

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

貝 沼 由 久

世界に一つしかない「^{そうごう}相合精密部品メーカー」 として成長を加速

グローバルニッチトップ製品の「相合」で社会的課題解決に貢献

売上高2.5兆円、営業利益2,500億円達成 に向けたコンビクション

2023年3月期は、売上高、営業利益、当期利益のすべてで過去最高を達成、売上高については、10期連続で過去最高を更新することができました。営業利益についても、自動車市場回復の遅れ、データストレージ関連の減速などの想定外の状況があったものの、M&Aや旧東京本部売却益などの一時的な収益もあり、目標として掲げてきた1,000億円を達成することができました。

2009年4月の社長就任時に、私のミッションとして①株式価値の最大化 ②100周年のための基礎固めを掲げ、「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、成長にこだわり、その象徴として2029年3月期の売上高2.5兆円、営業利益2,500億円という高い目標を掲げてきました。14年前2,300億円だった売上高は、2023年3月期は約1兆3,000億円まで成長し、中期事業計画ではオーガニック成長だけで約1兆8,000億円の売上を見込んでいます。ここまでの成長ペースに、M&Aが加われば、2.5兆円の達成は決して不可能なものではないと考えています。

また、継続的な成長と持続可能性を追求し、利益の最大化とリスクマネジメントに努めてきました。事業を拡大していくなかで、シナジーのある「選択と集中」を心掛け、事業、人材、生産活動などあらゆる面で多角的なリスク分散体制の強化を進めてきました。これらの事業ポートフォリオが、逆境に強く、成長の余地を持つ盤石な経営体制の基盤につながっています。

2023年3月期はコネクタ、アクセスソリューション、半導体など4件のM&Aを実施し、構造改革などの布石を打つとともに、コア事業「8本槍」による大きな飛躍に向けた発射台の構築は完了したと考えています。

短期的にはデータセンター市場、マクロ経済の不透明さや市況の変動による影響があることは避けられませんが、これまで築き上げてきたコア事業8本槍がカバーし合い、現在掲げている中長期的な成長目標は必ず達成できると確信しています。

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

ミネバアミツミ At a Glance
P.17-18

経営理念

経営理念（成長と持続可能性への貢献に対する基本的な考え方）

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

経営の基本方針（経営理念を実現するための社員の行動指針）

社是「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

社会を支える世界の成長分野には コア事業8本槍が欠かせない

今後、世界のマーケットで目覚しく成長する分野として、“EV、再生可能エネルギー、AI、XR”と捉えると、これらの成長分野に必要な技術は「高電圧、高電流、高周波、高（ハイ）スピード」といった「4高」が重要な要素になると考えています。我々のコア事業「8本槍」はこれらの技術に対して欠かせない製品であると自負しています。

例えば、EVでは、IGBTやSiCなどのパワー半導体は、モーターの回転や充電などの電気制御に使用され、高電圧・高電流に強い構造で、EVをはじめ幅広い用途での活用が進んでいます。また、パワー半導体の性能向上は、電力損失の抑制にもつながり、省エネルギー化にも貢献しています。また、この技術はEVだけでなくさまざまな最終製品に使われていきますので、グローバルニッチトップを目指す我々には、大きな可能性が広がっていく市場参入のチャンスが拡大するものと考えています。

さらに、これらのパワー半導体のテクノロジーを利用した電源だけでなく、高電流・高電圧に対応したコネクタ、センサー、モーターとその回転に使用されるベアリング、アクセス製品など、当社の8本槍のほぼすべてが関連しており、これらを「相合」することで、世界に一つしかない「相合精密部品メーカー」としての存在価値はさらに高まっていくと考えています。

物凄いスピードで成長していく市場に追随していく発射台は完成しています。お客様のさまざまな要求に対応できる部品を開発・供給していくとともに、オーガニック成長、M&Aの実施、社会的課題解決に向けた製品開発により、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円の目標を達成していきます。

グローバルニッチトップ製品で収益性を さらに向上

中期事業計画において、売上から支給部品などを除いた場合の営業利益率、すなわち実質営業利益率を15%とする目標を社内ですらに掲げました。まず、利益を生み出すためには、トップラインを伸ばすことが必要になります。そして、利益率が増えていく製品に注力していくことが重要だと考えています。当社はグローバルニッチ分野で50%以上のシェアを持つ製品の比率が売上高の50%を占めています。利益率改善のドライバーはやはり8本槍製品であり、ベアリング、モーター、アナログ半導体、そしてアクセス製品に注目してほしいと思います。問題となるのは現在利益率が低い分野であり、経営統合により自動車向けの売上比率が増えるなか、アクセス製品は売上高3,000億円程度に対し、半導体不足や新型コロナウイルスの影響等で現在は十分な利益を生み出せていない状況です。しかし、過去低収益だったスピンドルモーターが収益を生み出し、市場で高いシェアを獲得できるまで成長してきた実績を踏まえれば、必ず今後ターンアラウンドできると信じています。事実、フラッシュハンドルやLEDバックライトなどでは、新しいプロジェクトで数年の累積売上1,000億円を超えるオーダーが入り始めています。また、私たちは、外部環境とも戦いながらM&Aで獲得した企業を、グローバルニッチ分野でトップの地位まで高める努力を続けてきました。自動車の電装化が加速するなかで、ミネベアミツミグループが持つモーター、コネクタ、センサー、ドアハンドルを相合し、フラッシュハンドル、ラッチ、コンパクトスピンドルドライブ、チャージポートドアなど、アクセス製品の分野でも他社にない当社の技術がいかなる製品に注力していけば、他社に負ける要素はないと考えています。また、これら「相合」製品はこれから段々と存在感を増していく手応えを感じています。

M&Aの原則

- 1 既存ビジネス強化 and/or 相合が期待できるもの
- 2 適正価格の徹底（割高なものは買わない）

ターゲット	M&A推進体制の特長	M&A原資と財務規律
✓ 8本槍製品の強強化 ✓ バリュエーション重視 ✓ 共通の価値観 ✓ 国内/海外不問 ✓ 上場/非上場不問	✓ 蓄積されたPMIノウハウの活用 →フォーミュラ化したプロジェクト結成により効率的なPMIを推進 ✓ グローバルなプラットフォーム →地域や事業セグメントに応じて複数案件の同時並行も可能 ✓ 財務健全性 →コア事業の収益力に裏付けられたキャッシュ創出力で大型M&Aも可能	✓ フリーキャッシュ・フローの50%+レバレッジ ✓ 予算は1円～数百億円（最大で2,000億円/1件） ✓ レーティングの維持 ただし資本取引の選択肢も排除しない

モーターも確実に収益を生み出せる事業に成長した今、当社の収益ドライバーとしての、ベアリングだけでなく、モーター、アナログ半導体の3本の柱が形成されています。他の事業もこれに続く収益ドライバーに成長させることが必要になります。外部環境や社内リソースの配分等で実現スピードに差は出てくるかもしれませんが、当社には非常に楽しい製品が揃っていると確信しています。

M&Aの成功にはPMIが不可欠

当社は累計55件、私が社長に就任してからは24件のM&Aを実施してきましたが、大原則として8本槍（既存ビジネス）の強化や相合ができるもので、適正価格（営業利益の10倍まで）の徹底を掲げています。さらにそのM&Aを成功させるためには、お互いにどのような会社になりたいのかという総論に基づき、共通の認識に立つとともに人と人との「相合」、PMI（Post Merger Integration）を丁寧におこなうことが不可欠です。

お互いの企業文化は急激に変わるものではありませんが、統合後の成長方針、どういう製品にフォーカスするかを迅速に決定し、全社でルールをシェアして目標を明確にすることで、M&Aで仲間となった方々も同じ歩みを進めることができると考えています。このような過程は、お互い人間同士がやることですから簡単ではありません。当社の場合は統合前から統合準備委員会を作り、関係者が必ず集まり夕食会等を含め親睦を深めています。このような親睦の場を積み重ねていくことで、社員同士の会話も弾むようになり、既に全員が知り合いとなった状態で統合後すぐに一体感を持って業務を開始することができます。

またお互いに現場に足を運ぶことも重要だと考えています。百聞は一見にしかずで、例えばタイで当社の工場を訪問してもらい、当社の強みである「大量生産とは何か」ということを見学していただく。そして当社も相手の現場に足を運び、徹底的に当社の考え・ルールを説明しています。このように人間と人間の触れ合いを大切にすることは、非常に手間がかかることではありますが、結果的にM&Aをスピーディーに成功させる要因になると考えています。

次世代に向けた新経営体制

当社は、経営理念、経営方針に基づいた経営戦略と、それを実現するための執行事項、執行戦略、執行アクションという体系に沿って経営をしており、従来はこのすべてを私中心にやってきました。今後は、経営戦略の策定に軸足を移しつつ、執行部分は徐々にCOOの吉田社長にバトンタッチしていきたいと思っています。しかしながら、突然CEOが執行部分を完全に対応しなくなるわけではありません。必要があればこれからも自分がやるべきことは執行まで踏み込んでいきます。

問題となるのは体制・組織ではなく執行力であり、特に当社のようにいろいろな事業部が集まって相合活動に取り組むためには、業務の範囲を自分で区切ってゾーンディフェンスをするのではなく、他の事業部にも踏み込んでいくことが重要になります。これはCEOとCOO&CFO体制においても同様で、目の前にある問題に対して、それを解決できる人間がポジションにとらわれずどんどん執行していくべきだと考えています。

COOメッセージ P.9-10

次世代マネジメントの育成

当社が100周年、そしてさらにその先に向かってサステナブルに成長し、世の中になくなくてはならない会社であり続けるために、次世代のマネジメント育成が課題であり、重要であると考えています。執行部分をCOO&CFOをお願いしていくなかで、私は次世代人材育成の活動にも力を注いでいきます。

既にさまざまな取り組みを開始しており、例えば若手社員に対しては現場評価だけに偏らないように一律の論理的思考力テストや、本人の自覚をはかる上で20年先までの長期的なキャリアプラン作成を実施しています。2023年3月に移転した東京クロステックガーデンの地下にはセミナーホールを準備しており、このような場で、優秀かつ意欲ある50～80人位の選抜された若手社員向けに私が直接教育の場をつくることも検討中です。過去の経験や経営に対する考え方について、何度も伝えていきたいと思っています。また、異業種でも人材育成に力を発揮している快進撃企業をベンチマークして、今までの「OJT」による人の成長から「教育」や「人事制度」による人の成長に舵を切って、内部の人材教育をより充実させていく所存です。

また、当社は人材登用において「対等の精神」を掲げており、優秀な人材であれば、出身企業、新卒・中途など出自を問わず、活躍のチャンスがあります。やはりゾーンディフェンスをせず、野球でいえばキャッチャーであってもセンターフライを取りに行くくらい、自分から前に出て目立ってほしいと思っています。

人的資本 P.45-48

コーポレート・ガバナンス
P.67-80

東京クロステックガーデンの意義と手応え

東京クロステックガーデンは、「オーガニック成長」、「M&Aによる成長」、「社会的課題解決に貢献する製品開発およびその販売」という当社の成長戦略を支えるための土台として、また、未来に向けた優秀な人材の確保、社内交流の活性化、コア事業「8本槍」の強靱化、技術シナジー・PMIの徹底などを目的として設立しました。

「相合」は、そこで働く「人」がおこないます。技術や製品を相合し、営業活動をおこなう前にそこに携わる「人」同士の相合が必要になります。お客様情報を掴み、研究開発にフィードバックし、製品を製造していくためには、しっかりとしたハード（拠点）が必要であり、東京クロステックガーデンは、売上高2.5兆円達成に向けた「門構え」と捉えています。少子高齢化の進むなかで、部品メーカーは「縁の下の力持ち」などと謙遜しているのでは、優秀な人材の獲得はますます困難になるでしょう。この新施設は必ずや優秀な人材の獲得にも一定の力を発揮すると思っています。ところで、東京クロステックガーデンの投資が具体的な成果を生むには時間がかかるかもしれませんが、既に前向きな変化が出ており、新卒採用や中途採用において応募人材の質が上がっています。現在のトップマネジメントの後継者となるような優秀な人材が将来獲得できれば、投資対効果は十分お示しできると考えています。

ただ、「器」を用意するだけではなく、そこにどんな「魂」を込めるかがチャレンジだと考えています。東京クロステックガーデンでは、積極的に交流会を開催し、M&Aで急速に拡大してきたグループ社員が部門の垣根を越えて「人」と「知」の「相合」活動に取り組みやすくなる土台を作っています。

また、少子高齢化の日本で、子供たちが将来、日本のものづくりに夢を持ってもらえるような、社会貢献を目的として、小学生を主な対象とした部品の役割が理解できるショールームもオープンする予定です。



サステナビリティの取り組みにより、さらなる成長へ

当社の経営理念は、当社の成長、そして社会の持続可能な成長の実現に向けた取り組みを両立してより一層強力に推進していくという想いを込め、「より良き品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくことで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する」と表現しています。

環境対策については、カーボンニュートラルへの挑戦、製品による世界のCO₂排出量削減に貢献する「MMIビヨンドゼロ」を推進し強化しています。特に、再生可能エネルギーに関しては、タイのバンパイン・ロップリ工場での大規模太陽光発電導入に加え、フィリピンとヨーロッパでもPPA（電力購入契約）、タイ、カンボジア工場における自社発電など、新たな活動にも取り組んでいます。

また、当社は社是「五つの心得」の第一に「従業員」を掲げています。当社グループは世界28カ国・10万人の従業員がおり、人材のダイバーシティも強みとなっています。グローバルでは、6割強が女性社員であり、特に女性管理職比率は18.8%に上ります。国内でも女性管理職比率は徐々に上昇傾向にあり、性別を問わず優秀な人材の活躍の場を広げるための制度を整えています。

また、グローバル人材の幹部社員への登用が進んでおり、本社マネジメントのうち日本人以外が7名となっています。グループ会社のマネジメントから選抜されたグループ執行役員制度もあり、定期的に会議を設けて意思疎通をはかり、各地域の課題にスピーディーに取り組む体制を構築しています。

多様なバックグラウンドを持つ従業員とコーポレートスローガンにある「Passion＝情熱」を共有し、「相合」活動を進めていくことで、世界のものづくり・皆様の暮らしをお支える「相合精密部品メーカー」として成長にこだわり続けてまいります。今後も、皆様の変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

環境への取り組み P.57-62

社会への取り組み P.63-66

取締役社長執行役員
COO&CFO

吉田 勝彦

「執行」にフォーカスして 会社の成長を加速させる 徐々に若い世代へ経営をバトンタッチしていく

今年の4月2日、取締役専務執行役員CFOから取締役社長執行役員COO&CFOに就任した吉田です。

今回の新しい体制については、CEOメッセージにもあります通り、私が貝沼会長からCOOを引き継ぎCFOも兼務しています。CEOが策定した経営戦略に基づいて、COOである私は執行部分を担っていきます。ただし、新体制の初日から職務範囲を明確に区別するというのではなく、右図のグラデーションが示すとおり、時間をかけながら徐々に業務を引き継いでまいります。同時に、執行領域の職務であっても、貝沼会長しかできない、あるいはやるべき仕事は、今後も貝沼会長に担当いただきます。

私のバックグラウンドについて少しお話をさせていただきます。ミネベア株式会社に新卒として入社し、まず管理部門を経験しました。その後、シンガポールとタイにある、量産工場で約10年間海外駐在員として勤務しました。さらに、モーター等の事業を広く担当するとともに、さまざまな立場からいくつものM&Aに関わってまいりました。それらの現場で、数多くの事業や大勢の社員との関わりを持ってきた経験によって、当社の幅広い事業全般を深く理解すると同時に、さまざまな部署で働いている社員を知っています。近年は、CFOに就任後、当社グループ全体の経理財務を担当してきました。M&Aの担当役員としては、M&Aの企画からクロージングまでの一連の業務、

クロージング後の統合プロセスであるPMI（Post Merger Integration）を統括してきました。PMIでは、経営統合実務やシナジー創出、成長戦略の策定と執行までを統合した会社と一緒にチャレンジするだけではなく、そこで新しくグループの一員となられた社員との対等で率直な意見交換が大事な要素となります。

このように、急速に成長を実現してきている当社グループにおいて、オーガニックに成長してきた流れと、数多くの経営統合で拡大してきた流れの両方において、広く深くハンズオンで関わってこられたことの蓄積が私の強みと自負しています。また、それこそが、経営目標を達成するために執行力を強化するうえでの大きな財産となると考えています。

同時に、これらの財産やノウハウを次の経営層に引き継いでいく仕組みづくりにも注力してまいります。貝沼会長とともに次世代、次々世代、その先の当社グループを担える可能性のある若い人材を発掘して育成してまいります。重要なポストにも積極的に登用し、タフアサインメントを与え、早い段階から成功だけでなく失敗を含めたさまざまな経験を積ませていきます。そのなかから次世代の経営を担っていく人材が大勢育ってくれることを期待しています。CFOの役割も比較的早い段階で新しい人たちに移譲していきたいと思っています。受け皿となる人材プールをつくり、CFO業務のミラーリングを開始しています。

2029年3月期の目標である売上高2.5兆円、営業利益2,500億円は、COOとして必ず達成させたいと考えています。そこに至るまでの視界もかなりクリアです。グループ全体の相合力を発揮して、各執行事項を完遂させます。また、我々を取り巻く環境は刻一刻と変わっており、変化の方向性について予測することは誰にとっても難しい時代

になっています。そのような激変する状況下であっても、この新しい体制でミネベアミツミグループの相合力を高めて、社会的な責任を果たし持続的に企業価値を向上させる会社を次の世代に残していくこと、これが私のミッションです。

次世代に向けた戦略と執行の分業体制



ミネベアミツミの 企業価値最大化に向けた 財務戦略・資本政策を確実に執行

財務戦略と資本政策を明確に策定するとともに、
事業の成長と資本効率の最大化を目指す

取締役社長執行役員 COO&CFO
吉田 勝彦

当社は2029年3月期に、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円を目指します。またその成長達成に伴い、ROE15%以上、EPS成長率+15%（10年間のCAGR）の水準をクリアすることをKPIとして掲げています。長期目標および中期事業計画を達成するために、私はその責任者として、策定した財務戦略と資本政策を確実に執行してまいります。

各種財務規律を設定し、徹底した財務体質の強化に取り組む、キャッシュ創出力を大きく向上させます。また、

キャッシュ・アロケーション方針を明確に設定することで創出したキャッシュを適切に管理して財務基盤を強化するとともに、投資家の皆様にもご満足いただける株主還元を実施してまいります。

さらに、中長期的なポートフォリオの検討にあたっては、ROICをはじめ、資本コストを意識し、収益性によって投資すべき事業を適切に選別します。投資効率の最大化と経営資源配分の最適化を実現し、企業価値を高めてまいります。

財務戦略と資本政策

資本効率と EPS 成長率

当社グループは、収益性においてROE15%以上、EPS成長率+15%以上（10年間のCAGR）のKPIを掲げ、「財務体質の強化」を基本方針として、効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に取り組んでいます。

2023年3月期の当社のROEは13.1%であり、15%に近い水準となっています。ROICは9.5%となり、ハードルレート8%を上回る水準で推移しています。

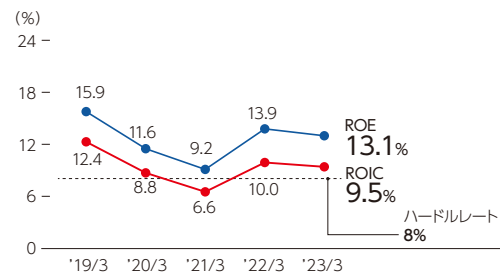
また、2023年3月期のEPSは187.62円となりました。

2029年3月期目標の営業利益2,500億円を達成させ、EPS成長率CAGR15%を実現させます。

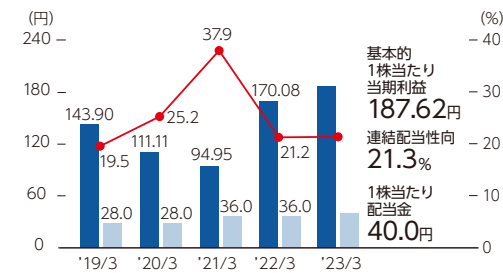
同時に、オーガニック成長と高いキャッシュ創出力をいかしたグローバル規模でのM&Aによる成長に加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発などの新たな事業機会の獲得に一層注力します。

このように、収益性と成長性を高め、キャッシュ創出力を最大化し、財務体質をより一層強化してまいります。

ROE、ROIC



EPSおよび配当額

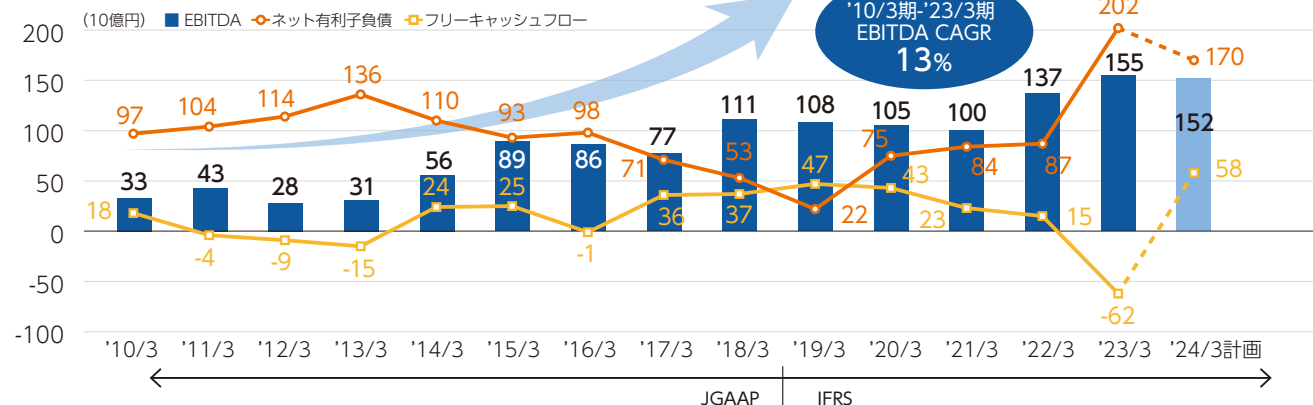


キャッシュ創出力

当社は2023年3月期に売上高1兆2,922億円、営業利益は1,015億円と過去最高を更新しました。また、回収可能性を慎重に判断して設備投資をおこなってきたことも奏功しEBITDAを増加させています。2010年3月期から見ると、

CAGR13%の成長を達成しました。ネット有利子負債は2024年3月期は1,700億円を見込んでいます。当社のキャッシュ創出力は着実に向上してきており、事業を拡大しつつも、ネット有利子負債を適正な水準に維持してまいります。

EBITDA/ネット有利子負債/フリーキャッシュ・フローの推移



キャッシュ・アロケーションと財務基盤の安全性

キャッシュ・アロケーション

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

設備投資と株主還元

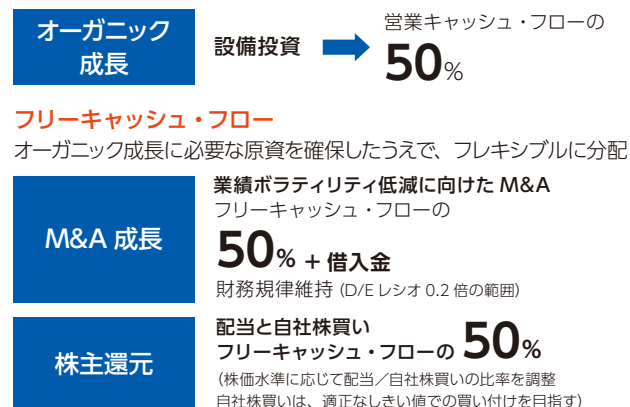
このような中長期的な方針のもと、2023年3月期の設備投資は、東京クロステックガーデン移転の一時的な投資を含め1,470億円となりました。2024年3月期計画については、半導体関連設備への投資などを中心に730億円としています。

また、株主の皆様への利益還元を強化するため、年間配当金については、原則として「連結配当性向20%程度を目処」とし経営環境を総合的に勘案し、継続して安定的な配当を目指しています。

■ キャッシュ創出力を背景とした資本配分

営業キャッシュ・フロー

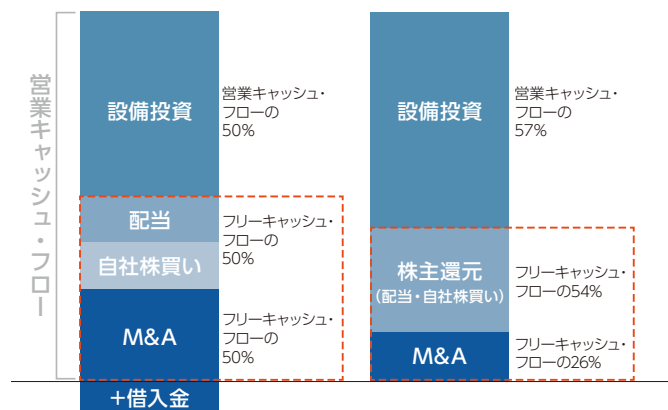
利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分



過去5年の実績は、中長期方針と同様の配分で 着実に資本配分を実行

中長期的な方針

'19/3期~'23/3期実績



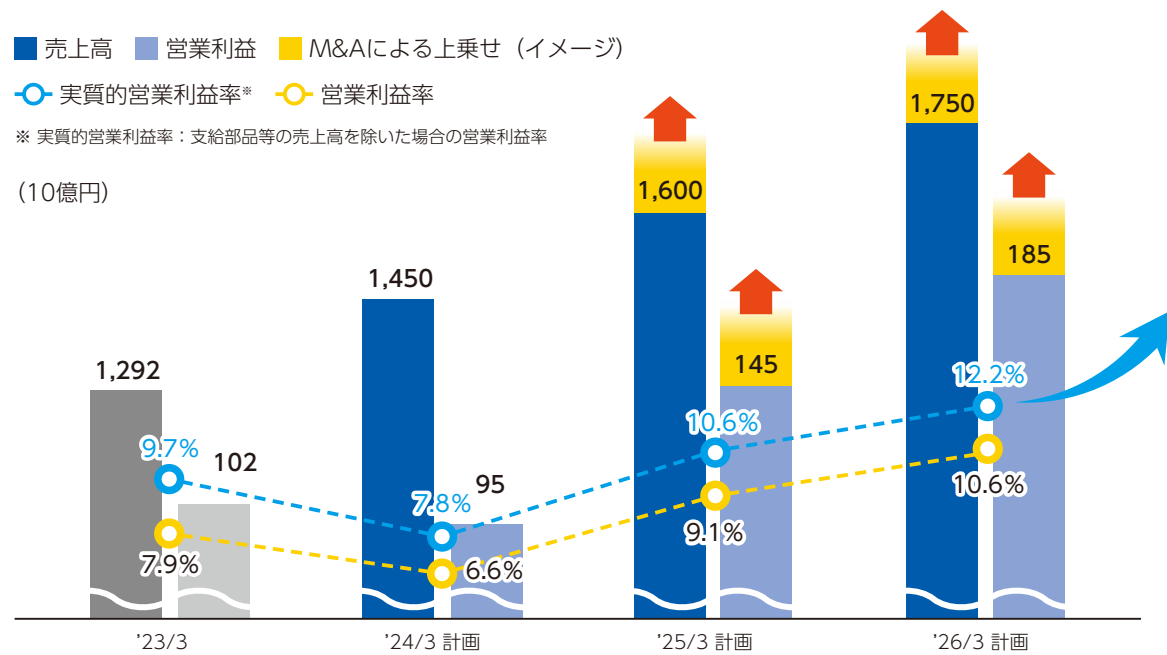
さらなる成長に向けた中期事業計画

2029年3月期の長期目標に向けて、当社はさらなる成長に向けた具体的なロードマップとして2023年5月に新たな中期事業計画を発表いたしました。中期事業計画では、2026年3月期に売上高1兆7,500億円、営業利益1,850億円とすることを目標としております。ベアリング・ロッドエンド、モーター、アナログ半導体、アクセス製品および相合製品を中心に、グローバルニッチトップで高収益を生み出す製品が揃い、過去のペースを上回る成長を担保する8本槍製品の基盤が整いました。

製品Mixの改善により、実質的営業利益率（支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率）で15%台を達成する目標も掲げています。2023年3月期には4件のM&Aを実施しました。これまで蓄積したPMIノウハウや、盤石な財務基盤により、スピーディーに中期事業計画を達成することが可能な状態となっています。

オーガニック成長、M&Aに加え、社会的課題解決に貢献する製品の開発を進め、長期目標に向けて確実な成長を実現してまいります。

製品Mix改善により実質的営業利益率は15%台達成へ ベアリング・ロッドエンド、アナログ半導体の売上増とその他製品の利益率の向上



収益性向上に向けた取り組み

収益性向上活動の一環として、当社は材料費率、工場経費率の削減など徹底的なコストダウンに取り組んでいます。また、固定費の変動費化にも取り組み、柔軟な原価対応力により、収益性を向上させていきます。

さらに、過去数年間、大型案件を含めて、M&Aを多数おこなってまいりましたが、当社の販管費率は11%台か

ら下がっておらず、改善の余地が多分にあると認識しております。販管費の約半分は労務費、次に物流費と業務委託費が続きます。本テーマを重要な経営課題の一つとして捉え、ホワイトカラーの生産性向上、輸送効率の改善等により、販管費率を2%下げることが目標にプロジェクトを推進してまいります。

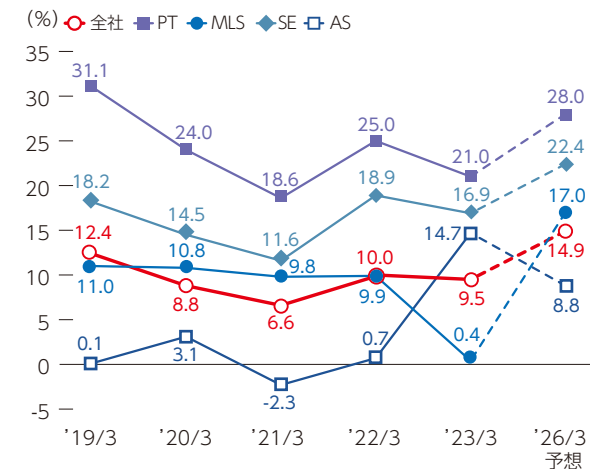
価値創造経営

当社グループは、資本コストを6%程度と推計し、それを2%上回る8%を投資判断における最低限のハードルレートと設定しています。事業ごとの資本コストを把握し、適切な財務戦略を実行することで資本効率の向上に取り組んでいます。売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成するための支えとして、当社ではROEに加えて事業別の収益管理指標としてROICを用いています。目標とする収益力が資本コストを上回るか否か、事業別の現状と見通しを検証し、研究開発・M&A・事業撤退などをおこなっています。

事業別での収益性改善に向けた取り組み手法としては、ROIC逆ツリーを用いて利益率改善と投下資本の削減に取り組んでいます。各事業ポートフォリオの収益力強化により全社ベースでの投下資本の最適化をはかっています。このような方針のもとに収益力向上に注力した結果、2023年3月期のROICは9.5%となりました。

今後も持続的成長と中長期的な企業価値の向上への取り組みに沿った事業戦略策定および運営を目指します。資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践、および製品競争力強化を支える財務戦略を実現することで企業価値向上を実現してまいります。また、ハードルレートを下回る事業については、年2回の経営会議で事業継続性を議論し、事業ポートフォリオの最適化に努めています。

ROICの推移



管理項目		KPI	担当部署
税引後営業利益	売上	・販売数量の拡大 ・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 ・残業時間削減	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 ・特恵関税の活用	本社部門
	法人税等	・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
		・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	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 サプライヤーへの協力要請
	棚卸資産	・DIO 短縮 ・物流リードタイム短縮	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 ・投資効果の精査	事業部（工場） 投資対効果の向上

P / L 管理項目

事業ポートフォリオ戦略

事業セグメント別の売上高の成長性とROICに着目し、当社の事業ポートフォリオの現状および将来性を以下のとおり考えています。また、投下資本については、補助金等も活用しながら、効率的な設備投資を実行するとともに、

事業セグメント別で在庫などの運転資金を適切な範囲にコントロールすることで、下図に示すA～Dの領域で経営資源の最適化に取り組めます。

プレジジョンテクノロジーズ（PT、旧機械加工品）

PTは、データセンターの市場回復、自動車のEV化・高機能化、航空機の需要増加などにより売上高の増加を見込んでいます。また、売上高の増加に伴う利益額の拡大によって、投

下資本に対する利益率（ROIC）が向上すると見込んでいます。今後も当社の中核事業としてさらなる拡大を目指してまいります。

モーター・ライティング&センシング（MLS、旧電子機器）

MLSは、車載を中心としたモーターのさらなる成長、バックライトの車載向けなどの用途拡大により、大きく成長することを見込んでいます。収益性においてもグローバルニッチ

トップ製品を中心に向上させます。目標成長率、ハードルレートを上回る全社収益の柱の事業として拡大していきます。

セミコンダクタ&エレクトロニクス（SE、旧ミツミ事業）

SEは、半導体や経営統合したコネクタ部門などの事業拡大により、8本槍の強化をはかってまいります。これまで売上拡大に貢献してきた光デバイスおよび機構部品は、現時点で

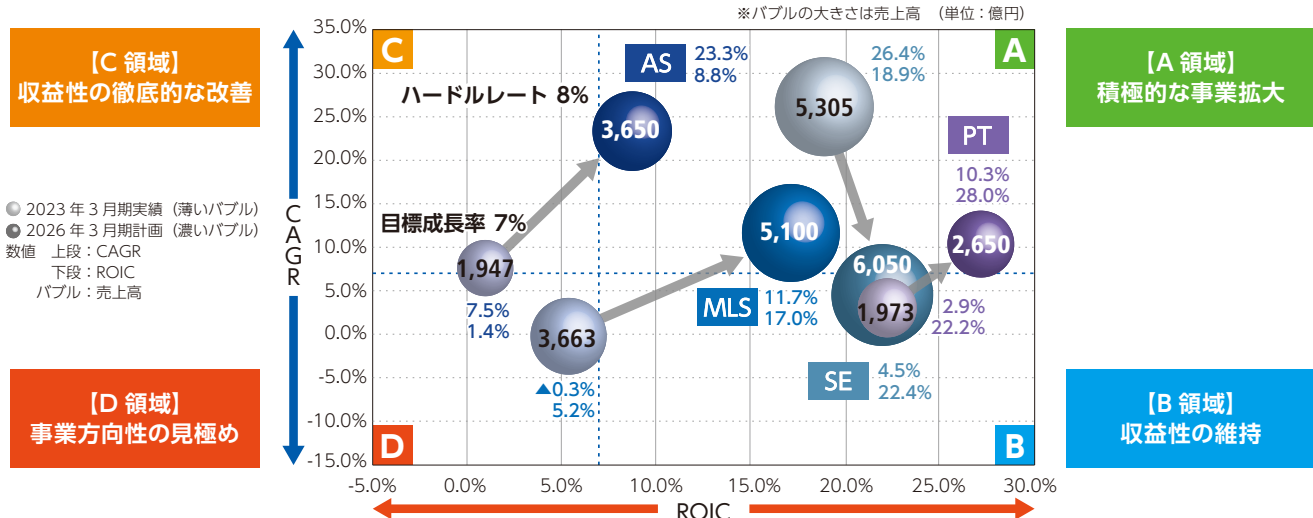
は売上高の成長率が鈍化する想定ではあるものの、新製品の取り込みなどにより成長軌道に回帰させます。徹底したコストダウン、生産性改善により、収益性を向上させてまいります。

アクセスソリューションズ（AS、旧ユーシン事業）

ASは長く収益性に課題を抱えてきましたが、ユーシン事業のPMIに注力し、欧州事業の構造改革を進めた結果、収益性の改善に一定の成果が出てまいりました。新たに経営統合

したミネベア アクセスソリューションズを含め、Tier1としての好位置を最大限に活用して、売上および収益性の拡大をはかってまいります。

■ セグメント別ポートフォリオ



事業別戦略

プレジジョンテクノロジーズ P.37-38

モーター・ライティング&センシング P.39-40

セミコンダクタ&エレクトロニクス P.41-42

アクセスソリューションズ P.43-44

グリーンボンド・フレームワークの進捗

当社はカーボンニュートラルへの挑戦やMMIビヨンドゼロを推進し環境目標を達成するとともに、省電力および革新的な精度向上に資する高品質なベアリングの生産や研究開発、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いきます。

環境への取り組み P.59

リスクマネジメント

脱炭素化社会へのシフトや地政学リスクの高まりなど、当社を取り巻く事業環境は日々めまぐるしく変化しています。こうした変化に迅速かつ適切に対応するためには、利益の最大化という「攻」に加え、リスクマネジメントという「守」の強化が重要です。

当社は代表取締役会長CEOをリスク管理の最高責任者とし、「リスク管理委員会」においてリスク管理に関する重要な意思決定をおこなうとともに、具体的なリスクと対策を想定し、継続的に状況をモニタリングしています。私はCFOとして、当社の事業環境を認識かつ予想し、個々の事象が当社の事業や業績にどのようなインパクトを与えるのか、リスクや機会の発生可能性、緊急度、影響度も分析検討したうえで、戦略、施策を立て、それらを具体的かつ着実に執行することに注力しています。

リスクと機会 P.29-30

当社グループにとって喫緊の課題の一つであるBCP、

特に水リスク低減の取り組みについては、洪水、干ばつ等の水リスクの高い拠点の洗い出しをおこなった上で、重点的に防災マニュアルやBCPの整備、強化を進めています。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント事例1 BCP P.80

また、企業を狙うサイバー攻撃に対する抑止・防止体制の整備も重大課題と捉えています。

海外拠点を含む全社的なセキュリティ・タスク・フォースの整備、従業員に対する情報セキュリティ教育の実施に加え、セキュリティ・システムを戦略的に増強することにより、抑止・防止体制の強化を徹底しております。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント事例2 情報セキュリティ P.80

さらに、各国の経済制裁や輸出管理規制の強化を受け、これらに迅速に対応し、より戦略的に事業展開するために、経済安全保障に関する社内規程の策定等を実施し、経済安全保障リスク管理の整備をおこなっております。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント事例3 安全保障貿易管理 P.80

FAQ1 ▶ 2024年3月期の業績については？

今期はマクロ経済動向、データセンター回復の不透明さなど足下の状況を踏まえつつ通期業績予想は売上高1兆4,500億円、営業利益950億円とし、特殊要因を除いた事業ベースでの過去最高益を狙います。プレジジョンテクノロジーズでは、データセンター市場の回復は不透明なものの、自動車、航空機の下半期の市場回復を期待しています。モー

ター・ライティング&センシングは、自動車市場の回復によりモーターが成長し、収益貢献が本格化してきます。セミコンダクタ&エレクトロニクスは、堅調な光デバイスとアナログ半導体で機構部品の減収をカバーします。アクセスソリューションズは、市場回復に伴う増収増益、経営統合効果の実現を狙います。