MinebeaMitsumi

Passion to Create Value through Difference

Integrated Report 2026

ミネベアミツミグループ 統合報告書



Introduction

世界を動かす、なくてはならない会社へ

ミネベアミツミが目指す世界

AIやロボティクスなどの最先端技術が社会を大きく変えようとするこれからの世界で、
機械・電子・ソフトウェアを融合した「機電一体のソリューション(Electro Mechanics Solutions®)」の重要性が、かつてないほど高まっています。
ミネベアミツミは「世界を動かす、なくてはならない会社」を目指し、規模の追求から収益力強化を出発点とした企業価値向上へと軸足を移し、持続的な成長に向けた変革を推進していきます。

コアコンピタンス

製造力 ＝ 超精密加工技術が生み出す信頼性 × 圧倒的な供給力

ナノ・ミクロンレベルの精度をほこる超精密加工技術と億単位の大量生産を垂直統合生産で両立、アナログ技術の蓄積が模倣困難な強みへ

CEOメッセージ P.7-12

目指す世界を実現する手段 ❶

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

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

CEOメッセージ P.7-12

目指す世界を実現する手段 ❷

Electro Mechanics Solutions® エレクトロメカニクスソリューションズ(EMS)

CEOメッセージ P.7-12

目指す世界を実現する手段 ❸

コア製品「8本槍」 / 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

ベアリングで培った「製造力」を他事業に展開。ニッチトップ市場を制する収益の柱を分散

CEOメッセージ P.7-12

成長戦略

①オーガニック成長 ②M&A ③社会的課題解決製品 ＋ **相合(シナジー•高付加価値化)**

成長の5分野+1：AIサーバー、ヒューマノイドロボット、商用ドローン、
完全自動運転(LiDAR)、ニューモビリティ+航空宇宙の機会を勝ち取り、収益力を強化

当社グループの製品・技術・人など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

成長戦略 P.20

基盤戦略

マテリアリティ

- 革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及
- 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
- 経営体制の強靭化
- 地球環境課題解決への貢献

マテリアリティ P.26-28

価値創造の推進力

開発 → 製造 → 営業

人材戦略

AI/DX

ESG(環境・社会・ガバナンス)

開発・製造・営業を中心とするバリューチェーン全体で、
収益性向上を軸に企業価値向上に向けた「変革」を力強く推進します。
さらに、全社を支える人材戦略や
AI・DX、ESGなどの経営基盤を強化しています

開発戦略 P.43-44
営業戦略 P.47-48
製造戦略 P.45-46
人材戦略 P.49-58
AI・DX戦略 P.63-64
ESG(環境・社会・ガバナンス) P.65-92

「成長の5分野+1」が切り拓く新たな世界で、超精密加工技術が生む信頼性と供給力が真価を発揮

高度なAI・デジタル技術を現実世界で駆動するエッジデバイスは加速度的に拡大

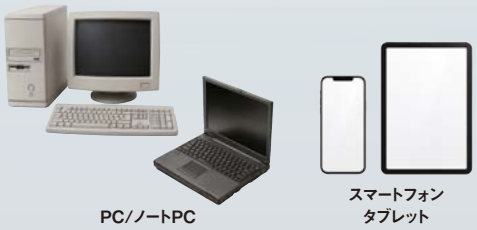
次世代社会を支える「成長の5分野+1」の進展に伴い、高度なAI・デジタル技術を現実世界で機能させるエッジデバイスの需要は、今後さらに拡大していきます。
当社の**コア製品「8本槍」**は、これらのエッジデバイスに不可欠な役割を担っており、機械と電子を融合した機電一体の製品ポートフォリオ=**Electro Mechanics Solutions®（EMS、エレクトロメカニクスソリューションズ）**によって、コングロマリットプレミアムを生み出し、景気循環を超えたサステナブルグロース（持続的成長）を実現します。

技術の進展とともに社会が必要とするデバイスはEMSへ

Mechanics 機械の時代	Electronics 電子の時代	Electro Mechanics Solutions® 機電一体の時代

市場の変革





成長の5分野+1



製品ポートフォリオの変革





コア製品 8本槍



ミネベアミツミグループ75年の歩み

「超精密加工技術」と「大量生産」等を強みとして、世界的な「相合」精密部品メーカーへと成長

コアコンピタンス　製造力 ＝ ベアリングで培った超精密加工技術が生み出す **信頼性** × 大量生産による圧倒的な **供給力**

ナノ・ミクロンレベルの超精密加工技術と億単位の大量生産を
垂直統合生産、グローバルオペレーションで両立

1951-1970 創業期

1951年に日本初のミニチュアボールベアリング専業メーカーとして創業。超精密加工技術・垂直統合生産を基盤に急成長しました。1960年後半にはモーターや航空機用部品への事業展開を開始しました。

1971-1990 事業の多角化とグローバル展開

1970年代は計測機器、レゾルバなどへ進出。1980年代はPCキーボード、呉服、信販、化粧品、蘭の栽培や養豚など積極的多角化・M&Aおよび米国・シンガポール・タイでの大量生産を開始しました。

1991-2008 製造業への回帰 超精密と垂直統合生産を昇華

1990年代は製造業に回帰し、中国での大量生産を開始。2000年代には、ライティングデバイス、流体動圧軸受HDDスピンドルモーターを開始。高精度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。

PT プレシジョン テクノロジーズ

1951～



ミニチュアボールベアリング 1951～



ロッドエンド／スフェリカルベアリング 1968～



テーパガイド 1970～

ファスナー（東京螺子） 1975～





小径ボールベアリング 1980～

航空機用中径ベアリング・ローラーベアリング（NHBB） 1985～



ピボットアッセンブリー 1985～



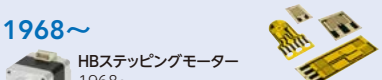
航空機用精密組立部品 1993～



特殊ベアリング（自動車向け） 2008～

MLS モーター・ライティング &センシング

1968～



HBステッピングモーター 1968～

シンクロモーター 1968～

ひずみゲージ 1974～

ロードセル（新興通信） 1974～

ACファンモーター 1975～

レゾルバ（新中央工業） 1975～

スピーカー 1978～2013（北斗音響・撤退）

PCキーボード 1982～2013（撤退）

PMステッピングモーター 1981～（自社・FDK）

DCファンモーター 1983～

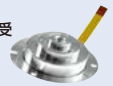


HDDスピンドルモーター 1989～

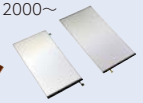


ブラシレスモーター 1997～

バックライトインバーター 1993～



流体動圧軸受モーター 2000～



ライティングデバイス 2000～



ブラシ付きDCモーター（パナソニック） 2004～

SE セミコンダクタ& エレクトロニクス

統合までの歩み

1954年に設立したミツミ電機は、技術開発力を強みに大手電機メーカーの信頼を得て成長してきました。ラジオ小型化に貢献した「ポリバリコン」や超小型コイルで急成長し、その精密加工技術はコネクタにも受け継がれています。「チューナー」で培った高周波技術は、PC・ゲーム用周辺機器のソフト技術とも融合し、通信モジュールや電源へと進化しました。また「磁気ヘッド」の巻き線技術は光ピックアップを経て現在のカメラ用アクチュエータ（OIS）へと技術を継承。「半導体」は60年代から展開し、2004年に日立北海セミコンダクタ千歳工場を獲得。経営統合後もM&Aにより成長を続けています。



ポリバリコン 1955～
超小型コイル 1957～
マイクロモーター 1961～
コネクタ 1993～



チューナー 1952～
モジュレーター 1978～
電源 1981～
車載アンテナ 1994～
通信系モジュール 1998～



半導体 1967～
バッテリー保護基板 1995～



磁気ヘッド 1969～
フロッピィディスクドライブ 1983～
テープストリーマドライブ
光ピックアップ 1997～
カメラモジュール 2004～

AS アクセス ソリューションズ

統合までの歩み

1926年に設立したユーシンは、自動車部品輸入からメーカーへ転身し、ハンドルグリップ、キーセット、ドアロック、ラッチ等のアクセス関連製品を主力に技術を磨きました。トラック・トラクター等の産業用機器や住宅機器分野にも参入。2013年には仏Valeo社のアクセスメカニズム事業を買収しグローバル展開を進めました。また、1962年設立のホンダロックも2輪・4輪向けのドアロック、ドアミラー、スイッチなどアクセス製品を主力に成長してきました。海外へ積極的に拠点を拡大するとともに、世界初の2輪用スマートカードキーの先進技術を開発しました。自動車業界の発展とともに、両社は世界の自動車メーカーのTier1サプライヤーとして信頼を得て成長し、現在のAS事業へ発展しています。



キーセット、ドアロック（ラッチ） 1958～
4輪用ステアリングロック 1971～



二輪用スイッチロック 1962～



産業用機器（オートヒーコン、スイッチなど） 1976～



アウトサイドドアハンドル 1978～



ABSソレノイド・ホイールセンサー 1981～



四輪ドアミラー 1987～



住宅機器（住宅用キーなど） 1994～
二輪用スマートカードキー 2004～

機械と電子、ソフトウェアが高度に融合した Electro Mechanics Solutions® (エレクトロメカニクスソリューションズ、EMS)

相合による**高付加価値製品の開発を進め、**
収益性向上により**コングロマリットプレミアムへ**

2009 2017 2019 2026

「相合」精密部品メーカーへ

2009年に貝沼会長が社長に就任後、機電一体のEMSを標榜し、29件のM&Aを実施してきました。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。現在では、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、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進化しています。規模の追求から収益性を軸とした経営へと変革することで、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

主なM&A

2009年 ●myonic
●モアテック
2010年 ●パナソニック 情報モーター事業
2013年 ●CEROBEAR
2015年 ●Paradox
2017年 ●ミツミ電機
●C&A Tool Engineering
●Mach Aero
2019年 ●ユーシン
2020年 ●エイブリック
2021年 ●オムロン アナログ半導体8インチ工場（Fab）およびMEMS事業
2022年 ●本多通信工業・住鉱テック（現ミネベアコネクト）
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）
●RO-RA
2024年 ●日立パワーデバイス（現ミネベアパワーデバイス）
●ソシオネクスト メディカル関連事業
2025年 ●ツバキ・ナカシマ
ボールねじおよびボールウェイ事業
（現ミネベアリニアモーション）

PT

- 特殊ベアリング（歯科・医療・航空宇宙、産業機器向け）(myonic) 2009～
- 世界最小の外形1.5㎜ベアリング 2009～
- セラミックベアリング (CEROBEAR) 2013～
- 医療用インプラント／手術用器具／航空機エンジン用部品 (C&A) 2017～
- 航空機向け高精密機械加工部品 (Mach Aero) 2017～
- スウェジドチューブアッシー (RO-RA) 2023～
- ボールねじおよびボールウェイ (ツバキ・ナカシマ ボールねじおよびボールウェイ事業) 2025～
- LiDAR用カートリッジベアリング 2025～

MLS

- マイクロアクチュエーター (FDK) 2009～
- ステッピングモーター (モアテック) 2009～
- アクティブグリルシャッタアクチュエーター (AGA) 2012～
- スマートLED照明：SALIOT 2015～
- スマートシティソリューション (Paradox) 2015～
- レゾナントデバイス 2017～
- MINEGE（薄膜銅センサー）2017～
- ベッドセンサーシステム 2017～
- スマートロック：SADIOT LOCK 2020～ ※2025 SEから移管
- バッテリー保護モジュール 2017～ ※2015～サーバー向けに参入 ※2025 SEから移管
- ピラーtoピラーディスプレイ用バックライト 2025～

SE

2017～
- アナログ半導体/MEMS
- コネクタ
- スイッチ・コイル
- 電源 無線・通信・ソフトウェア ゲーム向け機構部品
- カメラ用アクチュエータ
- バッテリレス漏水センサ (エイブリック) 2020～ ※2019発売
- 中継光コネクタ (本多通信工業) 2022～
- 防水コネクタ (住鉱テック) 2022～
- 超音波診断装置向け半導体（ソシオネクストメディカル関連事業）2024～
- パワー半導体高耐圧IGBTモジュール (日立パワーデバイス) 2024～

AS

2019～
- ドアハンドル
- パワークロージャーシステム
- ヒーターコントロール
- ラッチ
- 電動ステアリングロック
- 車載用アンテナ／メディアハブユニット 2017～ ※2021 SEから移管
- ドアミラー（ホンダロック）2023～

相合製品例

多様な事業ポートフォリオを生かした高付加価値製品の創出を加速

AIサーバー電源向けファンモーター

PT ベアリング × MLS モーター × SE ドライバーIC

BMWウィングレット※

MLS モーターひずみゲージ × SE 半導体 × AS ドアハンドル

※BMW向けウィングハンドル

相合ページ P.23-24

※原則として各社がグループに加わった年を記載しています。

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

事業

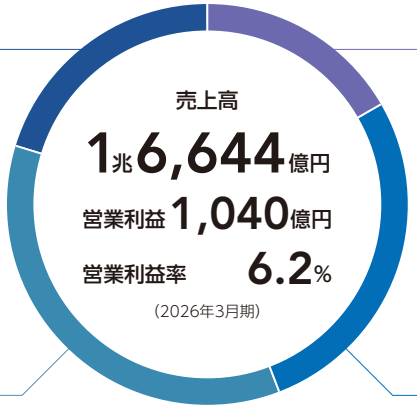
多角的な事業ポートフォリオにより、2026年3月期の売上高は創業以来の過去最高を更新しました。

アクセス ソリューションズ

売上高	3,322億円
売上構成比	20.0%
営業利益	171億円
営業利益率	5.1%

プレシジョン テクノロジーズ

売上高	2,812億円
売上構成比	16.9%
営業利益	622億円
営業利益率	22.1%



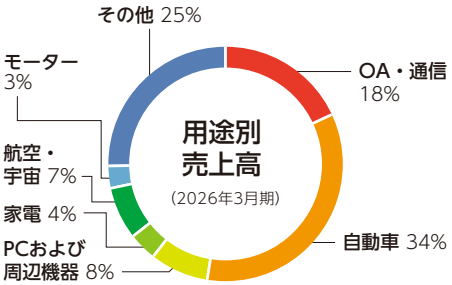
セミコンダクタ& エレクトロニクス

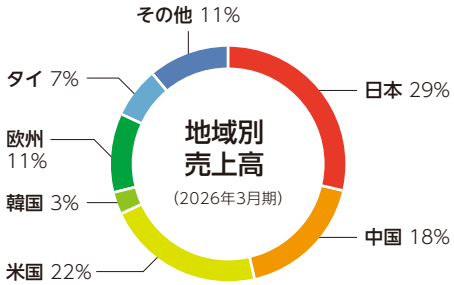
売上高	5,903億円
売上構成比	35.5%
営業利益	267億円
営業利益率	4.5%

モーター・ライティング& センシング

売上高	4,565億円
売上構成比	27.4%
営業利益	269億円
営業利益率	5.9%

※売上高に関して、その他の事業42億円については記載を省略しています。
※営業利益に関して、その他の事業-27億円、調整額-263億円については記載を省略しています。

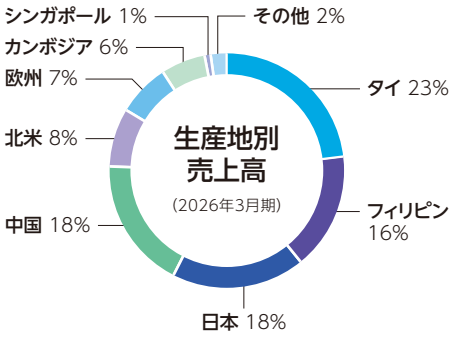




※各構成比は小数点以下第1位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

生産

グローバル生産体制を構築し、
為替、災害、地政学的なリスクを低減しています。



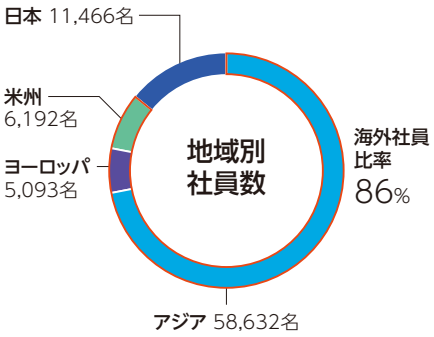
28 カ国

134 生産・研究開発拠点
(2026年6月24日時点)

103 営業拠点

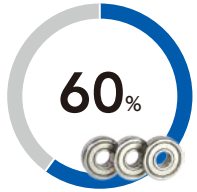
人

海外従業員が約9割を占め、
グローバルな拠点で多様な人材が活躍しています。



グループ社員数
81,383名
※正社員のみでパート、および臨時工員は含まれておりません。
(2026年3月末時点)

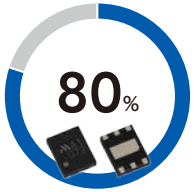
世界シェアNo.1



ミニチュア・小径
ボールベアリング
(外形22mm以下)

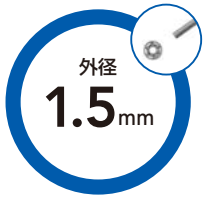


HDD(ハードディスクドライブ)用
ピボットアッセンブリー



1直リチウムイオン電池用
保護IC

世界最小

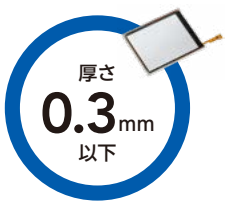


ミニチュア
ボールベアリング



世界最小クラス
ステッピングモーター

世界最薄



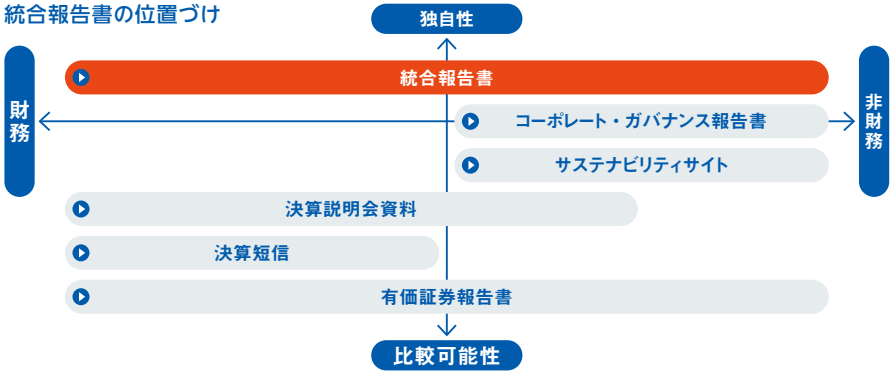
液晶用LED
バックライト用導光板

※当社調べ

編集方針

ミネベアミツミは、機械の回転をスムーズにするミニチュア・小径ボールベアリング（軸受）や、1直リチウムイオン電池用保護ICなどをはじめとする、超精密加工技術を代表するコア技術を中心に、半導体、モーター、センサーなど、さまざまな機械・電子部品を手がける相合（そうごう）精密部品メーカーです。本書は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの対話を深めることを目的としています。また、従業員が当社の考え方を共有するための資料としても活用しています。「経営の本質はサステナビリティ」という信念のもと、経営理念・方針、強み、成長戦略を財務・非財務の両面からまとめています。2026年3月期は、「世界を動かす、なくてはならない会社へ」をテーマに、規模の追求から収益力強化を軸とする企業価値向上へ転換し、持続的成長に向けた戦略・執行両面の「変革」と取り組みを紹介しています。当社は、75年磨き上げた「製造力（超精密加工技術による信頼性と圧倒的な供給力）」を強みに、機械・電子・ソフトウェアを融合した「エレクトロメカニクスソリューションズ®（Electro Mechanics Solutions、EMS）」を体現する事業ポートフォリオを構築しております。これらを原動力として、AIサーバー、ヒューマノイドロボットに代表される「成長の5分野+1」の事業機会を捉え、常識を超えた「違い」で新たな価値を創出してまいります。

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/　　**当社ウェブサイトへ移動します**

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

2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）
ただし、上記期間以前や2027年3月期の活動も一部含まれています。

発行情報

2026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・レポーティング・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）

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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きください。

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

Contents

イントロダクション 01

第1章
CEOメッセージ 07
COOメッセージ 13
CFOメッセージ 15

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 31
成長の5分野+1 41
開発戦略 43
製造戦略 45
営業戦略 47
人材戦略 49
AI・DX戦略 63

第4章
価値創造を支える取り組み
環境への取り組み 65
社会への取り組み 73
コーポレート・ガバナンス 77



MESSAGE FROM CEO

世界を動かす、なくてはならない会社へ

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

貝沼由久

世界を動かす技術の変化

機電一体『Electro Mechanics Solutions®』時代の到来

2009年、社長就任直後の決算発表の場で、私は当社がこれからどのような会社を目指すのか、その明確な方向性を定義しました。それが「機電一体」の世界を見据えた『Electro Mechanics Solutions®（エレクトロメカニクスソリューションズ、EMS）』というビジョンです。**機械と電子、そしてソフトウェアが高度に融合する時代が必ずやってくる。その技術的変化に真正面から応えられる会社にならなければならない**という強い決意を込め、この言葉を商標登録しました。それから17年が経過した今、まさに我々が予見し、準備を進めてきたEMSの時代が本格的に到来したと確信しています。

産業の歴史を振り返ると、かつては自動車やVTRなどメカニクスが豊かな生活を支える中心的な役割を担っていました。その後、半導体や電子部品が急速に進化し、エレクトロニクスの時代へと移行しました。例えば、パソコンではハードディスクからSSDへの置き換えが進み、スマートフォンの内部でも可動部分は大きく減少し、さまざまな機能が電子部品に置き換えられてきました。

しかし、「フィジカルAI」という言葉が示すように、ヒューマノイドロボットなどは、電子技術だけでは動きません。高度な電子制御に加え、実際に物を動かす機械技術、周囲の状況を把握するセンサー、そしてAIサーバーに蓄えられた情報を基にしたソフトウェアが一体となって初めて機能します。エレクトロニクスへの置き換えが進んだかのように錯覚されていた世界で、再びメカニクスの重要性が高まり、**機械と電子を組み合わせた「EMS」が文字通り「世界」を動かし、超精密加工技術が真価を発揮する時代を迎えたのです。**

EMSを具体的な事業戦略として展開するために、**当社はコア製品「8本槍」**を定めています。その定義は、大きな市場のなかのニッチ市場であること、技術革新ではなくならないこと、そして超精密加工技術に代表される当社の強みがいかせる製品であること、さらには製品を相い合わせてシナジーを生み出す**「相合※」**があることです。

そして、当社は、社会的課題の解決に貢献するAI、自動化、電動化、省エネルギー化、超高速通信などのニーズに応える技術的なシーズを、**「4高」＝「高電圧」「高電流」「高周波」「高速」**と表現しています。「8本槍」は、このような技術に欠かせません。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・ソフトウェアまで広がる、機械と電子を融合させた事業ポートフォリオを持つ部品メーカーは他になく、当社にしかできない、世界になくてはならない新たな価値を生み出す源泉であると自負しています。

8本槍・相合・4高 P.2, 20

※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。

成長の5分野＋1が収益性向上のドライバーに

EMSの真価を発揮し、今後の拡大が期待される市場が、いま次々と立ち上がっています。**単一市場ではなく、複数の巨大な波が同時に押し寄せる前例のない機会**を確実な成長につなげるため、これらの市場を**「成長の5分野+1」**と位置づけ、グローバルな全社横断プロジェクトチームを編成し、開発・製造・拡販を加速しています。私も米国サンノゼ周辺を訪問し、AIサーバー、ヒューマノイドロボット、ドローンなどの最前線を視察しました。現地では、**パートナーとして高い信頼性と圧倒的な供給力を持つ部品メーカーを求め、ともに成長したいという強い期待**を肌で感じました。

一方、すべての市場が同じ時間軸で立ち上がるわけではありません。AIサーバーやニューモビリティ（自動車）はすでに収益貢献が拡大する一方、ヒューマノイドロボットや商用ドローン、完全自動運転は実用化・量産化の途上にあります。市場ごとの成長ステージ、投資効果を見極めながら事業機会を捉えていきます。

当社は今、**規模の追求から、収益性を軸に資本効率およびキャッシュ創出力を重視する経営へと移行**しています。「成長の5分野+1」に経営資源を戦略的に配分するとともに、低収益事業の構造改革を進め、利益を着実にキャッシュへつなげていきます。超精密加工技術を磨き、ニッチ領域を極めてきた当社の強みが、競争力と付加価値を高める収益性向上ドライバーとなり、いま大きな成果へと結実する**「収穫期」**が始まっています。

成長の5分野+1 P.41-42

AIサーバー

AIの処理能力向上に伴い、サーバーの冷却性能と高い信頼性への要求が高まっているなか、当社は冷却ファンモーター、ベアリング、HDD向けスピンドルモーター、ピボットアッセンブリーなどで高いシェアを獲得しています。液冷化による冷却ファン需要の減少も懸念されましたが、排熱・電源機器向け大型ファンやバッテリー保護モジュール、水冷システム向け精密小型モーター、コネクタ、半導体など、ビジネスチャンスは拡大しています。

ヒューマノイドロボット

ヒューマノイドロボットには、ベアリングに加え、多数のセンサー、モーターなどが使用されます。市場が開発段階から実用化・量産段階へと移行するなか、信頼性と耐久性を備えた高品質・高付加価値部品の需要が急増すると見込んでいます。

商用ドローン

ドローン分野では、商用化の進展とともに機体の多様化が進み、市場も拡大しています。安定飛行を支えるベアリングやモーターをはじめ、各種超精密部品へのニーズも高まっています。

完全自動運転

ロボタクシーなどの普及により完全自動運転への期待が高まる中、LiDAR（ライダー）などで周囲を正確に把握し、あらゆる環境下で安定稼働する高信頼性が不可欠です。当社はベアリング、モーターなど各種部品を提供しています。

ニューモビリティ

自動車は、単なる「移動手段」から、「快適なオフィス」や「リビングルーム」として機能する空間へと変化し、快適性など高い付加価値が求められています。シートやディスプレイなどが高機能化し、高級部品の需要が拡大しています。

+1：航空宇宙

航空機分野に加え、開発が加速する宇宙産業においても、極めて高い品質・信頼性と安定した供給力が求められています。当社のロッドエンドベアリングや海外グループ会社が手掛ける特殊ベアリングなどへの需要も、着実に高まっています。

世界に「なくてはならない価値」

▶ 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

▶ 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）

社是「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



現在当社は「世界を動かす、なくてはならない会社へ」というビジョンを掲げています。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」が示すとおり、超精密部品の供給によって、世界にとってはなくてはならない存在でありたいというメッセージを込めています。

世の中を動かす最先端技術の現場で我々部品メーカーに求められている「なくてはならない価値」とは何か。私は「信頼性」そして圧倒的な「供給力」に集約できると考えています。

▶ 最先端技術の性能を左右する部品の「信頼性」

まず、「信頼性」です。長く過酷な環境でも壊れずに使い続けられること、動作音が極めて静かであること、そして消費電力が少ないこと。高度化する最終製品において、部品の品質が決定的な差となります。例えば、ヒューマノイドロボットは、高性能なロボットを滑らかに動かすためには、極小の力覚センサーや減速機、そして極小ベアリングなどの超精密部品が必要不可欠です。我々の開発しているロボットの片手だけで107個、ボディ全体を含めれば約300個近いボールベアリングが使用されると推定しています。最先端技術が構想・開発段階から量産のステージを迎える中、**極限の環境下でも不具合を起こさない確かな信頼性・品質を担保できることこそが、お客様、そして世界のイノベーションを加速**させる最大の価値となります。

▶「供給力」―最先端技術の現場が求める“Time to Market”

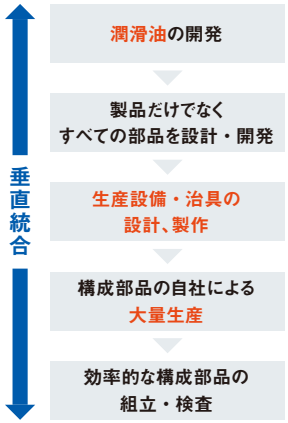
そして「供給力」です。我々が身を置くBtoBのビジネスにおいて、コンシューマー向け最終製品を展開するお客様は、激しい市場競争のなかで勝敗を争っています。新製品を市場に投入する絶好のタイミングで、必要な部品が揃わなければ、彼らは市場から淘汰されてしまいます。「いくらで買えるか」という価格設定も重要ですが、それ以上に「必要な時に、必要な数を確実に供給できるか」という安定供給能力、そして供給スピードこそが、最重要視される価値なのです。「Time to Market」という言葉が示すように、**開発から市場投入までの時間をどれだけ早められ、他社に先んじることができるかが、勝利、利益を生み出す鍵**になります。

これから数年の間に、AIやロボティクス分野は本格的な競争の時代を迎えます。**激動の市場において、お客様の勝利を支え、信頼性を担保する高品質の製品を、お客様の求めるボリューム・スピード（タイミング）で供給し続けること。この両立こそが、我々の部品メーカーとしての責務**であると考えています。我々のコーポレートスローガン「Passion to Create Value through Difference」には、「違い」から価値を創出する情熱という意味を込めています。我々はこの情熱を持って、世界を動かす「なくてはならない会社」として真の価値を提供し続けていく所存です。

世界に「なくてはならない価値」を実現する手段

超精密加工技術と大量生産を両立する垂直統合生産

この「なくてはならない価値」を創出する根底にあるのが、**75年にわたって蓄積したアナログ技術**です。設計データだけでは再現できない、材料や加工など現場の経験に基づく匠のすり合わせが求められます。その代表である**「超精密加工技術」**は、**ミクロン・ナノ精度の製品を億単位で大量生産**するものであり、一朝一夕には獲得できない当社独自の重要な無形資産です。





砥石から切削工具まで自社で
内製・管理

さらに、当社の競争力の源泉となっているのは、**「垂直統合生産システム」と、ものづくりへの徹底したこだわり**です。グローバル競争の激しいベアリング業界においては、当社が外径22mm以下のサイズで世界トップシェアを維持できるのは、外輪、内輪、ボール、グリス、シールドなどの部品、さらには刃物・金型や製造装置に至るまで、すべてを内製化しているからです。工程ごとの専門人材で徹底した情報管理をおこなっていることが、**模倣困難性**を実現しており、**極限までの作り込みのプロセスが、世界が求める価値を生み出す源泉**となっています。この**「垂直統合」の経営哲学は、他事業にも深く浸透**しています。例えば、モーターでもシャフトや構成部品、一部モーターではドライバー（半導体）までも自社で作り込んでいます。2017年に統合したミツミ電機においても、外注していた工程を内製化することでコスト削減や生産性改善に取り組み、収益改善を実現しました。

また、当社は1970年代より海外展開を推進し、最適な**グローバル生産体制の構築**により強固なコスト競争力を確立してまいりました。現在、世界23か国134の生産・研究開発拠点を有していますが、このネットワークは**地政学リスクやサプライチェーン分断に対する強靭なレジリエンス**として機能するだけではありません。**あえてリダンダンシー（冗長性）を持たせた生産体制を築くことで、常に大量の新製品を求めるお客様からの急激な生産要求にもタイムリーに確実に応える、圧倒的な供給力を担保**しているのです。カンボジア第2工場やタイ、フィリピンでの拠点整備、インドの新工場建設をはじめアクセス製品や欧州グループ会社の能力増強など、コア事業の成長につながる生産ネットワークの拡充と分散を進め、安定供給と収益性の向上を両立していきます。

「相合」— コングロマリットプレミアムの創出に向けて

もう一つの当社の大きな強みは**「相合」**です。機電一体の事業ポートフォリオをいかし、複数の技術と製品を「相合」することで、他社との差別化や新しい価値を生み出すことができます。

例えば、高性能なモーターを造るためには、回転性能を支える高精度なベアリング、モーターを制御するアナログ半導体、状態を検知するセンサー、電力や信号を伝えるコネクタなどが必要です。当社は、これらの**重要部品の多くをグループ内に有しており、個々の部品の性能を高めるだけでなく、垂直統合によって最適化**することができます。

相合 P.23-24

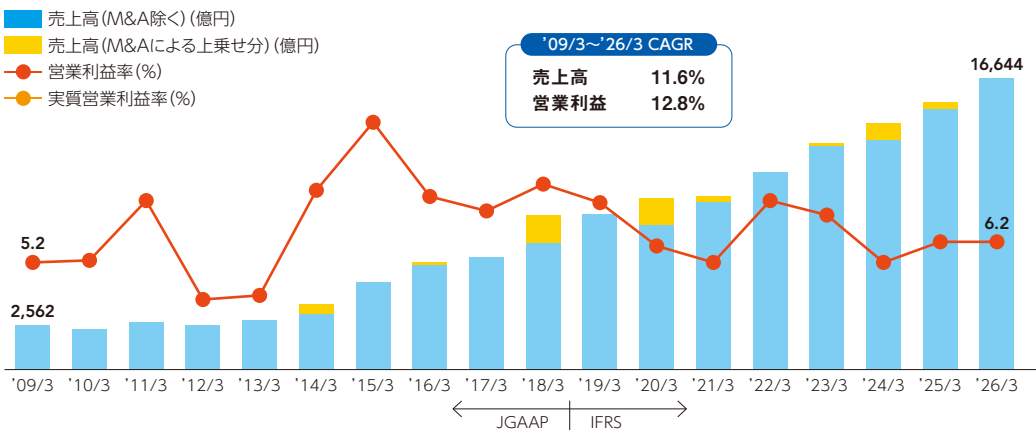
相合製品の代表例が、BMWウィングレット（BMW社に採用されたウィングハンドル）や、AIサーバー電源向けファンモーターです。ウィングハンドルは、ドアロックのメカニカル技術にモーターやセンサー、アナログ半導体を組み合わせることで実現した高付加価値製品です。また、AIサーバー電源向けファンモーターには、高速回転に対応するベアリングや、高度な制御をおこなうドライバーICなどが使用されており、必要な部品を社内で一気通貫で開発できる当社だからこそ実現できる高い性能を備えています。ニッチ分野で高いシェアの獲得に成功し、モーター事業の収益性を牽引しています。

このほかにも、多様な技術を「相合」し、垂直統合生産の強みをいかした高付加価値製品を数多く創出しています。こうした当社ならではの製品の拡大が、高い競争力と収益性につながり、事業の収益力向上を牽引しています。

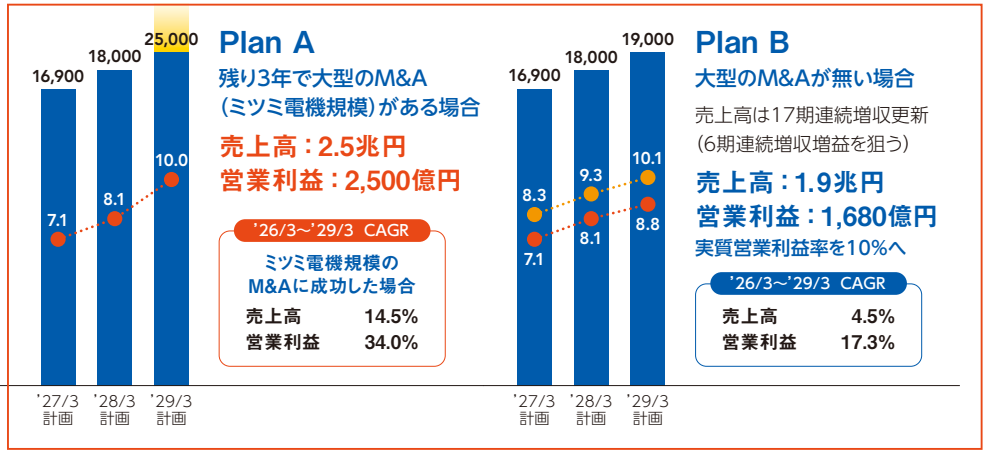
「相合」は製品を組み合わせるだけではありません。例えば、ハードディスク向けで培った流体軸受の生産工程における異物の解析技術が、全く異なる半導体の製造技術の進化に不可欠な役割を果たしています。また、スマートフォンのバックライト事業も需要終息後、償却済みの資産や確立した生産技術を車載ディスプレイやタブレット向けに応用し、新たな価値を生み出しています。**「製品」だけではなく、「技術」「ノウハウ」「人」「設備」に至るまでさまざまなリソースを掛け合わせることで、「相合」の生み出す価値を高めています。**

投資家の方々には、当社をさまざまな事業を寄せ集めた「コングロマリット」と捉え、ディスカウント評価される方もいらっしゃいます。しかし、我々は決して無関連な事業を集めて「総合」を目指しているわけではありません。「縫製技術」を核とするアパレル企業の店舗では、頭からつま先まで全身をコーディネートする商品が揃えられます。それと同様に、我々も「超精密加工技術」と「大量生産技術」を核とし、最先端技術を求めるお客様から「当社に聞けば必要な部品がうまく組み合わされて何でも揃う」と言っていただけるようなラインナップを目指しているのです。相合製品は当社にしかできない高付加価値製品であり、2桁超の利益率を持つ製品も多く、**収益力を向上する「プレミアム」**を生み出し始めています。今後数年でさらなる成果を証明できると考えています。

過去のトラックレコード



中期業績予想



収益性向上への取り組み

当社は2019年に、2029年を見据えて描いた長期的な成長ビジョンとして、2029年3月期に売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という目標を掲げてきました。これは、オーガニック成長に加えてミツミ電機、あるいはそれ以上の規模のM&Aを実現することを想定しており、中期業績予想の「Plan A」と位置付けています。一方で、2029年まで残り3年となり、「Plan B」を中期業績予想の基本として策定いたしました。これは想定していた規模のM&Aがない場合、オーガニック成長と小規模なM&Aを主体とした現実的なシナリオで、2029年に売上高1.9兆円、営業利益1,680億円を目指しています。売上高1.9兆円は、今期計画値の約1.7兆円規模からすれば、3年後の目標として十分達成可能な数字です。ここから毎年200億円ずつ利益を積みあげ、実質的営業利益率※10%超を確保していきます。将来的に良いご縁に恵まれた際には、速やかに「Plan A」へと移行する準備も整えています。

※支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率

営業利益率の向上は当社の重要な経営課題ですが、その改善のドライバーになるのが、**「成長の5分野+1」**のビジネスです。これらの市場はこれから爆発的に立ち上がる領域であり、お客様のタイムラインに遅れることなく、高品質な部品を大量に供給できる企業は、BtoBビジネスにおいて、その高い付加価値に見合った適正な価格で評価されます。これまでは価格プレッシャーの大きいBtoC向けビジネスが中心でしたが、当社の生み出す価値が顧客の勝利に貢献できれば、今後は相応の利益水準を認めていただけると考えています。

また、開発・製造・営業や調達などバリューチェーン全体で収益力向上への変革を力強く推進すべく、私の主催する**「5分野+1 製品開発拡販会議」**を2026年5月より月1回開催しています。ここでは開発のさまざまなボトルネックの解消、相合の推進、潜在客先の把握とアクションなどの主要テーマを議論し、巨大な成長市場における機会損失を排除し、スピーディな市場参入を目指します。

開発戦略 P.43-44 製造戦略 P.45-46 営業戦略 P.47-48 AI・DX戦略 P.63-64 環境への取り組み P.65-72

開発の変革：AIサーバー、ヒューマノイドなどの急激な需要増を確実に取り込むべく、これらの**成長領域へ開発リソースを重点的にアロケーション**し、製品化のスピードアップをはかっています。また**「協創」**にも力を入れ、産官学のパートナーの皆様との連携も強化しています。

製造の変革：成長の5分野+1の需要を取り込み、工場稼働率を極限まで高めて固定費を低減し、収益性を向上させます。製造現場ではAI・DXや**自働化を推進**し、リソースを高付加価値業務へシフトし、一人当たり生産性を高めています。さらに、**カーボンニュートラル**の取り組みも加速しており、2025年に定款を変更して太陽光発電事業へ参入しました。カンボジア、フィリピンでは再生可能エネルギー100%導入、タイ主力2工場では約50%切り替えを計画し、電力コスト削減と地域の電力供給に貢献しています。**供給力と環境負荷低減を両立**し、持続的成長を追求します。

営業の変革：「どれだけ売ったか」だけでなく「どれだけ利益を出したか」を**自社ERPを開発して精緻に可視化**し、**営業利益率を最重要KPIとして評価する制度**へ完全に舵を切りました。これは、本多通信工業の子会社ミネベアソフトウェアソリューションズが大きな力を発揮しました。

加えて、**AI・DXの活用を全社レベルで加速**し、自社開発AIによるトップマネジメントや現場の暗黙知の形式知化に取り組み、課題解決への挑戦、属人性の解消に取り組んでいます。私の過去の社員向けトップメッセージ、研修での発言録、各種メディア・インタビューなどを学習させたAIアバターの社内導入も間近です。また、革新的なアイデアの閃きの促進のため、最高賞金1,000万円のAIイノベーションチャレンジアワードも新設しました。

さらに、売上高・利益などのP/L管理だけではなく、持続的なキャッシュ創出力や資本効率性の向上を目指します。システムを開発し、P/L数値に加え、在庫関連、フリーキャッシュ・フロー、ROICなどの各種KPIを可視化し、企業価値の最大化に向けた取り組みを推進しています。

従業員が誇りを持てる会社へ

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。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ました。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、持続的な企業価値向上の実現に向けたCEOとしての私の最も重要な使命は、成長機会を確実に利益へつなげるとともに、グローバル10万人の多様な社員一人ひとりの「情熱（パッション）」を引き出し、75年の歴史のなかで培われてきたミネベアミツミのDNA――現場主義、ものづくりと利益へのこだわり、そして成功への情熱――を次世代へ継承することです。

現場主義と挑戦を通じた次世代経営人材の育成

現在、当社では経営の根幹を担う人材を育成するため、**コア人材の発掘・育成・強化**に取り組んでおり、私自身も異業種の優れた人材育成の手法を学びながら、次世代のリーダーたちに直接語りかけています。これからのミネベアミツミの利益を創出するのは、我々の世代ではなく、彼ら次世代のリーダーたちです。研修で学ぶだけではなく、お客様の要求に誰よりも早く応え、開発・製造・販売が一体となって価値を提供し続ける**「現場主義」の徹底**を求めています。会長室、COO/CFO室、副社長室では、数週間から数ヵ月間にわたり次世代リーダー候補を受け入れ、現経営リーダーの傍で**「経営の現場」**を体験してもらうシャドーイング研修も進めています。さらに、海外を含む製造・営業の現場を熟知したメンバーが各現場の新任・現任マネージャーを育てる**「サムライ・プロジェクト」**など、多様なプログラムを展開しています。また、本人の自律的な挑戦を促すため、成果をより公正に評価する**人事制度の改定**を実施したほか、**最高1,000万円を報酬とする「会長特別賞」**を新設するなど、イノベーションの創出を促し、挑戦とモチベーションを喚起する仕組みづくりを強化しています。

人材戦略 P.49-58　コア人材育成プログラム参加者座談会 P.59-60　サムライプロジェクト P.61-62





コア人材育成プログラム 登壇の様子

M&AはPMIを重視　ものづくり・利益へのこだわりを共有

M&Aは当社の成長の原動力であり、今後も重要な経営戦略の一つです。従来の原則**「①既存ビジネスの強化および／または相合が期待できること ②適正価格を徹底すること（EBIT10倍）」**を基本としつつ、より収益力を重視した戦略への見直しを進めています。これまでは、コア製品「8本槍」とのシナジー創出の可能性に加え、財務規律を堅持しながら、業績が伸び悩む企業を適正な価格で取得し、ターンアラウンドを実現することで、経営統合を成功させてきました。一方で、規模の拡大を優先した結果、一部では経営統合後に収益率が一時的に低下している事業があることも認識しています。今後は、こうした事業の構造改革を進めるとともに、**M&Aにおいても収益性をこれまで以上に重視**していく考えです。

また、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。対象会社の人材や文化を尊重しながら、統合完了後のDay1からお互いを知り、当社が徹底してきた**「ものづくりと利益への徹底したこだわり」**を共有し、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鍵であり、M&Aの成否をわけると考えています。

M&A・PMIインタビュー P.21-22



海外製造現場の視察

100周年に向けて― 勝敗の鍵は成功に対する「情熱」

私が次世代のリーダーに最も求めている素質、それは**成功に対する「情熱」**です。困難に直面した時、多くの人は途中で諦めてしまいます。しかし、そこであと半歩、前に踏み出せるかどうか。その執念と情熱こそが、超精密の世界で勝敗を分けるのです。

我々には今、これまでの歩みが正しかったことを証明する**「収穫期」**が訪れています。私を支えてくれる多くの社員と力を合わせて企業価値・株主価値向上に取り組み、100周年とその先の未来へ向けて「世界を動かす、なくてはならない会社」への歩みを力強くすすめてまいります。今後のミネベアミツミに、どうぞご期待ください。

Myパッション P.55

CEOメッセージを
YouTube動画でも公開しています。

COOメッセージ



徹底した『現場主義』と強靭な『執行力』で、成長機会を収益成長へつなげる

事業の最前線に立ち、五感で真の課題を捉える

CEOが示す成長戦略を執行し、事業活動のあらゆる現場で成果へと変え、成長機会を利益とキャッシュへ確実につなげていくことが、COOとしての私の責務です。近年、市場が求める価値は劇的に変化しています。かつての価格重視の時代から、当社が注力する「成長の5分野+1」の最先端領域においては、開発から量産にステージが移行し、圧倒的な信頼性と性能が求められるようになりました。そして、「Time to Market」という言葉が示すように、他社に先駆けた開発・供給のスピードが「価値」となっています。高品質とコストを両立し、圧倒的なボリュームに対応する供給力を強みとするベアリングをはじめ幅広い事業で競争力と収益力を向上させるチャンスが広がっています。

成長の5分野+1 P.41-42

この価値創造と収益力を支えているのが、徹底した「現場主義」です。三現主義といわれますが、特に現地・現物を含む「現場」が問題解決の改善ポイントになると考えています。私も、製造現場にとどまらず、営業の最前線や管理部門にまで足を運び、データに加え五感で課題を捉えることで、改善のヒントが生まれます。現場で事実をとらえ、課題を細分化し、的確な解決策を見出して泥臭く実行していく。責任者と期限を明確にしたうえで、改善を全社へ横展開する。この「執行力」を、特定の「個」の力に頼らず、グローバル10万人の社員、そして機械と電子が融合する幅広い事業の隅々にまで浸透させ、サステナブルな成長を実現する組織力を育て、成長機会を利益とキャッシュへ確実につなげていきます。

供給力の源泉 ― グローバル生産のリスクマネジメント

圧倒的な供給力を支えているのが、23カ国134拠点に及ぶ当社のグローバルな生産・研究開発拠点です。日本のマザー工場と、タイ、フィリピン、カンボジア、中国などのアジア・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。

昨今高まる地政学リスクに対しても、当社は単なる拠点の分散にとどまらない「真の意味でのリスク回避」を実現しています。全拠点で「同じ品質・技術・管理」を担保し、地産地消や「同一型式の複数拠点生産」を徹底することで、お客様への供給を滞らせない強靭な体制を築いています。こうした自律的かつ柔軟なグローバル供給網は、すでに確かな成果を生んでいます。例えば、労働力不足やサプライチェーンの混乱に直面する航空機部品業界においても、厳格な品質基準をクリアする高い技術力、設備増強やM&A・事業譲受を実行できる財務基盤に加え、欧米・日本のみならずインドやタイへ広がるグローバルな最適地生産体制を持つ当社の競争優位性が高まっています。

トップダウンとボトムアップが生む、全社横断の「相合」

さらに、当社の競争力である多様な製品、人、技術のシナジー創出と高付加価値化による「相合」には、事業部の壁を越えた全社横断の取り組みが不可欠です。当社は製品軸の事業部制を基本としつつ、「相合」を加速させるため、横串組織の強化とプロジェクト組成を強力に推進しています。従前より各事業部の開発組織に加え技術本部を設置して幅広い技術を組み合わせた新製品のスピーディな事業化に取り組んでいましたが、「成長の5分野+1」では、開発・製造・営業部門などを横断するグローバルプロジェクトチームも発足し、全社連携を加速しています。

「相合」を現場に実装するには、トップダウンのリーダーシップと、現場から組みあげるボトムアップの力の融合が重要です。経営陣が方針を示すだけでなく、開発・製造・営業の現場が連携し、お客様からの受注を待つばかりでなく、顧客の潜在ニーズを捉え、当社独自の提案をおこなう能動的な組織体制と文化の構築を目指しています。



また、人材の異動や交流を通じて目に見えない競争力の源泉を組織全体へ着実に波及させています。ベアリング部門が長年培った高収益を生む「DNA」やノウハウは、社内でも一朝一夕に真似できるものではありませんが、M&Aで加わった企業にも、生産技術やグローバルオペレーションで蓄積したノウハウから有効な要素を抽出・注入し、統合による改善と収益力強化につなげています。

多岐にわたる事業を細分化してマネジメント

ニッチなビジネスの積み重ねで築く強靭な高収益ポートフォリオへ

当社は収益性改善を企業価値向上の源泉と捉え、事業ポートフォリオを最適化し、「コア」「サブコア」「ノンコア」に分類・管理しています。ベアリング、半導体など「産業の米」といえる巨大市場のニッチ領域で強みやシナジーを発揮できる「コア事業」は、「8本槍」と「相合」戦略を軸に、高収益の成長分野へ経営資源を重点投下し、競争力を強化しています。一方、ボラティリティが高く代替リスクのあるスマートフォンやゲーム等の「サブコア事業」は、実質営業利益率7%を目安に、規模より収益性を追求します。実質営業利益率※やROIC（ハードルレート8%超）などの財務規律を管理する一方、供給責任を全うし、段階的に事業転換する「ソフトランディング方式」を重視しています。例えばスマートフォン向けバックライト事業は、加速償却を活用して大きな損失なく車載などへ転換しました。誠実な対応で築いた信頼は、将来につながる無形資産となっています。

事業評価は一括りにせず、細かな製品・拠点レイヤーまで精査し、売却・閉鎖など必要な構造改革を迅速に実行しています。また、製品ミックスの改善にも力を入れています。例えば、低収益の電源にパワー半導体を相合して高付加価値化し、競争力を発揮できるニッチのハイパワー領域を開拓しています。特定製品に頼らず、超精密加工技術をいかせるニッチな高収益市場を着実に積みあげた利益は、簡単には崩れません。COOの現場主義とCFOの財務的視点を両輪とし、各事業の収益構造を細分化して見極め、企業価値の着実な向上に取り組んでまいります。

※実質営業利益率　支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率

● 事業ポートフォリオの定義

コア	サブコア	ノンコア
ニッチ競争力 ＋ 永続性	新規性 ＋ 非永続性	低利益 or 価格ニッチ
成長戦略	収益性と次世代製品の開発戦略	選択と集中
コア製品「8本槍」	カメラ用アクチュエータ ゲームアッセンブリ など	現在事業部単位では該当なし
❶巨大な市場において、ニッチ領域である ❷当社の強みが活用できる ❸技術革新があっても容易には置き換わらない ❹製品間でのシナジーがある	❶❷❹コア事業と同様 ❸将来的な代替可能性を踏まえ、固定費の最小化や投資の早期償却を進め、リスクを抑制。あわせて、コア事業のさらなる強化と成長に貢献。	

実行力を担保する「人」と次世代への継承

人材戦略 P.49-62

次世代の経営を担う中核マネジメント層の形成とエンゲージメント向上

当社の持続的成長において、次世代経営層の育成（サクセッション）は最重要課題です。多岐にわたる事業を展開する当社では、サクセッションを単なる「個」の継承ではなく、「経営グループ」としての継承と捉えています。次期トップ一人にすべてを求めるのではなく、それぞれの領域を深く理解し、力強く牽引できる集団指導体制の構築、中核マネジメント層の強化が不可欠です。市場や製品領域が細分化して事業部数が増え、本部長・事業部長を担う人材の「数と質」の確保が一層重要となるなかで、2024年より 事業本部長クラス、事業部長クラス、ハイポテンシャル層の3層を対象とするコア人材育成プログラムを開始しました。修了者137名の約30%が昇進・昇格し、より高度な経営課題や収益責任を担っています。

また、事業の難度が高まるなか、現場から組織力を高める取り組みも重要です。当社のDNAである製造現場の「基本動作」を次世代へ継承するとともに、私や岩屋副社長が各拠点を訪れ、現地のマネジメントや若手社員との対話を積み重ねています。劇的な変化が起きずとも、継続による積み重ねが一人ひとりの情熱を引き出し、当社のDNAを引き継ぐ強力な経営陣とグローバルな組織力の育成につながると考えています。

今後も、構造改革、相合製品の創出・拡大、生産性向上など、さまざまな企業価値向上施策を着実に執行し、COOとして中期業績予想の必達に向けて邁進してまいります。

● 2026年3月期-2027年3月期の構造改革費用

1	コネクタ事業（SEセグメント） 本多通信工業による英国子会社株式の売却（2026年3月期）	
2	電源事業（SEセグメント） マレーシア拠点での生産終了および会社清算（2026年3月期）	費用：約10億円
3	センシング事業（MLSセグメント） フランスでの事業売却（2026年3月期）	費用：約16億円
4	欧州AS事業（ASセグメント） 構造改革（2027年3月期）	費用：約22億円

2026年3月期-2027年3月期 構造改革　合計費用：約48億円

改善効果：完了後約25億円（年間ベース）を見込む

COOメッセージをYouTube動画でも公開しています。



フリーキャッシュ・フローの最大化による「価値創造」の実践

― 収益力の強化と資本効率の最適化を徹底 ―

当社は、本業で稼ぐ力、すなわち「収益力」こそが企業価値向上の出発点と考えています。財務戦略の中核は、①高付加価値化と構造改革による収益力の強化、②運転資本と事業資産の適正化による資本効率の向上、③創出したキャッシュの成長投資・M&Aと株主還元への規律ある配分です。これらを通じてフリーキャッシュ・フローを最大化し、持続的な企業価値向上を実現します。

経営目標・財務目標

2019年に策定した2029年3月期目標「Plan A：売上高2.5兆円、営業利益2,500億円」に加え、新たに「Plan B：売上高1.9兆円、営業利益1,680億円、実質営業利益率10%超」を策定しました。実質営業利益率は、顧客から支給される部品等の売上高を分母から除いて算出しており、当社が実質的に付加価値を創出する事業の収益性を示す管理指標です。

Plan Aが大型M&Aを織り込む一方、Plan Bはオーガニック成長を主体とするシナリオです。高い市場成長が見込まれ、高収益ビジネスの構成比が高い「成長の5分野+1」における事業拡大を通じて、最重要課題である実質営業利益率の向上をはかります。各事業で資本コスト（WACC約6%）を恒常的に上回るROIC8%以上を確保し、主要財務KPIであるROE15%以上、EPS成長率15%以上（10年間CAGR）の達成を目指します。

CEOメッセージ　PlanA・B　P.11

2026年3月期の進捗と課題解決へのアクション

2026年3月期は、売上高1兆6,644億円、営業利益1,040億円と、過去最高を更新しました。一方、営業利益率6.2%（実質営業利益率7.5%）、ROIC6.4%、FCF121億円という結果は、Plan Bで掲げる収益性・資本効率の目標達成に向けては、なお改善余地があると認識しています。これらを最優先で解決すべき財務課題と認識し、今後は、売上拡大にとどまらず、高収益事業の構成比を高めるとともに、投下資本を効率的に活用し、利益成長を着実なFCF拡大につなげることが重要です。AI・DXを活用してP/L・B/S双方のKPIを可視化し、経理財務・経営管理部門に加え営業、資材、事業部などと連携し、全社横断的な管理を進めています。

P/L：成長の5分野+1に経営資源を集中し、収益性を改善

2026年3月期は、データセンター向け需要や車載コンテンツグロースが成長を牽引しました。PTセグメントでは、生産・販売数量、売上高、営業利益がいずれも過去最高を更新しました。MLSセグメントでは、モーターは材料価格高騰の影響を受けるもののAIサーバーや車載向けビジネスで収益力を着実に伸ばしています。エレクトロデバイスでは車載向け新製品が立ち上がり、センシングデバイスも不採算事業の撤退やニッチトップビジネスの積みあげにより収益性が改善しました。SEセグメントでは、パワー半導体市場の回復が遅れるなかでも、スマートフォン・医療向けを中心としたニッチ分野が好調に推移しました。光デバイス・機構部品などのサブコアビジネスは、実質営業利益率7%を目途に収益性回復を進めています。ASセグメントは、自動車市場の逆風を跳ね返し、売上高・営業利益とも過去最高を更新しました。

今後は成長の5分野+1に代表されるコア製品の高付加価値市場・用途への展開を加速し、販売価格適正化、調達コスト削減、生産性向上、固定費適正化を徹底します。低収益事業の構造改革を着実に進め、高収益事業の構成比を高めることで、全社の実質営業利益率10.1%を目指していきます。

B/S：投下資本の効率化に向けたROICの活用

資本効率面では、2026年3月期末の棚卸資産は3,913億円となり、前期比+約400億円（為替影響260億円を除くと実質+140億円）となりました。また、好調な販売に伴う売上債権増加により資金回収の一部が翌期に持ち越された結果、FCFは121億円にとどまり、運転資本管理に改善の余地を残しました。こうした課題を踏まえ、B/Sマネジメントでは、資本コストを上回るリターンが見込める事業へ資本を重点配分するとともに、棚卸資産適正化、売上債権の早期回収、不要資産売却、設備投資厳選、CCC短縮を通じて、投下資本の効率化を進めます。今後は、売上債権の着実な資金化と規律ある設備投資を徹底し、2027年3月期にはFCF690億円を見込みます。さらに、こうした投下資本のマネジメントを事業単位に落とし込み、ROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメントを徹底していきます。

ROIC管理による事業ポートフォリオマネジメント

当社は、売上規模の拡大から収益性を重視する成長戦略へ転換しています。事業を「コア」「サブコア」「ノンコア」に区分し、事業ポートフォリオを徹底管理しています。投資判断では、WACC（約6%）を2ポイント上回る8%をハードルレートとして事業別ROICを管理し、「ROIC逆ツリー」で「税引後営業利益（NOPAT）の最大化」と「投下資本の効率化」を推進しています。営業利益の最大化には、高付加価値品の拡販や固定費削減、自動化、AI・DXによる効率化で利益を創出します。一方、投下資本の効率化では、売上債権の回収短縮、仕入債務の最適化、設備投資の厳選等を通じてキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）を改善し、財務体質を強靭化します。

●ROICの推移

ミネベアミツミ版ROIC

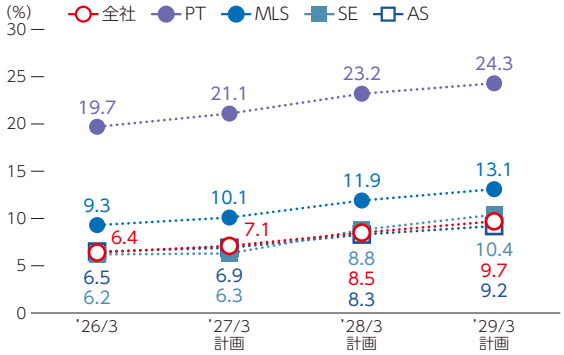
=

NOPAT
営業利益×(1−税率)

÷

投下資本
受取手形・売掛金+棚卸資産+
固定資産−支払手形・買掛金

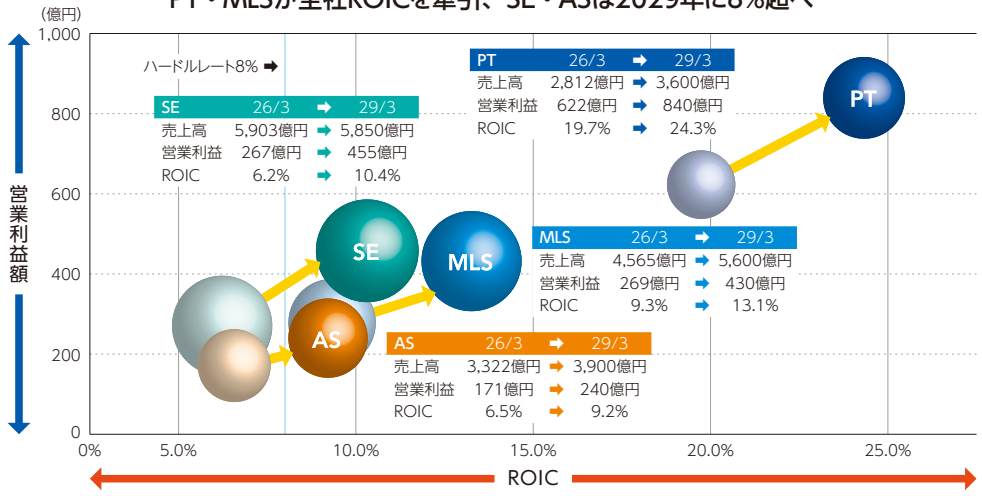
セグメント別で管理できる事業資産(売上債権・債務、棚卸資産、固定資産)で算出



●ROIC逆ツリー

管理項目			KPI	担当部署
ROIC	税引後営業利益 P／L	売上	・販売数量の拡大 ・新製品・新市場への展開 ・平均販売単価の上昇	営業本部 拡販、価格交渉等
		売上原価	・材料費率/労務費率低減 ・一人当たりの生産性向上 ・残業時間削減 ・稼働・非稼働設備の確認	事業部(工場) チームビルディングによる改善
		販管費	・徹底した固定費削減 ・労働分配率の上昇 ・特恵関税の活用	本社部門
			・新製品、新市場の開発 ・持続的な価値創造に向けた試験研究活動	技術本部
		法人税等	・タックスプランニング ・繰越欠損金消化、仕切価格調整	経理部 経営管理部
	投下資本 B／S	売掛金・受取手形	・売上債権回転期間の短縮 ・債権流動化等のスキーム活用	営業本部 財務部
		買掛金・支払手形	・仕入債務回転期間の延長 ・ベンダーファイナンス等のスキーム活用	調達・物流部門/財務部 パートナーへの協力要請
		棚卸資産	・DIO短縮 ・販売不能在庫の削減 ・物流リードタイム短縮 ・戦略在庫の確保	事業部/調達・物流部門 徹底的な在庫削減
		固定資産	・設備投資の厳選 ・設備の有効活用 ・投資効果の精査	事業部(工場) 投資対効果の向上

PT・MLSが全社ROICを牽引、SE・ASは2029年に8%超へ



※薄いバブル：2026年3月期の売上高、営業利益、ROIC　濃いバブル：2029年3月期の売上高、営業利益、ROIC

事業ポートフォリオの定義 P.14　事業別戦略、各セグメント業績 P.31-40

上記の図は、2026年3月期（薄いバブル）から2029年3月期（濃いバブル）に向けた各事業セグメントの成長軌道を示しています。全事業が「営業利益の拡大（縦軸）」と「資本効率の向上（横軸）」を両立させ、右上の象限へと力強くシフトします。

■ コア事業のさらなる高収益化（PT事業・MLS事業）

すでに高い資本効率を誇る両事業は、成長市場の確実な捕捉と事業基盤の拡大により、全社の利益成長とキャッシュ創出を強力に牽引します。

PT：データセンター向けや航空宇宙製品の旺盛な需要を背景に、月産5億個超のベアリング生産体制の確立を目指します。さらにLiDAR向けカートリッジベアリングなど成長市場を確実に捕捉し、ROIC24.3%という極めて高い水準へと押しあげます。

MLS：AIサーバー需要や車載コンテンツグロースを追い風にしたファンモーターをはじめとする精密小型モーターでは競争優位性の強化も含めて収益力が向上しています。車載向けバックライトの大型プロジェクト、センシングデバイス事業における不採算事業の構造改革やニッチトップビジネスの積みあげにより、ROICを13.1%に向上します。

■ ハードルレート（8%）の突破（SE事業・AS事業）

現状、全社ハードルレートの8%を下回る両事業においては、抜本的な構造改革と高付加価値化により収益性を改善し、2029年3月期にはハードルレートを着実に超えるレベルを目指します。

SE：マレーシア電源拠点の生産終了など不採算の構造改革を断行するとともに、高収益を誇る半導体部門のさらなる強化をはかります。赤字が続いていた滋賀工場では、リチウムイオン保護IC、MEMS、IGBT（ファンウンドリ含む）の生産により稼働率を向上し、黒字化を推進します。光デバイス・機構部品などサブコア事業の収益性も回復しており、ROICを10.4%へ引きあげます。

AS：BMW向けウィングハンドルをはじめとした高付加価値製品の開発を進める一方、不採算拠点の閉鎖等の構造改革を断行します。収益基盤を強固なものとし、ROIC9.2%への改善を達成します。

フリーキャッシュ・フロー創出の最大化に向けて

ここまで述べてきた収益力の強化と資本効率の最適化により、FCFのさらなる拡大を図ります。利益成長による営業CFの拡大と、運転資本・設備投資の規律ある管理を両輪に、FCFを2029年3月期に870億円まで拡大する計画です。EBITDAも着実に成長しており、2027年3月期からの3年間で累計約5,000億円の営業CF創出を見込んでいます。

2026年3月期のFCFは、好調な販売に伴う売上債権の増加により、資金回収の一部が翌期へ持ち越されたことから、一時的に121億円となりました。一方、M&A支出などの一過性要因を除く調整後FCFは141億円を確保しています。今後は、売上債権の着実な資金化に加え、利益成長と運転資本の適正化、規律ある設備投資を通じて、キャッシュ創出力を一段と高めていきます。

また、成長投資やM&Aを機動的に実行する基盤として、財務健全性の維持も重視しています。JCRの信用格付は、堅調な業績推移と健全な財務構成が評価され、2025年3月に「AA−」へ格上げされました。自己資本比率は、M&Aなどにより短期的に変動する可能性がありますが、中長期的に50%以上を維持するとともに、ネット有利子負債を適切にコントロールし、成長投資と財務健全性の両立をはかっていきます。

財務ハイライト P.29

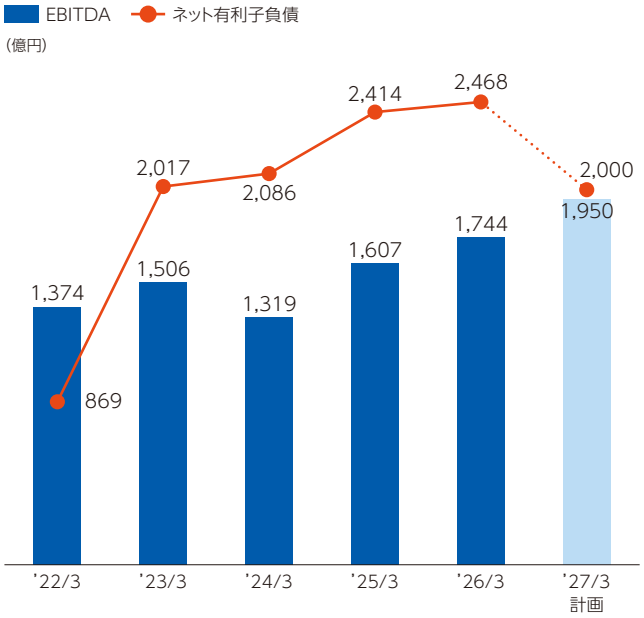
格付	格付投資情報センター（R&I） A+	日本格付研究所（JCR） AA-

成長投資と株主還元を両立するキャッシュアロケーション

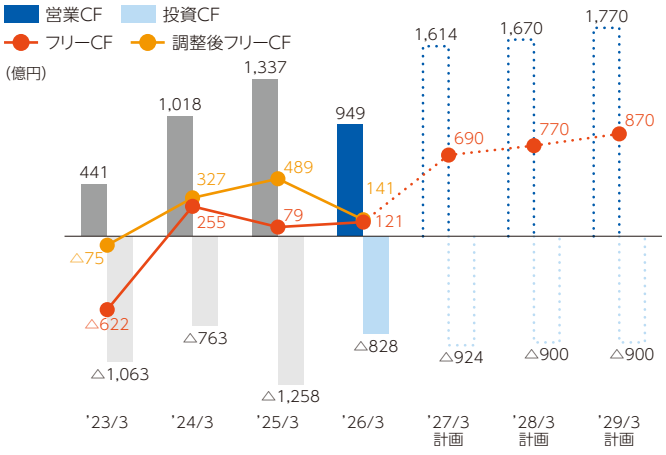
持続的な成長と株主価値の向上を実現するため、キャッシュアロケーション・ポリシーを掲げています。創出した営業CFのうち50%をオーガニック成長のための設備投資へ充当します。残る50%のうち、半分（25%）を安定的な株主還元に充て、残りの半分（25%）に借入金を加えて企業価値向上に資するM&A等の資金といたします。

- **設備投資（約2,700億円）**：コア製品「8本槍」や成長の5分野+1の対応に向けた生産キャパシティ拡大等に投入します。
- **株主還元（約800億円）**：連結配当性向30%程度を目安に安定的な増配を目指します。2027年3月期の年間配当金は前期比10円増配となる60円を予定しています。
- **戦略的投資・柔軟な還元（約1,500億円）**：M&A投資および自己株式取得の資金として活用を検討します。コア事業の成長を加速させるM&Aを積極的に狙い、大型案件の際は借入金も柔軟に活用してまいります。

●EBITDA／ネット有利子負債の推移

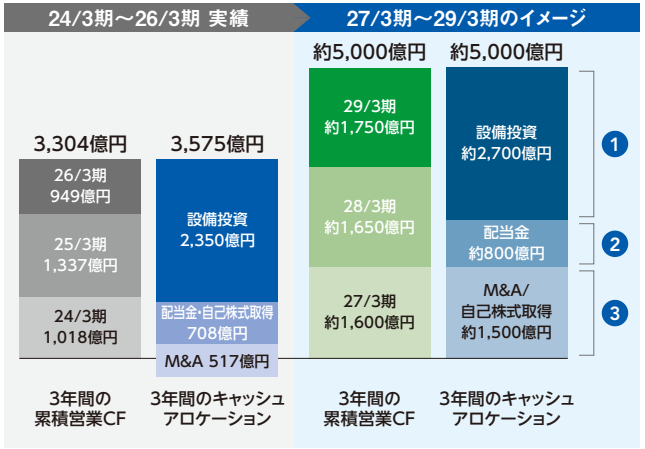


●営業CF、投資CF、フリーCF、調整後フリーCFの年次推移



	'23/3	'24/3	'25/3	'26/3	'27/3 計画	'28/3 計画	'29/3 計画
調整額（億円）	547	72	410	20			
主な一過性要因	東京本部ビル購入 M&A 本多通信工業 住鉱テック ホンダロック	M&A RO-RA	M&A 日立パワーデバイス	M&A ツバキ・ナカシマ ボールねじおよびボールウェイ事業			

●キャッシュアロケーション



1. コア製品「8本槍」の成長に向けた生産キャパシティの拡大
2. 安定的な増配
3. ●コア製品「8本槍」の成長に資するM&Aを検討（大型M&Aの場合は、借り入れも検討）
   ●機動的な自己株式取得

株価・資本コストを意識した経営

当社は、本業の利益成長を通じてEPSを高めるとともに、成長戦略、資本効率、ガバナンスに関する情報開示と対話を充実させることで、市場からの適正な評価の獲得を目指します。

また、資本効率の面では、為替変動の影響を除いた実質的な事業力ベースにおいても、資本コスト（約8%）を継続的に上回るROEを維持・創出しています。今後も構造改革や高付加価値化により事業収益性をさらに高め、長期目標であるROE15%以上の達成を目指します。前述のキャッシュ・アロケーション・ポリシーのもと、成長投資と「安定的な配当成長・機動的な自己株式取得」を両立し、継続的なPBR向上と株主価値の最大化を実現してまいります。

株価
経営者／企業の通信簿
EPSとPERを反映した
市場評価

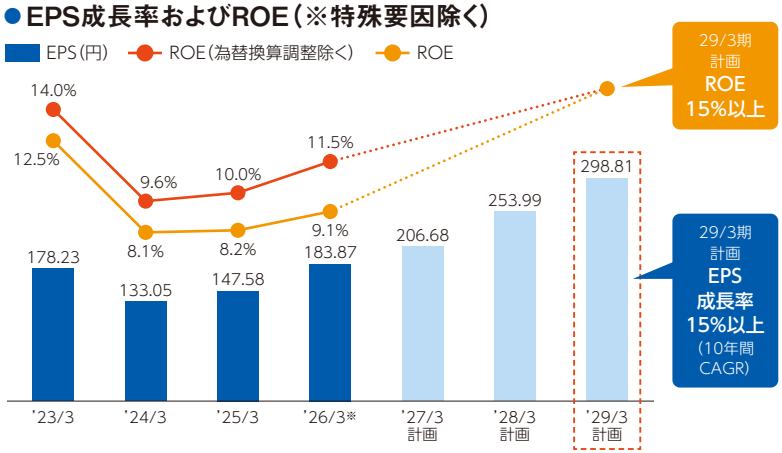
＝

EPS
利益成長・資本政策

×

PER
成長期待・
利益の持続性・
資本市場との信頼

●EPS成長率およびROE（※特殊要因除く）



さらなる企業価値向上に向けて―投下資本改善の具体策

全社的なB/S改善に向け、現在営業調達部門と緊密に連携し、売上債権回収期間の短縮や、サプライヤーファイナンス等を活用した仕入債務支払期間の延伸を通じ、CCC改善を進めています。また、各事業部と協働し、DIO短縮をKPIとしてPSI管理（生産・販売・在庫一体管理）徹底による在庫削減を推進するとともに、設備投資においては投資対効果を精査し、各種補助金や既存設備の有効活用をはかることで、FCFの最大化に努めています。その実現の一助として、毎月決算後に即座に全事業部長へ周知し、AI・DXを活用して各種管理指標を可視化することで迅速な改善につなげています。今後も事業部と本社部門が一体となり、投下資本の圧縮と資本効率の最大化を通じて、企業価値向上に貢献してまいります。



事業執行役
経理財務・経営管理部門長
片岡 祐介

ステークホルダーとの対話による株主価値向上

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの建設的な対話は、資本コストの低減・適正評価獲得につながる重要施策の一つと考えています。国内外のアナリストや機関投資家の皆様との面談に積極的に臨むとともに、貝沼会長や私が直接海外へも赴き、当社の事業戦略や財務戦略を丁寧にご説明する機会を大切にしています。特に投資家の皆様からの関心が高い事業については、事業部門・IR部門が連携し、スモールミーティング、IR Day、国内外の工場見学会などを通じて現場の技術力や実態を肌で感じていただく取り組みも推進しています。いただいた声を真摯に受け止め、企業価値向上に資する施策をスピーディに経営へ反映していくことこそが、当社のIR活動の強みです。財務実績や事業活動の成果にとどまらず、人的資本戦略やESGをはじめとする非財務戦略（持続的成長の基盤）についても積極的な対話を展開しています。近年は、取締役会の実効性に関する開示充実を求める投資家の皆様の声を踏まえ、社外取締役と機関投資家との対話を継続的に実施するとともに、取締役会の議論事例の開示を拡充するなど、ガバナンスに関する情報発信を強化しています。

さらに、安定した収益基盤を背景に個人投資家向けのIR活動も本格化させています。2026年7月に東京本部・クロステックミュージアムを活用した当社製品の体験型プログラムも実施し、参加者の皆様から高い評価をいただきました。今後もあらゆる対話を通じて得られた貴重なご意見を経営にいかし、企業価値および株主価値の持続的な向上に努めてまいります。

社外取締役と機関投資家との対話 P.85　ステークホルダーエンゲージメント P.25

●株主との対話 実施状況

項目	実施内容
株主との対話の主な対応者	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
対話をおこなった株主の概要	国内外のアナリスト、機関投資家
対話の主なテーマや株主関心事項	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
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	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
フィードバックを踏まえて、取り入れた事項	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）
フィードバックを踏まえて、現在検討中の課題	非財務データのKPI充実など

2026年3月期	回数/件数
決算説明会	4
個別面談件数	404
証券会社カンファレンス	102
機関投資家エンゲージメント	15
海外IR	51
国内・海外工場視察会	4
合計	580

価値創造モデル ― 世界を動かす、なくてはならない会社へ ―

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

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

インプット

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 自然資本
- 社会関係資本

成長戦略と事業活動

コアコンピタンス
製造力 ＝ 超精密加工技術が生み出す 信頼性 × 圧倒的な 供給力

成長戦略 P.20

- 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**（シナジー・高付加価値化）

サステナブルグロース

基盤戦略 マテリアリティ P.26-28

- 革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及
- 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
- 経営体制の強靭化
- 地球環境課題解決への貢献

価値創造の推進力

開発 P.43-44 → 製造 P.45-46 → 営業 P.47-48

- 人材戦略 P.49-58
- AI・DX P.63-64
- ESG P.65-92

アウトプット

8本槍×相合×成長の5分野＋1＝高付加価値製品

コア製品「8本槍」

1. ベアリング
2. アナログ半導体
3. モーター
4. アクセス製品
5. センサー
6. コネクタ/スイッチ
7. 電源
8. 無線/通信/ソフトウェア

＋α 相合製品 P.23-24

成長の5分野 ＋1


AIサーバー


ニューモビリティ


完全自動運転


ヒューマノイドロボット


商用ドローン


航空宇宙 ＋1

P.41-42

製品ミックス改善
生産性向上
価格の適正化

アウトカム

経済価値と社会・環境価値の持続的な拡大

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

中期業績予想（CEOメッセージ） P.11

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

成長投資・人材投資・研究開発・M&A

ミネベアミツミの成長戦略

世界を動かす、なくてはならない会社へ

ミネベアミツミは、オーガニック成長、M&A、社会的課題解決製品の開発・供給を通じて「成長の5分野+1」の事業機会を捉え、企業価値向上と持続的成長を実現します。

— 1 —
オーガニック成長
- 世界のGDPの成長に伴い、市場の1人あたりの可処分所得があがる
- 高級機能製品が売れる=高級部品の必然性

— 2 —
M&A
- コア製品「8本槍」を中心にシナジーある会社の統合

— 3 —
社会的課題解決製品の開発と部品供給
- 8本槍と密接・不可分な関係

＋

「相合」※による高付加価値製品の開発
- コア技術(超精密加工技術、大量生産技術など)とコア製品「8本槍」の「相合」によりシナジーを創出
- 当社にしかできない高付加価値製品の開発を加速

※相合：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。

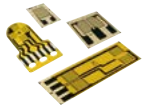
コア製品「8本槍」
超精密加工技術や大量生産技術等の当社の強みを発揮でき、かつ簡単に無くならない製品をコア製品「8本槍」として位置付けています。


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

社会的課題解決に求められる「4高」技術

AI・自動化・電動化・省エネルギー化、超高速通信の進展に伴い、エッジデバイスには「高電圧・高電流・高周波・高速」への対応が不可欠です。当社は超精密加工技術と圧倒的な供給力を基盤に、8本槍製品の「相合」により、「4高」を支える高付加価値製品を創出し、成長市場の高度なニーズに応え、社会的課題の解決に貢献します。

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.

Needs ニーズ

電動化・自動化 ＋ AI・VR・XR ＋ xEV・CASE ＋ 超高速通信 ＋ センシング(制御)

Seeds シーズ

高電圧 / 高電流 / 4高 / 高速 / 高周波

これらに必要な製品こそ… **8本槍製品**

成長の5分野＋1(注力アプリケーション)


AIサーバー


ヒューマノイドロボット


商用ドローン


完全自動運転(LiDAR)


ニューモビリティ



航空宇宙

M&A

ミネベアミツミはオーガニック成長に加え、M&Aを成長ドライバーとして、人と人の「相合」を加速させるPMI（Post Merger Integration）を強みに新価値を創造してきました。
本セクションでは当社のM&Aに関する基本的な考え方に加え、PMIの具体的な事例についてのインタビューをお届けします。

成長戦略におけるM&Aの位置づけ

当社は、2029年3月期における売上高2.5兆円、営業利益2,500億円の長期戦略達成に向け、成長戦略の主軸としてM&A戦略を推進しています。M&Aを通じてコア製品である「8本槍」の基盤を強化するとともに、ヒューマノイドロボットやAIサーバーといった「成長の5分野+1」に直結する製品や技術の獲得にも注力してまいります。既存事業との「相合」でシナジーを創出し、収益の最大化を目指します。多角的なポートフォリオ構築により、市況変動に伴う経営リスクの分散を図っています。2025年には、ヒューマノイドロボット分野で鍵を握る技術を持つ、ミネベアリニアモーション（旧ツバキ・ナカシマ）のボールねじ・ボールウェイ事業の子会社化を実行いたしました。今後も持続的な成長と高収益体質を確立し、さらなる企業価値の最大化を追求してまいります。

M&Aの大原則

当社は大原則として、コア製品「8本槍」を強化しシナジーが期待できる案件に注力しています。適正価額の徹底という原則を基本としつつ、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。対象会社の選定では、当社と共通の価値観を持ち、「8本槍」や「成長の5分野+1」において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。

M&Aを支える独自のPMI

当社のM&A推進体制の特徴として、まずPMIを重視しており、蓄積されたノウハウを最大限活用し、外部コンサル等に依存せず人と人との「相合」を軸に内部リソースのみで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。さらにグローバルな視点でM&Aを推進し国際競争力を強化するとともに、キャッシュアロケーション方針に従いM&Aの原資を確保し、信用格付の維持と健全な財務体質を保ちながら成長を追求しています。

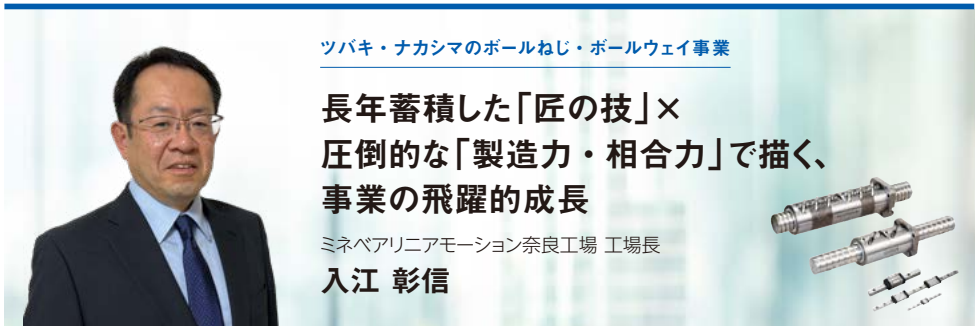
M&Aのトラックレコード

当社は2026年3月末までに60件のM&Aを実施しており、特に直近の17年間で29件のM&Aを手掛けています。統合済みの29件の企業価値は累計で約3,100億円に達し、売上高合計は約6,550億円、営業利益合計は約440億円（2026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



PMIインタビュー



ツバキ・ナカシマのボールねじ・ボールウェイ事業

長年蓄積した「匠の技」×圧倒的な「製造力・相合力」で描く、事業の飛躍的成長

ミネベアリニアモーション奈良工場 工場長

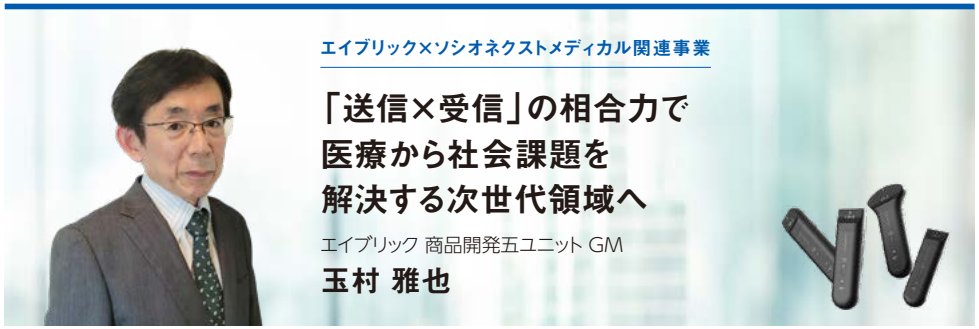
入江 彰信

事業の強みと経営統合による新たな可能性

ツバキ・ナカシマのボールねじ・ボールウェイ事業は、1959年にボールねじの生産販売を開始した歴史を持ちます。長年蓄積したノウハウによる高い技術力と多岐にわたる製品群が強みで、大型ボールねじを得意とし、一品一品丁寧に仕上げることを大切にしています。一方で事業拡大には、量産化や新市場で求められる超小型化が課題であり成長の壁となっていました。統合当初はミネベアミツミに対して「ミニチュアベアリング」のイメージが強く、当社の事業とどのようなシナジーが生まれるのかわからず、不安に思ったのも事実です。しかし、毎月開催された統合準備委員会を通じて関係者全員で丁寧に方向性をすり合わせ、経営トップから直接ビジネスへの考え方を伺うなかで、その不安は確かな安心へと変わりました。統合の初期段階から、主力設備である研磨機等への大規模な投資や食堂などの環境整備を迅速に進めていただいたことで、現場の士気は大いに高まりました。成長への準備が整った今、私たちは新たな成長軌道を着実に歩んでいます。

意識変革と技術の「相合」が導く、高収益事業へのターンアラウンド

グループ参画後、現場には「高い目標を掲げてチャレンジする」文化が浸透し、改善活動が自発的に行われるなど確かな進歩を感じています。この確かな意識変革に加え、旧ツバキ・ナカシマが長年培ってきた技術力とミネベアミツミのものづくりノウハウやPT本部のメンタリティを融合させ、外注工程の内製化によるコスト削減や、ゆるぎない高品質の追求を徹底しています。この強固な連携により、精密加工を得意とするミネベアミツミの技術力と製造力を生かし、統合前は成長の壁であった量産化や、成長の5分野であるヒューマノイドロボット向けなどの超小型ボールねじの開発を実現しました。こうした新市場進出に確かな手応えを感じており、今後は約50万㎡の敷地規模を有するカンボジア新工場もフル活用し、双方の技術力と製造力をがっちりと相合させた強固なグローバル生産体制の確立を急ピッチで進めていきます。さらにこの相合力により、ボールねじ単体にとどまらず、グループ内のモーター等の他製品と組み合わせたユニット提案が可能となり、ビジネスの幅が劇的に広がりました。業績面においては、目標売上高を統合前の過去最高実績を上回る最高水準まで引きあげ、飛躍的な拡大を目指します。利益の創出に徹底的にこだわり、グループや業界内で確かな存在感を示せる高収益事業へと成長させていきます。



エイブリック×ソシオネクストメディカル関連事業

「送信×受信」の相合力で医療から社会課題を解決する次世代領域へ

エイブリック 商品開発五ユニット GM

玉村 雅也

医療向け半導体開発の壁と、それを乗り越える技術補完の背景

ソシオネクストのメディカル関連事業は、2015年より「ハンドヘルド型」超音波診断装置向け半導体の開発を開始しました。デジタル回路設計と高度なソフトウェア技術、そして高精細な画像を生成する「受信技術」が最大の強みです。一方で、超音波を発する「送信技術」にはノイズなどの課題を抱えており、理想のデバイスを実現するための大きな壁となっていました。さらに、当時の社内では最先端のデジタル半導体が主流であり、医療向け事業に開発投資が回りにくい状況でもありました。そうした折、送信技術のプロフェッショナルであるエイブリックからアプローチを受けました。互いの技術が高度に補完し合えると確信し、私たちはグループへの参画を決断しました。異なる開発環境への移行でしたが、人と人との「相合」を軸とする手厚い受け入れ体制により統合はスムーズに進み、現在は両社の技術融合によって長年の課題であった送信ノイズを克服し、次世代ソリューションの開発を加速させています。

次世代ソリューションの確立と、急成長市場での圧倒的な競争力

今回の統合における最大の成果は、エイブリックのアナログ「送信技術」と私たちが培ってきた「受信・デジタル技術」の融合です。長年苦労していた送信ノイズの課題は、エイブリックの匠の力で見事に解決しました。アナログとデジタル、それぞれの得意分野に処理を最適に振り分ける設計思想が見事に噛み合い、現場からも「強力な武器が揃った」と喜びの声が上がっており、お互いのチップを組み合わせた次世代開発が熱気を持って進んでいます。異なる開発プロセスを持つ技術者同士が、互いの専門性をリスペクトする丁寧なPMIを経たからこそ、この迅速なシナジー創出が実現しました。この技術の「相合」により、ハンドヘルド型に不可欠な「小型化」「低消費電力」「高画質」を圧倒的レベルで実現し、現在は高付加価値な製品の開発と市場投入を強力に進めています。超音波診断は検査室での用途がイメージされがちですが、それのみではなく、当社の製品は救急や災害、スポーツ現場などあらゆる場面での診断を可能にします。さらにこの技術は、日常のヘルスケアやみまもりなど、医療の枠を超えた多様なライフソリューションへと普及が広がっています。今後は、年率20%以上で急成長する市場を牽引するとともに、グループの多様な技術とも掛け合わせ、さらなる社会的課題の解決に貢献し、半導体事業全体の成長を力強く推進してまいります。

相合とは

当社グループの技術、事業、人、設備に至るまで、あらゆるリソースを掛け合わせ、シナジー効果により既存製品の高付加価値化、新たな価値の創造を実現します。

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

事例 ① BMW向けウイングレット

新型「BMW X5」に搭載





BMW ウィングレット：
BMW社採用のウィングハンドル

- **ドアロック、モーター、センサー・アナログ半導体の相合**により
  これまでにないタッチセンサー操作による電動ロック／アンロックが可能に
- デザイン性を高め、シンプルなドアシステムを実現し
  自動車設計の自由度を高める


ドアロック

×


モーター

×


センサー

×


アナログ半導体

事例 ② AIサーバー電源向けファンモーター

相合のStep ① ベアリング

大量生産技術 | 超精密加工技術 | 機構設計技術

高効率・高寿命を実現したベアリングを搭載



相合のStep ② モータードライバーIC

大量生産技術 | 電気回路技術 | 半導体設計技術 | センサー技術 | システム設計技術

相合製品のモータードライバーICを組込み、
超高精度でのモーター制御を実現

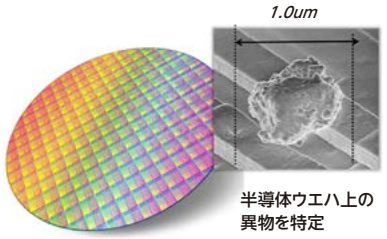



ファンモーター

**コア技術の相合により、モーター関連の
ワンストップソリューションを提供**

事例 ③ 解析・分析技術

蓄積されたグループの高度な解析・分析技術を相合



半導体ウエハ上の
異物を特定



- ハイレベルな清浄度が求められる**ハードディスク向け
  流体軸受の生産工程で培った異物解析技術で
  半導体製造の生産性向上に貢献**
- 極微量の化学分析や清浄度評価などの解析を駆使する
  マテリアルサイエンスラボ（MSL）の知見を活用

「相合」と「協創」を体現するロボットハンド ～CES2026で絶賛されたロボットハンド『Xmano』、8ヶ月の協創の軌跡～

●技術本部 東京研究開発センター 技術執行役 佐野 英生　●制御開発部 デピュティゼネラルマネージャー 対馬 正宏

CES2026での衝撃と、安曇野から始まった挑戦

2026年1月、世界最大級のテクノロジー見本市「CES2026」にて、初出展した当社のロボットハンドが世界各国から大反響を巻き起こしました。人間のように滑らかで力強く、高速かつ繊細な動きは、次世代の自動化を牽引するイノベーションとして驚きを与えました。この開発の裏には、当社が掲げる「相合」の理念を体現した協創ストーリーがありました。すべては2025年2月、安曇野に開発拠点を構える株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズとの共同開発から始まりました。目標はわずか8ヶ月後の完成。前例のない超短期開発と高い技術的ハードルをクリアするため、両社の知見を融合させる挑戦が始まりました。

1.「遠慮」から「意地とプライドの衝突」へ：壁を越えた信頼の構築

共同開発の初期段階では、お互いの出方を探り合うような「遠慮」の空気が漂っていました。このままでは常識を覆す製品は生まれないと危機感を抱いたチームは、コミュニケーションの質と量を徹底的に改善。日常的なWeb会議に加え、対面会議で互いの本音をぶつけ合い、組織の壁を越えた強固な信頼関係を築きました。現場の「遠慮」は、やがてエンジニアとしての「意地とプライド」がぶつかり合う妥協なきシナジーへと変化しました。この絆こそが、開発品の緊急課題における迅速な連携を可能にし、開発をやり遂げる最大の推進力となったのです。

2. 3つの「相合メカニズム」が実現した、常識を覆す機能的特徴

こうして誕生したのがロボットハンド『Xmano（クロスマノ）』です。このコードネームは、社内外の相合を意味する「X（クロス）」と、スペイン語で“手”を表す「mano（マノ）」に由来し、両社が情熱の国スペインのように、熱い情熱を持って高い目標を達成するという決意を込めました。『Xmano』の主な特徴は以下の3点です。

❶ 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズとの共同開発によるスピードとパワーの両立

同サイズで減速比の異なる、同社超小型波動歯車装置「CSF superminiシリーズ」と、小型軽量高トルクの当社DCモーター事業部のDCブラシ付き小型モーター「Sシリーズ」を組み合わせた「高トルク・マイクロアクチュエータ」を共同開発し、相反するスピードとパワーの二つを両立させました。

❷ 5個のセンサーによる緻密な把持力制御

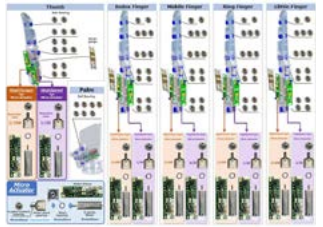
センシング事業部のフォースセンサ（ひずみゲージ）を各指に合計5個搭載、把持力を計測可能にすることで、軟らかいマシュマロのような物から、硬い金属部品まで適切な力加減で把持ができるようになりました。

❸ 107個のベアリングが支える滑らかな動きと、堅牢性と省エネを実現するからくり機構

1台あたり107個のベアリングで摩擦を低減。ロボットハンドの突き指による故障を防ぐ「突き指防止構造」や、ハンドの姿勢保持中の通電を不要にする「セルフロック構造」など、堅牢性と省エネ性能を誇るからくり機構が実装されています。

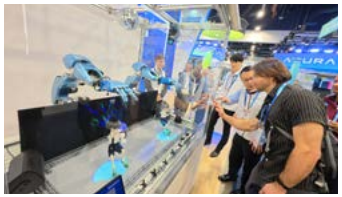
3. 集客のためのデモへの工夫:来場者を魅了した展示戦略





製品のポテンシャルを伝える3つの動展示デモと、カバーを透明にした「スケルトンハンド」や構成部品をまるで昆虫採集のように美しく並べた静展示を展開しました。なかでも「操り人形」を操るデモは、お客様自身の手の動きをキャプチャーしてリアルタイムにコントロールできる体験型にし、大きな注目を集めました。

実用性を重視するお客様に向けた「マテリアルハンドリング」デモでは、ビジョンカメラを使用し、物体の把持・移載から装置自体のコントロールまでおこなう高度な自動化ソリューションを提示。従来の吸着方式やグリッパでは把持が難しかった物体まで把持させ、その実用性を証明しました。「ダンベル」デモでは、小指一本で5kgのダンベルを持ち上げる実演に加え、お客様への比較体験も用意し、凄みを直感的に伝えました。単にモノを把持するアピールだけでは他社との違い（Difference）は示せません。「様々なお客様の目線に立ったデモを実施してこそ、私たちの『相合』の真価が伝わる」という開発陣の提案力と意地が、成功の鍵となりました。



4. 柔軟なビジネス展開と旺盛な引き合い状況

当社は顧客のニーズに合わせて、「ハンド全体」「フィンガー単体」「アクチュエータ単体」「ベアリング、モーター、センサー等の部品」など、どのようなコンポーネントからでもソリューションを提案できる柔軟なビジネス形態をとっています。実際、出展直後から多種多様な顧客から非常に旺盛な引き合いが寄せられており、すでに具体的な協業へと進展しているケースもあります。今回の「相合」の成果は、単なる技術の証明に留まらず、確実に将来の収益へと繋がり始めています。



相合の成果とともに、その先の未来へ

今回のプロジェクトで得た最大の資産は、社外の傑出した知見と社内の複数事業部のリソースを柔軟に合わせる相合を実現したことです。私たちはこれからも、組織や会社の壁を越えた情熱的な協創を推進し、社会課題を解決するイノベーションを創出し続けてまいります。

ステークホルダーとバリューチェーン

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

● バリューチェーン



● ステークホルダー



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	人材戦略 P.49-58 内部通報制度 P.91
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 P.73 開発戦略 P.43-44 製造戦略 P.45-46 営業戦略 P.47-48
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	社外取締役と機関投資家との対話 P.85 株主との対話の実施状況 P.18
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 P.76 過去の社会貢献活動をご覧いただけます。
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 P.6 環境への取り組み P.65-72 インデックスへの組み入れ状況 P.96
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 P.74 人権尊重への取り組み P.75

マテリアリティ

当社マテリアリティの考え方

ミネベアミツミグループは、サステナビリティを経営の根幹であると捉えています。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」である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、そのなかでも4つの重要テーマが経営に等しく影響を与えます。さらにこれを「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参ります。

【4つの重要テーマ】①革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及 ②社員が活き活きと能力を最大限に発揮できる環境の整備③経営体制の強靭化④地球環境課題解決への貢献

外部環境（メガトレンド）の認識

技術革新
- AI、データ通信の爆発的進化
- ロボティクス、フィジカルAIの発達
- モビリティ革命の進展
- 航空宇宙領域の拡大

政治・国際関係
- 地政学リスク（国際紛争）
- 経済安全保障（サプライチェーン不安定化）

経済・市場動向
- 為替変動
- 世界的なインフレーション
- 資源の確保（原油・レアアース等）
- 関税政策による経済の不確実性

社会・人口動態
- 労働人口の減少（人的資本の獲得競争激化）
- 技能継承課題
- 医療ニーズの増大

自然環境
- 脱炭素社会への移行とエネルギー需給の逼迫
- 温暖化による異常気象、自然災害の甚大化、水資源の確保

社会的責任
- 企業ガバナンスとリスクマネジメントに対する社会的要請の高度化
- SSBJ対応などサステナビリティ開示への要請の高まり

メガトレンドを牽引する
「成長の5分野＋1」

コア製品「8本槍」

1. ベアリング
2. アナログ半導体
3. モーター
4. アクセス製品
5. センサー
6. コネクタ/スイッチ
7. 電源
8. 無線/通信/ソフトウェア

+α 相合製品

成長の5分野 +1


AIサーバー


ニューモビリティ


完全自動運転


ヒューマノイドロボット


商用ドローン


航空宇宙 +1

×

トレンドに左右されない
強靭な基盤
- 超精密加工技術
- 垂直統合生産システム×グローバルな生産ネットワーク
- M&Aを成功させる経験と知識

経営理念／経営の基本方針／コーポレートスローガン

基盤戦略	マテリアリティ	成長戦略	
			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 長期目標 売上高2.5兆円／営業利益2,500億円

サステナブルグロース

目指すべき姿
世界を動かす、なくてはならない会社へ

特定プロセス

2025年に、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左記にあるような外部環境（メガトレンド）の変化を再認識した上で、従前の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。

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

2
- 1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

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

2025年見直し後の重要課題候補18項目とマテリアリティ特定10項目

		特定
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	環境貢献型製品による世界のCO_2排出量削減	✓
3	資源の有効活用	
4	気候変動への適応	
5	生物多様性の保全	
6	地域社会との共生	
7	人権の尊重	
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	会社と社員が共に成長できるための仕組みづくり	✓
10	グローバルなDEIの推進	✓
11	超精密部品の大量・安定供給体制の強化	✓
12	顧客満足度の向上	
13	責任ある調達の推進	
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	コーポレートガバナンスの充実化	✓
16	リスクマネジメントの強化	✓
17	コンプライアンスの遵守	
18	AI・DXの製造現場での活用	✓

リスクと機会

変化の激しい外部環境やステークホルダーの期待を踏まえ、当社のマテリアリティに関連付けられる中長期的なリスクと機会を特定しております。不確実性が高まる事業環境において、リスクの抑制と機会の創出を両輪で推進し、持続的な企業価値向上へと繋げてまいります。

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(■)	
革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及 開発戦略 P.43-44 製造戦略 P.45-46	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。	▲ 技術革新による競合激化と価格下落 ▲ 既存技術の陳腐化や研究開発の失敗による競争力低下 ▲ 市場要求との乖離による市場獲得の失敗	■ 技術力・相合力による新旧ビジネスの強化 ■ 技術開発による競争力強化と新市場獲得 ■ 省資源・省エネ・低炭素製品の需要拡大 ■ 社会課題対応によるビジネス機会の拡充
	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。	▲ デジタル化遅延による競争力低下	■ AI・DXの積極活用による生産性向上とコスト削減
	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。	▲ 自然災害や地政学リスク等によるサプライチェーン不安定化 ▲ 原材料費・物流費高騰による調達コスト増大 ▲ 顧客ニーズ多様化・複雑化による製造コスト増加 ▲ 製品事故やリコールによる費用発生と信用失墜	■ 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向上 ■ 安定供給体制強化による確固たる市場シェア獲得
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 人材戦略 P.49-62	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。	▲ 持続的成長に必要な人材の枯渇 ▲ 労働力人口減少による人材確保の困難化 ▲ 不公正な評価・処遇による優秀人材流出と組織硬直化 ▲ キャリア・志向と業務の乖離による能力発揮の不全	■ 人材レベルアップによる経営体制強化 ■ 各分野(製造・営業・技術)のプロ育成によるノウハウ継承 ■ コア人材強化による全社的な人材力向上 ■ 公正な評価・処遇と成長支援による潜在能力の最大化 ■ 最適配置と育成支援による個人・組織の成果最大化 ■ 公正な評価と成長支援による人材育成・対応力向上
	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。	▲ 組織内における情報伝達の誤解や認識のずれ ▲ 組織文化や働き方に馴染めない人材の流出	■ 多様な社員の相合活動によるイノベーション創出と新価値提供 ■ 多様な人材に対する採用力の向上
	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変化に馴染めない人材の流出 ▲ 人材・健康関連費用の増加	■ 業績・生産性の向上 ■ 採用力の向上 ■ 社員の健康力・モチベーション向上
経営体制の強靭化 コーポレート・ガバナンス P.77-92	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	■ 情報開示強化によるステークホルダーとの信頼深化 ■ 意思決定の透明性向上 ■ 安定的な成長基盤強化 ■ 適切なリスクテイクの推進
	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悪影響 ▲ 災害等や地政学リスクによる生産力低下 ▲ 適時適切なリスク適応力・組織力の低下 ▲ サイバー攻撃による情報漏洩とダメージ	■ コンプライアンス・人権重視経営による企業価値向上 ■ 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配置 ■ 堅牢な情報セキュリティシステムによる信頼度向上
地球環境課題解決への貢献 環境への取り組み P.65-72	環境貢献型製品による世界のCO_2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_2排出量削減と地球環境保全に貢献します。	▲ CO_2削減等の製品開発・要求の遅れによる企業価値低下 ▲ 環境規制や顧客要求の不履行によるビジネス喪失	■ 気候変動課題に対応した製品開発と企業価値向上 ■ 省資源・省エネ・低炭素製品の需要拡大
	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。	▲ 環境関連要求の不履行によるビジネス喪失と企業価値低下 ▲ カーボンプライシング規制強化等によるコスト上昇 ▲ 外部電源依存や水資源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による競争力獲得と企業価値向上 ■ 生産コストの低減 ■ 自社太陽光発電・水資源利用等によるレジリエンス強化

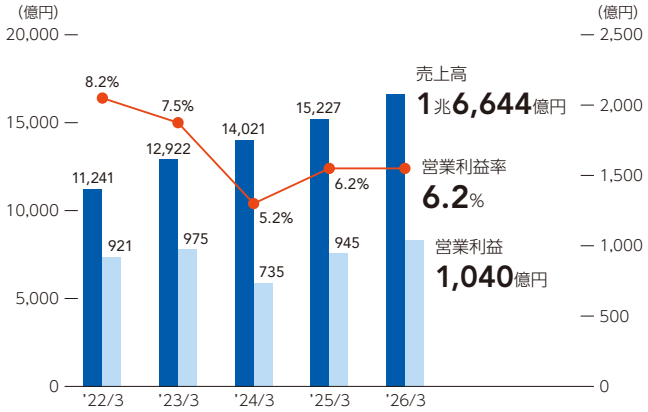
中期目標と進捗　マテリアリティの各テーマにおける中期目標と、2026年3月期の進捗状況は以下の通りです。

マテリアリティ	戦略目標	主な取り組み	2026年3月期の指標・取り組み状況
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	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	● 開発分野でのAIやデータ活用による製品開発期間の短縮 ● 低消費電力化技術による製品の消費電力低減	● リソースの集中とAIの活用を行い、高付加価値新製品の開発速度の向上を実現 ● グリーンプロダクツの売上高比率 90.4%
	相合技術による柔軟性と拡張性のある製品開発	● 幅広い技術を基盤に、顧客ニーズや市場変化に迅速に対応できる柔軟かつ拡張性の高い相合製品開発比率向上	● 一例として、ハーモニック・ドライブ・システムズ社の超小型波動歯車装置と当社DCモーターを組み合わせたアクチュエータ、およびセンサー・ベアリングを相合したロボットハンドを8ヶ月で共同開発
	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	● 社会的課題解決と事業成長を両立できる製品比率の向上 ● 都市インフラの高度化に貢献できる製品比率の向上	● 国内200施設2,500床以上でベッドセンサー導入完了 ● スマートシティ関連機器（灯具・通信・センサ等）が18か国以上で採用され、累計15万台以上を出荷
AI・DXの製造現場で活用	製造分野でのAI·DX活用による業務効率化	● 製造分野におけるAI活用を推進し、データに基づく業務の効率化と意思決定のスピード向上を実現	● 不具合や歩留まり低下要因をAIに学習させ、早期解決や未然防止による生産性向上を推進 ● ロボティクス、自動搬送を活用し、累計約13,000名分（自動化：6,000名、知恵・工夫：7,000名）の工程を効率化
超精密部品の大量・安定供給体制の強化	部材の調達リスクの管理と迅速な対応力の強化	● パートナーの状況を遅滞なく把握し対応することにより、安定供給を実現し、事業中断リスクを回避	● 主要267社※へCSR調達調査を実施（回答率100%）、45社へ改善対策を要請 ※ミツミ電機の日本国内、ミネベアパワーデバイスの日本国内、ミネベアカンボジアの合計8拠点における主要パートナー企業 ● マルチソース化による調達先の分散による代替供給体制の維持や、重要部品については安全在庫確保
	バリューチェーン全体の効率化	● 標準出荷ラベルを全主要事業に展開することによる物流の精度向上	● 2030年3月期目標（対象の全部門で導入）の達成に向けて順次導入中
	効率的なロジスティクスの構築による環境負荷の低減	● 積載効率向上等によるコストやCO_2排出量を抑制し、サステナブルな物流を実現	● 2030年3月期目標（積載率の最適化と継続維持）の達成に向けて着実に推進中
	顧客との価値共創を通じた社会的課題の解決	● 顧客との双方向コミュニケーションに基づいた製品ソリューションを提供し、顧客により大きな価値を提供	● フィジカルAI（ロボットハンド等）やAIサーバー向け製品分野における、顧客との協創活動を開始
	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	● ゼロディフェクトの達成に向けた「早期品質作り込み」を当社のスタンダード化	● 製品の重大品質インシデント（またはリコール）発生件数 0件
会社と社員が共に成長できるための仕組みづくり	将来のグループ経営を担うコア人材の発掘、育成、強化	● グループ重要ポストの後継者育成計画策定によるコア人材の継続的発掘 ● コア人材プールの整備と効果的アサインメント付与、選抜型研修による集中的育成	● 3つの選抜型研修（NLP/FLP/HLP）を累計137名が修了し、コア人材の計画的なアサインを強化
	自律的人材の育成と最適活用による組織力の強化	● 成果・貢献・役割に応じた公正な評価・処遇による、自律的成長と事業貢献できる人材の育成 ● 人的資本の最適配置・成長支援と公正な評価の実現による個人と組織のパフォーマンス向上 ● 社員のスキル・志向と事業ニーズのマッチングによる、組織競争力の強化	● 2025年10月の人事制度改定に伴い、部長・課長層1,392名を対象に評価研修を実施。（内容理解度100%/実践的との回答94%）
グローバルなDEIの推進	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	● 社員の情熱に基づくボトムアップによるチームビルディング活動の定着・活性化 ● 多様な人材が個性と強みを発揮できる組織づくりやダイバーシティ・マネジメントの推進 ● 当社らしい人材の強さを表す「目指す人材像（4つの価値観）」の人事制度との連動による定着	● チームビルディング活動のエントリー：グローバル 427件（前年比25%増） ● 女性管理職比率：グローバル12.9%/単体4.2%（2029年3月期目標：単体8.0%） その他指標➡P.51 ● 「人材マネジメント方針」を策定し、公正な評価・処遇と主体的なキャリア形成支援を推進
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	従業員エンゲージメント向上	● 従業員が経営理念や戦略に共感し、会社の発展のために自発的に貢献したいという意識の向上 ● あらゆる年代の多様な人材が健康で生き生きと働ける環境づくり	● 従業員エンゲージメントサーベイのスコア：グローバル86/国内62
	安全衛生レベルの向上	● 重大労働災害（死亡事故）：0件	● 重大労働災害（死亡事故）0件
コーポレートガバナンスの充実化	取締役会の実効性の向上	● 執行議案の決議中心型の取締役会から、中長期を見据えた戦略課題の討議中心型の取締役会へ	● 取締役会での、直近のトピック（株価、為替、地政学など）に対する議論を実施 ● 事前説明会や枠外での討議機会を整備
	内部管理体制の充実	● グループ会社の管理体制や内部管理機能の強化、および専門委員会の機能向上	● 人権尊重推進室を新設 ● 専門委員会における内容の質的向上
	開示内容のさらなる進化とその体制整備	● SSBJ基準も含めた世界的な開示要求への対応とそのための全社的なデータ整備の強化	● SSBJ基準とのギャップ分析を実施
リスクマネジメントの強化	グローバルなリスクカルチャーの確立	● 適切なリスクコントロール実現のためのアセスメントやデータ管理の強化/見直し	● 国内外のグループ全社における、緊急時の情報収集体制を構築完了
	レジリエンスの高い事業運営の実現	● 安定した事業継続の実現のためのBCPやグループ全体の情報収集体制の整備/更新	● 大規模製造拠点（1,000名以上）でBCP整備完了（2029年3月期目標：100名以上の拠点へ拡大）
	情報セキュリティリスクへの対応力強化	● サイバー攻撃への対策を強化し、パッチ適用率は100%、侵入の検知時間はグローバル平均より10%改善	● パッチの自動適用を全グループへ展開し、適用率向上に向け推進中 ● サイバー攻撃の検知時間を1時間以内へと大幅に短縮
環境貢献型製品による世界のCO_2排出量削減	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_2排出量削減に貢献する「MMIIピヨンドゼロ」の取り組みの促進	● 2031年3月期目標：当社製品によるCO_2排出削減貢献量 400万t-CO_2	● 当社製品によるCO_2排出削減貢献量 629万t-CO_2
	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	● 2029年3月期目標：グリーンプロダクツの売上高比率 90%以上	● グリーンプロダクツの売上高比率 90.4%
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	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	● 2031年3月期目標：自社の温室効果ガス排出量を総量で2023年3月期比 42%削減 その実現に向け、太陽光発電導入等により、再生可能エネルギー比率55%を目指す	● 自社の温室効果ガス排出量:削減達成率 108% ※2030年度SBT認定目標に向けた年度別目標に対する実績の割合 ● 再生可能エネルギー比率：17%（前年比4%向上）
	水資源の効率的利用、環境負荷の低減	● 2031年3月期目標：取水量を売上高原単位で2025年3月期比 10%削減	● 取水量を売上高原単位で2025年3月期比7.1%削減

財務・非財務ハイライト

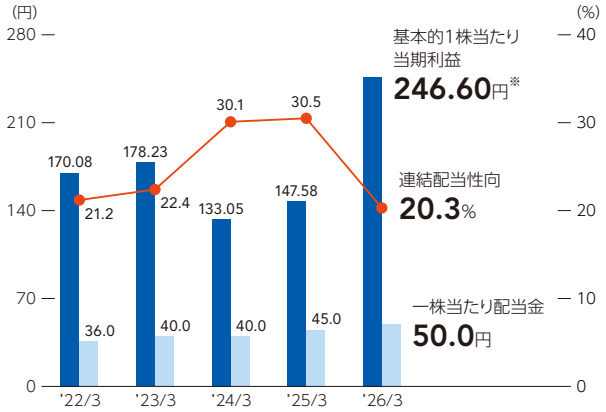
財務ハイライト

● 売上高、営業利益、営業利益率



売上高は1兆6,644億円を記録し13期連続過去最高を更新、これにより14期連続の増収となりました。営業利益率は6.2%となり、前期と同水準で推移しました。

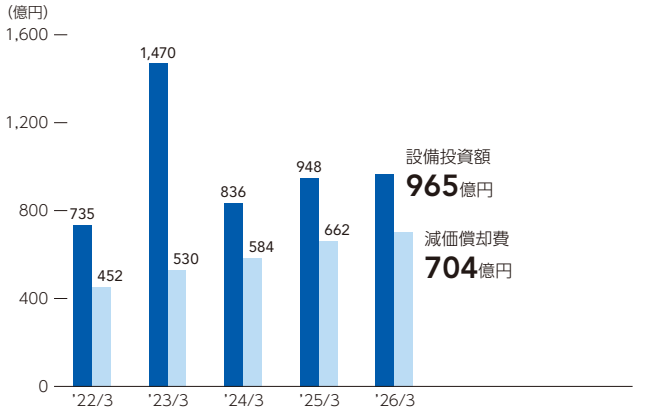
● EPS、配当額



2026年3月期の配当は前期から増配し、50.0円となりました。

※保有する金融資産の公正価値評価による利益影響額約252億円を除いた実質ベースでは、183.87円となりました。

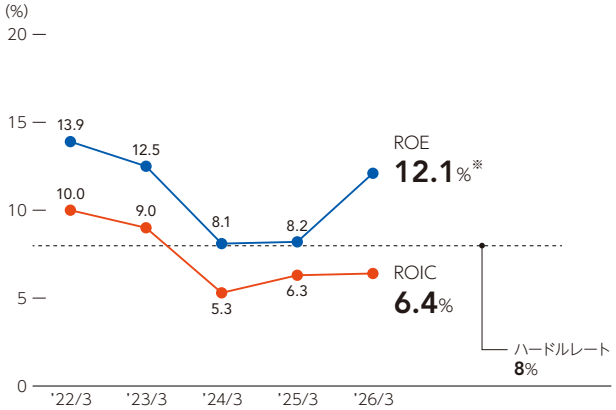
● 設備投資額、減価償却費



設備投資は、中長期的な成長を見据え、生産能力の増強や競争力強化に向けた投資を実施しました。

※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。

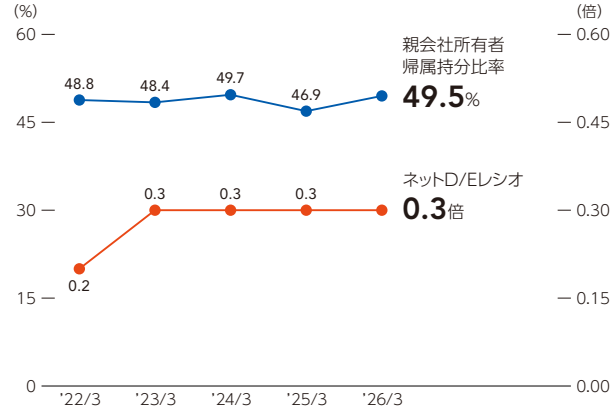
● ROE、ROIC



ROEは前期比で約4%向上し、ROICは前期比で微増となりました。2027年3月期以降も収益性の改善により、さらなる向上を見込んでいます。

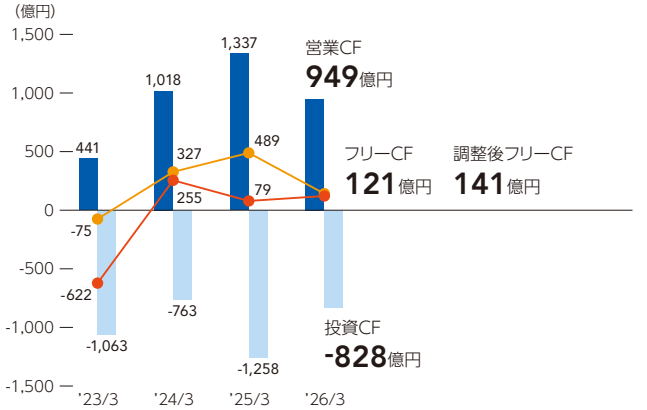
※保有する金融資産の公正価値評価による利益影響額約252億円を除いた実質ベースでは、9.1%となりました。

● 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、やや向上しました。ネットD/Eレシオは前期と同水準となりました。

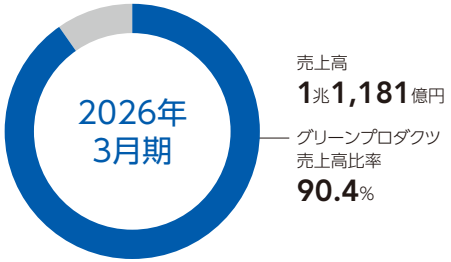
● 営業CF、投資CF、フリーCF、調整後フリーCFの年次推移



フリーCFは、好調な事業環境を背景とした売掛債権の増加により現金回収が翌期へ持ち越されたため、一時的に121億円となりました。なお、M&A支出などの一過性要因を除いた調整後フリーCFは141億円となりました。

非財務ハイライト

● グリーンプロダクツ売上高比率

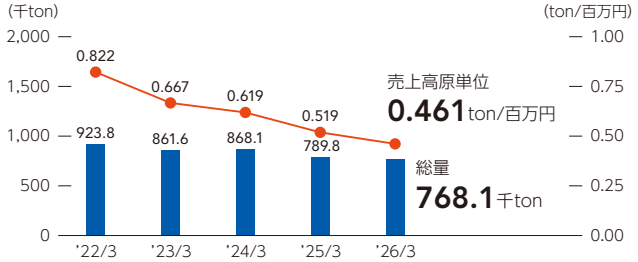


売上高
1兆**1,181**億円

グリーンプロダクツ
売上高比率
90.4%

2026年3月期のグリーンプロダクツの売上高は、1兆1,181億円で、全売上高（自社で設計ができない製品を除く）比90.4%でした。

● 温室効果ガスのCO_2換算排出量（Scope1,2）

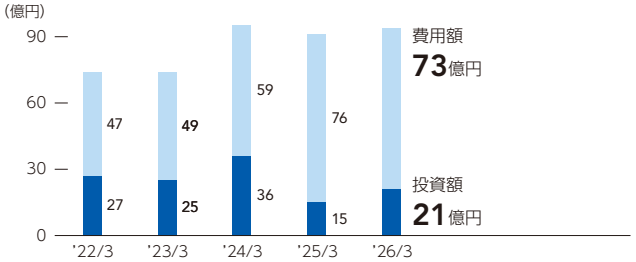


売上高原単位
0.461 ton/百万円

総量
768.1千ton

2026年3月期は前期に比べ、総量で2.7%減少、売上高原単位で11.2%減少となりました。

● 環境保全コスト



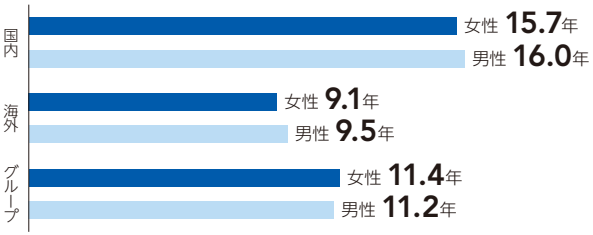
費用額
73億円

投資額
21億円

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。
2026年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは94億円となりました。

● 男女別平均勤続年数

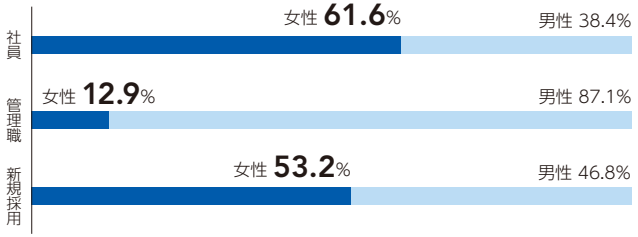
2026年3月末時点



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。

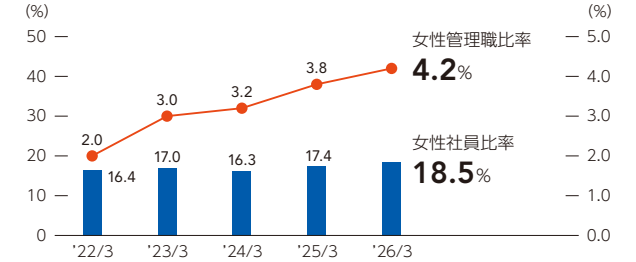
● 女性比率（グローバル）

2026年3月末時点



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。2026年3月末の女性社員比率は61.6%、管理職比率は12.9%となりました。（グローバル集計）

● 女性比率（単体）

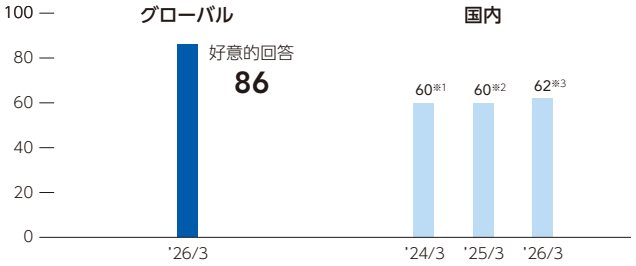


女性管理職比率
4.2%

女性社員比率
18.5%

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。2026年3月末の女性社員比率は18.5%、管理職比率は4.2%となりました。（単体集計）

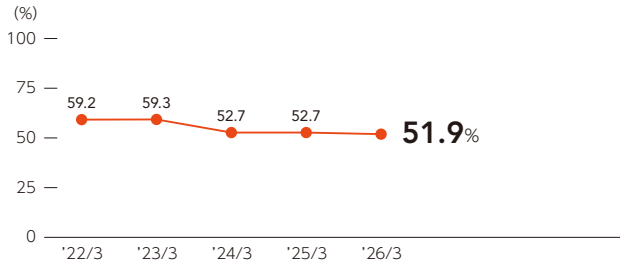
● 持続可能なエンゲージメントのスコア



持続可能なエンゲージメントのスコアは86になりました。

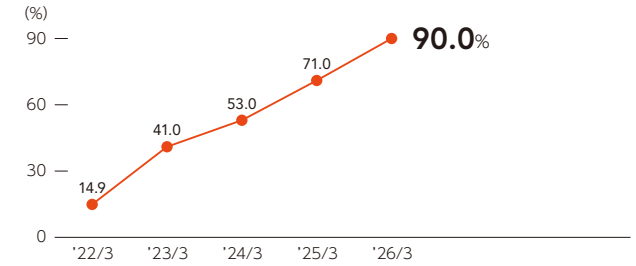
※スコアは5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の数の割合
※1 国内4社（ミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリック）における同割合
※2 国内21社における同割合　※3 国内22社における同割合

● キャリア採用比率（国内）



2026年3月期のキャリア採用比率は51.9%となりました。

● 男性社員の育児休業取得率



2026年3月期の男性社員の育児休業取得率は90.0%となりました。（単体集計）

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 プレシ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）

1951年（創業時）

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

世界シェア	ベアリング製品	航空機向け製品
No.1	営業利益率25%以上を目指す	生産拠点の拡張

●主要製品



ボールベアリング　ボールベアリング
航空宇宙　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
PMC　プレシジョンメカニカルコンポーネント（PMC）、ボールねじ

●主な用途

自動車、高級家電、HDD、データセンター、ドローン、医療機器、航空機、ロボット

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）

1968年

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

モーター	モーター	電子デバイス
ニッチトップ製品増加	'27年3月期利益率10%以上へ	車載向け等用途拡大

●主要製品



モーター　モーター、レゾナントデバイス
エレクトロデバイス　LEDバックライト、スマート製品
センシングデバイス　センシングデバイス

●主な用途

自動車、高級家電、HDD、ゲーム機器、OA機器、医療機器、スマートフォン、ウェアラブル機器、データセンター

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）

2017年

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

アナログ半導体	アナログ半導体	光デバイス・機構部品
ニッチトップ戦略	'29年3月期までに営業利益率20%達成へ	サブコア製品として収益性改善を目指す

●主要製品



アナログ半導体、パワー半導体、
カメラ用アクチュエーター、コネクタ、
機構部品、電源

●主な用途

スマートフォン、高級家電、IoT機器、ゲーム機器、自動車、ウェアラブル機器、医療機器

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）

2019年

2019年のユーシン、2023年のホンダロック
（現ミネベア アクセスソリューションズ）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

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

●主要製品



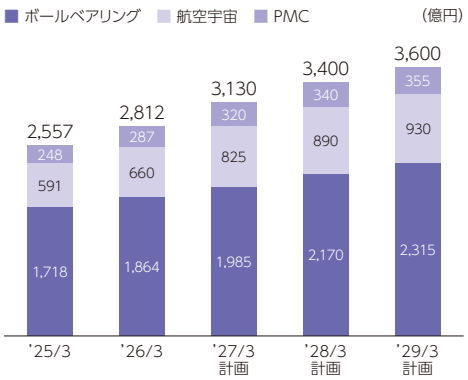
自動車部品（二輪・四輪）、
無線通信デバイス、産業機械

●主な用途

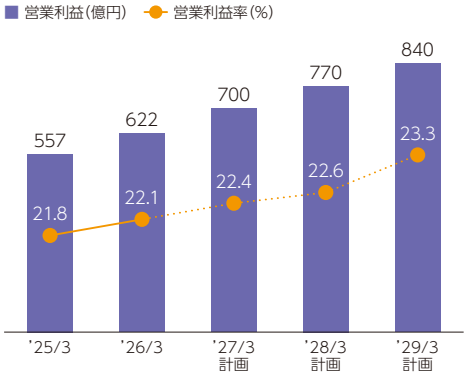
自動車、農業機械、建設機械

PT

● 売上高

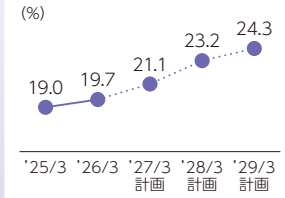


● 営業利益／営業利益率



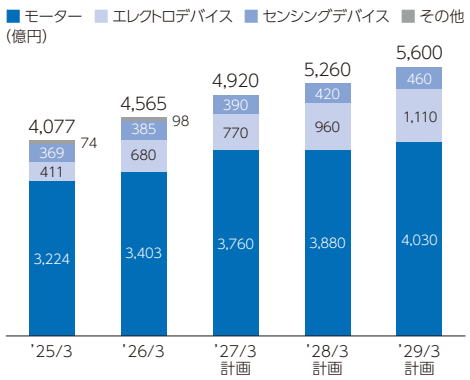
ROICハイライト

'26/3期は前期比0.7ポイント増加。

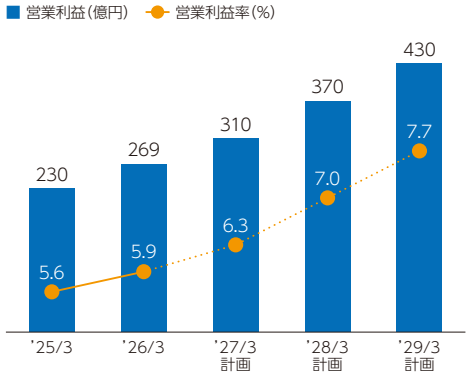


MLS

● 売上高

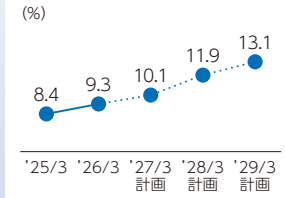


● 営業利益／営業利益率



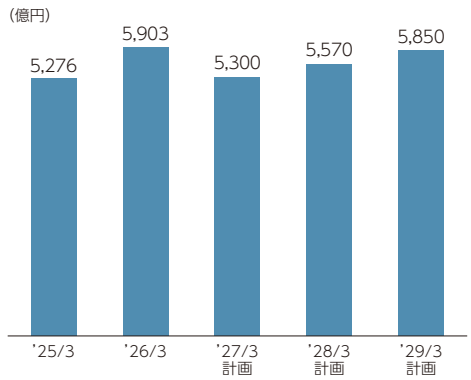
ROICハイライト

'26/3期は前期比0.9ポイント増加。

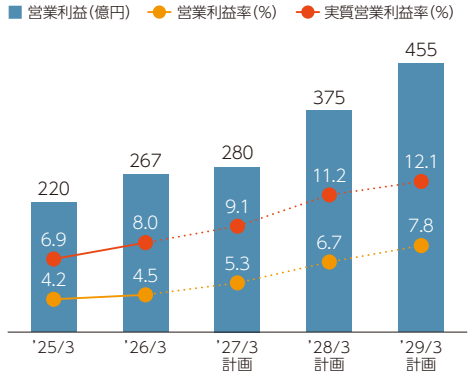


SE

● 売上高

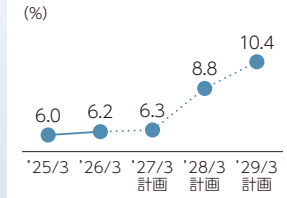


● 営業利益／営業利益率



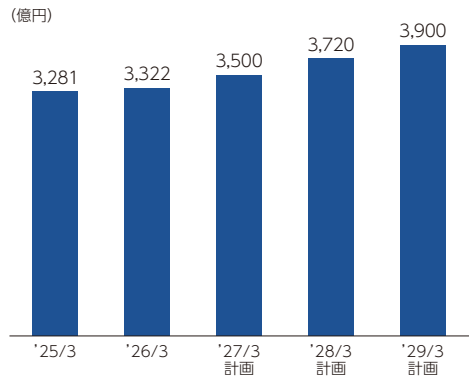
ROICハイライト

'26/3期は前期比0.2ポイント増加。

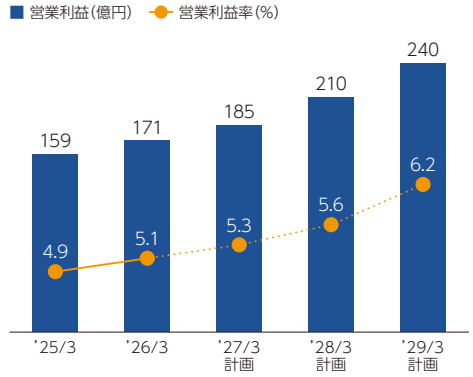


AS

● 売上高

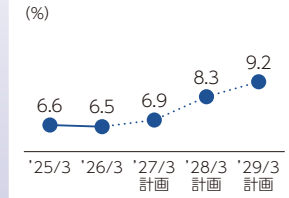


● 営業利益／営業利益率



ROICハイライト

'26/3期は前期比0.1ポイント減少。



※2027年3月期より、PTセグメントのサブセグメント名を「ロッドエンド・ファスナー」から「航空宇宙」に変更しました。加えて、MLSセグメントのサブセグメントの「その他」に属していた航空機等大型加工製品をPTセグメントの「航空宇宙」へ移管しました。
2026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。

プレシ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
プレシジョン
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

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

■PTがカバーする部分

2026年3月期の概要

主力製品であるボールベアリングは、データセンター向けサーバー需要の伸長を背景に、販売が好調に推移しました。また、航空宇宙向けでは航空機需要の拡大を背景に売上・利益が増加しました。

PMCにおいてもHDD向け製品の需要が堅調に推移しました。その結果、2026年3月期の売上高は2,812億円と前期比10.0%増、営業利益は622億円と前期比11.8%増となりました。生産・販売数量、売上高および営業利益はいずれも過去最高を更新し、収益基盤を一層強化しました。

2027年3月期の見通し

データセンター向けを中心にボールベアリング需要は引き続き高い水準にあり、今後も収益成長を牽引する見通しです。需要の拡大に対応するため、生産能力の増強と生産・供給体制の整備を進め、超高品質な製品の安定供給に取り組みます。航空宇宙向けでは、市場成長に加え、価格是正や生産・供給体制の強化を背景に収益拡大を見込んでいます。PMCにおいてもLiDAR向け車載部品を中心に増収を見込んでいます。

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超高品質ベアリング全般の需要増加
- 自動車の電動化、高機能化を背景とするコンテンツグロース
- AIをはじめとした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・HDD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
- 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の生産レート低下
- 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

中期業績予想

データセンター、航空宇宙など高付加価値市場での販売拡大と生産能力の増強、生産性向上を進め、2029年3月期に営業利益840億円、ROIC24.3%を目指す。

1 ボールベアリング

- データセンター向けで想定通りの需要が継続する中、高い信頼性と供給力を強みに成長の5分野+1でのさらなる生産拡大を進め、現状の月産4億400万個から10%増となる4億4,400万個体制を確立
- 車載ではシートファン向けを中心とした車室内快適機能の拡大により、搭載点数が増加

2 航空宇宙※

※「ロッドエンド・ファスナー」から名称変更

- 航空機需要の拡大および市場成長が継続する中、価格是正の浸透により収益性の改善が進展
- タイ・ロッブリ工場およびインド Mach Aeroの新棟立ち上げにより、旺盛な需要に対応する供給能力を確保するとともに、最適地生産による生産性と収益性の向上をはかる

3 PMC

- LiDAR向け車載部品の出荷開始により、さらなる成長を加速

長期戦略

PTは、当社創業以来のコア製品として安定的かつ永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、拡大する市場需要への対応に向け、生産能力の強化とグローバルな生産・供給体制の充実を進めます。また、カンボジア・プルサット工場をPT事業の新たな拠点と位置づけ、収益基盤の成長ドライバーとして、さらなる強化をはかってまいります。

収益性向上ドライバー

PTセグメントでは、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をいかし、次世代の成長を牽引する最先端分野における事業機会の獲得を進めています。例えば、ヒューマノイドロボット向けでは、ハンド1台あたり100個を超えるベアリングが搭載される機種もあるなど、市場の拡大が期待されています。また、AIサーバー向け冷却ファンや完全自動運転向けLiDARなど、高い信頼性が求められる用途においても、当社製ベアリングの採用拡大が期待されています。さらに、航空宇宙や医療分野など、厳格な安全・品質基準や特殊環境への耐性が求められる市場に対しては、顧客ニーズに最適化した高付加価値なカスタムベアリングの提供を拡大しています。今後も、極めて高い精度と耐久性が求められる市場へ当社ならではの製品を安定供給することで、PTセグメント全体のさらなる収益力向上を目指します。

INTERVIEW

技術的差別化とワンチームの精神で、航空宇宙事業の中核を担う存在へ

PT事業本部
カスタムベアリング・
機械加工製品(CBM)事業部
グループ執行役員 CBM事業部長
Dr. Hedi Bachmann



私は、CEROBEAR買収直後の2014年にミネベアミツミグループの一員となり、2025年10月より現職の事業部長を務めております。現在は米国やドイツなど、グローバルに広がる5つの生産拠点を管轄しています。私たちが掲げるミッションは、価格競争に参入するのではなく、「技術力で勝負する」ことです。セラミックスや熱処理、新たな精密加工技術へ継続的に投資し、航空機やヘリコプターのエンジンのメインシャフト用ベアリングなどの高付加価値分野で、中核を担う存在となることを目指しています。このビジョンを実現する上で欠かせないのが、ワンチームの精神です。私たちは、ビジョン、目標、モチベーションを工場の機械オペレーターに至るまで全員と共有しています。例えば、CEROBEARの新工場起工式では、全従業員が自らシャベルを手に取って起工の鍬入れに参加しました。また、機械移設時にはオペレーターの意見を集めるためのサーベイを実施しています。このように、目標や課題に共に挑むカルチャーが現場の情熱を支えています。営業面においては、メインシャフト用ベアリングや宇宙産業といった「成長の5分野+1」における高付加価値領域に注力しています。そして、生産面における収益性向上の最大の柱は2025年に現地の各部門と共に立ちあげた「Project 100」です。収益性の向上を目標に掲げ、コスト削減、スクラップの徹底削減、主要20製品の生産効率の最適化、DX導入、AI活用の5つのレイヤーで構造改革を進めています。加えてグループ共通資材の一括交渉や日本本社を通じた治工具調達など、調達シナジーも最大限にいかしています。さらに、myonicや欧州技術センター(MTCE)など、グループ内他拠点との新製品共同開発や、宇宙市場向けワーキンググループを通じた他事業部製品の横展開など、国や組織を超えた「人の相合」も深化させています。確かな技術革新と現場の絆を力に、持続可能な高収益モデルの確立に向けて前進を続けてまいります。

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



常務執行役員
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。

ミネベアミツミ8本槍

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

■MLSがカバーする部分

2026年3月期の概要

2026年3月期の売上高は4,565億円、前期比で12.0%増となりました。製品別では、モーターは3,403億円と前期比で5.6%増となりました。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65.2%増の680億円、センシングデバイスは前期比4.5%増の385億円となりました。

営業利益は269億円、営業利益率は5.9%でした。前期比では営業利益で17.2%増、営業利益率で0.3ポイント上昇となりました。なお、4Qに一過性費用が約16億円含まれております。

2027年3月期の見通し

AIサーバーの拡大により、ファンモーターやHDD向けスピンドルモーター、BBU※向け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。特に同モジュールは、本年セブ工場での大幅増産に加え、今年度完成予定の新棟も活用し、生産能力増強をはかります。バックライトは高付加価値製品の立ち上げや引き合い獲得を進めています。センシングデバイスは、中長期の市場本格化を見据え、ヒューマノイドロボット向けの技術開発を推進しています。モーター事業全般も堅調に成長しており、各事業とともにセグメント全体で増収増益を見込んでいます。

※Battery Backup Unit

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

中期業績予想

AIサーバー・ニューモビリティ・ヒューマノイドロボットを注力市場として製品の拡販を加速させ、2029年3月期に営業利益430億円、ROIC13.1%を目指す。

1 モーター

- サーバー需要を追い風に、
  スピンドルモーターやファンモーターが堅調に推移
- ファンモーターは風量・静音・低消費電力に優れた製品を開発、
  他社との差別化により収益の最大化をはかる

2 ライティングデバイス

- 輝度・低消費電力の優位性を強みとする
  車載向けバックライトにおいて
  新規顧客獲得と生産性改善に注力し、収益拡大を予想

3 センシングデバイス

- ヒューマノイドロボット向け薄膜センサーの拡販により、
  米国・中国で多数の引き合いを獲得
- 従来より開発を進めてきたミネージュを、
  関節・指先向けに提供
  月産200万個の生産能力を構築し、新たな事業機会を創出

長期戦略

MLSでは、コア製品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、ハイエンドターゲットをターゲットに、サブコア製品から脱却し長期・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。

収益性向上ドライバー

MLSセグメントでは、モーター・エレクトロデバイス・センサーそれぞれの強みをいかし、グループ内での「相合」活動を推進することで、市場ニーズに応じた新たな製品提案を進めています。例えば、AIデータセンター向けには、高付加価値の二重反転ファンや、高いシェアを有するHDD用スピンドルモーターを展開しています。また、ヒューマノイドロボット向けでは、月産200万個の生産体制を確立したセンサー「ミネージュ」やトルクセンサーなど、お客様のニーズに応じた製品創出を進めています。

厳しい品質・スピードが求められる市場において、高付加価値なソリューションを迅速かつ柔軟に提供することで、MLSセグメント全体の収益力向上を実現していきます。

INTERVIEW

現場起点のDXと垂直統合の強みを生かし、AIサーバー需要の急拡大に備える



MLS事業本部
カンボジア
ファンモーター事業部
モーター製造マネージャー
張替 峻介

私は電源回路設計やドイツ赴任などを経て、ファンモーター事業に10年以上従事してきました。2017年にカンボジア工場へ赴任し、2019年から製造全体を統括するマネージャーを務めています。

事業面では、AIサーバー需要の急拡大を受け、旺盛なオーダーをいただいています。これに迅速に応えるべく、AIサーバー向けモデルの量産を開始し、データセンター向け液冷システム用大型ファンモーターの立ち上げも進めています。当社の強みは、ベアリングや制御ICまで揃えられる高い内製化率です。とりわけ当カンボジア工場は各部門が集約されており、他拠点に比べ「相合」が格段にしやすい環境です。この強みをいかし、当社だからこそ実現できる超精密なすり合わせや柔軟な仕様変更を可能にし、「相合」製品で市場の需要に応えています。

事業成長を支える現場管理では、トップの指示を正確に浸透させ、社員の自発性を引き出す風土づくりを意識しています。AIによる漫画等で経営方針を分かりやすく解説し、漫画内の二次元コードから生活面の相談や改善提案を直接投稿できる窓口を設けたことで、若いスタッフから積極的な声があがるようになりました。稼働率などの目標も現場と共有して全員で改善に挑んでいます。

製品用途と需要増加に伴い、生産能力の増強と高い生産性によるコスト削減により高い収益性を確保するため、より広い第3棟へ生産を移転し、2026年9月末から本格稼働します。内製部門との動線短縮により、生産能力の拡大と大幅なコスト削減を実現します。並行して紙管理の廃止やAIによる異常検知など独自のDXも進めており、現場の熱意を力に、東南アジアの主力拠点を追い抜くスマートファクトリー体制を確立していきます。

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、ミツミ、エイブリック、本多通信工業、ミネベアコネクト（旧住鉱テック）、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ベアミツミの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。

ミネベアミツミ8本槍

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

■SEがカバーする部分

2026年3月期の概要

2026年3月期の売上高は5,903億円となり、前期比で11.9%の増加となりました。これは主に、機構部品の販売が増加したことによります。

営業利益は267億円（前期比21.2%増）、営業利益率は4.5%（同0.3ポイント増）となりました。電源事業における構造改革費用の計上といった特殊要因（約10億円）が含まれており、実力ベースの営業利益は約277億円となります。

2027年3月期の見通し

機構部品の売上減少が見込まれるものの、光デバイスの回復基調や半導体の増益により営業利益のさらなる改善を推進してまいります。半導体事業においては、IGBTやMEMSなどのニッチ分野で成長を牽引するとともに、内製比率拡大や稼働率向上により滋賀工場の単月黒字化を目指します。光デバイスについては、2030年までの戦略的製品として位置づけ直し、実質営業利益率7%を目指すほか、機構部品では規模拡大よりも収益性を重視した取り組みをおこなってまいります。これらの施策を通じて収益貢献力を回復させ、SEセグメントのさらなる成長をはかります。

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

中期業績予想

高収益な半導体事業の拡大、滋賀工場の稼働率向上、サブコア事業の収益改善を通じて、2029年3月期に営業利益455億円、実質営業利益率12.1%、ROIC10.4%を目指す。

1 半導体

- ニッチ分野（IGBT・MEMS等）で成長を牽引し、自社品・ファウンドリー拡大による稼働率向上や内製比率拡大で滋賀工場の単月黒字化を目指す
- 2026年10月竣工予定のセブ工場最大規模の生産棟等を活用し、生産能力の拡張と原価低減を両立することで、半導体事業の収益性と投資効率を高め、売上高1,700億円、営業利益率20%超を目指す

2 光デバイス

- 2030年に向けた戦略的製品として再定義し、お客様のご期待に応える拡販を強化

3 機構部品

- 収益性を重視し、実力ベースの営業利益率7%をターゲットとして収益性を回復させる

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製品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。光デバイスは顧客からの強い期待と需要を受け、2030年に向けた「戦略的製品」として再定義し再拡販を進めてまいります。機構部品においては規模追求から収益性重視へと舵を切り、実質営業利益率7%を目指します。これらを通じてSE事業全体で営業利益率10%以上（実質ベース）の早期達成を目指し、①自律的成長、②事業を横断・包含する新製品開発、③シナジー創出に資するM&Aを強力に推進していきます。

収益性向上ドライバー

SEセグメントは、アナログ・パワー半導体を中核に、ニッチ・カスタム領域への集中と「相合」活動により収益性を牽引します。アナログ半導体では高いシェアを誇る電池保護IC等の強み領域を深耕するとともに、2028年からの量産開始を予定するセブ工場でのパッケージ高生産性ライン導入により、圧倒的なコスト競争力と供給体制を構築します。パワー半導体では当社独自設計のIGBTおよびSiCが持つ製品特性を活かして、電鉄やパワーグリッド等の高耐圧・高性能分野に注力し、収益性向上を進めます。また、医療用途では、今後市場の伸びが期待されるハンドヘルド型超音波診断装置向けに、画質向上と省電力化の両立を実現するAFE（アナログフロントエンド）ICの販売拡大をはかります。さらに「相合」活動により、ロボティクス向けMEMSやモーター制御ICなど高付加価値製品の創出を推進してまいります。

INTERVIEW

徹底的な原価低減と「ワンチーム」の変革で、次世代市場を牽引



SE事業本部
半導体事業部
フィリピンセブ工場
MIC部門ゼネラルマネージャー
土田 康司

私は2023年よりフィリピン・セブミツミに赴任し、アナログ半導体の後工程を担当しています。現在工場では、主力製品のスマートフォン向け電池保護ICなどに加え、AIサーバーやヒューマノイドロボット向け製品の需要も増加しています。ロボット向けカスタムICなどのサンプル要求も急増するなか、当社の強みである垂直立ち上げ力をいかし、この需要増に迅速に対応する準備を整えています。

この成長市場でさらなる収益性を引き出すため、現在新生産棟の建設を進めています。ここでは生産能力を大幅に引きあげるだけでなく、徹底的な原価低減を追求しています。例えば、新設計のリードフレームの導入により、後工程の生産効率改善と劇的な原価低減を確実に実現します。加えて、ローカルメンバー主導で手書き作業を電子化するアプリを開発するなど、現場起点のDXやリードタイム短縮に向けたワンチームでの変革が進んでいます。

当工場の強みは、豊富で若い労働力と圧倒的なコスト競争力です。しかし、真に強い組織を作るには社員の情熱が欠かせません。自分たちが世界を動かす重要な部品を作っているというビジョンを共有し、製品が世界でどう役立っているかをメンバーに伝えることで、彼らが自身の家族にも誇りを持てる環境づくりを進めています。さらに、現地社員を日本へ派遣し、今後の立ち上げ準備を含めた個々のスキル向上や、モチベーションを高める活動もおこなっており、将来につながる体制の構築を視野に入れ取り組んでおります。

何でも手掛ける「太平洋」ではなく、限られた領域である「湖」で「一番大きな魚」を目指すニッチトップ戦略のもと、品質と圧倒的なコスト競争力を追求します。現地メンバーが自律的に行動する強固な組織を築き、グループ全体の収益性向上を最前線で牽引してまいります。

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



専務執行役員
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、さらにはソフトウエアまで、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。

ミネベアミツミ8本槍

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

■ASがカバーする部分

2026年3月期の概要

2026年3月期の売上高は3,322億円となり、前期比で1.3%の増加となりました。米国相互関税の影響や、半導体供給停止に伴う北米向け製品の減速があったものの、代替品の確保と4Qの挽回増産が寄与したことによります。

営業利益は171億円（前期比7.3%増）、営業利益率は5.1%（同0.2ポイント増）となり、経営統合後の過去最高益（特殊要因除く）を更新しました。価格是正や世界32工場の生産データ連携など、徹底した生産効率化が収益改善に貢献しました。

2027年3月期の見通し

自動車市場の減速が見込まれるものの、生産性向上の取り組み継続により収益性のさらなる改善を推進してまいります。

BMWウィングレット※をはじめとする高付加価値な相合製品の量産化を進めるほか、成長が続く電動二輪車向けにも部品を供給し始めています。さらに、欧州の不採算拠点の再編を着実に実行し、固定費の適正化と生産体制の効率化を通じて、年間約20億円の収益改善を目指します。これらの施策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強化をはかります。

※BMW社採用のウィングハンドル

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システム、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選好する可能性
- 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

中期業績予想

ウィングハンドルなど高付加価値製品の拡大と欧州不採算拠点の構造改革、生産性向上を進め、2029年3月期に営業利益240億円、ROIC9.2%を目指す。

1 4輪向けビジネス

- BMWウィングレットをはじめとした高付加価値製品の開発・量産を加速
- 中国フラッシュハンドル規制をチャンスと捉え、製品置き換えの新規ビジネス獲得に取り組む

2 2輪向けビジネス

- ASEANを中核としたアジア市場の基盤を強化するとともに、インドでは新工場を活用し、ABS用のホイールセンサーのシェア拡大やスマートフォンを活用したデジタルキービジネスの本格展開に取り組む
- ベトナム市場では電動2輪新興メーカーへ多数の部品を納入開始

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、BMWウィングレット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。

収益性向上ドライバー

ASセグメントは、グループの技術やノウハウを「相合」させ、高付加価値製品へのシフトを収益性向上の強力なドライバーとして推進しています。その象徴が、ドアロック、モーター、センサーを一体化させたBMWウィングレットやフラッシュハンドルです。

また、アジア市場の電装化需要を捉え、インド新工場の稼働や、ベトナムの電動2輪新興メーカーへの部品納入開始など、堅調な「2輪向けビジネス」もハイマージンを支えており、これら先進領域と成長市場の両輪でセグメントの収益力を引きあげてまいります。

INTERVIEW

現場の無駄取りと「人の相合」で、インドネシアから収益性を徹底追求



AS事業本部
MAS-INDONESIA
インドネシア工場
ファクトリープランニング
上杉 翔

私は旧ホンダロック（現ミネベア アクセスソリューションズ）にサッカー部員として入社後、宮崎工場から赴任し駐在6年目を迎えました。現在はインドネシア工場で生産・工場管理、調達、物流を兼務し、他拠点の在庫改善アドバイザーも務めています。当工場の売上の8割を占める2輪車向け製品は、主要顧客の高い採用率と安定需要に支えられ順調な生産が続いています。長年培った「圧倒的な品質の良さ」が私たちの強みであり、物流・在庫・人材・生産性を軸にシナジーを推進する「Fox（Find Opportunity eXchange）プロジェクト」等の横展開活動を通してさらなるレベルアップをはかっています。

現場で一番大切にしているのは、本部の方針を分かりやすく噛み砕いて伝え、何でもフランクに話せる「ワイガヤ」の雰囲気をつくることです。話しやすい環境を整えれば、現地社員から自発的に素晴らしいアイデアが出てきます。具体的な成果として、梱包の見直しや巡回集荷（ミルクラン）による物流経費率の大幅な削減や、発注基準の明確化によるDIO（在庫回転日数）の劇的な短縮を実現させました。スクラップ率を数値化し、週次会議で日本人と現地管理者が一体となって改善を追いかける体制も定着しています。

こうした取り組みをさらに進化させるため、中国（武漢・中山）の工場から効率的な工場管理のアイデアを導入したほか、インドネシアの現地メンバーをタイ工場へ派遣して直接議論させるなど、国を超えた「人の相合」も積極的に進めています。市場の変化に合わせた4輪ラインの最適化で創出した工場の空きスペースを活用し、新規ビジネス獲得にも成功しました。これからも現場起点で無駄を削ぎ落とし、挑戦を続けていきます。

成長の5分野+1

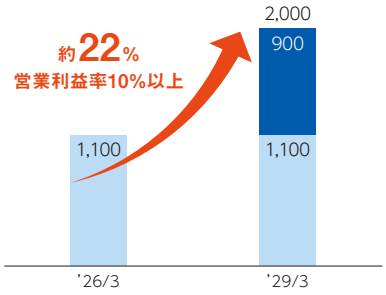
「成長の5分野+1」において、当社は「8本槍」の製品・技術を「相合」し、開発から量産まで一貫して支えます。高い信頼性を強みに搭載数量拡大と高付加価値化を進め、AIデータセンターからヒューマノイドロボットに代表される成長市場での機会を持続的な収益へと繋げます。さらに部門横断の「製品開発拡販会議」を通じて推し進め、スピーディな市場参入と収益力向上を目指します。



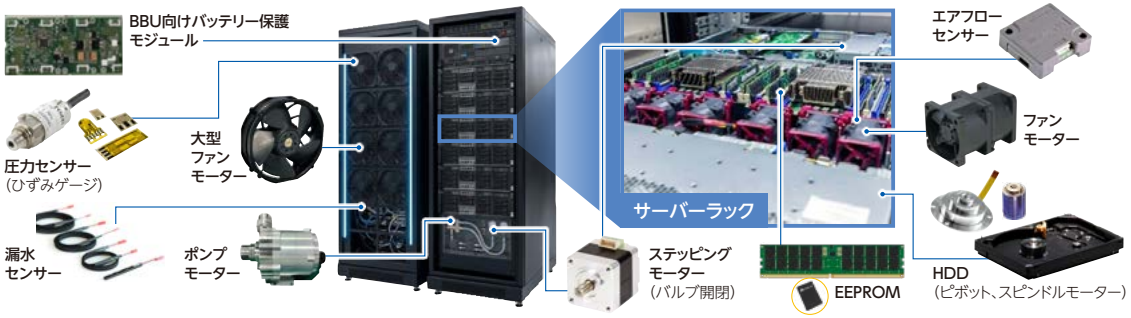
AIサーバー

AI処理能力の向上に伴い、冷却性能、低消費電力、長期連続稼働への要求が高まっています。ベアリング、ファンモーター、HDD関連製品に加え、液冷システムや電源関連製品へ提案領域を広げ、収益拡大をはかります。

● 売上高CAGR(26/3-29/3)　(億円)



AIサーバーにおける搭載ソリューション

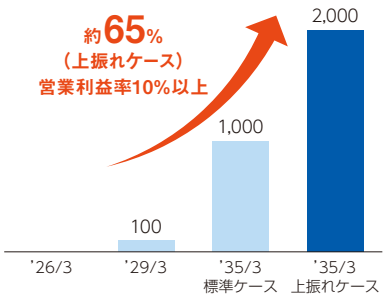




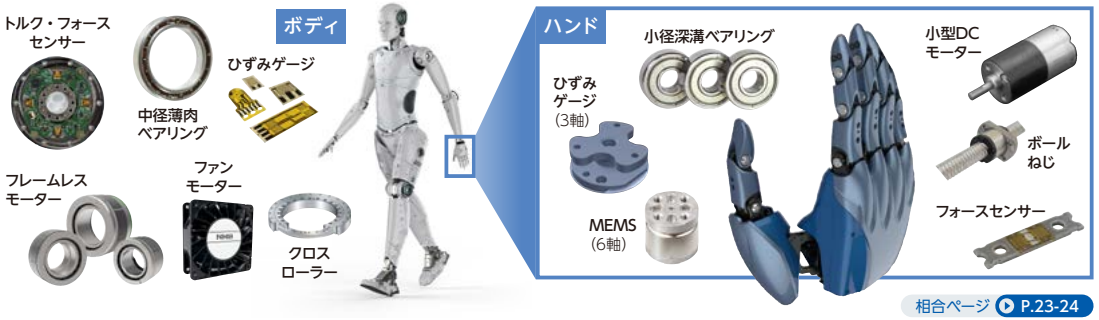
ヒューマノイドロボット

ヒューマノイドロボットの実用化・量産化にむけ、特に人間に近い動きを実現するハイエンド製品においては、関節や指先に多数の超精密部品が必要です。小型ベアリング、モーター、センサー、ボールねじ等を組み合わせ、耐久性、スピード、パワーなどの高付加価値製品の拡販活動を加速します。

● 売上高CAGR(29/3-35/3)　(億円)



ヒューマノイドロボットにおける搭載ソリューション



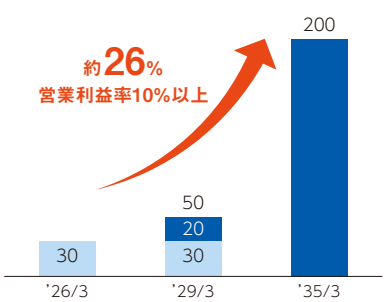
相合ページ P.23-24



商用ドローン

物流をはじめとする用途の拡大に伴い、小型・軽量、高効率、高信頼性への要求が高まっています。機体、カメラ/ジンバル、ドローンポートまで幅広い製品を提案し、搭載点数の拡大を目指します。

● 売上高CAGR(29/3-35/3)　(億円)



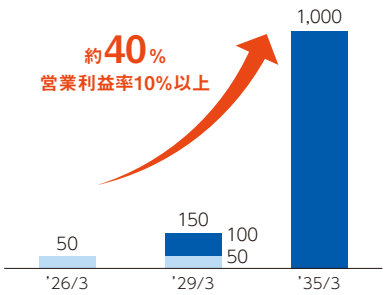




完全自動運転（LiDAR）

完全自動運転の実現には、周囲を正確に検知し、あらゆる環境下で安定して作動する高い信頼性が不可欠です。LiDAR向け精密部品やモーター、センサー等を展開し、量産化に伴う需要を取り込みます。

● 売上高CAGR（29/3-35/3）　（億円）



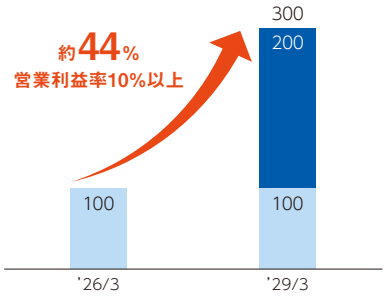




ニューモビリティ

自動車が移動手段から快適な生活・執務空間へ進化するなか、車室内の電装化・高機能化が加速しています。ディスプレイ、シート、空調、アクセス関連製品の搭載拡大により、一台当たりのコンテンツグロースを進めます。

● 売上高CAGR（26/3-29/3）　（億円）





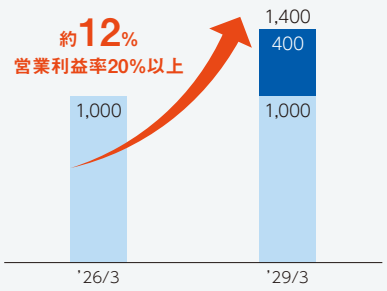
+1



航空宇宙

航空宇宙分野では、安全性を支える極めて高い品質と認証対応力、安定供給力が参入障壁となります。特殊ベアリングやロッドエンド、ファスナー等の製品群とグローバル生産体制を強みに、高収益事業として成長させます。

● 売上高CAGR（26/3-29/3）　（億円）





開発戦略

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。

開発戦略　— 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、「世界を動かす、なくてはならない会社」として設立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。重点課題として、①製品開発（オーガニック、新規事業の新製品開発および相合製品の開発）②要素技術の拡充 ③技術支援 ④技術マーケティングなどに取り組んでいます。



取締役 専務執行役員 技術本部長
鈴木 克敏

相合と協創

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し、当社にしか生み出せない「差別化=Difference」を生み出し、付加価値を高めています。さらに、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。

マーケットイン発想

市場のニーズを先取りし、AIサーバー、ヒューマノイドロボットなどに代表される「成長の5分野+1」において、「4高（高電圧・高電流・高周波・高速）」のニーズに応える高付加価値製品の開発にリソースを重点的に投入していきます。これこそが、マテリアリティで示す「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。今も、技術の革新と新たな価値の創出を通じて、100周年、そしてその先の未来に向けて社会に貢献し続けてまいります。

開発力（知的資本）の強み

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 開発・製造・営業の相合力

2023年に「東京クロステックガーデン」を設立し、開発リソースを汐留で強化。国内外の開発拠点と連携しながら、要素技術の深耕と「相合」活動を加速しています。

また、タイ・中国などの海外量産工場に各種化学分析や清浄度検査、環境試験など解析をおこなう本格的なマテリアルサイエンスラボを有しています。

さらに、成長の5分野+1市場においては、開発・営業・製造事業部に加え調達部門とも連携した部門横断的なグローバルプロジェクトにより、市場トレンドを捉え、先手を打った「相合」製品の開発を推進しています。

● 主要研究開発拠点



強み ③ M&A遂行力・PMI

当社は、2026年8月現在、累計60件、2009年以降は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、要素技術含めた技術的シナジーを生み出しています。

M&A・PMIインタビュー P.21-22

▶ 収益性向上に向けた変革

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 開発アロケーションを成長の5分野＋1に投入

開発に関わる全プロジェクトのうち、約半数を「成長5分野+1」を支える要素技術と位置づけ、同分野へ戦略的にリソースを集中しています。各市場専任の開発プロジェクトチームを立ち上げるとともに営業部門や製造事業部などとの全社横断的な連携を強化し、市場ニーズを捉えたスピーディな先行開発を推進しています。その上で、市場規模、当社の技術優位性、収益性、製品化までの期間などを基準に開発テーマを選別し、試作・顧客評価・量産化の各段階で進捗を管理しています。また、開発にあたっては、超精密加工技術をはじめとする多様な要素技術の「相合」による「差別化=Difference」を追求し、製品のさらなる高付加価値化を図っていきます。さらに、知的財産についても、単なる特許件数の拡大ではなく、コア製品「8本槍」に加え、「成長の5分野+1」における中核技術の保護と事業収益への貢献を重視しています。

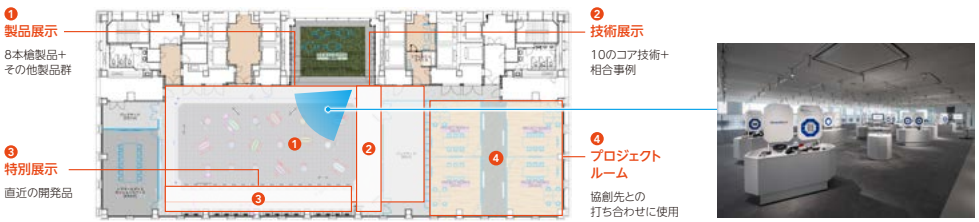
アウトカム

- **高付加価値新製品のスピーディな開発**

施策 協創活動を活性化し、技術の「相合」を促進

新たな価値を創出するため、2023年から運用している東京クロステックガーデンの「協創フロア」を活用し、自社技術と顧客のニーズ・技術を融合させた高付加価値な製品開発を促進しています。従来の社内「相合」活動にとどまらず、社外へ視点を広げ、業種の垣根を越えた産学官のパートナーの皆様との「協創活動」を一層強化しています。協創フロアにはすでに数百社の来社実績があり、ハーモニック・ドライブ・システムズ社との協創によるロボットハンドなどさまざまな成果が生まれています。

● 協創フロアレイアウト図



アウトカム

- **相合製品、社会的課題解決製品の開発促進および付加価値向上**

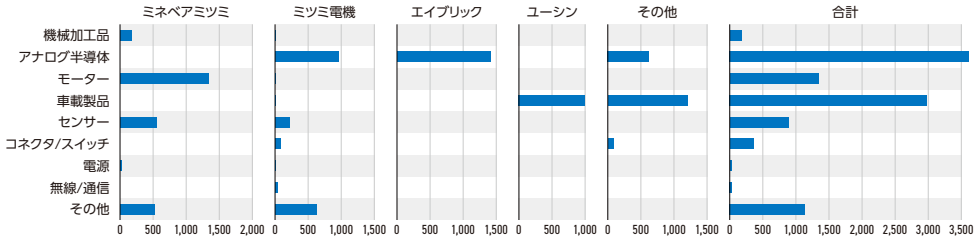
課題 知財を守り参入障壁を固める

施策 知的財産についての取り組み

❶ コア事業「8本槍」における知的財産戦略

当社グループの収益基盤であるコア事業「8本槍」の市場優位性を確固たるものとするため、グループ各社が強固に連携した知財活動を展開しています。各社が誇る固有技術や強みを相互に補完・融合させることで、事業領域を網羅する強固な特許ポートフォリオをグローバルに構築してまいりました（下図参照）。今後もグループ全体のシナジーを最大化し、圧倒的な事業競争力を維持・発展させていきます。

● 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



❷ 成長の5分野＋1に関する知財戦略

将来を牽引する「成長の5分野+1」においては、事業・R&Dと一体となった知財戦略を推進しています。単なる特許出願にとどまらず、市場・他社動向と自社の強みを多角的に検証し、開発戦略へフィードバックする体制を整えています。特に注力する領域では、技術・市場動向を高度に分析するIPランドスケープ手法を取り入れ、将来の有望領域や技術の開拓可能性を洞察した上で戦略的な知財網を構築します。自社の優位性を決定づけるコア技術の権利化を優先的に進め、新規市場における高次元の参入障壁と事業優位性を早期に確立します。

❸ 知的財産権の活用とグローバル知財ガバナンス

グローバル競争の激化に伴い、当社が誇る技術資産の保護と適正な運用は経営上の重要課題です。アジア圏をはじめとする競合の技術追随や知財リスクに対し、当社は知財価値を最大化する「知財ガバナンス」を強化しています。具体的には、主要市場での市場調査や技術検証を実施し、自社権利の適正な維持・保護に努めています。不当な権利侵害に対しては、各国の法制度に基づき状況に応じた毅然かつ最適な対応を講じることで、R&D投資成果を守り、健全な市場競争を通じた中長期的な企業価値向上を実現します。

アウトカム

- **戦略的な知財網を構築し、圧倒的な事業競争力と高い参入障壁を確立**
- **知財ガバナンスの強化で技術資産を守り、中長期的な企業価値を向上**

製造戦略

当社の経営理念「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」の実現に向け、マテリアリティである「AI・DXの製造現場での活用」を進め、創業以来磨き蓄積してきた製造資本をさらに進化させていきます。

製造戦略　— 製造本部長メッセージ

製造本部では、創業以来培ってきた「ものづくりDNA」を次世代へ継承することを重要使命としています。重点課題として、①ベストプラクティスの共有や自働化によるあるべき姿の構築、②チームビルディングによる人の「相合」の加速、③生産改善や供給力向上、④環境負荷低減とリスクマネジメントの強化に取り組んでいます。部門長として課題から目をそらさず、挑戦を続ける文化を醸成してまいります。



専務執行役員 製造本部長
佐藤 琢也

生産技術の「相合」と組織力の強化

M&Aにより長年培った技術とグループ企業の生産技術を掛け合わせ、さらなる強みへと昇華させる「ものづくり」のプロ集団として「相合」力を発揮します。さらに、現場の「相合」を通じて当社固有のノウハウを持つ人材を数多く育成し、お客様の要望や市場変化に迅速・的確に対応できる筋肉質な組織を構築してまいります。

スマートファクトリーの実現と「匠の技」の融合

生産年齢人口の減少を見据え、「AI・DXの製造現場での活用」に積極的に取り組んでいます。点から面への自働化や全社可視化を推進し、自社開発ソフトによるデータ蓄積・AI活用で、他社の追随を許さない柔軟なスマートファクトリーの実現を目指します。一方で、熟練技術者の五感や経験が不可欠な領域では、自働化領域と匠の技を見極め最適融合させることが競争力の源泉と考えています。この思想のもと、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」を研ぎ澄ましてまいります。

製造力（製造資本）の強み

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るとともに、億単位の大量生産が求められます。当社は「垂直統合生産システム」を確立し、製品だけでなく、構成部品の設計・開発、生産設備・治具の設計・製作、構成部品の自社による大量生産、効率的な構成部品の組立・検査に取り組んでいます。これにより、製造コストを低減するとともに、顧客が求める高精度かつスピーディーな供給を実現しています。



●ベアリングの例

強み ② グローバル生産体制

当社は1970年代より海外展開を推進し、現在では23ヵ国134拠点に生産・研究開発体制を構築しています。日本のマザー工場とアジア、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するとともに、カンボジア、タイ、フィリピン、インドを中心に欧州でも生産能力の増強を進めています。また、複数の国・地域に生産拠点を配置するとともに、「同じ技術、同じ管理」を徹底し、同一型式の製品を複数拠点で生産できる体制を整備しています。これにより、どの拠点においても同等の品質を確保し、一部拠点の操業が停止した場合にも、他拠点から代替供給が可能な強靭なグローバル生産ネットワークを構築しています。

強み ③ 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊

ミネベアミツミは、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。

現在、海外製造現場の最前線で経験を積んだメンバーが「製造サムライ」として人材開発部に組織され、新任・現任マネージャーにものづくりのDNAを継承する取り組みを進めています。

製造サムライプロジェクト P.61

▶収益性向上に向けた変革

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 自働化プロジェクト

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、省人化をはか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、自働化推進にも積極的に取り組んでいます。

ミネベアミツミが目指す自働化

当社が目指す自働化は全工程の完全無人化ではなく、「機械と人の最適な融合」です。安易な全自働化はサポートエンジニア等の増加を招き、工場全体の人件費で見た費用対効果を損なうリスクがあります。そのため当社は、デジタル化はあくまで手段と捉え、デジタルにしかできない領域を見極めています。

当社は、長年にわたりグローバル製造拠点各地でさまざまなデータを蓄積していきました。データ連携により全社の情報の可視化をすすめ、無駄をなくし、点から面への自働化を進化させています。また、超精密加工を支えるソフトウェアも自社開発しており、データを蓄積・AI活用して改善を回しています。

今後も人とデジタルが互いの強みを引き出し合うことで、高効率かつ柔軟性に優れた、当社ならではのスマートファクトリーを実現してまいります。

アウトカム

●データドリブンな自働化推進による最適化生産の実現

ロボティクスや自動搬送の活用、現場の知恵や工夫の横展開を推進する「DEB（Direct Efficiency Boost）プロジェクト」により、2024年3月期～2026年3月期の3年間で、累計約13,000名分（自働化：6,000名分、知恵・工夫：7,000名分）の工程効率化を達成しました。創出したリソースは、成長分野への人材の最適配置や高付加価値業務へのリソースシフトに活用し、一人当たり生産性の向上を実現しています。今後はより難易度の高い自働化への挑戦、AI画像検査や一層のロボティクス活用などに注力し、2029年3月期に向けて自働化だけで7,500名分のリソース創出をはかり、一段の効率化を目指します。さらに、製造現場の主要KPIデータ（設備稼働率、歩留まり、在庫、製造リードタイム等）の可視化を目指し、供給力の強化と製造原価・投下資本の適正化を通じて、営業利益率およびROICの向上に取り組んでまいります。

※本数値は、自働化設備導入や投資を最小限にした知恵・工夫等による工程ごとの「業務効率化効果（理論値）」を人数換算したものです。
M&Aや採用に伴う実人数の増減は対象外としており、開示している従業員数の統計とは定義が異なります。

課題 環境問題への対応

環境への取り組み P.65-72

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、国内外の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。特に、タイ、カンボジア、フィリピンなどの当社グループの大規模量産工場においては、自社大規模太陽光発電システムの導入を進めています。

アウトカム

●大量生産と環境負荷低減の両立

カンボジア・フィリピン各2工場では使用電力の100%再生エネルギー化を達成し、タイ主力2工場（バンパイン・ロッブリ）でも約50%を再生エネルギーに切り替える計画です。環境負荷と製造コストを抑えつつ「高品質·大量生産」を維持することで、社会的責任と持続可能なものづくりを両立しています。

課題 地政学等リスクの増大

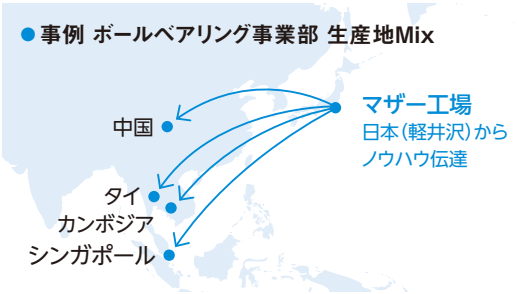
施策 リスクマネジメントの強化

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

当社は事業・生産拠点の多様性をいかしてリスクを分散し、感染症、原材料価格の上昇、部材不足、地政学リスクなどによるサプライチェーンの混乱時にも、稼働と安定供給を維持してきました。世界各国の最先端分野のお客様からの柔軟かつ大規模オーダーに高品質な製品を安定供給し続け、信頼を獲得しています。



営業戦略

営業本部は「会社の利益の最大化」を使命に、成長市場への拡販を徹底します。成長市場別グローバル統括リーダーのもと、技術本部・事業部・各地域営業が一体となり「余地」を開拓。AIを活用したデータ起点の営業活動を強化し、豊富な現場経験を持つ営業人材が次世代のマネジメント層を育成することで、全社の収益力向上につなげます。

営業戦略　― 営業本部長メッセージ



取締役 常務執行役員 営業本部長
白方 伸治

営業本部のミッションは、「会社の利益の最大化」です。原材料費や物流費の上昇、為替変動など、事業環境の不確実性が収益を圧迫するなか、当社は従来の「シェア至上主義」から脱却し、適正な利益を確保するための価格是正を進めるとともに、販管費、在庫管理、債権回収期間の短縮化などを徹底し、収益力およびキャッシュ創出力の最大化を目指しています。

余地の追求

このミッションを実現するため、AIサーバー、ヒューマノイドロボットをはじめとする「成長の5分野+1」における「営業の余地（既存案件の横展開・潜在需要の発掘）」を徹底的に追求していきます。将来の市場規模、当社製品の搭載可能性、収益性を見極め注力すべき成長機会を明確にすることで、新たな市場や顧客の開拓を加速させます。その中核となるのが、営業本部・技術本部・事業部が組織の枠を越えて連携する「相合」の深化です。各部門が有する顧客情報、技術、製品、知見を掛け合わせ、開発、製造、営業が一体となって、市場の変化や顧客ニーズを先取りすることで、新たな需要の創出につなげます。

営業改革

現在当社は、全製品を横断して提案する営業体制（マトリックス営業体制）と、既存顧客への搭載製品の拡大（コンテンツグロース）という強みを磨くとともに、成長機会を利益へ結び付けるための営業改革を進めています。「待ちの営業（ファーマー）」から提案・開拓型の「攻めの営業（ハンター）」への転換を掲げ、「システム」と「人」の両面から営業スタイルと組織文化を変革しています。自ら市場機会を見いだし、考え、行動する「自走できる営業組織」を確立するとともに、全社の収益力向上を目指します。

営業力の強み

強み ① グローバル組織力

海外売上高比率が8割を超える当社は、日本、中華圏、東南アジア、米州、欧州の五極体制でグローバルに営業活動を展開しています。各地域では、現地のローカルメンバーを責任者に登用し、日本人メンバーがその活動を支援することで、現地の知見やネットワークを最大限にいかせる組織体制を構築しています。各国・地域の市場特性や顧客ニーズを踏まえたマーケティング、渉外活動、地域戦略の策定を現地主導で進めることで、それぞれの市場に適したプロジェクトを組成し、推進しています。

強み ② マトリックス営業体制とコンテンツグロース営業

当社が長年培ってきた営業のDNAと強みが、「マトリックス営業体制」と「コンテンツグロース」です。顧客ごとに専任の窓口を担う「アカウント営業」と、製品・技術面から営業活動を支援する「製品統括部」が連携し、顧客ニーズを多面的に捉える営業体制を構築しています。

マトリックス営業体制

当社は、ベアリングやモーターから半導体まで、世界でも類を見ない幅広い製品ラインアップを有しています。事業部ごとに営業窓口を設けるのではなく、アプリケーションを軸に、一人の営業担当者が顧客に提案できる全製品の窓口を担うことで、顧客の利便性を高めています。

コンテンツグロース

さらに、既存製品を通じて築いた顧客との関係を他の製品へと広げ、クロスセルによって販売機会を拡大する「コンテンツグロース」を推進しています。M&Aによりグループの製品・技術領域が広がるなか、こうしたクロスセルは、グループシナジーを創出する重要な取り組みの一つとなっています。

また、営業部門に特化した管理部門を設置しており、幅広い製品知識をスピーディに習得するための学習コンテンツ「セールスアカデミー」の制度化などを進め、最前線の営業メンバーを支えています。

▶ 収益性向上に向けた変革

課題 成長の5分野＋1でのビジネスチャンスの確実な獲得

施策 成長の5分野＋1 グローバル拡販体制の確立による「余地」追求

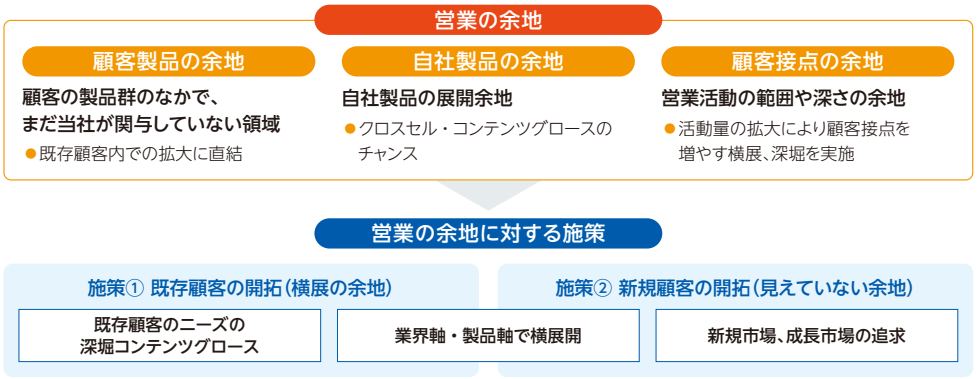
当社は、まだ受注に至っていないお客様の潜在的な需要や未開拓の可能性を「営業の余地」と定義し、これを顕在化するため、2つの施策を展開しています。一つは「横展の余地」へのアプローチです。これは、既存顧客での成功事例を基に、類似ニーズを持つ他顧客や用途へ広げる活動です。市場・用途を軸とした全社横断型のマトリックス営業体制をいかすとともに、マーケティング部門が作成した潜在顧客リストを営業部門が活用し、効率的な横展開を推進していきます。もう一つは「見えていない余地」の掘り起こしです。まだ認識されていない未知の需要を発掘するため、マーケティング・技術部門と連携し、特定の業界やアプリケーションへの仮説に基づいた提案を積極的におこなっています。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。

2026年より、成長の5分野+1について、営業本部・技術本部・各製造事業部が一体となった組織横断的な拡販体制を構築しました。地域ごとの販売組織に加え、成長産業別に「グローバル統括リーダー」を配置し、成長産業別に特化した専任拡販体制を強化しています。

また、「営業の余地」追求を加速させるため、成果をあげたチームや個人へ報奨金の付与、「営業KPI※」の賞与査定への導入（※従来の定性評価に加え、訪問件数・伸長率・計画達成率・新規実績などの数値指標）等、さまざまなインセンティブを導入しています。

アウトカム

- **高収益ビジネスの受注増加に伴う収益性向上**
- **営業メンバーのモチベーション向上によるパフォーマンスアップ**



課題 属人化が生み出す非効率

施策 「システムによる仕組みづくり」と「人による仕組みづくり」を営業サムライが主導

営業情報の属人化を避け、情報共有による組織力強化に向け、当社は「システム」と「人」の両軸で営業改革を推進しています。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、「営業サムライ」としてプロジェクトを主導。各現場の課題解決に取り組んでいます。

システムによる仕組みづくり

グループ会社ミネベアソフトウェアソリューションズが内製した「営業支援システム」で顧客情報・案件進捗・貢献利益を一元管理・可視化し、迅速な意思決定とデータドリブン営業へ転換しています。

人による仕組みづくり

研修やOJTを通じたマネジメント層の育成や、顧客との会話を進化させるロールプレイング、実践的な会議体の型作りなど、現場起点の「人による仕組み化」を展開し、営業組織の持続的成長を支えています。

営業サムライプロジェクト P.62

アウトカム

- **属人化の解消と効率化**
- **お客様への提案精度と速度の向上**
- **意思決定・投資判断の迅速化**

施策 AI Sales Brainプロジェクト

AI活用・効率化により、営業パーソンのルーティンワークを削減し、戦略的・創造的業務へシフトさせるための「AI Sales Brain」プロジェクトを推進しています。

本取り組みでは、対客先・対社内の両面から施策を展開しています。対客先施策として、自社製品がAI検索で上位表示されるようHP等を改修するほか、夜間でも自動で製品提案からサンプル依頼まで完結するチャットボットの構築、顧客ニュースを分析して最適な提案メールを自動生成しアポ獲得へ繋げる仕組みを進めています。対社内施策では、ベテランの暗黙知やナレッジを集積した「AI先輩」を導入し、新人やキャリア採用者が即座に情報をアクセスできる環境を構築しています。

アウトカム

- **営業生産性の向上**
- **戦略的・創造的業務へのシフト**
- **ナレッジの資産化と業務効率化**

人材戦略

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。

▶ **人材戦略　― 人事総務部門長メッセージ ―**

経営戦略の実効性を高める「組織力」の最大化

当社は、コア・コンピタンスである「製造力（=超精密加工技術×大量生産技術）」を最大限に活用し、コア製品である「8本槍戦略」により、「世界を動かす、なくてはならない会社」を目指しています。そのために、3つの成長戦略（①オーガニック成長、②M&Aの推進、③社会的課題解決型製品の開発と部品供給）に加え、異なる事業・技術・営業のシナジーにより高付加価値ビジネスを創出する独自の「相合」活動により、「5分野+1」の成長市場において果敢にビジネスを展開しています。

これら成長市場での競争優位（スピード、情熱、仕組み・設計）を確立するためには、戦略を具現化する「組織力」の最大化が基盤として不可欠です。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を整備することにより、経営戦略の実行力を高め、持続的な企業価値向上につなげます。

人材戦略:「自発的に行動して成果を創出する人材集団」への変革

経営戦略の実効性を高めるための人材・組織上の課題として4つの重点課題を特定し、これら課題を解決するための施策の実行により、人材戦略を遂行していきます。

① **計画的な人材リソースの最適化**（当社の持続的な成長に必要な人材リソースの質･量について計画的に最適化していきます。）
② **自律的人材の育成と最適活用による組織力の最大化**（策定した戦略を現場レベルで迅速に実行し、成果を生み出す組織力を最大化します。）
③ **従業員エンゲージメント向上**（会社の戦略や目標にコミットする従業員を増やし、自走する強い組織となり事業競争力を高めます。）
④ **戦略実現のための企業文化**（多様な技術･製品の「相合」によるDifferenceの追求、その原動力である従業員の「情熱と挑戦」を引き出します。）

また、ミネベアミツミらしい人材の強さの源泉である4つの共通価値観として、「情熱と挑戦」「現場」「マイボール精神」「相合」を定義しました。
これらを体現し、「自発的に行動して成果を創出する人材集団」へと進化を遂げることが、当社の持続的成長の原動力となります 。

「変革」により社会や組織に新しい価値を与える

私の「Myパッション」は、「当社の変革を推進し、従業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こと」です。
私は、人事総務責任者として、この強い情熱を胸に、変革を牽引していく決意です。

Myパッション P.55



事業執行役 人事総務部門長
加藤 素樹

▶経営戦略と連動した人材戦略

※グローバル：ミネベアミツミグループ全社　国内：ミネベアミツミグループ国内グループ会社　単体：ミネベアミツミ株式会社
※3つの選抜型研修（NLP：Next Leaders Program、FLP：Future Leaders Program、HLP：HIPO Leaders Program）

経営戦略

成長戦略

オーガニック成長 ／ M&A ／ 社会的課題解決製品

＋

相合（シナジー・高付加価値化）

中期業績予想（2029年度3月期） P.11

- 売上高2.5兆円／営業利益2,500億円（※Plan A）
- 売上高1.9兆円／営業利益1,680億円 実質営業利益率10%（※Plan B）
- ROE：15%以上
- EPS成長率：15%以上（10年CAGR）

基盤戦略 マテリアリティ

革新的な製品・技術・ビジネスモデルの開発と普及

経営体制の強靭化

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

世界を動かす、なくてはならない会社へ

人材戦略

重点課題	主な施策	進捗を示す指標（次頁参照）
① 計画的な人材リソースの最適化	コア人材の計画的な発掘、育成、強化 P.52,59	A NLP・FLP・HLP 修了者（累計） グローバル
	戦略実現のための採用活動の強化 P.52	B 採用者に占めるキャリア採用の比率 国内
	目的別研修（サムライ・プロジェクト） P.61	C 採用者に占める女性比率 国内
② 自律的人材の育成と最適活用による組織力の最大化	人事制度改定を踏まえた階層別研修のリニューアル P.53	D 工場経営者育成プログラム参加者（累計） 国内
	マネジメント手法の変革 P.54	E 従業員エンゲージメントサーベイ「直属上司」のスコア グローバル・国内
③ 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のグローバル展開 P.55	F 従業員エンゲージメントサーベイ「持続可能なエンゲージメント」のスコア グローバル・国内
	サーベイ分析結果を踏まえた具体的な施策 P.56	G チームビルディングのエントリー件数 グローバル
	チームビルディング活動 P.57	H 本社役員における日本人以外の比率 単体
④ 戦略実現のための企業文化	外国人役職員の活躍推進 P.57	I グローバル女性管理職比率 グローバル
	DEI推進および女性活躍の推進 P.58	J 女性管理職比率 単体
		K 海外社員の比率 グローバル

▶ 人材戦略ロードマップの進捗と実績

進捗を示す指標		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	目指す方向性(目標)
A NLP・FLP・HLP 修了者(累計)	グローバル	—	84名	137名	増加
B 採用者に占めるキャリア採用の比率	国内	52.7%	52.7%	51.9%	維持
C 採用者に占める女性比率	国内	15.8%	16.9%	20.3%	維持・増加
D 工場経営者育成プログラム参加者(累計)	国内	20名	46名	74名	約20名/年
E 従業員エンゲージメントサーベイ「直属上司」のスコア	グローバル	—	—	85	上昇
	国内	58	63	63	上昇
F 従業員エンゲージメントサーベイ「持続可能なエンゲージメント」のスコア	グローバル	—	—	86	上昇
	国内	60	60	62	上昇
G チームビルディングのエントリー件数	グローバル	231件	342件	427件	増加
H 本社役員における日本人以外の比率	単体	7.4%	6.8%	8.0%	維持・増加
I グローバル女性管理職比率	グローバル	18.7%	13.7%	12.9%	増加
J 女性管理職比率	単体	3.2%	3.8%	4.2%	8.0%(2029年3月期)
K 海外社員の比率	グローバル	87.5%	86.5%	85.9%	—

海外駐在員数および研究開発人員数		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	目指す方向性(目標)
日本人海外駐在員数	グローバル	679名	705名	693名	—
研究開発人員数(グループ全体)	グローバル	—	—	8,051名	維持・増加
研究開発人員数(うち、博士号保有者)	グローバル	—	—	50名	増加
研究開発人員数(うち、修士号保有者)	グローバル	—	—	1,599名	増加

コア人材の計画的な発掘、育成、強化

❶人材リソース

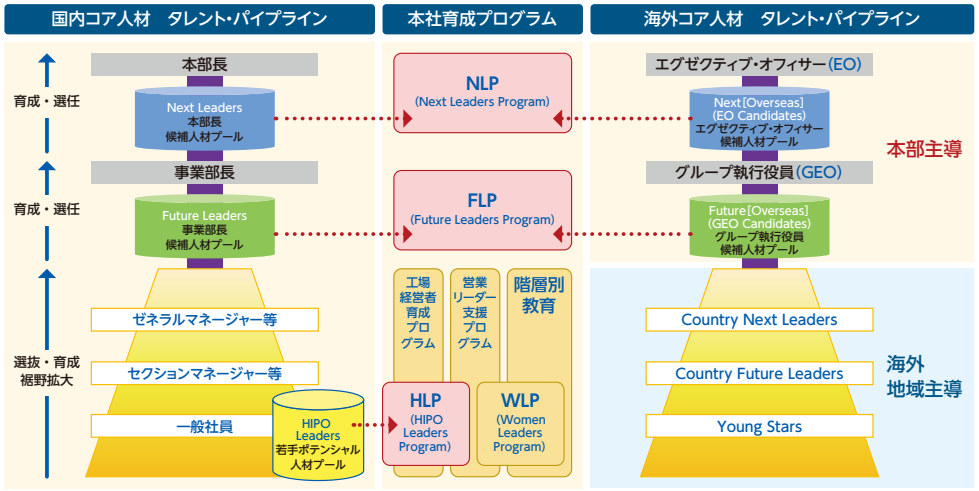
主な課題	施策	アウトカム
●コア人材の計画的な発掘、育成、強化	●コア人材プールの組成 ●研修プログラムの企画・実行 ●研修後の継続的な交流 ●アサインメント付与	●経営戦略実現に必要なコア人材を計画的に確保 ●「ミネベアミツミらしい」人材の強さを次世代へ着実に継承

将来の当社グループの重要ポストを担う次世代経営幹部の育成を計画的に実施しています。人材の選抜と計画的な育成に向け、幹部後継候補やポテンシャルのある若手人材からなる「3つの人材プール」を整備しています。育成施策の柱である「3つの選抜型研修（NLP・FLP・HLP）」は、累計受講者の女性社員比率12%、外国籍社員比率22%（NLP・FLP）に達し、多様なリーダー候補層が形成されています。また、これまでの研修修了者の約30%が昇進、昇格を果たしています。

研修では経営トップ自らが経営哲学を語り受講者と対話するほか、優秀修了者がトップに同行してその視座や意思決定を直接学ぶ「シャドーイング研修」も実施。さらに2026年度からは、修了者向けイベントやコミュニティの新設により持続的な研鑽とトップタレント同士の交流機会を提供し、次世代リーダーの育成をさらに加速させます。







戦略実現のための採用活動の強化

❶人材リソース

主な課題	施策	アウトカム
●技術の専門人材の確保 ●成長に必要な人材（質・量）の確保 ●採用ブランディングの強化	●博士人材の採用強化 ●人材確保の多様な取り組み ●海外インターンシップ生の受け入れ	●経営戦略実現に必要な人材を計画的に確保

博士人材の採用強化

当社独自の多種多様な技術基盤に科学的・専門的な知見を融合させ、新たな価値を創造していくため、高い課題設定力と論理的解決力を持つ博士号保有者の採用を強化しています。具体的には、博士課程学生向けの採用ウェブサイトを新設したほか、社内の博士社員コミュニティ「峰三博（ほうざんぱく）」とも連携しています。大学でのポスターセッションへの参画や工場見学イベントを通じて、博士課程で培った探求心や挑戦心を存分に発揮できる、当社ならではの魅力的なフィールドを積極的に発信しています。

人材確保の多様な取り組み

多様な採用ルート確保による採用力強化のため、国内グループ採用において、社員からの紹介入社を促進する「リファラル制度」や、退職者の再入社のための「ジョブ・リターン制度」を設けています。

2026年3月期には、リファラル制度を利用した入社者が前年の32名から46名へと1.4倍に増加しました。ジョブ・リターン制度による再入社も、前年実績3名から18名へと6倍に伸びています。

また、採用者に占めるキャリア採用比率は51.9%であり、即戦力を中心としたキャリア採用と、長期育成を前提とする新卒採用のバランスをとった採用戦略を推進しています。

海外インターンシップ生の受け入れ

ミネベアタイの採用活動の一環として、タイ・カセサート大学の優秀な学生を技術本部東京研究開発センターへ招き、約2か月間のインターンシップを実施しました。

ロボットハンドの性能検証といった実践的な業務や、日本人だけでなくタイ、フィリピン出身者など多様な本部社員との交流を通じて、当社の技術力やグローバルな事業への理解を深めてもらいました。

今後も、グローバル採用ブランディングコンセプト「HERE. THERE. EVERYWHERE」に基づき、海外グループ会社横断で協力した採用ブランディング活動をおこなってまいります。



HERE. THERE. EVERYWHERE.

人事制度改定を踏まえた階層別研修のリニューアル（国内会社） ②組織力

主な課題
- 当社グループの経営目標の達成を加速させるべく、「自発的に行動して成果を創出する人材集団」への変革の推進
- 成果・貢献・役割に応じた公正な評価・処遇による、自律的成長と事業貢献できる人材の育成

施策
- 人事制度改定に伴う等級・役割に応じた階層別研修プログラムの実行（DX・AIリテラシーの標準化、研修の責任KPIの明確化、基本動作の徹底プログラムを含む）

アウトカム
- 少数精鋭で、賢く（効率的に）利益を最大化できる集団
- 社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、組織力や組織実行力を向上

当社は自律的な人材育成と組織力強化に向け、2025年10月に人事制度を改定しました。成果や役割に基づく公正な評価・処遇制度へシフトし、社員の主体的な成長を促します。昇格者向けの階層別研修では、一つ上の等級を見据えた内容とし、ビジネス成果に直結するKPIを設定したプログラムとしています。さらに、全階層へのDX・AI教育の体系的導入や、若手層への基本行動・接遇マナーの習得徹底をはかっています。

階層別研修

階層	名称	研修後の目指す姿
部長層	管理職研修2 ～経営視点・経営戦略～	経営者の視座・視点から自社・自らのあるべき姿を描き、社内外のステークホルダーに価値を提供できる状態
課長層	管理職研修1 ～戦略思考・対話改革～	組織の目標達成のためにメンバーをマネジメント・育成し、部全体のパフォーマンス向上のために変革・改革を推進している状態
係長層	チームマネジメント研修	組織の目標達成に向けて、本質的な課題の設定・解決に取り組み、部署のパフォーマンス向上に貢献している状態
中堅層	リーダー育成研修	組織の目標達成に向けて、現場の課題を解決し、チームのパフォーマンス向上に貢献している状態
新人層	新卒入社者 3年間育成・支援プログラム	●**新卒3年目**：「会社の期待に応えることと、自分のやりたいことを両立する」ことで、自ら進みたい方向（Myパッション）を定め、それに向かって自ら行動している状態 ●**新卒2年目**：「課題を乗り越え、自ら学び・育つ人になる」ことで、自分なりのこだわりを持ちつつ相手の期待を超えている状態 ●**新卒1年目**：「価値を提供し続けている人になる」ことで、信頼を積みあげる振る舞いを理解し、仕事を前に進める行動が実践できている状態

評価者研修

人事制度改定の目的の一つである「成果や役割に基づく公正な評価」の実現に向け、2025年度は全ての部長層・課長層1,392名に対して2回の評価者研修を実施しました。評価基準の目線合わせやフィードバック面談の手法を学び、アンケートでは参加者の100%が内容を理解、94%が実践的であると回答。マネジメント変革への確かな手応えを得ました。2026年度も継続開催し、評価の質の向上と対話の定着をはかることで、社員の挑戦と成長を支え、組織力を最大化していきます。

「人材マネジメント方針」および「目指す人材像」

自律的人材の育成と組織力強化に向け、2025年10月に人事制度を改定し、「人材マネジメント方針」を定めました。役割や成果に基づく公正な評価・処遇を実現し、社員が主体的にキャリアを描き活躍できる環境整備を推進します。

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」

組織力最大化の原動力＝
4つの価値観を基盤とした一人ひとりの情熱ある行動

4つの価値観	内容
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。
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。
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。
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）。 ●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。

マネジメント手法の変革（国内会社）

❷組織力 ❸エンゲージメント

主な課題
- 上司・部下間のコミュニケーションのさらなる活性化
- 社員の自発的な挑戦を促進する環境

施策
- タウンホールミーティング
- Myパッション・プログラム
- 対話型マネジメント研修
- エモーションマネジメント研修

アウトカム
- 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の定着
- 上記による「自発的に行動して成果を創出する人材集団」の実現

当社は、強みである「トップダウン」により経営の方向性や目標を明確にしながら、社員の自発性や創造性をいかす「ボトムアップ」の要素を取り入れた「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。全社施策として、部門横断でのチームビルディング活動を展開するほか、経営陣と社員が直接対話する「タウンホールミーティング」を定期開催。さらに、マネジメントが現場の意見・アイデアを吸いあげる各種研修を展開し、トップダウンの浸透と現場起点の意識変革を一体となって推進しています。

社長・副社長タウンホールミーティング

当社が目指す人材像やマネジメント手法の変革の必要性を経営トップ自らが語り、社員一人ひとりが自身の行動を考える契機として、2024年より「タウンホールミーティング」を定期開催しています。吉田社長と岩屋副社長が国内主要拠点を計画的に訪問し、直接対話をおこなうことで、経営方針・戦略の浸透とボトムアップの意識変革を両立させてきました。

2025年度は「一人ひとりが自走できる組織への変革」をテーマに、経営陣と社員代表による本音のディスカッションを実施しました。参加社員からは「ビジョンを具体的に理解できた」「変革への熱量を感じ、自身の行動を見直す契機になった」といった前向きな反響が多く寄せられた一方、「より双方向な対話」や「多様な社員へのフォーカス」を求める建設的な改善意見も収穫となりました。

これらを踏まえ、2026年度は対話の双方向性をさらに高めるため、訪問拠点の社員が選んだ「現場のリアルな課題」を取りあげて経営幹部がその場で解決の方向性を示すほか、中堅・ベテランをはじめとした多様な人材が「Myパッション（働く誇りや夢）」を語り合う場を新設します。この現場の課題解決と内なる情熱の共有により、会場全体を未来への熱気で満たし、自律型組織への変革を加速させています。





マネジメント手法の変革研修

「自発的に行動して成果を創出する人材集団」への変革に向け、当社はマネジメント教育を継続的に実施しています。2026年度は、新設の係長層向け「エモーションマネジメント研修」に加え、「対話型マネジメント研修」「Myパッション・プログラム」を国内グループ全体へ段階的に拡大・展開します。一連の施策を通じて、組織の活性化と持続的成長に繋げてまいります。

エモーションマネジメント研修

目的・内容	多様性を尊重する組織風土の醸成と、将来のマネジメントの土台となる基礎スキルの習得を目指します。自己の感情を客観的に捉え、適切にコントロールする手法を学ぶことで、円滑かつ建設的なコミュニケーション能力を養います。
実施履歴	●2026年度：係長級 2,130名に実施中

対話型マネジメント研修

目的・内容	心理的安全性の高い組織づくりと、部下の自律的な成長を促すマネジメントスキルの体得を目指します。コーチングや適切な権限委譲の手法を習得し、部下のモチベーションやキャリア志向に寄り添った対話を実践することで、自走する組織への変革を推進します。
実施履歴	●2024～2025年度：部長～課長級 1,493名に実施 ●2026年度：課長級昇格者 135名に実施中

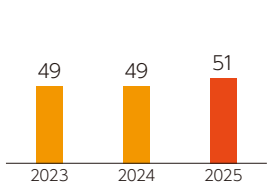
Myパッション・プログラム

目的・内容	一人ひとりの社員が何に情熱を注いで働きたいかを言語化し（Myパッション作成）、リーダーがメンバーとMyパッションに関する効果的な対話をすることにより、メンバーが自走できる状態を作り出します。
実施履歴	●2024～2025年度：部長級、選抜型研修 304名に実施 ●2026年度：部長級、選抜型研修 376名に実施中

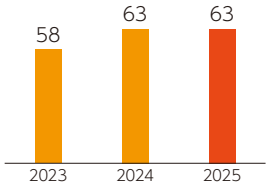
マネジメント手法の変革に継続して取り組んできた成果は、定量的な成果として表れています。2025年12月に実施した「従業員エンゲージメントサーベイ」では、「リーダーシップ」や「直属上司」カテゴリーのスコアが向上傾向にあります。

これは、管理職層の意識改革が進み、現場における相互理解と対話の風土が浸透してきている証です。「トップダウンとボトムアップのベストミックス」の実現に向けた確かな手応えを基盤に、「自発的に行動して成果を創出する人材集団」への変革を牽引していきます。

●2025年度従業員エンゲージメントサーベイ
国内グループのスコア推移



※カテゴリー「リーダーシップ」に好意的な回答をした従業員の比率



※カテゴリー「直属上司」に好意的な回答をした従業員の比率

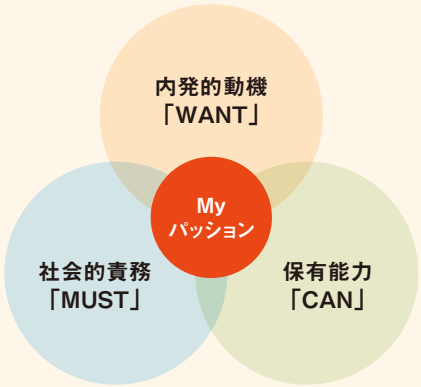
「Myパッション」とは？

「Myパッション」とは、従業員一人ひとりの「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、一人ひとりの従業員が「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従業員」を作り出すドライバーです。

「Myパッション」を従業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」について対話をすることにより、「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.

従業員エンゲージメントサーベイのグローバル展開 ③エンゲージメント

主な課題
- 縦割り組織の打破と部門間コミュニケーションの活性化
- 評価制度の透明性向上と納得感の醸成
- ワークライフバランスの推進
- 業務のデジタル化(DX)とプロセスの効率化
- 若手・中堅層の育成・キャリア支援と管理職の意識改革

施策
- タウンホールミーティング
- 職場単位の従業員エンゲージメント向上活動
- 研修プログラムの最適化
- Myパッション・プログラム
- チームビルディング活動の推進
- AI Innovation チャレンジの開催(P.63)

アウトカム
- あらゆる年代の多様な人材がエンゲージメント高く、安全で健康に働ける組織
- 経営戦略に対する理解を深め、利益貢献、生産性向上や品質に強くコミットする従業員の増加
- 自発的に行動して成果を創出する人材集団への変革

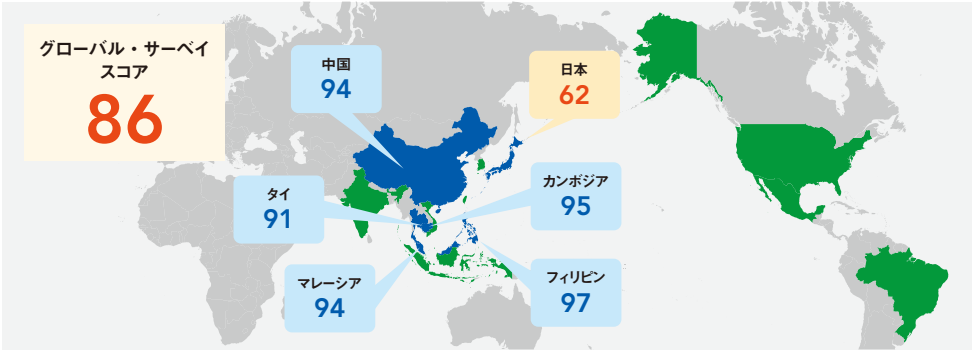
従業員エンゲージメントサーベイ結果の概要（2025年12月実施）

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、組織的な活動をおこなっています。2025年12月に、国内会社22社に加え、タイ、フィリピン、カンボジアの全ての工場と、中国とマレーシアの一部工場を対象にした、グローバル・エンゲージメントサーベイを実施し、スコアは86ポイント※という、非常に良い結果となりました。

2026年度はサーベイ対象地域に中国およびマレーシアの全工場、アメリカ、メキシコ、ブラジル、アジア諸国を追加、2027年度は全世界の拠点を対象とし、グローバル企業としてグループ従業員一人ひとりの自発性と創造性の向上に努めてまいります。

※サーベイ結果のスコアは、5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の割合

グローバル・エンゲージメントサーベイ結果と今後の展開



※国民性や文化がスコアに影響するため、アジア各国については総じてスコアが高くなっています。これは他の日本の製造業と同様の傾向であり、過去の徹底した現地教育により、良い状態が定着していると考えています。

社外からの評価（従業員エンゲージメント関連）

当社グループのCebu Mitsumiとmyonicは、「Great Place To Work」に認定されました。Cebu Mitsumiは、フィリピンで「働きがいのある会社」として認められた大手製造企業5社のうちの1社です。myonicは、信頼度指数85%を達成し、ドイツ国内では働きやすさと働きがいのある企業として、高い評価を得ています。

サーベイ分析結果を踏まえた具体的な施策（国内会社） ③エンゲージメント

国内22社における経年比較をみると、16カテゴリー中14カテゴリーでスコアアップするなど、2025年度の主要なエンゲージメント取り組み（タウンホールミーティング、各種研修プログラム、職場単位のエンゲージメント向上活動など）により、改善がみられました。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、前回の60ポイントから+2ポイントの62ポイントとなりました。

一方でエンゲージメントサーベイ結果の設問カテゴリごとの分析をおこなった結果、当社が今後も持続可能な成長をするために改善すべき領域があることを認識しています。

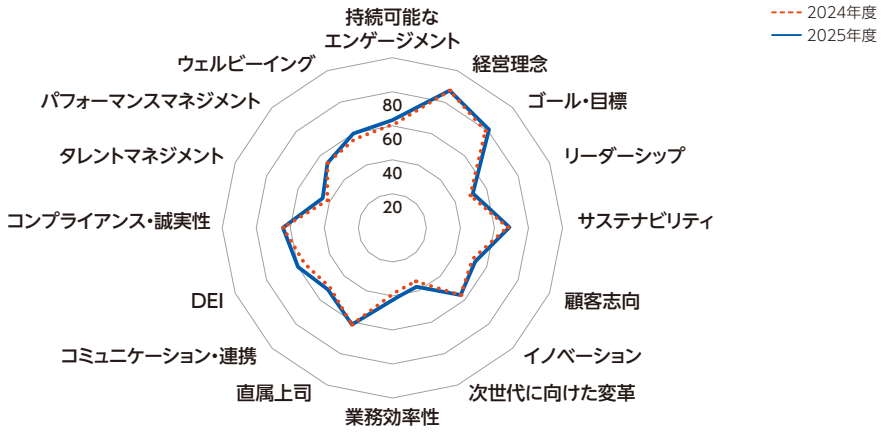
サーベイ結果と現場の生の声から更に詳細分析をおこなった結果、会社と社員の目指す方向性は概ね良好ですが、「業務効率性」、「コミュニケーション」、「タレントマネジメント」が当社の改善すべき課題となります。これらの課題に対して、本部主導の取り組みと、現場の取り組みを連動させながら、社員が活き活きと主体性を持って働くことができる職場づくりを進めていきます。

国内

「持続可能なエンゲージメント」のスコア

62

サーベイ結果



※グラフ内数値はサーベイ結果のスコア（5段階回答のうち好意的回答（上位2区分）の割合）

現場の声

○

- 経営陣の将来を見据えた経営方針と判断の的確さ
- 明確な目標と実現するための戦略が定義されている
- 「現場主義」が体現されている
- 多様な製品群があり、経営基盤の安定性による安心感がある
- 充実した福利厚生と穏やかで協力的な職場風土

△

- 業務のデジタル化とプロセスの効率化
- 管理職の傾聴力やコミュニケーション力向上のための意識改革が必要
- 事業部間の壁が厚いと感じるときがある
- 新しい知識やスキルの習得をもっと支援してほしい
- 評価のフィードバックをより詳しく説明してほしい

分析

解決すべき3つの重要課題

業務効率性

- 効率的に業務を進めるための設備／ツール／リソースの充足
- 業務効率性悪化要因の排除

コミュニケーション

- 変革における情報や部署の垣根を超えた情報共有
- 従業員の意見や考えを取り入れる努力の可視化

タレントマネジメント

- 自律的なキャリア形成の促進
- 適材適所の人員配置・登用

取り組みの一例

	業務効率性	コミュニケーション	タレントマネジメント
本部主導	●グループ間のシステム統一 ●業務マニュアル作成のサポート（部署間の橋渡しなど） ●DXの推進	●国内7拠点でのタウンホールミーティング開催 ●社内ポータルでの情報発信 ●研修制度の拡充	●スキルアップの機会提供 ●評価者研修の徹底 ●社内公募制度の活性化 ●AI活用コンテストの開催
連動			
現場主導	●業務および承認フローのデジタル化 ●ボトルネックの抽出 ●断捨離プロジェクト	●事業部間の技術交流イベント、プロジェクトの立上げ ●傾聴型1on1の導入 ●ミニタウンホールミーティング開催	●スキルマップの作成 ●適切な個人目標管理設定 ●多様化したキャリアパスの用意と昇格後のフォローアップ

チームビルディング活動

④企業文化

主な課題	施策	アウトカム
●ミネベアミツミらしい情熱に基づく相合活動で違いを生み出す企業文化や価値観の定着 ●ベストプラクティスの横展開 ●エンゲージメント向上の土台となるチーム作り	●チームビルディング活動表彰 ●ベストプラクティスのノウハウをマンガにして横展開 ●強いチーム作りにAIを活用し、さらなる相乗効果とエンゲージメント向上を実現	●ベストミックスのマネジメントの定着 ●業務におけるAI活用の定着 ●国籍・性別・年齢・所属を問わず多様な人材が活躍、自律的な相合活動が定着

チームビルディング活動表彰制度

社員の「情熱」を起点としたボトムアップ活動を奨励し、部署を横断してチームを組成、協働し経営理念の実現を目指す取り組みを、「チームビルディング活動」として推進しております。強いチーム作りのノウハウを横展開（ヨコテン）し、「自走できる人材集団」への変革を加速させます。

2020年度から強いチーム作りを通じて顕著な成果をあげた活動を表彰しており、2025年度は世界中の選考会を勝ち抜いた日本、タイ、中国、フィリピン、カンボジア、インド、アメリカ、ブラジル、イタリアの9か国11チームが集結し、情熱溢れる発表をしました。







グループ全体にベストプラクティスをヨコテン

優秀なチームの活動軌跡やノウハウを、国や言語を問わず誰もが直感的に理解し取り入れやすい「ヨコテンマンガ」として広く展開しています。強いチーム作りの理解促進と活動水準の底上げをはかり、ベストプラクティスの活用サイクルを加速させることで、現場力の強化と自律・自走する相合活動の文化を浸透させます。



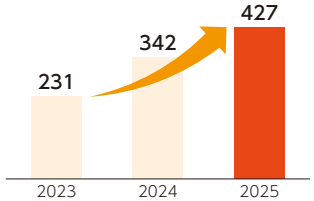




2026年度は全チームが「AI」を駆使して活動

今年度は活動する全チームが強いチーム作りにAIをどう相合させるかを盛り込んで活動します。経営戦略に繋げ、経営理念の浸透とグループ全体のエンゲージメント向上をはかり、新たな価値創造を加速させます。

●直近3年間のグループ全体の活動件数



2025年度は世界18か国で5,000名以上が活動

外国人役職員の活躍推進

④企業文化

主な課題	施策	アウトカム
●海外現地法人マネジメントを担うローカル人材の発掘・育成・強化 ●当社のノウハウ継承、プロフェッショナル育成 ●成長に必要な人材の確保	●グループ執行役員会議・大規模工場経営会議 ●海外社員研修生制度 ●企業内派遣 ●グローバルサポートセンター	●トップダウンとボトムアップ、AIのベストミックスによる効果的な経営が実現 ●国籍・性別・年齢・所属を問わず多様な人材が活躍する企業文化が定着 ●グローバル・スケールのレバレッジをいかした人材活用が実現

グループ執行役員会議・大規模工場経営会議

海外生産比率約90%、海外売上比率約80%を誇る当社では、グループ執行役員制度を運用し、外国人幹部による迅速な意思決定や次代の現地リーダーの育成を推進しています。上席執行役員との対面会議や工場経営会議を通じ、横串での情報共有や地域課題への対応により強靭な経営基盤と現場管理体制を構築します。



海外社員研修生制度

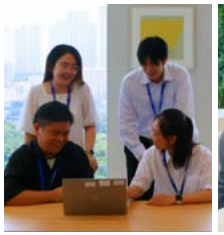
2016年に開始した海外社員研修生制度では、これまで10名の海外グループ会社の社員が日本での1年間の研修を経て帰国後も各拠点で活躍しています。今年度も新たに4名を迎え、本部や国内工場での研修を通じ将来の海外拠点を支えるローカルマネジメントへの成長を後押ししています。

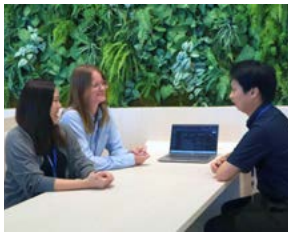
企業内派遣（本部で働く外国人）

海外拠点で経験を積んだ優秀な外国人社員を、日本国内で定期的に受け入れています。彼らは、日本で高度な技術やマネジメント手法を実践的に吸収しつつ、国内社員と連携し、業務の標準化や全社的課題の解決に貢献することで、真に強靭なグローバル経営基盤の構築を具現化しています。

グローバルサポートセンター

将来の人材不足を見据えセブ工場にBPO機能センターを設立。2024年より202名がグループ業務を担い、コスト削減と本業への専念環境を両立することで、グループ全体の生産性向上と持続的成長を後押ししています。





DEI推進および女性活躍の推進（国内会社）

④企業文化

主な課題	施策	アウトカム
●相合活動の土台となるDEI推進 ●中長期的な女性管理職比率の向上に向けた、リーダー候補の育成	●DEI推進（女性・外国人等の活躍推進） ●女性社員を対象とした研修の実施と育成計画に基づく一貫した支援	●国籍・性別・年齢・出身会社等を問わず多様な人材が活躍、自律的な相合活動が定着 ●個々の強みをいかして自走する多様なリーダーの輩出

当社グループでは、多様性を互いに受け入れ、新たな価値を創造する企業文化こそが「相合」の土台であるとの認識のもと、DEI（Diversity,Equity and Inclusion）を推進しています。人材登用においては「対等の精神」に則り、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を経営の注力テーマに位置づけています。具体的には、2029年3月期までにミネベアミツミ単体の女性管理職比率を8.0%（2026年3月期：4.2%）に高める目標を掲げ、経営層のリーダーシップのもと、全社一体となって各種施策を強力に推進しています。

次世代女性リーダー育成プログラム「WLP」の深化



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育成を急務ととらえ、2025年度より「WLP（Women Leaders Program）」を開始しました。

初年度は国内グループ3社から19名を選出し、約7か月間のプログラムを実施。受講者は部署の垣根を越えてチームを組み、組織の課題解決に向けたプロジェクトの企画・立案、経営幹部への提案を通じ、リーダーとしての思考力と変革マインドを養いました。同時に、上司向けのマネジメント研修を行いました。2025年度のプログラム受講者のうち、現在6名が管理職として活躍しています。

2026年度は上記に加え、個別育成計画の立案、挑戦的なアサインメントの付与など、現場と連携した支援体制で対象者の成長を後押しします。

社長×「ベスト賞」受賞チーム昼食会



2026年4月、WLPの最終発表において優秀な成績を収めた2チームのメンバーと、吉田社長との昼食会を開催しました。成果報告に対し、社長からは次世代リーダーとして次なるステージへ飛躍するための助言や激励が送られました。経営トップと直接意見を交わした機会は、参加メンバーにとって自らの視座を高め、組織の変革を牽引する決意を新たにする有意義な場となりました。

2025年度「DEI推進月間」の実施

2025年度は、多様な人材が能力を発揮できる職場づくりを目指し、7月を「DEI推進月間」として6つのセッションを実施しました。12か国から800名以上がオンラインで参加した「グローバルキャリアトーク」では、5カ国の社員が自身の情熱や価値観を軸に対話し、自分らしいキャリアを考える契機としました。また、認知症をテーマに仕事と介護の両立を考える講座や障がい者雇用への理解を深めるセミナーを開催し、心理的安全性の高い風土づくりを推進しました。参加者からは「多様なキャリアを理解する良い機会になった」「相手の立場を想像するようにしたい」等の声が寄せられました。

2026年度もこの取り組みを継続し、自律的なキャリア形成、仕事と育児の両立支援、障がい者や女性の活躍推進に関するイベントを、9～11月頃にかけて計画的に実施する予定です。

障がい者の活躍推進





障がいの有無にかかわらず、すべての従業員がやりがいを持ち活躍できる職場環境づくりに取り組んでいます。2026年3月度のミネベアミツミ単体の障がい者在籍数は119名（身体45名、知的32名、精神42名）、雇用率は2.75%です。

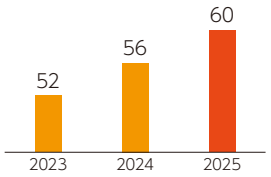
2025年度の主な取り組みは以下の3点です。1点目は「職場実習の積極的な受入れ」で、特別支援学校等と連携し、ミネベアミツミ単体で36件の実習を実施しました。2点目は「全社イベントの開催」で、7月に障がい者活躍をテーマとした初のセミナーを実施し、約200名が受講しました。3点目は「各拠点の障がい者雇用担当者設置と月例会」です。グループ13拠点の担当者が集まり、採用進捗や好事例の共有をおこなっています。引き続き法定雇用率以上の雇用を維持し、多様な人材が活躍し続ける組織づくりを推進していきます。

社会からの評価

- MSCI日本株女性活躍指標（WIN）（2018年～）
- 「えるぼし（3段階目・最高位）」（2021年）
- 「くるみん」（2022年）

継続的な啓蒙活動の結果、従業員エンゲージメントサーベイの「DEI」カテゴリースコアは右肩上がりに上昇し、2025年度は60となりました。今後も、国籍・性別・年齢・学歴・キャリアパス等にかかわらず、すべての従業員が主体的に能力を発揮できる組織づくりを追求し、持続的なイノベーション創出と企業価値の向上に邁進します。

●2025年度従業員エンゲージメントサーベイ国内グループのスコア推移



※カテゴリー「DEI」に好意的な回答をした従業員の比率

コア人材育成プログラム 参加者座談会



欧州販売営業 ゼネラルマネージャー	モーター部門 営業統括部 デピュティゼネラルマネージャー	スピンドルモーター事業部 パンパイン/ナワナコン 工場マネージャー	技術開発部門研究開発統括部 材料技術開発部チームリーダー
ラルフ・ヴァイト	**門脇 絵里香**	**幸路 直也**	**小野 彩**

モデレーター：人事総務部門長 加藤 素樹

ミネベアミツミの成長の鍵は、多様な社員の「パッション」と「相合※」にあります。
今回は、部門、国籍、性別、世代の壁を越えた「コア人材育成プログラム」修了者4名が集まりました。
それぞれの「Myパッション」が経営戦略とどう結びつき、どのように人の「相合」を生み出したのか。
そして未来へ向けた挑戦の決意まで、熱きリーダーたちの生の声をお届けします。

※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。

「コア人材育成プログラム」では、「Myパッション」の言語化と共有を行います。自身の「Myパッション」が経営理念とどう結びついているのか、自分はミネベアミツミのリーダーとして何に挑戦したいのかについて考え抜き、自身の情熱の源泉を見つけ出し、変革リーダーとしての覚悟を身に付けていきます。

Myパッション P.55

座談会参加者のMyパッション

ラルフ・ヴァイト 営業部門・NLP参加	すべてのチームメンバーが各自のベストを尽くせるような、 建設的で効率的な職場環境を社内に築く
門脇 絵里香 営業部門・FLP参加	ミネベアミツミの相合力を駆使して新たな価値を提案しお客様の困りごとを解決、 社会の発展に貢献したい
幸路 直也 製造部門・HLP参加	仲間と共に成し遂げ、作り上げる達成感
小野 彩 開発部門・HLP参加	チームメンバーが前向きに業務に集中できる環境を創り、 期待を超える成果を創出することで高い信頼を築く

※NLP：本部長候補 Next Leaders Program、FLP：事業部長候補 Future Leaders Program、
HLP：若手ポテンシャル層 High potential Leaders Program

テーマ 1

「個」の情熱が会社を動かす Myパッションと経営戦略の連動

**まずは、皆さんの個人的な情熱（Myパッション）が、
当社の経営戦略や目指す姿とどう連動しているか教えてください**

ヴァイト：私の情熱は「従業員の潜在能力を引き出す環境づくり」です。一人ひとりに耳を傾けて権限を委ねることが個人の能力を最大化し、会社の競争力や収益向上に直結すると確信しています。ドイツ営業オフィスは物理的分断でコラボが阻害され活気や採用難が課題でした。そこで国籍や職階を超えたチームを編成し、オープンな新オフィスへ刷新するプロジェクトに取り組むとともに、分散していた欧州グループの製品・企業ブランドを統合しました。組織の壁を打ち破り、メンバーが誇りと高いモチベーションを持って真の「相合」を生み出せる営業基盤を整えられました。

門脇：欧州営業の一体感が高まるのは製品統括としても頼もしいです。私は「日本の国際的地位向上と文明発展への貢献」に情熱を持っています。中学時代、家電や農機具がハイテク化して人々の暮らしや産業が発展するプロセスに感動したことが私の原点です。担当するモーターは、ドローンやヒューマノイドなど次世代の暮らしを革新する製品を支えるコア部品です。自身の想いと会社の成長分野・戦略が合致しており、困難も自律的に乗り越える強い原動力になっています。

小野：原点と戦略が強く紐づいていますね。私は「メンバーが前向きに挑戦でき、信頼し合える環境づくり」に情熱を注いでいます。当社が注力する「相合」の実現には、部署を超えた調和と関係構築が欠かせません。当社には自発的な挑戦を後押しする社風があります。仲間と試行錯誤し議論を重ねるプロセス自体が私の原動力です。失敗も技術の蓄積と捉え次に繋げることが、当社の相合戦略を支える力になると信じています。

幸路：私の情熱は「仲間と共に成し遂げる達成感」です。タイ大洪水時、現地スタッフが自ら被災しながらも「会社が好きだから」と復旧に駆けつけてくれた姿に、仲間と一丸となって働く尊さを学びました。その姿は「従業員が誇りを持てる会社」という当社の社是と深くつながっていると感じます。「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」という経営理念を現場で体現していくことに、大きなやりがいを感じています。

加藤：各自の強い想いが、組織、市場、技術、製造現場の変革や成長、さらに経営戦略や理念の体現につながっていますね。部門を超えて各自のパッションが互いに共鳴し合うことこそが、さらなる『相合』と成長を生み出す強力な原動力になると思います。

テーマ 2

人の「相合」 コア人材育成プログラムの効果

国籍、性別、職種、世代も違う皆さんが集った
このコア人材育成プログラムを通じて、どのような「化学反応」が起きたでしょうか？



小野：意欲の高いメンバーが集まり、「新しいことを学び、いかしたい」という全員の前向きな姿勢に大きな刺激を受けました。他部門のマネジメントから学ぶことも多く、研修で営業本部長がお話しされていた「恐怖や権限ではなく、人望と腹落ちで人を動かす」という言葉が心に響きました。自分を高めて丁寧にチームメンバーと対話する大切さを学びました。

幸路：私も、他国で同じように悩む同世代のマネージャーと知り合えたことが最大の財産です。国は違えど「現地スタッフの主体性をどう引き出すか」という悩みは共通でしたね。会議で仲間から学んだ対話方法を自身のマネジメントスタイルに取り入れたり、他事業部での現場管理の手法を自工場に展開するなど、具体的なノウハウ・情報の横展開も起きています。

門脇：営業畑の「根性と勢い」という文化でやってきた私にとって、開発や製造のメンバーとロジカルに議論するプロセスは実に新鮮でした。また、海外メンバーとのセッションでは日本人特有の「阿吽の呼吸」が一切通じず、考え方の根本的な違いを通じて多様性の難しさと面白さを肌で感じる貴重な機会になりました。



ヴァイト：各国・各分野のリーダーとの協働は生涯の財産です。私のバックグラウンドは弁護士ですが、エンジニアの科学的で正確なアプローチ、女性リーダーの既存概念を破る視点、米国リーダーの実践的な現場主義と複雑な状況を打破するユーモアなど。参加者から多くを学びました。国境を越えた信頼関係は、航空宇宙ビジネスの新規開拓、欧州・ブラジルの営業組織の連携など、実務の「相合」に発展しています。変化の激しい現代だからこそ、この多様性こそが組織の適応力になると確信しています。

テーマ 3

成長と変革に向けたチャレンジ 将来に向けて

最後に、このプログラムでの学びを糧に、皆さんが今後どのような
挑戦・変革をしていきたいか、熱い決意をお聞かせください



幸路：「タイ国内で一番の工場」を目指し続けます。他工場から「ぜひ視察に行きたい」と思われるような魅力ある工場をつくり、各拠点と生産性や品質のベストプラクティスを横展開し合って、工場運営をさらに進化させていきます。

小野：私は今回の学びから「人望の獲得」と丁寧な対話による「腹落ち」を徹底していきます。全員が互いの強みを引き出し合い、これまでにない成果を生み出せる「チーム作りのプラットフォーム」を自分の現場から構築していきます。

門脇：お二人の「現場と人」への想い、刺激になります。私はドローン等の新規市場で勝ち抜くため、組織の「柔軟性」を徹底追求します。縦割りを壊して複数製品の掛け合わせを考えるとともに、スピード感を阻む決裁ルールなどの変革も現場から仕掛けていきます。

ヴァイト：素晴らしい挑戦ですね。ミネベアミツミは、グローバル企業でありながら認知度については課題があります。欧州の営業現場では、AIの積極活用による業務効率性の向上、積極的なSNS発信によるブランディングの強化に取り組んでいきます。また地域社会や自治体との絆を深め、世界に「なくてはならない」会社としての価値を高めていきます。



加藤：各部門で現場を牽引する皆さんの力強い決意、大変頼もしく感じます。毎年数十名のリーダーが「コア人材育成プログラム」を修了し、世界中の現場へ戻り、研修後もネットワークを形成しています。「Myパッション」の言語化に取り組み、人の『相合』が点から面へと広がり、全社的な変革のうねりとなることで、ミネベアミツミの持続的な企業価値向上を牽引していくと確信しています。

「サムライプロジェクト」は、当社の持続的成長に向け、次世代および現任のリーダーを体系的に育成するプログラムです。営業と製造の各現場を熟知した経験豊富な「サムライ」が指導役となり、**「利益の最大化」**および属人化を脱却する**「自走する強靭な組織」**への変革を目指しています。

製造サムライ



製造サムライの取り組み概要

これまで当社の製造現場では、OJTを中心に人材育成を進めてきました。一方で、指導者の経験や教育スキルに依存する部分が大きく、育成内容や質にばらつきが生じるという課題もありました。海外生産拠点でマネージャーを経験した11名を人材開発部に集約し、「次世代工場マネージャー育成プログラム」と「現任工場マネージャーグローアッププログラム」を始動しました。

1 次世代工場マネージャー育成プログラム

対象：次期工場マネージャー候補、若手社員（20代～40代前半）

目的：工場経営を担う上で必要な経営者マインドや損益管理、チームビルディングなどの知識とスキルを体系的に習得。合格者をマネージャー人材に認定し、業績改善に繋げます。

内容：当社の製造現場が開発したオリジナル教材（18の学習コンテンツ）、国内集合研修、海外工場での実地研修などの一連のプロセスを通じて、属人的な経験則や主観からの脱却をはかり、データに基づいた論理的判断で即座に業績改善に繋げることができる、実践力と自走力を備えた次世代リーダーを育成します。



2 現任工場マネージャーグローアッププログラム

対象：45歳以下の現任工場マネージャー

目的：マネージャーとしての適正評価、課題解決のサポート、体系的な引継ぎ指導を行い、マネージャーの成長を促し生産性向上や廃却金額削減により業績改善へ繋げます。

内容：「利益の最大化」についての講義や、約5日間にわたるサムライメンバーの現地訪問によるヒアリングおよび現場確認を通して、強化ポイントをマネージャーへフィードバック。KPIモニタリング結果に応じた追加支援や、マネージャー交代時の引継ぎといった事業の継続取組み、経験・ノウハウのデータ化で、サステナブルな工場経営に繋げます。



＼ プログラム受講者VOICE ／ 現場視点から経営視点へ ―



光デバイス事業部セブ工場
プロダクション
マネージャー
佐々木 駿

現在、セブ工場の光デバイス事業部でカメラアクチュエーターの生産全般を統括するマネージャーを務めています。

以前は特定の製品や現場工程の改善に特化していましたが、本プログラムを通じて、生産技術からインフラ設備に至るまで、工場経営における「全体最適」を体系的に学ぶことができました。これまでは品質管理や歩留まり、生産数といった現場指標の改善に注力していましたが、実践的なトレーニングを経たことで、「現場の数値がどのように利益に直結するか」という収益ベースでの論理的な経営判断ができるようになり、自らの視座が大きく広がったと実感しています。

また、海外工場長などの経験豊富な講師陣から、現地スタッフとのコミュニケーションに関する実践的なナレッジを学ぶことができました。現在はこの学びをいかし、自ら現場へ足を運んで対話を重ねるなど、ローカルスタッフとの信頼関係構築を重視しています。

本研修で何よりも強く心に刻んだのは、「絶対に諦めない姿勢」です。光デバイス事業部はここ数年苦境を経験し、ようやく復活に向けた歩みを始めています。リーダーとして現場スタッフと一丸となり、「利益の最大化」と「事業部の再成長」に向けて尽力してまいります。

営業サムライ



営業サムライの取り組み概要

顕在ニーズに応えるだけの「待ちの営業（ファーマー）」から、潜在ニーズを開拓する「攻めの営業（ハンター）」へ。当社は、営業現場が抱える「目標の落とし込み不足」や「属人化」といった課題を根本から解消し、「システム」と「人材育成」の仕組み化によって、「利益の最大化」および営業パーソンが自走できる「強い組織」をつくるための変革に取り組んでいます。

1 システムによる仕組み

本施策では、営業組織の強化に向けて2つの軸で変革を進めます。

営業支援システムの構築

ミネベアソフトウェアソリューションズ（MSS）によるミネベアミツミの内製システムを活用します。このシステムを基盤として日々の活動情報を組織内で共有し、顧客の製品、自社製品、顧客接点に潜む「営業の余地（※詳細は営業戦略ページを参照）」を積極的に追求・開拓するためのサポート体制を整えます。

KPIとインセンティブ

全社的な目標を各個人のKPIへと明確に落とし込み、公平な評価・査定をおこなうことで、営業担当者のモチベーション向上をはかります。評価基準は、従来の「売上・シェア重視」から、「営業利益および営業利益率重視」へとシフトし、より収益性を意識した活動を促進します。さらに、目標を個人の成績だけでなく「有益な情報の横展開（共有）」も新たにインセンティブの対象とし、組織全体でのナレッジの底上げを目指します。

2 人による仕組み

人材育成においては、組織の持続的な成長と利益の最大化に向けて「次世代マネージャー」「マネージャー支援」の2つの階層に分けてアプローチを実施しています。

次世代候補育成

将来のマネージャー候補となるチームリーダー（係長）やセクションマネージャー（課長）候補を対象とします。自走する営業組織を牽引する実践的なリーダーを育成するため、「ロールプレイング」を通じてミネベアミツミグループの全製品を提案できるスキルを強化します。AIと熟練者の双方による評価を取り入れることで、指導品質の平準化をはかるのが特徴です。さらに、潜在的ニーズを開拓するための施策立案からPDCAを回す会議体での仕組みを定着させ、四半期ごとのリーダー評価会によって着実な成長をサポートします。



ロールプレイングの様子

マネージャー支援

現任のセクションマネージャー層を対象とします。営業マネージャーが自組織のデータに基づいて「あるべき姿」と「現状」のギャップを分析し、自律的に改善アクションを立案・実行できるよう支援します。具体的には「成果」「連携」「人材活用」「育成」以下の4点を軸にマネジメント力を強化しています。特に多くのマネージャーが課題意識を持つ「人材活用」「育成」を伴走支援し、利益の最大化を目指します。

＼ プログラム受講者VOICE ／ データを武器に、自走するハンター集団へ



国内営業統括部
インダストリアル
テクノロジーセールス2
セールスユニット2
チームリーダー
迫 雄一郎

FA・産業機器のお客様を中心とした西日本エリアの営業を統括しています。「営業サムライ」導入の最大の変化は、活動データの可視化に加え、システムが現場の声に合わせて最適化されていることです。経営層の指示の背景や意図が明確になり、データに基づく現状分析も可能になりました。会社の方向性が現場レベルで浸透し、メンバー一人ひとりが納得感を持って主体的に行動しています。

さらに、商談のロールプレイングを学び、「誰が・いつ・どこで・どう攻めるか（3W1H）」の提案手法を習得。サムライメンバーとの練習だけでなくチーム内でも実践し、事前に仮説を構築する、お客様に製品使用のイメージをもっていただくためにサンプルを持参するなど、「待ち」の姿勢から潜在ニーズを開拓する「攻め」の営業へとチームの意識は大きく変わりました。お客様から当社の勢いをご評価いただく機会も着実に増えています。

私のチームは平均年齢29歳以下と若く、吸収力が高く伸びしろしかありません。データ活用と利益の最大化を意識したアグレッシブな営業ができるよう、今後も自走する若手ハンターの育成に尽力します。

AI・DX戦略

Purpose ― データ起点の業務変革による企業価値の最大化

オフィスや製造現場で日々生み出される膨大なデータは、現状把握や未来予測に不可欠な経営資源です。これまでデータ活用には専門知識が必要でしたが、急速に進化するAIおよび生成AI技術により、複雑な分析や直感的な理解を促す可視化が可能となり、長年の課題であった「属人性の解消」が実現しました。これまでに成果を確認した先行事例については、標準化と国内外拠点への横展開を推進してまいります。 P.64

わたしたちは事業活動を支えるツールとしてAI活用を推進し、データ起点の業務変革による企業価値の最大化と競争優位性を確立することで、ミネベアミツミの持続的な成長を支えてまいります。



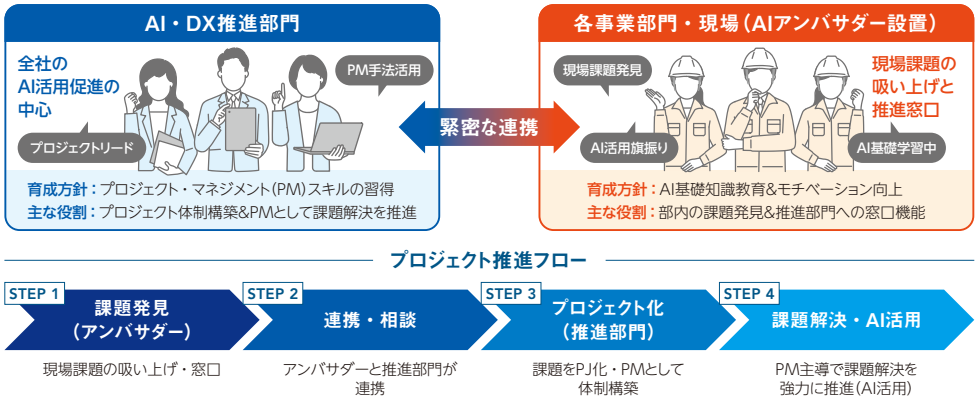
AI・DX推進部門
部門長
布施 透

Challenge ― AIのビジネスへの本格活用のための人材の相合

プロジェクト体制のもと社内人材の相合を促進してAIのビジネスへの本格活用を強力に推進

- 社内でのAI活用を促進するうえで、PMとしてAIを活用した課題解決を推進できるように、AI・DX推進部門では全員がプロジェクト・マネジメントを学んでいます。各事業部門や現場には、その部内の課題解決のための旗振りと窓口を担うAIアンバサダーを設置しています。
- AI活用のための基礎知識を学べる教育プログラムをAIアンバサダーへ提供して、部内の旗振り役としてのスキルを身につけさせます。
- 各事業部門や現場において、課題を解決するためのプロジェクト体制を敷き、AI・DX推進部門の担当者がPMとして、AIアンバサダーと緊密に連携することで課題解決に取り組みます。

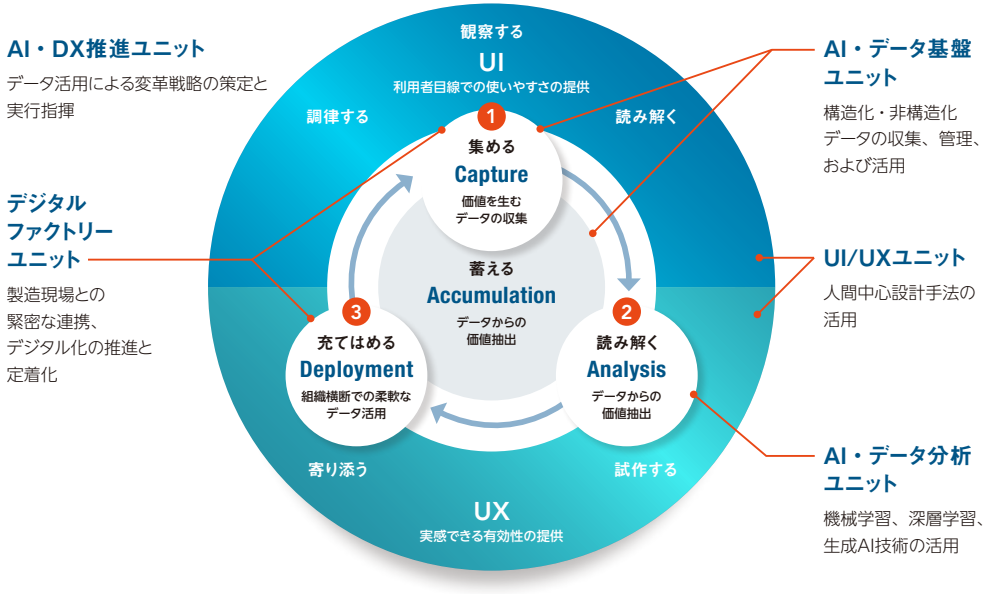
各プロジェクトにおいて業務時間の削減、生産性、利益・コスト改善額等をKPIとして効果を検証し、人的リソースをより高付加価値な業務へ再配置することで、収益性と企業価値の向上につなげてまいります。



Data-Driven Framework ― 5つの機能ユニットが連携してデータ活用を促進

AI・DX推進部門の編成

- 社内の事業部門や間接部門から公募で集まった**多様な人材**と、キャリア採用で加わった**専門人材**で編成されています。各人は業務経験と職能に合わせて**5つの機能ユニット**の一つに所属し、**連携して課題解決に取り組みます。**



課題解決のステップ

- **①価値を生むデータの現場からの収集、②データを分析して活用するための機能開発、③開発した機能の現場での展開と運用**、さらに、**④現場への導入効果を観察して活用の動機を高めるためUI/UXを改善する**、というフレームワークでPDCAサイクルを回すことにより、データを最大限に活用した変革を牽引します。

AI Innovation Challenge ― 全員参加の価値創造

- 課題とアイデアは常に現場にあります。AIを活用した課題解決への挑戦、現場の暗黙知をAIで形式知化して共有することによる属人性の解消、革新的なアイデアの閃き、日々の業務に携わる一人ひとりが、そんな取り組みを通して価値創造に貢献できる機会として、当社グループ内においてAI活用のコンテスト「AI Innovation Challenge」を推進しています。
- 社内標準のAI環境で業務効率化に取り組み、その成果を競い合い、独創性、成果の利益貢献度、効率改善度、拡大・展開の可能性、完成度など複合的な観点で評価をおこない、優秀な取り組みを表彰します。
- 世界中の当社グループの全従業員が参加する価値創造への挑戦です。

＼AI活用事例／

AIを活用したデータ統合によるグローバル調達の最適化

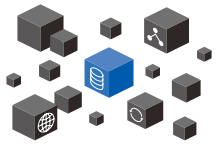
情報の分断から「一物一価」の実現へ

ミネベアミツミグループは、世界約90拠点に展開し、30種類を超える異なる購買システムを運用してきました。このため、拠点間での入力方法のバラつきや、システムの制約による情報の欠落が課題となり、グループ全体での最適な価格交渉や部材の標準化を阻む要因となっていました。この課題を解決し、グローバル規模での「一物一価」および「同等品検索」による共通購買の最適化を実現しました。

統合前の課題

分断されたシステムとデータのブラックボックス化

グローバルに分散する約90拠点のデータ



- 30種類以上の異なる購買システム
- 情報がサイロ化され全体像の把握が困難

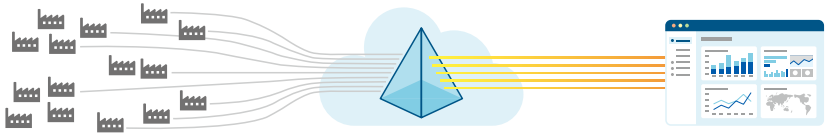
データの不備と表記ゆれによる分析の限界



- 手入力による型番の誤り、文字数制限による情報欠落
- 拠点毎に異なる入力ルールとフォーマット

新購買データアーキテクチャ

レガシーシステムの限界をクラウドと生成AIで突破し、グローバル全拠点の「一物一価」を実現



Step1　データ統合

約90拠点のレガシーシステムから購買実績データをクラウド上の単一のデータベースへ直接自動連携（桁数や容量の制限を完全排除）

Step2　AIクレンジング

生成AIを活用し、1,800万件規模のデータに対して表記ゆれの吸収、メーカー型式の名寄せ、自動カテゴリ分類を日次で実行

Step3　グローバル可視化

セキュリティを考慮したBIダッシュボードを通じて、購買担当者が任意のタイミングで「一物一価」および「同等品」の状況を分析・検索を可能に

改革によってもたらされた財務・業務インパクト

- **投資対効果：ROI 200倍（開発投資額の200倍の効果金額）**
- **自動化効果：工数削減率95%（従来の5%の工数で運用）**
- **名寄せの効果：購買担当者が分析に利用できるデータ量600%拡大**

＼AI活用事例／

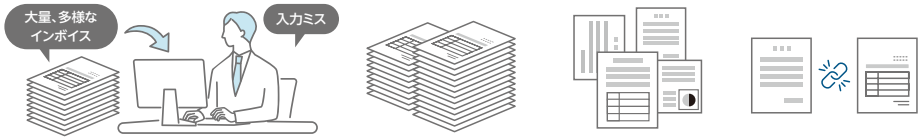
生成AIを活用したインボイスのデジタルデータ化と省力化

フォーマットの壁を越え、生成AI-OCR×RPAによる自動化へ

既存のOCRでは、取引先毎に異なる様式の帳票や複数行にわたる明細などを自動的にデータ化することは困難でした。そこで、生成AIを活用して帳票から項目毎にデータを抽出することで、多様な形式の帳票を正確にデジタル化できるAI-OCRを開発しました。さらに、AI-OCRと基幹システムをRPA（Robotic Process Automation）でデータ連携することで、業務負荷を大幅に削減する仕組みを実現しました。

背景と課題

サプライヤーから送付される大量のインボイス帳票の手入力作業を減らしたい



現状の手入力プロセス　作業負荷　多様なフォーマット　複数ページの帳票

解決策

生成AIによる汎用OCRを開発し、帳票をデジタルデータへ自動変換してERPへ連携



汎用AI-OCRによる帳票のデジタルデータ化

- 異なるフォーマットでも適切なプロンプト設計により、必要な項目を抽出
- 多ページにわたる帳票（インボイスとパッキングリスト等）を結合して一括処理
- マスターデータによるデータ化後のコード変換などの後処理にも対応

RPAからERPへの自動データ入力

- データ化された情報を取り込み、自動転記
- AI-OCRですでにコード変換されているため、前処理も不要

導入効果

- **業務負担削減効果：作業削減率80%（1帳票あたり約10分から約2分へ短縮）**
- **誤入力削減効果：帳票の文字認識率95%以上**
- **シナジー効果：国内、海外拠点でのインボイスへの展開、他帳票への展開も視野に**



「やまゆり」…当社の軽井沢工場の所在する御代田町の町花、長野県の準絶滅危惧種でもあるやまゆりの栽培や保全活動を含めた環境保全への貢献が評価され、「令和7年度信州豊かな環境づくり県民会議表彰」を受賞。

環境への取り組み

「経営の本質はサステナビリティである」という信念のもと、バリューチェーン全体における環境負荷低減の取り組みを通じ、地球環境のサステナビリティの実現と企業価値の向上に貢献します。

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



CGO **江口 博行**

気候変動への対応を始めとする国内外の喫緊の課題に対し、2051年の当社100周年に向けて競争力の源泉であるQCDS（品質・価格・納期・サービス）に環境のEco、効率のEfficiency、Speedを加えたQCDESS®を経営戦略の中心に据えています。そして、カーボンニュートラルに加えて、資源循環・サーキュラーエコノミー、自然資本・生物多様性保全・ネイチャーポジティブ等に関する取り組みを前進させ、ステークホルダーの皆様からの期待・要請にも応えてまいります。

具体的には、当社のマテリアリティ（重要課題）のなかでも「地球環境課題の解決への貢献」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_2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。このため、SBT（Science Based Targets）認定目標※1に基づき2025年8月策定した「脱炭素社会に向けたMMIロードマップ」、太陽光等の再生可能エネルギー利用等を更に進めています。

加えて、気候変動対応のみならず、当社の廃棄物・水に関する目標の見直し、有害廃棄物に関する目標の新設、資源循環・自然に関わる取組みの共有・展開も新たにおこなっています。

国際的非営利団体/評価機関であるCDP※2からは、2025年「気候変動」分野において最高評価の「A」を初めて獲得し、「水セキュリティ」分野でも「A-」を得ました。

コーポレートスローガンでもある「Passion to Create Value through Difference」を踏まえ、従前の当社や他社の対応との違いを生み出し、当社・製品の機会の創出・伸長に資するよう、さまざまな取り組みを深化・加速させ、環境負荷低減と企業価値向上を全社一丸となって追求します。

※1 SBT認定目標：2023年3月期を基準年として2031年3月期迄に、Scope1,2排出量は42%削減、Scope3カテゴリ11（販売した製品の使用）排出量は25%削減

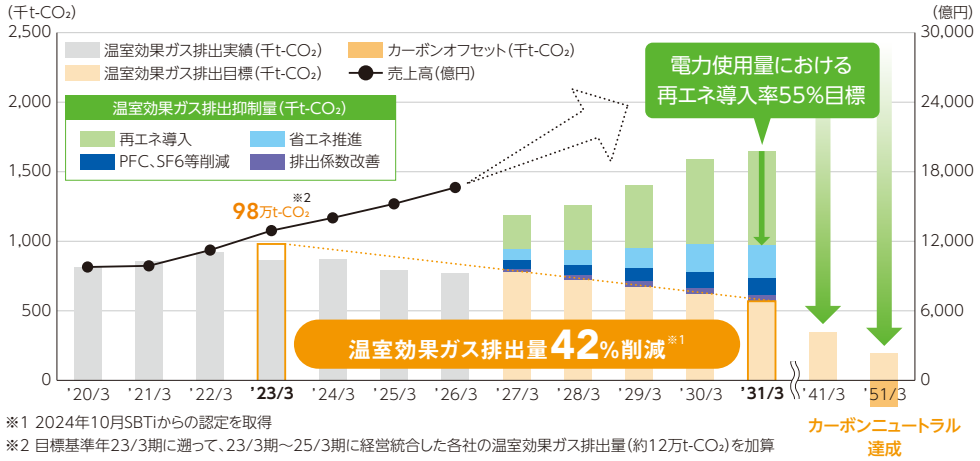
※2 CDP：2000年に英国で設立された国際的な非営利団体で、機関投資家等とも連携し、企業（2025年は22,100社以上・世界の時価総額の64%に相当）の気候変動対策等に関する戦略やデータを分析/評価した結果を毎年開示しています（8段階評価：「A」「A-」「B」「B-」「C」「C-」「D」「D-」）。

環境データについてこちらからご覧いただけます。

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。

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）



※1 2024年10月SBTiからの認定を取得

※2 目標基準年23/3期に遡って、23/3期～25/3期に経営統合した各社の温室効果ガス排出量（約12万t-CO_2）を加算

Scope3排出量：カテゴリー1「購入した製品・サービス」3,356千t-CO_2、
カテゴリー10「販売した製品の加工」481千t-CO_2、カテゴリー11「販売した製品の使用」58,634千t-CO_2

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

カーボンニュートラル達成に向け、自社主導の大規模な太陽光発電等の導入を進めており、2024年6月定時株主総会において再生可能エネルギー事業を定款に追加しました。また、各国・地域の政府・行政機関等との協働も進め、二国間クレジット制度（JCM）活用等を通じて、現地および日本の温室効果ガス削減にも貢献していきます。特に大きな生産拠点がある東南アジア3か国では、以下の通り積極的に推進しています（総投資額273億円）。

フィリピン	2023年10月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（出力約7.9MW。同国日系工場に設置されたものとしては最大級）を設置しました。さらに、2024年2月電力購入契約（PPA）締結により、セブ工場とナガ工場の2工場の使用電力の100%再生可能エネルギー化を達成しています（総投資額13億円）。
カンボジア	2023年12月AZEC（Asia Zero Emission Community）首脳会議の際に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、2024年11月政府認定の現地電力事業者SchneiTec社と合弁会社を設立しました。2026年1月より20MWの太陽光発電の操業を開始し、2026年中には30MWの操業開始予定です。これにより、カンボジア国内のプノンペン工場とプルサット工場で必要となる電力全量を再生可能エネルギー化する計画です（総投資額60億円）。
タイ	ミネベアミツミのタイ・オペレーションにおいて、すでに工場敷地内に太陽光発電設備を設置・稼働（合計16.5MW）していますが、さらに合計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、2027年より順次稼働させることで、当社の主要拠点であるバンパイン工場およびロッブリ工場の使用電力の約50%を再生可能エネルギーへ移行し、将来的にグループ全体の使用電力の約12%に相当する電力を再エネで調達する計画です（総投資額200億円）。2025年10月第3回AZEC閣僚会合のMOUセレモニーでは、当社はタイにおける蓄電池を活用した太陽光発電事業の協働推進を発表しました。

国内外における再生可能エネルギーの導入状況

当社は国内外に拠点を展開しており、さまざまな拠点で再生可能エネルギーの導入を進めています。(2026年7月現在)


1 CEBU MITSUMI, INC. Danao Plant


2 Minebea(Cambodia)Co., Ltd. Pursat Plant (工事中)


3 NMB-Minebea Thai Ltd. Bang Pa-in Plant


4 東京本部


5 松井田工場


6 藤沢工場


7 ミツミ電機 本社


8 ミツミ電機 厚木事業所


9 ミツミ電機 千歳事業所


10 ユーシン 広島工場


11 東京測定器材


12 本多通信工業 安曇野工場


13 ミネベア アクセスソリューションズ 本社 宮崎工場


14 ミネベア アクセスソリューションズ 広瀬工場


15 ミネベアパワーデバイス 塩海工場


33 MinebeaMitsumi Technology Center Europe GmbH


34 CEROBEAR GmbH


35 Minebea AccessSolutions Deutschland GmbH


36 Minebea AccessSolutions Slovakia s.r.o.


37 Minebea AccessSolutions Italia S.r.l.


38 Minebea AccessSolutions Hungary Kft.


30 New Hampshire Ball Bearings, Inc. Chatsworth Plant (工事中)


31 Minebea AccessSolutions South America Ltda.


32 Minebea AccessSolutions Brazil Ltd.


16 NMB-Minebea Thai Ltd. Lop Buri Plant


17 Minebea AccessSolutions Thai Ltd.


18 Minebea AccessSolutions Vietnam Ltd.


19 Minebea(Cambodia)Co., Ltd.


20 Minebea Electronics Motor (Malaysia)Sdn.Bhd.


21 NMB Singapore Ltd. Chai Chee Plant


22 NMB Singapore Ltd. Jurong Plant


23 Minebea Electronics &Hi-Tech Components(Shanghai)Ltd., Shanghai Plant


24 Minebea Electronics & Hi-Tech Components(Shanghai)Ltd., Xicen Plant


25 Minebea AccessSolutions (Guangdong)Co., Ltd.


26 Minebea AccessSolutions (Wuhan)Co., Ltd.


27 MITSUMI PHILIPPINES, INC.


28 CEBU MITSUMI, INC. Naga Plant

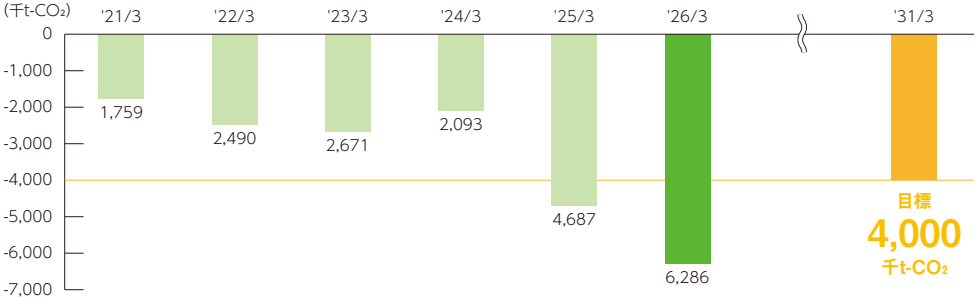

29 MINEBEA PHILIPPINES, INC.

製品による世界のCO₂排出量削減貢献（MMIビヨンドゼロ）

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CO₂排出量の削減に貢献する「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CO₂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-CO₂を目標としています。2026年3月期は、データセンター向けの高性能ファンモーター用ボールベアリングとファンモーター、半導体のIGBT、パワーデバイスのオルタネータ用超低損失ダイオード、車載向けPMモーター等の販売数増加により、結果は6,286千t-CO₂で前年4,687千t-CO₂と比べ大きく増加しました。今後も、お客様の期待に応える省エネ性能と製品価値を目指し、技術革新を通じて、お客様や世界のCO₂排出量削減に貢献していきます。

製品によるCO₂排出削減貢献量実績



CO₂排出削減貢献量の算定式

CO₂排出削減貢献量 ＝ 製品使用時の消費電力削減効果 × 製品寿命 × CO₂排出係数 × 当年販売数量

※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
※「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

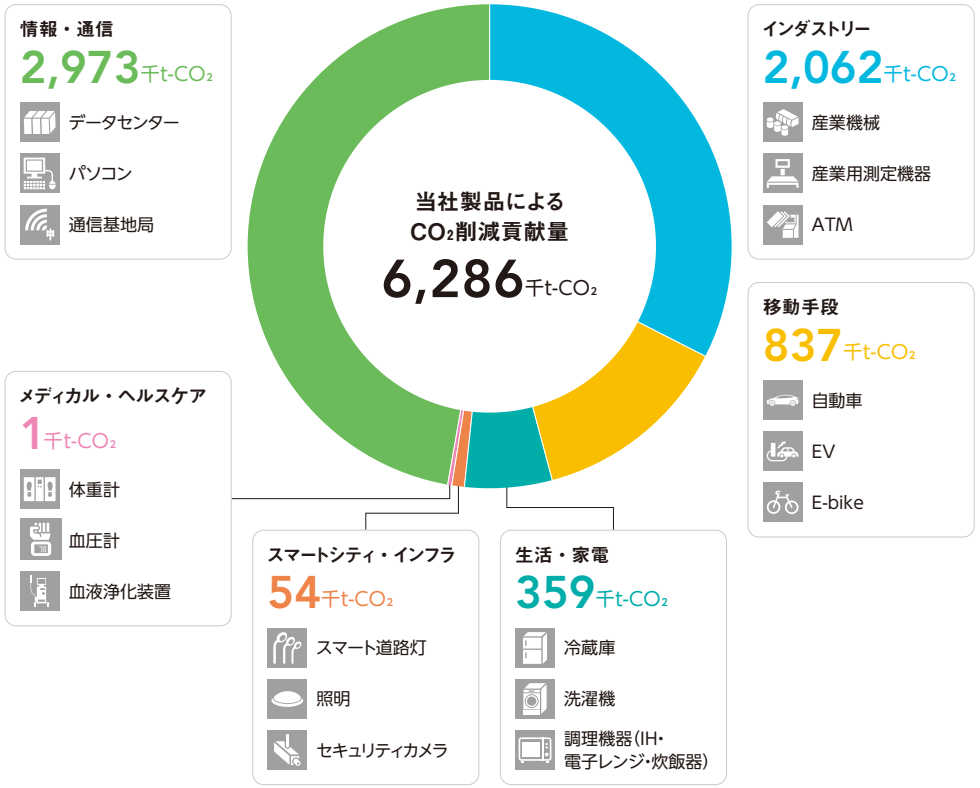
当社製品事例（ファンモーター）

ファンモーターは、ファン（羽根）を回転させる事で、風力によりパソコンやOA機器などの内部で発生する熱を外部へ排出し、内部を冷却するモーターです。当社製品は高効率・低消費電力・長寿命の3つの特長により、データセンターをはじめとした長時間・連続運転が要求されるさまざまな場面でのエネルギー効率の向上に貢献します。

CO₂排出削減貢献量　約622千t-CO₂


サーバー用DCファンモーター

製品種別の削減貢献量と代表例



排出/削減量に関する外部/第3者認証の取得（SuMPO EPD）

ハイブリッドステッピングモーターは、決まった角度ずつ正確に回転するモーターで、車載・医療・産業・住設・OAといったさまざまな分野の製品に組み込まれています。

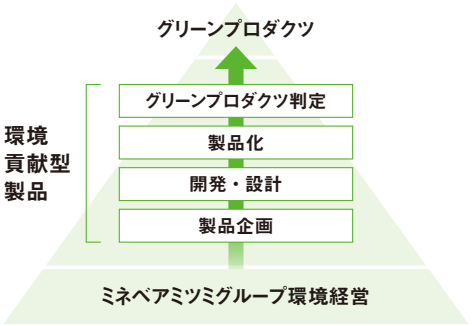
環境負荷低減に向けた透明性の高い環境情報が社会的に要請されるなか、タイのロッブリ工場で生産されるモデルはSuMPO EPD※1で第三者検証を受け、2026年8月にEPDを取得※2しています。これにより当製品を使用するお客様のカーボンフットプリント（CFP）算定の精度向上に貢献します。


ハイブリッドステッピングモーター
- 登録番号：SuMPO-EPD-2608-219-1
- EPD登録ページURL：https://ecoleaf-label.jp/epd/3125

※1 SuMPO EPD…製品のライフサイクル全体における環境影響をLCA（ライフサイクルアセスメント）手法で定量的に評価し、第三者検証を経て公開されるプログラム
※2 製品のライフサイクルにおける原材料調達から製造段階まで（Cradle-to-Gate）が評価対象

ミネベ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、「ミネベ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認定制度の構造

MinebeaMitsumi Green Products

グリーンプロダクツロゴ

●グリーンプロダクツの判定基準

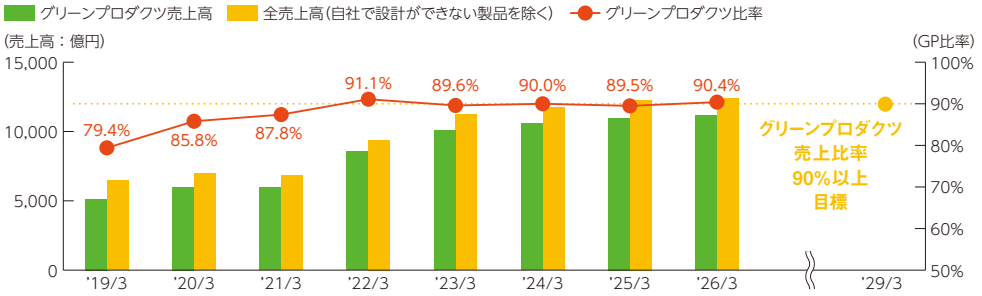
グリーンプロダクツの認定は毎年一回実施されており、当社が設計段階から手掛ける製品を対象に調査を行います。

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_2低減	●消費電力の削減 ●小型化 ●軽量化 ●長寿命化

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。制度開始直後は79.4%であったグリーンプロダクツ比率は、近年おおむね90%前後に向上しており、2026年3月期は90.4%でグリーンプロダクツ認定製品の売上高は1兆1,181億円（前年比1.8%増）でした。

本制度は、製品の環境性能を付加価値として訴求し、「環境価値で選ばれる製品」としての位置づけを高めることで、当社の競争力強化に寄与するものです。今後も、M&Aにより当社に統合される部門・製品も含め、グリーンプロダクツの比率のさらなる向上と売上拡大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高と比率



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MMII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。

ミネベアミツミ・グリーンボンドレポーティング（2026年3月31日時点）

●資金充当状況レポーティング

調達資金は、全額をボールベアリングの生産事業および脱炭素電源調達事業に充当しており、未充当残高はありません。

（資金充当日：2025年3月31日）　（単位：百万円）

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	
	再生可能エネルギー電力購入		0	

●インパクトレポーティング

事業区分	適格事業	最終用途	CO_2排出削減貢献量（t-CO_2/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）	341,939

事業区分	適格事業	設置地域	CO_2排出削減量（t-CO_2/年）	【想定】CO_2排出削減量（t-CO_2/年）
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	7,114	—
		フィリピン	8,722	—
		アメリカ※	—	804
		日本	1,134	—

※太陽光発電システムの工事が遅延しており、システム全体としては2026年10月に稼働開始予定です。

TCFD提言を踏まえた開示

当社は、気候変動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、これを踏まえて、気候変動が事業にもたらすリスクと機会を的確に把握し、同提言の「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目に沿って、以下の通り開示しています。

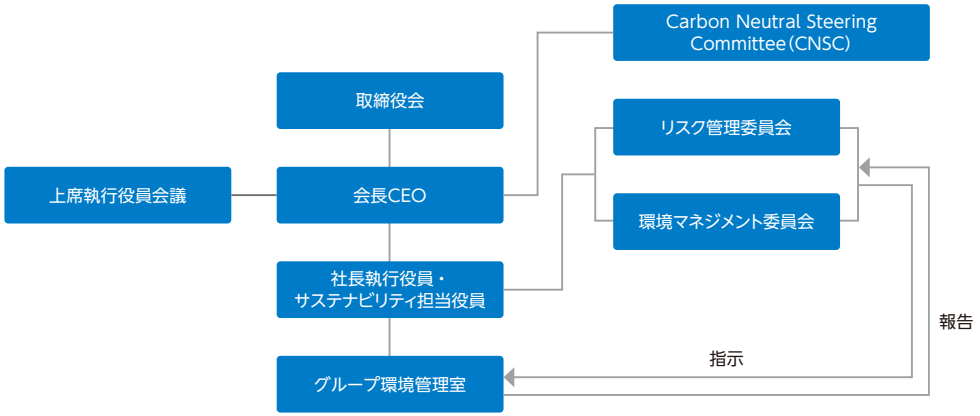
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD対応の詳細は、右記からご覧いただけます。

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における最高責任者は会長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統括する環境マネジメント委員会を活用してこれらを管理します。

●気候変動関連のリスクと機会に関する社内管理体制



当社では、気候変動の影響を評価するため、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の「1.5℃シナリオ（SSP1-1.9）」と「4℃シナリオ（SSP5-8.5）」の2つを用いて分析しています。

1.5℃シナリオは、持続可能な社会へ移行し、気候への影響が大きく抑えられる世界を想定しています。経済成長よりも、モノの消費を抑えて省エネや資源保護に取り組む社会へと変化します。厳しい環境規制の下で優れた環境技術が普及するため、自然災害などのリスクは緩やかな増加にとどまり、エネルギー費用も長期的には下がっていくと予測されています。

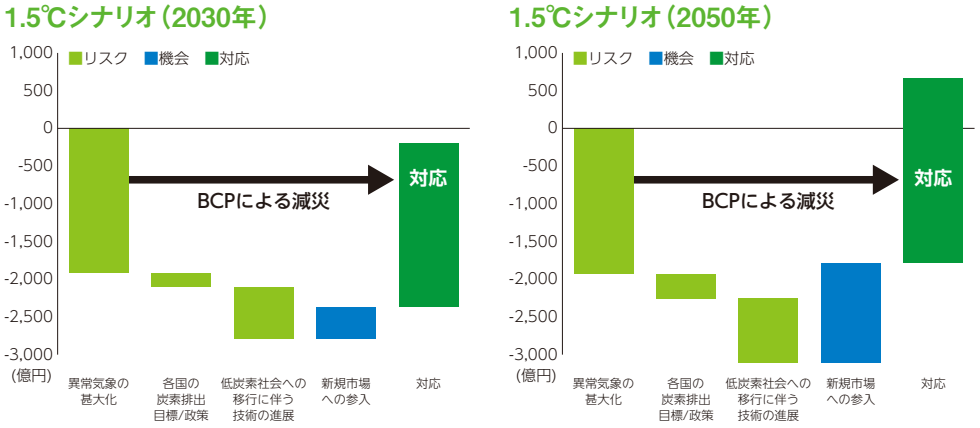
一方、4℃シナリオは、化石燃料による開発が続き、気候変動の影響に「適応」しながら経済競争を優先する世界を想定しています。人口増加とともに資源の大量消費が続くため、環境規制は緩く、環境技術の普及も限定的と予測されます。その結果、海面上昇や洪水といった自然災害が頻発してビジネスに大きな被害をもたらすほか、将来的にはエネルギー費用が大きく高騰すると予測されています。

リスクと機会については、気候変動による当社財務への影響を推計いたしました。影響額は当社の財務データ（分野別・工場別の売上、工場資産額等）をベースに、WWF Risk Filter Suiteや個別市場の成長予測値などから、1.5℃シナリオに基づいた将来変化のパラメーターを取り出し推計しています。

結果として、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、水害リスクの防止に向け、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



●シナリオ分析による財務影響の評価とその対応

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

項目	事業への影響	評価	リスク・機会に対する対応
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。	★★★	**リスク：** ・BCPの見直しをはかり、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、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。
カーボンプライシング （炭素税・排出量取引の導入）、 各国の温室効果ガス排出 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。	★	**リスク：** ・省エネルギー投資の推進によるCO_2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調達を念頭に、財務計画上でエネルギー費用の増加分を考慮し、生産効率の向上を推進する。 ・自社での再生可能エネルギーの発電量を引きあげるとともに、再生可能エネルギーの調達を推進する。
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の技術開発、研究開発費が負担となる。	★★	**リスク：** ・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おこなう。 **機会：** ・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_2削減貢献量やカーボンフットプリントの算定を実施する体制を整備し、設計開発のアウトプットデータとして提供していく。
リスク対応による回復力	**<1.5℃/4℃>** 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（4℃シナリオにおいては一層頻発する）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。	★	**機会：** ・効果的なBCPの構築と運用をおこない、お客様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はかるとともに、当社の体制について情報開示していく。
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増加する可能性がある。 気候変動への対応によって高効率機器（ドローン、ロボット等）、ク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増加する可能性がある。	★★ （1.5℃） ★ （4℃）	**機会：** ・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・AI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。 ・4℃シナリオにおいても、製品・サービス・技術の開発・普及に適切に対応する。

持続可能な成長に向けた自然資本との関わり

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、ENCORE※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109拠点、欧州地域17拠点、北南米地域15拠点の計141拠点を対象とし、製造拠点にフォーカスして実施しています。経営統合による拠点数の増加に伴い、優先地域につい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	固形廃棄物の浄化	土壌と堆積物の保持	水質浄化	気候調節	洪水制御	暴風雨軽減	水流調節	降雨パターン調節	攪乱(生活妨害)	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	有害な土壌汚染物質および水質汚染物質の排出	固形廃棄物	水利用
上流	プラスチック製品	L	L	L	M	VL	M	M	M	VL	M	M	M	VH	M	L
上流	基礎鉄鋼	H	L	L	M	VL	M	M	H	M	VH	H	H	VH	M	M
上流・直接	電子部品・基板	M	L	L	M	VL	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	VL	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	VL	M	M	M	VL	M	M	M	H	L	M
直接操業	産業機械	M	L	L	M	VL	M	M	M	VL	M	L	M	M	L	M
直接操業	自動車部品	L	L	M	M	VL	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	VL	M	M	M	VL	H	L	L	H	L	L
直接操業	太陽光発電	M	N/A	M	N/A	VH	M	M	M	N/A	VL	ND	N/A	VL	VL	L

※VH：Very High　H：High　M：Middle　L：Low　VL：Very Low　ND：No Data　N/A：Not Applicable

優先地域の特定

WWFの提供するツール※を活用し、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を「要注意地域」として特定しました。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30拠点を「優先地域」として特定しました。



日本：6拠点　**中国：**10拠点
東南アジア：13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、“大”以上と評価されたリスク・機会の項目は右図の通りです。

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
- 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
- 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

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、お客様要求への対応を通じた売上増
- 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）

自然・水・資源循環に関する取り組み

目標設定・取り組み例

自然に与える影響の最小化、資源の有効活用・資源循環の構築に向けて、当社では、水・廃棄物・生物多様性に関する目標の新設・改定、達成に向けた取り組みと成果のモニタリングを以下の通りおこなっています。

目標の種類	KPI
取水量	取水量を売上高原単位で、**2031年3月期までに2025年3月期比で10%削減**
排水の水質	汚濁負荷量を従業員数原単位で、**2031年3月期までに2025年3月期比で10%削減**※
廃棄物	廃棄物等排出量を売上高原単位で、**2029年3月期までに2025年3月期比で6%削減**
有害廃棄物	有害廃棄物排出量を売上高原単位で、**2029年3月期までに2026年3月期比で6%削減**
再資源化	廃棄物の再資源化率を**2029年3月期までに99.0%**
生物多様性	生物多様性の保全活動を**2029年3月期まで継続**

※本目標は自然関連の優先地域、または水ストレスの高い地域に在する拠点あたりの当社年間平均排水量以上を排出している拠点を対象

1 水資源の有効活用の取り組み例

当社では製品の加工工程で大量の水を必要とする工場があり、それによる取水・排水の削減が重要です。水資源の保全と環境への影響の低減に向け、例えばタイにおける複数の工場では、使用後の水の高度濾過ができるRO膜を用いた排水リサイクルシステムを導入し、「工場排水ゼロシステム」として運用しています。そのなかでもバンパイン工場では、2025年に24時間体制のデータ監視による運転管理システムを導入し、工場の製品生産量当たりの水資源の利用効率の向上に成功しています。



排水リサイクルシステムの設備外観

2 資源循環の取り組み例

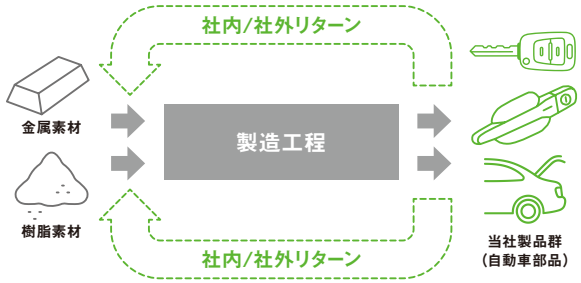
(1) 製造工程

当社の主力拠点である広島工場では、材料ロスの極小化に向けて、材料ごとに資源循環モデルを構築し、成果をあげています。

例えば、マグネシウム（Mg）や亜鉛（Zn）を用いた工程で発生する端材は、専門業者への売却・再資源化プロセスを経て再び材料として活用する「社外リターン」や、社内で即座に溶解して生産ラインへと戻す「社内リターン」の仕組みをそれぞれ確立しています。

さらに、樹脂加工においては、生産工程で生じた端材を粉砕し、「社外リターン」による原材料としての再利用のみならず、一部を塗装用部品の固定具に生まれ変わらせることで、生産工程そのものに組み込んでいます。

これらの材料のリターン活動の継続を通じ、バリューチェーン全体での資源効率の向上を目指してまいります。



金属/樹脂リサイクルのイメージ

(2) 廃棄物の有価物化・削減

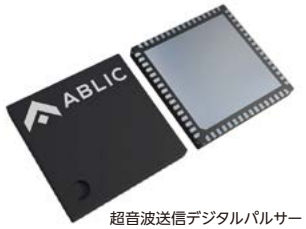
当社の宮崎工場では、工場から廃棄物として運び出される直前の段階において、独自の削減体制を構築しています。分別困難なため従来は焼却処分されていた複合廃材や試験サンプル品を手作業で解体・分別する体制を構築し、廃材を価値ある資源に変える「有価物化」により、廃棄物削減・資源循環と処理費用の削減を両立させました。


作業の様子

(3) 環境負荷低減・廃棄物削減に貢献する製品開発の取り組み

当社の超音波ソリューション（高電圧送信IC等）は、構造物を壊さず内部を診る非破壊検査装置のキーデバイスとして、環境負荷低減に貢献しています。

プラントやインフラの配管・タンクなどの微細な劣化や割れを早期に検知することは、万一の有害物質漏洩による水系や土壌への環境汚染を未然に防ぐことにつながります。加えて、既存構造物の長寿命化を支えることで、新たな天然資源の消費抑制と廃棄物削減を実現し、安全で豊かな生活を守る持続可能な取り組みを支えています。



超音波送信デジタルパルサー
（超音波イメージング用IC）

3 自然・生物多様性に関する取り組み例

(1) 植林活動等

当社では、自然・生物多様性の保全と地域社会への貢献の両立をはかるため、タイ、フィリピン、カンボジア、メキシコ等で植林活動を実施しています。なかでもフィリピンのセブミツミ工場では、2023年に「10万本の植樹プログラム」を策定し、それ以前の活動で植林した55,272本（2011年から2022年迄の実績）に加え、年平均20,000本以上の植林により2030年迄に10万本の植樹をおこなう目標を設定しました。本プログラムは、以下の3つの活動で構成されています。

従来型の植林活動

工場近隣の区画や荒廃林地を対象としており、ごみ拾い活動と並行して行っています。セブミツミ工場では、市環境天然資源局（CENRO）や市農業局（CAgSo）と協働し実施しています。


World Bamboo Dayに実施した植樹活動

マングローブの植樹

セブミツミ工場では、一般的な樹木に比べ、より多く炭素を吸収し、かつ植樹コストの低いマングローブの植樹を積極的に進めており、2025年の植樹実績の88%をマングローブが占めています。



マングローブの植樹活動

アダプト・ア・ツリー・プログラム

従業員やステークホルダーの意識醸成を目的に、希望者に対して果樹を配布し、ツリー・ペアレントとして各々の自宅で植え、育てるプロジェクトです。



果樹配布の様子

2025年は、これら3つの活動による35,000本の植樹を目標としていましたが、それを上回る39,519本を植樹し、累計10万本の植樹目標を前倒しで達成していることを受けて、2030年迄の植樹目標を30万本に上方修正しました。

こうした環境と地域社会の両方に対する取り組みは外部から高く評価され、2025年フィリピン経済特区庁（PEZA）よりセブミツミ工場に対して「優秀環境パフォーマンス賞」を始め複数の賞が授与されました。

(2) 自然環境を考慮した製品開発の取り組み

当社のスマートシティソリューションは、環境負荷低減と災害リスクへの備えを両立する次世代インフラです。

なかでも「スマート道路灯」は、時間帯などの状況に応じた明るさ調整により、CO_2排出量を最大80%削減し、光源付近の農作物の育成阻害を回避するといった光害の影響低減にも貢献します。また、「スマート冠水センサー」とクラウド上の管理システム（CMS）上で連携することで、局地的な豪雨や氾濫リスクをリアルタイムに検知し、迅速な初動対応と状況把握をサポートします。


スマートLED道路灯

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繋がるものと考えています。

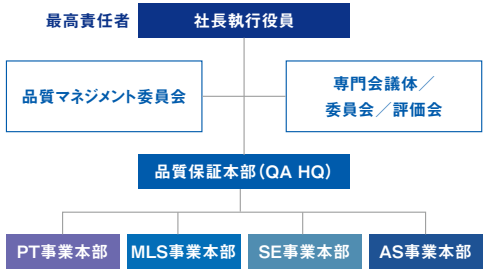
品質管理体制の強化

▶基本的な考え方

当社グループは、経営理念および経営の基本方針である社是「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、世界中のお客様の信頼に応えるとともに、限りある資源を無駄なく効率的に使用することで、国際社会の発展に貢献する「相合（そうごう）精密部品メーカー」となることを目指しています。この実現に向け、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ています。

▶品質マネジメント体制

当社グループは、品質保証の最高責任者である社長執行役員の直轄組織として「品質保証本部」を設置し、諮問機関である品質マネジメント委員会の指示のもと、グループ全体の品質向上を目指した活動を推進しています。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」を通じて、「グループ品質マネジメント規程」および関連規程類を制定・運用しています。公的機関や外部機関と契約して品質情報の収集にも努めており、より安全・安心な製品作りのために、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。全社的な品質の取り組み状況を定期的に取締役会で報告するなど、今後もグローバルでの品質ガバナンスを一層強化し、多様化する品質リスクの未然防止と世界最高水準の品質維持・向上を追求してまいります。



▶ミネベアミツミ品質の考え方と主な取り組み

❶開発段階からの品質造り込み（フロントローディング）

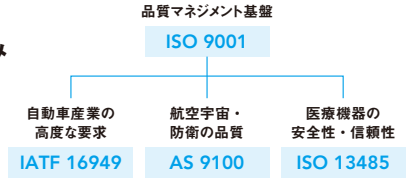
品質不具合を未然に防ぎ、お客様に安全な製品をお届けするために、製品企画・設計段階から最適なリソースを投入しています。開発の初期段階から品質を造り込む「フロントローディング」により、未然防止活動を実施・強化しています。

❷徹底した再発防止の取り組み

品質管理については、お客様からの問い合わせ、品質不具合、再発防止の進捗等をKPI（重要業績評価指標）として継続的に管理しています。製品の重大品質インシデント（リコール等）発生件数0件の実績を維持し、重大な事案の未然防止と再発防止を徹底することで、製品の安全性確保とお客様からの信頼向上に努めています。サービス品質や顧客保護に関する測定結果、およびお客様からの品質関連の問い合わせの受付件数と自責案件発生状況を、毎月全事業部を対象に集計し、トップマネジメントへ定期報告する仕組みを運用しています。万一の不具合発生時は迅速に対処し、お客様の損害を最小限に抑えるとともに、事象原因の究明と対策に留まらず、仕組み上の真の原因を徹底的に分析・究明しています。導き出された対策は、開発の源流（製品企画・設計段階）へフィードバックすることで、次期製品の品質向上および未然・再発防止に繋げています。

▶ミネベアミツミ品質方針に基づいた取り組み

品質マネジメントシステムの国際規格（ISO9001）を筆頭に、これを基にした各製品分野の規格の要求事項に準拠した体制を構築しています。



製品試験

当社は、グループの品質保証体制の中核を担う社内試験所を有し、環境試験や車載用EMC試験を対象範囲としてISO/IEC 17025認定を取得しています。車載向け等の電子精密部品を対象に、製品安全の確保、法規制および顧客要求への適合を裏付けるため、冷熱衝撃試験機・恒温恒湿槽・振動試験機・落下試験機等を完備しています。これらを活用し、新製品の信頼性評価、設計・4M変更時の同等性評価、定期品質試験などを厳格に実施しています。

製品安全、製品環境取り組み

各国の製品安全や環境保護に関する法規制を遵守する体制を維持しています。ファンモーターや電源装置等の代表製品において、安全規格（EN・UL規格等）の認証取得や電気用品安全法への適合により、高い安全性を備えた製品を展開しています。また、リスクアセスメントの実施等により「リスクゼロ」のものづくりを追求しています。

サプライヤーとの共存共栄

お客様への安全・安心な製品の提供は、材料や部品をご供給いただく「サプライヤー」との強い信頼関係があってこそ成り立ちます。必要に応じてサプライヤーの品質マネジメントシステム構築を支援しています。

▶グローバル品質教育

当社は、設計開発・生産技術・製造・品質などのものづくりに直接関わる業務、および営業・調達等で品質対応をおこなう業務の全従業員に対し、全社品質教育「品質アカデミー」の受講を義務化し、受講履歴の厳格な管理を進めています。さらに、世界各地の製造拠点において現地の言語を用いた品質教育を展開しています。全拠点の従業員が母国語で深く理解できる学習環境を整備することで、グローバル全域での理解促進および品質意識の標準化と底上げをはかります。

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」「腐敗防止」「違反行為への対応」の7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。

2026年3月期の実施事項は、以下のとおりです。

1.「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」の改訂

当社の行動規範の改訂にあわせて日本語版、英語版、中国語版を改訂し、世界各地のパートナーにご通知いたしました。改訂内容は、以下3点です。

- エネルギー消費および温室効果ガスの排出に関して削減目標の設定と記録を要請
- 腐敗防止に関する法令等の遵守、禁止行為、教育の実施を要請
- 本ガイドラインに対する体制の整備、違反行為への是正対応を要請

2.「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

以下2点に伴い改訂いたしました。

- 「ミネベアミツミグループCSR調達ガイドライン」の改訂
- より詳細なCSR推進状況を把握するため、表現の見直しや補足の追加等

3. CSR調達推進自己チェックシートによる状況把握

ミツミ電機の日本国内、ミネベアパワーデバイスの日本国内、ミネベアカンボジアの合計8拠点の主要パートナー267社（購入金額の82%）に実施し、全社より回答いただきました（回答率100%）。

- 改善対策要請：45社

（例：当社CSR調達ガイドラインを参考に方針作成を8社に依頼、実施フォロー中）

4. 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436名が受講を完了（受講率100%）し、全員が理解度テストに合格しております。

5. 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、新たに取引を開始した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。

誓約書では、次のことをお約束いただいております。

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こと
   （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」に対する当社グループの考えをまとめ、2012年10月「ミネベアミツミグループ紛争鉱物対応ポリシー※」を制定しました。

さらに、「ミネベアミツミグループ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、現在は「責任ある鉱物調達」として、「ミネベアミツミグループ責任ある鉱物調達方針」に名称を変え、取り組みを推進しています。

具体的には、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。また、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。

人権尊重への取り組み

基本的な考え方

当社グループは、社是「五つの心得」に基づき、すべてのステークホルダーの人権尊重をグローバル企業としての重要な責務と考えています。この考えのもと、当社グループは、国連グローバル・コンパクトや国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権に関する国際的規範を支持・尊重し、バリューチェーン全体において社会的責任を果たす持続可能な経営を徹底します。

人権方針と推進体制

当社グループの姿勢を社内外に明確にコミットするため、2021年に「ミネベアミツミグループ人権ポリシー」を定めました。

従来各部門がそれぞれ対応してきた人権尊重への取り組みを強化すべく、2025年にサステナビリティ推進部門の傘下に「人権尊重推進室」を新設しました。全社横断で人権デュー・デリジェンス等を推進し、必要に応じて取締役会に報告・付議することで、経営レベルでの監督を徹底しています。

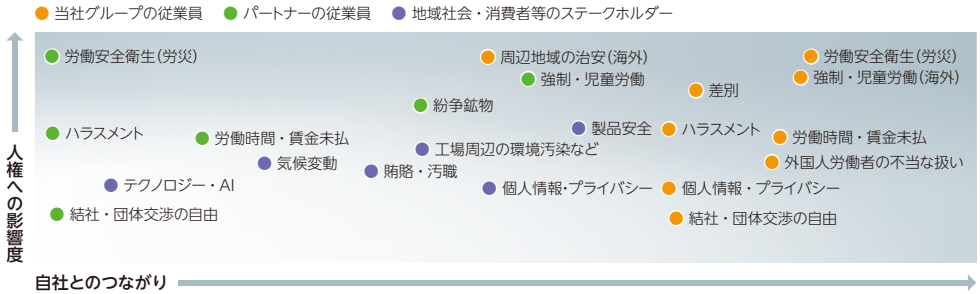


人権ポリシー

人権デュー・デリジェンスの取り組み

人権リスクの特定・評価

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のある人権リスクを特定・評価しました。



バリューチェーン別の人権リスク

開発	調達	製造	品質管理	物流	営業/マーケティング
■テクノロジー・AIの利活用に伴う意図しない人権侵害	■パートナー工場における強制労働・児童労働・長時間労働・労働災害 ■紛争鉱物の調達による紛争地域での人権侵害への加担	■自社工場における諸問題 1)労働(児童・強制・長時間・災害) 2)外国人労働者の処遇 3)周辺地域への環境・治安面での影響	■製造した製品の品質問題による消費者への健康・安全上の悪影響	■自社物流拠点における労働災害・長時間労働 ■パートナーの従業員の労働災害・長時間労働	■個人情報の漏洩、プライバシーの侵害(テクノロジー・AIも含む) ■販売・営業活動における不適切なマーケティング

従業員の人権に関する取り組み

人材戦略 P.49-58

ミネベアミツミグループ中央安全衛生委員会のもと「重大災害ゼロ」を掲げ、全社横断的な労働安全衛生活動に取り組んでいます。海外拠点では、アジア地域の主要工場におけるISO45001等の認証取得や、当社最大の製造拠点であるタイにおける独自規程に基づく強制労働・児童労働の禁止を徹底しています。また、女性活躍や障がい者雇用の促進に加え、タイでの礼拝堂設置やハラルフード提供など多様な文化的背景に配慮した環境整備を通じてDEIの浸透をはかり、誰もが安心して働ける環境づくりを進めています。

バリューチェーンにおける人権に関する取り組み

責任ある調達の推進 P.74

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、自己チェックシートの実施（基準に基づいて対象パートナーを年度ごとに選定）や新規取引開始時に人権に関する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。

地域社会における人権に関する取り組み

地域との共生 P.76

工場周辺の地域住民との交流やコミュニケーションの機会を定期的に設け、信頼関係を深めています。

救済措置

コンプライアンス P.91

万が一、人権への負の影響が生じた場合の適切な救済に向け、従業員および退職者を対象とした内部通報制度・相談窓口を整備しています。社内イントラ等を通じて周知を徹底し、是正・救済に努めています。

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の実施や、ハラスメント研修など充実した各種研修プログラムを実施しています。また、フィリピンのセブミツミ工場では全従業員へRBA行動規範に基づく研修を実施しています。

地域社会との共生

地域社会との共生に向けて、「次世代育成」「環境保全・資源循環」「地域の安全・生活支援」を重点領域とし、各拠点が地域固有の課題に応じた活動を展開しています。
活動の継続性と社会への効果を大切にし、地域の皆様との信頼関係と事業基盤の強化に活かしてまいります。

次世代育成
環境保全・資源循環
地域の安全・生活支援



社用車の電動化を実現

製造開発拠点のピアネッツア工場では環境負荷低減に向け社有車の電動化を完了。持続可能なモビリティへの転換は重要な課題となっています。



次世代女性技術者の育成支援

開発拠点MTCEでは、ドイツ政府が推進する「Girls' Day」の一環として2004年から女子学生向けのソーラーランプの製作体験会を開催し、女性技術者の育成を支援しています。



地域社会との共生はドイツでも重要な課題であり会社全体で積極的に取り組んでいます。
Petra Storz



植樹活動を通じた緑化推進

青島工場では地域の環境イベントに年1回参画し、植樹や清掃活動を通じて豊かな地域環境の保全と向上を目指しています。



地域の子供たちへバックパックを寄付

チャッツワース工場は、従業員と会社によるマッチングギフトを通じ、地域の里親家庭や支援が必要な子供たちへ学用品入りバックパックを200個寄付しました。



41年にわたる交通安全の取り組み

宮崎工場では41年間にわたり、毎朝欠かさず交通安全活動を実施。挨拶を交わし、子供たちの成長を見守ることは地域社会との大切な繋がりとなっています。



子供向け環境教育の実施

マナウス工場とサンタ・ローザ農場にて子供向けの環境教育ツアーを開催。生態系の大切さを五感で学ぶ体験を通じ、地球を守る意識を育んでいます。



地域との絆と支援は、包摂と分かち合いの精神を体現し、持続可能な未来へと繋がります。
Chaiwat Chaiwannachinda

伝統工芸講座を通じた地域交流

ロジャナ工場にて、ワット・カンハム・コミュニティの皆様を対象にタイの伝統工芸講座を実施。ものづくり体験を通じ、地域との絆を深めています。



クリーンスーツの再利用

2010年より不要となったクリーンスーツの端材を社員用の小物入れ等へアップサイクル。ダナオ・ナガ拠点の全社員約18,000人が利用し、資源を有効活用した環境に配慮したものづくりを実践しています。



usa
ita
deu
chn
jpn
tha
phl
bra

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」に基づき、地域の皆様との対話を重ね、ともに歩んでまいります。



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な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（2026年改訂版前）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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取締役会	取締役数	人	12	12	11
	業務執行取締役数	人	7	7	6
	社外取締役数	人	5	4	4
	女性取締役数	人	3	3	3
	取締役平均年齢※	歳	64.9	65.9	67.0
	取締役会開催数	回	12	12	15
	取締役会出席率	%	100	99.3	100
	社外取締役出席率	%	100	100	100
指名・報酬委員会	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	67.5	68.5	69.5
	指名・報酬委員会開催数	回	7	3	4
	指名・報酬委員会出席率	%	95.2	94.4	100
	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	64.0	65.0	66.0
	監査役会開催数	回	15	14	15
	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。
なお2027年3月期の取締役数は、2026年6月30日現在で13名（うち社外取締役5名、女性取締役3名）になります。

役員報酬実績		単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取締役	支給人数	人	13	12	12
	基本報酬	千円	340,509	380,466	370,333
	業績連動型役員賞与(引当金額)	千円	373,412	339,875	592,170
	業績連動型株式報酬(引当金額)	千円	35,000	42,000	60,000
	合計	千円	748,921	762,341	1,022,503
うち社外取締役	支給人数	人	5	5	4
	基本報酬合計	千円	59,809	52,007	54,168
監査役	支給人数	人	6	4	4
	基本報酬合計	千円	51,285	53,466	55,831
うち社外監査役	支給人数	人	4	3	3
	基本報酬合計	千円	34,765	36,046	37,638
役員報酬総額		千円	800,207	815,807	1,078,334

業績連動評価指標実績					
	連結当期利益	億円	552	598	992
	連結売上高成長率	%	+8.5	+8.6	+9.3
	株価の対日経平均パフォーマンス比	%	▲0.17	▲0.17	▲0.18
	期末時価総額	億円	12,603	9,283	10,826
	連結営業利益率(8.0%～10.0%)	%	+5.2	+6.2	+6.2

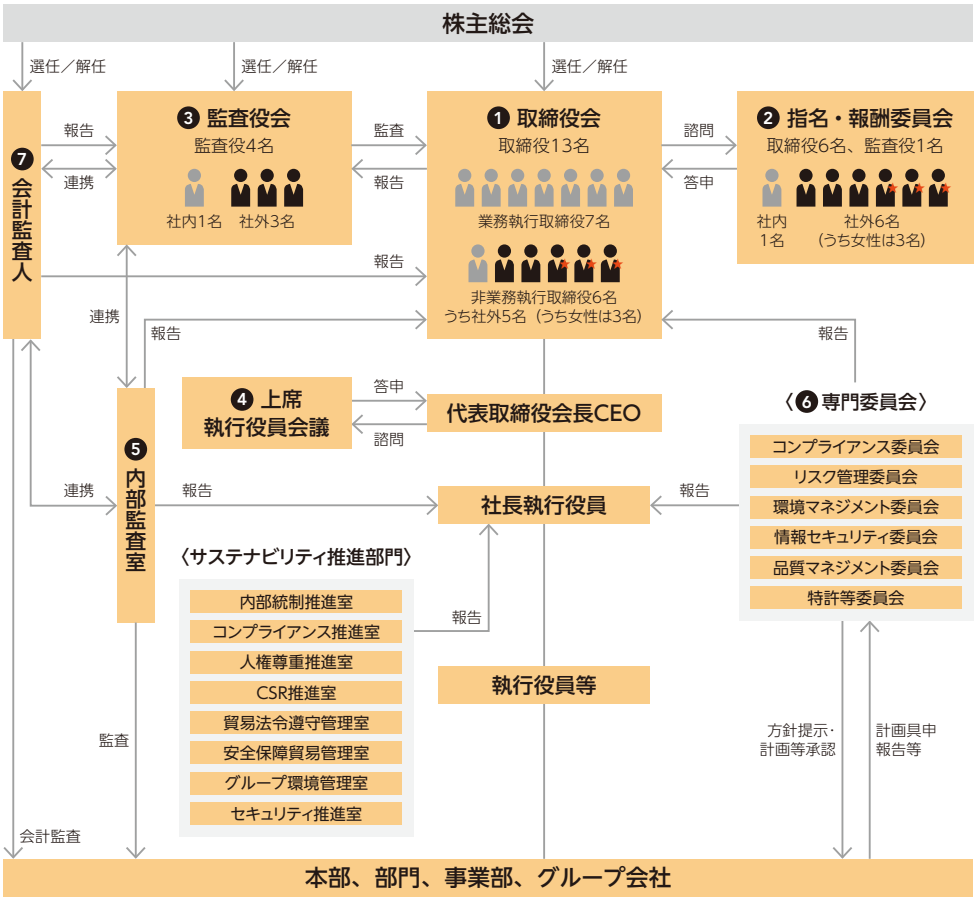
※上記支給人数には、当該期の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役および監査役の人数を含めております。
※取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含めておりません。
※報酬等の額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

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

当社のコーポレートガバナンス体制については、会社法上の機関設計では、取締役会および監査役会を設置する監査役会設置会社とし、その機能を補完する任意機関として、指名・報酬委員会および上席執行役員会議等を設置しております。

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



2026年6月30日現在（2026年6月26日 定時株主総会後の取締役構成で記載）

● 各種機関等の概要

❶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、13名の取締役（うち社外取締役5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。

❷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。

❸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。

❹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。

❺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。

❻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。

❼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おります。

取締役会

2026年3月期：15回開催

● 取締役会の審議状況

2026年3月期の取締役会は、前年に続き、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。

また取締役会における議論の活性化および充実化に向け、具体的には、以下のような取り組みを進めております。

❶議案の事前説明の拡充

取締役会の開催に先立ち事前説明会を設け、本会議の審議時間以外にも、自由かつ十分な質疑応答がおこなえる機会を拡充いたしました。

❷審議時間のメリハリある配分（タイムスケジュールの最適化）

形式的な決議事項の説明を簡素化するなどの見直しをおこない、重要議案の審議に十分な時間を充てられるよう、当日の時間配分の最適化をはかりました。

❸議論テーマの多様化と設定

社外取締役からの要望に応じ、特定の個別テーマ（株価・為替動向、地政学的リスクなど）に関する報告や、ディスカッションの場を設定いたしました。

マテリアリティにも記載してあるとおり、執行議案の決議中心の取締役会から、「取締役会の役割」を踏まえながら、中長期を見据えた戦略課題の討議中心の取締役会を目指してまいります。

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

対象者による アンケート回答 → 評価結果を集計 → 第三者による 集計、分析、講評を実施 → 取締役会における議論 → 評価結果に基づく 重点取り組み方針を策定 → 取り組み

実効性評価アンケート

対象者	2026年3月末日在任の取締役（11名）および監査役（4名）
評価期間	2026年3月期
手法	●記名式 ●自己評価 ●全40問 （5段階評価の選択式28問および自由記述式12問） ●第三者関与
設問項目	●取締役会の在り方・構成 ●取締役会の運営 ●経営戦略・経営計画・内部統制・リスク管理 ●指名・報酬 ●社内・社外それぞれの取締役のパフォーマンス ●取締役・監査役の支援体制 ●株主との対話 ●自身の取り組み、総括　等





社外取締役による工場見学
上段 藤沢工場（2025年12月）
下段 エイブリック高塚事業所（2026年2月）

② 実効性評価サイクル（2026年3月期➡2027年3月期）

2026年3月期 課題	2026年3月期 取り組み方針	2026年3月期 取り組み実績
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。	●「取締役会の役割」についての合意形成は、次年度以降の継続課題とする。
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。	●株価、為替変動リスク、地政学リスクといった直近のトピックを採り上げ、議論を行った。
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。	●取締役会の事前説明会を開始し、議案の詳細説明と質疑応答の時間を確保した。
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。	●取締役からの質疑や提言に対するフォローアップの取り組みを強化した。

2026年3月期 評価結果	2027年3月期 課題	2027年3月期 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。 ●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、直近のトピックの議論や事前説明会の実施など、一定の進展が見られた。 ●他方、「取締役会の役割」については、社内役員が、執行側で議論された事項を効率的に追認・報告する場として捉えている一方で、社外役員は、全社最適・中長期的視点で経営を監督し戦略的な議論をおこなう場として捉えており、双方における認識の相違が確認された。この結果、「取締役会の役割」の合意形成については、次年度の継続課題となった。	取締役会の発展の方向性 （継続課題）	●「取締役会の役割」についての合意形成を目指し、社内役員と社外役員の双方の認識の相違にかかる討議を継続。
	将来の価値創造に向けた議論 （継続課題）	●社外役員の意向を踏まえたアジェンダの検討。
	取締役会の質的向上	●企業経営経験のある社外役員による新しい視点の導入。 ●説明者による資料やプレゼン（説明）のさらなる改善。
	事務局機能の強化	●社外役員への適切な情報連携の充実化。 ●法務部経験者の補充によるリーガル面での事務局機能を補強。

指名・報酬委員会

2026年3月期：4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
- 指名・報酬委員会委員の選任および委員長選定
- 取締役報酬
- コア人材の育成
- 役員報酬制度（基本報酬）の改定

● 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

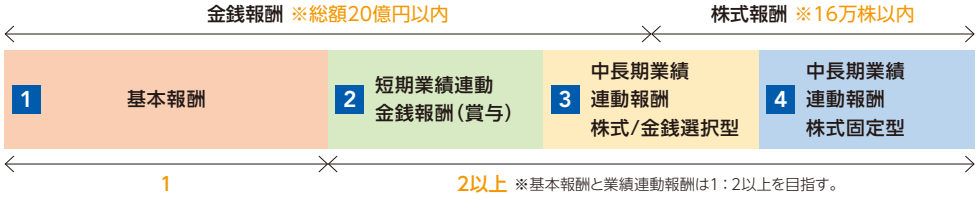
取締役自社株式保有ガイドライン

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20億円以内）	基本報酬（職責報酬）	1
業績連動※1、3	短期		短期業績連動金銭報酬（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
			中長期業績連動報酬 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
※3　非業績執行取締役（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おりません。



1 基本報酬

基本報酬（職責報酬）は、外部専門機関の調査に基づく他社の役員報酬の水準等を参考に、各取締役の役職位の職責に応じた金額を、指名・報酬委員会への諮問を経て取締役会で決定し、「役員報酬規程」において定めています。

2 短期業績連動金銭報酬（賞与）

短期業績連動金銭報酬（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	2026年3月期実績
連結当期利益	992億円
連結売上高成長率	+9.3%
株価対日経平均パフォーマンス比	△0.18%

評価指標	2026年3月期実績
期末時価総額	1兆826億円
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」※1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	2026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。	+17.6%※2

※1　取締役自社株式保有ガイドライン　https://www.minebeamitsumi.com/corp/investors/management/governance/
※2　2026年3月期については、「中長期業績連動型報酬（株式/金銭）」における評価指標を達成しておりますが、同報酬の全額を支給しないこととしました。

4 中長期業績連動報酬 株式固定型

業績連動株式報酬は、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※1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	2026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	992億円
ROE15%達成※2	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	+12.1%
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※1の実現に向けて、具体的な数値目標を設定するもの	△0.6%

※1　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。
※2　連結財務諸表に基づくROEを使用。

新任社外取締役メッセージ

企業価値向上に貢献する取締役会を目指して



社外取締役
井原 勝美

私は長年、民生用エレクトロニクス事業の経営に携わる中で、革新的な製品は革新的な部品やデバイスによって支えられていることを実感してきました。統合前のミネベア、ミツミ電機の両社とも、多くの製品開発を通じて協業する機会がありましたが、いずれもお客様との共創を通じて新たな価値を生み出す優れた技術力と生産力を備えた企業であるとの印象を持っていました。両社は経営統合によって互いの強みを融合し、新たな価値を創出してきましたが、その可能性は今後さらに広がっていくものと期待しています。

現在、AI、データセンター、ロボティクス、航空宇宙などの成長分野では、急速な市場の拡大と技術革新が同時に進んでいます。それを支える精密部品への期待はますます高まっており、ミネベアミツミには、お客様との共創を通じて新たな価値を創造し、これらの分野でさらなる成長を実現できる大きな可能性があると考えています。

一方、私は直近8年間、グローバル企業の社外取締役および取締役会議長として、企業変革を支えるガバナンスのあり方に取り組んできました。その経験を通じて強く実感したのは、取締役会は単に監督機能を果たすことだけではなく、経営陣と社外取締役との間の信頼感をベースに、それぞれの知見や経験を持ち寄って、率直で忖度のない建設的な対話を重ねることにより、より良い意思決定と中長期的な企業価値向上を実現することが大事だ、という点です。社外取締役には、独自の視点を提供するとともに、経営陣との建設的な対話を通じて経営判断の質を高め、その挑戦を支える役割も求められていると考えています。

私も社外取締役として、事業経営と取締役会運営の双方で培った経験を生かし、多様な視点や知見を結び付けながら建設的な対話を促し、取締役会の実効性をさらに高めることで、ミネベアミツミの持続的な成長と企業価値の向上に貢献してまいります。

社外取締役メッセージ



「取締役会の実効性」小考察

社外取締役
宮崎 裕子

この一年、上場企業の不祥事ニュースが目につきます。似たような不祥事が繰り返される現実をみますと、どの企業も、不祥事ニュースを他人ごとと割り切ることはできません。以前に比べると、マーケットが、取締役会に対してより実質的な実効性を求めるようになった理由のひとつはそのあたりにもあるのでしょう。

経営判断には唯一無二の絶対的に正しい正解があるわけではなく、他方、経営判断であれば何をしてもよいというものでもありません。企業の事業活動は法令、会計を含むさまざまなルールに適合してなされなければならず、様々なリスクにさらされてもいます。取締役会には、まっとうな企業経営の「前提」として、企業がそのために必要な組織、仕組みを持っているか、事業活動がルールに基づいて行われているか、リスクの抽出ができているか、必要なリスク防御策を講じているかを確認する責務があります。さらに、取締役会には、そのような「前提」の確認から一歩踏み出して、経営にかかわる様々な執行方針や執行提案が経営判断としてしっかり考え抜かれた合理性のあるものかの検証、企業価値を高めるような貢献も期待されてきており、昨今の取締役会の実効性はこの文脈で語られることも増えています。

当社は監査役会設置会社であり、取締役会は、過半数を占める執行担当社内取締役と、執行にまったく関与していない少数の社外取締役とで構成されています。両者の間には経営関連情報について情報ギャップがあることは否めませんので、取締役会の議論を意味あるものにするためには、この情報ギャップを埋めることが不可欠であり、ギャップの埋め方には工夫も必要です。その上で、社内取締役と社外取締役がそれぞれの知見や経験知の範囲に違いがあることを活かした議論ができるようになれば、取締役会の実効性はより高いレベルに引き上げられます。Slowly but steadilyに試行を重ねる日々でありたいと思います。



新たなフェーズを迎えた当社の人的資本戦略

社外取締役
松村 敦子

当社は「世界を動かす、なくてはならない会社へ」を標語に掲げ、コアコンピタンスである製造力を活用して、社会的課題解決のための革新的製品の開発による企業価値向上に向けた様々な戦略を推進しています。先行き不透明な世界情勢下で多様な製品の競争力強化に取り組む当社において、全従業員が同じ目標に向かって最大限の力を発揮することが求められます。

そのため、今年度の当社の人的資本戦略では「自発的に行動して成果を創出する人材集団」への変革を推進し、社員による組織実行力の強化に注力しています。特に、従来の指示待ちの人材集団におけるトップダウン方式から、現場の従業員の声を吸い上げて経営に活かすボトムアップも取り入れた体制への移行が重要性をもちます。こうした革新的な人材戦略を立案するに至った背景には、社員側の会社に対する意識が向上し、会社の改革に資する具体的提言を行う社員が増加してきたことが挙げられます。このように、当社の人的資本戦略が新たなフェーズに入ったことにより、昨年10月に導入された新人事制度に基づく社員の階層別研修での成果を通じて、企業戦略を現場レベルで迅速に遂行する実効性のある組織が構築されることを注視しております。

一方で、当社の人的資本戦略での課題はDEI推進であり、女性、外国人、障がい者等の多様な人材の活躍を、当社のサステナブル成長に活かす更なる取り組みが重要です。女性活躍については、ミネベアミツミ単体での女性管理職比率が4.2%と依然低い状況にあるため、これを段階的に引き上げて2029年度には8.0%とする目標が立てられています。昨年開始された女性リーダー育成プログラムの充実に加え、女性が生き生きと自分らしく活躍できる職場づくりや自律的なキャリアを考えるセミナーなどを通じて目標達成を目指します。私も女性社外取締役として、女性ならではの強みを発揮して会社の成長に貢献できる女性リーダーの育成に努めてまいります。

対話を通じて磨く、持続的な企業価値創造



社外取締役
芳賀 裕子

企業価値とは、単年度の業績だけで測られるものではありません。どのような事業に経営資源を配分し、どのような規律のもとで投資を行い、将来にわたって資本効率を高め続けられるか。その積み重ねによって形成されるものだと考えています。

私が社外取締役に就任した当時と比較すると、当社は売上規模、事業領域ともに大きく拡大しました。それに伴い、取締役会で議論すべきテーマも、個別案件から、企業価値を支える経営基盤そのものへと広がっています。またBSを重視した経営への転換が着実に進み、資本コストや投下資本を意識した議論が日常的に行われるようになりました。これは、企業として次の成長段階に入った証左であると受け止めています。

取締役会では、各事業のROICや資本効率を継続的に確認するとともに、新規投資やM&Aについては資本コストを上回るハードルレートを前提に、その妥当性を検証しています。しかし、数字だけを評価することが目的ではありません。投資後の結果を深く分析し、次の意思決定へ活かしていくことが重要です。企業価値向上とは、一つひとつの投資判断の精度を高め続ける営みでもあるからです。

一方で、私自身が今後さらに深めていきたいと考えているのは、個別事業の評価にとどまらず、中長期的な事業ポートフォリオ全体のあり方についての議論です。社会環境や技術革新の変化を見据えながら、「何に投資し、何を育て、何を見直すのか」という視点を、より長い時間軸で議論することが、持続的成長には不可欠です。当社の強みである「8本槍」の事業群は、相合による競争力を備えています。その価値をさらに高めるためにも、資本配分の質を絶えず問い続けることが、社外取締役の重要な役割だと考えています。

社外取締役として、執行との建設的な対話を通じてより良い意思決定を促し、ステークホルダーが期待するガバナンスを実現し、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

品質への信頼と企業価値の向上



社外取締役
片瀬 裕文

品質は、当社の企業価値を支える重要な基盤です。他社で相次ぐ品質不正を対岸の火事とせず、社外取締役としても問題提起を行い、取締役会で議論しています。現時点で、当社に品質不正を示す具体的な兆候は認識していませんが、それだけで将来にわたりリスクがないと考えるべきではありません。

この問題は、狭義の品質管理体制や内部監査の実効性だけでなく、業績目標や納期への過度な要求が現場に無理を生じさせていないか、経営陣や上司への忖度によって不都合な情報が上がりにくくなっていないかという、目標設定、人事評価、情報伝達、組織風土を含む会社全体のあり方に関わる問題として捉える必要があります。重要なのは、品質を犠牲にして達成した業績には何の価値もないという認識を、経営陣から現場まで共有することです。内部通報制度の実効的な運用に常に気を配り、通報者の保護を徹底するとともに、率直な報告が自然に行われる文化を維持・強化し、管理職を含む人材育成に長期的・継続的に取り組む必要があります。経営陣が品質管理を最重視する姿勢は強く感じていますが、社外取締役としても継続的にモニタリングしていきます。

株価は、企業価値を反映したものとなるべきです。したがって、企業価値の裏付けなく短期的に株価を上げることを目的とするのではなく、収益力、成長力、資本効率及びガバナンスを高め、企業価値を持続的に向上させることが基本です。その上で、IRには、当社の強みや成長戦略とともに、課題、リスク、改善の進捗についても具体的かつ分かりやすく資本市場に伝える役割があります。

社外取締役として、品質確保の基盤となる組織風土やインセンティブまで注視するとともに、企業の実態と市場評価の乖離を検証し、投資家との対話で得た問題意識を取締役会に還流させることで、企業価値の向上と適切な市場評価に貢献してまいります。

社外取締役と機関投資家との対話

2026年7月28日、当社のガバナンス関連、経営戦略、企業文化などをテーマに、5回目となるスモールミーティングを開催しました。初のハイブリッド形式を導入した今回は、事前質問に加え、当日質問にもリアルタイムでお答えするなど、より双方向で深みのある対話を重ねました。

開催日時	2026年7月28日（火）14：30～15：30
開催形式	対面およびオンライン（Zoom）併用ハイブリッド形式
参加機関投資家	23社 27名（対面参加：7名／オンライン参加：20名）
当社出席者	●社外取締役：宮崎 裕子、松村 敦子、芳賀 裕子、片瀬 裕文 ●取締役 社長執行役員 COO&CFO：吉田 勝彦 ●事業執行役 経理財務・経営管理部門長 IR担当役員：片岡 祐介

投資家様との主な対話テーマ

以下、各テーマにおける代表的な質疑応答を1例ずつ掲載しています。

● コーポレートガバナンスと経営監督体制

Q. 経営陣の意思決定に修正や再考を促した事例や、案件の却下・差し戻しの頻度についてお聞かせください。

A. 単に反対するのではなく、意思決定の質を高める観点から意見しています。直近の大型M&A案件では、成長仮説や減損リスク等について第三者データに基づく厳しい検証や追加検討を求め、計画を精緻化させました。十分な事前協議があり、過去に否決した事例はないものの、根拠不足の際は追加情報を求めて再提案を促すなど、適切なリスクテイクを後押しする建設的な議論を通じて実効性を確保しています。

● 事業戦略・資本効率・ポートフォリオ

Q. コングロマリット・ディスカウント懸念への対応や、シナジー（相合）効果の発揮に向けた提言について伺いたいです。

A. 当社には技術・顧客・製造基盤における強固なシナジーが存在し、技術を組み合わせて新製品を開発する相合の取り組みも進めています。年2回の全社事業検討会では各事業の収益性やシナジーを精査し、改善が見込めない事業は再編・売却も選択肢として議論しています。また、部門を超えた人材交流等のシナジーを生む組織的基盤の整備も提言しています。多角化により企業価値にディスカウントが生じるのではないかという市場の懸念は認識しており、これらのシナジーや成果を資本市場へ分かりやすく可視化していきます。



当日の会場の様子（左から順に宮崎、松村、芳賀、片瀬（敬称略））

● グループ統治と子会社管理

Q. グループ横断的な管理機能の強化や、多数存在する子会社のガバナンス状況と課題について教えてください。

A. グループ内においては、ガバナンス体制については原則として法人単位・事業部単位の管理体制に個別連携を組み合わせる方式が取られてきたと理解していますが、最近は好事例を横展開する「グッドプラクティスの共有」にも関心が向いており、グループ横断的な発想も出てきているように感じます。多数の子会社の生きた課題を把握するうえで、計画的にグループ各社の監査を実施している内部監査部門との定期面談が、社外取締役にとっては極めて有益な情報源となっています。ただし、事後チェックには限界もあり、グループ拡大に見合う組織・管理体制の抜本的見直しが今後の検討課題です。

● 人的資本・組織力・経営方針の浸透

Q. 現場への経営方針の浸透状況の評価と、従業員エンゲージメント向上に向けた優先施策についてお聞かせください。

A. 経営理念や経営方針は研修や全社活動を通じて現場への浸透が進んでいると評価しています。一方で、サーベイ結果からは次世代の変革に関して展望を描けていない社員の存在も判明しており、これに対してはトップメッセージの有効活用が重要です。エンゲージメント向上に向けては、有効なツールの提供による「業務効率化」、対話を通じた「コミュニケーション・連携」、自律的キャリアと適材適所による「タレントマネジメント」の3領域に注力し、成果とやりがいを両立する環境整備を後押ししていきます。

投資家様からの対話後のコメント

高く評価された点・良かった点

- 社外取締役の率直な課題認識や本音・生の声を聞くことができた
- 市場環境や事業規模の変化に応じて取締役会の関心もアップデートされていることが伝わった
- 他の社外取締役からの高い評価・言及もあり、新任社外取締役への期待が高まった
- 社外取締役の率直な発言を通じて、市場との対話姿勢に安心感を持てた　等

今後に向けたご要望

- 事前質問とは別に、当日の直接質疑（ライブ対話）の時間を増やしてほしい
- 課題への取り組みや論点の進化について、今後も継続して進捗を伺いたい　等

詳細は当社ウェブページの「質疑応答要旨」をご確認ください。

監査役会

2025年度：15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に、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おこない、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

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）	特に期待する専門性・バックグラウンド									
			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	取締役専務執行役員	○		○	○	○					
	白方 伸治	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 ◆			○						○	○
	井原 勝美	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	社外取締役 ◆	○		○				○			
監査役	塚越 眞弘	常勤監査役	○		○				○	○		○
	山本 博	常勤社外監査役 ◆		○	○							○
	星野 慎	社外監査役 ◆										○
	難波 修一	社外監査役 ◆		○	○						○	

● 取締役会全体として備えるべきスキル

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」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財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。

役員一覧（2026年6月末現在）

■ 取締役



代表取締役会長
CEO
貝沼 由久

取締役会出席状況
100%(15回/15回)

指名・報酬委員会出席状況
100%(4回/4回)

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)



代表取締役副会長
森部 茂

取締役会出席状況
100%(15回/15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)



取締役社長執行役員
COO&CFO
吉田 勝彦

取締役会出席状況
100%(15回/15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



取締役副社長執行役員
岩屋 良造

取締役会出席状況
100%(15回/15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)



取締役専務執行役員
水間 聡

取締役会出席状況
100%(15回/15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 プレシ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
鈴木 克敏

取締役会出席状況
100%(15回/15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
2022年10月 当社技術本部長(現任) 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(現任)
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 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 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
2026年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)



取締役常務執行役員
白方 伸治

1989年 4月 当社入社
2008年 4月 当社国内営業部門西関東支店長
2010年11月 MINEBEA TRADING(SHANGHAI)LTD.
中国地域上海オフィスマネージャー
2013年 4月 当社営業部門中国地域華東・華北地域
ゼネラルマネージャー
2017年 7月 当社営業部門国内営業部ゼネラルマネージャー
2019年 6月 当社執行役員
2020年 6月 当社営業本部日本・アジア地域副統括
2024年10月 当社営業本部長(現任)
2025年 1月 当社常務執行役員(現任)
2026年 6月 当社取締役(現任)



取締役(非業務執行)
松岡 卓

取締役会出席状況
100%(15回/15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)

■ 独立社外取締役



社外取締役
宮崎 裕子

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
指名・報酬委員会出席状況
100%(4回/4回)

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(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
井原 勝美

1981年 5月 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)入社
2005年 6月 同社取締役代表執行役副社長
2009年 4月 同社業務執行役員副社長
2009年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
代表取締役副社長
2010年 6月 同社代表取締役社長
2011年 6月 ソニー生命保険株式会社代表取締役社長
2015年 4月 同社取締役会長
2016年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社
取締役会長
2018年 6月 株式会社日立製作所社外取締役
取締役会議長(2026年6月退任予定)
2019年 6月 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役
2026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)



社外取締役
松村 敦子

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
指名・報酬委員会出席状況
100%(4回/4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
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
2026年 4月 東京国際大学経済学部
特命教授・特任教授／名誉教授(現任)



社外取締役
芳賀 裕子

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
指名・報酬委員会出席状況
100%(4回/4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
片瀬 裕文

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
指名・報酬委員会出席状況
100%(4回/4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
(貿易経済協力局担当 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 3月 G-Pulse株式会社 代表取締役社長(現任)
2022年 6月 当社指名・報酬委員会委員(現任)
2025年 6月 公益財団法人マザック財団理事長(非常勤)(現任)

■ 監査役



常勤監査役
塚越 眞弘

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
監査役会出席状況
100%(15回/15回)

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門長
2023年 6月 当社常勤監査役(現任)

■ 独立社外監査役



常勤社外監査役
山本 博

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
監査役会出席状況
100%(15回/15回)

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 8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)



社外監査役
星野 慎

取締役会出席状況
100%(15回/15回)
監査役会出席状況
100%(15回/15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
難波 修一

1984年 4月 弁護士登録・第一東京弁護士会所属
1988年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1988年12月 米国カリフォルニア州弁護士登録
1989年 4月 桃尾・松尾・難波法律事務所パートナー(現任)
1998年 2月 三信建設工業株式会社社外監査役
2001年 9月 日本リテールファンド投資法人監督役員
2002年 6月 伊藤忠エネクス株式会社社外監査役
2011年12月 日本リテールファンド投資法人
(現 日本都市ファンド投資法人)執行役員
2026年 6月 当社社外監査役(現任)
当社指名・報酬委員会委員(現任)

リスクマネジメント

基本的な考え方

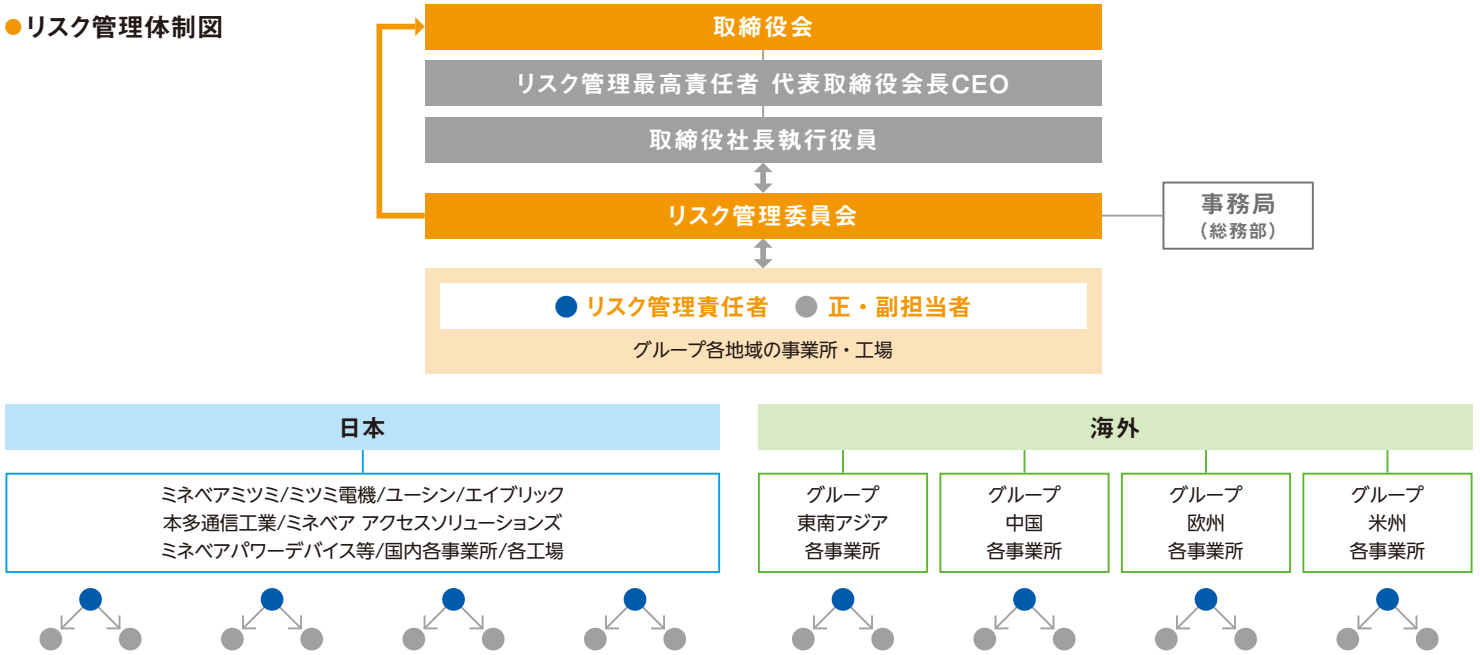
当社グループは、リスクが顕在化した場合、その対応によっては企業経営の根幹に影響を及ぼす恐れがあることから、リスク管理は極めて重要な施策であると考えております。リスク管理体制や、事前の予防対策、緊急事態発生時の対応などについて定めた「ミネベアミツミグループリスク管理基本規程」に基づき、想定されるさまざまなリスクに備えております。

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、取締役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。

また、リスク管理委員会の活動状況は定期的に、または必要に応じて取締役会に報告しており、リスクアセスメントの結果など重要事項については、取締役会において審議がおこなわれております。

●リスク管理体制図



●リスクの特定・対応方法

リスクの洗い出し／評価
各主管部署は、リスクを洗い出し、リスクの種類、想定されるシナリオ、発生頻度および損害の程度を評価し、リスク管理委員会に報告する。

リスクの特定／対応方針の決定
リスク管理委員会は、各主管部署より提出されたリスクの洗い出し・評価の報告を分析し、当社グループとしてのリスクへの対応の優先順位および対応方針を定める。

リスク発生の予防／対応準備
・リスク管理責任者等は、個別リスクごとに、所管するリスクが顕在化した場合の被害想定および事業への影響度を分析し、対応要領を事前に作成する。
・リスク管理責任者等は、リスクにかかわる情報収集をおこない、リスク発生の兆候を洞察する。

緊急事態への対応
緊急事態発生の場合、もしくは発生の恐れがある場合、リスク管理責任者およびリスク管理担当者は、迅速、的確に取締役社長執行役員およびリスク管理委員会に報告し、当社グループとして迅速的確な初期対応により事態の拡大防止と早期の収束に努める。

リスク監査等
・各部門長等は、リスクへの対応に関し、常時、自己点検をおこなう。
・リスク管理委員会は、必要に応じ、内部監査室と連携して監査を実施する。
・部門長等は、自己点検、自己評価およびリスク監査で明らかになった問題点等について、速やかに是正、改善の処置を講じる。

重要リスクの公表
毎年、重要リスクおよび取り組み状況を、事業報告書、有価証券報告書、その他IR資料を通じて適切に公表する。

リスクマネジメント事例

▶ 有事に向けた対応

平常時の活動

地震頻発地域における地震の発生や台風の進路などは、専用のシステムなどを活用することで状況のチェックを欠かさずおこなっており、また、予防的な操業停止などをおこなう場合においては、あらかじめ決められた基準に基づき各拠点のリスク管理担当者から本部へ連絡が入る仕組みを構築しております。さらに、主要な拠点はBCPを策定しており、有事に迅速な対応がとれるよう備えております。

以上に加えて、有事に連絡手段等を確保できるよう、緊急時にも繋がる通信手段の採用や、緊急連絡網の整備、従業員用の備蓄品の確保などにも力を入れております。

緊急時の対応

有事には、以下の（1）から（3）を基本方針として、組織的に対応します。

（1）人命・地域の安全確保　（2）被害・損失の極小化　（3）社会からの信頼維持

具体的には、安否確認システムを利用して、従業員全員の安否を確認するとともに、人命や設備などに被害のあった拠点は本部に被害状況を逐次報告します。また、BCPを発動することで、初期段階の復旧対応を迅速におこない、顧客や取引先への影響を極小化できるように努めます。さらに、緊急性のある場合には、社長執行役員の判断にて緊急対策本部を設置し、指揮系統の一元化とリソースの集中によって、より迅速な対応をおこないます。



工場のBCP訓練

▶ 自然災害への備え

BCPの作成

当社グループの主力工場群（バンパイン工場、ロッブリ工場、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）のあるタイにおいては、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・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。

防災・減災の取り組み

当社グループは、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。さらに、M&Aによる拠点数の増加に加え、建物・設備の老朽化や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対象に、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。



工場専属の消防車／消防隊



工場の洪水対策用防水壁の設置訓練



防火のための5S監査

▶ 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。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の戦略的な事業展開が必要不可欠となっております。

厳格な輸出管理体制

グローバル展開する当社グループは、拠点となる各国の法令遵守はもとより、世界規模で域外適用されている最新の輸出管理法令にも細心の注意を払い、管理を徹底しております。

全従業員を対象とした輸出管理教育に加え、各部門からの選抜者を対象とした「安貿管理マスター認定制度」という専門教育・社内資格認定制度を運用し、高度な輸出管理専門知識を有する社員を育成しております。このように輸出管理の専門部署以外にも資格認定者が配置されることで、より実効性の高い管理体制を構築しております。

取引妥当性の審査

当社グループ全体の経済安全保障（輸出管理）に関するリスクを一元的に管理するため、「経済安全保障に関するグループ会社方針（輸出管理）」および「経済安全保障リスク管理マニュアル（輸出管理）」を定めております。同方針に基づき、取引先から製品用途を確認する書面等の取得を徹底するとともに、リスク管理委員会の下位組織として「取引妥当性小委員会」を設置し、経済安全保障上の懸念取引に関するリスクを踏まえたうえで、取引の妥当性を適切かつ迅速に判断する体制を整備し、運用しております。

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「ミネベアミツミグループ行動規範」「ミネベ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、社外取締役1名も委員とする社長執行役員の直属の組織であるコンプライアンス委員会を定期的に、または必要に応じて開催し、行動規範や行動指針に基づくコンプライアンス施策の検討や実施状況の確認、重大な違反事例発生時の緊急対策や再発防止策の策定などの意思決定をおこなっております。2026年3月期は、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、各種階層別研修（計1,355名）を実施しました。また、日本国内の全グループ会社の役職員全員（含む派遣・契約社員）および海外派遣駐在社員（計約14,000名）を対象としたコンプライアンス研修も実施し、当社の経営理念や行動規範の意義を改めて確認するとともに、インサイダー取引規制、独占禁止法、労働関係法などの重要法令だけでなく、ハラスメント防止や内部通報制度の適切な運用も含め、日常業務に潜むリスクへの対応力を高める実践的な内容について、倫理的な観点からも理解の浸透をはかりました。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回掲載し、コンプライアンスカルチャーの醸成に努めるなど、コンプライアンス推進室が主体となって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ではコンプライアンスオフィサーを任命しており、2026年3月期に新たに経営統合したミネベアリニアモーション株式会社においても、コンプライアンスオフィサーを任命し、グループ全体での推進体制を整備しております。

●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「ミネベ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。

「ミネベ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います。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への掲載やコンプライアンス便りなどで周知に取り組んでいます。

2026年3月期は58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、加えて従業員に対しては、コンプライアンス便りで通報件数などを公開することで、制度への信頼醸成に努めています。

●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
2026年3月期	39	4	2	2	0	0	1	10
2025年3月期	25	7	0	0	0	0	2	11

贈収賄防止の取り組み

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「ミネベ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おります。

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。2026年3月期において、腐敗防止に係る違反を起こした役員・従業員、および腐敗に関連する罰金、課徴金および和解金は発生しておりません。また、当社グループは、「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野・10原則からなる国連グローバル・コンパクトに署名し、経営トップが贈収賄防止に対する意思を社内外に表明しています。

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

基本的な考え方

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。攻撃の手法も多様化し、とくにAIを悪用した攻撃の脅威も顕在化しております。

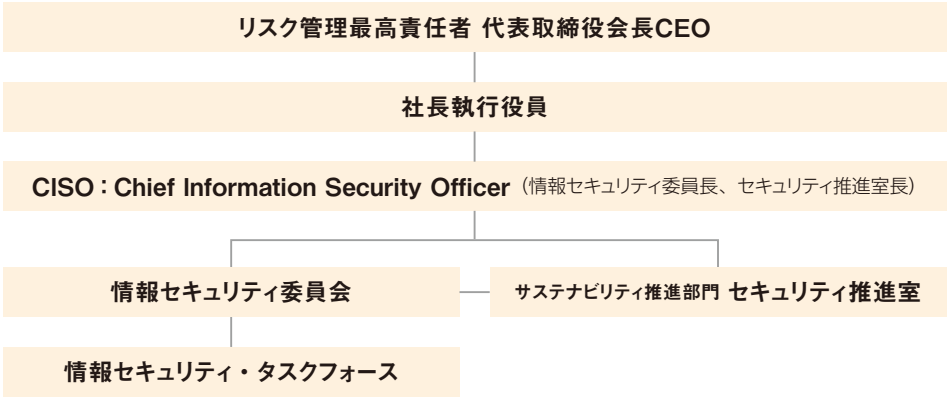
当社では経営層の確固たるコミットメントのもと、経営体制強靭化のためのマテリアリティの一つとして、情報セキュリティリスクへの対応力強化を掲げ、サイバー攻撃の起点となるネットワーク機器の脆弱性対策強化、およびサイバー攻撃を受けた際の検知時間の短縮に取り組んでおります。

情報セキュリティの推進体制

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CISO組織として設置する情報セキュリティ委員会を定例および時宜に応じて開催し、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。また、情報セキュリティ委員会の事務局であるセキュリティ推進室が、情報セキュリティを維持するための戦略策定とその実行施策の推進、グループ全社を対象とする情報セキュリティ教育、ビジネスメール詐欺対応訓練、および取引先からのセキュリティチェックリスト対応等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情報セキュリティの実行施策やインシデント発生時の対応を担う実行部隊として、情報セキュリティ委員会の直下に情報セキュリティタスクフォースを配置して、グループ全社の情報セキュリティ・ガバナンスを維持しております。

●情報セキュリティ体制図



情報セキュリティへの取り組み：サイバーレジリエンスの強化

日々巧妙化するサイバー脅威の動向を的確に捉え、事業継続とデータ保護に向けた全体戦略を推進しております。単なる防御にとどまらず、インシデントへの適応力（レジリエンス）を高めることで、ステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し、持続的な企業価値の向上をはかっております。

監視と対応体制：能動的な防御の実現

高度なサイバー攻撃に対しては、迅速な検知と対応が被害を最小化する鍵となります。当社は、24時間365日体制でグローバル・ネットワークおよびシステムの監視をおこなっております。

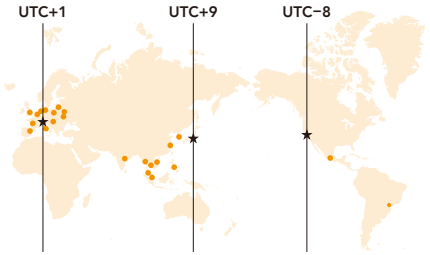
万が一の侵入に対しては、迅速に初動対応をおこなう専門組織CSIRT（Computer Security Incident Response Team）が機能する体制を整備。実践的なインシデントレスポンス演習を定期的に実施し、有事の際の被害極小化と早期復旧プロセスを継続的に改善しております。

さらに、防御面の弱点を能動的に潰すため、攻撃者の標的となりやすい公開サーバーやクラウド環境の攻撃境界領域管理（ASM：Attack Surface Management）を導入し、自社の外部公開資産を継続的に探索・把握し、脆弱性や設定不備を早期に検知・修正する仕組みを構築しております。

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



サプライチェーン攻撃と外部資産リスクへの備え

サイバーリスクは自社の社内ネットワーク内に留まりません。当社は、取引先やビジネスパートナーを含むサプライチェーン全体、および海外拠点を含むグループ全体のIT資産を網羅した包括的なセキュリティ対策を推進しております。前述のASM（攻撃境界領域管理）を活用し、定期的なリスク評価や監査を実施することで、バリューチェーン全体のリスク低減に努めております。

情報セキュリティ教育：強固な防壁としての「人」の育成

最新のシステムを導入しても、最終的なセキュリティの基盤を支えるのは人です。当社は全役職員に対し、情報セキュリティを自分事として捉えるための継続的な啓発活動を実施しております。実践的な標的型攻撃メール訓練をはじめ、経営層から新入社員に至るまでの階層別研修を通じて、最新の脅威動向や順守すべきルールを徹底しております。従業員一人ひとりのセキュリティ意識を高め、セキュリティファーストの企業文化を醸成しております。

17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※1	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期※2	2020年3月期※3	2021年3月期※4	2022年3月期	2023年3月期※5※6	2024年3月期	2025年3月期※7	2026年3月期※8
損益状況		JGAAP									IFRS								
売上高	億円	2,284	2,691	2,514	2,824	3,715	5,007	6,098	6,389	8,791	8,814	8,847	9,784	9,884	11,241	12,922	14,021	15,227	16,644
営業利益	億円	121	222	86	102	322	601	514	490	792	689	720	586	512	921	975	735	945	1,040
営業利益率	%	5.3	8.2	3.4	3.6	8.7	12.0	8.4	7.7	9.0	7.8	8.1	6.0	5.2	8.2	7.5	5.2	6.2	6.2
税引前利益	億円	93	187	56	49	268	518	470	485	712	669	713	581	495	908	921	755	826	1,338
税引前利益率	%	4.1	6.9	2.2	1.7	7.2	10.3	7.7	7.6	8.1	7.6	8.1	5.9	5.0	8.1	7.1	5.4	5.4	8.0
親会社の所有者に帰属する当期利益	億円	67	125	59	18	209	399	364	411	594	503	601	460	388	689	732	540	595	990
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	5.7	6.8	4.7	3.9	6.1	5.7	3.9	3.9	6.0
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	119.61	143.90	111.11	94.95	170.08	178.23	133.05	147.58	246.60
希薄化後1株当たり当期利益	円	–	–	15.54	4.65	53.14	101.32	92.35	105.64	137.80	117.02	140.75	108.68	92.87	166.61	177.38	133.04	147.57	246.59
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	26.00	28.00	28.00	36.00	36.00	40.00	40.00	45.00	50.00
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	849.15	962.83	965.64	1,109.38	1,326.15	1,540.53	1,741.25	1,851.29	2,238.50
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	14.8	15.9	11.6	9.2	13.9	12.5	8.1	8.2	12.1
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	9.9	9.9	7.2	5.4	8.7	7.7	5.6	5.5	7.9
ROIC	%	3.7	6.4	2.6	2.1	7.9	11.8	10.9	10.4	13.1	10.7	12.4	8.8	6.6	10.0	9.0	5.3	6.3	6.4
有利子負債	億円	1,234	1,332	1,425	1,704	1,485	1,385	1,371	1,640	1,574	1,565	1,620	2,217	2,686	2,707	3,543	3,624	4,636	4,825
ネット有利子負債	億円	969	1,036	1,142	1,362	1,099	931	975	709	525	515	217	752	844	869	2,017	2,086	2,414	2,468
ネットD/Eレシオ	倍	0.9	0.9	1.0	1.0	0.7	0.4	0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
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	50.6	53.9	45.6	46.2	48.8	48.4	49.7	46.9	49.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	304	244	202	230	492	599	436	831	966	922	1,007	865	938	784	441	1,018	1,337	949
投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△127	△286	△290	△378	△250	△353	△446	△468	△595	△549	△542	△435	△706	△636	△1,063	△763	△1,258	△828
財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△201	80	48	174	△252	△196	△42	△173	△270	△270	△133	△288	93	△255	379	△302	640	△161
フリーキャッシュ・フロー	億円	177	△42	△88	△148	242	245	△11	363	372	373	465	429	232	148	△622	255	79	121

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期※1	2018年3月期	2018年3月期	2019年3月期※2	2020年3月期※3	2021年3月期※4	2022年3月期	2023年3月期※5※6	2024年3月期	2025年3月期※7	2026年3月期※8
投資ほか		JGAAP									IFRS								
減価償却費及び償却費	億円	211	208	196	208	237	288	348	282	316	305	364	462	486	452	530	584	662	704
設備投資額	億円	111	273	273	437	207	376	439	318	542	508	542	501	455	735	1,470	836	948	965
研究開発費	億円	84	79	75	77	86	90	97	123	244	244	255	289	322	371	388	427	455	498
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	2.8	2.9	3.0	3.3	3.3	3.0	3.0	3.0	3.0
非財務データ																			
温室効果ガス排出量※9	ton	423,099	508,081	505,012	484,288	510,766	543,254	518,013	522,812	756,589	756,589	744,731	817,182	855,302	923,775	861,586	868,140	789,768	768,079
環境会計	億円	30	40	39	41	49	52	62	57	57	57	48	58	55	74	74	95	91	94
投資額	億円	1	6	5	7	8	8	14	9	13	13	11	13	14	27	25	36	15	21
費用額	億円	29	34	34	34	41	44	48	48	44	44	37	45	41	47	49	59	76	73
取水量	千㎥	2,301	4,032	3,992	3,986	4,089	4,630	4,525	4,883	7,694	7,694	7,542	8,141	8,744	9,684	8,616	8,955	10,855	11,024
社員数	名	49,091	53,827	51,406	53,327	54,768	63,967	62,480	78,957	78,351	78,351	77,957	82,617	83,011	81,659	87,752	83,893	83,256	81,383
海外社員比率	%	–	–	–	93.6	93.8	94.5	94.2	92.3	92.1	92.1	91.9	91.1	89.9	89.4	88.0	87.5	86.5	85.9
グローバル女性管理職比率※10	%	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	17.4	16.4	18.8	18.7	13.7	12.9
本社役員における日本人以外の比率※10※11	%	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	5.7	7.2	10.1	7.4	6.8	8.0

※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(旧住鉱テック)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)を連結しています。
※8　2025年10月3日よりミネベアリニアモーション(旧・TNリニアモーション)を連結しています。
※9　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。
※10　2021年3月期より、データを集計しています。
※11　各年の6月末データを記載しています。

財務補足資料、業績・財務データについては、
当社ウェブサイトをご参照ください。

財務補足資料　業績・財務データ

会社概要（2026年3月31日現在）

会社情報

ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン

〒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/

本社

〒389-0293 長野県北佐久郡御代田町大字御代田4106-73
Tel：0267-32-2200　Fax：0267-31-1350

設立

1951年7月16日

独立監査人

有限責任 あずさ監査法人

株式の状況

普通株式

発行可能株式総数：1,000,000,000株
発行済株式数：427,080,606株
資本金：68,259百万円
1単元の株式の数：100株

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場
証券コード：6479

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社
Tel：0120-782-031
https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency

● 株主の状況

所有者別分布状況

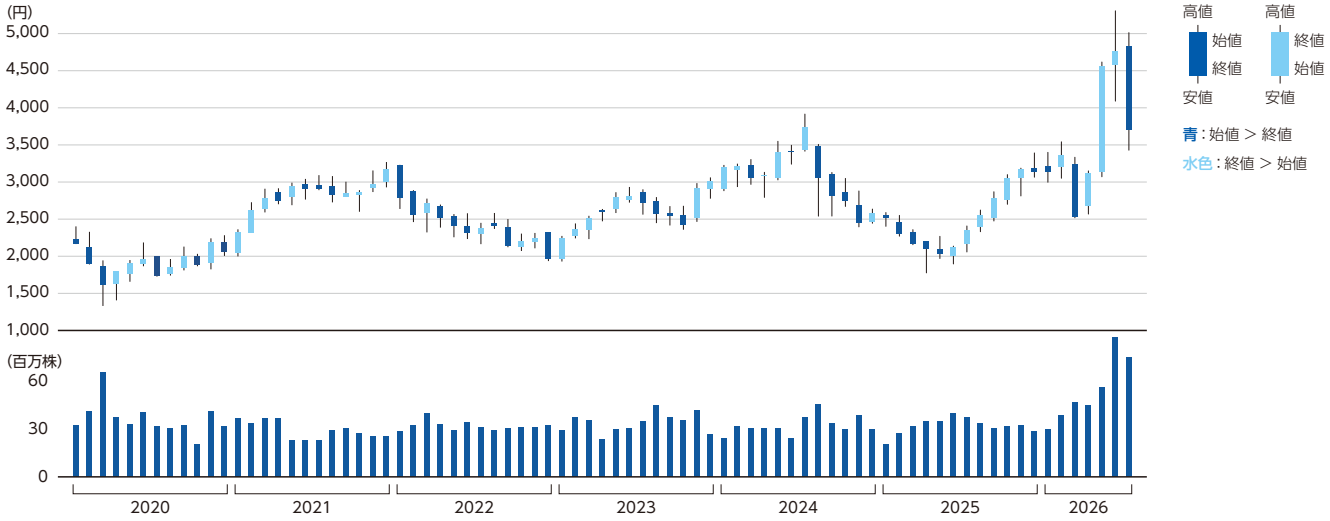
	株主数（名）	比率（%）	所有株式数（100株）	比率（%）
金融機関	111	0.3	1,782,760	41.8
外国法人等	806	2.1	1,602,082	37.5
国内法人	334	0.9	311,477	7.3
個人・その他	27,650	72.7	570,133	13.3
小計	28,901	76.0	4,266,452	99.9
単元未満株主	9,132	24.0	4,354	0.1
合計	38,033	100.0	4,270,806	100.0

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）	65,442	16.28
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	31,972	7.95
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,498	3.10
全国共済農業協同組合連合会	11,600	2.88
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
JP MORGAN CHASE BANK 385642	8,303	2.06

（注）1. 当社は、自己株式25,138,589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）



(年)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026※
年間最高値(円)	2,418	3,380	3,340	2,956	3,799	3,392	5,307
年間最低値(円)	1,304	2,000	1,934	1,928	2,395	1,775	2,518

※2026は1月～7月のデータ

インデックスへの組み入れ状況（2026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。

- FTSE4Good Index Series
- 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・エフィシェント指数

*1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that MinebeaMitsumi Inc. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*2 FTSE Russell confirms that MinebeaMitsumi Inc. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE JPX Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating specific Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE JPX Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*3 FTSE Russell confirms that MinebeaMitsumi Inc. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

*4 THE INCLUSION OF MinebeaMitsumi Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MinebeaMitsumi Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

その他、主な社外表彰

- 大和IR インターネットIR表彰2025 最優秀賞を受賞
- 日興IR 2025 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 2025 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2025 銀賞を受賞
- Cebu MitsumiとmyonicがGreat Place To Workに認定
- 健康経営優良法人2026(大規模法人部門)
- くるみん認定(2022年)
- えるぼし認定(最高位：3つ星)
- CDP2025「気候変動」最高評価「Aリスト」に初選定

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ミネベアミツミ株式会社

〒105-0021 東京都港区東新橋1-9-3
Tel : 03-6758-6711
https://www.minebeamitsumi.com/

Copyright 2026 MINEBEA MITSUMI Inc.
Printed in Japan
September 2026

印刷における環境配慮

ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK

森の町内会 間伐に寄与する紙 www.mori-cho.org

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。

木づかいニッポン A-(2)-060002

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_2吸収量拡大に貢献します。