

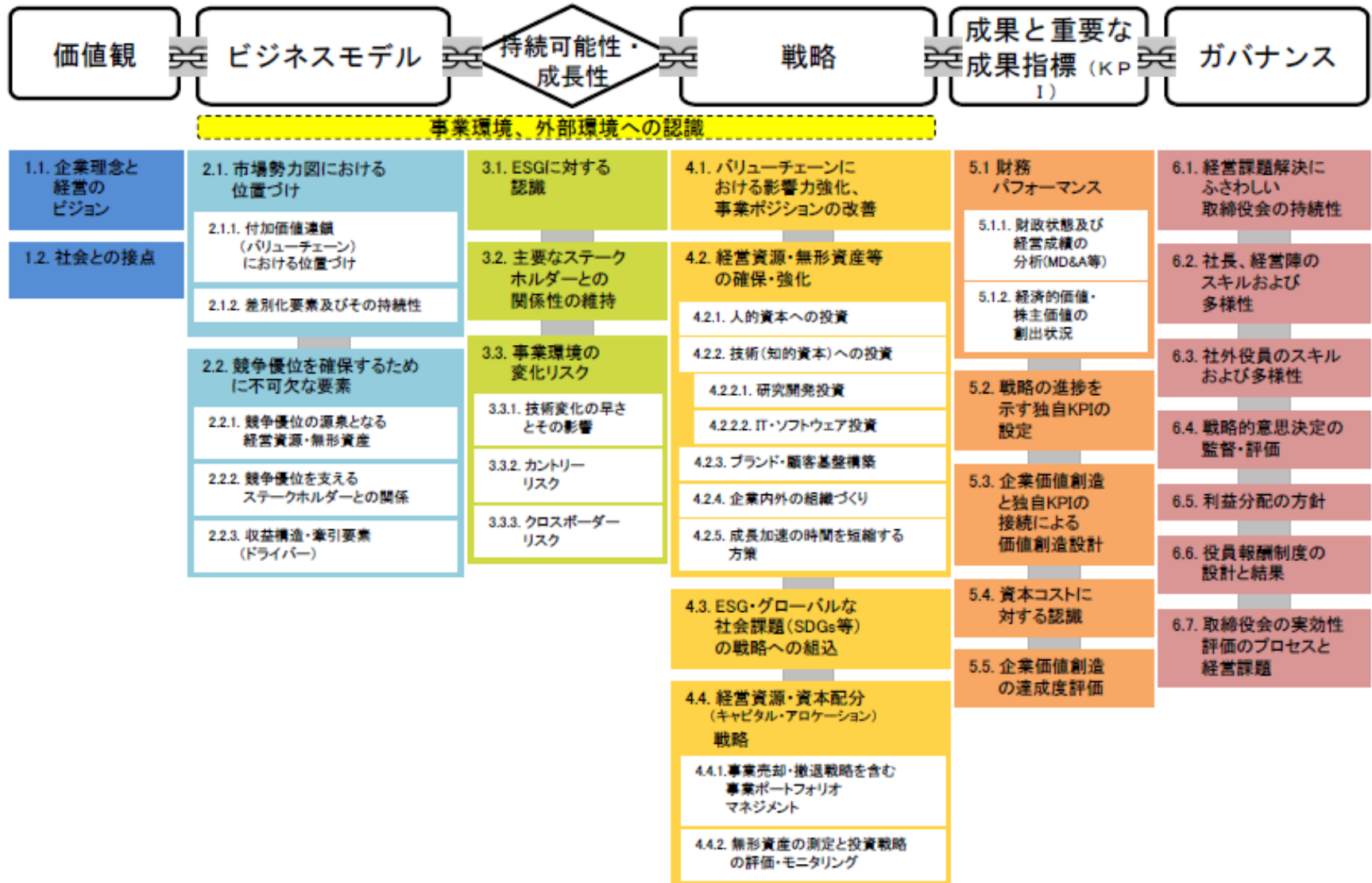
価値協創プロセスについて (HFLP)

ミネベアミツミ株式会社

中原 浩二

2020.05.15

価値協創ガイダンスの全体像



世界最強の「相合^{*}」精密部品メーカーへ

*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、

活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

— この10年を振り返って

「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 100周年に向けた基礎固めと株主価値の最大化を実行

私が当社の社長に就任した今から10年前の2009年5月に開かれた最初の決算説明会で、私は最高経営責任者のミッションとして2つの目標を掲げました。1つが当社の創業100周年（2051年）への土台づくり、もう1つが株主価値の最大化です。

私は、企業のサステナブルな成長において最も重要なことは、利益を計上し、黒字を維持することと考えます。当時は赤字部門も多かったので、該当部門の黒字化が急務でした。また、機械・電子技術と制御技術を融合した、機電一体の「エレクトロ メカニクス ソリューションズ[®]」という言葉を日本で商標登録し、これが創業100周年に向けた戦略になると説明しました。ベアリングから始まり、モーター、センサー、半導体まで手掛けている異色の

会社は、世界でもほかにはありません。この10年で世界で当社にしかない技術を色々な形で相い合わせる、すなわち「総合」ではなく「相合」させ、付加価値を生み出すための土台をつくることができたものと確信しています。この土台をもとに、相合製品を含めたオーガニックな成長とM&Aの両輪で当社の業容を大きく成長させることが、当社の100周年に向けた基礎固めになるものと考えています。

2019年は、ユースインとの統合で事業ポートフォリオをさらに強化しました。また、サステナビリティ推進部門の設置により監視と執行を分けコーポレート・ガバナンスの強化も図るなど、企業価値・株主価値を引き続き高め、持続的成長への布石を打ち続けてまいります。



経営理念

① 社是「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

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

② 常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

③ ものづくりに真摯に取り組む姿勢

1.-1 企業理念と経営のビジョン

①社是「5つの心得」に基づいた透明度の高い経営

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

②常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

③ものづくりに真摯に取り組む姿勢

1.-2 社会との接点

全ての従業員が力を最大限発揮できる職場づくり

- ▶ グローバル規模の人材育成

社会の発展に貢献する新しい価値の創造

- ▶ 環境貢献製品の創出

社会を支える精密部品の安定供給

- ▶ 安全・安心な製品供給

2029年3月期に目指す姿

定量目標



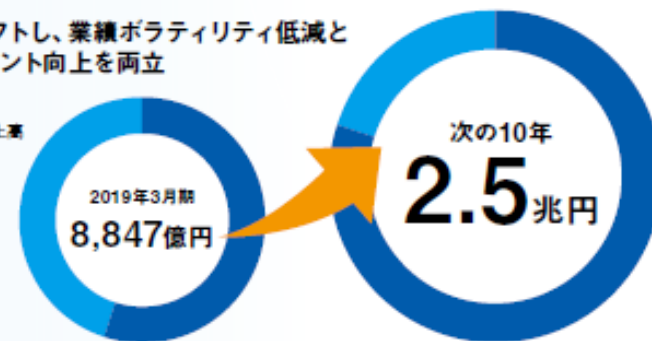
次の10年 基本戦略

新8本槍と世界最強の「相合」精密部品メーカーへ

| | |
|------------------------------|-------------|
| 1. 新8本槍に変更 | 3. 新市場の開拓 |
| 2. 新製品を市場投入 | 4. 積極的な M&A |
| + デジタルイゼーション | |
| 人材育成 (後継者育成含む) + 財務規律を伴う株主還元 | |

コア事業にシフトし、業績ボラティリティ低減とリスクマネジメント向上を両立

- コア事業売上
- サブコア事業売上



2.-1 市場勢力図における位置づけ

2.1-1 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ

次の10年においては、これまで磨きあげてきたコア事業「8本槍」を徹底的に磨きあげて強化するとともに、「相合*」による新製品開発・新市場開拓を進め、オーガニック成長を加速させていきます。加えて、コア事業「8本槍」とシナジーが見込まれる分野でのM&Aを積極的に推進し、スピーディーかつダイナミックな成長を目指します。ポートフォリオをコア事業に大きくシフトすることで、業績ボラティリティを低減し、サステナブルな成長を実現します。さらに、相合による新たなソリューションの提供で、住宅設備・メディカル・インフラといった市場での存在感を高め、社会課題解決にもより一層貢献します。売上高2.5兆円・営業利益2,500億円、世界最強の相合精密部品メーカーを目指して、ミネベアミツミは挑戦を続けてまいります。



2.1-2 差別化要素およびその持続性

オーガニック8,000億円 + M&A5,000億円~8,000億円



8本槍、戦略市場 P.15-16

10年後
(2029年3月期)

*相合:「融合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

2.-2 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2-3 収益構造・牽引要素(ドライバー)

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

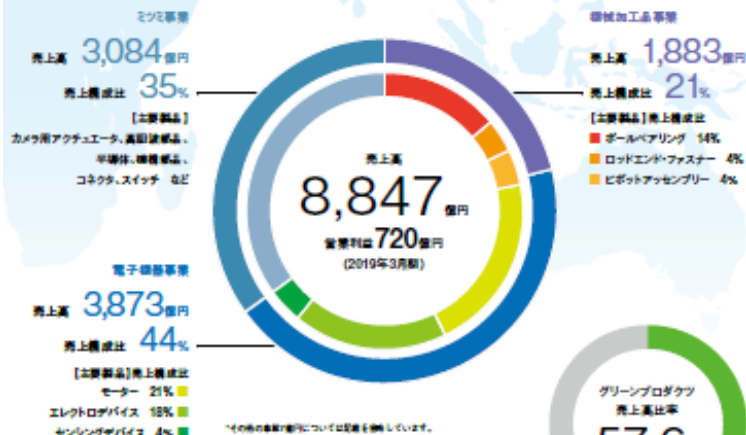
ミネベアミツミの今

世界No.1の製品群で 他社にはない強みを発揮

ミネベアミツミは、外径2mm以下のミニチュア・小径ボールベアリングにおいて、世界で60%のトップシェアを誇ります。さらに、ベアリングで培った超精密機械加工技術、大量生産技術をさまざまな分野に応用し、世界市場で超高品質製品を生み出し、オンリーワンのものづくりを実現しています。超精密機械加工技術を活かしたベアリングは、摩擦や抵抗を減らしてあらゆる“動くモノ”の高効率・高寿命化を実現し、省エネルギーに貢献しています。

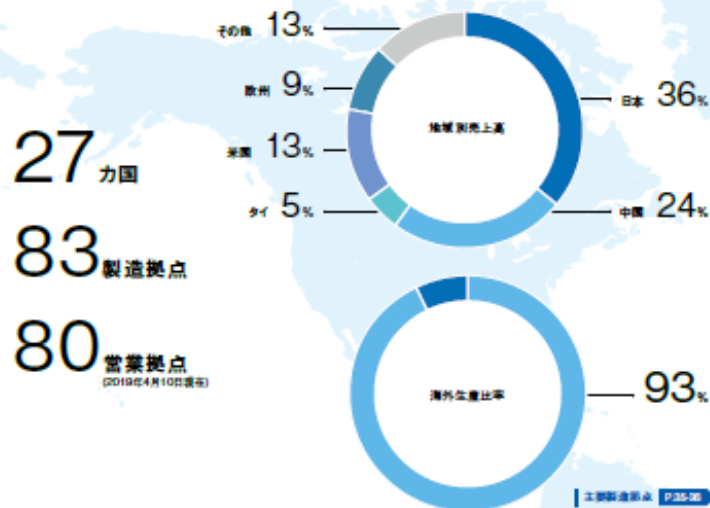
超高品質な製品群

コングロマリット・プレミアムが輩出し、2019年3月期の業績は売上高、営業利益、当期利益のすべてにおいて過去最高となりました。

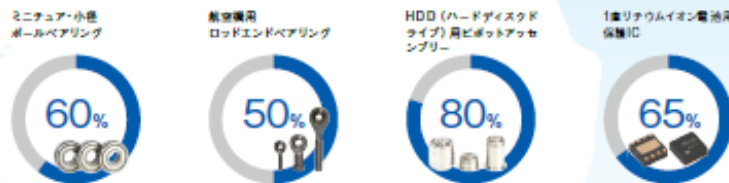


世界市場で高品質製品を創出

生産・販売のグローバル体制を構築し、地域経済に対応するとともに、豪雨、災害、地政学的なリスクを低減しています。



世界シェアNo.1



世界最小



3.-1 ESGに対する認識

・環境への取り組み

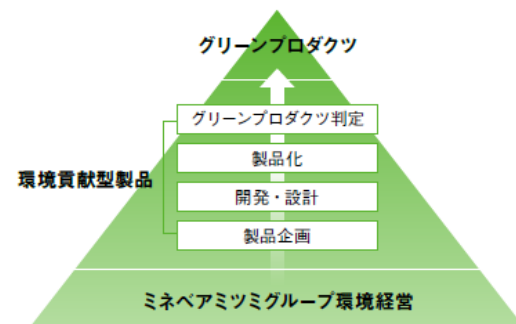
■ 環境への取り組みハイライト

**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

■ グリーンプロダクツ認定体系



・社会への取り組み

■ 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**

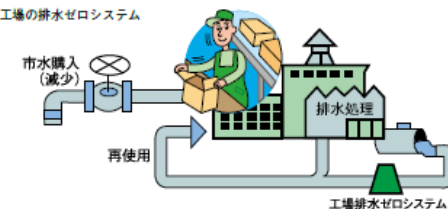
**「MSCI 日本株
女性活躍指数(WIN)」
に選定**

■ 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。

タイのバンバイン工場、アユタヤ工場、ロップリ工場、中国の上海工場、西岑工場で導入しています。

バンバイン工場の排水ゼロシステム



・コーポレート・ガバナンス

■ 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)

3.-2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

ミネベアミツミグループのステークホルダー

社は「5つの心得」で示されている

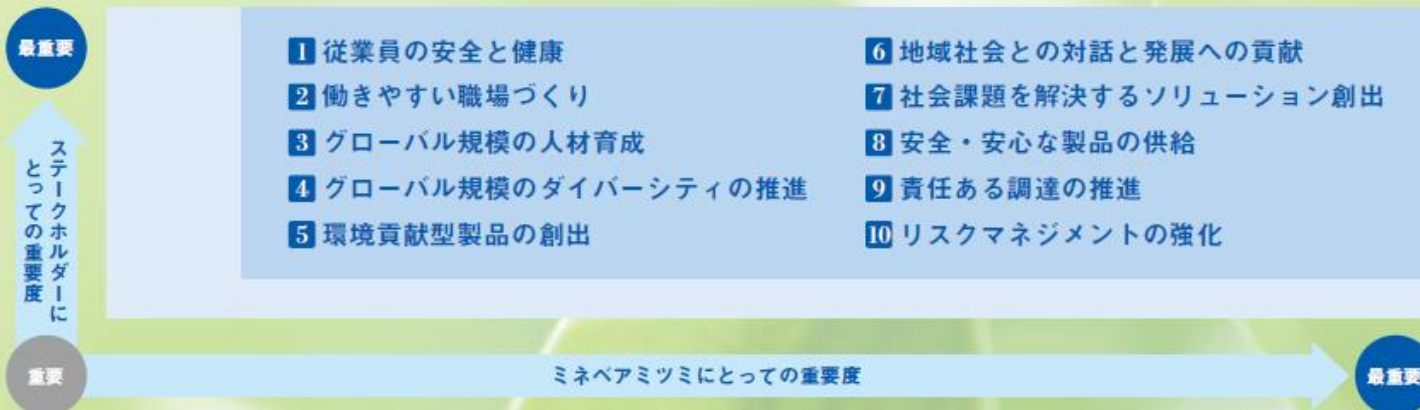
- (1) 従業員
- (2) お客様
- (3) 株主の皆様
- (4) 地域社会
- (5) 国際社会

のほかに、「お取引様」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



ミネベアミツミグループのサステナビリティ

■ マテリアリティ評価結果



▶ 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。重要性の評価、有識者との対話による考え方と結果に対するフィードバックを受け、取締役会へ報告。当社グループのマテリアリティとして決定。

3.3 事業環境の変化リスク

3.3-1 技術変化の早さとその影響

3.3-2 カントリーリスク

3.3-3 クロスボーダーリスク

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。

22カ国に
83の製造拠点

日本 20拠点
中華圏・韓国 15拠点
南アジア・東南アジア 11拠点
タイ・カンボジア 10拠点
欧州 18拠点
北南米 9拠点



4.-1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

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。



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。

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。

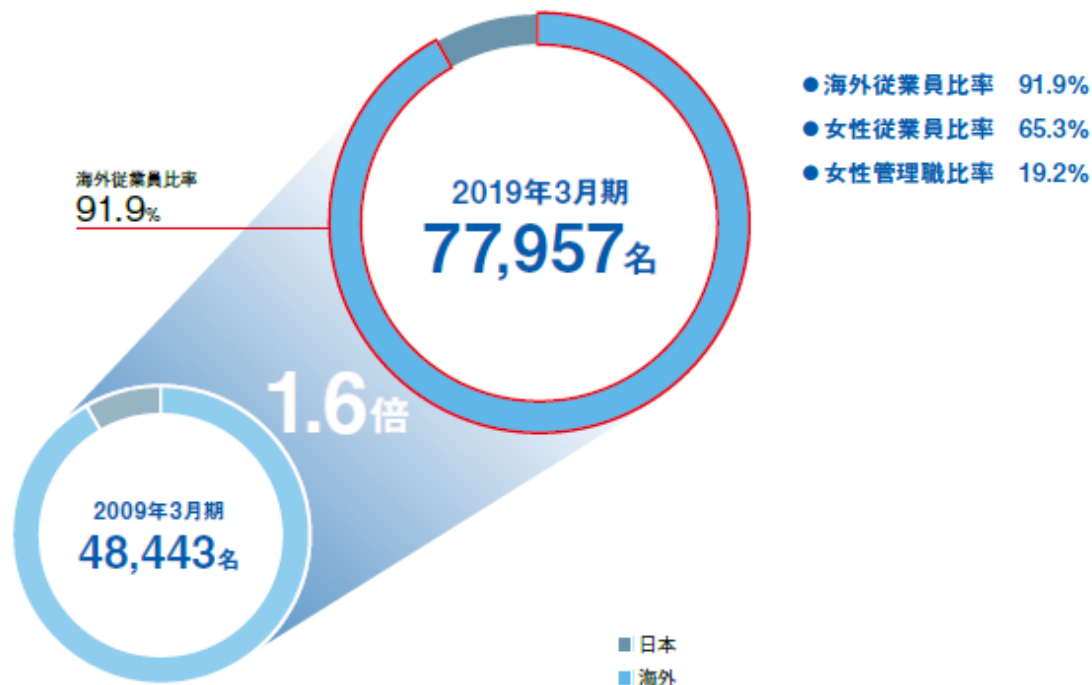
4.-2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2-1 人的資本への投資

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。

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。

■ グループ従業員数の推移



人材育成

マテリアリティ
3

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）

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も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>

4.-2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2-2 技術（知的資本）への投資

4.2-2-1 研究開発投資

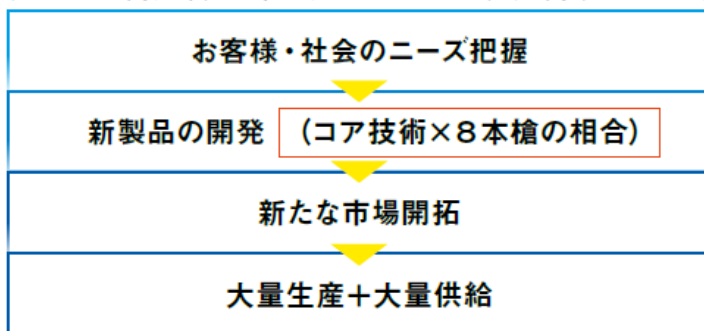
4.2-2-2 IT ソフトウェア投資

■ 研究開発費の推移



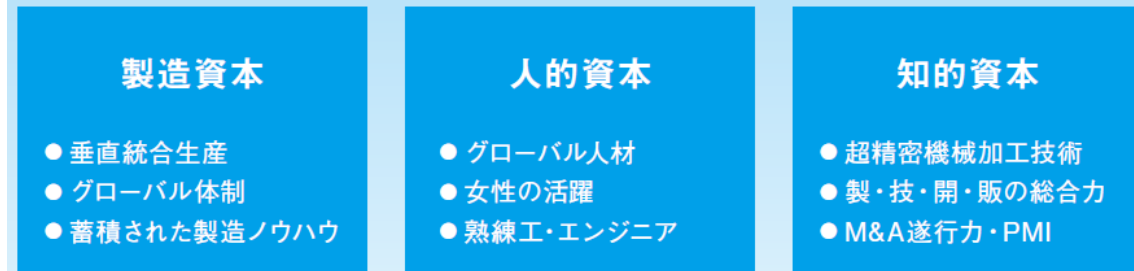
■ 「コア技術」と「8本槍製品」の相合による製品開発

研究開発投資の拡大に加え、
製造・技術・開発・営業の総合力により、新たな市場を開拓していきます。



常識を超えた「違い」で新たな価値の創造

強さを支える非財務資本



基盤となるフィロソフィー

- 社是「五つの心得」に基づいた透明性の高い経営
- 常識を超えた「違い」で新しい価値をつくる
 - ものづくりに真摯に取り組む姿勢

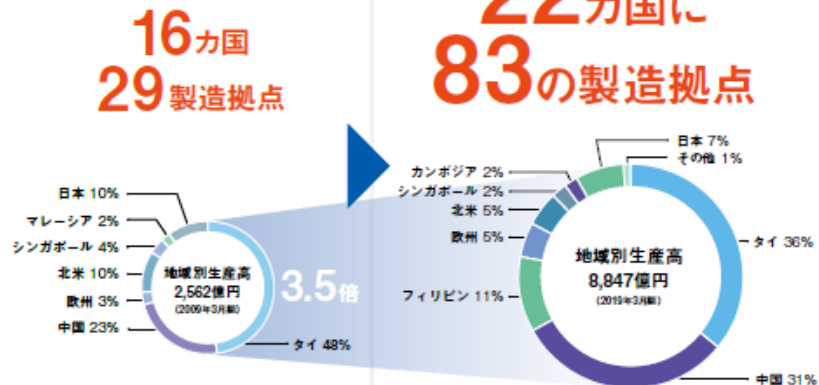
4.-2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2-3 ブランド・顧客基盤構築

「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢く」
つくることで社会に貢献する。

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。



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



ミネベアミツミの垂直統合生産システムが実現する高い競争力

4.-2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2-4 企業内外の組織づくり

“ 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 ”



— 高い目標達成のためには経営基盤の強化も必要と思いますが、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ませんでした。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。

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

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。

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的見識に加え、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。

4.-2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2-5 成長加速の時間を短縮する方策

自動車産業に代表されるように産業構造が変革点を迎え、変化への対応が要求されているなか、オーガニック成長に加え、質の高い人材・技術を含めた事業そのものをスピーディーに獲得できるM&Aを継続的に実施し、自社の経営基盤を強化していくことが効率的な企業経営戦略だと考えています。この10年、国内外で17件のM&Aを実行し成功実績を積み上げてきました。これらのM&Aを実行したことで連結売上高では約5,000億円の増収に貢献しています。のれん代は約150億円計上しましたが、負ののれん代を計上した案件もありますので、ネットののれん代はわずか3億円となりました。

4.-3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

環境への取り組み

E
環境

環境の課題

地球温暖化
資源の枯渇
自然災害

ミネベアミツミのアプローチ

- 環境貢献型製品の創出
- 地球温暖化防止
- 資源の有効活用
- 環境負荷物質の削減



環境への取り組みハイライト (2018年3月期)

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| 主要生産拠点のISO14001認証 100% | CO ₂ 排出量 (生産高原単位) 8%削減 (前期比) | 廃棄物の再資源化率 98%超 | 最終処分 (埋立) 廃棄物 大幅削減 |
| 工場排水ゼロ工場 5工場 | 用水使用量 大幅削減 (前期比) | 緊急事態への備え 油、化学品の漏洩時対応訓練 全工場 | 生物多様性保護活動 セブ工場のマングローブ 植樹 14,000本 2017年7月の植樹実績 |

4.-3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

E
環境

環境に関する事業機会

環境貢献型製品の創出

基本的な考え方

ミネベアミツミグループは、「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」ことを通して、地球環境及び人類の持続可能な発展に貢献していくことをCSR基本方針に掲げています。

当社グループの製品は、さまざまな最終製品に組み込まれるもの（部品）だからこそ、省エネルギー、省資源、長寿命といった、ライフサイクル全体で環境に貢献する配慮が重要であると考えます。

● 高精度・高品質ボールベアリング

ミネベアミツミの高精度・高品質なボールベアリングは、家電製品、情報通信機器、自動車など、わたしたちの生活に欠かせない身の回りの多くの製品に搭載され、それら製品の高精度化、省エネルギー化、省資源化、長寿命化など、あらゆる環境面に貢献しています。

環境リスク対応

地球温暖化防止 ● 工場の省エネルギー対策

資源の有効活用 ● 雨水及び河川水の有効利用（タイ）

- バイアル、他のマテリアルリサイクル（国内物流倉庫）

環境負荷物質の削減 ● 工場排水の浄化

- 海外工場の環境バトロールの実施
- 廃棄物処理場の視察（日本、タイ、中国ほか）
- 工場排水ゼロシステムの運用（タイ、中国）

● パワーブラシレスモーター

パワーブラシレスモーターは複合機、プリンターなどのOA機器や家電製品などの各機構駆動に用いられるモーターです。OA機器用途ではカスタムICを用いた高度な制御

で、高効率、低消費電力を実現して


います。家電用途ではマイコン搭載モデルも開発し、高機能化や低騒音アルゴリズムを用いた静音化で家電製品の性能向上に貢献しています。

特に従来ACモーターが使用されていた扇風機などの製品においては、当社DCモーター化によって、高速時では50%、低速時では90%の消費電力低減を実現させました。



4.-3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

社会への取り組み



| | | |
|------------------------|--|---|
| <p>S 社会</p> | <p>社会の課題</p> <p>人材不足</p> <p>各国の法規制強化</p> <p>地域社会との共存共栄</p> | <p>ミネベアミツミのアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル規模の人材育成 ● 多様な人材の活用 ● 働きやすい安全な職場環境の整備 ● 責任ある調達への推進 ● 安全・安心な製品の供給 ● 地域社会との対話 |
| | <p>1 人々の well-being</p> <p>4 高品質な product</p> <p>8 持続的 growth</p> | |

社会への取り組みハイライト (2018年3月期)

| | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <p>海外従業員の割合</p> <p>92%</p> | <p>女性管理職の割合</p> <p>27%</p> | <p>育休復帰率</p> <p>100%</p> | <p>グリーン 調達 推進</p> |
| <p>教育制度の 充実</p> <p>対象：従業員、地域社会、 サプライヤー</p> | <p>品質管理体制の 強化</p> | <p>地域のニーズに合った 社会貢献</p> | <p>地域対話 に積極的に参加</p> |

4.-3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込



社会に関する事業機会／リスク対応

グローバル規模の人材育成

基本的な考え方

ミネベアミツミグループでは、企業規模の拡大と加速するグローバル化の中で、「情熱・好奇心・自ら考え行動する主体性」「ものづくりへのこだわり」「グローバル志向」を持ち、チャレンジする人材の育成に取り組んでいます。

● チャレンジする人材の育成

当社グループは積極的に海外展開を進めており、海外駐在期間は原則3年から5年というガイドラインに従い、多くの従業員に対しグローバルに活躍する機会を提供しています。

海外拠点への赴任者や長期出張者に対する海外赴任前研修を2018年3月期では計21回実施し、延べ99名が参加しました。赴任後も、現地にてコミュニケーション力の強化を目的に、赴任先の言語や英語学習の支援制度を設けています。

海外のローカルスタッフに対しては、経営の現地化を目指し各法人で研修を実施しているほか、研修生として日本の工場・本社部門で受け入れ、日本語の習得、日本文化の理解だけでなく、当社コア技術、ものづくりのノウハウやマネジメントの教育を行っています。

● 人権への配慮

当社グループでは、人種、年齢、性別、国籍、宗教などによる不当な差別を禁止しています。従業員に対しては、新入社員研修において「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を用いた研修を実施しているほか、海外へ赴任となる従業員に行う赴任前研修や、各階層別研修の中でハラスメント防止に関する教育を実施しています。さらに、内部通報制度ならびに相談窓口を設けることで、人権侵害防止に取り組んでいます。

多様な人材の活用

- 女性活躍の推進
- 65歳定年制の導入
- 障がい者雇用の取り組み

働きやすい安全な職場環境の整備

- 多様な働き方の推進
- 安全衛生管理の徹底
- 健康管理の促進

社会リスク対応

責任ある調達への推進

- CSR調達の推進
- グリーン調達の推進
- 紛争鉱物への対応

安全・安心な製品の供給

- 品質マネジメント体制
- リスクアセスメントの実施

地域社会との対話

国内での取り組み

- 震災復興支援
- 相模川の美化活動
- 認定NPO法人あさまハイランドスポーツクラブへの支援
 - 小学校からの職場訪問受け入れ
 - 地域の方々との定期懇談会

海外での取り組み

- 地元のホスピスへの寄付（欧州）
- 地域発展に向けた支援活動（中国）
- 地域での医療支援（フィリピン）
- 生計向上への支援（タイ）

4.-3 ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

コーポレート・ガバナンスの取り組み

G

ガバナンス

社会からの要請

経営の透明性確保

資本効率の向上

取締役会の機能強化

ミネベアミツミのアプローチ

- 社是「五つの心得」に基づくステークホルダーに向き合う経営
- 適切な情報開示、投資家との積極的な対話
- 持続的成長に向けた中期事業計画の策定
- 成果に対する適正な報酬、インセンティブの付与
- グループガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス ハイライト

取締役の人数

11名

(うち、女性1名)

独立社外取締役の人数

3名

(うち、女性1名)

取締役会の開催回数

13回

* 2018年3月期実績

取締役会出席率

100%

* 2018年3月期実績(全員)

監査役の人数

4名

独立社外監査役の人数

3名

監査役会の開催回数

15回

* 2018年3月期実績

監査役会出席率

100%

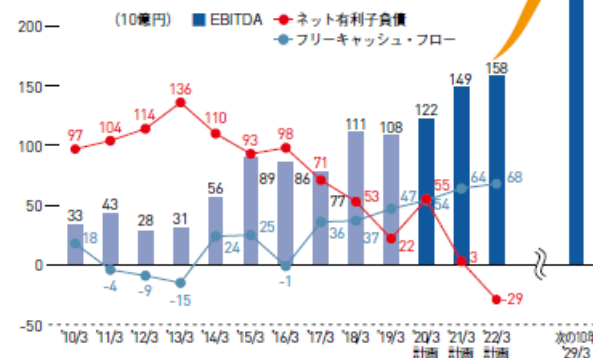
* 2018年3月期実績(全員)

4.-4 経営資源・資本配分（キャピタルアロケーション）戦略

4.4-1 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4-2 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

■ 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

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、ユーシングが持つ「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と株主還元の充実へ機動的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

- 売上高 2.5兆円 and/or 営業利益 2,500億円
- EPS 成長率 +15%以上 次の10年 CAGR
- ROE 15%以上

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。

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

■ 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
 研究開発費 → 売上高の **3%**
 設備投資 → EBITDA の **50%**

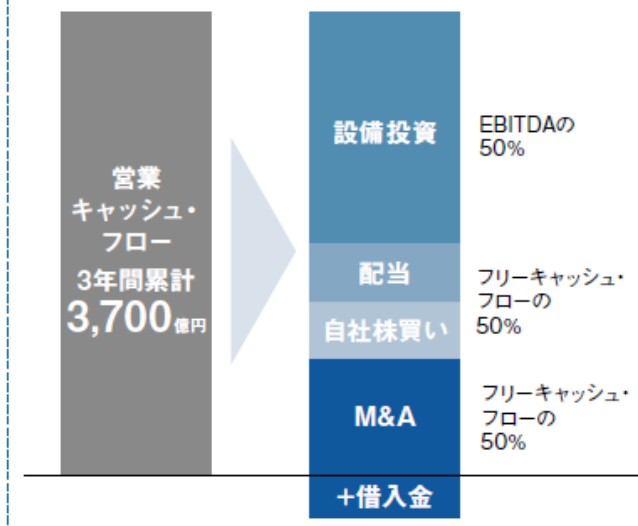
フリーキャッシュ・フロー

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**
 財務規律維持 (D/Eレシオ 0.2 倍の範囲)

株主還元
 配当と自社株買い
 フリーキャッシュ・フローの **50%**
 (株価水準に応じて配当/自社株買いの比率を調整
 自社株買いは、適正なしきい値での買い付けを目指す)

次の3年キャッシュ・フロー

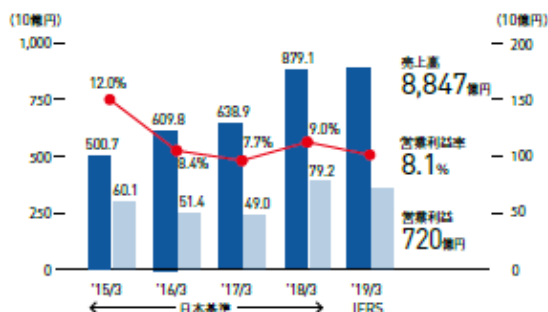


次の10年累積フリーキャッシュは 8,000億円～1兆円へ

5.-1.1 財政状態及び経営成績の分析MD&A等

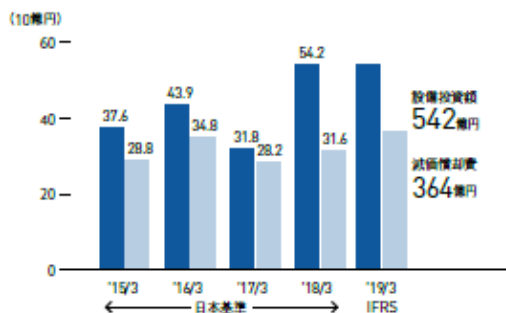
財務ハイライト

■ 売上高、営業利益、営業利益率



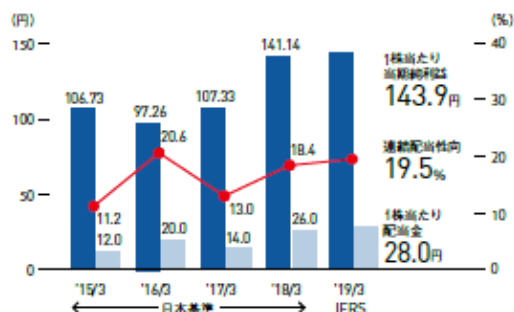
収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力した結果、売上高／営業利益ともに過去最高を更新しました。

■ 設備投資額、減価償却費



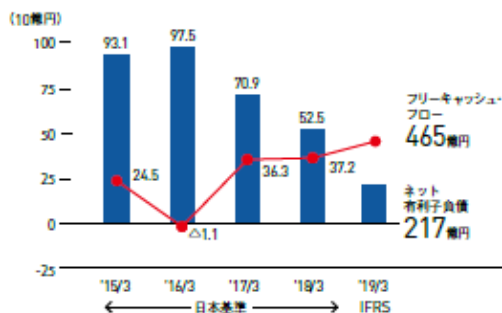
設備投資額は電子機器事業の増強投資を中心に増加し、それに伴い減価償却費も増加しました。

■ 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円となりました。

■ ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



設備投資が増えるなどのマイナス要因があったものの、フリーキャッシュ・フローも高い水準を維持し、ネット有利子負債はさらに減少しました。

2019年3月期の業績ならびに 2020年3月期の見通し

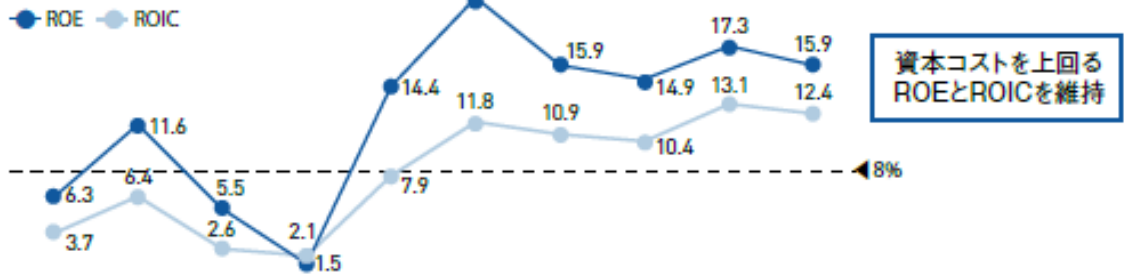
当期は米中貿易摩擦をはじめ外部環境の激変により第4四半期における受注の大幅ダウンが響いた中、収益力のさらなる向上を実現するため、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力してきました。その結果、売上高は前期に比べ0.4%増の8,847億円となり、創業以来の過去最高を更新。営業利益は4.5%増の720億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比19.5%増の601億円といずれも過去最高を更新することができました。

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、ボールベ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。

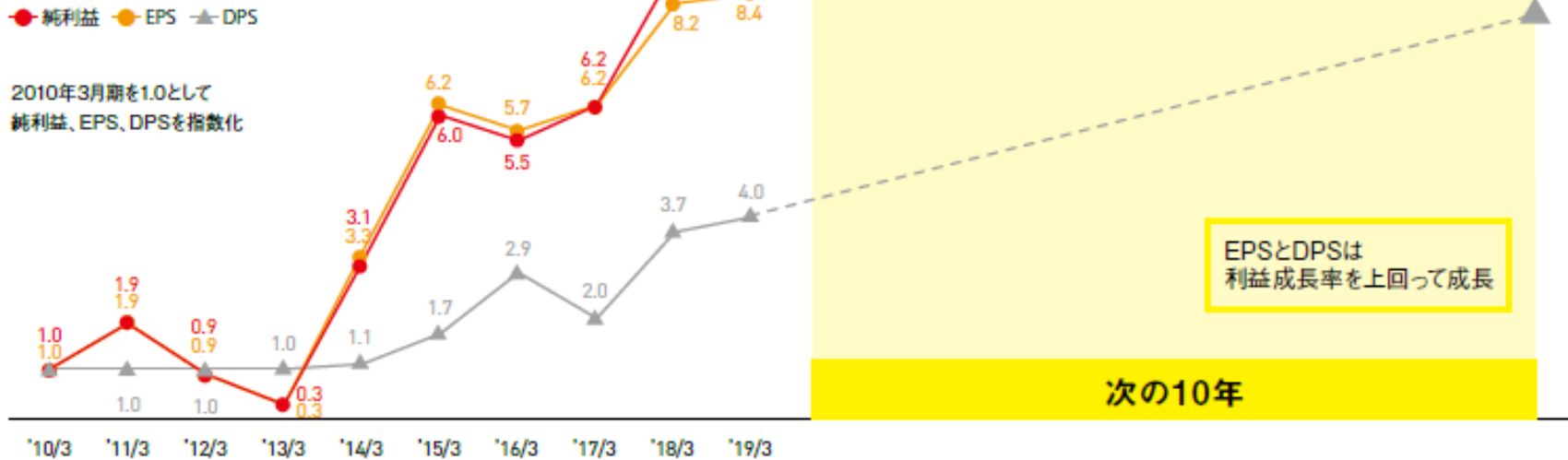
尚、当期から国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。

5.-1.2 経済的価値・株主価値の創出状況

ROEとROICの推移



純利益、EPS、DPSの推移と目標



* 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

5.-2 戦略の進捗を示す独自のKPIの設定

5.-3 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

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。

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

Step 1

評価対象となる 項目の整理

各種ガイドラインや当社グループのビジネスモデルを参考に、重要課題の候補となる20の項目を整理。

Step 2

重要性の評価

整理された項目に対し、重要性を評価。評価にあたっては、ステークホルダーの意見などを反映。

Step 3

有識者との対話

Step2で重要性を評価した結果をふまえ、第三者機関との対話により、考え方と結果に対するフィードバックをいただく。

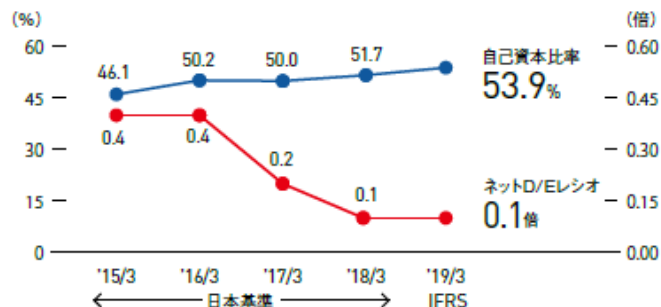
Step 4

マテリアリティの特定

Step3の結果をふまえ、整理したマテリアリティを取締役に報告し、当社グループのマテリアリティとして最終決定。

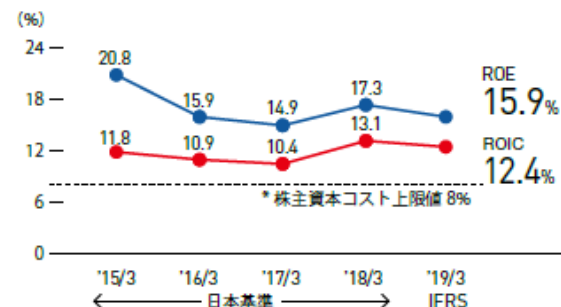
5.-4 資本コストに対する認識

■ 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。

5.-5 企業価値創造の達成度評価

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)

| | | | |
|------|-------|-------|-------|
| 現金預金 | 27.9 | 仕入債務 | 9.7 |
| 売上債権 | 43.4 | 其他負債 | 31.1 |
| 棚卸資産 | 38.7 | 有利子負債 | 137.9 |
| 其他資産 | 11.7 | | |
| 固定資産 | 163.7 | 純資産合計 | 106.8 |

総資産 285.4

2019年3月期(IFRS)

(10億円)

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 現金預金 | 122.4 | 仕入債務 | 109.3 |
| 売上債権 | 151.3 | 其他負債 | 63.5 |
| 棚卸資産 | 141.4 | 有利子負債 | 162.0 |
| 其他資産 | 30.4 | | |
| 非流動資産 | 296.6 | 純資産合計 | 407.3 |

総資産 742.1

6.-1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

取締役及び監査役

11名の取締役により、迅速で戦略性の高い経営判断を行うと同時に、執行役員制度により業務執行について、取締役から執行役員へ大幅な権限委譲を実施し、経営・監督機能と業務執行機能の役割を明確にしております。また、取締役会の多様性を重視しつつ、国籍や人種、性別にかかわらず、必要な知識・経験・能力・国際性を備えた取締役を選任することを基本方針としております。

なお、11名の取締役のうち3名が社外取締役であり、企業経営全般について助言を受けるとともに、業務執行機関に対する取締役会の監督機能の強化をはかっております。

また、監査役につきましては、監査機能の強化・充実をはかるため、全4名のうち3名を社外監査役（うち1名は常勤監査役）としております。監査役は監査役会の開催や取締役会及びその他重要な会議への出席のほか、会計監査人、内部監査室と連携をとり、国内事業所及びグループ会社への監査を実施し、取締役の職務執行の監査を行っております。

経営陣幹部の選解任、取締役・監査役候補者の指名の方針・手続

経営陣幹部（代表取締役及び業務執行取締役を指し、以下同じとします。）の選任及び社内取締役候補者の指名におきましては、的確かつ迅速な意思決定、適切なリスク管理、業務執行の監視及び会社の各機能と各事業部門を統括できる能力を考慮し、適材適所の観点より指名・報酬委員会にその任に適しているかを諮問し、その答申を踏まえ上席執行役員会議での審議を経た後、取締役会が決定します。

なお、経営陣幹部の職務遂行が上記の選任基準に照らして著しく適格性を欠く場合には、指名・報酬委員会に解任を諮問し、その答申を踏まえ取締役会が決定します。

社外取締役候補者の指名におきましては、独立性判断基準に照らし、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、企業経営等の高い専門性を総合的に考慮のうえ指名・報酬委員会にその任に適しているかを諮問し、その答申を踏まえ取締役会が決定します。

また、監査役候補者の指名におきましては、財務・会計・法務に関する知見、当社事業分野に関する知識及びリスク管理並びに企業経営に関するノウハウ等を考慮し、総合的に検討し人選の上、監査役会の同意を得て取締役が決定します。

6.-2 社長 経営陣のスキル及び多様性

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

代表取締役会長兼社長執行役員
貝沼 由久

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・企業価値向上を着実に実行、達成してきた経営手腕は、当社グループのさらなる持続的成長に資するものと判断したため。

代表取締役副会長
森部 茂

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。

取締役専務執行役員
岩屋 良造

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。

取締役専務執行役員
鶴田 哲也

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、取締役営業本部副本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。

取締役専務執行役員
野根 茂

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。

取締役専務執行役員
上原 周二

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。

取締役専務執行役員
加々美 道也

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、取締役技術本部本部長としてその役割を適切に果たしているため。

取締役常務執行役員
麻生 博史

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、取締役技術本部副本部長兼ミツミ事業本部副本部長としてその役割を適切に果たしているため。

6.-3 社外役員のスキル及び多様性

- 経営の透明性確保
- 資本効率の向上
- 汚職・腐敗防止
- グループガバナンス強化

■ 独立社外取締役

社外取締役
村上 光鷄

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。

常勤社外監査役
吉野 功一

選任理由

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

社外取締役
松村 敦子

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。

社外監査役
柴崎 伸一郎

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。

社外取締役
松岡 卓

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。

社外監査役
星野 慎

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。

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役に関するサポートは、基本的に取締役会事務局が担当しておりますが、必要に応じ関係部門が適切に対応しております。社外監査役に関しましては、常勤監査役とコンタクトを密にし、情報の共有に努めております。また、社外取締役・社外監査役には、取締役会の資料等を事前に配布することで議案や報告事項の内容を可能な限り早くご理解いただけるよう努めております。

さらに、社外取締役、社外監査役には、当社の組織、業務、拠点等の情報収集ができるよう、海外を含めた主要拠点の視察や、拠点メンバーによる説明の機会を設けます。

社外取締役、社外監査役の選任基準及び独立性判断基準

当社は、会社法に定める要件及び株式会社東京証券取引所が定める独立性判断基準に基づき、当社との間に人的関係、資本関係又は取引関係その他の利害関係はなく、独立性が十分に確保され、一般株主と利益相反が生じるおそれがない者を独立社外取締役及び独立社外監査役として選任することといたします。

6.-4 戦略意思決定の監督 評価

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（ユースン、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
- サスティ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、サスティ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。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は会社法上の機関として取締役会及び監査役会を設置しつつ、その機能を補完する任意機関として指名・報酬委員会及び上席執行役員会議等を設置しております。

社外取締役を含む取締役会が業務執行の監督と迅速で戦略性の高い経営判断を行うとともに、社外監査役を含む監査役が客観的・独立的な立場で取締役の職務執行を監査することにより、実効性のあるガバナンスを実現できていることから、当該体制を採用しております。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価結果の概要の開示

取締役会の実効性評価に関し、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書面アンケートによる自己評価を実施し、取締役会事務局で分析の上、取締役会において分析結果を審議しております。その結果、全般的に取締役会は十分機能していることを確認いたしました。今後ともPDCAのサイクルを回していくことで、継続的な改善を実施し、取締役会のさらなる実効性向上を目指してまいります。

6.-5 利益分配の方針

■ 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

研究開発費 → 売上高の **3%**
設備投資 → EBITDA の **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

財務規律維持 (D/E レシオ 0.2 倍の範囲)

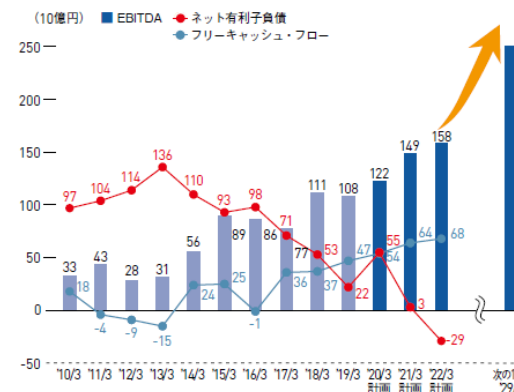
株主還元

配当と自社株買い
フリーキャッシュ・フローの

50%

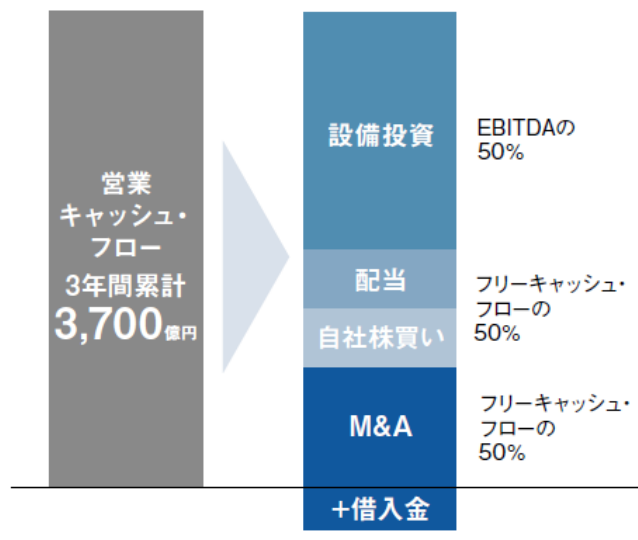
(株価水準に応じて配当/自社株買いの比率を調整
自社株買いは、適正なしきい値での買い付けを目指す)

■ 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

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

6.-6 役員報酬制度の設計と結果

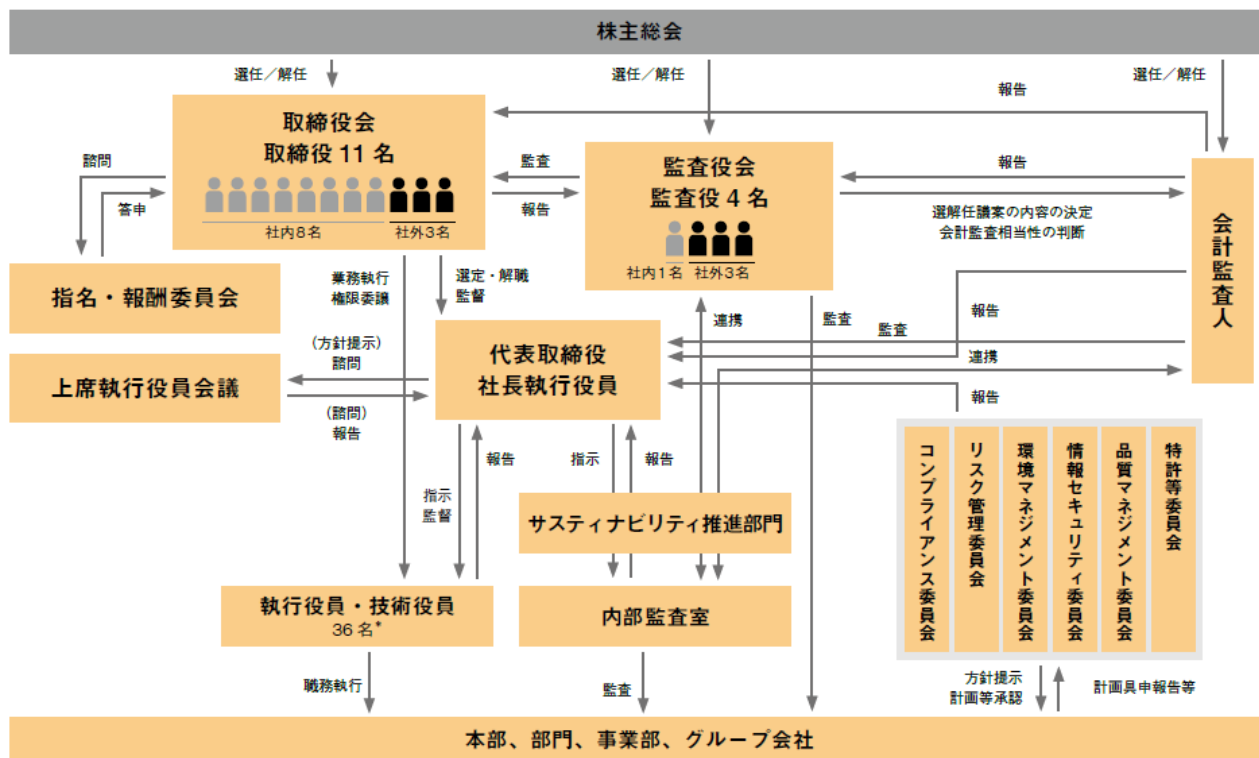
■ コーポレート・ガバナンス ハイライト

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)



“ 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 ”

■ 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。

6.-6 役員報酬制度の設計と結果

役員報酬

当社の役員報酬につきましては、株主総会の決議により取締役、監査役それぞれの報酬限度額が決定されており、その限度額の範囲内において一定金額を報酬として定めております。

取締役・監査役の報酬決定の方針・手続

経営陣幹部・取締役の報酬

経営陣幹部の報酬につきましては、毎月定額で支給する基本報酬と各事業年度の業績等に応じて決定される賞与に加え、2017年に導入した業績連動インセンティブ報酬、そしてストック・オプションで構成されております。

基本報酬はそれぞれの職務、実績及び当社の業績その他各種の要素を勘案して相当と思われる額としております。業績連動賞与は会社業績と職責、成果を反映させた体系としており、各期の連結業績及び株価水準等を指標とする賞与算出テーブルに基づき、支給基準を決定しております。また、業績連動インセンティブ報酬は売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指す中期事業計画の達成度により支給額を決定しております。

社外取締役の報酬につきましては、当該社外取締役の経歴等を勘案し、一定の金額を設定しております。なお、社外取締役ににつきましては、業績連動インセンティブ報酬及びストック・オプションの対象としておりません。

上記方針に基づき、経営陣幹部及び取締役の報酬につきましては、独立社外取締役が半数以上を占める任意の指名・報酬委員会に諮問し、その答申を踏まえ取締役会が決定します。

監査役の報酬

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ます。

6.-6 役員報酬制度の設計と結果

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2018年度実績）

| 役員区分 | | 支給人員 (名) | 報酬等の総額（千円） | | | |
|------|----------|-------------|------------|---------|---------|----------------|
| | | | 合計 | 基本報酬 | 業績連動報酬 | ストック・ オプション |
| 取締役 | 下記を除く取締役 | 10 | 673,496 | 303,496 | 370,000 | — |
| | 社外取締役 | 3 | 26,619 | 26,619 | — | — |
| | 合計 | 13 | 700,115 | 330,115 | 370,000 | — |
| 監査役 | 下記を除く監査役 | 1 | 16,723 | 16,723 | — | — |
| | 社外監査役 | 3 | 35,771 | 35,771 | — | — |
| | 合計 | 4 | 52,494 | 52,494 | — | — |
| 合計 | | 17 | 752,609 | 382,609 | 370,000 | — |

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額（2018年度実績）

| 氏名 | 報酬等の種類別の総額（千円） | | | 報酬等の総額 (千円) |
|-------|----------------|---------|----------------|----------------|
| | 基本報酬 | 業績連動報酬 | ストック・ オプション | |
| 貝沼 由久 | 122,001 | 100,000 | — | 222,001 |

6.-7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会全体の実効性に関する分析・評価結果の概要の開示

取締役会の実効性評価に関し、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書面アンケートによる自己評価を実施し、取締役会事務局で分析の上、取締役会において分析結果を審議しております。その結果、全般的に取締役会は十分機能していることを確認いたしました。今後ともPDCAのサイクルを回していくことで、継続的な改善を実施し、取締役会のさらなる実効性向上を目指してまいります。

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行うことにより、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行うとともに、非財務情報を含めた主体的な情報発信を行うよう努めます。

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行えるよう方針・体制を整備し、株主に対しわかりやすい説明を行うよう努めます。

END