

事業別戦略

ミネベアミツミグループは、「機械加工品事業」「電子機器事業」「ミツミ事業」の3つの事業から成り立っています。もともとは、ボールベアリング専門メーカーとして事業をスタートしましたが、機械加工で培った超精密技術を活かし、電子機器事業へ応用。その結果、現在の売上高比率は、電子機器事業が機械加工品事業を上回っています。当セクションでは事業別の概況をご説明します。

売上高構成比

■ 機械加工品事業

20%

■ 電子機器事業

51%

■ ミツミ事業

29%

営業利益構成比

■ 機械加工品事業

45%

■ 電子機器事業

33%

■ ミツミ事業

23%

2018年3月期

売上高

8,791億円

営業利益

792億円

機械加工品事業

前期比

9.1%増益

ボールベアリングの数量増加、収益改善を中心に、堅調かつ確度の高い増収増益

SWOT分析

強み

超精密加工技術
高品質・大量生産技術
製品供給のスピード
ニッチで高シェア

機会

製品のイノベーション
製品の高級化・高機能化
省エネ志向の高まり

弱み

需要増による供給不足
(近年大幅改善中)

脅威

原材料価格の高騰
低価格品へのシフト

成長戦略

- 需要拡大への対応
- 生産能力増強
- 生産性の改善
- 航空分野の強化、新分野への進出
- 新技術の開発

電子機器事業

前期比

42.4%増益

モーターは自動車向けを中心に好調に推移。超薄型液晶用LEDバックライトの需要も堅調に推移したことなどにより増収増益。

SWOT分析

強み

高品質・大量生産技術
製品供給のスピード
ニッチで高シェア
幅広い製品ラインナップ

機会

製品のイノベーション
製品の高級化・高機能化
省エネ志向の高まり

弱み

一部製品で低収益
新製品の販売チャネル不足

脅威

新技術による代替
競争環境の激化
原材料・部品価格の高騰

成長戦略

- モーターとセンシングデバイスを中心とするコアビジネス
- 自動車向けラインナップの拡充
- 旧ミツミの技術との相合
- 新技術の開発
- 液晶用LEDバックライトの収益最大化

ミツミ事業

前期比

約200億円増益

全事業で収益改善。全体の生産性が大幅に改善したことに加え、新型ゲーム機器及びカメラ用アクチュエーター等の出荷が増加。

SWOT分析

強み

研究開発力・提案営業力
大量生産対応能力
製品供給のスピード
コネクティビティ(IoT)関連技術

機会

省エネ志向の高まり
コネクティビティ関連製品の需要増
革新的な商品の登場
製品の電子化進展

弱み

一部製品で低収益
需要動向に影響を受けやすい
製品ポートフォリオ

脅威

新技術による代替
競争環境の激化
主な取引先の動向の変化

成長戦略

- 開発力を活かした新製品の創出
- 自動車向け製品ラインナップの拡充
- さらなる生産性の改善
- 単品ではなくモジュールとしてのビジネス展開

第3章 事業別戦略

機械加工品事業

圧倒的な高シェアと蓄積されたコア技術で高収益

主要製品

ボールベアリング	ブッシング
ロッドエンドベアリング	ピボットアッセンブリー
スフェリカルベアリング	メカニカルアッセンブリー
ローラーベアリング	航空機用ネジ類
ファスナー	



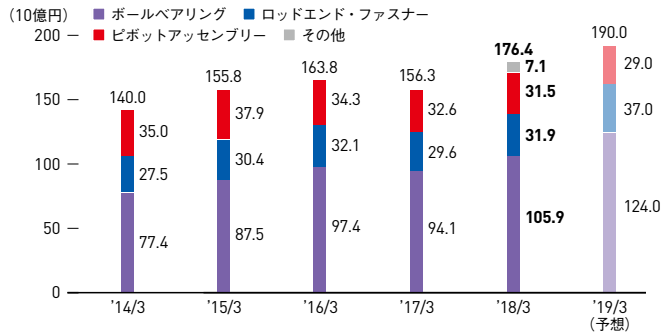
2018年3月期の概況

■ 機械加工品事業 ハイライト

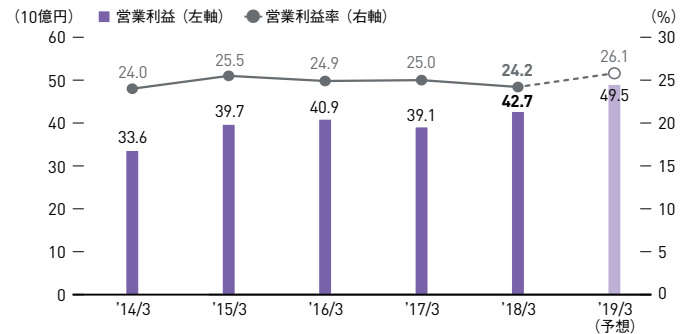
営業利益率 約25%	ROIC 約30%	ボールベアリング外販数量① 22 四半期連続で前年同期比増加 (2017年度 第4四半期時点)	ボールベアリング外販数量② 2 億個／月以上 (+内販0.8億個／月)
----------------------	---------------------	--	--

ボールベアリング生産数量 2.8 億個／月	多数の製品で 圧倒的 シェア	製品ポートフォリオ 拡大中	成長をドライブする 技術革新 自動車のEV化など
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------	---------------------------------------

■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期予想はIFRS

来期の見通し

大幅な増収・増益で成長が加速

主力製品であるボールベアリングは、世界的な需要の増加に

合わせて、生産性の改善及び設備投資による大幅な増産体制を整備するとともに、引き続き自動車業界等への積極的な拡販を進めます。また、ロッドエンド・ファスナーについても、生産性の改善、中小型機を中心とする拡販、そして買収シナジーの発現により、競争力のさらなる強化を進めます。

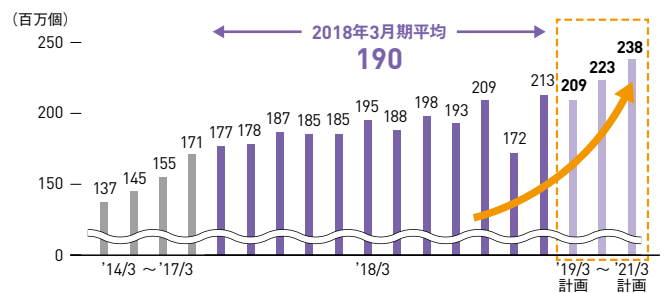
7本槍戦略（機械加工品事業）

7本槍戦略の① ベアリング

ボールベアリング：次なる成長ステージへ

従来、ボールベアリングの外販は年率5～7%で成長してきましたが、2017年3月期以降、年率10%へと成長が加速しています。需要をけん引しているのは自動車、データセンター向け冷却ファン、高級家電、小型ロボット（ドローン等）で、いずれも省エネ性や安全性といった高機能化が進み、当社の超高品質、超精密なベアリングが使用されています。力強い需要を受けて生産能力の拡大も積極的に進めています。今後も、品質、供給力等での市場で圧倒的な競争優位性を発揮し、収益基盤をさらに強固にしていります。

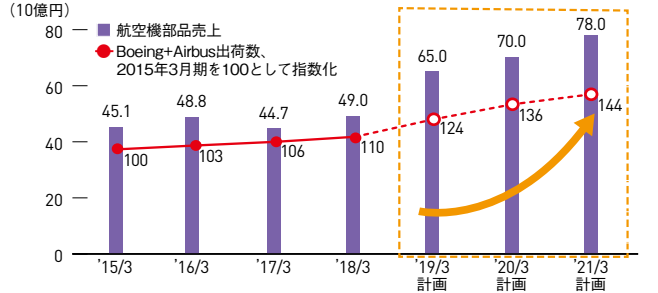
■ ボールベアリング外販数量



航空機部品：収益改善、買収シナジーで大きく成長

世界の航空機市場は、旅客数の増加や燃費効率の改善といったメガトレンドを受けて、長期にわたって安定的な成長を見込んでいます。航空機部品は、高温・高速・高荷重などの厳しい環境に耐えられる高度な耐久性と安全性が求められますが、当社は欧州・北米・アジア（日本・タイ・インド）の3極において、高品質で安定的に供給できる生産体制を整備しています。今後も、グローバルでの生産体制の強化を推し進めるとともに、買収したC&AとMach Aeroとのシナジーで力強い成長を追求してまいります。

■ 航空機部品売上計画



未来へ向かって

安定成長とポートフォリオ拡充で今後も強いドライバー

機械加工品事業は、当社創業以来のコア事業として安定的かつ永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。

その一環で、2017年度は海外で2社のM&Aを行いました。1社は米国のC&Aで、医療・航空機分野向けに3Dプリンティング技術や特殊金属加工技術を保有しています。もう1社はフ

ランスのMach Aeroで、航空機市場向けにエンジン関連や回転翼関連の事業を保有しています。さらに、両社とも当社の拠点戦略においても大きなトップラインシナジーが見込まれます。

今後も、多面的なシナジー効果をグローバルに創出し、機械加工品事業のさらなる発展を目指します。



C&A Tool Engineering, Inc.

Mach Aero Breigny Rectification SAS

第3章 事業別戦略

電子機器事業

コアビジネスとキャッシュカウビジネスの両輪で大きな成長機会

主要製品

電子デバイス (液晶用 LED バックライト、センシングデバイス等)	ステッピングモーター DC モーター エアームーバー(ファンモーター)
HDD (ハードディスクドライブ) 用スピンドルモーター	精密モーター 特殊機器

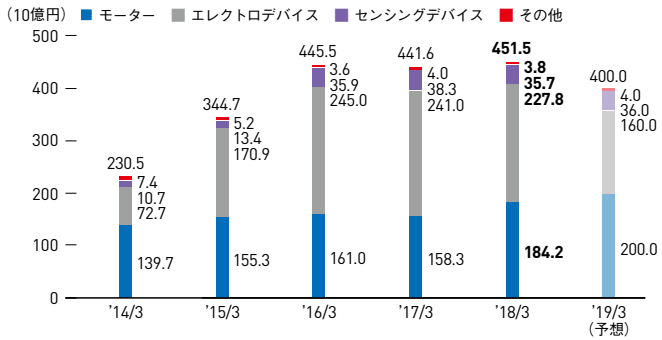


2018年3月期の概況

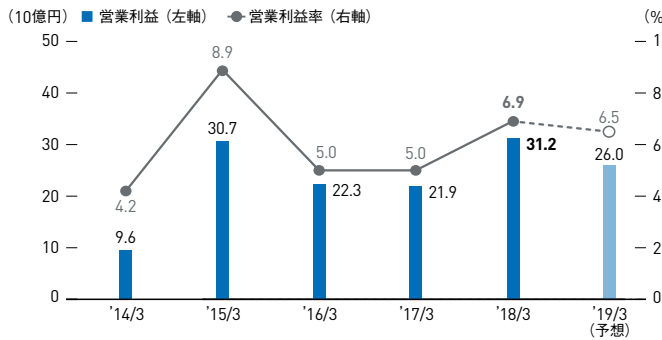
■ 電子機器事業 ハイライト



■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期予想はIFRS

当期の概況

売上高・営業利益ともに過去最高を更新

液晶用LEDバックライトは、主要顧客最終製品の販売数量減少の影響はあったものの、当社の超薄型LED液晶用バックライトに対する需要は依然として堅調で、当初の計画を上回って推移しました。また、高度な品質と耐久性が要求される自動車向け液晶用LEDバックライトは、引き続き安定的に成長しました。ステッピングモーターをはじめとするモーターは、自動車向け及びOA機器向けを中心に好調に推移しました。当期から電子機器事業に移管したミツミ事業のモーターも、安定的に収益に貢献しています。一方、センシングデバイスは一部製品の需要動向により、足踏みとなりました。

この結果、売上高は4,515億円、営業利益は312億円と、いずれも過去最高を更新しました。

来期の見通し

コアビジネスの力強い収益貢献

液晶用LEDバックライトは、ハイエンドスマートフォン向け

7本槍戦略（電子機器事業）

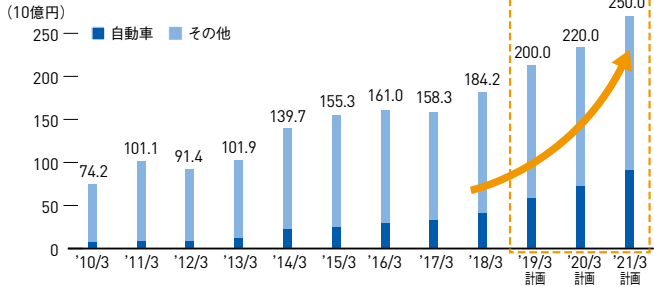
7本槍戦略の② モーター

車載に注力して大きく成長

モーターの売上高は、今後3年間で年率10%以上の成長を見込んでいます。収益面でも大きく成長し、すでに当社の第2の柱として強固な基盤を確立しました。成長を大きくけん引しているのは自動車で、モーター全体の売上に占める自動車向けの比率は年ごとに上昇し続けています。

強い需要動向を受けて、自動車市場向けの開発及び生産体

■ モーター事業売上計画



未来へ向かって

コアビジネスとキャッシュカウビジネスの両輪で持続的な成長へ

電子機器事業は、キャッシュカウビジネスである液晶用LEDバックライトから創出される利益を、コア事業であるモーター及びセンサーの基盤強化に向けて再投資し利益を最大化させることが、基本戦略となります。

ハイエンド液晶スマホにおいて、市場での圧倒的なプレゼンスを誇る液晶用LEDバックライトは、さらなる原価低減とともに、業界のトップランナーとして最先端の技術開発を行い、事業機会を創出していきます。

モーター及びセンサーは、コア事業として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7本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓を行います。

その一例として、このたびフィルム型高感度ひずみゲージ

の超薄型導光板等の高付加価値製品の供給を継続し、今後拡大が見込まれる自動車向け製品の売上を伸ばします。ステッピングモーターをはじめとするモーターでは、さらなる品質の向上と原価低減に努め、自動車・サーバー向け等の高付加価値製品の拡販を進め、業績の向上を図ります。

制の強化を積極的に進めています。生産面では、2018年6月に自動車用モーターを中心とするスロバキア工場が操業開始しました。また開発面では、2018年内に上海近郊にモーターを中心とする車載製品の開発に特化した中国テクニカルセンターを開設する予定です。

このように、車載に注力することで今後も大きな成長を見込んでいます。

7本槍戦略の③ センサー

ひずみゲージとMEMSセンサーを中核に事業を拡大

7本槍の製品群で唯一、ミネベア事業とミツミ事業のそれぞれが強みを持つ製品で、モバイルや自動車といった既存のアプリケーションに加え、ウェアラブルやロボティクス等に向けて、さまざまな事業機会が期待されます。感度・安定性・疲労寿命に優れたひずみゲージと、半導体製造技術を応用したMEMS技術という、アプローチが異なるそれぞれのセンサーを中核に、IoTの重要部品としての事業拡大に取り組んでいきます。

「ミネージュ™」を新規に開発しました。これは、既存のひずみゲージより感度、サイズ、耐久性などの特性を大きく向上させた革新的な製品で、ゲージ部分を担うミネベア事業と、アナログ半導体部分を担うミツミ事業のシナジーにより誕生しました。今後、自動車、モバイル・ウェアラブル、ロボティクス分野等の幅広いアプリケーションへの採用が期待され、電子機器事業のさらなる飛躍に貢献していく見込みです。

●フィルム型高感度ひずみゲージ「ミネージュ™」主要ターゲット市場



センシングデバイス事業の飛躍的成長へ

第3章 事業別戦略

ミツミ事業

卓越した研究開発リソースとIoT 関連デバイスに向けた豊富な製品ポートフォリオ

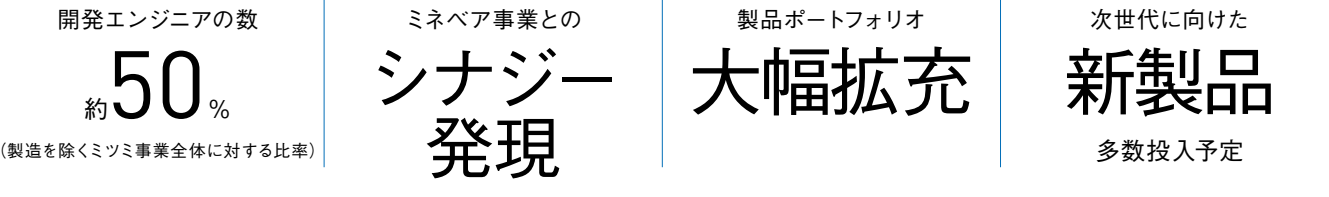
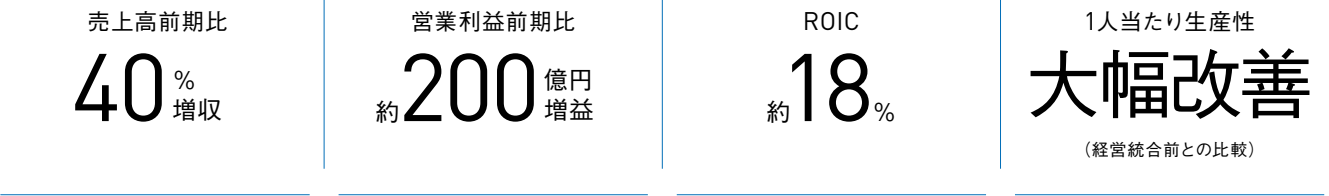
主要製品

精密部品	機構部品
光デバイス	車載製品
電源	半導体

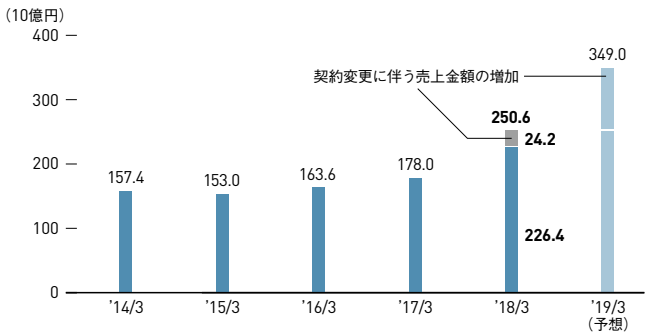


2018年3月期の概況

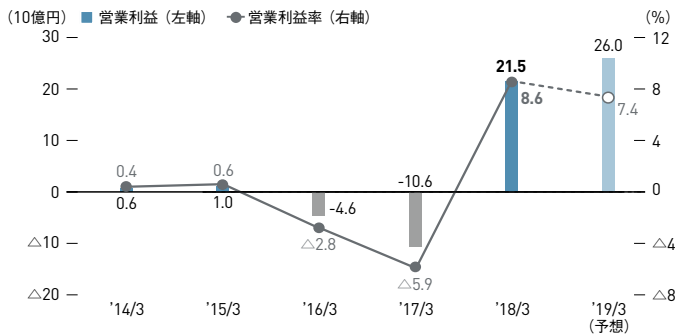
■ ミツミ事業 ハイライト



■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



当期の概況

第三の収益の柱として確立

コネクタ・スイッチ等の精密部品、カメラ用アクチュエータ等の光デバイス、電源、OEM ビジネスを中心とする機構部品、通信モジュール等の車載部品、及び半導体デバイスのすべての製品で好調に推移しました。事業全体にわたって生産性が大幅に改善したことに加え、特に新型ゲーム機器が本格的な需要期を迎え出荷数量が大きく増加したほか、主要顧客向けカメラ用アクチュエータが増加しました。

この結果、売上高は2,506億円、営業利益は215億円となり、前期の経営統合前の期間も含めて、実質的に大幅な増収増益となりました。(前期のミツミ事業の実績は、経営統合をした2017年1月27日から2017年3月31日までです。)

「売上高」「営業利益／営業利益率」グラフに関する注記

*1 2014年3月期～2016年3月期は、経営統合前の旧ミツミ電機の開示数値

*2 2017年3月期は、仮にミツミ電機の連結が当会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の数値

*3 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期予想はIFRS

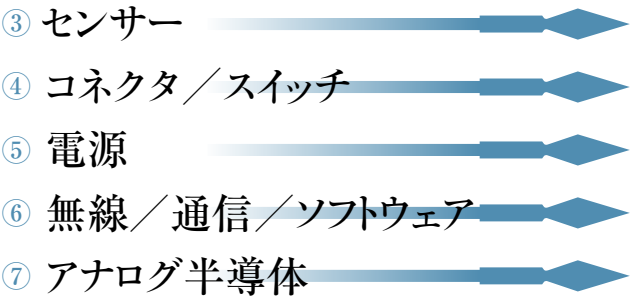
来期の見通し

シナジー効果で増収・増益を見込む

ミネベアミツミ全体の規模を生かしたシナジーを大きく創出し、競争力の強化とさらなる業績の向上を図ります。カメラ用アクチュ

7本槍戦略（ミツミ事業）

7本槍戦略の③～⑦



ミツミ事業の収益安定化に貢献

7本槍製品の定義は、①市場規模が大きく、②市場が永続的であり、③当社コア技術を活かしたニッチ領域があり、④7本槍同士でのシナジーがあることです。7本槍のうち5つがミツミ事業に属しており、今後大きく成長させていく事業領域となります。

例えばコネクタは、通信の高速化等を担う重要なデバイスであり、市場規模は年間2兆円と推定されます。その中でも、車載向けで現在急速に増加しているFAKRA等の高速伝送品は、当社が最も得意とする非常に精密な機械加工技術が要求されます。さらに、コネクタは6LoWPANやノードなど、ミツミが保有する無線技術と組み合わせることでコネクティビティに向け

未来へ向かって

7本槍製品の相合がグループ全体の事業機会を創出

現在、ミツミ事業の成長の大きなドライバーとなっているのはカメラ用アクチュエータを中心とする光デバイス及びゲーム機器を中心とする機構部品であります。今後も積極的に両事業の拡販を進め、収益を最大化してまいります。

一方で、事業の絶対的な永続性の観点から、7本槍製品を構成するセンサー、コネクタ／スイッチ、電源、無線／通信／ソフトウェア、アナログ半導体を将来のコア事業として力強く成長させることが、ミツミ事業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、光デバイス及び機構部品が生み出すキャッシュを成長原資として、7本槍製品を強化することが、ミツミ事業の基本戦略となります。その執行は、①有機的な成長、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を行うことで達成されます。7本槍製品は、槍単独としての競争力を強化するのみならず、それぞれのシナジーを相合することで進化し、新たな事業機会を創出することが非常に重要となります。

た複合デバイスとなり、これにセンサーやアクチュエータ（モーターと機構部品の組み合わせ）も融合することで、ソリューション型製品に進化させることができます。

このように、槍単独としての競争力を強化するのみならず、それぞれのシナジーを相合することで進化させ、新たな事業機会を創出してまいります。

各分野の取り組み

③**センサー** — ひずみゲージとMEMS センサー技術を中核に
・熱／環境測定向けセンサーの深堀
・ストレインゲージと合わせたIoTの重要部品としての事業拡大

④**コネクタ／スイッチ** — キーワードは超精密・防水
・防水タクティールスイッチのシェアアップ
・車載用高速伝送品を中心にポートフォリオの大幅拡充

⑤**電源** — 高信頼性／高機能でIoTを制す
・新規市場：電力・蓄電市場向けマイクロコンバータの展開
・既存市場：照明、情報通信、家電市場向け等で小型化・高周波化を推進し拡販

⑥**無線／通信／ソフトウェア**
— 車載製品を中心に市場拡大し、IoTにも対応する
・コネクテッドカー向け次世代通信アンテナの早期開発と販促受注（TCU アンテナ等）
・インド／スロバキア工場の活用

⑦**アナログ半導体** — アナログ半導体はIoTの出入口
・産業・住設機器市場向け付加価値製品の拡販
・カーインフォタメント市場でのシェア拡大
・高付加価値製品（ADC＋IGBT）にフォーカス

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を行うことで達成されます。7本槍製品は、槍単独としての競争力を強化するのみならず、それぞれのシナジーを相合することで進化し、新たな事業機会を創出することが非常に重要となります。

経営統合以降、すでにその成果が発現し始めています。その一例として、電子機器事業とのシナジーで生まれたフィルム型高感度ひずみゲージ「ミネージュ™」(28ページ参照)、ベッドセンサー(4、32ページ参照)等があります。そのほかにも、順次市場投入を予定している多数の新製品群があり、ミネベアミツミの収益を底上げしていくことが期待されます。

今後も、ミツミ事業の最大の強みである高周波技術や無線通信技術等の研究開発リソースを活用し、スマートシティ、ヘルスケア、ロボティクス等のIoT 社会に貢献する革新的な事業活動をしてまいります。

IoT時代の新製品開発を加速

ミネベアミツミは、経営統合により、開発力をさらに強化。

新たな戦略分野で、先端技術を投入した新製品、革新的なソリューションを世の中に送り出していきます。

主要製品

センサー
 アクチュエーター
 コネクティビティ
 照明器具
 新製品三羽鳥 (SALIOT、ベッドセンサーシステム、スマートシティソリューション)

7本槍

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



コア技術

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

センサー

世界最小のひずみゲージ「ミネージュ™」をはじめ、気圧、温湿度、風量などさまざまなデータのセンシングが可能です。センシングしたデータの出力に対応したアナログデジタル変換ICを並行開発しワンモジュールでの提供が可能です。

アクチュエーター

従来の小型モーターにプラスして、多種多様な触覚(振動など)モードを実現できる小型アクチュエーターのラインナップをそろえています。

モバイル端末、車載、ウェアラブルなどの次世代端末など、さまざまな用途を拡大しています。

新製品

コネクティビティ

高速伝送(車載)中心にFAKRAなど次世代のコネクタ製品があるほか、Wi-Fi、Bluetoothなどあらゆる無線通信に対応するモジュールがあります。

照明器具

超薄型の光学レンズとモーター、電源、無線などを組み合わせ、スマートフォンで簡単に操作できるスマートLED照明、無線で調光できる高効率LED道路灯など、次世代の照明を支える基礎技術の拡充を進めます。

新製品三羽鳥

新製品の中で、スマートLED照明SALIOT、ベッドセンサーシステム、スマートシティソリューションの「新製品三羽鳥」は、事業化をいち早くすすめ、スマートワーク、省エネなどに貢献しています。新たな収益の柱として、グローバル市場をターゲットに、事業拡大に取り組んでいます。

照明器具

SALIOT

スマートLED照明「SALIOT(Smart Adjustable Light for the Internet Of Things)」は、2015年より販売しています。スマートフォン用LEDバックライトで培った光学技術を生かして開発した、超薄型レンズにより、複数の光学素子を組み合わせ、微細なプリズムパターンを刻み込むことで、ムラのない美しい光の質を実現します。さらにモーター、電源、無線を組み合わせ、スマートフォンなどの端末から上下左右、配光角度、明るさ、色温度までも変えることができます。追尾センサー搭載モデルなどの製品ラインナップを拡充し、自由自在な空間演出・高所作業などの負担軽減に貢献します。

- 2017年9月、SALIOT ギャラリーを開設
- 国内外美術館、博物館、ホテル、百貨店などで豊富な実績
- タイ・カンボジア、欧米、中国などワールドワイドで拡販に取り組む
- 追尾モデルなど製品ラインナップを拡充



センサー

ベッドセンサーシステム

- 2018年7月、リコー様と協業し、介護施設向けに発売
- 海外での拡販も視野
- 将来は、在宅ケアへの展開も見込む
- 「ミネージュ™」との組み合わせで新製品開発へ



センサー/照明器具

スマートシティソリューション

- カンボジアで課金ビジネスを開始
- 2018年秋より外部販売開始
- グローバル拡販活動の強化(タイ、カンボジア、フィリピン、スロバキア、日本の各都市など)

