

第2章 財務戦略・資本政策



CFOメッセージ

**高収益のコア事業への
比重を高めるポートフォリオ改革や
実効性の高いM&Aを実現し、
適切かつ機動的な
財務戦略を推進します**

取締役 専務執行役員
東京本部本部長 兼 経理財務部門担当
兼 サステナビリティ推進部門担当
上原 周二

2019年3月期の業績ならびに 2020年3月期の見通し

当期は米中貿易摩擦をはじめ外部環境の激変により第4四半期における受注の大幅ダウンが響いた中、収益力のさらなる向上を実現するため、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力してきました。その結果、売上高は前期に比べ0.4%増の8,847億円となり、創業以来の過去最高を更新。営業利益は4.5%増の720億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比19.5%増の601億円といずれも過去最高を更新することができました。

来期は自動車・航空機向けビジネスの成長ならびにユーシンの統合により、売上高全体としては増加し1兆円を超える見込みです。営業利益は、為替市場やスマホ市場の動向などにも不透明感が強いものの、ボールペアリングを中心とした収益性の向上に加え、前述の自動車・航空機向けビジネスの成長に伴い、770億円への増益を見込んでいます。

尚、当期から国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。

次の10年の財務戦略

当社は、次の10年の目指す姿として、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を新たに掲げました。この目標を実現するため、ユーシンが持つ「アクセス製品」を新たに加えた新8本槍で超精密・超高品質なコア事業を強化し、世界最強の「相合」精密部品メーカーの地位を強固なものとする次第です。これら多数の高収益No.1製品が創出するキャッシュは、財務規律の維持を前提に、オーガニック成長を最優先にM&Aと株主還元の実現へ機動的なアロケーションを考えていきます。

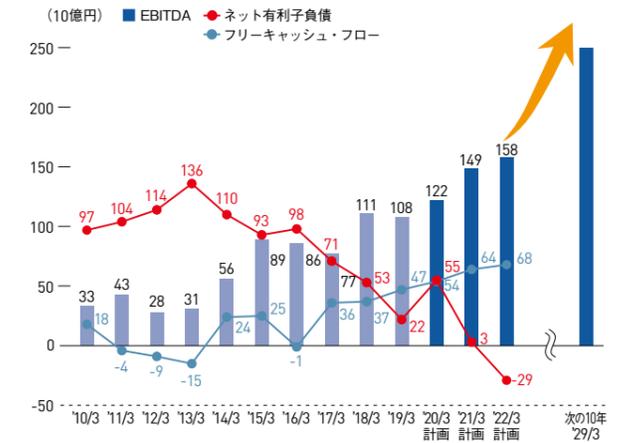
■ 次の10年（2029年3月期）に目指す姿



キャッシュ創出力を背景とした資本配分の考え方

当社グループは、「財務体質の強化」を主要な経営方針とし、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み、EBITDAベースで約1,000億円のキャッシュを創出できる会社となりました。特筆すべき事項は、キャッシュ・フロー拡大の牽引役が設備投資ではなく、実質利益の拡大である点です。これはキャッシュカウであるサブコア事業からの収益を、コア事業強化へと積極的に投資することで新たな付加価値を生み出した戦略の成果だと思えます。またコア技術と8本槍同士を相合してシナジーを創出することができる、人や技術といった非財務の強さも、当社のキャッシュ・フロー創出力の源泉といえます。このキャッシュ・フローを活用してどのような成長を描くか、株主の皆さまにどのように還元していくか。これが次に当社がチャレンジしなければならないことだと思っています。

■ EBITDA/ ネット有利子負債 / フリーキャッシュ・フローの実績と計画



*大型M&Aを実施した場合、数値は変更となる可能性があります。
*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

成長投資

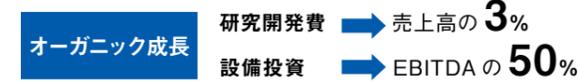
現中期事業計画（2020年3期～2022年3月期）では、営業キャッシュ・フローとして3カ年累計で3,700億円、フリーキャッシュ・フローとして次の10年累積で8,000億円～1兆円創出を計画しています。創出した営業キャッシュ・フローは、オーガニック成長の原資として

研究開発や設備投資に優先的に充当する予定です。またD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持を前提に、フリーキャッシュ・フローの50%と借入金を用いて、これまでの10年で実行してきたような実効性のあるM&Aの実施も検討しています。

■ キャッシュ創出力を背景とした資本配分

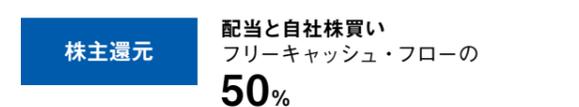
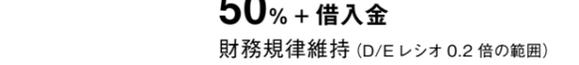
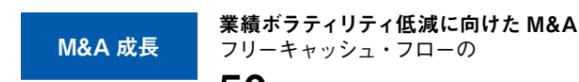
営業キャッシュ・フロー

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



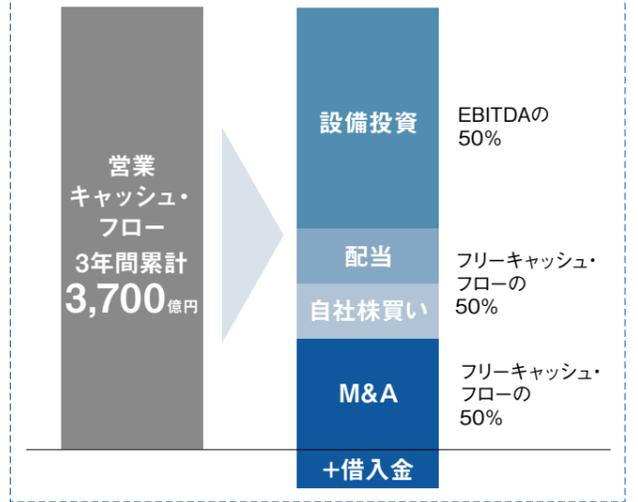
フリーキャッシュ・フロー

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



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

次の3年キャッシュ・フロー



次の10年累積フリーキャッシュは
8,000億円～1兆円へ

第2章 財務戦略・資本政策

CFOメッセージ

株主還元

成長投資を優先したうえで、中長期ではフリーキャッシュの50%程度を目途とし、株価水準に応じた自己株式の取得および「連結配当性向20%程度を目途」とした配当をフレキシブルに行います。

株主の皆さまへの利益還元を強化する方針のもと、現在の財務状況と配当の継続性等を勘案した結果、2019年3月期の1株当たり配当金は前期より2円増配の28円と

しました。また、自己株式取得は、2018年11月に実施した106億円に加えて、2019年5月には150億円（上限）の自己株式取得を新たに発表いたしました。

引き続き、継続的に安定した利益配分を維持しながら、株主資本の効率向上と株主へのより良い利益配分を第一義とし、業績をより反映した水準での利益還元を図ってまいります。

フリーキャッシュの使途

次の3年累積*

(株価水準に応じた)
自社株買い
+
配当
50%



M&A
50%
+ 借入金

*次の10年累積は8,000億円~1兆円へ

財政状態

好調な業績に裏付けられたキャッシュ・フロー創出力により、バランスシートは10年前から着実に成長、改善しています。

会計基準は異なるものの、日本基準を適用した2009年3月期とIFRS基準を適用した2019年3月期を比較すると総資産は、10年前に比べ4,567億円増加し、7,421億円となりました。その主な要因は、現金及び現金同等物、有形

固定資産が増加したことによるものです。負債合計については、10年前に比べ1,562億円増加し、3,349億円となりました。その主な要因は、社債及び借入金等の増加によるものです。

純資産合計は4,073億円となり、親会社所有者帰属持分比率は10年前に比べ16.8ポイント増加の53.9%となりました。

2009年3月期(日本基準) (10億円)		2019年3月期(IFRS) (10億円)	
現金預金	27.9	現金預金	122.4
売上債権	43.4	売上債権	151.3
棚卸資産	38.7	棚卸資産	141.4
その他資産	11.7	その他資産	30.4
固定資産	163.7	非流動資産	296.6
仕入債務	9.7	仕入債務	109.3
その他負債	31.1	その他負債	63.5
有利子負債	137.9	有利子負債	162.0
純資産合計	106.8	純資産合計	407.3
総資産	285.4	総資産	742.1

財務基盤

株主の皆さまへ継続的な利益還元を行うためには、財務基盤の安定性確保が最重要事項と考えています。格付けについては、格付投資情報センター（R&I）からA（2017年10月にA-から向上）、日本格付研究所（JCR）からA+（2015年12月以来維持）を取得し、高い評価を受けています。自己資本比率については、短期的にはM&Aの実施により変動することになりますが、中長期的には50%以上を維持し、財務基盤の安定を目指します。

格付投資情報センター (R&I)

A

日本格付研究所 (JCR)

A+

企業価値向上の取り組み

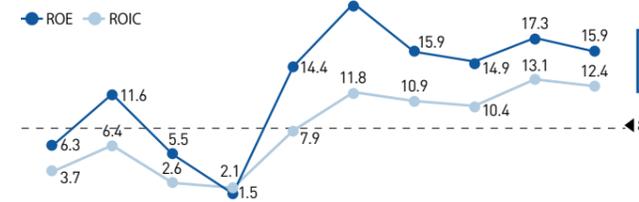
当社は想定する資本コストの上限値8%を上回るROEとROICの水準を維持し、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。次の10年では超精密&超高品質なコア事業の強化と高収益No.1製品の販売拡大が牽引することで、EPSのCAGR（年平均成長率）15%以上の達成とROE15%以上の維持を主要KPIに掲げています。

2010年3月期からの推移では、開発・M&A・事業撤退を適切に判断しながらポートフォリオ強化を進めた結果、ROE、ROICともに著しい改善を実現し、資本コスト8%

を上回る水準で推移してきました。同期間では、財務レバレッジは2.6倍から1.9倍へ低下しましたが、売上高当期純利益が2.9%から6.9%へと上昇したことが両収益性指標向上の牽引役となりました。

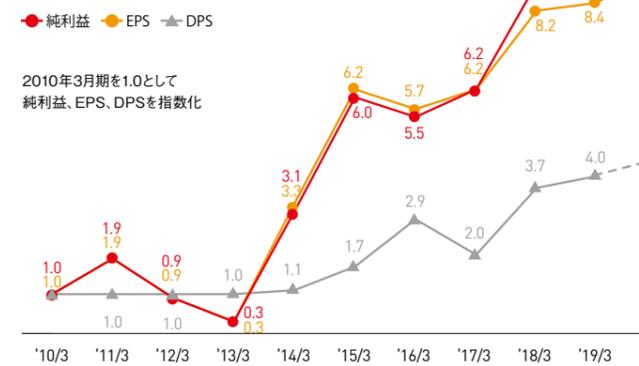
今後も想定資本コストを上回るROEとROICの持続的な実現と資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践や、ESG課題に取り組みながら、企業価値の向上を図ってまいります。

ROEとROICの推移



資本コストを上回るROEとROICを維持

純利益、EPS、DPSの推移と目標



EPSとDPSは利益成長率を上回って成長

次の10年

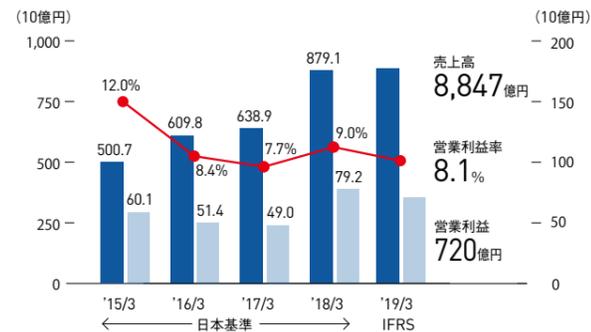
* 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

第2章 財務戦略・資本政策

財務・非財務ハイライト

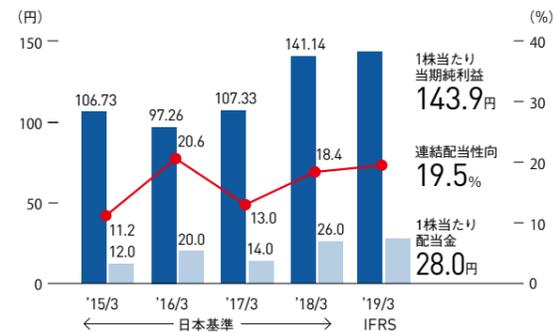
財務ハイライト

■ 売上高、営業利益、営業利益率



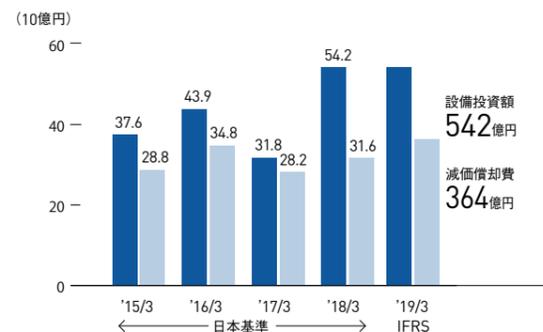
収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力した結果、売上高／営業利益ともに過去最高を更新しました。

■ EPS および配当額



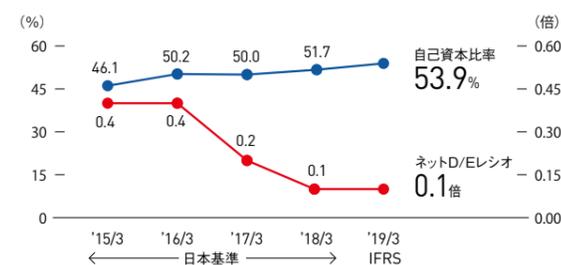
業績をより反映した水準での利益還元を図った結果、2019年3月期の配当は前期比2円増配の28円としました。

■ 設備投資額、減価償却費



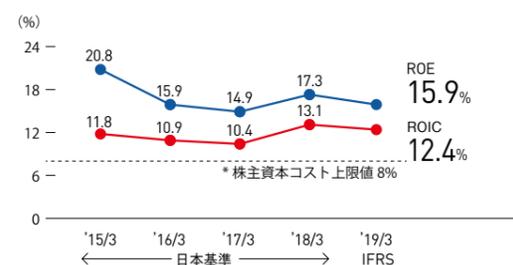
設備投資額は電子機器事業の増強投資を中心に増加し、それに伴い減価償却費も増加しました。

■ 自己資本比率、ネット D/E レシオ



自己資本比率は前期比で改善、ネットD/Eレシオも前期と同水準を維持し、財務体質の改善が進みました。

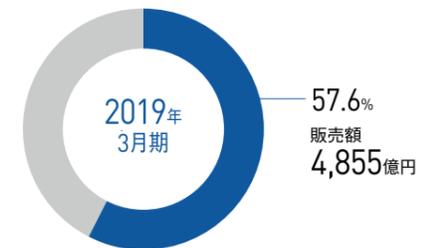
■ ROE、ROIC



ROE、ROICとも、利益成長を中心に、高い水準を維持しています。ROICは株主資本コスト上限値を上回り、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。

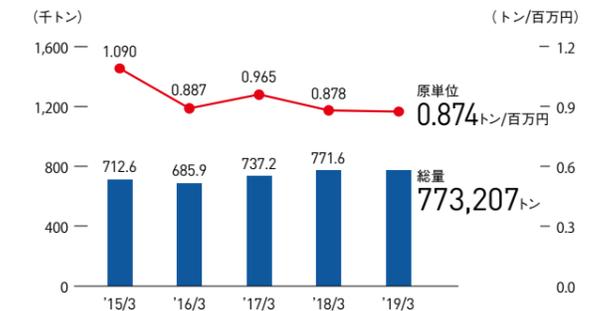
非財務ハイライト

■ グリーンプロダクツ売上高比率



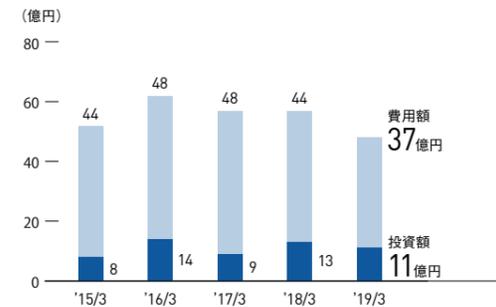
2019年3月期に生産、販売された製品よりグリーンプロダクツ認定制度を導入しました。2019年3月期のグリーンプロダクツの販売額は4,855億円と総売上額の57.6%でした。

■ CO₂ 排出量



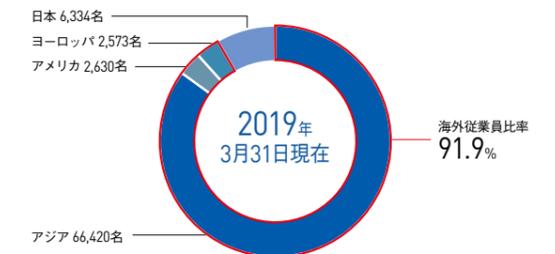
地球温暖化に関わるCO₂排出量を総量、生産高原単位で捉えています。生産高原単位は短期的には為替の影響等を受ける場合がありますが、中長期的には減少傾向にあります。2019年3月期は、生産高原単位で0.874トン/百万円のCO₂排出量でした。

■ 環境保全コスト



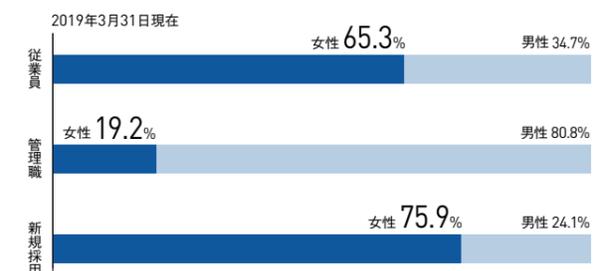
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計を行っています。2019年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは48億円となりました。

■ 地域別従業員数



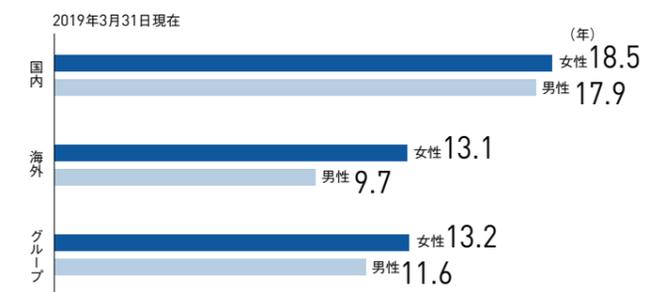
海外売上高・生産高比率がそれぞれ概ね6割、9割を超えているため、海外従業員比率は91.9%と高い数値となっています。

■ 女性比率（従業員、管理職、新規採用）



多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2019年3月末の女性従業員比率は65.3%、管理職比率は19.2%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。

第3章 価値創造への取り組み

事業別戦略



「機械加工品事業」「電子機器事業」「ミツミ事業」の3つの事業に加え、2019年4月から新たに「ユーシン事業」が加わりました。

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

その結果、現在の売上高比率は、電子機器事業が機械加工品事業を上回っています。

機械加工品事業

前期比
16.4%増益

ボールベアリングの年間の外販数量は過去最高を更新。自律成長とM&Aの両輪で増収増益。

SWOT分析

強み
超精密加工技術
高品質・大量生産技術
製品供給のスピード
ニッチで高シェア

弱み
一部製品で相対的に低収益

成長戦略

- 需要拡大への対応
- 生産性の改善
- 航空分野の強化、新分野への進出
- 新技術の開発
- ポートフォリオの拡充

機会
製品のイノベーション
製品の高級化・高機能化
省エネ志向の高まり

脅威
新技術による代替
(HDD向けなど一部製品)
低価格品へのシフト

電子機器事業

前期比
29.8%減益

家電、OAを中心とする中国需要の減速を主因に減収減益。

SWOT分析

強み
高品質・大量生産技術
製品供給のスピード
ニッチで高シェア
幅広い製品ラインナップ

弱み
一部製品で低収益
新製品の販売チャネル不足

成長戦略

- モーターとセンシングデバイスを中心とするコアビジネス
- 自動車向けラインナップの拡充
- 旧ミツミの技術との相合
- 新技術の開発

機会
製品のイノベーション
製品の高級化・高機能化
省エネ志向の高まり

脅威
新技術による代替
競争環境の激化
原材料・部品価格の高騰

ミツミ事業

前期比
11.0%増益

年度後半に一部製品で大幅な生産調整も増収増益。

SWOT分析

強み
研究開発力・提案営業力
大量生産対応能力
製品供給のスピード
コネクテビリティ(IoT)関連技術

弱み
一部製品で低収益
需要動向に影響を受けやすい
製品ポートフォリオ

成長戦略

- 開発力を活かした新製品の創出
- 自動車向け製品ラインナップの拡充
- さらなる生産性の改善
- 単品ではなくモジュールとしてのビジネス展開

機会
省エネ志向の高まり
コネクテビリティ関連製品の需要
革新的な商品の登場
製品の電子化進展

脅威
新技術による代替
競争環境の激化
主な取引先の動向の変化

ユーシン事業

2019年4月に
経営統合

SWOT分析

強み
世界的な主要OEMとの取引実績
グローバルな製造拠点
部品の内製化や新製品開発

弱み
欧州における強みや関係性の分散
業績低迷による投資不足

成長戦略

- 生産性の改善
- 歩留まりの改善
- 明確な拠点戦略の遂行
- 競争力のある製品の確立

機会
経営統合による大きな成長機会
ロックシステムの電動化
スマートハウス化による事業拡大

脅威
競合他社による攻勢の強化
世界自動車出荷台数の低迷

第3章 価値創造への取り組み—事業別戦略

機械加工品事業

超高品質品向けを中心とした構造的需要増と
圧倒的競争力で、
力強い成長が継続

主要製品
ボールベアリング ロッドエンドベアリング
スフェリカルベアリング ローラーベアリング ファスナー
ブッシング ピボットアッセンブリー メカニカルアッセンブリー
航空機用ネジ類



常務執行役員
機械加工品製造本部長
水間 聡

2019年3月期の概況

■ 機械加工品事業 ハイライト

売上高・営業利益 過去最高	営業利益率 25%	ROIC 30%	ボールベアリング外販数量 2億個/月以上達成 (+内販0.7億個/月)
ボールベアリング生産数量 3億個/月以上達成	多数の製品で 圧倒的 シェア	製品ポートフォリオ 拡大中	成長をドライブする 技術革新 自動車のEV化など

当期の概況

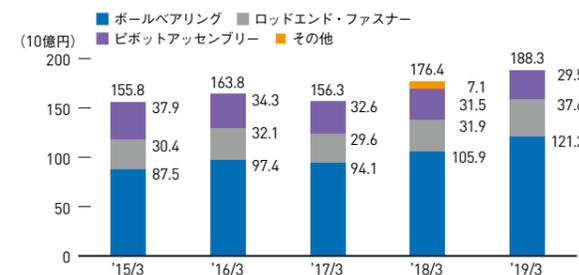
売上高・営業利益ともに過去最高を更新

主力製品であるボールベアリングは、期の後半からは米中貿易摩擦による市場減速の影響を受けたものの、自動車における省エネ、安全性、快適性といった高機能化によるニーズの拡大に伴う1台当たりの使用数量の増加により、年間での外販数量は2,347百万個と過去最高を更新し、売上は増加しました。

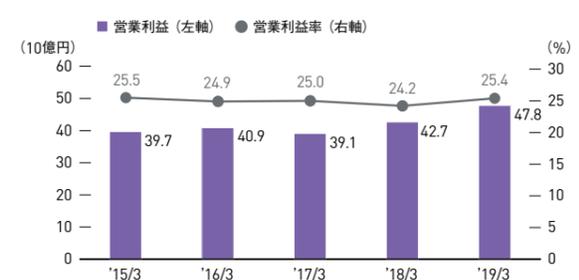
ロッドエンド・ファスナーは、中小型航空機市場での受注が好調に推移したことにより増収となりました。一方、ピボットアッセンブリーは、当社の市場シェアは80%超を維持し堅調に推移しましたが、HDD市場規模縮小を受け、販売数量、売上ともに減少しました。

この結果、売上高は1,883億円(前期比6.7%増)、営業利益は478億円(前期比16.4%増)といずれも過去最高を更新し、営業利益率は25.4%となりました。

■ 売上高



■ 営業利益/営業利益率



*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期はIFRS

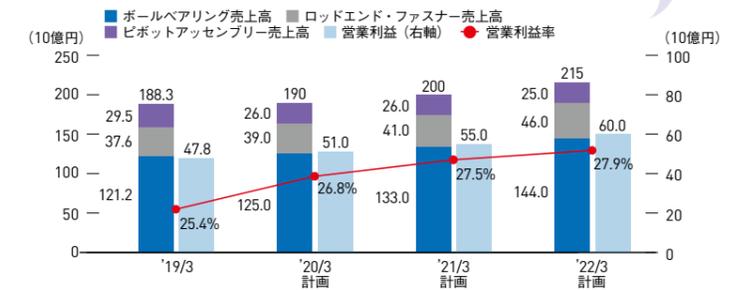
中期事業計画 (2020年3月期~2022年3月期)

主なポイント

超高品質品向けを中心に「健全」な成長が継続

- 1 ボールベアリング 外販
自動車の構造的な需要増
- 2 ボールベアリング 内販
モーター向けでHDDの減速をカバー
- 3 ボールベアリング 生産
プロダクトミックスと生産体制の適正化で利益増
- 4 ロッドエンド・ファスナー
航空機は好調

■ 数値目標



来期は自動車・航空機向け
ビジネスが成長をけん引

新8本槍戦略の展望

ベアリング

ボールベアリング：利益成長を継続

需要をけん引していくのは主に電装化やEV化などで構造的に数量が増加する自動車、IoT需要増が見込まれるデータセンター向け冷却ファンで、いずれも省エネ性や安全性といった高機能化が進み、当社の超高品質、超精密なベアリングが使用されています。

今後も、品質、供給力等での市場で圧倒的な競争優位性を発揮するとともにコスト削減に取り組み、収益基盤をさらに強固にしていきたいと思います。

ピボットアッセンブリー：

キャッシュカウで利益最大化

ハイエンドで高いシェアを維持するとともに設備投資も完了したため、今後は利益の最大化を図っていきます。

航空機部品：事業環境堅調で、成長ドライバーへ

長期にわたって安定的な成長を見込む航空機市場において、価格競争力を活かしたシェアアップと高付加価値メカパーツの拡販により1機当たり売上は増加傾向にあります。加えて、前年買収したC&AおよびMach Aeroとの技術シナジー創出やアジア圏ビジネスの拡大により、市場成長を上回る売上成長を見込んでいます。

今後も、超高品質の対応力とグローバル生産体制の強化を推し進め、業界プレゼンスをさらに強めていきます。



社会課題を解決するソリューション創出

安定成長とポートフォリオ拡充で

今後も強いドライバー

機械加工品事業は、当社創業以来のコア事業として安定的かつ持続的な成長を維持するとともに、ポートフォリオを拡充することで成長領域を最大化することが、基本戦略となります。そのために、すでに市場で圧倒的な競争優位性を誇るミニチュア・小径ボールベアリングをさらに強化するとともに、新技術の獲得やポートフォリオの拡充等を目的とする積極的なM&Aを通して、収益基盤をさらに強固にすることに取り組んでいます。

今後も、多面的なシナジー効果をグローバルに創出し、機械加工品事業のさらなる発展を目指します。

■ ボールベアリング事業の次の10年

超高品質品の構造的な需要増と圧倒的競争力で
力強い成長が継続

キーワードは

- 1 自動車
高機能化・EV化
- 2 データセンター
5G・ADAS (Advanced Driver-Assistance Systems)・IoT
- 3 高級家電
静音性・省エネ性
- 4 省人化・無人化
医療ロボット・ドローン

第3章 価値創造への取り組み—事業別戦略

電子機器事業

ポートフォリオの拡充により
新たな事業領域を開拓し、
長期安定的な成長へ

主要製品
電子デバイス（液晶用LEDバックライト、センシングデバイス等）
HDD（ハードディスクドライブ）用スピンドルモーター
ステッピングモーター DCモーター
エアムーバー（ファンモーター） 精密モーター 特殊機器



2019年3月期の概況

電子機器事業 ハイライト

売上構成比 44%	ROIC 11%	多数のニッチ領域で No.1 シェア	拠点戦略 拡大 スロバキア工場など
グローバルな R&D 世界5拠点で推進	コア事業比率 上昇中	製品ポートフォリオ 拡大中	成長をドライブする 技術革新 自動車のEV化など

当期の概況

中国需要の減速と製品ミックスの変化で減収減益

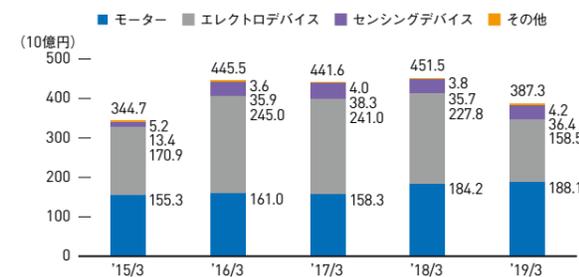
ステッピングモーターをはじめとするモーターでは、家電・OA向けを中心に中国における需要が急減速したものの、自動車向けを中心に堅調に推移し、売上は増加しました。

一方、エレクトロデバイスは有償支給部品の減少に伴う売上の減少があったことに加え、主要顧客の液晶モデルの最終製品の販売数量減少の影響により、売上は減少しました。

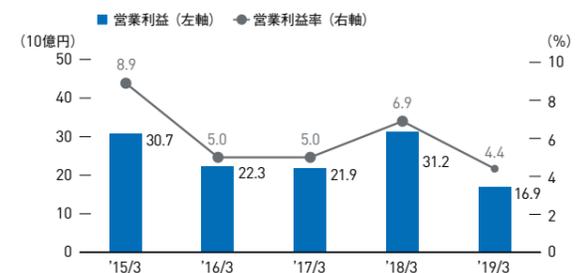
センシングデバイスは車載向けを中心に堅調に推移しました。

この結果、売上高は3,873億円（前期比14.3%減）、営業利益は169億円（前期比29.8%減）、営業利益率は4.4%となりました。製品別では、モーターはほぼ前期並み、エレクトロデバイスで大幅に減益、センシングデバイスは増益となりました。

売上高



営業利益／営業利益率



*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期はIFRS

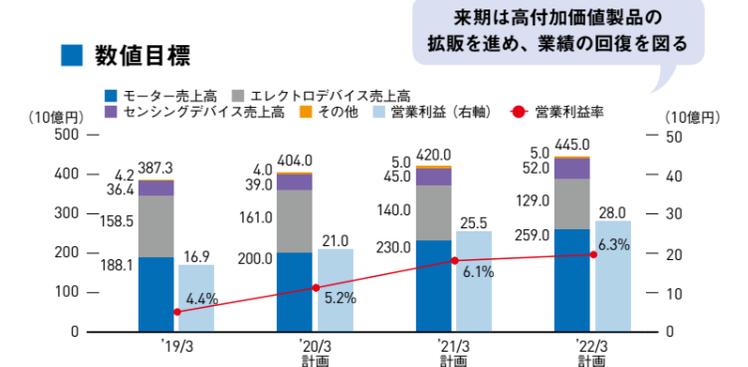
中期事業計画（2020年3月期～2022年3月期）

主なポイント

コア事業の比率上昇で収益安定化

- 1 自動車向けモーター
電動化、自動車の「CASE」
- 2 ブラシレスDCモーター
高級品の増加で力強い成長が続く
- 3 新製品の投入
数々の新製品の投入・売上拡大を実施
- 4 レゾナントデバイス
新製品の量産開始
- 5 LEDバックライト
保守的に予想

数値目標



新8本槍戦略の展望

モーター

強固な収益基盤を確立

モーターという巨大な市場において、当社は「小型」かつ「精密」というニッチ分野に特化することで、競争力を磨いてきました。収益面でも大きく成長し、すでに当社の第2の柱として強固な基盤を確立しました。

主要製品はステッピングモーター、DCモーター、エアムーバー、HDDスピンドルモーターとなっており、これらを自動車、OA、家電、医療向けなど幅広い市場にご提供しています。そのため、ある特定の市場向けが減速しても他の市場向けがカバーするなど、外部環境の変化に対して強靱な製品ポートフォリオを構築しています。

センサー

ひずみゲージとMEMSセンサーを中核に事業を拡大

8本槍の製品群で唯一、ミネベア事業とミツミ事業のそれぞれが強みを持つ製品で、モバイルや自動車といった既存のアプリケーションに加え、ウェアラブルやロボティクス等に向けて、さまざまな事業機会が期待されます。感度・安定性・疲労寿命に優れたひずみゲージと、半導体製造技術を応用したMEMS技術という、アプローチが異なるそれぞれのセンサーを中核に、IoTの重要部品としての事業拡大に取り組んでいきます。

社会課題を解決するソリューション創出

コア事業としての位置付けを確たるものに

電子機器事業の基本戦略は、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤強化に向けて、サブコア事業で創出したキャッシュを再投資し利益を最大化させることです。長期安定的な成長に向けて、ポートフォリオの拡充や他の8本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓を行います。

その一環で、2020年3月期よりミツミ事業の電池保護モジュールを電子デバイス部門に移管し、これまで電子機器事業で蓄積してきたモバイル向けビジネスのノウハウ等と相合し、事業を拡大していきます。このように、セグメント間のシナジーも追求し、将来の成長への布石を打ってまいります。

モーター事業の次の10年

省エネ／省人化とデジタルライゼーションで
事業機会がさらに拡大

- 1 自動車
・自動運転による快適性向上でアクチュエータが増加
・環境規制強化→xEV化→冷却ファンの拡大
- 2 高級家電
さらなる静音化、省エネ化
- 3 医療・ロボティクス
遠隔医療、無人化工場を背景とした電動化
- 4 ミネージュ®
ミツミ事業とのシナジーで幅広いアプリケーションに採用

第3章 価値創造への取り組み—事業別戦略

ミツミ事業

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

主要製品
精密部品 光デバイス 電源 機構部品
車載製品 半導体



2019年3月期の概況

■ ミツミ事業 ハイライト

売上構成比 35%	ROIC 18%	新8本槍 重点5分野	1人当たり生産性 さらに改善
開発エンジニアの数 約 50% <small>(製造を除くミツミ事業全体に対する比率)</small>	新たな事業機会に向けて シナジー 発現	製品ポートフォリオ 大幅拡充	次世代に向けた 新製品 多数投入予定

当期の概況

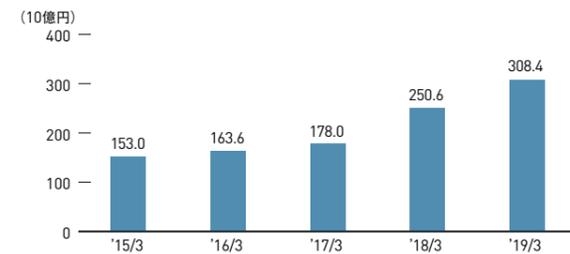
前期と同水準で推移

カメラ用アクチュエータ、ゲーム機器等の機構部品、スイッチ、保護IC等スマートフォン向け製品、アンテナ、通信モジュール、コネクタ等のほぼすべての製品で堅調に推移しました。

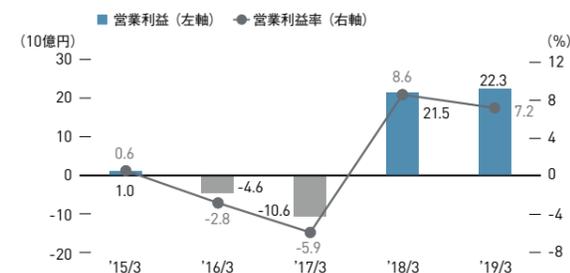
この結果、売上高は3,084億円（前期比22.2%増）、営業利益は223億円（前期比11.0%増）、営業利益率は7.2%となりました。特に半導体は、北海道地震による影響を受けたものの、生産性の改善と成長領域へのフォーカスにより実質的な収益性は向上しました。

なお、売上高は顧客との契約変更による売上の増加を除くと、前期比で6%の減少となります。また、営業利益については、定年延長等の人事制度改革による一過性収益や、北海道地震による稼働損、一部在庫処分費用等の一過性費用など、合わせて年度で約40億円のプラスの特殊要因が含まれています。

■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期はIFRS

中期事業計画（2020年3月期～2022年3月期）

主なポイント

新製品の市場投入と新8本槍製品の相合を具現化する3年に

- 1 光デバイス**
イノベーションで付加価値向上
- 2 機構部品**
独自技術を活かした高付加価値 OEM
- 3 車載部品**
ユーシンとのシナジー
- 4 コネクタ／スイッチ**
ニッチ領域にフォーカス
- 5 アナログ半導体**
高付加価値品にフォーカス



来期は実質的に横ばい

新8本槍戦略の展望

センサー、コネクタ／スイッチ、電源、無線／通信／ソフトウェア、アナログ半導体

ミツミ事業の収益安定化に貢献

8本槍のうち5つがミツミ事業に属しており、今後大きく成長させていく事業領域となります。

例えば、IoTの出入り口ともいえるアナログ半導体では、アナログからデジタルへの変換を高速化するエッジデバイス向けの重要性が高まっています。これを受け、ADC（アナログデジタル変換回路）のニーズが増すとともに5G普及への貢献も見込まれます。さらにはモータードライバーを電子機器事業のモーター事業と組み合わせることで、付加価値向上とコスト競争力の強化が期待できるなど、ビジネスチャンスが広がっています。

各分野の取り組み

- センサー** — ひずみゲージとMEMSセンサー技術を中核に
 - ・熱／環境測定向けセンサーの深堀り
 - ・ストレインゲージと合わせたIoTの重要部品としての事業拡大
- コネクタ／スイッチ** — キーワードは超精密・防水
 - ・防水タクティルススイッチのシェアアップ
 - ・車載用高速伝送品を中心にポートフォリオの大幅拡充
- 電源** — 高信頼性／高機能でIoTを制す
 - ・新規市場：電力・蓄電市場向けマイクロコンバータの展開
 - ・既存市場：照明、情報通信、家電市場向け等で小型化・高周波化を推進し拡販
- 無線／通信／ソフトウェア**
 - 車載製品を中心に市場拡大し、IoTにも対応する
 - ・コネクテッドカー向け次世代通信アンテナの早期開発と販促受注（TCUアンテナ等）
 - ・インド／スロバキア工場の活用
- アナログ半導体** — アナログ半導体はIoTの出入口
 - ・産業・住宅設備市場向け高付加価値製品の拡販
 - ・カーインフォターメント市場でのシェア拡大
 - ・高付加価値製品（ADC＋IGBT）にフォーカス

社会課題を解決するソリューション創出

8本槍製品の相合がグループ全体の事業機会を創出

事業の絶対的な永続性の観点から、新8本槍製品を構成する5分野を将来のコア事業として力強く成長させることが、ミツミ事業として最も重要な課題であると認識しています。そのために、サブコアビジネスが生み出すキャッシュを成長原資として新8本槍製品を強化することが、ミツミ事業の基本戦略となります。その執行は、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③これらの事業を有効に活用できると思われる会社のM&Aを行うことで達成されます。新8本槍製品は、槍単独としての競争力を強化するのみならず、それぞれのシナジーを相合することで進化し、新たな事業機会を創

出することが非常に重要となります。

また、2019年4月より経営統合したユーシン事業とは、トップライン、コストの両輪で非常に大きなシナジーが期待できます。ユーシン事業のアクセス製品は、自動車向け、住宅設備向けのいずれも、IoTと密接に関連した高度なコネクティビティ技術や専用デバイスが要求されます。ここに、ミツミ事業が最も強みとする高周波技術や無線通信技術等のリソースを活用することができます。

このように、グループ内の相合によるシナジーを発揮し、IoT社会に貢献する革新的な事業活動をしてまいります。

第3章 価値創造への取り組み—事業別戦略 ユーシン事業

まずは欧州事業のターンアラウンドと
シナジーの創出を図り、
車載ビジネスを中核として
住宅設備も事業拡大へ

主要製品
自動車部品
産業機械用部品
住宅機器用部品 (ビル・住宅用錠前その他)



専務執行役員 兼
(株)ユーシン代表取締役社長 社長執行役員
岡部 哉慧

経営統合のシナジー

新たな8本目の槍として アクセス 製品	自動車業界における プレゼンス 強化	グローバルで豊富な経営資源 拠点・人材 活用	垂直統合による 競争力
両社の技術を相合した 新製品	充実した製品群と販路拡大 クロスセル	生産性や品質 改善	内製率UPによる コスト低減

経営統合の背景

ミネベアミツミは、ユーシンが持つ自動車メーカーとの豊富な取引実績や知見、さらにはTier1メーカー*として最適化されたビジネスモデルを、当社グループにおける製品開発や最終顧客である自動車メーカー向けの提案に活用することにより、自動車部品市場で大きな事業拡大の機会を得ることができると判断し、経営統合に至りました。

特に自動車部品や住宅機器用部品等の親和性の高い領域において、高いシナジー効果の獲得と成長が見込まれます。

統合によるシナジーの最大化を図り、3年以内にユーシン事業の営業利益100億円を目指します。

*自動車メーカーに対して直接部品を供給する自動車部品メーカー

シナジー効果



中期事業計画 (2020年3月期～2022年3月期) の主な取り組み

早期ターンアラウンドとシナジーの最大化

欧州事業の早期再建

ユーシンの欧州事業は、品質改善や生産性の向上、経営管理体制の強化が喫緊の課題となっており、今後ミネベアミツミグループ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、業績の向上を図ります。

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

1.ものづくり

- 高精度・高機能部品の提供
- 内製化比率の向上
- 自動化の伸展

2.管理機能

- 人材支援

3.営業機能

- クロスセル

ノウハウ注入

u-shin 欧州事業

↑売上拡大
↑生産性改善

自動車部品の競争力向上

外部調達していたモーターや電子回路等の内部調達化や、部品・金型加工技術や生産自動化技術のノウハウ注入によ

り、大幅なコスト削減や調達リスクの低減のほか、品質向上にもつなげ、競争力を向上させていきます。

10年後目指す姿

シナジー事例① 自動車部品

ユーシン技術とミネベアミツミ技術を融合しE-Access*の付加価値向上

*より安全で、快適なカーアクセス方法のご提案

■メガトレンド

ADAS/5Gを背景とする自動車の技術革新で、電動化/自律化が進む

■ユーシン自動車事業の強み

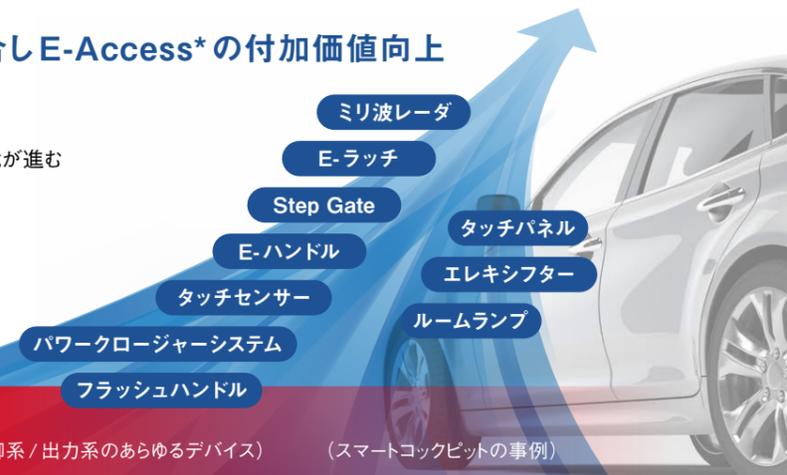
開発・生産・営業を世界中で展開し、独立系としての強みを持つことで世界トップクラスのシェアを確保

- 幅広い製品ラインナップ
- 世界15カ国に生産、営業および開発の拠点
- 名だたる有力OEMとの取引

+ミネベアミツミ 保有技術とのシナジー

(入力系/変換・制御系/出力系のあらゆるデバイス)

(スマートコックピットの事例)



シナジー事例② スマートハウス

ミネベアミツミの無線/ソフトウェア技術を中心とする 技術シナジーでスマートハウス構想を進化させる

■メガトレンド

AI・ビッグデータを背景とするあらゆる住宅機器のコネクティビティ向上、Industry4.0など工場の省人化・無人化

■ユーシン住宅機器事業の強み

自動車事業で培ったメカトロニクステクノロジーを応用し、ハイレベルなセキュリティロックデバイスを開発・生産

+ミネベアミツミ保有技術とのシナジー

(モーター、センサー、無線/ソフトウェア、ほか多数のエッジデバイス)



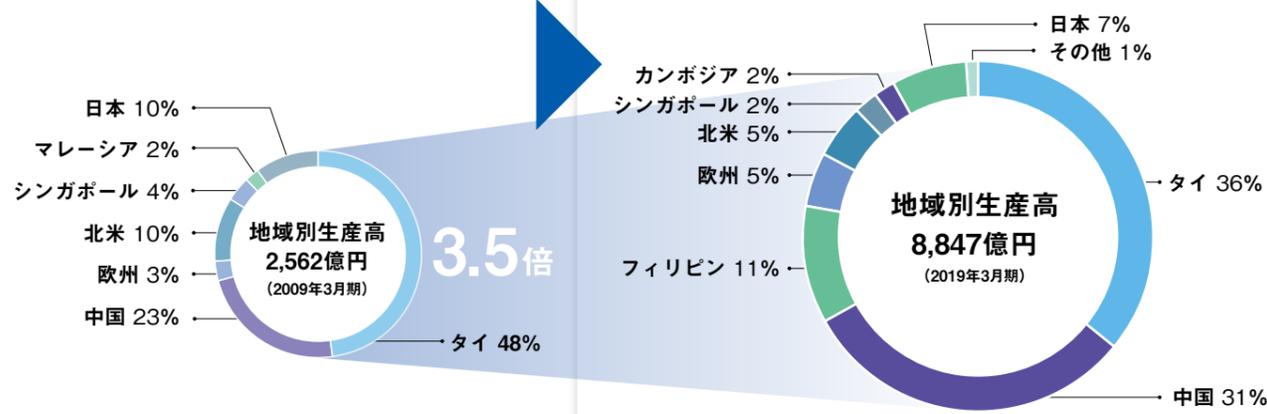
近い将来
現在まで

第3章 価値創造への取り組み—非財務資本の強化 製造資本

ミネベアミツミグループは、**垂直統合生産システム**で、
「超精密機械加工技術」「大量生産」を両立させ、生産の世界最適化を推し進めています。
世界各地に製造拠点を設けることで、お客様との距離の短縮、必要な労働力の確保、
そして**為替・災害・地政学等各種リスクの低減**も図っています。

16カ国
29製造拠点

22カ国に
83の製造拠点



超精密機械加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム



グローバルネットワーク



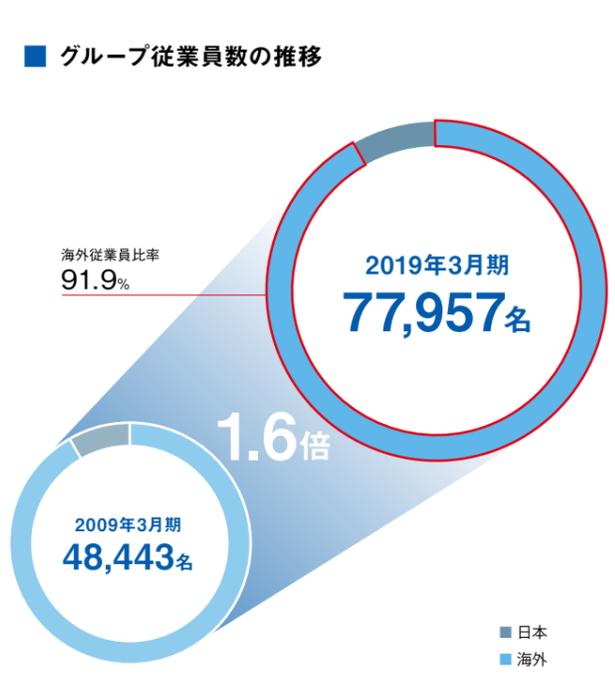
スピーディーで圧倒的な供給力

<p>日本 ————— 20拠点</p> <p>創業以来のマザー工場 半導体の製造拠点 ユーシンのマザー工場</p>	<p>中華圏・韓国 ————— 15拠点</p> <p>中国の最大製造拠点 スイッチの製造拠点 自動車部品工場 (2018年稼働開始)</p>
<p>南アジア・東南アジア ————— 11拠点</p> <p>東南アジア初の製造拠点 ブラシ付DCモーターの製造拠点 フィリピンの最大製造拠点</p>	<p>タイ・カンボジア ————— 10拠点</p> <p>タイの最大製造拠点 電子機器の主力製造拠点 当社グループの戦略的大規模製造拠点</p>
<p>欧州 ————— 18拠点</p> <p>航空機向けベアリングの製造拠点 ドイツの特殊ベアリング製造拠点 車載モーターの製造拠点</p>	<p>北南米 ————— 9拠点</p> <p>初の海外製造拠点 航空機向けベアリングの製造拠点 車載向け製品の製造拠点</p>

第3章 価値創造への取り組み—非財務資本の強化

人的資本

グローバルに事業展開する当社グループは、**人材の多様性**を前提とした人材力の強化が重要と考えています。性別や年齢、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めています。



人材育成

当社グループ従業員のうち日本人は概ね8%程度に過ぎません。こうしたグローバル企業である当社グループにとって、グローバル人材が育ち活躍することは重要な経営課題の1つです。当社グループでは、多様な人材を採用するとともに、グローバルに通用する人材を育成するためのさまざまな研修を行っています。

主な取り組み

- 多くの従業員に海外赴任の機会を提供
- 米国ビジネススクールへの派遣 (次世代リーダー育成)
- 海外幹部クラスの従業員にリーダーシップ研修を実施
- 海外ナショナルスタッフの日本派遣研修 (業務スキル向上、日本語習得、ネットワーク構築)

ダイバーシティ／女性の活躍

当社は、世界27カ国に拠点をもち、売上高の60%、生産高の90%以上を海外から生み出しています。また、M&Aにより新たな従業員が全世界で加わっています。

- 海外従業員比率 91.9%
- 女性従業員比率 65.3%
- 女性管理職比率 19.2%



当社の原点は「真摯なものづくり」への情熱とこだわりであり、会社のDNAでもあります。M&Aで統合した会社にもこのDNAを早期に浸透させ、グループの一体感を保っています。

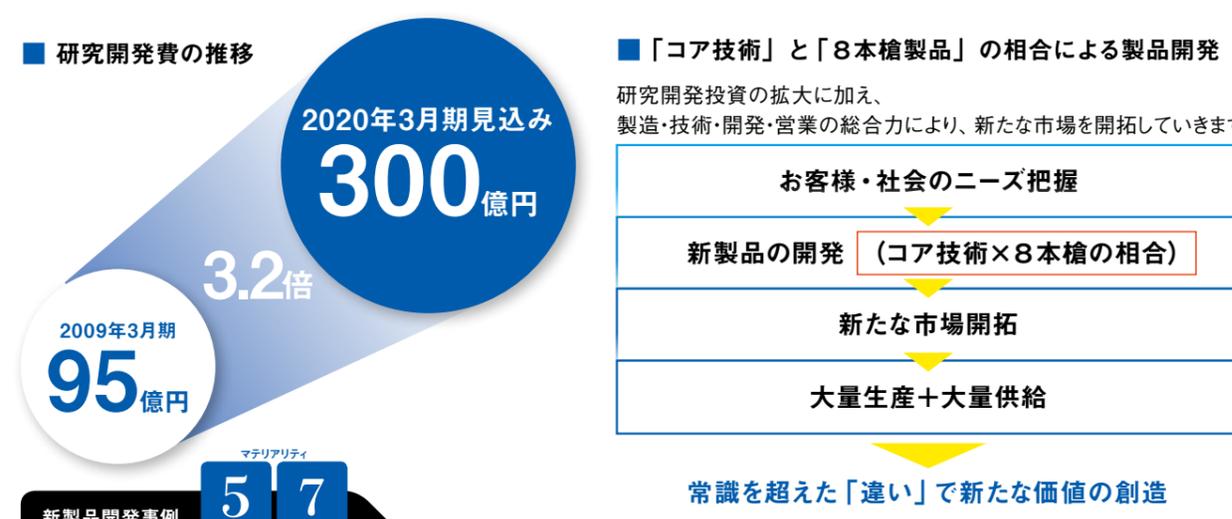
今後の取り組み

今後のさらなるビジネス拡大を見据え、国籍・文化を問わず人材を見出し、活躍できる環境を整えていきます。特に、これからの10年で売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を目指すべく、「グローバル規模の人材育成・ダイバーシティの推進」をマテリアリティ（重要課題）に掲げ、すべての従業員がその力を最大限発揮できる環境づくりをさらに加速していきます。 | マテリアリティ P.40

ミネベアミツミの100周年に向けて、よりグローバルな人材育成を目的として人材開発部が中心となり、世界中の拠点と連携しながら取り組みを進めていきます。

知的資本

ミネベアミツミは、48年で48件のM&Aを通じて事業ポートフォリオの強化と見直しを行いながら、「製造資本」「人的資本」を増強してきました。さらなる持続的成長のためにも、お客様・社会のニーズに応える**新製品開発**により**新市場の開拓**に取り組んでまいります。



新製品開発事例

スマートLED照明

SALIOT Lighting Innovation

スマートフォンで照明を簡単操作。

SALIOT (サリオ)は、当社の強みである「超精密機械加工技術」と「光学技術」を活用した、光を自在に操るスマートLED照明です。ここに当社の「高周波(無線)技術」と「センサー技術」を付加し、活用範囲を大きく広げました。

QRコードから動画でご覧ください
シーン設定により、一瞬で異なる空間を創り出せる照明調整を、簡単・安全・低コスト・短時間でできる

■ SALIOTの「コア技術」・「8本槍製品」とのシナジー

コア技術	8本槍で使用している製品
超精密機械加工技術 ▶ 超薄型レンズの金型加工	ベアリング
センサー技術 ▶ 追尾センサー	モーター
光学技術 ▶ 超薄型レンズのパターン設計	センサー
高周波技術 ▶ 無線コントロール	電源
機構設計技術 ▶ 上下左右・配光角度調整 (ギヤ・モーター)	無線 / 通信 / ソフトウェア

「相合」によるシナジー効果

第4章 価値創造を支える取り組み

ミネベアミツミのサステナビリティ

当社グループは、従来より小型、軽量、精密な部品をプロデュースしてまいりました。ダウンサイジングによる省エネ活動に当社の製品自体が大きく貢献しているものと自負しています。その毎日の企業活動そのものに加え、地球環境および社会の持続可能な発展のため、**サステナビリティの推進**に取り組んでいます。2015年に国連が定めた**SDGs(持続可能な開発目標)**への貢献とともに、当社の持続的な成長のため、ここに掲げた**マテリアリティ(重要課題)**に取り組みます。今後は、マテリアリティにKPIを設定し、PDCAサイクルを適切に回してマネジメントしていきます。

ミネベアミツミグループのステークホルダー

ミネベアミツミグループは、社是の「五つの心得」で示されている「従業員」「お客様」「株主の皆様」「地域社会」「国際社会」のほかに、「お取引先様」およびわたしたちの社会を支えている「環境」をステークホルダーとして分類しています。



ESG トピックス

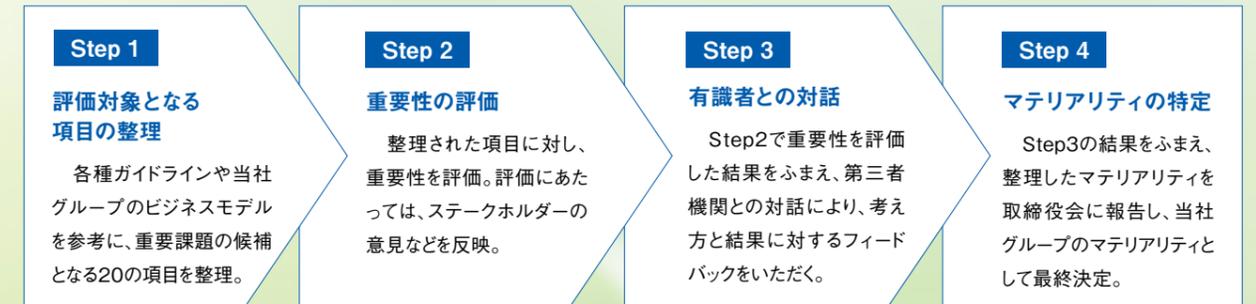
- 2018年 6月 「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」に選定 **MSCI** 2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
- 2018年 8月 CDP2018質問書への回答実施
- 2018年12月 指名・報酬委員会設置
- 2019年 1月 CDPスコア公表
 ・気候変動:B
 ・ウォーターセキュリティ:B **CDP** DISCLOSURE INSIGHT ACTION
- 2019年 3月 サプライヤー品質保証マニュアルを策定
- 2019年 4月 サステナビリティ推進部門新設
 ミネベアミツミ グリーンプロダクツ制度導入
- 2019年 6月 カンボジアサッカー代表チーム・オフィシャルパートナーとしてスポンサー契約を締結



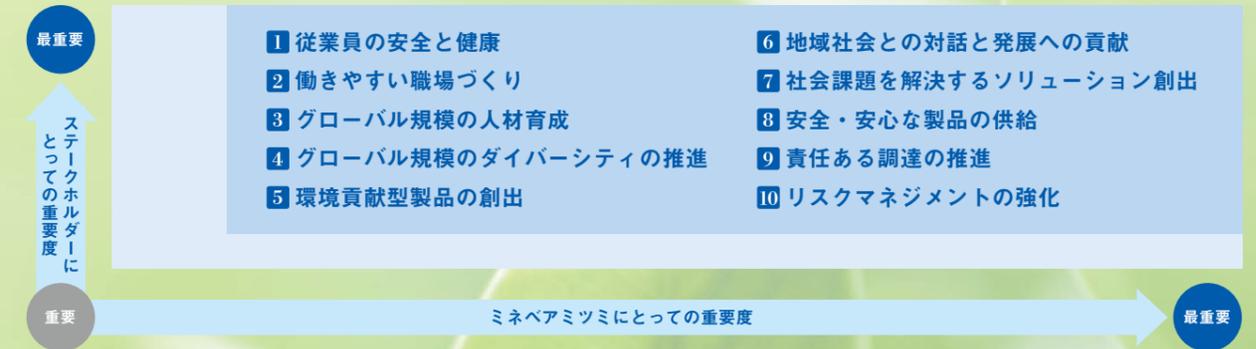
マテリアリティ(重要課題)の特定

ミネベアミツミグループでは、2019年5月にサステナビリティに関するマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティとそのプロセスをご紹介します。

■ 特定プロセス



■ マテリアリティ評価結果



■ マテリアリティとSDGs

すべての従業員が力を最大限発揮できる職場づくり

1	従業員の安全と健康	S	1 貧困をなくそう	8 働きがいも経済成長も
2	働きやすい職場づくり	S	3 すべての人に健康と福祉を	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
3	グローバル規模の人材育成	S	4 質の高い教育をみんなに	10 人や国の不平等をなくそう
4	グローバル規模のダイバーシティの推進	S	5 ジェンダー平等を實現しよう	11 住み続けられるまちづくりを

社会の発展に貢献する新しい価値の創造

5	環境貢献型製品の創出	E	6 安全な水とトイレを世界中に	12 つくる責任
6	地域社会との対話と発展への貢献	S	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	13 気候変動に具体的な対策を
7	社会課題を解決するソリューション創出	S		

社会を支える精密部品の安定供給

8	安全・安心な製品の供給	S		
9	責任ある調達推進	S		
10	リスクマネジメントの強化	G		

マテリアリティについて説明している箇所に、マーク(1~10)をそれぞれ表示しておりますのでご参照ください。

第4章 価値創造を支える取り組み 環境への取り組み



ミネベアミツミグループは、「ミネベアミツミグループ環境方針」の下、**環境マネジメントシステムを構築しています。**
2020年3月期から新たに「**グリーンプロダクツ制度**」を導入開始し、**環境貢献製品に関するKPIとしてモニタリングしてまいります。**

右記 QR コードから環境方針がご覧いただけます。



■ 環境への取り組みハイライト

**グリーンプロダクツ
制度導入**

ISO 14001取得率
100%
(主要生産拠点)

工場排水ゼロシステム導入工場
5工場

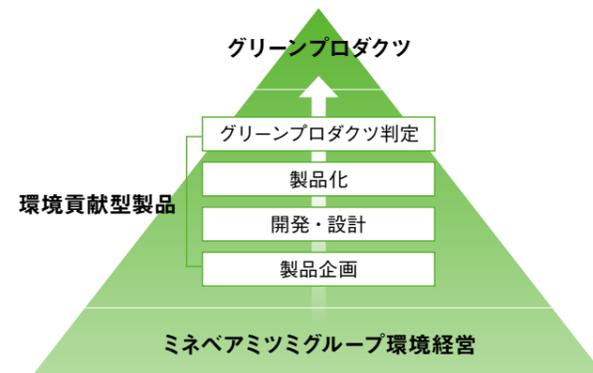
製品による環境負荷低減

マテリアリティ
6

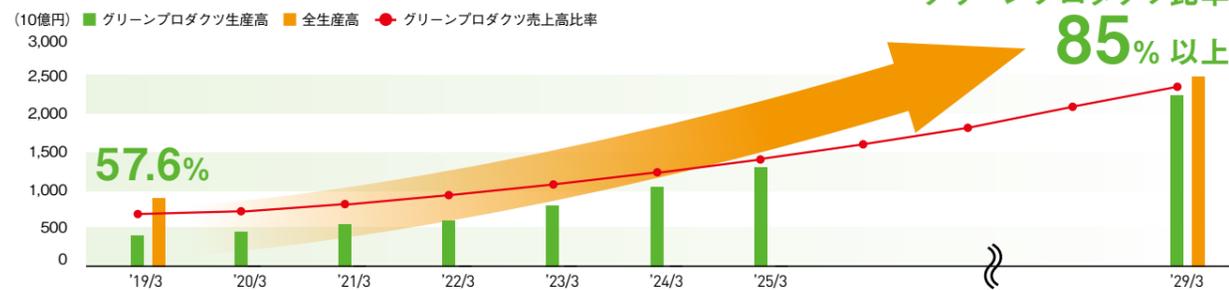
「グリーンプロダクツ制度」の導入

当社の製品はほぼすべてが小型で精密なダウンサイジングを可能とする環境貢献製品であり、省エネ、省スペース化に貢献しています。このたび、そのなかでも特に環境貢献に優れた製品を選定し、ミネベアミツミグリーンプロダクツとして認定する「グリーンプロダクツ制度」を導入しました。企業活動そのものを通じて省エネルギーや地球環境改善に貢献する製品を創出し、2029年3月期には当社売上高に占めるグリーンプロダクツの比率を85%以上にまで高める計画です。

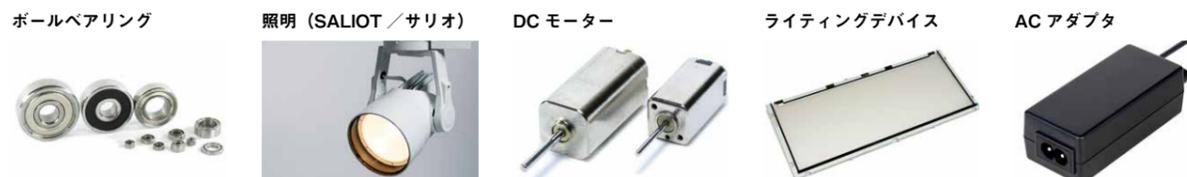
■ グリーンプロダクツ認定体系



■ グリーンプロダクツ製品の生産目標



グリーンプロダクツ認定製品 (以下に紹介の製品は、グリーンプロダクツ認定製品の一部です。)



環境負荷低減への取り組み

環境マネジメント体制

当社グループでは、「ミネベアミツミグループ環境方針」を実践するために、取締役会、社長執行役員をトップとした環境マネジメント体制を構築しています。全体の推進組織として、役員を中心とした環境マネジメント委員会と実務者によるグループ環境対策委員会を設置し、環境政策について迅速に対応できる体制としています。また、各事業所に事業所環境管理総括責任者と環境管理責任者を配し、工場、事業所ごとに具体的な環境保全活動を推進しています。また、当社は気候変動、水問題への取り組みについて、CDP投資家質問書への回答等を通じて、環境情報を開示しています。

ISO 14001認証取得の推進

当社グループでは、世界中の主要拠点においてISO 14001の認証取得を推進しています。新設工場や新たに当社グループに加わった工場なども、認証取得計画に基づき環境マネジメント活動を開始します。2020年3月期は販売子会社のエヌ・エム・ビー販売株式会社が認証取得を目指します。

地球温暖化防止の取り組み

当社グループは、世界規模での課題となっている地球温暖化問題と、その影響によるエネルギー価格の上昇や異常気象の発生などが、事業活動の継続にも大きな影響を与えると考えています。当社グループでは、地球温暖化防止に取り組むため、各事業所で積極的に省エネルギー対策を進めています。

■ 「事業活動温暖化対策計画書制度 優良事業者」として表彰

ミネベアミツミ軽井沢工場は、長野県から積極的に温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいる企業として表彰されました。県の地球温暖化対策条例に基づき、一定規模以上の企業に温室効果ガスの排出抑制計画の提出を義務付けており、計画内容や具体的な取り組み結果を基に評価されたものです。



表彰式

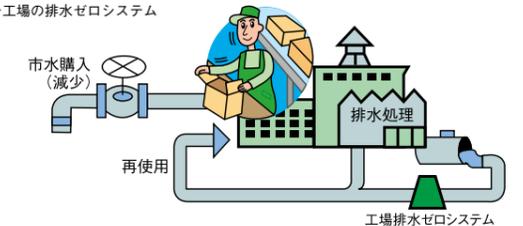
資源の有効活用

当社グループの製品に欠かせない金属、プラスチックなどの原材料や、エネルギー源となる石油、天然ガスなどは、その埋蔵量に限りがあります。また、生活や生産活動に欠かすことのできない水も大切な地球資源です。当社グループでは、事業活動の継続のためには資源の有効活用が重要であると考え、取り組んでいます。

■ 工場排水ゼロシステムの運用 (タイ、中国)

当社グループには製品の加工工程で大量の水を使用する工場があり、排水の削減に取り組んでいます。工場で使用された水は、各国各地域の環境法令基準値以下まで浄化され、放流されますが、それでも地域周辺への環境影響はゼロとは言えません。そこで、当社グループでは水使用量の多いタイ、中国の工場において「工場排水ゼロシステム」を導入し、放流する工場排水とその環境影響のゼロ化に取り組んでいます。タイのバンパイン工場、アユタヤ工場、ロップリ工場、中国の上海工場、西岑工場を導入しています。

バンパイン工場の排水ゼロシステム



廃プラスチック削減アクション (カンボジア)

社会インフラ・教育制度が十分に整わず、ゴミ収集、分別、廃棄などが大きな社会問題となっているカンボジアにおいて、ミネベアミツミ・カンボジア工場では、同国内においていち早く食堂のプラスチック廃棄物を削減する取り組みを開始しました。

約9,000名にのぼる現地社員が高い環境意識を持ってボトムアップで対策を進め、従来の食堂で使用していたフルーツの使い捨てのビニール袋による販売を、2019年3月より再利用可能なプラスチックプレートでの販売に変更し、1ヵ月当たり約16万枚、重量にして312kgのビニール袋を削減しました。今後は竹製のバンブーストローや再利用可能プラスチックカップの導入も検討し、1ヵ月当たり10万個のプラスチック廃棄物を一層削減する計画です。

プラスチック廃棄物はG20大阪サミット(2019年6月開催)でも重要テーマの一つに挙げられ、世界的な社会課題となっています。ミネベアミツミはカンボジアでの成功例をグループ全体で共有し、約10万人の従業員が一丸となり、廃プラスチック削減に取り組んでいます。



ビニール袋での販売

再利用可能なプラスチックプレートでの販売

第4章 価値創造を支える取り組み 社会への取り組み



ミネベアミツミグループは、「品質」「コスト」「供給力」「スピード」のすべてにおいてお客様の満足をいただき、「最も信頼できる部品メーカー」としての地位の維持・向上を図るとともにお取引先様と健全なパートナーシップの構築に努めています。

社会への取り組みハイライト

品質管理体制
の強化

CSR調達の
推進

「MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)」
に選定

持続可能なバリューチェーンの構築

当社グループは、バリューチェーン全体で企業としての社会的責任を果たし続けることを目指しています。



責任ある調達の推進

マテリアリティ
9

CSR 調達の推進

当社グループでは、グローバルに事業を展開するうえで、サプライチェーン全体でのCSRの推進が重要と考え、2012年3月に、「ミネベアミツミグループ行動規範」を基にした「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」を策定し、CSR調達の枠組み構築に取り組んでいます。

また、お取引先様のCSR推進状況を把握することを目的に、「ミネベアミツミグループCSR調達推進自己チェックシート」を策定し、2019年3月期はミツミ事業の国内主要お取引先様を対象に実施し、630社のお取引先様に回答いただきました。回答結果はお取引先様に対してフィードバックしているほか、一部取り組みに課題の見られたお取引先様に対しては個別にコミュニケーションを取ることで、取り組み状況を詳細に確認しています。

グリーン調達の推進

当社グループでは、化学物質に関する各国の法令・規制への対応、お客様の満足や環境負荷物質の削減を目的として、製品含有化学物質に関する要領および基準書を作成・改訂し、お取引先様に対して有害物質を含まない製品（原材料、部品、部材・包装、梱包材料）の提供と、証明書や分析結果報告書などの資料の提出をお願いしています。

「紛争鉱物」への対応

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

安全・安心な製品の供給

マテリアリティ
8

品質マネジメント体制

当社グループは、グループ全体を対象とする「グループ品質マネジメント規程」を制定し、製品、サービスの安全性確保と事故の未然防止に取り組んでいます。

品質マネジメント体制は、最高責任者を社長執行役員とし、その諮問機関として「品質マネジメント委員会」を設置しています。その下位組織として各事業部を代表する品質保証実務責任者による「品質保証責任者協議会」を設置し、定期的に個別の品質課題の情報共有や、同様の問題について再発防止に取り組んでいます。さらに、「安全規格連絡会」では、電気用品安全法（日本）への対応や、世界各地の安全規格情報の共有・展開を行い、対応を強化しています。

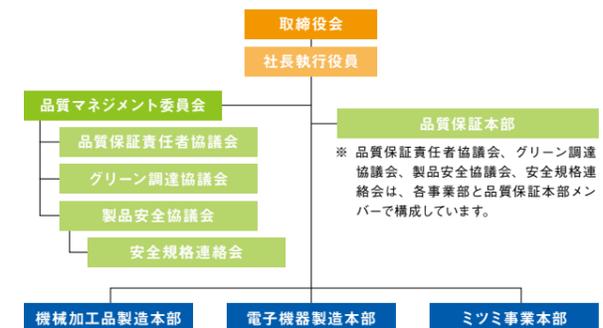
リスクアセスメントの実施

当社グループの製品が使われる最終製品のなかでも、万が一問題が発生した際に、社会に与える影響が大きい製品に関しては、本部組織と各事業部が協働でリスクアセスメントを実施し、そのリスクの低減を推進しています。

お客様満足度調査

当社グループでは、各事業部が主体となってお客様満足度調査を実施しています。その評価結果は各事業部門にフィードバックされます。お客様から一定の基準を下回る評価をいただいた場合には、部門横断での改善を検討、実施しています。

品質マネジメント体制



マテリアリティ
1 2 4

「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」に選定

MSCI 2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

当社は女性活躍への取り組みを推進する企業で構成される「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に、2018年6月に選定されました。当社グループでは、女性活躍推進以外にも従業員の安全と健康や働きやすい職場づくりに取り組んでおりますので、ミネベアミツミグループウェブサイトをご参照ください。

<https://www.minebeamitsumi.com/corp/environment/index.html>

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

持続的成長の基盤となる、
コーポレート・ガバナンスの充実を継続的に進めています。

■ コーポレート・ガバナンス ハイライト

サステナビリティ
推進部門設置

指名・報酬委員会
設置

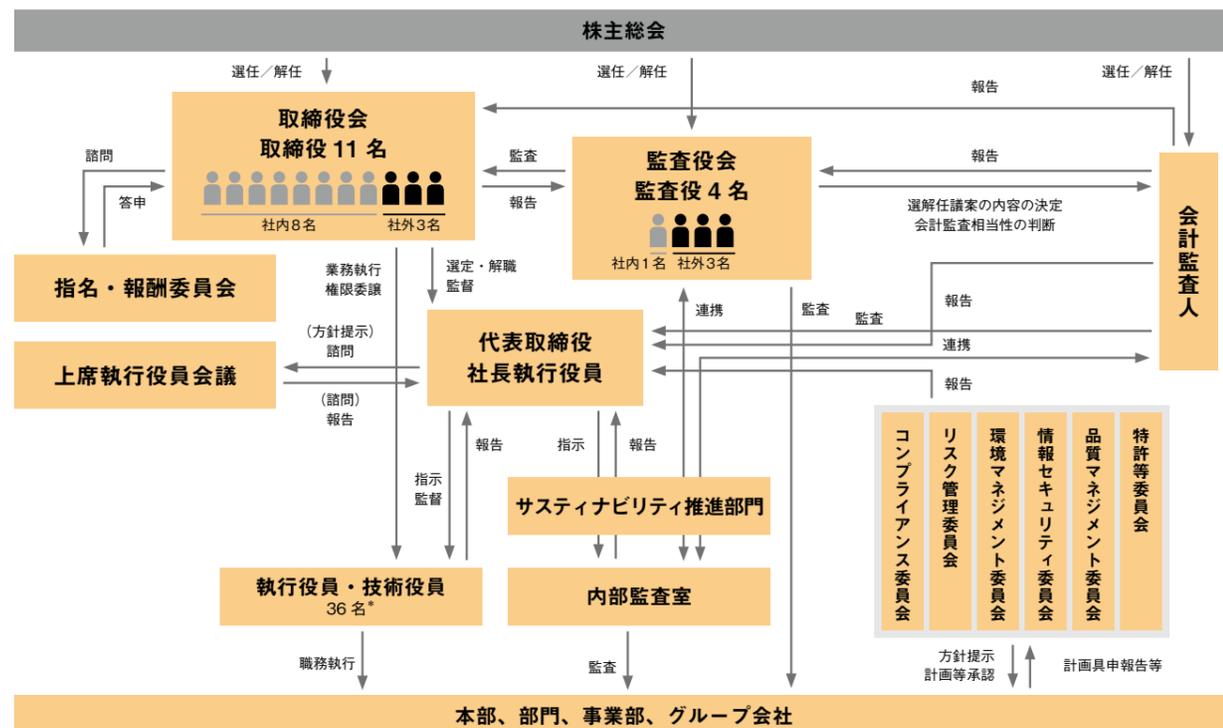
女性取締役比率
9% (1名)

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」を「五つの

心得」として社是としております。当社は、この社是に従い、株主の皆様・お取引先様・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーに対して社会的な責任を遂行し、企業価値を最大化することを経営の基本方針としております。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



* 取締役兼務の執行役員7名を除く

指名・報酬委員会

<委員の構成>

委員長: 村上 光鶴 (独立社外取締役) | 議長メッセージ P.47
委員: 貝沼 由久 (代表取締役会長兼社長執行役員)
松村 敦子 (独立社外取締役)
柴崎 伸一郎 (独立社外監査役)

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図るため、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。

<委員会の活動状況>

当社は2018年12月に指名・報酬委員会を設置して以降、同委員会を3回開催し、主に以下の内容を審議して、取締役会に答申しております。

- ① 株主総会に付議する取締役候補者案
- ② 連結業績および株価水準等を踏まえた取締役の役員賞与案および基本報酬改定案

取締役・監査役の報酬決定プロセス

(i) 取締役の報酬等について

取締役の報酬決定プロセスの透明性および客観性の向上を図るため、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で構成する指名・報酬委員会を設置しております。取締役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額内で以下の報酬構成・算定方法により、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が決定します。

<基本報酬>

取締役各々の役職に応じた職責報酬と、各自の実績および業績その他各種要素を勘案して毎期改定される実績報酬とで構成され、あらかじめ定めた方法により算定しております。

<役員賞与> (業績連動報酬)

業績と職責、成果を反映させた体系とし、当期利益を中心とする連結業績および当社株価を指標とする賞与算出テーブルに基づき、支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、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を取締役の評価に含めることにあります。なお、賞与算出テーブルに基づく標準支給額は社内取

締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

<インセンティブ報酬> (業績連動報酬)

売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指す中期事業計画の期末時点における達成度および当社時価総額により支給額を算定しております。当該指標を選択した理由は、中期事業計画達成による業績向上と企業価値向上へのインセンティブを高めることにあります。当連結会計年度においては、連結売上高9,000億円・連結営業利益800億円・時価総額1兆円の目標に対し、実績は連結売上高8,847億円・連結営業利益720億円・期末時価総額7,102億円となり、いずれも未達のため不支給となりました。なお、目標達成時の支給額は社内取締役各自の役職に応じた設定とし、社外取締役は支給対象外としております。

(ii) 監査役の報酬等について

監査役の報酬等は、毎月定額で支給する基本報酬のみであり、株主総会で決議された報酬限度額内で監査役の協議により決定しております。

■ 役員報酬実績 (2019年3月期)

区分	支給人員 (名)	報酬等の額 (百万円)			
		基本報酬	業績連動報酬	ストック・オプション	合計
取締役 (うち社外取締役)	13 (3)	330 (27)	370 (対象外)	- (対象外)	700 (27)
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	52 (36)	対象外 (対象外)	対象外 (対象外)	52 (36)
合計	17	382	370	-	752

(注) 上記には、2018年6月28日開催の第72回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役内堀民雄および依田博実の両氏が含まれております。

第4章 価値創造を支える取り組み コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会 議長メッセージ (村上 光鷗社外取締役)

当社は2018年12月に、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置しました。私は当委員会の設置前から役員報酬決定プロセスに関与してきましたので、そのような背景から、独立社外取締役として当委員会の議長に就任することとなりました。

当社の役員報酬制度の特徴は、社内取締役の報酬に占める業績連動報酬の割合が高いことです。役員報酬はさまざまな指標から算定されていますが、特に当社では売上高1兆円・営業利益1,000億円という中期事業計画の達成度を重要な指標に加えて、社内取締役の年度報酬が決められています。

報酬制度が、業績向上に向けたインセンティブとして機能しているか、算定プロセスが適切かも含め、これまでも取締役会や担当部門の場で種々議論してきましたが、今回コーポレート・ガバナンス強化の流れのなか、この機能を独立した当委員会に移管し、そこでの議論の結果を取締役に答申するというプロセスにいたしました。

また、社長の貝沼由久氏は、この10年間、その卓越した経営手腕と強力なリーダーシップで、当社の成長を牽引してきましたが、それゆえに役員の人事・報酬という自らの利害に絡む事柄がどのように公正に決められているか、きちんと説明できる体制が必要であるとの認識を常に持ち、我々役員に問題提起をしてきました。

その解が今回の指名・報酬委員会の設置であります。これにより社内外に対する説明責任を果たし得ることに加え、当委員会の答申により、取締役会が期待される成果を上げた経営者を評価し、継続を支持することができれば、経営の基盤が強まり、社長をはじめ取締役が積極的な経営を行う後押しにもなるのではないかと考えます。

次の10年、20年に向けて、当社の成長を牽引するに相応しい経営トップを見極めながら、将来の後継者候補をどうするかという重要な課題にも向き合っていきます。

当委員会が当社の持続的成長とコーポレート・ガバナンスの根幹を支える一つになるという自負を持って、議長としての務めを果たしてまいります。



社外取締役
村上 光鷗

2008年6月に当社社外取締役に就任。
元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、企業経営の健全性の確保やコンプライアンス経営を推進。

取締役会の状況

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、11名の取締役（うち社外取締役3名）により迅速で戦略性の高い意思決定を行うとともに、経営の監督を行っています。

取締役会開催回数：15回（2019年3月期）

審議された主要な案件

- M&A案件（ユーシン、その他数件）
- 中期事業計画
- 改訂コーポレートガバナンス・コード対応
- サステナビリティ推進部門の設立

取締役会実効性評価

取締役、監査役全員に対して、取締役会の構成、議題、運営状況等について自己評価アンケートを実施し、取締役会事務局で分析のうえ、取締役会で分析結果を審議しております。2019年3月期は取締役会構成員の多様化により審議が活性化されたほか、取締役会は総じて有効に機能していることを確認しました。

<課題への対応状況>

グループ規模の拡大が続くなか、グループ会社全体のガバナンス、リスク管理に係る取り組み強化を図るため、サステナビリティ推進部門を新設しグループガバナンスの強化を進めてまいります。

CFO×社外取締役対談



次の10年の飛躍を実現するための 経営監督機能強化の取り組みについて

新たに発足したサステナビリティ推進部門を担当する
取締役 上原周二と社外取締役 松村敦子氏が、
経営監督機能強化を主題に率直な意見交換を行いました。

社外取締役
松村 敦子

2018年6月に当社社外取締役に就任。
大学教授として国際経済学に関する専門の見識に加え、
教育者として幅広い実績を有しており、
その豊富な知識・経験を当社の経営に反映。

取締役 専務執行役員
上原 周二

東京本部本部長 兼 経理財務部門担当
兼 サステナビリティ推進部門担当

2019年3月期について

―― 振り返りをお願いします。

上原：上期は順調でした。下期に入って米中貿易摩擦の影響で売上、利益ともに予想外に伸びなかったということはありませんが、大きな流れとしてはほぼ計画通りであったと思います。ポラリティの高い商品もあり、その部分の影響があったと感じています。ただ、下期にM&Aによるユーシンの経営統合に目処をつけることができたこともあり、売上高1兆円・営業利益1,000億円の土台はできましたので、ほぼ順調な1年だったと考えています。

松村：米中貿易摩擦により多くのグローバル企業が悪影響を受けるなか、当社はユーシンの経営統合を実現し、経営陣の強いリーダーシップのもとに次の10年に向けた長期ビジョンを掲げることができたことは幸いでした。

―― 松村取締役は就任初年度でしたが、特に印象に残ったことは何ですか。

松村：ミネベアミツミグループでは毎年3月に東京本部で各国の幹部級社員による事業計画検討会が開催され、4日間連続で、次年度以降の事業計画と運営方針を検討しています。また秋には、事業部門会議が開かれ、当期の事業の状況・計画の進捗について数日にわたり議論しています。こうした長丁場の真剣な議論が非常に印象的で、ミネベアミツミグループがその優れた特徴を生かしつつ、様々な課題に向き合いながら一体となって戦っているという強い意気込みを感じました。

上原：当社の経営資源を各事業にどう振り向けていくか、今後はこれまで以上に難しい決断に迫られると思います。社外役員の皆様にもこれまで以上に忌憚のないご意見、アドバイスをいただきたいと思っています。

第4章 価値創造を支える取り組み CFO×社外取締役対談

長期ビジョン達成に向けて

— 売上高2.5兆円・営業利益2,500億円という目標にはどう
いう印象をお持ちですか。

松村：当社の優れた技術力と高いシナジー効果をもつM&Aにより、快適で安心安全な社会に資する製品ラインナップも広がりがつあります。高い目標であるとは思いますが、ここまでの会社の成長ペースからすると、チャレンジしがいのある目標といえるのではないのでしょうか。

上原：はい、かなり高い目標であることは事実だと思います。しかし、我々が持っている機械加工、電子機器、ミツミ、ユーシン各事業の成長と、シナジーが期待できる事業とのM&Aにより、2.5兆円という売上高は我々がチャレンジすべき妥当な目標値ではないかと思っています。

— 高い目標達成のためには経営基盤の強化も必要と思いき、直近の組織改編の狙いについて教えてください。

上原：従来から当社では執行と監視の組織を分離してそれぞれ独立して運営してきました。しかし、CSRは人事・総務部門、環境問題や貿易法令遵守といった事項は独立した社長直轄組織が推進しており、組織としてまとまっていなかった。今回、サステナビリティ推進部門を新たに設置し、これらの組織をまとめたことにより、全社的な視点でより機動的な対応ができるようになりました。サステナビリティ推進部門の設置は、売上高2.5兆円の実現に向けた将来のための布石と考えています。

“さらなる発展に向けて何が必要か、
タイムリーな提言をしていきたい”



松村：今回の組織改編は今後のコーポレート・ガバナンスの推進という点において非常に重要な一歩だと思っています。目標が高くなることにより社内の監督機能も相応に強化していく必要がありますし、社外から見ても非常にわかりやすい体制ができたと思います。

— 今回の組織改編は、元々あった機能の強化と捉えてよろしいですか。

上原：ガバナンスにおいては、例えば不正経理などのリスクがありますが、当社は従来から経理部門と内部統制推進室を分離・独立させています。また、公認会計士、監査役による監査に加え、内部監査室が業務における不正の有無の確認を全世界をカバーする形で動いています。その報告は各地域・会社の内部監査レポートという形で直接監査役と社外取締役提出されており、執行と監視の分離が適切に機能していると思います。一方、ステークホルダーの皆様からは、事業規模が今まで以上に大きく拡大した時にも執行と監視の分離が適切に機能するか疑念を抱かれるかもしれません。これからの検討課題ではありますが、いずれはこのサステナビリティ推進部門を地域別に拡大させることも視野に入れて考えています。各地の執行部隊が適正に業務を行っているかを監視できる仕組みを今後より強化していきたいと思っています。

松村：今回の組織改編による体制も、今後時代の要請に応じて強化していくとお話はとても重要です。新たな体制の下、専門家や監査法人を活用しつつ法令遵守にしっかりと取り組んでいただきたいと思います。社外取締役としては監査役との定期会合において、内部監査室の方から海外拠点も含めた内部監査の結果を詳細に説明していただき、意見交換の中でさまざまな観点から課題と改善点を議論しています。また、「サステナビリティ」を重視しステークホルダーの信頼を得るための方策としては、さまざまな形での社会貢献をはじめ、働き方改革なども含めた幅広い分野におけるガバナンスが重要です。製造業として事業展開するなかで、環境汚染などのリスクに備えておくことも大切だと思います。

上原：環境に関しては、当社の社是の1つに「地域社会への貢献」があり、環境問題が現在のように注目される前から、環境影響物質の全廃など環境保全の取り組みを各国、各工場でも推進してきました。今後はサステナビリティ推進部門として、さらに環境保全に積極的に取り組んでいきたいと考えています。

松村：各工場では「環境パトロール」と称して、現場をチェックする取り組みを進めているということですが、これからも漏

れがないように実施していただきたいと思っています。また、今年度から自社製品に「グリーンプロダクト」という認定制度を導入して、環境貢献型製品をさらに充実させて10年後には全売上高の85%以上とする目標を立てたと聞いています。これは当社グループの持続的成長において重要な意味を持つ取り組みとして大いに評価しています。

— M&Aについては常に多くの案件を検討しているような状況ですか。

上原：M&Aはこれまでの実績が評価され、案件の検討機会が増えています。既存事業とのシナジーが十分発揮できるような候補を絞り込み、取締役会でしっかり検討していますので、その結果、中止する案件も多くあります。

— 社内からの説明は十分でしょうか。

松村：案件の経緯、技術的なシナジー効果、リスクなどについて詳しく説明していただいています。直近ではユーシンとのM&Aが実現しましたが、その際にも詳細にご説明いただき、当社のDNAである「真摯なものづくり」に共鳴するパートナーが選定され、高いシナジー効果が期待できる統合であると判断しました。また、ミツミ電機との統合において功を奏した積極的な人材交流についても説明を受けました。この経験は今回のユーシンとの統合においても生かされ、効果的な人材交流によってスピーディに実行力のあるチームが組まれることで、人材面での統合のメリットも発揮されていくと思います。貝沼社長が言われる人材シナジーの大切さに関して、的確に具現化する体制を築くことが長期的な目標の達成に通じると考えます。

— 今後の課題はどんなことでしょうか。

上原：やはり人材の育成だと考えています。世界規模で事業が拡大していくなかで、日本だけでなく海外での現地人材育成もこれから一層進めていかなければいけません。先ほど申し上げたサステナビリティ推進部門を将来にわたって各地域に拡大する可能性もあり、優秀な人材をどのように確保するか、もしくは育成していくかということが課題です。

松村：ダイバーシティの観点からみると、女性の積極的活用という面においてはさらに進展させる余地があると思います。同時に、女性社員の声を反映させる仕組みを積極的に導入することも大事だと思っています。当社でもトップ層で活躍する女性が増えれば、女性社員全体の仕事の活性化と意識向上により業績アップも期待できます。同時に職場環境の

充実ということ考えると、男性も含めて働きやすい職場を実現するためには、超過勤務時間の削減も重要だと感じており、今後も注視していきたいと思っています。

上原：確かに仰る点も課題であると思います。ダイバーシティのなかでも女性活躍推進に関しては、グループ執行役員には女性が2人いますし、海外の経理部門の責任者は大部分が女性です。一方で機械加工や電子機器といったいわゆる技術系では、新卒の女性社員が少ないという課題がありますが、タイの工場では女性エンジニアが多数現場に入る体制をとっていますし、営業部門においても女性スタッフがグローバルに活躍していただく機会が増えていますので、5年先、10年先を期待していただければと思っています。

松村：当社グループの東南アジアでの女性労働力の貢献は大きいと感じています。今後は国内でも、適切な育成により女性の活躍の場が拡大していくことを期待しています。

— 2020年3月期はどのように貢献していきたいとお考えですか。

松村：外部の視点から、当社グループの経営において誤った意思決定がなされないように監視していきます。当社グループの運営は非常にスムーズに行われているため私のほうもスピード感を持って対応し、ステークホルダーに分かりやすい形で、目標達成に向けて的確な助言を行っていきたくと考えております。

上原：引き続き大所高所からご指導いただきたいと思いますので、宜しくお願いします。

“サステナビリティ推進部門の設置により、
グループ全体のガバナンスの
さらなる強化を図ります”



第4章 価値創造を支える取り組み

役員一覧 (2019年8月現在)

取締役

 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>代表取締役会長兼社長執行役員 員 沼 由 久</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>代表取締役副会長 森 部 茂</p>
---	---

1983年 4月 第二東京弁護士会弁護士登録
1988年 12月 当社取締役法務担当
1989年 9月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1992年 12月 当社常務取締役業務本部副部長
1994年 12月 当社専務取締役欧米地域営業本部長兼業務本部副部長
2003年 6月 当社取締役専務執行役員
2009年 4月 当社代表取締役社長執行役員
2017年 1月 ミツミ電機株式会社取締役会長
2017年 6月 当社代表取締役会長兼社長執行役員 (現任)
2019年 8月 株式会社ユーション代表取締役会長 (現任)

選任理由

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

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

選任理由

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

 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>取締役専務執行役員 岩 屋 良 造</p>	 <p>取締役会出席状況 93.3% (14/15回)</p> <p>取締役専務執行役員 鶴 田 哲 也</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>取締役専務執行役員 野 根 茂</p>
---	--	--

1981年 4月 当社入社
1989年 12月 当社東京支店東京販売部長
2009年 6月 当社執行役員電子機器事業本部ライティングデバイス事業部長
2013年 6月 当社常務執行役員
2015年 4月 当社電子機器製造本部副部長 兼 電子デバイス部門担当 兼 ライティングデバイス事業部長
2015年 6月 当社取締役専務執行役員 (現任)
2017年 1月 当社ミツミ事業本部長 (現任)
2017年 4月 ミツミ電機株式会社代表取締役社長執行役員 (現任)
2017年 6月 当社電子機器製造本部長 (現任)
2019年 8月 株式会社ユーション取締役 (現任)

選任理由

長年にわたり営業部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役電子機器製造本部長兼ミツミ事業本部長として戦略的に両事業を牽引し、その役割を適切に果たしているため。

1981年 4月 当社入社
2005年 10月 当社メカアッシー事業部長
2007年 6月 当社執行役員
2015年 6月 当社常務執行役員
2016年 1月 当社機械加工品製造本部副部長
2016年 6月 当社取締役専務執行役員 (現任)
2017年 9月 当社機械加工品製造本部長 兼 製造支援部門担当
2018年 5月 当社営業本部副部長 (現任)

選任理由

長年にわたり営業部門、機械加工品事業の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役営業本部副部長として主に機械加工品の販売を統括し、その役割を適切に果たしているため。

1982年 4月 当社入社
1999年 9月 当社大阪支店長
2007年 6月 当社執行役員
2011年 4月 当社営業部門副担当
2012年 6月 当社常務執行役員
2015年 6月 当社取締役 (現任)
2016年 6月 当社専務執行役員 (現任)
2017年 6月 当社営業部門担当
2018年 5月 当社営業本部長 (現任)

選任理由

長年にわたり営業部門の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役営業本部長として主に電子機器製品の販売を統括し、その役割を適切に果たしているため。

 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>取締役専務執行役員 上 原 周 二</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>取締役専務執行役員 加 々 美 道 也</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>取締役常務執行役員 麻 生 博 史</p>
--	--	---

1977年 4月 当社入社
2001年 9月 当社経営管理部長
2007年 6月 当社執行役員
2011年 6月 当社東南アジア総支配人
2012年 6月 当社常務執行役員
2013年 1月 当社HDDモーター製造本部長
2015年 4月 当社電子機器製造本部副部長
2016年 6月 当社専務執行役員 (現任) 経営管理本部長
2017年 1月 当社ミツミ事業本部業務部門担当 (現任) 兼 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員 (現任)
2017年 6月 当社取締役 (現任)
2018年 5月 当社東京本部本部長 (現任) 兼 経営管理・経理財務本部長
2019年 4月 当社経理財務部門担当 (現任) 兼 サステナビリティ推進部門担当 (現任)
2019年 8月 株式会社ユーション取締役 (現任)

選任理由

長年にわたり経営管理部門、電子機器事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役東京本部本部長としてその役割を適切に果たしているため。

1989年 1月 当社入社
2005年 7月 当社技術本部エレクトロニクス開発部門長
2009年 6月 当社電子機器事業本部副部長
2011年 6月 当社執行役員
2013年 3月 当社電子機器製造本部電子デバイス部門技術開発部長
2015年 6月 当社常務執行役員
2015年 8月 当社電子機器製造本部副部長 兼 技術開発部門担当
2017年 6月 当社取締役技術本部長 (現任) 兼 電子機器製造本部技術開発部門担当 (現任)
2018年 5月 当社専務執行役員 (現任)

選任理由

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

1981年 3月 九州ミツミ株式会社入社
2007年 10月 ミツミ電機株式会社電源事業部長
2010年 6月 同社取締役半導体事業本部長
2016年 4月 同社取締役常務執行役員 (現任) 開発本部長 兼 半導体事業本部長 兼 車載事業部担当
2017年 1月 当社顧問 兼 ミツミ事業本部副部長 (現任) 兼 技術開発部門担当 (現任) 兼 半導体事業部門担当 兼 車載事業部門担当
2017年 6月 当社取締役常務執行役員技術本部副部長 (現任)
2018年 9月 IoT事業開発部門担当 (現任)

選任理由

2017年のミツミ電機株式会社との経営統合まで同社の開発部門および電源、半導体事業等の要職を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、取締役技術本部副部長兼ミツミ事業本部副部長としてその役割を適切に果たしているため。

独立社外取締役

 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>社外取締役 村 上 光 鶴</p>	 <p>取締役会出席状況 84.6% (11/13回)</p> <p>社外取締役 松 村 敦 子</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回)</p> <p>社外取締役 松 岡 卓</p>
--	---	--

1967年 4月 東京地方裁判所部総括判事
1999年 4月 東京高等裁判所部総括判事
2005年 4月 京都大学大学院法学研究科教授
2005年 6月 TMI総合法律事務所客員弁護士 (現任)
2005年 11月 株式会社サンエー・インターナショナル社外監査役
2008年 4月 横浜国立大学大学院客員教授
2008年 5月 当社独立委員会委員 (現任)
2008年 6月 当社社外取締役 (現任)
2010年 4月 大東文化大学大学院法学研究科教授

選任理由

元東京高等裁判所部総括判事および弁護士として豊富な経験と高い見識を有しており、企業経営の健全性の確保、コンプライアンス経営の推進について指導いただくため。

1978年 4月 (社団法人) 日本経済研究センター勤務
1981年 4月 経済企画庁経済研究所 (現 内閣府経済社会総合研究所) 客員研究員
1987年 4月 実践女子短期大学非常勤講師
1988年 4月 大妻女子大学専任講師
1991年 4月 東京国際大学経済学部専任講師
1999年 4月 同大学経済学部助教授
2006年 4月 同大学経済学部教授 (現任)
2010年 4月 日本女子大学家政学部家政経済学科非常勤講師 (現任)
2015年 4月 慶応義塾大学法学部政治学科非常勤講師 (現任)
2016年 6月 株式会社ルネサスイーストン (現 株式会社グローセル) 社外取締役 (現任)
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

選任理由

国際経済学に関する専門的な知見に加え、幅広い見識と経験と高い見識を有しており、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。

2003年 4月 株式会社啓愛社企画部長
2003年 6月 同社取締役
2004年 6月 同社常務取締役
2005年 6月 当社社外取締役 (現任)
2007年 6月 株式会社啓愛社専務取締役
2011年 6月 同社取締役専務執行役員
2014年 6月 同社取締役副社長執行役員 (現任)

選任理由

長年にわたり株式会社啓愛社の企画部門等を担当し、企業運営についての幅広い見識と経験を有しており、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。

監査役



常勤監査役
木 村 尚 行
(2019年 6月 27日就任)

1983年 4月 当社入社
2008年 5月 当社人事総務部門経井工場人事総務部長
2011年 9月 当社業務・企画部門人事総務部長
2012年 7月 当社人事総務部門人事部長 兼 総務部長
2019年 6月 当社監査役 (現任)

選任理由

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

独立社外監査役

 <p>常勤社外監査役 吉 野 功 一 (2019年 6月 27日就任)</p>	 <p>取締役会出席状況 100% (15/15回) 監査役会出席状況 100% (13/13回)</p> <p>社外監査役 柴 崎 伸 一 郎</p>	 <p>社外監査役 星 野 慎 (2019年 6月 27日就任)</p>
---	--	---

1985年 4月 丸紅株式会社入社
2000年 4月 丸紅上海有限公司生活産業部長
2002年 4月 丸紅繊維重州香港有限公司繊維部原料部長
2007年 4月 丸紅繊維上海有限公司副総経理
2010年 4月 株式会社スーパーツール社長付 (出向)
2010年 10月 世派機械工具貿易 (上海) 有限公司総経理 (出向)
2015年 4月 丸紅株式会社監査部主査
2018年 7月 Kyoto Robotics 株式会社入社
同社 CFO 代理 兼 内部監査室長
2019年 6月 当社社外監査役 (現任)

選任理由

総合商社および製造業での豊富な海外経験と経営実務経験に加え、公認内部監査人の資格、財務および会計についての相当程度の知見を有しており、取締役技術本部副部長兼ミツミ事業本部副部長としてその役割を適切に果たしているため。

1989年 4月 弁護士登録 井波・太田法律事務所
1993年 4月 井波・太田・柴崎法律事務所に名称変更 パートナー
2010年 10月 社団法人日本損害保険協会 (現 一般社団法人日本損害保険協会) 紛争解決委員 (現任)
2011年 5月 法律事務所ジュリコムに名称変更 パートナー (現任)
2012年 4月 東海大学医学部非常勤教授
2014年 6月 当社社外監査役 (現任)、当社独立委員会委員 (現任)
2015年 4月 東海大学医学部客員教授 (現任)

選任理由

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

1980年 4月 関東信越国税局入局
2006年 7月 関東信越国税局調査課長兼国税調査官
2007年 7月 関東信越国税局総務部人事調査官
2009年 7月 深川税務署署長
2010年 7月 国税庁長官官房関東信越派遣主任国税庁監察官
2012年 7月 太田税務署署長
2013年 7月 関東信越国税局総務部企画課長
2014年 7月 国税庁長官官房関東信越派遣首席国税庁監察官
2016年 7月 国税庁長官官房大阪派遣首席国税庁監察官
2017年 7月 関東信越国税局調査課長兼調査部長
2018年 7月 関東信越国税局退官
2018年 8月 税理士登録 星野慎税理士事務所所長 (現任)
2019年 6月 当社社外監査役 (現任)

選任理由

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

11年間の主要財務・非財務データ

損益状況		2009年3月期	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 ^{*1}	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期
		日本 基準										IFRS	
売上高	百万円	256,163	228,446	269,139	251,358	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139	881,413	884,723
営業利益	百万円	13,406	12,059	22,163	8,599	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162	68,902	72,033
営業利益率	%	5.2	5.3	8.2	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1
税引前利益	百万円	6,834	9,261	18,656	5,551	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230	66,855	71,321
税引前利益率	%	2.7	4.1	6.9	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	2,441	6,662	12,465	5,922	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382	50,326	60,142
親会社の所有者に帰属する当期利益率	%	1.0	2.9	4.6	2.4	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8	5.7	6.8
1株当たり指標													
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	6.18	17.20	32.61	15.63	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14	119.61	143.90
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
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00	26.00	28.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	円	271.93	279.87	282.03	288.74	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66	849.15	962.83
経営指標													
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	%	2.1	6.3	11.6	5.5	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3	14.8	15.9
ROA (資産合計税引前利益率)	%	0.8	2.4	4.4	2.0	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8	9.9	9.9
ROIC	%	1.3	3.7	6.4	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4
有利子負債	百万円	137,890	123,399	133,212	142,543	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414	156,471	162,042
ネット有利子負債	百万円	109,995	96,892	103,622	114,213	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520	51,505	21,673
ネットD/Eレシオ	倍	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1
親会社所有者帰属持分比率	%	37.1	38.5	37.1	35.7	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7	50.6	53.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	37,063	30,408	24,439	20,233	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606	92,201	100,722
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△24,554	△12,733	△28,631	△29,018	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453	△54,853	△54,190
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△6,974	△20,118	7,984	4,761	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026	△27,026	△13,334
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	12,509	17,675	△4,192	△8,785	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153	37,348	46,532
投資ほか													
減価償却費および償却費	百万円	23,987	21,140	20,805	19,588	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596	30,491	36,398
設備投資額 ^{*2}	百万円	20,182	11,081	27,335	27,306	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171	50,789	54,199
研究開発費	百万円	9,458	8,410	7,895	7,490	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381	24,381	25,453
研究開発費対売上高比率	%	3.7	3.7	2.9	3.0	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8	2.8	2.9
非財務データ													
CO ₂ 排出量	トン	429,672	423,099	508,081	505,012	484,288	510,766	543,254	515,172	552,365	771,594	771,594	772,804
環境会計	億円	41	38	36	39	41	49	52	62	57	57	57	48
投資額	億円	7	9	3	5	7	8	8	14	9	13	13	11
費用額	億円	34	29	33	34	34	41	44	48	48	44	44	37
水使用量	千m ³	3,057	2,301	4,032	3,992	3,986	4,089	4,630	4,522	4,878	7,687	7,687	7,518
従業員数	名	48,443	49,091	53,827	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957

*1 2017年1月27日よりミツミ電機(株)を連結しています。

*2 2009年3月期からリース会計処理変更に伴い、これまでの有形固定資産投資に加え、無形固定資産投資及び新規ファイナンス・リースを含めています。

*3 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。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

2019年及び2018年3月31日現在

(単位：百万円)

資産	2018	2019
流動資産		
現金及び現金同等物	88,777	122,432
営業債権及びその他の債権	160,350	151,349
棚卸資産	150,774	141,385
その他の金融資産	21,818	21,045
その他の流動資産	9,018	9,343
流動資産合計	430,737	445,554
非流動資産		
有形固定資産	224,016	244,388
のれん	8,509	8,284
無形資産	9,997	9,375
その他の金融資産	16,546	14,635
繰延税金資産	13,505	16,650
その他の非流動資産	248	3,241
非流動資産合計	272,821	296,573
資産合計	703,558	742,127

(単位：百万円)

負債	2018	2019
流動負債		
営業債務及びその他の債務	107,027	109,344
社債及び借入金	80,738	86,642
その他の金融負債	1,748	1,983
未払法人所得税等	7,458	5,448
引当金	391	200
その他の流動負債	42,230	31,848
流動負債合計	239,592	235,465
非流動負債		
社債及び借入金	75,733	75,400
その他の金融負債	5,393	5,138
退職給付に係る負債	16,092	14,577
引当金	411	1,196
繰延税金負債	1,709	1,754
その他の非流動負債	1,407	1,337
非流動負債合計	100,745	99,402
負債合計	340,337	334,867
資本		
資本金	68,259	68,259
資本剰余金	134,615	137,464
自己株式	△9,496	△19,448
利益剰余金	154,778	202,172
その他の資本の構成要素	7,935	11,256
親会社の所有者に帰属する持分合計	356,091	399,703
非支配持分	7,130	7,557
資本合計	363,221	407,260
負債及び資本合計	703,558	742,127

連結財務諸表

連結損益計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2018	2019
売上高	881,413	884,723
売上原価	706,838	718,125
売上総利益	174,575	166,598
販売費及び一般管理費	98,702	94,468
その他の収益	1,638	2,171
その他の費用	8,609	2,268
営業利益	68,902	72,033
金融収益	1,410	1,482
金融費用	3,457	2,194
税引前利益	66,855	71,321
法人所得税費用	16,292	10,619
当期利益	50,563	60,702
当期利益の帰属		
親会社の所有者	50,326	60,142
非支配持分	237	560
当期利益	50,563	60,702
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	119.61	143.90
希薄化後1株当たり当期利益(円)	117.02	140.75

連結キャッシュ・フロー計算書

2019年及び2018年3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	66,855	71,321
減価償却費及び償却費	30,491	36,398
減損損失	6,222	—
和解損失	124	—
株式報酬費用	2,550	△ 407
受取利息及び受取配当金	△ 1,168	△ 1,298
支払利息	1,360	1,089
固定資産除売却損益(△は益)	1,132	△ 421
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	6,588	10,353
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 23,577	10,611
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	7,633	△ 5,786
その他	5,460	△ 5,948
小計	103,670	115,912
利息の受取額	937	1,090
配当金の受取額	200	207
利息の支払額	△ 820	△ 1,540
法人所得税の支払額	△ 12,955	△ 14,947
法人所得税の還付額	1,169	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,201	100,722
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△ 1,524	△ 2,190
有形固定資産の取得による支出	△ 46,174	△ 52,268
有形固定資産の売却による収入	1,339	1,587
無形資産の取得による支出	△ 966	△ 1,122
有価証券の取得による支出	△ 1,919	△ 1,866
有価証券の売却及び償還による収入	1,946	1,685
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 7,718	—
その他	163	△ 16
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,853	△ 54,190
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	10,254	21,637
社債及び長期借入れによる収入	1,000	4,100
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△ 18,560	△ 20,301
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△ 4,111	△ 103
自己株式の処分による収入	1,342	3,472
自己株式の取得による支出	△ 8,378	△ 10,700
配当金の支払額	△ 8,411	△ 11,329
非支配持分への配当金の支払額	△ 33	△ 34
その他	△ 129	△ 76
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,026	△ 13,334
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 495	457
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,827	33,655
現金及び現金同等物の期首残高	78,950	88,777
現金及び現金同等物の期末残高	88,777	122,432

会社概要

会社情報 (2019年8月現在)

東京本部 〒108-8330 東京都港区三田3-9-6 Tel: 03-6758-6711(代表) Fax: 03-6758-6700 https://www.minebeamitsumi.com/	本社 〒389-0293 長野県北佐久郡御代田町 大字御代田4106-73 Tel: 0267-32-2200 Fax: 0267-31-1350	設立 1951年7月16日 独立監査人 有限責任 あずさ監査法人
--	--	---

株式の状況 (2019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: 68,258 百万円
1単元の株式の数: 100 株

上場証券取引所
東京および名古屋の各証券取引所第一部

米国預託証券
比率 (ADR: ORD): 1:2
取引所: Over-the-Counter (OTC)
証券シンボル: MNBEY
CUSIP: 602725301
預託銀行: The Bank of New York Mellon
101 Barclay Street
New York, NY 10286, U.S.A.
Tel: 1-201-680-6825
アメリカ国内からのフリーダイヤル:
888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
http://www.adrbnymellon.com

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

株主の状況

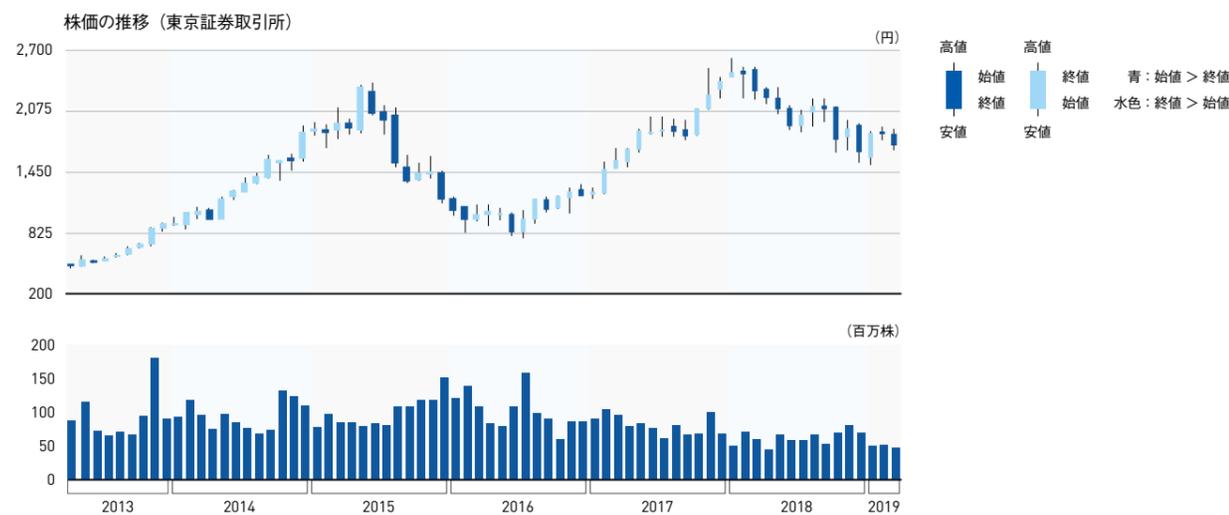
所有者別分布状況

	株主数(名)	比率(%)	所有株式数(100株)	比率(%)
金融機関	130	0.3	1,840,664	43.1
外国法人等	627	1.6	1,557,157	36.5
国内法人	364	1.0	316,984	7.4
個人・その他	31,886	82.9	549,992	12.9
小計	33,007	85.8	4,264,797	99.9
単元未満株主	5,452	14.2	6,009	0.1
合計	38,459	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)	37,795	9.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	20,552	4.95
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	17,084	4.12
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.72
三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	13,924	3.35
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	10,391	2.50
株式会社三井住友銀行	10,223	2.46
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.45
株式会社啓発社	10,100	2.43

(注) 1. 当社は、自己株式 11,949,033 株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
3. 持株数および持株比率は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。



インデックスへの組み入れ状況 (2019年8月現在)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI 社が算出した性別多様性スコアに基づき、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築される指数です。女性活躍への取り組みを推進する企業で構成される「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に、当社は組み入れられています。



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/corp/environment/>
- コーポレート・ガバナンス情報 — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/management/governance/>

お問い合わせは下記にご連絡ください。

製品のご購入に関するお問い合わせ、 カタログのご請求	CSR 情報に関するお問い合わせ	採用に関するお問い合わせ
営業本部 Tel: 03-6758-6746(代表) Fax: 03-6758-6760(代表)	CSR推進室 Tel: 03-6758-6724 Fax: 03-6758-6700	人材開発部 Tel: 03-6758-6712 Fax: 03-6758-6700
投資家情報に関するお問い合わせ	その他、会社情報全般に関する お問い合わせ	
広報・IR室 (IR担当) Tel: 03-6758-6720 Fax: 03-6758-6710	広報・IR室 (広報担当) Tel: 03-6758-6703 Fax: 03-6758-6718	

編集方針

当報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、当社の企業価値拡大に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的としています。また、本報告書に掲載しきれない財務情報や CSR 活動報告については、当社 web サイトで情報を入手いただけます。

当社 web サイト <https://www.minebeamitsumi.com/>

報告書の対象範囲 — ミネベアミツミおよびグループ会社: 95 社

報告書の対象期間 — 2019 年 3 月期 (2018 年 4 月 1 日～2019 年 3 月 31 日)ただし、上記期間以前や 2020 年 3 月期の活動も一部含まれています。

発行情報 — 2019 年 8 月発行 (次回: 2020 年 8 月発行予定)

- 参考にしたガイドライン — 国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイドライン」
一般財団法人日本規格協会 [ISO26000:2010]
GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン (2018 年版)」
- 支持するイニシアティブ — 国連グローバルコンパクト



将来の見通しに関する注意事項

本書中の記載内容におきまして、歴史的事実でないものは一定の前提のもとに作成した将来の見通しであり、これら見通しは、現在入手可能な情報から得た当社経営者の判断に基づいています。従いまして、当社の業績、企業価値等を検討されるにあたりましては、これら見通し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きください。

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

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

(注) エレクトロメカニクスソリューションズは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は 5863395 号です。

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。

ミネージュは、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。