

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2022 MINEBEA MITSUMI Inc. Printed in Japan August 2022 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。



ミネベアミツミグループ

統合報告書2022



社会的課題解決に貢献する製品を

多様な「知」と「人」の「相合」で売上高2.5兆円/営業利益

「知」の相合:国内、グローバル開発拠点の拡充

ミネベアミツミは社会的課題解決に貢献する製品開発を加速させるために、開発拠点の拡充を進めています。2022年2月の大 阪研究開発センター (ORDC) に続き、5月にマザー工場である本社に軽井沢本社テクノロジーセンターを開設しました。また、グ ローバルでの開発拠点設立も進んでおり、欧州、中国でのR&Dセンターで、スピーディに地域の要望に応えています。 2023年3月に移転するミネベアミツミ 東京クロステックガーデンでは、多様な人材を惹きつけ、新製品開発を加速し、「技術者 の理想空間=ユートピア」として、さらなる利益を生みだす「プロフィットセンター」を目指してまいります。

軽井沢本社 テクノロジーセンター





IoTソリューション基盤強化

知的資本 P.51

ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン

- 地の利をいかし優秀な人材を確保
- -人材の相合を活性化
- コア事業 [8本槍] の強靭化、 新しい槍の創出
- 技術シナジーの徹底追求
- -グループのPMIを完結

グローバル開発拠点

各地域のニーズにスピーディに対応





中国テクニカルセンター

外部大学・研究機関との連携

「人」の相合:成長を実現する人材戦略

2029年3月期目標の実現に向け、3つの人材戦略で成長をドライブします。

¥導体開発センタ アナログ半導体および ミックスドシグナル半導体の

リーダーを育成・獲得

大局を見据え豊かな構想力と実行力で 事業を強化・進化させるリーダーの強化

技術者を育成・獲得

技術の深化・相合で社会的課題解 決に果敢に挑戦する技術者の強化

人材3 人材の相合で組織の力を最大化

個々の人材が最大限に力を発揮するためのタ レントマネジメントのしくみ

人材開発担当役員メッセージ P.9 人的資本 P.47

生み出す、技術者のユートピアを構築

2,500億円を実現する「プロフィットセンター」へ

磨き抜かれた「足腰」=製造力を 強みに、100周年に向け 「頭」=開発力と「顔/腕」=営業力を

徹底的に磨き上げる

2029年3月期

売上高

2.5兆円

営業利益

2,500億円



ものづくりについて、製造力を「足腰」、技術力を「頭脳」、営業力を「顔/腕」に例えると 70年間の歴史の中で、当社は製造力=「足腰」を徹底的に磨き上げてきました。100周 年に向け、社会的課題解決に貢献する製品を生み出していくために、「頭脳」「顔/腕」とな

社長メッセージ ----オーガニック成長、M&Aに加え、 社会的課題解決に向けた製品開発が 成長を加速

人材開発担当役員メッセージ ――― 9

第1章 財務戦略・資本政策 CFO メッセージ 第2章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー — 価値創造への取り組み (事業別戦略・非財務資本の強化・エイブリック社長インタビュー・Al·DX 推進)

価値創造を支える取り組み -(環境への取り組み、社会への取り組み、社外取締役×人材開発担当 座談会、

オーガニック成長、M&Aに加え、 社会的課題解決に向けた製品開発が成長を加速

100周年を見据え、新東京本部で人材を「相合」し、



2022年3月期は、我々の創業70周年、上場60周年という記念の年でした。新型コロナウイル ス感染拡大が続き、上海ロックダウンや、ウクライナ問題、原材料価格高騰などさまざまな問題 が起きましたが、売上高で1兆1,000億円を超えただけでなく、営業利益、純利益ですべて過去最 高を更新できたことは、非常に大きな意義を感じています。

当社の強みである、事業・生産・人の多様性が功を奏し、逆境・リスクに強い経営基盤はさらに 盤石なものになっています。2023年3月期も引き続きさまざまなリスクに直面することが予想され ますが、逆風の中でさらなる成長を実現し、売上高・営業利益とも過去最高を更新して、2029年 3月期の売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の目標、さらに2051年・ミネベアミツミ100周年を 見据えて邁進していきます。

13年前に社長に就任したときの決算説明会で、私のミッションは①株式価値の最大化と②100 周年の基礎固めであると申し上げました。このなかで、機電一体を目指す 「エレクトロ メカニクス ンリューションズ[®]| という基本戦略を発表し、これが原型となり、「相合*|というコンセプトに発展 しています。蓄積されたコア技術、コア事業 [8本槍] により、製造、販売力は確固たるものにな りました。今や、当社の売上高の半分以上が、各分野でシェアNo.1を占める製品売上によって作 り出されています。

売上高1兆円の目標を達成した今、今後、2029年3月期に掲げている売上高2.5兆円、営業利益 2,500億円の目標を達成するために、オーガニック(自律)成長、M&Aの両輪に、新たに社会的課 題解決に資する製品開発および部品供給を加えた3輪で、当社は成長を加速していきます。

従来、当社は、GDP成長に伴って人々の生活が豊かになり、高性能製品の需要が高まり、そこ で必要とされる高品質・超精密部品を供給することで成長を続けてきました。世界的な大手飲料メー カー、日用品メーカーのようなビジネスモデルといっても過言ではない安定成長の製品基盤があります。 しかし、世界が経済発展を遂げる一方で、環境問題、少子高齢化などさまざまな社会的課題が 顕在化しています。我々が成長の源泉とするのは、これらの社会的課題を具体的に解決する新た なテクノロジーに必要とされる製品を含めた部品を供給することだと考えています。

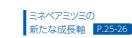
少子高齢化、医療問題、自動運転、気候変動、エネルギーなどさまざまな新たな社会的課題 の問題解決を技術的側面で考え突き詰めると、電動化、自動化、超高速通信、センシング(制御) の四つに集約され、そしてこれらはすべてミネベアミツミのコア事業 [8本槍] に密接に関わってい るのです。

遠隔地医療を例にとってみましょう。東京と大阪でリモート手術をする場合、東京から外科医の 指の動きをセンシングし、その動きのアナログデータをデジタルに変換するためには、アナログ半導 体や変換に必要な装置が必要になります。そして東京から大阪に高速通信でマイコンに指示が伝わ る過程で、高速伝送のための超精密コネクタ、無線・通信・ソフトウェア技術が求められます。クラ ウドサーバーにはファンモーターやピボット、スピンドルモーターなどやはり当社製品が使用されて います。さらに、大阪の手術ロボットの電動アクションのためにモーターやベアリングが欠かせません。

このように、社会的課題解決につながる最先端技術の実現には、当社製品が必ず関わっています。 当社は一つの事業に特化する専門メーカーではなく、これらの成長余地のある分野を複数持つ「相 合精密部品メーカー」なのです。つまり、スーパーマーケットで食生活に必要な肉、魚、野菜、酒な どが売られているように、当社では最先端技術のためのエッジデバイスに必要な主要部品を販売し ているのです。スーパーマーケットの商品との違いは、我々の製品には、どこにも負けない精度と、 ともに使用することによるさまざまな利点があるということです。すなわち、我々の製品は単なる肉、 魚、野菜、酒とは違い、一つひとつに大きな競争力があることだといえます。これらの事業はそれ ぞれが補完し合い、一つしかコア製品を持たない会社と比べ、8倍、それ以上の成長余地が当社 にはあるのです。

そして、これらの事業を成長させ、さらに社会に貢献していくために必要なのが、エンジニアを はじめとする、多彩な「人材」です。

*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



売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の 実現に向け、強固なR&D体制を確立

これまで我々が鍛え上げてきた、ものをつくる力を「足腰」に例えると、技術力は「頭脳」、営業力は「顔/腕」といえるでしょう。70年間の間に、徹底的に磨き上げた当社の製造力はほかに類をみないまでに成長し、鍛え上げられた足腰があると自負しています。今後、より一層社会に貢献する力を発揮するためには、「頭脳」「顔/腕」となる技術力・開発力および営業力を磨き上げる必要があると考えます。

その実現のための布石の一つが、2021年12月に発表した汐留・新東京本部ビルの取得です。2022年4月15日付で、日本通運株式会社 旧本社ビル (東京都港区東新橋) を取得し、現在、2023年3月の移転に向けて準備を進めております。今回の汐留への移転にあたり、新しいビルの名称を「ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン (MinebeaMitsumi Tokyo X Tech Garden)」といたしました。これは、以下の目的を常に意識し、方向性を明確にするための名称です。

2013年に現東京本部ビル (東京都港区三田) 移転時に設立した東京研究開発センター (TRDC) は、設立以降、当社グループの各開発拠点の蝶番として機能し、各事業部の製品 開発と、多様なコア技術を組み合わせることでシナジーを生み出す当社の 「相合」活動を支えてきました。この東京クロステックガーデンへの移転・集約によってこれをさらに推し進め、技術者による新製品開発を促進する 「技術者の理想空間」を構築し、新たな利益を生み出す「プロフィットセンター」を目指していきます。

汐留という都内有数の立地で当社のR&Dの中枢を構築することで、より一層優秀かつ多様な人材を獲得できると信じています。東京クロステックガーデンに先がけ、2022年5月には本社に、軽井沢本社テクノロジーセンターをオープンしたほか、関西の開発拠点を集約した大阪研究開発センター(ORDC)、半導体開発センターなど、R&D体制を徹底的に強化してきました。東京クロステックガーデンでは、これらのグループ拠点間交流ハブとして活発化させるだけでなく、社外の大学・研究機関との連携を進めていきます。

これらを通して、コア事業「8本槍」の強靭化と時代に即した製品開発を目指すとともに、技術シナジーの徹底を追求していきます。また、M&Aを通して得た多様な技術を融合し、ミツミをはじめとするグループのPMIを完結させ、一つの会社にまとめ上げるのは私の仕事だと思っています。

もちろん、移転してすぐに結果が出るわけではありませんが、社会的課題を解決する製品にもっと我々の部品をお納めしていく、そして社会に貢献しながらサステナブルに成長していくことが100周年に向けた基礎固めにおいて重要であるという考えは間違いないと思っています。

732億円の投資額は、けっして少ない金額ではありませんが、実際は土地にかかる費用がほとんどで建物償却負担は少ないこと、加えて現東京本部ビルの売却による収入を考慮すれば、実際の投資額としてはこのとおりではありません。何よりも、優秀な人材を確保する、あるいはシナジーを追求することで社会的課題の解決に不可欠な新製品を生み出し続けることができれば、この費用対効果は大きなものになると確信しています。

売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の実現に向け、オーガニック成長で8,000億円、M&Aで5,000億円~8,000億円の成長が必要になると考えています。これらのオーガニック成長を実現するためにも、東京クロステックガーデンに多様な人材を惹きつけ、既存製品をブラッシュアップ、新製品開発を加速する人材を獲得し、成長の土台を築いていきます。



さらなる成長に向け、 M&Aも再び活発化

もう一つの成長を加速させる手段が、M&Aです。世界各国でコロナ規制が大きく緩和されてきたことに伴い、今まで止まっていたM&A案件がようやく動き出し、我々もデューデリジェンスや当社側の工場案内を再開できるようになりました。これに伴い、コネクタ事業で本多通信工業"、住鉱テック"、さらにアクセス製品事業でもホンダロックとの経営統合について発表いたしました。

当社のM&Aには大原則があります。一つは、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、もう一つは、適正価格の徹底、すなわち割高なものは買わないように心掛けています。例えば、エイブリックの買収価格は300億円強ですが、当社の半導体事業は2022年3月期には売上高700億円を超え、売上高1,000億円、ひいては2,000億円を目指すことができる、ベアリング、モーターに次ぐ大きな槍に成長を遂げました。社長就任後、13年でM&Aで伸ばした売上高は5,400億円にのぼります。

また、M&Aの推進体制として、PMIのノウハウも蓄積されています。対等の精神を掲げ、優秀な人材であれば出身母体に関わりなく活躍するチャンスがありますし、経営統合した企業の名称は基本的にはそのままにして買収対象会社の社員のモチベーションの維持をはかるだけでなく、その会社のベストプラクティスを積極的に取り入れ、Win-Winの関係を築いています。M&Aは時間をお金で買う手段であると考えますが、企業文化まで買うわけではありません。

さらに、財務健全性も強みの一つです。コア事業の収益力に裏付けられたキャッシュ創出力により、大型買収も可能になっています。

M&Aを通し、コア事業 [8本槍] のさらなる強靭化、収益基盤の強化を目指してまいります。

**当社グループは、本多通信工業の完全子会社化を目的とした同社株券等のTOBの開始および住館テックの全株式取得を目的とした株式譲渡契約の締結を、いずれも2022年7月29日付の取締役会において決議しております。本統合報告書においては、両取引がいずれも予定どおり成立した場合に想定されるシナジーその他の将来予測を記載しておりますが、両取引はそれぞれ独立した取引として検討・実施されるものです。

エイブリック社長インタビュー P.53-54



経営の本質はサステナビリティ 企業活動そのものが 持続可能な社会の実現に貢献

私は社長就任以来「経営の本質はサステナビリティ」を信念とし、継続的な成長と持続可能性を追求し、利益の最大化とリスクマネジメントに努めてきました。そしてこの信念をもとに、シナジーの小さい「選択と集中」ではなく、シナジーの大きい「選択と集中」を心掛けて、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。

2021年には、当社の成長、そして地球環境社会の持続可能な成長の実現に向けた取り組みを両立してより一層強力に推進していくために、経営理念の表現を改めて見直し、よりご理解いただけるように言葉を補足して、「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」といたしました。サプライチェーン全体でCO2排出量削減が求められるなかで、我々超精密部品メーカーにとっても、GX (グリーン・トランスフォーメーション) はますます重要なものになっています。昨年100周年の基礎固めとして掲げた「QCDESS® ***」 戦略をより一層推進し、品質・価格・納期・サービスだけでなく、環境への配慮・効率性を徹底した製品の開発・製造・販売を徹

昨年から「MMIビヨンドゼロ」と命名して、当社製品をご使用いただくお客様における温室効果ガスの排出削減への貢献を定量化することを始め、今年も大きな成果を挙げました。

引き続き、ミネベアミッミ グリーンプロダクツをはじめとする省エネ性能の高い当社製品の販売普及により、世界における温室効果ガス削減に貢献してまいります。さらに、太陽光発電の導入などによるカーボンニュートラルへの挑戦を続け、これらを通して、環境面でも、社会的課題の解決により一層力を入れていきます。

ガバナンスにおいては、当社はプライム市場上場企業に求められるTCFDへの対応、独立 社外取締役が4割以上を占める取締役会、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員 会の設置を早い段階でクリアしており、これらのガバナンス体制を引き続き強化してまいります。 直近では社外取締役体制が変わり、取締役会ではグローバルな課題への議論もさらに深まっ ていくと期待しています。

*** QCDESS: 製造業の競争力の源泉である [QCDS (Quality 品質、Cost 価格、Delivery 納期、Service サービス)」に、[Eco (環境) / Efficiency (効率) 」と [Speed (スピード)] を加えた戦略

環境 P.57-62

ガバナンス P.71-80

経営理念

底してまいります。

経営理念の詳細 P.27

経営理念(成長と持続可能性への貢献に対する基本的な考え方)

より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで 持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する

経営の基本方針(経営理念を実現するための社員の行動指針)

社是「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

コーポレートスローガン (成長と持続可能性実現のための方策)

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



会社を支えているのは「人」 人材の多様性が逆境を跳ね返し サステナブルな成長を実現

当社の社是「五つの心得」では、まず第一に「従業員」を掲げています。

2011年のタイ洪水では、現地従業員が水が迫るなか工場に残り、当社の製造最大拠点のタイでの危機を支えてくれました。また、この2022年にも予想以上に長引く上海ロックダウンのさなか、駐在員や現地従業員たちが工場に寝泊まりをするなど、献身的な努力で工場の稼働を支えてくれ、被害を最小限に抑えることができました。当社は、タイは1980年代、上海は1990年代に進出し、それぞれ40年、30年間蓄積された経営・製造ノウハウや能力を持ったエンジニアや工場マネージャーがおり、会社のフィロソフィーも理解し、有事の際は海外拠点同士で人員を補い合うこともできます。人材の多様性がリスクマネジメントにもつながり、逆境を跳ね返しながら成長する源泉となっています。これはお金には換算できない当社の強み・価値であると考えています。

従業員が一生懸命取り組んでくれれば、経営もこれに応えなければならない。信頼関係を 築いて従業員を守ることが、結果的に会社を守り、サステナブルに成長し続け、株主の皆様 の期待に応えることにつながると信じています。

また、ここまでの成長を実現したのは、高い目標へのチャレンジ、結果を出すことへの情熱・ 執念だったと思っています。当社のサステナビリティを実現するためには、トップマネジメント の後継だけではなく、ボトムアップの人材育成も必要になります。

グローバル展開、M&Aに加え、東京クロステックガーデンなど開発拠点の拡充・採用を通して、当社の人材の多様性はさらに広がっていくでしょう。さまざまな知見・経験を持つ人材がそれぞれの強みを「相合」して他社にはない新しい「価値」を生み出していていけるよう、先人たちから受け継いできた成長への強い「情熱」を共有し、100周年に向け、さらなる成長を目指してまいります。





当社の成長戦略を実現するために必要な人材を最大限にいかす人材戦略

昨年、当社は経営理念の表現を見直したことに伴い、当 社の成長戦略ならびにその戦略を遂行するために必要な人 材要件がより明確になりました。「より良き品を、より早く、 より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地 球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念 のもとで明確に定義された8本槍戦略と社会的課題解決に 向けた戦略を実現するためには、

- ◆ 大局を見据え、豊かな構想力と実行力をもって事業を強 化・進化させるリーダー
- 当社の技術を深化・相合させることで社会的課題解決に 果敢に挑戦する技術者

を重点的に強化していくことが必要だと考えています。

人材要件の明確化とともに、重点的に強化する人材群を 獲得し、ポテンシャルを発掘して育て、適切に評価/処遇す るタレントマネジメントのしくみを整備し、最大限にパフォー マンスを発揮できるしくみの整備を進めています。

2023年の新東京本部ビル (ミネベアミツミ 東京クロス テックガーデン) への移転に向けてこの取り組みをさらに 強化し、当社の人的資本の強みをいかしながら、さらに増 強する人材戦略を実行することで、当社の成長を加速化さ せることを目指しています。

リーダーを育成・獲得 - 大局を見据え豊かな構想力と実行力で事業を強化・進化させるリーダーの強化 -

当社は創業以来海外進出やM&Aを積み重ねる中で育ん できた多様な人材がグローバルで活躍していることが当社 の強みです。 人的資本 P.47 この強みをいかし、当社の 今後の成長戦略を実現するにあたりさらに重点的に強化し ているのは、リーダー人材です。従来の枠を超えて8本槍 の事業やさまざまな機能を相合し、事業/機能の強化・進 化を推し進めるとともに、地球レベルの課題を視野に大局 的な視点で課題をとらえ、関係者を巻きこみながら課題解 決にチャレンジする実行力を持つリーダー人材の強化をは かっています。

そのために、事業ポートフォリオを最適化し、強力なリー

ダーシップで事業群を進化させるトップマネジメント人材を 社外から積極的に採用するとともに、ポテンシャルの高い 次世代リーダーのタレントプールを増強し育成しています。 特に、トップマネジメント人材候補の育成のために、研修 の機会を提供するだけではなく、一定期間経営陣のシャド ウイングをおこない、最前線の経験をさせることで経営トッ プとしての判断力を磨いています。

多様なグローバル人材という当社の強みに加え、構想力 と実行力を兼ね備えたリーダー層を強化することが当社の 成長戦略の実現を加速化させていく人材戦略の重要なポイ ントの一つです。

技術者を育成・獲得 - 技術の深化・相合で社会的課題解決に果敢に挑戦する技術者の強化 -

創業以来培ってきた製造ノウハウならびにM&Aな どで増強してきた技術力は、当社の強みの一つです。 知的資本 P.51 当社はこの強みをさらに強化するノウハ ウを継承するしくみの盤石化に引き続き取り組んでまいり ます。それに加え、従来の方法にとらわれない着想や経験 で8本槍製品に付加価値を加え、社会的課題解決に結びつ けるような技術者を外部から採用するとともに、子供たち

にものづくりを学ぶ機会を提供したり学生に学費支援をお こなったりすることで将来の有望人材を育成したり、次世 代の技術開発を担う優秀な若手技術者の教育をおこなう などして、当社の成長戦略実現のために必要な技術者群の ポートフォリオを強化しています。

また、学術機関やお客様を招へいし、当社の技術とさ まざまな社会的課題とを結びつけるための技術を生み出 すプロジェクトに取り組んだり、技術関係者がリアル& バーチャルでストレスなく新たなプロジェクトに取り組んだ りするために、軽井沢本社テクノロジーセンター・大阪研 究開発センターなどの開発拠点を整備してまいりました。 2023年からは東京クロステックガーデンが技術開発の拠 点に加わります。

さらに、当社の特徴の一つであるチームビルディング活 動は、ボトムアップでさまざまなアイデアを創出し実行す る施策の一つとして、技術の相合を促進しています。

人的資本 P.50 AI・DXの推進 P.56



■ ミネベアミツミの人材戦略

個々の人材が最大限に力を発揮するためのタレントマネジメントをしくみ化し、 社会の発展の一翼を担うとともに企業の持続的成長を加速化させる





人材の相合で組織の力を最大化

人材の多様性は当社の強みの一つですが、さまざまなバッ クグラウンド/資質を擁する人材がそれぞれ最大限にパフォー マンスを発揮できるようにするためには、それを支援する一 貫したタレントマネジメントのしくみが必要です。効果的/効 率的にそのしくみを運用するために、人材の獲得・人材の発掘・ 人材の育成・人材の適切な評価/処遇という4つの側面から、 タレントマネジメントのしくみを整備しています。

戦略として重点的に獲得していく人材や将来のミネベア ミツミグループを支える人材を獲得したら、新規人材も含 めた全従業員の人材のポテンシャルをデータ化して可視化し、 発掘していきます。

そして、新卒入社者から始まり、若手からミドルマネジ メントまでの節目ごとに、当社の経営理念/戦略に基づい て自身のキャリアを考える機会を提供することでキャリア 開発のアップデートをおこない、社内公募や早期登用の機 会を用意して育成の加速化を進めています。

ここ数年特に力を入れているのは、人材を適切に評価し 処遇するしくみの強化です。目標管理制度を導入し、個人 の業績を処遇に反映させ、優れた成果に対して報いる報酬 体系へと変えてきています。経営理念の表現の見直しとと

もに評価項目の見直しをおこない、当社が求める人材要件 に即した評価ならびに育成ができるようにしています。特に、 評価を効果的に人材開発にいかすために、管理職に対して 評価の仕方・フィードバックの仕方・1on1の対話の仕方に 関する教育を継続的に進めるとともに、今年度より多面評 価も制度として導入しました。

タレントマネジメントの運用をサポートしていくのは、個々 の従業員の最新の人材情報を効果的・効率的に活用できる ようにするための人事データベースシステムです。現在、こ れまで部署/拠点で統一的に管理されていなかった人材に 関するすべての情報を一元管理できる人事情報システムに 移行しているところです。 AI・DXの推進 P.56

今後は、役割や職務ごとに優れた成果に報いるための 報酬制度に変えていくとともに、「人材の相合」がもたら す包括的な従業員体験(エンプロイー・エクスペリエンス) の側面から従業員の満足度を確認し、従業員の意欲/パ フォーマンスの向上のための組織づくりに取り組む予定です。

最大限に力を発揮する個々の人材がさまざまな機会を 通して効果的に相合することをサポートする人材戦略により、 当社の持続的成長を加速させてまいります。



CFOメッセージ

ミネベアミツミの 企業価値最大化のために やるべきことを確実に実行していく

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

取締役専務執行役員 吉田 勝彦

世界は今、さまざまなマクロ環境の変化にさらされています。そのなかでも安定的な成長を続けていくためには、それらを乗り越えていくことができるレジリエンスを維持・強化していくことが不可欠です。当社では、シナジーのある多様な技術・製品・市場でビジネスを相合することにより、リスクを軽減しています。さらに、そのための迅速なM&Aや設備投資を可能にするためにも、財務体質を維持、強化していくことは不可欠です。

私はその責任者として、設定した財務戦略と資本政策を確実に実行してまいります。具体的には、キャッシュ・アロケーションを適切に管理し、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。また中長期的なポートフォリオの検討にあたっては、ROICを始めとした資本コストを意識したコントロールをすることで、投資効率の最大化と経営資源配分の最適化を実現し、企業価値の最大化を目指してまいります。

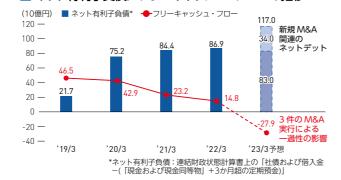
財務戦略と資本政策

財務戦略

当社グループは、「財務体質の強化」を基本方針として、 効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に 取り組んできました。高収益のコア事業への比重を高めるポー トフォリオ改革や実効性の高いM&Aを実現し、適切かつ機 動的に財務戦略を実行してきました。2022年3月期は、半 導体不足、原材料価格高騰、新型コロナ等の逆風にあっても、 主力事業である3本槍+1(ベアリング、モーター、アナログ 半導体および光デバイス)を中心とする分散した事業ポート フォリオが収益を押し上げました。しかしながら、サプライ チェーンの混乱等により、原材料を中心に一時的に在庫の積 み増しをおこなったことからフリーキャッシュ・フローは減 少しました。2023年3月期末のネット有利子負債は、前期 末に比べ増加することを見込んでいます。これは主に、ミネ ベアミツミ 東京クロステックガーデン取得に伴う支出およ び2022年7~8月にかけて発表した3件のM&Aによる支出 を予定しているためです。しかしながら、分散した事業ポー トフォリオによる全社的な収益力の押し上げによる、高い キャッシュ創出力により、今般発表したM&Aの支出などを

除いた場合、前期末同等の水準に収まることを想定しております。今後はウィズ・コロナに移行することでM&Aはさらに活発化すると考えられます。この好機をとらえ、オーガニック(自律)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。さらに、成長性と収益性を高め、キャッシュ・フローの最大化をはかり、財務体質をより一層強化するとともに、コア事業「8本槍」の強化に向けた実効性の高いM&Aの実現と株主還元の充実へ機動的なアロケーションを実行してまいります。

■ ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



売上高2.5兆円、営業利益2,500億円達成に向けた主要指標

EPS成長率 15%以上 CAGR 15%以上

格付 格付投資情報センター (R&I) 日本格付研究所 (JCR)

キャッシュ・アロケーション

創出した営業キャッシュ・フローは、オーガニック成長の原資として研究開発や設備投資に優先的に充当する予定です。またネットD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持を前提に、フリーキャッシュ・フローの50%と借入金を用いて、実効性のあるM&Aの実施を積極的に検討してまいります。このような方針のもと、2022年3月期の設備投資

りました。2023年3月期計画については、設備投資はミネベアミツミ 東京クロステックガーデン取得に伴う支出を含め、タイにおけるボールベアリング事業の生産能力拡大に伴う投資等により1,400億円、研究開発費は380億円(同3.2%)としています。

は 735億円、研究開発費は371億円(対売上高3.3%)とな

■ キャッシュ創出力を背景とした資本配分

営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分

オーガニック成長

フリーキャッシュ・フロー

オーガニック成長に必要な原資を確保したうえで、フレキシブルに分配

M&A 成長

業績ボラティリティ低減に向けた M&A
コーキャッシュ・フローの

50%+借入金 財務規律維持 (D/E レシオ 0.2 倍の範囲)

株主還元

配当と自社株買い フリーキャッシュ・フローの **50**%

(株価水準に応じて配当/自社株買いの比率を調整 自社株買いは、適正なしきい値での買い付けを目指す)

中長期的な方針 **EBITDAの** 設備投資 50% 営業 Fヤッシュ 配当 フリーキャッシュ・ フロー フローの 1 計株置 50% フリーキャッシュ・ M&A フローの 50% +借入金

林主環元

株主の皆様への利益還元を強化する方針のもと、年間配当金については、原則として「連結配当性向20%程度を目処」とし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。

2022年3月期の1株当たり年間配当金は、創業70周年記念配当金8円を除いた前期実績28円から8円増額の36円としました。2023年3月期の株主還元については、営業利益計画を達成することができれば、40円程度を目指してい

きたいと考えております。

これからも配当と自社株買い等の実施も含め、継続的に 安定した利益配分を維持しながら、株主資本の効率向上と 株主へのより良い利益配分を第一義とし、さらには当社の 財務状況、株式市場の動向等を勘案し、中長期的にフリー キャッシュ・フローの50%を目途に、適切かつ機動的な株 主還元を進めていきたいと考えています。

財務基盤

株主の皆様へ継続的な利益還元をおこなうためには、財務基盤の安定性確保が最重要事項と考えています。格付については、格付投資情報センター(R&I)からA格を、日本格付研究所(JCR)からA+格と、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。

11 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022

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%程度上回る8%を投資判断における最低限のハードル・レートと設定したうえで、事業ごとの資本コストを把握し、適切な財務戦略を実行することで資本効率の向上に取り組んでいます。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を用いて目標とする資本コストを収益力が上回るか否か、事業別の現状と見通しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退を適切に判断しています。

事業別での収益性改善に向けた取り組み手法としては、ROIC逆ツリーを用いて利益率改善と投下資本の削減に取り組み、事業ポートフォリオの収益力強化と全社ベースでの投下資本の最適化を同時に実現してまいりました。2022年3月期においては、効率的な投資により投下資本の増加を最小限に抑えつつ、主力事業である3本槍+1(ベアリング、モーター、アナログ半導体および光デバイス)を中心とする分散した事業ポートフォリオによる収益力向上に注力した結果、ROICは10.0%と2021年3月期に比べて3.4%の大幅な上昇となりました。

今後もコーポレートガバナンス・コードが求める持続的成長と中長期的な企業価値の向上への取り組みに沿った事業戦略策定と事業運営を目指し、ハードル・レートを上回るROEとROICの持続的な実現と資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践、および製品競争力強化を支える財務戦略を実現することで企業価値向上を実現してまいります。

■ ROIC の推移

ミネベアミツミ版ROIC

Ш

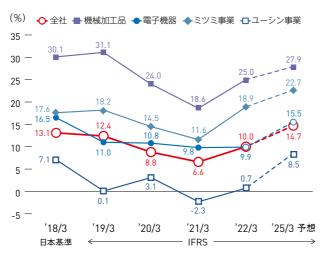
NOPAT

(営業利益+特別損益) × (1-税率)

投下資本

(受取手形・売掛金+棚卸資産+固定資産-支払手形・買掛金)

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





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下記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、経営資源の最適化に取り組みます。

機械加工品事業

コア事業であるベアリングを中心として、自動車の高機能化・EV化による員数増加やデータセンター市場の拡大・成長が見込まれます。また、コロナ後の旅客需要の回復、航空会社におけるCO2削減の取り組みにより、省エネ性の高い新造機の需要が増加していくことで航空機関連についても将来的に高い伸びが見込まれます。当社としては、今まで培った超高品質な製品を、お客様の需要に合わせ適宜供給し続けるために、絶え間ない生産性の改善と積極的な設備投資により、現状の高い市場シェアと利益率の維持を目指し、事業を拡大していきます。

電子機器事業

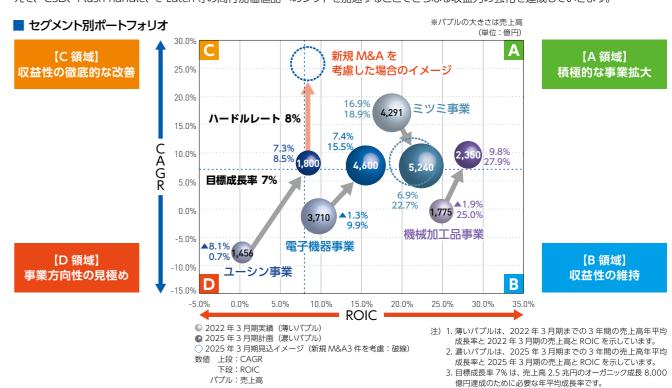
電子機器の成長ドライバーは、これまで当社の収益を牽引してきたサブコア事業であるバックライトから、コア事業であるモーターに移行しつつあります。自動車の電装化により一台当たりのモーター搭載数の増加が見込まれており、環境・安全・快適機能などのニッチ分野の製品開発に注力することで、より一層の売上拡大・収益性向上が見込まれています。また、コア事業である、センシングデバイスの車載向けおよび産業向け(成型機等)の拡販を進めるとともに、新たな市場を創造しつつあるレゾナントデバイスの収益寄与も見込んでおります。

ミツミ事業

サブコア事業であるゲーム向け機構部品に加え、今後はサブコア事業の光デバイスとコア事業のアナログ半導体の両輪が成長を牽引します。 光デバイスは、お客様の開発ロードマップに沿った製品を迅速かつ確実に開発し、量産体制を構築することで、当社製品の搭載率上昇と次世 代技術への移行を進め、売上高の拡大と高水準の利益の獲得を目指します。アナログ半導体は、2021年7月に取得した滋賀工場の立ち上げ による供給能力の拡大とMEMS 拡販シナジーとオーガニック成長の両輪で、2025年3月期で売上高1,000億円を目標としています。その他 のコア事業である、コネクタ、スイッチ、電源についても、社内シナジーの創出や積極的なM&Aの模索で、NEXT半導体を目指します。

ユーシン事業

コロナ禍の車載市場減速の影響により、事業別ROICでは唯一ハードル・レートの8%を下回っております。しかしながら、2021年3月期におこなった欧州事業の構造改革も順調に進んでおり、自動車生産の回復とともに生産が引きあがることで着実に利益化すると考えています。加えて、CSD、Flush handle、e-Latch等の高付加価値品へのシフトを加速することでさらなる収益力の強化を達成していきます。



13 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022

中期事業計画

CFOメッセージ

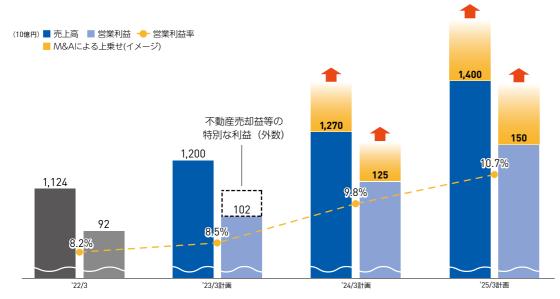
コア事業のうちの3本槍(ベアリング、モーター、アナログ半導体) および光デバイスを中心に、中長期で大幅な増収増益を見込んでいます。これら複数の事業の安定的な成長が、グループ全体の収益力のさらなる向上とともに業績ボラティリティの低減にも貢献しています。

当社は、オーガニック成長、M&A成長に加え、社会的課題解決製品の開発と部品供給を新たな成長軸としています。

中期事業計画では、2025年3月期に売上高1兆4,000億円、 営業利益1,500億円とすることを目標としております。

M&Aについては、世界各国でコロナ規制が緩和されてきたことに伴い、止まっていた案件がようやく動き出しました。実際に、2022年7月~8月にかけては3件のM&Aを発表することができました。

ウィズ・コロナに移行することでM&Aは活発化



事業別戦略

機械加工品事業 P.37-38 電子機器事業 P.39-40 ミツミ事業 P.41-42 ユーシン事業 P.43-44

FAQ1:2023年3月期の業績については?

今期はウクライナ問題や上海ロックダウンなど複数の不確定要素が入り混じっています。さまざまな要素を勘案のうえ、通期業績予想は売上高1兆2,000億円、営業利益1,020億円としております。また、今年の大きなテーマの一つは価格改訂と考えています。資材だけでなく物流も含め、現在、さまざまなビジネスコストが上昇しています。当社も、すべての事業で徹底したコストダウンを実施するとともに、コスト上昇分の価格転嫁がポイントではないかと思います。その実現に向けて、コストが上がった際にはお客様にご負担いただく、また、価格が下がった際にはお客様に還元をおこなう、サーチャージ制を導入することで、透明性を持った価格政策を導入することも進めていきたいと考えております。

今期も、3本槍+1と呼んでいるベアリング(航空機向けを含む)、モーター、アナログ半導体および光デバイスが業績をけん引します。ユーシンでは上海ロックダウンの影響や半導体不足も徐々に改善していくという想定のもと、前年比で大きなプラス要因となることを期待しています。大切なメッセージとしては、「今期は必ず1,000億を超える」ということです。為替は115円の想定ですが、足元の円安が続けば、アナログ半導体を中心として今期見込みを上回ることは可能と考えております。なお、今期の1,020億円の営業利益の上に点線で囲まれている部分は、東京本部ビルの売却益などにより上乗せされる部分を見込んでいます。

グリーンボンド・フレームワークで最高評価を取得

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ために、省電力に資する高品質ベアリング、革新的な精度向上をはかるボールベアリングや研究開発に係る費用、電気自動車の主機モーター用ボールベアリングの製造のための生産・研究開発投資、自社の脱炭素電源調達用資金としてグリーンボンドを発行するべく準備を進めています。発行にあたり設定した当社のグリーンボンド・フレームワークに関しては、JCRからグリーン性評価(資金使途)で『g1(F)』、管理・運営・透明性評価で『m1(F)』を取得し「グリーンボンド原則」および「グリーンボンドガイドライン」において求められる項目について基準を満たしていると判断されました。この結果、総合評価でもGreen1(F)と最高評価を取得しています。

当社100周年(2051年)に向けた 基礎固めのための経営戦略



2本柱で世界の温室効果ガス排出削減に貢献

1. カーボンニュートラルへの挑戦

2.MMI ビヨンドゼロの推進

持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを 一層推進する資金を調達するため、 グリーンボンド・フレームワークを策定

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。

当社は社長執行役員をリスク管理の最高責任者とし、「リスク管理委員会」に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、個々の事象がどのようなインパクトを当社の事業や業績に与えるのか、リスクや機会の発生可能性や重大性も分析検討したうえで、戦略、施策を立て、それらを具体的にかつ着

実に執行することに日々注力しています。

リスクと機会 P.29-30

本年度の当社グループにとって喫緊の重大課題の一つは、BCP、特に水リスク低減の取り組みと考えています。今般、洪水、干ばつ等の水リスクの高い拠点の割出しをおこないました。これらの拠点については重点的に防災マニュアルやBCPの整備、強化を進めてまいります。

リスクマネジメント事例1 BCP P.80

また、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、かつより戦略的に事業展開するために、新たに経済安全保障に関する社内規程の策定等をおこない、経済安全保障リスク管理の整備をおこないました。

リスクマネジメント事例3 安全貿易保障管理 P.80

「FAQ2:新東京本部ビル購入の影響は?

主力事業である3本槍+1(ベアリング、モーター、アナログ半導体および光デバイス)を中心とする分散した事業ポートフォリオによる収益力向上に注力した結果、今期は営業利益の拡大を通して営業キャッシュ・フローは大きく増加する見込みです。「ミネベアミツミ東京クロステックガーデン」と名付けた新東京本部ビル取得に伴う支出を含め、今期の投資キャッシュ・フローは大きく増加しますが、2022年

7~8月に発表した3件のM&Aを除いた場合、高いキャッシュ創出力により、フリーキャッシュ・フローはプラスを維持することを見込んでいます。東京クロステックガーデンをとおして、優秀な人材を確保する、あるいは8本槍を中心とした事業間のシナジーを追求することで社会的課題の解決に不可欠な新製品を生み出し続けることができれば、この費用対効果は大きなものになると考えています。

1. 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 ング専業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、ミツミ電機、ユーシン、エイブリックとの経営統 合を経て、ボールベアリングからモーター、センサー、 アクセス製品、半導体に至るまで、世界でも類をみない ユニークな事業ポートフォリオを持つ「相合」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(自律)成長とM&Aの両輪 で成長を続け、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支え す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





1963年 埼玉県川口市から工場を移転し、

全世界のマザー工場となる 軽井沢工場にて操業開始

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

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

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エ

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

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 コシツェ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シンと経営統 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

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

アナログ半導体の生産を拡大

2022年 本多通信工業株式会社の株式取得に向 けTOB開始

住鉱テック株式会社の株式取得を発表 株式会社ホンダロックの株式取得を発表



会社紹介はごちらから ご覧いただけます。 M&A件数 🗖

1951年~ 創業期



創業期からの不変的な考え方 「超精密機械加工技術」「大量生産」

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

1970年~ 多角化

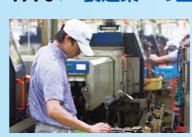


米国 RFFD T場 (現 NHBB チャッツワース工場)

海外進出と多角化で事業領域を拡大

ベアリングが将来なくなるかもしれないという危機感から、1973年にモーター 事業を開始し、1980年代には半導体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。

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

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年に現社長・貝沼が就任後、23件のM&Aをおこない、 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。

17 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022

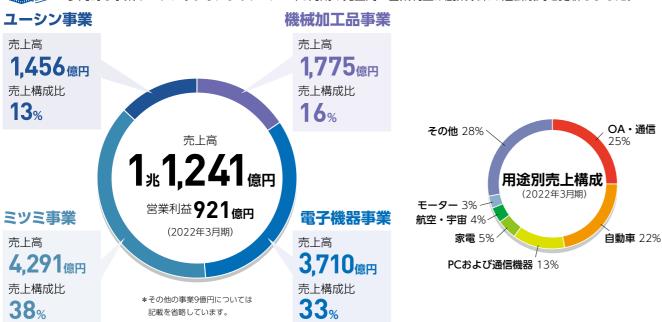
2.ミネベアミツミの今

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



事業

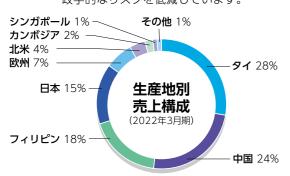
多角的な事業ポートフォリオにより、2022年3月期の売上高・営業利益は創業以来の過去最高を更新しました。





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。

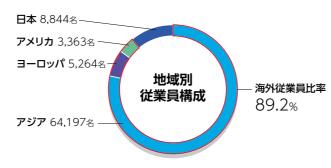


27

96 生産·研究開発拠点 (2022年8月1日現在) **87** 営業拠点



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。



連結従業員数

81,668名

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



世界シェア No.1 製品の割合 **50**%

世界シェア No.1 製品

- ・ミニチュア・小径ボールベアリング 60%
- ・1 直リチウムイオン電池用保護 IC 80%
- ・HDD 用ピボットアッセンブリー 80%
- ・小型モーター OA・車載向け 世界トップシェア
- ・OISスマートフォン向け

世界トップシェア

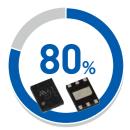




ミニチュア・小径 ボールベアリング



HDD (ハードディスクドライブ) 用 ピボットアッセンブリー



1直リチウムイオン電池用 保護IC

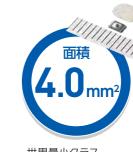




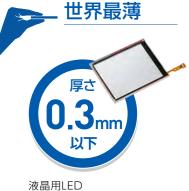
ミニチュア ボールベアリング



世界最小クラス ステッピングモーター



世界最小クラス タクティールスイッチ



液晶用LED バックライト用導光板

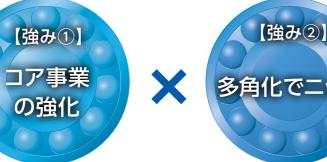
*ミネベアミツミ調べ

3.ミネベアミツミの価値創造モデル

3つの強みと非財務資本で

持続的に成長

ミネベアミツミの強み P.23-24



多角化でニッチ

強み



独自の技術と 生産体制で主力商品で 圧倒的シェアを獲得

強い技術をベースに ニッチ分野を中心に 多角化経営

相合によるシナジーで さらに強く

INPUT

製造資本

- 垂直統合生産
- ●グローバル体制
- ●蓄積された製造ノウハウ

製造資本 P.45-46

人的資本

- ●人材の多様性
- グローバル人材
- ●熟練工·技術者

人的資本 P.47-50

知的資本

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

知的資本 P.51-52

基盤となるフィロソフィー

● 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

経営理念の詳細 P.27

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。

* 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。

OUTPUT

社会的課題解決に貢献する 製品開発と部品供給

ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26

Value

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貢献

- 社会的課題解決に不可欠なコア事業で成長を加速
- ▶ 社会的課題解決を実現する電動化、自動化(AI)、超高速通信、センシング(制御)などに 関するコア技術をさらに深化

事業価値/経済的インパクト

- 世界のものづくりをサポートする環境貢献製品
- 世界シェア、世界最小・最薄技術でのNo.1の獲得・維持
- 高い営業利益率
- 高収益力に裏打ちされたキャッシュ創出力
- 株主資本利益率(ROE)
- 投下資本利益率(ROIC)

社会価値/社会的インパクト

- 製品を通した地球環境への貢献
- 高品質製品の提供・公正な取引による社会的信頼
- 大量生産と環境負荷低減の両立
- 最先端技術による技術革新への貢献
- ダイバーシティ人材の活躍
- 新興国での雇用・従業員教育















4.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。



50 A -

10のコア技術

超精密機械加工技術、大量生産技術をはじめとする、ミネベアミツミが磨いてきた10のコア技術。これらを融合・活用することで、各製品を進化させるだけでなく、その進化した製品を「相合」し、新たな事業機会を創出してまいります。

超精密機械 加工技術		センサー技術 (荷重・圧力など)		MEMS技術	高周波技術	電気回路 技術	半導体設計 技術	機構設計 技術	システム 設計技術
---------------	--	------------------	--	--------	-------	------------	-------------	------------	--------------

コア事業 [8本槍]

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はありません。

■ コア・サブコア戦略による有機的な成長

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/ スィッチ	電源	無線/通信/
ベアリング		0		0	0			
モーター	0		0	0	0	0	0	0
アナログ半導体		0		0	0		0	0
アクセス製品	0	0	0		0	0	0	0
センサー	0	0	0	0			0	0
コネクタ/ スィッチ		0		0			0	0
電源		0	0	0	0	0		0
無線/通信/ ソフトウェア		0	0	0	0	0	0	

サブコア事業の定義

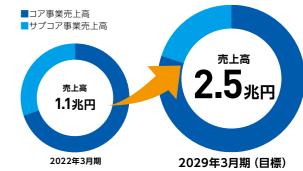
①巨大な市場において、ニッチ領域である(コア事業と同じ) ③技術革新によって置き換わる可能性がある ②当社の強みが活用できる (コア事業と同じ) ④製品間でのシナジーがある (コア事業と同じ)

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。

■ コア・サブコア事業の売上高に占める割合



5.ミネベアミツミの新たな成長軸

社会的課題解決に資する 製品開発・部品供給が成長を加速

ミネベアミツミは、従来成長ドライバーとしてきたオーガニック(自律)成長、M&Aに加え、 「社会的課題解決製品の開発と部品供給」を新たな軸とし、成長を加速していきます。

オーガニック成長

- 世界のGDPの成長に伴い、市場の1人あ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

A&M

● 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

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

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

■少子高齢化

ベッドセンサーシステム®

精度3倍ベアリング 究極の消費電力削減!



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

■災害対策

統合型環境センサ 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

従来のトレンド 102

オーガニック+M&A CAGR 11%

■ 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

社会的課題を

解決して

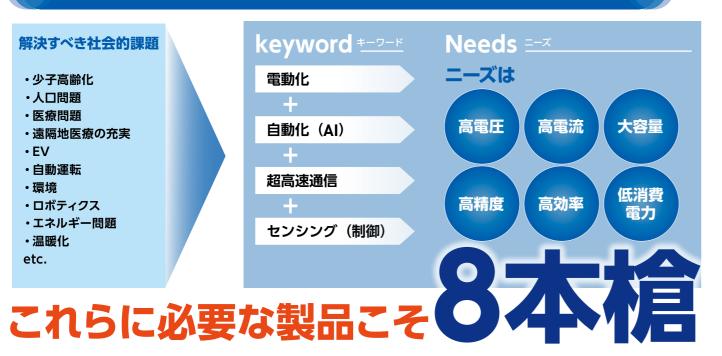
成長

過去

第4次産業革命による新しい技術が社会的課題を解決する

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
- •環境
- ・ロボティクス
- エネルギー問題
- •温暖化 etc.



8本槍それぞれの技術を深化・相合し、社会的課題の解決に取り組む 自動運転や遠隔地医療を例にとると… 1 ベアリング ・コネクタ部品 ・インバーター アナロク から デジタル 2 モーター 電源 センサー 37 235 高速伝送 3 アナログ半導体 高効率アダプタ · MINIFGE® ? · ADC ・小型化・省電力技術 · MEMS 高速通信 368 · AFF ・パワー素子 (IGBT (Analog front-end) · LiDAR 4 アクセス製品 (データセンター・基地局など) 6 センサー ・ファンモーター ・ベアリング Cloud ・アクチュエータ 1245 (2). HDD ・ピボットアッセンブリー ・スピンドルモーター **6** コネクタ/スイッチ 電動による アクション 7 電源 の 分析・<u>制御</u> 123 高速伝送 ・モーター・ベアリング 高速通信 368 ③ 無線/通信/ソフトウェア * MINEGE®: フィルム型高感度ひずみゲージ

6.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 の創出し、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。

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

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

- 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

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

経営戦略

コア事業の多角化と「相合」によるシナジー

「相合」による差別化

オーガニック(自律)成長、M&Aに加え、社会的 課題解決製品の開発と部品供給で成長を加速

「QCDESS」戦略の推進

社長メッセージ P.3-8 CFOメッセージ P.11-16

マテリアリティ(重要課題)

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

従業員の力を最大化

マテリアリティ(重要課題)の詳細 P.31-32

人材戦略

- 1. リーダーを育成・獲得
- 2. 技術者を育成・獲得
- 3. 人材の相合で組織の力を最大化

人材開発担当役員メッセージ P.9-10 人的資本 P.47-50

経営目標 (2029年3月期まで)

売上高 2.5兆円

営業利益 2,500億円

EPS成長率+15%以上 CAGR ROE15%以上

環境目標

- 製品によるCO₂排出削減貢献量
- 2031年3月期 約230万トン
- グリーンプロダクツ売上高比率
- 2029年3月期 9 1 %以上
 - 温室効果ガス排出量

2031年3月期 総量本3 1 %

環境への取り組み P.57-62

当社が求める 人材の育成・獲得

- 大局を見据え、豊かな構想力と 実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・相合で社会的課題 解決に果敢に挑戦する技術者

会社としての サステナビリティ

地球・社会の サステナビリティ

サステナビリティの考え方 P.31

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス P.71-80

27 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022

リスクと機会

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、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。

- 44			
~ / LL"	L	レン	100
/ / / / /	10.0		

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	影響度	戦略・抗	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	参照
	▲ 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	ф	*	●水リスクが高い拠点を中心とした国内外主要拠点の ●グローバル生産体制	BCP 策定、訓練の実施	BCP P.80 環境への取り組み P.57-62 製造資本 P.45-46
製造	▲ 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 ▲ 地政学的対立の影響によるサプライチェーンの不安定化		*	●外部環境の変化に効果的な製品ミックスとグローバ ●定期的な政治経済リスク評価の実施	・ 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	
	▲ 原材料価格の高騰による生産コスト増大	高	ф	●需給調整のモニタリング強化 ●価格改定	●製品価格の適正化	CFOメッセージ FAQ1 P.15
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	*	● 「ミネベ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	5管理体制強化	品質管理体制の強化 P.63
	▲ 既存技術や製品の陳腐化による市場喪失・競争力の低下	ф	ф	●コア事業「8本槍」の強化、多角化	●知的財産のポートフォリオ形成	ミネベアミツミの強み P.23-24 知的資本 P.51-52
_\/	▲ 新興国における低コストの競合メーカーの台頭		ф	●コスト削減、競争力強化 ●高品質、高付加価値製品による差別化		事業別戦略 P.35-44
- 技術革新	○ 新技術・新モデルによる新規ビジネスの機会		ф	●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、部品の内製化を通した垂直統合生産 ●産官学共同によるオープンイノベーション推進	を 体制の一層の強化	ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26 ミネベアミツミの強み P.23-24 製造資本 P.45-46
	○ AI・DX の積極的活用	高	ф	●社内の DX 化推進	●営業プラットフォームの新規構築	AI-DX推進 P.55-56
	▲ GHG (温室効果ガス) 削減に向けた対応		ф	●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 ビヨンドゼロの推進	● Carbon Neutral Steering Committee 設置による環境対策 ● QCDESS® の体制強化	
環境	▲ 環境負荷コスト増大	高	ф	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	環境への取り組み P.57-62
	○ 省資源、省エネ、低炭素な製品需要の高まり	高	ф	●ミネベアミツミグリーンプロダクツの推進 ●自家用太陽光発電設備の導入、再エネ電力の調達		
	▲ 労働力人□減少による人材の確保困難	高	ф	●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	●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	【 人材開発担当役員メッセージ P.9-10 - 【 人的資本 P.47-50 】
	▲ ノウハウ承継、後継者問題	高	ф		●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	
	▲ 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	*	●責任ある調達の一層の推進	●人権ポリシー遵守、人権尊重の教育の徹底	■責任ある調達の推進 P.64
社会	○ 人権を重視した経営による企業価値の向上	ф	ф	●人権ポリシー遵守、人権尊重の教育の徹底 ●サプライチェーンの定期的なモニタリング	●内部通報制度の安定的運用	· │ 人権に関する方針と取り組み P.65-66 │ 内部通報制度 P.78 │
	○ 従業員の働きやすさの向上による会社の成長	ф	ф	●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●女性活躍推進プロジェクト	人材開発担当役員メッセージ P.9-10
	○ 医療機器向け製品に関する新たな社会的課題の出現	高	ф	●多様な技術・製品ポートフォリオにより、テクノロジー	-の進化・自動化・非接触に対応する製品の開発	社会的課題解決製品の開発と部品供総 P.40
	▲ 情報漏洩・コンピュータウィルスの感染・サイバー攻撃	ф	*	●適切な情報セキュリティシステム構築・運用		リスクマネジメント P.79-80
ガバナンス	▲ 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	*	●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	●内部通報制度の安定的運用	コーポレート・ガバナンス P.71-80

サステナビリティの考え方

ミネベアミツミのサステナビリティ

1 2 地球・社会のサステナビリティ

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

● 会社としてのサステナビリティ

経営の原点はサステナビリティにあり、サステナビリティの本質は有機的に結合できる物同士の多様性であると考えます。当社では、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。

2 地球・社会のサステナビリティ

一方で、社会を支える精密部品メーカーとして、「信頼性が高く、エネルギー消費の少ない製品を安定的に供給し、広く普及させる」ことを通じて、地球環境および人類の持続可能な発展に貢献してまいります。

■ サステナビリティ推進体制



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



重要テーマ・マテリアリティ (重要課題) について

当社では2019年、CSR視点で社会的責任を果たすことに重点をおいたマテリアリティを特定しました。 近年の、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 重要テーマ 2 重要テーマ 3 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 従業員の力を最大化

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

■ マテリアリティ(重要課題) への取り組み

重要テーマ 1	マテリアリティ	主な中期目標 (2025 年度目途)
地球環境課題 解決への貢献	1 環境貢献型製品による 世界の CO2 排出量削減	 製品によるCO₂排出削減貢献量 約230万トン(2031年3月期)* グリーンプロダクツの売上高比率90%以上 (2029年3月期)*
7 SAME-BANKE 12 OCERN 13 MARRIE ABBRITAN	2 事業活動による 環境負荷の最小化	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)

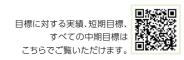
* 製品のCO2排出削減貢献量と、グリーンプロダクツの売上高比率の進捗状況 P.59-60

重要テーマ 2	マテリアリティ	主な中期目標 (2025 年度目途)
社会を支える 高品質な	3 超精密部品の 大量・安定供給体制の強化	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
精密部品の創出	4 責任ある調達の推進	● 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)
9 ####################################	5 地域社会との共生	● 地域社会とのコミュニケーションの継続

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)
	6 グローバル規模の人材育成	● 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
従業員の力を 最大化	7 グローバル規模の ダイバーシティの推進	● 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	● 従業員が生き生きと働くための多様な働き方 の実現
3 TATORIE 5 SEASON \$ 88 2824 \$ 8 8004 \$ 8 8004 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	9 従業員の安全と健康	重大労働災害(死亡事故)ゼロ件定期健康診断受診率100%

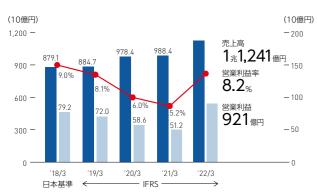
従業員の力を最大化(マテリアリティ6 ~ 9) P.48 →



財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

■ 売上高、営業利益、営業利益率



収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力した結果、売上高および営業利益は過去最高を更新しました。売上高については、2014年3月期以降、9年連続で過去最高を更新しています。

■ EPS および配当額



業績をより反映した水準での利益還元をはかった結果、2022年3月期の配当は1株当たり36円としました。このうち期末配当金については、記念配当金8円を除いた前期実績14円から4円増配の1株当たり18円となります。

■ 設備投資額、減価償却費



設備投資額は機械加工品およびミツミ事業の増強投資を中心に実施しました。 * 2022年3月期の設備投資額には、新東京本部ビル(ミネベアミツミ 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



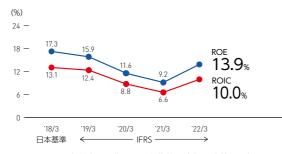
高い水準でのフリーキャッシュ・フロー創出を維持した一方で、運転資金の増加 および自己株式の取得等によりネット有利子負債は増加しました。

■ 親会社所有者帰属持分比率、ネット D/E レシオ



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

■ ROE、ROIC



ROE、ROICとも収益力の回復により前期比で大幅に改善し、新型コロナウイルス感染拡大前の水準に近づいています。

非財務ハイライト

■ グリーンプロダクツ売上高比率



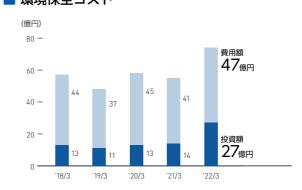
2022年3月期のグリーンプロダクツの売上高は8,552億円で、全売上高 (自社で設計ができない製品を除く) の91.1% でした。

グリーンプロダクツ P.60



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。2022年3月期は前期に比べ、総量で8.8%増加、売上高原単位で4.3%減少となりました。

■ 環境保全コスト



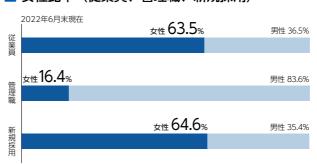
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計をおこなっています。2022年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは74億円となりました。

■ 地域別従業員数



海外売上高・生産高比率がそれぞれ7割、9割近い数値のため、海外従業員比率は89.2%と高い数値となっています。

■ 女性比率(従業員、管理職、新規採用)



多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2022年6月末の女性従業員比率は63.5%、管理職比率は16.4%となりました。

■ 男女別平均勤続年数



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

- 新セグメント -

事業別戦略

もともとはボールベアリング専門メーカーとして創業した当社は、機械加工で培った超精密加工技術をはじめとするコ ア技術を電子機器事業へ応用。

多角的な事業ポートフォリオが世界でも類をみない「相合精密部品メーカー」としてユニークなポジションを構築し、 リスク分散にも寄与しています。

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

ハイライト ■売上高 ■ 営業利益/営業利益率 ■主要製品 ■主な用途 ROIC ハイライト ボールベアリングは総販売数量および生産数量ともに 機械加工品 (10億円) ■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー (10億円) ■ 営業利益 (左軸) → 営業利益率 (右軸) ■ ピボットアッセンブリー 250 -過去最高を記録。 27.7 - 3027.4 26.8 23/3期の大幅増産に向けた生産能力増強が着実に進行。 215.0 27.9% 65.0 _{- 25} 白動車 高級家電 HDD 190.0 59.0 177.5 25.0% 157.4 51 N 営業利益率 世界シェア 36.0 - 20 22.5 29.0 27.0 18.6% 25%超 No.1 27.8 - 15 31.2 ドローン 医療機器 データセンター 155.0 事業 '22/3 140.0 128.0 20 -ボールベアリング、ロッドエンドベアリング、 航空機需要 50 -生産能力 主にボールベアリングを中心とする スフェリカルベアリング、ファスナー、 利益率の回復により ROIC は上昇し 大幅増強中 回復中 ピボットアッセンブリー ロボット 航空機 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 '21/3 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 ※ '23/3~ '25/3計画は2022年5月時点。 ■主要製品 ■主な用途 ハイライト ■売上高 ■ 営業利益/営業利益率 ROIC ハイライト (10億円) ■ モーター ■ エレクトロデバイス (10億円) ■ 営業利益(左軸) - 営業利益率(右軸) 材料費高騰や半導体不足の影響を受けたものの、 電子機器事業 モーターを中心に前期比で大幅な増益を達成。 36.0 - 12 395.0 400 – 363.8 **371.0** 15.5% 30.0 高級家雷 65.0 4.2 35.4 モーター売上 モーター事業 54.0 9.8% 64.2 124.7 主な製品 325.0 300.0 OA 機器 21/3 '22/3 '25/3 計画 HDD スピンドルモーター、ステッピングモーター 100 -電装化による 製品ポートフォリオ 利益はモーターを中心に増益となり ファンモーター、DC モーター、 ました。投下資本は車載製品向けを LED バックライト、レゾナントデバイス、 '21/3 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 '21/3 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 中心に原材料在庫が増加しました。 センシングデバイス スマートフォン ウェアラブル機器 - 新セグメント - 新セグメント -※ '23/3~ '25/3計画は2022年5月時点。 ■売上高 ■ 営業利益/営業利益率 ハイライト ROIC ハイライト ■主要製品 ■主な用途 過去最高益を達成。アナログ半導体の大幅な利益拡 (10億円) (10億円) ■ 営業利益(左軸) ● 営業利益率(右軸) 大、光デバイスの需要増で確かな収益源として確立。 Ann -524.0 ミツミ事業 22.7% 500 -455.0 459.0 429.1 43.0 高級家電 スマートフォン IoT 機器 41.8 400 - 361.0ROIC 営業利益 19% 300 -11.6% 200 -20 -ゲーム機器 データセンター 白動車 '21/3 '22/3 '25/3 計画 100 -10 -アナログ半導体 光デバイス 投下資本の増加を最小限にとどめつ 精密部品、光デバイス、電源、機構部品 つ利益が倍増した結果、ROIC は大 大幅増収 絶好調 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 '21/3 '21/3 スマート製品、住宅機器用部品、アナログ半導体 幅に上昇しました。 - 新セグメント 一 住宅機器 ウェアラブル機器 医療機器 — 新ヤグメント -※ '23/3~ '25/3計画は2022年5月時点。 ROIC ハイライト ■売上高 ■ 営業利益/営業利益率 ハイライト ■主な用途 (10億円) ■ 営業利益(左軸) → 営業利益率(右軸) 半導体不足による顧客の生産調整の影響を受ける (10億円) 200 -も、第4四半期で黒字転換を達成。欧州構造改革は 180.0 10.0 8.5% 170.0 159.0 計画通りに完了。 ーシン事業 145.6 150 -農業機械 営業利益 欧州構造改革 105.1 -2.3% 100 -黒字化 完了 '21/3 '22/3 '25/3 計画 50 -新規ビジネス 高機能化による 自動車向け製品の販売増加およびコ 主な製品 -3 - -1.9 スト構造の改善により黒字転換とな 自動車部品 (ドアラッチ、ドアハンドル等)、 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 '21/3 '22/3 '23/3 計画 '24/3 計画 '25/3 計画 獲得中 高付加価値化

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

りました。

新セグメント ― ※ '23/3~'25/3計画は2022年5月時点。

無線通信デバイス、産業機械部品

機械加工品事業

超高品質製品を中心とした 構造的需要増と圧倒的競争力で、 力強い成長



専務執行役員 機械加工品事業本部長 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、競合メーカーによる 参入を事実上不可能にしています。

*Quality (品質)、Cost (価格)、Delivery (納期)、Eco (環境) /Efficiency (効率)、Service (サー



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。
- データセンター向けをはじめとする 冷却装置向けベアリングの需要増加。
- 航空各社による低燃費高効率エンジ ンを搭載した新型航空機への転換。

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。
- ●世界的な旅客需要の低迷による新造 航空機の生産レート低下。

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。

■ 2022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および自動車向けを中心に販売数量 が増加し、増収となりました。ロッドエンドベアリングは、 航空機関連の需要減により売上高は減少しました。ピボッ トアッセンブリーは、HDD市場は縮小傾向にあるものの 売上高は増加しました。この結果、売上高は1,775億円、 営業利益は457億円、営業利益率は25.8%となりました。

2023年3月期の見通し

ボールベアリングは自動車向け、データセンター向けを 中心とした幅広い用途において、力強く需要が増加してい ます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネス は、下半期から徐々に回復していく前提としています。ピ ボットアッセンブリーはHDD市場の縮小に伴う需要減少 を見込んでいます。

中期事業計画

ボールベアリングの成長に航空機の回復が上乗せ

主なポイント

- ボールベアリング 販売 自動車、データセンターを筆頭に 中長期での成長が継続
- ボールベアリング 生産 月産 370 百万個 + αの体制を確立へ
- ロッドエンド・ファスナー プッシュからプルへの転換で体質強化

かの10年を見据えた基本戦略

機械加工品事業は、当社創業以来のコア事業として安 定的かつ永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



当社が世界シェア60%以上を持つミニチュア・小径ボールベアリングは、小型で精密な モーターをはじめ回転したり動いたりする機器に使用されます。より摩擦抵抗の低いボール ベアリングを使用することで回転が滑らかになるため、モーターの消費電力の削減において 重要な役割を果たします。

ボールベアリングはモーターの回転効率を決定する重要な部品であり、ボールベアリン グとモーターの相合で他社との違いを生み出す源泉になっています。加えて、当社では航 空機向けベアリング、セラミックベアリング、超高速回転ベアリングなど特殊なベアリング のラインナップもそろえ、あらゆるお客様のニーズにお応えし世界の消費電力低減に貢献 してまいります。今後のさらなる成長のキーとなるのは「エコ」です。その一環で現在取り 組んでいる事例の一つとして、精度を3倍に高めたボールベアリングがあります。これはモー ターでの回転時のロスを極限まで減らす超精密ベアリングで、サーバーのファンをはじめ さまざまなモーターに搭載していただくことで世界のCO₂削減に貢献することができます。



精度 3 倍ベアリング

社会的課題解決製品の開発と部品供給

世界がCO2排出量ネットゼロの実現に向けた取り組みを進める中、航空 宇宙産業は高効率で低燃費な航空機の開発や脱炭素化に向けた燃料の開 発など、さまざまな課題に直面しています。このような課題に対して、当社 では「低燃費」「省エネ」「電動化」「軽量素材」といった観点からさまざま な新製品をお客様にご提案し、航空宇宙産業の持続的な成長に向けて取り 組んでいます。

例えば、現在主流となっている中小型航空機向けに、従来のロッドエン ド・スフェリカルベアリングに加え、高効率・低燃費エンジン用シールといっ た製品を納入しています。そのほか、ホイール内にモーターを組み込んだ新 機能ランディングギア向けセラミックベアリングの開発に取り組んでいます。 航空機のランディングギアを電動による自走式にすることで地上待機時間 を最適化し、CO2排出量削減にも貢献することができます。

今後も、事業の成長を通して気候変動リスクの軽減に貢献してまいります。





ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26

電子機器事業

ポートフォリオの拡充により 新たな事業領域を開拓し、 長期安定的な成長へ



コア・コンピタンス

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



浜松丁場

岩屋 良造

- 省エネルギーや静音化に貢献する小 型で精密なモーターの需要増加。
- 自動車のEV 化によるモーターの新 規分野への参入機会が拡大。
- 産業機械/ FA /ロボット市場の拡 大によるアクチュエータ、冷却FAN 等の需要増加。
- レゾナントデバイスをはじめとする 新規市場の形成。

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。

2022年3月期の概要

モーターは原材料高騰の影響を受けたものの、HDD向 けスピンドルモーターの販売増、自動車向けモーターの用 途拡大により通期で大幅な増収となりました。LEDバック ライトはスマートフォンにおける採用モデルの減少に伴う需 要減により、売上高 は減収となりました。この結果、売 上高は3.710億円、営業利益は216億円、営業利益率は 5.8%となりました。

2023年3月期の見通し

モーターは自動車市場の回復とさらなる用途の拡大によ り成長が加速し、大幅な増収増益を見込んでいます。エレ クトロデバイスはLEDバックライト採用モデルの台数減少 による減収減益を見込んでいます。センシングデバイスは 売上高はほぼ横ばいも収益性の改善による増益を見込ん でいます。

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

モーター

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

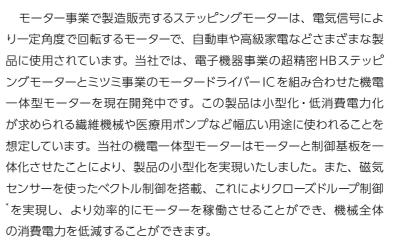
電子デバイス レゾナントデバイスが収益寄与

センシングデバイス 車載向けおよび産業向け (成型機等)の拡販

)次の10年を見据えた基本戦略

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

「相合力」でオンリーワンを目指す 戦略

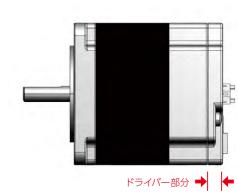


このように、当社保有の技術を相合し製品特性を向上することで、高 効率化と低消費電力化に貢献してまいります。

*位置決め制御方式の一種







機電一体型モーター (イメージ画像)

社会的課題解決製品の開発と部品供給

医療機器向け製品においては、非常に高い品質が求め られるのみならず、近年は遠隔操作やクラウドといった「テ クノロジーの進化」への対応、医療従事者の不足による「自 動化」への対応、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大 を受けた「非接触」への対応といった新たな社会的課題へ の対応がますます重要になっています。当社では10のコア 技術や8本槍製品に代表される多様な技術・製品ポートフ ォリオによりこれらの社会的課題に貢献する製品の開発に 取り組んでいます。

例えば、軽度の閉そく性睡眠時無呼吸症候群 (OSA) の症状に対して、当社のレゾナントデバイスによって睡眠 を妨げない程度の軽く静かな振動を与えることができます。

□や鼻を覆うことなく使用できる手軽なウェアラブル製品 に搭載されることで、OSAに悩む方々の睡眠の質の低下・ 寝不足を緩和することができる可能性があります。

このように、当社が保有するさまざまな技術、製品群を 相合し社会的課題の解決に貢献する製品の開発に取り組 んでまいります。



ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26

ミツミ事業

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







コア・コンピタンス

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



ミツミ事業がカバーする部分

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。
- 非接触型製品の需要増加を受け無線 通信技術、センサIC等の活用機会 拡大。
- AI/ ビッグデータを背景とする自動車、 住宅機器、インフラ等のコネクティ ビティ向上。

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。

■ 2022年3月期の概要

光デバイスの大幅な成長に加え、アナログ半導体の好 調な受注を受けて増収となりました。この結果、売上高は 4,291億円、営業利益は418億円、営業利益率は9.8%と なりました。

■ 2023年3月期の見通し

引き続き光デバイスと 半導体を中心とした成長が見込 まれることから、さらなる増収増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

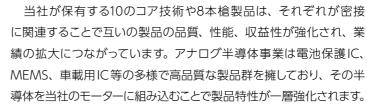
主なポイント

- 光デバイス 当社注力製品の搭載率上昇と 次世代技術への移行
- アナログ半導体 滋賀工場立ち上げと MEMS 拡販 シナジーとオーガニックの両輪で安定成長
- 機構部品 相合力を活用し 新規OEMビジネス開拓へ
- コネクタ/スイッチ/電源 社内シナジー創出で NEXT 半導体へ

次の10年を見据えた基本戦略

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

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略



アナログ半導体事業においては、2021年はオムロン株式会社よ り8インチ工場(現滋賀工場) およびMEMS事業を取得したほか、 群馬と岐阜に半導体開発センターを開設し、アナログ半導体の技術 の深化と製品ラインナップ拡大に向けた技術開発陣を強化いたしま した。今後は、モータードライバICやロジック関連での相合を含め たアナログ半導体事業における8つの事業領域に注力し、「相合力」 でオンリーワンを目指してまいります。



滋賀丁場

社会的課題解決製品の開発と部品供給

ミツミ事業の精密部品事業は、コネクタ、スイッチ、コイ ルといった電子部品を製造、販売しています。金型の精度な どが製品特性を大きく左右するため、ミネベアミツミが保有 する超精密加工技術や大量生産技術とも親和性が高い事業 となっています。小型、精密を得意とする当社の精密部品は、 お客様に活用いただけるシーンがますます広がっています。

例えば自動車はさまざまな外部インフラ情報(GPS・Wi-Fi・TV等)と接続され、デジタル化された情報が、当社の FAKRAコネクタを通じて社内機器に伝送されます。それら の情報をもとに走行ルートやスピードが最適化されるため、

ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26



当社の高性能なコネクタを搭載することにより、無駄なガソ リン消費を抑制し、環境負荷の低減につなげることができます。 このように、精密な電子部品の供給を通してさまざまな 社会的課題の解決に積極的に取り組み、SDGsの達成に努 めてまいります。





FAKRA コネクタ

ユーシン事業

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

ユーシン事業本部長 中村 医



コア・コンピタンス

メカニカル機構から電子技術、さらにはソフトウエアま 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。広 島マザー工場では、商品開発、試作、量産、市場投入、品 質保証まで一貫対応するほか、金型を中心とする基幹部品 の内製化により外部へのノウハウ流出も防止しています。



ユーシン 広島工場

機会

- 自動車におけるドア開閉システムの 電動化/高機能化に伴う高付加価値 品へのシフト。
- コネクテッドカーへのシフトによる デジタルキー市場の増加。
- ハンドル、ラッチ、CSD^{*} の高付加 価値化による1台当たり要素部品点 数の増加。
- * Compact Spindle Drive
- CSD の搭載率向上。

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
- 当社独自のモジュール化/アクチュ エータ化による共通エンジンを開発。

■ 2022年3月期の概要

自動車部品は、自動車市場減速による影響を受けまし たが、セグメント変更による約300億円の増加があったこ とに加え、国内自動車向けの販売が回復したことにより増 収となりました。この結果、売上高は1,456億円、営業利 益は7億円、営業利益率は0.5%となりました。

■ 2023年3月期の見通し

自動車生産の回復と、2021年3月に発表した欧州にお ける構造改革による固定費削減効果などが見込まれること などにより、増収増益を見込んでいます。

■ 中期事業計画

市場回復と高付加価値品へのシフトで収益力強化

主なポイント

- 高付加価値製品へのシフトを加速 1) CSD 2) Flush handle 3) e-Latch
- 構造改革の成果 欧州事業は今期からの ターンアラウンドを目指す
- 相合ハンドルなど 成長戦略の成果が発現へ

かの10年を見据えた基本戦略

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

「相合力」でオンリーワンを目指す』 戦略

ミネベアミツミの優れた要素技術をTier-1メーカーであ るユーシンの車載製品に織り込むことにより、より付加価 値が高くハイエンドな車載製品を生み出す活動をおこなっ ています。主要なアイテムは以下の通りです:

センサー技術 × E-ハンドル

ミネベアミツミのセンサー技術と ユーシン事業の固定式E-ハンドル を融合した開発をおこなっています。



ドアハンドルを軽く引くことで電気的にラッチが解除され、軽 い操作感でドアを開閉できます。電源喪失時でも解除可能と するためのエマージェンシーモードも検討しています。

光学技術 × オーバーヘッドコンソール

ユーシン事業製品のオーバーヘッドコンソールにミネベ アミツミの光学技術を搭載し、独自のデザイン性と高い性 能を持ち合わせた車室内照明を開発しています。

シャンデリアのような深い輝き や、調色/調光機能を搭載した スマートな印象など特徴のある 照明を開発し、お客様のご要望 や車両のコンセプトに合わせて ご提供します。



無線通信技術 × アクセス技術

ユーシン事業がキーレスキー等で培ったアクセス技術と ミツミ事業として培った無線技術を融合させ、スマートフォ ンを車の鍵として利用する『Digital Key System』を開 発しています。UWB (Ultra Wide Band) 通信と独自

の測位アルゴリズムを組み合わ NNFCTED F せることで、高い精度で鍵(ス マートフォン) の位置を検出で きる技術を確立しています。



社会的課題解決製品の開発と部品供給

ユーシン事業が保有するアクセス技術に加え、ミツミ 事業が保有する無線通信技術を相合した独自の『Digital Key System』の開発をおこなっています。これは、スマー トフォンを使用してドアの施解錠およびエンジンスタートを おこなうシステムで、スマートフォンを自動車のキーの代わ りに使うことで自家用車の利便性向上に加え、カーシェア リングやトランクの宅配ボックス化等、多様なモビリティの 活用に貢献することが可能となります。

このシステムで培ったUWB (Ultra Wide Band) 技術 を用いて、幼児置き去り検知等の車内乗員検知センサー

ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26

へ応用することも検討しており、今後さらに安心安全なモ ビリティ社会へ貢献してまいります。

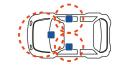
Passive Entry

車外にあるスマホの位置 を検出し、所定のエリア に入ると自動的にドアの 施解錠をおこなう



Engine Start

車内にスマホが有ること を検出しエンジンスター トを許可する



製造資本 の強み

垂直統合生産とグローバル生産で 蓄積したノウハウを全世界で共有

ミネベアミツミの競争力の源泉である製造資本の強みは、超精密機械加工技術と大量生産を両立する垂直統合生産システムです。また、グローバル生産体制を拡充し、蓄積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。

強み1 垂直統合生産システムの強さ・メリット

ベアリングをはじめとする超精密部品の多くは、ミクロン(100万分の1)、ナノ(10億分の1)の加工精度が求められ、億単位の大量生産が求められます。

ミネベアミツミは、自社技術で設計・開発から組立・検査まで社内で管理する「垂直統合生産システム」を確立し、製造コストを低減するとともに、高精度かつスピーディな供給を実現しています。

超精密機械加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム



強み2 グローバル生産体制のメリット

当社の強みである「多様性」は製造資本でも力を発揮しています。22カ国96拠点に広がる生産・研究開発拠点のなかで、日本国内のマザー工場と、タイ、フィリピン、中国、カンボジアなど東南アジアや欧米の量産拠点が緊密に連携し、多様な市場ニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。

また、ベアリング、モーター、センサーなど、ほとんどの事業が複数の国に拠点を持ち、同一国内でも複数拠点を構えることで、リスク分散体制を強化しています。単なるリスク分散にとどまらず、すべての国の全拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導をおこない、生産国が違っても「同じ品質」の製品を生産できる体制を整備することで、例え一部の地

域で生産が止まっても、お客様の要求する水準の製品を供給する、真の意味でのリスク回避を実現しています。

超高精度な品質

スピーディ

安定供給

製造コストの低減

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 製造ノウハウを蓄積し、製造支援の専門人材が活躍

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・ 歩留率を極限まで高め、高いレベルで生産性改善に取り組んできました。これらの製造ノウハウは、ベアリングだけ ではなく、モーターや電子機器などグループ全体で共有され、当社製品の差別化につながっています。製造支援の専門部隊も編成され、経営統合においても、早期のシナジー発揮を可能にしています。

製造資本 の戦略

環境負荷低減とリスク対策の徹底・ 圧倒的な供給力のさらなる向上

ミネベアミツミは製造における環境負荷低減により一層注力するとともに、リスクマネジメントを徹底し、部品メーカーとしての供給責任を果たしていきます。さらに、設備の自働化・部品の内製化などを通して、垂直統合生産体制をより一層強化しています。チームビルディング活動でベストプラクティスを共有し、生産性改善を進め、スピーディかつ圧倒的な供給力のさらなる向上を目指し、世界のものづくりをお支えし続けていきます。

戦略1 製造における環境負荷低減

ミネベアミツミは、従前より経営理念・社是に基づき、量 産拠点であるタイ、上海工場で工場ゼロ排水システムの運 用をはじめ、環境に配慮した取り組みをおこなってきました。 今後も、量産拠点であるタイの主要 2 工場の太陽光発電シ ステムの導入を皮切りに、日本、アメリカ、マレーシアでの 導入を計画し、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

戦略2 リスクマネジメントの強化

ミネベアミツミは、世界トップシェアの製品を持つ部品 メーカーとして、お客様への供給責任を果たすことが社会 的責任であると考え、グローバルな規模でリスク管理体制 の拡充に努めてきました。

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

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を継続しています。

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 スピーディ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 用した自働化の推進、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、高品質製品の需要増加で成長が継続しており、従来取り組んできた生産性改善に加え、バンパイン工場の設備投資などを通して過去最高水準である月産3億7,000万個の供給体制の確立を目指しています。

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、スピーディかつ圧倒的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.50

人的資本 の強み

多様性あふれる人材が事業の活動を加速化し、 持続的成長の実現を確実にする

当社の成長とともに育んできた知識・スキル・経験を有する人材がグローバルに存在し、技術革新・相合活動の源泉となっ ています。

強み1 イノベーションの源泉となる人材の多様性

ミネベアミツミグループは、創業以来、海外進出や M&A を積極的におこなっており、海外従業員比率が高い グローバル企業です。当社グループは製品も工場も人材も すべてが多種多様であり、技術革新・相合活動の源泉は多 様性にあると考えています。

人材においては対等の精神を掲げ、優秀な人材は出身 会社を問わず登用しています。また、新しい知識・技術・ 経験を獲得するために中核人材を外部からも積極的に採用・ 登用し、変革を加速化させています。



女性管理職比率

女性従業員比率

強み2 経営理念を軸に新たな価値を創出するグローバル人材

ミネベアミツミグループの製品は、超高精度のミニチュアベアリングをはじめとし て、小型、軽量、高耐久性などの性能を有しており、省エネルギー化、省資源に貢 献します。人々の便利な生活を支え、環境性能に優れた製品を世界中に提供するこ とは、すなわち経営理念にもある「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」ことに直結しますので、従業員は自社の製品と仕事に誇りを持っていま す。当社が将来にわたり持続的な成長を遂げるためには、多様な従業員がお互いの 能力・経験・考え方を認め、支えあい、活かしあう「人と人の相合」が鍵になると考 えています。グローバル人材として育成された日本人従業員が世界の各拠点で活躍し、 現地従業員と一体となってものづくりに日々邁進しています。



役員・幹部のうち 外国人が (2022年6月末現在)

強み3 ノウハウを継承・進化させ続ける熟練工・技術者

ミネベアミツミグループは、ものづくりの根幹は"人"と捉え、製造ノウハウの 継承に取り組んでいます。たとえば部品加工においては、部品の加工精度を追求 することで製品の性能を向上させ、付加価値を上げるだけでなく、組み立て部門 の歩留まりおよび生産性を向上させることができます。そうした経験から得た知 識や技能を継承し、さらに進化・成長させることができる熟練工や技術者の育成 に取り組んでいます。





人的資本 の戦略

違いを積極的に受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 変革へ挑戦していく

当社100周年時代に事業の中核を担う人材の発掘と育成、並びにすべての従業員が健康で、安全に働くことができ、 能力を十分に発揮できる職場環境づくりに注力しています。

戦略1 グローバル規模の人材育成

現在、ミネベアミツミグループの売上、生産の海外比率 はそれぞれ8割、9割を超えており、海外事業の重要性はま すます高まっています。当社グループにとって、グローバ ルに事業を拡大・発展をけん引する人材が育ち活躍するこ とは重要な経営課題の一つであり、国内外の経営人材や次 世代リーダー・専門職人材の育成を進めています。

・技術者のスキルアップ技術でも勝てる会社を目指すべく、高付加価 値製品の開発ならびに製品の品質の高度化に取り組める力量のある技 術者/技能者の育成を目的にスキル認定制度を設け、従業員のスキル レベルを把握し、技術知識の向上・能力開発に向けた取り組みを継続

・国内グループ社員の次世代リーダー育成

グローバル拠点での海外赴任 経験の提供、米国コロンビア 大学ビジネススクールや一橋 大学財務リーダーシップ・プ ログラムへの社員派遣、次世 代リーダー候補選抜育成プロ グラムなどを継続実施



海外現地法人社員の次世代幹部育成

海外グループ会社より次世代幹部候補を選抜し、日本本社への1年 間の派遣研修や海外現地法人への出向(ドイツから日本、タイから ドイツ、日本、カンボジア、マレーシアから米国等)を継続実施

戦略2 グローバル規模のダイバーシティの推進

当社の強みである多様性 (ダイバーシティ) をさらに進化 させ、人材の多様性を受け入れ、認めあい、新たな価値を 生み出す活動(インクルージョン)を促進しています。

・多様な人材の採用

新規入社者に占めるキャリア入社者比率 67% (国内グループ。2021年度)

• 女性活躍推進

多様性や女性活躍推進への理解を深めるためのダイバーシティセミ ナーや社内の女性管理職を囲んでキャリアについて話しあうイベン トを継続実施

- ・女性管理職比率: 2026 年度までに 3.5% を目指す (ミネベアミ ツミ単体。2022年4月末現在2.8%)
- ・新卒採用における女性の割合 20% 以上

戦略3 働きやすい職場づくり

従業員のワークライフバランスへの配慮が、従業員のや りがいや充実感につながる、重要な課題であると考えてい ます。これまでに導入した柔軟な働き方に関する各種制度(サ テライトオフィス勤務や時差出勤)は継続しながら、男性従 業員の育児休業等取得率のさらなる向上や効果的な働き方

ができるよう制度の改善、適用範囲の拡大を目指しています。

- 2021年度)
- ・子育て世代の従業員のネットワークを形成し、仕事と子育ての両立 等に関するアイデアや情報交換をおこなう社内ネットワークイベン トを継続実施

戦略4 従業員の安全と健康

ミネベアミツミグループでは、製品・サービスの質、 生産の一貫性、および従業員のモラル向上は、安全で衛生 的な職場環境において実現すると考えています。国内各工 場では、安全作業や衛生などの各部会からなる安全衛生委

員会を定期的に開催し、各部会の目標に対する活動結果を 共有しています。海外においては、量産拠点であるタイ、 中国、フィリピン、カンボジア、シンガポール、マレーシ アの主要工場がISO45001の認証を取得しています。







ミネベアミツミグループ統合報告書 2022 48 47 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022

人材戦略3人材の相合で組織の力を最大化

人材の相合が機能するための 企業風土の醸成

/ _{人材戦略} 3 人材の相合で 組織の力を最大化 マテリアリティ 7 グローバル規模の ダイバーシティ推進

当社グループの強みである多様な人材の相合が 経営理念を実現するために不可欠な 事業や技術の相合活動を支えています。



コミュニケーションの質を高め、アイデアを出せる風土を醸成する

上司と部下など業務での近しい関係間の1対1の対話は、相合活動をより効率的/効果的に進めるために不可欠です。いかに効果的な1対1の対話をおこなうか、自主的な行動を促すフィードバックをおこなうかについて、当社は昨年度よりマネジャーに対して継続的に実践的なトレーニングを実施し、コミュニケーションの質を高め続けています。

さらに、当社の強みである多様な人材を結びつけるためには、異なる背景を持つ者同士が相互に理解しあうことが重要です。また、M&A等で人材の多様性が高まり続ける状況のもと、リモートワークで少しだけ距離ができてしまった従業員同士の心をつなげる意味でも、これまで以上にちょっとしたコミュニケーションの重要性が増しています。

こうした状況を鑑み、2022年6月より、東京本部ビルにおいて挨拶促進活動を開始しました。挨拶のガイドラインを配布したり、従業員からアイデアを募ったポスターで注意を喚起したりするほか、挨拶促進メンバーがビル内を見回り挨拶を呼び掛ける活動をおこなっています。気軽な挨拶から対話が生まれ、組織全体のコミュニケーションを活性化させ、誰もが安心してアイデアを出せる風土を目指し、相合活動の加速化に取り組んでいます。

さまざまなアイデアが結実した 色とりどりの相合の果実







経営理念 経営の基本方針 コーポレートスローガン

経営理念の浸透を図り 相合を培う土壌をつくる

相合活動の根幹をなすミネベアミツミグループの経営理念/経営の基本方針ならびにコーポレートスローガンを定着させるために、従業員にさまざまな学習機会を提供しています。そして、経営理念の実現のために当社が求める人材像を明確化し、それを評価/育成のガイドラインに落とし込み、従業員に浸透させ、相合を培う土壌に深く根づかせる取り組みをおこなっています。



「2021 年度オールミネベアミツミチームビルディング表彰 グッドアイデア賞受賞 (生産性向上): ミネベアスロバキア MTCE CSD チーム (スロバキア)



2021年度 オールミネベアミツミチームビルディング 表彰銀賞受賞(生産性向上): ミツミ事業本部半導体事業部(干歳)

効果的/効率的に相合活動を加速化

相合活動を加速化させるためには、リアルとデジタルを効果的/効率的に融合させるしくみが必要です。そのために欠かすことができないSlackやBoxなどのAI・DXツールを駆使し、当社の歴史の中で蓄積された貴重な暗黙知を形式知化し、eラーニング教育を通して効率的に組織の知として定着させるしくみを整備しています。

AI·DX推進 P.55

社外ステークホルダーとの相合

相合活動は、当社グループの従業員だけでなく、さまざまなステークホルダーのみなさまによって展開されています。 軽井沢テクノロジーセンターでは、未来を担う子供たちとの交流も始まり、来年からは東京クロステックガーデンの機能を最大限に活用し、大学・お客様・地域の子供たちを巻き込んださまざまな交流の機会を提供してまいります。

人材の相合を 加速化させる取り組み

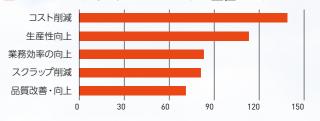
マテリアリティ () グローバル規模の人材育成

多様な人材の可能性を、個として / チームとして 最大限にいかすためのさまざまなしかけを構じることで、 当社グループの持続的成長を加速化させます。

チームビルディング活動で 従業員の相合を促進

ミネベアミツミグループの相合活動の基盤となるチーム ビルディング活動は、2019年度に正式な制度として始ま りました。それまで各部署で独自に行われていた活動を体 系化し、当社グループのチームビルディング活動として重 要な要素を抽出、それをガイドラインにまとめ、さらにe ラーニングを活用して従業員の理解を徹底し、活動を組織 に浸透させる取り組みをおこなってきました。

■ チームビルディングプロジェクトの上位 5 カテゴリー



2020年度からは、すばらしい成果を創出したチームを表彰する表彰制度を導入し、優れた活動事例を共有してチームビルディング活動の成功要因を学びあい、組織全体として活動を進化させるしくみを導入しています。

2021年度にオールミネベアミツミ表彰で金賞を受賞したタイのチームは、最前線のメンバーからさまざまな情報を収集するしくみをつくり、それを関係者に共有し、データドリブンの考え方で効率的に行動するしくみを構築しました。それにより、継続的な生産性改善を実現し、定量的成果のみならず、メンバーの行動や姿勢、組織のカルチャーの変革をもたらしました。

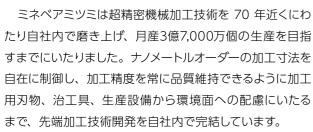
また、グッドアイデア賞を受賞したスロバキアチームは、日本・ドイツ・スロバキア3か国の製造/研究開発・販売という混成チームでリアルとデジタルを組み合わせて綿密にコミュニケーションをとりあい、大幅な生産増と再加工/スクラップの削減、純利益増を実現させました。2022年度からは、活動をさらに進化させるために、チームビルディング推進室を創設し、部門ごとに選任された推進委員とともに、ダイナミックな活動成果を生み出す取り組みを始めています。

知的資本 の強み

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

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

強み1 磨かれ続ける超精密機械加工技術



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

またミネベアミッミでは、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。ミネベアミッミの超精密機械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149.6万トンのCO2排出量削減に貢献します。 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。

さらに、2051年に迎える100周年という節目を見据え、「相合」力強化に向けた東京本部移転(2023年3月期予定)の意義を確固たるものとすべく、技術者の新たな開発拠点として、2022年2月に大阪研究開発センター(ORDC)、5月に軽井沢本社テクノロジーセンターを新設しました。なお、大阪においては、本研究開発センターの新設と同時にミネベアミツミ大阪を設立し、ミネベアミツミ、ユーシン、ユーシン・ショウワ、エイブリックの各営業拠点も同拠点に集約いたしました。

ミネベアミツミが持つ「知」を「相合」させるとともに、当 社が有する要素技術を進化させることに常に挑戦し、世界で も類をみない幅広いコア技術とコア事業の「相合」による常 識を超えた「違い」で、今後も社会になくてはならない部品と





軽井沢本社テクノロジーセンター

大阪研究開発センター (ORDC)

^{強み3} M&A 遂行力・PMI の維持・向上

ミネベアミツミは、2022年8月現在、累計54件、特に2009年4月以降は23件というスピードでM&Aを実施、事業ポートフォリオの強化と見直しをおこなってきました。

なかでもPMIに力を入れており、対等の精神を掲げることでグループに加わるメンバーのモチベーションを引き出し、早期にシナジー効果を生み出しています。

エイブリック社長インタビュー P.53



知的資本 の戦略

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

コア事業のスピーディな成長を支えるため、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。

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り新製品を創出 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

5. IoT を見据えたコネクティビティ

2. 光学開発製品群のパラダイムシフト 6. 機械加工品付加価値向上

3. センサー事業の拡大 7. ユーシンコラボレーション

4. ロボティクス市場参入 8. エイブリックコラボレーション

■ 研究開発費の推移 2022年3月期 370億円 4.9倍

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、当社の中期目標である、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。

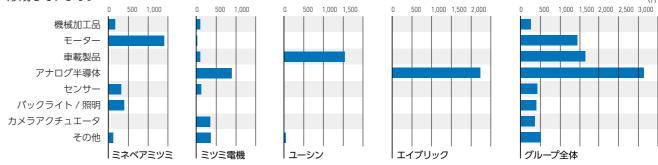
具体的には、技術開発方針の最適化などによる、技術開発本部自らの変革です。従来、技術のシーズを中心に要素技術を磨き上げ、その改良・改善による製品化、量産化を進めて

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発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います。また、産学連携の拡大等による外部機関との技術交流の促進、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、効率的かつ加速度的に進めています。

戦略2 事業の成長を支える知的財産のポートフォリオ形成

ミネベアミツミグループとして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。ミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリックが補完し合い、コア事業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。





ミネベアミツミグループの M&Aの強みを紐解く

日本発のロールモデルを目指す 半導体部門の取り組み

ミネベアミツミ株式会社 専務執行役員 エイブリック株式会社 代表取締役社長 兼 CEO 石合 信正

▶ 半導体部門好調の要因分析をお願いします

成長の牽引力は、差別化された製品による販売価格 改善の効果です。

2022年3月期実績は、売上高775億円、営業利益200億円超と計画を大幅に超えて達成することができました。

円安も追い風でしたが、大きな成長の牽引力は製造の奮闘に加えて販売価格改善の効果です。ミネベアミッミとの経営統合前から、エイブリックでは年々下がり続けた販売価格に歯止めをかけて、製品価値をお客様に訴求するバリューセリングに取り組んできました。この取り組みの成果として、平均単価はエイブリック設立時から大きく改善しました。

バリューセリングを含めて以下にご紹介する三つの施 策を共有することで、ミネベアミツミの半導体部門とし ての収益力を高めています。

一つ目は、自分たちが持っている商品の付加価値を認識したうえで、お客様の真の要望を理解し、お客様にとってメリットある差別化された製品やサービスを提供することです。これにより価格競争に巻き込まれずに、お客様との間にWin-Winの関係を築くことができます。この結果、営業の意識にも変化が起こりました。従来の「お客様は神様」といった意識から「お客様に寄り添うパートナー」へと、営業の意識に変化をもたらすことになったのです。

二つ目は、商品価値の向上のため、新商品開発の戦略とチェックポイントをまとめた七つのクライテリアを設けました。この中の1つに「昇り竜&横展開」というものがあります。業界内で一番勢いがある分野に経営資源を

集中的に投下するといった手法で、成功事例を横展開することで収益力向上に貢献しています。また垂直統合型メーカーの強みをいかし、開発・製造・販売部門にマーケティング部門も加わり新商品のプロモーションを迅速に実践することで、上市後の売上拡大を実現しています。

三つ目は、製販一体の生産管理システムの精度向上です。これはエイブリックとしては発足以来4年の歳月をかけて作り上げたもので、私が生産管理の司令塔となり営業、製造をとりまとめて、受注予測から在庫管理までをおこなっています。現在では受注予測値に対して販売実績を±10%程度でコントロールできているため、この仕組みを半導体部門内に展開することで、納期を守り、売上と利益のさらなる最大化をはかりたいと考えています。

▶ 半導体部門の将来見通しについて教えてください 2025年3月期目標の前倒しでの達成を確実なものに していきます。

半導体部門では、「持続可能な社会を実現するため、ニッチかつ縁の下で無くてはならない半導体を提供する」ことを目的に掲げ、環境配慮型製品を中心とした8つの事業領域に注力しながら2025年3月期の目標である売上高1,000億円、営業利益300億円の前倒しを確実なものにしていきます。ミネベアミッミグループは8本槍の強靭化で収益基盤強化を大方針で示していますが、アナログ半導体は祖業であるベアリング、モーターに次ぐ主柱事業の一つとなってきました。私も全世界で必要不可欠な製品の一角として貢献していきたいという強い願いを持っており、その結果としてアナログ半導体メーカーとして世界TOP10入りを果たしたいと思っ

ています。昨年は滋賀工場に加えて群馬・岐阜の新開発2拠点が仲間に加わり、アナログ半導体事業をさらにパワーアップすることができました。

現在の事業環境を説明する二つのワードがあります。 一つ目は「天気晴朗」です。直近にはさまざまな環境 変化で、短期的な需要減少要因もありますが、中長期 的には注力領域である車載、産業機器、通信、医療が 牽引して2024年までの売上における当社半導体事業 の年平均成長率は市場予想を上回る伸びと見ています。 二つ目は「波高し」です。特に2023年3月期は我慢と 忍耐の年となります。当社に限った話ではありませんが、 ファウンドリーや材料費の高騰に加え、ウクライナ情勢 や上海ロックダウンに代表されるコロナ感染拡大の影響、 さらには中華圏市場の停滞、電力・水供給不安といっ たリスク要因もあります。しかし我々は怯むことなくむ しろ好機ととらえて、政府の半導体強靭化支援策を最 大限活用した滋賀工場の早急な立ち上げや新商品の上 市を含めた高収益商品への転換加速、全社をあげた無 駄取りの徹底等の「我慢と忍耐のブレークスルーアクショ ン」をさらに加速していきます。

一方で守りにも力を入れています。特に半導体メーカーは事故が起こったらグローバルに広がるサプライチェーンに棄損が起きます。したがって半導体部門を構成する全拠点において、一丸となって安全衛生活動、火災、地震・台風対策、節電対策とリスクマネジメントの徹底に取り組んでいきます。

■ ミネベアミツミグループ M&Aの強さの秘訣についてお聞かせ下さい

戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることです。

私はこれまで、グローバル企業のさまざまな経営トップから多くを学んできました。エイブリックでは、それぞれのグローバルトップ企業のエッセンスを日本的な強みに織り込んでロールモデルを目指してきたのですが、実際に1年間過ごしてみるとミネベアミツミもエイブリックも目指す方向性が全く同じことが分かりました。

ミネベアミツミの本質的なM&Aの強さとして、戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることだと思います。現在の半導体部門は2017年にミツミ電機の半導体事業が統合したところからスタートします。そ

して2020年にエイブリックが参加し、2021年、オムロン株式会社の野洲工場(現滋賀工場)が加わりました。さらに、群馬、岐阜の開発拠点も整ったことで、わずか4年の間に陣容が大幅に強化され、今や3本槍の一角にまで成長できました。統合した企業の共通点として、社員の境遇とカルチャーがあげられます。また、それぞれが長い歴史を持っていて積み重ねてきた固有の技術とノウハウがあります。しかし、こうした匠の技術と優秀な人材が揃っていたものの、そこには生産能力を始め、成長発展するための多くの阻害要因がありました。個々に事業展開をしていたら、いずれは消滅してしまう恐れもあるような状況が、ミネベアミツミと経営統合したことで、社会に大きく貢献できる機会を得ることができたのです。

この結果、M&Aはミネベアミツミグループのみならず、新たにグループに加わったそれぞれの企業、社員、そしてお客様や社会などすべてのステークホルダーにおいて、互いにWin-Winの関係を築き大きな価値を創造しています。M&Aは、これからもミネベアミツミグループの中で積極的に検討が進められていくと思いますし、それにより、いわゆるオーガニック(自律) 成長も含め2.5 兆円に向けたストーリーが担保されるのではないかと考えています。

■最後に、大切にされている信条と経営哲学についてお聞かせください

仕事を通じて社会に貢献することで、みんなで喜び 合えることに価値があります。

私の信条は謙虚、温柔、感謝です。自分一人で表現できる力を超えたものを会社でみんな一緒になってやるから、大きな影響が生まれ、大きな成果をあげ、社会に大きな貢献ができるのではないか。それをみんなで喜び合えるということが、実は企業で働くことの根源的な価値ではないかと思っています。とにかく人が起点になっているので、社員が生き生きと仕事ができる環境づくりをおこない、社員のモチベーションを向上させること、これが一番なのではないでしょうか。結果は必ず後からついてくると思います。会社を変えられるのは、唯一社員であると考えていて、これからはパフォーマンス(成果にこだわり)、チェンジエイジェント(変化を起こし)、インフルエンサー(周囲を巻き込む発信力)といったリーダーシップを持った人材の育成に力を入れていきたいと思います。

経営理念実現のための手段としてDX^{*}を駆使し、 業務遂行力を飛躍的に向上させます

*デジタル・トランスフォーメーション

ミネベアミツミグループでは、経営理念実現のためDXを有効な 手段として活用し、グループにおける全事業部で業界最高水準の生 産性への向上を目標に掲げています。

今後もAI・DXを経営資本強化策として推進し、継続的かつ着実 に実現するために、以下のプロセスを遂行してゆきます。

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



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
- ・推進度合いを定性・定量的に測定

Organization & Resource 組織とリソース

DX 専門組織としてデジタル人材の定義、確保と育成

・IT エンジニア向け「ミネベアミツミ スペシャリスト認定制度」を策定 し、「アーキテクト」、「データ・サイエンティスト」、「セキュリティ・スペシャ リスト」、等を含むスキルコンピテンシーおよびキャリアパスの確立を 提案し、キャリアプランをサポート

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

2022年

- Al 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 (仮称)」、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 (仮称)」、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

2020年8月-

AI/DX 推進部門 設立 (8月)

ビデオ会議アプリ「Cisco Webex」を 本格的に使用開始

2023年以降

- サービスイン予定
- 「ミネベアミツミ ヘルスケア・プラットフォーム」
- 「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」

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 生産現場における最大効率化のための DX を提供 DX ソリューションと、各種 基幹システムとの連携の検討、他

2021年

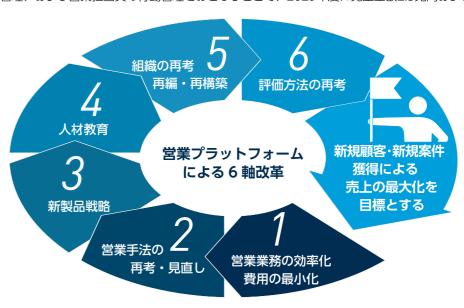
- デジタル・ワークプレイス「Slack」導入
- e-Learning プラットフォーム [ミネベアミツミ・アカデミー] サービスイン
- DX をサポートするセキュリティ施策の提言
- クラウドストレージサービス [Box] 、使用開始
- AI (人工知能) を活用した自動会話プログラム 「AI チャットボット for Recruiting (採用)」 サービスイン 「AI チャットボット for EC (電子商取引)」 サービスイン
- ゼロトラスト・セキュリティーをサポートする [Okta] 導入開始

▶ 人事データベースを強化し人材活用に貢献

ヒューマン・キャピタル マネジメントを構築し、 事業部門がリードする人材計画 育成・登用・人材配置・離職防止に活用 ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル 人材登用、重要ポストへの配置 コミュニケーション 社員育成状況の管理 プラットフォー』 **6** 適材適所(リソースの有効活用) ・スキル・コンピテンシー向上 ・プロジェクト・職務経験 e-Learning ・研修の受講実績 従業員エンゲージメントの向上 システム キャリアパスの形成 従業員 Web 離職の未然防止 ディレクトリ

■ 営業基盤を再整備し事業拡大を実現

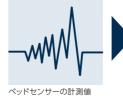
- 営業のあるべき姿を追求し、その実現のためプラットフォームを新規構築
- 徹底的な案件管理、および営業担当員の行動管理をおこなうことで、2029年度に売上金額2.5兆円および利益率10%を達成



AIを活用した社会的課題の解決に貢献するソリューション

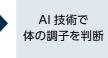
ベットセンサーシステム®

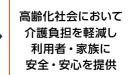












先端技術と IoT の融合による『社会的課題』の解決へ貢献

- ・非接触・非侵襲のセンサーで健康維持を支援する技術開発への挑戦
- ・AI技術を活用し、ベッドセンサーが収集したデータから体の調子を判断



環境への取り組み

グループ全社で地球環境保護および持続可能な社会の実現に 貢献するように努め、2050年カーボンニュートラルの達成を目指します。



2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

当社は、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、このため、当社自身の温室効果ガス排出を削減するとともに、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てまいります。

当社自身 (Scope 1, 2) の温室効果ガスの排出削減については、2031年3月期までに30%削減(2021年3月期

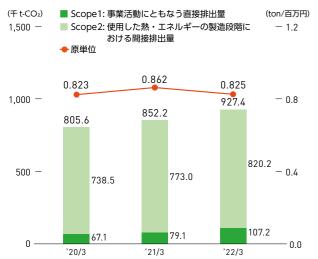
比)の目標を立てており、この目標は、当社の売上高の2.5 倍増の達成とともに実現するものであり、実質76%削減 に相当する高い目標です。

このため、当社自身の温室効果ガスの排出削減については、まず2031年3月期の目標を達成したうえで、遅くとも2050年カーボンニュートラルの達成を目指して取り組みを進めてまいります。

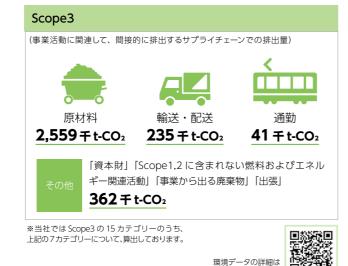
2022年3月期の温室効果ガス排出状況



■ Scope1,2 排出量



2022年3月期のScope1,2の温室効果ガス排出量は92.7万t-CO₂であり、この主たる原因は売上高増加に伴う電力使用量の増加です。なお、売上高原単位をみると前年度に比べ4.3%減少しており、主として電力のCO₂排出係数の低下が影響しています。



このため、省エネ対策と脱炭素電源の調達等により、排 出抑制に取り組みます。

右記からご覧いただけます。

また、燃料消費起因排出量とPFC・SF6等による排出量は大きな増加を示しており、特にPFC・SF6については、除害施設の設置、更新を進め、排出削減をおこなう予定です。

環境への取り組みハイライト

2022年3月期 当社の温室効果ガス排出量

92.7万t-CO₂ 当社製品による

249万t-CO2

CO2排出削減貢献量

2050年 カーボン ニュートラルを 目指す CDP・レーティング 気候変動2021

【人-】 水セキュリティ2021

[A-]

* CDP は、英国で設立した非営利団体で、機関投資家と連携し、 企業や都市に気候変動、水、森林に関する戦略やデータの開示 を求め、回答に基づく分析・評価をおこなう。

脱炭素電源の調達

当社工場の屋根や空きスペースを活用して太陽光発電パネルを設置し、自家発電による購入電力の抑制、Scope 2のCO2排出抑制に取り組んでいます。

■太陽光発電設備の整備状況と計画

	工相	BIT =0: / =1 imi	+B+# (AA)A()
国	工場	既設/計画	規模 (MW)
	バンパインT場	既設	3.1
タイ	ハンハイン工物	計画	11.5
3-1	ロッブリエ場	既設 1.9 計画 4.0	
	ロックリエ 物	計画	4.0
マレーシア	マレーシア工場	計画	2.3
アメリカ	NHBB チャッツワース工場	計画	1.2
日本	ユーシン広島工場	計画	1.6
口华	浜松工場	計画	1.0
	合計		26.6

^{*}整備計画については現時点での予定であり、今後、変更がありうる。

当社の温室効果ガス排出量の約9割**は、電力由来であるため、以下の手法で脱炭素電源の調達を進めます。

- 1 自家発電用太陽光パネルの設置など
- 2 太陽光などのコーポレート PPA***、自己託送発電
- 3 電力小売会社との再エネ電力契約
- 4 再エネ証書等の購入
- ** Scope1,2 における比率 *** Power Purchase Agreement



バンパイン工場の太陽光発電



ロッブリエ場の太陽光発電

TOPICS

持続可能な社会を実現するために(タイ)

"The Great Passion to Green Sustainability Society" というテーマで、ミネベアミツミグループ (タイ)の 40 周年を記念して、環境イベント「40 Years MinebeaMitsumi with our unity, we create a new sustainable world」を主催し、ロップリー県の国立保護林にて、社会貢献活動をおこないました。2022年8月に、従業員250名がボランティアとして参加し、植林を実施しました。2022年中には80万㎡に約10万本の植林が完了する予定です。また、豊かな自然を守り、森林の生物多様性を高めるために、2つの砂防ダムを建設しました。今回の植林による吸収量は、オフセット・クレジット (T-VER)として認証され、今後10年間で8,600t-CO2分が発行される見込みです。



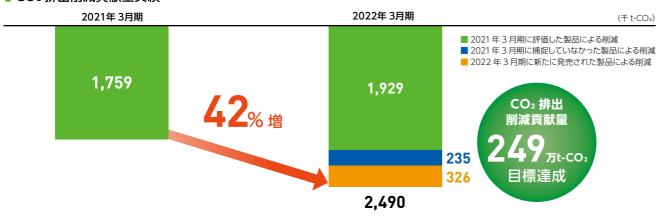
MMIビヨンドゼロの取り組み





当社は、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



2022年3月期の結果は、約249万t-CO₂(前年度比約42%増)で、2031年3月期までに30%増の約230万t-CO₂という当初目標を1年で達成するという大きな成果を得ました。これは既存製品の販売増や新製品の発売等によるものであり、今後と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。

● 算定方法について

排出削減貢献量は、電子情報技術産業協会 (JEITA) ガイドラインに準拠して、算定しています。

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

■ CO₂ 排出削減貢献量の算定式



 C_d : 直接貢献量(kg-CO2) ΔW_r : 定格条件での消費電力削減分(kW) L: 定格での使用条件に対する実働状態の負荷率 H_{op} : 稼働時間(h) $Coef_e$: 消費電力の CO2 排出係数(0.5001 kg-CO2/kWh ※ IEA2020 2018 年日本の排出係数参照) S: 販売数量 ※当社の販売物は最終製品に用いられる部品であるため、「製品」とは、最終製品を指す

■ 貢献量が大きな製品例

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。



ポリゴンミラースキャナーモーター

デジタル複写機等のレーザー書き込み系に用いられるモーターです。ポリゴンミラー(多面鏡)を高速回転させて、LD(レーザーダイオード)から照射されたレーザー光を感光体上にスキャンします。機器の静粛さ、省スペースおよび省電力化に高精度流体軸受技術で対応しています。

CO₂ 排出 削減貢献量

約**74** 千 t-CO₂



ポリゴンミラースキャナーモーター

イントロダクション / 社長メッセージ / 人材開発担当役員メッセージ

ポータ 財務戦略・資本政策

ポン 早 ミネベアミツミの価値創造ストーリー 第3章 価値創造への取り組み 第4章 価値創造を支える取り組み



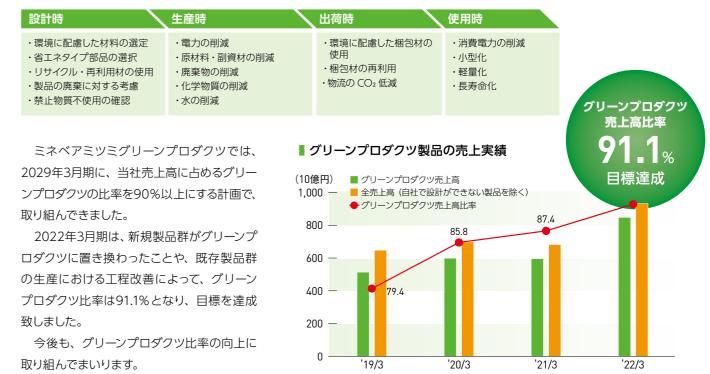
ケ グリーンプロダクツ制度



ミネベアミツミの製品は、ほぼすべてがダウンサイジングを可能とする、小型で精密な環境貢献型製品であり、省エネ、省 スペース化に貢献しています。

2019年より、その中でも特に環境貢献に優れた製品を選定する、ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度を導入しました。

■グリーンプロダクツの判定基準



イントロダクション/ 社長メッセージ/人材開発担当役員メッセージ

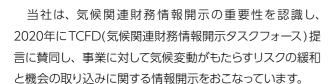
財務戦略・資本政策

ミネベアミツミの価値創造ストーリー

第3章 価値創造への取り組み

第4章 価値創造を支える取り組み

TCFD提言への取り組み





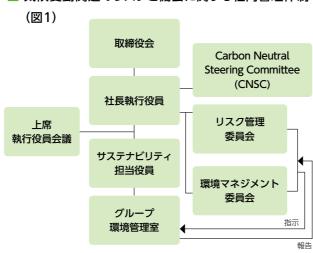
ガバナンス

当社の「気候変動関連リスク管理規程」に基づき、気候 変動に関するリスクと機会に対応しています。本規程では、 気候変動関連のリスクと機会に関する社内管理体制(図1) とPDCAサイクルによるリスクと機会の管理プロセス(図2) を決定しています。

気候変動関連のリスクと機会の管理の最高責任者は社 長執行役員であり、リスク全般に対応するリスク管理委員 会と、気候変動関連のリスクと機会を含む環境マネジメン トを担当する環境マネジメント委員会を活用して、気候変 動関連のリスクと機会の管理をおこない、対応状況、目 標に関する進捗状況を評価・監督します。なお、Carbon Neutral Steering Committeeは、社長執行役員直属の 委員会としてカーボンニュートラルへの取り組み方針や基 本施策の社内調整や提言をおこないます。

社長執行役員は、上席執行役員会議において気候変動 に関連するガバナンスの有効性を評価し、取締役会は、社 長執行役員を含む業務執行責任者が気候変動関連のリスク

■ 気候変動関連のリスクと機会に関する社内管理体制



と機会に対して適切な対応をおこなっていることを監視、 監督します。

サステナビリティ担当役員は、サステナビリティ課題の 一つとして気候変動関連課題への対応状況を取り扱います。

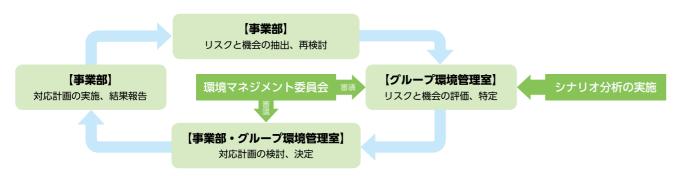
リスク管理

当社における気候変動関連のリスクと機会の管理プロ セスは(図2)のとおりであり、このPDCAサイクルを毎年 度全社的に実施します。

リスク評価の際には、当社の直接操業だけでなく、原 材料調達や物流、顧客やエンドユーザーなどバリューチェー ンの上流や下流を考慮に入れて評価します。

管理プロセスの過程で、各部門責任者からなる環境マ ネジメント委員会において審議をおこない、その審議結果 を上席執行役員会議、取締役会がチェックします。なお、 リスクが顕在化し、緊急事態が発生する際には、リスク管 理委員会が主導する緊急事態対応に移行します。

■ PDCA サイクルによるリスクと機会の管理プロセス (図 2)



戦略

当社は、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の排出を削減し、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。

当社製品によるお客様の排出削減についてはMMIビヨ

ンドゼロ (p.59参照) の取り組みをおこなっており、これに より当社のScope3排出量の抑制にも取り組みます。

電動車、太陽光発電、ク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、省工 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。

リスクと機会の特定、対応計画

気候変動に関連する当社のリスクと機会を特定し、2023 年3月期対応計画をまとめました。リスクと機会については、 リスクに対応することが機会を生み出すという考え方の下、 表裏一体のものと捉えて対応計画をまとめています。

2023年3月期対応計画は、各事業部・各工場等の事業

計画の中に位置づけられており、着実な実行を図ったうえで、 その実績を取りまとめることとしています。

なお、シナリオ分析については、2022年3月期は試行 的な作業をおこない、2023年3月期は具体的な分析をおこ なう予定です。

		I.	
項目	リスク	機会	対応計画
水リスク対応	洪水、台風、高潮、干ばつ等 による工場の操業停止	レジリエンスを高めることによ るお客様からの信頼の確保	アキダクトに基づき水リスクの高い 24 工場を特定し、BCP の策定を確認 「リスクマネジメント事例1 BCP P.80) 主要 7 工場で策定済みで、うち 6 工場で ISO22301 の認証も取得
生産性・資源 エネルギー効率の 向上	原材料や電力料金の高騰、炭 素税等による収益の悪化	省資源、省エネルギー、低炭素な生産活動による収益の確保	製造工程の自動化・時間短縮、生産拠点の再編・ 効率化、航空便から船便へのモーダルシフト、 高効率・省エネ設備の導入、スクラップ削減・ 再資源化など
製品性能の向上、新製品の提供	省エネ性能、LCA、カーボンフットプリント等の新指標による市場淘汰	省資源、省エネルギー、低炭素 な製品提供による市場の獲得	EV 主機モーターベアリング、車載電池、EV/ HEV 向け各種部品、太陽光発電・データセンター向けファンモーター、LED 照明、クリーンブースト (無電源) 製品、省エネ・長寿命な各種デバイス、バイオ・再生プラスチック使用製品等の開発・普及
お客様要求への対応	再エネ導入、カーボンフットプ リント削減等のお客様要求の 不履行	脱炭素に向けたお客様要求の 誠実な履行による受注の確保	自家用太陽光発電設備の導入、再エネ電力 の調達 脱炭素電源の調達 P.58
PFC、SF6 の 排出抑制	温室効果の強い PFC、SF6 の 大気排出による温室効果ガス 排出量の増大、新規制導入によ る生産障害・生産コストの増大	PFC、SF6 の排出抑制による 温室効果ガス排出量の大幅削 減、関係製品のカーボンフット プリントの削減	半導体生産設備の増強等に伴う除害施設の設置・更新

■指標と目標

- 目標: 温室効果ガス (Scope 1.2) 排出量
- ●中期目標 2020年3月期比、2026年3月期までに売上高原単位で10%削減
- ●長期目標 2021年3月期比、2031年3月期までに30%削減
- ●最終目標 遅くとも2050年までに実質ゼロを達成

2022年3月期の温室効果ガス排出状況 P.57



社会への取り組み



ミネベアミッミグループでは経営のサステナビリティを確保するため、マテリアリティ 「超精密部品の大量・安定供給体制の強化」「責任ある調達の推進」「地域社会との共生」に取り組んでいます。 「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」、「責任ある調達の推進」および 「人権に関する方針と取り組み」、「地域社会との共生」についてご紹介します。

品質管理体制の強化

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

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

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

■ 品質マネジメントシステム認証の取得推進

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・向上をはかっ 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中に組み込まれているものがほとんどです。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。

マテリアリティ目標

2023年3月期は、各拠点の品質教育者および、製品安全管理責任者への教育を充実させ、2026年3月期を目途に、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。

責任ある調達の推進

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・」を策定し、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。

またあわせて、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。

当チェックシートでは、「企業の社会的責任 (CSR) 推進全般」「労働」「安全衛生」「環境保全」「倫理的経営」の5分野の設問を設け、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントをおこなっています。回答結果はお取引先様にフィードバックし、改善が必要な場合は個別にコミュニケーションを取り、取り組み状況を詳細に確認しています。

2021年度の実施事項は、以下のとおりです。

- 1)「CSR調達ガイドライン」の更新 「CSR調達ガイドライン」を更新し、日本語版、英語版、 中国語版をお取引先様6.734社にご通知しました。
- 資材部員に対するCSR教育 全資材メンバー251名を対象にCSR調達に関する教育 ツールを立上げました。

- 3) CSR調達推進自己チェックシートによる状況把握 ユーシンの日本国内主要お取引先様75社 (購入金額の 85%) に実施し、全社より回答をいただきました。
- 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、ミネベアミツミグループ全体で継続的に取引をおこなっているお取引先様4,617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。

今後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。

▶「責任ある鉱物調達」への対応

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

さらに、「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る社会動向に鑑みて見直しをおこない、「責任ある鉱物調達」として、紛争およびCSRリスクに関わるタンタル、スズ、タングステン、金、その他コバルト等の鉱物の不使用に向けた取り組みを推進し、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

2023年3月期は、2019年から当社グループに加わったユーシンの中国における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、2026年3月期を目途に「CSR調達ガイドライン」にRBA基準の導入をおこなうための検討を進め、それに基づいた自己監査を実施することで、環境・人権問題を考慮したCSR調達ガイドラインの高度化を実現します。

^{* 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

当社グループは、社是である「五つの心得」において、 一番に 「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」 と掲げ、多様なバックグラウンドを持つ従業員が最大限能 力を発揮できるよう従業員の人権を尊重する取り組みを一 貫して実施してまいりました。

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、下記の「ミネベアミツミグルー プ人権ポリシー」に則り、サプライチェーンを含むステーク ホルダーにおける人権侵害の防止に関する取り組みにも注 力しております。

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。これらの人権リスクを可能な限り 低減するための活動を今後も継続して実施してまいります。



ミネベアミツミグループ人権ポリシー

当社グループでは、世界人権宣言、 国連グローバル・コンパクト、ビジネス と人権に関する指導原則など人権に関 する国際的規範を支持しており、取締 役会の決議を経て、右記の項目から構 成される、人権ポリシーを定めています。

ミネベアミツミグループ 人権ポリシー

- 1 基本的人権の尊重
- 2 適用法令遵守
- 3 国際人権規約の尊重
- 4 児童労働の禁止、 若年労働者の就労制限
 - 8 結社の自由と 団体交渉権の尊重

5 強制労働の禁止

- 6 差別の禁止 10 教育啓発
- 7 ハラスメントの禁止 11 仕入先への賛同・協力要請

9 人権デューデリジェンス

- 12 情報開示
- 13 適用範囲

従業員の人権に関する取り組み

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はなく、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。

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。

教育・研修の実施

当社グループの従業員が、人権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」を題材とする各階層別研修、 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。

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。

人材開発担当役員メッセージ P.9-10 人的資本 P.47-50

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こと、 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□を整備し、社内イン 内部通報 P.78 トラなどで周知しています。

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、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

5

地域社会との共生

ひとり親支援

当社の創立70周年記念事業として、長引くコロナ禍で困 難が続く高校生がいるひとり親家庭に対して、学習支援金 を寄付するプロジェクトを実施すべく、2021年7月に認定 NPO法人しんぐるまざあず・ふぉーらむ様に対し、5,000 万円の寄付を実施しました。この結果、1.606人の高校生 に一人あたり3万円の支援金を給付することができました。

その後、同記念事業の第2回目として、12月21日開催の 取締役会の承認を経て、新たに5,000万円を同NPO法人 に対して寄付し、ひとり親の生活困窮家庭への緊急支援 「年 越し応援するよ!プロジェクト」に充当していただきました。

さらに、困難を抱える世帯に一刻も早く支援を届けるべく、 各家庭宛に送付するQUOカード(2万円)のレターパックへ の封入と発送作業を当社の有志社員20名がおこない、12月 22日に2,446世帯へ発送しました。





蔵王山クリーン作戦への参加

ミツミ電機山形事業所の有志社員10名が、山形市主催の 「第48回蔵王山クリーン作戦」に参加しました。新型コロナ

ウイルスの影響で、3年ぶりの 開催となり、総勢283名の参加 者が11班に分かれて、蔵王山一 帯の山頂から麓までのスキー・ 登山コースで、ごみや空き缶な ど100キロを回収しました。



中海・宍道湖一斉清掃への参加

ミネベアミツミ米子工場の有志社員42名が、「中海・宍 道湖一斉清掃」に参加しました。中海と宍道湖に隣接す

る5市が主催となり、総勢 6,048名が参加し11.65トン のごみを回収しました。そ のうち、米子市では1.069 名が参加し、中海の自然環 境を守るため、護岸のごみ 約2トンを回収しました。



*過去の活動は、Webサイトに掲載されているESG事例集をご覧ください。

FSG 車例集は こちらからご覧いただけます。



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。



当社のマテリアリティの一つである

『従業員の力を最大化』をどのように目指していくか、社外取締役の松村氏、芳賀氏にお考えを伺うとともに、人 事総務部門副部門長の石田、人材開発部次長の有馬との意見交換が実施されました。

▶ 初めに近年の当社の人材戦略の取り組みについて、社外 取締役として、どのように評価されていらっしゃいますか。

松村: 当社では人材戦略を近年の重要な取り組みテーマの 一つと位置づけ、企業価値向上と高い経営目標達成に向け、 時代の要請に対応しつつ既存の戦略を補完・強化する形で 意欲的に進めてきたことを高く評価しています。

私が社外取締役に就任した2018年はグローバル志向で チャレンジする人材の育成、女性活躍推進、従業員の多様 な働き方などが目標とされました。2019年にはサステナビ リティ推進部門新設を機に、当社のマテリアリティが特定さ れ、人材面では従業員の安全と健康、働きやすい職場づく りとともに、当社で重要性を持つグローバル人材育成への 取り組みが強化されました。2020年には、当社の女性活躍 推進プロジェクト発足を機にダイバーシティセミナーが開催 され、私は基調講演を担当しましたが、若手女子社員に大 きな刺激を与えるような当社女性管理職によるパネルディス カッションも実施されました。2021年にはダイバーシティ& インクルージョン (D&I) 推進が掲げられ、多様な人材の受 け入れと認め合い、それを促進する職場づくりが強化され、 さまざまな人材が交わる場の拡大による新たな価値創造が

重視されるようになりました。

以上の流れのなかで、当社の人 材戦略は着実に進化しており、今 後の展開を注視しています。

▶ 2029年3月期の売上高2.5兆 円、営業利益2,500億円、さ らに100周年に向けた長期目

標を実現するために、どのような人材戦略を進めていく のか、具体的な取り組みについてお聞かせください。

石田: 当社の人材戦略は、当社の経営戦略の実現を加速させ ることを目的に策定しています。当社は海外進出やM&Aを 通じてビジネスを拡大し、現在多くの事業を展開しています。 2029年3月期の目標達成に向けて成長を加速させるためには、 8本槍であるコア事業のさらなる強靭化とともに、新たな槍を 創り出すことが不可欠です。そのためには、従来の枠にとらわ れない新たな着想をもって事業を拡大・深化させるリーダーと、 さまざまな技術を相合・深化させ、新たな技術開発に敢然と 立ち向かう技術者がこれまで以上に必要となってまいります。

当社が求める人材を獲得し、発掘し、育成し、適切に評 価・処遇するという一貫した人材マネジメントのしくみを効 果的に運用することで、個々の人材が最大限に能力を発揮し、 チームとなってすばらしい成果を創出できるしくみを構築する、 それが当社の成長を加速させるための人材戦略です。

- 芳賀取締役、当社の人材の特徴についてどのような印象を お持ちでしょうか。

芳賀: 当社には3つの強みがあると思います。一つ目は海外 で活躍できる人材が豊富で、長年にわたって、着実に国際 人材を育ててきたことです。

二つ目は新たに仲間に加わった人材との融合、外部の風 を取り込むのに長けている点です。なぜできたのか。それ は新たな仲間に対して、当社の戦略、存在意義をきちんと 伝え、双方の強み、弱みを互いに認め合い、他社の強みを 積極的に取り込もうとする姿勢によるものと思います。例え ば、先日、ある会議でエイブリックのチームビルディングの 成果が紹介されていましたが、こうした好事例をどのように 全社的に取り込めるか常に前向きに取り組まれています。

三つ目は、社内で不足していた分野で、外部からも積極 的に人材を受け入れ、その方たちが相応のポジションで重 要な役割を担って活躍している点です。能力を発揮していた だくために、当社が目指す方向とそれに向けてどのような 活躍を期待するかを明確に誤解のないよう伝える努力をさ れているのだと思います。

一方で、Z世代など次のジェネレーションへの対応は課題 だと思います。Z世代は自己実現の場を求め、合わないと 思えば次に移りますし、コミュニケーション手段もさまざま ですが、多様性への理解はある世代なので、こうした世代 にも受け入れられる人事制度をどうやって作っていくかが重 要なテーマだと思います。

- 当社にこれから求められるリーダー人材像と人材開発部で の取り組みについてお聞かせいただけますか。

石田: 長期的な展望をもって事業を俯瞰し、どのような事 業機会があるか、その機会を効果的にいかすためにどのよ うにしたらよいか、社会的課題を解決するために当社がどの ように貢献できるかを考え実行するリーダー人材を育成する とともに、外部から積極的に獲得してまいります。

有馬:人材開発部は、当社の100周年時代を支えていく人 材の確保、育成のために2013年に設立されました。次世代 を担うリーダーを育成するために、30代~40代の優秀な従 業員を対象に、事業戦略を体系的に学ぶ研修を実施したり、 米国コロンビア大学に客員研究員として派遣したり、また容 易に達成できないチャレンジングな目標に取り組ませるなど、 リーダーとして構想力を磨き、視野・視座を高めていただく ためのプログラムを継続しています。

- 技術やノウハウの継承にはどのように取り組んでいかれますか。 有馬: 社内の技術者が保有している技術スキルの棚卸しと 能力開発を目的としたスキル認定制度を運用しており、特 に若手中堅技術者の育成に活用しています。ミツミ電機では、 若手でポテンシャルの高い技術系従業員に技術経営の基本 知識から取り組む研修を実施しており、これをミネベアミツ ミに横展開しました。技術者の強化が当社の成長戦略と密 接に関わりますので、ものづくりの知識や技能を継承し、さ らに進化・成長させる取り組みを強化していきます。

- 当社の特徴である多様な人材に対する人材マネジメントに ついて教えていただけますか。

石田: 当社の成長を支えてきたシニア世代から当社のDNA を30年後の当社100周年を支えるZ世代に引き継ぎ、Z世代 人材が最大限に活躍できるようにしたいと思います。多様な二一 ズを持つ人材を支援する施策はさまざまですが、軸となる一 買したしくみが必要です。現在整備している人事データベース により、人材を適切に評価し、適切なコミュニケーションによ

り効果的な育成に結びつけ、自己 開発や自律的なキャリア開発につ なげていくしくみを効率的に運用 することができるようになると考え ています。従業員、特に管理者が この考え方・しくみを正しく理解し、 効率的に活用できるような教育を 継続的に実施しています。



社外取締役 芳賀 裕子

- 松村取締役、これから当社が進めていく人材戦略について のお考えをお聞かせください。

松村: 当社の100周年を見据えた人材戦略のなかで、リーダー 育成、専門人材育成、グローバル人材育成という形での投資 により、人的資本の充実をはかることが重要だと考えます。 人材マネジメントの効率化で高い能力を持つ人材を育成し、イ ノベーションを生み出す力に結びつけることが大切だと思います。

一方で、従業員エンゲージメントを向上させ、当社発展の ために力を最大限発揮していこうとする各社員の意志を強め る戦略も重要で、ワークライフバランスへの配慮等を通じて、 心身の健康と幸福、いわゆるウェルビーイングを実現するよ うな施策も期待されます。

製造技術・スキルの継承は、高度技術による差別化製品製 造をおこなっている当社にとって最重要課題の一つと考えてい ます。各製品製造のノウハウをさまざまな形で発展的に継承 し進化させていくことができる人材育成が重要であり、今後 の当社の取り組み強化に期待しています。

- 芳賀取締役、人材育成、次世代リーダー層の育成に向けて、 当社が取り組むべきことや課題についてどのようにお考え でしょうか。

芳賀: 当社はどういう戦略を目指すのかが先にあり、それを 実現させるリーダーの資質として、社内だけではなく、外の 世界や外部環境の変化をみながら、自分のチームにリーダー シップを発揮できるかが重要と考えます。世の中に出る前か ら、アンテナを張り、今どこで何が起こっているのか、常に 自分から外に向かって情報を探しにいくような人材が必要で はないでしょうか。

次世代リーダーの育成に向けては、次の世代をどう活用し ていくかがキーになりますが、企業側がテクノロジーの変化に あわせてリーダーシップを発揮できるようなツールや手段を提 供していくことと、世代が変わっても変えてはいけないことは 何なのかをトップマネジメントでしっかり議論して、共通理解 を深めていくことも重要と思います。

当社が成長してきた背景や根幹となっているような、世代 が変わっても変えるべきでないものはたくさんあります。一 方で、今までこのやり方で成長できたのだからこれで良い、 これまでの社内の常識が今後もずっと常識だ、と考えてしま うと、外の変化についていけなくなります。本当に変えるべ





きものは何で、守るべきものは何か をしっかり議論していただきたいと 思います。

■ 当社のD&I推進の最近の取り組 みについて教えていただけますか。 有馬:グローバル企業である当社は、 製品も工場も人もすべてが多様であ

り、技術革新や相合活動の源泉はこの多様性にあると考えて います。グループ連結で10万人の従業員のうち女性従業員比 率は63.5%、女性管理職比率は16.4%を占めております。一 方で、国内に目を向けるとまだまだ女性活躍の場を広げる余 地があります。

両取締役にもアドバイスをいただきながら、2年前に国内 グループ4社でプロジェクトを立ち上げ、一つ目として、社内 での風土の醸成や意識変革への取り組み、二つ目として女 性の積極採用への取り組み、三つ目として、性別を問わず 仕事とプライベートを両立させて、長く活躍できる職場環境 づくりに取り組んだ結果、2021年に「えるぼし」の3段階目 の認定、そして今年は「くるみん」の認定を得ることができ ました。直近では、管理職全員を対象にアンコンシャスバ イアス (無意識の偏見) や心理的安全性をテーマとする研 修を実施したところ、想像以上の反響がありました。新たな 価値創造のためには、多様な意見を受け入れることが基本 であると改めて感じました。

- 両取締役は、こうしたD&Iの取り組みをどのようにみられ ていますか。

松村: 当社のD&I推進は、広い意味での人材多様性と相 互理解により新たな価値創出につなげる活動で、人材面 での相合による相乗効果で多様なアイデアが生まれ、当 社の成長に大きく貢献することが期待されます。イノベー ション実現、品質管理の効果的推進など多くの成果が得 られ、当社のESGの取り組みにもよい影響が広がります。 そのため、さまざまな形でD&Iを進めていくことが当社 の価値向上にとって不可欠です。

女性活躍推進では、当社単体での女性管理職比率が低 い状態ですが、人材開発部の取り組み等を通じ当社で女性 管理職が若手女性社員のロールモデルとなり、この比率が 高まることを期待しています。国籍の多様性では、当社グルー プ全体で海外従業員比率が非常に高く国際色豊かな人材に 恵まれています。社外取締役にも事業部門会議等で外国人 管理職と接する場があり、今後こうした機会をいかして外国 人との意見交換もおこなっていければと思います。

芳賀:以前、障がい者雇用について研究していた時期にわかっ たことは、「本当に必要なサポートは何かを知っているか」と いう視点も重要だということです。「女性が活躍するにはど んな支援が必要なのか」ということから女性活躍がスタート したように、障がいを持った方にも同じことが言えるのでは ないでしょうか。当社はもともと多様性に対する理解がある 会社なので、障がいを持ちながら活躍されている方も含めて、 どういう状況の人たちにどういう支援が必要なのかをとりま とめていくような進め方で良いのではないかと思っています。 これも一つのインクルージョンという意味で重要だと考えます。

▶ 次に効率的・自律的に働ける職場づくりや安全・健康促進 への取り組みについてお伺いします。まず、来年は新東京 本部ビル (ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン) へ 移転される予定ですが、この狙いを教えていただけますか。 石田: 新東京本部ビルには優秀な人材が集い、人材の相合・ 協創により技術の相合を促進する当社グループの相合活動 の中核拠点となります。相合・協創の推進策として、最先 端のテクノロジーの活用や地域社会・地球環境との共生を 促進する施策を講じる他、多様な人材が生き生きと仕事に 取り組み、思う存分パフォーマンスを発揮できるような職場 環境・カルチャーを醸成することで、相合の効果をさらに高 めるしかけを作ってまいります。こうした施策が当社の経営 戦略の実現を加速化していくものであると考えています。

- 両取締役はこの移転にどのような期待やご意見を持たれて いますか。

松村: 取締役会での議論を通じ、快適空間と充実した設備 の提供による社員の生産性と満足度の向上を通じた利益拡 大効果を期待しています。特に、社員同士の自由な意見交 換を活発化させ、アイデアを出し合うことで仕事へのモチベー ションが高まり、イノベーション創出につながることが大い に期待されます。また、部署を超えた社員同士の対話の活 発化で、女性活躍、チームビルディングの取り組みなどさま ざまな情報交換が可能となり、人材面での複合的な相合効 果が発揮されて効果的な課題解決にもつながると考えます。

さらに、社員がお客様とじっくり対話できるようなスペー スが設けられることで、お客様との意見交換を通して最適 な製品を提供でき、顧客満足度の向上と事業の充実をもた らす効果が期待されます。

芳賀: 取締役会でもこの移転の相合活動への期待効果につ いて意見交換させていただきましたが、効果を達成するた めには2つのポイントがあると思っています。

一つ目はハード面で、ある大学では同じ研究棟には異な る分野の研究室が入れるようにし、廊下の壁にはホワイトボー ドがあり、異なる分野の研究者とも自由に会話が生まれる といった環境が用意されています。米国ではよくあるしかけ ですが、こうしたオープンな活動ができるような工夫を期待 しています。二つ目は、部門や社内に閉じない、自ら外へ 出ていこうとする社員にインセンティブが出るようなソフト 面でのしかけも必要と思います。例えば、就業時間の一部 は外部活動に使って良いというようなインセンティブもある

のではないでしょうか。

新東京本部ビルには大きな可能性があると思いますので、 さまざまな取り組みを検討していただきながら、相合活動 の充実につなげていただければと思います。

- "人材の相合" という言葉がキーワードになっていますが、 相合活動の具体的な取り組み状況はいかがでしょうか。

石田:人材の相合を促進する施策として当社が力を入れてい るのはチームビルディング活動です。以前から小集団活動と して部署ごとにさまざまな取り組みが行われてまいりましたが、 2019年から制度として統合し、全社的な活動をスタートさ せました。この3年間で、生産性向上やコスト削減を中心に 各部署が丁夫してチームビルディング活動を進め、大きな 成果が生まれるようになりました。次の課題は、部署や地 域など既存の枠組みを越えた活動を活性化し、よりダイナミッ クな成果を創出することです。そのために、チームの新たな チャレンジを促進するようなしかけを講じてまいります。

- 職場づくりにも関連する安全や健康促進面についてはいか がでしょうか。

有馬: 従業員一人ひとりが誇りを持ち、健康で生き生きと 活躍し、能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境 づくりに積極的に取り組んでいます。海外の量産拠点は ISO45001の認証を取得し、安全にものづくりができる環 境を整えています。国内では2019年に65歳定年制を導入し ました。経験やノウハウが豊富なベテランの従業員が知識 やスキルを若い世代に伝えていくためにも、定年まで生き生 きと働けることが大切であると考えています。社員食堂では ヘルシーメニューを提供するほか、新東京本部ビルではフィッ トネスやマッサージルームも用意する予定です。心の健康に ついては、従業員が自由にカウンセリング相談できる窓口 を用意しています。直近では、経済産業省の健康経営の優 良法人2022に認定されました。引き続き、従業員の健康 増進の取り組みを強化してまいります。

- 『従業員が生き生きと働くための多様な働き方の実現』に 向けて、どのような取り組みを期待されていますか。

松村: 従業員が高いモチベーションを維持して当社への貢 献度を一層高めるためにも、適切な働き方改革の施策が重 要です。出産・育児や介護、仕事以外の活動、自身の心身 面での問題など、従業員は皆異なった制約のなかで勤務し ており、社員のワークライフバランスが保たれるようなさま ざまな選択肢の提供が必要と考えます。

当社グループでは国内海外ともに、従業員は高い愛社精 神のもと経営理念をよく理解して生き生きと力を発揮してい ます。こうした質の高い人的資本を活用した人材面での相 合がさらに高い効果をもたらすため、取締役会の場でも働 き方の多様性に関する議論もおこなっていければと思います。 芳賀: これらに加えて、長時間労働の管理も重要です。もし

「一生懸命働く社員は長い時間働く」という認識があれば、 会社にとって大きなリスクになると思います。なぜ健康経営 が重要なのでしょうか。アブセンティズム、プレゼンティズ ムといって、病気になって欠席することによる非効率と体調 が悪いのに出社している非効率という両面から企業にも損 失が生じることが多くの事例として研究されています。当社 のなかで、見えないところでそのようなことが生じていない かというモニタリングもお願いしたいと思います。

▶『従業員の力を最大化』を目指す取り組みについてご意 見をお願いします。

松村:「従業員の力を最大化」する目的は当社の高い目標 を達成することにあり、全社員が能力を最大限発揮するこ とで当社の業績を大きく向上させ社会貢献を高めることが できます。そのために会社として人材育成・教育をおこなう 一方で、全力投球を促す働きやすい職場提供が重要です。 働きやすい職場づくりでは、従業員の声に耳を傾けることも 大切で、例えば、人材開発部が社内各所に意見箱のような ものを設置し、社員に自由な投稿を促し、さまざまな意見 を集めて傾向を分析し、その結果をいかして可能な限り柔 軟に対応することも必要と考えます。全社員がワークライフ バランスを保ち、やりがいを感じながら力を最大限発揮で きる魅力的な職場の実現に向けて、私もしっかりサポートし ていきたいと考えています。

芳賀:企業側からみた目線で「従業員の力を最大化」すると いうことは、従業員にとっては「ここは自己実現できる場所な のか」という問いに変わってくると思います。優秀な社員の方々 が長期にわたって当社で自己実現できるような人事制度や文 化の醸成が必要で、その環境を経営サイドが提供し、社員が それに応えていく、これが信頼関係を築くということだと考 えています。今後とも多くの施策が実行されると思いますが、 その結果を可視化して定期的なモニタリングを是非実施して、 取締役会にも定期的にフィードバックいただければ、さまざ まなリスクマネジメントもできるのではないかと考えます。 石田: 当社のDNAを継承しながら新たな強さを具(そな)え た独自の組織文化を醸成し、従業員がそれに共感することで

行動に魂が宿り、目標に向かって一丸となって突き進む。そん な組織であり続けるために、当社らしさを大切にしつつ大局的 な視野を失わず、社内・社外を含むまわりの皆様の声を聴き ながら、人材をいかすしくみを進化させてまいります。

- 当社の社外取締役からは執行の 監督のほか、専門性のある知見 や高度な経験に基づく多くの貴 重な助言もいただいています。 当社はこうした貴重な助言も取り 入れながら、多様な人材の「相合」 による成長を加速させていきます。



石田 可奈子

人材開発担当役員メッセージ P.9-10

コーポレート・ガバナンス

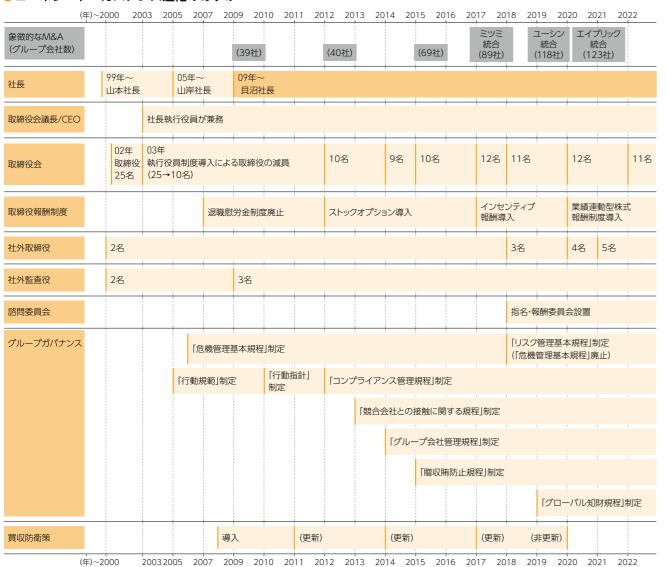
持続的成長の基盤となる、

コーポレート・ガバナンスの充実を継続的に進めています。

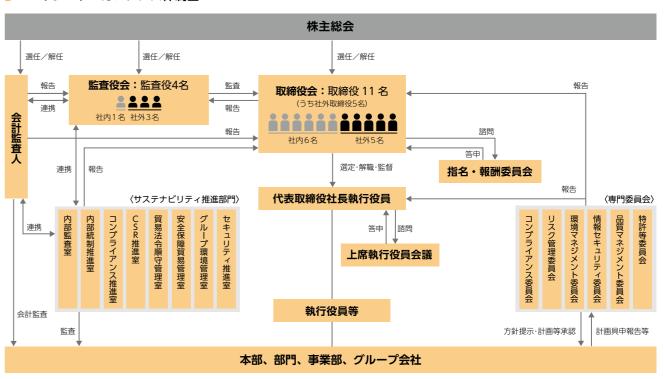
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「従業員が誇りを持てる会社でなければならな い」、「お客様の信頼を得なければならない」、「株主の皆様 のご期待に応えなければならない」、「地域社会に歓迎され なければならない」、「国際社会の発展に貢献しなければな らない」という社是「五つの心得」を経営の基本方針とし ております。当社は、この社是に従い、株主の皆様・お取 引先様・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさま ざまなステークホルダーに対して社会的な責任を果たすと ともに、持続的な企業価値の向上をはかるため、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



■コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の状況(2022年3月期:13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会に答申し 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 11名のうち5名の独立社外取締役を設置し経営の透明性と

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

取締役会実効性評価

取締役会がその役割を実効的に果たすため、取締役会 全体が適切に機能しているか、取締役会の構成メンバーや 議題、運営状況等を定期的に検証し、課題を抽出して問 題点や強みを認識するため、取締役会実効性評価を重要 なものと考えています。

昨年度からの改善点の進捗を振り返るとともに、次年度 に向けた重要課題を発掘し実効性を向上させることを目的 とし、取締役・監査役全員に対して、書面アンケートによ る自己評価を毎年3月に実施しております。2022年3月期 開催の取締役会も第三者関与による評価を実施し、第三 者による分析・評価では、「本アンケート結果から、当社取 締役会の実効性に大きな懸念は認められない」との見解

を受けました。これを踏まえ、2022年5月の取締役会で 「2022年3月期開催の取締役会は、全般的に十分機能し ている」と評価するとともに、取締役会の実効性確保に向 けた今年度の取り組みも議論いたしました。その結果、今 期は「サステナビリティ推進、リスクマネジメント、コンプ ライアンスの各取り組み」について取締役会での審議をよ り充実していくことといたしました。

引き続き、取締役会において課題を明確にし、フォロー アップするPDCAのサイクルを回してゆくことで、継続的 な改善を実施し、取締役会のさらなる実効性向上を目指し てまいります。

社長メッセージ/人材開発担当役員メッセージ 財務戦略・資本政策 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

第3章

価値創造を支える取り組み

新任社外取締役メッセージ(宮崎 裕子 社外取締役)

本年6月の定時株主総会で社外取締役に選任され、早速、7月 にタイの9工場とカンボジア工場への訪問機会をいただき、当社 の現場の空気を肌で感じてきました。今回の訪問では、工場ごと に製造するモノが異なり、沿革も異なることもあってか、ミネベア ミツミという同一企業グループの工場でありながら、工場によって 空気感の違いを感じたのは自分にとっては新しい発見でした。

私は、40年近く弁護士として内外の企業を依頼者として、国際 取引、金融取引、企業法務、税務争訟などの実務に携わった後、 2018 年から 2021 年まで最高裁判事を務めてきました。弁護士 時代には、特定の業種の企業を依頼者とする仕事だけをしていた わけではなく、国内および外国(特に米国系)の金融・証券業、 各種製造業、不動産業、小売業、流通業、コンピュータのハード・ ソフトのテクノロジー、スタートアップを含む IT 系事業等々さま ざまな業種の企業、投資ファンドなどを依頼者とする仕事をして まいりました。法律問題の分析判断における事実関係の把握・理 解の重要性はいくら強調しても強調しすぎることはありません。事 実関係についての的確な理解を欠いたままでは法律問題の分析を 誤るリスクがあるからです。依頼者がどのようにビジネスをおこなっ ているかを知ることは、法律問題の分析に必要な事実関係の把握· 理解に不可欠であることは多く、特に訴訟では、審理が始まって から相手方から驚くような事実を主張されることのないようにしっ かり事実調査をしておかないと、勝てるものも勝てなくなります。

このような弁護士の仕事を通じて、依頼者からは本当に多くの ことを学ばせてもらい、弁護士は依頼者によって育てられるという のが正直な実感です。同じ業種であっても企業ごとに似ている部

分もある一方で、ビジネスのやり方、考え方には違いがあり、ビジ ネスモデルも異なり、業種の異同に拘わらず、各企業のビジネス には個性や特徴があり、企業気質も異なる、いわば企業の DNA はそれぞれ違うことをいつも感じさせられてきました。そして、企 業の個性や特徴の違いは、その企業の業種に由来するところもあ るのかもしれませんが、むしろ企業を動かしているヒトの考え方の 違いによって生じている部分の方が大きいと感じています。また、 こうして依頼者から学んだことは、裁判官としての仕事にも役立ち ましたし、社外取締役として企業経営を監督・助言するうえでも同 様ではないかと思っています。

今般、当社の社外取締役、および指名・報酬委員会の委員長を 引受けることになりましたが、この仕事においても、事実関係の 把握・理解の重要性は変わらないと思います。これから当社がど のような個性・気質・能力を持つ企業であるかを知ること、さらに、 モノづくりが AI や新しい電子技術などとの融合によってかつてな いほどのワクワク感に満ちている今という時代に、当社がどのよう に成長を遂げていくかを間近で見ることは大変楽しみですし、私 自身も当社の持続的成長および企業価値の向上に貢献できるよう 尽力していきたいと考えています。



补从取締役 宮崎 裕子

■取締役および監査役のスキルマトリックス

	πа		地位				特に見	期待する専	厚門性・バ	ックグラウ	フンド			
	氏名			企業経営	M&A	グローバル		営業	技術開発	環境·社会		財務·会計		政府機関
	貝沼 日	由久	代表取締役会長 兼社長執行役員	0	0	0	0	0			0		0	
	森部	茂	代表取締役副会長	0		0		0						
	岩屋		取締役 副社長執行役員	0		0	0	0						
	野根		取締役 専務執行役員	0		0		0						
W-7	加々美	道也	取締役 専務執行役員	0		0			0					
取締役	吉田月	勝彦	取締役 専務執行役員	0	0	0				0		0		
·^	宮崎	裕子	社外取締役			0					0		0	
	松村	敦子	社外取締役			0				0				
	芳賀	裕子	社外取締役	0	0	0								
	片瀬 右	裕文	社外取締役	0		0				0				0
	松岡	卓	社外取締役	0						0				
	木村 i	尚行	常勤監査役			0								
監本	吉野	功一	常勤社外監査役	0	0	0						0		
一般	柴崎	伸一郎	社外監査役								0			
	星野(慎	社外監査役									0	0	

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

指名・報酬委員会の主な活動の状況(2022年3月期:7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。取締役候補者との面談を経て、当社 取締役としての適格性を委員会にて審議し取締役会に答申いたしました。また、最高経営責任者等の後継者計画については、 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。

役員の報酬においては、取締役との面談等を実施し、取締役個人別報酬額の妥当性を委員会にて審議し取締役会に答申 いたしました。また、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。

役員の報酬等

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 方法の下、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

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

<業績連動型役員賞与>役員賞与は、連結会計年度ごとの最終成果である当期利益を重視しつつ、株価に表される企業価値を 取締役の評価に含めることで、中期事業計画達成による業績向上と企業価値向上へのインセンティブを高めるための短期業績 連動報酬であります。なお、社外取締役は、業績連動型役員賞与の対象としておりません。

業績指標: 当期利益を中心とする連結業績および当社時価総額を含む株価水準等

実 績:連結当期利益689億円、連結売上高成長率+13.7%、連結営業利益率8.2%、当社株価の対日経平均株価パフォー マンス比+0.01%、期末時価総額1兆1.505億円

算定方法:実績に対し別途定めた賞与算出テーブルに基づき、支給額を算定しております。取扱いの詳細は、指名・報酬委員会 の審議を経て取締役会で決定する「役員報酬規程」において定めております。

<業績連動型株式報酬>業績連動型株式報酬は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取 締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する 意識を高めるための中長期業績連動報酬であります。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、取締役退任時に交付 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。

業績指標:連結当期利益

実 績:連結当期利益689億円

算定方法:連結当期利益の達成度に個人貢献度評価(ESG等の非財務指標に関わる取り組み評価を含む)を加味するポイン ト算出テーブルに基づき、支給する株式数(ポイント)を算定しております。取扱いの詳細は、指名・報酬委員 会の審議を経て取締役会で決定する「株式交付規程」において定めております。

<報酬等の種類ごとの割合の決定方針> 業務執行取締役等の報酬等は、業績目標を達成する動機づけとして業績連動性が高い 設計としています。基本報酬と業績連動型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:業績連動型報酬=1:2以上を目指す報酬体系となっております。また、業績連動型報酬は報酬全体の10%以 上を目指すことで、株主と取締役の利害関係を一致させ、持続的な業績向上への動機づけをはかっております。

■ 役員報酬実績(2022年3月期)

区分	支給人員(名)	報酬等の額(百万円)							
运 刀	义和八貝(右)	基本報酬	業績連動型役員賞与	業績連動型株式報酬	合計				
取締役 (うち社外取締役)	13 (5)	289 (54)	467 (対象外)	70 (対象外)	827 (54)				
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	48 (33)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	48 (33)				
合計	17	338	467	70	876				

上記には、2021年6月29日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役鶴田哲也氏を含めております。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2022年8月現在)

取締役



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

代表取締役会長兼社長執行役員 貝沼 由久

1983年 4月 第二東京弁護士会弁護士登録

1988年 12月 当社取締役法務担当

1989年 9月 米国ニューヨーク州弁護士登録 1992年 12月 当社常務取締役業務本部副本部長

1994年 12月 当社専務取締役欧米地域営業本部長兼業務本部副本部長

2003年 6月 当社取締役専務執行役員 2009年 4月 当社代表取締役社長執行役員

2017年 1月 ミツミ雷機株式会社取締役会長

2017年 6月 当社代表取締役会長兼社長執行役員 (現任)

2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)

2009年より当社グループ全体の経営の指揮を執り、当社グループの業容拡大・企業価値向上 を着実に実行、達成してきた経営手腕は、当社グループのさらなる持続的成長に資するもの と判断したため。



取締役会出席状況

100% (13/13 回)

取締役副社長執行役員 岩屋 良造

1981年 4月 当社入社

1989年 12月 当社東京支店東京販売部長

2009年 6月 当社執行役員電子機器事業本部ライティングデバイス事業部長

2013年 6月 当社常務執行役員

2015年 6月 当社取締役 (現任) 専務執行役員

2017年 1月 当社ミツミ事業本部長 (現任) 兼 ミツミ電機株式会社代表取締役副社長執行役員

2017年 4月 ミツミ電機株式会社代表取締役社長執行役員 (現任)

2017年 6月 当社電子機器製造本部長

2019年 8月 株式会社ユーシン取締役 (現任)

2019年 10月 当社副社長執行役員 電子機器関連事業統括 (現任) 2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (現任)

2021年 4月 当社電子機器事業本部長 (現任)

長年にわたり営業部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有してお り、取締役電子機器関連事業統括として、電子機器事業本部、ミツミ事業本部、ユーシン事 業本部を管掌し、その役割を適切に果たしているため。



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

取締役専務執行役員 加々美 道也

1989年 1月 当社入社

2005年 7月 当社技術本部エレクトロニクス開発部門長

2009年 6月 当社電子機器事業本部副本部長

2011年 6月 当計執行役員

2013年 3月 当社電子機器製造本部電子デバイス部門技術開発部長

2015年 6月 当社常務執行役員

2015年 8月 当社電子機器製造本部副本部長 兼技術開発部門担当

2017年 6月 当社取締役技術本部長 (現任) 2018年 5月 当社専務執行役員 (現任)

2021年 4月 当社電子機器事業本部技術開発部門長 (現任)

長年にわたり電子機器事業の開発部門の要職を務め、研究開発における豊富な経験と高い 見識を有しており、取締役技術本部長としてその役割を適切に果たしているため。



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

代表取締役副会長 森部 茂

1980年 3月 ミツミ電機株式会社入社

1990年 5月 同社開発本部部長

1991年 4月 同社取締役シンガポール支店長

1994年 4月 同社常務取締役

1999年 10月 同社専務取締役営業本部本部長 2002年 4月 同社代表取締役社長

2017年 1月 当社顧問

2017年 4月 ミツミ雷機株式会社取締役会長 (現仟) 2017年 6月 当社代表取締役副会長 (現任)

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



取締役会出席状況

100% (13/13 📵)

取締役専務執行役員

野根 茂

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 当計専務執行役員 (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)

長年にわたり営業部門の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役営業本部 長として全営業部門を統括し、その役割を適切に果たしているため。



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

取締役専務執行役員 吉田 勝彦

2013年 12月 当社電子機器製造本部業務部長 兼 垂直統合改善室長 兼 事業支援室長

2014年 6月 当社執行役員

2016年 6月 当社経営管理本部副本部長 兼 経営管理部長 (現任)

2017年 6月 当社常務執行役員

2019年 4月 当社経営管理·企画部門担当 兼経理財務部門副担当

兼 サステナビリティ推進部門副担当 2019年 10月 当社専務執行役員 (現任)

2020年 4月 エイ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 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員(現任)

株式会社ユーシン取締役(現任)

2021年 4月 当社経営管理・企画部門長 兼 サステナビリティ推進部門長 (現任)

長年にわたり経営管理部門、企画部門、資材部門等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を 有しており、取締役東京本部長として企画およびIRを含む事務管理部門全般を統括し、その役 割を適切に果たしているため。

独立社外取締役



2022年6月29日就任

社外取締役 宮崎 裕子

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ル

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)

企業法務および税務に関する専門的な知見に加え、弁護士および元最高裁判所判事として培 われた豊富な経験と高い見識を有しており、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイス をおこなっていただくため。



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

社外取締役 芳賀 裕子

1989年 4月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社東京オフィス シニアコンサルタント

1991年 4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表 (現任)

2008年 4月 株式会社損害保険ジャパンヘルスケアサービス執行役員 2010年 2月 社会福祉法人不二健育会理事 (現任)

2010年 4月 尚美学園大学総合政策学部総合政策学科客員教授 2017年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール准教授

2017年 6月 特定非営利活動法人日本アビリティーズ協会評議員(現任)

2019年 3月 協和発酵キリン株式会社 (現協和キリン株式会社) 社外取締役 (現任)

2020年 4月 名古屋商科大学大学院 NUCB ビジネススクール教授 (現任)

2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

当社指名·報酬委員会委員(現任)

企業戦略に関する専門的な知見に加え、経営コンサルタントとして培われた幅広い見識と経験 を有しており、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



取締役会出席状況

100% (13/13 💷)

社外取締役 松岡 卓

2003年 4月 株式会社啓愛社企画部長 2003年 6月 同社取締役

2004年 6月 同社常務取締役 2005年 6月 当社社外取締役 (現任)

2007年 6月 株式会社啓愛社専務取締役

2011年 6月 同社取締役専務執行役員 2014年 6月 同社取締役副社長執行役員 (現任)

長年にわたり株式会社啓愛社の企画部門等を担当し、企業運営についての幅広い見識と経験 を有しており、それらの見識と経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



取締役会出席状況

100% (13/13 📵)

社外取締役 松村 敦子

1978年 4月 社団法人日本経済研究センター勤務 1981年 4月 経済企画庁経済研究所 (現 内閣府経済社会総合研究所) 客員研究員

1987年 4月 実践女子短期大学非常勤講師 1988年 4月 大妻女子大学専任講師

1991年 4月 東京国際大学経済学部専任講師 1999年 4月 同大学経済学部助教授

2006年 4月 同大学経済学部教授 (現任)

2010年 4月 日本女子大学家政学部家政経済学科非常勤講師 (現任) 2015年 4月 慶応義塾大学法学部政治学科非常勤講師

2016年 6月 株式会社ルネサスイーストン(現 株式会社グローセル)社外取締役(現任)

2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任) 2022年 4月 神奈川大学経済学部非常勤講師 (現任)

国際経済学に関する専門的な知見に加え、幅広い見識と経験を有しており、それらの見識と 経験をいかした監督とアドバイスをおこなっていただくため。



取締役会出席状況

100% (11/11 💷)

社外取締役 **片瀬 裕文** (2021年6月29日就任)

1982年 4月 通商産業省入省

2000年 10月 同省大臣官房 政策審議室長

2002年 7月 資源エネルギー庁 石油・天然ガス課長 2006年 7月 経済産業省 製造産業局 航空機武器宇宙産業課長

2008年 8月 同省通商政策局 大臣官房参事官(国際産業調査担当)

2009年 7月 同省大臣官房審議官(貿易経済協力局担当兼国際博覧会担当)

2010年 7月 内閣官房 宇宙開発戦略太部事務局審議官、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)

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

監査役

コーポレート・ガバナンス



取締役会出席状況 100% (13/13 回) 監査役会出席状況 100% (14/14 回) 常勤監査役

1983年 4月 当社入社

2008年 5月 当社人事総務部門軽井沢工場人事総務部次長 2011年 9月 当社業務・企画部門人事総務部部長 2012年 7月 当社人事総務部門人事部長 兼総務部長

2019年 6月 当社監査役 (現任)

選任理由

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

木村 尚行

■ 独立社外監査役



取締役会出席状況
100% (13/13 回)
監査役会出席状況
100% (14/14 回)
常勤社外監査役
吉野 功一

1985年 4月 丸紅株式会社入社

2000年 4月 丸紅上海有限公司生活産業部長 2002年 4月 丸紅繊維亜州香港有限公司繊維部原料部長

2002年 4月 丸紅繊維虫州香港有限公司繊維部原料部 2007年 4月 丸紅繊維上海有限公司副総経理

2010年 4月 株式会社スーパーツール社長付 (出向)

2010年 10月 世派機械工具貿易 (上海) 有限公司総経理 (出向) 2015年 4月 丸紅株式会社監査部主査

2018年 7月 Kyoto Robotics 株式会社入社同社 CFO 代理 兼 内部監查室長

2019年 6月 当社社外監査役 (現任)

選任理由

総合商社および製造業での豊富な海外経験と経営実務経験に加え、公認内部監査人の資格、財務および会計についての相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と幅広い見識を当社の監査に反映していただくため。

独立社外監査役



取締役会出席状況 100% (13/13 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)

1993年 4月 开波・太田・柴崎広律事務所(現 広律事務所ンュリコム)ハートアー(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)

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 2012年 4月 東海大学医学部非常勤教授

2012 年 4 月 宋海人子医子部非吊動教: 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)

取締役会出席状況 100% (13/13 回) 監査役会出席状況 100% (14/14 回) 社外監査役 星野 慎

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 国祝厅長日日房人阪派遣目吊国作 2017年 7月 関東信越国税局調査査察部部長

2018年 7月 関東信越国税局退官

2018年 8月 税理士登録 星野慎税理士事務所代表 (現任)

2019年 6月 当社社外監査役 (現任)

理由

弁護士として企業法務に精通しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映して いただくため。

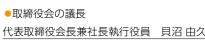
異任理由

豊富な税務業務の経験に加え、財務および会計についても相当程度の知見を有しており、その豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映していただくため。

各種機関の概要(2022年6月29日現在)

■ 組織形態 監査役会設置会社(任意の「指名・報酬委員会」を設置)







監査役会の議長常勤監査役 木村 尚行



社外取締役 宮崎 裕子

コンプライアンス

基本的な考え方

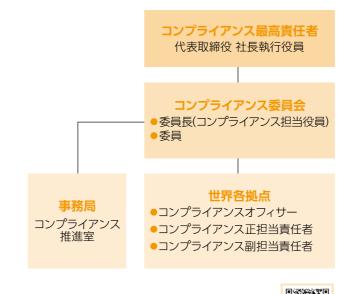
当社は、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員、従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネベアミツミグループ行動規範」「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めています。

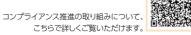
■ コンプライアンス推進体制

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

また、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ならびに正・副担当者責任者を任命し、グループ全体でのマネジメント強化をはかっています。

■コンプライアンス体制図





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おります。

「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、通報内容が事実だと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、2021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おりません。

基本的な考え方

コーポレート・ガバナンス

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

リスク管理体制

当社グループは、社長執行役員をリスク管理の最高責任者とし、「リスク管理委員会」にてリスク管理における重要な意思決定をおこなっています。予防的な取り組みとして、事前に具体的なリスクを想定、分類し、継続的に監視しています。万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 リスク管理最高責任者 代表取締役会長兼社長執行役員 リスク管理委員会 事務局 ● リスク管理責任者 / ● 正・副担当者 グループ各地域の事業所・工場 日本 海外 ミネベアミツミG ミネベアミツミG ミネベアミツミG ミネベアミツミ ミツミ電機 エイブリック ユーシン 東京太部 東南アジア 中国 欧州 米州 各国内事業所 各国内事業所 各国内事業所 各国内工場 各事業所 各事業所 各事業所 各事業所

■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。

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/対応進備:**・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。

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。

・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の拡充に努めております。

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、ロッブリ工場、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。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新設することで、情報セキュリティ推進体制の強化に努めております。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む全社 的なセキュリティ・タスク・フォースを整備しております。 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おります。

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。

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な緊張を背景として、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、今年新たに「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」を定めました。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(79頁で参照)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

		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期 *1	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期 *2	2020年3月期*3	2021年3月期 *4	2022年3月期
損益状況					日本基準						IFRS		
売上高	百万円	251,358	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139	881,413	884,723	978,445	988,424	1,124,140
営業利益	百万円	8,599	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162	68,902	72,033	58,647	51,166	92,136
営業利益率	%	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1	6.0	5.2	8.2
税引前利益	百万円	5,551	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230	66,855	71,321	58,089	49,527	90,788
税引前利益率	%	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1	5.9	5.0	8.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	5,922	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382	50,326	60,142	45,975	38,759	68,935
親会社の所有者に帰属する当期利益率	≤ %	2.4	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8	5.7	6.8	4.7	3.9	6.1
1株当たり指標 													
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	15.63	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14	119.61	143.90	111.11	94.95	170.08
希薄化後1株当たり当期利益	円	15.54	4.65	53.14	101.32	92.35	105.64	137.80	117.02	140.75	108.68	92.87	166.61
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00	26.00	28.00	28.00	36.00	36.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) 円	288.74	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66	849.15	962.83	965.64	1,109.38	1,326.15
経営指標													
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)		5.5	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3	14.8	15.9	11.6	9.2	13.9
ROA(資産合計税引前利益率)	%	2.0	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8	9.9		7.2	5.4	8.7
ROIC	%	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4	8.8	6.6	10.0
有利子負債	百万円	142,543	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414	156,471	162,042	221,712	268,621	270,711
ネット有利子負債	百万円	114,213	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520	51,505	21,673	75,175	84,368	86,931
ネットD/Eレシオ	倍	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
親会社所有者帰属持分比率	%	35.7	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7	50.6	53.9	45.6	46.2	48.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	20,233	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606	92,201	100,722	86,486	93,763	78,417
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△29,018	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453	△54,853	△54,190	△43,540	△70,581	△63,605
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,761	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026	△27,026	△13,334	△28,758	9,257	△25,547
フリーキャッシュ・フロー	百万円	△8,785	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153	37,348	46,532	42,946	23,182	14,812
投資ほか													
減価償却費及び償却費	百万円	19,588	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596	30,491	36,398	46,245	48,628	45,231
設備投資額	百万円	27,306	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171	50,789		50,144	45,522	73,504
研究開発費	百万円	7,490	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381	24,381	25,453	28,886	32,154	37,065
研究開発費対売上高比率	%	3.0	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	2.8	2.9	3.0	3.3	3.3
11-04-76 = 1													
非財務データ		F0F 010	404 200	F10.766	E 42 2E 4	F10.013	F22.042	757.500	754 500	744704	005.614	052.452	027.262
温室効果ガス排出量	ton	505,012	484,288	510,766	543,254	518,013	522,812	756,589	756,589		805,611	852,152	927,362
環境会計	億円 億円	39	41	49	52	62	57	57	57		58	55	74
投資額	億円 億円	5	7	8	8	14	9	13	13		13	14	27
費用額	億円	34	34	41	44	48	48	7 604	7 604		9 1 4 1	9 744	47
水使用量	Ŧm³	3,992	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694	7,694	7,542	8,141	8,744	9,684
従業員数	名	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957	82,617	83,011	81,659

^{*1 2017}年1月27日よりミツミ電機を連結しています。

^{*2 2019}年3月期から IFRS を適用しており、科目名は IFRS に合わせております。

^{*3 2019}年4月10日より、ユーシンを連結しています。

^{*4 2020}年4月30日より、エイブリックを連結しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

2022年および2021年3月31日現在 (単位:百万円) 2021 2022 資産 流動資産 現金及び現金同等物 165,479 163,588 営業債権及びその他の債権 203,614 240,822 219,308 棚卸資産 171,368 その他の金融資産 19,970 23,320 その他の流動資産 14,844 19,084 575,275 666,122 流動資産合計 非流動資産 293,079 336,385 有形固定資産 のれん 41,439 42,865 無形資産 18,666 17,790 その他の金融資産 23,506 21,627 繰延税金資産 16,892 12,844 その他の非流動資産 7,914 6,559 非流動資産合計 401,496 438,070 資産合計 976,771 1,104,192

(単位:百万円)

1,104,192

		(単位:百万円)		
負債	2021	2022		
流動負債				
営業債務及びその他の債務	142,673	170,854		
社債及び借入金	137,141	164,866		
その他の金融負債	8,798	14,342		
未払法人所得税等	6,689	11,129		
引当金	4,445	2,648		
その他の流動負債	46,026	51,318		
流動負債合計	345,772	415,157		
非流動負債				
社債及び借入金	131,480	105,845		
その他の金融負債	14,408	14,395		
退職給付に係る負債	23,122	21,100		
引当金	4,518	1,892		
繰延税金負債	1,603	1,605		
その他の非流動負債	1,870	2,763		
非流動負債合計	177,001	147,600		
負債合計	522,773	562,757		
資本				
資本金	68,259	68,259		
資本剰余金	139,456	140,102		
自己株式	△39,166	△43,964		
利益剰余金	265,417	320,755		
その他の資本の構成要素	17,175	53,458		
親会社の所有者に帰属する持分合計	451,141	538,610		
非支配持分	2,857	2,825		
資本合計	453,998	541,435		

976,771

83 ミネベアミツミグループ統合報告書 2022 84

負債及び資本合計

連結財務諸表

連結損益計算書

2022年及び2021年3月31日に終了した各会計年度 (単位:百万円) 2021 2022 売上高 988,424 1,124,140 売上原価 820,832 908,556 売上総利益 167,592 215,584 販売費及び一般管理費 107,785 125,276 その他の収益 5,689 4,497 14,330 その他の費用 2,669 92,136 営業利益 51,166 金融収益 1,482 1,497 金融費用 3,121 2,845 90,788 税引前利益 49,527 10,740 法人所得税費用 21,862 当期利益 38,787 68,926 当期利益の帰属 38,759 68,935 親会社の所有者 非支配持分 28 △9 当期利益 38,787 68,926 1 株当たり当期利益 基本的1株当たり当期利益(円) 94.95 170.08 希薄化後1株当たり当期利益(円) 92.87 166.61

連結キャッシュ・フロー計算書

及び2021年3月31日に終了した各会計年度		(単位: 百万円)
	2021	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	49,527	90,788
減価償却費及び償却費	48,628	45,231
受取利息及び受取配当金	△ 1,225	△ 1,294
支払利息	1,614	1,521
固定資産除売却損益(△は益)	△ 102	△ 381
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△ 11,877	△ 24,237
棚卸資産の増減額(△は増加)	13,121	△ 35,839
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△ 10,993	20,955
その他	14,469	△ 5,447
小計	103,162	91,297
利息の受取額	888	870
配当金の受取額	345	371
利息の支払額	△ 1,544	△ 1,479
法人所得税の支払額	△ 9,088	△ 12,642
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,763	78,417
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△ 1,287	610
有形固定資産の取得による支出	△ 44,195	△ 68,476
有形固定資産の売却による収入	1,373	874
無形資産の取得による支出	△ 1,308	△ 1,632
有価証券の取得による支出	△ 1,581	△ 735
有価証券の売却及び償還による収入	1,412	5,416
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	△ 24,160	_
その他	△ 835	△ 528
	△ 70,581	△ 63,605
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)	40,297	9,200
長期借入れによる収入	_	500
長期借入金の返済による支出	△ 5,340	△ 2,964
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△ 5,377	-
自己株式の処分による収入	240	3
自己株式の取得による支出	△ 4,941	△ 10,775
配当金の支払額	△ 11,435	△ 16,236
非支配持分への配当金の支払額	△ 43	_
リース負債の支払額	△ 4,144	△ 5,275
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,257	△ 25,547
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,294	8,844
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	34,733	△ 1,891
現金及び現金同等物の期首残高	130,746	165,479
	165,479	163,588

会社概要

会社情報(2022年8月現在)

東京本部

〒108-8330 東京都港区三田3-9-6 Tel: 03-6758-6711(代表) Fax: 03-6758-6700

https://www.minebeamitsumi.com/

本社

〒389-0293 長野県北佐久郡御代田町 大字御代田4106-73 Tel: 0267-32-2200 Fax: 0267-31-1350

設立

1951年7月16日

独立監査人

有限責任 あずさ監査法人

株式の状況 (2022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

東京証券取引所第一部

米国預託証券

比率(ADR: ORD): 1:2 取引所: Over-the-Counter(OTC) 証券シンボル: MNBEY CUSIP: 602725301

預託銀行: The Bank of NewYork Mellon 240 Greenwich Street New York, NY 10286, U.S.A. Tel: 1-201-680-6825 アメリカ国内からのフリーダイヤル: 888-269-2377 (888-BNY-ADRS) http://www.adrbnymellon.com

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社 Tel:0120-782-031

https://www.smtb.jp/personal/agency/

株主の状況

所有者別分布状況

	株主数 (名)	比率(%)	所有株式数 (100 株)	比率(%)
金融機関	109	0.4%	1,943,480	45.5
外国法人等	695	2.6%	1,495,479	35.1
国内法人	301	1.1%	313,714	7.3
個人・その他	20,235	76.3%	513,605	12.0
小計	21,340	80.5%	4,266,279	99.9
単元未満株主	5,183	19.5%	4,527	0.1
合計	26,523	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)	73,673	18.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	29,025	7.14
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.80
三井住友信託銀行株式会社 三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.79
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	11,379	2.80
株式会社日本カストディ銀行(信託□4)	10,955	2.69
株式会社三井住友銀行	10,223	2.51
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.50
株式会社啓愛社	10,100	2.48
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	9,608	2.36

- (注) 1. 当社は、自己株式 20,812,499 株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
 - 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお持株数および持株比率は、表示単位未満の端数を切り 捨てて表示しております。



インデックスへの組み入れ状況 (2022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)

2022 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。

ウェブサイト掲載情報のご案内

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

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

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

サステナビリティ情報 ------ https://www.minebeamitsumi.com/csr/

コーポレート・ガバナンス情報 — https://www.minebeamitsumi.com/corp/company/aboutus/governance/

お問い合わせは下記にご連絡ください。

製品のご購入に関するお問い合わせ、

カタログのご請求

営業本部

Tel: 03-6758-6746(代表) Fax: 03-6758-6760(代表)

投資家情報に関するお問い合わせ

広報・IR室 (IR担当)

Tel: 03-6758-6720 Fax: 03-6758-6710 CSR 情報に関するお問い合わせ

その他、会社情報全般に関する

CSR推進室

お問い合わせ

Tel: 03-6758-6724 Fax: 03-6758-6700

広報·IR室(広報担当)

Tel: 03-6758-6703

Fax:03-6758-6718

採用に関するお問い合わせ

人材開発部

Tel: 03-6758-6712 Fax: 03-6758-6700

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に、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:120 社

報告書の対象期間 — 2022年3月期 (2021年4月1日~2022年3月31日)ただし、 上記期間以前や2023年3月期の活動も一部含まれています。

発行情報 ———— 2022 年 8 月発行 (次回: 2023 年 8 月発行予定)

ぎにした ――

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

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 ------ 国連グローバルコンパクト

イニシアティブ



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、業績に影響を与えう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。