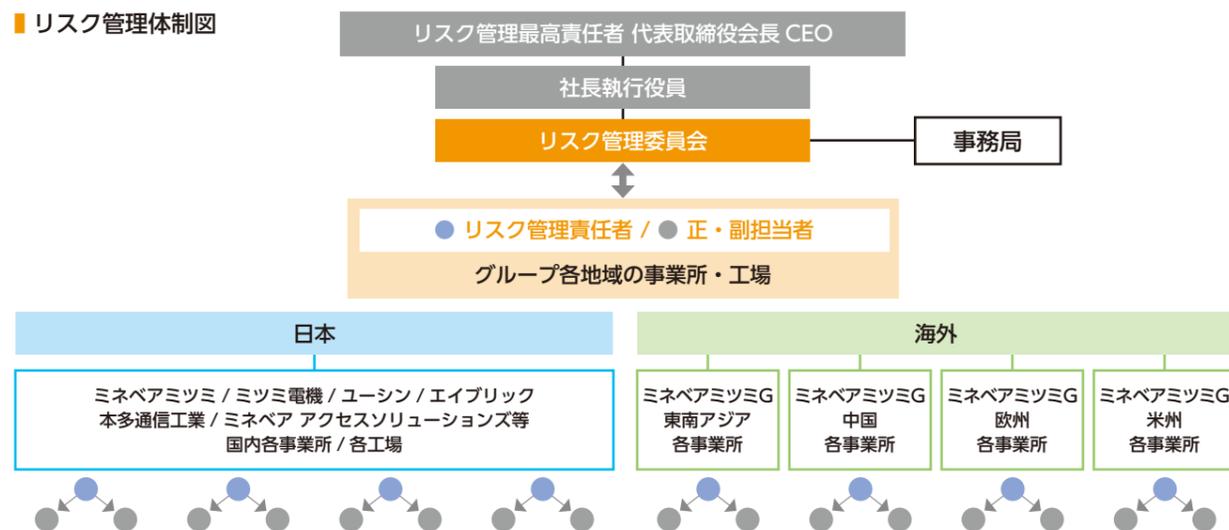
基本的な考え方

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、代表取締役会長CEOをリスク管理の最高責任者とし、社長執行役員直属の組織として設置する「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。万が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、事態への迅速かつ的確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。

■ リスク管理体制図



■ リスクの特定・対応方法

リスクの洗い出し/評価: 各主管部署は、リスクを洗い出し、リスクの種類、想定されるシナリオ、発生頻度および損害の程度を評価し、リスク管理委員会に報告する。

リスクの特定/対応方針の決定: リスク管理委員会は、各主管部署より提出されたリスクの洗い出し・評価の報告を分析し、当社グループとしてのリスクを明確にし、対応方針を定める。

リスク発生の予防/対応準備: ・リスク管理責任者等は、所管するリスクが顕在化した場合の被害想定および事業への影響度を分析し、対応要領を事前に作成する。
・リスク管理責任者等は、リスクに関わる情報収集をおこない、リスク発生の兆候を洞察する。

緊急事態の対応:

緊急事態発生の場合、もしくは発生のおそれがある場合、リスク管理責任者、正・副担当者は、直ちに社長執行役員およびリスク管理委員会に報告し、当社グループとして迅速的確な初期対応により事態の拡大防止と早期の収束に努める。

リスク監査等:

・各部門長等は、リスクへの対応に関し、常時、自己点検をおこなう。
・リスク管理委員会は、必要に応じ、内部監査室と連携して監査を実施する。

重大リスクの公表:

毎年、重要リスクおよび取り組み状況を、事業報告書、有価証券報告書、その他IR資料を通じて適切に公表する。

リスクマネジメント事例1 BCP

当社グループは、大規模災害、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。

気候変動に関わるリスク低減のため、世界資源研究所(WRI)が作成した「アキダクト水リスクマップ」等を活用し、洪水・干ばつ等の水に関わるリスクが高い拠点を

抽出し、BCPの拡充に努めています。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、アユタヤ工場およびバンワ工場において既に事業継続マネジメントシステム(BCMS)の国際規格であるISO22301を取得済みです。

今後は中国やタイ以外の東南アジアの拠点での水リスクに対する対応策の強化を図り、より一層のリスク低減・極小化に取り組んでまいります。

リスクマネジメント事例2 情報セキュリティ

企業の存続と持続的な成長のため、今や情報の利活用は経営課題となっています。当社はDXの推進を中核として成長へ向けた情報活用に取り組んでおり、データの収集・分析にとどまらず、その分析結果をいかすことで市場変化へ迅速に対応してまいります。一方で、企業を狙うサイバー攻撃は件数的に増大するとともに技術的に高度化を続けており、防止体制の整備は喫緊の課題です。さらに製造業においては、経営資源の保護に加えて生産現場へのサイバー攻撃対策を備える必要があります。当社はICT領域のスペシャリストをCISOとして任用し、その実務機能であるセキュリティ推進室を運用することで、情報セキュリティ推進体制の強化に努めています。さらに、CISOを議長とする情報セキュリティ委員会におけるセキュリティ対策の審議体制、および対策を実行するための海外生産拠点を含み全社的なセキュリティ・タスク・フォースを整備しています。また、情報セキュ

リティ意識の向上をはかるため、情報機器を使用するすべての従業員を対象に、年次での情報セキュリティ教育を実施しています。サイバー攻撃へ対応するためのセキュリティ・システムは端末とネットワークの常時監視と攻撃や事故への対応体制を整備しており、今後もシステムを戦略的に増強することで増大する脅威へ備えてまいります。

グローバルなセキュリティ監視・危機対応体制 攻撃の検知・防衛、危機の脆弱性検知、ネットワーク監視/管理



リスクマネジメント事例3 安全保障貿易管理

昨今の国際情勢の複雑化や軍事的緊張を背景として、各国の経済制裁や輸出管理規制は日々強化されています。かかる状況下において、グローバルな生産体制を有する当社グループが企業としての社会的責任を適切に果たすとともに、国際的な競争優位性を保ち、さらなる成長を持続するためには、各国のエコノミックステートクラフトも注視しながら戦略的に事業展開をしていくことが必要不可欠となっています。グローバル展開する当社グループは、拠点ごとにその国の法令に従って安全保障貿易管理を徹底しておこなっていますが、安全保障貿易管理体制をよ

り一層強化し、当社グループ全体の経済安全保障に関するリスクを一元的に管理するため、「経済安全保障に関するグループ会社方針」および「経済安全保障リスク管理マニュアル」を定めています。同方針に基づき、戦略的かつ着実な事業展開をおこなうために、リスク管理委員会(P.79ご参照)の下位組織として「取引妥当性判定小委員会」を設置し、経済安全保障上のリスクを踏まえたうえで取引の妥当性を適切かつ迅速に判断する体制を整備しています。

11年間の主要財務・非財務データ

		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	2022年3月期	2023年3月期 *5
損益状況							IFRS						
売上高	百万円	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139	881,413	884,723	978,445	988,424	1,124,140	1,292,203
営業利益	百万円	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162	68,902	72,033	58,647	51,166	92,136	101,522
営業利益率	%	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1	6.0	5.2	8.2	7.9
税引前利益	百万円	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230	66,855	71,321	58,089	49,527	90,788	96,120
税引前利益率	%	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1	5.9	5.0	8.1	7.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382	50,326	60,142	45,975	38,759	68,935	77,010
親会社の所有者に帰属する当期利益率	%	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8	5.7	6.8	4.7	3.9	6.1	6.0
1株当たり指標													
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14	119.61	143.90	111.11	94.95	170.08	187.62
希薄化後1株当たり当期利益	円	4.65	53.14	101.32	92.35	105.64	137.80	117.02	140.75	108.68	92.87	166.61	186.74
1株当たり配当金	円	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00	26.00	28.00	28.00	36.00	36.00	40.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	円	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66	849.15	962.83	965.64	1,109.38	1,326.15	1,549.67
経営指標													
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	%	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3	14.8	15.9	11.6	9.2	13.9	13.1
ROA (資産合計税引前利益率)	%	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8	9.9	9.9	7.2	5.4	8.7	8.0
ROIC	%	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4	8.8	6.6	10.0	9.5
有利子負債	百万円	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414	156,471	162,042	221,712	268,621	270,711	354,331
ネット有利子負債	百万円	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520	51,505	21,673	75,175	84,368	86,931	201,671
ネットD/Eレシオ	倍	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
親会社所有者帰属持分比率	%	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7	50.6	53.9	45.6	46.2	48.8	48.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606	92,201	100,722	86,486	93,763	78,417	44,093
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453	△54,853	△54,190	△43,540	△70,581	△63,605	△106,275
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026	△27,026	△13,334	△28,758	9,257	△25,547	37,875
フリーキャッシュ・フロー	百万円	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153	37,348	46,532	42,946	23,182	14,812	△62,182
投資ほか													
減価償却費及び償却費	百万円	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596	30,491	36,398	46,245	48,628	45,231	53,133
設備投資額	百万円	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171	50,789	54,199	50,144	45,522	73,504	147,040
研究開発費	百万円	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381	24,381	25,453	28,886	32,154	37,065	38,754
研究開発費対売上高比率	%	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	2.8	2.9	3.0	3.3	3.3	3.0
非財務データ													
温室効果ガス排出量	ton	484,288	510,766	543,254	518,013	522,812	756,589	756,589	744,731	805,611	852,152	927,362	884,522
環境会計	億円	41	49	52	62	57	57	57	48	58	55	74	74
投資額	億円	7	8	8	14	9	13	13	11	13	14	27	25
費用額	億円	34	41	44	48	48	44	44	37	45	41	47	49
水使用量	千㎡	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694	7,694	7,542	8,141	8,744	9,684	8,616
従業員数 *6	名	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957	82,617	83,011	81,659	87,752
海外従業員比率 *6	%	93.6	93.8	94.5	94.2	92.3	92.1	92.1	91.9	91.1	89.9	89.4	88.0
グローバル 女性管理職比率 *7*8	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.4	16.4	18.8
本社マネジメントにおける日本人以外の比率 *7*8	%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.7	7.2	10.1

*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、ユージ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。

*5 2022年9月16日より本多通信工業を、2022年11月1日よりミネベアコネクト (旧住鋸テック) を、2023年1月27日よりミネベア アクセシブルソリューションズ (旧ホンダロック) を連結しています。

*6 P.21、45に記載のデータに関しては、最新の数値を開示すべく6月末データとしています。

*7 各年の6月末データを記載しています。

*8 2021年3月期より、データを集計しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

2023年および2022年3月31日現在

(単位：百万円)

資産	2022	2023
流動資産		
現金及び現金同等物	163,588	144,671
営業債権及びその他の債権	240,822	287,374
棚卸資産	219,308	263,071
その他の金融資産	23,320	10,948
その他の流動資産	19,084	26,628
流動資産合計	666,122	732,692
非流動資産		
有形固定資産	336,385	455,750
のれん	42,865	47,478
無形資産	17,790	18,131
その他の金融資産	21,627	24,481
繰延税金資産	12,844	15,867
その他の非流動資産	6,559	9,568
非流動資産合計	438,070	571,275
資産合計	1,104,192	1,303,967

(単位：百万円)

負債	2022	2023
流動負債		
営業債務及びその他の債務	170,854	172,011
社債及び借入金	164,866	183,044
その他の金融負債	14,342	10,405
未払法人所得税等	11,129	7,483
引当金	2,648	3,944
その他の流動負債	51,318	62,475
流動負債合計	415,157	439,362
非流動負債		
社債及び借入金	105,845	171,287
その他の金融負債	14,395	17,040
退職給付に係る負債	21,100	24,132
引当金	1,892	1,574
繰延税金負債	1,605	3,405
その他の非流動負債	2,763	3,858
非流動負債合計	147,600	221,296
負債合計	562,757	660,658
資本		
資本金	68,259	68,259
資本剰余金	140,102	141,004
自己株式	△43,964	△42,226
利益剰余金	320,755	382,663
その他の資本の構成要素	53,458	83,156
親会社の所有者に帰属する持分合計	538,610	632,856
非支配持分	2,825	10,453
資本合計	541,435	643,309
負債及び資本合計	1,104,192	1,303,967

連結財務諸表
連結損益計算書

2023年及び2022年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2022	2023
売上高	1,124,140	1,292,203
売上原価	908,556	1,071,359
売上総利益	215,584	220,844
販売費及び一般管理費	125,276	144,347
その他の収益	4,497	44,371
その他の費用	2,669	19,346
営業利益	92,136	101,522
金融収益	1,497	2,058
金融費用	2,845	7,460
税引前利益	90,788	96,120
法人所得税費用	21,862	18,938
当期利益	68,926	77,182
当期利益の帰属		
親会社の所有者	68,935	77,010
非支配持分	△9	172
当期利益	68,926	77,182
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	170.08	187.62
希薄化後1株当たり当期利益(円)	166.61	186.74

連結キャッシュ・フロー計算書

2023年及び2022年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2022	2023
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	90,788	96,120
減価償却費及び償却費	45,231	53,133
減損損失	－	11,066
負ののれん発生益	－	△27,403
受取利息及び受取配当金	△1,294	△1,947
支払利息	1,521	2,743
固定資産売却損益(△は益)	△381	△12,366
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△24,237	△7,705
棚卸資産の増減額(△は増加)	△35,839	△11,273
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	20,955	△23,887
その他	△5,447	△11,919
小計	91,297	66,562
利息の受取額	870	1,644
配当金の受取額	371	351
利息の支払額	△1,479	△2,525
法人所得税の支払額	△12,642	△21,939
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,417	44,093
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)	610	12,627
有形固定資産の取得による支出	△68,476	△134,449
有形固定資産の売却による収入	874	26,305
無形資産の取得による支出	△1,632	△2,268
有価証券の取得による支出	△735	△1,103
有価証券の売却及び償還による収入	5,416	2,349
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	502	－
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	364	－
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	－	△10,213
その他	△528	477
投資活動によるキャッシュ・フロー	△63,605	△106,275
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)	9,200	5,843
長期借入れによる収入	500	50,503
長期借入金の返済による支出	△2,964	△8,975
社債の発行による収入	－	25,000
非支配持分からの子会社持分取得による支出	－	△2,274
自己株式の処分による収入	3	3
自己株式の取得による支出	△10,775	△10,018
配当金の支払額	△16,236	△15,561
リース負債の支払額	△5,275	△6,646
財務活動によるキャッシュ・フロー	△25,547	37,875
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,844	5,390
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,891	△18,917
現金及び現金同等物の期首残高	165,479	163,588
現金及び現金同等物の期末残高	163,588	144,671

会社概要

会社情報 (2023年8月現在)

ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン
〒105-0021 東京都港区東新橋1-9-3
Tel: 03-6758-6711 (代表)
Fax: 03-4511-3943
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 (2023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

東京証券取引所 プライム市場

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/procedure/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	98	0.3%	1,860,632	43.6%
外国法人等	698	2.4%	1,588,398	37.2%
国内法人	325	1.1%	315,875	7.4%
個人・その他	22,428	77.1%	501,440	11.7%
小計	23,549	80.9%	4,266,345	99.9%
単元未満株主	5,542	19.1%	4,461	0.1%
合計	29,091	100.0%	4,270,806	100.0%

大株主 10 位

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	71,913	17.60
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	31,303	7.66
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.78
三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.77
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,119	2.96
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	10,979	2.68
株式会社三井住友銀行	10,223	2.50
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.49
株式会社啓愛社	10,100	2.47
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	7,020	1.71

(注) 1. 当社は、自己株式 18,581,277 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. 役員向け株式交付信託に係る信託口が所有する株式は、当社の自己の所有に係るものではないことから、当該株式の数は上記自己株式の数に含めておりません。なお、当該信託に係る信託口が所有する株式の数は 118,100 株であります。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、持株数及び持株比率は、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)



株主との対話の実施状況

株主との対話の主な対応者

代表取締役会長CEO、取締役社長執行役員COO&CFO、経営幹部
株主との対話は、広報・IR室が専任部署となり、関係部署と連携して対応

対話を行った株主の概要

国内外のアナリスト・機関投資家

対話の主なテーマや株主関心事項

中長期の経営戦略、成長戦略、財務戦略、事業別戦略、ESG への取組など

株主の意見・懸念の経営陣や取締役に対するフィードバックの実施状況

対話活動において把握した株主の意見などは、必要に応じて、取締役会などでの報告やレポートの配布などにより、経営陣及び関係部門へフィードバックし、情報の共有・活用をはかっている

フィードバックへの対応

取り入れた事項

財務情報、非財務情報の開示情報の充実をはかっている
(例: セグメント名称変更など)

検討中の課題

非財務データの KPI 充実など

株主との対話における方針、取り組み状況の詳細はウェブサイトをご覧ください。



インデックスへの組み入れ状況 (2023年8月現在)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

* MSCI への組み入れや、MSCI ロゴ・商標・サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCI またはその関連会社によるミネベアミツミのスポンサーシップ、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。

SOMPOサステナビリティインデックス



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/>

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: 144 社

報告書の対象期間 ———— 2023 年 3 月期 (2022 年 4 月 1 日~2023 年 3 月 31 日)ただし、上記期間以前や 2024 年 3 月期の活動も一部含まれています。

発行情報 ————— 2023 年 8 月発行 (次回: 2024 年 8 月発行予定)

参考にしたガイドライン ———— Value Reporting Foundation(VRF)「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイドライン」
一般財団法人日本規格協会「ISO26000:2010」
GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン (2018 年版)」
気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 最終報告書
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、これら見通しのみには全面的に依拠されることは控えていただくようお願い致します。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しと大きく異なる結果となりうる場合もあることをご承知おきください。

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

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

(注) エレクトロ 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。

QCDESS はミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は 6538154 号です。

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

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