

事業別戦略

ミネベアミツミは、多角的な事業ポートフォリオが世界でも類をみない「^{そうごう}相合精密部品メーカー」としてユニークなポジションを構築し、リスク分散にも寄与しています。

2023年4月より、セグメント名称を変更しました。名実を一体化することでわかりやすさを改善し、企業価値の向上につなげていきます。なお、各セグメントの事業内容に変更はありません。



<p>PT プレジジョン テクノロジーズ セグメント</p>	<p>■ 主要製品</p> <p>主な製品 ボールベアリング、ロッドエンドベアリング、スフェリカルベアリング、ファスナー、ピボットアッセンブリー</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>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</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>ボールベアリングは自動車向けが増加、家電、データセンター向けが減少。ロッドエンドは新型コロナウイルスの影響から順調に回復。</p> <p>ROIC 21% 世界シェア No.1</p> <p>生産能力 増強完了 航空機需要 回復中</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円) ■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー ■ ピボットアッセンブリー</p> <p>2022/3: 177.5 (128.0, 22.5, 27.0) 2023/3: 197.3 (146.2, 15.9, 35.2) 2024/3計画: 210.0 (151.5, 19.0, 39.5) 2025/3計画: 235.0 (170.0, 22.0, 43.0) 2026/3計画: 265.0 (190.0, 25.0, 50.0)</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 45.7 (25.8%) 2023/3: 43.0 (21.8%) 2024/3計画: 45.4 (23.3%) 2025/3計画: 49.0 (26.4%) 2026/3計画: 73.0 (27.5%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 25.0% 2023/3: 20.4% 2026/3計画: 28.0%</p> <p>※特殊要因を除く ボールベアリングを中心に、在庫調整、データセンター向けの減速などによりROICは低下。'23/3期20.4%から'26/3期は28.0%に改善見込。</p>
<p>MLS モーター・ ライティング &センシング セグメント</p>	<p>■ 主要製品</p> <p>主な製品 HDDスピンドルモーター、ステッピングモーター、ファンモーター、DCモーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センシングデバイス</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>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</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>HDD向けモーターが減速するも、自動車向けなどのその他モーターが堅調に推移。</p> <p>モーター売上 ニッチトップ 収益性改善</p> <p>電装化による 事業機会拡大 電子デバイス 用途拡大</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円) ■ モーター ■ 電子デバイス ■ センシングデバイス ■ その他</p> <p>2022/3: 371.0 (267.2, 4.2, 35.4, 64.2) 2023/3: 366.3 (272.9, 4.3, 37.5, 51.6) 2024/3計画: 405.0 (311.5, 4.0, 38.0, 51.5) 2025/3計画: 475.0 (365.0, 4.0, 40.0, 66.0) 2026/3計画: 510.0 (388.0, 5.0, 43.0, 74.0)</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 21.6 (5.8%) 2023/3: 0.9 (0.3%) 2024/3計画: 11.8 (3.2%) 2025/3計画: 17.0 (4.2%) 2026/3計画: 48.0 (9.4%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 9.9% 2023/3: 0.4% 2026/3計画: 17.0%</p> <p>※特殊要因を除く HDDモーターの減速などにより、ROICは低下。'23/3期0.4%から'26/3期は17.0%に改善見込。</p>
<p>SE セミコンダクタ& エレクトロニクス セグメント</p>	<p>■ 主要製品</p> <p>主な製品 アナログ半導体、光デバイス、機構部品、精密部品、電源、スマート製品、住宅機器用部品</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>スマートフォン 高級家電 IoT機器 ゲーム機器 データセンター 自動車 住宅機器 ウェアラブル機器 医療機器</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>過去最高益を達成。アナログ半導体は高収益率を維持。光デバイスは増収増益。コネクタは本多通信工業、ミネベアコネク (旧住鋳テック) と経営統合PMI進行中。</p> <p>ROIC 17% 営業利益 過去最高</p> <p>アナログ半導体 高収益維持 コネクタ PMI進行中</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円)</p> <p>2022/3: 429.1 2023/3: 530.5 2024/3計画: 515.0 2025/3計画: 545.0 2026/3計画: 605.0</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 41.8 (9.8%) 2023/3: 47.8 (9.0%) 2024/3計画: 42.0 (8.2%) 2025/3計画: 52.0 (9.5%) 2026/3計画: 65.0 (10.7%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 18.9% 2023/3: 16.9% 2026/3計画: 22.4%</p> <p>※特殊要因を除く 過去最高益を達成したものの、利益率低下に伴い、ROICも若干低下。'23/3期16.9%から'26/3期は22.4%に改善見込。</p>
<p>AS アクセス ソリューションズ セグメント</p>	<p>■ 主要製品</p> <p>主な製品 自動車部品 (ドアラッチ、ドアハンドル、ドアミラー等)、無線通信デバイス、産業機械部品</p>	<p>■ 主な用途</p> <p>自動車 農業機械 建設機械</p>	<p>■ ハイライト</p> <p>ミネベア アクセスソリューションズ (旧ホンダロック) と経営統合。自動車生産の回復に期待。</p> <p>経営統合 PMI進行中 拠点・生産・製品 シナジー増大</p> <p>相合製品による 高付加価値化 新規ビジネス 大型案件受注</p>	<p>■ 売上高</p> <p>(10億円)</p> <p>2022/3: 145.6 2023/3: 194.7 2024/3計画: 315.0 2025/3計画: 340.0 2026/3計画: 365.0</p> <p>※'24/3~'26/3計画は2023年5月時点。</p>	<p>■ 営業利益/営業利益率</p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p> <p>2022/3: 0.7 (0.5%) 2023/3: 22.3 (11.5%) 2024/3計画: 10.0 (3.2%) 2025/3計画: 18.0 (5.3%) 2026/3計画: 22.0 (6.0%)</p> <p>※特殊要因を除く</p>	<p>■ ROIC ハイライト</p> <p>2022/3: 0.7% 2023/3: 1.3% 2026/3計画: 8.8%</p> <p>※特殊要因を除く 自動車生産回復、経営統合によりROICも改善。'23/3期1.3%から'26/3期は8.8%に改善見込。</p>

プレジジョンテクノロジーズ(PT)

超高品質製品向けを中心とした
構造的な需要増と圧倒的競争力で、
力強い成長

取締役専務執行役員
プレジジョンテクノロジーズ事業本部長
水間 聡



コア・コンピタンス

当社のDNAともいえる超精密加工、垂直統合、グローバル展開、大量生産といった根源的な強さにより、圧倒的な市場シェアと高水準のQCDESS*が確立されています。当社はいち早く海外展開をはかり、部品や設備の内製/保全能力も強化することで超高品質と低コストの両立を果たしました。設備投資の額では測定できない、長年にわたるノウハウの蓄積が参入障壁を形成しています。

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



タイ バンパイン工場

機会

- 最終製品のエネルギー効率化やダウンサイジングに貢献する高品質ベアリング全般の需要増加。
- 自動車の電装化、EV化を背景とする1台当たりベアリング使用数量の増加。
- データ生成量増加に伴い、データセンター向けベアリング・ピボットの需要増加。
- 航空各社による低燃費高効率エンジンを搭載した新型航空機への転換。

リスク

- 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高まり。
- HDD市場の縮小に伴うピボットアッセンブリー販売数量の中長期的な減少トレンド。
- 航空機メーカーの生産調整、労働力不足による新造航空機の新造ペース低下。

機会とリスクへの対応

- ボールベアリングの能力増強を早期に実施し、競争力をさらに強化。
- 航空機向けベアリングの強みをいかしシェアアップをはかる。
- 積極的なM&Aで機械加工品における新たな柱を打ち立てる。
- 製品の精度をさらに引き上げ、顧客に新たな価値を提供。

2023年3月期の概要

主力製品であるミニチュア・小径ボールベアリングは、データセンター向け、家電向けでは減少したものの、自動車向けで販売数量が増加し、増収となりました。ロッドエンド事業は、航空機市場が新型コロナウイルスの影響から順調に回復し売上高は増加しました。ピボットアッセンブリーは、HDD市場の減速に伴い、減収となりました。この結果、売上高は1,973億円、営業利益は430億円、営業利益率は21.8%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益454億円 営業利益率22.9%

2024年3月期の見通し

ボールベアリングは、自動車向けは徐々に需要が回復、サーバー向けは不透明な状況ではあるものの下半期から需要が徐々に回復していくことにより、販売増加を見込んでいます。ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、下半期からの本格的な回復を見込んでいます。ピボットアッセンブリーにおいても、下半期からの需要回復を見込んでいます。

中期事業計画

ボールベアリングの成長に 航空機の回復+成長

主なポイント

- 1 ボールベアリング 販売
自動車、データセンターで足下調整も、
中長期では確実に成長
- 2 ボールベアリング 生産
いつでも月産370百万個まで増産可能
- 3 ロッドエンド・ファスナー
コロナ影響からの回復局面から
さらなる成長へ

次の10年を見据えた基本戦略

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

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ミネベアミツミの宇宙航空関連製品ブランドである、MinebeaMitsumi Aerospace (NMB, NHBB, C&A Tool, myonic, CEROBear, Mach Aero, ミネベアプレジジョン、ミネベアミツミ) は、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、ボールベアリング、ローラーベアリングなどの機械加工品を、航空機の3大市場である欧州・北米・アジア (日本・タイ・インド) 全ての地域で生産、供給しています。

ミネベアミツミは、航空機市場だけではなく、自動車市場でも幅広い製品ラインナップを展開しており、eVTOL(空飛ぶクルマ)など、次世代モビリティへの製品供給のチャンスも広がっています。航空機、自動車市場双方の市場で「低燃費」「省エネ」「電動化」「軽量化素材」に取り組んできた実績をいかし、今後求められるサステナブルフライトにも貢献してまいります。

eVTOL アプリケーション例

パワーユニット - 燃料ポンプベアリング、レゾルバ
フライトコントローラー ベアリング、ロッドエンド

ランディングギア - ベアリング、プッシング
エアフレーム - ラッチ、ドアハンドル、
キャビン - アンテナ、各種モーター、HVAC、コイル、ひずみゲージ



グループ全体の製品を相合



社会的課題を解決するソリューション創出

2023年3月より、超精密機械加工部品と、垂直統合生産技術を駆使し、革新的な精度向上により回転性能を高めたスーパーベアリングの量産を開始しました。

本製品は、従来品に比べ、回転トルク約40%低減、モーターでの電力値約4~5%が低減され、モーター効率の向上、静粛性・製品ライフの向上、CO₂排出量の削減などが期待できます。発熱対応などが求められるデータセンターなどでは、モーター効率の向上がCO₂排出量削減につながり、社会課題解決に貢献する高付加価値製品と

して、長時間の駆動・高信頼性が求められるエアコン、データセンター用ファンモーターなどでの用途が期待されています。2024年3月期後半には、ファンモーター用で月産1,500万個程度、エアコン用で月産1,000万個程度のスーパーベアリングを販売していく計画です。

回転トルク
約 **40%**
低減!

当社従来品と
スーパーベアリングの
Difference

モーターでの
電力値
約 **4~5%**
低減!

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

執行役員
モーター・ライティング&センシング
事業本部長
志村 宇洋



コア・コンピタンス

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に加え、センサー、光学、磁気などエレクトロニクス分野のコア技術を融合し、モーター、LEDバックライト、レゾナントデバイス、センサー、計測機器などを展開。厳しい品質特性が要求される自動車向けや、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、広範な市場に製品を展開。生産の自動化/半自動化や従業員の教育訓練の整備など、顧客要求に応じたダイナミックな拠点体制も競争力の源泉となっています。



浜松工場

機会

- 省エネルギーや静音化に貢献する小型で精密なモーターの需要増加。
- EV、AI・ビッグデータなど成長分野に関連するモーターの参入機会が拡大。
- LEDバックライトの用途拡大。(車載、タブレット)
- レゾナントデバイスをはじめとする新規市場の形成。

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、スマートフォン市場)

機会とリスクへの対応

- 原材料および部品価格の高騰を受けた売価の是正。
- 成長市場では注力分野での需要増に対応し拡販。
- 成熟市場では設計変更や材料費低減を含めたコスト削減等で競争力を強化。
- 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。

2023年3月期の概要

モーターはHDD向けスピンドルモーターの減速はあったものの、自動車向けを中心としたその他のモーターが堅調に推移したことにより、増収となりました。LEDバックライトは減収、センシングデバイスは増収となりました。この結果、売上高は3,663億円、営業利益9億円、営業利益率は0.3%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益118億円、営業利益率3.2%

2024年3月期の見通し

モーターは、自動車向けの拡大と、HDD向けも不透明な状態ではあるものの下半期からの回復を想定して、増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスでは、売上高はほぼ横ばい、若干の減益を見込んでいます。センシングデバイスは、売上高・営業利益ともにほぼ横ばいを見込んでいます。

中期事業計画

モーターを収益の柱として 成長が加速

主なポイント

- 1 モーター
HVAC, LiDAR, アクチュエーター等の車載モーターのトップライン成長が収益性を一段と引き上げる
- 2 電子デバイス
レゾナントデバイスの収益寄与とバックライト事業の構造転換
- 3 センシングデバイス
2次電池やワクチンの製造設備向けセンサー製品の需要拡大

次の10年を見据えた基本戦略

MLSでは、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤を強化していきます。技術変化が速く収益機会の大きいサブコア事業においては、徹底的な固定費低減、事業リスクの適切な見極めに取り組みるとともに、成長機会を逃さず利益を最大化することでコア事業を成長させていきます。

長期安定的な成長に向けて、ポートフォリオの拡充や他の8本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓をおこないます。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

自動車の電動化、快適性のニーズが高まるなかで、当社のHVAC (Heat Ventilation and Air Conditioning)、AGA (Active Grill shutter Actuator) などのエアコン制御、空力、電池熱マネジメントに対応する小型・精密アクチュエーターの需要が高まっています。AGAはフロントグリル部分の開閉部に使用され、効率的な空気の流れに貢献して燃費を改善するだけでなく、ブレーキを踏む際にフロントグリルを開閉することで制動距離を縮めエアロダイナミクスの改善にも貢献することが可能であり、さまざまな付加価値が生まれています。また、電動化の推進により車一台あたりのモーターの搭載数も増えています。モーター、ベアリング、部品工機部門などと相合することで、仕様に合致した内製製品を開発しています。モーターシステムに内製製品を実装することで特性・付加価値の向上、製造コスト削減を実現して、モーターの競争力を向上しています。引き続き、ニッチ分野で高シェアを獲得し、新たな収益ドライバーを生み出してまいります。

HVAC

AGA



社会的課題を解決するソリューション創出

微小な製品の荷重を高精度に検出するひずみゲージを中核とするミネベアミツミのセンシング製品は、幅広い用途で使用されており、EV、医療など、社会課題解決に貢献しています。

リチウムイオン電池用計量システム

自動車・オートバイEV化促進に向けたリチウムイオン電池の大幅増産

自動車やオートバイのEV化に必要なリチウムイオン電池の製造工程において、高精度なロードセルとデジタル指示計を組み合わせるシステムにより、正確な原料計量と適正な混合比率を実現します。リチウムイオン電池製造における原材料の適正利用と品質確保を下支えしています。

人工透析装置用圧力センサー

透析装置の操作性能・安全性能を向上

透析患者の増加に伴い、操作性、高い安全性能が透析装置に求められているなかで、自動化および、モニターシステム対応するためのセンサーも高精度化が必須となっています。当社の圧力センサーは、高い耐食性を保有し、さらに、デジタルインターフェースを採用し高機能化を達成しています。



ロードセル・デジタル指示計



圧力センサー

セミコンダクタ&エレクトロニクス(SE)

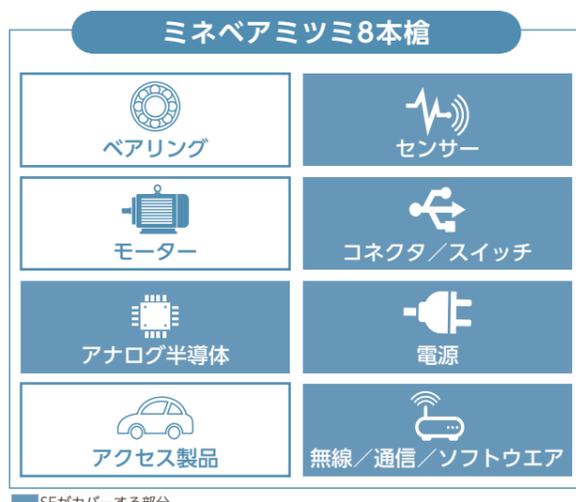
8本槍製品の相合により今後の成長分野に向けた新製品を開発し、グループ全体の事業機会を創出

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は、センサー、光学、MEMS（微小電気機械システム）、高周波技術、電気回路技術、半導体設計技術に代表される超微細加工が求められる分野における技術開発力が競争力の原点です。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（旧住鋺テック）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、開発から量産まで顧客の細かなニーズに一气通貫で対応する体制を整備しています。アナログ半導体をはじめとする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。



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ブティ向上。

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。
- 中国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ハイテク産業に対する規制強化。
- 半導体の業界再編による大型M&Aと寡占化。

機会とリスクへの対応

- 技術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。
- 事業の成長フェーズに合わせた設備投資計画の見極め。
- 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。

2023年3月期の概要

光デバイスの好調な受注を受けて増収となりました。また、本多通信工業、ミネベアコネクが加わり、コネクタ部門も強化しています。売上高は5,305億円、営業利益は427億円、営業利益率は8.1%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益478億円、営業利益率9.0%

2024年3月期の見通し

光デバイス、半導体は引き続き堅調を維持するものの、製品サイクルにより、機構部品で減収減益を想定していることから、全体としては若干の減収減益を見込んでいます。

中期事業計画

半導体、アクチュエータが成長を牽引

主なポイント

- 1 光デバイス
当社製品搭載率上昇で堅調に推移
- 2 アナログ半導体
市場回復と滋賀工場の貢献
パワー半導体を中心にニッチ市場で成長を加速
- 3 機構部品
相合力を活用し
新規OEMビジネス開拓へ
- 4 コネクタ
統合効果による成長

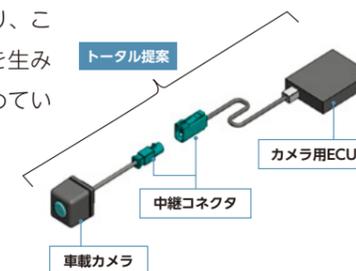
『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

2023年、ミネベアミツミは本多通信工業、ミネベアコネクとの経営統合を実施しました。この経営統合により、技術・生産・販売シナジーを実現し、8本槍の一つとしてコネクタ事業を強靱化するとともに、グローバルニッチトップのメーカーを目指していきます。さまざまな機器がスマート化され、遠隔地医療、自動運転が浸透し、超高速通信・高速伝送が進むことで、さまざまなアプリケーションにあわせた接続が必要になります。さらに信号の種類、小型化、軽量化など、ニーズの多様化・ボリュームの増加が見込まれています。例えば、自動運転関連では、本多通信工業がもともと得意としていた車載カメラに、防水技術を持つミネベアコネクの中継コネクタを搭載するとともに、

次の10年を見据えた基本戦略

事業の絶対的な持続性の観点から、8本槍製品を構成する5分野を将来のコア事業として力強く成長させることが、SEとして最も重要な課題であると認識しています。そのために、サブコアビジネスが生み出すキャッシュを成長原資として8本槍製品を強化することが基本戦略となります。その執行は、①自律的な成長、②これらの事業を包含する新製品の開発、③これらの事業を有効に活用できると思われる会社のM&Aをおこなうことで達成されます。

ECUにはミネベアミツミの汎用品を統合することで、カメラからECU、コネクタ・ケーブル・ハーネスまでを、トータルソリューションとして提供できるようになります。また、カメラの見る「ビューイング」・測る「センシング」から、解析ECUまで、遅延・劣化せず高速動作対応が可能になります。3社の統合により、このような高付加価値製品を生み出し、収益性の向上に努めていきます。



社会的課題解決製品の開発と部品供給

当社の大きな成長ドライバーであるアナログ半導体において、ミツミとエイブリックの「相合」製品だけでなく、それぞれの担当・棲み分けを明確化しました。ミツミは、大量生産型のビジネスおよびパワー系の半導体 (IGBT、SiCなど) を強化してまいります。エイブリックは、高集積AFE (アナログフロントエンド) などの多品種少量生産製品を成長ドライバーとしていきます。さらに、2023年に経営統合したSSCにより、半導体設計を強化してまいります。

これらの製品は、当社の収益を押し上げるだけでなく、社会課題解決にも直結しています。

パワー半導体の一つであるIGBTは、EVや産業機械を主な用途としています。当社は、EV時代を見据えたシリコンの性能限界に迫る高性能IGBTの開発を目指し、滋賀工場の活用、チップ売りに特化したビジネス展開により、低損失・高速・高破壊耐量を極め、パワー機器の省エネに貢献していきます。さらに、IGBTを上回る高耐圧の特徴を持つSiCもラインナップに加わることで、省エネルギー化・カーボンニュートラルにより一層貢献してまいります。



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

取締役副社長執行役員
アクセスソリューションズ事業本部長
岩屋 良造



コア・コンピタンス

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



ミネベア アクセスソリューションズ 宮崎工場

機会	リスク	機会とリスクへの対応
<ul style="list-style-type: none"> 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、パワーロージャースystem、ドアミラーなどの高付加価値化による1台当たり要素部品点数の増加。 Tier1ビジネスの拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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 선호する可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

2023年3月期の概要

2023年1月27日をもって連結子会社としたミネベア アクセスソリューションズの業績に加え、自動車向けの販売が回復したことなどによって、増収となりました。負ののれんによる収益もあり、売上高は1,947億円、営業利益は223億円、営業利益率は11.5%となりました。

※特殊要因を除いた営業利益 21億円、営業利益率1.1%

2024年3月期の見通し

欧州事業の構造改革を確実に進め、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としてのプレゼンス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。

中期事業計画

市場回復と統合効果で大幅な収益改善

主なポイント

- 1 市場回復による構造改革効果の顕在化
- 2 統合によるコスト削減
- 3 高付加価値製品へのシフトを加速
 - ①コンパクトスピンドルドライブ
 - ②フラッシュハンドル ③eラッチ
 - ④チャージポートドア

次の10年を見据えた基本戦略

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。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。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

経営統合により、ミネベアミツミのアクセスソリューションズ事業において、Tier1メーカーとして自動車OEMに直接納入する製品のラインナップが強化されました。

電動化が進むことによって、当社製品の相合をいかにさせるアプリケーションも広がっています。例えば、EVの充電に使用されるチャージポートドアでは、アクチュエーター、ひずみゲージ、キネマティクス(運動学)技術を組み合わせ、高付加価値化に取り組んでいます。ドアハンドルも、アンテナ・センサー・ひずみゲージ・モーター等のミネベアミツミグループの相合製品として開発し、市場での実績が生まれています。ハンドルの開発においては、ドイツのスピンドルモーターの技術者がユーシンの技術者と主に開発を進めるなど、「人」の相合もいかされています。

さらに、Tier1ビジネスとしてラインナップを増やしていくことで、これらの製品を一緒に販売し、お客様の課題解決に幅広く対応することが可能になっています。



チャージポートドア



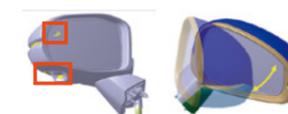
アクチュエーター

ひずみゲージ

社会的課題解決製品の開発と部品供給

ミネベア アクセスソリューションズとの統合により、アクセスソリューションズ事業に、ドアミラーがラインナップとして加わりました。ドアミラーは、高速走行や悪路走行でも、後方視界が阻害されないように高い剛性・振動性能を有し、格納や鏡面調整時の作動音についても静音性を実現しています。ハイエンドモデルを中心に電動化、高機能化が進むなか、補助カメラやインジケーターの搭載によるブラインドスポット表示から、カメラなどを活用したeMirrorによるブラインドスポット支援も注目されています。自動運転への対応などに向け、安全性能向上のニーズはますます高まっており、周辺情報のセンシングやデジタルな視界の取り込みなど、当社のセンサー、アクチュエーターの活用機会も広がっていきます。また、搭載部品が増えるなかで省エネルギー化との両立も求められ、グ

ループの相合力をいかし、アンテナの取り込みによるエアロダイナミクスの向上、精密技術をいかした筐体やカメラ・ハーネスの薄型化などに貢献します。



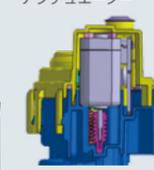
新しい価値実現へ
向け推進

安全性ニーズへの対応
ブラインドスポット表示
後方からの車の接近
をドライバーへ伝える



カメラによる
ブラインド
スポット支援

商品性ニーズ
への対応
自社設計・製造の静音
アクチュエーター



省エネルギー化など
グループ保有の
技術の活用
・モーター
・コネクタ
・ハーネス
・カメラ
・アンテナ
・ハード・ソフト

人的資本

当社の人的資本の強みは、創業以来の海外進出やM&Aの積み重ねにより育んできた多様性にあふれる人材がグローバルに存在し、ものづくりのノウハウを継承・進化させ続けていることです。経営理念のもとで定義された8本槍戦略と社会的課題解決の実現に向けて飛躍的成長に挑戦するなかで、「大局を見据え、豊かな構想力と

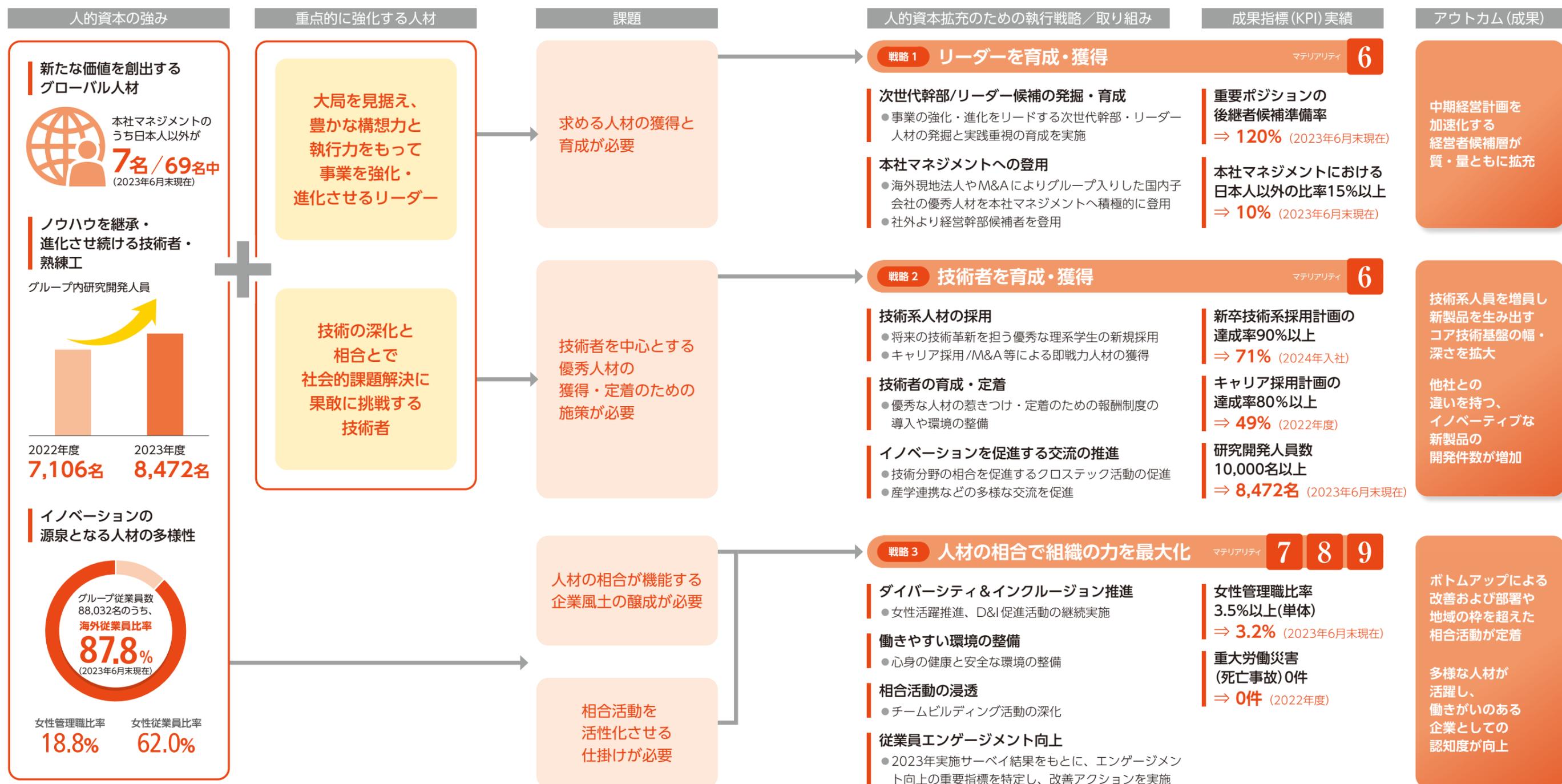
執行力をもって事業を強化・進化させるリーダー」ならびに「技術の深化と相合とで社会的課題解決に果敢に挑戦する技術者」の育成・獲得に重点的に取り組んでいます。また、当社の強みである多様な人材の相合を活性化させるチームビルディング活動やクロスステック活動により組織力の最大化にも継続的に取り組んでいます。

人事基本方針 違いを積極的に受け入れることで新たな価値を創造し、企業価値の

向上と経営戦略の実現に向けて変革に挑戦する。

人事戦略 ビジネスを自ら推進し、新たなことに挑戦しながら、絶えず当社の

成長を作り上げていくことが出来る、“尖った人材”の確保・発掘・育成をする。



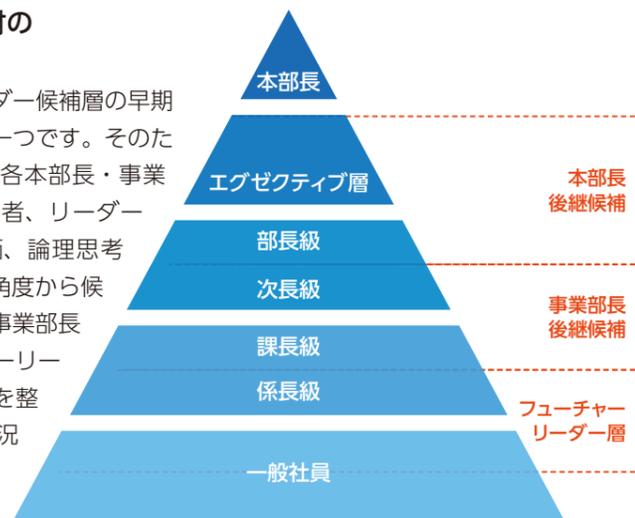
人的資本拡充の取組事例

戦略1

リーダーを育成・獲得

次世代幹部・リーダー人材の発掘・育成

中期経営計画を加速するリーダー候補層の早期選抜・育成は重要な経営課題の一つです。そのために当社グループでは、現任の各本部長・事業部長による推薦、年度考課優秀者、リーダーシップ行動に関する360度評価、論理思考力診断テストなど、さまざまな角度から候補者を発掘し、「本部長候補」「事業部長候補」「若手・中堅のフューチャーリーダー」の3層構造で人材プールを整備しました。個々の候補者の状況を踏まえた実践重視の育成を実施しています。



海外現地法人現地採用リーダーの日本派遣研修

海外現地法人の従業員から、将来、現地責任者を担う人材を輩出するための取り組みとして、優秀な従業員を日本に1年間派遣する研修を2018年に開始しました。これまでにタイ・中国・フィリピン・ドイツから計9名が参加しました。研修生は本部や複数の国内事業所に滞在しながら、主要な事業を理解することで、広い視野と経営的な視点を身につけます。その他にも、各部署主導でタイ・

中国・フィリピンなどの海外主要工場の現地採用従業員を数カ月から1年受け入れる研修を継続的に実施しています。



戦略2

技術者を育成・獲得

東京大学工学部 1DAY ワークショップ

技術系専攻の学生に当社の魅力や技術の強みを伝え、大学との新しい関係を構築・社会連携のきっかけづくりのために、2022年11月に東京大学工学部生を対象とする「1DAY ワークショップ」を開催しました。東大生34

名と当社の若手技術者がディスカッションテーマに沿ってアイデア創出や課題解決策について熱く議論を繰り広げました。東大生の知的好奇心と当社の若手技術者の想いや情熱がコラボレーションした貴重な機会となりました。



X (クロス) チーム活動によるコミュニケーションの活性化

2023年3月より、新しく稼働した東京クロステックガーデンという場を最大限に活用して、技術分野における相合をさらに加速するために、人と人とのコミュニケーションを促進する活動を開始しました。入居メンバーの相互

コミュニケーションの活性化と社内リファレンスの向上による業務効率化を目的とした『開発×営業テーマ交流会』を皮切りに、さまざまな人的コミュニケーション活性化施策を展開し、相合活動の加速化に取り組んでいます。



戦略3

人材の相合で組織の力を最大化

チームビルディング活動

ボトムアップによる改善活動の浸透とベストプラクティスのグループ内横展開の促進により、相合活動の基盤となるチームビルディングを推進しています。2019年度に活動を開始し、現在はグローバルに浸透しています。

2022年度のオールミネベアミツミチームビルディング表彰で金賞を受賞したタイのチームは、事業部のなかで成長製品と縮小製品があり互いにノウハウ共有やリソースの最適配分することで生産性を改善させました。銀賞を受賞した中国のチームはコロナ禍により日本の事業部からの出張現場支援が制限されるなかでWeb会議ツールを活用しながら

ら改善アイデアを出し合い、部門横断で不具合の解析や治具の改善を行い、スクラップ低減や生産性の向上を達成しました。



ダイバーシティ&インクルージョン推進

『常識を超えた「違い」による新しい価値の創造』というコーポレートスローガンのもと、人材においては対等の精神を掲げ、優秀な人材を出身会社を問わず登用しています。海外グループ会社のマネジメントから選抜したグループ執行役員制度を採用し、定期的に会議を設け、意思疎通をはかっています。

国内においては、「女性活躍・D&I推進プロジェクト」が中心となり、多様な従業員の採用・育成・活用を推進

する施策を立案・実施するとともに、女性管理職比率の向上、キャリア職や理系学生の女性採用を促進しています。従業員が新しいアイデアを創出するには心身ともに健康で充実していることが重要と考え、東京クロステックガーデンにマッサージルームを新設。視覚障がい者をマッサージ施術者として採用し、障がい者雇用促進ならびに従業員の健康増進をはかっています。

従業員エンゲージメント向上

国内グループ会社従業員約9,000名を対象にエンゲージメントサーベイを2023年6月に実施。サーベイ参加率は85%でした。結果をもとに、エンゲージメント向上の

重要指標の特定とアクションプラン策定に取り組んでいます。

製造資本

ミネベアミツミの競争力の源泉である製造資本の強みは、超精密加工技術と大量生産を両立する垂直統合生産システムです。グローバル生産体制を拡充し、蓄積してきた製造ノウハウをグループ全体で共有し、製造支援の専門部隊が編成され、グループ全体の製造力強化、シナジー発揮に貢献しています。

製造資本の強み

- ・垂直統合生産
- ・グローバル体制
- ・蓄積された製造ノウハウ

製造資本の強み

強み1 垂直統合生産システム

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

超精密加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム



強み2 23カ国125拠点に広がるグローバル生産体制

当社の強みである「多様性」は製造資本でも力を発揮しています。23カ国125拠点に広がる生産・研究開発拠点のなかで、日本のマザー工場と、タイ、フィリピン、中国、カンボジアなど東南アジアや欧米の量産拠点が緊密に連携し、多様な市場ニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。

また、ベアリング、モーター、センサー、コネクタ、アクセス製品など、ほとんどの事業が複数の国に拠点を持つとともに、同一国内であっても複数拠点を構えることで、リスク分散体制を強化しています。単なるリスク分散にとどまらず、すべての国の拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導をおこない、生産国が違っても「同じ品質」の製品を生産できる体制を整備することで、例え一部の地域で生産が止まっても、お客様の要求する水準の製品を供給する、

真の意味でのリスク回避を実現しています。

また地産地消も視野に入れた「同じ型式の複数工場での生産」を意識したリスク分散も実施しています。



強み3 製造ノウハウの共有と製造支援の専門部隊

ベアリングのなかでも極小・ミニチュアサイズに特化して製造力を磨いてきたミネベアミツミでは、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、モーターや電子機器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。

経営戦略を達成するための製造資本戦略の基本方針

製造本部は、ベストプラクティスの共有、自動化などに代表される製造現場における将来のあるべき姿の構築、「ものづくりDNA」を次世代に継承することを目指します。これらの実現に向けて、チームビルディングによる供給力のさらなる向上、リスクマネジメントの強化、環境負荷低減などさまざまな取り組みを実施しています。

目指す製造資本

- ・圧倒的な供給体制の構築、
- ・リスクマネジメントの強化、環境負荷低減

現状の課題

製造現場における人的資本の育成・獲得

地政学等リスクの増大

環境問題

施策

戦略1 スピーディーかつ圧倒的な供給力をチームビルディングでさらに向上

技術革新の変化のスピードはこれまで以上に加速化・多様化し、部品メーカーとしても市場や完成品メーカーのお客様に、より一層スピーディーに、大量に、フレキシブルに製品をお届けすることが求められています。

圧倒的な供給力を実現するために当社が追求しているのが生産性向上です。これまで垂直統合生産で磨いてきた内製部品・生産設備の製造ノウハウを多岐にわたる事業で共有し、生産性向上においてもシナジーを発揮しています。

部品や生産設備の内製化は、コスト低減、生産性改善、急なモデル変更などへのスピーディーかつ柔軟な対応を可能にし、当社製品の競争力を強化しています。今後も、さらなる部品・設備の内製化率の向上、自社の生産設備を

活用した自動化の推進、最適な生産監視システムの確立などに取り組んでいきます。

また、効率的な設備投資、M&Aを通じて、常に先手を打ち、将来を見据えた生産能力増強をおこなっています。主力事業であるボールベアリングは、従来取り組んできた生産性改善に加え、今後の市場回復を見据え、月産3億7,000万個の供給体制を整えました。

蓄積された製造ノウハウ・ベストプラクティスを共有するなど、チームビルディング活動や東京クロステックガーデンの活用を通してさらなる生産性向上、生産能力増強に努め、スピーディーかつ圧倒的な供給力をさらに磨き上げていきます。

チームビルディング P.47

戦略2 リスクマネジメントの強化

ミネベアミツミは、世界トップシェアの製品を持つ部品メーカーとして、お客様への供給責任を果たすことが社会的責任であると考え、グローバルな規模でリスク管理体制の拡充に努めてきました。

事業、生産の多様性によるリスク分散は、新型コロナウイルスだけではなく、原材料価格上

昇や半導体不足に伴うサプライチェーンの混乱においても効果を発揮し、工場の操業と顧客への出荷への影響を最小限に抑制しています。

今後も、トップ・従業員が一丸となって危機に立ち向かい、逆境に揺るぐことのないリスクマネジメントの強化に全力を尽くしてまいります。

リスクと機会 P.29-30 リスクマネジメント P.79-80

戦略3 製造における環境負荷低減に注力

ミネベアミツミは、従前より経営理念・社是に基づき、量産拠点であるタイ、上海工場では工場ゼロ排水システムの運用をはじめ、環境に配慮した取り組みをおこなってきました。今後も、量産拠点であるタイとフィリピンの主要工場での太陽光発電システムの導入を皮切りに、フィ

リピンとヨーロッパではPPA(電力購入契約)、タイ、カンボジアにおける自社発電に取り組むなど、世界的に気候変動・脱炭素に注目が集まるなか、環境負荷低減により一層力を入れていきます。

環境への取り組み P.57-62

知的資本

ミネベアミツミは超精密加工技術を核に、製造・技術・開発・営業が力を相い合わせて「相合」し、一体となってシナジーの最大化に取り組んでいます。さらにM&Aをスピーディーな成長の原動力とし、PMI (Post Merger Integration)を通して早期のシナジー効果を発揮しています。このような知的資本の強みをいかし、新しい価値を生み出し続けています。

知的資本の強み

- ・超精密加工技術
- ・製・技・開・販の相合力
- ・M&A遂行力・PMI

知的資本の強み

強み1 磨かれ続ける超精密加工技術



ミネベアミツミは超精密加工技術を70年超にわたり自社内で磨き上げ、ボールベアリングは、月産3億7,000万個の生産を目指すまでにいたりました。ナノメートルオーダーの加工寸法を自在に制御し、加工精度を常に品質維持できるように加工用刃物、治工具、生産設備から環境面への配慮にいたるまで、先端加工技術開発を自社内で完結しています。

また、顧客や市場ニーズに応えるため、使用原材料の開発も社内ですぐに、将来製品に必要となる新規材料の基礎開発もおこない、部品メーカーとして類をみないものづくり体制を確立しています。これまで培ってきた超精密加工技術の経験と実績データは膨大なビッグデータとして社内の機械加工製品、ならびに他の製品へ横展開されています。またミネベアミツミでは、当社製品によるCO₂排出量削減

にも貢献しており、そのための取り組みの一つとして、高精度ベアリングの開発にも注力しています。ミネベアミツミの超精密加工技術をさらに磨いてベアリングの精度を高めることで、摩擦を低減し、省エネ効率を向上させています。例えば、IT関連電子機器の冷却用に広く使用されるファンモーターにおいて、当社製ミニチュアボールベアリングを採用すると、従来比約142.4万トンのCO₂排出量削減に貢献します。(当社調べ)

製品によるCO₂排出削減貢献量算定の取り組み P.59

こうした社会的課題解決への貢献に向け、今後も超精密機械加工技術を深化させ、お客様へ提供する製品、「相合」による自社製品のCO₂排出量削減・消費エネルギー低減の効果を拡大していきます。

強み2 製造・技術・開発・営業の「相合」力

ミネベアミツミでは、製造・技術・開発・営業の緊密な連携と、研究開発投資の拡大を積極的に継続することで、新製品開発と、新たな社会的課題を解決する新市場を開拓しています。そして、これらの戦略を支えるための土台として、未来に向けた優秀な人材の確保と社内交流の活性化、および当社保有技術の相合と強靭化を、東京クロステックガーデンで実現させていきます。



強み3 M&A 遂行力・PMI によるシナジー効果最大化

ミネベアミツミは、2023年8月現在、累計55件、2009年4月以降は24件というスピードでM&Aを実施し、事業ポートフォリオの強化と見直しをおこなってきました。2023年3月期は、コネクタ2社、アクセス製品1社、半導

体1社の4件を実施し、M&Aの実行力は確実に高まっています。なかでもPMIに力を入れており、対等の精神を掲げることでグループに加わるメンバーのモチベーションを引き出し、早期にシナジー効果を生み出しています。

経営戦略を達成するための知的資本戦略の基本方針

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

目指す知的資本

超精密加工技術とコア技術を相い合わせ、社会的課題解決に貢献する新製品開発を推進

現状の課題

社会的課題解決に貢献する新製品の開発

知財を守り参入障壁を固める

施策

戦略1 コア技術の拡充と新製品投入を推進

ミネベアミツミの技術開発方針として、

- 中長期的に市場で勝てる新製品開発に必須な要素技術（コア技術）の拡充
- グループのシナジーを有効活用、相合活動の積極推進による新製品の創出を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。さらに、これらの従来の技術方針にくわえ、より一層社会的課題を意識して製品開発に取り組んでいきます。

1. モーター事業拡大
2. 光学開発製品群のパラダイムシフト
3. センサー事業の拡大
4. ロボティクス市場参入
5. IoTを見据えたコネクティビティ
6. 機械加工品付加価値向上
7. アクセス製品の高付加価値化
8. エイブリックコラボレーション



新製品開発を進化させる新しい技術戦略

従来の当社の技術開発戦略では、幅広い製品群とそれらを支える強い要素技術による差別化、性能向上技術により、コア事業を、より太くより強くする方針をとってまいりました。しかし、当社の長期目標である、売上高2.5兆円/営業利益2,500億円を確実に達成するための取り組みとして、新たな技術・新製品の開発にむけたチャレンジを始めています。具体的には、技術開発方針の最適化などによる、技術開発本部自らの変革です。従来、技術のシーズを中心に要素技術を磨き上げ、その改良・改善による製品化、量産化を進めてまいりました。一方、昨今の技術革新や情勢の変化を鑑みると、より短期間で最大の成果を發揮する必要があります。そこで、新製品開発を進化

させ、広範囲に広がる市場からさまざまなニーズを掘り起こすため、シーズの強化だけでなく、市場のニーズから製品の開発を進める方針を近年積極的に取り入れてきています。また、社内にとどまらず、社外まで視点を広げ、社外の業種の垣根を越えた、産学連携を含めた協創の追求

およびその活性化の為に東京クロステックガーデンに協創フロアを新設、加えて若手技術者による新製品の開発提案制度を強化することなどにより、前述の中期目標達成に不可欠な新製品の立ち上げと、オンリーワン製品の研究開発を、効率的かつ加速度的に進めています。

協創活動で新しい価値を創出

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

協創 お互いの知識、ノウハウ、技術を共有し合い、新たな価値を創出する活動

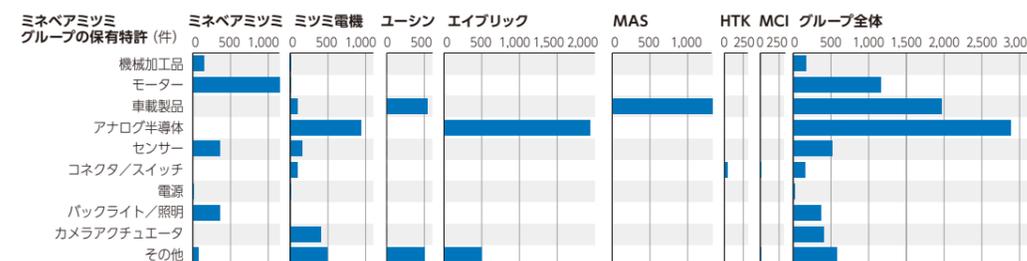
ミネベアミツミ 10のコア技術・8本槍 × 企業・大学 研究機関など

協創活動を活性化し技術の「相合」を促進する場として、協創フロアを新設

新しい価値 今までになかったアイデア1社ではできなかったものを協力して創る

戦略2 事業の成長を支える知的財産のポートフォリオ形成

ミネベアミツミグループとして8,000件以上の特許権を保有し、その分布は下図のようになっています。グループ各社が補完し合い、8本槍を中心とする主要事業を効果的にカバーするポートフォリオを形成しています。



コネクタ

精密部品部門
精密部品事業部長
多湖 敏裕事業執行役
精密部品部門長
本多通信事業部長
榎尾 欣司精密部品部門 副部門長
ミネベアコネクタ事業部
事業部長
海老原 嘉幸

アクセスソリューションズ

常務執行役員
アクセスソリューションズ
事業本部副本部長 兼
ユーシン事業部門副部門長
川上 英範アクセスソリューションズ
事業本部副本部長 兼
アクセスソリューションズ
事業部門長
斉藤 金男

グローバルニッチトップのコネクタメーカーへ

—2023年に統合したコネクタ各事業の特徴についてご説明ください

榎尾 本多通信工業は、90年の歴史を持ち、通信機器関係のコネクタ領域で事業を拡大してきました。小型化・堅牢性・信頼性を強みとして、工作機械や自動車業界へも進出し、車載カメラシェアは14~16%を誇ります。また今後高速通信で需要が高まる光通信のコネクタについても多様な製品と高いシェアを持っています。しかし技術がありながら、販売力、特に海外の販路に課題がありました。

海老原 ミネベアコネクタはタイコエレクトロニクスアンプの国内代理店としてスタートし、後に国内で自社で製造販売を開始しました。事業環境悪化で民生用コネクタを主とした製品展開から車載向けのカスタム製品を中心に事業を拡大してきました。これらの製品は高い成形技術とプレス技術が必要とされるインサート成形加工を強みとし、昨今では大型部品も手掛けていますが、一方でコスト競争力が課題となっていました。

多湖 旧ミツミを母体とする精密部品事業部のコネクタは、車載、民生用が中心です。車載向けは高速伝送系、民生用はType-C、SDカード向け等、大量生産が特徴で、主にセブ工場生産しています。垂直統合によるコスト競争力を武器に、価格競争力は強いのですが民生、車載向けともに先行きを楽観視することは難しく、事業領域を広げる必要があると考えています。今回の3社統合にはお互いを補完しあえる大きなメリットがあります。

—PMI (Post Merger Integration) の現在の進捗についてお聞かせください

榎尾 本多通信工業は通信、産業機械、車載向けの多品種少量のカスタム生産、ミネベアコネクタは車載向け大型複合成形のカスタム生産、ミネベアミツミは規格品のワールドワイドでの大量生産と三者三様の強みがあります。経営統合後に東京クロステックガーデンのワンフロアに開発技術が集まり相合活動がスタートしています。ミネベアコネクタのLEDライトやターボ部品といった大型成形には3社の技術を相合できるポテンシャルが多い。ミネベアミツミとは、競争力を高める生産改善、海外販路の拡大、共同営業等を展開しています。またグループ内でも事業機会が多く、例えば我々が共同開発したコネクタを利用してもらうよう各事業部に話をさせてもらっています。単独ではこれまで諦めていたさまざまな

ことが可能となり、社員のモチベーションも高まっています。**多湖** 今回3社が一緒になったことで水や油を防ぐ防水機能を持つ車載向けMini-FAKRA コネクタの開発ができるようになったのは具体的な成果です。東京クロステックガーデン内で色々な技術をコーディネートできるようになりました。**海老原** 榎尾さんからは技術の相合についてのお話がありましたが、営業活動も3社一体となって進めています。当社には、経営統合後に商流拡大に伴う多くの車載以外の検討案件をいただいています。私たちの民生用コネクタではウォシュレットに採用されている防水コネクタもありますが、単独では技術を他業態に売り込むところまでできていませんでした。経営統合後は他業態に当社製品をどんどん売っていく動きになりつつあります。

—今後の展望についてお聞かせください

榎尾 技術の強みを相合した新商品開発、異なる強みを持つ3社の営業面でのクロスセル、生産性の向上を進めます。本多通信工業の生産性には課題がありましたが、ミネベアミツミの生産技術部隊に協力してもらって、現場の課題を洗い出しています。2029年3月期の売上高500億円という目標達成に向けて、車載では高速伝送コネクタやカメラ、海外二輪市場向けの拡販、産業機械向けセンサーといった成長分野に特化して「相合」活動によるグローバルニッチトップを目指す商品開発を進めていきます。地政学リスクが高まるなかで地産地消を視野にした製造体制の確立などの課題にも取り組んでいます。

多湖 リスクとしては車載向け部品のウエイトが高い点です。一つの産業に偏って依存すると、今回のIC不足のように業績の変動が大きくなります。車載向けは3社で領域を広げる取り組みを進め、車載以外の民生、産業機械向けといった他分野を拡大していきたいと思っています。

海老原 お客様の課題を掘り込む力を強化していきます。今も営業、技術経験者でチームを作り取り組んでいるのですが、受注案件に対する処理能力不足も課題となっていました。部門長である榎尾さんを中心に営業力向上に向けた対応を進めています。また、汎用品拡大において、海外事業を拡大するための規格対応やコスト削減に向けた設備の内製化の推進、相合活動による製品のグループ内への展開などにも取り組んでいます。経営統合を通じて、部門一体となってこれらの課題解決に取り組んでいます。

Tier1サプライヤーの地位確立、顧客基盤のさらなる拡大に向けて

—ミネベア アクセスソリューションズ(MAS)との経営統合の背景や期待されていることについて教えてください

川上 ミネベアミツミのアクセス製品事業は、デバイスとしての製品群は充実しているものの、自動車産業内ではTier2ポジションで最終的な客先であるOEMメーカーの悩みを掴めないというのが弱点であったと思います。しかしこの経営統合によりTier1メーカーとしての地位が強固なものとなりました。OEMメーカーからの要望を収集する力、そして当社からの製品と技術の提案力が一層高まったと考えています。**斉藤** OEMメーカーが電動化を進めるなかで、部品メーカーも事業モデルの変化が求められています。今回の経営統合が実現した背景には、ミネベアミツミが持つ超精密加工技術と大量生産技術を組み合わせることで自動車以外の領域でも将来新しい製品を生み出す、相当なシナジーが期待できると判断したことがあります。またユーシンとの間では親和性が高い製品が多くあります。さらに私たちは四輪だけではなく二輪のビジネスも展開している強みがあり、両社の持つ技術や顧客基盤、進出地域を相互補完することで統合シナジーの最大化を追求することが可能です。生産面でも欧州や中国において生産の効率性やバランスを追求しながら現地ビジネスの拡大を検討することも可能となりました。

川上 例えばメキシコでは、ユーシン、MASの主要顧客となるOEM向けにそれぞれ1時間ぐらいの移動距離内で工場を持っています。メキシコ、中国などでは製品出荷や供給体制を共有するなど工場の負荷低減、稼働率向上も期待できると思います。

—PMI活動の詳細についてお聞かせください

川上 製品ラインナップの拡充で大きな手応えを感じています。経営統合発表以降、あるOEMメーカーからMASの持つセンサーについて問い合わせをいただき、採用に向かって話が進んでいます。この他、OEMメーカーの半導体不足をユーシンとMASで融通し対応したり、両社の製品群を「相合」して、センサー関係等でこれまでになかった提案も目指しています。生産の軸では、各拠点で相互補完を検討しています。またシナジー最大化を実現するために戦略チームを立ち上げたのですが、そこではミネベアミツミの経営戦略に基づき、

2社が持つ製品軸と生産軸の強化検討が開始されたところで

です。**斉藤** 統合発表前から、ミネベアミツミとは統合準備委員会を各地域で立ち上げてきましたが、コンプライアンスの観点から議論が難しいところもありました。シナジー創造の取り組みは統合発表後の1月27日から本格化し、現在半年を迎えたところ。前述の戦略チームの発足によって、開発、製造、販売に関する具体的な検討がスタートしました。また開発拠点の効率化や、製造拠点間での製造ラインの相互補完による外注費抑制などについても検討が開始されています。

川上 戦略チームはミネベアミツミがリードする形でメンバーが構成され、エンジニアが東京クロステックガーデンに集まり先進的な製品開発をどう進めていくか議論をスタートしています。ユーシンとMASでも工場間で効率化の議論は可能ですが、さまざまな事業環境変化を見据えた体系的な開発、生産体制の構築は難しく感じます。戦略チームを中心とした東京クロステックガーデンでの議論は、これらを体系的に反映し進めることができるようになりました。

—PMI活動の今後の展望についてお聞かせください

川上 アクセス製品の電動化が加速するなかで、ミネベアミツミの電子デバイス技術を活用し高付加価値製品をどう生み出していくか、我々にしかできない製品をどう生み出すのか、議論を重ねていくことが重要だと思います。例えば開発については、戦略チームでは、ドアラッチを電動化しスマートフォンで作動させることでドアハンドルの無い車の可能性も検討されています。このような発想は、経営統合によって幅広い製品・技術の基盤を築けたからこそ生まれるもので、従来のユーシン、MASではできなかったものだと考えています。

斉藤 ドアハンドルの他にも、グループの生産力と技術力を「相合」させることで車載アンテナをドアミラーと一体化するような開発も検討しています。ミネベアミツミの技術を活用して、ユーシンとMASが一緒になって開発、提案し製造ラインを作って販売する。このような次世代商品の提案力がOEMメーカーから独自の強みとして評価されると嬉しいですね。



先進のデジタル技術とデータの有効活用により業務の生産性、効率性を徹底的に高めます

ミネベアミツミグループでは、経営理念実現のため、先進のデジタル技術の活用とAI技術を利用したデータの有効活用によりDXをおこない、業務の生産性、効率性を徹底的に向上させることを目標に掲げています。

今後もAIとデジタル技術の活用によるDX推進強化策として、以下のプロセスを遂行していきます。

常務執行役員 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
AI・DX推進部門、ITサービス部門統括
佐内 桐梧

01 Strategy 戦略

経営理念と整合したDX戦略
・ 戦略、デジタルジャーニーの継続的な確認
・ 進捗合いを定性・定量的に測定

02 Organization & Resource 組織とリソース

DX人材の獲得
・ 産学連携による、広い視野からの市場要求分析
・ 学術的な知見をいかした潜在的な事業機会の掘り起こし
・ 学府との連携による産業界で活躍できる人材の育成

DX人材の育成状況
・ 部門内のクラウド活用技術者認定取得者 69%
(複数認定取得 33%)

03 Technology 技術

最新デジタル・ソリューションの導入とプロセスの構築・知見の共有

2023年
▶ 「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」サービスイン
▶ 「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」サービスイン
▶ 「生産現場の生産性向上DX」サービスイン
▶ AIを活用したセールスフォーキャスト(需要販売予測)の改善
▶ ファクトリー改革により製造現場の変革を加速

3

2024年以降 横展開予定
▶ 「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」
▶ 「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」
▶ 「生産現場の生産性向上DX」

DXソリューションと、各種 基幹システムとの連携の検討
AIを利用した需要予測、生成AIの業務への活用等

4

2020年8月～2021年
▶ AI/DX推進部門設立(2020年8月)
▶ ビデオ会議アプリ「Cisco Webex」を本格的に使用開始
▶ デジタル・ワークプレイス「Slack」導入
▶ e-Learning プラットフォーム「ミネベアミツミ・アカデミー」サービスイン
▶ DXをサポートするセキュリティ施策の提言
▶ クラウドストレージサービス「Box」、使用開始
▶ AIを活用した自動会話プログラム「AIチャットボット for Recruiting」サービスイン
▶ 「AIチャットボット for EC(電子商取引)」サービスイン
▶ ゼロトラスト・セキュリティーをサポートする「Okta」導入開始

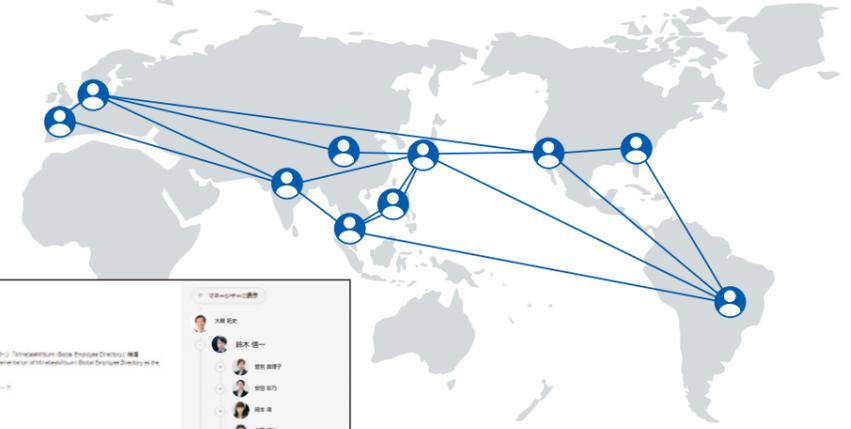
1

2022年
▶ AI ソリューション「ミネベアミツミ ヘルスケア・プラットフォーム」開発開始
▶ 人事管理ソリューション「ミネベアミツミ ヒューマン・キャピタル」、開発開始
▶ 営業業務効率化のための「ミネベアミツミ カスタマー・サクセス」、開発開始
▶ IT エンジニアの「スペシャリスト認定制度の構築」をおこないリスキリング、人材育成を加速

2

「MM Global Employee Directory」を活用し、人材の「相合」を促進

- 人事管理ソリューション(Workday)をベースとした人材情報を共有する「MM Global Employee Directory」を構築中
- 組織の壁を越えた社内のコミュニケーションを活性化させ、「相合」を促進



営業基盤のシステム化と製販の緊密な連携による営業力の抜本的強化

徹底的な案件、および営業担当員の管理により、2029年3月期までに売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を達成

営業現場と製造現場の窓口
に密着した業務分析を行い、
その効率化を狙い利用シナリオを
業務毎に作成することで、
現場が導入効果を実感できる
仕組みを構築

各現場に導入推進者を
任命することで、
自律的な導入と運用の円滑な
定着化を促進

2024年度に国内全営業へ展開後、
世界の各事業拠点へ随時展開

デジタル技術で製造現場を改革

- AI-OCR、音声認識などの最新のIT技術を取り込み、製造現場を抜本的に改革し、新たな成長と競争力強化を進める。最新のIT技術を取り込み、製造現場を抜本的に変革し、新たな成長と競争力強化を進める
- 間接業務の省力化に向けて、ソリューションを導入し、効率化と人員削減をはかる

