

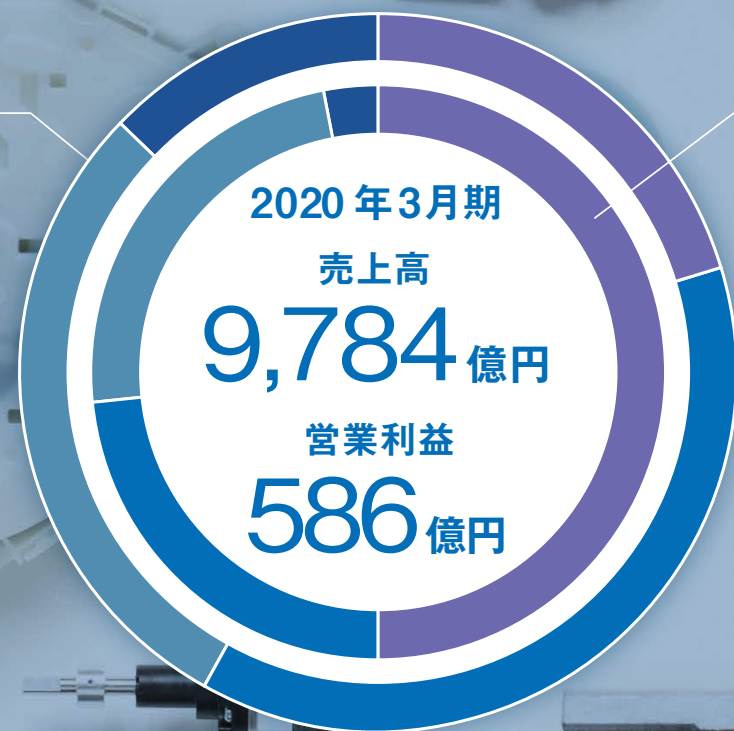
第3章 価値創造への取り組み

事業別戦略

売上構成比



営業利益構成比*



「機械加工品事業」「電子機器事業」「ミツミ事業」の3つの事業に加え、2019年4月から新たに「ユーシン事業」が加わりました。

もともとはボールベアリング専門メーカーとして創業した当社は、機械加工で培った超精密加工技術をはじめとするコア技術を電子機器事業へ応用。多角的な事業ポートフォリオが世界でも類を見ない「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。

機械加工品事業

前期比
16.5%減益
マクロ減速の影響を受け減収減益

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

弱み
一部製品で相対的に低収益
低価格品（ハイエンド以外）への対応

成長戦略

- 需要拡大への対応
- 生産性の改善
- 新技術の開発
- ポートフォリオの拡充

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

脅威
新技術による代替
(HDD向けなど一部製品)
低価格品へのシフト

電子機器事業

前期比
3.7%増益
多様化した製品ポートフォリオで増益確保

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

弱み
一部製品で低収益
新製品の販売チャネル不足

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

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

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

ミツミ事業

前期比
16.3%減益
実質的に前期と同水準の収益確保

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

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

成長戦略

- 新製品の開発に注力
- 車載向け製品の拡充
- アナログ半導体におけるエイブリックとのシナジー創出
- 単品ではなくモジュールとしてのビジネス展開

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

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

ユーシン事業

前期比
62.9%減益
自動車市場減速の影響を受けて減収減益

SWOT分析

強み
世界的な主要OEMとの取引実績／グローバルな製造拠点／部品の内製化や新製品開発

弱み
欧州における強みや関係性の分散／業績低迷による投資不足／限定的な顧客層

成長戦略

- 生産性の改善
- 歩留まりの改善
- 明確な拠点戦略の遂行
- 競争力のある製品の確立

機会
経営統合による大きな成長機会／ロックシステムの電動化／スマートハウス化による事業拡大

脅威
競合他社による攻勢の強化
世界自動車出荷台数の低迷

機械加工品事業

超高品質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



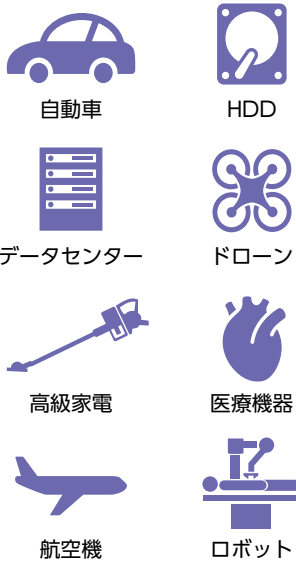
常務執行役員
機械加工品製造本部長
水間 聡

主要製品



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
ローラーベアリング ファスナー プッシング ピボットアッセンブリー
メカニカルアッセンブリー 航空機用ネジ類

主な用途



基本戦略

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。

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QCD*が確立されています。当社はいち早く海外展開を図り、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、競合メーカーによる参入を事実上不可能にしています。

*Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期) の略

2020年3月期の概況

■ 機械加工品事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	ボールベアリング外販数量	ボールベアリング生産数量
18%	24%	約1.9億個／月 (+内販0.65億個／月)	約2.6億個／月

当期の概況

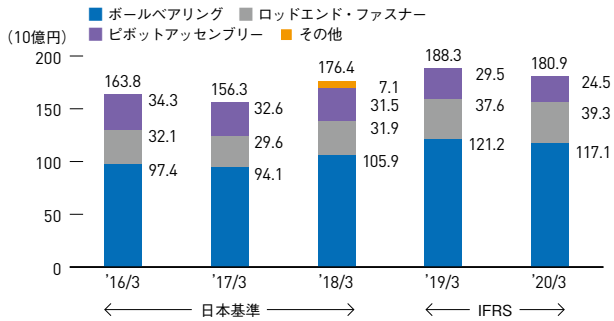
■ マクロ減速の影響を受け減収減益

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は通期では前期比で減少となりましたが、第3四半期以降は鮮明な回復傾向が見られました。逆に自動車向けは通期では前期比で増加となりましたが、第4四半期の後半から徐々に減速しました。

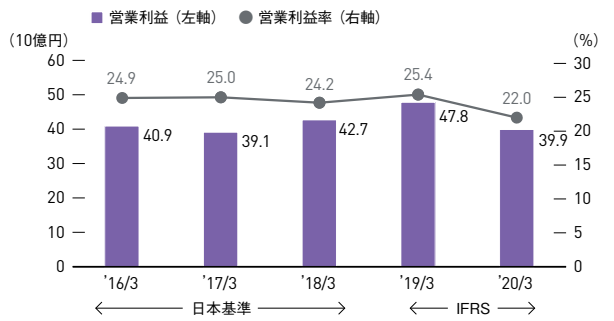
ロッドエンド・ファスナーは、B737MAXの減産の影響は受けたものの、他の航空機等の受注が好調に推移し、売上高は増加しました。ピボットアッセンブリーは、HDD市場の縮小を受け、販売数量、売上高ともに減少しました。

この結果、売上高は1,809億円(前期比4.0%減)、営業利益は399億円(前期比16.5%減)、営業利益率は22.0%となりました。

■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ 世界に一社しかできない価値の創造

ボールベアリングを作っているメーカーで、センサーも作っているメーカーは当社しかありません。ロッドエンドベアリングを作っているメーカーで、コネクタも作っているメーカーは他にありません。当社のコア・コンピタンスの1つである垂直統合生産システムが「縦の総合力」とすると、当社が「相合」と

呼ぶ「横の総合力」を強化することにより、世界に一社しかできない価値を創造することができます。

例えば、センサー付きベアリングの開発を通して「故障予知」の実現に挑戦しています。さらに、電子機器事業やミツミ事業の保有する無線技術やバッテリーレス発電技術なども組み合わせることで、省人化、環境負荷低減、エネルギー効率改善など、さまざまな効果を狙っています。

社会課題を解決するソリューション創出

■ 高品質製品ほど高いシェア：省エネ社会とともに発展

ベアリングに求められる最も大切な性能は、モノの回転を滑らかにすることでエネルギー消費を低減することです。また、回転時のノイズ低減や静音化も求められます。当社のボールベアリングでは、高級自動車、データセンター向け冷却

ファン、ドローン、高級家電、ハードディスク用ピボットアッセンブリーなど、より精密で高度な仕様が要求される用途ほど、当社の市場シェアが高くなっています。

世界的に環境意識が高まる中で、当社は環境保護の取り組みとともに事業の成長を進めてまいります。

電子機器事業

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

取締役副社長執行役員
電子機器製造本部長
岩屋 良造



■ 主要製品



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

■ 主な用途



基本戦略

電子機器事業の基本戦略は、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤強化に向けて、サブコア事業で創出したキャッシュをコア事業に再投資し利益を最大化させることです。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、徹底した固定費軽減策と事業リスクの適正な見極めをすることが重要な課題となります。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行います。

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。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スマートフォン向けなど、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。

2020年3月期の概況

■ 電子機器事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	多数のニッチ領域で	製品ポートフォリオ
39%	11%	No.1シェア	拡大中

当期の概況

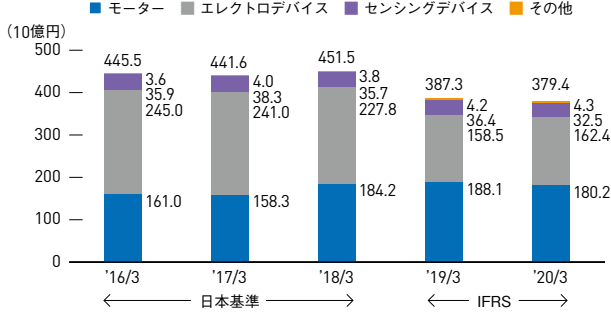
■ 多様化した製品ポートフォリオで増益確保

全体として米中貿易摩擦に端を発するさまざまな製品での需要減少および新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受けました。ステッピングモーターをはじめとするモーターでは、車載向け市場の低迷に伴う需要減により、売上高は減少しました。

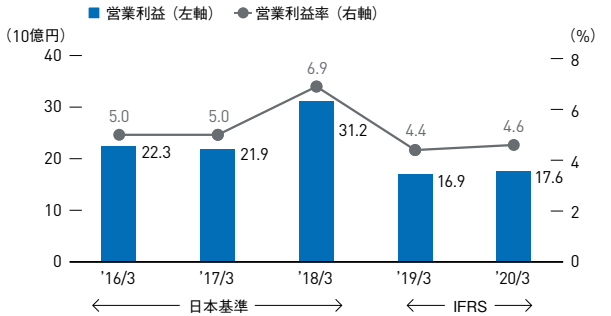
エレクトロデバイスでは、当社LEDバックライト採用モデルの販売が好調であったことにより売上高は増加しました。センシングデバイスは全般的な需要減少を受けて減収となりました。

この結果、売上高は3,794億円（前期比4.6%減）、営業利益は176億円（前期比3.0%増）、営業利益率は4.6%となりました。

■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ レゾナントデバイス：磁力の活用で次世代のエレクトロニクスをけん引

レゾナントデバイスとは、磁力を使って振動を発生させる、これまでにない発想の装置です。従来型の振動モーターはモーターの先端に分銅を付けて回転させるため回転開始までに時間がかかります。レゾナントデバイスはコイルと磁石での共振現象を利用しているため、エネルギー効率がよく、動き出し

も優れています。まるで本物のような触り心地を疑似的に再現することができるため、ゲーム機やウェアラブルデバイスでのAR/VR機能など、さまざまな振動表現を生み出すことが可能となります。さらに、このレゾナントデバイスを当社の超高度センサーやアナログ半導体と融合し、新たな付加価値を生み出す「相合」活動まで昇華させることで、これからのIoT社会の変革に取り組んでまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

■ 医療分野に向けた供給責任と社会的課題の解決

ミネバアミツミでは、医療分野においてさまざまな機器に向けて当社製品を供給しており、高まるニーズに対して万全の供給体制を整え、最優先の稼働を行っています。具体的には、人工呼吸器や人工心肺装置といった呼吸器系治療器の

ほか、人工透析装置や血液浄化装置といった循環器系治療器、血液検査装置等に向けて、各種モーターやセンサーといった電子機器事業の製品群のほか、ベアリング、半導体、コネクタ、電源などを供給しています。

今後も、部品メーカーとして供給責任を果たすと同時に、新型コロナウイルス感染症、少子高齢化、医療現場における労働力不足といった社会的課題の解決に貢献してまいります。

ミツミ事業

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

取締役副社長執行役員
ミツミ事業本部長
岩屋 良造



■ 主要製品



精密部品（コネクタ・スイッチ・コイル）
光デバイス（カメラ用アクチュエータ） 電源 機構部品
車載製品（高周波部品） 半導体（アナログ半導体）

■ 主な用途



基本戦略

事業の絶対的な永続性の観点から、新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、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、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新8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を行うことで達成されます。

コア・コンピタンス

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、経営統合によりミネバアミツミの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気に通貫で対応する体制を整備しています。新8本槍製品の半数がミツミ事業に属し、グループ全体の「相合」を創出する原動力となっています。

2020年3月期の概況

■ ミツミ事業 ハイライト

売上構成比	ROIC	光デバイス	アナログ半導体
30%	15%	増収増益	オーガニックとM&Aで 大幅強化

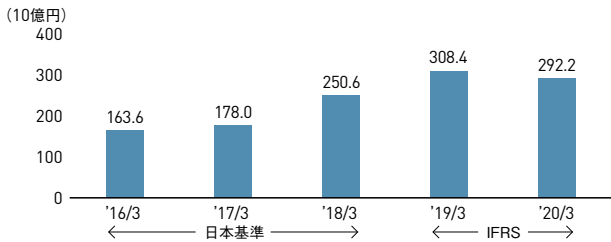
当期の概況

■ 実質的に前期と同水準の収益確保

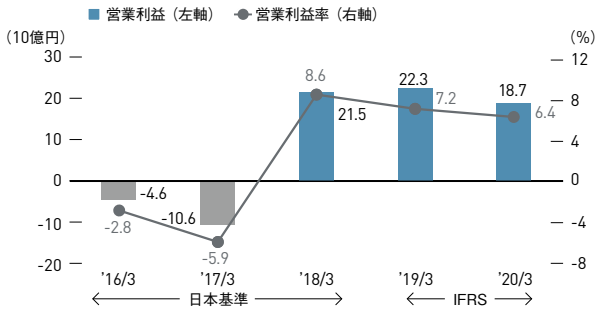
カメラ用アクチュエータは、スマートフォンの多眼化・高性能化のトレンドを受けて大きく増収となりました。またアナログ半導体も、世界経済が減速する中で堅調に推移し、増収となりました。一方、機構部品においては一部OEM製品の製品構成が変化したことにより減収となりました。精密部品、電源、車載製品においては前期比で微減となりました。

この結果、売上高は2,922億円（前期比2.0%減）、営業利益は187億円（前期比15.8%減）、営業利益率は6.4%となりました。営業利益については、前期に約40億円のプラスの特殊要因があったことを勘案すると、実質的には前期並みとなりました。

■ 売上高



■ 営業利益／営業利益率



『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

■ アナログ半導体は自律成長とM&Aの両輪で収益の柱として成長

2020年4月より経営統合したエイブリックとは、トップライン、コストの両輪で非常に大きなシナジーが期待できます。エイブリックのアナログ半導体は、自動車向け、医療機器向

け、産業機器向けのいずれも、IoTと密接に関連した高度なコネクティビティ技術や専用デバイスに応用されます。今後は、エイブリックの医療機器用IC、電池レスセンサー、磁気センサーといった独自製品に、当社の技術基盤であるモーターやセンサー、無線通信などを「相合」することで、IoT社会に貢献する革新的な新製品の創出に取り組んでまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

■ IoT社会に貢献する革新的な新製品の創出に挑戦

ミツミ事業はその前身のミツミ電機創業時より高周波技術や無線通信技術等のコネクティビティに関する技術開発を強みとしており、その技術はミネバアミツミグループが生み出す「相合」による競争力の源泉の中核をなしています。現在は自動車、コンシューマエレクトロニクス、スマート家電といったさまざまな製品にその技術が応用されていますが、これからも、IoT、ビッグデータ、AI等といった高度情報化やスマート化の加速に貢献してまいります。

なお、右記のとおりミツミ事業では新8本槍の6つ、10のコア技術の7つをカバーしており、これらは今後大きく成長させていく領域になります。

ミネバアミツミ新 8 本槍	10 のコア技術
ベアリング モーター アクセス製品 アナログ半導体 センサー コネクタ/スイッチ 電源 無線/通信/ソフトウェア	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 機構設計技術 システム設計技術

■ ミツミ事業がカバーする部分

2020年3月期の概況

■ ユーシン事業 ハイライト

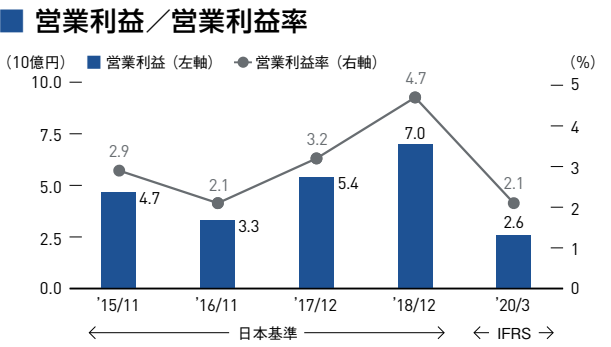
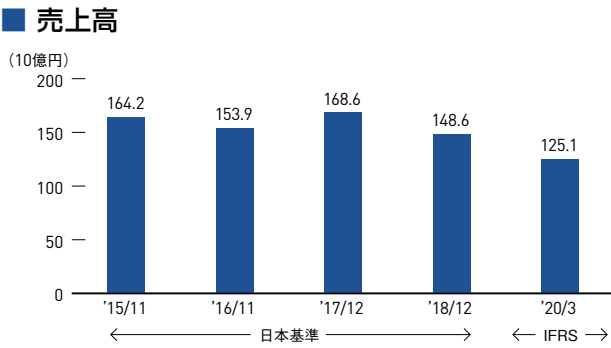
売上構成比	ROIC	内製率UPによる	両社の技術を相合した
13%	3%	コスト低減	新製品

当期の概況

自動車市場減速の影響を受けて減収減益

中国・欧州等における自動車市場減速の影響を受けたほか、第4四半期において新型コロナウイルスの拡大により欧州を中心に稼働制限の影響を受けて生産が大幅に低下しました。

この結果、売上高は1,251億円となり、営業利益は26億円となりました。なお、営業利益には特殊要因として経営統合関連費用および新製品立ち上げ費用等の一過性費用が約10億円含まれています。



* 決算期変更に伴い2017年12月期は13カ月決算。2018年12月期以前は経営統合前の参考値で日本基準。2020年3月期はIFRSで2019年1～3月の数値を含んでいません。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

最新型フラッシュハンドルで相合力が生きる

自動車業界ではスタイリング重視の傾向が続く中、フラッシュハンドルの需要が高まっています。この製品は、通常操作時以外はドアの内部に収納され、車体から突出していないドアハンドルです。ドアを開ける時はグリップが電動で突出し、走行

開始または車両から離れることで電動で格納します。従来のハンドルとはスタイル、機能において全く異なる価値を持つフラッシュハンドルですが、モーター、アクチュエータ、センサー、アンテナなど、グループが持つ多くの要素技術が含まれており、これらの技術シナジーによる売上成長を見込んでいます。

社会課題を解決するソリューション創出

小型化／軽量化と安全性／快適性の両立で自動車の進化に貢献

CO₂の排出量を低減、エネルギー消費の削減、そして軽快な走行性能を実現するために、車両重量の低減を目的とした部品の軽量化に対する要求が日々高まっている状況下、ユーシンは徹底した製品の小型化、軽量化に取り組んでおります。メカ製品における機構密度を高めた小型化、部品点数の削減、金属部品の樹脂化、マグネシウムダイカストの応用、そ

して高張力鋼板の活用などにより、高い強度を要する部品も小型化と軽量化を可能にしました。

結果としてサイドドアラッチにおいてはフロントで8%、リアで6%の軽量化を、またリフトゲートラッチにおいては部品点数を51点から39点に削減し15%の重量低減を実現しました。同時にコスト低減も実現できました。

これらの活動を通じて自動車の安全性、快適性の向上に貢献していくとともに、環境負荷の低減を目指した製品づくりに取り組んでまいります。

ユーシン事業

欧州事業の早期ターンアラウンドとシナジー最大化を図り、車載ビジネスを中心に競争力向上へ



常務執行役員
ユーシン事業本部長
芳川 浩士

■ 主要製品



自動車部品 産業機械用部品
住宅機器用部品（ビル・住宅用錠前 その他）

■ 主な用途



基本戦略

ユーシン事業は、欧州事業のターンアラウンドとシナジーの創出を図り、車載ビジネスを中核として住宅機器も事業拡大していくことが基本戦略となります。そのためには、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。

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。広島マザー工場では、商品開発、試作、量産、市場投入、品質保証まで一貫対応するほか、金型を中心とする基幹部品の内製化により外部へのノウハウ流出も防止しています。

エイブリック

グローバルに拡大する市場に、
日本固有のものづくりの強さと
「匠」の技術で挑む！

8本槍製品との相合による
シナジーを創出し、
アナログ半導体売上高1,000億円の
早期達成を目指す

エイブリック（株）
代表取締役社長 兼 CEO
石合 信正



経営統合の背景

エイブリックは、アナログ半導体の「超小型、省電力、使いやすさ」をキーワードに、民生用エレクトロニクスのほか自動車、医療、産業向けに強みを持っています。組織は団結力、スピード、活気にあふれ、たゆまぬチャレンジで業界最先端のイノベーションを追求する開発ドリブンの会社でもあります。

このたびミネベアミツミと経営統合したことにより、販売、生産、技術開発すべての分野において強力なシナジーが期待されます。エイブリックが持つさまざまな産業との豊富な取引実績や知見を、グループ全体の製品開発を含めた「相合」や最終顧客向けの提案に活用することにより、アナログ半導体事業の売上高1,000億円の達成に向けて事業機会の拡大に努めてまいります。



会社紹介はこちらから
ご覧いただけます。

社名の由来



日本社名：エイブリック株式会社
英文社名：ABLIC Inc.
中文社名：艾普凌科有限公司

2018年1月5日に新社名のエイブリックが誕生しました。

エイブリック＝ABLICは、ABLE（～ができる）とIC（IntegratedCircuit）を組み合わせた造語で、半導体技術で不可能を可能にするという意味を込めています。全従業員の投票で決定しました。

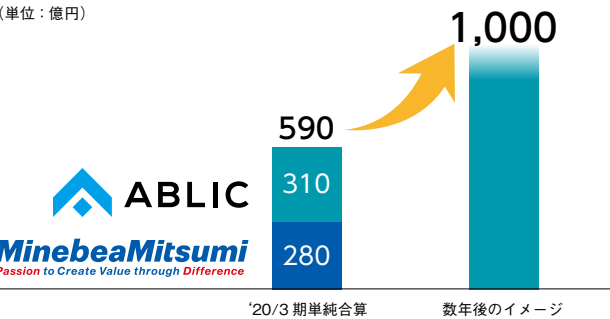
ロゴマークは、成長を表す上向きの矢印とICを表す◆を組み合わせ、社名の頭文字「A」を表現するとともに、半導体で社会の成長を目指すという企業姿勢を表しています。

経営統合の効果

- 販売
生産
- 主力製品の強化とグローバルに顧客基盤の拡大
 - 高い技術とコスト競争力を兼ね備え、安定供給可能な生産体制の構築
 - 盤石なBCP対応力の確立
- 技術開発
- 総合電子部品とアナログ半導体の技術シナジーによる新製品開発力の強化

アナログ半導体 売上高の成長イメージ

（単位：億円）



沿革

- 1881年 服部時計店創業
- 1937年 株式会社第二精工舎設立（現セイコーインスツル株式会社）
- 1968年 CMOS ICの研究開発を開始
- 1979年 アナログクォーツ用IC製造開始
- 2015年 SII半導体事業部分社化
エスアイアイ・セミコンダクタ株式会社設立
- 2016年 エスアイアイ・セミコンダクタ株式会社営業開始
- 2018年 エイブリック株式会社に社名変更
- 2020年 ミネベアミツミグループへ経営統合

エイブリック ハイライト

売上高 約300億円	営業利益率 10%以上	DNA 真摯なものづくりと 品質へのこだわり	社会課題を解決する ソリューション CLEAN-Boost® (クリーンブースト)
---------------	----------------	------------------------------	--

強み(アピールポイント)

- <コア・コンピタンス>
 - S M A L L（超小型）
 - S M A R T（省電力）
 - S I M P L E（使いやすさ）
- <SDGsへの取り組み>
 - 捨てられていたエネルギーを活用する
CLEAN-Boost®（クリーンブースト）技術
- <グローバル顧客への確実なサポート>
 - グローバルワンチーム（団結力・スピード）
 - 垂直統合（開発・製造・販売の三位一体）
- <品質へのこだわり>
 - 大手自動車関連取引先から10年連続表彰
（品質優良仕入先）

高水準の
営業利益率と
競争力

プロダクトポートフォリオ

ミツミ半導体の5本槍（注力開発分野）にエイブリックの3本槍を新たに追加

① リチウム保護 Smart Phone TWS xEV ESS Power Tool	② 車載電源 ECU 機能安全 カメラモジュール電源 TCU 電源
③ 垂直統合 Fan Motor Stepping Motor 高感度ひずみゲージ MINEGE®	⑥ 医療・高圧 超音波診断装置 ソナー魚群探知機 非破壊検査 ソレノイドバルブ
④ MEMS センサ・カスタム スマートファクトリー スマート家電 医療	⑦ 磁気センサ Fan Motor BLDC Motor Encoder 回転数角度検知 電池長持ち機器 (例 TWS) 電流センサー
⑤ IGBT xEV 再生エネルギー Inverter	⑧ CLEAN-Boost® (クリーンブースト) ピークル製品(センサー) 電源コア オープンイノベーション

①と②はミツミとエイブリックが重複して注力していた分野ですが、③～⑤はミツミ、⑥～⑧はエイブリックが独自に注力していた分野になります。これらが相互に補完、相合することにより、シナジーを創出して力強く成長してまいります。

社会課題を解決するソリューション創出

CLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術

これまで電力として活用できなかった微小なエネルギーを蓄電・昇圧し、無線発信などを可能にするエイブリック独自のエナジーハーベスト等に最適な技術です。

主となる蓄電昇圧回路技術は、立命館大学との共同研究によって生まれたものです。



<実例>「バッテリーレス漏水センサ」～インフラビジネスとの相合

漏れた水で自己発電を行い、無線により漏水信号を送信する CLEAN-Boost®（クリーンブースト）応用製品。大成建設（株）との共同開発により生まれた製品です。

電源を一切必要としないため、大掛かりな工事や電池交換の手間もありません。メンテナンスの手が届かなかったような場所にも、簡便に後付けで設置可能です。本センサの設置により、初期段階で水漏れを検知することができ、トラブル発生や被害が拡大する前に対応することが可能となります。コストと時間の両面で大幅な省力化を実現でき、環境負荷軽減にも大きく貢献します。



「バッテリーレス漏水センサ」を配管に設置したイメージ

2019年、IEEE*において、Best Paper Award 受賞 ～ CLEAN-Boost®（クリーンブースト）技術による半永久的な電源確保の可能性が世界で高く評価～
* IEEE（アイ・トリプル・イー）：アメリカに本部を置き、人類社会の有益な技術情報に貢献する世界最大の専門職団体

製造資本
の強み

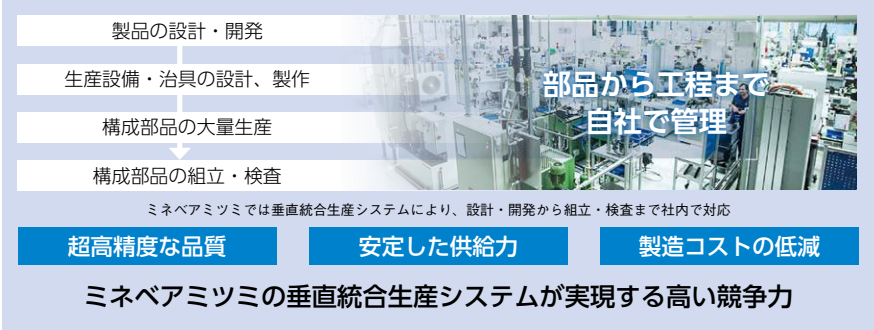
「垂直統合生産システム」と
「グローバル生産体制」

強み1 垂直統合生産システムの強さ・メリット

自社技術で設計・開発から組立・検査まで社内対応

垂直統合型の一貫生産（構成部品から工作機械まで自社ですべて製造）することで、高付加価値製品の効率的な生産を実現しています。

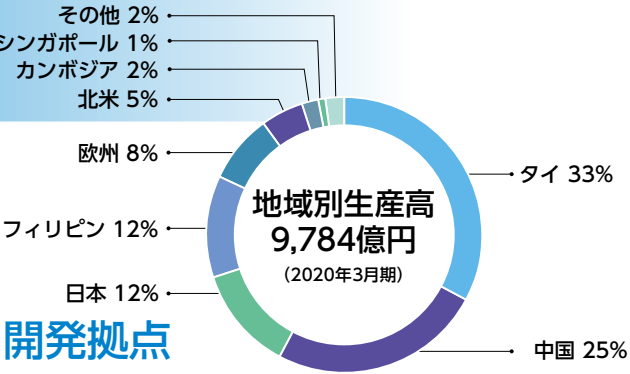
超精密機械加工技術と大量生産を両立させる垂直統合生産システム



強み2 グローバル生産体制のメリット

生産地 Mix により多様な市場ニーズに迅速かつ適切に対応し、圧倒的な供給力とコスト競争力で市場をリードしています。

22カ国に
93の生産・開発拠点



強み3 蓄積された製造ノウハウ

全ての国の全拠点で
同一基準の製造工程を徹底



製造資本
の戦略

「超精密機械加工技術」と
「大量生産技術」を両立

戦略1 安全・安心な製品の供給

品質マネジメント体制

当社グループは、グループ全体を対象とする「グループ品質マネジメント規程」を制定し、製品、サービスの安全性確保と事故の未然防止に取り組んでいます。

品質マネジメント体制は、最高責任者を社長執行役員とし、その諮問機関として「品質マネジメント委員会」を設置しています。その下位組織として各事業部を代表する品質保証実務責任者による「品質保証責任者協議会」を設置し、定期的に個別の品質課題の情報共有や、同様の問題について再発防止に取り組んでいます。

リスクアセスメントの実施

当社グループの製品が使われる最終製品のなかでも、万が一問題が発生した際に、社会に与える影響が大きい製品に関しては、本部組織と各事業部が協働でリスクアセスメントを実施し、そのリスクの低減を推進しています。

お客様満足度調査

当社グループでは、各事業部が主体となってお客様満足度調査を実施しています。その評価結果は各事業部門にフィードバックされます。お客様から一定の基準を下回る評価をいただいた場合には、部門横断での改善を検討、実施しています。

戦略2 スピーディーな供給力の維持・向上

当社グループでは販売部門と製造部門の「意思疎通」を行うためのシステムを作り、お客様からの受注残・今後の需要予測数、販売部門から製造部門への発注残、販売実績と生産計画のデータを共有することで、スピーディーな供給力の維持・向上を図っています。

各国の販売部門には客先動向、在庫状況を見ながら、製造部門に生産手配を行う部署がありますが、他国の該当部署と連携しており、急ぎの場合は在庫の融通、生産手配の優先順位の見直しを行うことで、お客様の要求に応えています。これらの情報・状況は、販売部門内部だけでなく、

製造部門・物流部門とも常に共有され、製造部門ではお客様の必要としているアイテムの在庫を常に適切な数量を保持する管理を遂行しています。

なお、マーケティング情報を活用することで、将来の急激な市場デマンドの上昇に備えています。

戦略3 製造ノウハウの継承

製造ノウハウ継承コンセプト

ものづくりは、ひとつづくりと考え、
人材を人財にするひとつづくり

をコンセプトに製造ノウハウの継承に取り組んでいます。部品加工においては、部品の加工精度を追求することで、製品の性能を向上させ、付加価値を上げるだけでなく、組み立て部門の歩留まり及び生産性の向上させることができます。そのための技術、グローバル感覚、専門性とのバランス感覚をもった知識を知恵に変えることができる“人”の育成を通じて製造ノウハウの継承に取り組んでいます。さらに継承された製造ノウハウが属人化することなく、チーム内で共有されるチームづくり(チームビルディング)を目指しています。

リスク対応策ー生産地 Mix

当社は22カ国に93の生産・開発拠点を持つことで、リスクを分散させていますが、ただ単に生産地を分散させているだけではありません。すべての国の全拠点で「同じ技術、同じ管理」の指導を行い、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。

■ 事例 ボールベアリング事業部 生産地 Mix



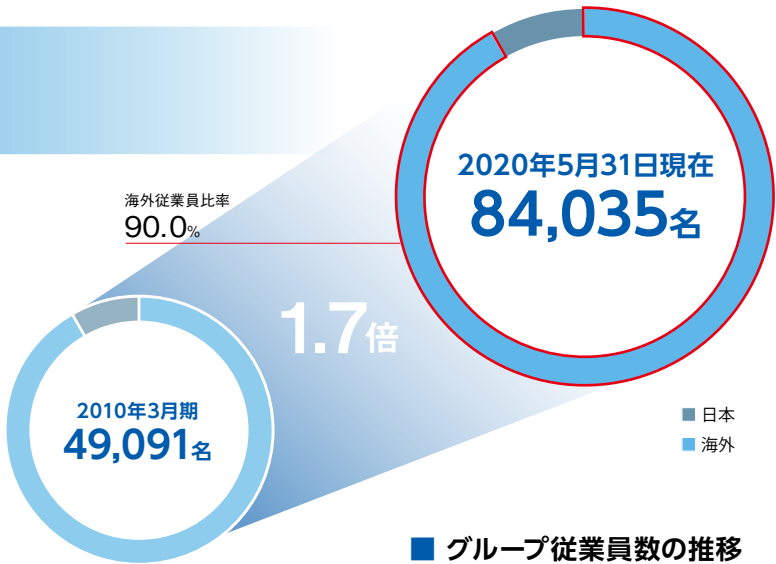
人的資本
の強み

一人ひとりのとんがりが
世界に化学反応を起こす

強み 1 グローバル人材

当社グループの従業員数は 2020 年 5 月 31 日現在で 84,035 名であり、M&A を含む事業規模の拡大により、2010 年 3 月期と比べ 1.7 倍となっています。

そのうち、海外従業員は 90.0%を占めており、世界 27 カ国の生産・製造・営業拠点で多様な人材がそれぞれのユニークネスを発揮するとともに、チームとしてさまざまなシナジーを生み出しています。



強み 2 女性の活躍

海外生産比率 87%、海外従業員比率 90% のグローバル企業である当社は、グループ全体で 女性従業員比率は 64%、女性管理職比率は 15% を超えており、多くの女性従業員が活躍しています。

女性のマネジメント職への登用状況は、ミネベアミツミ株式会社において、社外取締役 2 名、執行役員 1 名の 計 3 名の女性役員が就任しています。海外現地法人には、ローカル従業員から選任され、本社の経営会議にも 参画する「グループ執行役員」制度があり、タイと中国にそれぞれ 1 名の女性グループ執行役員が就任しています。

女性従業員比率
64.1%

女性管理職比率
15.1%

強み 3 熟練工・エンジニア

製造資本でも説明しているように、当社は人材育成を通じて製造ノウハウの継承に取り組んでおり、体系的な技術者教育や当社独自の技術認証プログラムにより技術力の水準を向上させるとともに、不良品率ゼロを目指し、作業手順書に基づきオペレーターを含む現場のメンバーの教育を徹底する仕組みを強化しています。

さらに、新たな技術分野でビジネスモデルを構築したり仕組み化を実現したりすることでイノベーションを推進する人材の育成ならびに獲得にも力を入れており、SALIOT・スマートシティソリューション・ベッドセンサーシステムなどの革新的な製品を生み出しています。



人的資本
の戦略

最強の一枚岩 (モノリス) となって
経営理念を実現する

戦略 1 グローバル規模の
人材育成・組織強化

マテリアリティ
3

2029 年 3 月期の目標を達成するために、当社はグローバル規模でオペレーショナル・エクセレンスを実現することができる人材の育成を強化しています。当社グループの人材の多様性を活かし、さまざまな部署・役職・職務単位でグローバル規模の人材交流を推進し、従来の枠にとられないシナジーを生み出しています。

主な取り組み

- 多くの従業員に海外赴任の機会を提供
- 米国ビジネススクールへの派遣 (次世代リーダー育成)
- 海外幹部クラスの従業員にリーダーシップ研修を実施
- 海外ナショナルスタッフの日本派遣研修 (業務スキル向上、日本語習得、ネットワーク構築)



戦略 2 女性活躍推進

マテリアリティ
4

ミネベアミツミ株式会社単体では、女性従業員比率は 15%、女性管理職比率は 1.8% にとどまっています。

当社がさらなる成長を遂げて 100 周年企業を目指すためには、男女わけへだてなく従業員一人ひとりが 最大限活躍できる環境づくりが必要と考えており、女性従業員を対象とした研修の実施や女性の積極採用、全従業員が働きやすい制度の整備に取り組んでいます。

戦略 3 エンジニア・高度技術者の
育成ならびに獲得の強化

ビッグデータや AI (人工知能)、IoT やロボットが当社の業務の中で比重を高めつつあり、先端技術を使って技術の構築や管理を行うことができるエンジニア・高度技術者の必要性がますます高まる中、こうした分野のエンジニアや高度技術者の育成ならびに獲得を強化していきます。そのために、先端技術を含む技術者教育の機会をさらに充実させるとともに、優秀な人材を獲得するための仕組みや風土づくりに取り組んでいます。

チームで新しい価値を生み出す

当社グループは、チームビルディング活動の強化に取り組んでいます。拠点・部署ごとにさまざまな活動が展開されており、多くの成果が生まれています。例えば、次ページで紹介する極小ベアリングの組立技能を世代を超えて継承していく事例は、技術力の限界に挑戦するという目的がチームをつなぐ拠り所となり活動が続いています。ボトムアップ活動で生産性向上やコスト削減を進めている事例は、経営目標を達成するという強い想いがチームメンバーの意欲を高めています。働きがいのある職場づくりへの挑戦の事例は、既存従業員ならびに将来従業員となりうる人々のエンゲージメントを高めるという目的が、組織全体をまきこむ活動の原動力となっています。

いずれの事例も、共創、つまり多様な立場の人々と対話しながら新しい価値を「共」に「創」り上げていくことで、最終的に「『より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢く』 つくることで社会に貢献する。」という当社の経営理念を実現させることにつながります。当社グループは、このチームビルディング活動をさらに推進し、常に組織を進化させながら経営理念の実現を目指します。

新しい価値を共創するチーム

グローバル人材の育成

チームビルディングで人材を育成

タイ メカアッシー事業部

タイ工場メカアッシー事業部は、2019年9月より、作業者を含むすべての部門メンバーを対象としたチームビルディング活動を開始しました。その目的は、ボトムアップを推進することで、一人ひとりが自ら考え、アイデアを出すチームの形成です。そして、生産性の改善・品質の向上・スクラップの減少・コスト削減・職場環境改善といった、当社グループの経営目標の達成につなげていきます。

作業者は、朝礼などで他のチームの問題に対しても真剣に耳を傾けるようになり、成果にもつながっています。

シニアマネージャー（課長）
丹羽 匠

活動を始めてから、作業員から話しかけられる機会が増えました。各人の自主性が明らかに高まっていると実感しています。

久保 史香

STEP1

チームビルディング活動開始

全部門メンバーに、チームビルディングプロジェクトの意義・目的・プロセス共有

STEP2

チームでの課題解決策を模索

現場でのヒアリングを通じて、工程全体をより効果的にするための施策をメンバー内で協議

STEP3

チーム力強化

チームメンバーと協力して活動に取り組むことで、お互いの理解を深め結束力を高める

具体的な業務の成果発揮

2020年3月期は2018年3月期比で生産性が21ポイント上昇！

女性活躍の推進

技能を継承・進化させる/世界最小ベアリングの組立技能

日本 機械加工品製造本部ベアリング製品部門

2009年に製品化された外径1.5mm、厚さ0.65mmの超極小ボールベアリングは、機械加工品製造本部全体の苦行と努力の結晶です。これは、技術力の限界にチャレンジするプロジェクトとして2008年にスタートし、設計・部品製作・組立等、通常生産業務とは別に事業部全体がチーム一丸と

なって挑み、その最終工程である組立工程には、3代にわたる女性技能者が携わってきました。

3代続いてきた最小ベアリングの組立技能は、今後、他の高度技能と結びつけていくことで、さらに進化し続けます。

技能継承の系譜



初代（2008～2015）
生産性改善推進課
課長
小山 郁子

さまざまな難局を乗り越えたのは、プロジェクトに携わる多くの方々の努力があったからこそであるとともに、お互いにサポートし合ったことによる、まさにチーム力の賜物。



二代目（2015～2018）
生産性改善推進課
グループリーダー
土屋 順子

部品を製造する機械場や他の関連部署からのサポートや、目標となる先輩と次を任せることができる後輩に恵まれ、互いに信頼し合って仕事を進められる環境に感謝。



三代目（2018～）
製造部
組立課
小平 彩香

私の提案や意見に周囲が耳を傾けてくれて、フォローしてもらいながら就業できる組織風土が、前向きに取り組める大きな要因。

ビルディング活動

熟練工・エンジニアの維持・確保

働きがいのある会社への挑戦

ドイツ myonic GmbH

myonic GmbH（以下マイオニック社）は、80年の精密ミニチュアボールベアリング製造の歴史を有するドイツの企業で、2009年にミネベアミツミグループの一員となりました。

マイオニック社では、熟練工やエンジニアの定着率を上げるため、2011年から「働きがいのある会社」になるためのプロジェクトを開始し、エンプロイヤー・ブランディング（企業が「職場」としての魅力を高め、従業員のみでなく、潜在的な従業員になりうる人材、従業員の家族、お客様などに対して発信していく活動）を推進。世界的な意識調査機関である

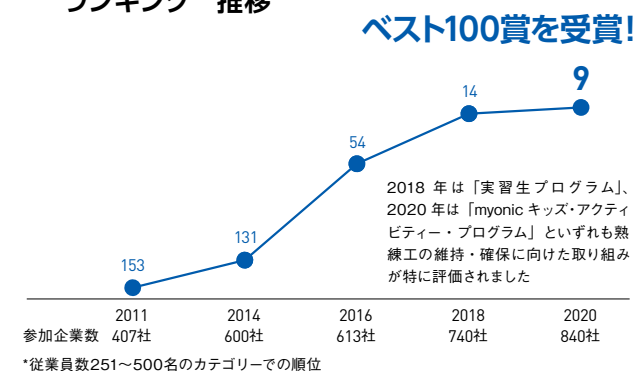


Great Place to Work®（以下、GPTW）主催の「ドイツの働きがいのある会社」コンテストへ参加し、調査の分析結果を踏まえた施策立案を通じ、2011年の153位から、2020年には初めてトップ10に入り、9位の座を獲得しました。

「職場」としての魅力を高める5ポイント

- ① 経営層・上級管理職・従業員・従業員代表間のオープンなコミュニケーションの強化
- ② オープン・ドアのカルチャー（誰でも経営陣と気軽にコミュニケーションできる風土）の促進
- ③ トップダウンとボトムアップを組み合わせたコミュニケーション・ポリシーの徹底
- ④ 個々の従業員を尊重する方針とチーム活動へのサポートの強化
- ⑤ 経営陣やミネベアミツミに対する従業員の信頼の強化

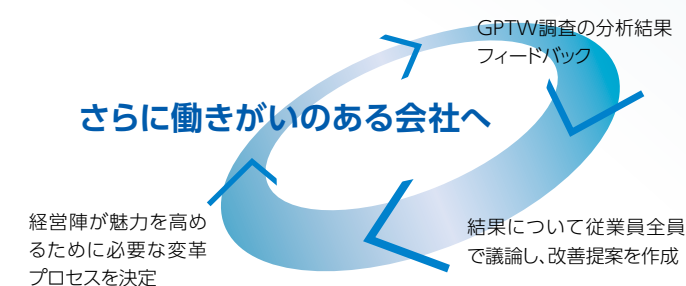
■「ドイツの働きがいのある会社」コンテスト ランキング* 推移



左から Julia Mischke/ コーポレート・コミュニケーションズ、Mr.Boeck/CEO、Sonja Westerhof/HR ディレクター

■「働きがいのある会社」への改善の取り組み

2011年以降の取り組み体系



取り組みがもたらした成果

- 当社に対する従業員の帰属意識や忠誠心が向上
- 信頼できる社会的に優れた企業として認知され、オファーを受諾する採用候補者が増加

従業員定着率（2020年）
99.1%
（2011年比13.4ポイント上昇）

2019年採用受諾率
約25 ポイント
上昇
（2011年比）

知的資本
の強み

超精密機械加工技術を
幅広い製品に展開

強み 1 超精密機械加工技術



ミネベアミツミは、祖業であるボールベアリングについて、ミニチュアサイズ故の超精密、かつ大量生産に必要な超精密加工技術を 70 年近くにわたり自社内で磨き上げ、2018 年には月産 3 億個を超える生産を達成しています。当社の特長である超精密機械加工技術では、ナノメートルオーダー（1 ナノメートルは 10 億分の 1 メートル）の加工寸法を自在に制御する必要があります。ナノメートルの加工精度を常に品質維持できるように加工用刃物、研削油、

設備から環境に至るまで、先端加工技術開発を自社内で完結しています。

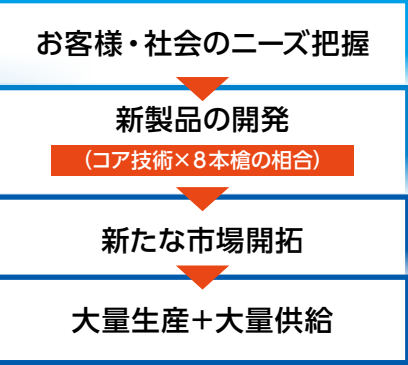
また、顧客や市場ニーズに応えるため、使用原材料の開発も社内で行い、将来製品に必要な新規材料の基礎開発も行い、部品メーカーとして類を見ないものづくり体制を確立しています。これまで培ってきた超精密機械加工技術の経験と実績データは膨大なビッグデータとして社内の機械加工製品、ならびに他の製品へ横展開されています。

強み 2 製・技・開・販の総合力

「コア技術」と「8 本槍製品」の相合による製品開発

研究開発投資の拡大に加え、製造・技術・開発・営業の総合力により、新たな市場を開拓していきます。

2018 年 12 月に中国テクニカルセンター、2019 年 9 月に欧州技術センターを設立し、各地域でのスピーディな開発体制を強化しています。



常識を超えた「違い」で
新たな価値の創造

強み 3 M&A 遂行力・PMI の維持・向上

当社は 49 年で 50 件の M&A を通じて事業ポートフォリオの強化と見直しを行ってきました。2017 年に経営統合したミツミ電機は経営統合により、資金力・徹底したものづくりへのこだわり、製造力を手に入れ、スピードや技術力、製品自体のグレードアップを実現しました。

例えば、最先端の技術開発に取り組む磁気回路のシミュ

磁力が拓く世界

ガリレオ X 2020 年 6 月 28 日放送
磁力をテーマに、ミネベアミツミの
経営統合によるシナジーを紹介。



レーションにおいては、旧ミネベアとミツミのシミュレーション技術の融合によりシナジーを発揮しています。さらに、2020 年 4 月には磁気をセンシングするホール素子を主力製品とするエイブリックを統合しました。これにより、ミネベアミツミの磁気製品に、磁気のセンシング技術を加えることができ、競争力のさらなる向上を図っていきます。

知的資本
の戦略

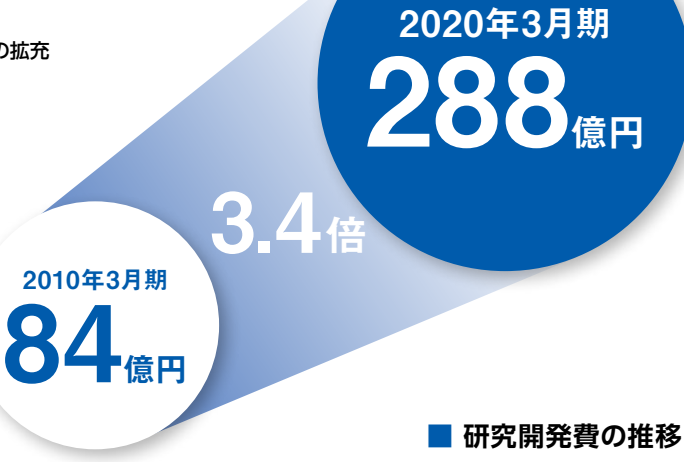
超精密機械加工技術とコア技術を
相い合わせ新しい価値を創出

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、

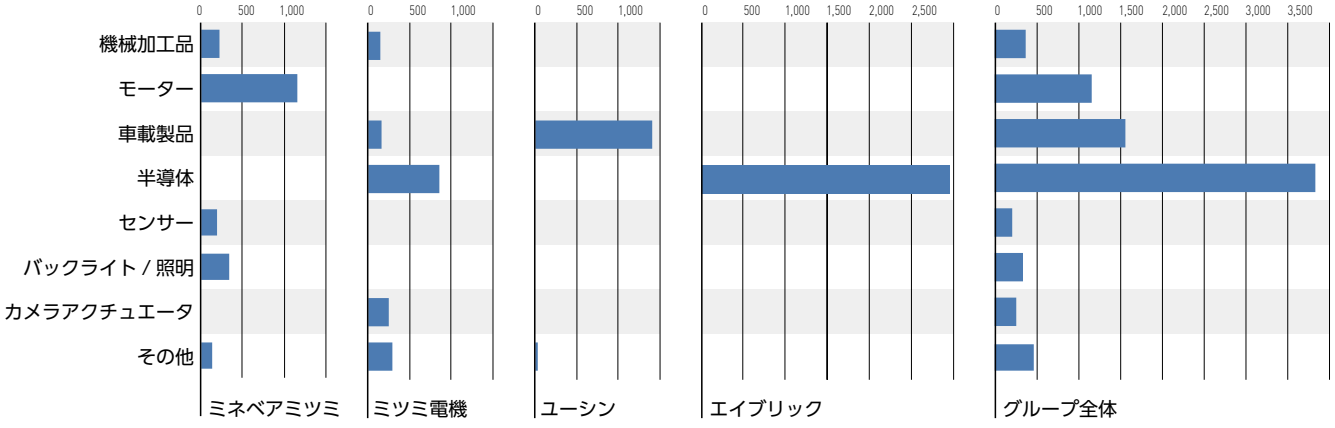
- 中長期的に市場で勝てる新製品開発に必須な要素技術（コア技術）の拡充
- グループのシナジーを有効活用し、新製品の投入推進を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。

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. ユーシンコラボレーション
8. エイブリックコラボレーション



戦略 2 知的財産管理の効果的なポートフォリオ推進

ミネベアミツミグループとして、約 8,000 件の特許権を保有し、その分布は下図のようになっています。ミネベアミツミ、ミツミ電機、ユーシン、エイブリックが補完し合い、グループの事業をカバーする効果的なポートフォリオを形成しています。



「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画

当社は、世界保健機関（WHO）が新型コロナウイルス感染症まん延の終結宣言を行う日までの間、新型コロナウイルス感染症のまん延終結を目的とした開発・製造などの行為に対しては、一切の対価や補償を求めず、当社が保有する特許権、実用新案権・意匠権・著作権の権利行使を行わないことを宣言しています。

