

## 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】

2022年3月24日（木）

### 【参加機関投資家】

8社9名

### 【当社出席者】

|           |       |
|-----------|-------|
| 取締役専務執行役員 | 吉田 勝彦 |
| 社外取締役     | 村上 光鷗 |
| 社外取締役     | 松村 敦子 |

### 【投資家様の対話後のコメント】

- ・限られた時間のなかで多く質問に丁寧かつ詳細な回答をいただき、充実したミーティングだったと思う。
- ・ガバナンスが効いていて、取締役会では活発に議論されていることが感じられた。
- ・半導体工場取得、本部ビル取得について、社外取締役を含めたさまざまな角度からの検討があったうえで決断であったことがよくわかった。

### 【社外取締役の対話後のコメント】

- ・半導体工場取得、本部ビル取得などについてきちんと説明することができ、ご理解いただけたことはとてもよかったと思う。（村上）
- ・当社の事業運営に関する考え方をできるだけ分かりやすく筋道を立てて説明するよう心掛けた。今後もしっかりと投資家対応を実施していくことが重要であると考えている。（松村）

### 【質疑応答要旨】

#### Q1. 社外取締役就任の経緯、就任前後の会社の印象について。

A1. 村上：裁判官退官後、山岸社長時代に貝沼社長（当時は取締役）から就任の話を受けた。40年近い裁判官としての経験から、会社からは主としてコンプライアンス推進の要望があったものと思う。

当社のDNA、そして積極的なM&Aと買収後のPMIによる統合プロセスなどの状況、経営手腕を社外取締役の立場から見て来たが、将来につなげる役割に多少とも貢献するとの思いで職務にあたっている。

松村：大学経済学部の教員として一貫して国際経済学を専門分野として研究している。2011年春に、政府の科学研究費のもとでの調査研究の一環として、アジア太平洋地域に進出しているいくつかの日本企業の海外事業活動の視察を行うこととなり、東南アジアで広く事業を展開するミネベアのタイの工場を見学、研究に役立てることができた。ミネベアタイ工場視察の半年後にタイで大洪水が発生し、ミネベア社員一丸となって会社を守った「ミネベアの奇跡」に感銘を受け、折に触れて当社の経営手法を研究していた中で、経済学部教員のキャリアを積んできた私の経験が会社側の目にとまり、当社の女性社外取締役第1号として就任することになった。

**Q2. 現在、貝沼社長が取締役会議長を務めているが、今後の方向性についてどう考えているか。**

A2. 村上：取締役会の議長には、取締役会に上程される案件が、上程者より十分な説明を尽くされているか、質疑応答・議論の機会が適切に設けられ、決議事項は十分な審議を尽くしたうえで決定されているかなど見極めたうえで、議事進行する手腕が求められる。

当社のように非常に多くの事業領域を抱え、社会への変化も激しくスピードが速い会社の場合を考えると、事業や情報に精通した社長が取締役会の議長を務めるのが最も実効的ではないかと思う。

**Q3. 今年度の取締役会で、社外取締役が議案に反対した事例や、差戻になった議案などはあったか。**

A3. 村上：今年度は、約140議案が審議され、そのうち約3分の2は決議事項、約3分の1が報告事項という状況だった。この中で、今期は社内規程関係で3件、社長や社外取締役から追加検討要請がなされ、差し戻し・次回再上程となった。

また、会社に再検討を促した案件として、「経営理念の表現の見直し」があり、取締役会での何回かの議論を経て最終決定された。

**Q4. M&A 案件の社外取締役の情報開示内容、タイミング、議論の内容や協議にあてられる時間はどれくらいか。また、社外取締役はどのように案件に関わっているのか。**

A4. 松村：買収案件を進める場合、法的拘束力を持った **Binding Offer** を出す前に、必ず社外役員への事前説明会が開催され、背景や不明点を確認できる体制になっている。事前説明会では、各社外役員（社外取締役、社外監査役）より、全体的な印象から細かな点の確認事項に至るまで、活発に質問が出され、納得できるまで質問できる場が設けられる。取締役会に突然、買収案件が上程されて採決をとるといようなことはこれまでない。

取締役会での議論は1案件1時間前後で、買収の目的、事業評価・シナジーの可能性、バリュエーション、デューデリジェンスでの発見事項及び課題事項への対応等が会社から説明され、当該案件が当社の中長期戦略にマッチしているか、シナジー創出のための対応は十分か、想定外のリスクはないのかといった点も踏まえ、買収価格の妥当性が議論される。特に、バリュエーションについては、様々なストレスをかけた複数のシナリオを想定し、当社との統合シナジーによる伸びしろの可能性について入念に議論している。

各社外取締役の審議への関わり方としては、主に、各自の得意分野・バックグラウンドに基づいてのご理解いただきたい。

Q5. この1年間の比較的大きなコーポレートアクションである「オムロンからアナログ半導体工場およびMEMS事業取得（プレスリリース2021年6月30日）」、「日本通運旧本社ビル取得（プレスリリース2021年12月21日）」については、社内でどのような議論があったか。また、社外取締役の視点から、期待する効果についてどう考えているか。

A5. 村上：オムロンからのMEMS（メムス）事業取得については、当時の当社半導体事業の目標であった2026年3月期に売上1,000億円、今後10年以内に売上2,000億円達成への貢献度が議論の中心だった。

外部公表の通りだが、当社は同事業所に100億円を超える追加投資で月産約2万枚の生産体制を構築し、千歳・高塚工場での生産能力不足の解消と、車載・微細化などの製品戦略対応も進めるという会社方針は納得できた。一方で、取得に伴うリスク、デューデリジェンス上での発見事項や、いわゆるある会社の一部部門を買収する場合は、スタンドアローン問題、すなわち、オムロングループから切り離されることで必要になる防災・環境・IT投資などにおける追加投資などのリスク面にも注視した。

エイブリックとの統合以降、当社のアナログ半導体事業は8本槍の3番目にランクアップし、需要増加が期待されるリチウムイオン電池向けなどの情報通信分野、自動車の電源・磁気センサーをはじめ、電気自動車普及拡大による車載向け市場など、市場拡大のチャンスを抱えてくれることを期待している。

松村：汐留ビル取得の件は、取締役会での複数回の議論を経て、承認に至った。議論の内容は多岐にわたったが、主として以下の4点に集約される。

- ① 汐留ビルに集約する部署と、それに伴って発生する社屋移転の意義
- ② 現在の三田本部ビルの売却はどのように進めるのか
- ③ 購入価格の妥当性
- ④ 資金調達方法

社屋移転の意義についての議論は活発に行われ、以下の5つの狙いが明確化された。

1つ目は、「技術者の理想空間」を構築することであり、技術者による新製品開発を促進する場とし、生産性と社員満足度を向上させることによって更なる利益を生み出す「プロフィットセンター」として、利益拡大戦略を進めることを狙いとする。

2つ目は、東京本部ビル、三田ツインビル、そして、ミツミ多摩事業所の技術部門、またはその一部の機能を統合することであり、リアルな社員間の交流や、活発なコミュニケーションの場が提供されることにより、これまでになかった新しい発想のもとに、素晴らしい製品開発の実現が期待される。

3つ目は、優秀な技術者や、様々な有能な人材の採用につなげることであり、ポイントは、「技術者の理想空間」として研究開発環境を向上させるだけでなく、さらに“働き方改革”を意識した、従業員が働きやすく、機能的かつ魅力的な先端オフィスビルとすることで、継続的、効果的な人材採用につなげる狙いがある。

4つ目は、最先端テクノロジーの情報発信拠点とすることであり、当社ならではの超精密加工技術や日本の最新技術を体感できるようなショールームの設置により、進化を続ける当社製品の品質

に迫っていただくことも期待される。

5つ目は、地域社会への貢献であり、一例としては、港区の小学生を当社ショールームに招待し、見学していただくアイデアも出ている。子どもたちが将来の技術や製品に関して興味を持てるようなショールームを設置することで、地域社会への教育面等での貢献を行っていききたいという狙いもある。

**Q6. 取締役会の「監督と執行の分離」のあり方や、監査役を置かない「指名委員会等設置会社」への移行などについて。**

A6. 村上：現在の当社は取締役会の監督機能を重視する「モニタリング型」よりも、取締役会で重要事項の意思決定を重視する「マネジメント型」を志向していると思っている。一般的に、「モニタリング型」は米国型の取締役会に近いと言われ、「指名委員会等設置会社」はそれを意識して過去の商法改正で導入された制度と認識している。

一方で、「マネジメント型」は、伝統的な日本の取締役会に近いとの認識で、日本の会社法独特の「監査役」が経営の適法性を監視しつつ、取締役会では「執行の監督」もさることながら、「重要事項の決定」がより重視されるとの認識。監査役が適法性を中心に経営を監視する一方で、社外取締役は、ボードメンバーとして議決権を持ちながら、不適当な意思決定がなされないかを監視しつつ、重要事項の決定に参画するもので、現在の当社にはこちらの形態が合っていると認識している。従い、「指名委員会等設置会社」への移行の必要性は感じていない。

**Q7. 取締役会の実効性評価について、現状をどのように見ているか。**

A7. 松村：毎年行っている取締役と監査役による「取締役会実効性評価アンケート」の結果について、3月の取締役会で説明が行われ、そこで取り上げられた問題について対応している。

具体的には、アンケートで出された改善意見に対し、事務局がアクションプランを策定し、外部弁護士など第三者の評価を受けた後、取締役会に報告され、次の1年間で改善状況を注視するというPDCAサイクルを毎年回している。

前回のアンケート結果を踏まえ、今年度の課題としては「サステナビリティ推進の取り組み」が取り上げられ、取締役会での議論をより一層積極的に行った。サステナビリティ推進について、さまざまな角度から検討され、特に環境面でのサステナビリティ課題への対応については、統合報告書において「ビヨンドゼロ」（自社の排出量を超える、当社製品によるCO2排出削減貢献量）を掲げ高く評価された。

当社の取締役会では、当社の取りくむべき課題について緻密な議論が行われており、次年度の取り組みにいかされていると感じている。引き続き、取締役会の議論の充実に向けた提言を行っていく。

**Q8. 直近の統合報告書では「アジアの生産拠点の従業員に経営理念がしっかり浸透していること」、「女性活躍やダイバーシティへの取り組み」を率先して行っているとの記事があった。国際経済学者である松村取締役の視点から、あるいは女性の視点から、ミネベアミツミの課題、今後注力すべき点について聞きたい。**

A8. 松村：当社では、社員の行動指針である社是が明確であり、それが世界各拠点の従業員に浸透しており、経営理念を活かすための体制が築かれている。そうした体制のもとで、当社ならではの製品の多様性、世界各国への拠点展開、多様な人材の活用など、あらゆる点で、当社ならではのダイバーシティー推進の効果が発揮され、発展を続けている。

課題としては、当社の人材面でのマテリアリティ大項目に掲げられている「従業員の力の最大化」という点でみた場合、「最大化」の達成にはまだ努力と工夫が必要であると感じている。

人材の多様性という観点では、社員の国籍や年齢などでのダイバーシティーが当社の強みとなっていることは間違いないと思うが、多様な人がいるだけではなく、社員各自が互いに尊重し、互いを受入れ合う、インクルージョンと言われる段階での相互理解深化が必要で、海外出張も含めたリアルな社員間の交流促進もコロナ後には再開できればと思う。

女性という視点からは、女性活躍推進プロジェクトを支援させていただいており、今期は活動の第二期ということで、「女性活躍の意識風土醸成」、「女性の積極採用」、「仕事と子育ての両立」の3つのテーマが推進されている。着実な取り組みの成果として、昨年4月に「えるぼし」最高位認定取得、そして今年2月には「くるみん」認定取得といった外部からの具体的な形での評価が得られた。一方で、国内での女性管理職登用比率など課題が残るが、当社の重要な取り組みのひとつとして地道に進めていく必要があり、今後も注視していきたいと思う。

Q9. 二人とも指名・報酬委員会のメンバーだが、この委員会の独立性を担保するためにどういった措置が必要であると考えているか。

A9. 村上：委員会の独立性を担保するため、まず委員全体の構成からご説明すると、5名の委員中、4名が「独立社外役員」で構成されている。議長は社外取締役である私が務め、過半数が独立社外役員なので、社内のしがらみを受けず、客観的な議論ができる体制になっている。

なお、当社の指名・報酬委員会は任意的機関ということもあり、その設計の自由度から社外監査役も1名加わっていただいているのも特徴である。また、新任役員候補者の背景や、役員の個人別報酬評価のための仕事ぶりを社外委員に説明する立場として社内委員も最低1名は必須との認識である。

Q10. 役員賞与の指標に時価総額を入れたことについて、どういった議論があったか。

A10. 松村：当社の役員賞与の決定は、「業績指標」に基づく「業績連動型金銭報酬」の部分において、連結会計年度ごとの最終成果としての「当期利益」を重視し、株価が示す「企業価値向上」への動機づけを重視している。

「時価総額」を役員賞与の指標に加えたことについては、「会社業績は1年を通じたパフォーマンスで評価されるべきであり、年間で利益をどれだけ出したか、株価をどれだけ上げたかを見るべき」との議論があり、指名・報酬委員会で承認された。

Q11. 指名・報酬委員会には貝沼社長も入っているが、経営から独立した委員会として貝沼社長と率直な議論ができる雰囲気はあるか。また、貝沼社長の後継者計画、サクセッションプランについてはどのような状況か。

A11. 村上：貝沼社長との率直な意見交換は出来ている。独立社外取締役は、各自の知見・経験に基づき、意見を陳述しているし、それができる資質のある方に、指名・報酬委員会で審査のうえ、独立社外取締役として就任いただいている。とりわけ指名・報酬委員会はガバナンスの中核組織でもありますので、委員である社長との間でも忌憚のない意見交換を行っている。

社長の後継者計画、サクセッションプランについては、会社の命運を決する重要事項と認識している。2021年3月の指名・報酬委員会で検討着手し、先月の指名・報酬委員会でも進展状況を確認・審議したところで、ここには社長も委員として議論に参画している。

また、社内の次世代リーダー人材のレベルアップに加えて、引き続き社外からも優秀人材層を獲得し、社内出身・社外出身者の相合（そうごう）により、サクセッションプランに厚みを持たせていく必要もあるとの認識である。

**Q12. 現在の社外取締役の任期の適切性や、兼務できる会社数の上限についての議論はあるか。**

A12. 松村：社外取締役の任期について、長短それぞれメリットがあり、一概に、何年までが適切と言えるかお答えするのは難しいと思っている。当社のように事業ポートフォリオが非常に多岐にわたり、海外27ヶ国と拠点網も幅広い会社においては、長年の経験で見えてくる部分もあり、一方で、専門的な分野では在任期間の長短にかかわらず、専門家として見えてくる部分もある。

兼務できる会社の数については、上場企業の社外取締役となると、取締役会以外でも、指名・報酬委員会、コンプライアンス委員会など別の会議体や、その会議の事前説明、資料確認準備等のためのかなりの時間が必要になるので、兼務する会社の規模などにもよるが、個人的には2~3社くらいまでが現実的と考えている。

**Q13. 事業ポートフォリオの見直しに関して、社外取締役としてどのように関わっているか。**

A13. 松村：社外取締役として経営陣から独立した立場から、事業ポートフォリオに関する検討を働きかけるとともに、必要に応じて、事業の切出しに関する経営陣の判断を後押しする、すなわち先送りをせず、スピーディーにチャンスをつかえるための事業後押しといったことの重要性も認識している。

当社グループでは、グループ全体の幹部社員参加による経営会議において、各事業部が、損益・予算計画等を詳細に発表し、これらの内容について、社外取締役も参加して審議検討が加えられている。

また、事業部単位でも、資本効率の指標であるROIC（投下資本利益率）が、ハードルレートの8%を上回る超過利益を創出できているかどうかについても分析しており、こうしたプロセスの中で、事業ポートフォリオの見直しの必要性等についての議論も行われるので、社外取締役としてはこのプロセスに不当な点がないかを中心にモニタリングしている。

**Q14. ミネベアミツミの課題およびその解決策についてどのように考えているか。**

A14. 村上：課題という意味では、会社の成長に伴い、拠点数・従業員数が増えれば、それに比例して管理面のコストやマネジメントの負担が重くなる面がある。特に、グループ全体に目配りする、社長以下、トップマネジメントの役割を、いかに次世代に承継するかというサクセッションプランが一番の重要な課題と考えている。

他社の例を見ても、会社を急拡大させた名経営者の後継者選抜は簡単ではないですし、先程もお答えのとおり、一朝一夕に解決策が出る課題ではないので、指名・報酬委員会としても一番の課題として向き合っている。

松村：村上取締役ご指摘のとおり、トップマネジメントのサクセッションプランは大きな課題であり、将来のトップマネジメント候補となり得る社員をどう選抜、育成していくかが重要である。そのために、優秀な人材の母集団を増やしていく取り組みが欠かせないと思う。当社の強みの源泉は「モノづくり」の現場の力にあるので、トップマネジメントとしては製造現場を熟知している必要があり、そのための努力が求められる。

売上 2.5 兆円、営業利益 2,500 億円達成に向けては、製造だけでなく「技術でも勝てる会社」を目指しており、優秀な技術者層の拡充も不可欠である。その意味では、優秀な人材を惹きつけるための魅力ある職場、やりがいを感じることでできる働き方、快適で安心安全な職場環境への配慮も重要だと思う。

さらに、世界的に事業展開している当社としては、グローバル人材の層を厚くしていくことも重要性をもつと考えている。当社でグローバル人材としての教育を受けた社員は、言語力や異文化理解などを通じて国の垣根を超えて、製造・技術・営業・事務管理等の各部署で、各地の実情を考慮しながら大きな成果を出している。やりがいを感じながら海外で活躍できるグローバル人材の充実は、今後の当社のさらなる成長にとって重要性をもつと考えている。

以上