

社外取締役と機関投資家との対話 質疑応答要旨

このたび、当社は社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング（オンライン形式）を開催いたしましたので、質疑応答要旨をご紹介します。

注：内容につきましては、理解し易いように部分的に加筆・修正してあります。

【開催日】

2024年7月16日（火）

【参加機関投資家】

9社9名

【当社出席者】

取締役 社長執行役員 COO&CFO	吉田 勝彦
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

【投資家様の対話後のコメント】

- 社外取締役の皆さんの貴社に対する考え方や課題認識が理解でき参考になった。
- 御社は「ガバナンスが機能している」と感じた。社外取締役が健全な指摘をしていて、それに対して御社の経営者が真摯に対応している状況がよく分かった。
- 社外取締役が感じる課題など資本市場と共有されていると理解できた。

【社外取締役の対話後のコメント】

- 投資家の皆様に対して当社の経営戦略の現状と課題について社外取締役の目線からお伝えし議論することができて、大変有意義であったと感じております。参加者の皆様からいただいたコメントを参考にして、投資家の皆様との議論を深める場として今後とも十分に活用していきたいと考えております。（松村）
- この度はしっかり時間をかけて投資家の皆様と対話する機会を持つことができ、参加者から一定のご満足をいただけたこと、感謝するとともに安心しております。対話の中ではガバナンスがうまく機能している良い点にとどまらず、課題についてもお伝えすることができました。（芳賀）
- 機関投資家の方々の問題意識に関する理解が深まり、今後社外取締役としての職務を遂行する上で大変参考になりました。（片瀬）

【質疑応答要旨】

Q1. 社外取締役の方から見たミネベアミツミの企業文化や強み、課題について。

A1. 松村：当社では明確な経営理念と社是「五つの心得」を全社員が共有することで、独自の企業文化が根付いている。当社製品の差別化による価値創造への取り組み、最高のものづくり体制の構築に向けた真摯な姿勢がどこの拠点でも重視されており、当社でしか達成し得ない持続的な企業価値向上が強みとなっていると感じている。また、会長・社長を中心とする経営陣による強いリーダーシップとスピーディな事業展開、それを受けた執行役員たちの的確な対応により、重要案件が次々に取締役会に提出され、実施に至るといった流れができていることは当社の利点だと考えている。また、各タイミングでの会社の目指す方向性については、四半期決算発表直後に貝沼会長自ら社員向けに社内報を配信することによって共有されている。このように会長が自らの言葉で、施策の目的や効果を説明することの積み重ねで培われてきた企業文化により、社内での意思疎通が強化され、社員はそうしたトップの思いを理解して各職場でベストを尽くそうという雰囲気になっている。

特にM&Aによって新たに当社グループに加わった社員や、東京本部から遠く離れた海外拠点で働く社員にとってこうした発信は会社の一体感の醸成に有効であると感じている。そうしたことを受けて、近年のM&Aで加わった社員や、海外の職場から提案されたチームビルディングの実績が表彰されるケースも多く、有効なチームビルディング形成という同じ目標に向けて会社全体が盛り上がっている。課題については、各社員の働き方について、上司と部下の意思疎通がうまくいっているケースとそうでないケースがあるように感じる。特に女性社員において、キャリアパスのイメージをもつための上司との有効な対話が必要であり、そうしたことが従業員の力の最大化につながるのではないかと。DEI経営の観点からは、グローバル集計では女性従業員比率は62%と高くなっているが、女性管理職比率は18.8%ということで低くなっている。特に東京本社での女性管理職比率が低い状態なので、女性活躍の場の拡大が課題となっている。さらに、男女を問わず若手社員による新鮮な発想を事業に活かしていくため、若手社員と幹部の意思疎通を強化することも重要である。また特に男性社員については、自分の職務遂行に熱心なあまり、遅くまで残業をするケースがあるように見受けられるため、仕事が集中する部署での人数を増やすなどの対応により、ワークライフバランス、健康維持の面からの職場環境づくりの更なる推進が必要だと思う。

芳賀：当社にはやるべきことに対して真面目に行動して達成しようとする企業文化があると感じている。また、強いリーダーシップによる意思決定の速さも強みとなっている。意思決定に関しては、貝沼会長が一人で決めているというのではなく、社長、そして上席執行役員との意見交換がしっかりとれており、ミネベアミツミの元々の社員だけでなく、M&Aでグループに加わった人材、または外からの人材の能力を認める風土も根付いている。

一方で課題は、上司と異なる意見を持った場合に、部下が躊躇せず言える空気が常にあるかという点。トップの迅速な意思決定に加え、ボトムアップで遠慮なく提案でき、さらに常識にとらわれない提案が実現し、組織は強くなると考えている。ただ、若い社員は気にせず発言できているのかもしれない。

片瀬：企業文化については、第一に、ともすれば現状安住、安定志向型の「大企業病」とは対極に、成長志向、イノベーション志向が強いことだと考えている。第二に、組織が官僚的ではなく、迅速かつ全社的な意思決定がなされていることが挙げられる。迅速な意思決定はM&Aに関するものだけではなく、各事業本部の事業についても、縦割りではなく、貝沼会長を筆頭とする本社経営陣と各事業本部の間で

密接な情報共有とあらゆる選択肢を考慮した対応策の議論が行われ、方針の決定、戦略的な資源の配分や部門間の協力が迅速に行われている。

企業文化以外の強みとしては、技術力は当然のこととして、他社に先駆けてタイ、カンボジア等に進出し、強力な海外生産拠点を築きあげ、これを全社的な生産拠点として活用できること、PMI のノウハウなどがある。

課題については、企業文化の構築に貝沼会長のリーダーシップが大きく寄与していることは間違いなく、今後会社の規模がさらに拡大していくなかで、将来に向けて長期的にどのように企業文化を維持していくかということが挙げられる。当社においては、全社的なリーダー人材の育成、貝沼会長が提示した課題を全社的に考え取り組むことの徹底、吉田社長のもとでの事業執行体制の構築など、概ね必要な対策を講じつつあるが、今後組織全体で企業文化を揺るぎのないものとしていくことが、課題だと考えている。

Q2. ミネベアミツミの取締役会が他社の取締役会に比べてユニークな点（良い点、課題）について。

A2. 芳賀：当社の取締役会がうまく機能している点(良い点)は、まず第一に、社外取締役がしっかりと発言できる空気があるということが挙げられる。また、これは取締役会の実効性としてとても重要なことと考えている。事前に取締役会の資料の内容を確認でき、執行のトップの間で事前にどのような議論があったかを理解できるような仕組みができています。私たち社外取締役は業界に精通しているわけではないが、社内でどのような賛成、反対の意見が議論されたかを確認することはガバナンス上必要なことと考えている。M&A やその他の大きな投資案件の議案については、その案件が企業の価値創造にどのように関係するのかについて、買収等の目的について明確にした上で、案件の説明を受けている。さらに買収の検討の時点で PMI の計画までしっかりと検討されており、社外取締役として事案を判断するために十分な説明がなされていると感じている。これは、M&A を成功させた経験が豊富だからこそのことだと思っている。

一般的によく言われる社外取締役の役割として、攻めのガバナンスということがある。しかし当社は他の日本企業と比較して、しっかりとリスクマネジメントに取り組んできた。社外取締役がそれを後押しするというような必要はなく、その結果ここまで成長を継続できていると考えている。

課題については、当社の取締役会は、モニタリングボードというよりも、執行に関する議案が多いアドバイザリーボードのため、執行の意思決定議案が多く、時間的な理由から、長期的な企業の進むべき方向や大戦略についてあまり議論する時間が取れていない。この数年で議案の見直しはかなりされてきたが、まだ取締役会の準備や運営で工夫できることがあると考えている。この点については、毎年取締役会実効性評価をもとに、少しずつだが改善されてきている。一方、そもそもミネベアミツミの取締役会は、どのように取締役会であるべきかについてさらに深い議論が必要であり、貝沼会長にもご理解いただいている。今後はその議論の先、将来的には、社内・社外取締役メンバーのスキルセットの検討も必要となってくる。

昨年までは、人的資本に関する議論は取締役会ではあまりされておらず、それが課題であったが、今年度に入り取締役会でも報告されている。これは継続的に取締役会でも議論すべき内容だと考えている。社内には若くて優秀な人材が多く、そのタレントをうまく企業として活用していく人事の仕組み作りがまさに今スタートされている。株主総会の招集ご通知の中でも少し触れたが、詳細は統合報告書でご説

明する予定となっている。

Q3. 貝沼会長のトップダウンが基本的に会社には良い影響を与えている一方、ガバナンスリスクも懸念される。社外取締役としてのセーブ機能はどのように果たしているか。

A3. 芳賀：社外取締役に求められる役割として、ガバナンス・監督は重要な役割となる。「セーブ機能」という観点では、これまで執行側の経営判断を制止するようなクリティカルな局面や事例はなかったと記憶している。積極的に投資や M&A 等に取り組んでいるが、大型の案件については複数回の説明があり、検討すべき点はできている。一方企業全体のリスクマネジメントについては取締役会だけでみると十分に議論されているとは言い切れないが、取締役会資料の事前配布や、上席執行役員会議での議事の内容や当日の議論について社外取締役に對し情報が共有されるようになり、セーブ機能として責務を果たすために必要な情報の質と範囲について、徐々にではあるが改善されてきている。貝沼会長は強いリーダーシップを持っているが、決して暴走するのではなく、どちらかというと案件に対して強めにリスクを見ており、慎重な面もある。そのため、取締役会に上程される前の上席執行役員会議で議論の末、取締役会に上程されなかったものもある。

取締役会では、コンプライアンスやリスク管理の観点から素朴に疑問に思ったことを質問する場面もある。社外の視点から執行側とは違う見方を与えるという点では一定の機能を果たしているのではないかと考えている。一方で、当社が向かうべき方向についての大きな議論はできていない。当社が社外取締役にそれを求めるのかどうかも含めて、取締役会のあり方について議論する時期が来ているのではないかと思っている。

Q4. 貝沼会長は社外からみるとトップダウンが強い印象を受けるが、取締役会においてはどのようなキャラクターに映っているのか。

A4. 芳賀：貝沼会長は社外からみるとかなり強烈なトップダウンの印象を受けるが、実際は現場の意見を尊重した上で、取締役会において十分な議論ができるように進めている。取締役会の中でも、各部門の担当者が上がってきた議案を説明するにあたり、その説明の中で社外取締役として判断するための説明が十分でない場合は、全て貝沼会長が説明するのではなく、部門の担当者から必要な補足説明をさせている。現場のメンバーともよくコミュニケーションをとっている印象がある。

Q5. 会社側からの提案に対して社外取締役が反論して盛り上がった過去の案件はあるか。

A5. 片瀬：1年ほど前から定期的に、社外取締役全員が国内外の各工場や拠点（実績：軽井沢・浜松・千歳・広島・安曇野・タイ）への視察を実施している。ミネベアミツミの製造・研究の現場を直接見て肌で感じ、マネジメント層や従業員と直接話をする事で、現場が感じている課題・目標についても、より鮮明に理解を深められている。以前にも増して、社外取締役からは、疑問点があれば躊躇なく質問がなされており、事業の専門家ではないものの根本的な鋭い質問が多く、執行側に示唆を与えていると感じている。M&A や設備投資案件だけでなく、エンゲージメント、コンプライアンス及び内部監査報告等においても、特に活発な議論がなされているように思う。

M&A 案件は、全ての案件について事前に社外取締役に詳細な説明が行われ、その場で社外取締役から、当社の既存事業との具体的なシナジー、当該事業のリスクなどについて、様々な論点が提起され、議論

される。社外取締役が提起した論点について、会社側からその場で説明が行われるかまたは、取締役会
の場で丁寧に説明が行われた上で審議される。一連のプロセスの中で、特に買収金額の大きな案件につ
いては、かなり議論が行われていると考えている。

Q6. 役員報酬について、取締役会でどのような議論が行われたか。今後期待する社内の変化について。

A6. 芳賀：2029年3月までに売上2.5兆円・営業利益2,500億円達成という目標に向けたインセンティブ
としてどのような仕組みが適切かという観点で議論を行った。実際には社外取締役が議長を務める指
名報酬委員会の中で何度も議論を重ね、最終案が取締役会で説明され、承認されている。役員報酬の枠
組みの中に、中長期のインセンティブを持てるような仕組みが必要であるという意見は社外取締役から
1年以上前に出された。しかし報酬体系の変更には時間をかけて検討する必要があると判断し、1年以
上かけて検討し、株主総会でご報告したとおり、中長期業績連動型報酬が新規に追加されている。もと
もと改定前も業績連動の割合が高い制度設計であり大きな問題点はなかった。当期利益が中心である
という明確な方針があるため、これを活かしつつ、事業活動における経営指標と報酬制度の評価指標が結
びつくよう意識して、一部の評価指標を変更した。やや短期に寄り過ぎている点は否めないが、中長期
業績連動の評価指標でEPSを3年平均で用いることで補おうとしている点は評価できていると考えている。
今後の課題としては、まず制度の複雑化がある。過去の経緯から、制度が複雑化してしまっており、当
事者である社内取締役、また投資家が理解しにくいかもしれない。次に、報酬額全体の中で株式報酬の
割合が少ない点がある。報酬の全体額を米欧水準を意識したものにするならば、セムボート (in the
same boat) という点でもう少し株式報酬の割合を増やしてもよいのではないかと個人的には考えている。
2029年3月期に2500億円の営業利益を達成するために、この会社のインセンティブとしては何が最も
適切かという点から、今後も経営陣と話し合いを重ねて最適解を探していきたいと考えている。
今後期待する変化については、この1年で変化するために必要な仕組みがスタートしている。人材戦略、
役員報酬だけでなく、社員それぞれの人生の目標をこの会社で達成できるようなエンゲージメントを上
げるための仕組みの検討などが進められている。私はこれまで成長を牽引してきたトップダウンの考え
方は今後も必要だと思っている。スピード感を持って次々と新しい戦略を掲げる、このことはこれまで
同様に進めていただけると理解している。ただ、そのトップダウンの方法を少し変えていくことを現在
社内でも検討中している。方針やなるべき目標はトップダウンで、それをどのように進めるのかは、より
社員が自ら考えて提案し実行できる環境を整えること、これが必要な変化で、今すでに社内でのための
施策がスタートしている。

**Q7. 主軸のボールベアリング事業が素晴らしい利益率である分、その他事業は二桁に至っておらず、投
資家の中では8本槍をコングロマリットディスカウントと考える人もいるが、M&Aを行った会社の収
益改善や、事業間のシナジーに問題を感じていないか。**

A7. 片瀬：当社は、貝沼会長が2009年に社長就任後、27件のM&Aを実施している。

これまでの当社のM&Aの大原則は

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（原則としてEBITの10倍以内、割高なものは買わない）

というもので、1が期待できる会社、単体では大きな発展が望めない会社をリーズナブルな価格で経営

統合し、ターンアラウンドさせるという戦略を実行してきた。

その中でも、ミツミ電機、ユーシン及びエイブリックなど PMI が成功した案件がある一方で、コネクタの 2 社などいまだシナジー創出が道半ばとなっている事業もあり、これらの収益性が課題と認識している。好事例は 2017 年に経営統合したミツミ電機であり、赤字の状態から旧ミツミ事業を母体としたセミコンダクタ・エレクトロニクス (SE) セグメントは 2025 年 3 月期に 380 億の営業利益を見込めるところまで業績を拡大させている。なかでもアナログ半導体は、経営統合当初は売却の対象であったようだが、2021 年のエイブリック、2022 年にオムロンから取得した滋賀工場、そして直近ではミネベアパワーデバイス (MPSD、旧日立パワーデバイス) との経営統合を果たし、ベアリングに次ぐ収益ドライバーに成長している。

現時点では、エイブリックの営業利益率は前期 4Q には高い水準にまで成長している一方、滋賀工場や MPSD の収益性は相対的に低く改善が必要な状況となっている。エイブリックが得意とする価格戦略を他の統合会社に共有することや、滋賀工場を活用したパワー半導体の垂直統合生産体制など、様々なシナジー創出に取り組み、2029 年 3 月期の半導体事業として売上高 2,000 億円、営業利益率 30% を目指している。

様々な事業が加わることによって、コングロマリットディスカウントが生じるのではないかと、という見方もあるようだが、最近、商社のビジネスモデルが見直されていることにも現れているように、各事業分野間のシナジーがどのくらい発揮されているか、8 本槍戦略が会社の長期的な成長にどのような寄与しているかが重要であると考えている。当社の「経営の本質はサステナビリティ」という考え方を体現したものであると考えている。具体的には、第一に、8 本槍戦略を軸として多角的な事業ポートフォリオを構築することで、相合による高付加価値化、優れた製造技術の横展開、共通の顧客に対する営業の強化などのシナジーを具体的に実現してきている。第二に、例えば欧米の航空機部品をタイに生産移管するなど、全社的な生産拠点を生かした最適な生産体制を構築できていることも複数事業を展開する当社ならではのメリットとなる。第三に、様々な市場でビジネスを行うことでボラティリティを低減するとともに、リスク分散体制を構築するサステナブルな成長につながり、この戦略自体は間違っていないと考えている。

経営統合もあり、2024 年 3 月期の売上高は過去最高の 1.4 兆円まで業績を拡大することができた。今後は 2029 年 3 月期売上高 2.5 兆円、営業利益 2,500 億円の達成にむけて、規模の拡大だけでなく収益力も重視し、既存事業のシナジー創出、収益性改善に継続的に取り組むとともに、今までの M&A の大原則にこだわりすぎず、ハイマージンで当社にとって必要となる企業を、適正なバリエーションで M&A を実行していくことも重要であると考えている。

Q8. ミネベアミツミは創業者のリーダーシップを活かして M&A や収益改善を進めることを強みとしているのか。あるいは組織だった仕組みがあるのか。

A8. 松村：M&A においては貝沼会長の経営統合先の目利き、タフな交渉などにおけるリーダーシップの発揮が重要であることは間違いない。同時に、これまで貝沼会長が推し進めてきた様々な方針、生産性改善や M&A、財務規律等が、経営幹部に浸透してきているため、現在は吉田社長を中心に各事業本部が強力かつ迅速に事業を執行する体制となっている。

当社の M&A に関しては、PMI の成功が大きな特徴となっている。PMI において当社は外部のコンサル

タントを使用しているわけではなく、これまでの多くの経営統合の経験を活かし、経営統合の準備と執行をスムーズに進める仕組みが構築されている。

2019年に経営統合したユーシンは、ホンダロック（現ミネベアアクセスソリューションズ）との経営統合によってアクセスソリューションズ部門として成長し、不振にあえいでいた欧州の構造改革、経営統合による「相合」により、2024年3月期営業利益106億円、2025年3月期営業利益170億円を見込むまで、収益の改善が進んでいる。これについては、ミツミをターンアラウンドした経験を活かし、岩屋副社長のリーダーシップのもとで、当社の欧州部門、製造部門などが徹底的に生産性改善に取り組んだこと、組織としての強みの一つである製造の専門部隊の働きが重要な要因であると考えている。

Q9. 買収企業の収益改善含めて、主要 KPI である営業利益やそれに応じた PER も近年拡大傾向にあるが、相対的に PBR はそれに乖離してきている。東証からの向上要請もあるが、PBR 向上に向けてどのような協議をしているか。想定されている施策について。また、事業ポートフォリオについても、現状定めているコアの位置づけに対してほぼ狙った形になってきているのか。今後の課題や入替の可能性はあるのか。

A9. 芳賀：まず、現在の当社の PBR は 1 倍を上回っているものの、現在の水準には決して満足しておらず、効率的な資本利用、収益性の高い事業への投資について企業全体のポートフォリオの観点から、さらに活発に議論していかなければいけないと感じている。

事業ポートフォリオについては、収益性について、年 2 回、グループ全体の幹部社員参加による全体会議が開催され、その場に社外取締役も参加し、議論をおこなっている。事業部別に損益・予算計画を審議検討し、事業部単位で資本効率 (ROIC) がハードルレート 8% を上回る超過利益を創出できているかも分析するとともに、不採算事業については、当社が当該事業の Best Owner かどうかという観点でも議論している。ただし、まだ発展途上の段階であり、取締役会でもさらに ROIC を踏まえた深い徹底的な議論が必要であると考えている。これまでの成長は、目標を規模の拡大を主眼とする成長だった。この 4 月からは、売上高の成長だけでなく、営業利益率 10% を目標として収益力向上に全社をあげて取り組んでおり、M&A においてもハイマージン企業をターゲットとする戦略に転換してこの方針については取締役会でも報告議論されている。

さらに、ROE や ROIC などの向上においては、財務的な取り組みだけではなく、非財務の人材戦略などと経営戦略を連動させることが必要であると考えている。

社外取締役として、今後も経営陣から独立した立場から、財務、非財務の両面から事業ポートフォリオに関する検討を働きかけ、企業価値向上施策の実行を促進していく。

Q10. CEO,COO/CFO 体制 1 年間の振り返り（成果と課題）について。

A10. 松村：当社の経営体制は基本的には、戦略は CEO、執行は COO&CFO としながらも、それぞれの担当分野を明確に分けるのではなく、得意分野、業務の状況などに応じて臨機応変に対応するというスタイルとなっている。貝沼会長が CEO&COO から CEO となったことで、戦略や、M&A、ガバナンスや人材育成、また環境対策など貝沼会長が決定しなければならない重要戦略に集中する時間がより多く確保できるようになり、そのことが当社の経営戦略策定に大きくプラスに作用していると感じている。また、吉田社長は CFO の立場に加えて COO の業務を担っているが、基本的には貝沼会長流のリーダー

ーシップのあるスピーディな執行体制を継承している中、COO/CFO 室に 5 名の若手人材を取り込み独自チームを編成したことで、次世代マネジメントの育成も行いながら執行に取り組み、執行のスピード、質、および人材プールの強化などの成果を上げている。こうした新体制により、2029 年 3 月期の高い目標に向かって前進する道筋が整ったと感じている。

サクセッションについて様々なご質問をいただくことがあるが、当社としての基本的考え方は、グローバル化のもとに幅広い事業を展開する当社のトップマネジメントには、スペシャリストというよりも、ジェネラリストとしての知見、経験が求められるということである。COO/CFO 室の次世代マネジメントのメンバーは経営企画、経営管理、財務、IR などの部門を中心に構成されているが、M&A の最前線、事業部長、人材開発部門などの非財務分野など、様々な領域の経験を積み、ローテーションを行うことで、トップマネジメントに必要な統合的な知識を学び、経験を積み重ねつつスキルをみがいている。COO/CFO 室では、営業担当の執行役員も短期間ではあるが経験を積み、幅広い領域で人材育成が行われている。

次世代マネジメントの育成はまだ始まったばかりであり、当社のサステナブルな成長を見据えて、サクセッションにむけた取り組みをさらに充実させていくことが必要だと考えている。

Q11. 後継者育成の進捗状況と課題認識について。

A11. 松村：当社が創業 100 周年、更にその先に向かってサステナブルに成長していくためには、会社のこれまでの成長エンジンを引き継ぎこれからの成長に向けて着実に対応できる次世代のマネジメントの育成が非常に重要であると捉えている。また、貝沼会長自らが、次世代のコア人材の発掘、育成、強化に対して強い思いを持っており、この一年間で指名・報酬委員会でも議論を重ね、コア人材の計画的な育成に関する新たな体系を本年 2 月に導入し、取り組みを開始している。

具体的には、グループの重要ポストである本部長および事業部長の後継候補者（Next Leader および Future Leader）、ならびにポテンシャルのある若手人材（Hi-potential Leader）の 3 つのコア人材プールを整備し、これらの人材に対して各人材プール別に設定された人材要件を満たすための効果的な育成（配置や研修）を実施していく方針である。こうした後継者育成を通して、これらの重要ポストに座る人材を計画的に強化していくことにより、当社グループの長期にわたる持続可能性を高めることが狙いである。また、人材プールは毎年洗い替えを行う方針とし、選ばれなかった社員のモチベーションを維持し、選抜者に対しては継続的に緊張感を与える制度となっている。

課題については、如何に次世代コア人材（特に Next Leader）の視座を上げていくかということであり、これまでの当社の成長を牽引してきた貝沼会長や吉田社長の考え方・視座を引き継いで、同様の視点から事業経営に取り組み、更なる企業価値向上に取り組みという姿勢を如何に身に付けさせるかという点について、工夫しながら進めることが当社のサステナブル経営にとって重要だと考えている。

研修に関しては、各人材プールの要件に基づく育成に効果的と思われる 3 つの選抜型研修（NLP、FLP、HLP）を 2024 年 4 月より開始した。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、①必要な覚悟、視座、スキル、知識の習得、②グローバル・リーダーとしての大局観、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）の源の再発見を研修目的としている。また、研修機会の提供に加えて、一定期間経営陣のシャドウイングをおこない、最前線の経験をさせることで経営トップとしての

判断力を磨くための取り組みも会長室、COO/CFO 室内において行っている。一方で、強力なリーダーシップで事業群を進化させるトップマネジメント人材の社外から積極採用を進めていくことも重要である。

Q12. 従業員エンゲージメントサーベイ結果の振り返りと課題認識について。

A12. 松村：従業員エンゲージメントサーベイは2023年6月に実施し、その結果をもとにして当社の人材・組織課題に関する現状を把握し、実効性のある「従業員エンゲージメント向上活動」の実施に向けて取り組みを始めている。現在エンゲージメント改善計画の策定、当社の持続的成長と従業員エンゲージメントの維持・向上の好循環の実現への様々な施策を打ち出している段階にある。まず、サーベイを振り返ると、総合評価となる「持続可能なエンゲージメント」の当社スコア（2023年度、好意的な回答の比率）は60%であり、日本の製造業平均を若干下回る結果となった。一方で、初めての調査に対して、回答率は85%と高い水準となり、7,603名の社員が積極的に参加した。

サーベイの結果、当社の強みとしては、経営理念や社会貢献の姿勢への社員の共感性が高いこと、社員一人ひとりのゴール・目標が明確で理解度が高いことが確認された。一方で、改善課題は、次代に向けた変革、業務効率性、コミュニケーション・連携、タレントマネジメントであり、こうした結果から今後当社として取り組むべき施策が明確となり、今後の改善の伸びしろが大きいと期待している。

主要会社であるミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシンの3社のスコアの水準や傾向は概ね同じであり、特に目立った差異はない。一方で、2017年よりトップダウン施策と社員の声によるボトムアップ施策とを組み合わせ、効果的な従業員エンゲージメント改善活動を実施しているエイブリックについては、相対的に高い評価となった。高い評価となった部署の施策の他部署への横展開も重要だと感じている。2024年度からは従業員エンゲージメントの向上をグループ経営の重要課題として位置付け、「会社全体」、「各事業部（職場）」、「それを支援する事業本部」の3層の取り組みにより改善活動を強力に進めている。具体的には、会社全体の取り組みとして、社長が各拠点を訪問し、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、経営陣からの従業員へのメッセージを継続的に発信していく。同時に、管理職層（部長・次長）を対象に、社員の自発性・自律性を引き出すような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」を開始している。サーベイで集めた社員の声を踏まえて、次年度に人事制度の改定も検討している。これらの取り組みと連動する形で、各事業部（職場）で、それぞれの職場の現状分析を踏まえた改善取り組みを、事業本部のサポートのもとで推進していくことが計画されている。

本日の最初で述べたように、当社では、社員の自己実現、キャリアパスの示し方などで課題があり、社員の力の最大化実現のためには様々な細かな施策が必要となってくる。重要なことは、従業員が企業理念を共有し、自発的に会社に貢献したいという意欲をもつことでエンゲージメントを高め、企業業績向上に結び付けることであり、当社として更なる取り組みの強化が求められ、社外取締役の視点から積極的に提言していきたいと考えている。

以上