

# 第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

## 価値創造の源泉

### 3つの強みで持続的に成長

ミネベアミツミの強みは、「コア事業の強化」「ニッチ分野で多角化経営」「相合\*してシナジーを創出」の3つです。これら3つの強みがかけあわされ、シナジーが生まれることにより、環境・社会的な価値と同時に経済的な価値が創出され、財務・非財務の資本が積み重ねられてまいりました。それらを活用して、3つの強みがさらに磨かれていくことにより、持続的な成長を実現してまいります。

\*相合:「総合」ではなく「相い合わせる」であり、自社保有技術を融合、活用して「7本槍」を進化させるとともに、その進化した製品を相合することでさまざまな分野でのシナジーを創出すること。



# 第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー



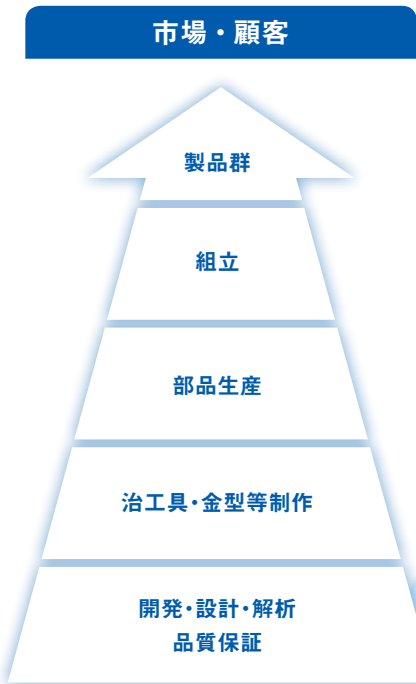
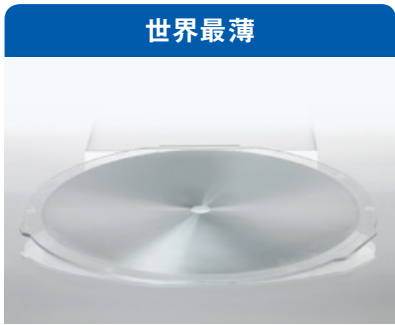
## 独自の技術と生産体制で 主力商品で**圧倒的シェア**を獲得



ボールベアリングで培った  
超精密機械加工の技術をベースに  
世界最小・最薄の製品を開発

垂直統合生産で「超精密技術」  
「大量生産」の両立が可能に

90%が海外生産。  
コスト削減だけでなく、流通コスト、  
災害や紛争などのリスクを分散  
多様な人材の育成にも注力



グローバルネットワーク

26カ国  
64 製造拠点  
50 営業拠点



ミネベアミツミのコア事業(ベアリング、モーター、センサーなど)を支えているのが、  
「超精密機械加工技術」「垂直統合生産システム」「グローバル体制」の3つの競争優位性です。  
これら3つの競争優位性を強化し続けることにより、  
「超高品質」「高い価格競争力」「スピーディーで圧倒的な供給力」といった価値を創出。  
継続性のある大規模市場の中で、当社の強みを発揮できる特定の市場にフォーカスした結果、  
多くの商品で圧倒的なシェアを獲得しています。

## 二 超高品質・高い価格競争力・スピーディーで圧倒的な供給力

### 高精度・高品質が要求される分野で高シェア

当社の超高品質な製品は、品質面、価格面、納期面でお客様からの高いご要求にお応えしています。



24時間365日停止することがないデータセンターでのサーバー冷却用ファンなど。SNS、データクラウドサービスの急速な進展により需要が拡大、販売の増加が続いています。



激しい温度変化にさらされ、高度な耐久性と安全性が求められるドローン向けボールベアリングなど。交通や物流など、さまざまな用途での活用が広がり、さらなる市場拡大が見込まれます。



高感度、高精度のベッドセンサーなど。到来する高齢化社会において、医療従事者の負担の軽減や患者のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)の改善に、センサーをはじめとした当社製品が貢献。ビジネスチャンスも広がっています。



EV化・自動運転化の進展、環境対応で、ますます重要性が高まる各種安全部品など。過酷な温度変化への対応や10年単位での耐久性が求められる中で、ベアリング、モーター、コネクタなど、当社の高品質製品が貢献しています。

### スピーディーで圧倒的な供給力

例えばボールベアリングは毎月億個単位で長期安定的に生産することが求められます。  
また液晶用LEDバックライトは、お客様の需要動向にあわせて千万個単位でスピーディーに生産することが求められます。  
いずれも、世界中のどの工場でも同じレベルの高品質での大量生産を行っています。



# 第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー



## 強い技術をベースに ニッチ分野を中心に多角化経営



ミネベアミツミの強みは、ニッチなセグメントで高シェア・高収益を獲得するビジネスモデルです。この戦略は、創業時のコア事業であったベアリング事業において、ミニチュアサイズに焦点をあてたところから始まっています。さらに、ベアリングで磨いた超精密機械加工技術などを基盤とし、「なくならないもので、市場が大きい事業」「当社の強みを発揮できるだけでなく、既存の製品や技術とシナジーが発揮できる」を判断基準としながら多角化を図り、事業規模拡大につなげてきました。

当社はこれからもポートフォリオの選択と集中により、新たな価値の創出に挑みます。

## ニッチな領域での高シェア・高収益

ニッチな領域で勝負

ミニチュア・小径サイズに特化することで、シェアも収益力もアップ(外径22mm以下)

■ ボールベアリング

4兆円

世界ボールベアリング市場

当社シェア 60%

ミニチュア・小径サイズ(外径22mm以下)

■ モーター

HDD駆動用モーター

世界2社

複合機用各種モーター

圧倒的シェア

■ 液晶用LEDバックライト

液晶ディスプレイの用途

● テレビ

● ノートPC

● タブレットPC

● スマートフォン

● 車載ディスプレイ ほか

ハイエンド

ミドルレンジ

ローエンド

圧倒的シェア

7本槍

当社の強みである技術をベースにした、事業の中核となる製品

① ベアリング

② モーター

③ センサー

④ コネクタ／スイッチ

⑤ 電源

⑥ 無線／通信／ソフトウェア

⑦ アナログ半導体

多角化／ポートフォリオの選択と集中

ニッチな領域の範囲で多角化とは、すなわち選択と集中。開発・M&A・事業撤退を適切に判断しながらポートフォリオを強化

■ 新製品の開発

・スマート道路灯(2014年)

・Wavy Nozzle(2015年)

・SALIOT(2015年)

・ベッドセンサー(2017年)

・フィルム型高感度ひずみゲージ「ミネージュ™」(2017年)

・レゾナントデバイス(2018年)

■ M&A(47年で47社)

・C&A Tool Engineering, Mach Aeroグループ(2017年)

・ミツミ電機(2017年)

・Sartorius Mechatronics T&H GmbH(2014年)

・CEROBEAR GmbH(2013年)等

■ 過去の事業撤退の推移

(\*ピーク時売上高)

1990年代:約850億円\*

例:養豚、半導体メモリ

2000年代:約500億円\*

例:FDD、ROベアリング、MOD等

2010年代:約650億円\*

例:振動モーター、スピーカー等

創業以来売上高

18年間('71-'89)

M&A 21件

20年間('89-'09)

M&A 10件

9年間('09-'17)

M&A 16件

選択と集中を経てM&Aで大きく伸長

圧倒的シェア

HDD(ハードディスクドライブ)用ピボットアセンブリー

世界シェアNo.1

80%

高い利益率

営業利益率

約25%

機械加工品事業

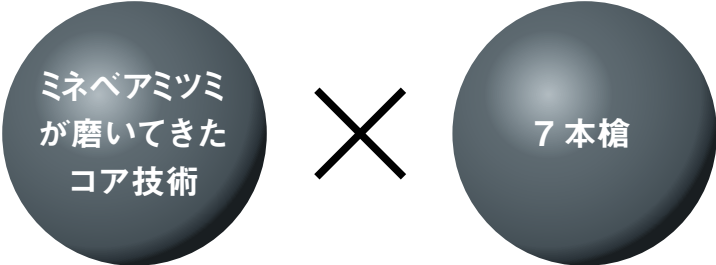
第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー



ミネベア事業×ミツミ事業の  
相合によるシナジーでさらに強く

超精密機械加工技術、大量生産技術をはじめとするミネベアミツミが磨いてきた8つのコア技術を融合・活用することで、7本槍製品のそれぞれを進化させるだけでなく、その進化した製品を相合、リコンビネーションし、新たな事業機会を創出します。

例えば、世界シェアNo.1のミニチュア・小径ボールベアリングにセンサーや無線技術などの付加価値をモジュール化し、モノとモノがつながるIoT社会の一翼を担う世界に類を見ないユニークな製品・サービスを提供していきます。



相合とリコンビネーションによる進化  
社会の要となる進化した製品群

- 超精密機械加工技術
- 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

8つのコア技術と7本槍同士を相合してシナジーを創出

|              | ベアリング | モーター | センサー | コネクタ／スイッチ | 電源 | 無線／通信／ソフトウェア | アナログ半導体 |
|--------------|-------|------|------|-----------|----|--------------|---------|
| ベアリング        |       |      |      |           |    |              |         |
| モーター         |       |      |      |           |    |              |         |
| センサー         |       |      |      |           |    |              |         |
| コネクタ／スイッチ    |       |      |      |           |    |              |         |
| 電源           |       |      |      |           |    |              |         |
| 無線／通信／ソフトウェア |       |      |      |           |    |              |         |
| アナログ半導体      |       |      |      |           |    |              |         |

相合してシナジーを創出している例

- ・ 超高効率のボールベアリング、制御IC、センサーを使用した精密小型モーター
- ・ 交換時期を判別するベアリング＋センサー
- ・ フィルム型高感度ひずみゲージ「ミネージュ™」＋精密ロボティクス用ADC
- ・ コネクタ／スイッチ＋電源を使用したカーエレクトロニクスやモバイルデバイス



準コングロマリット  
「プレミアム」\*の果実が  
もたらす持続的成長

\*準コングロマリット「プレミアム」:世界でも珍しい精密部品の総合メーカーである当社が、コア技術を融合しハイエンドでニッチなさまざまな分野でシナジーを創出することで、市場から獲得したい企業評価です。

# 第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

## ミネベアミツミのアプローチと将来像

# 社会的課題の解決に貢献すると同時に 持続的な成長を目指す

当社は、積み重ねられた非財務資本と財務資本の融合により、  
コア事業を強化し、多角化を進めるとともにそれらを「相合」することで新たな価値を創造してまいりました。  
今後も、E・S・Gの課題を事業機会ととらえ、3つの強みを活用しながら持続的な成長に向けた取り組みを続け、  
売上高1兆円・営業利益1,000億円の定量目標を近年中に達成し、さらにその先に向けた挑戦をしてまいります。



## 持続的成長を 支える取り組み

社は「**五つの心得**」の精神である  
「ステークホルダーと向き合い、  
透明性の高い経営を実践する」  
という企業DNAが定着し、受け  
継がれることにより、持続的な成  
長を支えている。

### 五つの心得

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



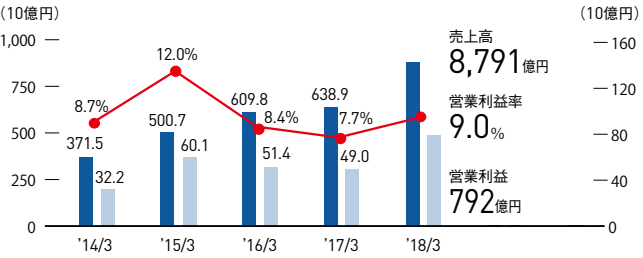


第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

財務・非財務ハイライト

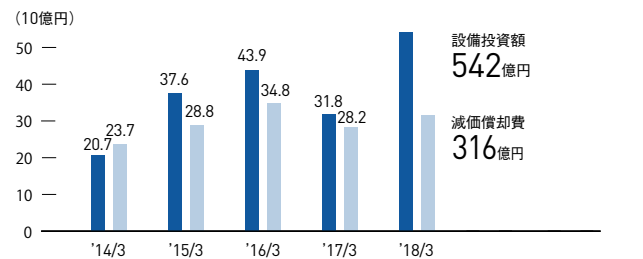
財務ハイライト

売上高、営業利益、営業利益率



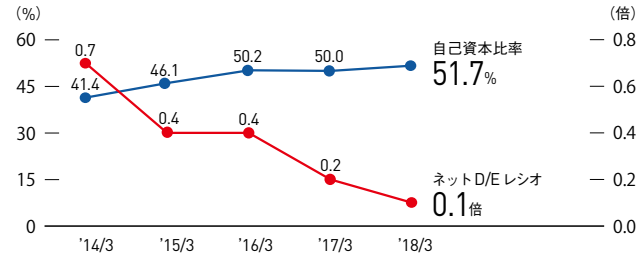
ミツミ事業が収益に大きく貢献したことに加え、主力製品が堅調に推移したことにより、売上高／営業利益ともに過去最高を大幅に更新しました。

設備投資額、減価償却費



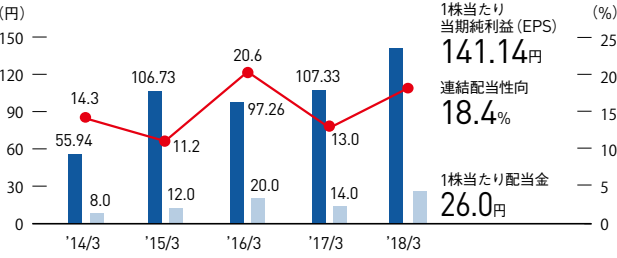
設備投資額はミツミ事業の強靱化投資を中心に増加し、それに伴い減価償却費も増加しました。

自己資本比率、ネットD/E レシオ



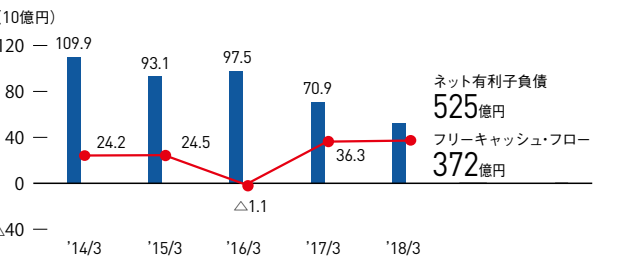
自己資本比率、ネットD/Eレシオともに前期比で改善し、財務体質の改善が進みました。

EPS 及び配当額



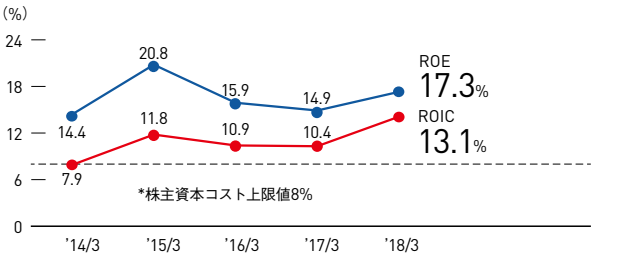
業績をより反映した水準での利益還元を図った結果、2018年3月期の配当は前期比12円増配の26円としました。

ネット有利子負債、フリーキャッシュ・フロー



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

ROE、ROIC



ROEは利益成長や自社株買いなどにより前期比2.4ポイント上昇、ROICが株主資本コスト上限値を上回る構造を維持し、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。

| 2014年3月期  |       | (10億円) |       |
|-----------|-------|--------|-------|
| 現金預金      | 38.6  | 仕入債務   | 29.9  |
| 売上債権      | 74.3  | その他負債  | 39.4  |
| 棚卸資産      | 63.7  | 有利子負債  | 148.5 |
| その他資産     | 13.1  |        |       |
| 固定資産      | 191.6 | 純資産合計  | 163.5 |
| 総資産 381.3 |       |        |       |

| 2018年3月期  |       | (10億円) |       |
|-----------|-------|--------|-------|
| 現金預金      | 104.9 | 仕入債務   | 98.3  |
| 売上債権      | 167.1 | その他負債  | 78.8  |
| 棚卸資産      | 150.1 | 有利子負債  | 157.4 |
| その他資産     | 21.8  |        |       |
| 固定資産      | 263.9 | 純資産合計  | 373.3 |
| 総資産 707.8 |       |        |       |

好調な業績に裏付けられたキャッシュ・フロー創出力により、バランスシートは大幅に改善しました。2013年度末との比較では、ネット有利子負債が半分以下となった一方で、純資産は大幅に増加、自己資本比率等の財務指標も改善しています。

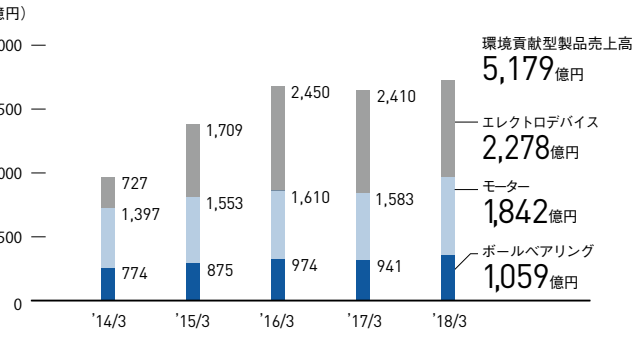
今後も、創出したキャッシュは、財務規律の維持を前提に、M&Aを含む成長投資を最優先としたうえで財務体質の強化と株主還元を活用していく方針です。

好調な業績に裏付けられたキャッシュ・フロー創出力により、バランスシートは大幅に改善しました。2013年度末との比較では、ネット有利子負債が半分以下となった一方で、純資産は大幅に増加、自己資本比率等の財務指標も改善しています。

今後も、創出したキャッシュは、財務規律の維持を前提に、M&Aを含む成長投資を最優先としたうえで財務体質の強化と株主還元を活用していく方針です。

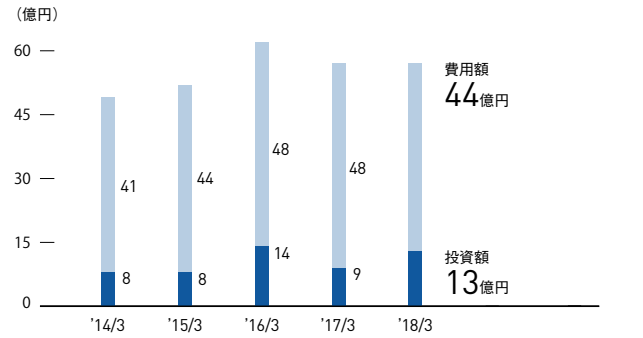
非財務ハイライト

環境貢献型製品売上高



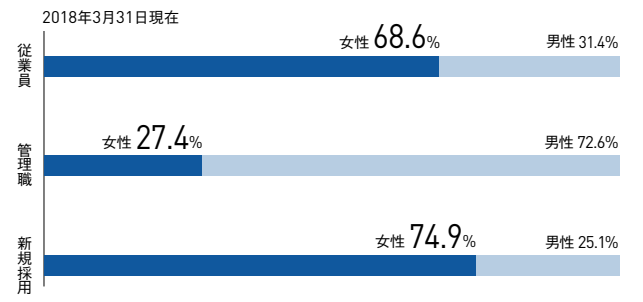
環境貢献型製品は、省エネルギー、高効率、高寿命等に貢献するボールベアリング、モーター、エレクトロデバイス（LED照明関連）製品です。2018年3月期の三製品の総売上高は、5,179億円で、売上高全体に占める割合は58.9%となりました。

環境保全コスト



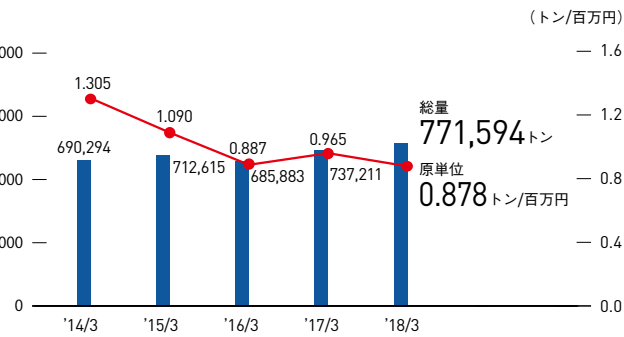
環境省の発行する「環境会計ガイドライン2005年版」を参考に、投資額、費用額の集計を行っています。2018年3月期の投資額、費用額を合わせた環境保全コストは57億円となりました。

女性比率（従業員、管理職、新規採用）



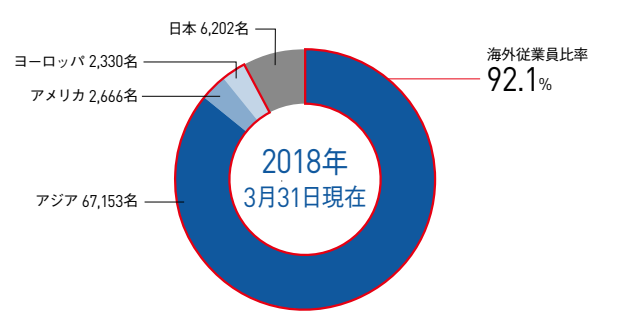
多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりによって、新たな価値観や競争力の創出を目指し、女性活躍を推進しています。2018年3月末の女性従業員比率は68.6%、管理職比率は27.4%となりました。

CO<sub>2</sub> 排出量



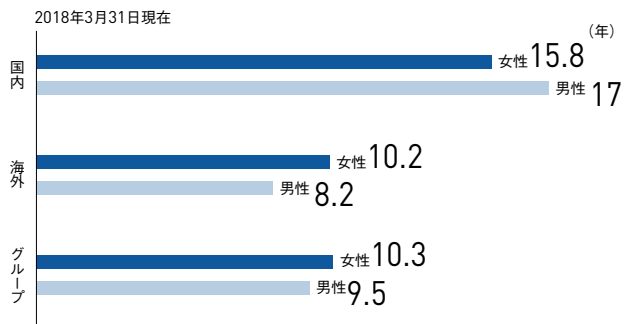
地球温暖化に関わるCO<sub>2</sub> 排出量を総量、生産高原単位で捉えています。生産高原単位は短期的には為替の影響等を受ける場合がありますが、中長期的には減少傾向にあります。2018年3月期は、生産高原単位で0.878トン／百万円のCO<sub>2</sub> 排出量でした。

地域別従業員数



海外売上高・生産高比率がそれぞれ概ね7割、9割を超えているため、海外従業員比率は92.1%と高い数値となっています。

男女別平均勤続年数



男女間で大きな差はなく、グループ全体では女性の勤続年数が長いことから、引き続き育児休業後に就業継続できる職場環境づくりに取り組んでいきます。