

**MinebeaMitsumi**  
Passion to Create Value through Difference

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2025 MINEBEA MITSUMI Inc.  
Printed in Japan  
September 2025

印刷における環境配慮



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



ミネベアミツミグループは、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。この冊子の制作には、国産木材が製紙原料として活用されています。国産材を積極的に活用することで、日本の森林が整備され、CO<sub>2</sub>吸収量拡大に貢献します。

# Integrated Report 2025

ミネベアミツミグループ  
統合報告書



**MinebeaMitsumi**  
Passion to Create Value through Difference

## ミネベアミツミが支える世界

ミネベアミツミは、巨大市場のニッチな領域で超精密加工技術や大量生産技術等の当社の強みを発揮でき、かつ簡単に無くならない製品をコア事業「8本槍」と定義しています。当社製品は、直接皆様の目に触れることは少ないですが、モビリティ、航空・宇宙、情報・通信、インダストリー、家電・住宅設備、ロボティクス、メディカル、インフラなど、幅広い分野に使用され、電動化、省エネルギー化、高機能化などの効果を発揮し、皆様の生活や世界のものづくりをお支えしてきました。



## ミネベアミツミが支える未来

今後、モビリティ、ロボティクスの高度化、AI・DX化の進展、少子高齢化、環境・エネルギー、災害対策などさまざまな社会的課題の解決が求められます。当社のコア事業「8本槍」は、これらの社会的課題解決に必要な高電圧・高電流・高周波・高速（「4高」）などのシーズに欠かせない製品であると自負しています。これらのコア事業を「相合（そうごう）」\*させ、新たな技術に対応する新製品、新しい価値を生み出し、今後も世界を動かす、なくてはならない会社として成長を続けます。

ミネベアミツミの成長戦略 P.25-26

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



## 世界を支えるミネベアミツミメンバーの「Myパッション」

人的資本「Myパッション」 P.56

ミネベアミツミでは、「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」という経営理念に共感し、豊かな社会の実現に貢献したいという「情熱＝パッション」を持つ10万人のメンバーが働いています。



現在、社員一人ひとりの「情熱（パッション）＝この人生において、何に情熱を注ぎ、何を実現したいのか？」を言語化する「Myパッション」という取り組みをすすめています。コーポレートスローガン（常識を超えた「違い」による新しい価値の創造）を実践すべく、一人ひとりの社員が「情熱」を持ち、それに基づく「相合」活動によって、「違い」を生み出すことにより、経営戦略の実現を加速させていきます。ここではその代表例として次世代研修の参加者の「Myパッション」を紹介します。





## 編集方針

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

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

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

2025年3月期は、経営理念のもと、常識を超えた「違い」による新しい価値を創造する“世界を動かす、なくてはならない会社”をテーマとして、当社が持続的に成長（サステナブルグロース）していくための戦略・執行のさまざまな取り組みをご紹介します。

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

### 報告書の対象範囲

ミネベアミツミおよびグループ会社：147社

### 報告書の対象期間

2025年3月期  
(2024年4月1日～2025年3月31日)  
ただし、上記期間以前や2026年3月期の活動も一部含まれています。

### 発行情報

2025年9月発行

### 参考にしたガイドライン

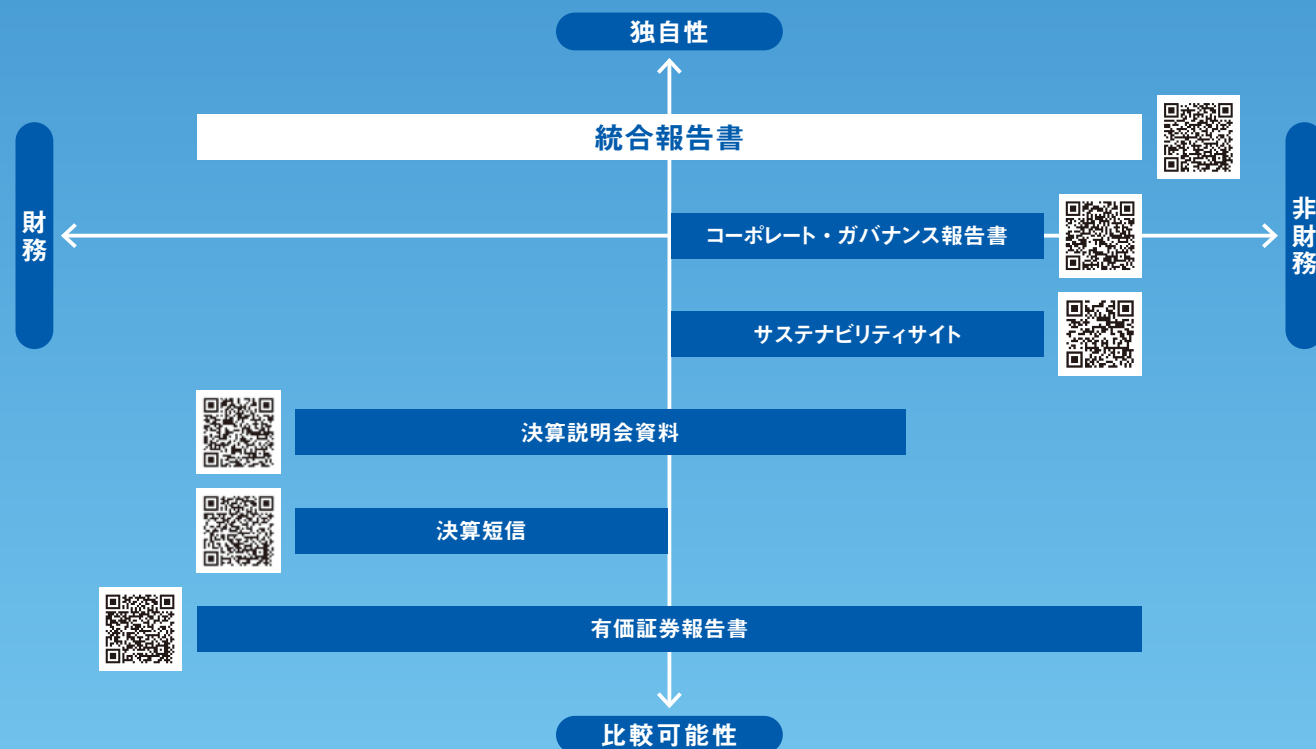
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」  
一般財団法人日本規格協会「ISO26000：2010」  
GRI(Global Reporting Initiative)  
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」  
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」  
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書

### 支持するイニシアチブ

国連グローバルコンパクト 持続可能な開発目標(SDGs)  
Science Based Targets initiative(SBTi)  
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)  
Carbon Disclosure Project(CDP)



## 統合報告書の位置づけ



本報告書に掲載しきれない財務情報や社会貢献活動については、当社ウェブサイトで情報を入手いただけます。

当社ウェブサイト <https://www.minebeamitsumi.com/>

## Contents

イントロダクション	01
第1章 CEOメッセージ／COOメッセージ／CFOメッセージ	05
第2章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー	19
第3章 価値創造への取り組み	
事業別戦略	39
営業力	49
非財務資本戦略	
人的資本、製造資本、知的資本、相合事例	51
AI・DX推進	65
第4章 価値創造を支える取り組み	
環境への取り組み	67
社会への取り組み	75
コーポレート・ガバナンス	79



# 世界を動かす、なくてはならない会社を目指して

## 豊かな未来の実現に向けたサステナブルグロース(持続的成長)の追求

当社はこれまで、家電、情報通信機器、自動車、航空機、医療機器など、暮らしと産業を支える多様な製品に向けて、超精密・高精度な部品を供給してまいりました。

その多くは、直接目に触れることのない“縁の下の力持ち”ですが、朝起きてから眠るまで、皆様が当社の部品に触れない日はない——そう言っても過言ではありません。世界経済の発展とともに最終製品の高機能化・高級化が進むなかで、当社は時代ごとの最先端技術に対応した高性能部品を提供し、着実な成長を遂げてきました。当社の祖業であるベアリングをはじめ、当社超精密部品は、皆様の暮らしを支え世界を動かすためになくてはならない製品であり、豊かな社会の実現に貢献してきたと自負しています。

そして、現在、本格的な自動運転技術の導入、ヒューマノイドロボットの開発、生成AIの活用など、これまでSF映画のように描かれてきた未来の最先端技術の実現が始まっています。米国サンフランシスコではすでに無人タクシーが実用化されています。そしてこれらの自動運転車両の中には、当社製品が少なからず採用されています。ヒューマノイドロボットは、2025年から徐々に導入が始まり、2030年には約150万体が世の中に普及すると見込まれています。やはり高性能なヒューマノイドには、高性能な部品が必要不可欠になります。特にハンド部分には小型の力覚センサー、ベアリングが使用されます。小型の減速機が指の関節に1個ずつ入ると、一つの減速機に対して2個、非常に小さなベアリングが使用されます。指1本で約6個、5本あれば約30個、両手で約60個使用されるケースも将来見込まれると考えられ、ベアリング、モーター、センサーなど関連する当社製品の市場規模は2030年までに3兆円に拡大すると見込んでいます。ロボティクス分野では他に、デリバリーにおけるドローンの活用が進化し、着陸誘導などにライティングデバイスが使用されるなど、ますます当社製品の活躍領域が広がっています。

このような最先端の未来の実現、また近年の少子高齢化、医療問題、エネルギー問題など社会的課題の解決に向けて、電動化・自動化、AI、超高速通信、センシングなどのさまざまなニーズが生まれています。私は、これらのニーズに応える技術的なシーズを、「高電圧」「高電流」「高周波」「高速」という4つの軸、いわば「4高」に大別できると考えています。当社では、巨大市場のニッチな領域で超精密加工技術や大量生産技術等の当社の強みを発揮でき、かつ簡単になくならない製品をコア事業「8本槍」と位置づけてきました。この「8本槍」こそが、「4高」の技術課題に真正面から応えうる、世界に一つしかない事業ポートフォリオであると確信しています。また「8本槍」は、当社では「相合」と呼んでいる製品間のシナジーを創出できることもポイントです。例えば最先端のロボットを支える高性能なモーターを造るには最高のベアリング、半導体などが不可欠です。必要な部品をすべて自前で用意し、垂直統合で最適化できることも当社の強みなのです。

当社は経営理念「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくことで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」のもと、経営の本質はサステナビリティであることを信念とし、継続的な成長と持続可能性を追求しています。これからも「世界を動かす、なくてはならない会社」であり続け、長期的な株主価値の向上を実現するために、私は極端な「選択と集中」ではなく、節度ある、そして未来の実現に必要な不可欠な製品の分散によるリスクマネジメントが重要であると考えています。さまざまな事業分野に携わることで、市況の悪い事業があっても、他の好調な事業がカバーできます。リーマンショックや新型コロナウイルス感染症を乗り越えた今も、米相互関税、紛争などさまざまなリスクが後を絶ちませんが、「8本槍」を核とした戦略は安定した成長と究極のリスクマネジメントの両立という事実を立証していると実感しています。

持続的な成長＝サステナブルグロースを実現する成長戦略として、当社は、オーガニック成長、M&Aの両輪で、売上高約1.5兆円、営業利益約1,000億円まで規模を拡大してきました。100周年やその先のさらなる成長に向けて、上述した社会的課題解決に貢献する製品の開発、当社グループの製品、技術、事業、そしてそれをドライブする「人」の「相合」により、高付加価値化や新しい価値の創出に努め、規模の拡大だけではなく収益力を強化していくステージに入ったと認識しています。さらに2025年は「サステナブルグロース」を支え、長期的に資本コストの低減を実現する基盤戦略として「マテリアリティ」を再定義し、見直しをはかっています。

成長戦略 ▶ P.25-26    マテリアリティ ▶ P.27-30



# MESSAGE FROM CEO

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

貝谷由久

## 経営理念

経営理念  
(成長と持続可能性への貢献に対する基本的な考え方)

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

経営の基本方針  
(経営理念を実現するための社員の行動指針)

社は「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

### 五つの心得

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

コーポレートスローガン  
(成長と持続可能性実現のための方策)

常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

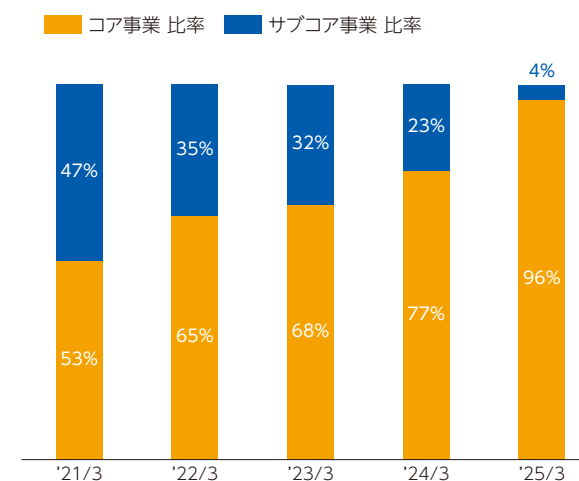
Passion to Create Value through Difference



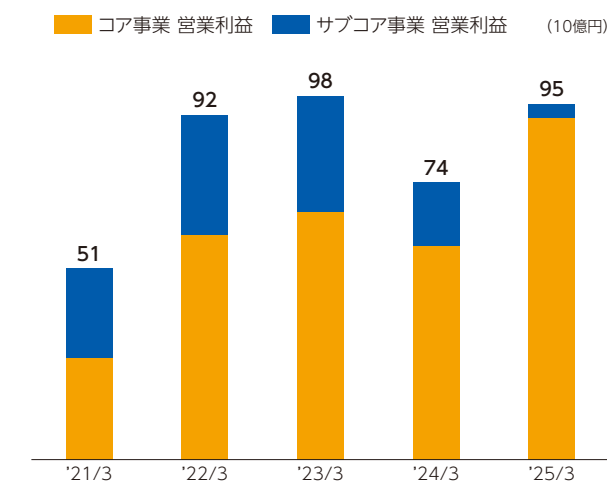


## コア事業とサブコア事業の成長動向

### ● コア事業とサブコア事業の比率の動向



### ● コア事業とサブコア事業の営業利益の推移



## ハイマージンに向けた取り組み

電動化、省エネルギー化、小型化などのニーズが高まるなかで、当社の超精密部品の需要は非常に高まっています。当社はグローバルニッチトップ戦略を掲げており、現在売上高の半数は世界トップシェア製品となっています。また例えばアクセス製品では、従来メカニカル機構だったドアロックやラッチに電動化のトレンドが訪れており、アクセス製品だけでなくベアリング、モーター、センサーなどを持つ当社にしかできない製品への期待が非常に高まっています。ハンドル、モーター、センサーを組み合わせたBMW社向けウィングハンドルをはじめ、今後も高付加価値の新製品を続々と市場に投入していきたいと考えています。

当社の事業構造については、P.8のグラフでお示ししているように、スマートフォン用バックライトが終息し、スマートフォン向けカメラアクチュエータ、ゲーム向け機構部品などの「サブコア事業」の収益性が低下するなかでも、「コア事業」は力強く成長しています。

2025年3月期は米中貿易摩擦、地政学リスク、急激な為替変動などがあり、自動車業界、半導体業界をはじめ、外部環境はポジティブなものではありませんでしたが、ベアリングを含むプレジジョンテクノロジー、モーター、アクセスソリューションズ（特殊要因を除いた実質ベース）は過去最高の営業利益を更新し、コア事業の力強さを示すことができました。現在はサブコア事業の比率はわずかになっており、コア事業で1,000億円の利益を見込む基盤が着実にできあがりつつあります。また、サブコア事業について私自身が「会長室ICU」として直接生産問題の立て直しもはかり、ゲーム向け機構部品、カメラ用アクチュエータともに生産面の問題は解消し、カメラ用アクチュエータにおける米相互関税問題の影響によるレアアース調達問題も解決に向かっています。サブコア事業は、いつかは技術が代替され、なくなってしまうリスクがあると想定している事業であり、利益が出る限りは成長投資に分配していく位置づけの事業です。今後の収益性は慎重に見極めていく必要がありますが、サブコア事業の収益依存の構造変化が進んでいることをご理解いただければと思います。

事業ポートフォリオの定義 P.23

## 事業ポートフォリオの意義

コア事業「8本槍」のうち、ベアリング、半導体、モーター、アクセス製品は近い将来に営業利益200億円以上を見込むことができる、確定した槍であるとご説明しています。しかしながら、他の槍が不要という訳ではありません。

先述した自動運転、ヒューマノイドロボットやドローンの進化、あるいは将来普及すると見込まれる遠隔地医療などには「4高」に対応するセンサー、コネクタ・スイッチ、電源、無線通信ソフトウェアが求められます。また、2025年4月より

開催されている2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）で、パナソニックグループのPASONA NATUREVERSEで高精度センサーなどを活用した「未来の眠り」を実現するベッドセンサーシステムの展示をおこない、連日1万人以上の方にご体験いただいております。年内に市場投入も予定しています。これも当社にセンサーや無線ソフトウェアの技術があればこそ実現した製品です。技術が発達し、ニーズの高度化が進むなかで、当社が「8本」の槍を掲げる意味をお示しできる事例を増やしていくべく、技術開発に取り組んでいます。これらの「8本槍」の真価をすべて発揮することで、「世界を動かす、なくてはならない「相合」精密部品メーカー」として、2029年3月期売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の長期目標のさらにその先の高みを目指していけると考えています。

相合事例 P.64

## グローバル生産ネットワークを強化し、収益性と持続可能性を両立

当社は、事業の分散だけではなく、生産地の分散も経営の重要戦略と位置づけています。グローバル生産ネットワークを拡充することで、お客様のニーズに合わせた最適地生産を実現しています。例えば航空機向け事業では、欧米に加えてタイ、そして2025年2月に稼働を開始したインド第2工場を活用し、コスト競争力と高品質を両立し航空機市場の成長を上回る勢いで受注をいただいております。

またグローバル生産ネットワークを拡充し、各事業で複数の拠点を持つことで、製造業として供給責任を果たすリスクマネジメントも実現しています。当社は1970年代以降、部品メーカーとしては早期から海外進出を果たし、主要拠点のあるタイ、カンボジアをはじめ各地域の政府と強いリレーションを持ち、有事の際は私自身が先頭に立ち政府との交渉にも取り組んでいます。

2026年3月期中には、カンボジア・プルサットにおいて第2工場が一部稼働を開始予定であり、プレジジョンメカニカルコンポーネント（PMC）製品の成長分野における供給体制を一層強化していきます。当社は現在「自動化プロジェクト」として省人化を進め、改善手法やITツールを統一して世界標準を構築し、AI・DXを駆使して生産性の改善に努めていますが、プルサット工場では、自動化や垂直統合生産システムを積極的に活用してグループ内に蓄積されたベストプラクティスを集結し、プレジジョンテクノロジー事業の営業利益600億円創出に向けた柱として活用していきます。

さらに、当社は再生可能エネルギーを推進するという社会的責任にコミットするため、2024年6月のミネベアミツミ定時株主総会で発電事業を定款に追加しました。現在タイ・カンボジア・フィリピン・日本など、主要拠点における再生可能エネルギーの導入に取り組んでいます。カンボジアでは自社主導の太陽光発電プロジェクトを開始しており、将来的に工場全体の電力を100%再生可能エネルギーでまかなうカーボンニュートラルを達成し、温室効果ガス（GHG）排出削減と地域の電力供給にも貢献していきます。

製造資本 P.59-60 環境 P.67-74



## 営業制度改革

営業面においても、これまでのグローバルに広がるお客様との取引を基盤としながら、お客様に当社製品・サービスの価値を感じていただき、さらなるハイマージンビジネスの獲得を目指していきます。さらに、「相合」活動によって、当社にしかない幅広い製品ラインナップをいかし、お客様に採用いただく製品を増やす「コンテンツグロース」の推進も重要だと考えています。これらの実現に向け、現在外部からコンサルタントもお招きしながら、営業制度改革を進めています。従来の当社の営業は売上拡大、シェア至上主義となっていました。また、どちらかと言えば足で稼ぐ「昭和」の営業であったことは否めません。現在は独自の営業支援システムを開発し、AIも利用して自社営業の余地（潜在需要や事業拡大の可能性）を追求するためデータに基づく戦略立案・実施を進め、効率的な営業を推進していきます。また、売上だけではなく、販売した製品の営業利益率や、他部門に必要な情報提供なども評価するなど、営業メンバーのインセンティブ改革、優秀な人材のベストプラクティスを共有する教育面でもさまざまな改革を進めています。これらの取り組みを通して、お客様の要求に応えるだけでなく、プッシュ型戦略で当社の提供価値向上、開発と一体となった新製品の提供を目指していきます。

営業力 ● P.49-50

## M&Aもハイマージンを目指す

統合報告書2024などでもお伝えしてきたように、これまで当社の成長の原動力になってきた重要な経営戦略の一つであるM&Aにおいても、従来の原則（1.既存ビジネスの強化 and/or 相合が期待できるもの 2.適正価格の徹底）を基本としながらも収益力にフォーカスした戦略に見直しをはかっています。これまではコア事業「8本槍」とのシナジー創出の可能性だけでなく、財務規律を持ち、業績が伸び悩んでいる企業を、適正な価格で購入しターンアラウンドさせることによって経営統合を成功させてきました。しかしながら、これまで規模の拡大を優先し、なかには経営統合によって収益率が一時的に低下してしまっているものがあることもまた事実であると認識しています。今後は、これらの事業の構造改革とともに、M&Aにおいても収益性を優先事項としていく考えです。

また近年は敵対的買収を仕掛ける案件が増えてきており、日本におけるM&Aの在り方が変容してきているとも言われていますが、当社はM&AにおいてPMI（Post Merger Integration）を重視しています。やはり、会社は「人」が作っているものであり、買った、買われたではなく、「対等の精神」が重要です。統合完了後のDay1からお互いを知り、当社が100周年に向かって成長を続け、共通の目標に向かっていくというマインドセットをいかに準備できるか、それこそが早期のシナジー創出のカギであり、M&A成否をわけると考えています。

ツバキ・ナカシマ社が運営するボールねじ、ボールウェイの製造および販売事業について、同社で品質不正問題がありましたが、品質保証体制が再構築されたことを確認し、2025年10月3日に株式取得を実施予定です。小型・高精度なボールねじ、ボールウェイは、先述したヒューマノイド等に必ず必要になり、今後の当社の「相合」力の強化につながると考えています。

M&amp;A ● P.35-36

## グローバル10万人の多様な情熱=パッションを引き出し、次世代へのサステナブルグロースを追求

当社は社是「五つの心得」の一つ目に、「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」と掲げています。これまでもお伝えしていますが、2011年のタイの大洪水で、工場に水が迫るなか、現地の社員が夜を徹して洪水から工場を守ってくれ、現場で陣頭指揮を執りながらこの光景を目にした私は、会社は社員に支えられていることを心から実感しました。やはり会社を動かすのは「人」であり、当社の多様な「事業」「技術」を「相合」してサステナブルグロース（持続的成長）をドライブするためには、「人」の「相合」が不可欠です。そして、これまで70年超の歴史で培ったミネベアミツミのDNAを受け継いでいくために、グローバル10万人のメンバーそれぞれの能力を最大限に発揮する環境を整えることが重要です。

現在、当社に蓄積されたノウハウだけでなく、私自身もニトリ社など異業種の人材育成の現場を先頭に立って学びながら客観・主観の両面でさまざまな取り組みを進めています。

「客観」の面では、能力の最大化に焦点を当て、当社のサステナブルグロース（持続的成長）を実現するグローバルで多様な事業の経営を担うコア人材、製造、技術、営業のプロフェッショナルの育成を進めています。特に経営の中核を担う後継者の計画的な育成（サクセッションプラン）は重要な経営課題の一つであると考え、現在本部長候補、事業部長候補、若手ポテンシャルの3層で選抜型研修を行い、後継者育成を進めています。私はリーダーが自らの足で現場に赴き、観察し、



分析し、何が足りないのか、問題解決のために何が必要なのかといった判断を下すことが重要だと考えています。会長室、COO/CFO室、副社長室では、現マネジメントが数週間～数カ月間に渡りそれらの後継者を受け入れ、「マネジメントの現場」を体験してもらう研修も進めています。また、「サムライ・プロジェクト」と称して、製造、営業、技術の海外を含めた現場を熟知したメンバーがグローバルに活躍できるマネージャーの研修プログラムの企画・開発・運営に取り組んでいます。

これまでの当社の育成は、各現場主導のOJT、個々の経験則に依存した属人的な育成スタイルが中心であり、グローバルに事業の分散を進める現在の成長過程で、拠点ごとのマネジメント品質にバラつきが生じてしまっているのは事実です。成果をあげてきたマネージャーには、可視化されたデータに基づく論理的な課題解決力、現場を巻き込みチームで改善を推進するリーダーシップ、経営者の視座に立った意思決定力などいくつか共通したスキルが備わっています。当社の強みの源泉であり、製造力の根幹である現場主義を徹底し、成長と競争力を向上させるために、これらのスキルを組織全体で体系化するとともに、従来の方法にとらわれず、改善のみならず「改革」を意識する人材の育成を目指していきます。

また、人事制度改革にも取り組んでおり、すべての社員のキャリア形成に真摯に取り組みながら、業務への姿勢および成果を厳正に評価し、個々の社員の自律的成長への意識を高め、会社と社員が共に成長できる仕組みを作っていきます。

「主観」の面では、従業員のモチベーションやエンゲージメント向上に取り組んでいます。私はこれまで成長のために高い目標を設定し「情熱=パッション」を持つことが重要であると社内外に伝えてきました。しかし人から与えられた目標に受動的に取り組むだけではモチベーションを高く維持し続けることはできません。現在選抜型研修の参加者を皮切りに自らの情熱の源泉を見つめ直し、「Myパッション」として言語化する取り組みも始めています。2024年から実施している従業員エンゲージメント・サーベイにおける「持続可能なエンゲージメント」のスコアは61\*で、まだ決して高い水準にあるとは言えませんが、若い世代においても経営理念やビジョンに共感してくれている社員が多いことを嬉しく思っています。

今後さらに一人ひとりの「情熱」を引き出し、さまざまなバックグラウンドを持つグローバル10万人の社員の力を「相合」し、当社の100周年およびその先も「世界を動かす、なくてはならない会社」として、コーポレートスローガンに掲げる、当社にしかできない「違い=Difference」「新しい価値=New Value」の創出に邁進してまいります。

※主要4社（ミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリック）における5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の数の割合

人的資本 ● P.51-58





# MESSAGE FROM COO

取締役社長執行役員  
COO&CFO

吉田 勝彦

## 事業のマイクロマネジメントを徹底し、 収益性の向上へ

### 25/3期の総括およびセグメントごとの振り返り

2025年3月期の連結業績は、売上高1兆5,227億円、営業利益945億円となりました。特に、売上高は過去最高を記録し、13期連続の増収を達成しています。一方で、「利益率の改善」は当社にとって重要な経営課題です。この課題に対し、徹底的な生産性改善や価格是正などに取り組み、持続的な収益力強化の実現に努めてまいります。

各セグメントでは、プレジジョンテクノロジーズ（PT）は、データセンター向けのベアリングや航空機需要の堅調さにより、過去最高益を更新しました。モーター・ライティング&センシング（MLS）は、HDD向け、車載向け・非車載向けモーターが堅調に推移し、増収増益を達成しました。セミコンダクタ&エレクトロニクス（SE）は、ミネベアパワーデバイスの連結子会社化もあり増収となりました。アクセスソリューションズ（AS）は、中国を中心に自動車市場の減速があったものの、受信アンテナやチュー

ナーなどの車載デバイスの回復や自動車の高機能化により堅調な成長を遂げました。

### 今後のさらなる収益性向上に向けて

2025年3月期に続き、今後も「利益率の改善」を最重要KPIとして事業活動を推進してまいります。部品メーカーである当社のビジネスモデルは、市場が非常に細分化されている点が特徴です。そのため、各市場や製品におけるマイクロマネジメントは、事業運営に不可欠なアプローチであり、競合他社との競争を勝ち抜くうえで極めて重要であると認識しています。現在、全事業部において収益性改善に向けた施策を強化しています。

ベアリングは、データセンター市場の拡大に伴い、高精度なベアリングの需要が高まっています。この領域は、当社の超精密加工技術と大量生産技術が最大限に活用でき、競争優位性を確保できると確信しています。航空機分野では、コロナ禍以降、労働力不足やインフレによる部品供給

が困難な状況が続いています。こうした背景から、航空機部品を製造できる能力を持ち、かつベストコストカンントリーへの生産移管で供給力を強化できる当社は、顧客からみて有望なパートナーとして認識されており、収益性向上が期待できます。

アナログ半導体は、グローバルニッチトップ戦略を推進し、他社との差別化をはかるため、顧客ニーズに応じたカスタム製品を提供しています。市場が堅調ではないなかでも高収益性を維持しており、さらにセブにアナログ半導体の後工程工場を新設し、内製化を進めることで生産能力を拡大していきます。

モーターは、従来のOA、ゲーム機、家電といった大量生産市場では、激しい価格競争により利益率が低下しやすい状況にありました。そうしたなかで、当社はニッチ市場に特化し、収益性改善を進めています。データセンター向けでは、電源冷却用ファンモーターやポンプ・バルブの制御用モーターをはじめ、さまざまな産業機器に当社のモーターが採用されています。大量生産品ではないものの、高品質、高性能が求められる分野であり、高い利益率の確保が期待できます。

アクセス製品は、自動車の高機能化・高性能化を背景に、フラッシュハンドルなどの相合製品の供給増加が見込まれます。また、ミネベア アクセスソリューションズ（旧ホンダロック）製品は、欧米・中国などのグローバルOEMへの拡販が進んでおり、今後の成長が期待されます。

加えて、今後の成長ドライバーとして期待している自動運転（LiDAR）、ロボティクス、ドローン、メディカルといった新しい事業領域の出現に伴い生まれる高成長市場に参入し、深掘を進めていきます。これらの戦略的な取り組みを通じて、持続的な成長を実現し、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーの期待に応えてまいります。

### 人材育成施策、人事制度改定

当社の持続的な成長において、人材は最も重要な要素です。当社は部品メーカーであり、製品の市場は非常に細分化されています。このような競争環境下において、各事業部を率いる事業部長、さらに事業部を束ねる本部長の質が極めて重要となります。全社規模の拡大に伴い事業部数も増加しているなかで、事業を力強く牽引できる人材の「数と質」を確保することが喫緊の課題です。そこで当社は、事業部長をはじめとするリーダー層の世代交代と育成強化を目的として、人材開発責任者を設置し、コア人材の計画的な発掘、育成、強化の仕組みを整備しました。さらに、今秋に新人事制度の運用を本格的に開始し、等級制度、評価制度、報酬制度を包括的に変更し、自律的人材の育成と

最適活用による組織力の強化をはかっていきます。

形式的な制度変更で終わらせることなく、実用的な運用を進め、人事制度改定をドライバーとして、今後も従業員のエンゲージメント向上に継続的に粘り強く取り組んでいきます。

しかしながら、2029年に売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という高い目標を達成するためには、現状の取り組みだけでは不十分であり、トップダウンとボトムアップのベストミックスのマネジメント手法への変革など、「一人ひとりが自走できる組織」の実現に向けたさらなる変革が必要だと認識しています。

人事制度改定と並行して、引き続き全社をあげて多様な社員が生き生きと能力を最大限に発揮できる環境の整備に邁進していきます。

人的資本 P.51-58



### リスクマネジメント

当社の成長を支えるうえで、多様なリスクへの対応はCOOとして極めて重要な責務です。地政学リスクに対しては、中国、東南アジア、アメリカ、ヨーロッパに広範な生産拠点を展開することで、サプライチェーンの強靱化をはかっています。これにより、特定の地域に依存しないリスク分散体制を構築しています。自然災害に対する備えやガバナンス面では、企業規模の拡大に伴い、グループ全体でガバナンス体制を強化し、リスクの最小化をはかっています。情報セキュリティについては、昨年度の当社ファイルサーバーへの不正アクセスが発生した経験から、不正アクセスによる情報漏洩を防ぐため、社内ITへの投資を増やし、セキュリティ水準の継続的な向上をはかることで、事業へのダメージを未然に防ぎます。グループ全体のリスクマネジメント体制は、新たな組織設立ではなく、既存組織の機能強化により、より実効性の高いものにしていく方針です。



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

収益性の向上にこだわり、ハンズオンで事業を成長に導く

取締役社長執行役員  
COO&CFO 吉田 勝彦

MESSAGE  
FROM CFO

当社は2029年3月期に、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の長期目標を掲げ、各事業戦略の執行による成長拡大や営業利益率10%を目標とする収益力向上に取り組んでいます。この目標実現に向け、入社以来ハンズオンで事業管理、海外駐在、経営統合に携わった経験をいかし、きめ細かく課題を把握し、スピーディな問題解決を進めてきました。今後も、中長期的な企業価値向上に向けて、財務戦略・資本政策においては各種財務規律を設定し、徹底した財務体

質の強化を通じてキャッシュ創出力の向上に取り組めます。また、キャッシュ・アロケーション方針を明確に設定し、創出したキャッシュを適切に管理して財務基盤の強化、株主還元の向上に努めてまいります。さらに、中長期的なポートフォリオの検討にあたっては、ROICをはじめ、資本コストを意識するとともに、収益性によって投資すべき事業を適切に選別し、投資効率の最大化と経営資源配分の最適化をはかり、企業価値・株主価値を高めてまいります。

## さらなる成長に向けた収益力向上の執行戦略

### 収益性向上の取り組み

2025年3月期の売上高は1兆5,227億円、営業利益は945億円となりました。2026年3月期は米相互関税の影響を踏まえベース、リスクの2本のシナリオを想定していますが、ベースシナリオで1兆5,200億円、営業利益は1,000億円を見込んでいます。営業利益率は2025年3月期6.2%、2026年3月期6.6%（計画）にとどまり、収益性向上に向けてさまざまな課題があると認識しています。改善策の一つとして営業改革を進め、「売上至上主義」から脱却し、営業利益率をKPIの中心に据える意識改革を進めています。さらに、既存事業における競争力強化、自動

運転・ロボティクスをはじめとする成長分野でのニッチトップ獲得に向け、詳細なデータや顧客から得た生きた情報をもとに、経営幹部と営業、技術、製造の現場が一体となって議論を重ね、迅速に変革、執行を進めています。また、コスト面でも、製造現場のAI・DXの導入による自動化を通じて省人化を進めるとともに、材料費や工場経費の削減、固定費の変動費化を徹底しています。加えて、M&Aによる事業拡大を進めるなか、販管費率削減を重要な課題と捉え、労務費・物流費低減などの各施策に取り組んでいます。

営業力 P.49-50 製造資本 P.59-60

### 資本効率向上の取り組み

当社グループはROE15%以上、EPS成長率15%以上（10年間のCAGR）のKPIを掲げ、「財務体質の強化」を基本方針として、効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に取り組んでいます。また、資本コストを6%程度と推計し、それを2%上回る8%を投資判断における最低限のハードルレートと設定しています。事業ごとの資本コストを把握し、適切な財務戦略を実行することで資本効率の向上に取り組んでいます。2025年3月期のROEは8.2%（前年度比0.1ポイント改善）となり、ROICは6.3%（前年度比1.0ポイント改善）でした。

当社は、事業の利益率向上こそが、ROE、ROICをはじめとするあらゆる資本効率指標を改善し、企業価値を高めると考えています。ハードルレート未達の事業に対しては、私をはじめとする経営陣が深く関与し、事業構造の変革や収益性改善に向けた対話を徹底することで、全社的な価値創造力の底上げをはかっています。また、2025年3月期のEPSは147.58円（前期比+10.9%）であり、2026年3月期には176.80円（前期比+19.8%）を見込んでいます。株主の皆様をはじめとするステークホルダーに当社の企業価値・成長戦略をお伝えし、株価の適正化に努めてまいります。

財務・非財務ハイライト P.37-38

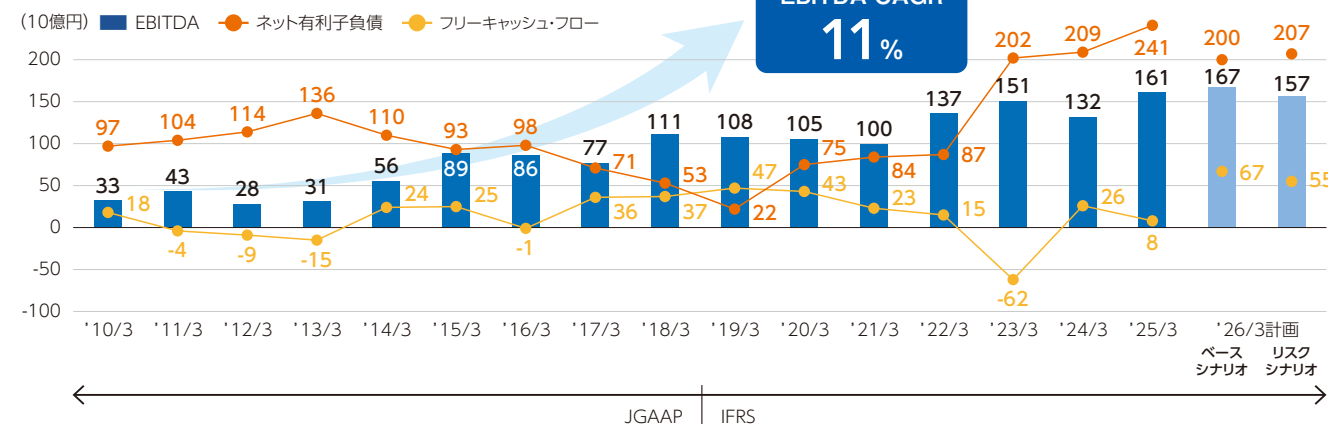
## キャッシュ創出力

当社は収益力と成長力を高め、キャッシュ創出力を最大化し、財務体質の強化につとめています。そのためにも、オーガニック成長とM&Aに加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発などの新たな事業機会の獲得に一層注力します。2025年3月期の営業利益は945億円、2026年3月期営業利益は過去最高の1,000億円\*を見込んでいます。EBITDAも、設備投資において回収可能性を慎重に判断しており、

過去最高の1,670億円\*（前期比63億円増）を見込んでいます。フリーキャッシュ・フローは、成長に向けた設備投資を継続しながらも2025年3月期は79億円を創出し、2026年3月期は670億円\*の計画です。ネット有利子負債は、2026年3月期2,000億円\*（2025年3月末対比414億円減）を見込んでおり、事業拡大を図りつつも、ネット有利子負債を適正な水準に維持してまいります。

※ベースシナリオ

### ●EBITDA/ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



## キャッシュ・アロケーションポリシーと財務基盤の安定性

### キャッシュ・アロケーションポリシー

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

### 設備投資

2029年3月期の長期目標必達に向け、回収可能性を慎重に見極めつつも積極的に成長投資を実施しています。2025年3月期の設備投資は、各事業への成長投資を中心とし948億円となりました。2026年3月期計画については、引き続き成長投資に向けた半導体関連設備への投資などを中心に800億円を予定しています。

### 株主還元

株主の皆様への利益還元を強化するため、年間配当金については、原則として「連結配当性向30%程度を目標」とし、従来の20%から引き上げることいたしました。資金使途として引き続き成長投資へ重きを置く方針は変更しておりませんが、株主の皆様へのより一層の利益還元を企図しています。今後も経営環境を総合的に勘案し、継続して安定的な配当を目指してまいります。これに伴い、2025年3月期の1株当たり年間配当金は、45円と前期から5円の増配としました。2026年3月期以降に関しても配当性向30%程度を基軸に、今後の利益成長を見据えて増配は機動的に検討していく考えです。今後の株主還元についても、同様の方針で配当と自社株買いを実施してまいります。

### 財務基盤の安全性

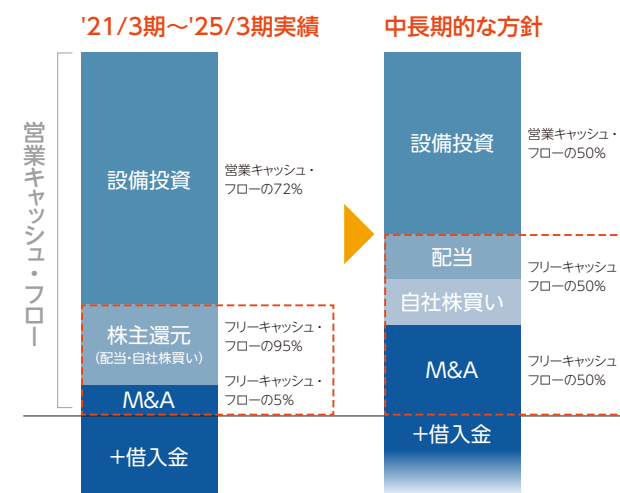
事業拡大のスピードを加速させると同時に、財務基盤の安定性を確保することが最重要事項の一つと考えています。格付については、

格付け投資情報センター（R&I）からはA+格、日本格付研究所（JCR）からAA-格と、2つの格付機関から高い評価を受けています。JCRからの格付は2025年3月付けで従来のA+から引き上げとなりました。「中長期的に強固な事業基盤が維持されるとともに、業績は堅調に推移、財務構成は健全な水準にある」という見通しが示されたことによるものです。

自己資本比率については、M&Aの実施状況により短期的には変動する可能性がありますが、中長期的には50%以上を維持し、財務基盤の安定性を確保していきます。



### 直近5年は成長投資が続くが、中長期的には キャッシュ・アロケーション方針と同じ配分を目指す





事業ポートフォリオ戦略

当社は、持続的な企業価値向上を実現するため、明確な規律に基づき、コア、サブコア、ノンコアに分類した事業ポートフォリオ戦略を推進しています。

●コア事業

コア事業の徹底強化に関しては、当社の「8本槍」戦略と「相合」戦略がドライバーとなっています。現在の「8本槍」のうち、高い収益性と成長ポテンシャルをもったベアリング・アナログ半導体・モーター・アクセス製品の4本槍は確定した「槍」として、引き続き経営資源を重点的に投下し、その競争力を徹底的に強化してまいります。

以下に各セグメントにおいて近い将来に見込む営業利益の目線をお示ししています。

プレジジョンテクノロジーズ (PT)

ベアリングは、データセンター（冷却ファンモーター）や自動車のコンテンツグロースにより、販売、生産ともに2026年3月期に過去最高を見込む成長を遂げています。これらのアプリケーションが引き続き成長するとともに、中長期的にはヒューマノイドロボットなど新たな成長市場も増えてきています。生産能力は、生産性改善により設備投資なしで3億7,000万個からすでに4億個まで引き上げており、将来の需要増加に対応する体制を整えています。航空機向け事業も新型コロナウイルス感染症に伴う需要低迷から回復しています。財務力があり、欧米に加えタイ・インドなどベストコストカンントリーで生産が可能な当社に対する期待は高まっており、過去最高の売上高・利益を更新しています。航空機メーカーの潤沢な受注残もあり、今後も成長が期待できます。プレジジョンテクノロジーズ (PT) セグメントとしての営業利益は近い将来600億円以上に高められると考えています。

モーター・ライティング&センシング (MLS)

モーターも車載向けコンテンツグロースや、非車載分野における競争力の強化により、営業利益300億円は射程圏内に入っています。

●営業利益率10%に向けて

セグメント	当社の製品	営業利益目標	主な需要促進要因
PT	ベアリング	600億円 [PT]	●量産能力：4億個／月の生産能力 ●データセンター(冷却ファンモーター)および車載(電装化&高機能化) ●ヒューマノイドロボット(2030年の市場規模予測：3兆円(ロボット150万機))：超小型減速機の共同開発 ●航空機製造メーカーには多くの受注残(10年以上)：航空機エンジン部品への拡大
	航空機部品		
MLS	モーター	300億円 [モーター]	●車載(電装化&高機能化)
SE	半導体	300億円 [半導体]	●ニッチおよびカスタム分野に注力 ●アナログ半導体：高精度、低消費電力、小型化により高い収益性を達成
AS	アクセスソリューション (自動車部品)	200億円 [AS]	●電装化が想定以上に拡大 ●高い収益性の「相合」製品 (例：フラッシュハンドル／ウィングハンドル)を発売

セミコンダクタ&エレクトロニクス (SE)

コア事業であるアナログ半導体は、現在半導体市況は低迷していますが、ニッチトップ戦略が功を奏し、営業利益300億円以上を創出するポテンシャルは変わっていません。

アクセスソリューションズ (AS)

自動車業界における電装化・高機能化が進展し、機械・電子を融合したソリューションを提供できる当社のビジネスチャンスが拡大しています。また、ウィングハンドルなど高付加価値の新製品開発と構造改革の進展により、営業利益200億円を見込むことが可能となりました。

●サブコア事業

サブコア事業については、一定の収益性が見込める限りは事業継続するという基本方針です。しかし、その実践において、私たちは短期的な分かりやすさのみを追求した「0か1か」の拙速な判断を採りません。ある事業を一夜にして閉鎖・売却する決断は、一見すると明確なメッセージに見えるかもしれませんが。お客様への製品供給責任を最後まで全うし、信頼関係を維持しながら、事業を段階的に縮小・終息させていくアプローチとして、当社はソフトランディング方式による事業再構築を重視しています。例えばスマートフォン向けのバックライト事業の終息においても、加速償却などの財務手法を活用し、急激な財務的損失を回避すると同時に、お客様にご迷惑をおかけすることなく、円満な形で事業を終息させ、タブレット、車載などへの事業転換に成功しました。一つの事業が終わっても、そこで築かれた信頼は、他の事業や将来の新たなビジネスチャンスへと繋がる無形の資産になると考えています。

●ノンコア事業

低収益事業はノンコア事業と定義し、撤退します。現在事業部単位では該当しませんが、例えば2025年7月に発表した本多通信工業の英国子会社の売却などより細かい単位では常に「ベストオーナー」を見極め、ポートフォリオの適正化に努めています。

事業ポートフォリオの定義	▶ P.23
事業別戦略	▶ P.39-40
PT	▶ P.41-42
MLS	▶ P.43-44
SE	▶ P.45-46
AS	▶ P.47-48

●ROICによる事業ポートフォリオ最適化に向けて

当社グループは、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成するための事業別の収益管理指標として、ROEに加えて事業別の収益管理指標としてROICを用いています。

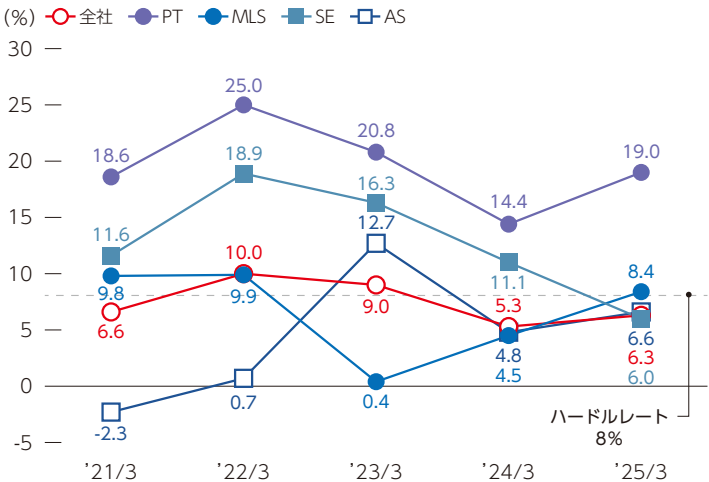
投資判断における最低限のハードルレートは、資本コストを6%程度と推計し、それを2%上回る8%としています。目標とする収益性が資本コストを上回るか否か、事業別の現状と見通しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退などの判断をおこなっています。

また、事業別での収益性改善に向けた取り組み手法と

しては、ROIC逆ツリーを用いて利益率改善と投下資本の改善に取り組んでいます。各事業ポートフォリオの収益力強化により全社ベースでの投下資本の最適化をはかっています。

今後も持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた事業戦略を策定し、確実に実行してまいります。また、資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践、および製品競争力強化を支える財務戦略も実行してまいります。

●ROICの推移



●ROIC逆ツリー





## 2025年3月期の振り返りと2026年3月期の見通し

### ●2025年3月期

2025年3月期は売上高1兆5,227億円で、12期連続過去最高を更新（13期連続増収）しました。営業利益は945億円、営業利益率は6.2%で着地しました。プレジジョンテクノロジーズ（PT）、モーター・ライティング&センシング（MLS）のモーター、アクセスソリューションズ（AS）\*の各コア事業が過去最高を更新し、セミコンダクタ&エレクトロニクス（SE）においても、コア事業である半導体はグローバルニッチトップ戦略が功を奏し、市場低迷の影響を最小限に抑えることができました。一方で、営業利益1,000億円の目標達成には至りませんでした。その主な要因は、サブコアである光デバイス、ゲーム向け機構部品事業の生産トラブルなどでした。これらのサブコア事業の課題に対して、当社会長の貝沼による直轄プロジェクト「会長室ICU」による改善施策を実行しました。

※特殊要因を除いた実質ベース

### ●2026年3月期

2026年3月期も引き続きコア事業は堅調な成長が見込まれますが、急激な為替の変動に加え、米相互関税より見通しが不透明な状況です。そのため中期事業計画のアップデートは2025年8月時点では発表を控えさせていただいています。

また、今期の業績予想についても、米相互関税の影響を踏まえてベースシナリオ、リスクシナリオの2本立てで開示しています。

### ベースシナリオ

売上高1兆5,200億円、営業利益は1,000億円の計画です。売上高は円高の影響を踏まえ減収となるものの、データセンター市場の拡大や自動車向けコンテンツグロースなどは継続しており、営業利益はコア事業の収益力や競争力の向上により増益を見込んでいます。

### リスクシナリオ

関税の影響を織り込んではいませんが、コスト増加はサーチャージ制を基本戦略とするため、直接的な影響は軽微です。しかし、値上げによる需要減の影響を想定し、売上高1兆5,000億円、営業利益900億円としています。（想定する関税率は15%。詳細は次ページ参照）

サブコア事業において、光デバイスは第1四半期は中国レアアース輸出規制の影響を受け、機構部品は急激な為替変動によるネガティブな影響がありましたが、両事業とも生産面の課題は解決しています。

今後も、コア事業の競争力強化、「相合」による新しい価値の創出に取り組み、収益性の向上に取り組んでまいります。

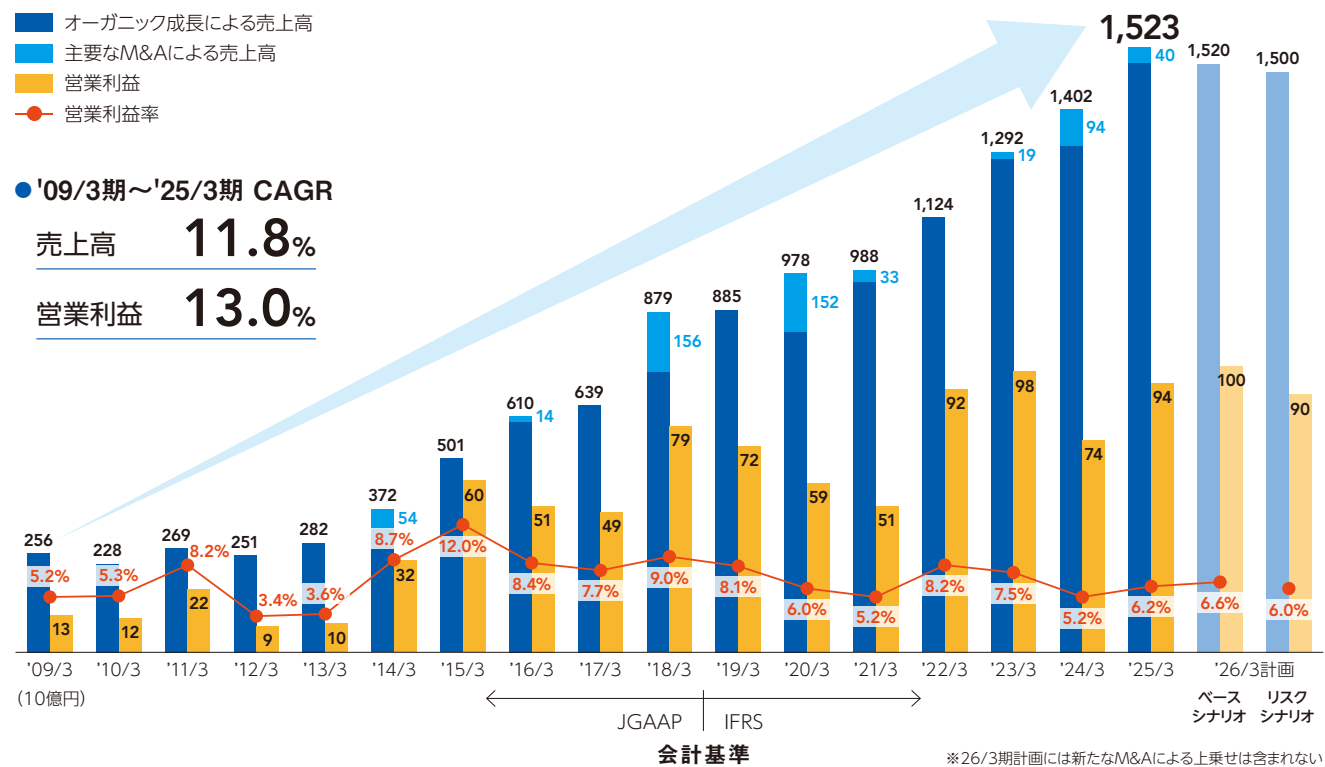
At a Glance P.19-20

■ オーガニック成長による売上高  
■ 主要なM&Aによる売上高  
■ 営業利益  
● 営業利益率

### ●'09/3期～'25/3期 CAGR

売上高 **11.8%**

営業利益 **13.0%**



## ステークホルダーとの関わり

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話は、経営における最重要課題の一つです。当社は、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを積極的に発信しています。国内外のアナリストや機関投資家の皆様との面談には私自身が積極的に臨み、海外へも直接足を運んで、当社の成長を加速させる事業戦略や財務戦略についてご説明する機会を大切にしています。

その一例が、2024年12月に開催した半導体事業に関するスモールミーティングです。アナログ半導体は、今や当社のコア事業「8本槍」のなかでもベアリングに次ぐ第二の柱と位置付けており、その高い利益率と成長性に対し、皆様から大変多くのご関心が寄せられていました。こうしたご期待にお応えべく、IR部門と事業部門が一体となり迅速に企画し、大変有意義な対話の場を持つことができました。

さらに、これまでの投資家の方々からいただいたご要望を踏まえ、2025年7月には千歳事業所での工場見学会を実施いたしました。皆様の声に真摯に耳を傾け、企業価値向上に資する施策をスピーディーに実行していくことこそ、当社のIR活動における強みであると自負しています。

また、財務活動だけでなく、当社は、持続的な価値創造の源泉が、人的資本、製造資本、知的資本といった非財務資本と財務資本の「相合」にあると考えています。こうした非財務資本を含む経営戦略についても、皆様との積極的な対話を進めています。

本年は、当社のサステナブルグロース（持続的成長）を支える基盤戦略として、「マテリアリティ」の見直しを実施いたしました。重要課題候補の見直しと再整理にあたっては、取締役と社外取締役で議論を進めただけでなく、日頃より当社とエンゲージメントいただいている機関投資家15社にアンケートにご協力いただき、ご意見を反映しています。また、2025年7月には、通算4回目となる機関投資家と社外取締役との対話を開催し、当社のガバナンス体制の実効性について、より深くご理解いただく機会となりました。この対話では、「強力なリーダーシップで成長を牽引してきた貝沼会長のもとで、取締役会における監督機能が実効的に働いているのか」などのご質問をいただきました。このミーティングでは、社外取締役自らの言葉で、取締役会での活発な議論の様子や、それぞれの専門的知見から当社の経営課題に対してどのような提言をおこなっているかを具体的にお話いただくことで、皆様の疑問に直接お答えすることができたと考えています。

加えて、安定した収益基盤が整ったことを踏まえ、2025年3月期より個人投資家向けのIR活動の取り組みも本格的に開始しました。皆様との対話を通じていただいた貴重なご意見を経営にいかし、企業価値・株主価値の持続的な向上に努めてまいります。引き続き、ミネバアミツミの成長にご期待ください。

マテリアリティ P.27-30

ステークホルダーエンゲージメント P.32

機関投資家と社外取締役との対話 P.92

株主との対話の実施状況 P.104

### FAQ：米相互関税の影響

当社の米国向け売上高3,400億円（2026年3月期予測、請求ベース）のうち、米国生産かつ米国内販売の売上高約1,600億円、米国のお客様への米国外での販売の売上高約1,800億円は対象外となります。関税の対象となるのは、域外から米国向けに製品輸出している約400億円分となりますが、80%のお客様にサーチャージ制を採用させていただき、残るお客様とも真摯に協議させていただいております。2025年8月末時点では、直接的、間接的な関税の影響は軽微と見込んでいます。

### 米国向け売上高概況：約3,400億円

（2026年3月期予測、請求先ベース）

この部分が  
米相互関税の直接対象

うち、米国向け製品輸出

約**400**億円

ボールベアリング、モーター、等

米国製の国内販売

約**1,600**億円

左記の他、ロッドエンドベアリング、アクセス製品、等

米国外から米国客先への販売

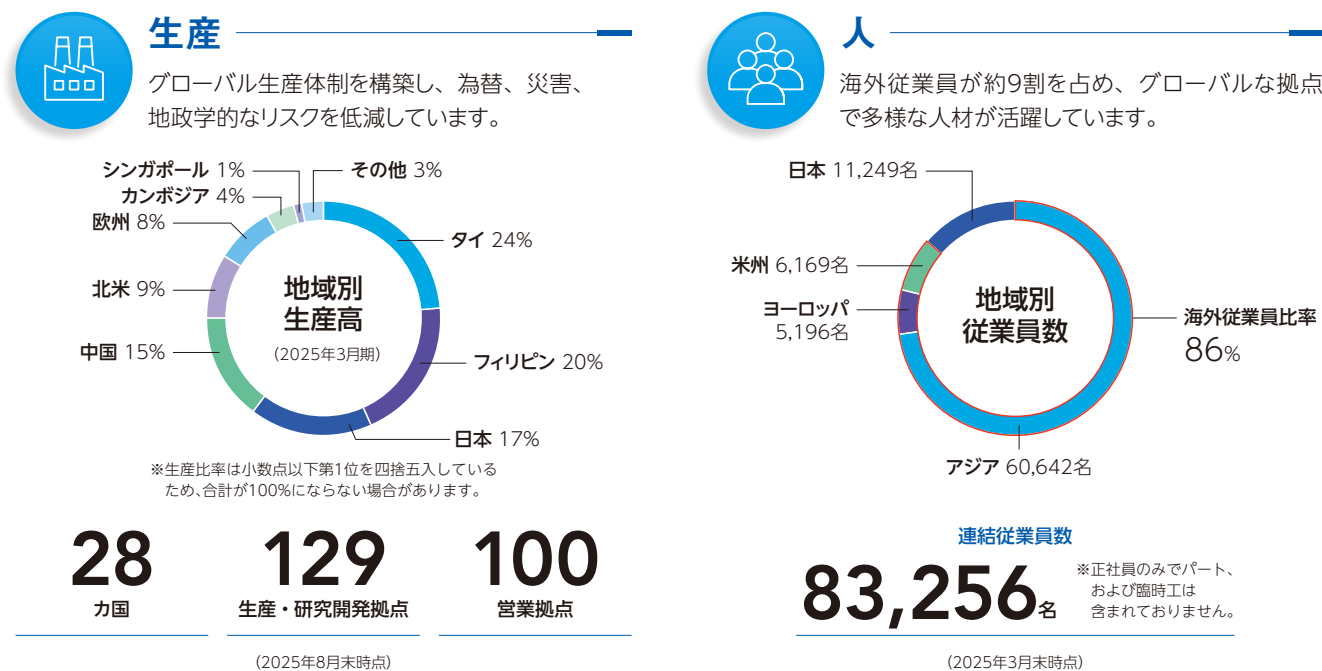
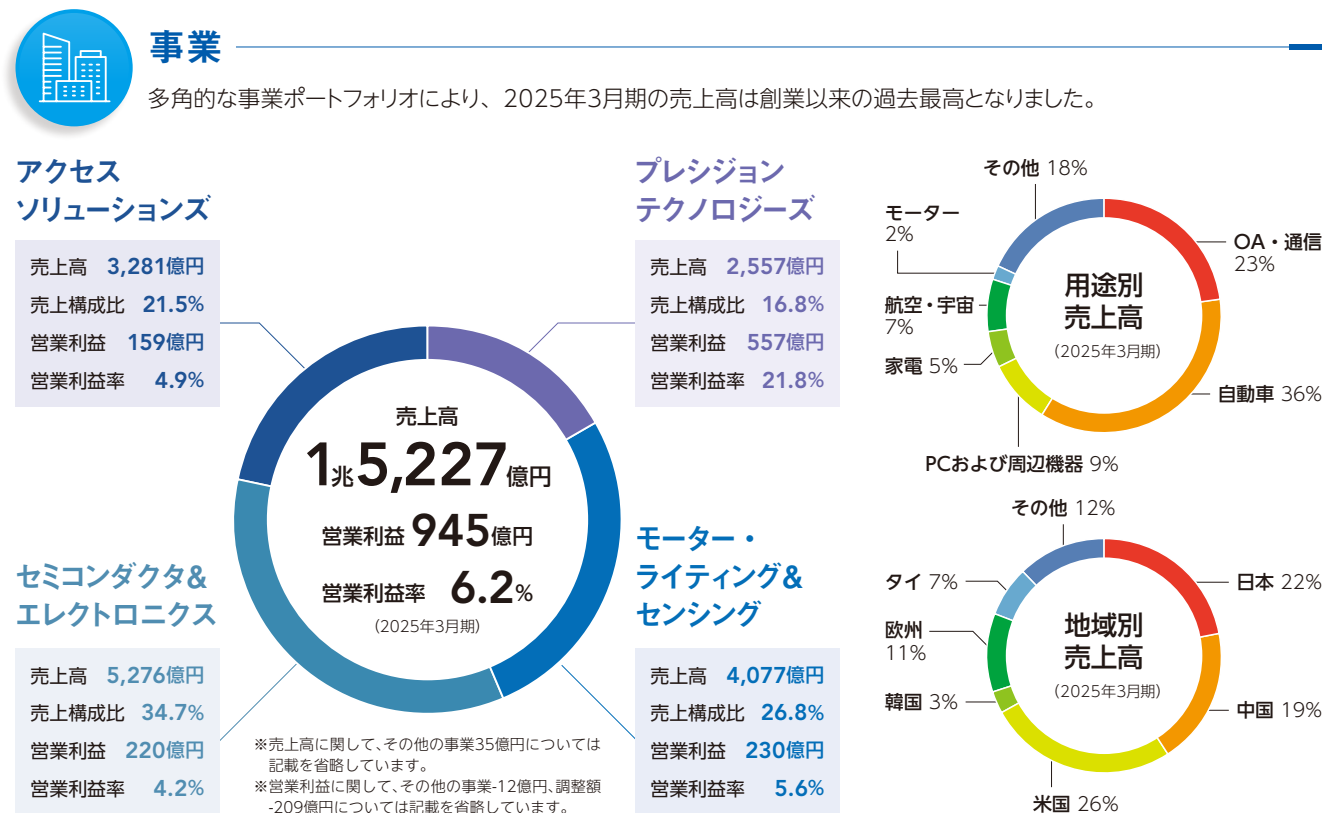
約**1,800**億円

光デバイス、等



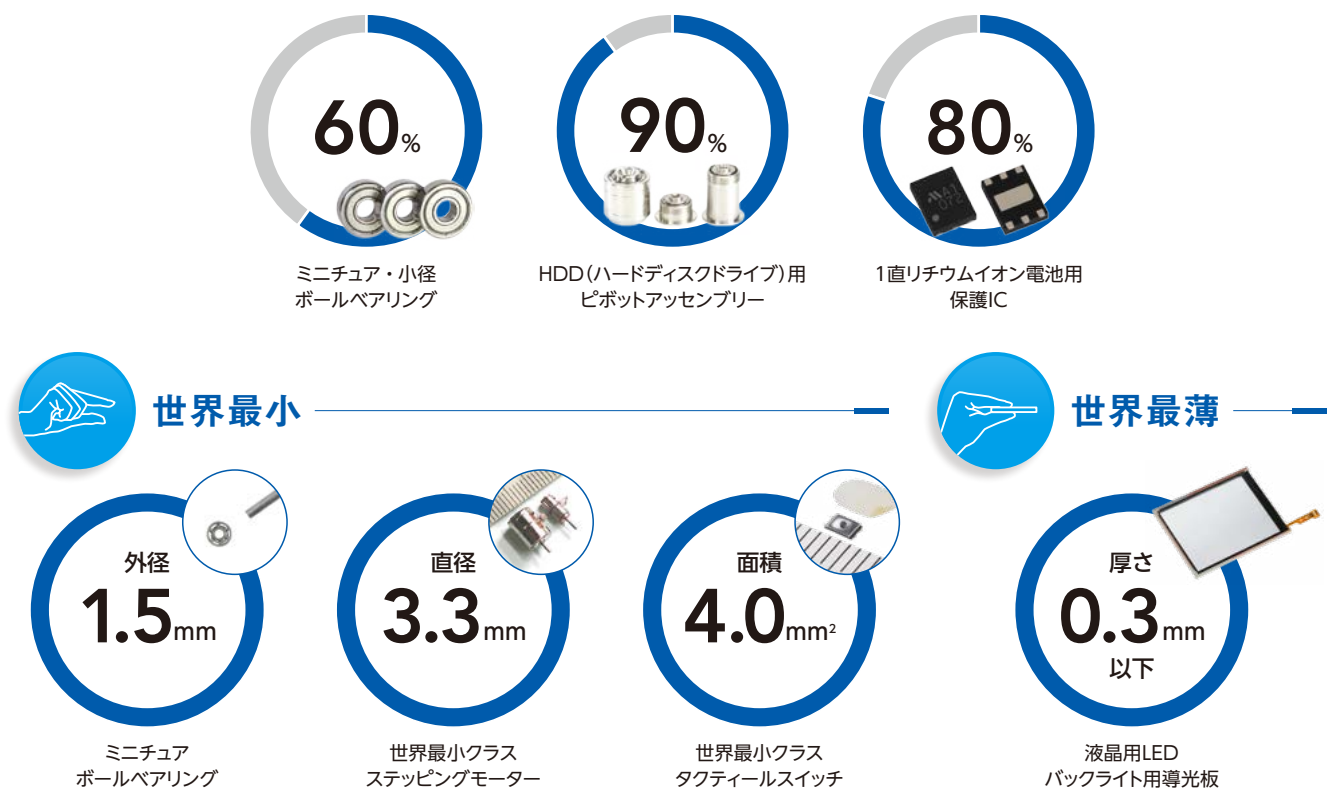
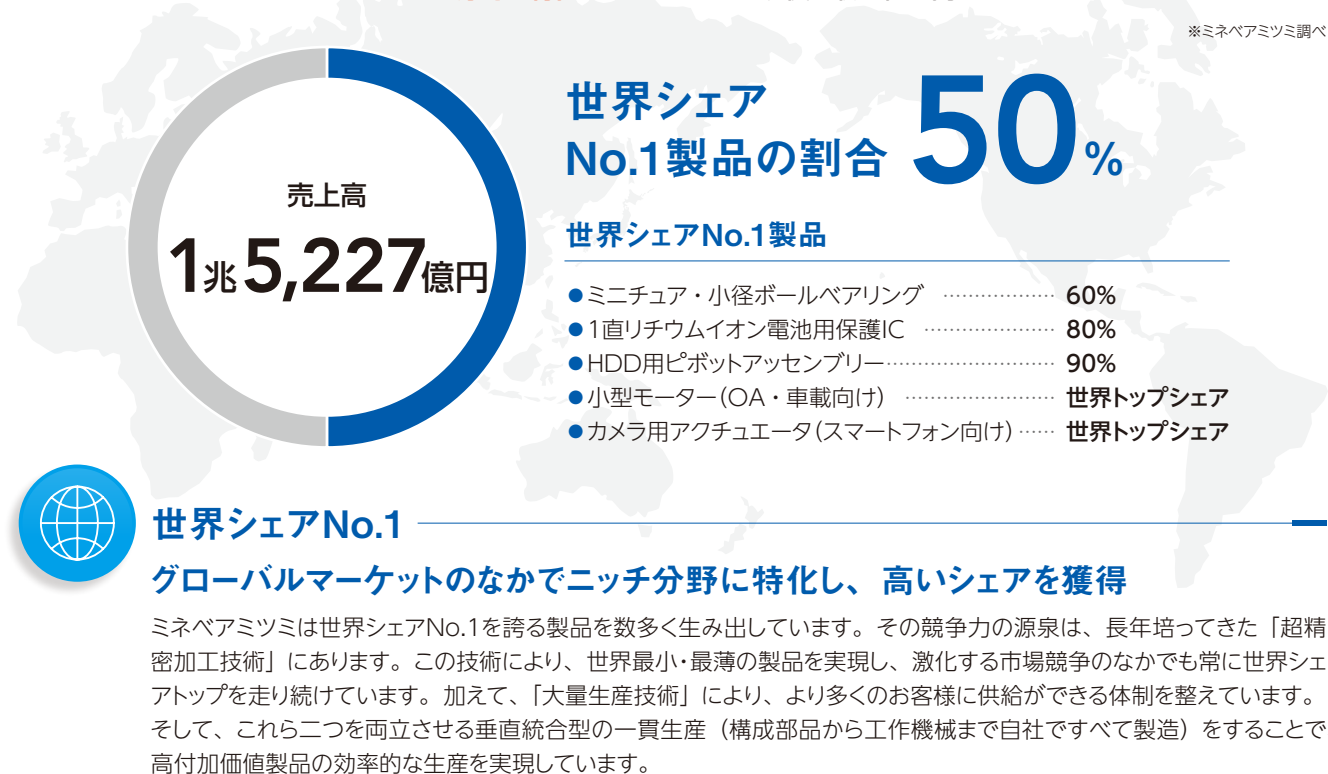
## At a Glance

# 超精密加工・大量生産技術を核に、 高収益性の追求へ



## グローバルニッチトップへの取り組み

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





# 価値創造モデル

## 経営理念

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

## インプット

### 財務資本

- 強固な財務基盤
- 格付R&I A+、JCR AA-
- CFOメッセージ P.13-18

### 人的資本

- イノベーションの源泉となる人材の多様性
- 製造ノウハウ×技術力×営業力 の三位一体
- 人的資本 P.51-58

### 製造資本

- 超精密加工技術と大量生産技術、垂直統合生産システムなどの製造ノウハウ
- グローバル生産体制
- 製造支援の専門部隊
- 製造資本 P.59-60

### 知的資本

- 超精密加工技術ははじめとする多様なコア技術
- 製造・技術・開発・販売の相合力
- M&A遂行力・PMI
- 協創活動
- 知的資本 P.61-62

### 自然資本

- 製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献
- 再生可能エネルギー導入
- 環境への取り組み P.67-74

### 社会関係資本

- グローバルなお客様、パートナーのネットワーク
- 環境・人権問題を考慮したCSR調達ガイドラインの高度化
- 国内外の政府・自治体とのリレーションシップ
- 営業力 P.49-50
- 社会への取り組み P.75-78

## 成長戦略と事業活動

### 成長戦略

成長戦略 P.25-26

#### オーガニック成長

#### M&A

#### 社会的課題解決製品の開発と部品供給



「相合」による  
高付加価値製品の  
開発

#### 強み ① コア事業の強化

超高品質、高い価格競争力、  
圧倒的な供給力で事業を強化

#### 強み ② 多角化でニッチ

ニッチな領域で高いシェアを確保、  
さらに多角化で高収益と高成長を両立

#### 強み ③ 相合してシナジー創出

コア技術とコア事業の相合で  
シナジーを創出

### コア事業 8本槍戦略

コア・コンピタンス P.23-24

#### ベアリング

#### アナログ半導体

#### モーター

#### センサー

#### アクセス製品

#### コネクタ／スイッチ

#### 電源

#### 無線／通信／ソフトウェア

## サステナブルグロース

### 基盤戦略 マテリアリティ

マテリアリティ P.27-30

#### 革新的な製品・技術・ ビジネスモデルの開発と普及

#### 経営体制の強靱化

#### 社員が活き活きと能力(スキル・知識・経験等)を 最大限に発揮できる環境の整備

#### 地球環境課題解決への貢献

### バリューチェーン

ステークホルダーとバリューチェーン P.31-32

#### 品質保証

#### R&D

#### 調達

#### 製造

#### 品質管理

#### 物流

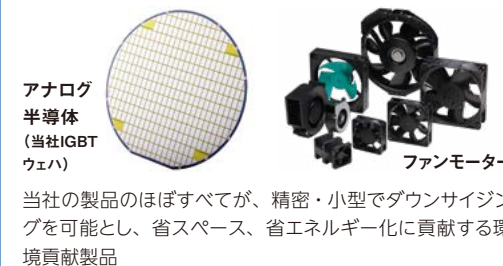
#### 営業／ マーケティング

## アウトプット

### 高品質製品



### 環境貢献製品(グリーンプロダクツ)



### 社会的課題解決製品



### 相合製品



## アウトカム

## 会社としてのサステナビリティ 地球・社会の サステナビリティの両立

### 目指すべき姿

## 世界を動かす、なくてはならない会社

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

### 長期目標(2029年3月期)

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

### 経済価値

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

### 社会的・環境価値

- 最先端技術による世界の技術革新への貢献
- 社員が活き活きと能力(スキル・知識・経験等)を最大限に発揮できる環境の提供
- 高品質製品の提供・公正な取引による社会的信頼
- 地域社会への貢献、信頼関係の構築
- 環境貢献製品で世界のものづくりをサポート／大量生産と環境負荷低減の両立



# ミネベアミツミのコア・コンピタンス

## ミネベアミツミとは

### コア事業「8本槍」を核とした世界に一つしかない「相合」精密部品メーカー

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

## 事業ポートフォリオの定義

当社は、事業ポートフォリオをコア事業・サブコア事業・ノンコア事業に区分し、業績ボラティリティの低減と、リスクマネジメントの向上を両立させることを目指しています。2025年3月期時点で全事業の営業利益に占めるコア事業の割合は96%、サブコア事業の割合は4%となります。

コア事業とサブコア事業の成長動向 P.8

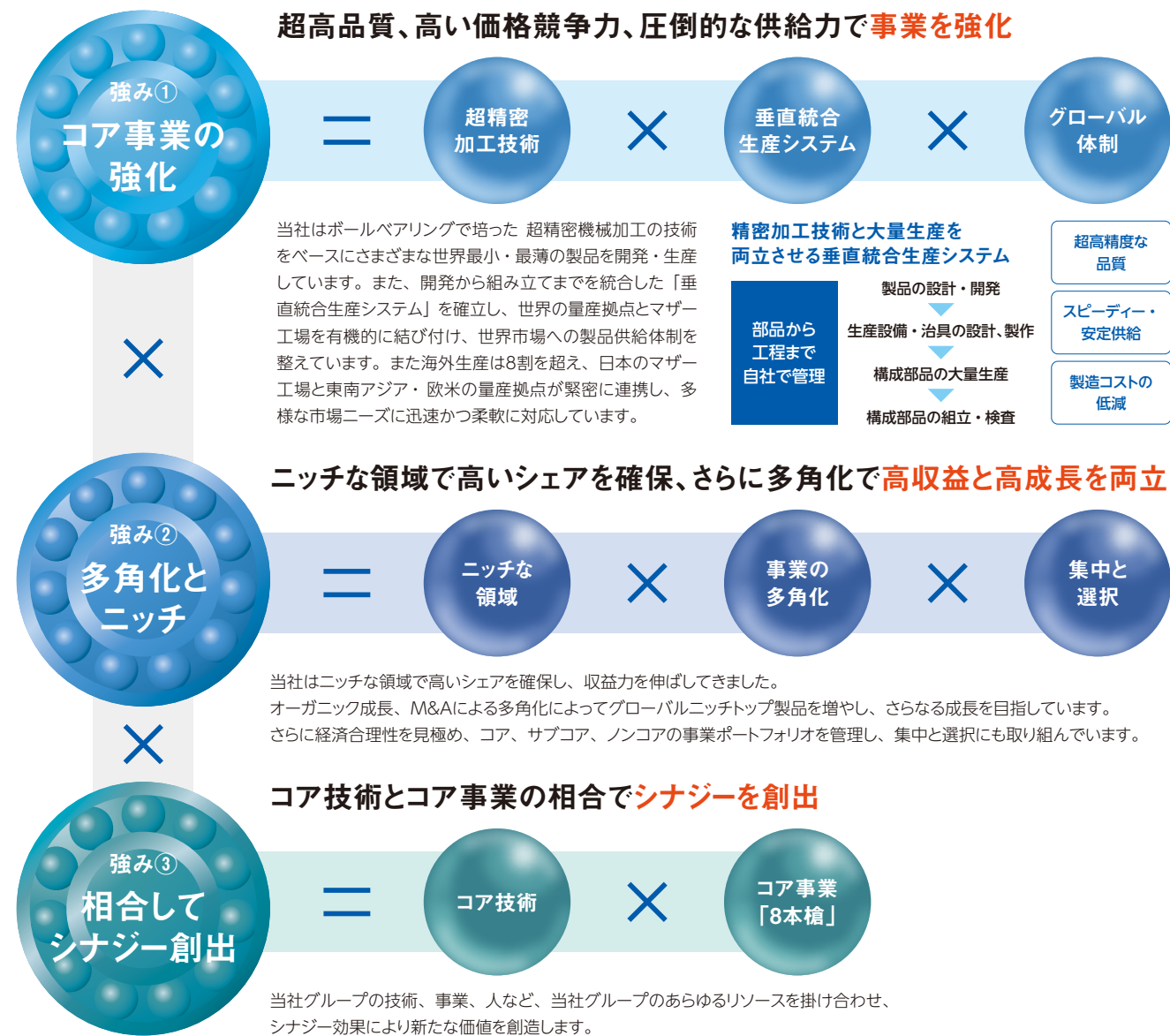
コア ニッチ競争力 + 永続性	サブコア 新規性 + 非永続性	ノンコア 低利益 or 価格ニッチ
<b>成長戦略</b> ①巨大な市場において、ニッチ領域である ②当社の強みが活用できる ③技術革新があっても容易には置き換わらない ④製品間でのシナジーがある  ●8本槍製品	<b>収益性と次世代製品の 開発戦略</b> ①②④コア事業と同様 ③技術革新によって置き換わる可能性がある 将来置き換わる可能性を考慮し、固定費の最小化や投資の加速償却などをおこないリスクを最小化するとともに、コア事業のさらなる強化と成長に貢献する  ●カメラ用アクチュエータ、ゲームアセンブリ	<b>選択と集中</b>  左記に該当しない事業。  ●スピーカー、キーボードなど ●本多通信英国子会社を売却予定 (2025年10月3日)

## コア事業「8本槍」

200億円以上の営業利益が現実として見込める事業を「槍」と定義し、4本の「槍」が確定

1	ベアリング	営業利益	600億円以上	PT セグメント		創業以来の生産ノウハウをつぎ込み、一番槍として当社の中核をなす。PTセグメントとして600億円を視野に。
2	アナログ半導体	営業利益	300億円以上	SE セグメント		ベアリングに次ぐ収益ドライバーとして、29年3月期までに売上高2,000億円、営業利益率30%を目指す。
3	モーター	営業利益	300億円以上	MLS セグメント		堅調な成長を続け、27年3月期の営業利益率は10%へ。
4	アクセス製品	営業利益	200億円以上	AS セグメント		自動車の高付加価値製品の開発を通じて事業規模拡大へ相合・高付加価値品の市場投入で営業利益率10%を目指す。
5	センサー	MLS セグメント	SE セグメント		ひずみセンサーを核として、収益力改善中。ロボティクス、アクセス製品はじめ「相合」による製品開発に取り組む。	
6	コネクタ／スイッチ	SE セグメント		本多通信工業、ミネベアコネクととの統合により、高速伝送、防水、大量生産、加工技術を結集しシナジー創出に取り組む。		
7	電源	SE セグメント		付加価値の高い高圧電源にシフトし、半導体などの相合によりハイマージン化を目指す。		
8	無線／通信／ソフトウェア	SE セグメント	AS セグメント		車載アンテナ事業は黒字転換。スマート化、高速通信、高周波など次世代技術に対応。	

## 常識を超えた違いを生み出すミネベアミツミの強み



## 技術の「相合」

多様なコア技術を融合、活用

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

## 事業の「相合」

シナジーにより各事業を強化、新製品を創出

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

## 新たな価値の創造

さまざまな分野で社会的課題解決に必要な不可欠な製品を提供  
新たな価値を創造し  
持続的に成長

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



# ミネベアミツミの成長戦略

超精密部品で豊かな生活を支え、  
オーガニック成長、M&A、そして社会的課題解決製品の  
開発と部品供給が、さらなる飛躍を牽引

ミネベアミツミは、従来成長ドライバーとしてきたオーガニック成長、M&Aに加え、  
社会的課題を解決する製品を開発・生産し、当社にしかできない高付加価値製品、新製品を生み出し、  
売上・利益をさらに拡大し、企業活動そのものを通してサステナブルな社会の実現に貢献していきます。



過去 ————— 現在 ————— 将来

## 新たなトレンド ③

社会的課題解決製品の開発

### 環境貢献製品

精度3倍ベアリング  
究極の消費電力削減！

スマートシティソリューション  
無線通信により道路灯の  
照度等の一元管理

### 少子高齢化・労働力不足

ヒューマノイドロボット・ドローン用ベアリング、  
モーターなど

### 災害対策

統合型環境センサー  
リアルタイムで  
気象データを見える化

### 自動運転

レーザースキャナ向けアクチュエータ・  
カートリッジベアリングなど  
LiDARの機能/信頼性の革新

## 従来のトレンド ①②

オーガニック成長+M&A

### 高品質製品

車載向け精密部品  
自動車の安全・快適・省エネに貢献

### 高性能

モバイル向け精密部品  
スマートフォンの高性能化・薄型化に貢献

社会的課題を  
解決して  
成長

世界経済の  
発展とともに  
成長

「世界を動かす、  
なくてはならない会社」

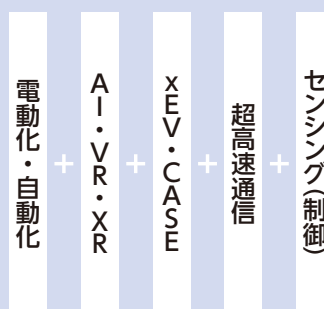
## メガトレンド

- ・少子高齢化
- ・人口問題
- ・医療問題
- ・遠隔地医療の充実
- ・EV
- ・自動運転
- ・ロボティクス
- ・エネルギー問題
- ・温暖化
- etc.

## Seeds シーズ



## Needs ニーズ

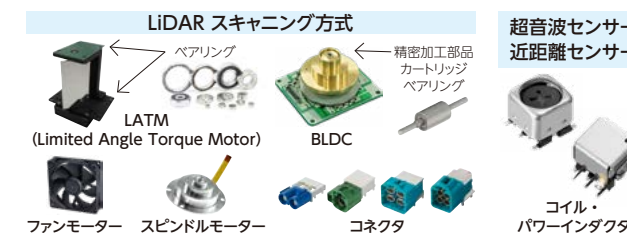


## ミネベアミツミが支える世界

### ヒューマノイドロボット



### 自動運転



### ドローン



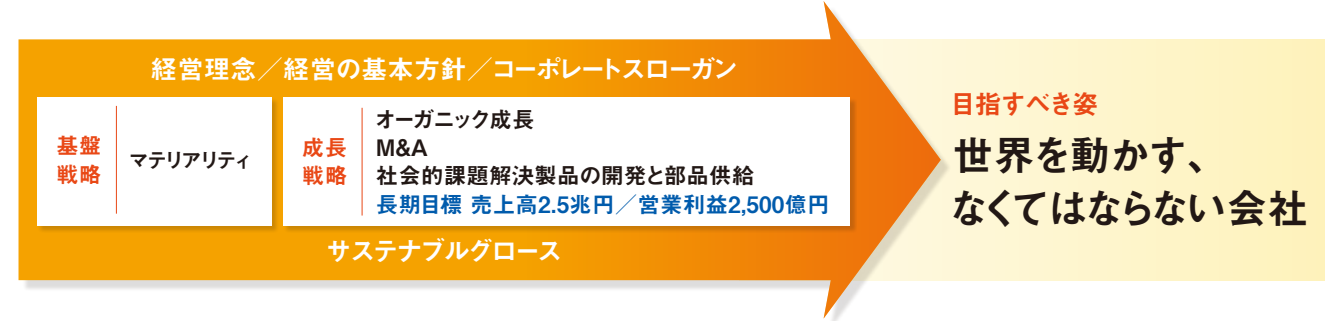


# マテリアリティ

ミネバアミツミグループは、サステナビリティを経営の根幹と捉えています。

当社のマテリアリティは、サステナブルグロースを支える「基盤戦略」と位置づけています。この基盤戦略は、長期的な資本コストの低減を実現するものであり、そのなかで4つの重要テーマが経営に等しく影響を与えていると考えています。

さらに、このマテリアリティを「成長戦略」と並ぶ経営の両輪とすることで、企業価値の最大化を目指してまいります。



## 特定プロセス

2019年、当社グループは、社会的責任を果たし経営の持続可能性を高めるために、重点的に取り組むべきサステナビリティ課題としてマテリアリティを特定しました。

その後、2021年には、環境問題への関心の高まりなど外部環境の変化を踏まえ、全社視点から戦略を遂行するための経営課題として、マテリアリティの見直しと重要テーマの整理を実施しました。

そして今回、2029年を見据えた重点的に取り組むテーマとして、サステナブルグロース（持続的成長）の実現に向け、価値創造に影響を与える観点から重要課題候補を再検討し、以下のプロセスによりマテリアリティと重要テーマの再見直しをおこないました。

### 2019年 | マテリアリティの特定

国際的な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、重要課題候補として20項目を選定し、社内アンケートやステークホルダーのご意見、外部有識者との対話などを通じて重要性を評価し、マテリアリティ10項目を3つの重要テーマに整理し、取締役会で決定

### 2021年 | マテリアリティの見直し

経営理念・経営戦略の遂行における「経営課題」としてマテリアリティの見直しをおこない、事業活動における環境負荷低減の観点も重視し、重要課題候補の表現をより明確に整理したうえで、マテリアリティを9項目、3つの重要テーマに集約し、取締役会で決定

### 2025年 | 重要課題候補の再整理とマテリアリティの見直し

- STEP 1

社内 の全関係部署が参画し、重要課題候補20項目の洗い出しを実施  
マテリアリティおよび重要テーマについて再検討
- STEP 2

STEP1の内容について、取締役と社外取締役による議論を実施  
並行してエンゲージメント先である機関投資家に対してアンケート調査をおこない、その結果を踏まえて再度見直し
- STEP 3

従来の重要課題候補20項目から18項目に再編成し、そのなかからマテリアリティとして10項目を選定し、  
4つの重要テーマに整理のうえ、取締役会へ報告し、当社グループのマテリアリティとして決定

## 機関投資家からマテリアリティ原案に関するご意見を頂戴しました

- 「相合」の内容は、御社ならではの特徴が表れており、成長戦略と直結することで、企業価値の向上において重要な役割を果たすものと考えます。
- マテリアリティの捉え方は各社各様だと理解しますが、普遍的なテーマをマテリアリティとして設定し、御社独自の取り組みを重点活動項目として定義する方が、より適切であると考えます。これにより、普遍的な重要課題の解決を通じて、企業価値の向上をより効果的に訴求できるように思います。

マテリアリティの詳細、実績、振り返りについては当社ウェブサイトをご参照ください。

本マテリアリティ

前マテリアリティ

## 重要課題候補の再整理

サステナブルグロースの実現に向けた「基盤戦略」として、従来の重要課題候補20項目の見直しを実施し、17項目に集約しました。

さらに、近年の経営環境を勘案し、新たな重要要素として「AI・DXの製造現場での活用」を追加し、合計18項目としました。

既存	重要課題候補20項目とマテリアリティ特定9項目(青字)	2025年見直し	重要課題候補18項目とマテリアリティ特定10項目(青字)
1	エネルギー利用の効率化	1	再生可能エネルギーの利用拡大等による環境負荷の最小化
2	事業活動による環境負荷の最小化	2	環境貢献型製品による世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減
3	環境貢献型製品による世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減	3	資源の有効活用
4	環境負荷物質の削減	4	気候変動への適応
5	資源の有効活用	5	生物多様性の保全
6	気候変動への適応	6	地域社会との共生
7	生物多様性の保全	7	人権の尊重
8	地域社会との共生	8	従業員エンゲージメントが高い状態で、安全で健康に働ける職場の実現
9	人権の尊重	9	会社と社員が共に成長できるための仕組みづくり
10	従業員の安全と健康	10	グローバルなDEIの推進
11	働きやすい職場づくり	11	超精密部品の大量・安定供給体制の強化
12	グローバル規模の人材育成	12	顧客満足度の向上
13	グローバル規模のダイバーシティの推進	13	責任ある調達の推進
14	超精密部品の大量・安定供給体制の強化	14	社会的課題を解決するソリューション・テクノロジーの創出
15	顧客満足度の向上	15	コーポレートガバナンスの充実化
16	責任ある調達の推進	16	リスクマネジメントの強化
17	社会課題を解決するソリューション創出	17	コンプライアンスの遵守
18	健全なコーポレートガバナンスの確立	18	AI・DXの製造現場での活用
19	コンプライアンスの遵守		
20	リスクマネジメントの強化		

## 重要テーマとマテリアリティの目指す姿

重要テーマ	マテリアリティ	マテリアリティの目指す姿
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及	社会的課題を解決するソリューション・テクノロジーの創出	当社が注力する成長領域の社会的課題を解決するためには、いわゆる4高(高電圧、高電流、高周波、高速)のトレンドで達成される高効率化が求められます。これらを高いレベルで実現するため、当社が保有する技術とイノベーションを活用して賢くものづくりをおこなうことで社会に貢献し、なくてはならない会社となる基盤を確立します。
	AI・DXの製造現場での活用	製造工程に新しいアイデアを導入し、ものづくりの革新性を維持し続けることで、メーカーとしての優位性を強化します。
	超精密部品の大量・安定供給体制の強化	製造に関わるすべてのプロセスを高度化し、安定性と高品質を推進することで、当社のものづくりをより高いレベルへ押しあげます。
社員が活き活きと能力(スキル・知識・経験等)を最大限に発揮できる環境の整備	会社と社員が共に成長できるための仕組みづくり	当社の持続的成長に必要な人材(コア人材、製造・営業・技術のプロフェッショナル人材等)の育成策の適切な実行により、社員が成長しています。また、社員の自律的成長への意識が高まり、個人パフォーマンスの向上を通じて当社業績にも好影響が表れています。
	グローバルなDEIの推進	各拠点において、国籍・性別・年齢・ライフプラン等の属性が異なる人材がその力を最大限に発揮し、その結果によるイノベーション創出等が、会社の持続的成長に貢献しています。
	従業員エンゲージメントが高い状態で、安全で健康に働ける職場の実現	あらゆる年代の多様な社員が、会社の経営理念や戦略に共感して、会社の発展のために自発的に貢献したいという意欲を持って、安全な環境で健康に活き活きと働いています。
経営体制の強靱化	コーポレートガバナンスの充実化	企業価値向上を牽引するガバナンス体制を充実化します(コーポレートガバナンス・コードへの対応、内部管理体制の充実、情報開示の拡充、ステークホルダーに向けた取り組み強化等)。
	リスクマネジメントの強化	持続的成長実現のためのリスク管理体制を強化します(多様なリスクの把握、管理、必要な施策の実行等)。
地球環境課題解決への貢献	環境貢献型製品による世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減	環境貢献型製品による省エネ、高効率、省資源等を通じ、世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減と地球環境保全に貢献します。
	再生可能エネルギーの利用拡大等による環境負荷の最小化	気候変動対策としてカーボンニュートラル達成に向けた再生可能エネルギーの利用拡大による温室効果ガス排出量削減等、事業活動における環境負荷を可能な限り低減します。



外部環境分析やステークホルダーとの対話を通じて、企業価値の向上に影響を及ぼす中長期的なリスク要因を特定しています。特定されたリスクのなかから、事業への影響度と社会からの期待度を考慮してマテリアリティを抽出し、これらのリスクへの対応

を将来の事業創出の機会と捉え、新たな価値創造に繋げていく所存です。マテリアリティについては、中期計画の達成目標年である2029年を見据え、優先的に取り組んでまいります。

重要テーマ	マテリアリティ	マテリアリティとして長期的に目指す姿	リスク(▲)と	機会(■)	中期目標
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及	社会的課題を解決するソリューション・テクノロジーの創出	当社が注力する成長領域の社会的課題を解決するためには、いわゆる4高(高電圧・高電流・高周波・高速)のトレンドで達成される高効率化が求められます。これらを高いレベルで実現するため、当社が保有する技術とイノベーションを活用して賢くものづくりをおこなうことで社会に貢献し、なくてはならない会社となる基盤を確立します。	▲ 新たなイノベーションを有した競合メーカーの台頭による競争の激化とそれによる市場価格の低下 ▲ 既存技術や製品の陳腐化、研究開発の成果創出の失敗等による市場喪失・競争力の低下 ▲ 当社開発の方向性と市場要求との乖離による市場獲得の失敗	■ 技術力・相合力による新規ビジネスへの参入機会、既存ビジネスの強化 ■ 市場の求めに対応する技術開発により、競合との競争に打ち勝ち、新たな市場を獲得 ■ 省資源、省エネ、低炭素を実現する製品需要の高まり ■ 解決すべき新たな社会的課題の出現・顕在化により、新市場を創出することでビジネス機会を拡充	AI・低消費電力化技術による高い開発効率と環境負荷低減をリードする製品開発 相合技術による柔軟性と拡張性のある製品開発 安心・安全・快適な暮らしの実現へ、持続可能な事業モデルの確立
	AI・DXの製造現場での活用	製造工程に新しいアイデアを導入し、ものづくりの革新性を維持し続けることで、メーカーとしての優位性を強化します。	▲ デジタル化推進の遅延によるコスト競争力低下	■ AI・DXの積極的活用により、生産性向上とコスト削減を推進	製造分野でのAI・DX活用による業務効率化
	超精密部品の大量・安定供給体制の強化	製造に関わるすべてのプロセスを高度化し、安定性と高品質を推進することで、当社のものづくりをより高いレベルへ押しあげます。	▲ 自然災害等の影響によるパートナー生産拠点の停止・操業度低下 ▲ 地政学リスクを含むサプライチェーンの不安定化 ▲ 物流費等の高騰による調達コスト増大 ▲ 顧客ニーズの多様化・複雑化による製造コストの増加 ▲ 欠陥製品による重大事故、リコール等が発生した場合、多大な費用の発生や社会的信用の失墜	■ 当社製品の品質向上による顧客製品の品質向上 ■ 省エネと不良率低減による生産効率の向上 ■ 供給責任を果たすためにバリューチェーンでの安定供給体制を強化することで確固たる市場シェアを獲得	部材の調達リスクの管理と迅速な対応力の強化 バリューチェーン全体の効率化 効率的なロジスティクスの構築による環境負荷の低減 顧客との価値共創を通じた社会的課題の解決 設計初期からの品質作り込みによるゼロディフェクトの追求
	製造資本 P.59-60 知的資本 P.61-63				
社員が活き活きと能力(スキル・知識・経験等)を最大限に発揮できる環境の整備	会社と社員が共に成長できるための仕組みづくり	当社の持続的成長に必要な人材(コア人材、製造・営業・技術のプロフェッショナル人材等)の育成策の適切な実行により、社員が成長しています。また、社員の自律的成長への意識が高まり、個人パフォーマンスの向上を通じて当社業績にも好影響が表れています。	▲ 当社の持続的成長に必要な人材(コア人材、製造・営業・技術のプロフェッショナル)の枯渇 ▲ 労働力人口減少による人材の確保困難 ▲ 不公正な評価・処遇により、意欲的な優秀人材が流出 ▲ キャリア・志向と業務のミスマッチによる能力発揮の不全・生産性低下 ▲ 不公正な評価・処遇により、自律人材が育たず、組織が硬直化し変化対応力が低下	■ グループ・キーポストを担う人材のレベル・アップによる経営体制の強化 ■ 製造、営業、技術のプロフェッショナルが育つことによる効果的なノウハウ継承 ■ コア人材の強化による会社の人材力向上 ■ 公正な評価・処遇と成長支援により、潜在能力を最大化 ■ 最適配置と育成支援により、個人・組織の成果を最大化 ■ 公正な評価・処遇と成長支援により、自律人材の育成が進み、変化への対応力が向上	将来のグループ経営を担うコア人材の発掘、育成、強化 自律的人材の育成と最適活用による組織力の強化
	グローバルなDEIの推進	各拠点において、国籍・性別・年齢・ライフプラン等の属性が異なる人材がその力を最大限に発揮し、その結果によるイノベーション創出等が、会社の持続的成長に貢献しています。	▲ 組織内の情報伝達の誤解や認識のずれが発生する可能性 ▲ 組織の文化や働き方に馴染めない人材の流出	■ 多様な社員の「情熱」に基づく相合活動により、イノベーションが創出され、新たな価値を顧客に提供 ■ 多様な人材の採用力の向上	情熱に基づく相合活動により、違いや価値を生み出していく文化の定着
	従業員エンゲージメントが高い状態で、安全で健康に働ける職場の実現	あらゆる年代の多様な社員が、会社の経営理念や戦略に共感して、会社の発展のために自発的に貢献したいという意欲を持って、安全な環境で健康に活き活きと働いています。	▲ マネジメントや組織の変化に馴染めない人材の流出 ▲ 人材や健康関連費用等の増加	■ 業績や生産性の向上 ■ 採用力の向上 ■ 社員の健康力、モチベーションの向上	従業員エンゲージメント向上 安全衛生レベルの向上
	人的資本 P.51-58				
経営体制の強靱化	コーポレートガバナンスの充実化	企業価値向上を牽引するガバナンス体制を充実化します(コーポレートガバナンス・コードへの対応、内部管理体制の充実、情報開示の拡充、ステークホルダーに向けた取り組み強化等)。	▲ 社会的信頼性の低下 ▲ 法令違反による事業継続リスク	■ ステークホルダーとの信頼関係を深めるための情報開示の強化 ■ 意思決定の透明性向上 ■ 安定的な成長基盤の強化 ■ 適切なリスクテイクの推進	取締役会の実効性の向上 内部管理体制の充実 開示内容のさらなる進化とその体制整備
	リスクマネジメントの強化	持続的成長実現のためのリスク管理体制を強化します(多様なリスクの把握、管理、必要な施策の実行等)。	▲ コンプライアンス違反や人権侵害によるビジネス機会の喪失、レピュテーション毀損 ▲ 自然災害等の影響や地政学リスクによるグループ生産力の下落 ▲ 適時適切なリスク適応力・組織力の低下 ▲ 外部からのサイバー攻撃による情報漏洩・ウイルスの感染	■ コンプライアンスや人権を重視した経営による企業価値の向上 ■ BCP構築による顧客への訴求力向上 ■ セキュリティ人材の適正な配置 ■ 堅牢な情報セキュリティシステム運用による信頼度の向上	グローバルなリスクカルチャーの確立 レジリエンスの高い事業運営の実現 情報セキュリティリスクへの対応力強化
	コーポレート・ガバナンス P.79-96				
	地球環境課題解決への貢献	環境貢献型製品による省エネ、高効率、省資源等を通じ、世界のCO <sub>2</sub> 排出量削減と地球環境保全に貢献します。	▲ CO <sub>2</sub> 削減等に向けた製品開発・要求に乗り遅れ企業価値低下 ▲ カーボンフットプリント等の規制・顧客要求の不履行によるビジネス喪失	■ 気候変動の課題解決に対応した製品開発、市場拡大、企業価値向上 ■ 省資源、省エネ、低炭素を実現する製品需要の高まり	当社製品の省エネ性能の向上により、それを使用するお客様やその先のお客様の製品の消費電力を削減し、世界全体のCO <sub>2</sub> 排出量削減に貢献する「MMIピوندゼロ」の取り組みの促進 事業活動そのものを通じて省エネや地球環境改善に貢献する製品の創出
環境への取り組み P.67-74	再生可能エネルギーの利用拡大等による環境負荷の最小化	気候変動対策としてカーボンニュートラル達成に向けた再生可能エネルギーの利用拡大による温室効果ガス排出量削減等、事業活動における環境負荷を可能な限り低減します。	▲ 再エネ導入、環境負荷削減等の要求の不履行によるビジネス喪失・企業価値低下 ▲ コストの上昇、カーボンプライシング(炭素税、排出権取引等)の規制強化 ▲ 外部電源依存、水資源の枯渇等による事業継続リスク	■ カーボンニュートラル対応の加速等による競争力獲得・企業価値向上 ■ 生産コストの低減 ■ 自社大規模太陽光発電、水資源の効率的利用等によるレジリエンス強化	自社大規模太陽光発電等の導入により、生産に関わる温室効果ガス排出量削減の推進 水資源の効率的利用、環境負荷の低減

マテリアリティの詳細、実績、振り返りについては当社ウェブサイトをご参照ください。



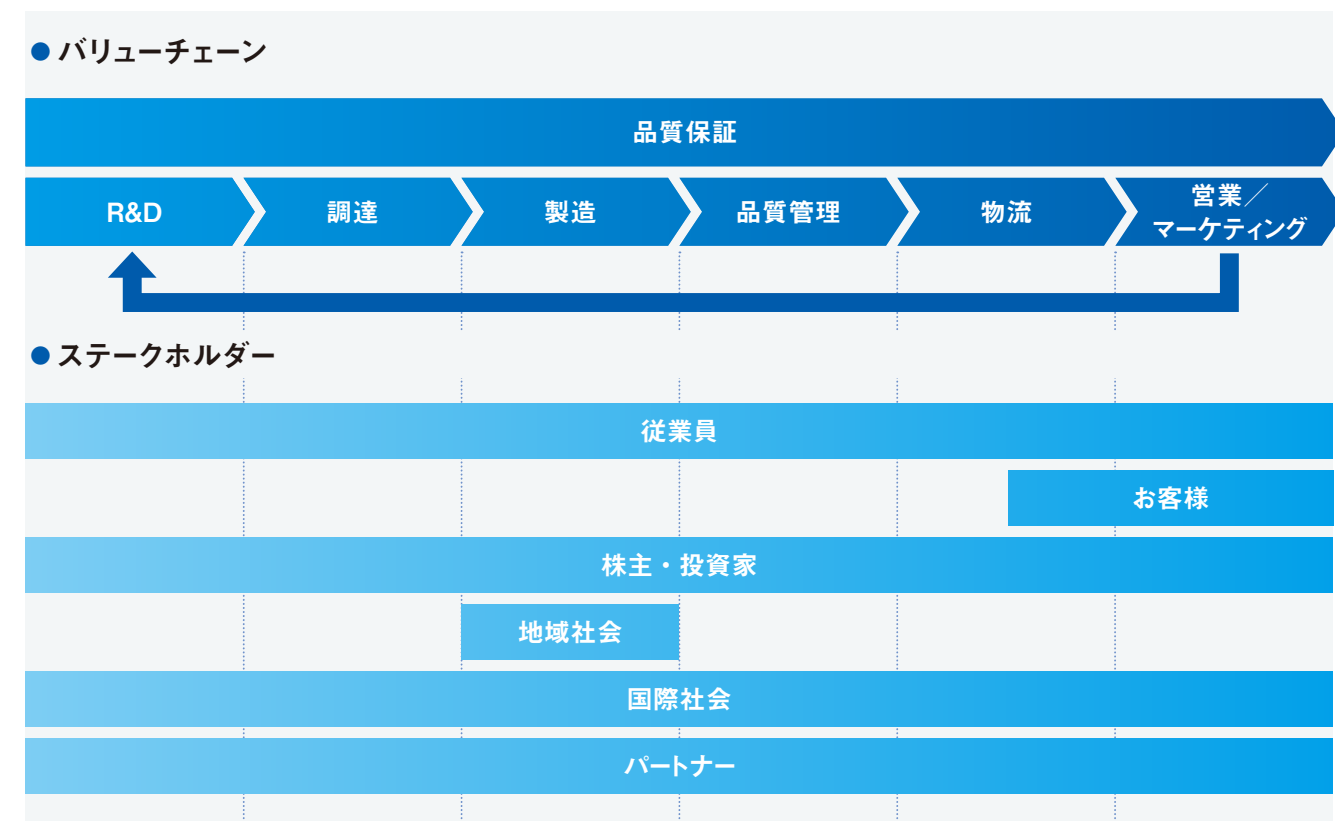


# ステークホルダーとバリューチェーン

ミネベアミツミは、経営理念「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくることを持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」を実現するための社員の行動指針として、社是「五つの心得」を制定しています。社是に従い各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透明度の高い経営の実践に努めるとともに、さまざまなステークホルダーとの価値協創がますます重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

## 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



当社は、R&D（研究開発）、調達、製造、品質管理・保証、物流、営業/マーケティングなどの各機能が一体となり、ステークホルダーの皆様へ提供する価値の向上に努めています。

また、お客様のニーズや最先端の市場トレンド・社会的課題を掴み、R&Dにいかすなど、マーケットイン志向の事業活動に取り組んでいます。

## ● マルチステークホルダー方針

マルチステークホルダー方針はこちらをご覧ください。



## ● ステークホルダーエンゲージメント

ミネベアミツミは、各ステークホルダーの皆様の声を真摯に受け入れ、企業価値のさらなる向上、経営活動の改善に努めています。

ステークホルダー	基本的な考え方	関係性向上に向けた施策	関連ページ
従業員	すべての従業員が健康で、安全に働くことができ、一人ひとりがその能力を十分に発揮できるよう、職場環境の整備・向上に努めています。	●従業員エンゲージメント ●社長・副社長タウンホールミーティング ●対話型マネジメント研修 ●Myパッション・プログラム ●内部通報制度	人的資本 <a href="#">P.51-58</a> 内部通報制度 <a href="#">P.95</a>
お客様	「品質」「コスト」「供給力」「スピード」のすべてにおいてお客様に満足いただき、「最も信頼できる部品メーカー」としての地位の維持・向上に努めています。	●品質マネジメント ●品質向上の取り組み ●製品に関する情報開示 ●製品展示会 ●共創活動	品質管理体制の強化 <a href="#">P.75</a> 営業力 <a href="#">P.49-50</a> 製造資本 <a href="#">P.59-60</a> 知的資本 <a href="#">P.61-63</a>
株主・投資家	IR活動を充実させ、株主・投資家とのコミュニケーション機会を拡充することで当社の理解を深めていただけるよう取り組んでいきます。	●株主総会 ●IR面談 ●国内外工場視察会 ●個人投資家説明会 ●機関投資家と社外取締役との対話 ●統合報告書ほかIRツールの制作	機関投資家と社外取締役との対話 <a href="#">P.92</a> 株主との対話実施状況 <a href="#">P.104</a>
地域社会	豊かで持続可能な社会の実現を目指し、地域社会との対話を通じて信頼関係を築き、地域に根ざした社会貢献活動に取り組んでいます。また、国際ルールやさまざまな国と地域の法令を遵守し、文化や慣習を正しく理解し、これを尊重することに努めます。	●地域社会の雇用創出 ●地域活動への参加	地域社会との共生 <a href="#">P.78</a> 過去の社会貢献活動をご覧ください。 
国際社会		●国際的なイニシアチブへの賛同 国連グローバルコンパクト 持続可能な目標（SDGsなど） Science Based Targets initiative (SBTi) 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) Carbon Disclosure Project (CDP)	編集方針 <a href="#">P.3</a> 環境への取り組み <a href="#">P.67-74</a> インデックスへの組み入れ状況 <a href="#">P.104</a>
パートナー	ミネベアミツミグループの事業は多くのパートナーとの関係に支えられています。「資材調達基本方針」に基づいた健全なパートナーシップを築いています。	●CSR調達 CSR調達ガイドライン策定 CSR推進自己チェックシートによる状況把握 CSR調達に関する社内教育 人権に関する誓約書の取得 ●「責任ある鉱物調達」への対応 ●調達部材の安定供給体制の強化	責任ある調達の推進 <a href="#">P.76</a> 人権に関する方針と取り組み <a href="#">P.77</a>



## 沿革

# オーガニック成長×M&Aで成長

当社は1951年7月、日本で初めてのミニチュアベアリング専門メーカーとして東京都板橋区に誕生しました。創業以来60社（2025年8月末時点）との経営統合を経て、ボールベアリングからモーター、センサー、アクセス製品、半導体に至るまで、世界でも類をみないユニークな事業ポートフォリオを持つ「相合」精密部品メーカーへと成長しました。私たちはオーガニック成長とM&Aに加え、社会的課題の解決に貢献する製品開発で成長を続け、世界のものづくりと人々の暮らしをお支える新しい価値の創造に取り組んでいきます。

会社紹介は  
こちらから  
ご覧いただけます。



## 1951

### オーガニック 成長

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

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

**1968年**  
事業多角化の一環として、**モーター事業に参入**

**1972年**  
シンガポールに**初の海外自社工場**を建設

**1980年**  
アユタヤ工場を設立し、**グループ最大拠点となるタイに初進出**

**1994年**  
**中国上海で工場を設立し**、ベアリングやファンモーターの部品から一貫生産を可能に

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

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

### M&A

**1971年**  
米国のREED工場を買収し、**当社初のM&Aの実施**

**1985年**  
**米国のベアリングメーカー New Hampshire Ball Bearings, Inc.**を買収し、米国市場への供給を拡大

**2009年**  
**myonic Holding GmbHの株式取得により、経営統合を実施**  
歯科、医療機器および航空宇宙市場向け特殊ベアリングの製造を開始

**2010年**  
パナソニック株式会社の情報モーター事業を、ミネベアとパナソニックの合併会社であるミネベアモータ株式会社へ譲渡。ブラシレスモーターの生産を開始  
**第一精密産業の株式取得により、経営統合を実施**  
金型設計・製造を強化

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

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

**2020年**  
**エイブリックの株式取得により経営統合を実施**  
アナログ半導体市場におけるプレゼンスを強化

**2021年**  
オムロン株式会社よりアナログ半導体8インチ工場 (Fab) およびMEMS事業を取得  
アナログ半導体の生産を拡大

**2022年**  
**本多通信工業と住鋺テック (現ミネベアコネクト) の株式取得により経営統合を実施**  
コネクタの製品ラインナップを拡大

**2023年**  
**ホンダロック (現ミネベアアクセスソリューションズ) の株式取得により経営統合を実施**  
アクセス製品のビジネスを強化

**2024年**  
**日立パワーデバイス (現ミネベアパワーデバイス) の株式取得により経営統合を実施**  
パワー半導体事業を強化  
**ソシオネクストのメディカル関連事業を事業譲受**  
ハンドヘルド型超音波診断装置市場のシェアを拡大

**2025年**  
**ツバキ・ナカシマのボールねじ・ボールウェイ事業を取得予定**  
事業ポートフォリオを拡大

### M&A件数

1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998

20

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 (年度)

貝沼会長  
社長に就任

31

41

累計  
60件!

## 1951年～ 創業期

### 日本初のミニチュアボールベアリング専用メーカーとして誕生

当社は、1951年7月の創業以来、高品質、低価格を追求してきました。1963年、最新の機械設備を導入した軽井沢工場を設立。さらに、海外の技術者から指導を受けたことで、技術レベルが劇的に向上しました。海外への輸出も増加し売上が拡大したことで、軽井沢工場に次々と新鋭の機械を導入し、「超精密加工技術」、「大量生産技術」の基礎を築きました。



## 1970年～ 多角化

### 海外進出と多角化で事業領域を拡大

ベアリングが将来なくなるかもしれないという危機感から、1968年にモーター事業を開始し、1980年代には半導体事業や電子機器部品事業へ進出しました。

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



米国REED工場  
(現NHBBチャッツワース工場)

## 1990年～ 製造業への回帰

### 事業の選択と集中を進め、経営をスリム化

1990年代に入ると多角化のマイナス要因が膨らみ始めたため、製造業と関連が薄い事業の整理を進めるとともにベアリングや電子機器といった本業に経営資源を集中し、収益力の回復をはかりました。中国・上海でボールベアリングの一貫生産をスタート。高精度なHDD用部品の生産を本格化するなど、「超精密加工技術」「垂直統合生産」をさらに磨き上げました。



## 2000年～ 「相合」精密部品メーカーへ

### シナジーを追求し、会社としての強さを確固たるものに

2000年代に入り、世の中の技術の変化はより一層激しさを増し、IoTが当たり前になる時代がやってきました。当社はカンボジアやスロバキアなど生産拠点のさらなる拡充につとめるとともに、M&Aを加速。2009年に貝沼会長が社長に就任後、29件のM&Aをおこない、2017年にはミツミ電機と経営統合し、社名を「ミネベアミツミ株式会社」に変更しました。2000年代はリーマンショックや米中貿易摩擦などの金融危機、東日本大震災、タイ洪水、新型コロナウイルスの感染拡大などさまざまな災害が世界を襲いましたが、当社の多角的な事業ポートフォリオの構築とリスク分散体制が強みを発揮し、逆境を力強く乗り越え、「相合」精密部品メーカーとして成長を続けています。





## M&A

ミネベアミツミはオーガニック成長に加え、重要な成長ドライバーとしてM&Aに積極的に取り組んでいます。また、人と人との「相合」を加速させるPMI（Post Merger Integration）を強みとし、統合した会社と新しい価値の創造に取り組んできました。本セクションでは、当社のM&Aに関する基本的な考え方、PMI事例として、2023年に統合したRO-RA社の買収時点のロッドエンド・ファスナー事業部長（現AMP部門長兼NHBB/myonic事業部長）と、同社の事業責任者による対談をお届けします。

### 成長戦略におけるM&Aの位置づけ

当社は、2029年3月期に売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の達成を目指すなかで、当社の成長戦略の重要な柱として、M&A戦略を推進しています。M&Aを通じて、各既存事業とのシナジーを創出し、利益の最大化をはかるとともに、コア事業「8本槍」の周辺領域を中心として長期的な企業価値向上に資する多角的な事業ポートフォリオを構築することでリスクマネジメントも強化しています。2024年にはミネベアパワーデバイスとの経営統合に加え、ソシオネクストのメディカル関連事業の事業譲受を実行しました。今後も、持続可能な成長とさらなる高収益性を確保して、企業価値の最大化をはかります。

### M&Aの大原則

当社は、大原則として、既存のコア事業「8本槍」を強化し シナジー効果が期待できる案件に注力しています。そして、適正価額の徹底という原則を基本としつつも、今後は財務規律にこだわり過ぎず、M&Aにおいても高い収益性を優先事項とすることを考えています。対象会社の選定においては、当社と共通の価値観を持ち、8本槍戦略において特に戦略的に重要かつ収益基盤をさらに強化するビジネスを選定しています。当社のM&A推進体制にはいくつかの特徴があります。まず、PMIを重視しており、数多くの経験から蓄積されたPMIノウハウを最大限に活用し、外部のコンサルティング等に依存せず、人と人との「相合」を軸として 内部のリソースのみによる買収後の統合プロセスを迅速・丁寧かつ効果的に実現することに努めています。さらに、国内外を問わず、グローバルな視点でM&Aを推進し、国際的な競争力を強化することも重要な特徴です。加えて、キャッシュ・アロケーション方針に従って M&Aの原資を確保することで、信用格付の維持を重視し、健全な財務体質を保ちながら成長を追求しています。

### M&Aのトラックレコード

当社は2025年3月末までに60件のM&Aを実施しており、特に直近の16年間で29件のM&Aを手掛けています。そのうち、統合済みの28件の企業価値は累計で約3,060億円に達し、売上高合計は約6,550億円、営業利益合計は約430億円（2025年3月期ベース）となっています。これらの実績は、当社の価値創造に大きく貢献しており、重要な成長戦略の一つとして多くの投資家から高い評価を受けています。当社は今後もM&Aを推進して成長を加速させ、経営基盤の安定化とより高い収益性を実現し、企業価値の最大化と株主価値の向上に努めてまいります。

#### ●主なM&A



### RO-RA社の事業紹介 (技術・強み)

**Wiesenberger氏**：RO-RA社は2008年より民間航空機内装部品製造を開始し、2011年からは航空機構造におけるbuild-to-spec（仕様に合わせて製造する）部品の開発・認定・製造の専門知識を獲得し、成長してきました。多様な金属や複合材を用いたコントロールロッド<sup>※1</sup>やスウェーピング加工チューブの開発・製造に独自の専門性を持ち、特に航空機産業に特化したスウェーピング加工技術<sup>※2</sup>が最大の強みです。この技術で、アルミニウムやスチール製チューブの先細成形や、ミネベアミツミの超精密ロッドエンドを補完する製品を提供。また、チタンやインコネルなどの高強度・耐熱性素材を高精度で加工するエンジン部品製造にも注力しています。プロセスの安定性、半自動化、無人生産を追求した独自の生産体制で、航空宇宙産業において高い技術力と生産性を確立しています。

### 経営統合に至った背景、統合準備の印象

**Stansfield氏**：ミネベアミツミは長年、タイコントロールロッド<sup>※3</sup>やスウェーピング加工チューブを提供する技術の獲得を目指してきました。ロッドやチューブ自体は専門的な製造ノウハウを必要とし、その多くはロッドエンドベアリングなどの精密加工部品を組み込む必要があります。RO-RA社は高精度なロッド・チューブ製造に、ミネベアミツミは関連するハードウェアの精密加工にそれぞれ強みがあります。両社の技術統合により、お客様へ付加価値の高いソリューションの提供が可能になりました。そして、RO-RA社の優れた設備と人材は、MinebeaMitsumi Aerospace（ミネベアミツミエアロスペース）のグローバルな航空サプライチェーンにおける地位を確固たるものにしていきます。  
**Wiesenberger氏**：ミネベアミツミが策定した統合に向けたマスタープランによって、統合はスムーズに進みました。ミネベアミツミは買収に関する豊富な経験に基づき、プロフェッショナルなサポートを提供してくれました。特に、RO-RA社の従業員や顧客を直接訪問し、雇用維持と事業継続への確固たるコミットメントを示してくれたことは、関係者からの信頼獲得に繋がり、買収を成功させる強固な基盤となりました。

### PMIの進捗状況、現在のシナジー創出状況

**Wiesenberger氏**：RO-RA社は、スウェーピング加工チューブ、ロッドエンド、フォークエンドの組み合わせと統合に加え、熱処

理から塗装までの垂直統合により、競争優位性を確立しました。これにより、OEMや主要Tier1パートナーへのコミットメントを達成し、2029年市場3位、2033年には1位を目指していきます。MMA（MinebeaMitsumi Aerospace）との統合で、ロッドアセンブリやエンジン部品のポートフォリオが拡充され、大手エンジンメーカーへの提供も可能になりました。RO-RA社はミネベアミツミから自動化やリーマンマネジメントのノウハウを学び、ミネベアミツミもRO-RA社の工具管理や製造技術のベストプラクティスから恩恵を受けており、双方にとって有益な関係です。

**Stansfield氏**：新型コロナウイルス感染症の影響で、航空宇宙のサプライチェーンは熟練労働者不足と資金調達難に直面しており、生産能力が制限されています。このような状況下で、お客様は財務的に安定したパートナーを求めており、RO-RA社は、まさにその要件を満たし、財務的な貢献とともに、グループ全体の相乗効果を生み出しています。

さらに、RO-RA社が持つ自動化された「無人運転」による余剰生産能力は、過負荷状態の英国工場等を補完し、パンデミックからの回復に伴い増え続けるお客様からの需要に応えるうえで、大きな力となっています。

### 現在の課題と改善策、今後の展望・シナジー

**Wiesenberger氏**：サプライチェーンの混乱と欧州のコスト高が課題です。これに対し、タイやインドの姉妹会社と連携し、バリューチェーンを構築しています。今後は次世代アセンブリの統合、タイとインドの生産施設の活用、そしてロッドアセンブリに関連する革新的な製品の開発を通じて、さらなる「相合」活動を促進しています。

**Stansfield氏**：株主と顧客の期待に応える収益成長が最大の課題です。インド・タイのベストコストカントリーでの生産を活用し、コスト競争力を強化します。この独自戦略で、市場での主導的地位を確立し、リスクを抑制した事業成長を実現します。RO-RA社は、MMAに新たな製品、顧客、人材、独自の製造ノウハウをもたらしました。この買収は製品開発・製造におけるグローバルな相乗効果を生み出しており、MMAはこれらの機会をいかし、さらなる成長を目指していきます。

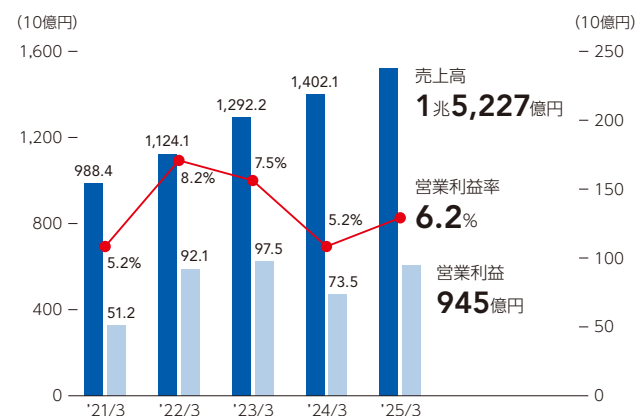
※1 操縦や操作の動きを正確に伝える棒状の部品  
※2 金属を叩く、あるいは絞ることで、細くし、特定の形状に整える加工技術  
※3 飛行機の舵や翼の動きを伝え、機体の一部を固定するために使われる、精密で丈夫な棒やパイプ



## 財務・非財務ハイライト

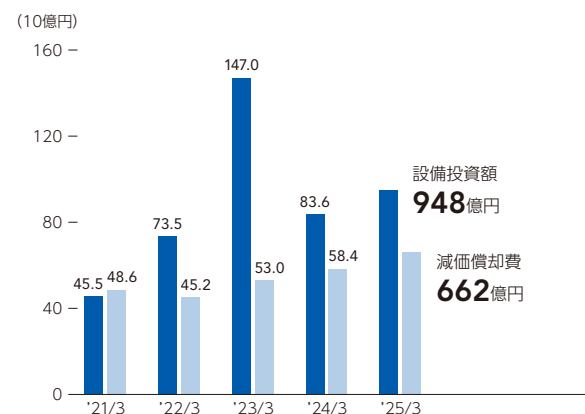
### 財務ハイライト

#### ● 売上高、営業利益、営業利益率



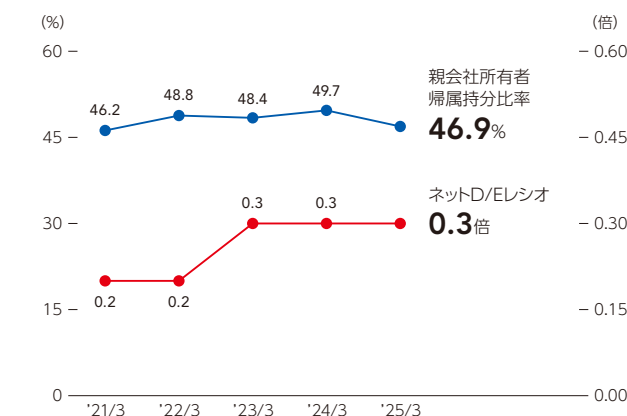
売上高は1兆5,227億円を記録し12期連続過去最高を更新、これにより13期連続の増収となりました。営業利益率は6.2%と2期ぶりに上昇しました。

#### ● 設備投資額、減価償却費



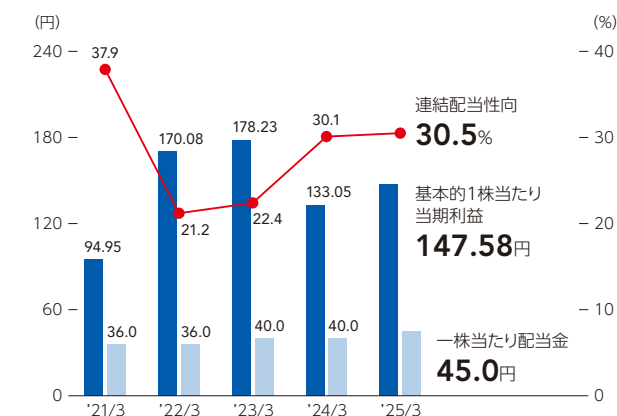
設備投資はSEおよびASセグメントの生産能力増強投資を中心に実施しました。  
※2022年3月期および2023年3月期の設備投資額には、東京クロステックガーデン（東京本部ビル）の取得費用の一部が含まれています。

#### ● 親会社所有者帰属持分比率、ネットD/Eレシオ



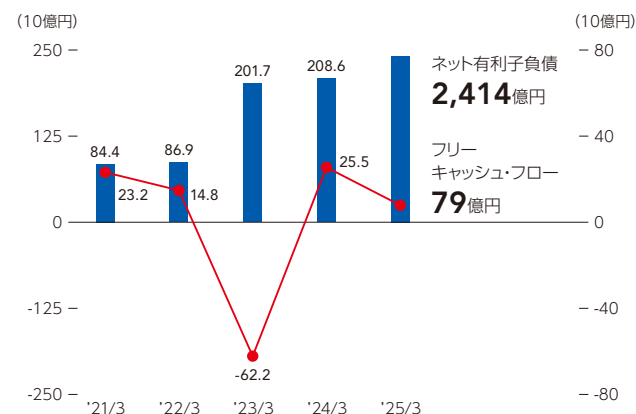
親会社所有者帰属持分比率は前期と比べ、やや低下しました。  
ネットD/Eレシオは前期と同水準となりました。

#### ● EPS、配当額



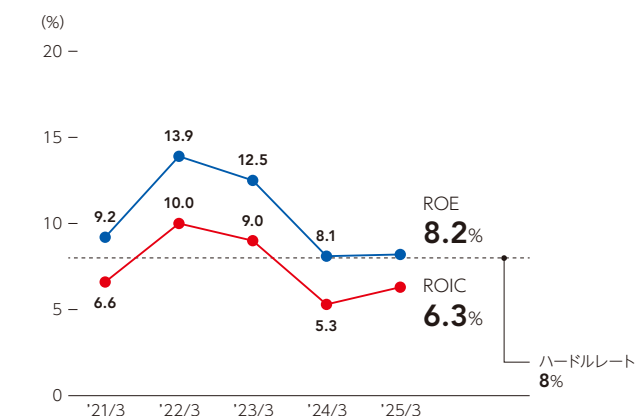
2025年3月期の配当は前期から増配し、45.0円となりました。

#### ● ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



フリーキャッシュ・フローは、前期から176億円の79億円となり、ネット有利子負債は増加しました。フリーキャッシュ・フロー減少の主な要因としては、設備投資およびミネベアパワーデバイスの取得費用が挙げられます。

#### ● ROE、ROIC



ROEは前期とほぼ同水準にとどまりましたが、ROICは前期と比べ1%の増加となりました。2026年3月期以降も収益性の改善により、回復を見込んでいます。

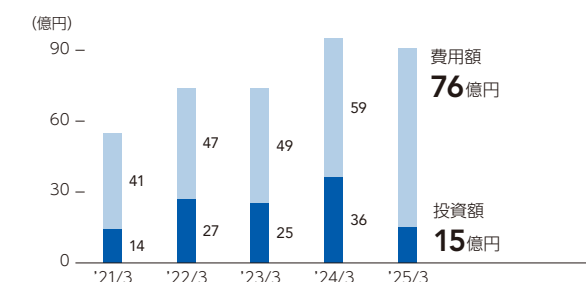
## 非財務ハイライト

#### ● グリーンプロダクツ売上高比率



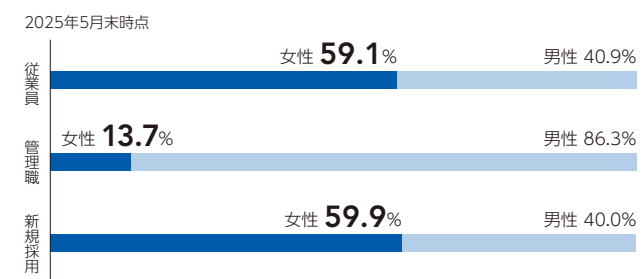
2025年3月期のグリーンプロダクツの売上高は、1兆980億円で、全売上高（自社で設計ができない製品を除く）89.5%でした。

#### ● 環境保全コスト



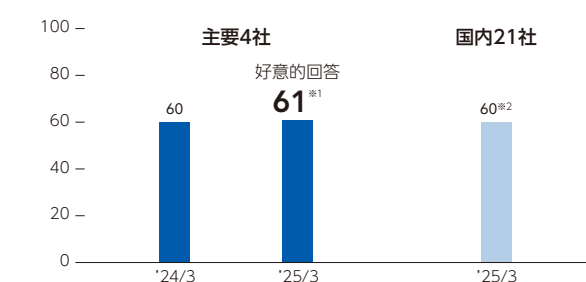
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計をおこなっています。  
2025年3月期の投資額、費用額に合わせた環境保全コストは91億円となりました。

#### ● 女性比率（従業員、管理職、新規採用）



多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2025年5月末の女性従業員比率は59.1%、管理職比率は13.7%となりました。（グローバル集計）

#### ● 持続可能なエンゲージメントのスコア

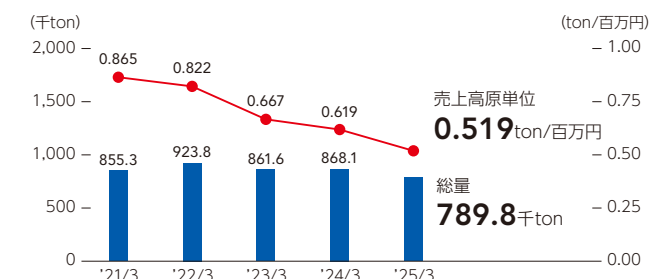


持続可能なエンゲージメントのスコアは61となりました。

※1 主要4社（ミネバアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリック）における5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の数の割合。

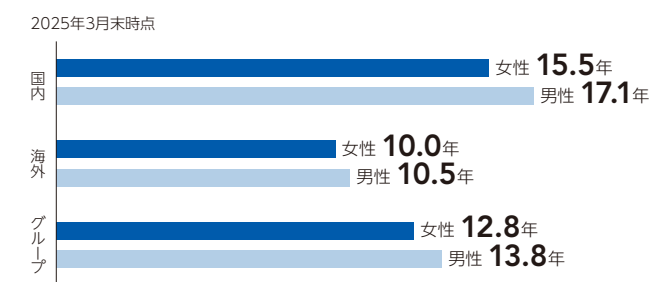
※2 初回実施。国内21社における5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の数の割合。

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



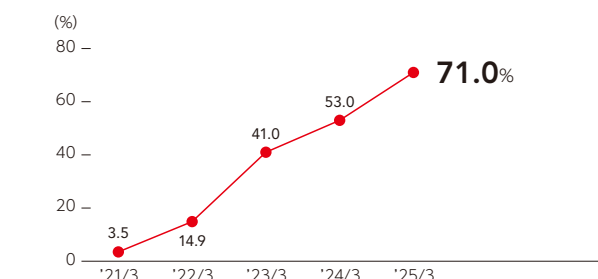
2025年3月期は前期に比べ、総量で9.0%減少、売上高原単位で16.2%減少となりました。

#### ● 男女別平均勤続年数



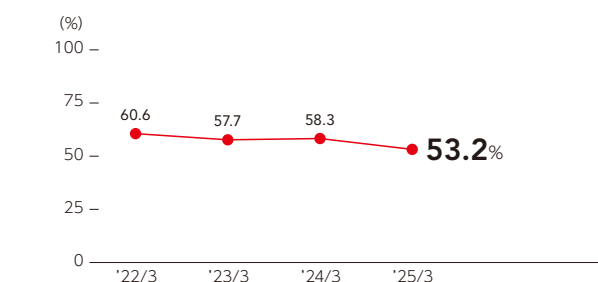
男女間で大きな差はなく、誰もが長く安心して働ける職場を目指して、今後も育児休業後の就業継続を支える環境づくりを推進していきます。

#### ● 男性社員の育児休業取得率



2025年3月期の男性社員の育児休業取得率は71.0%となりました。（単体集計）

#### ● キャリア採用比率（国内）



2025年3月期のキャリア採用比率は53.2%となりました。

※国内：新卒一括採用をしているミネバアミツミ・ミツミ電機・ユーシン



## 事業別戦略

ミネベアミツミは、世界でも類をみない「相合（そうごう）精密部品メーカー」として、ユニークなポジションを築いており、その多角的な事業ポートフォリオは、リスク分散にも寄与しています。

PT プレジジョン テクノロジーズ セグメント	●事業を開始した年（事業統合をおこなった年）  <b>1951年（創業時）</b>  祖業のボールベアリングを はじめとした、機械加工品事業	●主要製品    主な製品 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、ファスナー、 プレジジョンメカニカルコンポーネント(PMC)	●主な用途  	●売上高 (10億円) ■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー ■ PMC	●営業利益／営業利益率 (10億円) ■ 営業利益（左軸） ● 営業利益率（右軸） (%)	●ROICハイライト																																																
	世界シェア <b>No.1</b>  ベアリング製品 営業利益率 25%以上を 目指す  航空機向け製品 生産拠点の 拡張	<table><tr><td>'23/3</td><td>197.3</td><td>15.9</td><td>35.2</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>211.4</td><td>17.5</td><td>45.2</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>255.7</td><td>24.8</td><td>59.1</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>256.0</td><td>24.0</td><td>61.0</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>171.0</td><td>17.1</td><td>60.5</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>167.5</td><td>16.7</td><td>60.5</td></tr></table> <table><tr><td>'23/3</td><td>45.4*</td><td>21.8</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>43.0</td><td>18.0</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>55.7</td><td>21.8</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>57.0</td><td>22.3</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>54.5</td><td>21.6</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>54.5</td><td>21.6</td></tr></table> ※特殊要因を除く	'23/3	197.3	15.9	35.2	'24/3	211.4	17.5	45.2	'25/3	255.7	24.8	59.1	'26/3予想	256.0	24.0	61.0	ベースシナリオ	171.0	17.1	60.5	リスクシナリオ	167.5	16.7	60.5	'23/3	45.4*	21.8	'24/3	43.0	18.0	'25/3	55.7	21.8	'26/3予想	57.0	22.3	ベースシナリオ	54.5	21.6	リスクシナリオ	54.5	21.6	<table><tr><td>'24/3</td><td>14.4%</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>19.0%</td></tr></table> '25/3期は前期比 4.6ポイント増加。	'24/3	14.4%	'25/3	19.0%					
'23/3	197.3	15.9	35.2																																																			
'24/3	211.4	17.5	45.2																																																			
'25/3	255.7	24.8	59.1																																																			
'26/3予想	256.0	24.0	61.0																																																			
ベースシナリオ	171.0	17.1	60.5																																																			
リスクシナリオ	167.5	16.7	60.5																																																			
'23/3	45.4*	21.8																																																				
'24/3	43.0	18.0																																																				
'25/3	55.7	21.8																																																				
'26/3予想	57.0	22.3																																																				
ベースシナリオ	54.5	21.6																																																				
リスクシナリオ	54.5	21.6																																																				
'24/3	14.4%																																																					
'25/3	19.0%																																																					
MLS モーター・ ライティング& センシング セグメント	●事業を開始した年（事業統合をおこなった年）  <b>1968年</b>  多角的な事業ポートフォリオの構築と リスク分散体制の強化のため、 1968年に開始したモーター事業を中心とする	●主要製品    主な製品 HDDスピンドルモーター、ステッピングモーター、 ファンモーター、DCモーター、レゾナントデバイス、LEDバックライト、スマート製品、 センシングデバイス	●主な用途  	●売上高 (10億円) ■ モーター ■ エレクトロデバイス ■ センシングデバイス ■ その他	●営業利益／営業利益率 (10億円) ■ 営業利益（左軸） ● 営業利益率（右軸） (%)	●ROICハイライト																																																
	モーター ニッチトップ 製品増加  モーター '27年3月期 利益率 10%以上へ  電子デバイス 車載向け等 用途拡大	<table><tr><td>'23/3</td><td>366.3</td><td>4.3</td><td>37.5</td><td>51.6</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>369.4</td><td>4.2</td><td>35.7</td><td>49.3</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>407.7</td><td>7.4</td><td>36.9</td><td>41.1</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>427.0</td><td>8.0</td><td>38.0</td><td>59.0</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>322.0</td><td>8.0</td><td>36.5</td><td>57.5</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>317.0</td><td>8.0</td><td>36.5</td><td>57.5</td></tr></table> <table><tr><td>'23/3</td><td>11.8*</td><td>0.9</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>11.9</td><td>0.3</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>23.8*</td><td>5.8*</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>23.0</td><td>7.0</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>26.0</td><td>6.2</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>26.0</td><td>6.2</td></tr></table> ※特殊要因を除く	'23/3	366.3	4.3	37.5	51.6	'24/3	369.4	4.2	35.7	49.3	'25/3	407.7	7.4	36.9	41.1	'26/3予想	427.0	8.0	38.0	59.0	ベースシナリオ	322.0	8.0	36.5	57.5	リスクシナリオ	317.0	8.0	36.5	57.5	'23/3	11.8*	0.9	'24/3	11.9	0.3	'25/3	23.8*	5.8*	'26/3予想	23.0	7.0	ベースシナリオ	26.0	6.2	リスクシナリオ	26.0	6.2	<table><tr><td>'24/3</td><td>4.5%</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>8.4%</td></tr></table> '25/3期は前期比 3.9ポイント増加。	'24/3	4.5%	'25/3
'23/3	366.3	4.3	37.5	51.6																																																		
'24/3	369.4	4.2	35.7	49.3																																																		
'25/3	407.7	7.4	36.9	41.1																																																		
'26/3予想	427.0	8.0	38.0	59.0																																																		
ベースシナリオ	322.0	8.0	36.5	57.5																																																		
リスクシナリオ	317.0	8.0	36.5	57.5																																																		
'23/3	11.8*	0.9																																																				
'24/3	11.9	0.3																																																				
'25/3	23.8*	5.8*																																																				
'26/3予想	23.0	7.0																																																				
ベースシナリオ	26.0	6.2																																																				
リスクシナリオ	26.0	6.2																																																				
'24/3	4.5%																																																					
'25/3	8.4%																																																					
SE セミコンダクタ& エレクトロニクス セグメント	●事業を開始した年（事業統合をおこなった年）  <b>2017年</b>  2017年のミツミ電機㈱を 経営統合を機に獲得した事業を中心とする 機械・電子技術と制御技術を融合	●主要製品    主な製品 アナログ半導体、光デバイス、機構部品、 精密部品、電源	●主な用途  	●売上高 (10億円)	●営業利益／営業利益率 (10億円) ■ 営業利益（左軸） ● 営業利益率（右軸） (%)	●ROICハイライト																																																
	アナログ半導体 ニッチトップ 戦略  アナログ半導体 '29年3月期までに 営業利益率 30%達成へ  光デバイス・機構部品 サブコア事業 として収益性 改善を目指す	<table><tr><td>'23/3</td><td>530.1</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>494.7</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>527.6</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>516.0</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>513.5</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>513.5</td></tr></table> <table><tr><td>'23/3</td><td>47.8*</td><td>9.0*</td><td>7.9</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>41.6</td><td>7.2</td><td>35.5</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>25.0*</td><td>4.7*</td><td>4.2</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>19.0</td><td>3.7</td><td>3.7</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>18.5</td><td>3.6</td><td>3.6</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>18.5</td><td>3.6</td><td>3.6</td></tr></table> ※特殊要因を除く	'23/3	530.1	'24/3	494.7	'25/3	527.6	'26/3予想	516.0	ベースシナリオ	513.5	リスクシナリオ	513.5	'23/3	47.8*	9.0*	7.9	'24/3	41.6	7.2	35.5	'25/3	25.0*	4.7*	4.2	'26/3予想	19.0	3.7	3.7	ベースシナリオ	18.5	3.6	3.6	リスクシナリオ	18.5	3.6	3.6	<table><tr><td>'24/3</td><td>11.1%</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>6.0%</td></tr></table> '25/3期は前期比 5.1ポイント減少。	'24/3	11.1%	'25/3	6.0%											
'23/3	530.1																																																					
'24/3	494.7																																																					
'25/3	527.6																																																					
'26/3予想	516.0																																																					
ベースシナリオ	513.5																																																					
リスクシナリオ	513.5																																																					
'23/3	47.8*	9.0*	7.9																																																			
'24/3	41.6	7.2	35.5																																																			
'25/3	25.0*	4.7*	4.2																																																			
'26/3予想	19.0	3.7	3.7																																																			
ベースシナリオ	18.5	3.6	3.6																																																			
リスクシナリオ	18.5	3.6	3.6																																																			
'24/3	11.1%																																																					
'25/3	6.0%																																																					
AS アクセス ソリューションズ セグメント	●事業を開始した年（事業統合をおこなった年）  <b>2019年</b>  2019年の㈱ユーシン、2023年の㈱ホンダロック (現㈱ミネベア アクセソリューションズ)の 経営統合により獲得した 自動車部品事業を中心とする	●主要製品    主な製品 自動車部品（ドアラッチ、ドアハンドル、 ドアミラー等）、無線通信デバイス、 産業機械部品	●主な用途  	●売上高 (10億円)	●営業利益／営業利益率 (10億円) ■ 営業利益（左軸） ● 営業利益率（右軸） (%)	●ROICハイライト																																																
	相合製品による 高付加 価値化  ハイマージン 製品の 量産開始へ  徹底的な 生産性向上 施策	<table><tr><td>'23/3</td><td>194.7</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>322.1</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>328.1</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>316.0</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>310.5</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>310.5</td></tr></table> <table><tr><td>'23/3</td><td>1.1*</td><td>19.4</td><td>9.9</td></tr><tr><td>'24/3</td><td>2.1*</td><td>10.6</td><td>3.3</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>17.1*</td><td>5.2*</td><td>4.9</td></tr><tr><td>'26/3予想</td><td>15.9</td><td>6.0</td><td>5.2</td></tr><tr><td>ベースシナリオ</td><td>16.0</td><td>5.2</td><td>5.2</td></tr><tr><td>リスクシナリオ</td><td>16.0</td><td>5.2</td><td>5.2</td></tr></table> ※特殊要因を除く	'23/3	194.7	'24/3	322.1	'25/3	328.1	'26/3予想	316.0	ベースシナリオ	310.5	リスクシナリオ	310.5	'23/3	1.1*	19.4	9.9	'24/3	2.1*	10.6	3.3	'25/3	17.1*	5.2*	4.9	'26/3予想	15.9	6.0	5.2	ベースシナリオ	16.0	5.2	5.2	リスクシナリオ	16.0	5.2	5.2	<table><tr><td>'24/3</td><td>4.8%</td></tr><tr><td>'25/3</td><td>6.6%</td></tr></table> '25/3期は前期比 1.8ポイント増加。	'24/3	4.8%	'25/3	6.6%											
'23/3	194.7																																																					
'24/3	322.1																																																					
'25/3	328.1																																																					
'26/3予想	316.0																																																					
ベースシナリオ	310.5																																																					
リスクシナリオ	310.5																																																					
'23/3	1.1*	19.4	9.9																																																			
'24/3	2.1*	10.6	3.3																																																			
'25/3	17.1*	5.2*	4.9																																																			
'26/3予想	15.9	6.0	5.2																																																			
ベースシナリオ	16.0	5.2	5.2																																																			
リスクシナリオ	16.0	5.2	5.2																																																			
'24/3	4.8%																																																					
'25/3	6.6%																																																					

※2026年3月期より一部事業でセグメント内容を変更しています。SEセグメントの「スマート製品」をMLSセグメントの「エレクトロデバイス」へ移管しました。  
加えて、MLSセグメント内では、「レゾナントデバイス」の開示区分を「エレクトロデバイス」から「モーター」へ変更しています。2025年3月期以前の実績値は、変更前の区分のまま表示しています。



## Precision Technologies

# プレジジョンテクノロジーズ (PT)

超高品質製品向けを中心とした  
構造的需要増と圧倒的競争力で、力強い成長

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

## コア・コンピタンス

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

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

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

## ミネベアミツミ8本槍

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

■ PTがカバーする部分

## 機会

- 最終製品の省エネルギー化やダウンサイジングに貢献する高品質ベアリング全般の需要増加
- 自動車の電動化、高性能化を背景とするコンテンツグロース
- データ生成量増加に伴い、データセンター向けベアリング・ピボットの需要増加
- 低燃費高効率エンジンを搭載した新型航空機の需要増加
- 医療機器向け高収益製品の需要が回復

## リスク

- 中国を中心とした競合各社によるミニチュア・小径ボールベアリング市場への参入意欲の増加および価格競争の高まり
- HDD市場の縮小に伴うピボットアセンブリ販売数量の中長期的な減少トレンド
- 航空機メーカーの生産調整、労働力不足による新造航空機生産レート低下
- マクロ経済低迷の長期化

## 機会とリスクへの対応

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

## 2025年3月期の概要

2025年3月期は、データセンター向けを中心にボールベアリングの販売が好調で、外販数量は月平均2億3,700万個と前期比16%の増加となりました。航空機向け製品のロッドエンド・ファスナーやPMC（機械加工品）も堅調に推移しました。その結果、全体の売上高は2,557億円と前期比21.0%増となりました。営業利益は557億円と前期比46.4%増加し、営業利益率も21.8%と、前期比で3.8ポイント改善し、営業利益は過去最高を更新しました。主要製品すべてで増収増益を達成し、強固な収益基盤を築いています。

## 2026年3月期の見通し

ボールベアリングは、データセンター向けファンモーターや自動車関連の需要増加を背景に、今後も堅調に推移する見込みです。足元の受注も堅調で、下半期には月次生産で過去最高となる3億4,000万個の達成を目指しています。ピボットアセンブリーも安定しており、PMC（機械加工品）も引き続き非常に好調に推移すると見込んでいます。航空機向け製品についても、生産回復の流れが継続することが期待されており、底堅い需要が続く見込みです。

## 事業の見通し

### 1 ベアリング

- データセンターにおけるデータ量の拡大は継続。空冷・水冷であっても当社のファンモーター需要は拡大
- 自動車市場は低迷するも、エンジンタイプの変化や車の高機能化によるコンテンツグロースは継続

### 2 ロッドエンド・ファスナー

- 2025年2月にインドのMach Aeroの新工場（第三工場）が稼働。航空機用エンジン部品も新たに手がけ事業拡大を目指す

### 3 プレジジョンメカニカルコンポーネント (PMC)

- カンボジアのプルサット新工場が26年3月期中に一部稼働予定。市場の拡大が期待できる製品の生産拡大を目指す

## INTERVIEW

## 航空機産業を足元から支える 「縁の下での力持ち」としての使命

私たちロッドエンド・ファスナー事業部は、ミネベアミツミグループの航空宇宙関連製品ブランド、Minebea Mitsumi Aerospace（ミネベアミツミエアロスペース）を構成する二つの事業部のうちの一つとして、主に航空機を支える部品の開発、製造、販売を手掛けています。主要製品は、スフェリカルベアリング、ロッドエンド、ロッドアッシー、ファスナー、機械加工部品（メカパーツ）です。スフェリカルベアリングは、航空機の構造や操縦系統、エンジン部品など、衝撃や強い荷重がかかる箇所において、可動部の動きを円滑にし、振動やひずみも吸収する重要な役割を担います。その派生であるロッドエンドは、ロッドの端部に装着され、機体の構造強化や力の伝達を担うロッドアッシーとして活用されます。ファスナーはボルトやねじの総称であり、機体の構造部品などを強固に接合し、全体の安全性と耐久性を確保します。さらに、高精度な機械加工部品は航空機の各部に組み込まれ、その機能と構造を支えています。私たちは、空の安全と効率を支える「縁の下での力持ち」として、航空機産業に深く貢献しています。

私たちの最大の強みは、全世界に拠点を有する多様な生産体制にあります。日本、アジア、欧州、米国にそれぞれ生産拠点を構え、各拠点には製品の違いや特色があります。これらの拠点が協力し合い、相合することで、お客様の多様なニーズに迅速かつ柔軟に対応できるグ

## 長期戦略

PTは、当社創業以来のコア事業として安定的かつ持続的な成長を遂げており、高付加価値製品の販売拡大と革命的な生産性向上を通じて、営業利益率25%以上を目指しています。今後はM&Aを継続するとともに、ASEAN地域の生産・供給体制強化の一環として、2026年3月期中に一部稼働を開始するカンボジア・プルサット工場をPTの新たな成長ドライバーと位置づけ、収益基盤のさらなる強化をはかってまいります。

事業執行役  
ロッドエンド・ファスナー事業部  
事業部長  
西川 幸太郎

ローバルな供給体制を確立しています。そして何より航空機部品に求められるのは、過酷な環境下での使用に耐える耐久性を両立させる揺るぎない品質です。この品質こそが、私たちの最も重要な優位性です。長年培ってきた機械加工技術に加え、航空機品質に不可欠な厳格な特殊工程の多くを自社で手掛けることで、お客様からの揺るぎない信頼を勝ち得ています。我々は、この高品質によって、空の旅の安心・安全を確保するという、社会にとって不可欠な価値を提供しているのです。

現在、人々の「遠くへ早く移動する」欲求の高まりを受け、航空機需要は大きく伸びています。この需要増を支えるため、航空機産業全体が大きなチャレンジに直面するなか、私たちも積極的なキャパシティ拡大を進めています。2025年にはインドで新棟が完成し、さらにタイのロップリ工場では新棟建設を開始するなど、グローバルな生産体制を一層強化しています。これらの取り組みを通じて、お客様の期待に応える安定供給能力を強化し、人々とその想いを乗せて飛ぶ航空機を支え続けます。

社会に対して価値を提供し、お客様の期待に応え、世界の航空機産業をしっかりと支えるからこそ、成長と収益性向上を達成していくことができます。「縁の下での力持ち」の挑戦に、どうぞご期待ください。



## Motor, Lighting & Sensing

# モーター・ライティング&センシング (MLS)

ポートフォリオの拡充により  
新たな事業領域を開拓し、長期安定的な成長へ



事業執行役  
モーター・ライティング&  
センシング  
事業本部長  
佐藤 隆秀

### コア・コンピタンス

モーター（レゾルバ、レゾナントデバイス含む）、LEDバックライト、スマート機器、センシングデバイスなどを展開。超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった当社のDNAを、磁気、光学、センサーなどエレクトロニクス分野のコア技術と融合し、厳しい品質特性が要求される自動車向けや、データセンター向け、短期間での品質・数量を両立した垂直立ち上げが要求されるモバイル向けなど、幅広い分野でグローバルニッチトップのポジションを獲得しています。



#### 機会

- 省エネルギーやダウンサイジング、静音化に貢献する精密小型モーターの需要増
- ヒューマノイドロボットなど成長分野に関連するモーター・センサーの参入機会が拡大
- データセンター向け大容量HDDの増加、AIサーバー拡大によるバッテリー保護モジュールの事業機会
- LEDバックライトの用途拡大（ハイエンドの車載用、ドローン用ドックステーションなど）

#### リスク

- 中国における低コストな競合メーカーの台頭
- 原材料および部品価格の高騰による収益構造への影響
- 新技術による既存技術の代替が想定以上のスピードで進展。(HDD市場、モバイル市場)

#### 機会とリスクへの対応

- 「相合」による強みをいかし他社に先行した製品開発により事業機会を獲得
- 原材料および部品価格の高騰を受けた売価の是正
- 競争力を発揮できるグローバルニッチトップ市場の見極め
- 材料費低減を含めたコスト削減等で競争力を強化

### 2025年3月期の概要

2025年3月期の売上高は4,077億円、前期比で10.4%増となりました。製品別では、モーターは前期から15.7%増の3,224億円となりました。これは、HDD向けモーター、車載向け・非車載向けモーターが堅調に推移したことによります。エレクトロデバイスは前期比16.6%減の411億円となりました。センシングデバイスの売上高は369億円となり、前期比で3.1%増加しました。営業利益は230億円、営業利益率は5.6%でした。前期比では営業利益で93.7%増、営業利益率で2.4ポイント上昇となりました。なお、4Qに一過性費用が約8億円含まれています。

### 2026年3月期の見通し

モーターは車載向けモーター、HDD向けモーターをはじめ、ニッチ市場にフォーカスし、ハイマージンビジネスの獲得を推進し、2027年3月期営業利益率10%達成に向けて、今期も収益力改善に注力します。バックライトは、車載向け新製品が7月から量産を開始します。モバイルのタブレット向けも立ち上がり、収益力改善に取り組みます。またAIサーバーの拡大により、ファンモーター、バッテリー保護モジュールなどの事業機会が拡大しています。セグメント全体で各事業が堅調に推移しており、増収増益を見込んでいます。

### 事業の見通し

#### 1 モーター

- 自動車向けは電動化および高機能化（快適性、安全性、環境性能）の需要が増え、市場低迷のなかでもコンテンツグロースを見込む
- HDD向け、非車載向けも堅調な成長を見込む

#### 2 センサー

- 当社製品との「相合」による高付加価値製品の開発、事業拡大を目指す

#### 3 バックライト

- スマートフォンからタブレット、車載向けへの構造転換

#### 4 スマート製品

- AIサーバーの拡大により、バッテリー保護モジュールの事業機会拡大

### 長期戦略

MLSでは、コア事業であるモーターにおいて、グローバルニッチトップのポジションを確立し、さらなる収益力向上により、営業利益率10%以上を目指します。センサーは、ポートフォリオの拡充や他の8本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓をおこないます。

LEDバックライトは、スマートフォンから車載向けへと用途を転換し、ハイエンドマーケットをターゲットに、サブコア事業から脱却し長期・安定的に収益力を高めていきます。

またサーバー用バッテリー保護モジュールなどニッチ分野のハイマージンビジネスも成長させ、セグメント全体の収益力向上を目指していきます。

## INTERVIEW

### お客様と緊密な関係を築き、次世代製品の開発を強力にサポート

EMT事業部  
事業部長  
Alexander  
Hoelle



EMT（Europe Motion Technology）事業部は、自動車向けアクチュエーターや産業用BLDCモーターの開発における専門性で広く認知されています。EMTは両市場で確固たる地位を築いていますが、競争が激化し、価格主導の市場力学が生まれ、利益率に影響が及ぶことは避けられませんでした。これらの課題に対処するため、EMTは当社の核となる強みである、技術的専門知識と柔軟な生産能力を活用しています。この戦略に沿って、EMTはタイ・バンパインとスロバキア・コシツェに続き、2024年11月にメキシコ（ミネベア アクセスソリューションズ、MAS）に新たな生産拠点を設立し、北米での事業を確立し、サポート、拡大します。開発面では、EMTは引き続きコシツェの技術センターや、インドとフィリピンのチームと緊密に連携しています。このグローバルな研究開発アプローチは、開発コストを競争力のあるレベルに維持し、長期的な存続可能性と効率性を確保するのに役立っています。同様に重要なのは、自動車セクターだけでなく産業用アプリケーションにおいても、OEMとの緊密な関係を維持することです。この継続的な関与は、主要な市場プレーヤーが追求しているソリューションに関する貴重な知見をもたらし、EMTが戦略的な開発に初期段階から参加することを可能にしています。

このアプローチを象徴する2つの例をあげます。

**1. 自動車セクター：**特に電気自動車（EV）において、空調システムの重要性が増しています。EVでは、高効率

な熱管理システムが省エネルギーと航続距離の延長に大きく貢献します。EMTのアクチュエーターはすでにサーマルバルブの制御に使用されているため、当社はバルブ開発にも事業を拡大し、完全な「サーマルマネジメントシステム」ソリューションを提供できるようになりました。この付加価値アプローチにより、EMTはより高い利益率を確保することができま

**2. 産業用アプリケーション：**EMTはあるOEMから、ロボティクスに使用するための最大出力密度を持つフレームレスBLDCモーターの開発を依頼されました。このプロジェクトは成功裏に完了し、現在EMTは物流倉庫の自律型ピック&プレイスロボット用モーターを供給しています。この市場への参入に続き、将来的には大幅な成長が見込まれる分野であるヒューマノイドロボットに使用される駆動装置のRFQ（見積依頼）も受け始めています。

これらの例は、どの階層のパートナーとして事業をおこなう事業部であっても、OEMと直接関わることの重要性を明確に示しています。B to C事業に従事する企業の戦略、イノベーション、要件を理解することは極めて重要です。OEMは、市場シェア拡大に貢献する製品を決定するために、市場分析、トレンド予測、顧客インサイトに多額の投資をおこなっています。EMTは彼らと緊密に協力することで、その最新の開発をサポートし、次世代製品を提供する「ファーストムーバー」としての地位を確立し、ハイマージンビジネスの機会獲得を目指していきます。



## Semiconductor & Electronics

# セミコンダクタ&エレクトロニクス(SE)

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



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

### コア・コンピタンス

SEの競争力の原点は、半導体設計技術、センサー、光学、MEMS、電気回路技術をはじめとする、超微細加工が求められる分野での高い技術開発力にあります。さらに、半導体部門では、ミツミ、エイブリック、本多通信工業、ミネベアコネクト（旧住鋳テック）、ミネベアパワーデバイス（旧日立パワーデバイス）との経営統合によりミネバアミツミのDNAである超精密加工や垂直統合等のコア技術が融合したことで、開発から量産まで一気通貫でお客様のニーズにきめ細やかに対応する体制を整備しています。8本槍製品のうち5製品がSEに属し、グループ全体の「相合」を創出する原動力となっています。



SEがカバーする部分

#### 機会

- 車載、コミュニケーション、医療等の主要分野におけるさらなる低消費電力・小型・高精度化へのニーズ拡大
- 高電圧・高電流などに対応するアナログ半導体、コネクタ、電源などの需要拡大
- AI／ビッグデータを背景とする自動車、住宅機器、インフラ等のコネクティビティ向上
- 米中貿易摩擦に伴うハイテク産業に対する規制強化による日系企業への引き合い増加

#### リスク

- 既存技術を代替する新技術／アプリケーションの台頭
- 最終製品の需要の急激な変化
- 中国などにおける低コストな競合メーカーの台頭
- 米中貿易摩擦に伴う部材供給網の制約

#### 機会とリスクへの対応

- 技術力・相合力をいかした新製品の開発および新規顧客の開拓に注力
- アナログ半導体の能力拡張および社内リソースとのシナジー創出による競争力の強化
- 事業の成長フェーズに合わせた設備投資計画の見極めおよび客先からのオーダーにフレキシブルに対応する生産体制
- 競争優位性を獲得できるニッチ市場の特定と対応

### 2025年3月期の概要

2025年3月期の売上高は5,276億円となり、前期比で6.7%の増加となりました。これは主に、機構部品の減収があったものの、半導体における2024年5月2日をもって連結子会社としたミネベアパワーデバイス（旧日立パワーデバイス）の業績が加わったことによるものです。営業利益は220億円、営業利益率は4.2%となりました。前期比では、営業利益38.1%減、営業利益率で3.0ポイント減少となりました。なお、これにはミネベアパワーデバイスのPPA処理等による一過性費用約30億円が含まれています。

### 2026年3月期の見通し

半導体事業では、アナログ半導体・パワー半導体ともにニッチな領域への注力を強化しており、増収増益の見込みです。光デバイスはレアアース問題の影響を受け1Qの工場稼働率は一時的に低下しました。現在は下半期に向けて本格的に稼働を再開しており、生産の挽回に取り組んでまいります。機構部品については急激な円高による為替影響を受け、損益はほぼブレイクイーブンとなりましたが、2Q以降は期初計画どおりの営業利益を確保できる見込みです。

### 事業の見通し

#### 1 半導体

- アナログ半導体は、引き続きニッチ、カスタム領域に集中。後工程の生産能力強化のため、グローバルサウス補助金を活用し、セブ工場に最大規模の生産棟を建設開始（2025年4月着工、2026年10月竣工予定）
- パワー半導体は、高耐圧・高性能の分野に特化し、さらなるビジネス拡大を進める

#### 2 光デバイス

- 会長室ICUのもと基本動作を見直し中
- OISのレアアース輸出規制問題は2Q以降に解消を見込む

#### 3 機構部品

- 会長室ICUのもと、基本動作を見直し終了
- 新モデルの立ち上げも順調に開始 足元では増産要求あり

### 長期戦略

8本槍製品のなかで、2番目のドライバーとして成長した半導体に続き、残る分野を将来のコア事業として力強く成長させることが、SEとして最も重要な課題であると認識しています。サブコアビジネス（光デバイス、機構部品）は、技術が代替され、なくなってしまうリスクがあると想定している事業ですが、利益が出る限りは成長投資に分配していく役割です。今後の収益性は慎重に見極め、SE事業全体の収益性向上を目指していきます。（営業利益率10%以上）。その実現に向け、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③既存事業とのシナジー創出・収益性向上が期待できる会社のM&Aに取り組んでいきます。

## INTERVIEW

### 匠の技を組み合わせたアナログ半導体と、独自のIGBT技術で、グローバルニッチトップを目指す

半導体事業部  
事業部長  
板垣 孝俊



半導体部門は半導体事業部、エイブリック事業部、パワーデバイス事業部の3事業部から構成され、私は半導体事業部の責任者を担っております。半導体事業部では、開発資源をニッチ・カスタム領域に集中させ、リチウムイオン電池向けIC、電源IC、IGBT、MEMS・センサ、相合活動の5つの事業領域に注力しています。

リチウムイオン電池向けICは、世界シェア1位のポジションをいかし、スマートフォンやイヤホン等の次期セットのシステムや新規電池の情報を入手し、いち早く新規製品を開発していくことのできる開発・製造システムを構築していることが特徴です。開発においては匠の技を組み合わせた回路・製造プロセスを駆使し、製造においては競合する中国等における製造受託会社を活用したファブレスメーカーと差別化をはかり、自社工場で内製化することで急な納期対応に対しても自社工場で柔軟に供給対応できることが大きな強みになります。

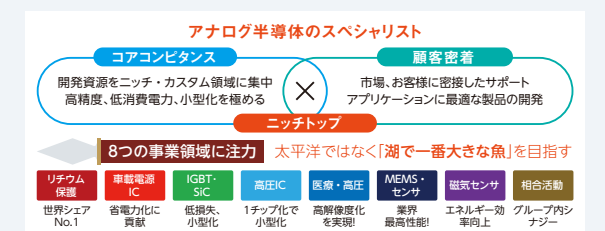
電源ICは、世の中の電動化・大電流化が進むなかで、主電源が発するノイズに対し、複雑なノイズ低減システムを用いることなく、半導体で低減する世界初のICを開発することで、顧客システムの小型化、軽量化に貢献し売上拡大してまいります。

IGBTは、自社工場内で内製化することで、素子開発と製造プロセスを高度にすり合わせ、独自のパワー半導体

素子を開発することで競争力を高めてまいります。

また、ミネバアミツミグループの8本槍との相合をおこなうことで、社会的課題を解決する相合製品の開発を加速させてまいります。具体的には、高感度なMEMSやセンサー技術をいかしロボティクス向けソリューションを強化、および高効率な回路技術をいかし自社モーターの特性を最大限に引き出すモーター制御ICの開発に取り組んでまいります。ミネバアミツミグループ内で相合することにより、それぞれの強みをいかし、すり合わせていくことで高性能かつオンリーワンなソリューションを構築してまいります。

今後は注力分野の個々の技術を伸ばしオーガニックな成長を遂げていくとともに、相合活動を深化させ、半導体部門全体の目標である早期に営業利益300億円の達成、中期的に2029年3月期に売上高2,000億円、営業利益率30%の達成に貢献すべく、半導体事業部一丸となり邁進してまいります。





## Access Solutions

# アクセスソリューションズ (AS)

経営統合によるシナジー最大化をはかり、Tier1ビジネスとして競争力向上へ



常務執行役員  
アクセス  
ソリューションズ  
事業本部長  
中村 医

## コア・コンピタンス

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



### 機会

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

### リスク

- 景気動向や部品調達難等を背景とした自動車メーカーの生産調整
- 部品／機能の安全性や共通化等の要因により自動車メーカーが既存製品を愛好する可能性
- 競合他社による攻勢の強化およびそれに伴う価格戦略への影響

### 機会とリスクへの対応

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

## 2025年3月期の概要

2025年3月期の売上高は3,281億円となり、前期と比べて1.9%の増加となりました。中国市場を中心とした自動車市場の減速があったものの、車載デバイスのシェア拡大などが寄与したことによりです。

営業利益は159億円、営業利益率は4.9%となりました。前期比では、営業利益は49.9%増、営業利益率で1.6ポイントの増加となりました。なお、一過性費用が約12億円含まれています。一部拠点のリストラ費用およびMAS統合前の品質問題に関連する費用等を含んでおります。

## 2026年3月期の見通し

自動車市場の低迷は見込まれるものの、生産性向上の取り組み継続により増益を見込んでいます。

付加価値の高い製品のラインアップ拡充に向け、相合製品の開発を強化してきました。今期からは、長年開発を進めてきたフラッシュハンドル等の付加価値の高い製品の量産化がさらに進んでいきます。また拠点間での連携を強化し、成功事例をベストプラクティスとして組織的にヨコテン（横展開）を推進し、生産性が飛躍的に改善しております。これらの高収益製品の市場投入と生産性の改善を通じて、厳しい事業環境を克服し、ASセグメントの収益力向上を図ります。

## 事業の見通し

### 1 アクセス製品の電装化により、高付加価値製品の割合が増加

- アクセス製品の電装化が想定以上に拡大し、高付加価値製品の割合が増加
- フラッシュハンドル、ウイングハンドルなど、相合製品を続々市場へ投入

### 2 構造改革・価格は正に加え、徹底的な生産性向上により、売上減であるも、引き続き収益性改善を予想

### 3 インド向け二輪車ビジネスは堅調に推移

## INTERVIEW

### 情熱を持って成長を牽引

ヨーロッパのMTCE (MinebeaMitsumi Technology Center Europe) で30年以上勤務した後、2024年1月に米州AS事業部の責任者に就任しました。北米および南米市場向けに、ドアミラー、ドアハンドル、ロックセット、スイッチなどの自動車部品を製造しています。現在は主要顧客1社に依存していますが、各拠点（日本・米国・欧州・ブラジル）で開発される製品と新規顧客の獲得により、今後5年間で売上高を50%以上増加させることを目標としています。サプライチェーンのリスクが過去に比べて高まっていること、そして米国の関税が実際に課されていることから、米国における現地生産化への需要は高まっています。ミネベアミツミとミネベア アクセスソリューションズは、世界中に多くの営業拠点、開発センター、生産拠点を有し、グローバルな強みを持っています。強固なベンチマークとヨコテン文化、機敏なオペレーション、そして高度なスキルを持つ従業員を擁し、差別化を通じて価値を創造し、アジアとメキシコに強固なサプライチェーンを構築して北米・南米の現地市場にサービスを提供しています。

国の政策によって事業環境に変化をもたらすことは今後も続くと考え、いかに臨機応変にリスクヘッジしながら、ビジネス拡大していくかが課題だと認識しております。

今年になって、さまざまなOEMからの新規引合いの話が増え、ビジネスを拡大するチャンスが今まさに訪れており、機電一体の相合製品と成りえるアンテナビジネスを

## 長期戦略

ASは、経営統合のシナジーの創出をはかり、Tier1ビジネスとしてのプレゼンスを最大限に活用し、ミネベアミツミグループのさまざまな製品を自動車メーカーに直接提案することによって、車載事業の拡大をはかってまいります。加えて、CSD (Compact spindle drive) やフラッシュハンドルなどの高付加価値製品へシフトし、他セグメントとのシナジー創出に注力することで、収益性の向上をはかります。品質改善や生産性の向上、経営管理体制の強化などのほか、グループ全体のグローバル人材や製造ノウハウを注入することで早期の収益改善を進めるとともに、技術の「相合」により競争力のある製品を確立してまいります。

米州アクセスソリューションズ事業部  
事業部長  
Thilo Rehm



含め、お客様とWin・Winの関係を築いてまいります。

私が米国に着任した当時、工場は品質、納期、生産性などさまざまな問題があり、情熱も欠けていました。最初のミッションは、明確な指示を与えると同時に課題を与えることで、現地の経営を強化することでした。詳細なパフォーマンスモニター、毎日の現場巡視、そしてインセンティブ・プログラムと表彰プログラムは、生産スタッフのエンゲージメントと情熱を高める鍵となりました。その結果、組立・塗装エリアの生産性は継続的に向上しました。例えば、塗装チームは初回通過率が15%以上向上し、この大幅な改善を称え、チームメンバーには記念シャツが贈られました。昨年、業績と営業利益は大幅に向上しましたが、情熱を持って挑戦的な目標を達成し、刺激的な道のりの始まりを迎えています。





# 営業力

## Why 営業のなかで、重要視しているポイントは

当社は、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という目標達成に向け、営業本部全体の改革を進めています。その一環として注力しているのが、未開拓の市場やお客様の潜在的な需要を指す「営業の余地」の開拓です。

お客様と共創しながら、それぞれの市場に最適な解決策を創り出すことで、社会的課題の解決に貢献し、新たなビジネスチャンスを切り拓いていきます。この取り組みを推進するため、データに基づいた営業活動の強化を進めるとともに、現場で豊富な実績を積んだ営業メンバーが次世代のマネジメント層を育成する「営業サムライ・プロジェクト」を推進しています。これらの取り組みを通じて、組織全体の力を底上げし、持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきます。

### 営業本部長メッセージ

## 「シェア至上主義」から脱却し、利益の最大化へ

営業本部のミッションは、「会社の利益の最大化」です。コロナ禍で始まった原材料費や輸送費の高騰は現在も収益を圧迫する要因となっています。そこで、かつての「シェア至上主義」から脱却し、利益の追求のために価格は正へと舵を切りました。この経験から、単なる売上拡大ではなく、利益の最大化こそが営業の使命であると再認識しています。この目標を達成するため、私たちはシステムチックで効率的な営業活動を推進しています。具体的には、営業支援システムを導入し、顧客情報や案件ごとの利益率・利益額を一元管理することで、情報の「見える化」と「共有化」を進めています。さらに、利益率・利益額に応じたインセンティブ制度を新設し、営業全体のモチベーション向上に努めています。

私は営業本部長として、営業本部全体に常に高い目標を持つことを伝えています。例えば、ヒューマノイドロボットやLiDAR、ドローンといった成長市場に当社の製品が搭載された場合の収益性を試算し、具体的な未来像を示しています。これにより、営業メンバーへ営業活動の「営業の余地」を示し、それぞれが目標に向かって意欲を高めてくれることを期待しています。今後も収益性向上に向けた営業改革を進め、新たな市場の開拓を推進していきます。そして、製造と販売が一体となる「製販一体」の協業体制を最大限にいかしながら、競合に先んじて市場を捉え、さらなる利益の獲得を目指します。



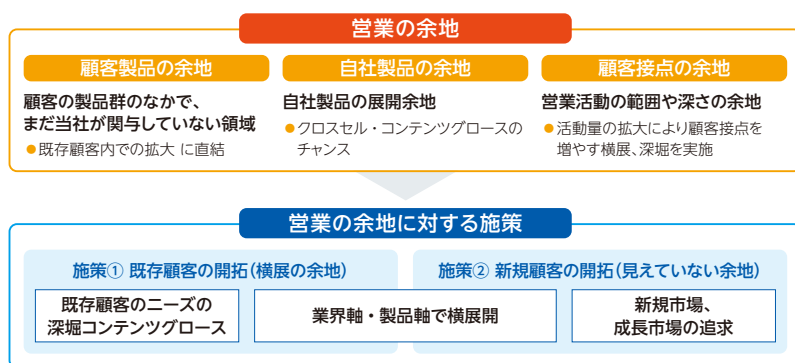
常務執行役員 営業本部長

白方 伸治

## 営業改革 ① 営業の余地

営業の余地とは、まだ受注に至っていないお客様の潜在的な需要や未開拓の可能性を指します。これを顕在化するため、当社は2つの施策を展開しています。一つは「横展の余地」へのアプローチです。これは、既存顧客での成功事例を基に、類似ニーズを持つ他顧客や用途へ広げる活動です。マーケティング部門が作成した潜在顧客リストを営業部門が活用する「マトリックス営業」で、効率的な横展開を推進していきます。もう一つは「見えていない余地」の掘り起こしです。まだ認識されていない未知の需要を発掘するため、マーケティング・技術部門と連携し、特定の業界やアプリケーションへの仮説に基づいた提案を積極的に行っています。また、自社ウェブサイトの製品カタログや技術資料を充実させ、顧客からの問い合わせを促し、潜在ニーズを持つ層を掘り起こす活動もしています。

現在の営業スタイルは「アカウント営業」を基盤とし、一人の営業がお客様の幅広い製品ニーズに対応する「コンテンツグロース」を推進しています。さらに、顧客ニーズ起点で営業・技術部門が連携し、新製品開発・提案でコンテンツを広げるケースもあります。このアカウント営業の特性をいかし、信頼関係を築いた営業担当者が未開拓領域にも踏み込み、「人×人の相合」を実現しています。営業の余地の追求により、最大限の売上と利益を生み出し、事業拡大を目指します。



## 営業改革 ② 営業力強化のためのデータベース活用

これまでの営業情報は各担当者のPCやメールに散逸し、「属人化」が大きな課題でした。この非効率を解消するため、当社はセールスプラットフォーム（営業支援システム）を内製で導入し、情報の「見える化」と「共有化」を推進しています。このシステムには、顧客情報、案件のロードマップ、見積もり履歴などすべてが集約されており、営業効率の向上はもちろん、全関係者がリアルタイムで最新情報を共有し、迅速な意思決定を可能にしています。案件管理に加え、サンプル依頼や見積もり依頼といった業務プロセスも一元管理し、案件ごとの利益率・利益額、アプリケーション別の詳細分析までおこなえる体制を目指しています。この取り組みは、属人化した従来の営業手法から脱却し、データドリブン・セールスへの転換をはかるものです。また、営業メンバーのモチベーション向上を目的に、インセンティブ制度を導入しました。まずは「営業の余地」の発見をテーマにインセンティブを付与しており、すでに多くの案件が蓄積され、支給も始まり、メンバーのモチベーション向上に繋がっています。今後は3ヶ月ごとにテーマを見直し、受注達成だけでなく、顧客から他の製品への興味や要望が伝えられた場合に、他の営業担当へ紹介するなど、人脈紹介活動にもインセンティブを付与することで、制度の浸透と継続的なモチベーションアップをはかり、「成果に応じた対価」の文化を醸成していきます。

## 営業サムライ・プロジェクト

サムライ・プロジェクトは、営業本部の人材強化と機能向上を目指す重要施策です。現在、営業の最前線で実績を積んだメンバーが人材開発部門に異動し、6名体制で、営業組織の持続的成長を支える二つの柱を推進しています。一つは、前述のとおり、営業支援システムの構築と活用です。サムライメンバーと外部専門家が連携し、顧客情報や案件進捗の一元管理で営業活動の効率化と属人化解消を実現し、データに基づいた戦略的な営業を後押しします。二つ目は、教育できるマネジメントメンバーの育成です。有望な人材を選抜し、研修とOJTを通じて体系的に育成することで、質の高いマネジメント層を安定的に輩出し、営業本部の強化に注力しています。

## INTERVIEW

## 仕組みと人材が営業を変える。現場起点の改革をサムライが推進

「営業サムライ」は人事総務部門人材開発部に所属しており、営業部門の現職リーダーと次世代リーダーの育成を目的として発足、この取り組みの柱は、「人による仕組み作り」と「システムによる仕組み作り」です。

### ① 「人による仕組み作り」

現状は、販売部ごとに会議体や管理手法がさまざまであり統一化されていない課題があります。人材育成面では、現場密着のOJTを重視した月次・週次の実践的な会議体の型を作り、その運営およびロールプレイングをサムライが主導し仕組み作りを推進しております。この会議体で案件発掘から受注するための営業施策を軸に実行力を養います。

### ② 「システムによる仕組み作り」

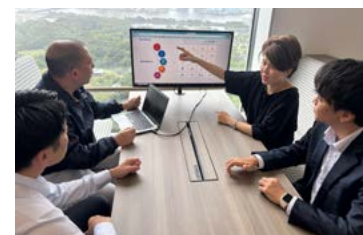
システム面では、相合精密部品メーカーに特化した独自の営業支援システムを開発しています。顧客情報や案件進捗、サンプル手配、量産までを一元管理し、特に案件化前の「余地」段階で、営業担当者が貢献利益を可視化できる仕組みを目指しています。これにより、営業は提案の精度とスピードを向上させ、事業部はより早い段階での投資判断が可能となり、両者の連携と効率化をはかってまいります。

「成功の鍵は常に人」という信念のもと、情熱、仕組み、事業方針を一体化させ、「情熱と実行能力を持てる人を輩出し顧客に価値を届けられる営業」の輩出をゴールとしています。このサムライ活動を通じ、仕組みの構築とともに、情熱を持ち実行できる人材を輩出していきます。



人材開発部 次長

片倉 幸宏





## 人的資本

当社の成長の核である「事業」「技術」の相合を進めるのは、「人」の相合であり、当社のサステナブルな成長をドライブするのが人的資本です。一人ひとりの社員が「情熱」を持ち、それに基づく「相合」活動によって、「違い」を生み出し、経営戦略の実現を加速させていきます。

### 人的資本の戦略 — 人材開発担当役員メッセージ —

当社の成長の基盤となる人的資本を最大化すべく、多様な社員が活き活きと能力を最大限に発揮できる環境を整備することが私達のミッションです。そして、これに紐づいたマテリアリティ、中期目標を定め、これらと連動する人材戦略を実行しています。

人材戦略では、ミネバアミツミらしい人材の強さである「現場」、「情熱と挑戦」、「相合」、「マイボール精神」といった価値観を有する「自発的に行動して成果を創出する人材集団」を目指します。そのような人材集団に変革するために、①計画的な人材リソース管理、②自律的人材の育成と最適活用による組織力の強化、③戦略実現のための企業文化、④従業員エンゲージメント向上、の4つの重点課題に取り組んでいます。

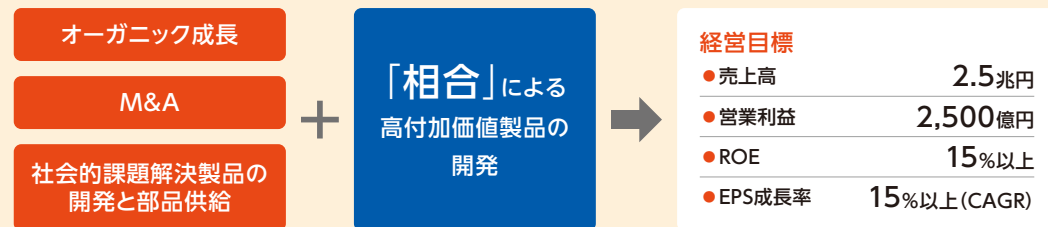
私としては、「当社の変革を推進し、社員が伸び伸びと働ける企業文化を作り、社会や組織に新しい価値やインパクトを与える」という情熱を胸に、取り組んでいきたいと思います。



事業執行役 人事総務部門副部門長  
加藤 素樹

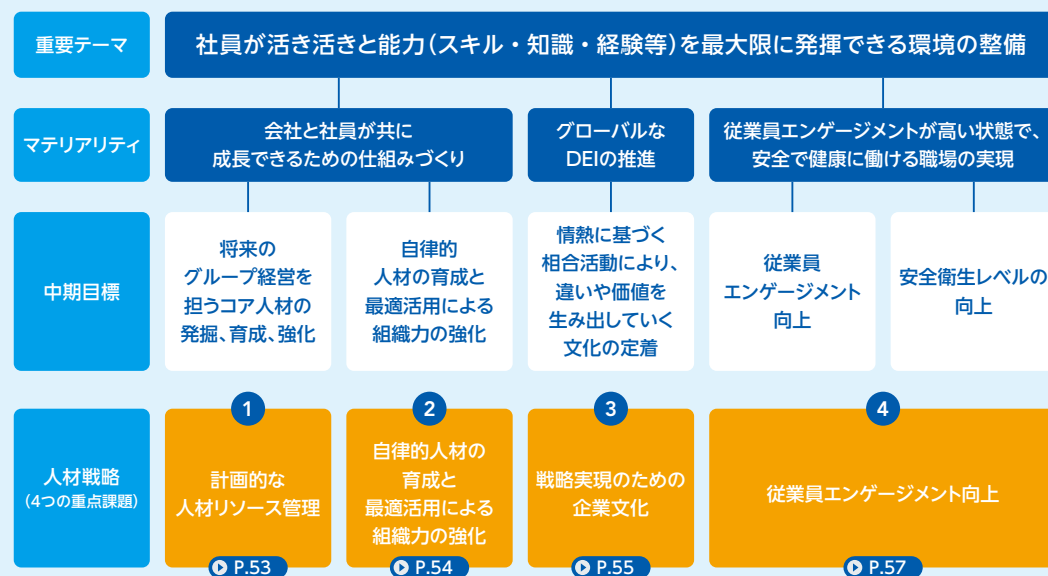
## 1 成長戦略の基盤戦略である人的資本の価値創造ストーリー

### 成長戦略



### サステナブルグロース

### 基盤戦略としての人的資本



世界を動かす、なくてはならない会社

## 2 当社の人的資本の強み

創業以来培ってきた製造ノウハウならびにM&Aなどで増強してきた技術力や営業力などが、当社の人的資本の強みです。このような人的資本（スキル・知識・経験等の能力）に対して、①計画的に効果的な投資をおこなうことで社員を確保・育成し（社員の能力を高める）、②あらゆる世代の多様性のある社員が思う存分にその能力を発揮できる環境を整備する（能力の発揮度を高める）ことが、当社の価値創造に繋がるキーフaktorとの考えに基づき、効果的な人事施策を実行しています。

### 当社の人的資本の特徴 2025年3月末時点 ※2025年6月末時点

#### ① イノベーションの源泉となる人材の多様性

キャリア採用比率(国内)	53.2%
本社役員における外国人比率*	6.8%
女性管理職比率(グローバル)	13.7%
女性従業員比率(グローバル)	59.1%

#### 地域別従業員数

日本	11,249名	13.5%
アジア(日本除く)	60,642名	72.8%
北南米	6,169名	7.4%
欧州	5,196名	6.3%

#### グループ全体 83,256名 100%

パート・契約・派遣社員を除くグループ全体従業員数  
(パート・契約・派遣社員を含む従業員数は107,647名)

#### ② 製造ノウハウ×技術力×営業力 の三位一体

グローバルな生産・営業体制	
拠点数	28カ国

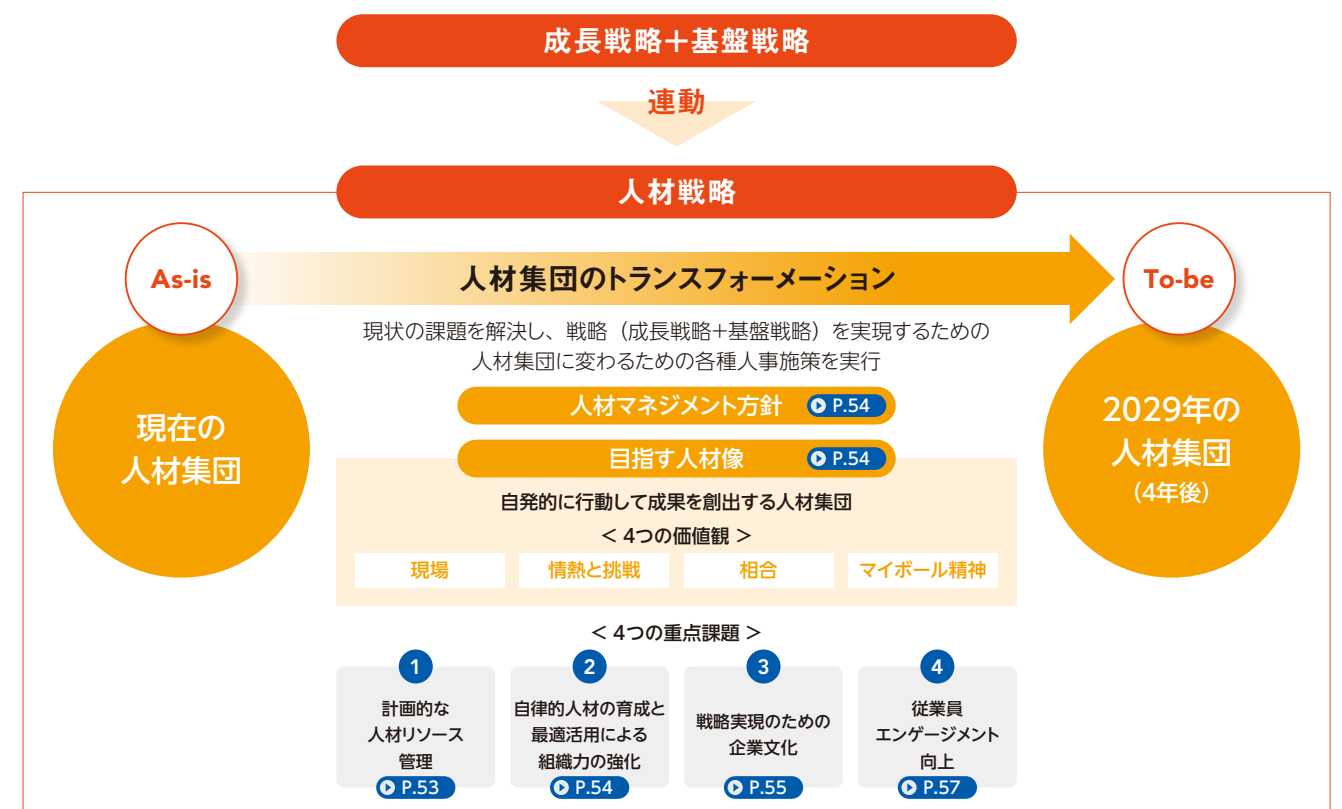
129生産・研究開発拠点、100営業拠点

日本人海外駐在員数	705名
-----------	------

#### ノウハウを継承進化させつづける技術者・熟練工

研究開発人員数	
グループ全体	9,277名
うち、博士号保有者	49名 (0.5%)
うち、修士号保有者	1,592名 (17.2%)

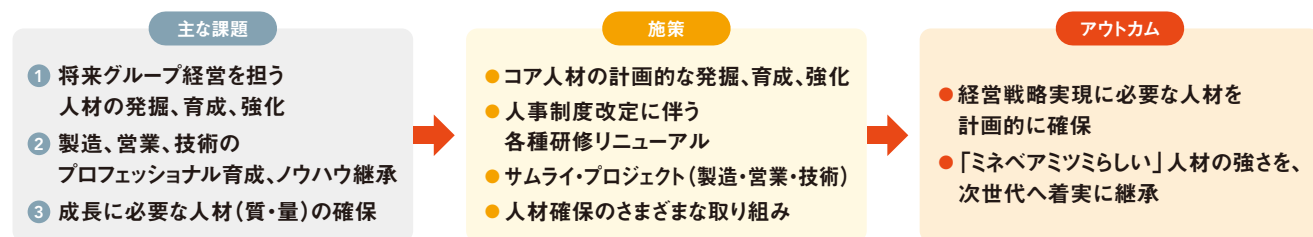
## 3 経営戦略と連動した人材戦略





## 4 4つの重点課題に対する取り組み

### ① 計画的な人材リソース管理

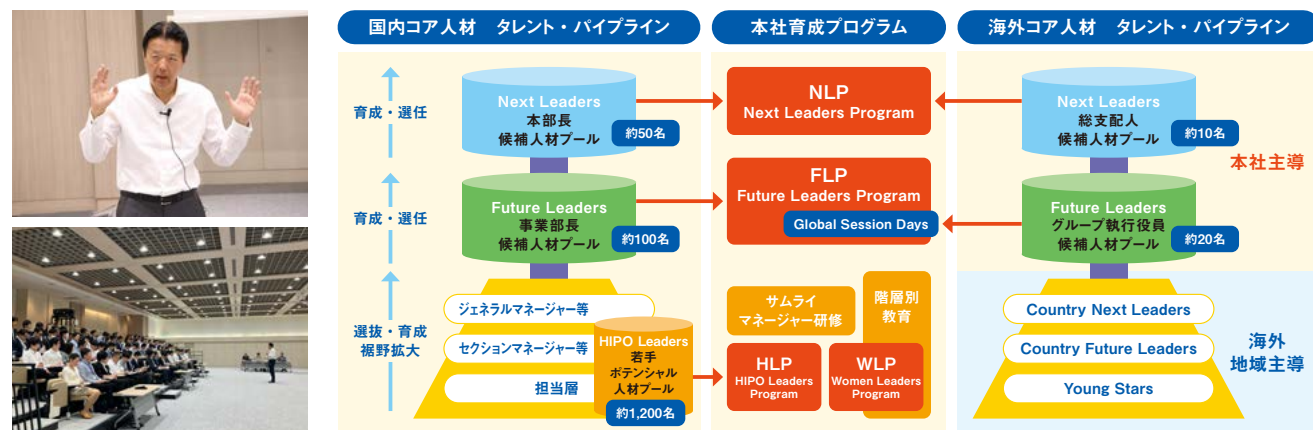


### コア人材の計画的な発掘、育成、強化

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

各々の人材要件に基づく3つの選抜型研修（NLP：Next Leaders Program、FLP：Future Leaders Program、HLP：HIPO Leaders Program）を2024年度より開始し、人材プールから選抜された国内外候補者が参加しています。研修では、①必要な覚悟、視座、スキル等の習得、②グローバルリーダーの大局観、構想力、執行力の習得、③トップタレント同士の交流（相合活動）、④自分の情熱（Myパッション）の源の再発見を目的としています。

また、同時に事業群を進化させるトップマネジメント人材を社外から積極的に採用することも実施しています。



### サムライ・プロジェクト(海外生産工場の次世代マネージャー育成)

2023年11月より発足したサムライ・プロジェクトでは、先ず海外生産工場の業績改善に向けた支援を目的とし、海外生産工場経営者の支援プログラム、および候補者育成プログラムを開始しております。候補者育成プログラムでは海外工場のマネージャー就任時より即座に成果をあげられるよう、必要な知識やチームビルディングをはじめとする行動特性を習得する研修をおこない、候補者育成プログラムを修了した社員から、海外工場マネージャーに就任しております。海外工場マネージャー就任後は、工場経営者のあるべき姿と現状とのギャップを確認し、体系的な引継ぎ指導により、業績を成果をあげられるよう継続して支援しています。

営業サムライ・プロジェクト P.50

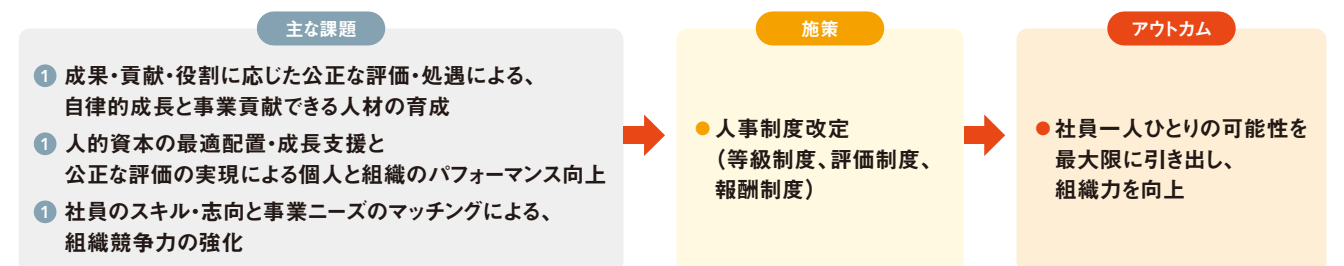


### 人材確保のさまざまな取り組み

さらなる成長に必要な人材を確保すべく、国内採用では、退職者の再入社のための「ジョブ・リターン制度」や、社員からの紹介入社を促進する「リファラル制度」を設けています。また、当社は65歳定年制を以前よりいち早く採用しています。

グローバル規模の事業活動をいかした人材獲得の取り組みとしては、セブ工場内にグローバルサポートセンター（GSC）を2024年4月に新設し、IT、開発、バックオフィス等分野の人材を現地で育成し、各国のグループ会社で必要な人材の供給をおこなっています。また、グローバル採用ブランディングコンセプト「HERE. THERE. EVERYWHERE」を定め、海外グループ会社横断でSNS、プロモーションビデオ等を活用した効果的な採用ブランディング活動をおこなっています。

### ② 自律的人材の育成と最適活用による組織力の強化



### 人事制度改定

自律的な人材の育成と最適活用による組織力の強化を人材戦略における重要課題と位置づけ、その実現のために、人事制度改定を2025年10月に実施します。改定検討にあたり、当社の人材に対する考え方・方針・思想を表す「人材マネジメント方針」を定めました。社員一人ひとりの成果や貢献度、果たすべき役割に基づき、公正かつ納得感のある評価をおこない、それに応じた処遇を実現することで、社員が主体的にキャリアを形成し、自律的に成長して事業に貢献できる人材の育成に取り組んでいます。

#### ● 制度改定の概要

等級制度	●各等級の従業員に期待する役割水準を明確化し、従業員の業務への姿勢と成果の両面を継続的にみていく仕組みを強化します。 ●国籍・性別・年齢等に関係なく、評価結果に基づく抜擢登用ができ、同時に社員の主体的なキャリア形成を支援する仕組みとします。
評価制度	●「目指す人材像」に基づく評価項目を設け、ミネベアミツミらしい企業文化の醸成を促進します。 ●役割水準に基づく適切な評価と処遇により、社員の自律的な成長を促進します。 ●上司とメンバーの面談を通じたフィードバックを徹底し、期待役割や課題を明確にすることで、キャリア形成を支援します。
報酬制度	●各報酬の構成をわかりやすくシンプル化し、各等級の役割水準に応じて、世間相場の適切な水準の報酬を定めます。 ●評価に基づく適切な処遇の徹底により、継続的に人件費の適正化をはかります。

### 人材マネジメント方針

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

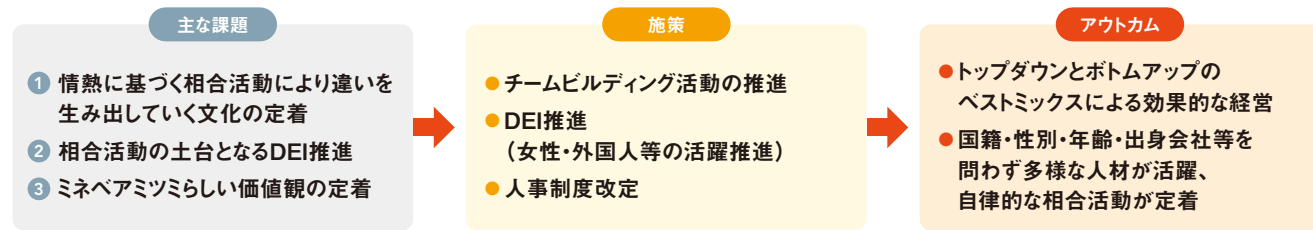
当社の経営理念に共感して集まった多様な人材が自律自走する組織を作り、持続的な成長を実現し、当社の輝かしい未来を会社と社員が共に創ります。

### 目指す人材像「自発的に行動して成果を創出する人材集団」

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



### ③ 戦略実現のための企業文化



#### チームビルディング活動

日常業務では接点の少ない部署の社員同士がチームを組成し、協働し、経営理念の実現に貢献する取り組みを、チームビルディング活動と定義し、全社的に推進しております。

社員の「情熱」を起点としたボトムアップ活動を奨励し、そこで生まれたベストプラクティスをグループ全体に展開することで経営理念の具現化を加速させます。これは、従業員エンゲージメントの向上を推進する効果的なマネジメント手法でもあります。2025年度は、18カ国より420チームのエントリーを受け付け、生産性向上、相合活動による価値創造や社会的課題解決型プロダクトの創出などのテーマに沿った活動を全社的にを行っています。

毎年度、顕著な成果をあげた素晴らしい取り組みや挑戦を、オールミネベアミツミチームビルディング表彰制度（2025年度は第6回目の開催）のなかで、表彰しております。



#### グループ執行役員会議・大規模工場経営会議

海外従業員が約9割を占める当社では、海外現地法人の日本人以外のマネジメントから選任されるグループ執行役員制度があります。年2回開催されるグループ執行役員会議を通じて上席執行役員との意思疎通をはかると同時に、スピーディーな問題解決、ローカルマネジメントの促進やグローバルレベルの横串での施策の実行により、ミネベアミツミグループとしての国を跨いだ相合活動がおこなわれています。2025年度は、①グローバル採用ブランディング、②タレントマネジメントと後継者計画、③工場横断の従業員トレーニングと能力開発、の3つの課題を掲げ、グローバル人事施策の企画・立案・実行を行っています。

また、大規模工場経営会議では、経営トップ陣と各国のローカルトップマネジメントが活発に意見交換し、当社大規模工場経営陣が一丸となって課題解決に取り組み、それぞれの工場ベストプラクティスをヨコテンすることによりスピーディーなマネジメントを確立しています。

#### 海外社員研修生制度

2016年より海外社員研修生制度を実施し、将来的に海外事業所でコア人材となりうる優秀な現地社員を1年間日本で受け入れ、計画的に育成しています。昨年より第4期生として、タイ、中国、フィリピンから1名ずつ研修参加しており、東京本社事務管理部門をはじめ、日本各拠点にある当社工場を回り、研修をおこないながら日本のオペレーションを理解することによりミネベアミツミグループの将来を担うローカル人材の育成をおこなっています。



#### DEI推進および女性活躍の推進

違いを積極的に受け入れることで新たな価値を創造する企業文化こそが「相合」活動の土台であると考え、DEI（Diversity, Equity and Inclusion）を積極的に推進しています。人材登用においては、「対等の精神」に基づき、出身会社にかかわらず優秀な人材を積極的に登用するとともに、特に女性の活躍推進に注力しています。具体的なKPIとして、2029年3月期末までに「女性管理職比率8.0%（2024年度実績3.8%）」を達成するという目標（ミネベアミツミ単体）を掲げ、経営層のリーダーシップのもと、全社一体となって施策を強力に推進しております。



#### ● 女性活躍推進に向けた意識改革セミナーを開催（2024年度）

2024年度は、社内セミナーを2024年10月から12月にかけて3回開催しました。本セミナーは、現任マネジメント職と女性社員、双方の意識変革を促すことを目的とし、マネジメント職には、DEIが経営戦略上不可欠であること、そして多様な人材が活躍できるインクルーシブな組織風土の重要性を伝え、行動変容を促しました。一方、女性社員には、社外取締役や多様なキャリアを持つ社員が登場して、実体験に基づき、主体的なキャリアデザインの重要性やマネジメント職の魅力を伝え、キャリアアップへの意欲を醸成しました。一連のセミナーを通じて、役職や立場を超えて「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）」への気づきと対話の重要性が共有されました。参加者からは「キャリア形成の励みになった」「DEI推進の重要性が理解できた」など多くの前向きな声が寄せられ、従業員エンゲージメントの向上にも繋がる機会となりました。

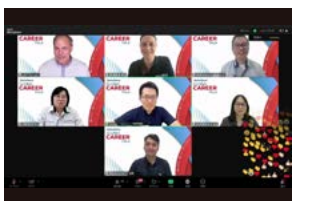


#### ● 次世代女性リーダー育成プログラム「Women Leaders Program (WLP)」を始動

意思決定の質を高める多様な視点を確保するため、女性管理職の計画的な育成を急務と捉え、2025年度より次世代女性リーダー育成プログラムWLPを始動しました。本プログラムは、従来の画一的なリーダー像にとらわれることなく、参加者一人ひとりが自身の強みを最大限にいかし、自身ならではのリーダーシップスタイルを確立することで、組織に新たな価値と変革をもたらす次世代リーダーへと成長することを支援します。参加者は、変革をリードするためのスキルとマインドセットを体系的に習得した後、チームで「当社の“当たり前”を打ち破る」をテーマとした実践的プロジェクトに臨み、その成果を経営陣へ直接提言します。また、参加者の上司を対象としたアンコンシャス・バイアス研修も並行して実施し、組織全体で女性の活躍を後押しするインクルーシブな風土を醸成していきます。

#### ● 「DEI推進月間」を開催

2025年度は、7月を「DEI推進月間」と定め、多様な社員が生き生きと活躍できる職場づくりや自律的なキャリアについて考える6つのイベントを実施しました。世界12カ国、800名以上の社員がオンラインで参加した「グローバルキャリアアトーク」では、日本、タイ、フィリピン、中国、ドイツからさまざまなバックグラウンドを持つ5名の社員がパネリストとして登壇し、自身の「Myパッション」を軸にキャリアを語り合いました。グローバル企業としての多様性を再認識し、従業員が自分らしく働くことについて考える機会となりました。介護福祉士や支援団体の方にご登壇いただいた「認知症サポーター養成講座」には約150名の社員が参加し、認知症の基礎知識を習得し、支援サービスの活用が仕事と介護の両立に役立つことを学びました。また、「個性を活かす職場づくりセミナー」では、誰にでもある自身の個性や特性を知り、障がい者雇用の基礎知識や価値の学びを通じて、より自分らしく活躍できる職場づくりについて考える良い機会となりました。これらの活動を通じて従業員のDEIへの意識を高め、企業理念である「相合」をさらに深化させ、持続的な企業価値の向上に繋げていきます。



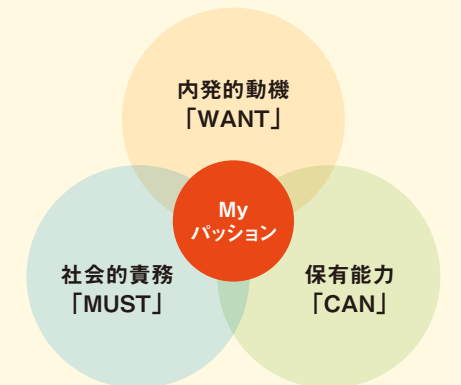
#### 「Myパッション」とは？

「Myパッション」とは、社員一人ひとりの「情熱（パッション）＝この人生において、何に情熱を注ぎ、何を実現したいのか？」を言語化したものであり、貝沼CEOが大切にしている概念です。当社では、コーポレートスローガン（常識を超えた「違い」による新しい価値の創造）を実践すべく、一人ひとりの社員が「情熱」を持ち、それに基づく「相合」活動によって、「違い」を生み出すことにより、経営戦略の実現を加速させていきます。

「Myパッション」を言語化するには、自分の過去を振り返り、自分が何にワクワクするのか（WANT）、どんな社会的課題を解決したいのか（MUST）、自分には何ができるのか（CAN）を考え、自分の情熱の源である「Myパッション」を考えます。

誰かから指示された「やらされ仕事」ではなく、自身の内発的動機に基づいて働くことにより、より持続的に力強く、創造性を発揮しながらセルフドリブンに行動することができます。Myパッションは、「自発的に価値を創造する社員」を作り出すドライバーです。

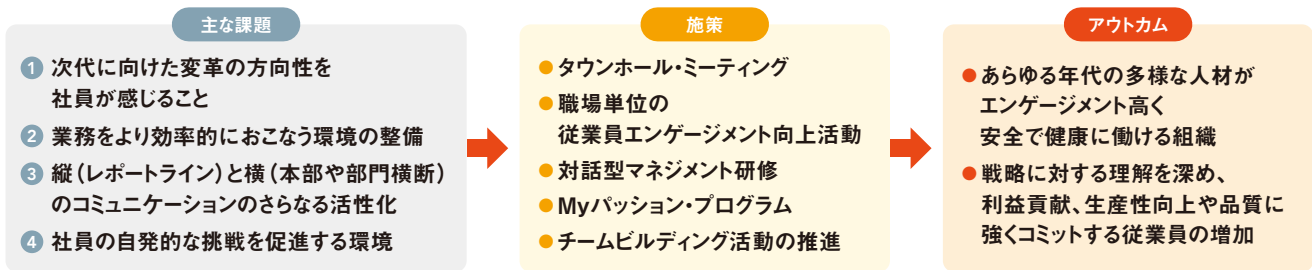
「Myパッション」を社員同士が共有し合うことは、働く動機や価値観の多様性を尊重し合う文化の醸成にも効果的です。また、上司がメンバーの「Myパッション」について対話することにより、「一人ひとりが自走できる組織」を作るためのマネジメント・ツールとしても活用しています。



Copyright 2025 THINK AND DIALOGUE Inc.



#### 4 従業員エンゲージメント向上



#### 従業員エンゲージメント・サーベイ結果の概要(2024年12月実施)

当社は、従業員エンゲージメント向上を経営の重要事項として取り組むことを社内外に宣言し、組織的な取り組みをおこなっています。2024年12月に実施したエンゲージメント・サーベイでは、対象会社を主要4社(ミネバアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリック)から、全国内会社21社に対象を拡大して実施しました。主要4社における経年比較をみると、16カテゴリ中13カテゴリおよび全60設問中49設問でスコアアップするなど、2024年度の主要取り組み(タウンホール・ミーティング、対話型マネジメント研修、職場単位のエンゲージメント向上活動など)により、全体的に顕著な改善傾向がみられました。個人の貢献意欲が維持できる状態となっているかを測定する「持続可能なエンゲージメント」のスコアは、+1.26アップし、61(前回60)となりました。

「持続可能な  
エンゲージメント」の  
スコア

61

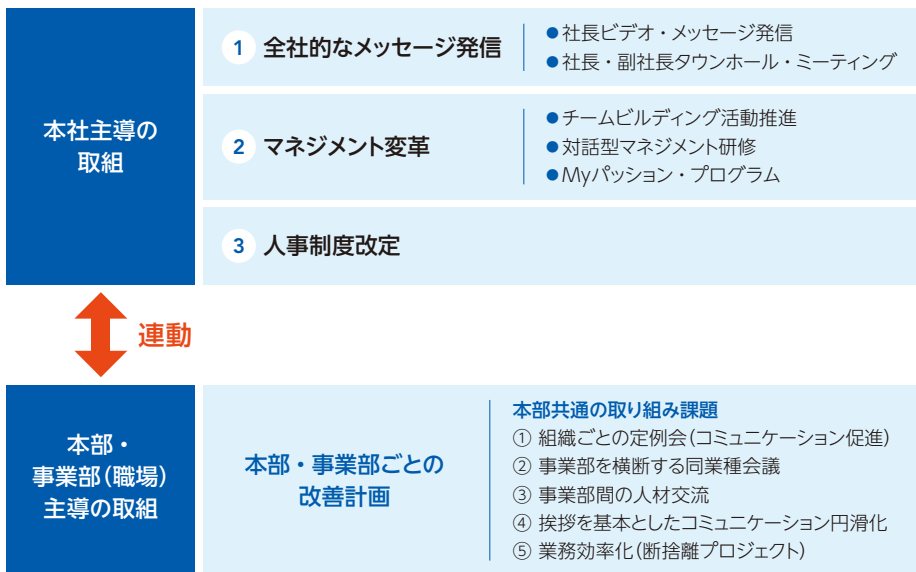
※主要4社(ミネバアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリック)における5段階回答のうち好意的回答(上位2区分)の数の割合

強み	課題	仮説	打ち手
① 経営理念への共感	① 次代に向けた変革	● 所属組織における変革スピードが不十分と感じている ● 変革に関する情報共有が十分になされていない	● タウンホール・ミーティング ● 職場単位のエンゲージメント向上活動 ● 人事制度改定 ● マネジメント変革
② 当社が掲げるゴール・目標への理解	② 業務効率性	● 業務効率を悪化させる要因をうまく排除できていない	
③ 会社の社会的責任への強い支持	③ コミュニケーション・連携	● 部署の垣根を越えた効果的な情報共有が不十分 ● 従業員の意見や考えを取り入れる努力が不十分	
	④ タレントマネジメント	● 社内でのキャリア・パスの可能性を十分に思い描けていない	
セグメント別分析	● 職階(等級)別分析: 職階が下がるにつれてなだらかにスコアが下落する傾向にあり、4職階(係長クラス)、5職階(主任補クラス)、6職階(一般職員)が低い傾向 ● 年齢別分析: 20代前半までのスコアが相対的に高く、35歳以上45歳未満の層のスコアが相対的に低い ● 性別分析: 相対的に男性のスコアが女性のスコアを上回る。経年比較では、女性のスコアが男性に比べ、改善に対してやや足踏みしている傾向		

#### 今年度の取り組み方針

課題から導き出される仮説などを踏まえ、①本社主導の取り組みと②本部・事業部(現場)主導の取り組みを連動させながら、さらなる改善活動を進めています。

具体的には、本社主導の取り組みとして、①全社的メッセージの発信、②マネジメント変革、③人事制度改定に取り組んでいます。これらの取り組みと連動する形で、本部・事業部(職場)が、それぞれの職場の現状分析を踏まえた改善の取り組みについて、PDCAサイクルをまわして推進しています。



#### マネジメント変革「一人ひとりが自走できる組織へ」

チームビルディング活動 P.55

目指す人材像への変革には、マネジメント手法の変革が不可欠です。これまで当社は、トップダウン経営でスピード感を持って事業を成長させてきましたが、トップダウンにより経営の方向性や目標を明確にしつつ、社員一人ひとりの自発性や創造性を活かすボトムアップの要素も積極的に取り込む、ベストミックスのマネジメント手法への変革を推進しています。

##### ●社長・副社長タウンホール・ミーティング

2024年度に引き続き、吉田社長・岩屋副社長が国内主要8拠点を年度内に計画的に訪問し、各拠点の社員と直接対話をおこなっています。当社が従業員エンゲージメントに本気で取り組むことを社員に感じてもらい、今後の当社のマネジメント変革に対して、社員一人ひとりが考えるきっかけづくり(動機付け)を目的として開催しています。具体的には、管理職および一般社員の代表パネリストが「一人ひとりが自走できる組織」になるために、それぞれの立場から何ができるのかを経営陣と共に忖度なく議論しました。

会場で参加した社員からは、「管理職・一般社員の双方の意見が聞け、お互いの認識が合えば良い推進力になると感じた」「代表者だけでなく会場を含めて活発な意見交換がなされた」「具体的な議論となり、自分に置き換えた場合のイメージが沸いた」などのポジティブな声が、開催後アンケートに寄せられました。



##### ●対話型マネジメント研修

エンゲージメント・サーベイ結果より判明した課題である上司とメンバーの対話の質と量の向上に対して、基本的なスキルを身に付けるために、対話型マネジメント研修を実施しています。メンバーのモチベーションの源泉やキャリア目標を聞き出す対話スキルを上司が身に付け、そのうえでメンバーに仕事を任せ、自発性・自律性を引き出し、自走する強い組織への変革を促進することが目的です。①心理的安全性、②メンバーのキャリアと成長に関する対話、③権限移譲、④コーチング、の4つのテーマを取り扱うオンライン研修を、すべての管理職(部長・次長層約500名、課長層約1,100名)を対象として実施しています。

##### ●Myパッション・プログラム

対話型マネジメント研修の応用編として、すべての部長職を対象に、2025年度に実施しています。管理職が、自分のMyパッション(自分の情熱の源)を再発見し、そしてメンバーのMyパッションに関する対話により、メンバーの自発性をうまく引き出すなど、自走する強い組織をつくるマネジメント手法を習得することが目的です。参加者からは「パッションは無理やり持たせるものではなく、個人の価値観、理想や共感できることから湧き上がってくるべきもの」「お互いを知る、共感する、尊重することが大事」「相合は人の相合からはじまり、それは情熱から生まれることを再認識した」など、Myパッション活用到手ごたえを感じる声があがっています。

#### 人権に関する方針と取り組み P.77

当社は、企業活動に関わる全てのステークホルダーの人権の尊重を経営基本方針における最重要課題の一つと捉え、人権侵害の防止や従業員の労働安全衛生の確保などの取り組みに注力しています。従業員の人権を尊重する企業文化を醸成することにより、従業員エンゲージメントを高めます。

#### 社外からの評価(従業員エンゲージメント関連)

Cebu MitsumiがGreat Place to Work  
Philippineが選ぶ優れた職場として認定

当社グループのCebu Mitsumiは、フィリピンで「Great Place to Work」として認定された7つの大手製造業の一つです。同社の従業員の74%が「働きやすい職場」と回答しており、これはフィリピンの一般的な企業における従業員の65%と比べて高い割合です。



主な国内表彰



くるみん認定



えるぽし認定  
(最高位:3つ星)



## 製造資本

## 製造本部長メッセージ

製造本部では、当社の創業以来諸先輩方が築き上げてきた「ものづくりDNA」を決して絶やすことなく、次世代に継承させていくことを重要な使命としています。

その実現のため、当社固有のノウハウを体得した人材を数多く育成し、変化に迅速かつ的確に対応できる筋肉質な組織の構築を目指します。また、当社の成長戦略の柱であるM&Aは、新たな製造技術を取り込む絶好の機会です。グループに加わった企業の技術と、当社が長年培ってきた技術を掛け合わせ、さらなる強みへと昇華させるプロフェッショナル集団として、相合力を最大限に引き出してまいります。

マテリアリティに掲げる「AI・DXの製造現場での活用」にも積極的に取り組み、他社の追随を許さない、当社ならではのフレキシブルなスマートファクトリーの実現を目指します。将来的な生産年齢人口の減少という社会的課題を見据えても、AI・DXの活用は不可欠です。しかし、例えば金型の最終調整のように、熟練技術者の五感や経験が不可欠な領域も存在します。私たちは、自動化すべき領域と、人が担うべき匠の技を常に見極め、時代に合わせた両者の最適な融合こそが競争力の源泉であると考えています。この思想のもと、当社のコア・コンピタンスである「超精密加工技術」と「大量生産技術」に、一層の磨きをかけてまいります。

部門長としては、社内での困りごとや課題から目をそらさず、解決への情熱を持ち続けることを信条としています。その姿勢を本部のメンバーと共有し、組織全体で挑戦を続ける文化を醸成してまいります。



常務執行役員 製造本部長

佐藤 琢也

## 経営戦略を達成するための製造資本戦略の基本方針

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

製造資本の  
強み

- 垂直統合生産
- グローバル生産体制
- 蓄積された製造ノウハウ

目指す  
製造資本

- 圧倒的な供給体制の構築
- 大量生産と環境負荷低減の両立
- 高品質・安全な超精密部品の安定供給

## 強み ① 垂直統合生産

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

## 強み ② グローバル生産体制

当社の生産・研究開発拠点は23カ国129拠点に拡大し、日本のマザー工場と、タイ、フィリピン、カンボジア、中国などアジアや欧米の量産拠点が緊密に連携し、多様な市場ニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。また、ベアリングをはじめほとんどの事業が、複数国あるいは同一国内に複数拠点を構えることで、リスク分散体制を強化しています。単なるリスク分散にとどまらず、すべての国の拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導をおこなうとともに、地産地消も視野に入れた「同一型式の複数拠点生産」にも取り組み、生産国に関わらず「同じ品質」の製品を生産できる体制を整備することで、例え一部の地域で生産が止まってもお客様の要求する水準の製品を供給する、真の意味でのリスク回避を実現しています。

## 強み ③ 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊

ミネバアミツミは、ベアリングのなかでも極小・ミニチュアサイズに特化し、製造力を磨くなかで、性能・品質・歩留率を極限まで追求し、高いレベルで生産性改善に取り組んできました。これらの製造ノウハウは、ベアリングだけではなく、モーターをはじめとする電子機器、アクセス製品などグループ全体で共有され、当社製品の差別化につながっています。製造支援の専門部隊も編成され、経営統合においても、早期のシナジー発揮を可能にしています。

課題

生産年齢  
人口の減少や  
世界的な  
労働賃金の  
上昇

## 施策 自動化プロジェクト

機械・電子部品業界では、技術革新のスピードが進み、大量かつフレキシブル、スピーディーな生産・供給が求められています。また、生産年齢人口の減少や世界的な労働賃金の上昇が進むなか、省人化を図りながら労働力を確保するため上記を実現する製造現場の人材育成、獲得が急務となっています。当社は、垂直統合生産などの従来の強みをいかすだけでなく、自動化推進にも積極的に取り組んでいます。

当社が目指す自動化とは、全ての工程の無人化を目指しているわけではなく、機械と人の融合を目指しています。主な理由としては、自動化を進めると直接人員は減少することになりますが、一方でバックオフィスの自動化をサポートするエンジニアの人員が増加することになります。そのため、この自動化のバランスを見誤ると、工場全体の人件費で見たときには費用対効果が却って出にくい場合があります。デジタル化はあくまで手段であり人間の役割を完全に代替するものではありません。そのため、安易な導入に走るのではなく、デジタルでしかできないことにこそ注力すべき、という考えが根底にはあります。当社の強みは、長年に渡りグローバル製造拠点各地でのさまざまなデータを蓄積していることです。その情報資産を最大限に活用し、見える化をはかる取り組みを推進しており、自動化の推進に密接に繋がっています。

## アウトカム データドリブンな自動化推進による最適化生産の実現

ロボティクス、自動搬送を活用し、2026年3月期までに累計13,000名分の工程を自動化する計画です。2024年3月期には6,000人分、2025年3月期には4,000人分を省人化することにより、人件費削減や人材の最適配置などを実現していきます。

## 施策 製造における再生可能エネルギーの活用、環境負荷低減

当社はカーボンニュートラルの実現に向け、製造拠点における再生可能エネルギーの活用を積極的に推進しています。その代表的な取り組みが、カンボジアにおける大規模な太陽光発電事業です。このような取り組みはタイやフィリピンをはじめとする他の主力工場でも進めており、グローバルな製造体制全体で環境負荷低減にコミットしています。

## アウトカム 大量生産と環境負荷低減の両立

カンボジアにおける発電事業では、2つの太陽光発電所（完成時の発電容量合計約50MW）を通じて年間100Gwhの発電と、約35,000トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減を可能にします。

再生可能エネルギーの活用は、環境負荷を大幅に低減しながら高品質な製品を大量生産することを可能にし、社会的責任に応える重要な役割を果たすものと考えます。

課題

環境問題

## 施策 リスクマネジメントの強化

ミネバアミツミは、世界トップシェアの製品を持つ部品メーカーとして、お客様への供給責任を果たすことが社会的責任であると考え、グローバルな規模でリスク管理体制の拡充に努めてきました。また、当社は超精密部品の生産において、品質・安全管理を徹底することで、大量かつ高品質なもののづくりを実現し続けています。

## アウトカム 高品質・安全な超精密部品の安定供給

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

リスクと機会

P.29-30

リスクマネジメント

P.93-94

課題

地政学等  
リスクの増大

## ●事例 ボールベアリング事業部 生産地Mix





## 知的資本

当社は、マテリアリティに掲げる「社会的課題を解決するソリューション・テクノロジーの創出」を通じ、経営理念に掲げる「地球にやさしく豊かな社会」の実現に貢献します。その原動力となるのが、当社独自の技術とイノベーションを核とした、柔軟で拡張性のある製品開発です。

## 技術本部長メッセージ

技術本部では、当社がサステナブルグロースを実現し、世の中に不可欠な企業として創業100周年を迎えるための基盤を確立することを重要な使命としています。

そのために私たちは、個々のコア製品の付加価値を高める要素技術を深化させるとともに、それらを相い合わせることで新たな価値を創造する「相合」製品を生み出す組織を目指します。当社の「相合」は、単に既存の製品を組み合わせるのではなく、社会的課題に応じて要素技術を変幻自在に最適化し、当社の幅広い製品群によるワンストップソリューションとして提供できる点に最大の強みがあります。

引き続き、マーケットインの発想を徹底し、成長領域と定めるEV、パワーエレクトロニクス/エネルギー変換、AI、メタバース、ロボティクス分野の技術革新、特に「4高（高電圧・高電流・高周波・高速）」のニーズに応える高効率な技術・製品を追求してまいります。これこそが、マテリアリティに掲げる「社会的課題を解決するソリューション・テクノロジーの創出」の実現に他なりません。

私自身、本部長として、ワンストップソリューションという当社の強みをさらに磨き上げるため、社外との連携も柔軟に強化してまいります。東京クロステックガーデンにて2023年から運用している協創フロアでは、すでに他企業や大学との産学連携プロジェクトが複数進行しています。当社の知的資本の、今後のさらなる拡充にどうぞご期待ください。



取締役 常務執行役員 技術本部長

鈴木 克敏

## 経営戦略を達成するための知的資本戦略の基本方針

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

知的資本の  
強み

- 超精密加工技術をはじめとする多様なコア技術
- 製造・技術・開発・販売の相合力
- M&A遂行力・PMI

目指す  
知的資本社会的課題解決、および  
次世代のニーズに応える  
新製品の開発と供給

## 強み① 超精密加工技術をはじめとする多様なコア技術

当社は、超精密加工技術や大量生産技術を核とした生産技術を保有しています。また、センサー・光学・MEMS技術・半導体設計技術・高周波技術・電気回路技術・機構設計技術・システム開発技術をはじめとした要素技術を融合することで、最先端のソリューションを生み出しています。

## 強み② 製造・技術・開発・販売の相合力

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

## 強み③ M&amp;A遂行力・PMI

当社は、2025年8月現在、累計60件、2009年4月以降は29件というスピードでM&Aを実施し、常に事業ポートフォリオの強化と適正化をおこなっています。M&Aの実行力を確実に高めるとともに、PMIを重視し注力しています。対等の精神を常に掲げることで、グループに加わるメンバーのモチベーションを引き出し、早期にシナジー効果を生み出しています。

M&amp;A ▶ P.35-36

課題

社会的  
課題解決に  
貢献する  
新製品・  
成長市場に  
応える製品の  
開発と提供

## 施策 ▶ 協創活動を活性化し、技術の「相合」を促進

当社は、8本槍戦略の強化の追求による製品開発を推進しております。コア事業である8本槍製品とサブコア事業のベストバランスのポートフォリオを構築することで、製品を通じた社会的課題の解決と、2029年3月期の売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の達成を目標としています。

当社の8本槍製品は、持続性や安定性があり、かつ大きな市場の中にあるニッチな市場を当社が席捲できる領域です。これら製品を強化しながら「シーズ型」による製品化、量産化を進めるだけでなく、「ニーズ型」の製品開発を推進しています。また、それら製品を相い合わせることによって、付加価値の創出をおこなっています。

この新しい価値を創出するために従来の社内での相合活動にとどまらず、中長期の飛躍に向けた取り組みとして「協創活動」を一層強化しています。社外まで視点を広げ、社外の業種の垣根を越えた、産学官連携を含めた協創の追求をおこなっています。その活性化のために東京クロステックガーデンにて2023年から運用している協創フロアを活用し、自社の技術と顧客のニーズおよび技術を融合して付加価値の高い新たな製品開発を促進しています。数百社の来社実績があり、今後さらに拡大していく見込みです。

## 協創活動で新しい価値を創出

ジャンルを問わないあらゆるマーケットのお客様を含め、  
産学官の多様な方々と協力しながら、  
新しい価値を創出 社会的課題解決や大きなビジョンの  
実現を目指す

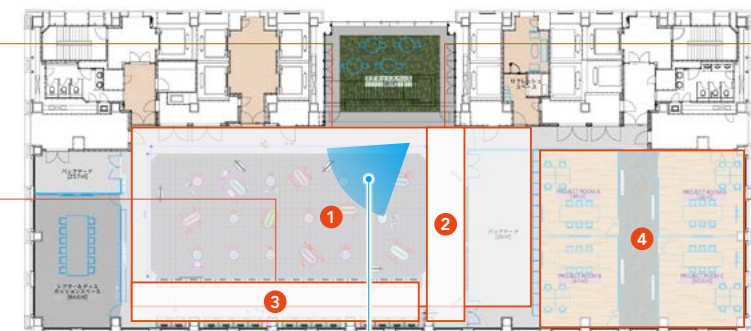
## 協創

お互いの知識、ノウハウ、技術を共有し合い、  
新たな価値を創出する活動ミネベアミツミ  
コア技術・コア事業企業・大学  
研究機関など

## 新しい価値

今までになかったアイデア  
1社ではできなかったものを協力して創る

## ● 協創フロアレイアウト図

①  
製品展示  
8本槍製品+  
その他製品群③  
特別展示  
直近の開発品②  
技術展示  
10のコア技術+  
相合事例④  
プロジェクト  
ルーム  
協創先との  
打ち合わせに使用

## アウトカム

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

At a Glance ▶ P.19-20

相合事例 ▶ P.64



## 施策

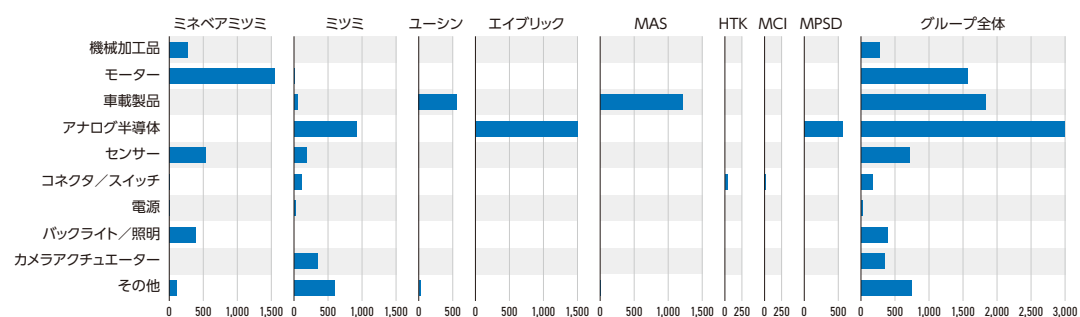
## 知的財産についての取り組み

当社では、コア技術を支える基礎技術・要素技術を強化する知的資本戦略に基づき、「8本槍」に係るコア技術のポートフォリオ強化を進めています。また、ニッチ市場における強固なポジションを築くため、優位性確保を目的とした徹底した調査・分析、そして知的財産の確保に努めています。さらにM&Aでは、事業拡大と共に不足する技術や知財を獲得し、知的資産のポートフォリオを強化することで知財の面からも事業戦略を強化しています。

## ① 事業戦略と一体化した知財戦略による価値創造

ミネベアミツミグループは、「8本槍」と称するコア事業に加え、サブコア事業を展開することで、強固で多角的な事業ポートフォリオを構築しています。これらの事業を戦略的に保護するため、当社グループは、各事業セグメントに属するグループ会社が互いに連携し、補完し合う強固な特許ポートフォリオを形成しています。

## ● ミネベアミツミグループの事業セグメント別特許保有数



## ② マーケットにおける強固な競争優位性構築

当社の、知的財産取得の主力は、とにかくマーケットでの競争優位性を構築することです。多くの製品群で競争優位性を確立しておりますが、特に電池保護IC分野においては、技術的優位性を強固に保護することで、ニッチトップのマーケットポジションを維持しています。当社の特許は、電池の寿命延長、安全性向上、小型化に貢献する革新的な技術を包含することにより競合他社の参入障壁を高めています。この排他的な技術的優位性は、安定した顧客基盤と高い価格決定力をもたらし、結果として高水準の収益性と利益率を実現しています。

## ③ M&amp;Aへの知的財産面での貢献

企業を買収する際には、買収先の知的財産関連事項を徹底的に調査（知財デューデリジェンス）し、知的財産の価値を評価するとともに、どのようなリスクがあるのかを事前に把握し回避します。買収後（Post-Merger Integration）においては、知的財産部門が中心となって、両社の知財管理体制をスムーズに統合します。これにより、部門間の連携を強化し、統合による相乗効果を最大限に引き出しています。

## トピックス

エイブリック\*が、超音波診断装置の送信ICの波形品質改善に関する特許について、令和6年度関東地方発明表彰で文部科学大臣賞を受賞しました。ミネベアミツミグループでは、今後も付加価値の高い発明の創出に努めます。

※受賞者はエイブリック(株) 花沢 聡、篠宮 敏夫、吉澤 弘泰



## アウトカム

- 8本槍戦略に連動した知財ポートフォリオを構築し、事業の競争優位性を強化
- M&Aの成功を知財面から支え、グループ全体の企業価値向上に貢献

## 相合事例

## 『未来の眠り』を提案するベッドセンサーシステム

ミネベアミツミが経営戦略の柱としている「相合」によって誕生した製品や技術のなかでも、現在世界中から注目を集めているのが、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の「PASONA NATUREVERSE」に展示しているミネベアミツミのコンセプトベッドです。

このコンセプトベッドは、社会的課題の解決に資する製品として、10年以上当社が手掛けてきたベッドセンサーシステム®の技術を核に、社内のあらゆる要素技術を相合することで、ミネベアミツミが考える『未来の眠り』の疑似体験を提供します。

『未来の眠り』では、寝ているだけ（非侵襲）で体の状態をモニタリングし、その情報がベッド天蓋部のモニターに表示されるだけでなく、体の状態に合わせて、音楽、照明、香り、振動を調整することによって快適な眠りに導きます。眠った後も、心拍、呼吸、換気量、体の動きをみまもり続け、異常を検知した際には、それを緩和するようにベッドが動くなど、快適な睡眠から目覚めまでサポートします。

なお、一般的には、複数の会社が技術を持ち寄って完成する製品ですが、『未来の眠り』の実現に必要な技術を、すべて自社で持っているのがミネベアミツミです。

さらに、今後は大手家具メーカーとの協業を通じて、「相合」をより市場に受け入れられる形にし、社会実装を進めていく計画です。

ミネベアミツミは、相合活動を通じて、社会的課題の解決に資する技術や製品を作り出すとともに、新たな市場を自ら切り開いていくことで、当社の持続的な成長を実現します。



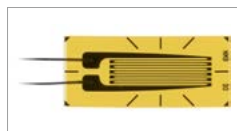
『未来の眠り』を再現するコンセプトベッド

## ● 『未来の眠り』を再現するミネベアミツミの技術

コンセプトベッドは、以下の5つの製品や技術を相い合わせることで、常識を超えた違いによる新たな価値を生み出しています。

## ① 高分解能、高性能なひずみゲージを用いたベッドセンサーシステム

50万分の1の高分解能を有するミネベアミツミの高度なセンシング技術により、非侵襲・非接触で被験者の睡眠中の身体情報を測定します。



高性能なひずみゲージ

## ② 社内で開発したシステムによりバイタル情報を天蓋に的確に表示

計測した情報を基に、天蓋にバイタル情報を表示するソフトウェアは、2022年よりミネベアミツミグループとなったミネベアソフウェアソリューションズで開発しています。



社内で開発したシステムによるバイタルモニターのイメージ

## ③ 振動を使用して音を生み出すレゾナントデバイス

機械共振を活用した振動デバイスが、ベッドの筐体を振動させることで被験者のみに聞こえる音響体験を提供します。



レゾナントデバイス

## ④心地良い睡眠環境を演出する、スマートLED照明 (SALIOT)

光の色や明るさ、配光角、照射方向を自在に制御することで、時間帯や体の状態に最適な光環境を演出します。



スマートLED照明「SALIOT」

## ⑤ 体の状態に合わせて、睡眠環境を整える物理的駆動に対するシステム信号制御

ベッドセンサーシステムが計測したバイタル情報に基づいて、物理的駆動部品の駆動に対し、適切な信号を出すことができるようになりました。これにより、例えば最適な寝姿勢にベッドの角度を調整したり、起床時には心拍動に合わせた微細な振動を起こします。そのほか、体の状態に合わせて香り光を調整します。

## INTERVIEW

このコンセプトベッドは、ミネベアミツミの相合活動の象徴の一つです。ベッドの脚下に設置した4つの荷重センサーが、体動や肝臓の動き、呼吸、心拍、体重や換気量などのバイタルサインをセンシングし、そのデータをわかりやすく表示します。そして、そのデータを基に調整された照明や音楽が、最適な睡眠環境を提供します。また、コンセプトベッドを監修していただいた、睡眠科学を研究されている慶應義塾大学の三村 将名誉教授によれば、『未来の眠り』を進化させることで、見たい夢が選べる未来も近づいているとのこと。ミネベアミツミの相合力は、業績に寄与することはもちろんのこと、私たちの未来を変える、より良い未来をつくる、オンリーワンの強さがあると考えています。

モーター・ライティング&センシング事業本部 センシングデバイス事業部 副事業部長 西村 利明





## AI・DX推進

### Purpose | データ起点の業務変革による企業価値の最大化

日々の企業活動を通して生み出される膨大なデータは、さまざまな問題の原因から将来の商機までを潜在的に包含する経営資源です。すなわち、データから価値ある情報を発掘し、それらを事業で活用することにより、企業価値の最大化をはかることが可能です。それゆえ私たちは、将来の競争優位性を担保し、持続的な成長を実現するための戦略的なツールとしてAIの活用に取り組んでおります。AIを活用したデータ起点の業務変革により新たな価値を創造することで、ミネベアミツミはこれからも社会へ貢献してまいります。

AI・DX推進部門 部長 布施 透

### データ活用によるDXの3ステップ

#### 1 価値を生みだすデータの収集と運用

私たちのデジタル変革の第1のステップは、価値を生みだすデータの収集と運用です。当社では製品の企画、設計開発、量産までの工程に加えて、バックオフィスでも大量のデータを扱い、旧来より各業務目的に応じたシステムによりデータを蓄積、分析・加工することで業務を遂行しています。このようなレガシーシステムは、それぞれの業務に係る固有データを囲い込むため、データの相互利用に制約がありました。そのため、AI・DX推進部門では、個別に蓄積されたデータを、AI分析基盤と連携可能なデータレイクへ移行して、データから価値を生みだすための基盤として管理・運用しています。

また、紙文書、手書き帳票、あるいは画像のような非構造化データは、AIを利用して構造化データへ変換し、共有や再利用が可能な形式で管理・運用します。

#### 2 業務変革と効率の最大化

第2のステップは、AIの活用によるデータからの価値抽出です。これまで人が担ってきた定型業務や複雑なデータ分析作業をAIに任せることで、分析の精度とスピードを飛躍的に向上させられます。

これまでは長い時間を要していた高精度な分析を、より短い時間で実行すれば、分析結果をいかした戦略立案や、付加価値の高い業務へ注力できるようになります。

#### 3 データの活用による価値創造

第3のステップは、データを活用した価値創造です。現場の担当者による課題解決から経営層による経営指標の確認や事業計画の精査まで、可視化ツールや経営分析ツールを活用してさまざまなデータを組み合わせた分析や考察をおこなうことで、問題解決やビジネスチャンスの具体化が可能になります。

### ロードマップ：データを活用できる人材の育成による企業価値の最大化

デジタルツールの段階的な導入と着実な人材教育により、データ活用力を鍛え上げてまいります。

[2021]

#### 1 価値を生みだすデータの収集と運用

コミュニケーション改善ツール導入  
●業務用チャット、文書管理(2021年～)  
●クラウドグループウェア(2023年～)

特定業務の支援サービス導入  
●営業活動、人材管理(2023年～)

#### デジタルリテラシーの育成

●クラウド利用のための基礎教育  
●プロジェクト・マネジメント教育  
●BI\*ツール利用教育

\*BI：Business Intelligence

[2024]

#### 2 業務変革と効率の最大化

データ分析と業務での活用

●工程管理(2024年～)  
●調達管理(2025年～)

生成AIの導入と活用の推進

●バックオフィス支援(2024年～)  
●製造工程支援(2025年～)

#### データリテラシーの育成

●AI基礎教育（リテラシー）  
●データ分析技術の教育  
●UX\*改善手法の教育

\*UX：User Experience

[2028]

#### 3 データの活用による価値創造

デジタルツイン手法を取り入れた課題解決と生産性の向上

●既発障害解析  
●未発障害予測

データ分析による経営効率の向上

●経営指標や事業計画の精査や検証

#### 変革実行者の育成

●AI技術教育（専門知識）  
●業務プロセス分析手法の教育  
●ビジネスモデル開発教育

### 競争力の源泉となるデータ活用の構造

#### 5つの機能ユニットが連携してデータ活用を推進し企業価値を最大化

##### AI・DX推進ユニット

データ活用による変革戦略の策定と実行指揮

##### デジタルファクトリーユニット

製造現場との緊密な連携、デジタル化の推進と定着化

##### AI・データ基盤ユニット

構造化・非構造化データの収集、管理、および活用

##### UI/UXユニット

人間中心設計手法の活用

##### AI・データ分析ユニット

機械学習、深層学習、生成AI技術の活用

### 製造現場でのAI活用

#### 従来のワークフローのデジタル化とAIを活用した効率化の事例

製造現場でのワークフローは手順が定められており、手順を遵守する限りミスの発生を最小化できます。

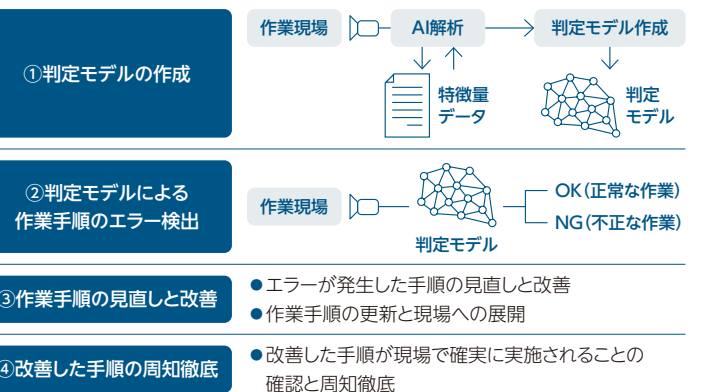
これまで各現場では、手順が遵守されているかを目視やチェックシートで確認する体制で運用していました。

それでもわずかに発生する作業ミスをゼロにすることを目指し、AIを活用した作業ミスの検知とその原因分析に取り組んでいます。

以下の4段階で製造現場での作業ミスを軽減します。

- ① 判定モデルの作成
- ② 現場での作業手順を判定し、エラーを検出
- ③ 作業の手順や様子をAIで解析することで、手順に抜け漏れがないかを判定
- ④ 作業手順に抜け漏れや改善の余地があれば更新して、現場において改善策を周知徹底

AIは一瞬の動作も見落とさないことを期待できるため、ミスを検出した場合はその発生条件を特定することで、現場ではその対策(知識)を周知徹底することができます。



### スキルの相合によるイノベーションの創出

業務変革の担い手は、従業員です。AI・DX推進部門では、特定の技術分野にとらわれない技術討論を通して、新しいビジネスのアイデアを探索しています。生え抜きのベテランの知見、若手の新鮮な気づき、そしてキャリアの専門知識等の多様なスキルを柔軟に組み合わせることで、イノベーションの糸口をつかむことを目指しています。

斬新なアイデアは、まず特許を出願して、イノベーションに取り組む準備を整えています。



## 環境への取り組み

経営理念のもと、会社としてのサステナビリティと地球・社会のサステナビリティの両立を目指し、カーボンニュートラルをはじめ、資源循環、自然・生物多様性保全等も含めて取り組みを推進します。

環境方針について  
こちらからご覧いただけます。



環境マネジメント活動について  
こちらからご覧いただけます。



### 環境の戦略・取り組み — CGO (Chief Green Officer) メッセージ —

気候変動をはじめとする対応が国内外で喫緊の課題となるなか、「Eco/Efficiency」を重視する「QCDESS®」戦略（品質・価格・納期・エコ・効率・サービス・スピード）を2051年の当社100周年に向けた基礎固めとして掲げています。

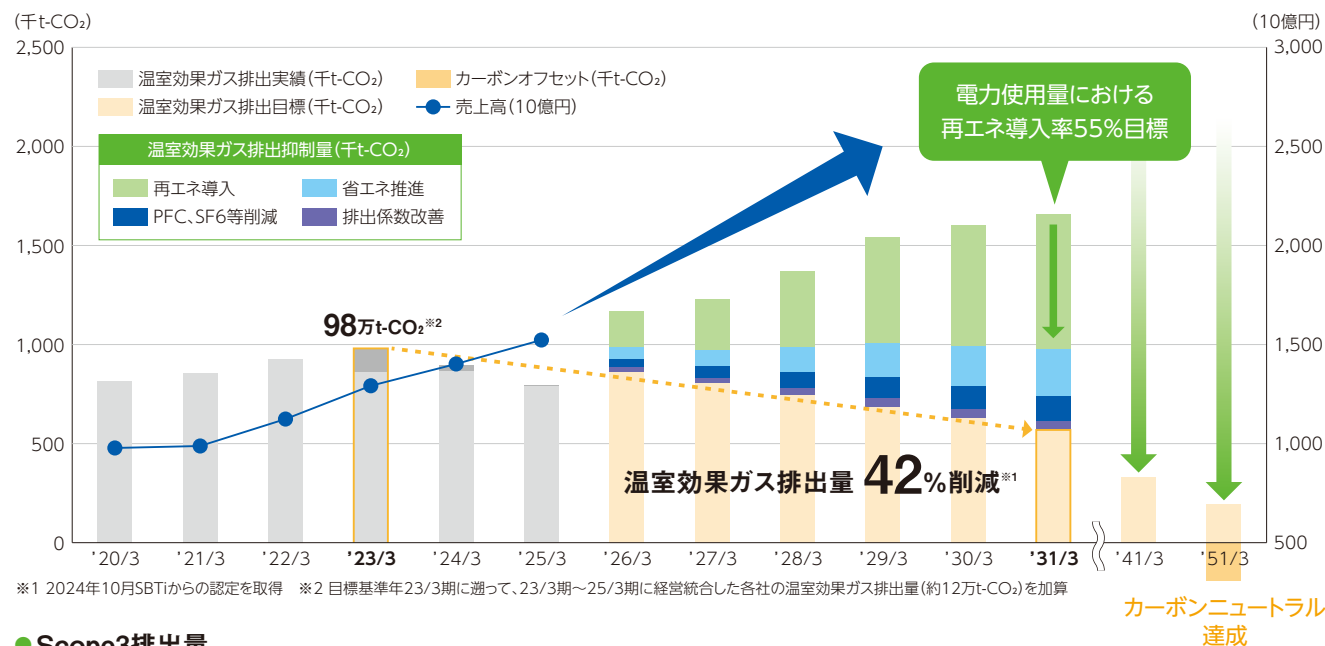
特に当社のマテリアリティのなかでも「地球環境課題解決への貢献」を掲げ、「再生可能エネルギーの利用拡大等による環境負荷の最小化」と、当社の最大の強みである超精密加工技術等をいかし「環境貢献型製品による世界のCO<sub>2</sub>排出量削減」を通じて、世界全体の温室効果ガス排出量削減に貢献します。

2024年10月にSBT (Science Based Targets) 認定を取得した、2023年3月期を基準年として2031年3月期までにScope1,2排出量を42%削減、Scope3カテゴリ11（販売した製品の使用）を25%削減という目標を踏まえ、「脱炭素社会に向けたMMIロードマップ」を新たに策定しました。さまざまな取り組みを統合・整理体系化・加速し、環境負荷低減と企業価値向上の両立を全社一丸となって追求します。



CGO 江口 博行

### 脱炭素社会に向けたMMIロードマップ・温室効果ガス排出状況と削減目標 (Scope1,2)



#### ● Scope3排出量

⑩購入した製品・サービス	4,559千t-CO <sub>2</sub>	⑪販売した製品の加工	679千t-CO <sub>2</sub>	⑫販売した製品の使用	55,259千t-CO <sub>2</sub>
その他	804千t-CO <sub>2</sub>				

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

環境データの詳細は右記からご覧いただけます。



### カーボンニュートラルに向けた自社大規模太陽光発電導入等

2050年カーボンニュートラルの達成という社会的責任にコミットするために、2024年6月の定時株主総会で、再生可能エネルギー事業を定款に追加しました。企業のみならず、二国間クレジット制度（JCM）活用等により、各国・地域の政府・行政機関等とも連携協働し、現地や日本の温室効果ガス削減にも貢献します。

#### 事例① カンボジア 再エネ100%化計画

2023年12月アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）首脳会議に合わせて当社代表取締役会長CEOとカンボジア鉱業エネルギー大臣との間で太陽光発電事業に関する覚書を締結しました。また、2024年11月に、カンボジア現地の政府認定電力事業者SchneiTec社との合併会社を設立しました。今後、2026年1月に20MW、2026年7月に30MWの太陽光発電事業の操業開始を予定し、これによりカンボジア国内にあるプノンペン工場と、建設中のプルサット工場の2工場が必要となる電力の全量を再生可能エネルギーで対応する計画（総投資額60億円）です。

SchneiTec社にて設置済みの太陽光発電システム



#### 事例② タイ 自家発電設備の拡大

ミネベアミツミのタイ・オペレーションにおいて、すでに合計16.5MWの発電能力の太陽光発電設備を工場敷地内に設置し稼働していますが、さらに、タイ国内に合計152MWの発電容量となる太陽光発電所と大容量蓄電池を設置し、2026年6月から順次操業を開始する予定で、当社グループ最大のバンパイン工場に供給を始めます。これにより、ミネベアミツミグループ全体の使用電力の12.5%に相当する電力を再生可能エネルギーによる調達が可能となる見込み（総投資額170億円）です。

バンパイン工場



#### 事例③ フィリピン セブ工場とナガ工場で使用電力100%再エネ化を達成

2023年10月に、フィリピンのセブミツミ工場の敷地内に、自家消費型太陽光発電システムを設置しました。本システムの出力規模は約7.9MWで、同国日系工場に設置された自家消費型の太陽光発電システムとしては最大級の発電能力です。さらに、2024年3月に電力購入契約（PPA）を締結したことにより、セブ工場とナガ工場の2工場の使用電力において、100%再生可能エネルギー化を達成しました。

セブミツミ工場の太陽光発電システム



### 大阪・関西万博 社会的課題解決製品（環境対策）

当社は、大阪・関西万博の会場整備参加サプライヤーとして協力しており、会場内に当社のスマート道路灯が設置されています。当社のスマート道路灯は、スマートフォンのバックライト用導光板で培った工学設計技術をいかして設計した光学レンズと、メッシュネットワークを使った無線機能を搭載している高効率でスマートな道路・街路用照明です。

光学レンズは、徹底的な光学シミュレーションのもと設計されており、器具の設計と工夫をくわえることで上空への漏れ光を低減させるとともに、道路面への高い均斉度で照明が出来る事などが特長です。また、本スマート道路灯は、当社独自の通信メッシュネットワークにより、ゲートウェイを経由しCMS(Central Management System) 上での一元管理と、無線による調光制御・遠隔監視およびスケジューリングが可能です。これらの高エネルギー効率のLEDと調光制御により、電力消費量を減らすことでCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。

#### 大阪・関西万博会場でのスマート道路灯設置場所イメージ



※実際の大阪・関西万博での運用とは、異なる場合があります。

©Expo 2025



## MMIビヨンドゼロの取り組み

当社は、製品の省エネ性能の向上により、それを使用するお客様や、その先のお客様の商品の消費電力を削減し、世界全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減すること貢献する「MMIビヨンドゼロ」に取り組んでいます。

その一環として、当社製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を2021年3月期より定量化し、2031年3月期4,000千t-CO<sub>2</sub>を目標としています。2025年3月期は、高性能ファンモーター用ボールベアリングの販売数回復、産業機器向け半導体（IGBT）販売数増、ファンモーター等の新製品により、結果は4,687千t-CO<sub>2</sub>と前年と比べ大きく増加しました。

今後も、省エネ性能と製品価値の両立を目指し、技術革新を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

排出削減貢献量は、一般社団法人 電子情報技術産業協会（JEITA）ガイドラインに準拠して、算定しています。「製品使用時の消費電力削減効果」とは、評価対象製品の消費電力と、1世代前の部品が搭載されている製品の消費電力を比較したときの消費電力の削減量を表しています。

### ●CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算定式

CO<sub>2</sub>排出削減貢献量

$C_d$

=

製品使用時の消費電力削減効果

$\Delta W_p \times L$

×

製品寿命

$H_{op}$

×

CO<sub>2</sub>排出係数

$Coef_e$

×

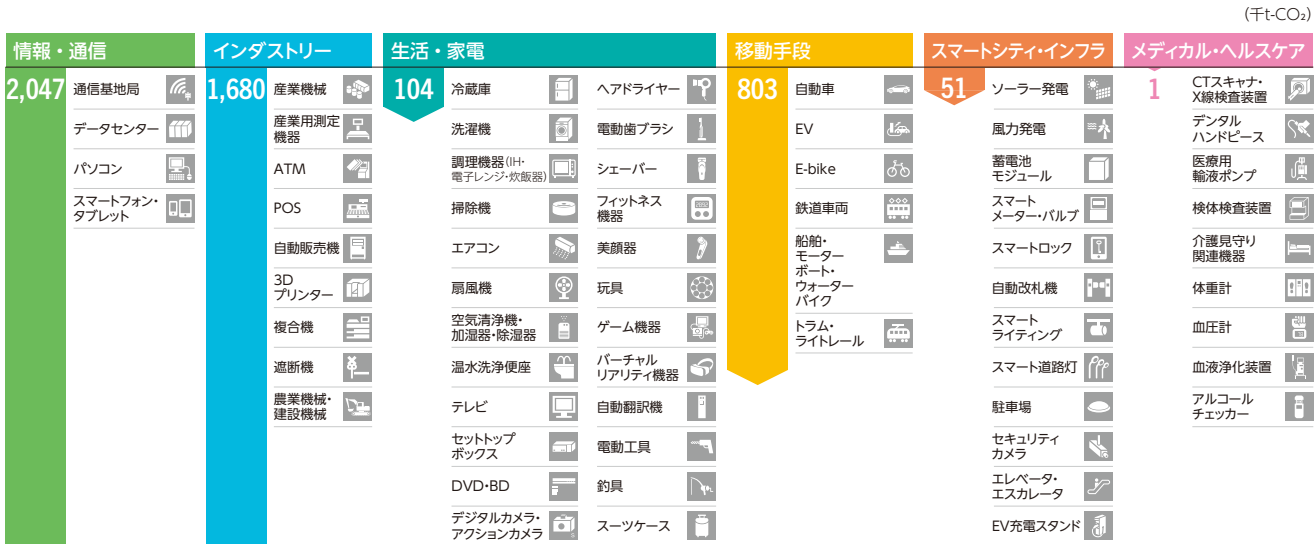
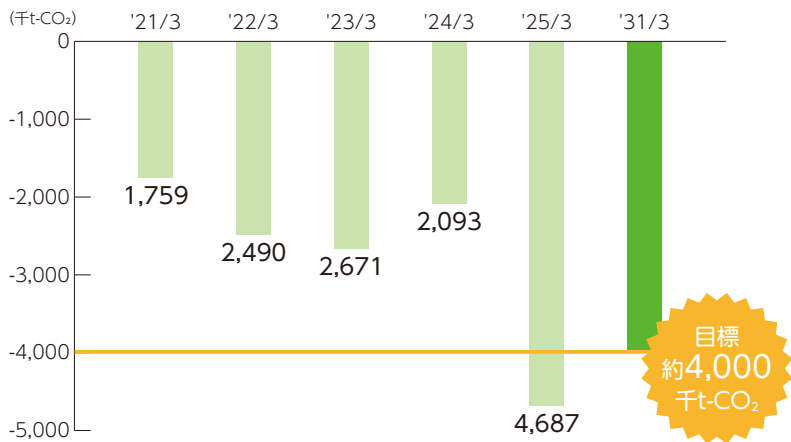
当年販売数量

$S$

$C_d$ : 直接貢献量 (kg-CO<sub>2</sub>)  $\Delta W_p$ : 定格条件での消費電力削減分 (kW)  $L$ : 定格での使用条件に対する実働状態の負荷率  $H_{op}$ : 稼働時間 (h)  $Coef_e$ : 消費電力のCO<sub>2</sub>排出係数 (0.5001kg-CO<sub>2</sub>/kWh ※IEA2020 2018年日本の排出係数参照)  $S$ : 販売数量

※当社の販売物は最終製品に用いられる部品であるため、「製品」とは、最終製品を指す

### ●製品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量実績



### パワー半導体（大容量パワーモジュール（IGBT/SiC））

パワー半導体は、高電圧や大電流を扱える電力の制御や変換を行う電子部品のことです。電力の変換効率の向上や損失の低減により、鉄道車両や電気自動車、産業機器等のエネルギー効率の向上を図ります。

CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 約259千t-CO<sub>2</sub>



大容量IGBT・SiCモジュール

## ミネバアミツミグリーンプロダクツ制度

当社製品は、ほぼすべてがダウンサイジングを可能とする、小型で精密な環境貢献型製品であり、省エネ、省スペース化に貢献しています。

そのなかでも特に環境貢献に優れた製品を選定する、ミネバアミツミグリーンプロダクツ制度を2019年より推進しています。

### ●グリーンプロダクツの判定基準

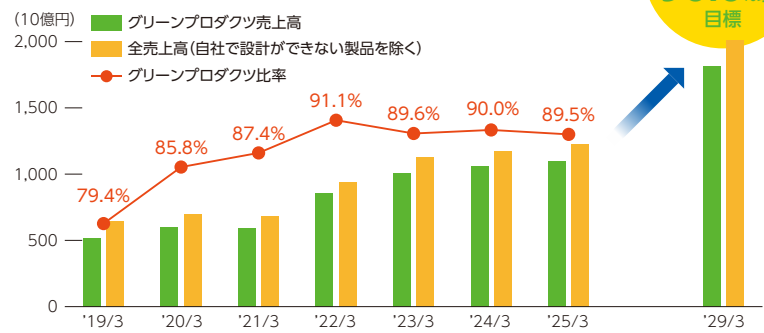
設計時	生産時	出荷時	使用時
・環境に配慮した材料の選定 ・省エネタイプ部品の選択 ・リサイクル・再利用材の使用 ・製品の廃棄に対する考慮 ・禁止物質不使用の確認	・電力の削減 ・原材料・副資材の削減 ・廃棄物の削減 ・化学物質の削減 ・水の削減	・環境に配慮した梱包材の使用 ・梱包材の再利用 ・物流のCO <sub>2</sub> 低減	・消費電力の削減 ・小型化 ・軽量化 ・長寿命化

ミネバアミツミグリーンプロダクツでは、2029年3月期に、当社売上高に占めるグリーンプロダクツの比率を90%以上にする計画で取り組んでいます。

2025年3月期のグリーンプロダクツ比率は89.5%でした。

今後も、グリーンプロダクツ比率の向上に取り組んでまいります。

### ●グリーンプロダクツ製品の売上実績



## グリーンボンド・フレームワーク進捗

当社はカーボンニュートラルへの挑戦やMMIビヨンドゼロを推進し環境目標を達成するために、省電力に資する高品質ベアリング、革新的な精度向上をはかるボールベアリングや研究開発に係る費用、電気自動車の主機モーター用ボールベアリングの製造のための生産・研究開発投資、自社の脱炭素電源調達用資金として、2022年11月に当社初のグリーンボンドを発行しました。今後も持続可能な地球環境の実現に向けた取り組みを一層推し進めてまいります。

### ●ミネバアミツミ・グリーンボンドレポート（2025年3月31日時点）

#### 資金充当状況レポート

事業区分	適格事業	調達額	資金充当額	未充当額
ボールベアリングの生産	省電力に資する高品質ベアリングの生産設備に係る設備投資	25,000	22,228	0
	革新的精度向上ベアリングの生産設備に係る設備投資			
	EV主要モーター用ベアリングの生産設備に係る設備投資			
脱炭素電源調達	自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持		2,772	0
	再生可能エネルギー電力購入		0	

(単位: 百万円)

新規ファイナンス / リファイナンス	金額	割合 (%)
新規ファイナンス	11,468	45.87
リファイナンス	13,532	54.13
計	25,000	100.00

#### インパクトレポート

事業区分	適格事業	最終用途	CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 (t-CO <sub>2</sub> /年)	事業区分	適格事業	設置地域	CO <sub>2</sub> 排出削減量 (t-CO <sub>2</sub> /年)	【想定】CO <sub>2</sub> 排出削減量 (t-CO <sub>2</sub> /年)
ボールベアリングの生産	省電力に資する高品質ベアリングおよび革新的精度向上ベアリング	データセンターで利用されるファンモーター・高級家電（エアコン等）	220,211	脱炭素電源	自社設備への太陽光発電等の導入、運営、維持	タイ	7,768	—
						フィリピン	8,439	—
						アメリカ*	—	885
						日本	1,092	—

※一時施工を中止していたため、工事の遅延が発生いたしました。現在は工事を開始しており、2026年3月期中に稼働予定です。



TCFD提言への取り組み

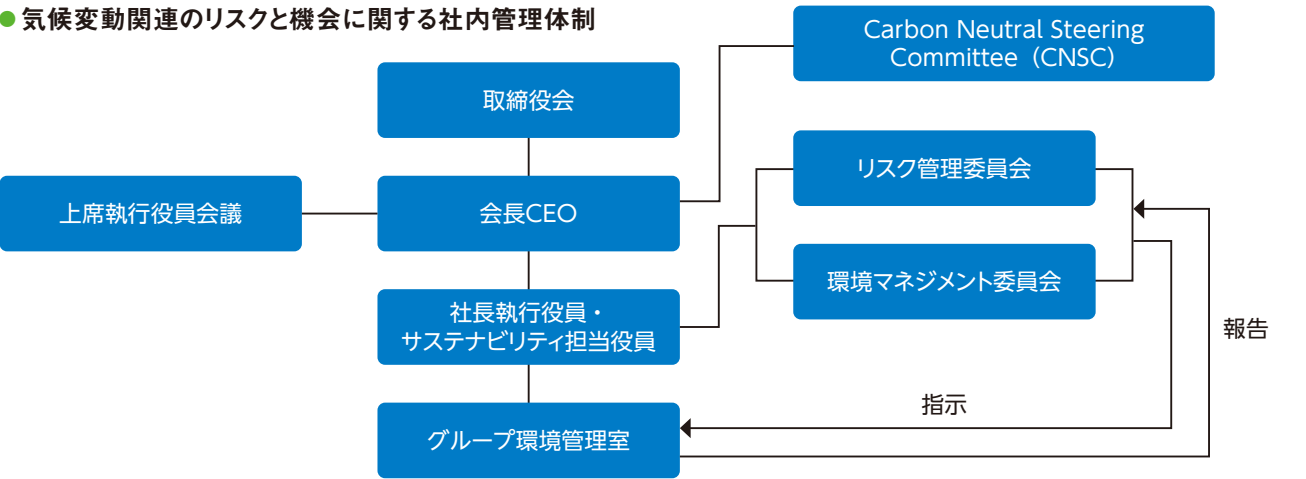
当社は、気候関連財務情報開示の重要性を認識し、2020年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、事業に対して気候変動がもたらすリスクの緩和と機会の取り込みに関する情報開示をおこなっています。



当社は、「気候変動関連リスク管理規程」に基づき、気候変動に関するリスクと機会に対する社内管理体制とPDCAサイクルによるリスクと機会の管理プロセスを決定しています。

気候変動関連のリスクと機会の管理の最高責任者は会長CEOであり、リスク全般に対応するリスク管理委員会と、気候変動関連のリスクと機会を含む環境マネジメントを担当する環境マネジメント委員会を活用して、気候変動関連のリスクと機会を管理し、対応状況、目標に関する進捗状況を評価・監督します。

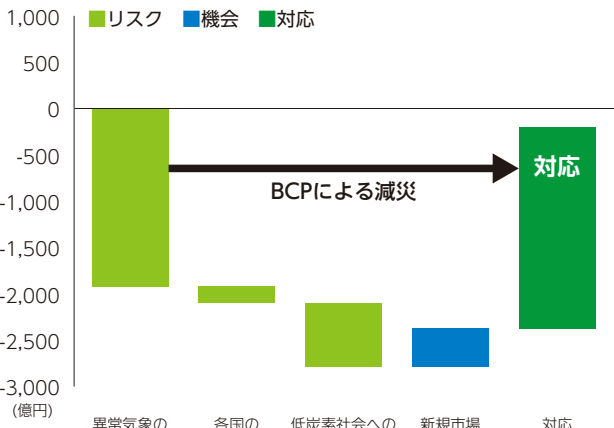
●気候変動関連のリスクと機会に関する社内管理体制



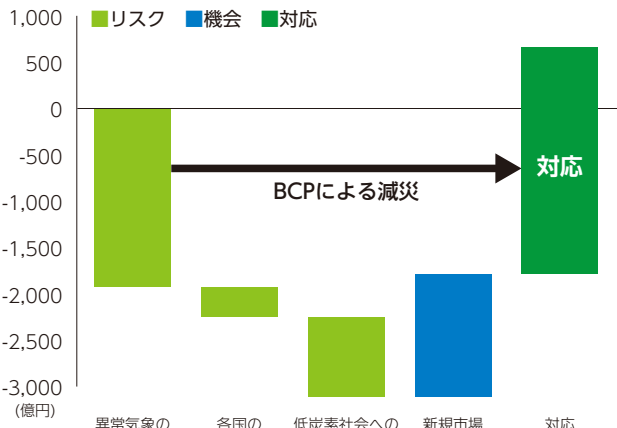
シナリオ分析の結果によると、気候変動に伴う激甚な気象災害が水害リスクとして当社の財務に大きな影響を及ぼす可能性が示唆されています。当社は、2011年にタイの中部で発生した洪水により、当時タイに所有していた5工場のうち2工場が操業停止した経験を有しており、それ以来、水害リスクに対して、BCPの策定、防水堤や工場敷地のかさ上げ等の物理的対策を講じています。現在では、水害リスクのある工場では、リスクの程度に応じた適切な対策が講じられていると評価しています。引き続き、水害リスクが具体化しないよう、対策状況のフォローアップ、改善向上に努めます。

●リスク、機会、リスク対応の財務影響の程度

1.5℃シナリオ (2030年)



1.5℃シナリオ (2050年)



●シナリオ分析による財務影響の評価とその対応

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

	利益	費用
★★★	1,250億円以上	1,250億円以上
★★	625～1,250億円未満	625～1,250億円未満
★	625億円未満	625億円未満



持続可能な成長に向けた自然との関わり

当社は、世界23カ国にわたる129の生産・研究開発拠点において、事業活動を展開しています。バリューチェーンにおける自然関連の依存と影響を把握し、環境への負荷低減、自然環境と生物多様性の保全に積極的に取り組んでいきます。今後もTCFDとの整合性をさらにはかりながら、自然関連情報の透明性と信頼性の向上に努めてまいります。

●自然との接点の発見

当社は、LEAPアプローチ\*に基づき、自然資本への依存および影響が顕著であると想定される事業活動領域を特定するために、評価範囲の設定をおこないました。今回の評価では、直接操業およびバリューチェーン上流のアジア地域99拠点、欧州地域20拠点、北南米地域15拠点の計134拠点を対象とし、製造拠点到フォーカスして実施しています。経営統合があり拠点数が増加したこと、さらにENCORE\*およびWWFツール\*のメジャーアップデートを受けて、最新版に基づきLocateフェーズを再実施しました。これに伴い、優先地域についても改めて再特定をおこないました。

経済活動		生態系サービスへの依存									自然資本への影響要因					
上流/ 直接操業	製品	水供給	固形 廃棄物の 修復	土壌と 堆積物の 保持	水の浄化	その他の 調整維持 サービス ー大気 および 生態系に よる希釈	治水 (洪水制 御)	嵐の緩和	水流調整	降雨 パターン 調整	外乱 (騒音、 光など)	温室効果 ガスの 排出	非温室 効果ガス 大気汚染 物質の 排出	有害な 土壌 および 水質汚染 物質の 排出	固形 廃棄物の 発生と 放出	水の使用
上流	プラスチック製品	L	L	L	M	L	M	M	M	VL	M	M	M	VH	M	L
上流	基礎鉄鋼	H	L	L	M	ND	M	M	H	M	VH	H	H	VH	M	M
上流・直接	電子部品・基板	M	L	L	M	L	M	M	M	VL	M	VL	L	H	L	L
直接操業	コンピュータ および周辺機器	L	L	L	M	L	M	M	M	VL	M	VL	L	H	L	L
直接操業	消費者向け 家電製品	M	L	L	M	L	M	M	M	VL	M	M	M	H	L	M
直接操業	産業機械	M	L	L	M	L	M	M	M	VL	M	L	M	M	L	M
直接操業	自動車部品	L	L	M	M	L	M	M	M	VL	M	VL	L	M	L	L
直接操業	航空宇宙機 および関連機械	L	M	M	M	L	M	M	M	VL	H	L	L	H	L	L

※ **VH** : Very High **H** : High **M** : Middle **L** : Low **VL** : Very Low **ND** : No Data

●優先地域の特定

WWFの「Biodiversity Risk Filter」および「Water Risk Filter」を活用し、自然関連の影響を受けやすい拠点を「要注意地域」として特定しました。これらは、生物多様性や水資源に対するリスクが顕著で、環境配慮が特に求められる地域です。また、WRIの「Aqueduct\*」により、洪水や水不足など物理的な水リスクが高い地域を「重要地域」として特定しました。これらは、水資源の安定供給に懸念があり、事業継続性の観点から注視が必要です。これらの評価結果を総合的に判断し、自然関連リスクへの対応を優先すべき27拠点を「優先地域」として特定しました。

日本：5拠点  
中国：10拠点  
東南アジア：11拠点  
北米：1拠点

\*LEAPアプローチ：TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が開発した評価手法。Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)  
ENCORE：企業活動が自然資本に依存・影響している度合いを可視化するツールで、リスクと機会の把握に活用  
WWF：WWFが提供するBiodiversity Risk FilterとWater Risk Filterは、事業拠点の自然関連リスクを評価するためのツール。  
前者は生物多様性への影響や依存を、後者は水資源に関する物理的・質的リスクを地域ごとに可視化  
Aqueduct：WRIが開発した水リスク評価ツールで、洪水や水不足などの物理的リスクを地域ごとに把握するために使用

●リスクと機会の評価

当社は、自然関連のリスクおよび機会の財務的、戦略的影響を評価するにあたり、TCFDとの整合性を考慮し、TCFDで用いられる世界観（1.5℃シナリオ、4℃シナリオ）を基に、自然資本に関する将来シナリオを設定し、自社操業とステークホルダーへの影響を考慮し、重大・大・中・小の4段階に評価しました。そのうち、リスクと機会の“大”以上の項目は次のとおりです。

リスクと機会		評価
リスク	気温の上昇による異常気象の頻発化、洪水等の自然災害被害の甚大化	1.5℃／大 4℃／重大
リスク	温室効果ガス排出規制強化により代替対応の必要、製造コスト増加	1.5℃／大
リスク	原材料がバージン材からリサイクル材にシフト、原材料価格の上昇	1.5℃／大
機会	再生可能エネルギーの使用による、温室効果ガス排出抑制、顧客要求への対応を通じた売上増	1.5℃／大
機会	製品使用時における温室効果ガス排出量削減、エネルギー効率向上（高性能ベアリング、センサーなど）	1.5℃／大 4℃／中

自然・水・資源循環に関する取り組み例

CLEAN-Boost®

CLEAN-Boost®は、これまで電力として活用できなかった微小な環境エネルギー（振動、熱、光、水など）を蓄電・昇圧し、無線発信などを可能にする当社グループ独自のエナジーハーベストに最適な技術です。この技術は、外部からの電力供給を必要としないため、発電時に生じるCO2排出ゼロでの運用を実現します。また、電池を使用しないことで、使用済み電池の廃棄抑制にも貢献します。使用用途の一つである「バッテリーレス漏水センサ」は、設置場所の漏水を早急に検知することで、建物の劣化や漏電などの二次被害の防止に寄与するとともに、電池交換が不要なため環境保全の面でも持続可能な取り組みとして注目されています。



バッテリーレス漏水センサ

フィリピン・植林

セブミツミ工場は、「10万本の植林プログラム」を策定し、従来の年平均5,500本（2011年から2022年までの実績）であった植林本数を2023年以降は年平均2万本以上に増やすことで、2025年までに10万本、2030年までに20万本という目標の達成を目指しています。初年度となる2024年は、期間中に12回の植林活動をおこない、年間目標2万本に対し合計20,720本の植林ができました。この活動には経営トップ、従業員とその家族、自治体職員、パートナー団体、その他のステークホルダーからなる合計3,124名のボランティアが参加しました。



セブ ミツミ植林委員会と市環境・天然資源局の職員による竹の植林（イボ・トゴノン川岸）



## 社会への取り組み

ミネベアミツミグループは、社是「五つの心得」とマテリアリティに基づき、社会的な責任を果たすことが持続的な企業価値の向上につながるものと考えています。

### 品質管理体制の強化

#### 基本的な考え方

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

この目標を達成するために、設計期初からの品質作り込みによるゼロディフェクトを追求します。

また、品質マネジメントシステムを構築、運用し、システムの有効性を常に確認しながら、継続的な改善に努めます。

#### 品質マネジメント体制

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

#### リスクマネジメント

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

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

なお、過去3年間重大な法令違反件数は、ゼロ件です。

#### 品質マネジメントシステム規格認証の取得推進

各事業部において必要な各種品質マネジメントシステム規格の認証を取得し、今後の新製品に必要な規格についても、順次認証取得を進めています。また、内部監査員養成研修を開催し、内部監査員を継続的に養成し、システムの維持・向上をはかっています。

#### 製品に関する情報開示

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

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

#### パートナーとの協力

サプライチェーン全体でお客様からの要求品質に応えるため、パートナーに対して、ミネベアミツミの品質方針を提示し、ご理解とご協力をお願いしています。

## 責任ある調達の推進

### CSR調達

当社グループでは、グローバルに事業を展開する上で、サプライチェーン全体でのCSRの推進が重要と考え、2012年3月に、「ミネ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、パートナーとの取引基本契約書に遵守いただくことを明記し、違反の場合は契約解除事項とするなど、CSR調達の枠組みを構築しております。

また併せて、パートナーの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\*」を作成し、パートナーに回答をお願いしています。本チェックシートでは、「企業の社会的責任（CSR）推進全般」「人権・労働」「安全衛生」「環境保全」「倫理的経営」の5分野の設問を設け、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントをおこなっています。回答結果はパートナーにフィードバックしているほか、回答結果に課題のみられたパートナーに対しては原因究明をおこない、さらにパートナーと協議の上、具体的対策の立案をおこなうなど、個別にコミュニケーションを取ることで、その後の状況を詳細に確認しています。

2025年3月期の実施事項は、以下のとおりです。

誓約書では、次のことをお約束いただいております。

**1 「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」の改訂**  
より詳細なCSR推進状況を把握するため、「企業の社会的責任（CSR）推進全般」に関する設問内容を見直し改訂しました。

**2 CSR調達推進自己チェックシートによる状況把握**  
ミネベアミツミの日本国内6拠点の主要パートナー170社（購入金額の80%）に実施し、全社より回答をいただきました。

改善対策要請 104社  
(例：当社CSR調達ガイドラインを参考に方針作成を51社に依頼、実施フォロー中)

**3 CSR調達に関する社内教育**  
教育ツールにて国内グループ各社の全資材部員457名が受講を完了し、全員が理解度テストに合格しております。

**4 人権に関する誓約書の取得**  
当社の方針である「責任ある調達」を推進するため、新たに305社のパートナーより人権に関する誓約書をご提出いただきました。

**1** 当社の定めた「CSR調達ガイドライン」に規定されている次のことを遵守いただく。(1) 雇用の自主性、(2) 児童労働の禁止、(3) 差別の禁止、(4) 非人道的な扱いの禁止、(5) 最低賃金、(6) 労働時間、(7) 結社の自由。

**2** パートナーのサプライチェーンにも当社の定めた「CSR調達ガイドライン」の遵守を要請すること。

**3** 現在、パートナーおよびパートナーのサプライチェーンで違反をしていないこと、万が一違反が判明したら直ちに当社にご報告いただくこと、また直ちに是正する、もしくは是正させること。

また、新規のパートナーには誓約書のご提出を取引条件としております。

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

CSR調達の詳細はこちらをご覧ください。



### 「責任ある鉱物調達」への対応

2012年8月に米国証券取引委員会にて採択された「金融規制改革法」の開示規則を受け、同法律にて規定されたコンゴ民主共和国および隣接諸国で産出された「紛争鉱物」に対する当社の考えをまとめ、2012年10月「ミネ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。

さらに、「CSR調達ガイドライン」にも「紛争鉱物対応」を追加しました。その後、近年の責任ある鉱物調達に関する社会動向を鑑みて見直しをおこない「責任ある鉱物調達」として、紛争およびCSRリスクに関わるタンタル、スズ、タングステン、金、その他コバルト等の鉱物の不使用に向けた取り組みを推進し、パートナーに対しても要請しています。お客様からの調査依頼については、引き続き調査用データベースを用いた回答を実施しています。

### 調達部材の安定供給体制の強化

当社グループでは、自然災害等発生時の部材の調達リスク管理とレジリエンスを高めるために、パートナーの被災状況を遅滞なく把握するとともに、グループ拠点と連携を強化することで迅速な対応を実施、当社製品の安定供給を実現し、事業中断リスクの回避をはかっています。

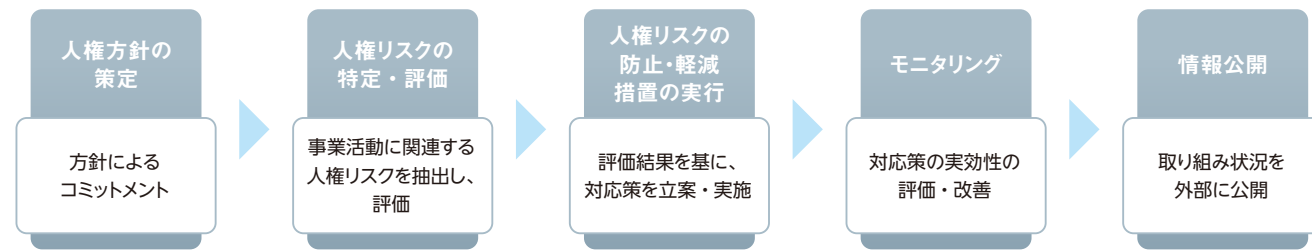
\*2017年1月に、「ミネベアグループ行動規範」、「ミネベアグループCSR調達ガイドライン」、「ミネベアグループCSR調達推進自己チェックシート」、および「ミネベアグループ紛争鉱物対応ポリシー」より名称を変更しております。



## 人権に関する方針と取り組み

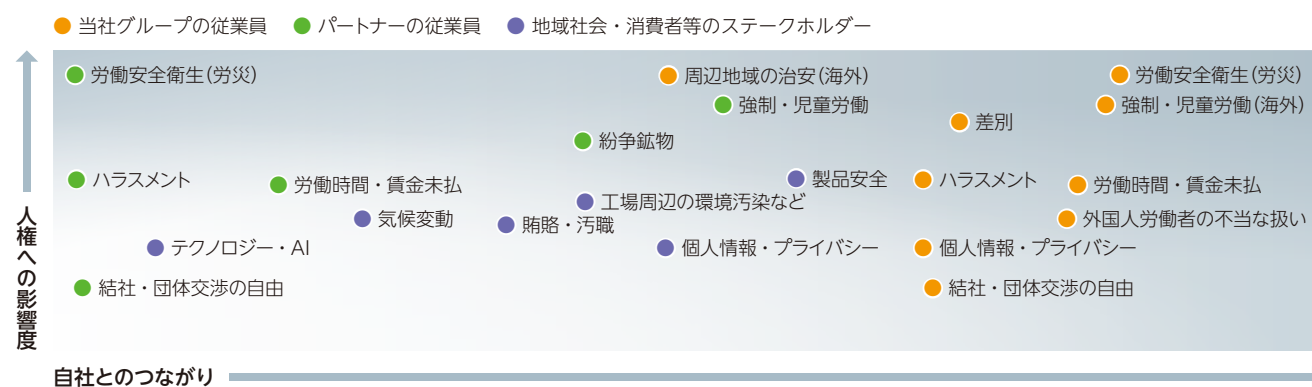
近年、ビジネスのグローバル化の進展に伴い、企業としてサプライチェーンを含む人権課題に取り組む必要性が高まっていることを受け、当社グループは、企業活動に関わる全てのステークホルダーの人権の尊重を経営基本方針における最重要課題の一つと捉えています。当社グループは、グローバル企業としての社会的責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築するとともに、「ミネベアミツミグループ人権ポリシー」に則り、ステークホルダーにおける人権侵害の防止に関する取り組みに注力しています。

人権ポリシーは、  
こちらから  
ご覧いただけます。



## 人権リスクマップ

当社グループの事業活動により、潜在的に負の影響が発生する可能性がある人権リスクについて特定・評価し、マッピングを作成しています。



## 教育・研修の実施

当社グループの従業員が、人権の尊重をより深く理解するために、「ビジネスと人権」の理解促進を目的としたE-Learning、入社時研修、「ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針」を題材とする階層別研修、ハラスメント研修、ダイバーシティ研修、異文化コミュニケーションを習得する海外赴任前研修等、充実した各種研修プログラムを実施しています。



## 従業員の人権に関する取り組み

### ● 労働安全衛生を中心とした取り組み

当社グループは、従業員の健康と安全の確保を、人権に関する最優先事項の一つと捉えています。安全衛生体制については、過重労働の防止、健康への配慮等のみならず、安全で衛生的な作業環境の整備に努め、「重大労働災害ゼロ」を進めています。これらの各拠点での活動をさらに推進すべく、「ミネベアミツミグループ中央安全衛生委員会」が横断的に安全衛生管理の活動状況を監督・指導し、情報を共有することで新たな改善活動につなげています。また、当社グループの大規模生産拠点がある、タイ、中国、フィリピン、カンボジア等の主要工場では、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001の認証を取得しています。さらに、タイにおいて同国の労働保護基準であるTLS8001の認証を取得しています。雇用に関する各種の制度設計については、現地法令等の遵守だけでなく、従業員代表または組合との対話を通じて、労使協同で従業員の職場環境の維持・改善に努め、生き生きと健康に働ける環境づくりをしています。

### ● 強制労働・児童労働に関する取り組み

最大拠点であるタイでは、強制労働や児童労働の潜在的リスクが存在することから、独自に定める「労働者保護と社会的説明責任に関する方針」において強制労働および児童労働の禁止や若年労働者の就労制限を明記し、公的な身分証明書による労働者の年齢の確認などを行うことでその予防的措置を講じるとともに、この方針に違反する行為に対する罰則を設けています。また、フィリピンのセブミツミ工場では、全従業員にあたる8,798人が、RBA行動規範に基づく研修を受講し、労働・安全衛生・倫理等について学びました。

### ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

当社グループの強みである人材の多様性を進化させ、新たな価値を生み出す活動を推進するため、組織変革、女性活躍推進、障がい者雇用の促進、ワークライフバランスの推進等に取り組んでいます。また、タイでは、従業員の多様なバックグラウンドに配慮して、ムスリムのための礼拝堂の設置や食堂でのハラールフードの提供等に取り組んでいます。

人的資本 P.55-56

### ● 救済措置

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

内部通報制度 P.95

## バリューチェーンにおける人権に関する取り組み

当社グループでは、「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」に従い、世界各地のパートナーとグローバルに積極的なコミュニケーションをとるとともに、定期的に自己チェックシートや人権遵守の誓約書を提出いただくことにより、バリューチェーンにおけるリスクアセスメントを実施し、人権の尊重を含む同ガイドラインの遵守状況を継続的にモニタリングしています。

責任ある調達 P.76

## 地域社会との共生

当社グループは、社是である「五つの心得」の一つとして、地域社会との対話を大切にし、相互に信頼し合える関係づくりを心掛け、地域に根ざした社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。これからも地域の皆様と信頼関係を深めながら、国内外でさまざまな活動を続け、一緒に成長していける企業を目指していきます。

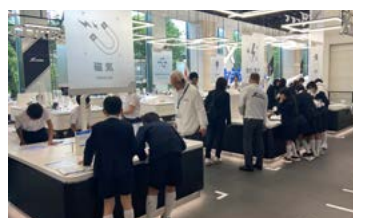


過去の社会貢献活動をご覧ください。

## ものづくりの技術を体感できるクロステックミュージアム

東京クロステックガーデン内にある『クロステックミュージアム』のオープンから1年半が経過しました。

この施設は「当社の特性をいかし、世界のものづくりを支える技術」をテーマに、小学5年生以上を主対象とした体験・体感型のショールームです。この間、累計来館者数は総勢16,773名、そのうち小中学生の来館は4,189名となりました。これまでに25の自治体から53校の小中学校の校外学習先として選ばれております。当社製品は生活のあらゆる場面で使われており、それを支える超精密加工技術、さらに製品と密接に関わる自然界の原理（摩擦、電気・電子、磁気、光・電波の性質）を展示の軸としています。各部品の仕組みや構造が社会の中で大きな役割を果たしていることを実際の製品に触れながら、幅広い年代の方々にわかりやすく、ものづくりへの興味や関心、気づきを持っていただける展示構成となっております。今後も、部品・ものづくりの面白さを伝えられる魅力的な施設であるよう、サステナブルな成長に向けてアップデートを続けてまいります。



## 浜離宮恩賜庭園の庭園清掃ボランティア活動

当社では、2025年1月25日の土曜日に2回目となる浜離宮恩賜庭園の庭園清掃ボランティア活動をおこないました。地域社会への貢献活動の一環として当社グループの従業員とその家族の総勢96名が参加、特別名勝・特別史跡である浜離宮恩賜庭園のサービスセンターの皆様のご指導をいただきながら、園内にある大量の落ち葉を集める作業をおこないました。

当社グループの各拠点では、地域に密着したさまざまな社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。





# コーポレート・ガバナンス

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

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主の皆様・お客様・パートナー・地域社会・国際社会・従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーに対して 社会的責任を果たすとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

その基盤となる「コーポレート・ガバナンスの充実」をマテリアリティの一つと定め、取締役会の実効性の向上、内部管理体制の充実、開示内容のさらなる進化とその体制整備を重点施策として取り組んでおります。

### ●コーポレート・ガバナンスの基本方針

#### 1. 株主の権利・平等性の確保

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

#### 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

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

#### 3. 適切な情報開示と透明性の確保

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

#### 4. 取締役会等の責務

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

#### 5. 株主との対話

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

### ●コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しております。

### ●コーポレートガバナンス関連指標の推移

各機関	単位	第77期 (22/4-23/3)	第78期 (23/4-24/3)	第79期 (24/4-25/3)
取締役会	取締役数	人 11	12	12
	業務執行取締役数	人 6	7	7
	社外取締役数	人 5	5	4
	女性取締役数	人 3	3	3
	取締役平均年齢*	歳 64.8	64.9	65.9
	取締役会開催数	回 16	12	12
	取締役会出席率	% 100	100	99.3
指名・報酬委員会	社外取締役出席率	% 100	100	100
	指名・報酬委員数	人 6	6	6
	社外委員数	人 5	5	5
	指名・報酬委員平均年齢*	歳 66.5	67.5	68.5
	指名・報酬委員会開催数	回 6	7	3
	指名・報酬委員会出席率	% 97.6	95.2	94.4
	社外委員出席率	% 100	100	100
監査役会	監査役数	人 4	4	4
	社外監査役数	人 3	3	3
	監査役平均年齢*	歳 62.8	64.0	65.0
	監査役会開催数	回 14	15	14
	監査役会出席率	% 100	100	100
	社外監査役出席率	% 100	100	100

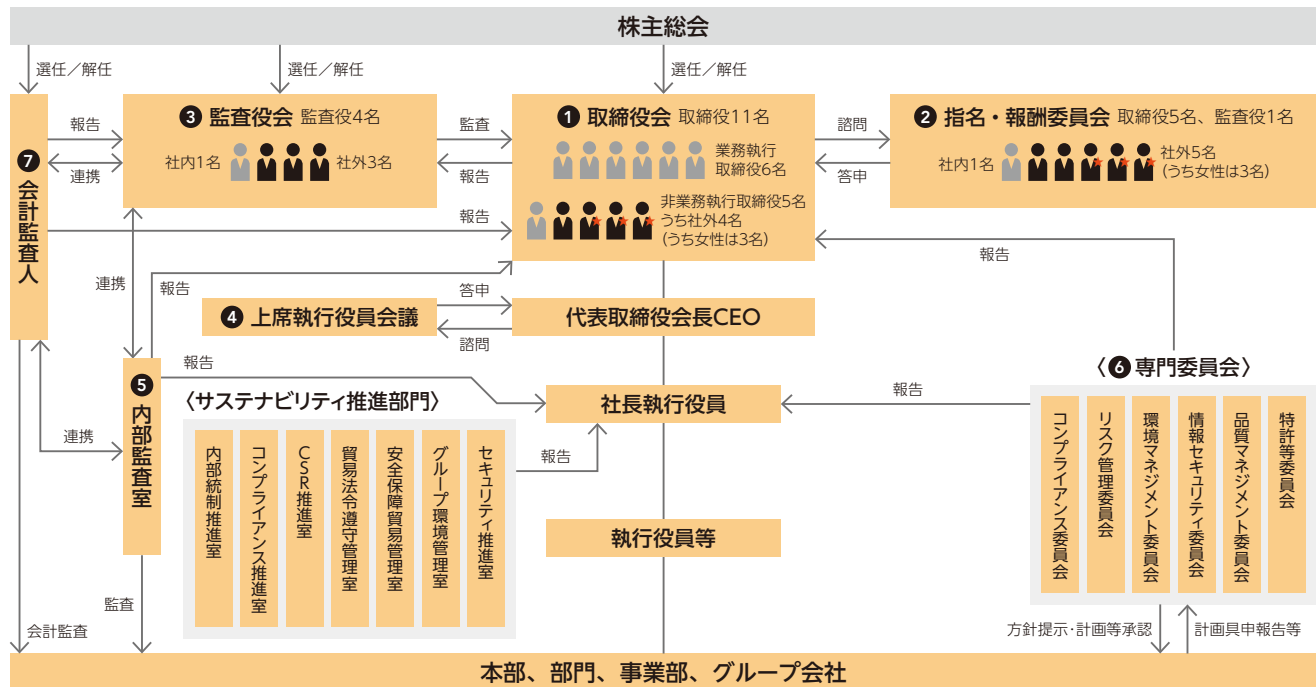
※上記数値は、各期末基準。なお平均年齢は各期末時点での満年齢で計算。

役員報酬実績	単位	第77期 (22/4-23/3)	第78期 (23/4-24/3)	第79期 (24/4-25/3)
取締役	支給人数	人 13	13	12
	基本報酬	千円 274,478	340,509	380,466
	業績連動型役員賞与(引当金額)	千円 567,452	373,412	339,875
	業績連動型株式報酬(引当金額)	千円 60,000	35,000	42,000
	合計	千円 901,930	748,921	762,341
うち 社外取締役	支給人数	人 6	5	5
	基本報酬合計	千円 54,600	59,809	52,007
監査役	支給人数	人 4	6	4
	基本報酬合計	千円 49,845	51,285	53,466
うち 社外監査役	支給人数	人 3	4	3
	基本報酬合計	千円 34,215	34,765	36,046
役員報酬総額		千円 951,775	800,207	815,807
業績連動 評価指標 実績	連結当期利益	億円 772	552	598
	連結売上高成長率	% +15.0	+8.5	+8.6
	株価の対日経平均パフォーマンス比	% ▲0.06	▲0.17	▲0.17
	期末時価総額	億円 10,723	12,603	9,283
	連結営業利益率(8.0%～10.0%)	% +7.9	+5.2	+6.2

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

## コーポレート・ガバナンス体制

### ●コーポレート・ガバナンス体制図



2025年6月末現在

### ●各種機関等の概要

#### ①取締役会

原則毎月1度の定時取締役会および適宜開催する臨時取締役会において、11名の取締役（うち社外取締役4名）により迅速で戦略性の高い意思決定をおこなうとともに、経営の監督をおこなっております。また、国内外における当社グループ会社に関する経営上の重要事項等について、取締役会において適宜決議・報告をおこなっております。

#### ②指名・報酬委員会

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

#### ③監査役会

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

#### ④上席執行役員会議

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

#### ⑤内部監査室

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

#### ⑥専門委員会

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

#### ⑦会計監査人

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



取締役会

2024年度：12回開催

● 取締役会の審議状況

2024年度の実効性評価は、2029年3月期に売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の経営目標達成に向け事業拡大を加速すべく、M&Aおよび設備投資に関する議案に最も多くの時間を割きました。特にM&A案件の取り組みについては、取締役会の枠内外で集中的な議論を実施しました。

一方で取締役会における議論を充実させるための取り組みについては、一定の進捗は認められるものの、さらに強化していくことを確認しました。

また中長期にわたる企業価値向上に向けて、「取締役会の役割」について、社内、社外の実効性評価が理解を深め認識を共有するため、議論を始めており、次年度の課題として継続します。

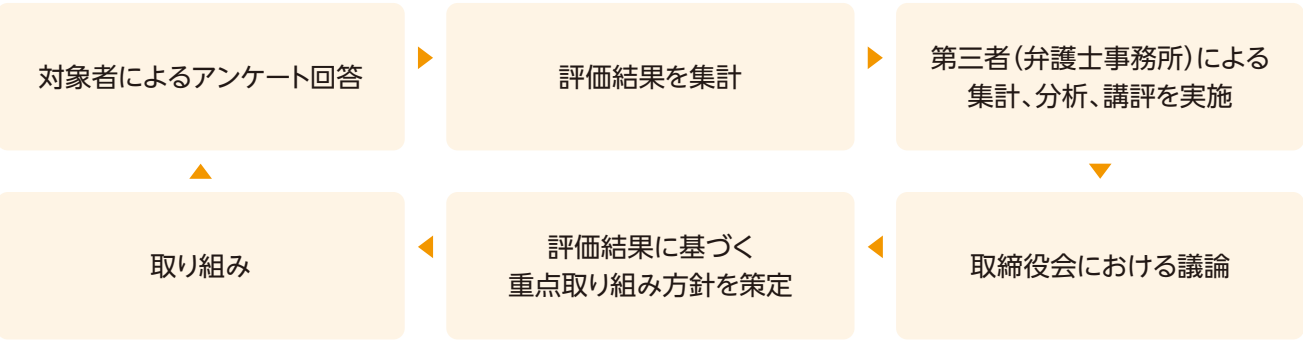
取締役会における 主な議題	● 経営戦略 ● M&A ● 中期事業計画	● 役員報酬、役員指名 ● 組織変更、人事異動 ● 設備投資、資金調達	● リスク管理 ● コンプライアンス ● 次世代の人材育成	● 環境、再生エネルギー ● 実効性評価による課題
------------------	-----------------------------	---	-------------------------------------	------------------------------

● 取締役会の実効性評価

① 取締役会実効性評価の概要

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

実効性向上のためのプロセス



実効性評価アンケート

対象者	2025年3月末日在任の実効性(12名)および監査役(4名)
評価期間	2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
手法	● 記名式 ● 自己評価 ● 全35問(5段階評価の選択式33問および自由記述式2問) ● 第三者(弁護士)関与
設問項目	● 取締役会の規模・構成について ● 取締役会の運営について ● サステナビリティ／ステークホルダーへの配慮について ● コーポレート・ガバナンスについて ● 取締役・監査役の支援体制について ● 指名・報酬委員会について ● 昨年度の振り返り(総括)



② 実効性評価サイクル(2024年度→2025年度)

2024年度 課題	2024年度 取り組み方針	2024年度 取り組み実績
取締役会の発展の方向性	● 中長期にわたる企業価値向上のために、当社の取締役会の今後の役割や在り方をどう発展させていくかを議論する。	● 現時点の機関設計の下における「取締役会の役割」について、社内、社外の実効性評価が理解を深め、認識を共有するため、議論を始めた。
議事内容の充実	● 中長期的な経営戦略(事業ドメイン毎の経営戦略、事業ポートフォリオ戦略)に関する議論、サステナビリティ(女性活躍・働き方改革等)に関する議論、リスク管理に関する議論を増やす。 ● 設備投資等の案件については、その後の状況を取締役会で定期的に報告するルールを検討する。	● 人的資本をテーマとしてフリーディスカッションをおこなった。
運営面でのさらなる改善	● 取締役会規則の付議基準を見直しする。  ● 取締役会議事資料の内容の充実化(わかりやすさ・分量の削減)をはかる。  ● 取締役会開催時間を前倒しし、重要案件を先に審議するなど議論の時間をより確保するための工夫をする。	● 「取締役会の役割」に関する議論に応じた実施事項として、次年度以降の継続課題とする。 ● 議事資料の書式の標準化を進めることはできたが、ポイントの整理と量的削減については改善を推進する。 ● 議案数の多寡を踏まえ開始時間を適宜前倒しするとともに、手続き的な議案の説明を割愛する等、運営の効率化を推進した。
取締役会外での意見交換機会の拡充	● 取締役会の枠外で、CEOおよび事業部門の執行役員や責任者等と意見交換する議論の場を増やす。	● 特にM&A案件の取り組みについて、集中的な議論を実施した。

2024年度 評価結果	2025年度 課題	2025年度 取り組み方針
● 当社取締役会は、現時点における機関設計上の決議機関として、求められる役割を果たしている。 ● 他方、中長期にわたる企業価値向上に向けて、取締役会の実効性を高めるという観点からは、現時点の機関設計の下における「取締役会の役割」について、社内、社外の実効性評価が理解を深め、認識を共有する必要があるため、取締役会の枠外でフリーディスカッションの時間を設ける試みを始めており、今後のさらなる展開が期待される。 ● 取締役会における議論を充実させるための具体的な手続上の取り組みについては、進捗は認められるものの、未だ途上にあり今後も改善を要する。	取締役会の発展の方向性	● 将来に向けた「取締役会の役割」について合意形成をおこなう。 ● 取締役会の付議議案の絞込みをおこなう。
	将来の価値創造に向けた議論	● 中長期的視点からテーマを選定し議論をおこなっていく。
	議論を充実させるための取り組み	● 議論の質的向上と量的拡大をはかる。
	コミュニケーションの深化	● 率直かつ活発な議論に向けたコミュニケーション機会を取締役会の枠外で確保し、相互理解を促進する。



指名・報酬委員会

2024年度：3回開催

● 指名・報酬委員会の審議状況

取締役の指名について、個別面談や各候補者の業務執行等をふまえて、当社取締役としての適格性を審議して取締役会に答申しております。取締役の報酬について、各取締役の能力および実績ならびに個別面談等をふまえて、個人別報酬額の妥当性を審議し、取締役会に答申しております。

また、次世代の経営を担う人材の計画的な育成等について、その計画の妥当性や進捗を確認し、意見を述べ助言しております。

指名・報酬委員会における 主な課題	●取締役候補者 ●取締役報酬	●指名・報酬委員会委員の選任および委員長選定
----------------------	-------------------	------------------------

● 役員報酬制度

基本的な考え方

当社は、役員報酬制度について、次の考え方にに基づき、構築・運用するものとします。

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

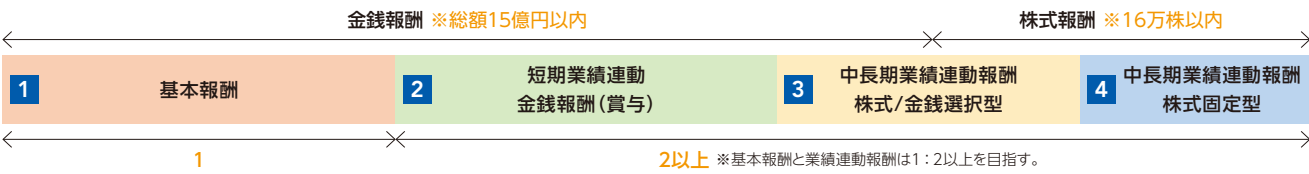
取締役自社株式保有ガイドライン

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

制度体系と各報酬割合の目安

構成			名称	
非業績連動※1		金銭※2（年15億円以内）	基本報酬 1	職責報酬（役職位固定）
				実績報酬（個人業績評価）
業績連動※1	短期		短期業績連動型金銭報酬（賞与） 2	
	中長期	株式※2（年16万株以内）	中長期業績連動報酬	株式/金銭選択型 3
				株式固定型 4

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



1 基本報酬

基本報酬は、「役員報酬規程」において各取締役の役職位に応じて定められた職責報酬（役職位固定）と、各取締役の実績および業績その他各種要素を勘案して毎年度改定される実績報酬（個人業績評価）で構成され、支給額は、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会が決定します。

2 短期業績連動型金銭報酬（賞与）

短期業績連動型金銭報酬（賞与）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ため、連結当期利益を中心とする連結業績および当社時価総額を含む株価水準等を評価指標としており、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としております。支給額は、「役員報酬規程」に定める賞与算出テーブルに基づき算定の上、個人業績評価により一定の割合の範囲内で加減し、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会が決定します。

評価指標	2025年3月期実績
連結当期利益	598億円
連結売上高成長率	+8.6%
株価対日経平均パフォーマンス比	△0.17%
期末時価総額	9,283億円
連結営業利益率(8%～10%)	+6.2%

3 中長期業績連動報酬 株式/金銭選択型

中長期業績連動型報酬（株式/金銭）は、2029年3月期達成の目標として掲げる売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の実現に向けた推進力として設定しております。支給する株式数（ポイント）又は金銭の額は、下表の項目を指標とするポイント算出テーブル又は中長期業績連動報酬算出テーブルに基づき算出し、その達成水準に応じて、株式あるいは金銭を交付します。ただし、当社の「取締役自社株式保有ガイドライン」<sup>※2</sup>で求める水準の当社株式数を保有していない取締役については、原則として株式による交付とします。詳細は、取締役会が決定する「株式交付規程」および「役員報酬規程」において定めています。

評価指標	狙いなど	2025年3月期実績
EPS成長率15%達成（直近過去3年平均）	経営指標としているEPS成長率15%以上達成を、直近過去3年平均による評価指標として用いることによって、成長原資となる連結当期利益を継続的に稼ぎ出す中長期視点の動機付けを強化するもの。同指標15%以上20%上限の範囲でその達成水準に応じて、株式あるいは金銭を交付する。	△3.2%

4 中長期業績連動報酬 株式固定型

業績連動型株式報酬は、連結当期利益の目標達成、経営指標であるROE達成およびSBT目標<sup>※3</sup>の実現に向けて、下表の各評価指標の達成に応じて付与するポイントの数に相当する数の当社株式を取締役退任時に交付します。取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。支給する株式数（ポイント）は、下表の項目を指標とするポイント算出テーブルに基づき算出します。詳細は、取締役会が決定する「株式交付規程」において定めています。

評価指標	狙いなど	2025年3月期実績
連結当期利益	成長投資の原資として最重要の経営指標	598億円
ROE15%達成	連結当期利益を中心とする報酬制度において、中長期視点を補完するもの	+8.2%
GHG(scope 1～2)前年比△5%達成	当社が対外的なコミットメントとして掲げるSBT目標 <sup>※3</sup> の実現に向けて、具体的な数値目標を設定するもの	△7.8%

※1 非業務執行取締役（含む社外取締役）に対しては、各取締役に期待される役割等を勘案し、基本報酬（非業績連動）を設定し、業績連動報酬は設定していません。

※2 取締役自社株式保有ガイドライン <https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/management/governance/>

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

監査役会

2024年度：14回開催

● 監査役会および監査役の活動状況

監査役会は、原則月1回開催し、必要に応じて随時開催することとしており、財務・会計・税務・法律等に関する相当程度の知見を有する4名の監査役（うち社外監査役3名）により、具体的な検討事項について協議・審議をおこなっております。

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、代表取締役会長CEO、取締役、幹部社員等との意見交換のほか、社外取締役やグループ会社の監査役とも連携をはかっております。また、国内外の拠点の往査・視察に加え、各事業の責任者、グループ会社幹部との面談をおこなっております。さらに、会計監査人とは定期的に意見交換を行い、内部監査室とは毎月打合せを実施しております。

主な検討内容	●監査方針・監査計画の決定 ●取締役会議案の検討 ●常勤監査役による監査状況の報告	●会計監査人監査の相当性判断、 評価および選解任、報酬の同意、 非保証業務委託による独立性の検討	●内部統制システムの整備・運用状況 ●監査役会の活動の実効性検証 ●監査報告書の決定
--------	---	--	--

## 社外取締役メッセージ



### 地政学リスク等の 不確実性リスクと対応策

社外取締役

片瀬 裕文

企業を取り巻くリスクは多岐にわたりますが、自然災害のような発生頻度に基づいて備えるべきリスクについては、データや経験に基づき発生可能性と影響を予測し、被害の軽減や代替拠点の確保等によって、事業への影響を如何に最小限に抑えるかが基本になります。また、コンプライアンス違反、サイバー攻撃といったオペレーショナルリスクについては、内部統制や業務プロセスの明確化、従業員教育、監査の実施等により、未然防止と早期対応のための体制を整備することが重要です。人口動態の変化や脱炭素化の潮流などの構造的リスクについては、トレンドが明確であるがゆえに、中長期の企業戦略に織り込む形で適応を進めることが基本となります。当社においては、例えば、少子高齢化への対応として、人材育成や省力化・自動化を推進するとともに、脱炭素社会への貢献を事業戦略の柱に位置づけています。

#### 不確実性リスクへの対応

一方で、異なる対応が求められるのが、地政学リスクをはじめとする不確実性リスクになります。米中貿易摩擦に伴うレアアース供給不安や米国の新たな関税政策については、現在では「既知のリスク」ではありますが、一過性のものとして捉えるのではなく、国際社会が多極化する中、国際貿易体制の変容、物流・サプライチェーンの不安定化のリスク等の地政学リスクが高まる予兆として捉えるべきものと考えます。また、新たなパンデミックの出現、AIなどによる破壊的技術革新等の分野でのリスクも増大することが想定され、これらのリスクは、具体像や影響の予見が難しいものの、一度発生すると企業活動に深刻な影響を及ぼす可能性があり、対応を強化しておく必要があります。

#### 社外取締役からの要請

このためにまず重要となるのは情報感応度の向上です。グローバルに展開する当社においては、現場からの迅速な情報の吸い上げと経営レベルでの先見性なリスク認識が不可欠になります。米国の関税政策については、今回我々社外取締役が強く要請し、当社の取締役会でストレステストやシナリオ

分析を通じた事業や財務への影響を多面的に検証しました。不確実性リスクへの対応は、直近の企業の業績に直接結びつくものではないこともあり、後回しになりがちですが、今後ともリスクシナリオを幅広く想定し、不断の検証を行いつつ、影響度に応じて対策を講じていくことが必要になると考えます。

#### 総合的な対応力の向上

その上で最も重要なのは、想定外の事態に対する総合的な対応力を高めることです。当社にとっての総合的な対応力とは、グローバルに展開した製造基盤、それを支える技術力と組織力、社会と顧客にならなくてはならない差別化された製品の安定供給による顧客との長期的な信頼関係、そして「8本槍戦略」と「相合」による多角的な製品のポートフォリオであります。例えば、2011年のタイの洪水や2020年のコロナ禍においては、会社の総力を挙げて、社員の安全確保と顧客への製品供給を継続することができました。これは、平時から構築してきた技術・生産・意思決定の体制が有事において機能した結果です。こうした総合的な対応力は、産業界全体がリスクに直面した場合には、企業間の差異として顕在化し、競争優位の源泉となります。これらは既に企業価値に直結するものとして当社の戦略の中心となっていますが、リスク対応力の向上にも不可欠であるとの視点に立って、さらなる取り組みの強化が求められます。

#### マテリアリティの見直し

今回、広範なリスクの洗い出しとリスク対応を通じた事業機会に関する全社的な議論がおこなわれ、マテリアリティの見直しがされたことは、非常に重要なステップであります。社外取締役として、全社的な不確実性リスクへの対応の強化に向け、引き続きガバナンス機能の一翼を担っていきたいと思っております。



### 社外取締役の責務 — 経営の健全性を見極める

社外取締役

芳賀 裕子

社外取締役に課された最も重要な役割の一つは、経営陣の意思決定や執行の健全性を確かめること、すなわち「モニタリング」。しかし「監督」ではなく、企業の中長期的な価値創造に向けて、挑戦とリスクのバランスを見極める行為だと考えています。

#### 事業ポートフォリオの視座 —多角化戦略のモニタリング

ミネバアミツミは、経営理念である「持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」のもと、戦略的な多角化を推進しています。その中核にあるのが「8本槍戦略」によるポートフォリオ経営です。

コア事業の深化、ニッチ分野での優位性、そして「相合」による技術・市場横断のシナジー創出という戦略は、従来のPPMやROIC指標だけでは捉えきれない複雑性と独自性を有しています。

このため、社外取締役としてのモニタリングでは、単に個々の事業の採算性や成長性を確認するにとどまらず、事業横断的な統合価値の可視化や中長期的な成長性への洞察が求められます。そのため、取締役会以外の場を設け、執行取締役と率直な意見交換を重ね、長期的な成長戦略や現行ポートフォリオの評価、今後の方向性について実質的・戦略的な対話を重ねてきました。そして現在の事業ポートフォリオの妥当性をどのようにしたら投資家の皆様に効果的に開示できるのか、まだ多くの課題が残るこの点について工夫を重ねたいと思います。

さらに、M&Aや新規投資、撤退の判断といった局面でも、事業セグメントごとの意思決定に対し、取締役会は健全性と全社的な妥当性の観点から検証を加えています。ミネバアミツミの「挑戦する文化」が健全に機能し続けられるよう、社外取締役として伴走し、支えていきたいと考えています。

#### グループガバナンス —「攻め」と「守り」のバランス

ミネバアミツミは、積極的なM&Aにより国内外に多数の関連会社を擁する企業グループへと発展してきました。関連会社が増える中、グループ全体の統治を高度に維持すること

は、今後の企業価値を左右する極めて重要なテーマです。ガバナンスの第一歩は、本社の統治フレームワークを明確にし、それをグループ各社に浸透させることです。しかし、それだけでは不十分であり、継続的なモニタリングを通じて経営状況・リスク・コンプライアンスを可視化し、コーポレートが把握し、実効性のあるフィードバックをする必要があります。

当社は「相合」によって生まれる相乗効果を競争力の源泉としています。グループ会社の組織体制と事業セグメントは必ずしも一致しませんが、それぞれの収益性・成長性・効率性を事業ポートフォリオの観点から分析・評価し、取締役会が攻めのガバナンスをおこなう必要があります。

一方で、守りのガバナンスとして、内部統制やリスクマネジメントの徹底も不可欠です。監査役、内部監査部門、独立取締役間で定期的に情報交換をおこない、取締役会での報告・議論を通じて環境変化や法令遵守への対応力を高めています。これらは単なる制約ではなく、企業の挑戦を支える「健全な土壌」であると捉えています。

そして何より重要なのは、グループ全体に共有される価値観と文化です。「相合」は技術の統合にとどまらず、人と人との共創によって生まれるものです。そのため、社員のエンゲージメントレベルをアンケートで可視化し、現場の声に耳を傾け、挑戦を後押しする風土づくりに注力しています。会長・社長が多忙な中、多くの時間を使っているタウンホールミーティングなどを通じた現場との対話や人材育成の深化、それらがガバナンスの本質と捉えています。

#### 挑戦を支える —ガバナンスの力

守りのガバナンスの充実、攻めのガバナンスを可能にし、「相合」による新たな価値創出へとつながっていきます。社外取締役として、果敢な挑戦を続けるための礎となるガバナンスを、これからも丁寧に実施していきたいと考えています。



## ミネベアミツミの サステナブルな成長に不可欠な 「従業員の力の最大化」

社外取締役

松村 敦子



ミネベア株式会社とミツミ電機株式会社の統合によるミネベアミツミ株式会社誕生の翌年の2018年に社外取締役に就任し、会社が大きく成長する中で社員の育成とDEI推進を支援してきました。「多様性がもたらす人材面での相合力活性化」、「社員のキャリア自律と女性の活躍」をテーマとするセミナーでの講演や、海外生産拠点視察時の現地の女性管理職の方々との対談の機会をいただき、参加した社員の皆さんが持つ当社グループの持続的成長を支えるパワーを感じてきました。当社がさらに企業価値を高めるための人的資本経営戦略においては、よりきめ細やかな体制の構築が求められます。

### 当社の人的資本の特徴

当社は創業以来育ててきた独自の精密加工事業とM&Aを通じた様々な事業を相合することにより多角的事業ポートフォリオを構築し、サステナブル経営をおこなっています。そうした中で、M&Aにより統合した会社の人材が持つ多様なスキル・知識・経験などを的確に相合して当社グループの人的資本を増強してきたため、人材が多様化しています。国際面での多様性について地域別従業員比率でみると、日本を除くアジア地域で72.8%、日本で13.5%、北南米で7.4%、欧州で6.3%であり、こうしたグローバル企業ならではの多様性は様々な面で有効に作用しています。国内外の拠点視察時には、品質向上や生産性改善等の取り組みにおいて、拠点独自の工夫と拠点間協力に基づき成果を挙げている状況を目の当たりにし、大いに評価しています。

また、人的資本の多様性について女性活躍の面からみると、グループ全体のグローバルでの女性従業員比率は59.1%、女性管理職比率は13.7%である一方、ミネベアミツミ単体での女性従業員比率は17.4%、女性管理職比率は3.8%と低いことが課題です。対策として2020年から女性活躍推進への取り組みが進められ、さらに今年は女性リーダー育成プログラムも開始されました。こうした施策を通じ、仕事に対する意識を高めてキャリアプランを真剣に考える女性社員が増加し、ロールモデルとなる管理職女性による発信も功を奏して女性管理職候補者が着実に育っていると実感しており、今

後とも女性活躍推進のために尽力する所存です。

### 従業員の育成とエンゲージメント向上における強いリーダーシップ

当社グループはトップマネジメントの強いリーダーシップのもとで、持続的成長を実現してきました。そうしたリーダーシップは、人材育成においても重要性をもっています。例えば、会長から全社員に向けて定期的に発信される「ナビゲーション」と名付けられたメッセージはまさに当社グループの進むべき方向性を示し、経営状況や新たな取り組み等を分かりやすく伝え、社員のやる気を引き出しています。また約8年前に会長の発案で開始されたチームビルディング活動は、企業文化として定着してきました。各部署での様々な課題解決に向け、社員同士がチームを組んで自発的に取り組むこの活動は、社員の熱意と独創性を引き出します。異なる拠点の社員が同一問題解決に向けてチームを組む場合もあり、国際色豊かな当社グループならではの有効な人材育成手段であり、従業員エンゲージメント向上にも有用だと感じています。

### 従業員エンゲージメントサーベイの結果を受けて

従業員エンゲージメントサーベイ結果で示された当社の強みとしては、社員たちが当社の経営理念に共感してゴール・目標を支持し、自分の仕事の意義を理解していることが挙げられます。一方でサーベイ結果から明らかとなった課題を解決するために、スピーディに対応しています。社員の声への傾聴に向けては、社長による国内7拠点でのタウンホールミーティングが実施され、また、意欲的な社員が望む自律的キャリア形成に向けては、人事制度改革による適切な体制構築に取り組んでいます。さらに、従業員が将来に向けて力を発揮していくため、それを後押しできる次世代リーダーの計画的育成も進められています。変化の激しい世界経済や国際情勢を的確に捉え、大局的な視点でスピーディに判断できるリーダー育成においても、効果的助言をおこなっていきたいと考えています。

## 取締役会の実効性評価を活かす

社外取締役

宮崎 裕子



取締役会の実効性評価は、2015年のコーポレートガバナンス・コード公表以来、上場企業における実務として定着し、当社でも2015年度から年度末アンケート方式でこの実効性評価をおこなっています。しかし、実効性評価を毎年おこなっているというだけで取締役会の機能が向上するわけではなく、アンケート結果をどのように読み解き、取締役会の機能向上のために活かすかが重要です。

### 当社取締役会の特徴

当社のように、グループ企業数が非常に多く、事業の数も多い会社の場合には、法令および会社の規程・規則に定められている取締役会決議事項には非常に多くの執行事項が含まれます。結果的に、取締役会は足元の執行事項にかかわる決議をこなすことに時間をとられ、それ以外の事項について取締役会で活発な議論をする余裕は生まれにくくなります。誤解のないように申しますと、当社は多数のM&Aをおこなう会社として知られており、当社だけでなくグループ会社がおこなうM&A案件も執行事項として取締役会に上程されてきますが、ことM&A議案に関する限り、事前に社外取締役に對しても丁寧な説明がおこなわれるという慣行があることもあって、取締役会における質疑、議論も実質的なものになります。その結果、M&A議案に関する限り、取締役会は実質的な議論をする場として機能しています。とはいえ、M&A議案もしょせんは足元の執行事項ですから、個別のM&A議案の審議において、取締役会が、長期の当事業全体の成長戦略にまで議論を及ぼせるわけではありません。

### 2025年3月アンケートにおける意識変化

長期の経営課題については、社内取締役間では議論する機会があると思いますが、その議論が社外取締役からは見えにくいと感じたことから、この1、2年の間、社外取締役から、折に触れて、執行事項とは別に、長期の経営課題について全取締役間で議論する機会を持つことを提案し、少しずつですが、取締役会の枠外でそのような議論をする機会を持つことができるようになってきました。注目すべきは、2025年3

月の実効性評価アンケートに、社内取締役側も長期の課題について全取締役間で議論することが取締役会の実効性に資すると考えていることをうかがわせるコメントが現れるようになったことです。具体的には、アンケート中の「取締役会における議論を活発にし、持続的な企業価値の向上を実現するために、どのような議論をすることが良いと考えるか」という質問に対し、過半数を超える業務担当社内取締役が、成長戦略、長期継続的な競争優位性を維持していくための経営戦略、成長戦略など会社の進むべき方向性、ポートフォリオ変換の基本的な方向性、将来どのような会社にしていくかなど、より長期に目を向けたいと思われるテーマを挙げていました。これは、昨年のアンケートには見られなかったことで、私としては、注目すべき意識変化だと思っています。

### 実効性評価の次のステップへ

このようなテーマを議論していくことが当社の取締役会の実効性を一段上の高みに押し上げることは間違いありません。なぜならば、取締役全員でその議論をすることによって、企業価値向上のために何をなすべきかについて長期的な経営の方向性を社内取締役と社外取締役が確実に共有することができるようになるだけでなく、社外取締役は成長戦略と個々の執行事項の関係をよりよく理解することができるようになるので、取締役会における足元の執行事項の決議に際して、モニタリング機能をより実効性あるものとして発揮できるようになるはずだからです。それでこそ取締役会の実効性評価の結果が活かされるというものでしょう。取締役会の実効性は短期間で変えられるものではありません。しかし、実効性評価から読み取れる課題を少しずつでも着実にこなしていけば、取締役会の実効性は確実に向上すると考えます。




役員一覧（2025年6月末現在）

取締役

	1983年 4月 弁護士登録 第二東京弁護士会 1988年 12月 当社入社、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本部長 1994年 12月 当社専務取締役欧米地域営業本部長 兼 業務本部副本部長 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 6月 当社代表取締役会長 兼 社長執行役員 2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員（現任） 2023年 4月 当社代表取締役会長 CEO（現任）
代表取締役会長 CEO <b>貝沼 由久</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>67%</b> （2回/3回）	

	1984年 4月 当社入社 2013年 12月 当社電子機器製造本部業務部長 兼 垂直統合改善室長 兼 事業支援室長 2014年 6月 当社執行役員 2016年 6月 当社経営管理本部副本部長 兼 経営管理部長 2017年 6月 当社常務執行役員 2019年 4月 当社経営管理・企画部門担当 兼 経理財務部門副担当 兼 サステナビリティ推進部門副担当 2019年 10月 当社専務執行役員 2020年 4月 エイブリック株式会社取締役 2020年 6月 当社取締役東京本部長（現任） 兼 サステナビリティ推進部門担当 株式会社ユーシン取締役 兼 ミツミ電機株式会社取締役副社長執行役員 2021年 4月 当社経営管理・企画部門長 兼 サステナビリティ推進部門長（現任） 2023年 1月 ミネベア アクセスソリューションズ株式会社取締役 2023年 4月 当社取締役社長執行役員 COO&CFO（現任） 2024年 5月 ミネベアパワーデバイス株式会社取締役
取締役社長執行役員 COO&CFO <b>吉田 勝彦</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	

	1986年 4月 当社入社 2011年 4月 当社ボールベアリング事業部品質管理部長 2015年 4月 当社ボールベアリング事業部副事業部長 2016年 6月 当社執行役員 2017年 10月 当社執行役員 兼 ボールベアリング事業部長 2018年 5月 当社常務執行役員 兼 機械加工品製造本部長 2021年 4月 当社機械加工品事業本部（現 プレジジョンテクノロジーズ事業本部）本部長（現任） 2022年 6月 当社専務執行役員（現任） 2023年 6月 当社取締役（現任）
取締役専務執行役員 <b>水間 聡</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	

	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 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） 2024年 6月 当社取締役（非業務執行）（現任）
取締役（非業務執行） <b>松岡 卓</b>	
取締役会出席状況 <b>92%</b> （11回/12回）	

	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）
代表取締役副会長 <b>森部 茂</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	

	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 6月 当社取締役（現任）専務執行役員 2017年 1月 当社ミツミ事業本部長 兼 ミツミ電機株式会社 代表取締役副社長執行役員 2017年 4月 ミツミ電機株式会社代表取締役社長執行役員 2017年 6月 当社電子機器製造本部長 2019年 8月 株式会社ユーシン取締役（現任） 2019年 10月 当社副社長執行役員（現任）兼 電子機器関連事業統括 2021年 4月 当社電子機器事業本部長 2023年 1月 当社ユーシン事業本部（現 アクセスソリューションズ事業本部）本部長 ミネベア アクセスソリューションズ株式会社 取締役（現任） 2025年 5月 当社特命担当（現任）
取締役副社長執行役員 <b>岩屋 良造</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	


	1986年 5月 当社入社 2015年 4月 当社電子機器製造本部技術開発部門副担当 2018年 5月 当社技術役員 2020年 4月 当社技術開発部門副担当 兼 モーター部門副担当 兼 モーター技術統括担当 2021年 5月 当社技術執行役員 2022年 10月 当社技術本部長 兼 相合活動推進本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部技術開発部門長 兼 モーター部門副部門長 2023年 3月 当社技術本部長 兼 技術本部電子機器技術開発部門長 兼 電子機器事業本部（現 モーター・ライティング＆センシング事業本部）技術開発部門長（現任） 兼 モーター部門副部門長 2023年 6月 当社取締役常務執行役員（現任）
取締役常務執行役員 <b>鈴木 克敏</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	

独立社外取締役

	1979年 4月 弁護士登録・第一東京弁護士会所属 長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所 1984年 8月 世界銀行法務部カウンセル 1988年 1月 長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）パートナー 2012年 6月 株式会社セブン銀行社外取締役 2015年 6月 王子ホールディングス株式会社社外監査役 2018年 1月 最高裁判所判事 2021年 7月 弁護士再登録・第一東京弁護士会所属 2021年 9月 長島・大野・常松法律事務所顧問（現任） 2022年 1月 シンガポール国際商事裁判所International Judge（現任） 2022年 6月 当社社外取締役（現任） 当社指名・報酬委員会委員長（現任） 2024年 7月 損害保険契約者保護機構理事長（現任） 2025年 6月 キッコーマン株式会社社外監査役（現任）
社外取締役 <b>宮崎 裕子</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>100%</b> （3回/3回）	

	1989年 4月 プライスウォーターハウスコンサルタント株式会社 東京オフィス シニアコンサルタント 1991年 4月 芳賀経営コンサルティング事務所代表（現任） 2008年 4月 株式会社損害保険ジャパンヘルスケアサービス（現 SOMPO ヘルスサポート株式会社）執行役員 2010年 2月 社会福祉法人不二健育会理事（現任） 2010年 4月 尚美学園大学総合政策学部総合政策学科客員教授 2017年 4月 名古屋商科大学大学院NUCB ビジネススクール准教授 2019年 3月 協和発酵キリン株式会社（現協和キリン株式会社）社外取締役 2020年 4月 名古屋商科大学大学院NUCB ビジネススクール教授（現任） 2020年 6月 当社社外取締役（現任） 当社指名・報酬委員会委員（現任） 2024年 6月 エア・ウォーター株式会社社外取締役（現任）
社外取締役 <b>芳賀 裕子</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>100%</b> （3回/3回）	

監査役

	1984年 4月 当社入社 2004年 5月 NMB(USA) Inc. Vice President 2011年 7月 当社経営管理部長 2015年 4月 当社経営企画部長 2018年 5月 当社執行役員 2020年 6月 当社理事 2020年 8月 当社人事総務部門副担当 2021年 4月 当社人事総務部門副部長 2023年 6月 当社常勤監査役（現任）
常勤監査役 <b>塚越 眞弘</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
監査役会出席状況 <b>100%</b> （14回/14回）	

	1989年 4月 弁護士登録 井波・太田法律事務所（現 法律事務所ジュリコム）入所 1993年 4月 井波・太田・柴崎法律事務所（現 法律事務所ジュリコム）パートナー（現任） 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） 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） 2015年 4月 東海大学医学部客員教授（現任） 2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員（現任）
社外監査役 <b>柴崎 伸一郎</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
監査役会出席状況 <b>100%</b> （14回/14回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>100%</b> （3回/3回）	

	1978年 4月 社団法人日本経済研究センター（現 公益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 2014年 4月 慶應義塾大学経済学部訪問教授 2015年 4月 慶應義塾大学法学部政治学科非常勤講師 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 2018年 6月 当社社外取締役（現任） 2018年 12月 当社指名・報酬委員会委員（現任） 2023年 3月 経済産業省総合資源エネルギー調査会 石油市場動向調査ワーキンググループ委員
社外取締役 <b>松村 敦子</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>100%</b> （3回/3回）	

	1982年 4月 通商産業省入省 2000年 10月 同省大臣官房 政策審議室長 2002年 7月 資源エネルギー庁 石油・天然ガス課長 2006年 7月 経済産業省 製造産業局 航空機武器宇宙産業課長 2008年 8月 同省通商政策局 大臣官房参事官（国際産業調査担当） 2009年 7月 同省大臣官房審議官（貿易経済協力担当 兼 国際博覧会担当） 2010年 7月 内閣官房 宇宙開発戦略本部事務局審議官・内閣審議官 2012年 7月 経済産業省大臣官房審議官（通商政策局担当） 2013年 6月 同省産業技術環境局長 2015年 7月 同省通商政策局長 2016年 6月 経済産業省審議官 2017年 7月 経済産業省顧問 2017年 12月 I-Pulse Inc. Executive Vice Chairman & Director（現任） 日本I-Pulse株式会社代表取締役社長（現任） 2021年 6月 当社社外取締役（現任） 2022年 6月 当社指名・報酬委員会委員（現任）
社外取締役 <b>片瀬 裕文</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
指名・報酬委員会出席状況 <b>100%</b> （3回/3回）	

独立社外監査役

	1987年 4月 日本たばこ産業株式会社入社 2007年 4月 同社たばこ事業本部事業企画室部長 2008年 7月 同社たばこ事業本部資材部長 2012年 6月 同社監査部長 2019年 3月 同社常勤監査役 2023年 6月 当社常勤社外監査役（現任）
常勤社外監査役 <b>山本 博</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
監査役会出席状況 <b>100%</b> （14回/14回）	









	1980年 4月 関東信越国税局入局 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査察部部長 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）
社外監査役 <b>星野 慎</b>	
取締役会出席状況 <b>100%</b> （12回/12回）	
監査役会出席状況 <b>100%</b> （14回/14回）	



スキルマトリックス

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

●取締役会全体として備えるべきスキル

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

●取締役および監査役の役割・スキルマトリックス

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

機関投資家と社外取締役との対話

2025年7月11日にオンライン形式にて、当社のガバナンス関連、経営戦略、企業文化などのテーマで  
スモールミーティングを実施しました。

【開催日時】

2025年7月11日(金) 13:00～14:00

【参加機関投資家】

7社7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 宮崎 裕子

社外取締役 松村 敦子

社外取締役 芳賀 裕子

社外取締役 片瀬 裕文



当日のZOOM、会場の様子



投資家様の対話後の主なコメント

- 事前質問形式ではあったが、各社外取締役の生の声や踏み込んだコメントを伺うことができ、社外取締役の活動や課題への視点は、投資家として非常に参考になった。
- 各社外取締役が、評価点や課題について他社との比較も交えつつ率直に語っていた点が印象的であった。独善的でないガバナンス体制がうかがえ、安心感を持つに至った。
- 社外取締役の視点から、取締役会での議論の深度やROE・ROICなど資本効率に関する見解が共有され、理解が深まった。
- 事前質問に対して、丁寧で準備の行き届いた説明がなされており、企業価値向上に向けた熱意が伝わってきた。
- IRイベントでは、社外取締役の意見は概ね肯定的であり、今回も宮崎氏を除き同様であった。より率直な意見や問題提起が出るような議論の進め方が望ましいと感じた。

社外取締役の対話後のコメント

- 事前にいただいた質問に対しては付度なしに率直に答えつつもりです。双方向の対話形式ではなかったものの、このイベント後に参加者から寄せられたコメントから、社外取締役が発信した言葉が市場参加者にどのように受け止められるかの一端を知ることができたのは収穫でした。

社外取締役 宮崎 裕子
- 投資家の皆様からいただいたこの貴重な機会に、当社の課題への取り組みとそこでの社外取締役の役割についてご理解をいただき大変有り難く思います。投資家の皆様のご期待に沿えるよう、社外取締役として引き続き熱意をもって職務を遂行いたします。

社外取締役 松村 敦子
- 一定のメッセージはお伝えできたと思います。こちらの回答に対する投資家の皆様からのご質問を受けてのディスカッションができればさらによかったかと思います。

社外取締役 芳賀 裕子
- 機関投資家の皆様の多岐にわたるご関心事項を直接伺い、理解を深める良い機会となりました。今後のガバナンスの強化に活かしてまいりたいと考えております。

社外取締役 片瀬 裕文

詳細は当社ウェブページをご参照ください。



## リスクマネジメント

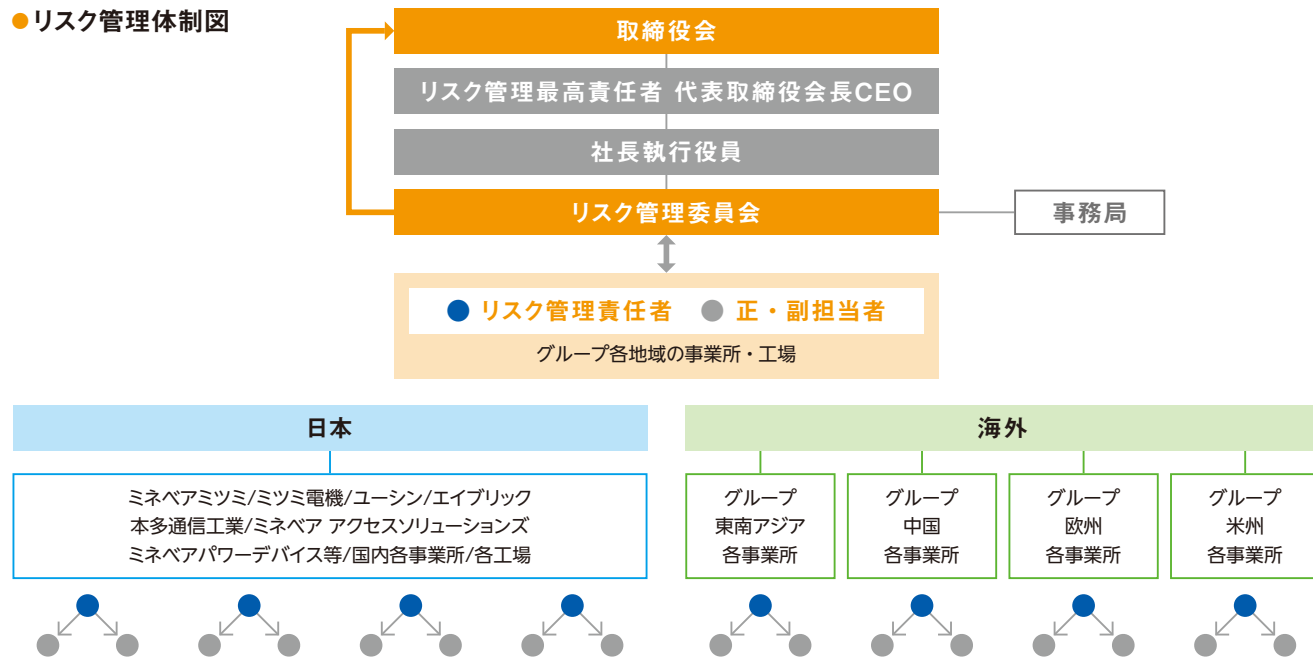
### 基本的な考え方

当社グループは、リスクが顕在化した場合、その対応によっては企業経営の根幹に影響を及ぼす恐れがあることから、リスク管理は極めて重要な施策であると考えております。リスク管理体制や、事前の予防対策、緊急事態発生時の対応などについて定めた「ミネバアミツミグループリスク管理基本規程」に基づき、想定されるさまざまなリスクに備えております。

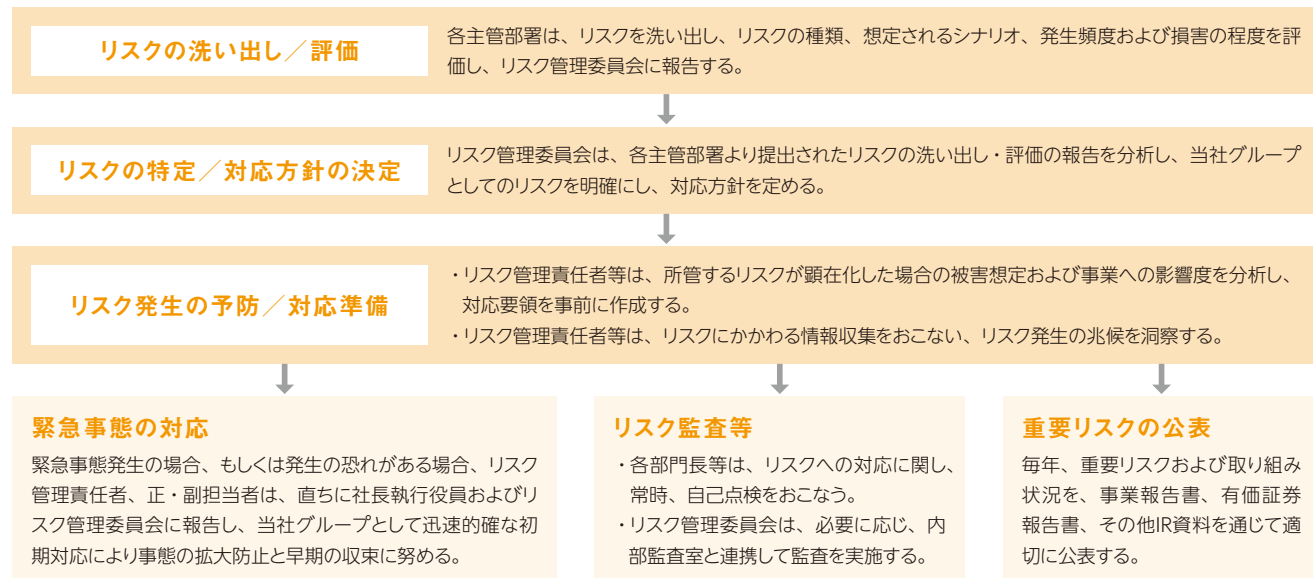
### リスク管理体制

当社グループは、代表取締役会長CEOをリスク管理の最高責任者とし、社長執行役員直属の組織として設置するリスク管理委員会にてリスク管理における重要な意思決定をおこなっております。予防的な取り組みとして、事前に具体的なリスクを想定、分類し、継続的に監視しております。万が一リスク事案が発生した場合には、同規程に定めた緊急事態の対応区分に応じて緊急対策本部や現地対策本部を設置し、事態への迅速かつ的確な対応をおこないます。また、リスク事案の内容により、当該事案の担当部署として主管部が任命され、リスク予防対策の立案や実施をおこなう体制を整えております。

#### ●リスク管理体制図



#### ●リスクの特定・対応方法



### リスクマネジメント事例① BCPおよび防災・減災の取り組み

事業拡大に伴い、当社グループの拠点数は世界中で継続的に増加しておりますが、その結果、各地で発生する自然災害や地政学上の問題等、不測の事態に遭遇するリスクも年々増大しております。当社グループは大規模災害、感染症、テロなどの緊急事態発生時に、従業員やその家族の安全を最優先に確保するとともに、世界トップシェアの製品を持つ部品メーカーとして、お客様への供給責任を果たすことが社会的責任であると考え、国内外の主要拠点にてBCP（事業継続計画）を策定し、またさまざまな防災・減災の取り組みをおこなっております。

まず、BCPについては、当社グループの主力工場群があるタイにおいては、バンパイン工場、ロップリ工場、アユタヤ工場、ロジャナ工場、ナワナコン工場およびバンワ工場においてすでに事業継続マネジメントシステム（BCMS）の国際規格であるISO22301を取得し、さらなる信頼性の向上、競争優位性の確立をはかっております。また、M&Aにより新たに当社グループに加わる拠点・事業所についても、BCPの策定状況等を確認し、ノウハウ・好事例・ベストプラクティスを共有することによりグループ全体のBCPのレベルアップをはかっております。

#### ●BCMSのISO認証取得活動



初認証取得時にタイにて撮影

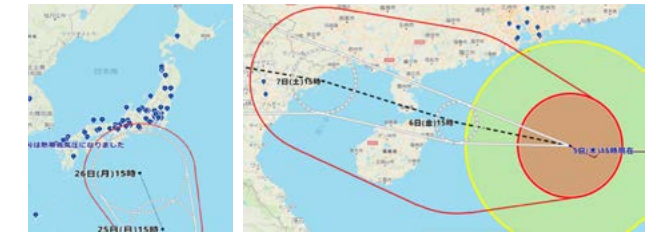
次に、防災・減災について、当社は、事前の被災抑止や、リスク発現時の速やかな対応に繋げるため、拠点リスク管理システムを導入し、グローバルに俯瞰して拠点の所在する地域の気象状況や社会情勢等を把握し、迅速に各拠点に対して状況の確認および必要な支援をおこなう体制を構築しております。

### リスクマネジメント事例② 安全保障貿易管理

昨今の国際情勢の複雑化や軍事的な緊張を背景として、各国の経済制裁や輸出管理規制は日々強化されております。かかる状況下において、グローバルな生産体制を有する当社グループが企業としての社会的責任を適切に果たすとともに、国際的な競争優位性を保ち、さらなる成長を持続するためには、各国のエコノミックステートクラフトも注視しながら戦略的に事業展開をしていくことが必要不可欠となっております。

グローバル展開する当社グループは、拠点ごとにその国の法令に従って安全保障貿易管理を徹底しておこなっておりますが、法令で定められた輸出管理教育に加え、「安貿管理マ

#### ●拠点リスク管理システム画面



©Mapbox ©OpenStreetMap

また、各拠点においては、企業活動に影響し得るリスクの特定および対策の実行を重要課題として、日々改善に取り組んでおります。具体的には、周辺環境や気象等の分析結果による災害対策の計画的な実行や、外部専門家によるリスクサーベイの結果を反映した補修・改善工事の実施、防災・減災を担うチームの定期的な訓練等、さまざまな手段・対策により、安定した生産体制の維持・強化に努めてまいります。

#### ●強固な防災・減災を実現するための体制の例（タイ）



工場の洪水対策用防水壁の設置訓練 工場専属の消防車／消防隊

さらに、M&Aによる拠点数の増加に加え、建物・設備の老朽化、複数事業による拠点共同使用等が進むなかで、火災リスクの増大と複雑化が予想されるため、特に海外の大規模工場を中心に、防火を中心とした統一的なマネジメント体制の構築・運用も開始しております。外部の専門的な知見も活用し、全社的な防火活動の強化や継承を通じて、災害の未然防止、継続的な改善とレジリエンスの向上をはかってまいります。



## コンプライアンス

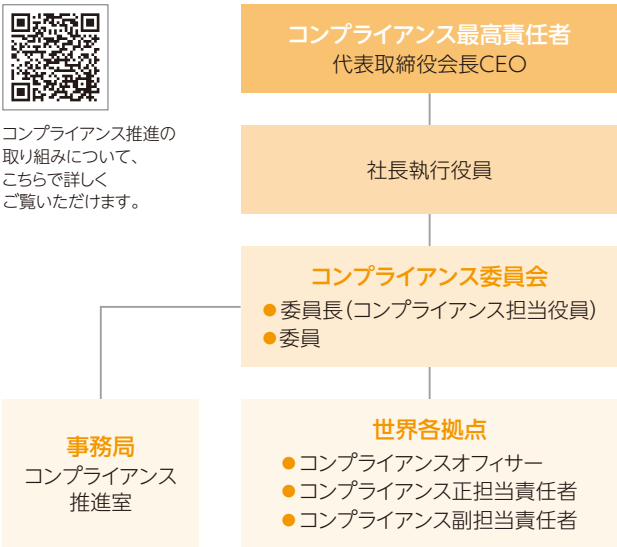
### 基本的な考え方

当社グループは、当社が企業市民として適切な行動を継続していくことを目的として、当社グループの役員・従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「ミネバアミツミグループ行動規範」「ミネバアミツミグループ役員・従業員行動指針」を定め、公正かつ適正で、透明度の高い経営に努めております。

### コンプライアンス推進体制

当社グループは、代表取締役会長CEOをコンプライアンスの最高責任者とし、社長執行役員直属の組織であるコンプライアンス委員会を定例および時宜に応じて開催し、行動規範の運用、行動規範に対する重大な違反事例発生時の緊急対策などについて迅速に意思決定をおこなっております。また、コンプライアンス委員会の事務局であるコンプライアンス推進室が、2025年3月期は各種階層別研修や日本国内の全グループ会社の従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施、さらには社内ポータルにおいてコンプライアンス便りを3ヶ月に1回掲載するなど、コンプライアンス推進のための諸施策を実施しております。また、海外も含めた当社グループの各拠点にて、コンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体でのマネジメント強化をはかっております。

#### ●コンプライアンス体制図



### 内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス違反行為の防止および早期発見のために、役員および従業員（有期雇用社員や派遣社員などを含みます）が自らや他の役員・従業員の行動や意思決定が法令ないし「ミネバアミツミグループ行動規範」を含む社内規程等に違反する場合や企業倫理上問題がある場合、あるいはこれらの疑いのあることを知った場合に利用できる通報窓口を、社内と社外にそれぞれ設置しており、実名又は匿名

で通報することが可能となっております。通報窓口の独立性を担保するために、監査役が内部通報全件の報告を受け、モニタリングしております。

「ミネバアミツミグループ行動規範」を含む社内規程には、通報したことを理由とした不利益取扱いの禁止、情報提供者の秘匿、守秘義務の厳守を明記しており、厳正な調査の結果、通報内容が事実だと認められた場合には、適切な処置を講じております。日本においては、公益通報者保護法を踏まえた「内部通報規則」を制定し、運用しております。

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

2025年3月期は45件の内部通報を受け付けました。内部通報の運用状況については、定期的にコンプライアンス委員会および取締役会に報告しております。

#### ●通報件数（事実および違反でなかった件数も含む）

	ハラスメント	勤怠・労務管理	情報管理	会計・経理	腐敗行為	安全衛生	品質管理	その他
2025年3月期	25	7	0	0	0	0	2	11
2024年3月期	32	6	2	1	1	1	0	14

### 腐敗防止の取り組み

当社グループは、グローバルレベルでの腐敗行為防止対応を強化するため、グループ全体に適用される「ミネバアミツミグループ腐敗防止ポリシー」に加え、事業展開するあらゆる国・地域における贈収賄行為（ファシリテーションペイメントのような少額の支払いも含みます）を禁止する「贈収賄防止規程」を制定し、すべての役員・従業員の贈収賄行為の防止をはかっております。特に商慣習が複雑なアジア地域に対しては、「公務員等に対する接待・贈答等に関する社内基準および手続き」を制定・適用し、腐敗に関与しないようリスク管理を徹底しており、リスクが認められる接待・贈答等はおこなえない仕組みを整備しております。さらに、「CSR調達ガイドライン」を制定し、パートナーに対しても贈収賄行為の禁止を求めています。

また、こうした取り組みに対し、総務部が定期的なモニタリングをおこない、加えて内部監査室が腐敗防止の観点も含めた定期的な監査をおこなっております。2024年度は、グループ子会社で軽度な事案1件を確認し、必要な処分を実施しましたが、腐敗に関連する罰金、課徴金および和解金は一切発生しておりません。

引き続き、研修内容の充実化や社内規程類の見直しなどを進め、腐敗防止に対し尽力してまいります。

なお、当社グループでは、政治献金はおこなっておりません。

## 情報セキュリティ

### 情報セキュリティに関する当社の姿勢

昨今、製造業においてサイバー攻撃による被害報告の頻度は顕著に増加しており、情報セキュリティの重要性は、かつてないほどに高まってまいりました。当社では経営体制強靱化のためのマテリアリティの一つとして、情報セキュリティリスクへの対応力強化を掲げ、サイバー攻撃の起点となるネットワーク機器の脆弱性対策強化、およびサイバー攻撃を受けた際の検知時間の短縮に取り組んでおります。

マテリアリティ **P.27-30**

### 当社が推進する情報セキュリティ強化施策

当社はこれまでに、社内で利用するPCやサーバを対象に、24時間365日の監視網を敷き、通常とは異なる動作を常時検知する体制を整えてまいりました。そして万が一、攻撃による被害を被った際も速やかに復旧して業務を継続できる回復力、すなわち**サイバーレジリエンス**を強化するため多層的な施策を実施しております。

サイバー攻撃への対応として、当社が実施する情報セキュリティ強化施策をご紹介します。

#### ① 攻撃の予防

- サイバー攻撃に関する最新動向やその対策に関する脅威情報を常に収集・分析することで、顕在化したリスクに加えて、まだ知られていないリスクへも備えております。
- 収集した脅威情報に基づき、セキュリティ対策を継続的に更新することで、攻撃への予防体制を整備しております。

#### ② 攻撃の検知と対応

- 当社グループが展開している、23カ国/129の生産・研究開発拠点のすべてを対象として、24時間365日のセキュリティ監視と対応体制を構築しております。監視体制の詳細は下記の通りです。

- 従業員が利用するPC、社内で共有するファイルサーバや業務用サーバー、そしてネットワーク制御装置などのすべてを対象に、異常な動作が起きていないかを常に監視しております。
- もし異常な動作を検知した場合、速やかに当該機器をネットワークから隔離して脅威の排除をおこなうとともに、管理者や社内の専門チームへの報告を行います。
- 社内の専門チームは、報告内容や各機器の動作を記録したログファイルをもとに分析を行い、もしサイバー攻撃や不正アクセスであると判断した場合は侵害範囲や影響の調査を行いながら、被害の拡大防止、原因究明、そして復旧作業にあたります。

- 定期的な事故対応訓練を実施し、監視対応プロセスの習熟と関係者の連携強化に努めております。

#### ③ 従業員のセキュリティ意識

- 情報セキュリティは予防、および検知と対応に加えて、従業員一人ひとりの意識が重要であると認識しております。当社は全従業員に対して定期的な情報セキュリティ教育、および攻撃メール訓練を実施することで、セキュリティ意識の向上をはかるとともに、適切な対処法を身につけてさせております。

### セキュリティ・ダッシュボードによる情報セキュリティに関するセルフマネジメント力の強化

当社グループの従業員が業務環境の安全性を確認することを目的として、自社の情報セキュリティ対策状況を可視化するセキュリティ・ダッシュボードを開発して社内へ公開しております。セキュリティ・ダッシュボードを利用することで、各拠点毎に情報セキュリティ対策の進捗状況などの安全に係る情報を随時把握することができます。

### 個人情報保護への対応について

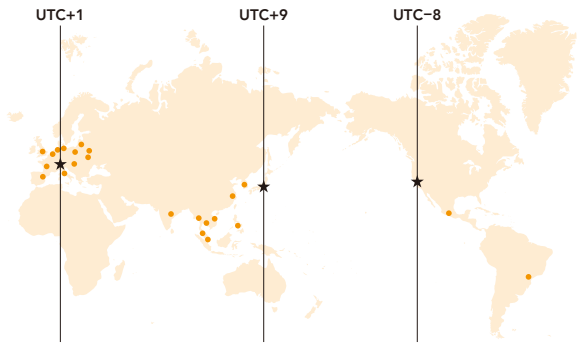
個人情報については当社内で取り扱い規定を制定し、特定した利用目的の範囲内で適正に取り扱うよう運用しております。しかしながら、このたび2025年春に社外から当社ネットワークへの不正アクセスを受けたことが判明し、一部の個人情報に関して外部へ流出した可能性を公表するとともに、関係機関への報告、流出が疑われる情報に関連する個人および法人のみなさまへのお詫びと状況のご説明をおこないました。当社では事態を重く受け止め、再びこのようなことがないよう継続的にセキュリティ専門機関等との連携のもと再発防止策を徹底し、引き続き関係法令に基づき個人情報の適正かつ厳重な管理につとめてまいります。

**サイバー攻撃の脅威が日々高まるなかで、情報セキュリティ対策にゴールはありません。当社は、常に最新の脅威動向を注視し、セキュリティ対策状況の確認を定期的に実施することで、継続的な改善を続けてまいります。ミネバアミツミなら安心と、パートナーやお客様から信頼されるよう、これからも全社でセキュリティへ取り組むことで、サイバー空間の脅威からお客様のビジネスを守り、持続的な成長とともに実現してまいります。**

#### グローバルなセキュリティ監視・危機対応体制

攻撃の検知・防衛、機器の脆弱性検知、ネットワーク監視/管理

日本・米国西海岸・スイスの3か所で24時間監視する



16年間のトラックレコード

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期 <sup>※1</sup>	2018年3月期
損益状況		JGAAP								
売上高	百万円	228,446	269,139	251,358	282,409	371,543	500,676	609,814	638,926	879,139
営業利益	百万円	12,059	22,163	8,599	10,169	32,199	60,101	51,438	49,015	79,162
営業利益率	%	5.3	8.2	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0
税引前利益	百万円	9,261	18,656	5,551	4,882	26,811	51,773	46,963	48,473	71,230
税引前利益率	%	4.1	6.9	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	6,662	12,465	5,922	1,804	20,878	39,887	36,386	41,146	59,382
親会社の所有者に帰属する当期利益率	%	2.9	4.6	2.4	0.6	5.6	8.0	6.0	6.4	6.8

1株当たり指標										
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	円	17.20	32.61	15.63	4.83	55.94	106.73	97.26	107.33	141.14
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
1株当たり配当金	円	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	12.00	20.00	14.00	26.00
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	円	279.87	282.03	288.74	351.65	422.62	604.83	616.43	759.15	872.66

経営指標										
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)	%	6.3	11.6	5.5	1.5	14.4	20.8	15.9	14.9	17.3
ROA(資産合計税引前利益率)	%	2.4	4.4	2.0	0.5	5.6	9.2	7.7	7.5	8.8
ROIC	%	3.7	6.4	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1
有利子負債	百万円	123,399	133,212	142,543	170,411	148,498	138,461	137,109	164,010	157,414
ネット有利子負債	百万円	96,892	103,622	114,213	136,229	109,883	93,134	97,515	70,885	52,520
ネットD/ELシオ	倍	0.9	0.9	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1
親会社所有者帰属持分比率	%	38.5	37.1	35.7	36.2	41.4	46.1	50.2	50.0	51.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	30,408	24,439	20,233	22,990	49,173	59,864	43,582	83,125	96,606
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△12,733	△28,631	△29,018	△37,813	△24,957	△35,326	△44,642	△46,800	△59,453
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△20,118	7,984	4,761	17,409	△25,233	△19,627	△4,200	△17,339	△27,026
フリーキャッシュ・フロー	百万円	17,675	△4,192	△8,785	△14,823	24,216	24,538	△1,060	36,325	37,153

投資ほか										
減価償却費及び償却費	百万円	21,140	20,805	19,588	20,800	23,740	28,775	34,787	28,164	31,596
設備投資額	百万円	11,081	27,335	27,306	43,687	20,679	37,557	43,878	31,847	54,171
研究開発費	百万円	8,410	7,895	7,490	7,743	8,561	8,972	9,680	12,347	24,381
研究開発費対売上高比率	%	3.7	2.9	3.0	2.7	2.3	1.8	1.6	1.9	2.8

非財務データ										
温室効果ガス排出量 <sup>※8</sup>	ton	423,099	508,081	505,012	484,288	510,766	543,254	518,013	522,812	756,589
環境会計	億円	30	40	39	41	49	52	62	57	57
投資額	億円	1	6	5	7	8	8	14	9	13
費用額	億円	29	34	34	34	41	44	48	48	44
取水量	千㎡	2,301	4,032	3,992	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694
従業員数	名	49,091	53,827	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351
海外従業員比率	%	－	－	－	93.6	93.8	94.5	94.2	92.3	92.1
グローバル女性管理職比率 <sup>※9※10</sup>	%	－	－	－	－	－	－	－	－	－
本社役員における日本人以外の比率 <sup>※9※11</sup>	%	－	－	－	－	－	－	－	－	－

※1 2017年1月27日よりミツミ電機を連結しています。  
※2 2019年3月期からIFRSを適用しており、科目名はIFRSに合わせております。  
※3 2019年4月10日より、ユーションを連結しています。  
※4 2020年4 月30日より、エイブリックを連結しています。

※5 2022年9月16日より本多通信工業を、2022年11月1日よりミネベアコネクト(旧住鋁テック)を、2023年1月27日よりミネベア アクセスソリューションズ(旧ホンダロック)を連結しています。  
※6 2024年3月期において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定をおこなっており、2023年3月期の連結財務諸表については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。  
※7 2024年5月2日より、ミネベアパワーデバイス(旧日立パワーデバイス)を連結しております。

※8 2020年3月期まで遡って、Scope2の算出方法をロケーション基準からマーケット基準へ変更。  
※9 2021年3月期より、データを集計しています。  
※10 2021年3月期～2024年3月期は各年の3月末、2025年3月期は6月末のデータを記載しています。  
※11 各年の6月末データを記載しています。

2018年3月期	2019年3月期 <sup>※2</sup>	2020年3月期 <sup>※3</sup>	2021年3月期 <sup>※4</sup>	2022年3月期	2023年3月期 <sup>※5※6</sup>	2024年3月期 <sup>※7</sup>	2025年3月期
IFRS							
881,413	884,723	978,445	988,424	1,124,140	1,292,203	1,402,127	1,522,703
68,902	72,033	58,647	51,166	92,136	97,530	73,536	94,482
7.8	8.1	6.0	5.2	8.2	7.5	5.2	6.2
66,855	71,321	58,089	49,527	90,788	92,128	75,545	82,609
7.6	8.1	5.9	5.0	8.1	7.1	5.4	5.4
50,326	60,142	45,975	38,759	68,935	73,152	54,035	59,457
5.7	6.8	4.7	3.9	6.1	5.7	3.9	3.9

119.61	143.90	111.11	94.95	170.08	178.23	133.05	147.58
117.02	140.75	108.68	92.87	166.61	177.38	133.04	147.57
26.00	28.00	28.00	36.00	36.00	40.00	40.00	45.00
849.15	962.83	965.64	1,109.38	1,326.15	1,540.53	1,741.25	1,851.29

14.8	15.9	11.6	9.2	13.9	12.5	8.1	8.2
9.9	9.9	7.2	5.4	8.7	7.7	5.6	5.5
10.7	12.4	8.8	6.6	10.0	9.0	5.3	6.3
156,471	162,042	221,712	268,621	270,711	354,331	362,383	463,597
51,505	21,673	75,175	84,368	86,931	201,671	208,564	241,449
0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
50.6	53.9	45.6	46.2	48.8	48.4	49.7	46.9
92,201	100,722	86,486	93,763	78,417	44,093	101,759	133,672
△54,853	△54,190	△43,540	△70,581	△63,605	△106,275	△76,299	△125,772
△27,026	△13,334	△28,758	9,257	△25,547	37,875	△30,208	63,996
37,348	46,532	42,946	23,182	14,812	△62,182	25,461	7,900

30,491	36,398	46,245	48,628	45,231	53,022	58,359	66,206
50,789	54,199	50,144	45,522	73,504	147,040	83,570	94,777
24,381	25,453	28,886	32,154	37,065	38,754	42,662	45,529
2.8	2.9	3.0	3.3	3.3	3.0	3.0	3.0

756,589	744,731	817,182	855,302	923,775	861,586	868,140	789,768
57	48	58	55	74	74	95	91
13	11	13	14	27	25	36	15
44	37	45	41	47	49	59	76
7,694	7,542	8,141	8,744	9,684	8,616	8,955	10,855
78,351	77,957	82,617	83,011	81,659	87,752	83,893	83,256
92.1	91.9	91.1	89.9	89.4	88.0	87.4	86.5
－	－	－	17.4	16.4	18.8	18.7	13.7
－	－	－	5.7	7.2	10.1	7.4	6.8



連結財政状態計算書

2025年および2024年3月31日現在

	(単位：百万円)	
資産	2024	2025
流動資産		
現金及び現金同等物	146,664	214,256
営業債権及びその他の債権	308,420	293,315
棚卸資産	294,921	350,869
その他の金融資産	9,706	11,383
その他の流動資産	32,595	34,321
流動資産合計	792,306	904,144
非流動資産		
有形固定資産	497,870	529,008
のれん	47,722	60,516
無形資産	19,042	27,074
その他の金融資産	34,116	37,481
繰延税金資産	17,952	18,217
その他の非流動資産	7,114	8,374
非流動資産合計	623,816	680,670
資産合計	1,416,122	1,584,814

(単位：百万円)

負債	2024	2025
流動負債		
営業債務及びその他の債務	196,542	213,646
社債及び借入金	147,238	175,084
その他の金融負債	12,840	11,077
未払法人所得税等	7,981	7,712
引当金	3,959	2,315
その他の流動負債	65,324	67,398
流動負債合計	433,884	477,232
非流動負債		
社債及び借入金	215,145	288,513
その他の金融負債	16,391	24,065
退職給付に係る負債	24,784	27,546
引当金	850	807
繰延税金負債	3,310	4,926
その他の非流動負債	6,034	7,100
非流動負債合計	266,514	352,957
負債合計	700,398	830,189

資本		
資本金	68,259	68,259
資本剰余金	141,135	141,401
自己株式	△51,860	△ 59,931
利益剰余金	415,318	457,053
その他の資本の構成要素	131,287	136,670
親会社の所有者に帰属する持分合計	704,139	743,452
非支配持分	11,585	11,173
資本合計	715,724	754,625
負債及び資本合計	1,416,122	1,584,814

連結損益計算書

2025年および2024年3月31日に終了した各会計年度	(単位：百万円)	
	2024	2025
売上高	1,402,127	1,522,703
売上原価	1,170,774	1,252,301
売上総利益	231,353	270,402
販売費及び一般管理費	162,377	178,839
その他の収益	6,371	6,381
その他の費用	1,811	3,462
営業利益	73,536	94,482
金融収益	6,471	6,931
金融費用	4,462	18,804
税引前利益	75,545	82,609
法人所得税費用	20,299	22,775
当期利益	55,246	59,834
当期利益の帰属		
親会社の所有者	54,035	59,457
非支配持分	1,211	377
当期利益	55,246	59,834
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	133.05	147.58
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	133.04	147.57

連結キャッシュ・フロー計算書

2025年および2024年3月31日に終了した各会計年度	(単位：百万円)	
	2024	2025
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	75,545	82,609
減価償却費及び償却費	58,359	66,206
減損損失	－	621
負ののれん発生益	△160	－
受取利息及び受取配当金	△3,037	△ 3,630
支払利息	4,295	5,526
固定資産除売却損益 (△は益)	△2,990	△ 1,572
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△5,389	32,146
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△7,853	△ 37,343
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	13,528	14,914
その他	△9,077	△ 1,834
小計	123,221	157,643
利息の受取額	2,741	3,286
配当金の受取額	318	366
利息の支払額	△4,418	△ 5,512
法人所得税の支払額	△20,103	△ 22,111
営業活動によるキャッシュ・フロー	101,759	133,672
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)	1,382	△1,274
有形固定資産の取得による支出	△77,578	△82,481
有形固定資産の売却による収入	7,926	5,086
無形資産の取得による支出	△2,058	△6,068
有価証券の取得による支出	△12,718	△2,743
有価証券の売却及び償還による収入	2,473	2,369
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	－	139
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	2,956	101
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,688	△38,025
事業譲受による支出	－	△3,122
政府補助金による収入	2,517	114
その他	489	132
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76,299	△125,772
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)	△37,189	23,295
長期借入れによる収入	51,500	80,500
長期借入金の返済による支出	△11,071	△ 7,384
社債の償還による支出	△26	－
自己株式の処分による収入	0	853
自己株式の取得による支出	△9,676	△ 8,658
配当金の支払額	△16,293	△ 16,143
非支配持分への配当金の支払額	△362	△ 571
リース負債の返済による支出	△7,091	△ 7,896
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,208	63,996
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,741	△ 4,304
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,993	67,592
現金及び現金同等物の期首残高	144,671	146,664
現金及び現金同等物の当期末残高	146,664	214,256



# 会社概要

## 会社情報 (2025年3月31日現在)

<b>ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン</b> 〒105-0021 東京都港区東新橋1-9-3 Tel：03-6758-6711（代表） Fax：03-4511-3943 https://www.minebeamitsumi.com/	<b>本社</b> 〒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	<b>設立</b> 1951年7月16日  <b>独立監査人</b> 有限責任 あずさ監査法人
---	--	---

## 株式の状況 (2025年3月31日現在)

<b>普通株式</b> 発行可能株式総数：1,000,000,000株 発行済株式数：427,080,606株 資本金：68,259百万円 1単元の株式の数：100株	<b>上場証券取引所</b> 東京証券取引所 プライム市場 証券コード：6479	<b>株主名簿管理人</b> 三井住友信託銀行株式会社 Tel：0120-782-031 https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency
---	--	---

### ● 株主の状況

#### 所有者別分布状況

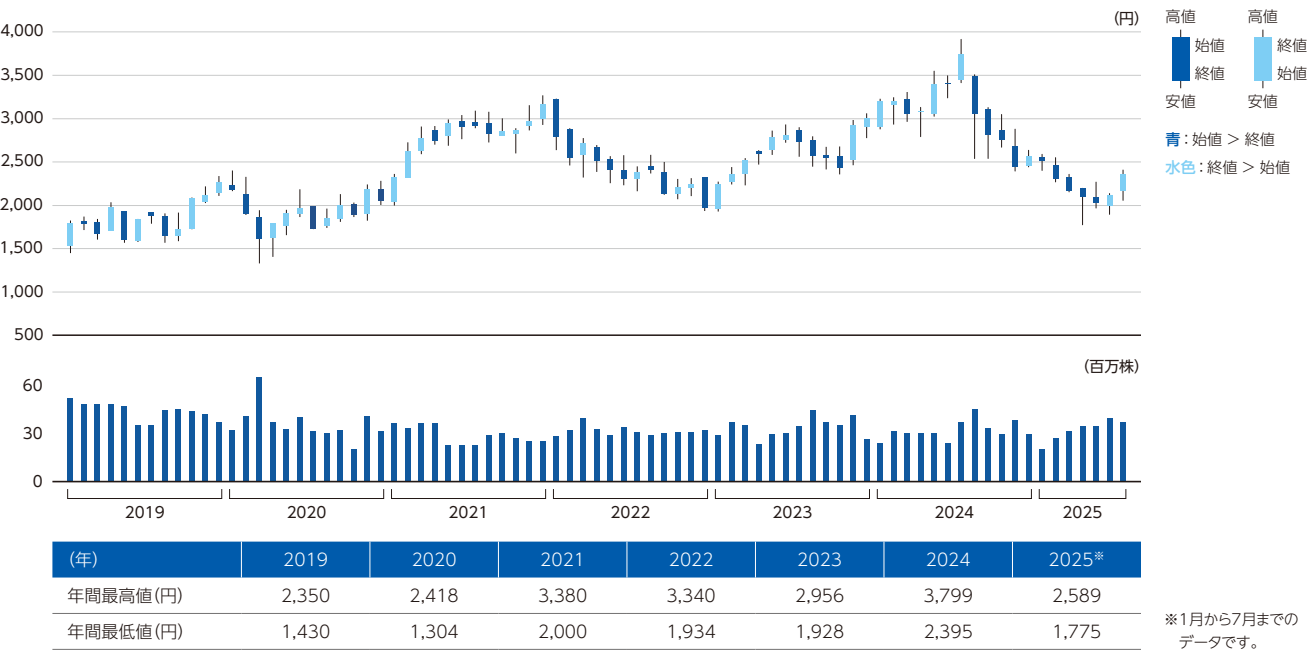
	株主数(名)	比率(%)	所有株式数(100株)	比率(%)
金融機関	110	0.3	1,774,327	41.5
外国法人等	736	2.2	1,615,123	37.8
国内法人	311	0.9	311,726	7.3
個人・その他	24,349	74.0	565,435	13.2
小計	25,506	77.5	4,266,611	99.9
単元未満株主	7,407	22.5	4,195	0.1
合計	32,913	100.0	4,270,806	100.0

#### 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)	67,095	16.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,248	7.52
公益財団法人高橋産業経済研究財団	15,447	3.84
三井住友信託銀行株式会社	15,413	3.83
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	14,753	3.67
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,358	2.57
株式会社三井住友銀行	10,223	2.54
株式会社三菱UFJ銀行	10,181	2.53
株式会社KIビジネスパートナーズ	10,100	2.51
ミネベアミツミ従業員持株会	6,959	1.73

(注) 1. 当社は、自己株式25,137,843株を保有していますが、株主からは除いています。  
2. 持ち株比率は自己株式を控除して計算しています。

### ● 株価の推移 (東京証券取引所)



## 株主との対話の実施状況

項目	実施内容	2025年3月期	回数/件数
<b>株主との対話の主な対応者</b>	代表取締役会長CEO、取締役社長執行役員COO&CFO、経営幹部および株主対応の専任部署である広報・IR室が関係部署と連携して対応	<b>決算説明会</b>	4
<b>対話を行った株主の概要</b>	国内外のアナリスト、機関投資家	<b>個別面談件数</b>	366
<b>対話の主なテーマや株主関心事項</b>	中長期の経営戦略、成長戦略、財務戦略、事業別戦略、ESGへの取り組み等	<b>証券会社カンファレンス</b>	73
<b>株主の意見・懸念の経営陣や取締役に対するフィードバックの実施状況</b>	対話活動において把握した株主の意見などは、必要に応じて、取締役会などでの報告やレポートの配布などにより、経営陣および関係部門へフィードバックし、情報の共有・活用をはかっている	<b>機関投資家エンゲージメント</b>	17
<b>フィードバックを踏まえて、取り入れた事項</b>	財務情報、非財務情報の開示情報の充実をはかっている（例：セグメント名称変更等）	<b>海外IR</b>	30
<b>フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題</b>	非財務データのKPI充実など	<b>合計</b>	490

## インデックスへの組み入れ状況 (2025年8月現在)

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する日本株のESG投資指数すべてに選定されております。

- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

#### その他、主な社外表彰

- 大和IR インターネットIR表彰2024 最優秀賞を受賞
- 日興IR 2024 HP充実度ランキング 総合ランキング 最優秀サイトを受賞
- 日興IR 2024 HP充実度ランキング 業種別ランキング 優秀サイトを受賞
- Gomez IRサイトランキング2024 銀賞を受賞

## ウェブサイト掲載情報のご案内

ミネベアミツミグループウェブサイトでは、冊子に掲載しきれなかったより詳細な情報と最新の活動報告についても随時公開しています。さまざまな企業情報を発信していますので、併せてご覧いただければ幸いです。

- 企業情報サイト** — <https://www.minebeamitsumi.com/>
- 投資家向け情報** — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/>
- サステナビリティ情報** — <https://www.minebeamitsumi.com/csr/>
- コーポレート・ガバナンス情報** — <https://www.minebeamitsumi.com/corp/company/aboutus/governance/>

#### 将来の見通しに関する注意事項

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

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

※本資料に掲載のあらゆる情報は、ミネベアミツミ株式会社に帰属しています。手段・方法を問わず、いかなる目的においても、書面による当社の事前の承認なしに無断で複製・変更・転載・転送等をおこな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。  
QCDESSIはミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は6538154号です。  
ベッドセンサーシステムは、ミネベアミツミ株式会社の登録商標です。登録番号は6152256号です。  
MINEGEI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。