

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活用に役立ちます。



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、CO<sub>2</sub>吸収量拡大に貢献します。

**MinebeaMitsumi**  
Passion to Create Value through Difference

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2024 MINEBEA MITSUMI Inc.

Printed in Japan  
September 2024

Integrated  
Report

2024

ミネベアミツミグループ  
統合報告書

**MinebeaMitsumi**  
Passion to Create Value through Difference



# さらなる成長のためのキードライバーは、 10万人の社員の情熱に基づく

ミネベアミツミは、社員一人一人の「情熱」に基づく  
コア事業、コア技術との「相合」活動により、「違い」を生み出し、新しい価値を創造していきます。

# チャレンジ

## 戦略を推し進めるキードライバー

製造ノウハウ・営業力・技術力を有する **10万人の社員の情熱**

情熱を持って  
挑戦しつづける  
ミネベアミツミの  
DNA!!

優れた技術を発掘し、知的財産として世界に発信することで、技術者が輝く助けになりたい。



社員一人一人が  
目標や志を高く持つこと、  
つまり「情熱」を持つことが、  
エネルギーとなり、事業、会社、  
そして社会を動かす!



次世代が繁栄できる持続可能な世界に大きく貢献する革新的な製品を創造し、事業拡大を生み出す。

もっと沢山の仲間と一緒に新しいことにチャレンジして仲間の成長と笑顔を見るために生きていきたい。



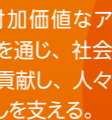
### 人の相合

製造、営業、技術のノウハウ、情熱をグローバル規模で共有

私の技術とアイデアで世界中の新しいものづくりを支え、世界中の笑顔を増やします。



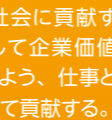
DXマインドの醸成のために、私の能力を使ってチーム統合を進め、人のためのテクノロジーを開発する。



### 相合活動

多様なバックグラウンド・情熱を持つ10万人の人材が、技術、事業を相い合わせ、価値を最大化する

グローバル社会に貢献する製造業として企業価値を高められるよう、仕事と家庭を両立して貢献する。



### 事業の相合

シナジーにより、各事業の強化、新製品の創出

#### コア事業

|                  |                |                     |
|------------------|----------------|---------------------|
| <b>ベアリング</b>     | <b>アナログ半導体</b> | <b>モーター</b>         |
| <b>アクセス製品</b>    | <b>8本槍</b>     | <b>センサー</b>         |
| <b>コネクタ/スイッチ</b> | <b>電源</b>      | <b>無線/通信/ソフトウェア</b> |

### 技術の相合

多様なコア技術を融合、活用

#### コア技術

|                |               |
|----------------|---------------|
| <b>超精密加工技術</b> | <b>大量生産技術</b> |
| センサー技術         | 光学技術          |
| MEMS技術         | 高周波技術         |
| 電気回路技術         | 半導体設計技術       |
| 機構設計技術         | システム設計技術      |

## 成長戦略

### ① 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

### ② M&A

- コア事業の8本槍製品を中心に、シナジーある会社の統合

### ③ 社会的課題解決製品の開発と部品供給

- 8本槍と密接・不可分な関係

## 目指すべき姿

世界に一つしかない「相合」精密部品メーカーとして、社会的課題の解決に不可欠な新製品の創出

## 長期目標

- 売上高2.5兆円/営業利益2,500億円
- EPS成長率15%以上
- ROE15%以上

## 経済価値

- 売上高、営業利益、EPS、ROE、ROIC、フリーキャッシュフローの向上
- 世界シェア、世界最小・最薄技術でのNo.1の獲得・維持

## 社会的・環境価値

- 最先端技術による世界の技術革新への貢献
- 環境貢献製品で世界のものづくりをサポート
- 大量生産と環境負荷低減の両立
- 従業員エンゲージメントの向上
- 高品質製品の提供・公正な取引による社会的信頼
- 地域社会への貢献、信頼関係の構築

## 新たな製品、価値を創出

## 3つの強み

### ① コア事業の強化

- 超高品質、高い価格競争力、圧倒的な供給力で事業を強化

### ② 多角化でニッチ

- ニッチな領域で高いシェアを確保、さらに多角化で高収益と高成長を両立

### ③ 相合してシナジー創出

- コア技術とコア事業の相合でシナジーを創出

## ●「相合」とは

総合ではなく、相い合わせることを意味する造語。当社グループのあらゆるリソースを掛け合わせ、相乗効果により新たな価値を創造する。

私たちの使命、大切にしている価値観

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

コーポレートスローガン

Passion to Create Value through Difference

# 編集方針

ミネベアミツミは、ベアリングに代表される超精密加工技術から、モーター、センサー、半導体、無線技術に至るまで、幅広い先端技術を組み合わせ、常識を超えた他社との「違い」で新しい価値の創造に挑戦する、「相合（そごう）」精密部品メーカーです。

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、当社の企業価値拡大に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的としており、全従業員がこれを理解するための資料としても使用されています。

本書では、「経営の本質はサステナビリティ」であるという当社の信念のもと、当社の経営理念や経営方針、当社の強み成長戦略を財務、非財務の観点からまとめています。

2024年3月期は、2029年3月期の目標である売上高2.5兆円、営業利益2,500億円達成、さらなる企業価値、株主価値向上に向けた収益力向上の取り組み、これらを実現する人的資本強化の取り組みに特に焦点をあてています。

本統合報告書が、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、当社グループの考え方をご理解いただく一助となれば幸いです。

## 報告書の対象範囲

ミネベアミツミおよびグループ会社：145社

## 報告書の対象期間

2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)

ただし、上記期間以前や2025年3月期の活動も一部含まれています。

## 発行情報

2024年9月発行

## 参考にしたガイドライン

IFRS財団

「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2.0」

一般財団法人日本規格協会「ISO26000:2010」

GRI(Global Reporting Initiative)

「サステナビリティ・レポート・スタンダード」

環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書

## 支持するイニシアチブ

国連グローバルコンパクト



# 統合報告書の位置づけ



本報告書に掲載しきれない財務情報や社会貢献活動については、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/>

# 目次

|  |    |
|--|----|
| イントロダクション                                | 01 |
| 第1章 CEOメッセージ／COOメッセージ／CFOメッセージ           | 05 |
| M&A                                      | 19 |
| 第2章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー                    | 21 |
| 第3章 価値創造への取り組み                           |    |
| 事業別戦略                                    | 37 |
| 営業力                                      | 47 |
| 非財務資本戦略(人的資本、人的資本 座談会、製造資本、知的資本、相合製品の紹介) | 49 |
| AI・DX                                    | 67 |
| 第4章 価値創造を支える取り組み                         |    |
| 環境への取り組み                                 | 69 |
| 社会への取り組み                                 | 77 |
| コーポレート・ガバナンス                             | 81 |

世界に一つしかない「相合」<sup>そうごう</sup>精密部品メーカーとして  
**情熱をエネルギーに、  
 高収益ビジネスモデルへの転換**



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

貝 沼 由 久

**15年間の成長とこれから  
 サステナブルな成長に向け、規模から収益性を追求するステージへ**

私がミネベアミツミの社長に就任してから15年が過ぎました。2009年3月期連結売上高2,562億円、営業利益134億円に対し、2024年3月期は11期連続で過去最高を更新し、売上高1兆4,021億円、営業利益735億円となり、この15年間で売上高、営業利益ともに5倍以上に拡大しています。

私は経営者として、「経営の本質はサステナビリティ」であることを信念とし、継続的な成長と持続可能性を追求してきました。そのなかでも、この15年間重視してきたのは、特に会社の規模です。何故なら規模拡大が利益拡大につながり、一株当たり利益の向上につながると考えたためです。そして、「相合」というコンセプトのもと、当社グループのあらゆるリソースを掛け合わせ、相乗効果により新たな価値を創造することを目指してきました。

27件のM&Aを通してコア事業「8本槍」を核とした多角的な事業ポートフォリオを構築するとともに、一つの事業や市場に依存しないリスク分散を強化し、世界に一つしかない「相合」精密部品メーカーとして成長の基盤を確立することができたと考えています。

このように、事業規模の拡大を追求してきた副次的な理由は、少子高齢化が進む日本のなかでミネベアミツミが持続的な成長を実現していくためには優秀な人材を確保することが重要であり、そのために会社の規模を大きくする必要があると考えたためです。オーガニックな成長とM&Aによる企業規模の拡大と、2023年3月の東京クロステックガーデン（汐留）への移転などのさまざまな取り組みを通して、今後の成長の原動力となる人材の獲得が可能になったと手ごたえを感じています。

当社は長期目標として2029年3月期売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を掲げていますが、2025年3月期は売上高1.5兆円を目指す計画となり、2.5兆円の目標は射程圏内に入ったと認識しています。

一方で、営業利益は2024年3月期735億円、形式的（購入支給部品を含む売上を分母とした場合）な営業利益率は5.2%にとどまっており、今後の経営の最重要課題は収益力、利益率の改善だと考えています。現在の当社の業種内での相対的なバリュエーションはまだ低い水準にあり、ステークホルダーの皆様当社の価値をお認めいただき、企業価値である時価総額をさらに向上していきたいと考えています。そのためには2.5兆円の売上目標は堅持しつつ、収益性について、電子部品業界の一つの基準である営業利益率10%をコンスタントに実現できることをしっかりとお示しすることが必要です。CEOとしてビジョンと戦略を掲げ、COO&CFOである社長の吉田と連携し、様々な施策を強力に推し進めていきます。

今こそ、様々なバックグラウンドを持つグローバル10万人の従業員の力を相い合わせる「相合」によるシナジーの創出を実現し、成長を加速することが急務であると考えています。

**経営理念**

経営理念(成長と持続可能性への貢献に対する基本的な考え方)

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

経営の基本方針(経営理念を実現するための社員の行動指針)

**社是「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営**

**五つの心得**

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

コーポレートスローガン(成長と持続可能性実現のための方策)

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

## 2029年3月期の営業利益率10%達成に向けたプロセス

2029年3月期の営業利益2,500億円、すなわち営業利益率10%の必達に向け、経営会議などを通し、全社のメンバーには、2025年3月期計画である営業利益1,030億円は通過点であり、さらなるチャレンジを目指そうと呼びかけ、さまざまな収益改善策を強力に進めています。

生産においては、自動化を推進し、2024年3月期は6,000人、2025年3月期は5,000人の省人化効果を生み出すことを見込んでいます。今後も、徹底的なコスト低減、生産性改善と超精密部品メーカーとしての品質向上を両立していきます。

営業面でも、売上・量だけを追求するのではなく、適正な価格を訴求し、お客様に納得していただく付加価値、品質、サービスを提供するために、DXも活用しながら改善を進めています。

そして、機械・電子部品業界において、高電圧・高電流・高周波・高速が求められるなか、当社は超精密加工技術、大量生産や各要素技術をいかし、コア事業「8本槍」を通して私たちにしかできないものづくりで競争力を強化しています。

従来から当社の収益ドライバーであったベアリングに加え、アナログ半導体、モーターにおいてグローバルなニッチ市場で高いシェアを獲得し、ハイマージンを稼ぎ出す収益の柱が揃っています。そして、長く低収益に苦しんできたアクセスソリューションズも、2024年3月期に営業利益106億円の実績を出し、ついにここまで取り組んできた欧州の構造改革、経営統合によるシナジーが実を結んでいます。これからは後述する8本槍を「相合」した斬新な新製品も市場投入が決まり、なぜアクセスソリューション事業に参入したのか、投資家の皆様によくご理解いただける時期が来たと認識しております。

またかつての当社の最大の収益源であったスマートフォン用LEDバックライトも、有機EL化への技術革新に伴い今はわずかな収益貢献となりましたが、スマートフォンに代わるタブレットや車載用途の開拓に成功し、今後の大幅な利益増加が期待できます。コア事業\*を強化し、サブコア事業\*によるポラリティの影響を最小化する体制を整え、一時的に外部環境の影響を受けたとしても、ボトムを切り上げる強靭さを身につけられたと考えています。

2025年3月期から2027年3月期の中期経営計画において、想定される市場の動向については、自動車業界などで不透明感はあるものの、高級化、電動化が進み、コンテンツグロス（搭載製品増加）により、ベアリング、モーターを中心に世界の自動車生産を上回るペースで成長

- 営業 ▶ P.47-48
- DX ▶ P.67-68
- 品質 ▶ P.77-78

コア事業、サブコア事業 ▶ P.23

していきます。また、高収益マーケットであるデータセンター市場、医療市場に回復の兆しが見え始めています。航空機向けは一部サプライチェーンの問題は残るものの、旅客需要は回復基調にあり、環境対応もあり堅調な成長を見込んでいます。半導体事業は現時点では回復途上にはありますが、2024年5月2日に経営統合したミネベアパワーデバイスがグループに加わり、ミツミ、エイブリックとのシナジーにより、ベアリングに次ぐ2番目の収益の柱として成長を見込んでいます。当社の事業の多くは装置産業であり、限界利益率も高いことから、生産・販売数量が戻れば収益性も大きく回復してきます。

中期事業計画、長期計画に掲げた営業利益率の向上が不可能ではないことをお示すために、各市場に回復の兆しが見え始めている2025年3月期は、目標必達のための勝負の年であると考えています。

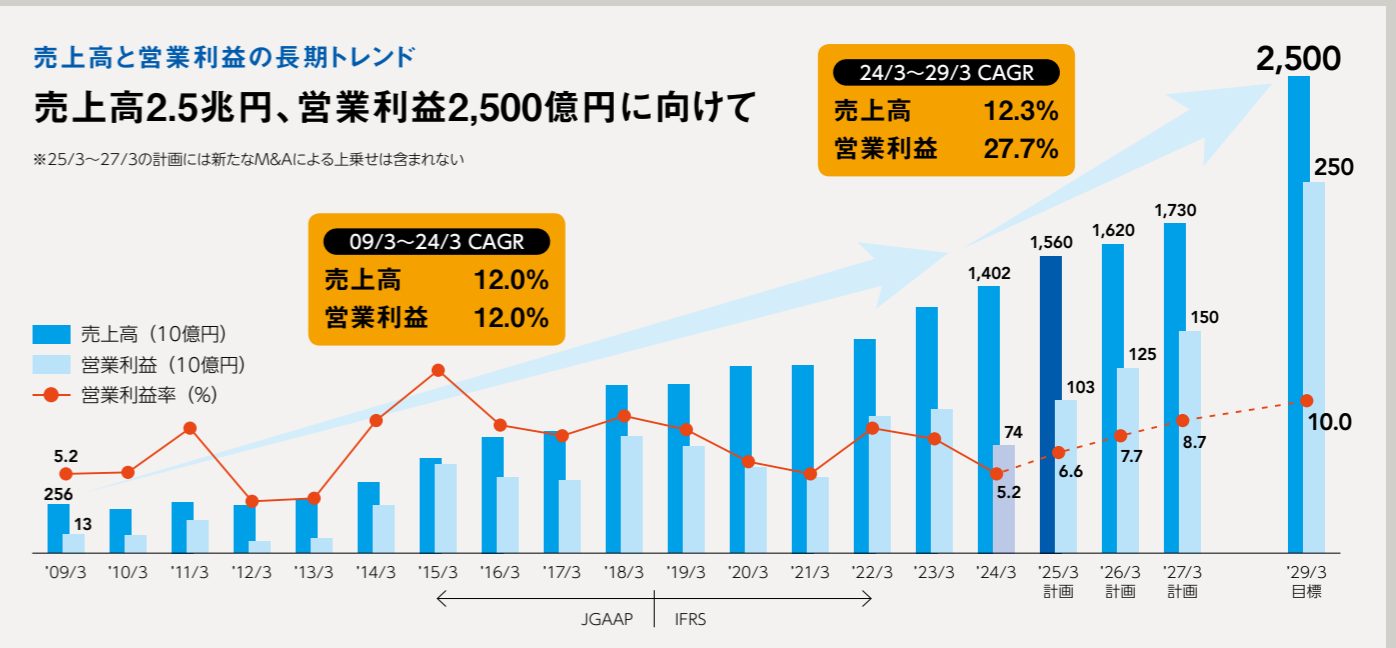
## ミネベアミツミにしかできないものづくり・「相合」で世界に新しい価値を提案する

当社のさらなる企業価値向上のためには、人、技術、事業の「相合」により、シナジーの創出を実現させることが必要です。これまでなかなか社外の皆様にお示しできていなかった「相合」活動において、ついに大きな成果を生み出すことができました。それは、アクセスソリューションズの主力製品であるドアハンドルにおける、「ウィングハンドル」という当社にとって新しい製品です。これまでは、人間の指がハンドルに加える「力」を検出し、処理する技術は実用化されていませんでしたが、今般当社のハンドル、モーター、センサーなどの技術を融合し、タッチただけでドアの開閉を可能にするこれまでにないシンプルなデザインで自動車設計の自由度を高めることに成功しました。この製品はBMW社に採用いただくことが決定しました。

通常、このような複合的な製品を開発、供給するには各社から部品を集め、すり合わせに長い時間を要することになります。しかし、機械と電子を融合させ、世界に類を見ない幅広い製品ラインナップをそろえる当社だからこそ、常識を覆す新しい発想の高付加価値製品をお客様に提案し、当社の強みである製造力を武器にスピーディーな量産体制を構築し、お客様の期待に応えるボリュームを世界各地で実現させることができるのだと自負しています。

今後も当社にしかできないものづくり・「相合」によって、社会的課題の解決および新しい価値の創出を実現し、高付加製品を生み出していきます。

相合製品の紹介 ▶ P.65-66



## M&Aにおいてもハイマージン企業をターゲットに

また、これまで当社の成長の原動力になってきた重要な経営戦略の一つであるM&Aにおいても、従来の原則（1.既存ビジネスの強化 and/or 相合が期待できるもの 2.適正価格の徹底）を基本としながらも収益力にフォーカスを当てた戦略に見直しをはかっています。これまではコア事業「8本槍」とのシナジー創出の可能性だけでなく、財務規律を持ち、業績のよくない企業を、適正な価格で購入しターンアラウンドさせることによって経営統合を成功させてきました。しかしながら、これまで規模の拡大を優先し、なかには経営統合によって収益率が一時的に低下してしまっているものがあることもまた事実であると認識しています。今後は、財務規律にこだわりすぎず、M&Aにおいても収益性を優先事項としていく考えです。

## 市場環境の変化を最小化するリスク分散体制

2029年3月期の長期目標達成に向けて、あえてリスクをあげるとするならば、世界経済や地政学など予期せぬリスクが生じることです。この15年間だけでみても、リーマンショックにはじまる世界経済の変動、天災、感染症、紛争等さまざまなリスクが生じてきました。しかし、当社はこれまでも事業、人材、生産活動等のあらゆる面でリスク分散を進めてきました。例えば、新型コロナウイルスで航空機市場が減速した際は、巣ごもり需要やデータセンター関連が収益を支え、逆に今般データセンター市場が減速した際は、航空機関連事業がカバーするなど、複数の事業、複数の市場がカバーし合うことが当社の事業ポートフォリオのリスクへの強さであると考えています。また、東南アジア、中国、欧米まで広がるグローバルネットワークによって、お客様の求める生産地、ボリュームなどに臨機応変に対応することが可能です。例えば、米中貿易摩擦の影響を東南アジアなど他地域でカバーすることもでき、これによる引き合いも増加しています。機械・電子部品業界は、お客様のオーダーのボリューム、変動にフレキシブルかつスピーディーに対応することが求められますが、「リダンダンシー（冗長性）」を重視し、常にお客様の要求に迅速にお応えする生産体制を整えています。

## カーボンニュートラルの取り組み

当社は経営理念に示しているように、会社としてのサステナビリティと地球・社会のサステナビリティの両立を目指し、社会の公器として社会的責任を全うするために、真剣にカーボンニュートラルに取り組んでいます。特に近年では、当社の主力工場であるタイ、フィリピン、カンボジアを中心に、国内外で再生可能エネルギーの導入に注力し、その対応にあたっては、私たちが現地政府に働きかけをおこない、迅速な実現をはかっています。タイでは154MW（170億円投資）、カンボジアのプルサット州で50MW（60億円投資）の太陽光発電事業の取り組みをはじめました。特にカンボジアでは、国内既存工場および将来の工場拡張時の使用電力が100%再生可能エネルギーになる見込です。カーボンニュートラルへの取り組みをより一層強気に推進していくため、2024年6月には定時株主総会で再生可能エネルギーを事業化していくことを定款に追加しました。お客様や地域社会の環境対応に対する要望に応じていくとともに、電源を自給自足することで、コスト低減もはかってまいります。

## 一人一人の情熱を引き出し、10万人のエネルギーを「相合」する

2029年3月期の長期目標、そしてその先のミネベアミツミ100周年に向けた成長を支えるのは、やはり「人」であり、当社の成長の核である「事業」「技術」の相合を進めるのは、「人」の相合です。

2024年の1月～6月に、日本経済新聞夕刊コラム「明日への話題」に寄稿するなかで、私は新入社員に対して「モーター付き歯車になろう」という言葉を記しました。「歯車」というと、ネガティブなイメージがあるかもしれませんが、モーターを動かすエネルギーは一人一人異なるそれぞれの「情熱」であり、「歯車付きモーター」と呼んでも良いかもしれません。とにかく、社員が目標や志を高く持つこと、つまり「情熱」を持つことが歯車を動かすモーターのエネル

M&A P.19-20

環境 P.69-76



ギーになり、歯車を動かし、会社や組織を動かすことにつながると考えています。

そして、これからの会社の成長を担う次世代人材が情熱を持って能力を発揮できる環境を整備することが、私にとっての使命であると考え、人材育成活動にこれまで以上に力を注いでいます。これまでの当社の人材教育はどちらかというとOJT中心となっており、体系的かつ効率的な人材戦略や育成方針の策定が課題となっていました。

2024年3月期に、従業員の意識を把握するため、国内主要会社を対象に従業員エンゲージメント・サーベイを実施しました。その結果、次世代に向けた変革や人材育成施策の拡充が課題として明らかになり、これらの対策の一つとして、2023年から準備を進めてきた将来のグループ経営を担う人材の育成体系となる、本部長候補、事業部長候補、ハイポテンシャル若手人材の3つのプールを設け、育成プログラムを開始しました。本部長候補、事業部長候補だけでなく若手人材の研修でも私をはじめトップマネジメントが講義をおこない、当社のDNA、情熱を次世代につなぐ取り組みをおこなっています。

さらに、新たな取り組みとして「サムライ」プロジェクトを導入しました。小売業のニトリ社のご指導もいただき、製造、技術、営業の各分野から、海外工場の経験を豊富に持つマネージャーによるプロジェクトチームを人材開発部につくり、現場の実情を知るメンバーが、海外工場など現場のマネージャークラス・若手の悩みを聞き、解決策をアドバイスできるような体制を構築しています。

また、これらの取り組みを通して次世代を担う人材の発掘・育成をおこなうだけでなく、「Passion=情熱」を持って思う存分に挑戦できる環境を整えるべく、人事制度において評価制度改定などを進めています。当社の人材マネジメント方針においては「対等の精神」が根底にあり、国籍、出身企業などにとらわれず優秀であれば活躍するチャンスがあり、これが多様なバックグラウンドを持つ従業員のモチベーションにつながっていると考えています。

70年超の歴史で培ってきたものづくりのDNAを次世代に伝承し、一人一人の社員の「Passion=情熱」を引き出して共有することで「相合」活動を推進し、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支える「相合」精密部品メーカーとしてさらなる成長を実現していきます。今後も、皆様の変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

人的資本 P.49-54



取締役社長執行役員  
COO&CFO

吉田 勝彦

## 現場の問題を本質的にとらえ、 次世代マネジメントと成長を加速させる

### COOとしての1年を振り返って

2023年4月2日に取締役社長執行役員COO&CFOに就任して、一年が経過しました。当社の経営体系は、経営理念に基づいた経営方針から経営戦略が策定され、そこから執行戦略が決まります。昨年4月からの新体制では、経営戦略は主にCEO、執行は主にCOOに移行するものの、グラデーションのように貝沼会長CEOと私COO&CFOの業務分担は明確に区別しないことを当初より掲げていました。この体制をスムーズに始動させ、何とか機能させられた一年だったと自己評価しています。

まずは、貝沼会長がCEO&COOからCEOとなったことで、経営・M&A・ガバナンス・人材育成・環境など重要戦略への時間を増やしていただくことができ、経営を進化させることができました。私は、これまでCFOとしてCEOをサポートしてきましたが、これに加えて、COOとして私のバックグラウンドである財務知識と幅広い事業理解を基に執行業務に時間を割きました。また、経営課題によっては、貝沼会長が執行領域の一部を担当するなど臨機応変に対応してきました。CEOおよびCOO&CFOに限らず執行部隊も含めて、CEOを中心として課題に能動的に手立てを打っていく有機的な組織に向けて、一步を踏み出すことができたと考えています。

### こまかく現場を把握し、執行にフォーカス

COOの任務遂行にあたり、CEOが主に策定した経営戦略をどのように執行するか考えを巡らせてきました。そのなかでも、多様な案件に対して全体像をしっかり把握し、そこから問題の所在までドリルダウンして、問題解決を進めることに注力しました。この積み重ねこそが、会社全体の改善や健全性につながると考えています。

また、従来から大事にしていることですが、COOとして実際に自分が現場に行くという姿勢を心がけています。海外のクライアントや、国内外問わず当社の製造現場に足繁く赴き、詳細に現場を把握するよう努めました。

### 事業ポートフォリオと執行戦略

当社は、コア事業「8本槍」を軸とし、今まで以上に収益性にこだわった事業戦略を執行していきます。コア事業「8本槍」の全てはそれぞれに関連しナジエを創出するポテンシャルを持っています。例えば電源はミネベアパワーデバイスとの統合により、付加価値の高い高電圧電源マーケットに投入するなど、「相合」によって収益性を高めていく方針です。また、半導体部門においては、高い収益性を持つエイブリックが得意とする価格戦略などのノウハウをグループ内で活用すること、また滋賀工場を活用したパワー半導体の垂直生産体制を構築することによって、ミネベアパワーデバイスの収益性を強化しています。しかしながら、コネクタのように「相合」によるシナジエをしっかりと対外的にお示しできていない事業もあり、収益性お

よび成長性を向上させていけるよう、事業間の連携を一層強化しています。

### 資本間のつながりとシナジエにより価値創造へ

当社の価値創造の源泉はまさしく、経営理念を出発点とした人的資本、製造資本、知的資本が財務資本と密接に結びついていることだと考えます。ものづくりの企業として、超精密加工技術を核としたさまざまな要素技術が当社固有のM&A戦略を通じて加速度的に融合しています。これらを実現しているのは、当社のもものづくりの精神に共鳴した多様性あふれる人材です。人材が「相合」や新たな挑戦に取り組んでいけるよう人材育成や人事制度改革を一層強化してまいります。また東京クロステックガーデンを活用してこれら人材の知の融合も推進します。

### 若い世代の育成

COOになり、若い世代への経営のバトンタッチ、すなわちミネベアミツミ流の経営ノウハウを伝達する業務の割合を増やしました。当社では会長室、COO/CFO室、副社長室を設置して、経営陣のさまざまなシーンに陪席することで「次世代」候補者育成への取り組みを実施しています。私が担当するCOO/CFO室においては、事業の最前線、M&A、人材開発部門といった非財務分野など、さまざまな領域の経験を積んでもらいローテーションをおこなうことで、トップマネジメントに必要な統合的な知識、経験を積み重ねつつスキルを磨いてもらっています。また、グループの重要ポストである本部長、成長を担う事業部長、お

びポテンシャルのある若手人材といった3つのコア人材プールを整備し、効果的な育成を開始しています。

当社のマネジメント人材に求められる能力は、まさしくジェネラリストであることです。グローバルに製造および販売拠点を有し幅広く事業を展開する当社においては、例えばベアリング事業について理解していても、その他が理解できていなければ事業を成長に導くことは難しいと考えています。そのため、優秀な人材を若いうちから事業部長に抜擢するなど、成長につながるタフアサインメントを与えています。このような次世代マネジメントの育成はまだ始まったばかりですが、当社のサステナブルな企業価値の向上、成長に向け、さらに充実させていこうと考えています。

### 営業利益2,500億円に向けて

2025年3月期は、営業利益計画1,030億円をまずは必達と捉え、2029年3月期の営業利益目標2,500億円に向けたチャレンジを続けてまいります。2024年3月期は、外部環境の変化が大きくあり、事業環境が想定と異なることがありましたが、その先を見据えてどのような執行戦略および執行アクションを取っていくのかを検討を重ね、実行に移してまいりました。2,500億円達成に向けた土台づくりは、各事業の至るところで着実に進行しており、絶えず次の打ち手を実行していくことが重要だと考えています。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社の成長にご期待いただきたく、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

# ミネベアミツミの 企業価値・株主価値最大化に向けた 財務戦略・資本政策を遂行

収益性の向上にこだわり、各事業をハンズオンで成長させる

取締役社長執行役員  
COO&CFO **吉田 勝彦**

当社は2029年3月期に、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の目標を掲げ、グループ全社で目標達成に取り組んでいます。売上高2.5兆円を達成した際に、営業利益2,500億円が実現可能であることを皆様にお示すために、従来どおり各事業戦略の執行による成長拡大や収益力向上に取り組むとともに、10%以上の営業利益率というターゲットにこれまで以上にこだわります。

その執行において、入社以来、管理部門、海外駐在、数多くの経営統合等、ハンズオンで事業の現場に関わってきた私の経験の蓄積がいかにせよと考えます。収益性向上のためには、例えば稼働率が下がっている現場を見たときに、製品在庫数などの指標を瞬時にとらえるなど、現場で得られる定性情報と定量情報を結び付け、課題を把握し解決策

を導くことが重要です。現場の情報を吸い上げ、きめ細やかな収益性改善への取り組みを執行してまいります。

中長期的な企業価値向上に向けて、財務戦略・資本政策においては各種財務規律を設定し、徹底した財務体質の強化に取り組む、キャッシュ創出力を大きく向上させます。また、キャッシュ・アロケーション方針を明確に設定することで創出したキャッシュを適切に管理して財務基盤を強化するとともに、投資家の皆様にもご満足いただける株主還元を実施してまいります。さらに、中長期的なポートフォリオの検討にあたっては、ROICをはじめ、資本コストを意識し、収益性によって投資すべき事業を適切に選別します。投資効率の最大化と経営資源配分の最適化を実現し、企業価値・株主価値を高めてまいります。

## 財務戦略と資本政策

### 資本効率とEPS成長率

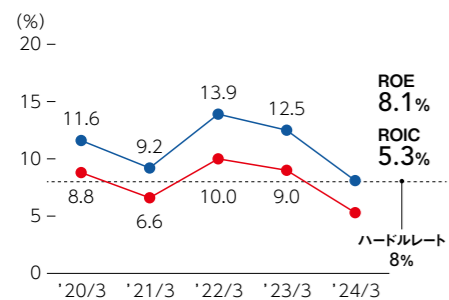
当社グループは、収益性においてROE15%以上、EPS成長率+15%以上（10年間のCAGR）のKPIを掲げ、「財務体質の強化」を基本方針として、効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に取り組んでいます。

2024年3月期の当社のROEは8.1%で前年度から低下となり、15%に向けて再度向上させていきます。ROICは5.3%となり、設定しているハードルレート8%を一時的に下回り、こちらも同様に改善すべく施策を実行してまいります。また、2024年3月期のEPSは133.05円となりました。

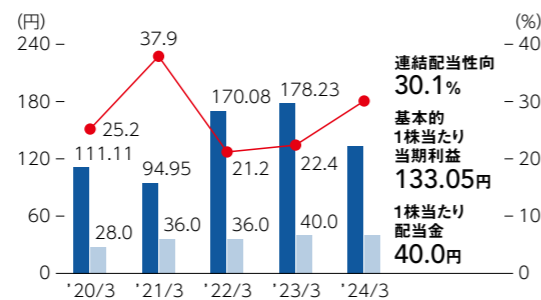
2029年3月期目標の営業利益2,500億円を達成させ、EPS成長率CAGR15%以上を実現させます。

同時に、オーガニック成長と高いキャッシュ創出力をいかしたグローバル規模でのM&Aによる成長に加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発などの新たな事業機会の獲得に一層注力します。このように、収益性と成長性を高め、キャッシュ創出力を最大化し、財務体質をより一層強化してまいります。

#### ● ROE、ROIC



#### ● EPSおよび配当額



ROE 15%以上  
EPS成長率 15%以上  
CAGR

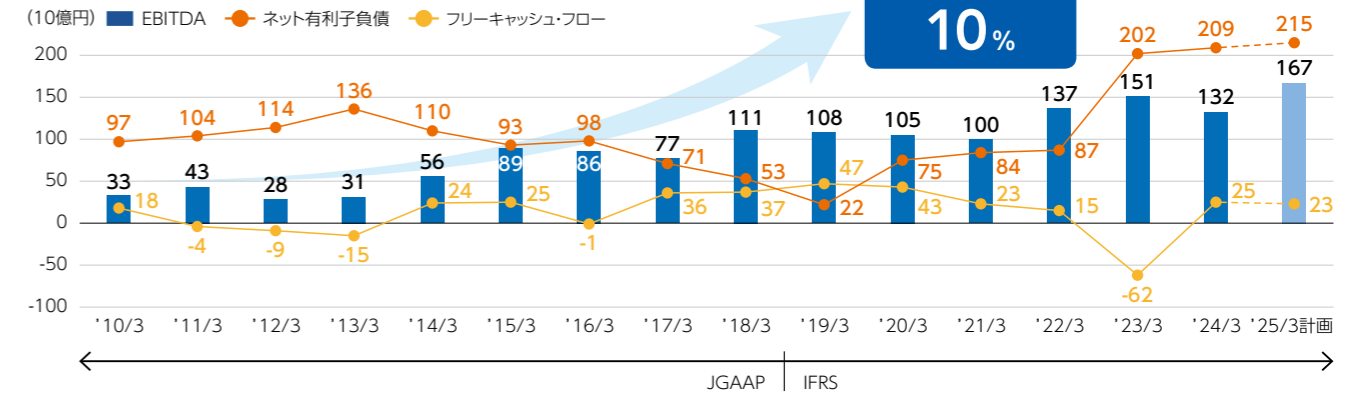


## キャッシュ創出力

2024年3月期の当社の売上高は1兆4,021億円、営業利益は735億円となりました。売上高は過去最高を更新しましたが、営業利益は前年度比で減益となりました。しかしながら、回収可能性を慎重に判断して設備投資を継続的にこなすことにより、2025年3月期のEBITDAは1,670億

円と過去最高を見込みます。ネット有利子負債は2025年3月期は2,150億円を見込んでいます。当社のキャッシュ創出力は着実に向上してきており、事業を拡大しつつも、ネット有利子負債を通正な水準に維持してまいります。

### ● EBITDA/ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



## キャッシュ・アロケーションと財務基盤の安定性

### キャッシュ・アロケーション

創出した営業キャッシュ・フローは、その50%をオーガニック成長の原資として設備投資に充当してまいります。残る50%のうち、半分を適切かつ機動的な株主還元充当しうたうえで、ネットD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持を前提に、残りの半分と借入金を用いて、実効性のあるM&Aの実施を積極的に検討してまいります。

### 設備投資と株主還元

このような中長期的な方針のもと、2024年3月期の設備投資は、更新投資を中心とし836億円となりました。2025年3月期計画については、半導体関連設備への投資などを中心に800億円としています。また、株主の皆様への利益還元を強化するため、年間配当金については、原則として「連結配当性向20%程度を目処」とし経営環境を総合的に勘案し、継続して安定的な配当を目指しています。

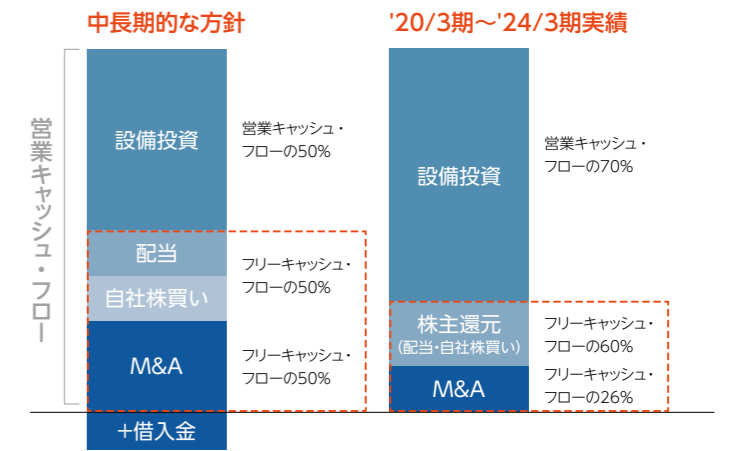
### ● キャッシュ創出力を背景とした資本配分

営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分

- オーガニック成長 → 設備投資 → 50%
- フリーキャッシュ・フロー → オーガニック成長に必要な原資を確保したうえで、フレキシブルに配分
- M&A成長 → 業績ボラティリティ低減に向けたM&Aフリーキャッシュ・フローの50% + 借入金 50% + 借入金 財務規律維持 (ネット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%

### 過去5年の実績は、中長期方針と同様の配分で着実に資本配分を実行



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



## 足元の事業環境

2024年3月期は、当社の見立てと実際の外部環境に差異が生じ、結果的に二度の下方修正をせざるをえない結果となってしまいました。しかしながら、このような局面においても、ボトムをしっかりと切り上げていくことが重要だと考えており、その目標に対しては一定の成果を出し、次の期に向けての備えができたと考えています。

2025年3月期は売上高1兆5,600億円、営業利益1,030億円、営業利益率6.6%を必達の計画としています。プレシジョンテクノロジーズでは、ボールベアリング事業において高付加価値品の客先在庫水準の適正化が進行しており、さ

らなる市場回復に伴う成長を見込んでいます。また航空機向けのロッドエンド・ファスナーにおいても、航空機市場におけるサプライチェーン問題が解消に向かっていきます。モーター・ライティング&センシングは、収益性の高い車載モーターでさらなるコンテンツグロースを狙うほか、HDDモーターでの市場回復を捉えます。セミコンダクタ&エレクトロニクスは、経営統合を実施したアナログ半導体事業において、収益性にこだわりながらさらなる事業規模拡大を狙います。アクセスソリューションズは、相合製品、付加価値製品の早期市場投入で、収益性の向上をはかってまいります。

## さらなる成長に向けた中期事業計画

2029年3月期の長期目標に向けて、当社はさらなる成長に向けた具体的なロードマップとして2024年5月に新たな中期事業計画を発表いたしました。中期事業計画では、2026年3月期に売上高1兆6,200億円、営業利益1,250億円、2027年3月期に売上高1兆7,300億円、営業利益1,500億円とすることを目標としております。

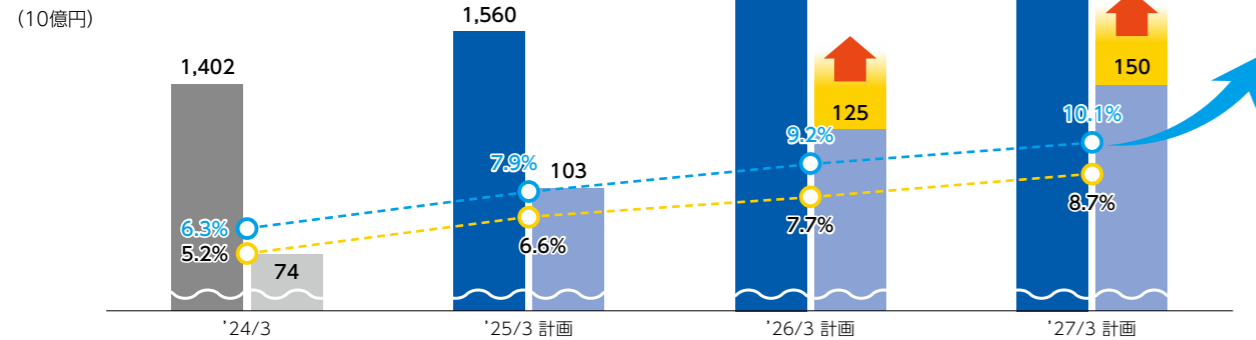
2029年3月期の2.5兆円の売上高目標はほぼオントラックで、オーガニック成長で約2兆円に達し、2017年に経

営統合したミツミ電機と同等規模のM&Aが1件できれば2.5兆円は達成可能だと考えています。

営業利益2,500億円に向けては、高マージンの製品の拡大に注力していきます。ベアリング、モーターに加え、ミネベアパワーデバイスとの統合により当社の8本槍戦略のなかで、従来の3番手の立ち位置から2番手に格上げとなったアナログ半導体等で、高マージン製品に注力した取り組みを実施してまいります。

## 現状の市場見直しをもとに中期事業計画を見直し

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ M&Aによる上乗せ(イメージ)  
○ 実質的営業利益率\* ○ 営業利益率  
\*実質的営業利益率：支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率



## 収益性向上に向けた取り組み

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

さらに、過去数年間、大型案件を含めて、M&Aを多数おこなってまいりましたが、当社の販管費率は11%台から下がっておらず、改善の余地が多分にあると認識しております。販管費の約半分は労務費、次に物流費と業務委託

費が続きます。本テーマを重要な経営課題の一つとして捉え、ホワイトカラーの生産性向上、輸送効率の改善等により、販管費率を2%下げることが目標にプロジェクトを推進しています。

何よりこの収益性向上を実現するのは、グループ社員一人一人の力であると強く認識しており、利益率の改善・向上にフォーカスを当てた取り組みを強化していただけるよう、日々私から直接社員に発信しています。

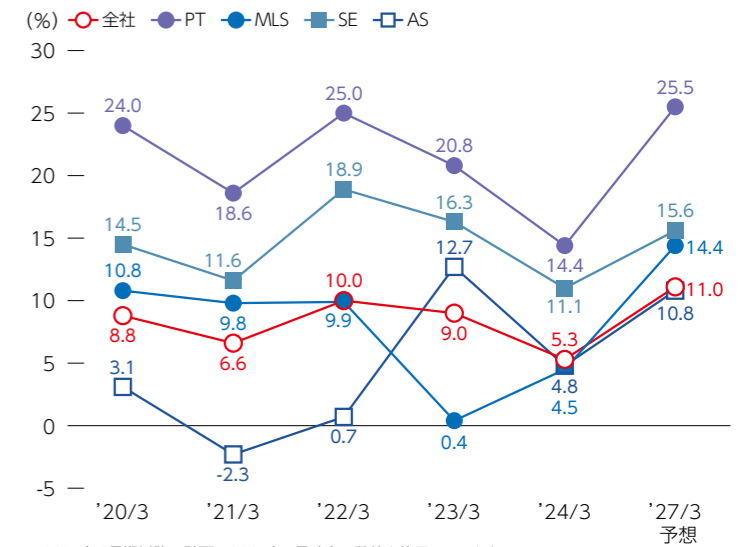
## 価値創造経営

当社グループは、資本コストを6%程度と推計し、それを2%上回る8%を投資判断における最低限のハードルレートと設定しています。事業ごとの資本コストを把握し、適切な財務戦略を実行することで資本効率の向上に取り組んでいます。売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成するための支えとして、当社ではROEに加えて事業別の収益管理指標としてROICを用いています。目標とする収益力が資本コストを上回るか否か、事業別の現状と見直しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退などをおこなっています。

事業別での収益性改善に向けた取り組み手法としては、ROIC逆ツリーを用いて利益率改善と投下資本の削減に取り組んでいます。各事業ポートフォリオの収益力強化により全社ベースでの投下資本の最適化をはかっています。このような方針のもとに収益力向上に注力しましたが、2024年3月期のROICは5.3%と営業利益の減少もあり、前年度から減少となりました。

今後も持続的成長と中長期的な企業価値の向上への取り組みに沿った事業戦略策定および運営を目指します。資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践、および製品競争力強化を支える財務戦略を実現することで企業価値向上を実現してまいります。また、ハードルレートを下回る事業については、年2回の経営会議で事業継続性を議論し、事業ポートフォリオの最適化に努めています。

### ● ROICの推移



※2025年3月期以降の計画は2024年5月時点の数値を使用しています。

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

## 事業ポートフォリオ戦略

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

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

### プレジジョンテクノロジーズ (PT)

PTは、データセンターの市場回復、自動車のxEV・高機能化による員数増加、高付加価値品を含んだ医療等その他アプリケーションにおける伸長、航空機市場の回復などにより、売上高および収益性の向上を見込みます。継続的な生産性改善により生産能力増強に取り組んでいるなか、ベアリングの生産・販売数量の回復を目指します。当社の中核事業として利益率の向上にこだわってまいります。

### モーター・ライティング&センシング (MLS)

MLSは、モーターを柱としてトップライン成長の拡大をはかり、グローバルニッチトップと高い収益性を確保している車載向けでのさらなる成長や、HDD向けの回復によるプロダクトミックスの改善を見込んでいます。電子デバイスでは、サブコア事業であるバックライトに関しては、スマートフォン向け用途は実質的に終息予定ですが、車載向けを主にその他の用途からの収益拡大を狙います。モーターは2027年3月期に10%以上の営業利益率の達成を目指しており、モーターを牽引役として全体での収益性の向上も狙います。

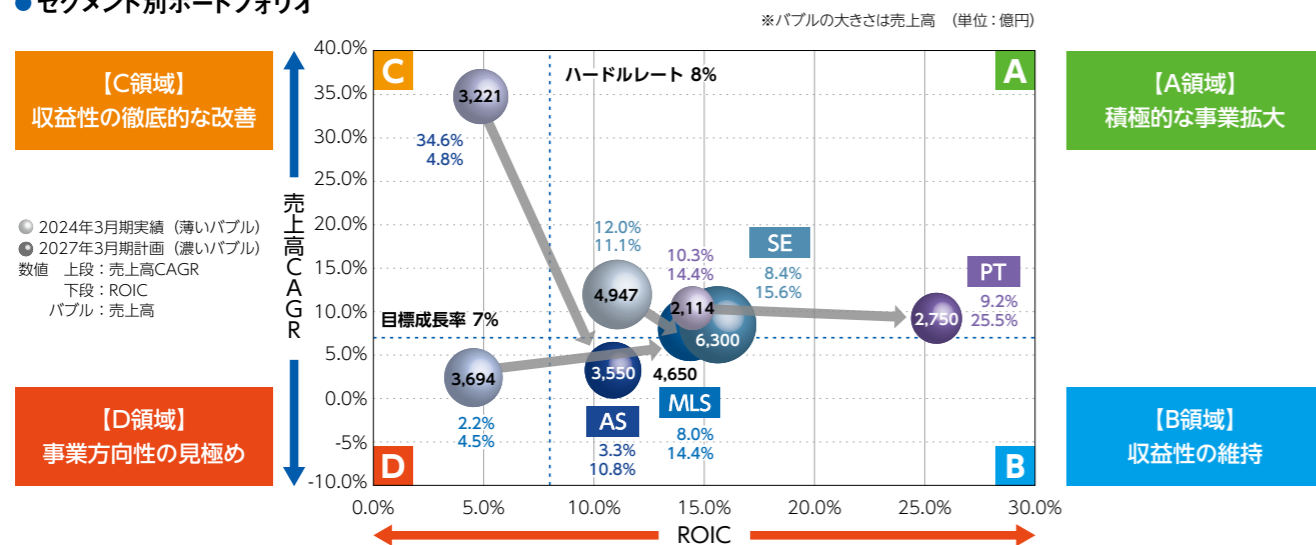
### セミコンダクタ&エレクトロニクス (SE)

SEは、コア事業のアナログ半導体事業において、経営統合したミネベアパワーデバイスとのPMI活動を推進し、さらなる成長をはかってまいります。アナログ半導体はベアリングに次ぐ8本槍戦略の2番目の槍として再位置付けし、2029年3月期には営業利益率30%を目指します。サブコア事業の光デバイスと機構部品に関しては、当社の高い生産能力を活用しながら、収益性の向上を狙います。

### アクセスソリューションズ (AS)

ASは、相合製品や高付加価値製品を新規に市場に投入することで営業利益率10%を目指してまいります。構造改革等の施策により、M&Aで統合した欧州事業や米州事業などのターンアラウンドを実現して収益性改善をはかってきており、今後も継続していきます。また、車載デバイスによる利益貢献も着実に進行しており、当社が保有するさまざまなソリューションを活用してまいります。

#### ●セグメント別ポートフォリオ



注) 1. 薄いバブルは、2024年3月期までの3年間の売上高年平均成長率と2024年3月期の売上高とROICを示しています。  
2. 濃いバブルは、2027年3月期までの3年間の売上高年平均成長率と2027年3月期の売上高とROICを示しています。  
3. 目標成長率7%は、2029年3月期の売上高2.5兆円に向けたオーガニック成長達成のために必要な年平均成長率です。  
4. 2025年3月期以降の計画は2024年5月時点の数値を使用しています。

## 事業別戦略

- プレジジョンテクノロジーズ P.39-40
- モーター・ライティング&センシング P.41-42
- セミコンダクタ&エレクトロニクス P.43-44
- アクセスソリューションズ P.45-46

## リスクマネジメント

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

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

当社グループにとって喫緊の課題の一つであるBCP、特に水リスク低減の取り組みについては、洪水、干ばつ等の

水リスクの高い拠点の洗い出しをおこなったうえで、重点的に防災マニュアルやBCPの整備、強化を進めています。

また、企業を狙うサイバー攻撃に対する抑止・防止体制の整備も重大課題と捉え、情報セキュリティ推進体制の強化に努めています。具体的な施策として、海外生産拠点を含め全社で日々運用するPCやサーバ群の自動監視および異常検知網を整備し、異常や脅威が報告された際には速やかに対応するインシデントレスポンス体制を敷いています。加えて、当社グループは、脅威分析に対応する専門チームを擁することで、脅威の検知、分析、対策まで一貫して速やかに対応することが可能です。

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

リスクと機会 P.31-32 | リスクマネジメント P.91-92

## 環境経営

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

社初のグリーンボンドを発行しました。また近年、当社の海外主力工場を中心に、国内外で再生可能エネルギーの導入に注力しており、今後も持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを一層推し進めていきます。

環境への取り組み P.69-76

## ステークホルダーとの関わり

投資家や株主の皆様とは、IR部門とともに私自ら多くの面談のご対応をさせていただき、当社のさらなる成長実現に向けた攻めの事業戦略、財務戦略をご説明しています。頂戴するご意見に関して、CEOおよび私COO&CFOが各管理部門や事業部門と機動的に議論し、積極的に経営戦略にいかす風土が醸成されています。一例として当社の重要成長戦略の一つであるM&A戦略に関し、これまでの実績や企業価値向上に関するご質問を受け、2024年3月期の決算説明時にトラックレコードを説明資料として開示しました。

また、人的資本、製造資本、知的資本といった非財務資本への投資を強化し、財務資本と相合させていくことが当社の企業価値および株主価値向上につながると考えています。このような非財務資本を含めた当社の経営戦略につい

ても、投資家の皆様と積極的な対話をおこなっており、2024年7月には機関投資家と社外取締役とのスモールミーティングを実施しました。特に、取締役会でこれまで若干不足していた人的資本に関する議論が増えつつある現状を、社外取締役より投資家の皆様へお伝えさせていただきました。

本統合報告書に関しても、毎年各投資家や株主の皆様とミーティングを実施し、忌憚のないご意見を頂戴することで経営の改善につなげる活動をおこなっています。今後ともステークホルダーの皆様との関連な意見交換を通じて、企業価値および株主価値の向上を実現してまいります。高い成長性と収益性へのこだわりにも進化するミネベアミツミに今後ともご期待ください。

M&A P.19-20 | 機関投資家と社外取締役との対話 P.89

# M&A

ミネベアミツミはオーガニック成長に加え、重要な成長ドライバーとして積極的にM&Aに取り組んでいます。また、人と人との「相合」を加速させるPMI (Post Merger Integration) を強みとし、統合した会社と新しい価値の創造に取り組んできました。このページでは、当社のM&Aに関する基本的な考え方、PMI事例として半導体事業部門、2024年に経営統合したミネベアパワーデバイス (MPSD) の責任者による対談をご紹介します。

## 成長戦略におけるM&Aの位置づけ

当社は、2029年3月期に売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の達成を目指しています。M&A戦略においても、引き続き利益の最大化と多角的な事業ポートフォリオによるリスクマネジメントに努めてまいります。今後も売上高2.5兆円、営業利

益2,500億円の目標を堅持しつつ、より営業利益率や投資効率の高いM&A案件に集中し、持続可能な成長と更なる高収益性を確保して、企業価値の最大化を図ります。

## M&Aの大原則

当社は、大原則として、既存のコア事業「8本槍」を強化しシナジー効果が期待できる案件に注力しています。適正価額の徹底も重要な原則です。案件ごとの収益性やシナジー効果を総合的に勘案し、適正な価額での買収を徹底することで、投資効率を高めています。対象会社の選定においては、当社と共通の価値観を持ち、8本槍戦略において特に戦略的に重要かつ収益基盤をさらに強化するビジネスを選定しています。

当社のM&A推進体制にはいくつかの特徴があります。まず、PMI (Post Merger Integration) を重視しており、数多くの

経験から蓄積されたPMIノウハウを最大限に活用し、外部のコンサルティング等に依存せず、人と人との「相合」を軸として内部のリソースのみによる買収後の統合プロセスを迅速・丁寧かつ効果的に実現することに努めています。さらに、国内外を問わず、グローバルな視点でM&Aを推進し、国際的な競争力を強化することも重要な特徴です。加えて、厳格な財務規律と持続的成長を支えるキャッシュアロケーション方針に従ってM&Aの原資を確保することで、信用格付けの維持を重視し、健全な財務体質を保ちながら成長を追求しています。

## M&Aのトラックレコード

当社はこれまでに58件のM&Aを実施しており、特に直近の15年間で27件のM&Aを手掛けています。そのうち、統合済みの26件の企業価値は累計で3,060億円に達し、売上高合計は6,100億円 (MPSDを除く25件)、営業利益合計は490億円 (2024年3月期ベース) となっています。これらの実績は、当

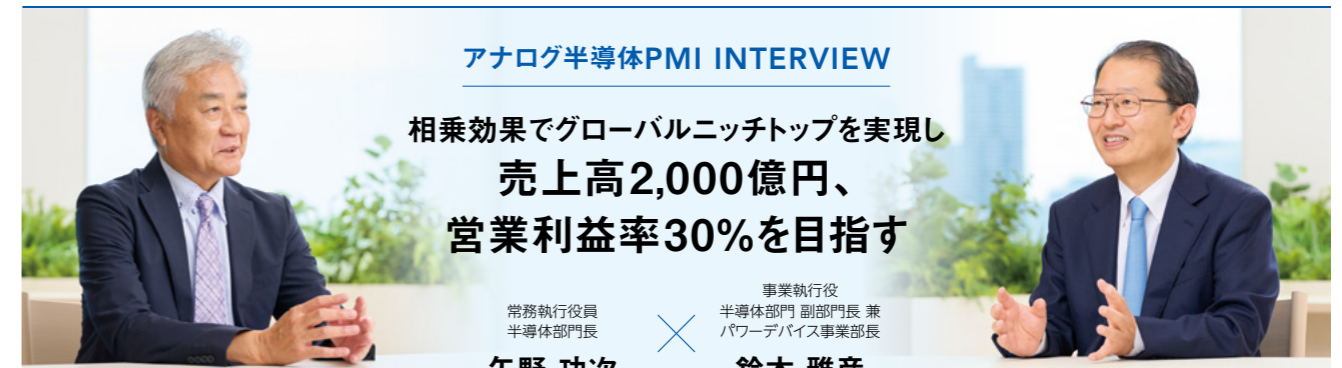
社の価値創造に大きく貢献しており、重要な成長戦略の一つとして多くの投資家から高い評価を受けています。

当社は今後もM&Aを推進して成長を加速させ、経営基盤の安定化とより高い収益性を実現し、企業価値の最大化と株主価値の向上に努めてまいります。

### M&A (72年で58件)

- ミネベアパワーデバイス(旧・日立パワーデバイス) (2024)
- ミネベア アクセスソリューションズ(旧・ホンダロック) (2023)
- ミネベアコネクスト(旧・住鋳テック) (2022)
- 本多通信工業 (2022)
- エイブリック (2020)
- ユーシン (2019)
- C&A, Mach Aero (2017)
- ミツミ電機 (2017)
- ミネベアインテック(旧・Sartorius Mechatronics T&H) (2015)
- CEROBEAR (2013)
- など

### 創業以来売上高



### ミネベアミツミとの経営統合を選んだ理由

**鈴木:** 日立パワーデバイスの将来を検討するにあたり、経営統合の相手としてミネベアミツミであれば統合後のシナジー創出が具体的に想像できたことが大きな理由です。経営統合前の日立パワーデバイスは過去最高の売上高更新が続きましたが、大量生産をベースとする半導体のビジネスモデルは日立グループのメインストリームではなく、外部パートナー企業と連携して事業を拡大してきた歴史があります。そのなかでも有力だったのがミネベアミツミの千歳事業所でした。またミネベアミツミは買収先企業の企業文化や人材を大切にしていると聞いており、従業員が買収後に活躍する姿を一番安心してイメージすることができました。

**矢野:** パワー半導体主力工場である千歳事業所は日立グループの半導体工場として操業開始した歴史があり、お互い工場仕様に親和性がありました。従前より当社は日立パワーデバイスの前工程Fabとして製造を受託していました。鈴木さんには強い信頼感を抱いており、製造現場でも両社は身内の感覚でお付き合いをさせていただきました。私も垂直統合を実現するための煩雑な製造プロセス移管作業が鈴木社長と一緒にであればスムーズに進むのではないかという感覚を持っていました。

### PMI・統合後の印象について

**鈴木:** 経営統合の半年前から準備委員会が立ち上がったのですが、提示されたスケジュールを見てこんなスピードで進むのかと驚きました。いざスタートすると、ミネベアミツミのメンバーが円滑に事業継承してくれ、経営統合後2か月で業務が概ね定常化しており、スピードに感じています。1年かけても経営統合が上手くいかないケースもあると思いますが、ミネベアミツミのスタッフは本当に経験が豊富です。

**矢野:** 私も2017年にミツミ電機が経営統合される際に経験しましたが、ミネベアミツミにはM&A実務がマニュアル化されている強みがあります。鈴木さんたちが6月にクロステックガーデンに引っ越してきて、より密なコミュニケーションがとれるようになりました。モーターやエイブリック

製品等、ミネベアミツミが持つユニークなアプリケーションとパワーデバイスの相合活動を推進して、ミネベアミツミを引っ張っていく意気込みを持ち、パワー半導体事業の拡大と一緒に目指していくところです。

### 今後の展望・シナジー

**矢野:** ミツミ電機が経営統合された2017年時のアナログ半導体売上高は250億円程度でしたが、2029年3月期に売上高2,000億円、営業利益率30%が部門目標に掲げられ、現在では8つのコア事業のうちベアリングに次ぐ成長ドライバーとして位置付けられるようになりました。この達成に向けては自信を深めているところです。これまで当社はチップ売りが主流でしたが、経営統合によりチップからモジュールまでの垂直統合が進むことで高単価製品の販売が可能となりました。また日立パワーデバイスが得意としていた高耐圧技術を用いて鉄道・風力発電等のインフラ領域へ進出することもできるようになりました。これからは社内の生産技術や生産能力を活用できる効果も大きいと思います。両社のシナジーが溢れ出る感覚です。

**鈴木:** 製造工程、販売ともに理想的な「良いとこ取り」ができていると思います。垂直統合の成果の一つであるモジュールは、特殊技術とノウハウの固まりで、近年のシミュレーション技術を用いても我々の真似をするのは相当難しいものがあると思っています。新規参入した場合には獲得に何年も擁する技術・ノウハウをこの2か月で融合することができたのではないのでしょうか。また、従来より25%小型化でき、高性能かつ低コストのサイドゲートIGBTは滋賀工場において試作中で来期 (2026年3月期) から市場投入予定です。鉄道向けで実績を持つ次世代のSiC (炭化ケイ素) 開発においても業界トップの開発体制を獲得できています。さらに、高耐圧ICとミネベアミツミのモーターや電源、医療向け製品を「相合」することで、新たな付加価値の創出を目指します。他にも、他事業部の価格戦略やコストダウンのノウハウを学び、収益性の改善に取り組んでいます。他社が追い付くことができないグローバルニッチトップの強みを活かした相合製品をこれから上市していきたいと思っています。

※半導体の後工程とテストを専門に請け負う会社

# 価値創造モデル

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

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の両立

## インプット

### 財務資本

- 純資産 7,157億円
- 自己資本比率 49.7%
- 格付 R&I A+, JCR A+

### 人的資本

- 「目指す人材像」要件を満たす人材の計画的採用(新卒214名、キャリア採用299名 ※国内主要3社)
- 製造、営業、技術のプロフェッショナル育成(275名予定 ※2025年3月期)
- コア人材の計画的育成(選抜型研修85名予定 ※2025年3月期)
- 従業員エンゲージメント(総合評価スコア 60%)
- DEI推進(女性比率 16.3%、女性管理職比率3.2%、女性採用比率19.4%、障がい者雇用率2.6% ※ミネベアミツミ単体、2024年6月末時点)
- チームビルディング活動推進(342チーム登録予定 ※2025年3月期)

### 製造資本

- 垂直統合生産システム
- 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊
- グローバル生産体制 生産・研究開発拠点 24カ国130拠点
- 設備投資額 836億円

### 知的資本

- 超精密加工技術をはじめとするさまざまな要素技術
- 製造・技術・開発・販売の相合力
- M&A遂行力・PMIによるシナジー効果最大化
- 研究開発費 427億円

### 自然資本

- 電力使用量 1,592,072MWh
- 再生可能エネルギー導入量 48,701MWh
- 製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量 209万t-CO<sub>2</sub>

### 社会関係資本

- お客様数 3,521社
- 販売国数 63カ国
- 環境・人権問題を考慮したCSR調達ガイドラインの高度化
- 産官学の協創活動
- 地域社会貢献活動

(注釈がない限り2024年3月期/2024年3月末時点)

## 成長戦略と事業活動

常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

### 成長戦略

- 1 オーガニック成長
- 2 M&A
- 3 社会的課題解決製品の開発と部品供給

### 強み

1

**コア事業の強化**

超高品質、高い価格競争力、圧倒的な供給力で**事業を強化**

×

2

**多角化でニッチ**

ニッチな領域で高いシェアを確保、さらに多角化で**高収益と高成長を両立**

×

3

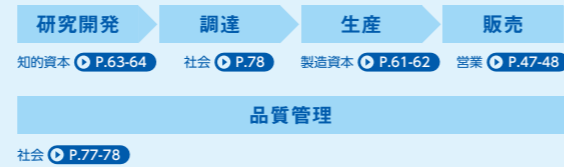
そうごう  
**相合してシナジー創出**

コア技術とコア事業の相合で**シナジーを創出**

### コア事業 8本槍戦略

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

### 事業活動/バリューチェーン



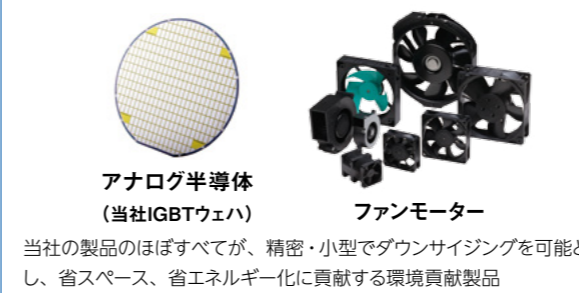
## アウトプット

### 高品質製品



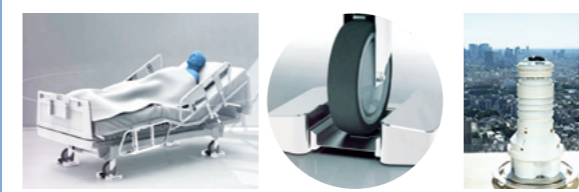
社会の高機能化、高級化などのトレンドや、高電圧・高電流・高周波・高速などの技術ニーズに答える超精密部品

### 環境貢献製品(グリーンプロダクツ)



当社の製品のほぼすべてが、精密・小型でダウンサイジングを可能とし、省スペース、省エネルギー化に貢献する環境貢献製品

### 社会的課題解決製品



少子高齢化、災害対策など様々な社会的課題の解決に資するソリューション

### 相合製品



「相合」によって創出する常識にとられない新たな高付加価値製品

## アウトカム

### 目指すべき姿

世界に一つしかない  
「相合」精密部品メーカーとして、  
社会的課題の解決に不可欠な新製品の創出

### 長期目標(2029年3月期)

売上高2.5兆円/営業利益2,500億円  
EPS成長率15%以上、ROE15%以上

### 経済価値

- 売上高、営業利益、EPS、ROE、ROIC、フリーキャッシュフローの向上
- 世界シェア、世界最小・最薄技術でのNo.1の獲得・維持

### 社会的・環境価値

- 最先端技術による世界の技術革新への貢献 世界シェアNo.1製品のラインナップ
- 環境貢献製品で世界のものづくりをサポート 当社製品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CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献 2031年3月期 約4,000千t-CO<sub>2</sub>
- 大量生産と環境負荷低減の両立 温室効果ガス排出量目標 2050年カーボンニュートラル達成 2031年3月期総量▲42% (2023年3月期比) グリーンプロダクツ売上高比率 2029年3月期 90%以上
- 従業員エンゲージメントの向上 あらゆる年代・国籍・性別・出身会社の多様な人材が活躍 「ミネベアミツミらしい」人材の強さを、次世代へ着実に継承 トップダウンとボトムアップのベストミックスによる効果的な経営
- 高品質製品の提供・公正な取引による社会的信頼
- 地域社会への貢献、信頼関係の構築

## 外部環境

- 技術革新の加速化・多様化
- 世界的な気候変動
- 地政学的対立の顕在化
- デジタルシフト
- サイバーセキュリティ
- 人口動態の変化
- 人権の尊重
- ポストコロナ社会 など

# ミネベアミツミのコア・コンピタンス

## ミネベアミツミとは

コア事業「8本槍」を核とした世界に一つしかない「相合」精密部品メーカー

ミネベアミツミは、ベアリングに代表される超精密加工技術から、モーター、センサーや、半導体、無線技術などのエレクトロニクス技術を組み合わせ、常識を超えた「違い」で新しい価値を創造する、世界に一つしかない「相合」精密部品メーカーです。

## コア事業「8本槍」

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



## 事業ポートフォリオの定義

当社は、事業ポートフォリオをコア事業・サブコア事業・ノンコア事業に区分し、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。

| コア事業  | サブコア事業  | ノンコア事業   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 巨大な市場において、ニッチ領域である</li> <li>② 当社の強みが活用できる</li> <li>③ 技術革新があっても容易には置き換わらない</li> <li>④ 製品間でのシナジーがある</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 8本槍製品</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>①②④ コア事業と同様</li> <li>③ 技術革新によって置き換わる可能性がある</li> </ul> <p>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いリスクを最小化するとともに、コア事業のさらなる強化と成長に貢献する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LEDバックライト、カメラ用アクチュエータ、ゲームアセンブリ</li> </ul> | <p>左記に該当しない事業。すでに事業撤退しており現在該当製品はなし</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スピーカー、キーボードなど</li> </ul> |

## コア技術

### 超精密加工技術

高度な機械加工製品には、サブミクロン単位の高精度切削・研削・研磨が要求されます。ベアリングで培った超精密加工技術を他の製品にも展開し、様々な分野で世界最小、最薄製品を生み出しています。

### 大量生産技術

例えばボールベアリングは毎月数億個単位で長期安定的に生産することが求められます。また、お客様需要動向にあわせてスピーディかつフレキシブルに生産することも求められます。ミネベアミツミでしか造ることができない高精度・効率生産ラインとして、各国グループ工場に導入し、世界各地で高品質の大量生産を実現しています。また、M&Aなどグループに加わった企業にも生産ノウハウを展開し、製造シナジーを発揮し、生産性、収益性向上を実現します。

### 垂直統合生産システム

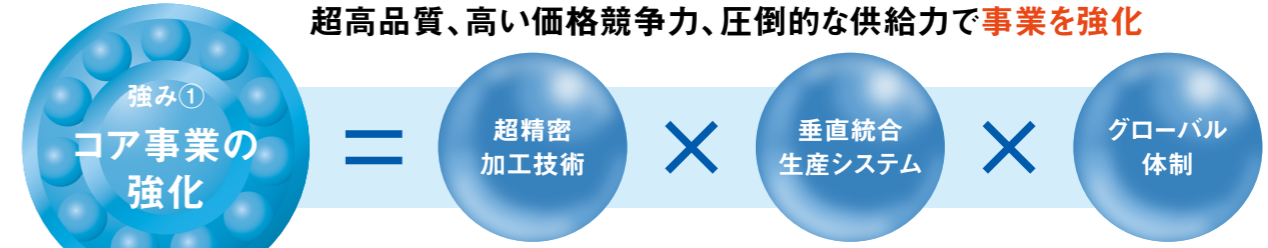
開発から組み立てまでを統合した「垂直統合生産システム」を確立し、世界の量産拠点とマザー工場を有機的に結び付け、世界市場への製品供給体制を整えています。

### ● 超精密加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム

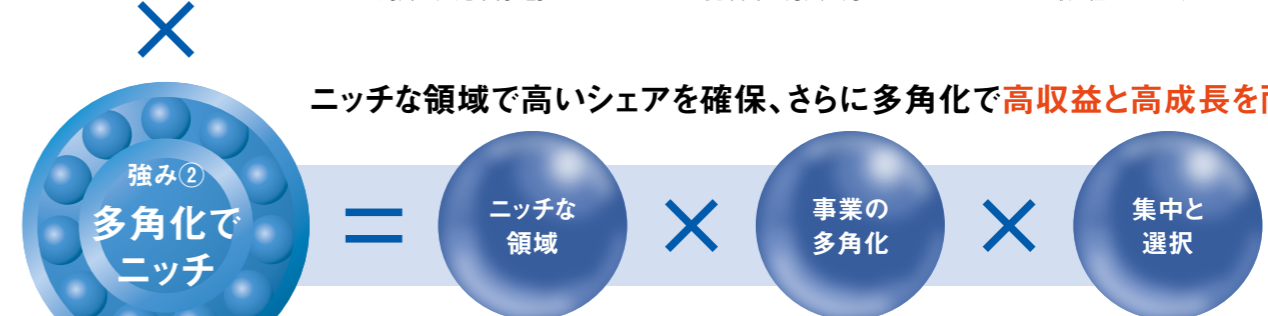


- 超高精度な品質
- スピーディー・安定供給
- 製造コストの低減

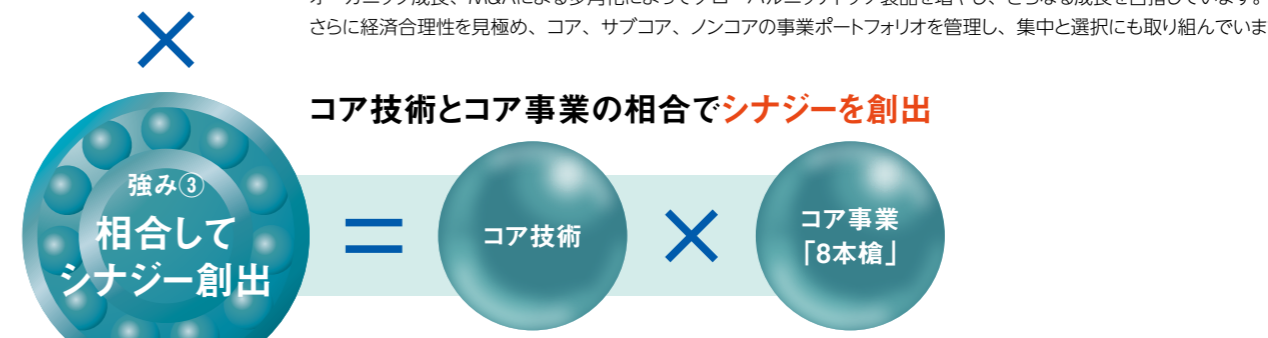
## 常識を超えた違いを生み出すミネベアミツミの強み



ミネベアミツミは独自の技術と生産体制を強みとし、超高品質製品、高い価格競争力、圧倒的な供給力を実現しています。さらに、海外生産比率約8割となり、グローバル従業員10万人が力をあわせてものづくりに取り組んでいます。



当社はニッチなセグメントで高いシェアを確保し、収益力を伸ばしてきました。オーガニック成長、M&Aによる多角化によってグローバルニッチトップ製品を増やし、さらなる成長を目指しています。さらに経済合理性を見極め、コア、サブコア、ノンコアの事業ポートフォリオを管理し、集中と選択にも取り組んでいます。



相合：総合ではなく、相い合わせることを意味する造語。当社グループのあらゆるリソースを掛け合わせ、相乗効果により新たな価値を創造します。

### 技術の「相合」

多様なコア技術を融合、活用

- 超精密加工技術
- 大量生産技術
- センサー技術 (荷重・圧力など)
- 光学技術
- MEMS技術
- 高周波技術
- 電気回路技術
- 半導体設計技術
- 機構設計技術
- システム設計技術

### 事業の「相合」

シナジーにより各事業を強化、新製品を創出

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

### 新たな価値の創造

様々な分野で社会的課題解決に必要な製品を提供  
新たな価値を創造し  
持続的に成長

- 自動車
- 航空機
- ロボティクス
- 介護・医療
- インダストリー
- 情報通信
- インフラ
- 住宅設備

ミネベアミツミの **歩み** → **今** → **未来**

# オーガニック成長 × M&Aで成長

当社は1951年7月、日本で初めてのミニチュアベアリング専門メーカーとして東京都板橋区に誕生しました。創業以来58社（2024年8月末現在）との経営統合を経て、ボールベアリングからモーター、センサー、アクセス製品、半導体に至るまで、世界でも類をみないユニークな事業ポートフォリオを持つ「相合」精密部品メーカーへと成長しました。私たちはオーガニック成長とM&Aに加え、社会的課題の解決に貢献する製品開発で成長を続け、世界のものづくりと人々の暮らしをお支える新しい価値の創造に取り組んでいきます。

- オーガニック成長
- M&A

会社紹介はこちらからご覧いただけます。



## 1950

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



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

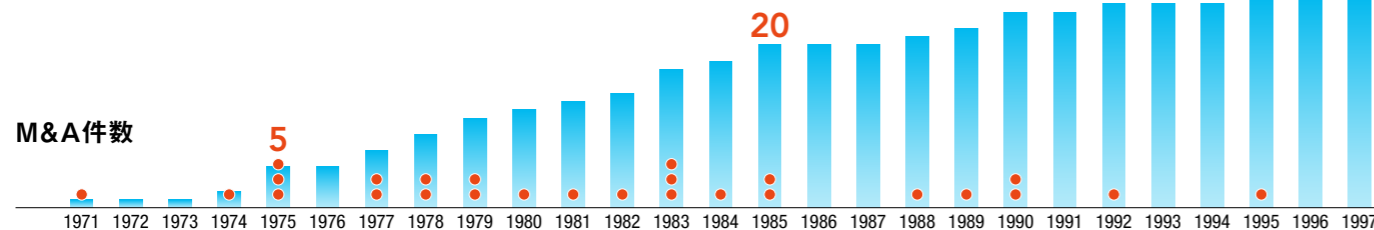


**1972年** シンガポールに初の海外自社工場を建設

軽井沢工場（日本）

**1971年** 米国の工場を買収し、米国にて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

**1980年** アユタヤ工場を設立 グループ最大拠点となるタイに初進出

**1984年** タイで2番目の拠点となるバンパイン工場を設立

**1986年** 浜松工場を設立 電子機器分野の開発を拡大

**1988年** タイ ロップリ工場を設立 電子機器分野の生産を拡大

**1994年** ベアリングやファンモーターを部品から一貫生産する上海ミネベア（中国で初の自社工場）を設立

**1980年** シンガポールの工場を買収し、小径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** 英国のロードエンドベアリングメーカーを買収 欧州市場への供給を拡大

**1990年** ドイツにHDD用スピンドルモーター開発会社を設置

## 2000

**2010年** カンボジアで工場を設立し、翌年に生産を開始 **リスク分散、生産の拡大とコスト低減**

蘇州工場を設立し、LEDバックライトの生産を拡大

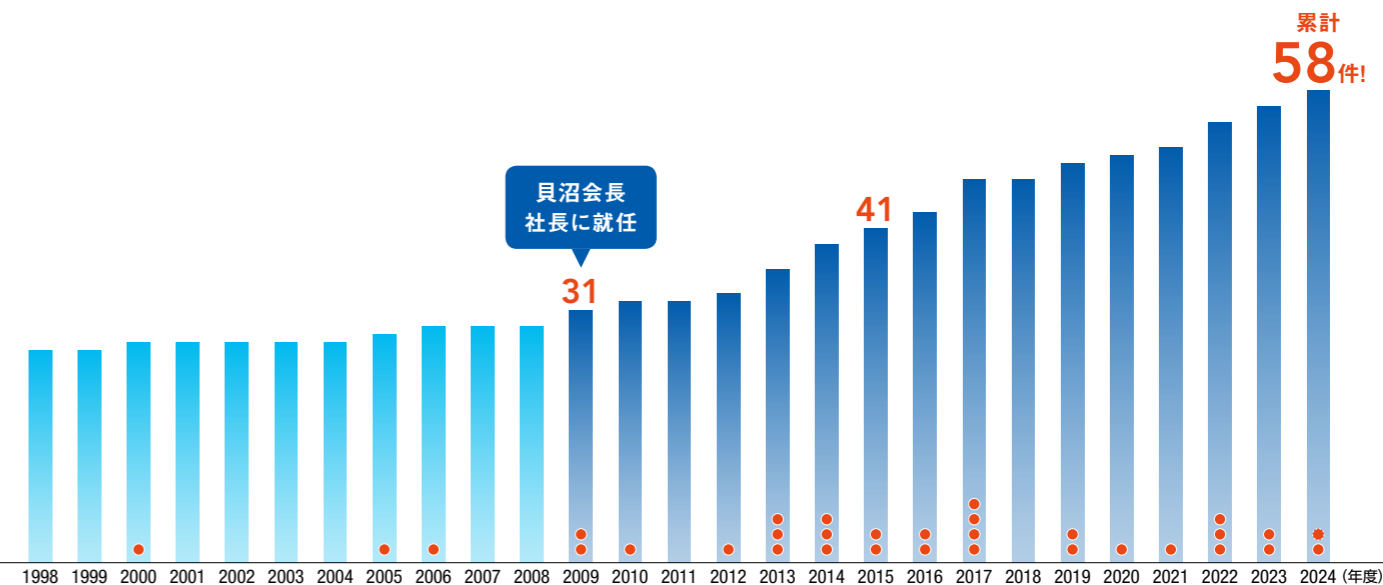
**2018年** スロバキア コシツェ工場にて生産を開始 欧州市場への供給を拡大

**2010年** プラシレスモーターの生産を開始 モーターの製品ラインナップを拡大

**2015年** ドイツの大手計測機器メーカーを買収 欧州やインドでの生産と供給を拡大

**2017年** ミツミ電機と株式交換により経営統合を実施 機械・電子技術と制御技術を融合した「エレクトロ メカニクス ソリューションズ®」プロバイダーとして、各事業の成長を加速

**2019年** 株式公開買付けによりユージンと経営統合を実施 新たな「相合」力により、自動車・住宅設備・産業機械分野でのシナジー創出



## 1951年～ 創業期

日本初のミニチュアボールベアリング専用メーカーとして誕生

当社は、1951年7月の創業以来、高品質、低価格を追求してきました。1964年、最新の機械設備を導入した軽井沢工場を設立。

さらに、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しました。海外への輸出も増加し売上が拡大したことで、軽井沢工場に次々と新鋭の機械を導入し、「超精密加工技術」「大量生産技術」の基礎を築きました。



## 1970年～ 多角化

海外進出と多角化で事業領域を拡大

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

1971年には米国REED工場を買収し、海外生産を開始。1972年にはシンガポール、1980年にはタイで自社工場の海外生産も開始しました。国内外のM&Aも積極的に実施し、技術者獲得や生産能力増強を実現した一方で、インテリア、化粧品、着物・宝飾品の訪問販売、養豚など製造業以外の事業を展開し、企業規模を拡大していきました。



米国REED工場 (現NHBBチャッツワース工場)

## 1990年～ 製造業への回帰

事業の選択と集中を進め、経営をスリム化

1990年代に入ると多角化のマイナス要因が膨らみ始めたため、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、「超精密加工技術」「垂直統合生産」をさらに磨き上げました。



## 2000年～ 「相合」精密部品メーカーへ

シナジーを追求し、会社としての強さを確固たるものに

2000年代に入り、世の中の技術の変化はより一層激しさを増し、IoTが当たり前になる時代がやってきました。当社はカンボジアやスロバキアなど生産拠点のさらなる拡充につとめるとともに、M&Aを加速。2009年に貝沼会長が社長に就任後、27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。



ミネベアミツミの **歩み** **今** **未来**

# 超精密加工・大量生産技術を核に、高収益性の追求へ

## 事業

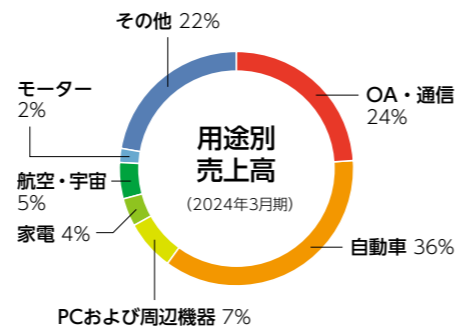
多角的な事業ポートフォリオにより、2024年3月期の売上高は創業以来の過去最高となりました。

### アクセスソリューションズ

売上高 3,221億円  
売上構成比 23.1%  
営業利益 106億円  
営業利益率 3.3%

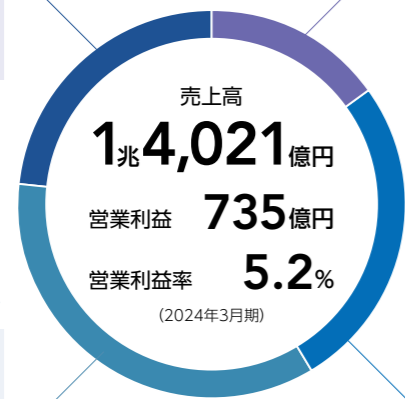
### プレジジョンテクノロジーズ

売上高 2,114億円  
売上構成比 15.1%  
営業利益 380億円  
営業利益率 18.0%



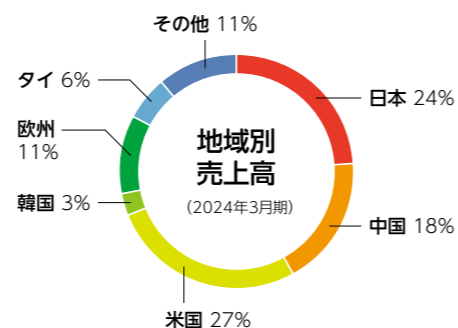
### セミコンダクタ&エレクトロニクス

売上高 4,947億円  
売上構成比 35.4%  
営業利益 355億円  
営業利益率 7.2%



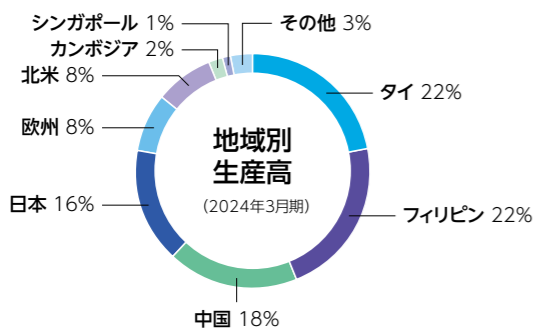
### モーター・ライティング&センシング

売上高 3,694億円  
売上構成比 26.4%  
営業利益 119億円  
営業利益率 3.2%



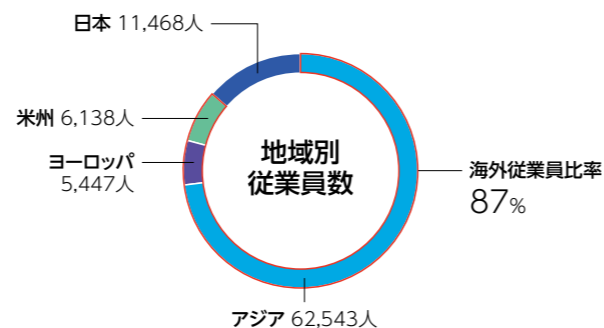
## 生産

グローバル生産体制を構築し、為替、災害、地政学的なリスクを低減しています。



## 人

海外従業員が9割を占め、グローバルな拠点で多様な人材が活躍しています。



**28** カ国  
**130** 生産・研究開発拠点  
**101** 営業拠点

(2024年7月末時点)

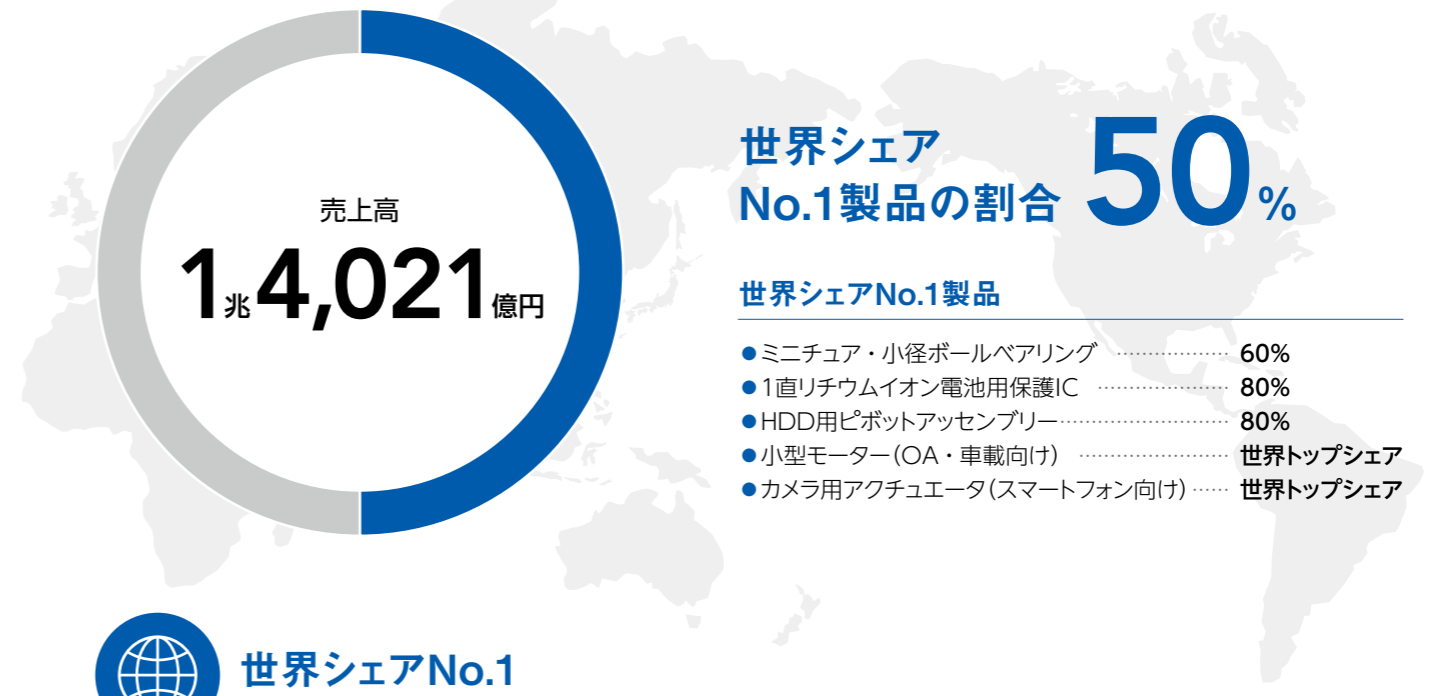
連結従業員数 **85,596名**  
※正社員のみでパート、および臨時工は含まれておりません。

(2024年6月末時点)

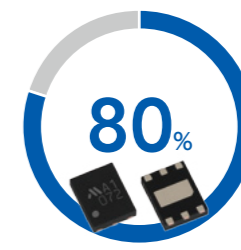
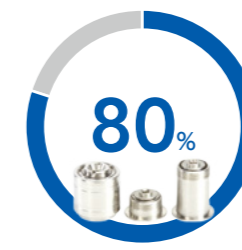
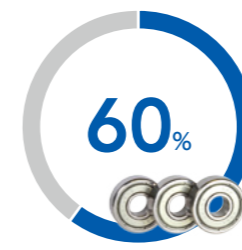
## グローバルニッチトップへの取り組み

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

※ミネベアミツミ調べ



## 世界シェアNo.1



## 世界最小



## 世界最薄



ミネベアミツミの 歩み 今 未来

# 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、社会的課題を解決する製品を開発・生産し、当社にしかできない高付加価値製品、新製品を生み出し、売上・利益をさらに拡大し、企業活動そのものを通してサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

## 1 オーガニック成長

- 世界のGDPの成長に伴い、市場の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

## 2 M&A

- コア事業の8本槍製品を中心に、シナジーある会社の統合

## 3 社会的課題解決製品の開発と部品供給

- 8本槍と密接・不可分な関係

### 新たなトレンド ③

#### 社会的課題解決製品の開発

##### 環境貢献製品

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



##### 少子高齢化

ベッドセンサー  
システム\*



##### 災害対策

統合型環境センサー  
リアルタイムで  
気象データを見える化



##### 自動運転

レーザースキャナー向けアクチュエータ  
LIDARの画質/  
機能を革新

### 従来のトレンド ①②

#### オーガニック+M&A

##### 高品質製品

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 ————— 現在 ————— 将来

高品質・高機能に加え、社会的課題を解決するために

8本槍それぞれの技術を深化・相合する

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

#### Seeds シーズ



#### Needs ニーズ

- 電動化・自動化
- + AI・VR・XR
- + xEV・CASE
- + 超高速通信
- + センシング(制御)

これらに必要な製品こそ8本槍

| 代表例               | ベアリング | アナログ<br>半導体 | モーター | アクセス<br>製品 | センサー | コネクタ/<br>スイッチ | 電源 | 無線/通信/<br>ソフトウェア |
|-------------------|-------|-------------|------|------------|------|---------------|----|------------------|
| ウイングハンドル          |       |             | ●    | ●          | ●    |               |    |                  |
| ハイパワー<br>電源モジュール  | ●     | ●           | ●    |            |      | ●             | ●  | ●                |
| 高効率高圧モーター         | ●     | ●           | ●    |            | ●    | ●             |    | ●                |
| デジタルキー<br>ソリューション | ●     | ●           | ●    |            | ●    | ●             |    | ●                |
| 無線<br>ソリューション     |       | ●           | ●    |            | ●    |               |    | ●                |



# 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、緊急度に応じて戦略・施策を立てています。下記の表はこれらを整理し一覧にまとめたものです。

## メガトレンド

地政学的対立の顕在化  
(貿易摩擦・ウクライナ問題等)

世界的な気候変動・脱炭素社会へのシフト

技術革新の加速化・多様化

デジタルシフト・サイバーセキュリティ

ポストコロナ社会

人口動態の変化  
(労働力人口減少、超高齢化社会)

人権の尊重に対する国際的要請の高まりと法制化

| 当社の影響(▲リスクと○機会)  | 発生可能性 | 緊急度* | 影響度 | 戦略・施策   | 参照  | マテリアリティ   |
|--|-------|------|-----|---|---|---|
| ▲ 原材料費、物流費の高騰による生産コスト増大  | 高     | 1年以内 | 中   | ● 需給調整のモニタリング強化<br>● 製品価格の適正化<br>● 物流の最適化   | CFOメッセージ P.13-18<br>事業別戦略 P.37-46   |   |
| ▲ 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<br>▲ 地政学リスクを含むサプライチェーンの不安定化               | 中     | 3年以内 | 大   | ● 外部環境の変化に効果的な製品ミックスとグローバル生産体制<br>● 定期的な政治経済リスク評価の実施<br>● マルチソース化(複数社購買)の促進   | 製造資本 P.61-62<br>リスクマネジメント P.91-92   | 3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化  |
| ▲ 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<br>▲ 地政学リスクを含む社会的混乱による自社グループ生産拠点の停止・操業度低下 | 中     | 3年以内 | 大   | ● 水リスクが高い拠点を中心とした国内外主要拠点のBCP策定、訓練の実施<br>● 危機管理マニュアルの整備<br>● グローバル生産体制<br>● 保険の手配  | 製造資本 P.61-62<br>環境への取り組み P.69-76<br>リスクマネジメント P.91-92                               |   |
| ○ BCP構築による顧客への訴求力向上  | 中     | 5年以内 | 中   |   |   |   |
| ▲ 欠陥製品による重大事故、リコール等が発生した場合、多大な費用の発生や社会的信用の失墜                               | 低     | 不定   | 大   | ● 「ミネベアミツミグループ品質方針」の徹底<br>● 設計段階での調査と確認、サプライチェーンにおける管理体制強化<br>● 保険の手配   | 品質管理体制の強化 P.77-78   |   |
| ▲ 既存技術や製品の陳腐化や研究開発の成果創出の失敗等による市場喪失・競争力の低下                                  | 中     | 5年以内 | 中   | ● コア技術の拡充・相合活動の推進<br>● 超精密加工技術の深化<br>● 知的財産のポートフォリオ形成<br>● 産官学協創によるオープンイノベーション推進<br>● 東京クロスステックガーデンの活用  | CEOメッセージ P.5-10<br>事業別戦略 P.37-46<br>製造資本 P.61-62<br>知的資本 P.63-64<br>相合製品の紹介 P.65-66 | 3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化  |
| ○ 技術力・相合力による新規ビジネスの機会  | 高     | 3年以内 | 大   |   |   |   |
| ▲ 新興国における低コストの競合メーカーの台頭  | 中     | 5年以内 | 中   | ● コスト低減、生産性改善の徹底<br>● 高品質、高付加価値製品による差別化   | 価値創造モデル P.21-22<br>事業別戦略 P.37-46<br>製造資本 P.61-62                                    |   |
| ○ AI・DXの積極的活用  | 高     | 1年以内 | 中   | ● 社内のデジタル・トランスフォーメーション(DX)推進の継続<br>● 営業プラットフォームSFAの営業部門でのより広範囲での展開<br>● 製造現場における間接人員のデジタル・トランスフォーメーション(DX)による省力化<br>● 生成AIの活用                 | AI・DX推進 P.67-68   |   |
| ○ 省資源、省エネ、低炭素を実現する製品需要の高まり   | 高     | 1年以内 | 大   | ● ミネベアミツミグリーンプロダクツの推進<br>● 3R推進による廃棄物削減   | CEOメッセージ P.5-10<br>価値創造ストーリー P.21-36<br>事業別戦略 P.37-46<br>環境への取り組み P.69-76           | 1 環境貢献型製品によるCO <sub>2</sub> 排出量削減                                     |
| ▲ 再エネ導入、カーボンフットプリント削減等要求の不履行によるビジネス喪失                                      | 高     | 5年以内 | 中   | ● 自家用太陽光発電設備の導入、再エネ電力の調達、再生エネルギー事業への参画<br>● 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<br>● MMIビヨンドゼロの推進<br>● Carbon Neutral Steering Committee 設置による環境対策 |   | 2 事業活動による環境負荷の最小化   |
| ○ カーボンニュートラル対応の加速による競争力獲得  | 中     | 5年以内 | 中   |   |   |   |
| ▲ 労働力人口減少による人材の確保困難  | 高     | 5年以内 | 中   | ● 採用ブランディング活動の推進、各種広告による企業ブランド定着<br>● グローバルでの人材活用(フィリピン・グローバル・サポート・センター)<br>● 従業員エンゲージメントの向上 ● M&Aによる人材獲得                                     | CEOメッセージ P.5-10<br>COOメッセージ P.11-12<br>人的資本 P.49-54<br>人的資本 座談会 P.55-60             | 6 グローバル規模の人材育成<br>7 グローバル規模のダイバーシティの推進<br>8 働きやすい職場づくり<br>9 従業員の安全と健康 |
| ○ あらゆる世代の多様な社員が活躍できる組織づくり  | 中     | 3年以内 | 大   | ● 従業員のワークライフバランスに配慮した人事制度や施策の充実化<br>● 長時間労働防止、年次有給休暇取得の推進 ● 従業員エンゲージメントの向上<br>● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進                                     |   |   |
| ▲ ノウハウ承継、後継者問題   | 中     | 5年以内 | 中   | ● 次世代マネジメント候補(コア人材)育成体系の確立、選抜型育成研修(NLP、FLP、HLP)の実施<br>● 海外現地法人や国内子会社の人材の当社マネジメントへの登用<br>● 「サムライ・プロジェクト」による製造・営業・技術のプロフェッショナル育成                |   |   |
| ▲ 人権侵害による既存ビジネス喪失、レピュテーション毀損   | 低     | 3年以内 | 大   | ● 人権ポリシー遵守、人権尊重の教育の徹底<br>● 責任ある調達の一層の推進<br>● サプライチェーンの定期的なモニタリング<br>● 内部通報制度の安定的運用  | 責任ある調達の推進 P.78<br>人権に関する方針と取り組み P.79-80<br>内部通報制度 P.90                              | 4 責任ある調達の推進<br>5 地域社会との共生<br>8 働きやすい職場づくり<br>9 従業員の安全と健康              |
| ○ 人権を重視した経営による企業価値の向上  | 中     | 3年以内 | 中   |   |   |   |
| ○ 解決すべき社会的課題の出現・顕在化  | 高     | 1年以内 | 中   | ● 4高化に応える製品の開発<br>● 少子高齢化、エネルギー問題、災害対策といった社会的課題解決に資する製品・部品を導出する技術開発   | 価値創造モデル P.21-22<br>ミネベアミツミの未来 P.29-30<br>事業別戦略 P.37-46<br>知的資本 P.63-64              | 1 環境貢献型製品によるCO <sub>2</sub> 排出量削減<br>3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化             |
| ▲ 情報漏洩・コンピュータウィルスの感染・サイバー攻撃  | 中     | 不定   | 大   | ● グローバルなセキュリティ監視・危機対応体制の構築・運用<br>● 研修や訓練の実施による従業員への情報セキュリティ意識の浸透  | リスクマネジメント P.91-92   |   |
| ▲ コンプライアンス違反による既存ビジネス喪失、レピュテーション毀損   | 低     | 不定   | 大   | ● コーポレート・ガバナンスの強化 ● 内部通報制度の安定的運用<br>● コンプライアンス、リスクマネジメント体制の強化   | コーポレート・ガバナンス P.81-92  |   |
| ▲ M&Aにおける偶発債務等の発生または想定以上の収益の下振れや負のシナジーによる減損                                | 中     | 3年以内 | 大   | ● 人材と組織の相合によるシナジー創出 ● 専門家によるDDの実施<br>● 統合準備委員会の設置によるPMIの推進 ● 適正価格の徹底  | CEOメッセージ P.5-10<br>CFOメッセージ P.13-18<br>M&A P.19-20<br>知的資本 P.63-64                  |   |
| ▲ 急激な為替および金融市場変動による予想外の損益発生またはキャッシュフローの悪化                                  | 中     | 1年以内 | 大   | ● 為替予約によるリスクヘッジ ● 地産地消の推進<br>● 規律ある財務運営と資金流動性確保の強化  |   |   |

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

# ミネベアミツミの考えるサステナビリティ



ミネベアミツミは、会社としてのサステナビリティと地球・社会のサステナビリティを両輪として取り組んでまいります。

## ●会社としてのサステナビリティ

当社グループは、経営の本質はサステナビリティであるという信念のもと、継続的な成長と持続可能性を追求してきました。当社グループでは、製品のみならず生産地、マーケット、技術開発などにおいて多角的な分散体制を構築し、磨かれたものが競争力の源泉となっています。このような事業活動の執行を取り巻く環境、社会、ガバナンス (ESG) に関する取り組みを強化して、持続可能な成長をしていくことができるよう、果敢に経営リソースを投入していく方針です。

## ●地球・社会のサステナビリティ

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

## マテリアリティの特定プロセス



### 重要課題候補20項目と2019年当時のマテリアリティ(重要課題)10項目(青字)

- 1 エネルギー利用の効率化
- 2 再生可能エネルギー利用の拡大
- 3 環境貢献型製品の創出
- 4 環境負荷物質の削減
- 5 資源の有効活用
- 6 気候変動への適応
- 7 生物多様性の保全
- 8 地域社会との対話と発展への貢献
- 9 人権の尊重
- 10 従業員の安全と健康
- 11 働きやすい職場づくり
- 12 グローバル規模の人材育成
- 13 グローバル規模のダイバーシティの推進
- 14 安全・安心な製品の供給
- 15 顧客満足度の向上
- 16 責任ある調達
- 17 社会課題を解決するソリューション創出
- 18 健全なコーポレートガバナンスの確立
- 19 コンプライアンスの遵守
- 20 リスクマネジメントの強化



目標に対する実績等は、こちらで詳しくご覧いただけます。



## 重要テーマ・マテリアリティ(重要課題)について

当社グループでは、マテリアリティへの取り組みを進める上で、PDCAのサイクルを適切に回してマネジメントしていくことが重要であると考え、目標を定めて取り組んでいます。

2021年より短・中期目標を定め、年度毎に実績と進捗・自己評価を確認しています。詳細はWebサイトに掲載しています。

### 重要テーマ1 地球環境課題解決への貢献



「地球環境課題解決への貢献」とは、当社最大の強みである超精密加工技術と相合をいかした「環境貢献型製品による世界の温室効果ガス排出量削減」であり、「事業活動による環境負荷の最小化」と両立させながら取り組みます。

| マテリアリティ                              | 中期目標   |
|--------------------------------------|--|
| 1 環境貢献型製品による世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量 400万トン (2031年3月期)</li> <li>●グリーンプロダクツの売上高比率 90%以上 (2029年3月期)</li> </ul>           |
| 2 事業活動による環境負荷の最小化                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●自社の温室効果ガス排出量を総量で2023年3月期比42%削減 (2031年3月期)</li> </ul> |

1 2 3 P.69-76

### 重要テーマ2 社会を支える高品質な精密部品の創出



環境貢献に資する「社会を支える高品質な超精密部品の創出」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。

| マテリアリティ              | 中期目標   |
|----------------------|--|
| 3 超精密部品の大量・安定供給体制の強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul> |
| 4 責任ある調達の推進          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> </ul>             |
| 5 地域社会との共生           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会とのコミュニケーションの継続</li> </ul>  |

3 4 P.77-78 | 4 P.78 | 5 P.80

### 重要テーマ3 従業員の力を最大化



これら価値創造の源泉は当社の人材であり、「従業員の力を最大化」することを目指して「グローバル規模の人材育成」と「グローバル規模のダイバーシティの推進」をはかるとともに、「従業員が働きやすい職場づくり」と「従業員の安全と健康」を推進します。

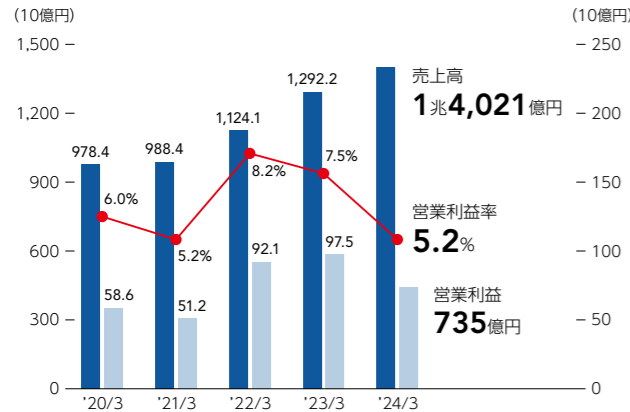
| マテリアリティ              | 中期目標   |
|----------------------|--|
| 6 グローバル規模の人材育成       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ミネベアミツミグループとしての統合効果をいかし、グローバルでの事業の拡大、発展を積極的に推進するための人材開発強化</li> </ul> |
| 7 グローバル規模のダイバーシティの推進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●採用における女性の割合20%以上</li> </ul>  |
| 8 働きやすい職場づくり         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員が生き生きと働くための多様な働き方の実現</li> </ul>                                   |
| 9 従業員の安全と健康          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●重大労働災害(死亡事故)ゼロ件</li> <li>●定期健康診断受診率100%</li> </ul>                   |

6 P.51 | 7 P.52 | 8 P.53-54 | 9 P.79

# 財務・非財務ハイライト

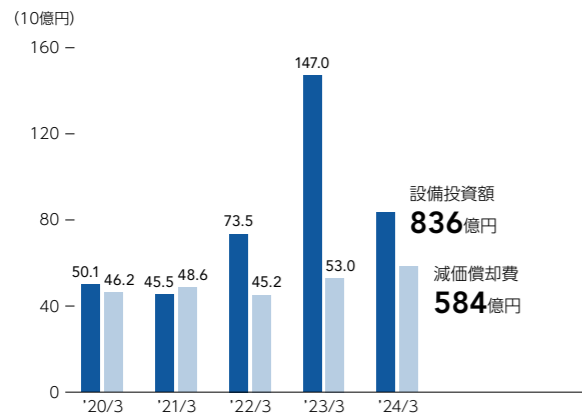
## 財務ハイライト

### ■売上高、営業利益、営業利益率



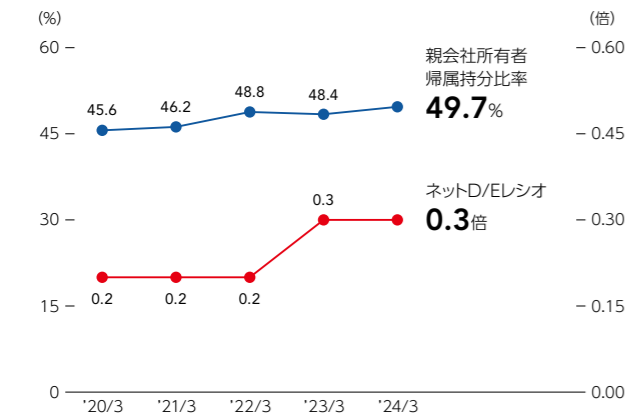
売上高は過去最高となりました。  
売上高は12期連続増収となります。

### ■設備投資額、減価償却費



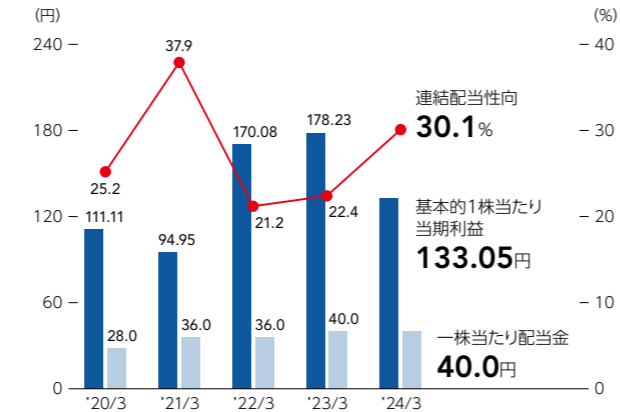
設備投資額はSEセグメントの能力増強投資を中心に実施しました。  
※2022年3月期および2023年3月期の設備投資額には、東京クロステックガーデン取得費用の一部が含まれています。

### ■親会社所有者帰属持分比率、ネットD/Eレシオ



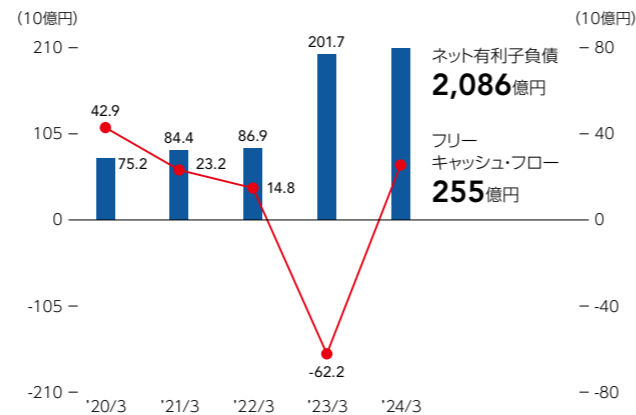
親会社所有者帰属持分比率は前期と同水準となりました。  
ネットD/Eレシオも前期と同水準となりました。

### ■EPS、配当額



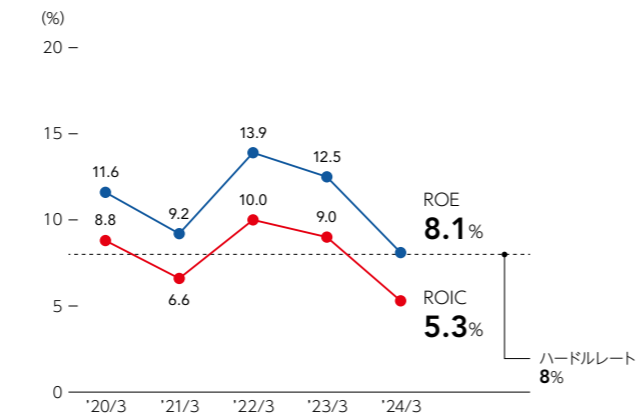
2024年3月期の配当は前期同様40.0円となりました。

### ■ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フローは前期から+877億円の255億円となり、ネット有利子負債は前期と同水準となりました。

### ■ROE、ROIC

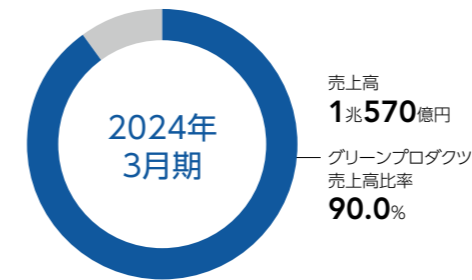


ROE、ROICともに前期に比べ低下したものの、2025年3月期以降は収益力の改善により回復を見込んでいます。

※2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

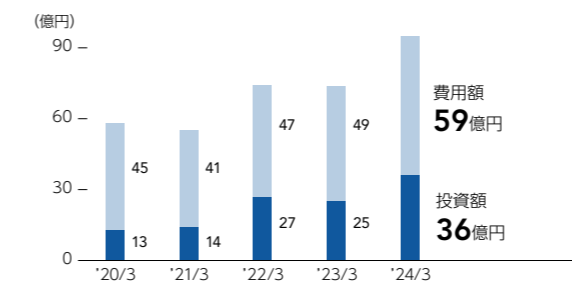
## 非財務ハイライト

### ■グリーンプロダクツ売上高比率



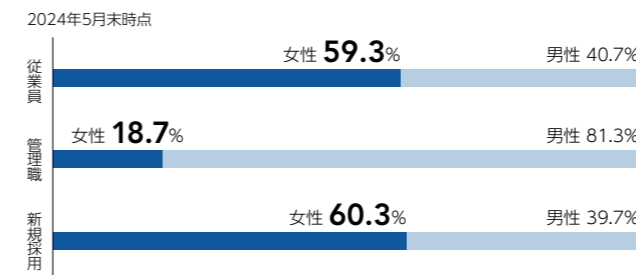
2024年3月期のグリーンプロダクツの売上高は、1兆570億円で、全売上高（自社で設計ができない製品を除く）90.0%でした。

### ■環境保全コスト



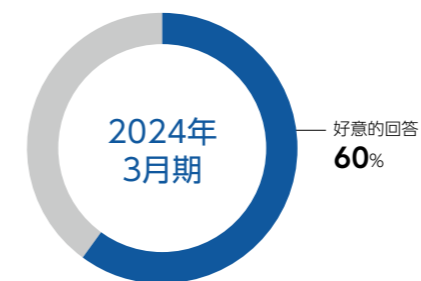
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計を行っています。  
2024年3月期の投資額、費用額に合わせた環境保全コストは95億円となりました。

### ■女性比率(従業員、管理職、新規採用)



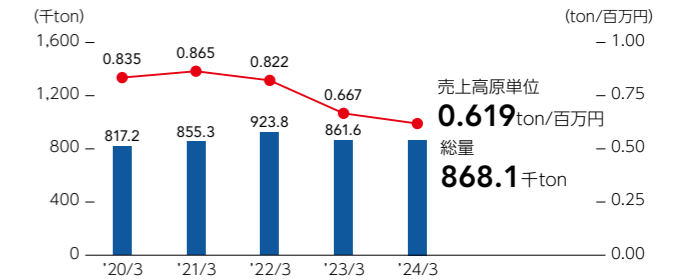
多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2024年5月末の女性従業員比率は59.3%、管理職比率は18.7%となりました。(グローバル集計)

### ■従業員エンゲージメントスコア



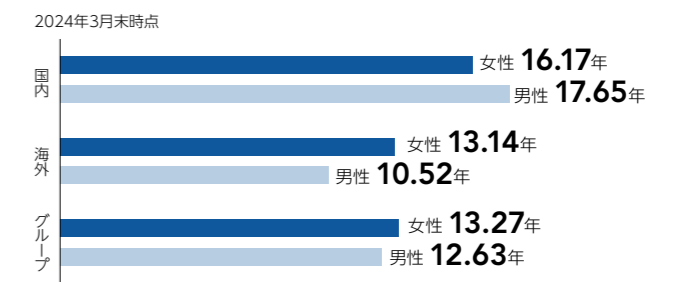
従業員エンゲージメントスコアは60%となりました。  
※初回、2024年3月期国内グループ集計。5段階のうち「好意的回答（そう思う・どちらかと言えばそう思う）」を選んだ人の割合

### ■温室効果ガスのCO<sub>2</sub>換算排出量 (Scope1,2)



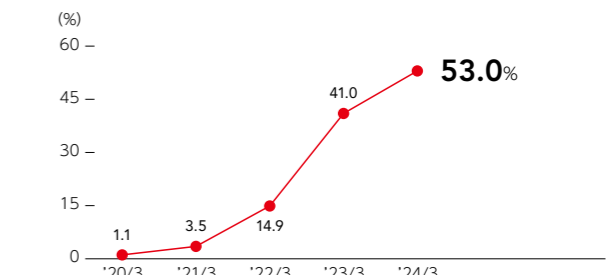
2020年3月期まで遡って、Scope2の算出方法をロケーション基準からマーケット基準へ変更しています。2024年3月期は前期に比べ、総量で0.8%増加、売上高原単位で7.2%減少となりました。

### ■男女別平均勤続年数



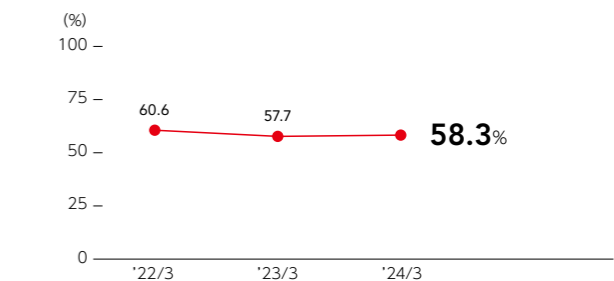
男女間で大きな差はなく、グループ全体では女性の勤続年数が長いことから、引き続き育児休業後に就業継続できる職場環境づくりに取り組んでいきます。

### ■男性社員の育児休業取得率



2024年3月期の男性社員の育児休業取得率は53.0%となりました。(単体集計)



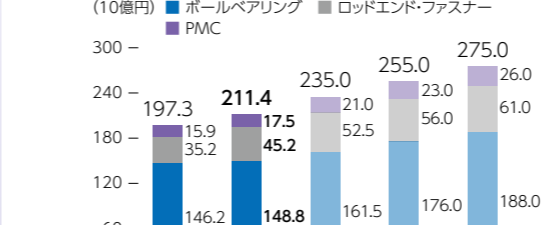
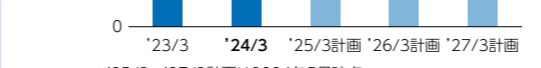
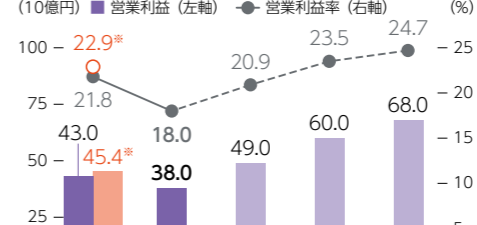


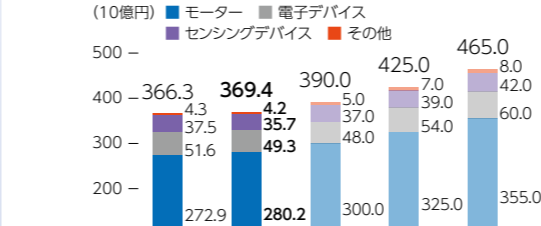
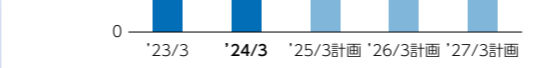
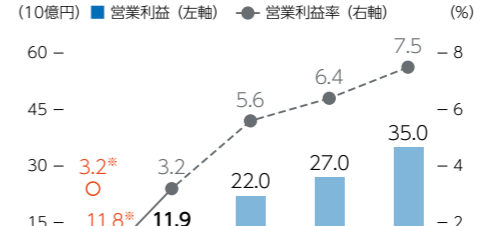


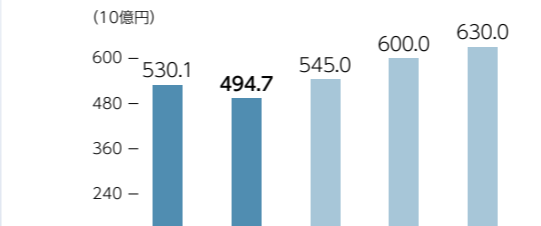
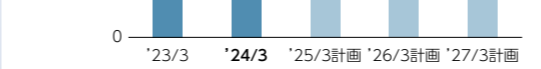
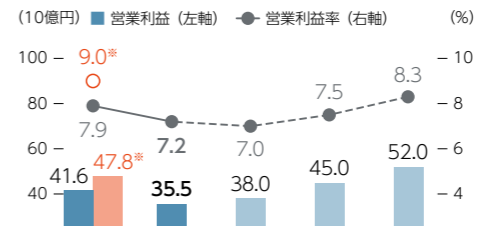
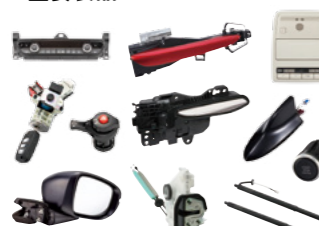

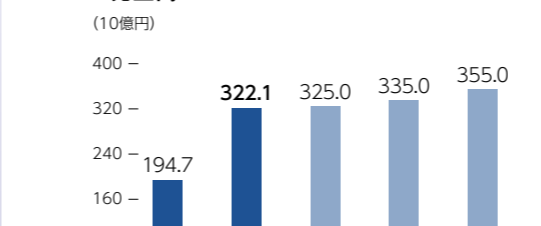

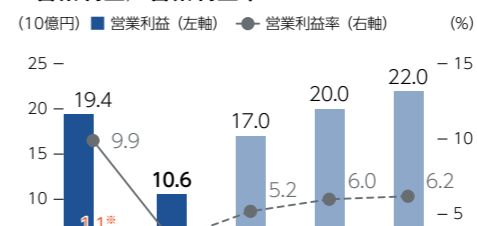
### ■キャリア採用比率(国内)



2024年3月期のキャリア採用比率は58.3%となりました。  
※国内：新卒一括採用をしているミネバアミツミ・ミツミ電機・ユーション

# 事業別戦略

ミネベアミツミは、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築いており、その多角的な事業ポートフォリオは、リスク分散にも寄与しています。

|   |  |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
| <p><b>PT</b><br/>プレジジョン<br/>テクノロジーズ<br/>セグメント</p>               | <p>●主要製品</p>  <p>主な製品<br/>ボールベアリング、ロッドエンドベアリング、スフェリカルベアリング、ファスナー、プレジジョンメカニカルコンポーネント(PMC)*</p>       | <p>●主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 HDD<br/>データセンター ドローン 医療機器<br/>航空機 ロボット</p>                   | <p>●ハイライト</p> <p>ボールベアリングはデータセンター他、高収益製品市場全体が回復。今後も好調継続を見込む。ボールねじ及びボールウェイ事業の経営統合準備は順調に進行中。</p> <p>世界シェア <b>No.1</b><br/>PMC <b>ボールねじ等の事業取得予定</b></p> <p>ベアリング製品 <b>ミックス改善</b><br/>航空機需要 <b>回復中</b></p>                   | <p>●売上高 (10億円)</p>  <p>●営業利益/営業利益率 (10億円) (営業利益率: %)</p>      | <p>●ROICハイライト</p>  <p>※特殊要因を除く<br/>ボールベアリングの在庫調整からの回復、航空機向け、PMCの成長にともない、'24/3期14.4%から'27/3期は25.5%に改善見込</p>  |
| <p><b>MLS</b><br/>モーター・<br/>ライティング&amp;<br/>センシング<br/>セグメント</p> | <p>●主要製品</p>  <p>主な製品<br/>HDDスピンドルモーター、ステッピングモーター、ファンモーター、DCモーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センシングデバイス</p> | <p>●主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 HDD<br/>ゲーム機器 OA機器 医療機器<br/>スマートフォン ウェアラブル機器</p>            | <p>●ハイライト</p> <p>モーターは高収益分野が回復基調で収益改善。2027年3月期までに利益率10%以上を目指す。</p> <p>モーター <b>ニッチトップ製品増加</b><br/>モーター <b>'27年3月期利益率10%以上へ</b></p> <p>電装化による <b>事業機会拡大</b><br/>電子デバイス <b>車載向け等用途拡大</b></p>                                | <p>●売上高 (10億円)</p>  <p>●営業利益/営業利益率 (10億円) (営業利益率: %)</p>   | <p>●ROICハイライト</p>  <p>※特殊要因を除く<br/>モーターはグローバルニッチトップで利益率改善、電子デバイスは車載向けで成長。'24/3期4.5%から'27/3期は14.4%に改善見込</p> |
| <p><b>SE</b><br/>セミコンダクタ&amp;<br/>エレクトロニクス<br/>セグメント</p>        | <p>●主要製品</p>  <p>主な製品<br/>アナログ半導体、光デバイス、機構部品、精密部品、電源、スマート製品、住宅機器用部品</p>                           | <p>●主な用途</p>  <p>スマートフォン 高級家電 IoT機器<br/>ゲーム機器 データセンター 自動車<br/>住宅機器 ウェアラブル機器 医療機器</p> | <p>●ハイライト</p> <p>アナログ半導体はミネベアパワーデバイス(MPSD、旧日立パワーデバイス)と経営統合。PMI進行中。2029年3月期営業利益30%に向けて収益性向上を目指す。</p> <p>アナログ半導体 <b>8本槍の2番目へ番付変更</b><br/>アナログ半導体 <b>相合製品の創出</b></p> <p>MPSD <b>PMI進行中</b><br/>光デバイス・機構など <b>サブコア堅調</b></p> | <p>●売上高 (10億円)</p>  <p>●営業利益/営業利益率 (10億円) (営業利益率: %)</p>  | <p>●ROICハイライト</p>  <p>※特殊要因を除く<br/>アナログ半導体の収益力回復がドライバーとなり、'24/3期11.1%から'27/3期は15.6%に改善見込</p>              |
| <p><b>AS</b><br/>アクセス<br/>ソリューションズ<br/>セグメント</p>                | <p>●主要製品</p>  <p>主な製品<br/>自動車部品(ドアラッチ、ドアハンドル、ドアミラー等)、無線通信デバイス、産業機械部品</p>                          | <p>●主な用途</p>  <p>自動車 農業機械 建設機械</p>   | <p>●ハイライト</p> <p>相合による高付加価値製品の開発の成果が結実。車載デバイスも黒字化し、収益性のさらなる向上を目指す。</p> <p>相合製品による <b>高付加価値化</b><br/>新規ビジネス <b>大型案件受注</b></p> <p>拠点・生産・製品 <b>シナジー増大</b><br/>車載デバイス <b>利益貢献継続</b></p>                                      | <p>●売上高 (10億円)</p>  <p>●営業利益/営業利益率 (10億円) (営業利益率: %)</p>  | <p>●ROICハイライト</p>  <p>※特殊要因を除く<br/>相合製品や高付加価値製品の市場投入によりさらなる収益力向上に取り組む。'24/3期4.8%から'27/3期は10.8%に改善見込</p>   |

\*2024年3月期第4四半期より、サブセグメント名をピボットアクセナリーからプレジジョンメカニカルコンポーネント(PMC)に変更しました。

Precision Technologies

# プレジジョンテクノロジーズ (PT)

超高品質製品向けを中心とした 構造的な需要増と圧倒的競争力で、力強い成長



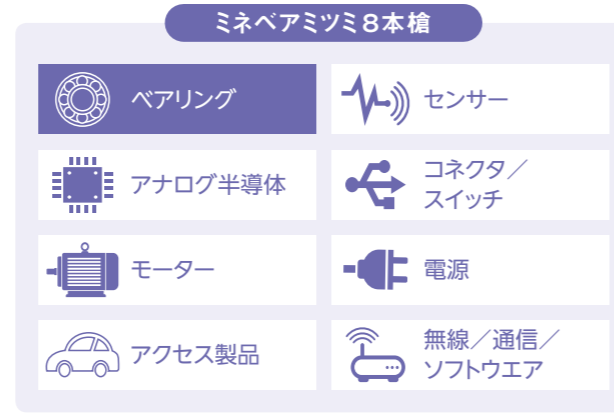
取締役専務執行役員  
プレジジョン  
テクノロジーズ  
事業本部長  
水間 聡

## コア・コンピタンス

当社のDNAともいえる超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった根源的な強さにより、圧倒的な市場シェアと高水準のQCDESS\*が確立されています。

当社はいち早く海外展開をはかり、部品や設備の内製/保全能力も強化することで超高品質と低コストの両立を果たしました。設備投資の額では測定できない、長年にわたるノウハウの蓄積が参入障壁を形成しています。

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



### 機会

- 最終製品の省エネルギー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
- 自動車の電動化、高性能化を背景とするコンテンツグロース
- データ生成量増加に伴い、データセンター向けベアリング・ピボットの需要増加
- 低燃費高効率エンジンを搭載した新型航空機の需要増加
- 医療業界において、新型コロナウイルス向け需要から医療機器向けに需要が回復

### リスク

- 中国を中心とした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増加および価格競争の高まり
- HDD市場の縮小に伴うピボットアセンブリー販売数量の中長期的な減少トレンド
- 航空機メーカーの生産調整、労働力不足による新造航空機生産率低下
- マクロ経済低迷の長期化

### 機会とリスクへの対応

- ボールベアリングの精度向上、生産性改善により競争力をさらに強化
- 北米、欧州、アジア(タイ・インド)に航空機向けベアリングの生産拠点を拡大し、最適地生産を実現
- カンボジア第二工場を活用し、PMC製品の需要増加に対応

## 2024年3月期の概要

主力製品であるミニチュア・小径ボールベアリングは、データセンター向け、家電向けでは減少したものの、自動車向けで販売数量が増加し、増収となりました。ロッドエンド事業は、新型コロナウイルスからの回復が顕著に表れ売上高は過去最高実績となりました。PMCは、HDD市場の回復などにより増収となりました。この結果、売上高は2,114億円、営業利益は380億円、営業利益率は18.0%となりました。

## 2025年3月期の見通し

ボールベアリングは、自動車向けは引き続き好調に推移、データセンター向けは下半期から本格回復となり、販売増加を見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、サプライチェーンなどの問題があるものの、堅調な伸びが長期にわたり継続する想定です。特に弊社製品が多く使用されている、低燃費効率エンジンの需要の増加を見込んでいます。PMCにおいても、2024年3月期に引き続き需要回復を見込んでいます。

## 中期事業計画

- 1 プロダクトミックスとさらなる生産性改善  
月産370百万個まで生産能力増強済み
- 2 今期中にはコロナ前の生産機数に改善  
タイ工場拡張、M&A等も駆使し、さらなる成長へ
- 3 精密加工技術の強みをいかし、ボールねじおよびボールウェイ事業での早期のシナジー創出を目指す

## 長期戦略

PTは、当社創業以来のコア事業として安定的かつ持続的な成長を維持するとともに、高付加価値製品の販売増加や革命的生産性改善による利益の積み上げにより、営業利益率25%以上を目指しています。今後はさらに収益性を向上させるため、M&Aにも継続的に取り組み、PTセグメントの収益基盤をより強固なものにしていきます。

## INTERVIEW

### PMCの事業領域拡大を加速させ、PT事業本部の“成長ドライバー”へ



事業執行役  
PMC事業部 事業部長  
安土 泰弘

メカアッシー事業部は長らくHDDに使われるピボットアセンブリーを製造してきた事業部になります。精密加工技術をいかし、自動車分野に求められるミクロン単位の精度管理の実現によって、自動車事業に参入をしてきました。加えて、高い品質管理が求められる医療インプラント分野にも参入することで、売上利益の成長を達成してきました。事業領域の変化に伴い、2024年より事業部名をPMC (Precision Mechanical Component) へ変更し今年を事業部元年としてスタートを切り、さらなる売上利益の向上に挑戦をしています。

事業の肝となる品質を高めるために、従業員のチームビルディングを日々実施しております。その結果、弊社内でのチームビルディング向上活動ではPMCは社内全拠点の中で2年連続No.1になり、昨年は収益も過去最高を更新することができました。PMCの売上拡大を達成したことにより、カンボジア第二工場へ拡大する運びとなり、環境に配慮したソーラーパネルを大規模に設置し脱炭素な工場を、そして弊社のベストプラクティスである自動化を盛り込んだ工場として2025年に操業開始する予定です。既にカンボジアプサル州の大学、短大、高校へも訪問し優秀な人材の確保、育成をおこない将来のPT

事業本部の総本山として世界最高の工場群に成長させていきます。これらを実現し、コスト競争力が厳しい自動車業界へ競争価格で勝負して参ります。

さらに、PT事業部の成長ドライバーとして2024年12月を目途にツバキ・ナカシマ社よりボールねじ・ボールウェイのビジネスを取得する予定です。同社は日本で最初にボールねじの生産を開始した会社で、高い技術を保有しており当社のボールベアリングの技術と相合できる部分がおおく、さらなる技術向上が期待出来ます。

上記のように超精密加工技術が必要な分野をさらに拡大しニッチトップを目指して参ります。これまでタイ工場で培った大規模工場管理・生産技術・人材育成の実績を礎にカンボジア工場を軌道に乗せ業績拡大をはかりミネベアミツミのさらなる存在価値向上に努めて参ります。



PMC製品

Motor, Lighting & Sensing

# モーター・ライティング& センシング (MLS)

ポートフォリオの拡充により  
新たな事業領域を開拓し、長期安定的な成長へ



執行役員  
モーター・ライティング&  
センシング  
事業本部長  
志村 宇洋

## コア・コンピタンス

超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった当社のDNAに加え、センサー、光学、磁気などエレクトロニクス分野のコア技術を融合し、モーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センサー、計測機器などを展開。厳しい品質特性が要求される自動車向けや、短期間での品質・数量を両立した垂直立ち上げが要求されるモバイル向けなど、広範な市場に製品を展開しています。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。



■MLSがカバーする部分

## 中期事業計画

- 1 車載向けモーターのコンテンツグロースで収益増  
グローバルニッチトップを目指す
- 2 HDDモーターのプロダクトミックスの改善が進む
- 3 バックライト事業は、  
スマホ向けがOLEDに変わっても収益確保  
車載向けは大型プロジェクトが今後進行

## 長期戦略

MLSでは、コア事業であるモーターにおいて、グローバルニッチトップのポジションを確立し、さらなる収益力向上により、営業利益率10%以上を目指します。技術変化が速く収益機会を見込めるサブコア事業であるバックライトは、スマートフォンから車載向けへと用途を転換し、ハイエンドマーケットをターゲットに収益性を高めていきます。センサーは、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。

## INTERVIEW

### グループの「相合力」で、 社会的課題解決への取り組み強化

レゾナントデバイス事業では触覚フィードバック技術を使用して、利用者が「実際にモノに触れているような感覚」を体験出来るデバイスを開発しております。デバイスの設計には主にコイルと磁石を使用しており、従来の振動モーターでは成しえないさまざまな振動を作り出しております。その際に重要となるのは、当社の各種モーターやカメラアクチュエーターなどで培った磁気回路設計技術、ベアリングやスイッチ、コネクタに代表される精密加工技術で、これらのノウハウを相合することで小型ながらも利用者に驚きと感動を提供出来るようなデバイス開発をおこなっております。既に我々の身の回りにはエンターテインメントを中心とした用途で触覚フィードバック技術が使われていますが、今後はさまざまなシチュエーションでの危険通知や、健康上の問題により日常生活に困難が生じている方々に向けた支援機能の開発など、社会的課題解決に向けても挑戦していきます。

実現に向けた課題としては、どんなにすばらしいデバイスが開発出来ても、それを使用するためにはセンサーによる感知、半導体を使用した駆動IC、それらを制御するソフトウェアなどが必要となります。しかしながら当社には全ての技術、製品が揃っており、ミネベアミツミの「相合力」で課題を解決することが

レゾナントデバイス事業部  
事業部長  
下村 重幸



可能です。  
我々の成長ドライバーはこの相合力を用いたアプリケーションとしての設計・開発力となりますが、さらには高精度シミュレーション技術があります。デバイス設計では磁場解析、構造解析、熱解析などを活用し短時間で設計検証をおこなうことが可能となっており、開発期間を大幅に短縮しております。レゾナントデバイスは、「あったら便利なモノ」から「なくてはならないモノ」に進化しています。スマートフォンやゲーム機では既に必須機能となっておりますが、今後は車載などを中心にさらに用途が拡大され、またさまざまな社会的課題の改善に向けて活用が検討されております。我々はこの市場の流れをけん引し、まずは2026年に売上高100億円、営業利益15%以上を達成させ、ミネベアミツミの全ステークホルダーの皆様へ貢献して参ります。



レゾナントデバイス

### 機会

- 省エネルギーや静音化に貢献する小型で精密なモーターの需要増
- EV、AI・ビッグデータなど成長分野に関連するモーターの参入機会が拡大
- データセンター向け大容量HDDの増加
- 高級車等のハイエンド向けのバックライト需要増
- LEDバックライトの用途拡大

### 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

## 2024年3月期の概要

モーターは市場回復とコンテンツグロースにより車載向けモーターで事業拡大が加速し、増収となりました。営業利益は、HDD向けスピンドルモーター市場の底打ちとともに、大容量化の進展でプロダクトミックスの改善が進み、回復傾向となりました。LEDバックライトは減収、センシングデバイスも減収となりました。この結果、売上高は3,694億円、営業利益119億円、営業利益率は3.2%となりました。

## 2025年3月期の見通し

車載向けモーターが堅調に推移するとともに、HDD向けスピンドルモーターも在庫調整からの回復およびプロダクトミックスの改善が継続することにより、増収増益を見込んでいます。特に車載向けのモーターは、快適、安全、環境用途におけるコンテンツグロースにより、当社がグローバルニッチトップを獲得できる競争環境が継続しております。モーターを柱にトップラインを成長させ、さらなる利益拡大を見込んでいます。

Semiconductors & Electronics

# セミコンダクタ&エレクトロニクス(SE)

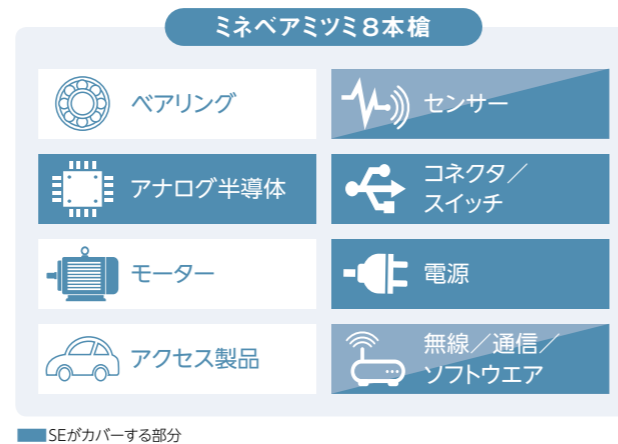
8本槍製品の相合により今後の成長分野に向けた新製品を開発し、グループ全体の事業機会を創出



常務執行役員  
セミコンダクタ&  
エレクトロニクス  
事業本部長  
岩熊 勝行

## コア・コンピタンス

SEは、センサー、光学、MEMS（微小電気機械システム）、高周波技術、電気回路技術、半導体設計技術に代表される超微細加工が求められる分野における技術開発力が競争力の原点です。さらに、ミツミ、エイブリック、本多通信工業、ミネベアコネクタ（旧住鋳テック）、ミネベアパワーデバイス（旧日立パワーデバイス）との経営統合によりミネベアミツミのDNAである超精密加工や垂直統合等のコア技術が融合したことで、開発から量産まで顧客の細かなニーズに一気に通貫で対応する体制を整備しています。8本槍製品のうち5製品がSEに属し、グループ全体の「相合」を創出する原動力となっています。また、アナログ半導体はベアリングに次ぐ収益ドライバーとして、今年5月より当社8本槍製品の3番目から2番目の槍となりました。



## 中期事業計画

さらなる成長を目指し10%以上の利益率へ

### 主なポイント

- 1 **アナログ半導体**  
ミネベアパワーデバイスとの経営統合によるアナログ半導体事業のさらなる拡大  
早期に売上高2,000億円、営業利益率30%を目指す
- 2 **光デバイス**  
超広角AF用セブ第二工場も今期中にフル稼働  
技術力、品質、顧客対応力で新規モデルの獲得を目指す
- 3 **機構部品**  
新規モデルの着実な立ち上げ

## 長期戦略

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、SEとして最も重要な課題であると認識しています。そのため、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本槍製品を強化し、事業全体の収益性向上を目指す（営業利益率10%以上）ことが基本戦略となります。その執行は、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③既存事業とのシナジー創出・収益性向上が期待できる会社のM&Aをおこなうことで達成されます。

## INTERVIEW

### チーム全員がマイボール精神を持ち、コア事業の一角を狙える新製品の創出へ

EMS部門  
SC事業部 事業部長  
小倉 真太郎



私が責任者として就任したSC事業部は「小型メカスイッチ」と「車載向けインダクター」を中心とした製品の開発から製造を担っております。

当部門の強みはCAE解析技術を駆使して高難易度の製品を具現化する設計力と垂直統合システムを確立した海外工場による高い製造力です。これらの強みをいかして、高品質の製品を安定して市場へ供給してまいりました。しかし、当事業はコア事業8本槍の一つとして位置付けられているなかで、残念ながら事業規模の観点から十分な貢献ができていないという課題がございます。全社で取り組んでおります「収益性の改善」を実行しつつ、課題解決のために当社コア事業の一角を担える事業規模への拡大を目指すための執行戦略としてグローバルニッチトップを狙える新製品の創出を実行してまいります。スイッチは従来のメカスイッチに加えて付加価値の高い複合製品の開発、コイルは車載市場を深掘りしてニッチトップの製品を増やしてまいります。製品の開発に際しては市場のニーズをタイムリーにリリースすることが、新製品の創出を実行していく上で大きなカギとなりま

す。加えて事業拡大を進めていく上で組織の改革と成長も重要なテーマとして位置付けております。チームメンバーが担当分野のスペシャリストへ成長することに加えて、チーム全員がマイボール精神を持ち組織を横断して積極的に意見を交わせる文化を浸透させ機動力のある強靱な組織の育成を進めます。そして、「情熱を磨く」ことで最後の一步を「やり切る」力を成長させてまいります。相合力をいかし高付加価値を有した新製品の創出とそれを実現するための製造力のさらなる強化に加えて、チーム力を高めた組織が成長ドライバーとして、当社コア事業の一翼を担う事業に成長してまいります。私はその先頭に立ちチームメンバーと一緒に汗をかきながら、我々の目標実現に取り組んでまいります。



スイッチ



コイル

## 2024年3月期の概要

光デバイスの増収はあったものの、半導体や機構部品が減収となったため、セグメント全体では減収となりました。この結果、売上高は4,947億円、営業利益は355億円、営業利益率は7.2%となりました。

## 2025年3月期の見通し

2024年5月2日をもって連結子会社としたミネベアパワーデバイス（旧日立パワーデバイス）との経営統合によるアナログ半導体事業のさらなる拡大を中心に、SEセグメント全体で増収増益を見込んでいます。

Access Solutions

# アクセスソリューションズ (AS)

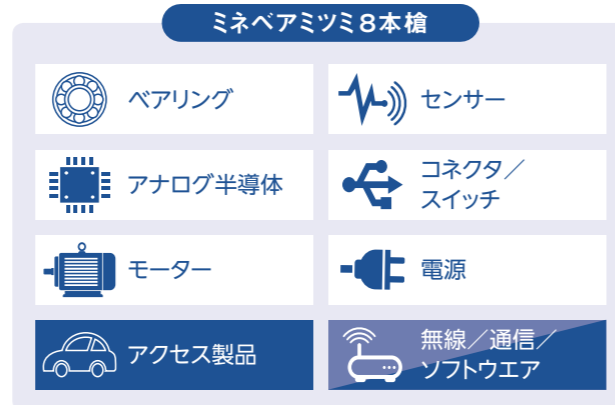
経営統合によるシナジー最大化をはかり、Tier1ビジネスとして競争力向上へ



取締役副社長執行役員  
アクセスソリューションズ  
事業本部長  
岩屋 良造

## コア・コンピタンス

メカニカル機構から電子技術、さらにはソフトウェアまで、クルマに関するあらゆる分野のシステムを開発設計から生産まで一貫して手掛けるノウハウを持っています。ミネベア アクセスソリューションズ（旧ホンダロック）との統合により、製品（アクセス製品事業のシナジー強化）、販売（顧客基盤が異なることによるTier1ビジネスの拡大）、拠点展開（進出地域の相互補完によるグローバル対応）を強化しています。



ASがカバーする部分

### 機会

- 自動車における電動化/高機能化に伴う高付加価値品へのシフト
- コネクテッドカーへのシフトによるデジタルキー市場の増加
- ハンドル、ラッチ、パワークロージャーステム、ドアミラーなどの高付加価値化による1台当たり要素部品点数の増加
- Tier1ビジネスの拡大

### リスク

- 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愛好する可能性
- 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

### 機会とリスクへの対応

- 構造改革の実施により低価格品から高付加価値品にシフト
- 技術のプレゼンスを高め、高級車メーカー向けハイエンド製品の開発を加速
- 当社独自のモジュール化/アクチュエーター化による共通エンジンを開発

## 2024年3月期の概要

2023年1月27日をもって連結子会社としたミネベア アクセスソリューションズの業績に加え、自動車向けの販売や車載デバイスが回復したことなどによって、増収となりました。自動車向け販売の回復に加えて、PMIや構造改革が実を結び、売上高は3,221億円、営業利益は106億円、営業利益率は3.3%となりました。

## 2025年3月期の見通し

市場回復と統合による改善などの効果が継続することにより、増収増益を見込んでいます。中国における日系自動車メーカーによる生産の調整など、今後もマーケットを注視しつつ、車載デバイスのさらなる利益貢献を見込んでいます。将来に向けて、他セグメントとの相合による高付加価値品を開発、普及させていくことで、ASセグメントの収益力向上をはかります。

## 中期事業計画

- 1 市場回復、統合によるコスト削減および構造改革効果が顕在化
- 2 相合および高付加価値製品へのシフト
  - ①CSD ②フラッシュハンドル
  - ③E-Latch ④チャージポートドア
- 3 車載デバイス利益貢献が継続

## 長期戦略

ASIは、経営統合のシナジーの創出をはかり、Tier1ビジネスとしてのプレゼンスを最大限に活用し、ミネベアミツミグループのさまざまな製品を自動車メーカーに直接提案することによって、車載事業の拡大をはかってまいります。加えて、CSD(Compact spindle drive) やフラッシュハンドルなどの高付加価値製品へシフトし、他セグメントとのシナジー創出に注力することで、収益性の向上をはかります。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。

## INTERVIEW

### 「技術」・「人」の相合をおこない、自動車の高機能化、知能化に挑戦

技術開発部門 副部門長  
平尾 英司



アクセスソリューションズ (AS) 事業は、車両に乗り込む際、乗り込んだあと、人と車両を繋げる製品を開発、製造しております。主な製品は、ドアハンドル、ドアラッチ、テールゲートの自動開閉装置 (CSD)、ドアミラー、二輪用スマートキーレスシステム、車載アンテナ、ロックセット等です。インテリア製品であるオーバーヘッドコンソールやヒーターコントロール、スイッチもございます。

成長ドライバーは、社内の保有技術を組み合わせる相合により開発される差別化製品です。相合開発による差別化製品の一例として、内製部品の「歪ゲージ」および内製半導体の「AFE」を組み合わせ、新たなトリガー技術のドアハンドルを商品化しました。他にも、電動化に必須なアクチュエーターには当社のモーターを採用し、開発初期段階から最適設計をおこなうことで、振動や騒音を低減し商品性向上を実現できること等が他社にはない当社の強みとなります。製造面では、グローバル視点での垂直統合、社内サプライチェーンの構築により、継続的にコスト低減活動を推進しております。これらを達成するため、技術と人を相合して差別化製品を開発しています。

さらにAS製品はこれから、高機能化、知能化による進化が期待出来る製品であり、それら製品を組み合わせたより大きなソリューションで社会的課題解決に貢献します。物流問題を取りあげてみますと、荷物を運搬してきたドローンと車両間で相互認証後に、ボンネットが自動で開き、フランクフルム<sup>®</sup>に荷物を置き終わるとボンネットが自動で閉まる仕組みが考えられ、これは進化したデジタルキー、CSD、ラッチの相合開発で実現できます。当社の保有技術を相合し創出される差別化製品が社会的課題解決に貢献します。



※フロントランクルーム：EVでフロント部が荷室化された空間



## 営業力

ミネベアミツミの営業の強みは、人と人の相合、ダイバーシティへの取り組みによる新しい価値の創造にあります。経営統合を通してさまざまな知識、経験などのバックグラウンドを持つ人材が集まり、グローバル展開を推し進めてきました。今後もこれらの人材のスキルを「相合」することで、売上、収益性の最大化に挑戦をしていきます。

### INTERVIEW

#### 人と人の「相合」から生み出される営業力

ミネベアミツミの営業本部の強みはM&Aによる異なるバックグラウンドを持った人材で構成された組織体制、人と人の相合、グローバルでの営業体制にあると考えています。当社はM&Aを通して拡大をしてきており、統合した際には、営業部隊の再編を迅速におこない、相合できる体制を作り上げてきました。そうすることで、製品のナレッジの共有や協力体制が整い、新たな価値を生み出し、お客様に最適な価値提供をおこなうことができている。この精神は、新卒研修でも新入社員の方々に伝え、相合の重要性を深く理解してもらっています。営業本部の組織体制としては、世界五極営業統括体制をとっており、各グローバルなマーケットでシェアを獲得することが可能になっています。日本、海外、どこの拠点においても、営業は1円でも価格にこだわることを常に意識し、それを社内に発信することで、営業本部全体で付加価値の提供を推し進めています。



取締役専務執行役員  
営業本部長  
**野根 茂**

### 営業力の強化 ① 五極体制と現地主導の営業体制

海外拠点では、日本、東アジア（中華圏、韓国）、東南アジア（タイ、シンガポール、フィリピン、カンボジア、ベトナム、マレーシア）、米州（米国、メキシコ）、欧州（ドイツ、フランス、イタリア、UK）の五極体制で構成されており、現地メンバーをヘッドに登用し、サブに日本人を配置する組織体制にしており、

現地メンバーがより成果を出しやすい環境を作っています。各国、地域に根ざしたマーケティングや渉外活動、地域戦略を策定することで現地事情・市場に合ったプロジェクトを組成、主導しています。



President,  
NMB Technologies Corporation  
**Richard LaPlace**

### INTERVIEW

#### 「個々」の強みをいかし、さらなる売上成長へ

私はNMBテクノロジーズの社長で米州営業責任者をしております。ミネベアミツミに25年以上勤務し、私は世界中のお客様やさまざまな文化を持つ同僚と密に仕事をする機会に恵まれました。ミネベアミツミのスローガン「Passion to Create Value through Difference」は、製品にも社員にも適用されます。社員構成は、民族、性別、人種、年齢、社会経済的背景などさまざま、個人のユニークな強みをいかし、業務を推進しています。狭い視野にとらわれず、社員個々の視点やアイデアを広く取り入れ、効果的な戦術を実践する為に適切な人材配置をしています。これが功を奏し、NMBテクノロジーズはこの先3年間毎年16%の売上成長を見込んでいます。従業員の多様性を拡大し、お客様、従業員、そしてグローバル社会に貢献しながら価値を創造していくという理念のもと、強い企業づくりに邁進して参ります。

### 営業力の強化 ② 相合と挑戦の推進

営業本部ではダイバーシティに関するさまざまな取り組みを実施し、さらなる価値を創出しています。バックグラウンドに関係なく、従業員へチャンスを与えることを意識しており、特に駐在員に関しては、その方のチャレンジ精神を大切にしております。

手をあげた社員のチャレンジを応援する環境が、従業員の成長を後押しし、営業力向上に向けたスキルアップに情熱を持って邁進してくれる従業員が多くいると考えています。

### 事例① クロステックガーデンでの交流

Communication（情報・知見・交流）& Education（教育・研修・習得）のさらなる強化で毎日ワクワク成長できる活気あふれた組織を作るコンセプトの下、営業執務フロアの実環境整備をおこないました。相合推進を担う営業本部X Techチームを設置し、そのメンバーが中心となり、創造性を高める仕掛け、（ライブラリー、サインージ、常時接続システム、ポータル）

を利用した、従業員の交流会や、勉強会、他部門とのイベントを企画・実施しております。勉強会に関しては、直近5月に製品概要を説明するセミナーを実施しましたが、参加人数は、100人にもおよび、製品理解をさらに深めた交流・ワイガヤ・プレスト・知識創造活動をおこなうことで製品のクロスセルをいかした提案力の向上、営業力の強化を促すことが出来ました。

### 事例② 海外駐在員の活躍

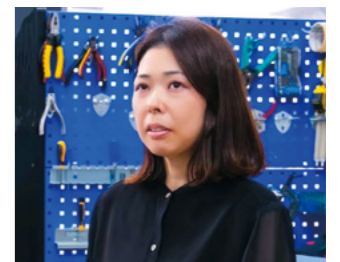
当社は、世界あらゆる地域に海外駐在員を派遣しております。2023年には営業だけで157名もの日本人を海外に派遣し、そのマーケットのニーズに沿った商品提供をしております。各地域

で特性、市場、働き方が異なるなかで、派遣した駐在員は実績を積み、帰国後には駐在経験をマネジメントにいかすなどして会社の成長を促進していくドライバーとなっています。

### INTERVIEW

#### 現地メンバーとの協働により、現地販促活動の強化へ

2022年6月から深圳S&Eセールス（MITSUMI product製品）を担当しています。現在は日本からの移管案件、現地販促、業務改善を日々実施しています。現地販促は、自分の思い描いたストーリーでは進まず、仕様変更や急な量産などにかく目まぐるしいビジネスですが、営業をし、製品が採用となった場合の達成感は格別です。赴任してすぐは採用までの進め方、細かい会話の仕方など自分の経験が覆されることが多く、驚きの連続でした。日本で何故このような進め方をするのか理解できなかった点も、赴任してみると意味があることだと納得でき、すべての業務は現地メンバーの力が無ければ絶対に進まないビジネスであり、現地メンバーに任せて仕事を進めることの大切さを学びました。この経験を通して、日本に帰った後も解析度をあげて仕事ができるという自信にも繋がりました。今後も広い視野を持ちながら更なる売上拡大に向けて邁進して参ります。



Assistant Manager,  
Minebea (Shenzhen) Ltd.  
**宮本 恵美子**



Manager,  
Minebea (Hong Kong) Ltd.  
**木島 紀子**

#### データ化、仕組化から営業を支え、「相合」活動の促進へ

中華圏の販売会社の業務HQであるミネベア香港に駐在し、営業部門のバックオフィス業務を担当しています。担当の方から責任者の方まで、常に前線営業との会話を心掛け、地域性も踏まえてデータと仕組みの両面からプロアクティブに営業活動をサポートしていくことを目指しています。一方、M&Aによる他社との統合活動では「通じない」場面にも多々遭遇してきました。異なる企業文化が相まみえることは、外国での駐在の困難と通じるものがあるように感じますが、相手企業、現地スタッフ、本社と対話を重ね、無事に統合日を迎えられたことは大きな喜びでした。現地グループ会社間での「相合」活動も活発におこなわれており、ミネベアミツミはさらに強くなれると感じています。

## 人的資本

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や営業力などが、ミネベアミツミの人的資本の強みです。そのようなスキル・知識・経験等を有する一人一人の社員が「情熱」を持ち、それに基づく「相合」活動によって、「違い」を生み出し、社会的・環境価値と経済価値を同時に高めています。

### 人的資本の戦略 — 人材開発担当責任者メッセージ —

経営理念「より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」を実現するために、私たちは社員一人一人の「情熱」に基づく「相合」活動によって、「違い」を生み出し、社会的・環境価値と経済価値を同時に高めていく人材集団を目指しています。

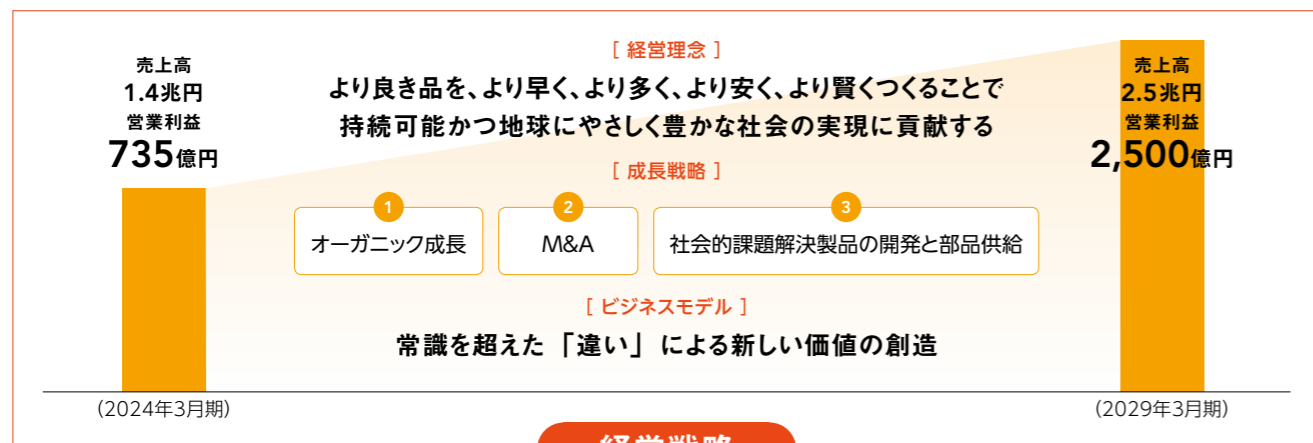
そのような人材集団に変革するために、3つの重点課題に取り組んでいます。経営戦略の実行に必要な人材の計画的な確保・育成をおこなうこと（①計画的な人材確保・育成）、ミネベアミツミらしい人材の強さである「現場」、「情熱と挑戦」、「相合」、「マイボール精神」といった価値観を尊重する企業文化を定着させること（②戦略実現のための企業文化）、そして、あらゆる世代の人材を持続的に惹きつけ、当社の経営戦略に強くコミットする社員を増やしていくこと（③従業員エンゲージメント向上）です。

これらの重点課題への取り組みにより人的資本を強化し、経営戦略の実現を加速していきます。



理事  
人事総務部門副部門長  
加藤 素樹

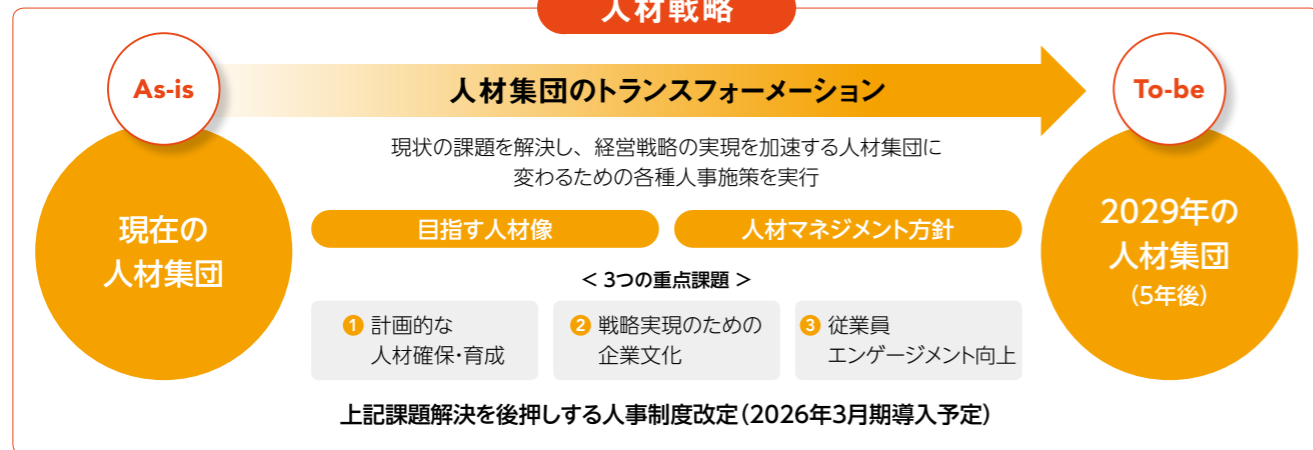
## 1 経営戦略と連動した人材戦略



経営戦略

連動

人材戦略



## 2 人的資本に対する考え方

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や営業力などが、当社の人的資本の強みです。このような人的資本（スキル・知識・経験等の能力）に対して、①計画的に効果的な投資をおこなうことで社員を確保・育成し（社員の能力を高める）、②あらゆる世代の多様性のある社員が思う存分にその能力を発揮できる環境を整備する（能力の発揮度を高める）ことが、当社の価値創造に繋がるキーファクターとの考えに基づき、効果的な人事施策を実行しています。

### ● 当社の人的資本の特徴

#### ① イノベーションの源泉となる人材の多様性

キャリア採用比率(国内)<sup>\*1</sup> 58.3% 女性管理職比率(グローバル)<sup>\*2</sup> 18.7%  
本社役員における外国人比率<sup>\*3</sup> 7.4% 女性従業員比率(グローバル)<sup>\*2</sup> 59.3%

地域別従業員数

|               |                |             |
|---------------|----------------|-------------|
| 日本            | 10,477名        | 12.5%       |
| アジア(日本除く)     | 61,651名        | 73.5%       |
| 北南米           | 6,215名         | 7.4%        |
| 欧州            | 5,550名         | 6.6%        |
| <b>グループ全体</b> | <b>83,893名</b> | <b>100%</b> |

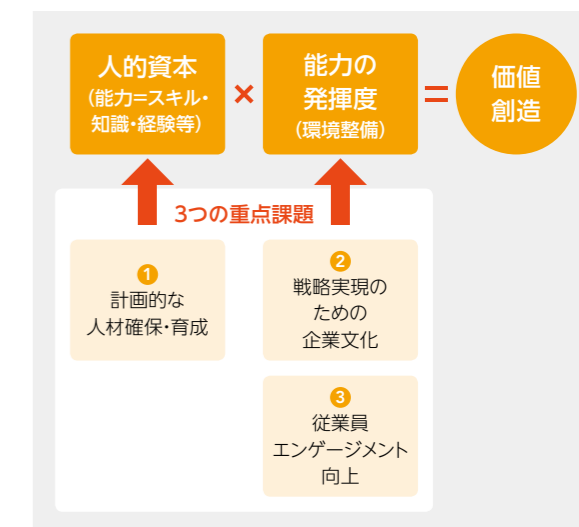
パート・契約・派遣社員を除くグループ全体従業員数(パート・契約・派遣社員を含む従業員数は102,078名)

#### ② 製造ノウハウ×技術力×営業力の三位一体

|   |   |
|---|---|
| グローバルな生産・営業体制<br>拠点数 <sup>*4</sup> 28カ国 | ノウハウを継承進化させつづける技術者・熟練工<br>研究開発人員数 <sup>*2</sup> |
| 130生産・研究開発拠点、101営業拠点                    | グループ全体 8,660名<br>うち、博士号保有者 73名 (0.8%)           |
| 日本人海外駐在員数 <sup>*1</sup> 679名            | うち、修士号保有者 1,254名 (14.5%)                        |

\*1 2024年3月期/2024年3月末時点 \*2 2024年5月末時点 \*3 2024年6月末時点 \*4 2024年7月末時点

### ● 考え方



## 3 目指す人材像および人材マネジメント方針

ミネベアミツミの経営理念を体現し、経営戦略を効果的に実行していくために、社員全員に持ち続けてもらいたい「ミネベアミツミらしい人材の強さ」を目指す人材像として、定義しています。国内外グループ会社で共通化し、採用、配置、育成、評価等の各種人事制度と連動させることにより、定着をはかります。また、当社としてどのように人材に向き合っていくかの考え方・方針・思想を表す人材マネジメント方針を策定しています。これらの基本方針に沿って、組織・人事戦略を企画・立案・実行していきます。

### ● 目指す人材像

| 4つの価値観  | 内容   |
|---------|--|
| 現場      | ●「現場」に足を運び、「現物」を手に取り、「現実」を自分の目で確かめ、耳で聴き、肌で感じ、正しく認識する。<br>●常に経営理念に立ち返り、原理原則に基づいた適切な判断をする。   |
| 情熱と挑戦   | ●これまでの常識に囚われずに、もっと上、さらに上を目指すという姿勢で、情熱を持って挑戦する。<br>●自ら高い目標を設定し、どのようにしたらできるかを考え、スピード感を持って行動する。   |
| 相合      | ●異なる価値観を積極的に理解し、尊重し、受け入れる(DEI)。 ※DEI=Diversity, Equity and Inclusion(多様性、公正性および包摂性)<br>●人の力を借りる、人に力を貸すことを常に心がけ、関係者を巻き込みながらチームとして英知を結集させる。<br>●これらにより、これまでにない新たな価値を創出し、自身と組織の持続的な成長を実現する。 |
| マイボール精神 | ●問題や状況に対して、受け身や指示待ちにならずに自分ごとと捉えて、自発的に行動する。   |

### ● 人材マネジメント方針

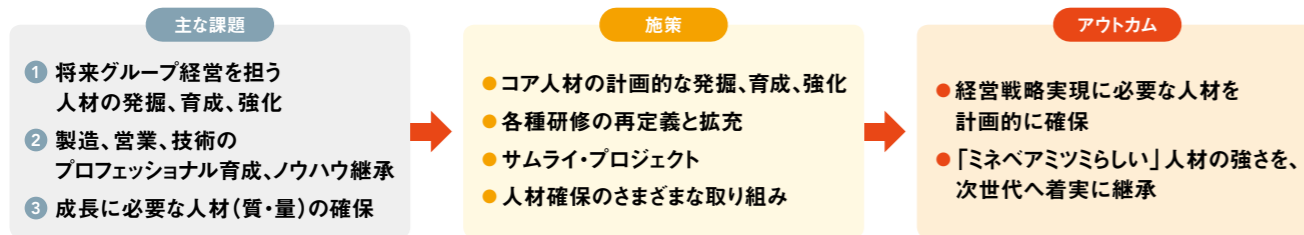
「目指す人材像」に沿った行動により成果を出した社員を高く評価するなど、国籍・性別・年齢・学歴・ライフプラン等に関係なく、評価結果に応じた適切な処遇をおこない、さらなる挑戦や成長の機会を与えていきます。

当社の経営理念に共感して集まった多様な人材が自律自走する組織を作り、持続的な成長を実現し、当社の輝かしい未来を会社と社員が共に創ります。

4 3つの重点課題に対する取り組み

① 計画的な人材確保・育成

マテリアリティ 6

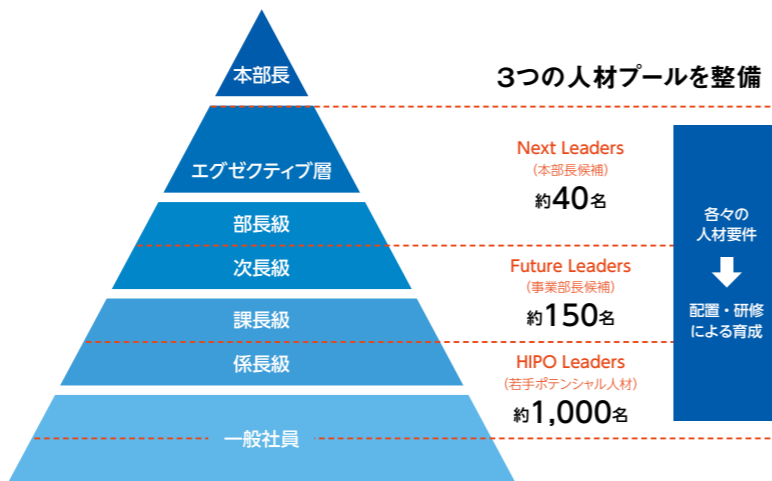


コア人材の計画的な発掘、育成、強化

グループの重要ポストである本部長、事業部長の後継候補者、ならびにポテンシャルのある若手人材の人材プールを整備し、育成に効果的な配置や研修を実施しています。

各々の人材要件に基づく3つの選抜型研修(NLP: Next Leaders Program、FLP: Future Leaders Program、HLP: HIPO Leaders Program) を2024年度より開始しました。目指すリーダー像として、「大局を見据え、豊かな構想力と執行力を持って事業を強化・進化させるリーダー」を掲げ、研修では、①必要な覚悟、視座、スキル等の習得、②グローバルリーダーの大局観、構想力、執行力の習得、③トップタレント同士の交流(相合活動)、④自分の情熱(MYパッション)の源の再発見を目的としています。

また、同時に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ことも実施しています。



サムライ・プロジェクト(製造、営業、技術の人材育成)

昨年度より、各事業本部と共同でサムライ・プロジェクトを発足しました。製造、営業、技術の各分野における経験豊かなマネージャー(主に海外工場経験者)が中心となり、グローバルに活躍できるマネージャーを育成する研修プログラムの企画・開発・運営や海外工場のマネージャー指導に取り組んでいます。受講者自身が気付いていなかった弱みや強化すべきポイントを認識することができ、チームでの活動が活性化され、ローカライゼーションの促進につながっています。



人材確保のさまざまな取り組み

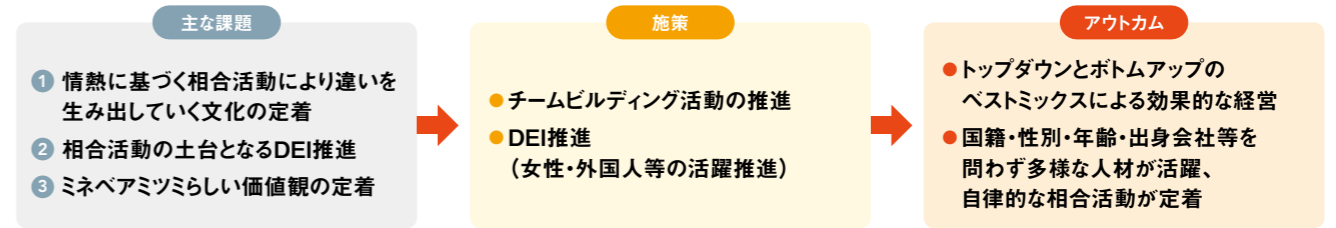
さらなる成長に必要な人材を確保すべく、国内では、当社を退職した従業員を再雇用する「ジョブリターン制度」や、社員紹介による採用を促進する「リファラル制度」を設けています。また、当社は65歳定年制を以前よりいち早く採用しています。

また、近い将来訪れる人材不足に対応するため、フィリピン・セブ工場内にグローバルサポートセンター(GSC)を本年4月に新設し、IT、開発、バックオフィス等分野の人材を育成し、各国のグループ会社で必要な人材の供給をおこなっていく計画です。また、グローバル採用ブランディングコンセプト「HERE. THERE. EVERYWHERE.」を定め、世界各国で活躍するチャンスがある当社グループの魅力アピールする採用活動を、海外グループ会社横断で展開しています。



② 戦略実現のための企業文化

マテリアリティ 7



チームビルディング活動

当社では、日常的な業務活動のなかで関わらない部署と組成したチームによる相合活動により、経営理念の実現に資する成果を出すことをチームビルディング活動と定義し、全社的な活動を推進しています。社員の「情熱」に基づくボトムアップによるチーム活動のさらなる定着や、ベストプラクティスのグループ内横展開により、経営理念の実現を加速する効果を見込んでおり、2025年3月期は、グローバルで12カ国より342チームのエントリーを受け付け、生産性向上、相合活動による価値創造や社会的課題解決型プロダクトの創出などのテーマに沿った活動を全社的におこなっています。毎年度、顕著な成果をあげた素晴らしい取り組みや挑戦を、オールミネベアミツミチームビルディング表彰制度のなかで、表彰しております。



女性活躍推進(単体目標:女性管理職比率2029年3月期末までに8.0%)

当社では、違いを積極的に受け入れることで新たな価値を創造する企業文化が「相合」活動の土台となると考え、DEI (Diversity, Equity and Inclusion) を推進しています。従来より対等の精神を掲げ、優秀な人材を出身会社・国籍・性別を問わず登用しておりますが、最近では特に女性活躍推進の取り組み強化が課題です。KPIとして2025年3月期末時点で3.2%である女性管理職比率を、2029年3月期末までに8.0%まで引き上げる目標(ミネベアミツミ単体)を掲げています。目標達成のためには、女性管理職の計画的な育成が急務であり、現任管理職と女性管理職候補の意識改革のための各種ダイバーシティセミナーを、社外取締役の協力も得て開催しています。現任管理職に対しては多様な社員が活躍できる風土醸成の重要性を伝え、女性管理職候補にはマネジメント職のやりがいや魅力を伝え、キャリアアップを目指す動機づけの機会を与えるようにしています。また、ライフスタイルの多様化を積極的に認める職場風土の醸成のために、「仕事と介護」の両立に関するセミナーも開催しています。

グループ執行役員会議・大規模工場経営会議

海外従業員数が約9割を占める当社では、海外現地法人の日本人以外のマネジメントから登用されるグループ執行役員制度があり、年に2回のグループ執行役員会議を通じて上席執行役員との意思疎通をはかり、今後の現地オペレーションを支えるローカルマネジメント育成などの海外拠点での課題にスピーディーに取り組む体制を構築しています。また、海外大規模生産拠点でも現地メンバーが日本人の指示で動くのではなく自ら考えチームで課題を達成、解決できるような現地法人のローカライゼーションの促進を目的とした大規模工場経営会議を年3回実施しており、現地マネジメントと経営トップ陣が活発に意見交換しています。



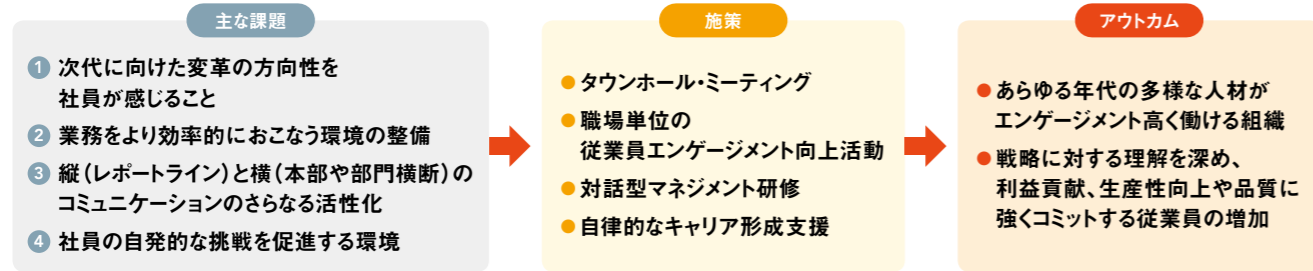
日本国内各拠点で活躍する外国人社員

当社では海外人材を積極的に採用しており、また、海外現地法人から国内拠点へ派遣された多くの優秀な人材が日本人従業員と共に働いています。今後の現地責任者を担う人材を輩出するための研修制度も2016年から実施しており本年もタイ・中国・フィリピンの3名の従業員が参加し、1年をかけて開発部門、営業部門、北海道から九州までの工場研修し、さまざまな事業を理解することで、広い視野と経営的な視点を身につけ、現地に戻った後は、コア・メンバーとして活躍することが期待されます。



3 従業員エンゲージメント向上

マテリアリティ 8



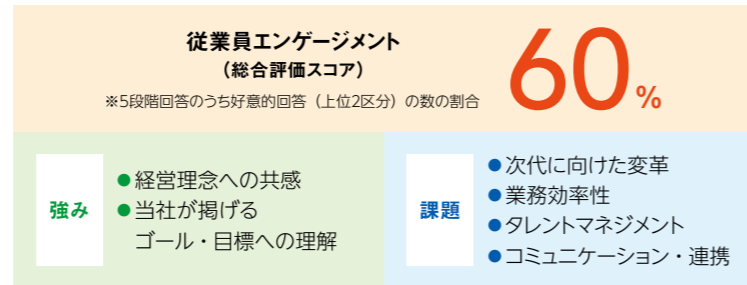
今年度の取り組み方針

当社の持続的成長と従業員エンゲージメントの維持・向上の好循環を実現するため、2024年3月期に従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。これにより、当社の人材・組織課題に関する現状を把握し、その分析結果に基づき、実効性のある改善計画を策定・実行しています。

2025年3月期より従業員エンゲージメントの向上を経営の重要課題として位置付け、①会社全体、②事業本部、③各事業部（職場）、の3層の取り組みにより改善活動を強力に進めています。

具体的には、会社全体の取り組みとして、社長が社員と直接対話をするタウンホール・ミーティングを、年度を通じて計画的に実施しています。また、社員が自走する強い組織づくりのための「対話型マネジメント研修」を管理職層を対象に開始しています。これらの取り組みと連動する形で、各事業部（職場）が事業本部のサポートを得ながら、それぞれの職場の現状分析を踏まえた改善の取り組みについて、PDCAサイクルをまわして推進しています。

従業員エンゲージメント・サーベイ結果の概要(国内主要会社対象、2023年6月実施)



経営の重要課題と位置付け、3層の取り組みを推進

- 1 会社全体の取り組み**
  - 全社的なメッセージ発信および全社取り組み推進
  - 対話型マネジメント研修(部長・次長より)
  - 人事制度改革(2026年3月期導入検討)
- 2 事業本部の取り組み**
  - 本部全体の取り組み、事業部の取り組みの推進・支援
- 3 各事業部(職場)の取り組み**
  - 事業部(各職場)主体のエンゲージメント向上活動

社長タウンホール・ミーティング

当社が従業員エンゲージメントに本気で取り組むことを社員に感じてもらい、今後の変革に対する期待を高めてもらうことを目的に、吉田社長が国内主要7拠点を計画的に訪問し、社員と直接対話する場を設けています。

当日の会場参加に加え、国内全従業員約9,600名の視聴を想定した録画配信もおこなっています。タウンホール・ミーティングでは、吉田社長や各拠点本部長からの経営戦略や人材をテーマとした話に加え、社員パネリストや会場参加者と経営陣による対話をおこないました。

「多様な事業の様々な専門家がいることが当社の強みであり、部門を超えた交流を加速させるべき」との意見に対し、社長より「経営としても問題意識を持っており、技術や人の相手をサポートする仕組み作りを強化する」旨のやりとりがあり、開催後アンケートには、「吉田社長の会社に対する強い思いを感じた」「若手メンバーが本音で語り、忸度なく意見交換をおこなっていた」「人材育成が重要な経営課題であるとの話が社長からあったのが印象的」などのポジティブな声が寄せられました。

今後も、タウンホール・ミーティングを継続して開催していく方針です。



事業計画検討会(パネル・ディスカッション)

毎年3月に当社グループの国内外経営幹部が集まっておこなわれる事業計画検討会のなかで、従業員エンゲージメントをテーマとしたパネル・ディスカッションがおこなわれました。

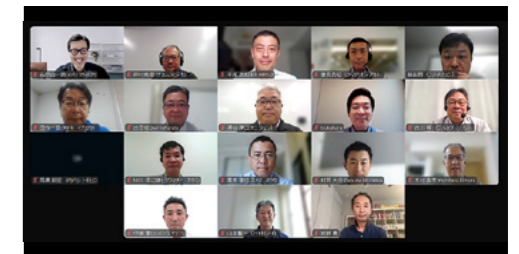
第一部では「マネジメント層の課題」と題し、エイブリック、欧州の先行する取り組みの紹介をもとに、①エンゲージメント向上のために取り組むべきこと、②業績目標達成と社員エンゲージメントの関係性、③多様な価値観を持つ社員の自発性をどのように引き出すか、の3テーマについてパネリストと深い議論を交わしました。

第二部では「若手社員の意識」と題し、若手社員の参加者を募り、サーベイ結果に対する感想、当社の良いところ、改善課題に関する活発な意見交換がおこなわれ、若者ならではの視点からの率直且つ建設的な意見が披露され、ボルテージが上がった状態で会を締めくくりました。



対話型マネジメント研修

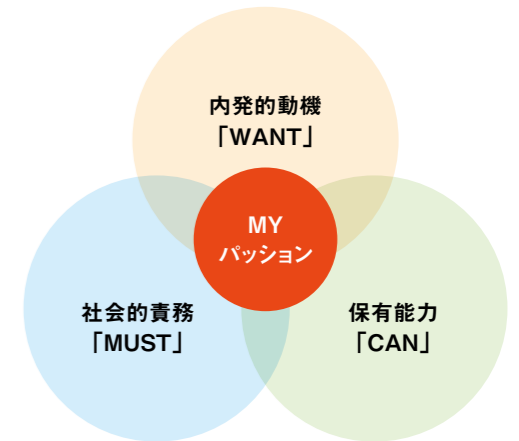
エンゲージメント・サーベイ結果より判明した課題である上司とメンバーの対話の質と量の向上に関して、対話型マネジメント研修を実施しています。メンバーのモチベーションの源泉やキャリア目標を聞き出す対話スキルを上司が身に付け、その上でメンバーに仕事を任せ、自発性・自律性を引き出し、自走する強い組織への変革を促進することが目的です。①心理的安全性、②メンバーのキャリアと成長に関する対話、③権限移譲、④コーチング、の4つのテーマを取り扱うオンライン研修を、部長・次長層約500名を対象として開始しています。



自律的なキャリア形成支援

社員の能力を最大化させるためには、本人の内発的な動機に基づく自律的なキャリア形成が重要です。自分の過去を振り返り、自分が何にワクワクするのか(WANT)、どんな社会的課題を解決したいのか(MUST)、自分には何ができるのか(CAN)を考え、自分の情熱の源である「MYパッション」を言語化するプログラムを、3つの選抜型研修のなかで開始しました。自身のパッションに突き動かされることにより、ミネバアミツミのリーダーや社員として何を実現したいのか、強い覚悟が生まれます。今後この取り組みを上げていきます。

また、全社員が年度目標設定時の人事システムの中で、今後自身が1年後・3年後・5年後・10年後にどのように成長していきたいかの「なりたい姿」を記入・更新できるようにし、中長期的なキャリアを考える機会を設けています。自身のキャリアプランに基づき、新たな環境でのチャレンジを希望する者に対して「社内公募制度」も展開しています。



Copyright 2024 THINK AND DIALOGUE Inc.

社外からの評価(従業員エンゲージメント関連)

"myonic GmbH"が、Great Place to Work®が選ぶ「ドイツの最優秀雇用主 2024」の1社として表彰

当社グループの"myonic GmbH"(本社:ドイツ)は、世界的な意識調査機関であるGreat Place to Work®による「ドイツの最優秀雇用主 2024」の調査のなかで、従業員規模251~500名部門における最も優れた雇用主の1社(第13位)として表彰されました。



主な国内表彰





人的資本 座談会

## さらなる成長のために 「社員」をどのように引き出していくのか

2023年4月から始まった貝沼由久会長CEO（以下、貝沼会長）と吉田勝彦社長COO&CFO（以下、吉田社長）の二人三脚体制は、丸1年を経過しました。当社マネジメントが重要な経営課題の一つとして注力している人材の育成・強化に対し、この1年間さまざまな取り組みがおこなわれてきました。そこで、吉田社長と社外取締役である松村敦子氏、芳賀裕子氏、片瀬裕文氏の他、人事総務部門副部門長として人材開発を担当する加藤素樹理事（以下、加藤理事）を交え、「社員」をどのように引き出していくのかといった人的資本の活用をテーマとして、人材戦略や具体的な人事施策、従業員エンゲージメントサーベイの結果等について、意見交換を実施しました。

### ——人材戦略を重視している背景と、認識している課題をお聞かせください

吉田：当社は世界に一つしかない「相合精密部品メーカー」として、2029年3月期売上高2.5兆円・営業利益2,500億円を長期の経営目標として定めています。また2029年3月期を通過点として、さらにその先も持続的に成長していくための土台を確固たるものにしていくことが必要です。そのためには、経営陣のサクセッションを含めた次世代のマネジメント人材の育成が最大の課題の一つになると考えます。

部品製造会社である当社は、会社の基本的な体制として、売上高規模が数百億円から2千億円前後までの多種多様な部品を製造する事業単位（事業部）で構成されています。2029年3月期の経営目標達成に向けて、M&Aも含め「8本槍」（P23参照）を中心とした各事業部単位での成長を目指していくこととなります。しかし成長に伴い事業部の規模が相応に大きくなると、同一事業の中でも、様々な製品や市場、技術が必要となり、製品や市場毎に合った事業運営が求められます。また、ものづくりの手法や思想も異なった運営が必要となるため、結果として事業部を最適な領域に分割し、その数を増やしていくことが必要になります。

あるコンサルタントと話をしたときに、現代のビジネスでの

競争を戦（いくさ）に例えると、戦（いくさ）の雌雄を決するのは、会社全体の総力戦ではなく、細分化された各競争分野における局地戦で勝つことだと説明されました。これを当社の事業に当てはめると、局地戦とは、各事業部による戦（いくさ）であり、当社全体の勝敗は、その局地戦を担う各事業部の結果の積み重ねで決まることとなります。つまり経営目標の達成には、全ての事業部がそれぞれ成長し、事業部を増やしなが、利益率を向上させていくことが不可欠との認識です。そうした局地戦を率いるのは事業部長であり、その役割と責任が非常に重要になってきます。従って事業単位を率いる事業部長となる人材の数の確保と質を向上させておくことが、人材戦略の起点となります。

その上で、その事業部長のなかから、関連した事業部を束ねる事業本部長（以下、本部長）を選抜していくこととなります。当社の事業本部はカンパニーのようなものであり、本部長の役割には、重点事業領域へのリソースの集中投入や、苦戦している事業があればそのテコ入れを事業部の枠を超えて差配していくことなどが求められます。これをスケールアップしたものがミネベアミツミ全体になると考えられますので、事業部長や本部長となる人材の育成、強化が将来のサクセッションに対する重要な施策としてつながってきます。

現在の経営陣は、貝沼会長のリードによるこの十数年間での当社の目覚ましい成長プロセスを、ビジネスの最前線と一緒に体感してきた経験を有しています。次世代のマネジメント人材にたとえ高い能力があったとしても、この経験差を埋め合わせることは大変難しいと考えます。従って、トップも含めた経営陣のサクセッションを見据えると、次世代のマネジメント人材育成のなかでも、本部長となる人材の育成が、非常に困難ではありますが、最も重要な施策になると考えられます。

### ——人材開発を担当する加藤理事に昨年10月に入社頂いた経緯についてお聞かせください

吉田：現場の人材育成も非常に重要ですが、これまで当社では、特に製造現場を重視するDNAがあり、工場でのOJTを中心に人材育成をおこなってきました。しかしながら今は、コミュニケーション能力などの対人スキルや、DXなどの広範な知識が必要になってきており、これらの習得には、現場のOJTだけでは限界があると感じています。このような課題に対して、当社の生え抜き社員であると、当社が今までのやり方からなかなか脱皮できないと考え、外部から加藤理事に入社して頂き、主に人材開発を担うCHRO的な立場で当社の実態を新たな目で俯瞰し、取り組んでもらうことにしました。

加藤：人事総務部門副部門長として入社し、1年弱が経過しましたが、私が社員の皆さんとの対話や工場を訪問して感じたことは、社員の方々は、やはりものづくりが原点という思いが強く、ものづくりに対して真摯に、そして本当に真剣に取り組んでいる方が多いということです。これまで当社はトップダウン経営でスピード感を持って事業を成長させてきましたが、トップダウン経営の良さをいかしつつ、社員のものづくりに対する直向きさや、社員一人ひとりの自発性や創造性をいかすボトムアップの要素も積極的に取り入れ、組織全体をより活性化させていければと考えています。

今の外部環境を踏まえると、人口減少が進んでおり、これは当社だけの問題ではなく、多くの会社でも人材の確保が難しくなっていると感じます。資金がなくて経営ができないという時代から、人材が不足して経営ができないという時代に変ってきているのではないのでしょうか。特に人的資本の所有者は、会社ではなく、あくまでもそれぞれの個人にあります。お金やモノといった経営リソースとは異なり、人（ヒト）というリソースは、“意思”や“意欲”を有するため、経営者が動かそうとしても、社員が会社のために自分という資本を使おう、つまり自分の能力を発揮しようと思わないと、なかなかワークしない難しさがあります。だからこそ会社と個人の関係性を意



人材開発担当理事  
加藤 素樹

味する「従業員エンゲージメント」が重要であり、機関投資家からもますます注目され、人的資本に関する情報の積極的な開示が求められてきているのだと思います。

### ——当社の置かれている現状と課題を踏まえ、具体的にはどのような人事施策をおこなっているのでしょうか

吉田：冒頭で申し上げた通り、最も重要なのは、事業部長と事業部を統括する本部長候補者の育成です。そして各事業部を担う「人」をそろえ、それに続く若手人材を強化しなければなりません。そこで昨年度より3階層で構成されるコア人材の育成プログラム（以下、「3層プログラム」P51参照）を導入し、人材プールを形成する研修体系を整備しました。そのなかで、本部長候補者を育成するNext Leaders Program（以下、NLP）をスタートできたことは、大きな成果の一つと考えます。

3層プログラムでは、貝沼会長を含め、現経営陣が実際に講義もおこないます。そしてこれがポイントになりますが、特にNLPでは、ポテンシャルティータを持った人たちに、OJTとして実際のポストに就いてもらいます。つまり座学と並行しながら、指揮官として必要なスキルと経験を多面的に体得することが、育成プログラムの中心となります。

他方、ボトムアップによる施策もおこなっています。一つ目として、昨年6月に国内主要グループ会社に対し「従業員エンゲージメントサーベイ」を初めて実施しました。グループ内での人材や組織に対する現状の課題を把握し、その分析結果に基づいた実効性のある改善計画を策定、実行することを開始しております。二つ目は、当社の重要な取り組みの一つである「相合」（P2参照）です。これまで出会う機会がなかった従業員同士が結びついて新しい企業文化をつくり出すことをコンセプトとして、夕留のオフィス内の施設などの設計を工夫しております。

### ——3層プログラムへの期待や、この取り組みをおこなう際に重要だと思うことを教えてください

片瀬：3層プログラムは、当社には必須だと思いますし、体系的に進められていることは非常に素晴らしいことですが、今後はコンテンツと運用が重要になってくると思います。まず選抜された社員の方々は、会社のなかで認識共有されているという理解で良いのでしょうか。リーダー育成は透明性を確保し、正々堂々とおこなうべきだと思います。組織のリーダーというのは、やはりお互いの横のつながりで切磋琢磨し成長するものです。私は旧通産省出身ですが、例えば旧通産省で一番有名な制度に「法令審査委員会」という制度がありました。それは各局筆頭の課長補佐、年齢で言うと40歳前後のなかで選ばれた人たちが委員になるのですが、その審査委員が絶大な権限を持っていて、旧通産省のあらゆる政策は、法令審査委員会で同意されないと、大臣でさえも決めてはいけないという制度になっていました。各局の予算編成も、全部その委員たちだけで決定するという制度になっていて、40歳の課長補佐の時点で、大臣と同じぐらいの意識で取り組むことができる分、徹底的に責任も負わされるし、鍛えられる制度であって、それが旧通産省の活力の源泉だと長らく言われていました。ただ私が申しあげたかったのは、そこまで権限を持たせるべきという話ではありません。そうではなく、同じ責任感をもつ横のつながり、横の議論ができる場をつくるということが、リーダー人材の育成にとつ



社外取締役  
片瀬 裕文

では、意味があると思っており、だからこそ、選ばれた社員の方々を、正々堂々とみんなが知っている必要があると思うのです。一方でそうした運用には、不満も出ると思います。不満が生じたら、それを丁寧に説明し、みんなを納得させることが、マネジメントとしての役割でもあり、従って経営層には、強い覚悟が必要になると思います。

次に、リーダー獲得やリーダー人材の育成も底上げが必要で、それは若手ポテンシャル人材層（以下、HIPO層）より、もっと下のところから始めるべきではないかと考えます。若い人たちのなかでも、リーダーになりたいという強い意欲がある人には、財務や人事、技術など自分で会社を経営することと同じ知識やスキルセットを習得できるよう、積極的に学びの場や環境を与えるということが重要になってくると思います。それから、より大局観を養うという意味では、地政学的な環境への理解や、これから一番インパクトがありそうなAIについての知識も必要であり、そうしたいくつかのスキルセットの習得を積極的に希望する人や、将来のリーダーになりたいという若手の人たちに、そうした内容を勉強する機会をぜひ設けて頂ければ、結果的に将来のリーダー人材の底上げにつながっていくと思っています。

**吉田**：1点目に、透明性の確保については、昇進のスピードや、あるいは色々なチャンスやポストの獲得によって、次世代人材の存在が明らかになることで、この人たちは選ばれた人たちであるという認識は、全体としては浸透してきているのではないかと考えています。リーダー間の切磋琢磨については、実際に選ばれた人たちが同じセッションですべて一緒に過ごしていくので、プログラムの過程で横のつながりが構築されると期待しています。またプログラムの最後には、貝沼会長や私の前で「MYパッション」(P54参照)を披露する場を設けており、これから自分は何を成し遂げようとするかをお互いに発表し、横を意識できる仕組みになっています。

2点目に、底上げという意味では、第3層にあるHIPO層も、実は選抜制で、いわゆる論理的思考能力の高さや本人のキャリアプランの確認をおこなっています。また1回目の選抜には選ばれなかったけれども、2回目以降に再度挑戦のチャンスをつけていくようなことも強く意識しています。そういう志がある人たちは、恐らく強い意志があるので、そうした人材をしっかり吸いあげていかなければならないと思っています。しかし同時に、より若年層を対象に底上げしていく必要性については、今後の重要な検討課題として理解しました。

**加藤**：「MYパッション」ですが、自身の過去の経験を振り返り、

自身を突き動かす「情熱」の源泉を再発見し、それに基づいてリーダーとして何を成し遂げたいかを考えるプログラムで、3層プログラムに参加している者を対象に開始しています。参加者同士によるお互いの「MYパッション」の発表は、自分の本質を皆にさらけ出すことによって、お互いがより深く知り合うこととなり、非常に盛り上がるので、横のつながりが広がることになればと思います。

**片瀬**：横のつながりを、どう持続的につないでいくかという点では、研修の時だけではなく、その後の日常でも大事であり、それが会社全体の経営の質をあげることにもつながると思うのです。定期的に何らかの形でメンバーが集まり、話し合いをする場を組み込むことも重要ではないかと思っています。

――次に、今回実施した従業員エンゲージメントサーベイの結果について感じたことや、何を重視して今後の施策をおこなっていくべきなのかお聞かせください

**芳賀**：従業員エンゲージメントサーベイを初めて実施したことや、サーベイ結果に基づき何をすべきか、社内での検討をいち早くスタートさせ、具体的な改善計画の策定に着手されたことは、とても有意義で重要なことだと思います。

今回、明らかになった当社の強みとは、「経営理念への共感」や「当社が掲げるゴール・目標への理解」の浸透でした（P53参照）。これは常日頃から、トップが社内外に対して強いメッセージを発信し続けた結果であり、社員が経営理念を理解して何を目指すかということ、しっかり共有できていることの証だと思っています。しかし少し別の見方をすると、経営理念は理解しているものの、それをどう実践していくのかが分からず、自分事としてどのように自発的に行動を起こすかが、まだまだ明確になっていないのかもしれない。あるいは行動を起こしたくても、起こすことに何らかの課題があったり、また自ら提案して行動を起こしづらい企業風土が課題であることも明らかになりました。職階別で見れば、これまで当社の成長を牽引してきた高い職階の人のエンゲージメントのスコアは比較的高く、ゆえに、今までのトップダウンのやり方が受け入れられ、結果として急速な成長をずっと続けることができたのではと理解しています。一方で若い人たちのエンゲージメントは、課題があることも明らかになりました。

また今回は初回だったので、国内のみで実施されましたが、当社の重要な人材は海外にも多く駐在しています。従って今後は、このようなサーベイを、海外駐在員に対しても実施して頂きたいと思います。特に、本部から遠い事業所や規模の小さな事業所では、エンゲージメントのスコアが低くなるというのは、他社でもよく見受けられる現象です。そのため、やはり事業所ごとの差分の分析は非常に重要であり、それは事業部の文化の違いかもしれないし、扱っている商品などの違いかもしれないなど、色々な理由が想定されますが、そうした多角的な分析を期待したいです。またエンゲージメントサーベイは、1回きりではなく、今後も継続して実施して頂きたいと考えます。サーベイを毎年実施することで、部門や職階別の結果がどのように変化しているのか、その年、その年ですぐにアクションプランを考えますので、それが次年度にどのぐらい影響を与えているのかを把握し続けることが重要であり、その経年変化をフォローして、持続的に改善をはかっていくことも重要だと

思っています。

**加藤**：エンゲージメントサーベイについては、今後は毎年実施していきたいと考えます。

**芳賀**：それから、エンゲージメントサーベイの結果は、企業のリスクマネジメントにも直結します。エンゲージメントのスコアが低い事業所では、コンプライアンス問題が発生するということがよくあります。エンゲージメントが低い組織では、コンプライアンス意識も低いという傾向がありますので、その辺りも含めてサーベイの結果をよく分析して頂きたいと思います。

また、今回人材の育成計画が新たに作成されていますが、重要なのは誰を昇格させるのかという登用基準を見直すことだと思います。折角色々な人事制度を作って、360度評価などを導入したとしても、最後に誰を昇格させるのかというのが、従来の考え方と同じ判断基準で運用されるのであれば、結局過去の繰り返しとなり、余り意味がありません。今後の企業価値を高めていくためには勤続年数に関わらず、どういう人材が必要と経営層が考えていて、逆に社員はどのような会社であって欲しいと考えているのか、両者の観点を客観的に見ることができると外部専門家の目線も入れて、本件は議論していく必要があると感じています。

**加藤**：来年度の人事制度の改定を見据えて、社外の専門家や、社内の営業・技術・製造のそれぞれからマネージャー層・女性・若手などのバラエティーあふれるメンバーを集め、人事制度改定プロジェクトチームを発足させました。当社の人材の強みや「目指す人材像」、そしてそのような人材の集団を形成できるような人事制度の在り方の議論をまさに開始したところです。

**芳賀**：先ほどの3層プログラムのトップ層の人たちに対しては、いま相応な施策が進行していますが、今後の課題としては、意欲ある若い層の人たちに対する働きかけだと思います。そのような若い人たちは、会社への帰属心は決して強くなく、自分のキャリアを「自分で」決めていく、そういう人たちだと思います。私は、社会人のビジネススクールの教員をしておりますが、若い人は自分で学ぼうと思えば、いくらでも学ぶ方法があります。その結果、今の会社に残って、学んだことをいかしたいという学生が実は半分はいます。しかしもう半分は「この会社では無理」という判断を下して、別の会社にチャレンジしていくという学生もいます。ここでリテンションの視点から見れば、片瀬取締役がおっしゃった「透明性」という点が非常に重要になってきます。一体どういうキャリアの可能性がこの会社に存在するのか、つまりどのようなキャリアプランが存在し、どういう制度が機会としてあるのかを全社員に正しく、透明性を持って



社外取締役  
芳賀 裕子

説明できるかどうかです。逆から言えば、自分のキャリアプラン、自分が将来やりたいことや成し遂げたいことが実現できる可能性を可視化することが極めて重要なことだと思います。

**加藤**：「どこでどう頑張ると、どのようなポジションがあるのか」「どんなやりたいことがあるのか」など、社員の皆さんが将来のキャリアを描きやすい環境を作れるような透明性の高い人事制度を作りたいと思います。

**吉田**：人事制度改定プロジェクトを進めていく過程では、取締役会にも複数回は報告していく予定であり、現在そのたたき台を議論しているところです。登用基準については、点数的な制度を導入して定量的に決めるというのではなく、企業の活力を生み出すためにも事業理解度や、点数では表せない責任感やビジネスセンスといった定性的な評価を大切にしていきたいと思っています。そしてそういう過程のなかから選ばれた人が、選ばれたという期待と責任の下で、高い目標に向かってアグレッシブに色々な取り組みを進めていく、しかしうまくいかなければ、その選ばれた人を替えていくような制度を考えていく必要があります。従ってまずは当社が目指す理想の人材像を階層毎に明確に定めることが、透明性の観点からも重要だと思っています。

**松村**：エンゲージメントサーベイ結果から見えてくる当社の強みと課題点を意識しながら、当社が目指す人材の集団を形成するために人事制度改定プロジェクトが進められていることを理解しました。一方で、エンゲージメント向上のためには、従業員の一人ひとりの心に火をつける仕組み作りも重要で、経営陣が社員に寄り添う姿勢をもつことが大切です。

その意味では、今年の春の事業計画検討会におけるエンゲージメントをテーマにしたパネル・ディスカッション（P54参照）も非常に有効だったと思います。そこでは、当社での昇進において男女差があるか、各社員が自身のキャリアパスをしっかりと描くことができているか等に関する率直な議論が、経営陣と社員の間で展開されました。そうした場での社員の発言は、会社に対してどのような意識を抱いて仕事をしているかを知る機会となり、エンゲージメント向上のためのヒントも見えてきます。今後もさまざまな施策を着実に進めることで、社員による会社への貢献度が高まることを大いに期待しています。

―― DEI (Diversity, Equity & Inclusion) に対する取り組みと課題、さらにその先にある人の「相合」について期待することはありますか

**松村**：当社のDEI戦略は、相合活動と結びついて進められていると思います。そもそも当社の基本戦略は、多様な技術や製品の相合により商品の差別化を追求し、またM&Aによって経営統合した会社の持つ技術を、当社の技術と相合・融合して新しい価値を生み出すことにありますが、こうした技術や製品面での相合活動に加え、この座談会のテーマである人材面での相合活動も非常に重視されるようになってきました。この夕留にあるオフィスの名称について、「ビル」という言葉は用いず、「事業」「技術」「人」という3つの面からの相合を加速させるべく「フロステックガーデン」としていることから、その意気込みを強く感じます。

このように、当社のDEI戦略は人の相合で新しい価値を生み出すことが目的とされ、例えば、M&Aで統合した会社の社員に関して、やる気のある優秀な人材であれば、出身会社を問わ

ず管理職に登用されています。こうしたことが当社の今後の成長に大きく寄与していくことを期待しています。

**片瀬:** 松村取締役と同じく、M&Aで獲得した新しい有能な人材、かつ新しい文化や発想を持った人材をどんどん取り入れることは、当社の強みだと思います。最近でもミツミ電機出身の方が、半導体事業のトップになるなど、能力本位で人材を活用していると思います。

**松村:** 当社のDEI戦略の観点から私が注目しているのは、執行役員ポストに外国籍の優秀人材が登用されていることです。現在、執行役員20名中2名、また事業執行役39名中4名が外国籍で、そのうち1名は女性です。今後もさらに広く世界各国の拠点からの役員登用が促進され、多様な考え方やアイデアによって、当社グループの企業価値向上が実現することを期待しています。

一方、女性活躍推進については、2020年に会社全体での大規模なセミナーが実施されたことをきっかけに、特に女性社員採用面での努力が功を奏して、当社の国内勤務者における女性社員数が増加していることを評価しています。今年6月末で正社員採用に占める女性比率は16.3%となり、2026年3月期末には同比率を18.5%まで引き上げる目標を掲げています。しかしながら女性活躍推進については課題もあり、例えば女性の管理職比率は3.2%と相変わらず低い状況です。2029年3月期末にはこの比率を8.0%まで引き上げる計画となっているので、確実な施策の実行を期待しています。さらに女性活躍推進に向けた多面的な施策の充実も当社の課題だと感じており、目標の一つとして「なでしこ銘柄」の取得を目指して頂きたいと思えます。また先ほどの3層プログラムですが、事業部長候補層には女性が含まれていませんが、本部長候補層の研修であるNLPには、外国人の特別招待者枠に女性1名が含まれ、さらにHIPO層には女性数名が含まれていると伺っており、当社でも、女性活躍の機運は着実に高まっているように感じています。若手女性に対しては、各部署での女性意識向上に向けた取り組みが重要で、女性のやる気を高めることにより、HIPO層で選抜される女性が増え、企業価値向上における女性の活用につながっていくことが期待されます。

**芳賀:** その点については、松村取締役と同様に感じます。先ほどのサーベイ結果の話に戻りますが、上位職階と係長以下の職階で見解の乖離が大きかったのがDEIの推進です。これは非常に重要な課題です。会社としては、「今の世の中、女性活躍、DEIは分かっています」ということだと思っけていても、もしかしたら経営層には、本人たちが意外と気付いていない、つまり



社外取締役  
松村 敦子

アンコンシャスバイアスがまだあるのかもしれない。例えば、敢えて言えば、サムライ・プロジェクト (P51参照) も、客観的にみると、「サムライ」だと男性しかいないのではないかと感じる女性もいると思うのです。

**吉田:** 「サムライ」は、プロジェクト名称を付けた時は、サムライが男性という考えは全くなかったと思います。女性のメンバーもおりますので、定義も含め透明性が大事だと考えます。

**加藤:** 国内の女性活躍推進における課題ですが、管理職の方の意識と、女性社員の方の意識、この2つの意識を大きく変えていく取り組みを進めており、社外取締役の皆様にもご協力をお願いし、これから色々な切り口での社内セミナーを開催する計画を立てています。

管理職の方の意識については、多様な社員と共に動く意義をしっかりと正しく理解して頂くところがポイントになると考えます。メンバーのキャリア相談に対する対応も意識に濃淡があると思いますので、キャリア相談に対する意義付けなどをおこなっていきます。

女性社員の方の意識については、これはどこの会社でもよくある傾向かと思うのですが、マネジメントの立場になることに對して、責任が重くなるのではないかと、業務が増え長時間労働になってしまうのではないかと、マネジメントをする自信がないというような不安を持つ人がいると思います。そうした不安を解消できるよう、会社の体質が変わってきていることや、キャリアアップに意欲がある方が挑戦することで、こんなにいいことがあるというような意義ややりがいを、皆さんと一緒に発信していきたいと思えます。

**吉田:** キャリアについて言えば、女性の海外駐在員を増やしていくことにも取り組んでおり、1年間というごく短い期間でも、海外駐在を経験できるような取り組みを開始しています。これまで当社の場合は、20代後半から30代前半に5年間くらいを1つのタームとして最初の海外駐在員を経験し、2回目に赴任する時はもう少し長く駐在し、その後アッパーマネジメントあるいはエキスパートとして海外と国内をローテーションするというキャリアが一般的です。しかしこのローテーションの場合、「次は5年間海外赴任してください」という話になると、意欲ある女性社員でもライフプランを考慮して、海外の現場を経験する機会を諦めてしまうケースも出ていました。そこでそのような女性に対しても、製造の最前線である海外工場での現場に触れる機会を積極的に増やす工夫として、手始めに赴任期間を1年間限定としてみました。その後、本人が望めば3年でも5年でも駐在を延長します。現に、上海で活躍する女性社員がいますが、小学生のお子さんの育児をご主人に託し、1年限定で赴任しています。こうした取り組みを続けていくことが、女性のキャリアを広げていくことにつながるのではないかと考えています。

——人材戦略について、今までの話を振り返って改めて期待することや、他に感じたことをお聞かせください

**片瀬:** 私は当社の強みは、会社全体の目標が非常にはっきりしていて、また社員から見ても自社が成長することが、世の中のためにもなるということが社員に浸透していることだと思えます。例えば、当社の環境関連の取り組みである「MMIビヨンドゼロ」(P71参照) というコンセプトを取っても、高成長志向で、且つ世の中のためになることをはっきりと打ち出す

ことができているが、このような会社は本当に少ないのではないのでしょうか。

一方課題としては、若手まで含めた全社員に対して、大きな会社全体の方向性の下で、自分が具体的にどのように働くのかという動機付けをおこなっていくことが、やはりエンゲージメントとしての要諦だと思います。そして個人や組織が全社目標に対してどう貢献しているのかを経営から適切にフィードバックするプロセスの透明性をどう確立させるかだと思います。そのような努力を続けていけば、この会社が人材をいかに、良い人材を持続的に採用していくということは、これまで以上に十分可能だと思います。ただその時に、世の中の半分は女性なので、意欲ある女性たちを活用しない会社は、私は必ず負けると思えます。ぜひ、そういう強い覚悟を持ってDEI推進にも取り組んで頂きたいと思えます。

**松村:** 2029年3月期に達成を目指す高い経営目標については、その時期が近づいてきていることや、東京本部が汐留の新オフィスに移転したことなどで、当社の経営がますます攻めの姿勢となってきたことを実感しています。そうしたなか、当社で必要とする人材については、製造業の根幹である技術人材に加え、技術者を束ねて協働しながら事業を推進・強化させていけるようなリーダーシップをもつリーダー人材が求められるわけで、今回開始された人材育成や採用の戦略が着実に進められることを期待しています。また当社での人材確保に向けては、当社製品の魅力やさまざまな貢献についてしっかりと発信することで、動き甲斐を求める優秀な人材を集めることができるのではないかと考えます。DEI推進に関しては、女性社員の意識向上や、人材の多様性確保に向けた働きやすい職場づくりに必要な方策について、社外取締役の立場から積極的に提言していきたいと考えます。障がい者雇用については、当社の社内報に、2026年7月の法定障がい者雇用率 2.7%への引き上げに関する説明、当社での障がい者雇用の実態や活躍ぶり、配慮すべき点が掲載されています。このような情報発信はDEI推進に有効であると評価しています。最後に、当社の人材面での相合活動の一例として、チームビルディング活動 (P52参照) をあげたいと思えます。これは社員の情熱によって支えられるボトムアップの活動で、当社でかなり浸透してきていると感じています。最近では、2020年に経営統合したエイプリックでの装置トラブル減少を目的とする活動や、カンボジア工場と東京本部の合同でのコンテナ積載率向上を目的とする活動が、優秀事例として選ばれました。出身会社や勤務地を問わず、やる気のある社員同士でのチームビルディング活動が成果をあげていることを大いに評価しており、活動のさらなるレベルアップに期待しています。

**芳賀:** 私からは2点お伝えしたいと思います。

1点目は、将来の人口減少を想定した人材戦略が絶対に必要で、ここはもうAIの活用以外にはないと思っています。既にハーバード大学でグローバルなサーベイの結果を出していて、さまざまな職種、階層でAIの導入により効率性が上がったという結果と事例が示されています。そこで分かったことは、長年同じことをしている人よりも、その仕事を始めて年月の浅い人ほど、AIの導入による効率化が高いという結果が出ています。つまりAIは、AI人材と言われるような特別なスキルを有する



取締役社長執行役員  
COO&CFO  
吉田 勝彦

人が使うものではなく、誰もがExcelやWordを使うように、ChatGPTもツールに過ぎず、どうやって社内でもAIツールを早急に使いこなせるようにするかというシンプルな話になります。これは、労働人口減少という環境下で非常に重要なスキルになります。

2点目は、やはり若い人の話をよく聞くことです。今の若い人は、特に社会貢献の意識が、非常に強いということを感じます。当社の経営理念は「より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」ですが、この「より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくる」は手段に過ぎず、目的は「地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」ことです。しかし社内のメッセージとしては、経営理念はかなり浸透しているとは思ものの、最初の手段の方が強調されているように感じます。若い人が実現したいのは、「地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」ことであり、当社でこの目的を達成できるということが分かると、若い人にとって非常に魅力的な会社になると思えます。そうした社会貢献に対する感度が、一世代前の社員と、若い世代とは全く異なることも、理解しておく必要があると思えます。

**加藤:** 本日は、現在取り組んでいる人材戦略に対し、社外取締役の皆様から忌憚のないご意見を頂くことができ、後押しを頂いたと理解しました。しっかりと進めていきたいと思えます。

**吉田:** 人材開発の最優先事項は、次世代マネジメント人材が、我々世代と同じ目線で事業経営を見ることができるよう、しっかり育成していくことです。そして次世代マネジメント人材が継続的に輩出していくための人材プールをしっかりと確保していくことが肝要と考えます。

次に、従業員エンゲージメントサーベイを継続させ、さらにグローバルに展開していくことです。そしてサーベイの結果を正しく見極め、それを当社の持つDNAや強みと結び付けて、具体的な施策を打っていくことが重要だと考えています。

最後に、DEI戦略と人の相合の推進です。当社グループは多様な文化や価値観を持つ10万人の従業員が28の国および地域でものづくりに励んでいます。これは他社にはない貴重な財産であり、大きな強みであると考えていますが、まだ十分には活かされていません。人と人を相い合わせて新しい企業文化を創造するところに、私たちの新しい未来が待っているものと確信しています。

本日は幅広く、しかも示唆に富むご意見を頂きまして有難うございました。

## 製造資本

ミネベアミツミの競争力の源泉である製造資本の強みは、超精密加工技術と大量生産を両立する垂直統合生産システムです。グローバル生産体制を拡充し、蓄積してきた製造ノウハウをグループ全体で共有し、製造支援の専門部隊が編成され、グループ全体の製造力強化、シナジー発揮に貢献しています。

### 製造資本の戦略 — 製造本部長メッセージ —

製造本部は、経営理念（より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する）を実現すべく、垂直統合生産、グローバル生産体制などの当社の強みを基盤として、「ものづくりDNA」を次世代に継承することを目指しています。

製造現場のDX化、ロボティクスの活用にも積極的に取り組んでおり、東京クロステックガーデンにロボットフロアを開設し、「ミネベアミツミの自動化」を追求するとともに、生産性・稼働率改善を追求し、チームビルディングによる人の「相合」により、圧倒的な供給力の実現していきます。さらに、大規模太陽光発電導入などによる環境負荷の低減、リスクマネジメントの強化など精密部品メーカーとしての社会的責任を果たすべくさまざまな取り組みを実施していきます。



常務執行役員 製造本部長

佐藤 琢也

### 経営戦略を達成するための製造資本戦略の基本方針

製造本部は、ベストプラクティスの共有、自動化などに代表される製造現場における将来のあるべき姿の構築、「ものづくりDNA」を次世代に継承することを目指します。チームビルディングによる人の「相合」を加速させ、生産改善や供給力のさらなる向上、環境負荷低減リスクマネジメントの強化など製造現場のさまざまな課題解決に取り組んでいきます。



#### 強み1 > 垂直統合生産

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

#### 強み2 > グローバル生産体制

当社の生産・研究開発拠点は24カ国130拠点に拡大し、日本のマザー工場と、タイ、フィリピン、カンボジア、中国など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、ベアリングをはじめほとんどの事業が、複数国あるいは同一国内に複数拠点を構えることで、リスク分散体制を強化しています。単なるリスク分散にとどまらず、すべての国の拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導をおこなうとともに、地産地消も視野に入れた「同一型式の複数拠点生産」にも取り組み、生産国に関わらず「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。

#### 強み3 > 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊

ミネベアミツミは、ベアリングのなかでも極小・ミニチュアサイズに特化し、製造力を磨くなかで、性能・品質・歩留率を極限まで追求し、高いレベルで生産性改善に取り組んできました。これらの製造ノウハウは、ベアリングだけではなく、モーターをはじめとする電子機器、アクセス製品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。

設備投資額 > 836億円（2024年3月期）

生産性改善や製品特性などにより、適切な水準を見極め、効率的な投資を行う

課題  
製造現場における  
人的資本の  
育成・獲得

#### 施策1 自動化プロジェクト

機械・電子部品業界では、技術革新のスピードが進み、大量かつフレキシブル、スピーディーな生産・供給が求められています。また、高齢化や世界的な労働賃金の上昇が進むなか、上記を実現する製造現場の人材育成、獲得が急務となっています。当社は、垂直統合生産などの従来の強みをいかすだけでなく、自動化推進にも積極的に取り組み、ロボティクス、自動搬送を活用し、2024年3月期には6,000人分、2025年3月期には5,000人分を省人化することにより、人件費削減や人材の最適配置などを実現しています。

#### 施策2 製造現場によるチームビルディング

各製造拠点が保有する生産技術、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による製造現場の課題解決・モチベーション向上に取り組んでいます。

チームビルディング P.52

#### アウトカム スピーディーかつ圧倒的な供給力

これらの取り組みを通して、製造現場の生産性を向上し、お客様の求める品質、ボリュームなどのニーズにお答えする、スピーディーかつ圧倒的な供給力を実現しています。

課題  
環境問題

#### 施策 製造における再生可能エネルギーの活用、環境負荷低減

当社はカーボンニュートラルの実現に向け、カンボジア、タイ、フィリピンなどの主力工場で、社会の公器として社会的責任にコミットするため、太陽光発電の事業化やPPA（電力購入契約）など、製造における再生可能エネルギーの活用にも積極的に取り組んでいます。

#### アウトカム 大量生産と環境負荷低減の両立

上記の取り組みを通して、大量生産と環境負荷低減を両立するとともに、電力を自社供給することにより、製造コストの低減も実現しています。

環境 P.69-76

課題  
地政学等  
リスクの増大

#### 施策 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。また、当社は超精密部品の生産において、品質・安全管理を徹底することで、大量かつ高品質なもののづくりを実現し続けています。

#### アウトカム 高品質・安全な超精密部品の安定供給

当社の事業、生産の多様性がリスク分散の機能を果たし、新型コロナウイルス、原材料価格上昇、半導体不足などのサプライチェーンの混乱においても、稼働・安定供給を維持してきました。これまで培ってきた品質管理マネジメント・手法をグループ全体に共有し、世界のどの拠点においても、高品質・安全な製品を供給する体制を整えています。

リスクと機会 P.31-32 リスクマネジメント P.91-92

#### ● 事例 ボールベアリング事業部 生産地Mix





## 知的資本

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

### 知的資本の戦略 — 技術本部長メッセージ —

当社では、企業の存在意義としての持続可能性を最重要命題とし、世の中に不可欠な企業として、創業100周年を如何に健全な状態で迎えることができるかを目標としています。世の中の多様化にともない出現する、さまざまな要望に対応する多様な製品群の開発・製造を垂直統合でおこなうとともに、世界中に拠点を有する当社は、部品とアクチュエータのセットなど、世界中のあらゆる要望にさまざまな形でお応えできると確信しています。前述の方針に則り、当社では、旧来の当社の戦略である「世の中が豊かになる為の製品・部品への貢献」に加え、豊かさの背反として派生した「社会的課題解決に資する製品・部品を導出する技術開発」を現在のテーマとして、技術開発戦略を立案・実行しています。社会的課題解決および多様な技術への対応のため、当社のコア製品を中心としたさまざまな製品群の付加価値を高める要素技術を強化する活動に加えて、それらの製品・技術を相い合わせることで、新たな価値を創出する「相合」製品を導出しています。

今後は、EV、パワーエレクトロニクス/エネルギー変換、AI、メタバース、ロボティクスをおもな成長市場と捉え、これらの成長分野での4高（高電圧・高電流・高周波・高速）化に応える高効率な技術や製品の提供を促進してまいります。

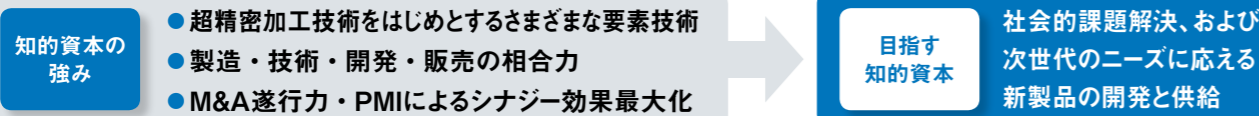


取締役 常務執行役員 技術本部長

鈴木 克敏

### 経営戦略を達成するための知的資本戦略の基本方針

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



#### 強み1 > 超精密加工技術をはじめとするさまざまな要素技術

#### 強み2 > 製造・技術・開発・販売の相合力

当社においては、70年超自社で磨き上げてきた超精密加工技術や、生産設備から環境配慮に至るまで自社内で完結できることを核に、様々な知的資本の「相合」が大きな強みです。技術本部では、おもに東京・大阪・浜松・厚木・軽井沢の5拠点で、超精密加工技術、材料技術、解析技術、高周波通信、オプティクス、センサデバイス、モータ・アクチュエータ、ソフトウェアの各要素技術を深耕し、当社のコア事業と相合活動を支えています。製品軸ではテーマに応じて各専門技術にまたがる横断開発を進めることで、組み合わせの妙となる新たな製品群を生み出しています。さらに、営業本部と技術本部の相合チームを構成することで、製・技・開・販の相合活動を進めています。各営業部門で収集される顧客ニーズを基にした相合製品企画に加え、成長市場に対しては、開拓テーマの設定と顧客に近い海外各拠点で専門チームを立ち上げることで、市場トレンドに基づいた生きた情報を収集し、先行した相合製品の開発に繋げています。

#### 強み3 > M&A遂行力・PMIによるシナジー効果最大化

当社は、2024年8月現在、累計58件、2009年4月以降は27件というスピードでM&Aを実施し、常に事業ポートフォリオの強化と適正化をおこなっています。M&Aの実行力を確実に高めるとともに、PMIを重視し注力しています。対等の精神を常に掲げることで、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。

M&A P.19-20

### 研究開発費 > 427億円 (2024年3月期)

研究開発費対売上高比率3%前後を維持しながら12期連続増収にともない研究開発費も増加!

課題  
社会的課題解決に貢献する新製品・成長市場に応える製品の開発と提供

### 施策1 コア技術の拡充と新製品投入を推進

ミネベアミツミの技術開発方針として、

- 中長期的に市場で勝てる新製品開発に必須な要素技術（コア技術）の拡充
- グループのシナジーを有効活用、相合活動の積極推進による新製品の創出を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。

さらに、これらの従来の技術方針にくわえ、より一層社会的課題を意識して製品開発に取り組んでいきます。

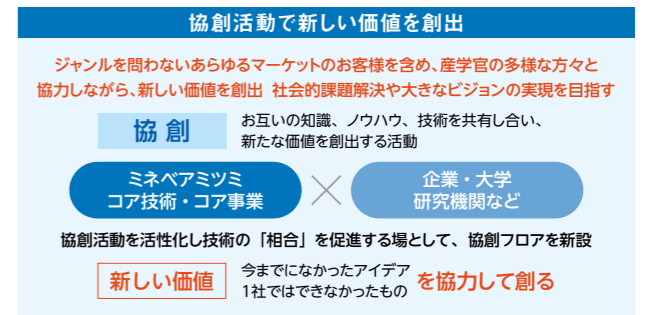
1. モーター事業拡大
2. 光学開発製品群のパラダイムシフト
3. センサー事業の拡大
4. ロボティクス市場参入
5. IoTを見据えたコネクティビティ
6. 機械加工品付加価値向上
7. アクセス製品の高付加価値化
8. アナログ/パワー半導体シナジー最大化 相合製品創出

### 施策2 新製品開発を進化させる技術戦略

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、他社との差別化・性能向上により、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、製品による社会的課題解決への貢献と、当社の2029年3月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を進めています。具体的には、従来の当社の開発戦略である「シーズ型」による製品化、量産化を進めるだけでなく、「ニーズ型」の製品開発を強化することで、広範囲に広がる市場の多様なニーズ・社会的課題を見極めて訴求できる製品を創っています。

また、社内にとどまらず、社外まで視点を広げ、社外の業種の垣根を超えた、産学連携を含めた協創の追求およびその活性化の為に東京クロステックガーデンに新設した協創フロアを活用し、自社の技術と顧客のニーズおよび技術を融合して付加価値の高い新たな製品開発を促進しています。

加えて、若手技術者による新製品の開発提案制度等もさらに強化することで、前述の目標達成に不可欠な、成長市場における4高（高電圧・高電流・高周波・高速）化に応える製品の開発および提供と、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。

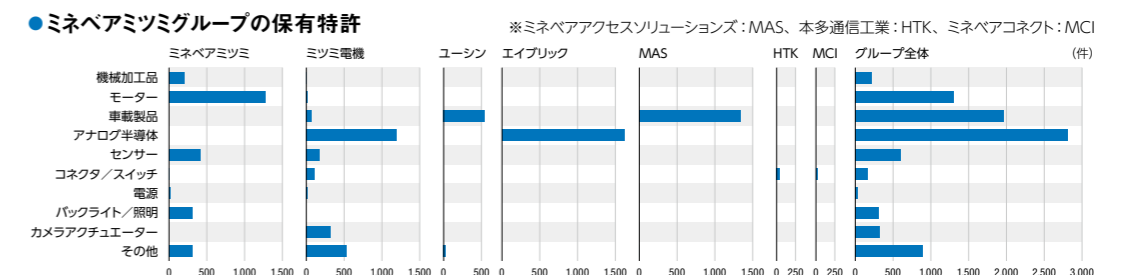


- アウトカム
- 相合製品、社会的課題解決製品、地球環境貢献製品の開発
  - 世界シェアNo.1製品のラインナップ

ミネベアミツミの今 P.27-28 相合製品の紹介 P.65-66

### 施策 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8,500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。ミネベアミツミグループ全体で、8本槍を中心とする主要事業を効果的に補完し合うポートフォリオを形成することで、さまざまな分野に対して高い参入障壁を維持しています。



アウトカム 8,500件以上の特許権を保有し、最大限に活用する。知財を守り参入障壁を固める

## 相合製品の紹介

### ～ ウィングハンドルの開発ストーリー ～



取締役  
常務執行役員  
技術本部長  
**鈴木 克敏**



MinebeaMitsumi  
Technology Center  
Europe GmbH  
Chief Technology Officer  
**Guido Schmid**



モーター・ライティング&  
センシング事業本部  
電子デバイス部門  
センシングデバイス  
事業部長  
**佐藤 聡**



アクセスソリューションズ  
事業本部  
技術開発部門  
副部門長  
**平尾 英司**

— ミネベアミツミの「相合」により生まれた製品には、どのようなものがありますか？

**鈴木**：ミネベアミツミの製品のなかには、相合製品が数多くあります。たとえば、アクセス製品では自社製モーターを組み込んだドアハンドルである「フラッシュハンドル」、自社製モーターと機械加工部品を組み合わせ、テールゲートを電動で開閉する「CSD（コンパクトスピンドルドライブ）」、ミツミ電機の通信技術とソフトウェア開発技術を組み合わせた「幼児置き去り検知搭載のデジタルキー」などがあります。そのほかにも、光学制御技術を利用した特別なレンズを基軸に電源、機構部品、通信、センサーなどを組み合わせたLED照明器具「SALIOT（Smart Adjustable Light for the Internet Of Things）」や、当社の高性能なベアリングやモーターを相合した自動運転用のLiDARに使用される「LATM（Limited Angle Torque Motor）」など、開発中の製品もふくめると数えきれないほど相合製品が目白押しです。

— この写真は、BMW社が最近発表した、“Skytop”という新しい技術を盛り込んだコンセプトカーです。ミネベアミツミの相合製品が採用されたとお聞きしました。どの部分に採用されたのでしょうか？



**Schmid**：このたび、BMW社は「ウィングハンドル」というドアハンドルを採用しました。これまで自動車業界において「ウィングハンドル」は、技術的な制約・課題があり、なかなか実用化にいたっていませんでした。当社は、高精度フォースセンサーを活用することで自動車側面のデザインを損なわない形状の実現に貢献することができました。「ウィングハンドル」は、将来世界の車両デザインの主要トレンドになる製品だと考えており、「ウィングハンドル」に必要な技術に関する特許の出願も完了しました。

— 独創的な技術を取り入れた「ウィングハンドル」には、どのような技術が使われているのでしょうか？

**平尾**：「ウィングハンドル」は、当社の要素技術を組み込んだスタイリッシュなデザインです。本製品は、当社が長年車載部品として市場で使われていたセンサーを通常と異なる視点で使用することで、車のボディーデザインの新しい可能性を広げる設計になっています。

自動車をデザインする際、外観のラインやボディー面の陰影は大変重要なファクターです。当社の相合製品であるSALIOTの自動車専用照明器具の開発の試作実験時、室内においても、太陽光に非常に近いSALIOTの平行光を自動車に当てることで、カーデザイナーの意図通りに車の各平面部に施されたデザイン要素をきわめて精彩に表現できることが確認できた経験がありました。私は、その際に自動車メーカーのデザイナーから、この平面に込めたデザインの強い思いを再現することができて大変素晴らしい、とコメントをいただいたことを思い出しました。

従来の自動車のデザインにおいて、ドアハンドルのデザインは様々な工夫が成されてきましたが、どのようなデザインにしてもハンドルの存在を最小化し、ボディー側面のデザインへの影響を無くす事はできませんでした。従来ドアハンドルには、内側に静電容量センサーを取り付けて、ドアハンドルを握ると静電容量の変化を感知しドアロックモーターに信号を送る製品がありました。しかし、この静電容量センサーは、素手でハンドルを触る場合には作動する一方で、寒冷地で手袋を着用しているときなどには、作動しない場合があるという課題がありました。当社は、数年前から進めていた要素技術をさらに磨き上げることで、これらのデザイン、技術上の課題を解決することができました。

— センサーの活用について、どのような点が通常とは異なるのでしょうか？

**佐藤**：ミネベアミツミのセンサーは、長年にわたり北米の自動車向けセンサーとしての採用実績があります。そのため、当社では自動車が必要とする仕様に対する基礎的情報を理解しています。今回のBMW社のウィングハンドルは自動車の外装部品に内蔵されるということでさらに仕様は加わりますが、それらに対応するセンサー設計ができました。

通常の使用方法ではなく、ドアハンドルを動かす動作を人がドアを開閉する動作であると認識し、ドアの錠とドア自身を開閉する信号に置き換えるという設計です。今まで、このような使い方の発想は無かったので、私自身とても驚きました（笑）。Guidoさんと開発を進める中で、新たな用途に向けたセンサーの可能性が開けたと感じました。

— なぜミネベアミツミでは技術的な課題をクリアすることができたのでしょうか？

**Schmid**：MTCE（MinebeaMitsumi Technology Center Europe）では、欧州の各車メーカーと、ベアリング、AGA（アクティブグリルシャッターアクチュエーター）、HVAC（Heating, Ventilation, and Air Conditioning）等に関する技術的なディスカッションが毎日の様に頻繁におこなわれています。そのなかで、自動車メーカーに当社のあらゆる技術について説明していた時、ドアハンドルの最小化についての悩みを聞く機会があり、何とかならないかと技術的な思案を巡らせた。

センシングデバイス事業部の佐藤事業部長に相談したところ、今まで秤量や力の測定の目的で使っていたセンサーをスイッチとして使う事に最初は少し驚き戸惑っていましたが、私はできると信じていました。さらに、佐藤事業部長から多くの技術的な話を聞くにつれて、現在のハンドルのデザインの常識を打ち破り、全く別の方式でドアハンドルを実現できると確信しました。

— 「ウィングハンドル」の開発において、「相合」が発揮された瞬間は？

**Schmid**：このウィングハンドルは、当社のような技術を相合することで実現しました。特に、アクセス製品とセンシングデバイスの「相合」はこの技術の実用化のキーポイントとなるところですが、今までの我々の考え方では出てこない新しい発想です。力や重量を測定するために使うセンサーを、通常の使用法とは異なるセンサーとしてピンポイントで使用する技術を最適化することで、このハンドル以外にも今後様々な用途や製品が検討できると思います。

— 成功の秘訣や、ミネベアミツミの製品開発において、重要な考え方や哲学は？

**鈴木**：当社の技術開発は、種類が異なる技術が数多くあることで、大きな可能性があると考えています。

しかし、これら多種多様な技術の、どれとどれを組み合

わせると最高の製品として世界中の社会的課題解決に資するのかが、検証していかなくてはなりません。その際に重要なのは、“開発技術の健全な棚上げ”であると考えています。開発して検証した技術が、たとえその案件やプロジェクトにおいて製品化されなくても、その技術を“健全に棚上げ”しておくことで、後日、次の技術開発に活用することが可能になると考えています。全く分野が異なる技術を多数持つ当社としては、この“健全に棚上げた技術”の数と、その質の高さが隠れたイノベーションの資源だと考えており、今後さらに次々と新しい相合技術、相合製品を数多く生み出していくことができると信じています。

今回の技術的ブレークスルーは、数多くの技術的背景と、お客様や人と人の繋がり、社会のニーズを最先端の感性によりキャッチアップして解決策を見出すことで、今までの製品とは全く異なる新製品の実現に貢献することができた、当社の相合活動により生まれた相合製品の真骨頂であると思います。

— 今後の展望等をお聞かせください。

**平尾**：この新しいウィングハンドルは、車のデザインに大きなインパクトを与える製品だと思います。今後数年の時を経て量産化技術が高度化され、量産効果が出てくことで、中級モデルから普及モデルまでその市場が広がっていくと、今までの経験から想定しています。

当社は、他社とは異なり、世界各地で、機構設計、ハードウェア開発、ソフトウェア開発、評価、金属加工、機械加工、表面処理から、塗装、基板実装、コネクタ製造、センサー製造、そして組み立て、信頼性試験にいたるまで自社でおこなう垂直統合生産が強みです。そのため、ウィングハンドルにおいても、この独自の垂直統合生産システムを用いることで、日本、欧州、北南米大陸、東南アジア、中華圏の全ての地域での量産と供給が可能です。

今後も、世界中のあらゆるお客様のご要望にも地産地消で対応できる当社の強みを活かし、世界中の多くの自動車メーカーの皆様の最先端の技術開発の実現に貢献していきたいと考えています。

— 皆様、本日はお時間をいただきましてありがとうございました。この新製品をはじめとした、将来のミネベアミツミの相合製品がとて楽しみにになりました。

# AI・DX

## DXによる価値創造の取り組み

AI・DX推進およびITサービス部門では、ミネベアミツミグループにおける経営理念の実現と持続的な成長を目標とし、継続して先進のデジタル技術とデータの有効活用によるDXとITの推進を行ないます。DX推進強化策として以下の重点領域に焦点をあてた取り組みをリードします。

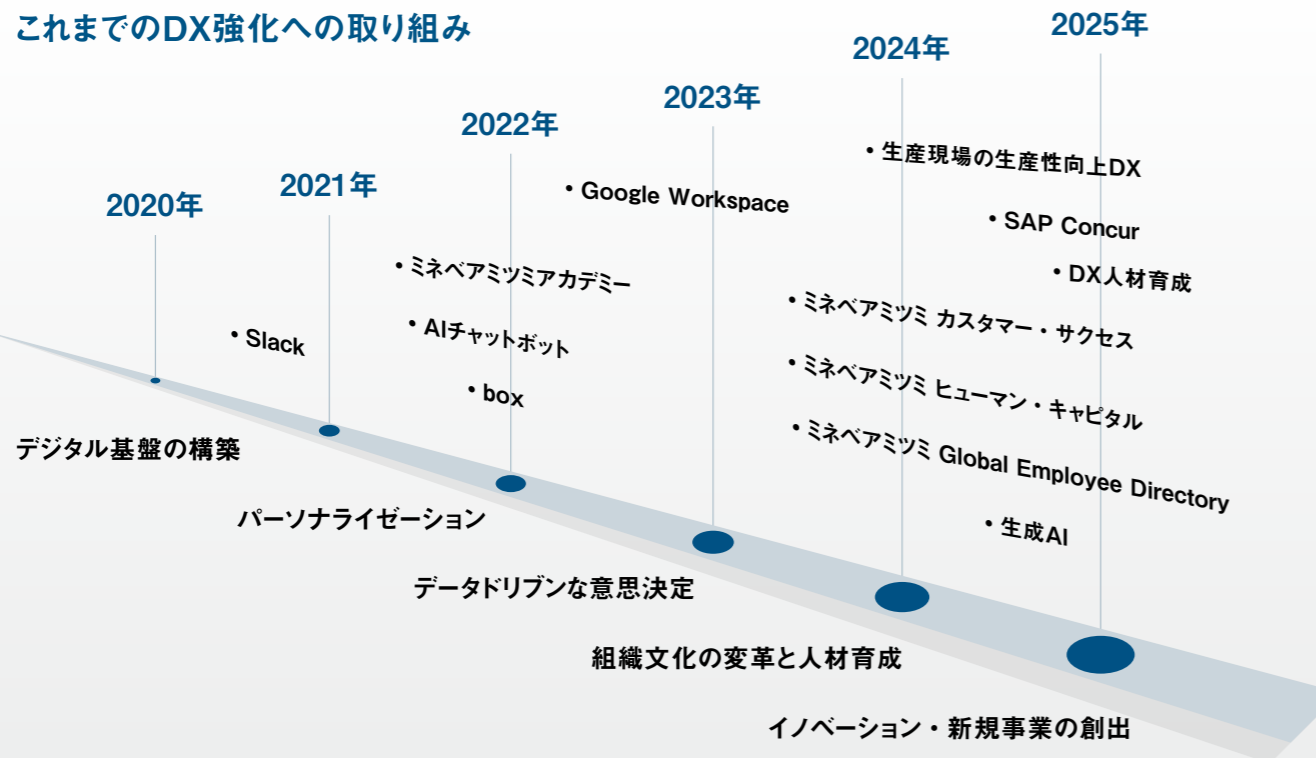


写真右から  
執行役員 CDXO：佐内 桐梧  
ITサービス部門長 CIO：先山 雅也  
情報セキュリティ統括 CISO：布施 透

### DX推進強化策における重点領域

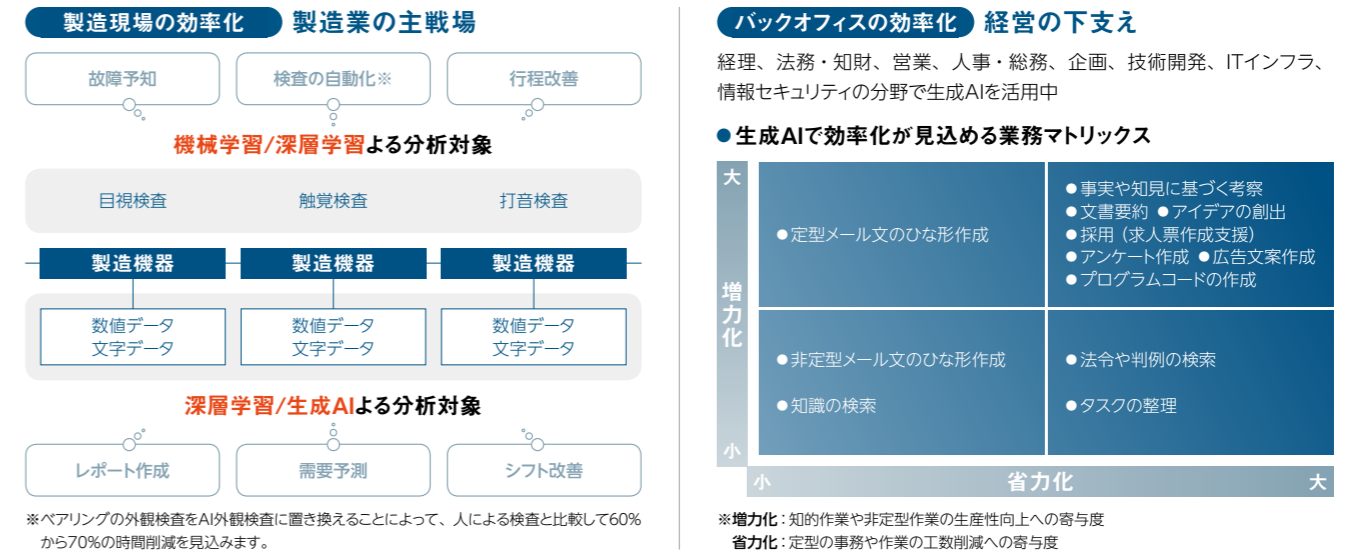
|   |   |
|---|---|
| <b>デジタル技術とデータの有効活用の徹底</b><br>各事業部においてデジタル技術とデータの有効活用による業務生産性の向上を推進します。                      | <b>AIとデジタル技術の活用による業務遂行力の向上</b><br>生成AIとデジタル技術を活用し、データドリブな(データに基づいた)意思決定と業務プロセスの最適化を推進します。 |
| <b>ゼロトラストセキュリティ対策と新たなビジネスモデルの構築</b><br>セキュリティ対策を推進しながら、社内のデータへのアクセスと分析結果によるアクションへの連携を加速します。 | <b>相合とイノベーションの推進</b><br>デジタル受容度の向上と社員間の知識共有の促進により、相合とイノベーションを推進します。                       |

### これまでのDX強化への取り組み

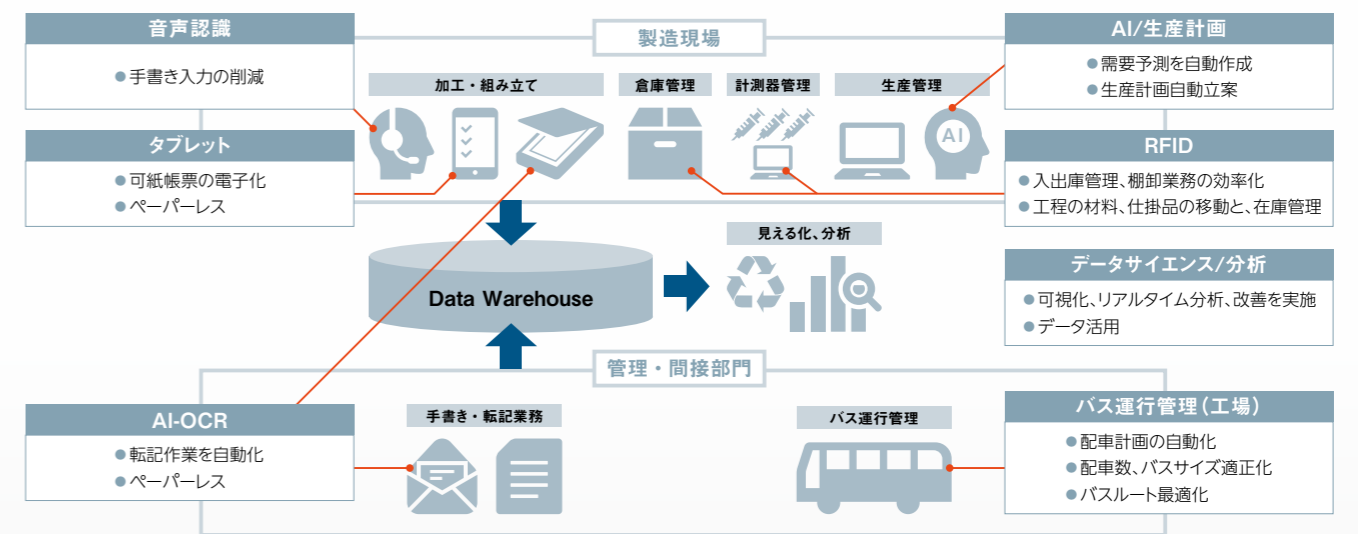


## AIの活用による業務の効率化

セキュリティを考慮したAIの活用により、業務プロセスの省力化と最適化を推進し、製造現場とバックオフィスの両面で効率化を支援します。



## IEB (Indirect Efficiency Boost) プロジェクトを推進 製造現場における間接業務の効率化の取り組み



## DX人材の育成を推進

製造現場とIT関連部門の双方を繋ぎ、製造現場で得たデータを有効活用し生産性の向上や効率化を目指しています。今後3年以内にデジタル人材を現状比3倍の約90名に増員することを目標にしています。

- Step1 スキル強化**  
データ利活用ためのデータ分析、クラウド、AI、ローコード開発、RPA、Agile開発手法、デザイン思考、他のDX関連スキルを増強
- Step2 実践と応用**  
製造現場の課題解決のためにデータ活用を含めたデジタル技術を駆使できるメンバーの育成
- Step3 フォローアップと評価**  
パフォーマンス評価、継続的なサポートと成長の促進



# 環境への取り組み

経営理念「より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」を目指し、脱炭素・環境負荷低減に真摯に取り組んでまいります。

7 環境方針

12 環境方針

13 環境方針

15 環境方針

環境方針について  
こちらから  
ご覧いただけます。

環境マネジメント  
活動について  
こちらから  
ご覧いただけます。

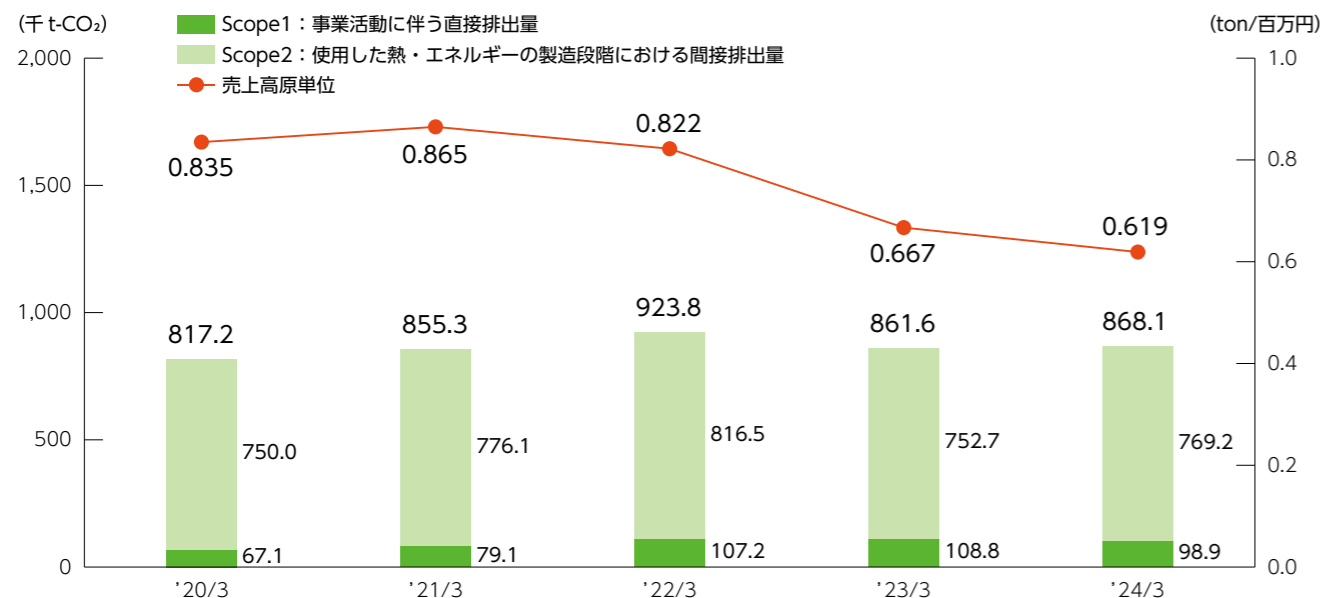
## 新たな温室効果ガス排出削減目標を設定

マテリアリティ 2

当社グループは、パリ協定が定める科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets」に準拠した、新たな温室効果ガス排出削減目標を設定しました。2023年3月期を基準年度とし2031年3月期までに、Scope1,2の排出量を42%削減、Scope3カテゴリ11（販売した製品の使用）を25%削減することを目指します。

また、当社のマテリアリティ（重要課題）の一つである「事業活動による環境負荷の最小化」の実現に向け、2050年カーボンニュートラル達成を目指し活動してまいります。

### ● Scope1,2排出量



※2020年3月期まで遡って、Scope2の算出方法をロケーション基準からマーケット基準へ変更

### ● Scope3排出量

①購入した製品・サービス  
**4,127** 千t-CO<sub>2</sub>

⑩販売した製品の加工  
**579** 千t-CO<sub>2</sub>

⑪販売した製品の使用  
**28,937** 千t-CO<sub>2</sub>

その他  
「資本財」「Scope1,2に含まれない燃料、およびエネルギー関連活動」「輸送、配送（上流）」「事業から出る廃棄物」「出張」「雇用者の通勤」「輸送、配送（下流）」「販売した製品の廃棄」「投資」

**716** 千t-CO<sub>2</sub>

※2024年3月期よりカテゴリ9・10・15の算定を新たに実施

### ● CDPからの評価

CDPLレーティングにおいて  
気候変動2023「A-」  
水セキュリティ2023「A」を獲得



環境データの詳細は  
右記から  
ご覧いただけます。



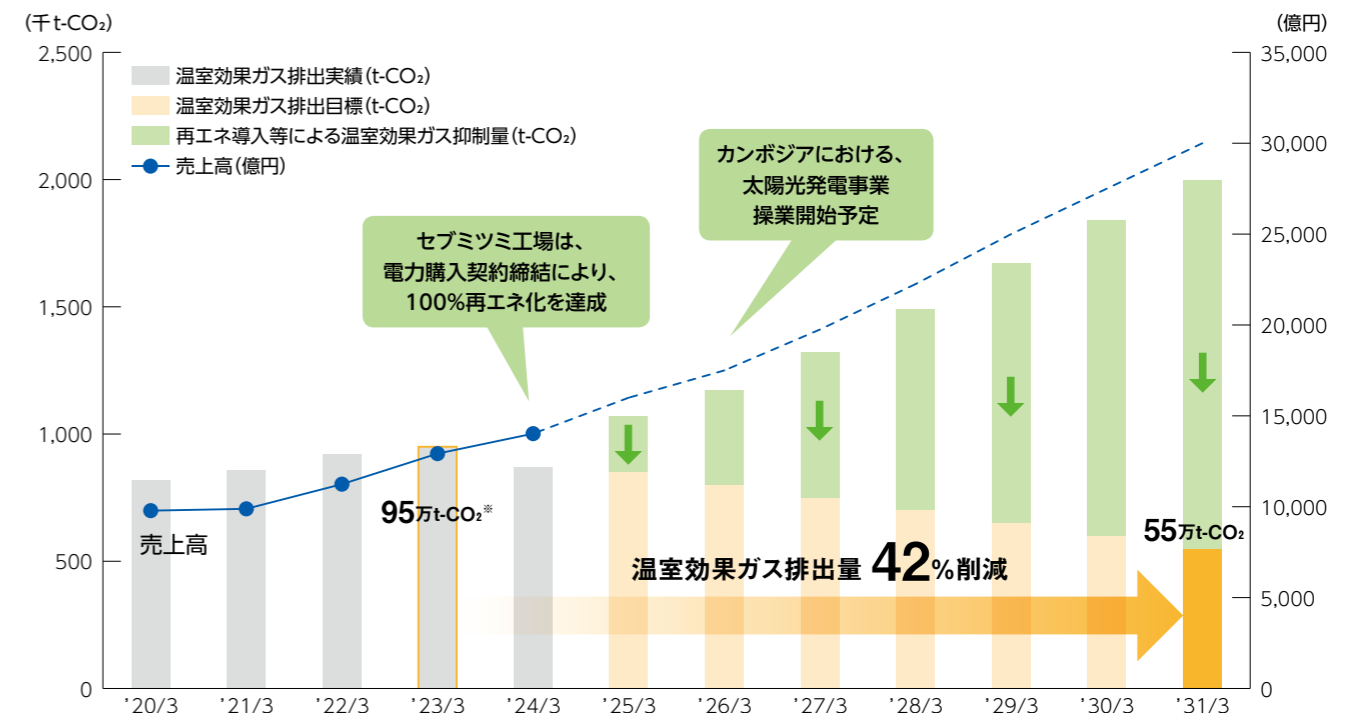
## 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み

マテリアリティ 2

当社グループは、温室効果ガス排出量（Scope1,2）を、2031年3月期までに2023年3月期比で42%削減、および2050年カーボンニュートラル達成に向け、自己託送制度や電力調達契約、PPA（電力購入契約）による、再生可能エネルギーの調達を推進しています。

日本国内では、自己託送制度を利用し、2023年に関東エリア5か所へ、2024年5月からは、千歳事業所への供給も開始しました。

### ● 温室効果ガス排出状況と削減目標



※SBT認定取得に向けて、目標の基準年'23/3に、統合した3社の温室効果ガス約8万t-CO<sub>2</sub>を加算

### 事例① セブミツミ工場 大規模太陽光発電システム設置

2023年10月に、当社は、セブミツミ工場（フィリピン共和国セブ島ダナオ市）の敷地内に、自家消費型太陽光発電システムを設置しました。本システムの出力規模は、約7.9MWで、フィリピン共和国の日系工場に設置された自家消費型の太陽光発電システムの設置容量としては最大級。年間予測発電量は約12,806MWh/年で、約6,833t-CO<sub>2</sub>/年の温室効果ガスの排出量削減に相当します。

さらに、2024年3月に電力購入契約（PPA）を締結したことにより、セブミツミ工場は、使用電力100%再生可能エネルギー化を達成しました。



セブミツミ工場の太陽光発電システム

### 事例② カンボジア鉱業エネルギー省 太陽光発電事業に関する覚書締結



カンボジア工場

2023年12月に、当社はカンボジア鉱業エネルギー省（Ministry of Mines and Energy）との間で、太陽光発電事業に関する覚書を締結しました。

ミネベアミツミのカンボジア国内の既存工場、および将来の工場拡張時に必要となる電力の全量を再生可能エネルギーで対応することを目標としており、カンボジア現地の政府認定電力事業者であるSchneiTec社と当社が共同で、カンボジアプルサット州クラコー地区において、50MW規模の太陽光発電事業を2026年3月期中に操業開始を計画しています。

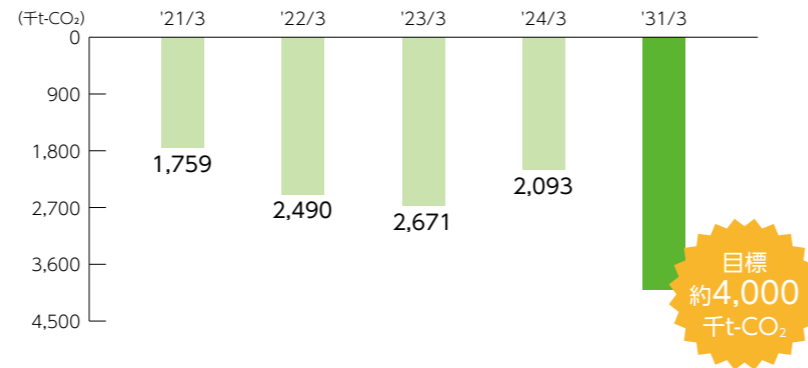
MMIビヨンドゼロの取り組み

マテリアリティ 1

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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出削減貢献量を定量化しています。2024年3月期は、高性能ファンモーター用ベアリングの出荷減少や、ファンモーターのモデル切り替えによる数量減少が要因となり、結果は約2,093千t-CO<sub>2</sub>と前年度と比べ減少しました。

● CO<sub>2</sub>排出削減貢献量実績



算定方法について

排出削減貢献量は、一般社団法人 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。

● CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算定式

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

$C_d$ : 直接貢献量 (kg-CO<sub>2</sub>)  $\Delta W_p$ : 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CO<sub>2</sub>排出係数 (0.5001kg-CO<sub>2</sub>/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



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



ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度

マテリアリティ 1

当社製品は、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。

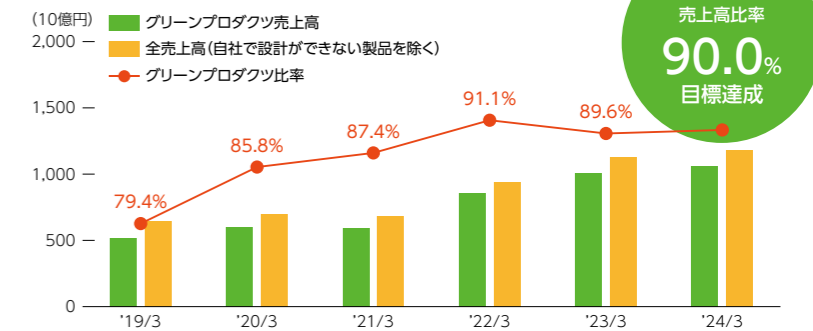
2019年より、その中でも特に環境貢献に優れた製品を選定する、ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度を導入しました。

● グリーンプロダクツの判定基準

| 設計時   | 生産時  | 出荷時   | 使用時   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した材料の選定</li> <li>省エネタイプ部品の選択</li> <li>リサイクル・再利用材の使用</li> <li>製品の廃棄に対する考慮</li> <li>禁止物質不使用の確認</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>電力の削減</li> <li>原材料・副資材の削減</li> <li>廃棄物の削減</li> <li>化学物質の削減</li> <li>水の削減</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した梱包材の使用</li> <li>梱包材の再利用</li> <li>物流のCO<sub>2</sub>低減</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>消費電力の削減</li> <li>小型化</li> <li>軽量化</li> <li>長寿命化</li> </ul> |

● グリーンプロダクツ製品の売上実績

ミネベアミツミグリーンプロダクツでは、2029年3月期に、当社売上高に占めるグリーンプロダクツの比率を90%以上にする計画で取り組んでまいりました。2024年3月期は、グリーンプロダクツ製品の売上が増加したことによって、グリーンプロダクツ比率は90.0%となり、目標を達成しました。今後も、グリーンプロダクツ比率の向上に取り組んでまいります。



グリーンボンド・フレームワーク進捗

マテリアリティ 1 2

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、2022年11月に当社初のグリーンボンドを発行しました。今後も持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを一層推し進めてまいります。

● ミネベアミツミ・グリーンボンドレポート (2024年3月31日時点)

資金充当状況レポート

(単位: 百万円)

| 事業区分        | 適格事業                        | 調達額    | 資金充当額  | 未充当額 | 充当予定時期     |
|-------------|-----------------------------|--------|--------|------|------------|
| ボールベアリングの生産 | 省電力に資する高品質ベアリングの生産設備に係る設備投資 | 25,000 | 21,685 | 586  | 2025年3月期まで |
|             | 革新的精度向上ベアリングの生産設備に係る設備投資    |        |        |      |            |
|             | EV主要モーター用ベアリングの生産設備に係る設備投資  |        |        |      |            |
| 脱炭素電源調達     | 自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持       | 2,729  |        |      |            |
|             | 再生可能エネルギー電力購入               | 0      |        |      |            |

(単位: 百万円)

| 新規ファイナンス / リファイナンス | 金額     | 割合 (%) |
|--------------------|--------|--------|
| 新規ファイナンス           | 10,881 | 44.57  |
| リファイナンス            | 13,532 | 55.43  |
| 計                  | 24,414 | 100.00 |

インパクトレポート

| 事業区分        | 適格事業                          | 最終用途                              | CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 (t-CO <sub>2</sub> /年) | 事業区分  | 適格事業                  | 設置地域  | CO <sub>2</sub> 排出削減量 (t-CO <sub>2</sub> /年) | 【想定】CO <sub>2</sub> 排出削減量 (t-CO <sub>2</sub> /年) |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|-------|-----------------------|-------|--|--|
| ボールベアリングの生産 | 省電力に資する高品質ベアリング及び革新的精度向上ベアリング | データセンターで利用されるファンモーター・高級家電 (エアコン等) | 229,839  | 脱炭素電源 | 自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持 | タイ    | 7,531  | —  |
|             |                               |                                   |  |       |                       | フィリピン | 4,441  | —  |
|             |                               |                                   |  |       |                       | アメリカ  | —  | 918  |
|             |                               |                                   |  |       |                       | 日本    | 824  | —  |

TCFD提言への取り組み

マテリアリティ 2

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



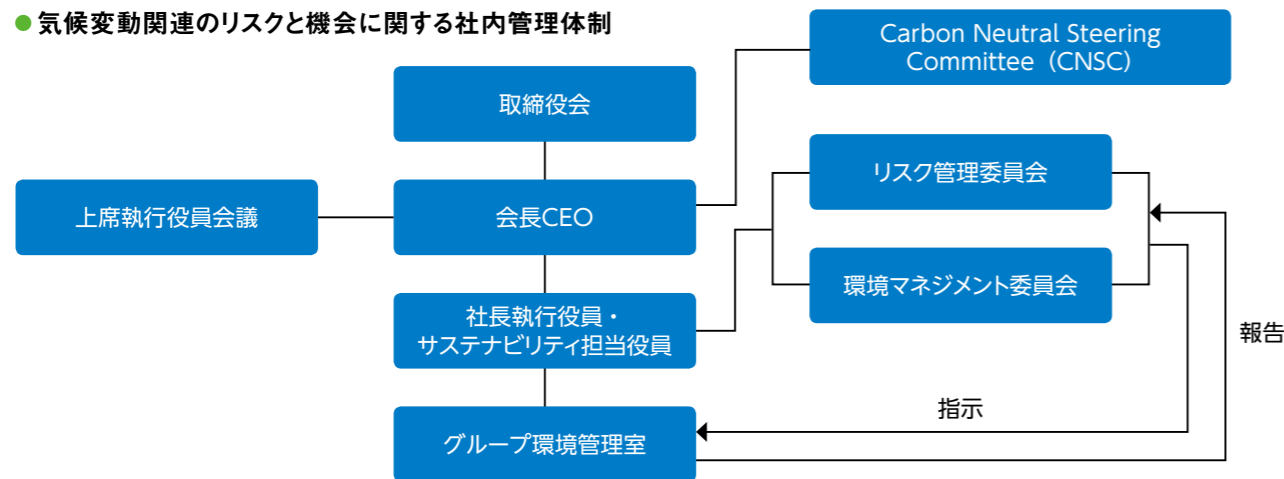
TCFD対応の詳細は、右記からご覧いただけます。



当社は、「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する社内管理体制とPDCAサイクルによるリスクと機会の管理プロセスを決定しています。

気候変動関連のリスクと機会の管理の最高責任者は会長CEO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の評価・監督します。

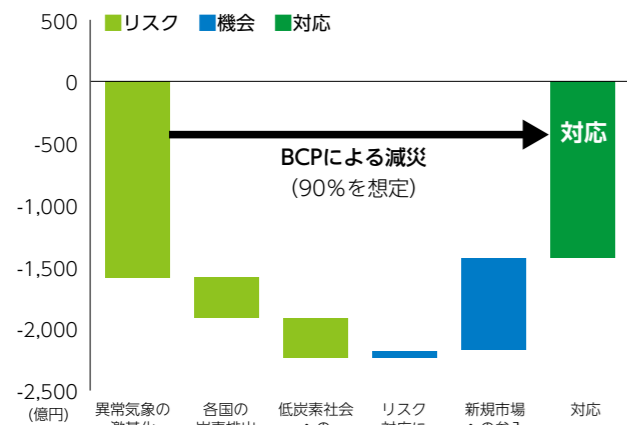
●気候変動関連のリスクと機会に関する社内管理体制



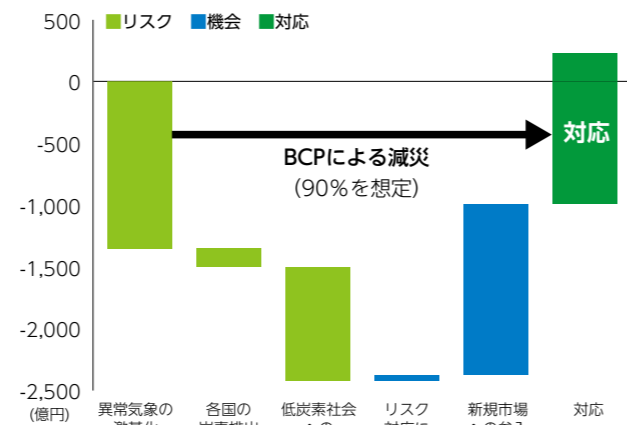
シナリオ分析の結果によると、気候変動に伴う激甚な気象災害が水害リスクとして当社の財務に大きな影響を及ぼす可能性が示唆されています。当社は、2011年にタイの中部で発生した洪水により、当時タイに所有していた5工場のうち2工場が操業停止した経験を有しており、それ以来、水害リスクに対して、BCPの策定、防水堤や工場敷地のかさ上げ等の物理的対策を講じています。現在では、水害リスクのある工場では、リスクの程度に応じた適切な対策が講じられていると評価しています。引き続き、水害リスクが具体化しないよう、対策状況のフォローアップ、改善向上に努めます。

●リスク、機会、リスク対応の財務影響の程度

4℃シナリオ



1.5℃シナリオ



シナリオ分析による財務影響の評価とその対応

| 項目   | 事業への影響   | 評価                           | リスク・機会に対する対応  | 該当シナリオ  |
|--|--|------------------------------|---|---------|
| 異常気象の激甚化<br>(サプライチェーンの寸断、自社操業の停止)            | <1.5℃/4℃>タイ、カンボジア、中国における事業所での河川洪水の発生により、修繕費、売上高減少などが発生する。また、沿岸地区のフィリピン等における事業所では、高潮や台風などによる災害で同様に影響が生じる可能性がある。   | ★★★★                         | <b>リスク:</b><br>・BCPの見直しをはかり、災害に強い生産体制の確立を実現する。サプライチェーンの複雑化などにより、災害発生時にも迅速な対応ができるように組織内で対応するとともに、サプライヤーにおける対応状況も調査する。  | 1.5℃/4℃ |
|  |  | ★★★★                         | <b>リスク:</b><br>・物流に関してはより一層グローバルでのモデルシフトを検討し、地産地消の生産体制も含め推し進める。<br>・部品メーカーとのESGに関するエンゲージメントを推進し、双方の持続可能な発展となるよう関係を強化する。   | 4℃      |
| 炭素税・排出権取引の導入/各国の炭素排出目標/政策<br>(政策への対応による費用増加) | <1.5℃>炭素税の導入や排出権取引、グリーン電力購入等に伴うエネルギーおよび温室効果ガス排出費用が増加する。一方で電力料金は再生可能エネルギーの大幅普及により、将来的に低下傾向となる。<br><4℃>現状の政策が推移するなかで炭素税の導入や排出権取引、グリーン電力購入等に伴うエネルギーおよびGHG排出費用がある程度発生すると想定しており、間接費が増加する。 | ★                            | <b>リスク:</b><br>・省エネルギー投資の推進によるCO <sub>2</sub> 排出削減、再生可能エネルギーの調達比率向上によるScope2排出量の削減などの対策を進める。  | 1.5℃    |
|  |  | ★                            | <b>リスク:</b><br>・省エネルギー投資の推進によるCO <sub>2</sub> 排出削減、再生可能エネルギーの調達比率向上によるScope2排出量の削減などを通して規制対象とならないための対策を進める。<br>・再生可能エネルギーによるエネルギー調達を念頭に、財務計画上でエネルギー費用の増加分を計画し、生産効率を高める努力をおこなう。<br>・自社での再生可能エネルギーの発電量を引き上げるとともに、再生可能エネルギーの調達を推進する。 | 1.5℃/4℃ |
| 低炭素社会への移行に伴う技術の進展                            | <1.5℃/4℃>省エネルギー性能が優れた製品、温室効果ガス排出削減に寄与する製品のニーズが高まり、技術革新に追従することができなければ、製品として淘汰される。また、それらの対応のために技術開発、研究開発費が負担となる。   | ★★<br>(1.5℃)<br>★<br>(4℃)    | <b>リスク:</b><br>・低炭素ニーズに対して先進的な技術開発・研究開発を推進し、他社に後れを取らないための計画的な投資を積極的におこなう。<br><b>機会:</b><br>・エネルギー費用削減に寄与する高効率製品のニーズが非常に高まるため、当社の省エネルギー技術をベースとして市場拡大を目指す。  | 1.5℃/4℃ |
|  |  | ★★                           | <b>機会:</b><br>・製品のCO <sub>2</sub> 削減貢献量の算定やカーボンフットプリントの算定ができるように体制を整えて、設計開発のアウトプットデータとして提供していく。   | 1.5℃    |
| リスク対応による回復力                                  | <1.5℃>気候変動により、過去のタイの洪水のような激甚災害が増えると想定される。その際のBCP活動を事前に構築していくことで、顧客に対する訴求力を向上することができる。<br><4℃>気候変動により、過去のタイの洪水のような激甚災害が一層頻発すると想定される。その際のBCP活動を事前に構築していくことで、顧客に対する訴求力を向上することができる。      | ★                            | <b>機会:</b><br>・効果的なBCPの構築と運用をおこない、顧客先に安心と信頼を頂けるサプライヤーとして評価されるようコミュニケーションを高めるとともに、当社の体制を情報開示していく。  | 1.5℃/4℃ |
| 製品およびサービスのニーズの変化/新規市場への参入                    | <1.5℃/4℃>気候変動への対応によって電気自動車の普及が促進されることで、電気自動車で使用される重要部品の一つであるベアリング/モーター等の販売量が大幅に拡大する可能性がある。/気候変動への対応によって電気自動車、高効率機器(ドローン、ロボット等)、グリーンエネルギーの普及が促進されることで、ベアリング等の販売量が大幅に拡大する可能性がある。       | ★★★★<br>(1.5℃)<br>★★<br>(4℃) | <b>機会:</b><br>・低炭素社会への移行に伴い、当社の省エネ技術を成長戦略として事業計画に組み込み、営業推進することで売上高の拡大を目指す。<br>・DXの推進によって、次世代技術の開発と融合を実現する。<br>・グローバルレベルでのM&Aを今後も推進し、拡大する市場を優位に占有するための成長戦略を協力推進する。(量産は海外で展開)   | 1.5℃/4℃ |
|  |  | ★★★★                         | <b>機会:</b><br>・省エネルギー、低炭素をはじめとする環境性能の評価やカーボンフットプリントなどのラベリングなど、製品の付加価値の訴求のための技術開発を推進し、投資を増強する。(GXの推進と目標達成)   | 1.5℃    |
|  |  | ★★                           | <b>機会:</b><br>・省エネルギー性能の高い製品開発のための技術開発をさらに推進していく。   | 4℃      |

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

## 自然関連の依存と影響評価

当社グループは、24カ国130の生産・研究開発拠点において、企業活動を行っています。当社と社会の持続可能な成長を両立するために、バリューチェーンにおける自然関連の依存と影響を把握し、自然環境への負の影響を減らすと共に、環境保全にも取り組んでまいります。

### 自然との接点を発見する

自然関連の依存と影響を評価するにあたり、今回は直接操業と上流のサプライヤーを評価範囲に設定し、まずは「ENCORE\* (Exploring Natural Capital Opportunities, Risk and Exposure)」を用い、自然への依存と影響の接点を整理しました。依存の観点については、依存の度合いが極めて高い項目はないが、地下水や地表水の使用については、Mediumという比較的高い依存が見られ、影響の観点では、温室効果ガスの排出をはじめ、水の使用や水質汚染、土壌汚染などの多くの項目で、高い影響の可能性が示されました。

※自然への影響や依存度の大きさを把握することを目的に、「自然資本金融同盟(Natural Capital Finance Alliance(NCFA))」及び「国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)」が共同で開発したツール。

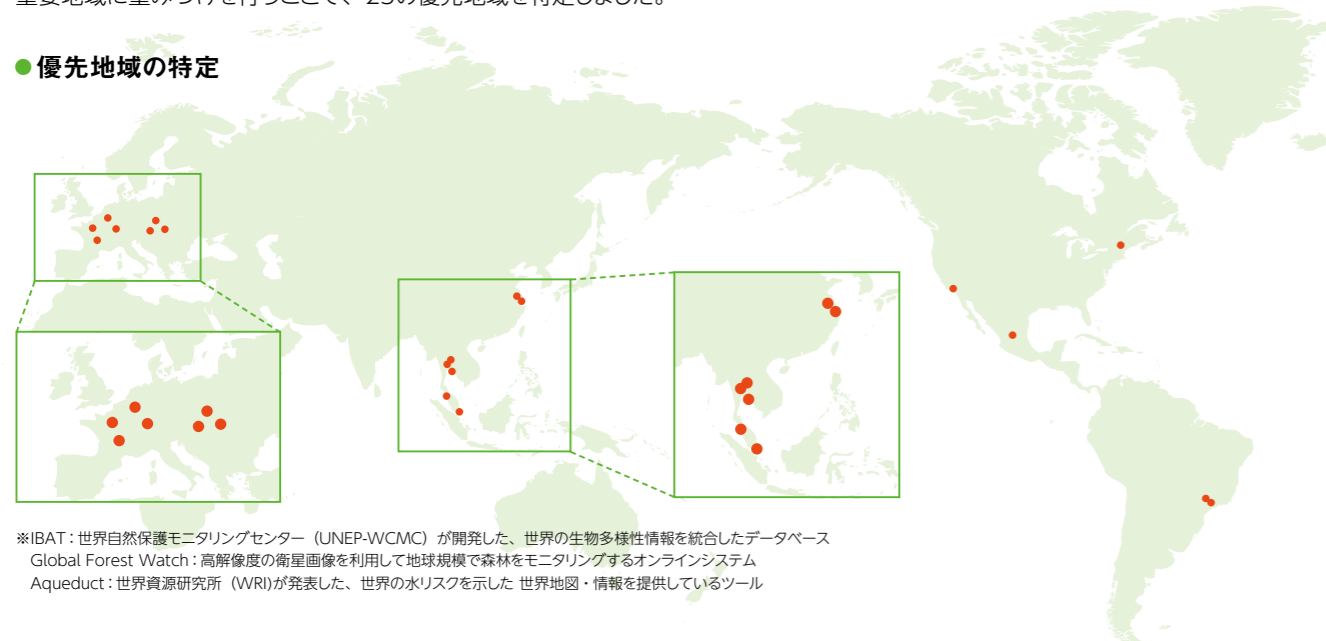
| プロセス/<br>生態系サービス   | 依存           |                     |    |      |                     |                              |    |       |                     |     |     |    |
|--------------------|--------------|---------------------|----|------|---------------------|------------------------------|----|-------|---------------------|-----|-----|----|
|                    | バイオレメディエーション | 感覚的影響の媒介<br>光、騒音の緩和 | 換気 | 気候調整 | 洪水と<br>暴風雨<br>からの保護 | 質量安定化<br>と砂防<br>自然資本の<br>安定化 | 水質 | 水循環維持 | 大気と<br>生態系による<br>希釈 | 地下水 | 地表水 | 濾過 |
| 機械・部品・<br>設備の製造    |              | M                   | VL | VL   | M                   | VL                           | L  | M     | L                   | M   | M   | VL |
| 電子機器・<br>ハードウェアの製造 |              |                     |    |      |                     |                              |    |       | L                   | M   | M   |    |
| 半導体・半導体<br>製造装置の製造 | VL           |                     |    | VL   |                     |                              |    |       | VL                  | M   | M   | L  |

| プロセス/<br>影響要因      | 影響    |      |      |      |       |                 |             |
|--------------------|-------|------|------|------|-------|-----------------|-------------|
|                    | GHG排出 | 水の使用 | 水質汚染 | 土壌汚染 | 固形廃棄物 | 非温室効果ガス<br>大気汚染 | 妨害<br>(光・音) |
| 機械・部品・<br>設備の製造    | VH    | H    | H    | H    | H     | M               | M           |
| 電子機器・<br>ハードウェアの製造 |       |      | H    | H    | M     |                 | M           |
| 半導体・半導体<br>製造装置の製造 | H     | H    | H    | H    |       |                 |             |

※VH: Very High H: High M: Middle L: Low VL: Very Low

IBAT\*、Global Forest Watch\*、Aqueduct\*等を用い、要注意地域の定義をそれぞれスコア化し、そのスコアに当社が考える重要地域に重みづけを行うことで、25の優先地域を特定しました。

### ● 優先地域の特定



※IBAT: 世界自然保護モニタリングセンター (UNEP-WCMC) が開発した、世界の生物多様性情報を統合したデータベース  
Global Forest Watch: 高解像度の衛星画像を利用して地球規模で森林をモニタリングするオンラインシステム  
Aqueduct: 世界資源研究所 (WRI) が発表した、世界の水リスクを示した 世界地図・情報を提供しているツール

## 依存と影響を診断する

「ENCORE」による自然への依存と影響の接点は、産業分類によって世界共通の項目が挙げられており、より当社の事業活動に則した項目を特定するために、優先地域の特定時に使用した各拠点のGHG排出量や、毎年行っている環境リスク評価の内容を踏まえ、依存と影響の経路を明らかにしました。

今後も引き続き、機会とリスクの評価を行い、取り組みを加速させていきます。



依存経路とは、事業活動が生態系サービスや特定の自然資本にどのように依存しているか、また、外部要因によって引き起こされる変化が、事業を行うコストおよび利益にどのような影響を与えるかを示す。

影響経路とは、事業活動の結果として、特定の影響要因が自然資本や生態系サービスの流れの変化をどのように引き起こし得るか、そしてこれらの変化がさまざまなステークホルダーにどのような影響を与えるかを示す。

### CGOメッセージ

#### 環境保全に貢献する製品を、地球にやさしく生産

ミネベアミツミグループは、設立70周年を機に経営理念の表現を見直し、目指すべき究極目的として「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」ことを掲げました。これを全社員に徹底し、地球環境の保全に貢献する製品を、環境にやさしい生産方式で生産することに全力で取り組んでいます。具体的には、設計時、生産時、調達・物流時、およびお客様の使用時における環境への負荷の削減に努力してまいります。

特に、温室効果ガス排出量 (Scope1,2) の削減については、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを宣言しており、SBT認定についてもコミットメントしています。そして、これらの目標を達成するために、主力工場であるフィリピン、タイ、カンボジアを中心に再生可能エネルギー (再エネ) の導入を進めています。すでに、フィリピンにおける再エネ率は現在100%を達成していますし、2026年3月期中には、タイで30%、カンボジアでは100%の再エネ転換率を達成するべく、発電事業を立ち上げ中です。

また、サーキュラーエコノミー (循環型経済) に関しては、

従来材料の代替として、生分解プラスチックやリサイクル材を使用した場合の評価を行い、製品仕様に耐えうる目的が立っています。さらに、ネイチャーポジティブ (自然再興) についても、当社の事業活動と自然との接点の発見 (Locate)、自然への依存とインパクトの診断 (Evaluate) に取り組みました。こうした新しい課題にも積極的にチャレンジしていきたいと思えます。



CGO  
米谷 仁

# 社会への取り組み

ミネバアミツミグループでは経営のサステナビリティを確保するためマテリアリティに基づいた活動をおこなっております。ここでは、その社会への取り組みについてご紹介します。



マテリアリティ(重要課題)について P.33-34

## 品質管理体制の強化

マテリアリティ 3

### 基本的な考え方

当社グループは、経営の基本である「五つの心得」に従い、品質方針を掲げ、開発・製造・販売する製品の品質に万全を期し、世界の顧客の信頼に応えるとともに、限りある資源を無駄なく効率的に使用することによって、国際社会の発展に貢献できる「総合精密部品メーカー」となることを目指します。

そのために品質マネジメントシステムを構築、運用を図り、システムの有効性を常に確認するとともに、継続的な改善に努めます。

### 品質マネジメント体制

当社グループは品質保証の最高品質責任者である、社長執行役員直轄の組織として「品質保証本部」を設置し、品質分野の諮問機関である品質マネジメント委員会の指導も受けて、グループ全体の品質向上を目指した活動を行っています。また、各事業部を代表する実務責任者による「品質保証責任者協議会」、「製品安全協議会」、「グリーン調達協議会」にて、「グループ品質マネジメント規程」とそれに付随する規程類を制定し、定期的に品質、製品安全、製品環境に関する課題、ベストプラクティスの共有や再発防止活動、さらに、公的機関や、外部機関と契約して、品質情報の収集に努め、より安全・安心な製品作りのために、開発段階からアフターサービスまで一貫した品質マネジメント体制を構築しています。

### リスクマネジメント

万が一問題が発生した際に社会に与える影響が大きい最終製品に使われる当社グループ製品に関しては、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。

また、重大な事故が発生した場合、速やかに経営層が状況を把握できるよう、「重大品質問題処理規定」などを制定し、迅速かつ適切な措置を講じる体制を整え、この対応手順は定期的に見直し、必要に応じて改善しています。

なお、過去3年間重大な法令違反件数は、ゼロ件です。

### 品質マネジメントシステム規格認証の取得推進

各事業部において必要な各種品質マネジメントシステム規格の認証を取得し、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、内部監査員養成研修を開催し、内部監査員を継続的に養成し、システムの維持・向上を図っています。

### 製品に関する情報開示

顧客や消費者が商品の購入・利用・廃棄等の判断を適切に行えるよう、仕様書、取扱説明書、パンフレット、ホームページ等の情報提供の方法・内容については、十分な検討を行ったうえで提供しています。

また、安全性情報、製品含有化学物質情報等の顧客や消費者からの要望・相談に誠実に対応し、寄せられた顧客や消費者の声は、社内関係部門に適切な形で共有し、以後の事業活動に活かします。

## 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、ミネバアミツミの品質方針を提示し、ご理解とご協力をお願いしています。

**マテリアリティ 目標** 2025年3月期は、作業員から管理者までの幅広い教育の充実を図ります。また、技術評価プロセスを標準化し、全事業部へ展開します。

## 責任ある調達の推進

マテリアリティ 4

### CSR調達

当社グループでは、グローバルに事業を展開する上で、サプライチェーン全体でのCSRの推進が重要と考え、2012年3月に、「ミネバアミツミグループ行動規範\*」を基にした「ミネバアミツミグループCSR調達ガイドライン\*」を策定、お取引先様との取引基本契約書に遵守いただくことを明記し、違反の場合は契約解除事項とするなど、CSR調達の枠組みを構築しております。

また併せて、お取引先様のCSR推進状況を把握することを目的に、「ミネバアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート\*」を策定し、お取引先様に回答をお願いしています。本チェックシートでは、「企業の社会的責任（CSR）推進全般」「人権・労働」「安全衛生」「環境保全」「倫理的経営」の5分野の設問を設け、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントをおこなっています。回答結果はお取引先様にフィードバックしているほか、回答結果に課題の見られたお取引先様に対しては原因究明をおこない、さらにお取引先様と協議の上、具体的対策の立案をおこなうなど、個別にコミュニケーションを取ることで、その後の状況を詳細に確認しています。

2024年3月期の実施事項は、以下のとおりです。

- 1 「ミネバアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート」の改訂より詳細なCSR推進状況を把握するため、「企業の社会的責任（CSR）推進全般」に関する設問内容を見直し改訂しました。
- 2 **CSR調達推進自己チェックシートによる状況把握**  
経営統合先を中心とした11拠点の主要お取引先様、567社（購入金額の87%）に実施し、全社より回答をいただきました。  
改善対策要請 149社  
(例：当社CSR調達ガイドラインを参考に方針作成を62社に依頼、実施フォロー中)
- 3 **CSR調達に関する社内教育**  
教育ツールにて国内グループ各社の全資材部員475名が受講を完了し、全員が理解度テストに合格しております。
- 4 **人権に関する誓約書の取得**  
当社の方針である「責任ある調達」を推進するため、新たに177社のお取引先様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、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、また直ちに是正する、もしくは是正させること。

また、新規のお取引先様には誓約書のご提出を取引条件としております。

なお、人権侵害が疑われる場合には必要に応じ第三者機関による監査を実施します。

CSR調達の詳細はこちらをご覧ください。



## 「責任ある鉱物調達」への対応

2012年8月に米国証券取引委員会にて採択された「金融規制改革法」の開示規則を受け、同法律にて規定されたコンゴ民主共和国および隣接諸国で産出された「紛争鉱物」に対する当社の考えをまとめ、2012年10月「ミネバ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を鑑みて見直しをおこない「責任ある鉱物調達」として、紛争およびCSRリスクに関わるタンタル、スズ、タングステン、金、その他コバルト等の鉱物の不使用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** 2025年3月期は、ミネバアミツミのお取引先様に対して、「CSR調達ガイドライン」に基づき、「CSR調達推進自己チェックシート」でCSR推進状況を確認します。また、SBT認証に向けて、温室効果ガス排出に関するアンケートをお取引先様に対して実施します。

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



## 人権に関する方針と取り組み

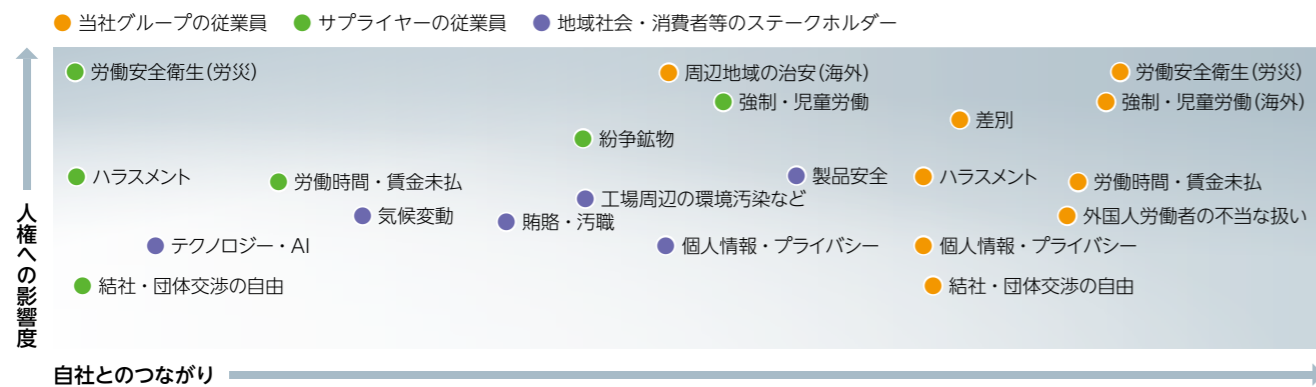
近年、ビジネスのグローバル化の進展に伴い、企業としてサプライチェーンを含む人権課題に取り組む必要性が高まっていることを受け、当社グループは、企業活動に関わる全てのステークホルダーの人権の尊重を経営基本方針における最重要課題の一つと捉えています。当社グループは、グローバル企業としての社会的責任を果たすため、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築するとともに、「ミネベアミツミグループ人権ポリシー」に則り、ステークホルダーにおける人権侵害の防止に関する取り組みに注力しています。

人権ポリシーは、こちらからご覧いただけます。

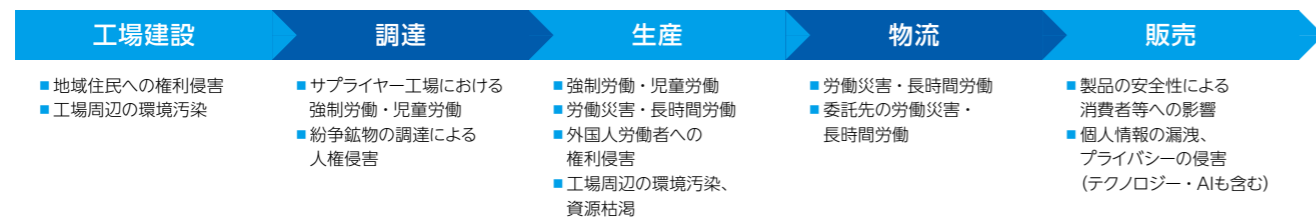


### 人権リスクマップ

当社グループの事業活動により、潜在的に負の影響が発生する可能性がある人権リスクについて、洗い出しをおこない、マップングを作成しています。さらに、バリューチェーン別に人権リスクを整理し、取り組むべき重要課題を分析しています。



### バリューチェーン別の人権リスク



### 教育・研修の実施

当社グループの従業員が、人権の尊重をより深く理解するために、「ビジネスと人権」の理解促進を目的としたE-Learning、入社時研修、「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を題材とする階層別研修、ハラスメント研修、ダイバーシティ研修、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。



### 従業員の人権に関する取り組み

#### ● 労働安全衛生を中心とした取り組み

当社グループは、従業員の健康と安全の確保を、人権に関する最優先事項の一つと捉えています。安全衛生体制については、過重労働の防止、健康への配慮等のみならず、安全で衛生的な作業環境の整備に努め、「重大労働災害ゼロ」を進めています。これらの各拠点での活動をさらに推進すべく、「ミネベアミツミグループ中央安全衛生委員会」が横断的に安全衛生管理の活動状況を監督・指導し、情報を共有することで新たな改善活動につなげています。また、当社グループの大規模生産拠点がある、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。さらに、タイにおいて同国の労働保護基準であるTLS8001の認証を取得しています。雇用に関する各種の制度設計については、現地法令等の遵守だけでなく、従業員代表または組合との対話を通じて、労使協同で従業員の職場環境の維持・改善に努め、生き生きと健康に働ける環境づくりをしています。

マテリアリティ 9

#### ● 強制労働・児童労働に関する取り組み

最大拠点であるタイでは、強制労働や児童労働の潜在的リスクが存在することから、独自に定める「労働者保護と社会的説明責任に関する方針」において強制労働および児童労働の禁止や若年労働者の就労制限を明記し、公的な身分証明書による労働者の年齢の確認などを行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、フィリピンのセブミツミ工場では、全従業員にあたる8,798人が、RBA行動規範に基づく研修を受講し、労働・安全衛生・倫理等について学びました。

#### ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

当社グループ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、障がい者雇用の促進、ワークライフバランスの推進等に取り組んでいます。また、タイでは、従業員の多様なバックグラウンドに配慮して、ムスリムのための礼拝堂の設置や食堂でのハラールフードの提供等に取り組んでいます。

人的資本 P.49-54

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

内部通報 P.90

### 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、世界各地のお取引先様とグローバルに積極的な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、人権の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います。

責任ある調達 P.78

## 地域社会との共生

マテリアリティ 5

過去の社会貢献活動についてはWebサイトをご覧ください。

こちらからご覧いただけます。



### ものづくりの技術を体感できるクロスステックミュージアム

当社は2051年の創立100周年に向けて、製品を通じた社会的課題の解決や、優秀な人材の確保と教育など、さまざまな施策に積極的に取り組んでいます。その一環として、将来の技術者や製造業の担い手をひとりでも多く育てたいという想いから、ものづくりの技術を体感できる施設「クロスステックミュージアム」を東京本部であるミネベアミツミ 東京クロスステックガーデンに開設しました。

この施設は「当社の特性を活かし、世界のものづくりを支える技術」をテーマに、小学5年生以上を主対象とした体験・体感型の企業ミュージアムです。2023年9月のオープン以来、数多くの子供たちの見学を受け入れ、現在も校外学習等の教育の場として活用いただく取り組みを進めています。

普段は目にする機会は少ないものの、生活のあらゆる場面で使われている当社製品と、それを支える当社の超精密加工技術、さらに製品と密接に関わる自然界の原理（摩擦、電気/電子、磁気、光/電波の性質）を展示の軸としています。当社製品が小学校の理科の授業で学ぶ自然界の原理原則を基にして動いているということや、各部品の仕組みや構造、社会の中で大き

な役割を果たしていることを実際の製品に触れながら、幅広い年代の方々にわかりやすく学び、ものづくりへの興味や関心、気づきをもっていただける展示構成となっており、一般の方の見学も受け付けております。

今後も、ものづくりと超精密加工技術を通して、社会の豊かな発展に貢献しながらサステナブルな成長を続けてまいります。

#### ご利用案内

<https://www.minebeamitsumi.com/xtechmuseum/>

#### お問合せ先

[xtech.museum@minebeamitsumi.com](mailto:xtech.museum@minebeamitsumi.com)



ミュージアム



ナビゲートキャラクター X-RANGERS (クロスレンジャー)

#### マテリアリティ 目標

各地域における活動を促進し、地域社会の一員としての役目を十分に果たしてまいります。

# コーポレート・ガバナンス

持続的成長の基盤となる、  
コーポレート・ガバナンスの充実をはかっております。

## 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』に基づいた透明度の高い経営」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・取引先・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責任を果たすとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。その上で、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・ガバナンスの基本方針

#### 1. 株主の権利・平等性の確保

株主の権利の確保に努め、株主の権利行使にかかる適切な環境整備をおこなうことにより、実質的な株主の権利と平等性の確保に努めます。

#### 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

社是に基づきステークホルダーの存在を意識し、ステークホルダーとの適切な協働に努めます。

#### 3. 適切な情報開示と透明性の確保

法令に基づく開示を適切におこなうとともに、非財務情報を含めた主体的な情報発信をおこなうよう努めます。

#### 4. 取締役会等の責務

取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ、その役割と責務を認識し、適切に果たすことができるよう努めます。

#### 5. 株主との対話

株主との間で建設的な対話がおこなえるよう方針・体制を整備し、株主に対しわかりやすい説明をおこなうよう努めます。

### ●コーポレートガバナンス・コードへの対応

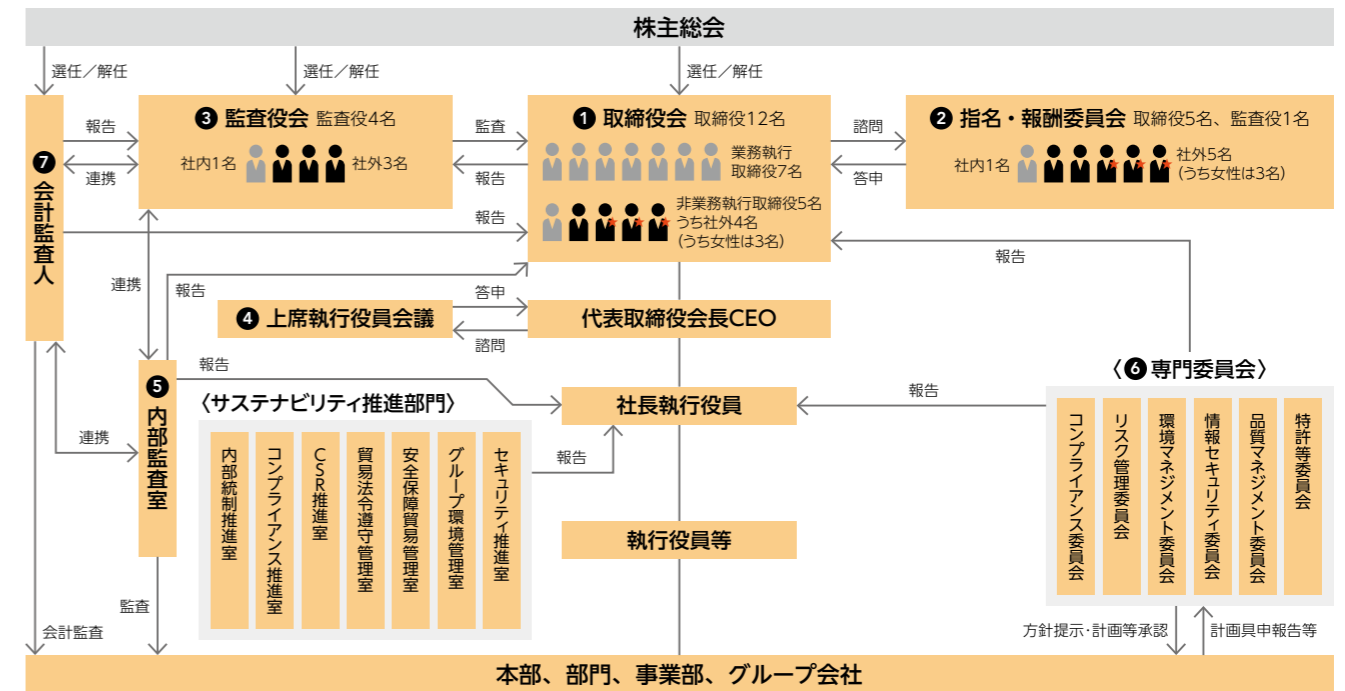
当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

### ●コーポレート・ガバナンス進化のあゆみ

|         | 2003                         | 2005         | 2007 | 2009         | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018            | 2019     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023        | 2024         | (年)           |  |
|---------|------------------------------|--------------|------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|----------|------|------|------|-------------|--------------|---------------|--|
| 取締役会    | 03年執行役員制度導入による取締役の減員(25→10名) |              |      |              |      |      |      | 10名  | 9名   | 10名  | 12名  | 11名  | 12名             | 11名      | 12名  |      |      |             |              |               |  |
| 社外取締役   | 2名                           |              |      |              |      |      | 3名   |      |      | 4名   | 5名   |      |                 |          | 4名   |      |      |             |              |               |  |
| 社外監査役   | 2名                           |              |      |              | 3名   |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      |             |              |               |  |
| 取締役会議長  | 社長執行役員                       |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      |             |              | 23年～<br>会長CEO |  |
| 社長執行役員  | 99年～<br>山本次男                 | 05年～<br>山岸孝行 |      | 09年～<br>貝沼由久 |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      |             | 23年～<br>吉田勝彦 |               |  |
| 諮問委員会   |                              |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      |                 | 指名・報酬委員会 |      |      |      |             |              |               |  |
| 取締役報酬制度 | 退職慰労金制度                      |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      |             |              |               |  |
|         | ストックオプション                    |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      | ※2016年以降 新規発行無し |          |      |      |      |             |              |               |  |
|         | 業績連動型金銭報酬制度                  |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      | 業績連動型株式報酬制度 |              |               |  |
|         | 中長期業績連動株式/金銭選択型              |              |      |              |      |      |      |      |      |      |      |      |                 |          |      |      |      |             |              |               |  |

## コーポレート・ガバナンス体制

### ●コーポレート・ガバナンス体制図



### ●各種機関等の概要

#### ①取締役会

原則毎月1度の定時取締役会および適宜開催する臨時取締役会において、12名の取締役（うち社外取締役4名）により迅速で戦略性の高い意思決定をおこなうとともに、経営の監督をおこなっております。また、国内外における当社グループ会社に関する経営上の重要事項等について、取締役会において適宜決議・報告をおこなっております。

#### ②指名・報酬委員会

取締役の候補者指名・報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上をはかるため、取締役会の諮問機関として設置しております。独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外取締役としております。

#### ③監査役会

原則毎月1度の定時監査役会および適宜開催する臨時監査役会において、具体的な検討事項について十分に分析協議をおこなっております。また、四半期毎に代表取締役会長CEOおよび社外取締役とそれぞれ意見交換会を開催しております。

#### ④上席執行役員会議

代表取締役会長 CEOの諮問機関として位置付けております。原則毎月1度の定時上席執行役員会議および適宜開催する臨時上席執行役員会議において、業務執行に関する協議をおこなっております。

#### ⑤内部監査室

内部監査室は、グループ会社に定期的な監査を実施しております。内部監査の実施にあたっては、内部監査規程に従い、不適格又は不適切な業務処理の是正並びに業務の質および効率の向上をはかっております。

#### ⑥専門委員会

コンプライアンス、リスク管理、環境マネジメント、情報セキュリティ、品質マネジメント、特許等、業務遂行上必要な特定事項に関しモニタリング又はガバナンスの実効性を高める目的で、委員会を設置しております。

#### ⑦会計監査人

当社と会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結している有限責任あずさ監査法人が実施しております。なお、会計監査については、監査法人の独立性を監視することを目的として、監査契約等の内容や報酬額について取締役会の同意を求めています。

取締役会

2023年度：12回開催

● 取締役会の審議状況

2023年度の実効性評価は、2029年3月期に売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の経営目標達成に向け事業拡大を加速すべく、事業戦略および事業投資に関する議案に最も多くの時間を割きました。また中長期の企業価値向上に向けた施策として、役員報酬制度改定を決議しました。

一方運営面では、昨年度に多くの時間を要していた組織変更・人事異動の議事について、資料の工夫や論点を整理、社外取締役への事前の情報共有や説明などを行い、議事運営の効率化をはかりました。また次世代の人材育成などの人的資本やコーポレート・ガバナンスにかかる議論の充実をはかりました。

さらに当社として重要な事業戦略の一つと位置づけているM&A案件については、案件の内容や意義についてより深い理解を得るために、取締役会での議論に加え、社外取締役に対しては、担当役員が十分な時間をとって、取締役会とは別に事前説明する場を設けました。

取締役会における  
主な議題

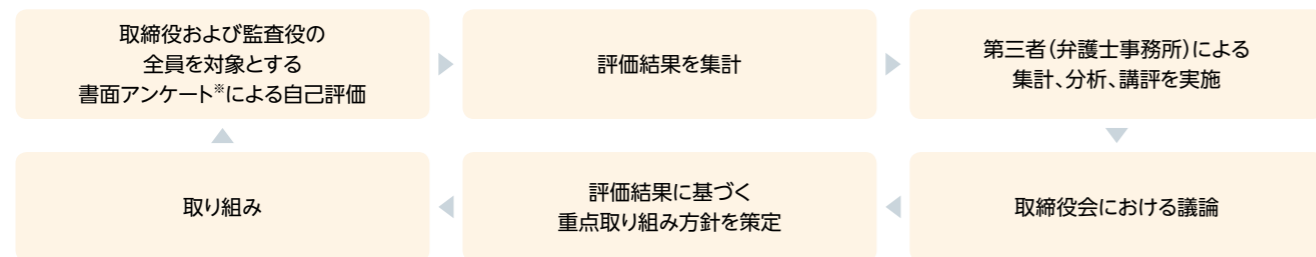
- 経営戦略
- M&A
- 中期事業計画
- 役員報酬、役員指名
- 組織変更、人事異動
- 設備投資、資金調達
- リスク管理
- コンプライアンス
- 次世代の人材育成
- 環境、再生エネルギー
- 実効性評価による課題

● 取締役会の実効性評価

① 取締役会実効性評価の概要

取締役会の機能の実効性を向上させるため、アンケート形式による実効性評価を、第三者も関与して毎年実施しております。そしてその結果に基づいて前年度の活動を振り返り、次年度に向けた課題を抽出して、改善に向けた取り組みを実施しております。

実効性向上のためのプロセス



実効性評価アンケート項目・形式

【アンケート項目】

- 取締役会の規模・構成について
- 取締役会の運営について
- サステナビリティ/ステークホルダーへの配慮について
- コーポレート・ガバナンスについて
- 取締役・監査役への支援体制について
- 指名・報酬委員会について
- 昨年度の振り返り（総括）

【アンケート形式】

以上の7項目について、各項目にて5段階評価と自由記述式の設問を設定し、選択式設問にはコメント欄を設定。

※昨年度との主な変更点

社内役員と社外役員との間に取締役会の実効性についての問題意識の違いがあるかという点も評価上重要なることを考慮し、アンケートを無記名式から記名式に変更。

社外取締役の活動状況



ミネベアミツミ軽井沢工場の視察（2023年11月）



ミツミ電機千歳事業所の視察（2023年9月）



タイで開催した事業部門会議への参加（2023年10月）

② 2023年3月に実施した取締役会実効性評価に基づいた課題と取り組み実績

| 2023年度 課題                                      | 2023年度 取り組み方針   | 2023年度 取り組み実績   |
|--|---|---|
| 中長期的な方針に関する議論を充実させるべき                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ、リスク管理、コンプライアンス、DXを重要課題とし、取締役会における議論を充実させる。</li> <li>● 取締役会規則の見直しや運営面の改善により、執行関連の議案を削減する。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本、ガバナンスについては、昨年に比べ時間をより多く割いた一方で、リスク管理・コンプライアンスについては、各委員会の実施報告に留まった（リスクを踏まえた事業戦略等のより踏み込んだ議論に発展させていくことが必要）。</li> <li>● 組織変更・人事異動の議案については、資料を工夫し論点を整理して運営の効率化をはかり、事業戦略や事業の他、役員報酬改定などの中長期的な方針に関する議論により多く時間を割いた。</li> </ul>                                      |
| 社外取締役が多岐にわたる当事業の理解を深めるため、社外取締役に対する情報提供を充実させるべき | <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;Aなどの重要な戦略事項については、検討すべき事項が多いため、審議時間が限られている取締役会とは別に事前説明会を必要に応じて実施する。</li> <li>● CEOおよび事業部門の執行役員や責任者等との対話の場を、取締役会以外の場で設ける。</li> <li>● 取締役会以外の重要な社内会議にオブザーバーとして参加する。</li> <li>● 取締役会以外の重要な社内会議の議事内容を社外取締役と共有する。</li> <li>● 主要な国内海外の工場を視察する。</li> <li>● その他の方法による情報提供。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要な戦略事項については、事前説明の実施を徹底した。</li> <li>● 取締役会以外の場でCEOと意見交換の場を設けた。また事業部門の執行役員や責任者等から、事業に関する情報提供の機会を複数回設けた。</li> <li>● 取締役会以外の重要な社内会議に計11回参加した。</li> <li>● 取締役会以外の重要な社内会議の会議資料や録音等を共有した。</li> <li>● 主要な国内海外の工場を計7拠点で視察した。</li> <li>● 取締役会事務局と意見交換会を適宜実施。</li> </ul> |

③ 2024年3月に実施した取締役会実効性評価の結果、課題、および今年度の取り組み方針

| 評価結果  | 2024年度 課題        | 2024年度 取り組み方針  |
|---|------------------|--|
|   | 取締役会の発展の方向性      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的にわたる企業価値向上のために、当社の取締役会の今後の役割や在り方をどう発展させていくかを議論する。</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価アンケートの結果、5段階評価の評点合計は前年度に比べ向上しており、課題事項も改善しているとの評価。第三者による客観的な意見も踏まえ、取締役会として、引き続き実効性に問題がない状況であることを確認。</li> <li>● 2024年度については、アンケートおよび第三者意見を踏まえた運営面での改善事項の対応とともに、抽出された「議論すべきテーマ」として、中長期的な経営戦略（事業ドメインごとの経営戦略、事業ポートフォリオ戦略）に関する議論、サステナビリティ（女性活躍・働き方改革等）に関する議論、リスク管理に関する議論を増やす。</li> </ul> | 議事内容の充実          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な経営戦略（事業ドメインごとの経営戦略、事業ポートフォリオ戦略）に関する議論、サステナビリティ（女性活躍・働き方改革等）に関する議論、リスク管理に関する議論を増やす。</li> <li>● 設備投資等の案件については、その後の状況を取締役会で定期的に報告するルールを検討する。</li> </ul> |
|   | 運営面でのさらなる改善      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会規則の付議基準を見直しする。</li> <li>● 取締役会議事資料の内容の充実化（わかりやすさ・分量の削減）をはかる。</li> <li>● 取締役会開催時間を前倒しし、重要案件を先に審議するなど議論の時間をより確保するための工夫をする。</li> </ul>                   |
|   | 取締役会外での意見交換機会の拡充 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の枠外で、CEOおよび事業部門の執行役員や責任者等と意見交換する議論の場を増やす。</li> </ul>  |

指名・報酬委員会

2023年度：7回開催

● 指名・報酬委員会の審議状況

役員の指名については、取締役候補者と個別インタビューをおこない、当社取締役としての適格性を審議して取締役会に答申しております。また次世代の経営を担う人材の発掘、育成、確保やコア人材の計画的育成など、人的資本を充実させるための継続的な議論をおこなっております。

役員報酬については、取締役との面談等を通じて、取締役

個人別報酬額の妥当性を委員会で審議し、取締役会に答申しております。また売上高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、中長期業績連動型報酬の新規導入を含めた役員報酬制度の見直しを議論し、取締役会に答申しました。

指名・報酬委員会における主な課題

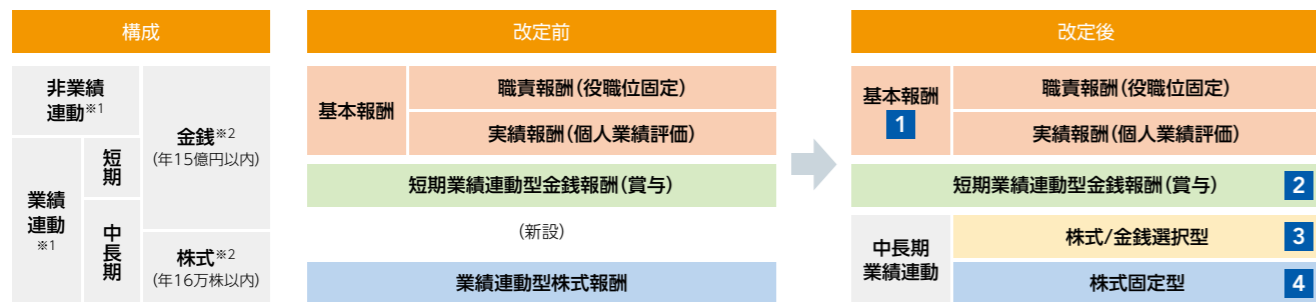
- 将来の経営体制のあるべき姿
- 役員報酬制度の改定
- スキルマトリックス
- コア人材の計画的育成
- 次世代経営人材の発掘・育成・確保

● 役員報酬制度の改定内容（業務執行取締役を対象、評価期間2024年度(2025年3月期)より適用）

改定に際しては、指名・報酬委員会の諮問を経て、取締役会において定めた「役員報酬制度の基本的な考え方」に基づいて決定しております。

役員報酬制度の基本的な考え方

- ① 個々の取締役の全力を引き出す高いインセンティブ効果と、中長期的視点で持続的な企業価値向上を実現する、バランスのとれた体系とする
- ② 国内外の優秀な人材を確保するうえで競争力があり、また当社従業員が将来の経営者を目指すうえで魅力となり得るような、報酬水準を目指す
- ③ 株主・投資家等のステークホルダーに対し説明責任を果たすうえで、透明性、公正性および合理性を担保する、適正な仕組みとする



※1 非業績連動：業績連動=1：2以上を目指す ※2 金銭報酬：株式報酬=割合を定めていないが、株式報酬10%以上を目指す

1 基本報酬

「役員報酬規程」において各取締役の役職位に応じて定められた職責報酬（役職位固定）と、各取締役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（個人業績評価）で構成され、支給額は、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会が決定します。

2 短期業績連動型報酬(賞与)

右表の評価指標に基づき、連結会計年度毎の最終成果である当期利益を重視しつつ、株価に表される企業価値等を取締役の評価に含めることで、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型報酬としております。

| 評価指標            | 実績(2024年3月期) |
|-----------------|--------------|
| 連結当期利益          | 552億円        |
| 連結売上高成長率        | 8.50%        |
| 株価対日経平均パフォーマンス比 | △0.17%       |
| 期末時価総額          | 1兆2,603億円    |
| 連結営業利益率(8%~10%) | 5.20%        |

3 中長期業績連動 株式/金銭選択型

新設

2029年3月期達成の目標として掲げる、売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の実現に向けた推進力として、設定します。支給する株式数（ポイント）又は金銭の額は、右表の項目を指標とする所定の各算出テーブルに基づき算出します。詳細は、取締役会が決定する「株式交付規程」および「役員報酬規程」において定めます。

なお、この中長期業績連動型報酬は、株式あるいは金銭を交付するものとしますが、当社の「取締役自社株式保有ガイドライン」で求める水準の当社株式数を保有していない取締役については原則として株式による交付とします。

| 評価指標                  | 狙いなど   |
|-----------------------|--|
| EPS成長率15%達成(直近過去3年平均) | 経営指標としているEPS成長率15%以上達成を、直近過去3年平均による評価指標として用いることによって、成長原資となる連結当期利益を継続的に稼ぎだす中長期視点の動機付けを強化するもの。同指標15%以上20%上限の範囲でその達成水準に応じて、株式あるいは金銭を交付する。 |

4 中長期業績連動 株式固定型

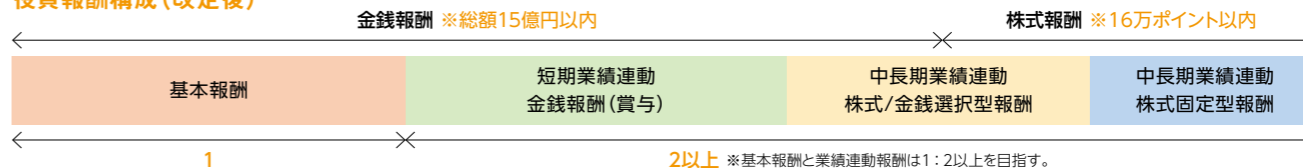
変更

連結当期利益の目標達成に加え、経営指標であるROE達成およびSBT目標の実現に向けた指標を追加しました。各評価指標の達成に応じて付与するポイント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。支給する株式数（ポイント）は、右表の各項目を指標とするポイント算出テーブルに基づき算出します。詳細は、取締役会が決定する「株式交付規程」において定めております。

| 評価指標                   | 狙いなど  |
|------------------------|---|
| 連結当期利益                 | 成長投資の原資として最重要の経営指標                                |
| ROE15%達成               | 連結当期利益を中心とする現行制度において、中長期視点を補完しようとするもの             |
| GHG(scope1~2)前年比 ▲5%達成 | 当社が対外的なコミットメントとして掲げるSBT目標®の実現に向けて、具体的な数値目標を設定するもの |

※当社はパリ協定に基づくSBT(Science Based Targets：科学的知見と整合した温室効果ガスの削減目標)の目標として、GHG(scope1~2)(Greenhouse Gas：温室効果ガス)を2023年3月期比で42%削減することを公表しており、この目標の達成には前年比5%以上の削減を実現する必要があります。

役員報酬構成(改定後)



● 取締役自社株式保有ガイドライン

当社では、株主との持続的な利害共有を深め、株主目線に立った業績向上や株価上昇への意欲、士気を高めることで、一層の企業価値向上をはかることを目的として、取締役（社外取締役等を除く）に対し、自社株式保有ガイドラインを設けております。取締役は、役員に就任した日から5年間で、年額基本報酬と同額程度の価値の自社株式を保有することを推奨しております。

監査役会

2023年度：15回開催

● 監査役会の審議状況

当社は、原則毎月1度の定時監査役会および適宜開催する臨時監査役会において、経営・法律・財務・会計等の経験を有する4名の監査役（うち社外監査役3名）により、具体的な検討事項について協議・審議をおこなっております。また、監査業務が円滑に遂行できるよう専任の監査役スタッフ1名を配置しております。当事業年度においては、国内・海外（欧州・米州・アジア）のグループ事業拠点の訪問・視察に加え、WEB会議システムを適宜利用して各事業所責任者との面談を

おこなっております。

代表取締役会長CEOおよび社外取締役とは、四半期毎に意見交換を開催しており、その他の取締役とも適宜意見交換をしております。

内部監査室とは毎月打ち合わせを実施しております。さらに会計監査人とは、定期的に意見交換をおこない、加えて、常勤監査役は会計監査の立ち会いも含めて適宜意見交換をおこなっております。

監査役会における主な検討内容

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

各ガバナンス関連指標の推移

| 各機関      | 単位           | 第76期(21/4-22/3) | 第77期(22/4-23/3) | 第78期(23/4-24/3) |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 取締役会     | 取締役数         | 人 12            | 11              | 12              |
|          | 業務執行取締役数     | 人 7             | 6               | 7               |
|          | 社外取締役数       | 人 5             | 5               | 5               |
|          | 女性取締役数       | 人 2             | 3               | 3               |
|          | 取締役平均年齢*     | 歳 64.8          | 64.8            | 64.9            |
|          | 取締役会開催数      | 回 13            | 16              | 12              |
|          | 取締役会出席率      | % 100           | 100             | 100             |
|          | 社外取締役出席率     | % 100           | 100             | 100             |
|          | 指名・報酬委員数     | 人 5             | 6               | 6               |
|          | 社外委員数        | 人 4             | 5               | 5               |
| 指名・報酬委員会 | 指名・報酬委員平均年齢* | 歳 68.6          | 66.5            | 67.5            |
|          | 指名・報酬委員会開催数  | 回 7             | 6               | 7               |
|          | 指名・報酬委員会出席率  | % 94.3          | 97.6            | 95.2            |
|          | 社外委員出席率      | % 100           | 100             | 100             |
|          | 監査役数         | 人 4             | 4               | 4               |
| 監査役会     | 社外監査役数       | 人 3             | 3               | 3               |
|          | 監査役平均年齢*     | 歳 61.8          | 62.8            | 64.0            |
|          | 監査役会開催数      | 回 16            | 14              | 15              |
|          | 監査役会出席率      | % 100           | 100             | 100             |
|          | 社外監査役出席率     | % 100           | 100             | 100             |

※上記数値は、各年度末基準。なお平均年齢は各年度末時点での満年齢で計算。

| 役員報酬実績       | 単位              | 第76期(21/4-22/3) | 第77期(22/4-23/3) | 第78期(23/4-24/3) |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 取締役          | 支給人数            | 人 13            | 13              | 13              |
|              | 基本報酬            | 千円 289,805      | 274,478         | 340,509         |
|              | 業績連動型役員賞与(引当金額) | 千円 467,500      | 567,452         | 373,412         |
|              | 業績連動型株式報酬(引当金額) | 千円 70,000       | 60,000          | 35,000          |
|              | 合計              | 千円 827,305      | 901,930         | 748,921         |
|              | うち 支給人数         | 人 5             | 6               | 5               |
|              | 社外取締役 基本報酬合計    | 千円 54,600       | 54,600          | 59,809          |
|              | 監査役 支給人数        | 人 4             | 4               | 6               |
|              | 基本報酬合計          | 千円 48,800       | 49,845          | 51,285          |
|              | うち 支給人数         | 人 3             | 3               | 4               |
| 社外監査役 基本報酬合計 | 千円 33,400       | 34,215          | 34,765          |                 |
| 役員報酬総額       | 千円 876,105      | 951,775         | 800,207         |                 |

| 業績連動評価指標実績          | 単位 | 第76期   | 第77期   | 第78期   |
|---------------------|----|--------|--------|--------|
| 連結当期利益              | 億円 | 689    | 772    | 552    |
| 連結売上高成長率            | %  | +13.7  | +15.0  | +8.5   |
| 株価の対日経平均パフォーマンス比    | %  | +0.01  | ▲0.06  | ▲0.17  |
| 期末時価総額              | 億円 | 11,505 | 10,723 | 12,603 |
| 連結営業利益率(8.0%~10.0%) | %  | 8.2    | 7.9    | 5.2    |

※上記支給人数には、当該期の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役の人数を含めております。※取締役の支給額には、使用人業務取締役の使用人分給与は含めておりません。※報酬等の額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

## 役員一覧 (2024年6月末現在)


## 取締役

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1983年 4月 弁護士登録 第二東京弁護士会<br/>1988年 12月 当社入社、当社取締役法務担当<br/>1989年 9月 米国ニューヨーク州弁護士登録<br/>1992年 12月 当社常務取締役業務本部副本部長<br/>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<br/>2003年 6月 当社取締役専務執行役員<br/>2009年 4月 当社代表取締役社長執行役員<br/>2017年 6月 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員<br/>2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)<br/>2023年 4月 当社代表取締役会長 CEO (現任)</p> |
| 代表取締役会長<br>CEO  |   |
| <b>貝沼 由久</b>  |   |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)   |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 71%(5回/7回)  |


|   |  |
|---|--|
|  | <p>1984年 4月 当社入社<br/>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<br/>2014年 6月 当社執行役員<br/>2016年 6月 当社経営管理本部副本部長 兼 経営管理部長<br/>2017年 6月 当社常務執行役員<br/>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<br/>2019年 10月 当社専務執行役員<br/>2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 (現任)<br/>2020年 6月 当社取締役東京本部長 (現任) 兼 サステナビリティ推進部門担当 株式会社ユーシン取締役 (現任) 兼 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員<br/>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)<br/>2023年 1月 ミネベア アクセスソリューションズ株式会社取締役 (現任)<br/>2023年 4月 当社取締役社長執行役員COO&amp;CFO (現任)</p> |
| 取締役社長執行役員<br>COO&CFO  |  |
| <b>吉田 勝彦</b>  |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1982年 4月 当社入社<br/>1999年 9月 当社大阪支店長<br/>2007年 6月 当社執行役員<br/>2011年 4月 当社営業部門副担当<br/>2012年 6月 当社常務執行役員<br/>2015年 6月 当社取締役 (現任)<br/>2016年 6月 当社専務執行役員 (現任)<br/>2017年 6月 当社営業部門担当<br/>2018年 5月 当社営業本部長 (現任)</p> |
| 取締役専務執行役員   |   |
| <b>野根 茂</b>   |   |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)   |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1986年 5月 当社入社<br/>2015年 4月 当社電子機器製造本部技術開発部門副担当<br/>2018年 5月 当社技術役員<br/>2020年 4月 当社技術開発部門副担当 兼 モーター部門副担当 兼 モーター技術統括担当<br/>2021年 5月 当社技術執行役員<br/>2022年 10月 当社技術本部長 兼 総合活動推進本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部技術開発部門長 兼 モーター部門副部門長<br/>2023年 3月 当社技術本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部 (現モーター・ライティング&amp;センシング事業本部) 技術開発部門長 (現任) 兼 モーター部門副部門長<br/>2023年 6月 当社取締役常務執行役員 (現任)</p> |
| 取締役常務執行役員   |   |
| <b>鈴木 克敏</b>  |   |
| 取締役会出席状況*   | 100%(10回/10回)   |
|   | ※就任後  |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1980年 3月 ミツミ電機株式会社入社<br/>1990年 5月 同社開発本部部長<br/>1991年 4月 同社取締役シンガポール支店長<br/>1994年 4月 同社常務取締役<br/>1999年 10月 同社専務取締役営業本部本部長<br/>2002年 4月 同社代表取締役社長<br/>2017年 1月 当社顧問<br/>2017年 4月 ミツミ電機株式会社取締役会長 (現任)<br/>2017年 6月 当社代表取締役副会長 (現任)</p> |
| 代表取締役副会長  |  |
| <b>森部 茂</b>   |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1981年 4月 当社入社<br/>1989年 12月 当社東京支店東京販売部長<br/>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<br/>2013年 6月 当社常務執行役員<br/>2015年 6月 当社取締役 (現任) 専務執行役員<br/>2017年 1月 当社ミツミ事業本部長 兼 ミツミ電機株式会社 代表取締役副社長執行役員<br/>2017年 4月 ミツミ電機株式会社代表取締役社長執行役員<br/>2017年 6月 当社電子機器製造本部長<br/>2019年 8月 株式会社ユーシン取締役 (現任)<br/>2019年 10月 当社副社長執行役員 (現任) 兼 電子機器関連事業統括<br/>2021年 4月 当社電子機器事業本部長<br/>2023年 1月 当社ユーシン事業本部 (現 アクセスソリューションズ事業本部) 本部長 兼 ミネベア アクセスソリューションズ株式会社 取締役 (現任)</p> |
| 取締役副社長執行役員  |  |
| <b>岩屋 良造</b>  |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1986年 4月 当社入社<br/>2011年 4月 当社ボールベアリング事業部品質管理部長<br/>2015年 4月 当社ボールベアリング事業部副事業部長<br/>2016年 6月 当社執行役員<br/>2017年 10月 当社執行役員 兼 ボールベアリング事業部長<br/>2018年 5月 当社常務執行役員 兼 機械加工品製造本部長<br/>2021年 4月 当社機械加工品事業本部 (現 プレシジョンテクノロジー事業本部) 本部長 (現任)<br/>2022年 6月 当社専務執行役員 (現任)<br/>2023年 6月 当社取締役 (現任)</p> |
| 取締役専務執行役員   |  |
| <b>水間 聡</b>   |  |
| 取締役会出席状況*   | 100%(10回/10回)  |
|   | ※就任後   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>2003年 4月 株式会社啓愛社企画部長<br/>2003年 6月 同社取締役<br/>2004年 6月 同社常務取締役<br/>2005年 6月 当社社外取締役<br/>2007年 6月 株式会社啓愛社専務取締役<br/>2011年 6月 同社取締役専務執行役員<br/>2014年 6月 同社取締役副社長執行役員 (現任)<br/>2024年 6月 当社取締役 (非業務執行) (現任)</p> |
| 取締役 (非業務執行)   |  |
| <b>松岡 卓</b>   |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |

## 独立社外取締役

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1979年 4月 弁護士登録・第一東京弁護士会所属<br/>長島・大野法律事務所<br/>(現 長島・大野・常松法律事務所) 入所<br/>1984年 8月 世界銀行法務部カウンセラー<br/>1988年 1月 長島・大野法律事務所<br/>(現 長島・大野・常松法律事務所) パートナー<br/>2012年 6月 株式会社セブン銀行 社外取締役<br/>2015年 6月 王子ホールディングス株式会社 社外監査役<br/>2018年 1月 最高裁判所判事<br/>2021年 7月 弁護士再登録・第一東京弁護士会所属<br/>2021年 9月 長島・大野・常松法律事務所 顧問 (現任)<br/>2022年 1月 シンガポール国際商事裁判所 International Judge (現任)<br/>2022年 6月 当社社外取締役 (現任)<br/>当社指名・報酬委員会委員長 (現任)</p> |
| 社外取締役   |  |
| <b>宮崎 裕子</b>  |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 100%(7回/7回)  |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1989年 4月 プライスウォーターハウスク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<br/>1991年 4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表 (現任)<br/>2008年 4月 株式会社損害保険ジャパンヘルスケアサービス (現 SOMPO ヘルスサポート株式会社) 執行役員<br/>2010年 2月 社会福祉法人不二健育会理事 (現任)<br/>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<br/>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<br/>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)<br/>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)<br/>2020年 6月 当社社外取締役 (現任)<br/>当社指名・報酬委員会委員 (現任)<br/>2024年 6月 エア・ウォーター株式会社社外取締役 (現任)</p> |
| 社外取締役   |  |
| <b>芳賀 裕子</b>  |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 100%(7回/7回)  |

## 監査役

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1984年 4月 当社入社<br/>2004年 5月 NMB(USA) Inc. Vice President<br/>2011年 7月 当社経営管理部長<br/>2015年 4月 当社経営企画部長<br/>2018年 5月 当社執行役員<br/>2020年 6月 当社理事<br/>2020年 8月 当社人事総務部門副担当<br/>2021年 4月 当社人事総務部門副部長<br/>2023年 6月 当社常勤監査役 (現任)</p> |
| 常勤監査役   |  |
| <b>塚越 眞弘</b>  |  |
| 取締役会出席状況*   | 100%(10回/10回)  |
| 監査役会出席状況*   | 100%(12回/12回)  |
|   | ※就任後   |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1989年 4月 弁護士登録 井波・太田法律事務所<br/>(現 法律事務所ジュリコム) 入所<br/>1993年 4月 井波・太田・柴崎法律事務所<br/>(現 法律事務所ジュリコム) パートナー (現任)<br/>2010年 10月 社団法人日本損害保険協会<br/>(現 一般社団法人日本損害保険協会) 紛争解決委員 (現任)<br/>2012年 4月 東海大学医学部非常勤教授<br/>2014年 6月 当社社外監査役 (現任)<br/>2015年 4月 東海大学医学部客員教授 (現任)<br/>2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)</p> |
| 社外監査役   |   |
| <b>柴崎 伸一郎</b>   |   |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)   |
| 監査役会出席状況  | 100%(15回/15回)   |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 100%(7回/7回)   |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1978年 4月 社団法人日本経済研究センター<br/>(現 公益社団法人日本経済研究センター) 勤務<br/>1981年 4月 経済企画庁経済研究所<br/>(現 内閣府経済社会総合研究所) 客員研究員<br/>1987年 4月 実践女子短期大学非常勤講師<br/>1988年 4月 大妻女子大学専任講師<br/>1991年 4月 東京国際大学経済学部専任講師<br/>1999年 4月 同大学経済学部助教授<br/>2006年 4月 同大学経済学部教授 (現任)<br/>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<br/>2014年 4月 慶應義塾大学経済学部訪問教授<br/>2015年 4月 慶應義塾大学法学部政治学科非常勤講師<br/>2016年 6月 株式会社ルネサスイーストン<br/>(現 株式会社グローセル) 社外取締役<br/>2018年 6月 当社社外取締役 (現任)<br/>2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)<br/>2023年 3月 経済産業省総合資源エネルギー調査会<br/>石油市場動向調査ワーキンググループ委員</p> |
| 社外取締役   |   |
| <b>松村 敦子</b>  |   |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)   |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 100%(7回/7回)   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>1982年 4月 通商産業省入省<br/>2000年 10月 同省大臣官房 政策審議室長<br/>2002年 7月 資源エネルギー庁 石油・天然ガス課長<br/>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<br/>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)<br/>2009年 7月 同省大臣官房審議官<br/>(貿易経済協力局担当 兼 国際博覧会担当)<br/>2010年 7月 内閣官房 宇宙開発戦略本部事務局審議官・内閣審議官<br/>2012年 7月 経済産業省大臣官房審議官 (通商政策局担当)<br/>2013年 6月 同省産業技術環境局長<br/>2015年 7月 同省通商政策局長<br/>2016年 6月 経済産業省審議官<br/>2017年 7月 経済産業省顧問<br/>2017年 12月 I-Pulse Inc. Executive Vice Chairman &amp; Director (現任)<br/>日本I-Pulse株式会社 代表取締役社長 (現任)<br/>2021年 6月 当社社外取締役 (現任)<br/>2022年 6月 当社指名・報酬委員会委員 (現任)</p> |
| 社外取締役   |  |
| <b>片瀬 裕文</b>  |  |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)  |
| 指名・報酬委員会出席状況  | 100%(7回/7回)  |

## 独立社外監査役

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1987年 4月 日本たばこ産業株式会社入社<br/>2007年 4月 同社たばこ事業本部事業企画室室長<br/>2008年 7月 同社たばこ事業本部資材部長<br/>2012年 6月 同社監査部長<br/>2019年 3月 同社常勤監査役<br/>2023年 6月 当社常勤社外監査役 (現任)</p> |
| 常勤社外監査役   |   |
| <b>山本 博</b>   |   |
| 取締役会出席状況*   | 100%(10回/10回)   |
| 監査役会出席状況*   | 100%(12回/12回)   |
|   | ※就任後  |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>1980年 4月 関東信越国税局入局<br/>2009年 7月 深川税務署署長<br/>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<br/>2012年 7月 太田税務署署長<br/>2013年 7月 関東信越国税局総務部企画課長<br/>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<br/>2016年 7月 国税庁長官官房大阪派遣首席国税庁監察官<br/>2017年 7月 関東信越国税局調査査察部部長<br/>2018年 7月 関東信越国税局退官<br/>2018年 8月 税理士登録 星野債税理士事務所所長 (現任)<br/>2019年 6月 当社社外監査役 (現任)</p> |
| 社外監査役   |   |
| <b>星野 慎</b>   |   |
| 取締役会出席状況  | 100%(12回/12回)   |
| 監査役会出席状況  | 100%(15回/15回)   |

## スキルマトリックス

当社では取締役会全体として備えるべきスキルを定めております。各役員が有する豊富な経験や知見を踏まえ、期待する専門性やバックグラウンドに対し、○を付しております。

### ● 取締役会全体として備えるべきスキル

| スキル項目      | 備えるべきスキルとして選定した理由   |
|------------|---|
| 企業経営       | 当社グループを取り巻く事業環境が激しく変化するなかで、社会的な課題解決に貢献する製品を絶えず生み出し、企業価値の持続的な向上をはかるためには、豊富なマネジメント経験と経営実績、持続的な成長戦略策定に関する経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。   |
| M&A        | オーガニックとM&Aの両輪による成長を目指す当社グループにおいて、8本槍戦略を強化する観点からM&Aの対象となり得るターゲット先を発掘、財務規律に基づく適正価格の見極め、個々の企業文化を尊重する丁寧なPMI (Post Merger Integration) 等により、フレキシブルかつスピーディーに統合効果の最大化を可能とする経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。 |
| グローバル      | 主要顧客がグローバルに生産・販売拠点を展開している当社グループにおいて、市場・顧客動向に加えて、地政学リスクを含むカントリーリスクを踏まえた経営判断を可能とする経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。   |
| 技術開発/製造/営業 | 当社グループの経営理念「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」を具現化し推進するため、高品質な精密部品を開発製造して、社会に安定して供給するための経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。  |
| 環境/社会      | 当社グループの事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することにより企業価値の向上を実現するためには、環境問題や人権問題等の社会的課題の解決を推進していくための経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。  |
| 人事/人材開発    | 創業以来、海外進出やM&Aを積極的におこなってきたことにより蓄積されてきた、多様な「知」と「人」のシナジーを加速することでイノベーションを絶えず生み出し、企業価値の持続的な向上をはかる人財戦略を推進するための経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。   |
| 法務         | 企業活動の根幹である法令遵守、倫理コンプライアンスの徹底をはかるとともに、グローバルに事業展開していくためには、これに関する経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。   |
| 財務会計/税務    | M&Aを含む成長投資の推進と株主還元強化を実現するための財務戦略策定に関する経験・知見・スキルを有する取締役メンバーが必要であるため。   |

### ● 取締役および監査役の役割・スキルマトリックス

| 氏名     | 当社における地位<br>(◆は独立社外役員) | 各機関の構成員<br>(○は議長又は委員長) |          |          |      | 特に期待する専門性・バックグラウンド |     |       |      |    |    |      |        |    |            |   |
|--------|------------------------|------------------------|----------|----------|------|--------------------|-----|-------|------|----|----|------|--------|----|------------|---|
|        |                        | 取締役会                   | 指名・報酬委員会 | 上席執行役員会議 | 監査役会 | 企業経営               | M&A | グローバル | 技術開発 | 製造 | 営業 | 環境社会 | 人事人材開発 | 法務 | 財務会計<br>税務 |   |
| 貝沼 由久  | 代表取締役会長 CEO            | ◎                      | ○        | ◎        |      | ○                  | ○   | ○     |      | ○  | ○  | ○    | ○      | ○  | ○          | ○ |
| 森部 茂   | 代表取締役副会長               | ○                      |          | ○        |      | ○                  |     | ○     |      |    |    |      |        |    |            |   |
| 吉田 勝彦  | 取締役社長執行役員 COO&CFO      | ○                      |          | ○        |      | ○                  | ○   | ○     |      |    |    |      |        |    |            | ○ |
| 岩屋 良造  | 取締役副社長執行役員             | ○                      |          | ○        |      | ○                  |     | ○     |      | ○  |    |      |        |    |            |   |
| 野根 茂   | 取締役専務執行役員              | ○                      |          | ○        |      | ○                  |     | ○     |      |    |    |      |        |    |            | ○ |
| 水間 聡   | 取締役専務執行役員              | ○                      |          | ○        |      | ○                  |     | ○     | ○    | ○  |    |      |        |    |            |   |
| 鈴木 克敏  | 取締役常務執行役員              | ○                      |          | ○        |      | ○                  |     | ○     | ○    | ○  |    |      |        |    |            |   |
| 松岡 卓   | 取締役(非業務執行)             | ○                      |          |          |      | ○                  |     |       |      |    |    | ○    |        |    |            |   |
| 宮崎 裕子  | 社外取締役                  | ◆                      | ○        | ◎        |      |                    |     | ○     |      |    |    |      |        | ○  | ○          |   |
| 松村 敦子  | 社外取締役                  | ◆                      | ○        | ○        |      |                    |     | ○     |      |    |    | ○    | ○      |    |            |   |
| 芳賀 裕子  | 社外取締役                  | ◆                      | ○        | ○        |      | ○                  | ○   | ○     |      |    |    |      | ○      |    |            |   |
| 片瀬 裕文  | 社外取締役                  | ◆                      | ○        | ○        |      | ○                  |     | ○     |      |    |    | ○    |        |    |            |   |
| 塚越 真弘  | 常勤監査役                  | ○                      |          |          | ◎    | ○                  |     | ○     |      |    |    | ○    | ○      |    |            | ○ |
| 山本 博   | 常勤社外監査役                | ◆                      | ○        |          | ○    |                    |     | ○     |      |    |    |      |        |    |            | ○ |
| 柴崎 伸一郎 | 社外監査役                  | ◆                      | ○        | ○        |      |                    |     |       |      |    |    |      |        | ○  |            |   |
| 星野 慎   | 社外監査役                  | ◆                      | ○        |          | ○    |                    |     |       |      |    |    |      |        |    |            | ○ |

### 機関投資家と社外取締役との対話

2024年7月16日に、機関投資家と社外取締役である松村敦子氏、芳賀裕子氏、片瀬裕文氏とでオンライン形式にて、当社のガバナンス関連事項や企業文化などのテーマで、スモールミーティングを実施しました。当日の具体的な内容については、当社ホームページに掲載しておりますので、ご参照ください。

[https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/disclosure/others/\\_icsFiles/afldfile/2024/08/07/qa20240716.pdf](https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/disclosure/others/_icsFiles/afldfile/2024/08/07/qa20240716.pdf)



## コンプライアンス

### 基本的な考え方

当社グループは、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おります。

### コンプライアンス推進体制

当社グループは、代表取締役会長CEOをコンプライアンスの最高責任者とし、社長執行役員直属の組織であるコンプライアンス委員会を定例および時宜に応じて開催し、行動規範の運用、行動規範に対する重大な違反事例発生時の緊急対策などについて迅速に意思決定をおこなっております。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、2024年3月期は各種階層別研修や日本国内の全グループ会社の役員を対象としたコンプライアンス研修を実施するなど、コンプライアンス推進のための諸施策を実施しております。また、海外も含めた当社グループの各拠点にて、コンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体でのマネジメント強化をはかっております。2024年5月には、経営統合により新たに加わったミネベアパワーデバイス株式会社においてもコンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体での体制を強化しております。

### ● 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みます）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

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おります。通報窓口の独立性を担保するために、監査役が内部通報全件の報告を受け、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」を含む社内規程には、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おります。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、運用しております。

また、通報窓口の連絡先や利用方法については、社内ポータルサイトや名刺大のカード配布などにより周知に取り組んでおります。さらに、定期的な社内広報媒体で通報件数や対応状況を公開することで、制度への信頼醸成に努めております。

2024年3月期は57件の内部通報を受け付けました。内部通報の運用状況については、定期的にコンプライアンス委員会および取締役会に報告しております。

### ● 通報件数(事実および違反でなかった件数も含む)

|          | ハラスメント | 勤怠・労務管理 | 情報管理 | 会計・経理 | 腐敗行為 | 安全衛生 | 品質管理 | その他 |
|----------|--------|---------|------|-------|------|------|------|-----|
| 2024年3月期 | 32     | 6       | 2    | 1     | 1    | 1    | 0    | 14  |
| 2023年3月期 | 10     | 7       | 0    | 1     | 0    | 0    | 1    | 4   |

## 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おります。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、2024年3月期において、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。

## リスクマネジメント

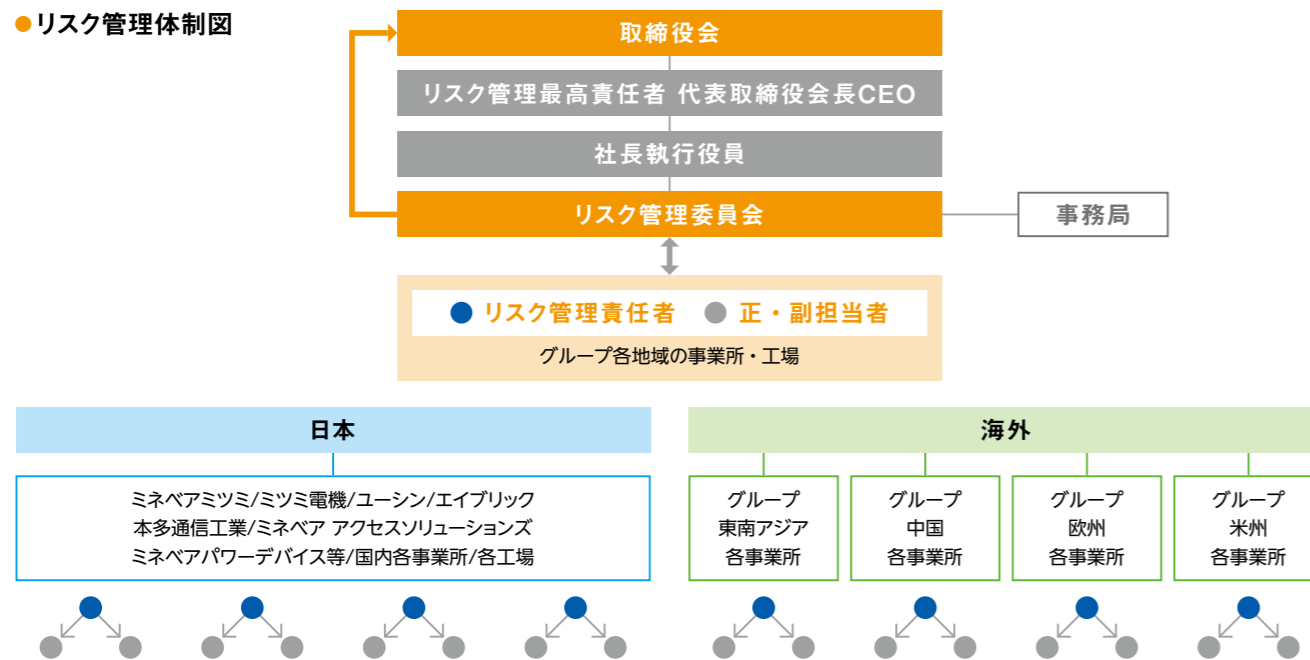
### 基本的な考え方

当社グループは、リスクが顕在化した場合、その対応によっては企業経営の根幹に影響を及ぼす恐れがあることから、リスク管理は極めて重要な施策であると考えております。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おります。

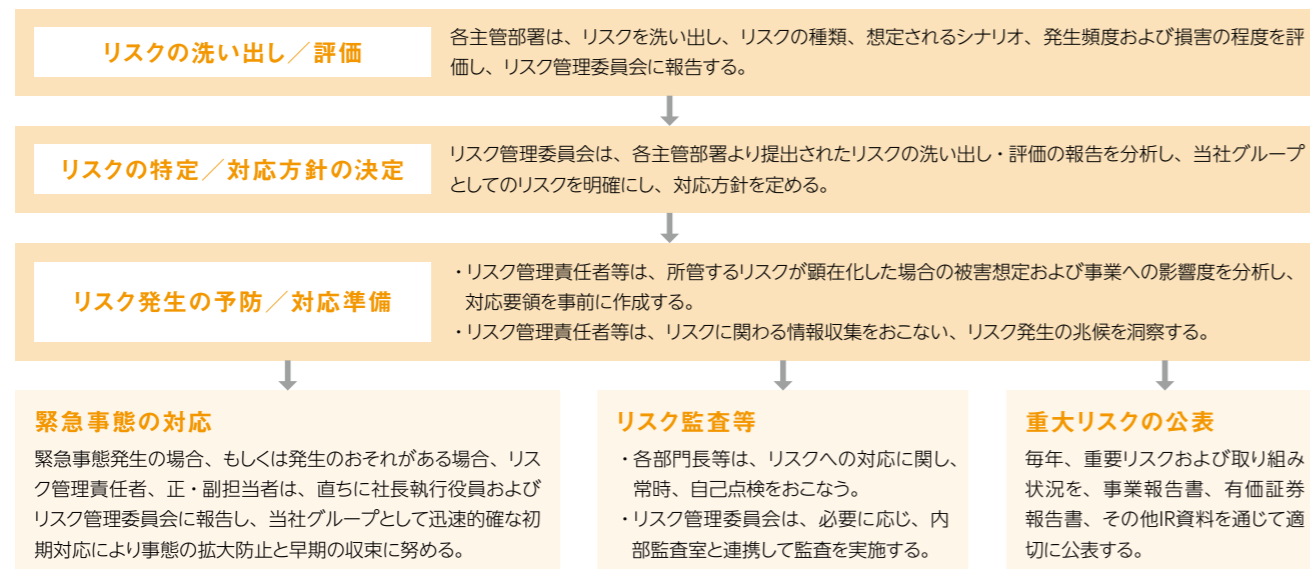
### リスク管理体制

当社グループは、代表取締役会長CEOをリスク管理の最高責任者とし、社長執行役員直属の組織として設置するリスク管理委員会にてリスク管理における重要な意思決定をおこなっております。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、継続的に監視しております。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おります。

#### ●リスク管理体制図



#### ●リスクの特定・対応方法



### 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おります。

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、ロップリ工場、ロジャナ工場、ナワナコン工場、アユタヤ工場およびバンワ工場において既に事業継続マネジメントシステム（BCMS）の国際規格であるISO22301を取得済みです。

今後は中国やタイ以外の東南アジアの拠点での水リスクに対する対応策の強化をはかり、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おります。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の件数は増加するとともに技術的に高度化を続けており、防止体制の整備は喫緊の課題です。

さらに製造業においては、経営資源の保護に加えて生産現場へのサイバー攻撃に備える必要があります。当社はICT領域のスペシャリストをCISOとして任用し、その実務機能であるセキュリティ推進室を運用することで、情報セキュリティにおける当社でのリスクとその対応状況を経営層が確実に把握するため、CISOを議長とする情報セキュリティ委員会を定期的開催し、リスク・メトリクスに基づく管理をおこなっております。

具体的な施策として、海外生産拠点を含め全社で日々運用するPCやサーバ群の自動監視および異常検知網を整

備し、異常や脅威が報告された際には速やかに対応するインシデントレスポンス体制を敷いております。さらに当社グループは脅威分析に対応する専門チームを擁することで脅威の検知、分析、対策まで一貫して速やかに対応することが可能です。

今後も情報セキュリティ対策を戦略的に増強することで増大する脅威へ備えてまいります。

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



### リスクマネジメント事例③ 安全保障貿易管理

昨今の国際情勢の複雑化や軍事的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おります。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おります。

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

おりますが、安全保障貿易管理体制をより一層強化し、当社グループ全体の経済安全保障に関するリスクを一元的に管理するため、「経済安全保障に関するグループ会社方針」および「経済安全保障リスク管理マニュアル」を定めております。

同方針に基づき、各取引先から製品用途を確認する書面等を取得し、かつリスク管理委員会の下位組織として「取引妥当性小委員会」を設置し、経済安全保障上の懸念取引に関する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おります。

# 15年間のトラックレコード

| 損益状況                                   |                 | 2010年3月期 | 2011年3月期 | 2012年3月期 | 2013年3月期 | 2014年3月期 | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 <sup>※1</sup> | 2018年3月期 | 2018年3月期 | 2019年3月期 <sup>※2</sup> | 2020年3月期 <sup>※3</sup> | 2021年3月期 <sup>※4</sup> | 2022年3月期  | 2023年3月期 <sup>※5※6</sup> | 2024年3月期 <sup>※7</sup> |
|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|----------|----------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------|--------------------------|------------------------|
|  |                 | JGAAP    |          |          |          |          |          |          |                        |          |          | IFRS                   |                        |                        |           |                          |                        |
| 売上高                                    | 百万円             | 228,446  | 269,139  | 251,358  | 282,409  | 371,543  | 500,676  | 609,814  | 638,926                | 879,139  | 881,413  | 884,723                | 978,445                | 988,424                | 1,124,140 | 1,292,203                | 1,402,127              |
| 営業利益                                   | 百万円             | 12,059   | 22,163   | 8,599    | 10,169   | 32,199   | 60,101   | 51,438   | 49,015                 | 79,162   | 68,902   | 72,033                 | 58,647                 | 51,166                 | 92,136    | 97,530                   | 73,536                 |
| 営業利益率                                  | %               | 5.3      | 8.2      | 3.4      | 3.6      | 8.7      | 12.0     | 8.4      | 7.7                    | 9.0      | 7.8      | 8.1                    | 6.0                    | 5.2                    | 8.2       | 7.5                      | 5.2                    |
| 税引前利益                                  | 百万円             | 9,261    | 18,656   | 5,551    | 4,882    | 26,811   | 51,773   | 46,963   | 48,473                 | 71,230   | 66,855   | 71,321                 | 58,089                 | 49,527                 | 90,788    | 92,128                   | 75,545                 |
| 税引前利益率                                 | %               | 4.1      | 6.9      | 2.2      | 1.7      | 7.2      | 10.3     | 7.7      | 7.6                    | 8.1      | 7.6      | 8.1                    | 5.9                    | 5.0                    | 8.1       | 7.1                      | 5.4                    |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益                       | 百万円             | 6,662    | 12,465   | 5,922    | 1,804    | 20,878   | 39,887   | 36,386   | 41,146                 | 59,382   | 50,326   | 60,142                 | 45,975                 | 38,759                 | 68,935    | 73,152                   | 54,035                 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益率                      | %               | 2.9      | 4.6      | 2.4      | 0.6      | 5.6      | 8.0      | 6.0      | 6.4                    | 6.8      | 5.7      | 6.8                    | 4.7                    | 3.9                    | 6.1       | 5.7                      | 3.9                    |
| <b>1株当たり指標</b>                         |                 |          |          |          |          |          |          |          |                        |          |          |                        |                        |                        |           |                          |                        |
| 基本的1株当たり当期利益 (EPS)                     | 円               | 17.20    | 32.61    | 15.63    | 4.83     | 55.94    | 106.73   | 97.26    | 107.33                 | 141.14   | 119.61   | 143.90                 | 111.11                 | 94.95                  | 170.08    | 178.23                   | 133.05                 |
| 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    | 177.38                   | 133.04                 |
| 1株当たり配当金                               | 円               | 7.00     | 7.00     | 7.00     | 7.00     | 8.00     | 12.00    | 20.00    | 14.00                  | 26.00    | 26.00    | 28.00                  | 28.00                  | 36.00                  | 36.00     | 40.00                    | 40.00                  |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)                  | 円               | 279.87   | 282.03   | 288.74   | 351.65   | 422.62   | 604.83   | 616.43   | 759.15                 | 872.66   | 849.15   | 962.83                 | 965.64                 | 1,109.38               | 1,326.15  | 1,540.53                 | 1,741.25               |
| <b>経営指標</b>                            |                 |          |          |          |          |          |          |          |                        |          |          |                        |                        |                        |           |                          |                        |
| ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)                  | %               | 6.3      | 11.6     | 5.5      | 1.5      | 14.4     | 20.8     | 15.9     | 14.9                   | 17.3     | 14.8     | 15.9                   | 11.6                   | 9.2                    | 13.9      | 12.5                     | 8.1                    |
| ROA (資産合計税引前利益率)                       | %               | 2.4      | 4.4      | 2.0      | 0.5      | 5.6      | 9.2      | 7.7      | 7.5                    | 8.8      | 9.9      | 9.9                    | 7.2                    | 5.4                    | 8.7       | 7.7                      | 5.6                    |
| ROIC                                   | %               | 3.7      | 6.4      | 2.6      | 2.1      | 7.9      | 11.8     | 10.9     | 10.4                   | 13.1     | 10.7     | 12.4                   | 8.8                    | 6.6                    | 10.0      | 9.0                      | 5.3                    |
| 有利子負債                                  | 百万円             | 123,399  | 133,212  | 142,543  | 170,411  | 148,498  | 138,461  | 137,109  | 164,010                | 157,414  | 156,471  | 162,042                | 221,712                | 268,621                | 270,711   | 354,331                  | 362,383                |
| ネット有利子負債                               | 百万円             | 96,892   | 103,622  | 114,213  | 136,229  | 109,883  | 93,134   | 97,515   | 70,885                 | 52,520   | 51,505   | 21,673                 | 75,175                 | 84,368                 | 86,931    | 201,671                  | 208,564                |
| ネットD/Eレシオ                              | 倍               | 0.9      | 0.9      | 1.0      | 1.0      | 0.7      | 0.4      | 0.4      | 0.2                    | 0.1      | 0.1      | 0.1                    | 0.2                    | 0.2                    | 0.2       | 0.3                      | 0.3                    |
| 親会社所有者帰属持分比率                           | %               | 38.5     | 37.1     | 35.7     | 36.2     | 41.4     | 46.1     | 50.2     | 50.0                   | 51.7     | 50.6     | 53.9                   | 45.6                   | 46.2                   | 48.8      | 48.4                     | 49.7                   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                       | 百万円             | 30,408   | 24,439   | 20,233   | 22,990   | 49,173   | 59,864   | 43,582   | 83,125                 | 96,606   | 92,201   | 100,722                | 86,486                 | 93,763                 | 78,417    | 44,093                   | 101,759                |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                       | 百万円             | △12,733  | △28,631  | △29,018  | △37,813  | △24,957  | △35,326  | △44,642  | △46,800                | △59,453  | △54,853  | △54,190                | △43,540                | △70,581                | △63,605   | △106,275                 | △76,299                |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                       | 百万円             | △20,118  | 7,984    | 4,761    | 17,409   | △25,233  | △19,627  | △4,200   | △17,339                | △27,026  | △27,026  | △13,334                | △28,758                | 9,257                  | △25,547   | 37,875                   | △30,208                |
| フリーキャッシュ・フロー                           | 百万円             | 17,675   | △4,192   | △8,785   | △14,823  | 24,216   | 24,538   | △1,060   | 36,325                 | 37,153   | 37,348   | 46,532                 | 42,946                 | 23,182                 | 14,812    | △62,182                  | 25,461                 |
| <b>投資ほか</b>                            |                 |          |          |          |          |          |          |          |                        |          |          |                        |                        |                        |           |                          |                        |
| 減価償却費及び償却費                             | 百万円             | 21,140   | 20,805   | 19,588   | 20,800   | 23,740   | 28,775   | 34,787   | 28,164                 | 31,596   | 30,491   | 36,398                 | 46,245                 | 48,628                 | 45,231    | 53,022                   | 58,359                 |
| 設備投資額                                  | 百万円             | 11,081   | 27,335   | 27,306   | 43,687   | 20,679   | 37,557   | 43,878   | 31,847                 | 54,171   | 50,789   | 54,199                 | 50,144                 | 45,522                 | 73,504    | 147,040                  | 83,570                 |
| 研究開発費                                  | 百万円             | 8,410    | 7,895    | 7,490    | 7,743    | 8,561    | 8,972    | 9,680    | 12,347                 | 24,381   | 24,381   | 25,453                 | 28,886                 | 32,154                 | 37,065    | 38,754                   | 42,662                 |
| 研究開発費対売上高比率                            | %               | 3.7      | 2.9      | 3.0      | 2.7      | 2.3      | 1.8      | 1.6      | 1.9                    | 2.8      | 2.8      | 2.9                    | 3.0                    | 3.3                    | 3.3       | 3.0                      | 3.0                    |
| <b>非財務データ</b>                          |                 |          |          |          |          |          |          |          |                        |          |          |                        |                        |                        |           |                          |                        |
| 温室効果ガス排出量 <sup>※8</sup>                | ton             | 423,099  | 508,081  | 505,012  | 484,288  | 510,766  | 543,254  | 518,013  | 522,812                | 756,589  | 756,589  | 744,731                | 817,182                | 855,302                | 923,775   | 861,586                  | 868,140                |
| 環境会計                                   | 億円              | 30       | 40       | 39       | 41       | 49       | 52       | 62       | 57                     | 57       | 57       | 48                     | 58                     | 55                     | 74        | 74                       | 95                     |
| 投資額                                    | 億円              | 1        | 6        | 5        | 7        | 8        | 8        | 14       | 9                      | 13       | 13       | 11                     | 13                     | 14                     | 27        | 25                       | 36                     |
| 費用額                                    | 億円              | 29       | 34       | 34       | 34       | 41       | 44       | 48       | 48                     | 44       | 44       | 37                     | 45                     | 41                     | 47        | 49                       | 59                     |
| 水使用量                                   | 千m <sup>3</sup> | 2,301    | 4,032    | 3,992    | 3,986    | 4,089    | 4,630    | 4,525    | 4,883                  | 7,694    | 7,694    | 7,542                  | 8,141                  | 8,744                  | 9,684     | 8,616                    | 8,955                  |
| 従業員数 <sup>※9</sup>                     | 名               | 49,091   | 53,827   | 51,406   | 53,327   | 54,768   | 63,967   | 62,480   | 78,957                 | 78,351   | 78,351   | 77,957                 | 82,617                 | 83,011                 | 81,659    | 87,752                   | 83,893                 |
| 海外従業員比率 <sup>※9</sup>                  | %               | -        | -        | -        | 93.6     | 93.8     | 94.5     | 94.2     | 92.3                   | 92.1     | 92.1     | 91.9                   | 91.1                   | 89.9                   | 89.4      | 88.0                     | 87.4                   |
| グローバル女性管理職比率 <sup>※10※11</sup>         | %               | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -                      | -        | -        | -                      | -                      | 17.4                   | 16.4      | 18.8                     | 18.7                   |
| 本社マネジメントにおける日本人以外の比率 <sup>※11※12</sup> | %               | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -                      | -        | -        | -                      | -                      | 5.7                    | 7.2       | 10.1                     | 7.4                    |

※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。

※5 2022年9月16日より本多通信工業を、2022年11月1日よりミネベアコネクテッド(旧住鋸テック)を、2023年1月27日よりミネベア アクセソリューションズ(旧ホンダロック)を連結しています。  
 ※6 2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。  
 ※7 2024年5月2日より、ミネベアパワーデバイス(旧日立パワーデバイス)を連結しております。  
 ※8 2020年3月期まで遡って、Scope2の算出方法をロケーション基準からマーケット基準へ変更。

※9 P.27に記載のデータに関しては、最新の数値を開示すべく6月末データとしております。  
 ※10 各年の5月末データを記載しています。  
 ※11 2021年3月期より、データを集計しています。  
 ※12 各年の6月末データを記載しています。



# 連結財政状態計算書

2024年および2023年3月31日現在

(単位：百万円)

| 資産           | 2023             | 2024             |
|--------------|------------------|------------------|
| <b>流動資産</b>  |                  |                  |
| 現金及び現金同等物    | 144,671          | 146,664          |
| 営業債権及びその他の債権 | 287,374          | 308,420          |
| 棚卸資産         | 263,062          | 294,921          |
| その他の金融資産     | 10,948           | 9,706            |
| その他の流動資産     | 26,341           | 32,595           |
| 流動資産合計       | 732,396          | 792,306          |
| <b>非流動資産</b> |                  |                  |
| 有形固定資産       | 451,370          | 497,870          |
| のれん          | 46,332           | 47,722           |
| 無形資産         | 19,599           | 19,042           |
| その他の金融資産     | 24,481           | 34,116           |
| 繰延税金資産       | 16,607           | 17,952           |
| その他の非流動資産    | 9,043            | 7,114            |
| 非流動資産合計      | 567,432          | 623,816          |
| <b>資産合計</b>  | <b>1,299,828</b> | <b>1,416,122</b> |

※2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

(単位：百万円)

| 負債           | 2023           | 2024           |
|--------------|----------------|----------------|
| <b>流動負債</b>  |                |                |
| 営業債務及びその他の債務 | 172,011        | 196,542        |
| 社債及び借入金      | 183,044        | 147,238        |
| その他の金融負債     | 10,178         | 12,840         |
| 未払法人所得税等     | 7,384          | 7,981          |
| 引当金          | 3,944          | 3,959          |
| その他の流動負債     | 62,481         | 65,324         |
| 流動負債合計       | 439,042        | 433,884        |
| <b>非流動負債</b> |                |                |
| 社債及び借入金      | 171,287        | 215,145        |
| その他の金融負債     | 17,040         | 16,391         |
| 退職給付に係る負債    | 24,132         | 24,784         |
| 引当金          | 1,574          | 850            |
| 繰延税金負債       | 3,777          | 3,310          |
| その他の非流動負債    | 3,858          | 6,034          |
| 非流動負債合計      | 221,668        | 266,514        |
| <b>負債合計</b>  | <b>660,710</b> | <b>700,398</b> |

| 資本               | 2023             | 2024             |
|------------------|------------------|------------------|
| 資本金              | 68,259           | 68,259           |
| 資本剰余金            | 141,165          | 141,135          |
| 自己株式             | △42,226          | △51,860          |
| 利益剰余金            | 378,805          | 415,318          |
| その他の資本の構成要素      | 83,122           | 131,287          |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 629,125          | 704,139          |
| 非支配持分            | 9,993            | 11,585           |
| <b>資本合計</b>      | <b>639,118</b>   | <b>715,724</b>   |
| <b>負債及び資本合計</b>  | <b>1,299,828</b> | <b>1,416,122</b> |

# 連結損益計算書

| 2024年および2023年3月31日に終了した各会計年度 | (単位：百万円)      |               |
|------------------------------|---------------|---------------|
|                              | 2023          | 2024          |
| 売上高                          | 1,292,203     | 1,402,127     |
| 売上原価                         | 1,071,668     | 1,170,774     |
| 売上総利益                        | 220,535       | 231,353       |
| 販売費及び一般管理費                   | 144,347       | 162,377       |
| その他の収益                       | 40,688        | 6,371         |
| その他の費用                       | 19,346        | 1,811         |
| <b>営業利益</b>                  | <b>97,530</b> | <b>73,536</b> |
| 金融収益                         | 2,058         | 6,471         |
| 金融費用                         | 7,460         | 4,462         |
| <b>税引前利益</b>                 | <b>92,128</b> | <b>75,545</b> |
| 法人所得税費用                      | 18,807        | 20,299        |
| <b>当期利益</b>                  | <b>73,321</b> | <b>55,246</b> |
| <b>当期利益の帰属</b>               |               |               |
| 親会社の所有者                      | 73,152        | 54,035        |
| 非支配持分                        | 169           | 1,211         |
| <b>当期利益</b>                  | <b>73,321</b> | <b>55,246</b> |
| <b>1株当たり当期利益</b>             |               |               |
| 基本的1株当たり当期利益 (円)             | 178.23        | 133.05        |
| 希薄化後1株当たり当期利益 (円)            | 177.38        | 133.04        |

※2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

| 2024年および2023年3月31日に終了した各会計年度 | (単位：百万円) |         |
|------------------------------|----------|---------|
|                              | 2023     | 2024    |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>      |          |         |
| 税引前利益                        | 92,128   | 75,545  |
| 減価償却費及び償却費                   | 53,022   | 58,359  |
| 減損損失                         | 11,066   | —       |
| 負ののれん発生益                     | △23,719  | △160    |
| 受取利息及び受取配当金                  | △1,947   | △3,037  |
| 支払利息                         | 2,743    | 4,295   |
| 固定資産除売却損益 (△は益)              | △12,366  | △2,990  |
| 営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)      | △7,705   | △5,389  |
| 棚卸資産の増減額 (△は増加)              | △10,854  | △7,853  |
| 営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)      | △23,887  | 13,528  |
| その他                          | △11,919  | △9,077  |
| 小計                           | 66,562   | 123,221 |
| 利息の受取額                       | 1,644    | 2,741   |
| 配当金の受取額                      | 351      | 318     |
| 利息の支払額                       | △2,525   | △4,418  |
| 法人所得税の支払額                    | △21,939  | △20,103 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー             | 44,093   | 101,759 |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>      |          |         |
| 定期預金の増減額 (△は増加)              | 12,627   | 1,382   |
| 有形固定資産の取得による支出               | △134,449 | △77,578 |
| 有形固定資産の売却による収入               | 26,305   | 7,926   |
| 無形資産の取得による支出                 | △2,268   | △2,058  |
| 有価証券の取得による支出                 | △1,103   | △12,718 |
| 有価証券の売却及び償還による収入             | 2,349    | 2,473   |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入     | —        | 2,956   |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出     | △10,213  | △1,688  |
| 政府補助金による収入                   | —        | 2,517   |
| その他                          | 477      | 489     |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー             | △106,275 | △76,299 |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>      |          |         |
| 短期借入金の増減額 (△は減少)             | 5,843    | △37,189 |
| 長期借入れによる収入                   | 50,503   | 51,500  |
| 長期借入金の返済による支出                | △8,975   | △11,071 |
| 社債の発行による収入                   | 25,000   | —       |
| 社債の償還による支出                   | —        | △26     |
| 非支配持分からの子会社持分取得による支出         | △2,274   | —       |
| 自己株式の処分による収入                 | 3        | 0       |
| 自己株式の取得による支出                 | △10,018  | △9,676  |
| 配当金の支払額                      | △15,561  | △16,293 |
| 非支配持分への配当金の支払額               | —        | △362    |
| リース負債の支払額                    | △6,646   | △7,091  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー             | 37,875   | △30,208 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額             | 5,390    | 6,741   |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)         | △18,917  | 1,993   |
| 現金及び現金同等物の期首残高               | 163,588  | 144,671 |
| 現金及び現金同等物の当期末残高              | 144,671  | 146,664 |

※2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

# 会社概要

## 会社情報 (2024年3月31日現在)

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

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

設立  
1951年7月16日  
  
独立監査人  
有限責任 あずさ監査法人

## 株式の状況 (2024年3月31日現在)

普通株式  
発行可能株式総数: 1,000,000,000株  
発行済株式数: 427,080,606株  
資本金: 68,259百万円  
1単元の株式の数: 100株

上場証券取引所  
東京証券取引所 プライム市場  
証券コード: 6479

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

## ●株主の状況

### 所有者別分布状況

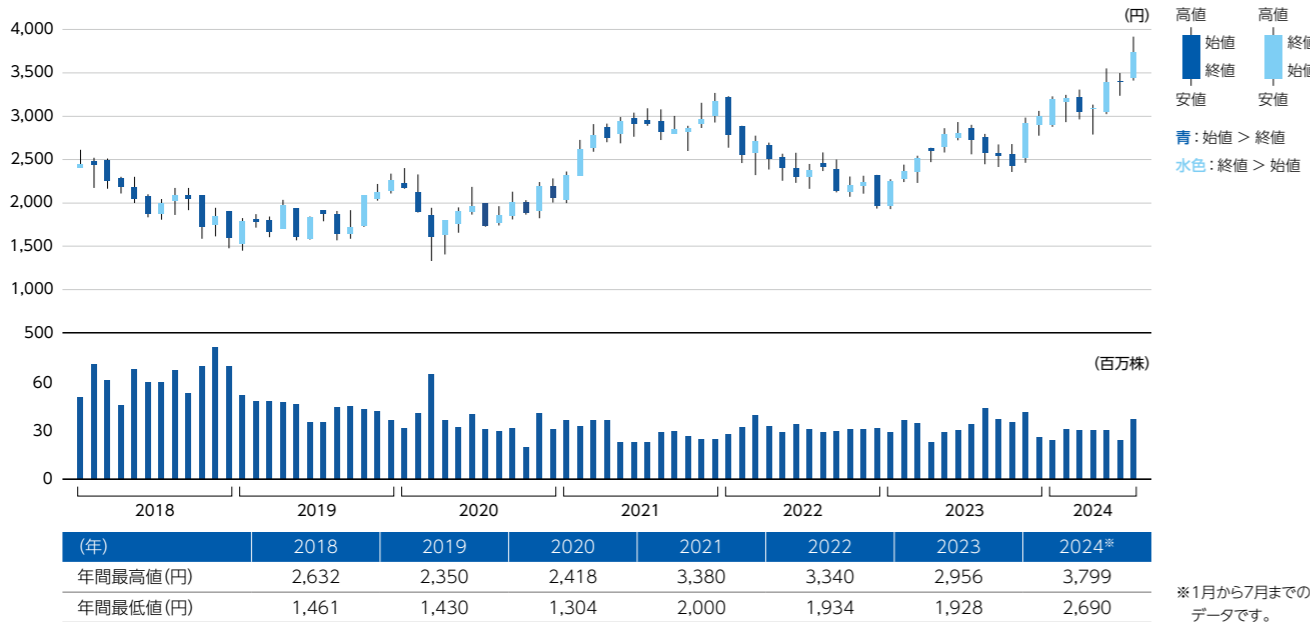
|        | 株主数(名) | 比率(%) | 所有株式数(100株) | 比率(%) |
|--------|--------|-------|-------------|-------|
| 金融機関   | 96     | 0.4   | 1,756,215   | 41.1  |
| 外国法人等  | 694    | 2.6   | 1,679,628   | 39.3  |
| 国内法人   | 284    | 1.1   | 312,087     | 7.3   |
| 個人・その他 | 19,077 | 71.9  | 518,650     | 12.1  |
| 小計     | 20,151 | 75.9  | 4,266,580   | 99.9  |
| 単元未満株主 | 6,389  | 24.1  | 4,226       | 0.1   |
| 合計     | 26,540 | 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)               | 68,079  | 16.83   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                    | 30,012  | 7.41    |
| 公益財団法人高橋産業経済研究財団                      | 15,447  | 3.81    |
| 三井住友信託銀行株式会社                          | 15,413  | 3.81    |
| BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC    | 10,712  | 2.64    |
| 株式会社三井住友銀行                            | 10,223  | 2.52    |
| 株式会社三菱UFJ銀行                           | 10,181  | 2.51    |
| 株式会社啓愛社                               | 10,100  | 2.49    |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT          | 8,604   | 2.12    |
| STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04 | 6,929   | 1.71    |

(注) 1. 当社は、自己株式22,582,371株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。  
2. 役員向け株式交付信託に係る信託口が所有する株式は、当社の自己の所有に係るものではないことから、当該株式の数は上記自己株式の数に含めておりません。  
なお、当該信託に係る信託口が所有する株式の数は111,898株であります。  
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。  
なお、持株数および持株比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

## ●株価の推移 (東京証券取引所)



## 株主との対話の実施状況

| 項目                               | 実施内容  | 2024年3月期      | 件数   |
|----------------------------------|---|---------------|------|
| 株主との対話の主な対応者                     | 代表取締役会長CEO、取締役社長執行役員COO&CFO、経営幹部および株主対応の専任部署である広報・IR室が関係部署と連携して対応                       | 決算説明会         | 4回   |
| 対話を行った株主の概要                      | 国内外のアナリスト、機関投資家   | 個別面談件数        | 361件 |
| 対話の主なテーマや株主関心事項                  | 中長期の経営戦略、成長戦略、財務戦略、事業別戦略、ESGへの取り組み等   | 証券会社カンファレンス   | 42件  |
| 株主の意見・懸念の経営陣や取締役に対するフィードバックの実施状況 | 対話活動において把握した株主の意見などは、必要に応じて、取締役会などでの報告やレポートの配布などにより、経営陣および関係部門へフィードバックし、情報の共有・活用をはかっている | 機関投資家エンゲージメント | 15件  |
| フィードバックを踏まえて、取り入れた事項             | 財務情報、非財務情報の開示情報の充実をはかっている(例: セグメント名称変更等)  | 海外IR          | 42件  |
| フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題            | 非財務データのKPI充実など  | 合計            | 460件 |

## インデックスへの組み入れ状況 (2024年8月現在)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボンエフィシエント指数

※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/>

## 将来の見通しに関する注意事項

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

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

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

(注) エレクトロ メカニクス ソリューションズは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は5863395号です。  
QCDESSはミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は6538154号です。  
ベッドセンサーシステムは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は6152256号です。  
MINEGEL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。