

事業別戦略

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みない「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。

各事業セグメントでダイナミックに市場展開しており、それぞれ異なる事業機会、リスク、そしてそれらに向けた対応策があります。次ページ以降では、事業概況を含む事業戦略を説明します。

<p style="writing-mode: vertical-rl;">機械加工品事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 1,574 億円</p> <p>営業利益 312 億円</p> <p>ハイライト ボールベアリングの総販売数量、生産数量は単月で過去最高を記録</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>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 データセンター向けをはじめとする冷却装置向けベアリングの需要増加。 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。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 世界的な旅客需要の低迷による新造航空機の生産レート低下。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">電子機器事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 3,638 億円</p> <p>営業利益 176 億円</p> <p>ハイライト モーターを中心とした安定的な成長の土台が確立</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>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 自動車のEV化によるモーターの新規分野への参入機会が拡大。 産業機械/FA/ロボット市場の拡大によるアクチュエータ、冷却FAN等の需要増加。 レゾナントデバイスをはじめとする新規市場の形成。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">ミツミ事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 3,610 億円</p> <p>営業利益 198 億円</p> <p>ハイライト アナログ半導体の大幅な利益拡大で確かな収益源として確立</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 精密部品、光デバイス、電源、機構部品、車載製品、アナログ半導体</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 高級家電 IoT機器 ゲーム機器 データセンター 医療機器 スマートフォン ウェアラブル機器</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 非接触型製品の需要増加を受け無線通信技術、センサIC等の活用機会拡大。 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ビティ向上。 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">ユーシン事業</p>	<p>2021年3月期実績</p> <p>売上高 1,051 億円</p> <p>営業損失 19 億円</p> <p>ハイライト 構造改革に着手し、成長領域にリソースを集中</p>	<p>■ 主要製品</p>  <p>主な製品 自動車部品（ドアラッチ、ドアハンドル等）、産業機械用部品、住宅機器用部品（ビル、住宅用錠前その他）</p>	<p>■ 主な用途</p>  <p>自動車 農業機械 建設機械 住宅機器</p>	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車におけるドア閉鎖システムの電動化/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カー市場の増加。 ハンドル、ラッチ、CSD*の高付加価値化による1台当たり要素部品点数の増加。 * Compact Spindle Drive CSDの搭載率向上。 	<p>リスク</p> <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選好する可能性。 	<p>機会とリスクへの対応</p> <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する。 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する。 当社独自のモジュール化/アクチュエータ化による共通エンジンを開発する。

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
機械加工品事業本部長
水間 聡



2021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において需要が堅調に推移したことにより売上高は増加しました。ロッドエンドベアリングは、航空機関連の需要減により売上高は減少しました。ピボットアセンブリーは、HDD市場の縮小を受け売上高は減少しました。

この結果、売上高は1,574億円、営業利益は312億円、営業利益率は19.8%となりました。

2022年3月期の見通し

ボールベアリングは自動車向け、データセンター向けを中心とした幅広い用途において、力強く需要が増加しています。

ロッドエンド・ファスナーを含む航空機向けビジネスは、期初時点では前年度並みで推移する前提としています。ピボットアセンブリーはHDD市場の縮小に伴う需要減少を見込んでいます。

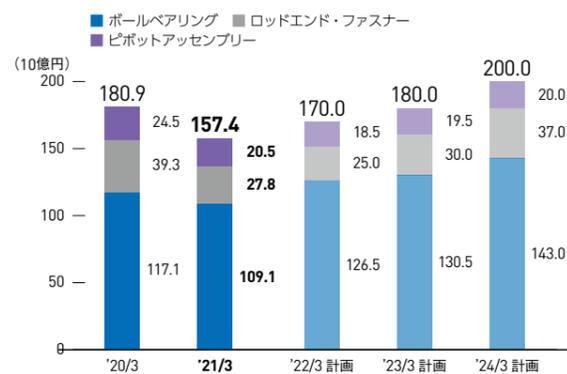
中期事業計画

ボールベアリングの成長が
航空機の低迷を跳ね返す

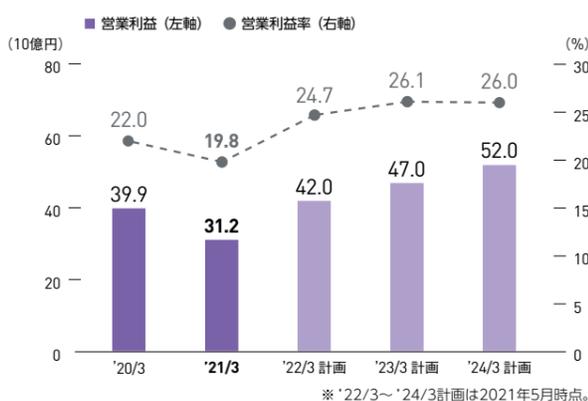
主なポイント

- 1 ボールベアリング 販売
自動車、データセンターを筆頭に
外販数量に生産能力が対応する
- 2 ボールベアリング 生産
月産 345 百万個体制を確立する
- 3 ロッドエンド・ファスナー
コロナ後の大幅な
需要回復を見据えて体質強化
- 4 精度大幅アップによる超高性能
ベアリングの量産体制を構築中

売上高



営業利益/営業利益率



2021年3月期の概況

機械加工品事業ハイライト

売上構成比

16%

ROIC

19%

ボールベアリング
外販数量

約2.1億個/月
(+内販0.55億個/月)

ボールベアリング
生産数量

約2.6億個/月

次の10年を見据えた基本戦略

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、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

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ボールベアリング事業における新しい取り組みとして、外径100mmまでの比較的大きなサイズの製品開発をおこなっています。主なターゲットは新エネルギー車(NEV, New Energy Vehicle)の主機モーター向けで、高速回転、電食対応、耐久性、省電力化といった技術が要求されます。ここには、当社がミニチュア・小径ベアリングで確立してきたコア技術に加え、グループ会社の技術力をいかすことができます。

具体的には、欧州のマイオニック社は超高速回転用途で、セラベア社はセラミックスを用いた製品開発で高い実績

があります。米国のNHBB社は耐熱鋼等の特殊材料を用いた製品開発のほか、大型ベアリングも生産しています。

このように、グループ全体のテクノロジーを相合して新規分野を切り開いてまいります。



社会課題を解決するソリューション創出

カーボンニュートラル時代において、納品先であるセットメーカー様は自社製品を通してCO₂排出を低減することが大変重要になると考えます。そのために「エコな部品」を調達する必要性が生じます。

このような将来のトレンドを見据え、ミニチュア・小径ベアリングの新しい製品戦略として品質を圧倒的に引き上げる取り組みを開始いたしました。当社製ベアリングをご

使用いただくことでCO₂の排出を従来よりさらに大幅に削減することが可能になるというものです。結果として、当社の競争力の源泉である品質、供給力、価格のうち、品質に「グリーン」という要素が加わり、収益基盤を一層強固にすることになります。

今後も、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。

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
電子機器事業本部長
岩屋 良造



2021年3月期の概要

モーターは第1四半期は前年同期比で大きく減収となったものの、第2四半期以降の鮮明な受注回復を受け通期で大幅な増収となりました。LEDバックライトはスマートフォンにおける採用モデルの減少に伴う需要減により、売上高は減収となりました。

この結果、売上高は3,638億円、営業利益は176億円、営業利益率は4.8%となりました。

2022年3月期の見通し

モーターは成長が加速し、大幅な増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスはLEDバックライト採用モデルの台数減少による減収減益を見込んでいます。センシングデバイスは売上高はほぼ横ばいも収益性の改善による増益を見込んでいます。

なお、2022年3月期より一部事業についてセグメントの移管を実施しております。

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
すべての製品領域で
次なる成長ステージへ
- 2 LEDバックライト
製品ミックスは
車載とスマートフォンで継続
- 3 センシングデバイス
車載向けおよび産業向け
(成型機等)の拡販

2021年3月期の概況 電子機器事業ハイライト

売上構成比
37%

ROIC
10%

モーター事業
収益拡大

製品ポートフォリオ
拡大中

次の10年を見据えた基本戦略

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おこないます。

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。

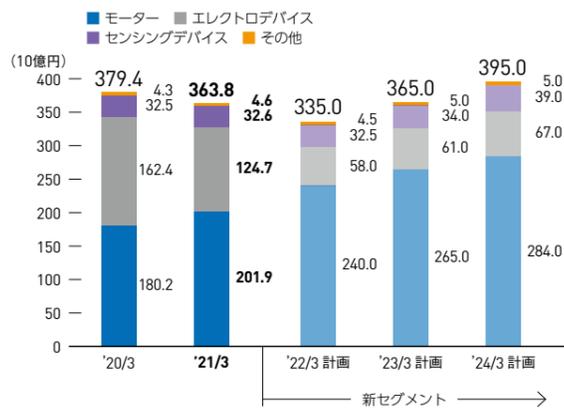
『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

モーターにおける相合は、機能部品を複合化することにより付加価値を高めていくことです。具体的には、モーターと減速機やエンコーダを統合することによるモジュール化、またはモーターと制御機器を統合することによるユニット化などがあります。複合化によりモーターのビジネスモデルを単体型から提案型へより高付加価値の領域へ転換することが可能となります。例えば、高効率・高精度のベアリングと高耐熱磁石との相合をはかり150℃の高熱に耐える車載モーターが実現されます。これまでOA機器やPC周辺機器向けで培った強みをいかながら情報通信・

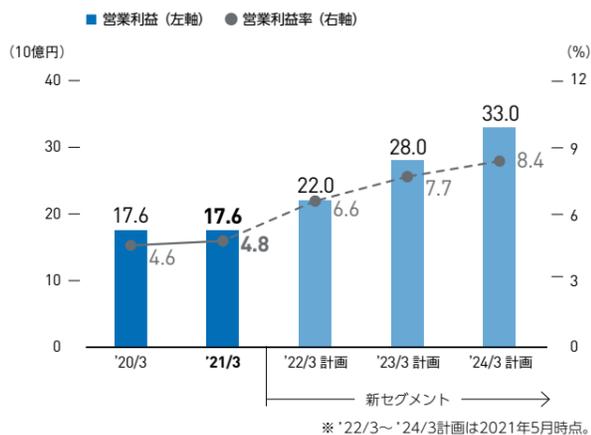
ロボティクス・車載製品への展開を加速し、ポートフォリオの拡大と付加価値の拡大を実現してまいります。



売上高



営業利益／営業利益率



社会課題を解決するソリューション創出

カーボンニュートラルに向けた取り組みの一環として、相合をいかした小型で精密なモーターの供給を通じてお客様の環境負荷低減に貢献していく方針です。例えば、ICT社会が実現されていくなかで、データセンターの電力消費/CO₂排出量が社会的課題になっています。このような課題に対して、当社では最高品質のベアリング、モーター、アナログ半導体などを相合した冷却用ファンを供給することで、長寿命、高耐候性、省電力、静音化といった側面から環境負荷を低減させることができます。

今後も、部品メーカーとして供給責任を果たすと同時に、気候変動への影響の低減といった社会課題の解決に貢献してまいります。



ファンモーター製品群

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



2021年3月期の概要

機構部品は世界的な外出抑制による需要増を受けて増収となりました。アナログ半導体はエイブリックの新規連結および好調な受注を受けて増収となりました。

この結果、売上高は3,610億円、営業利益は198億円、営業利益率は5.5%となりました。営業利益については、光デバイスおよびアナログ半導体において合わせて約40億円の一時費用があったことを勘案すると、実質的には前期比で大幅な増益となりました。

2022年3月期の見通し

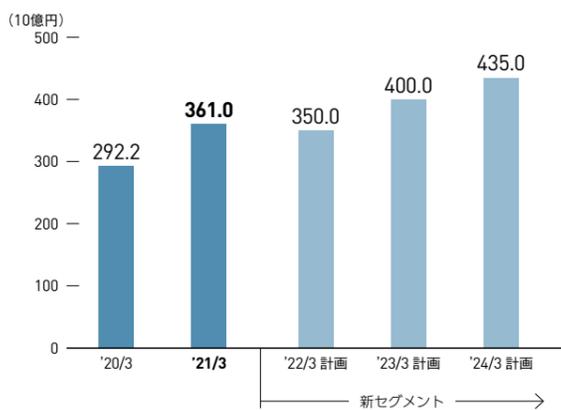
光デバイスは主要顧客における新付加価値モデルの増加により、増収増益を見込んでいます。アナログ半導体は好調が継続する見込みです。

中期事業計画

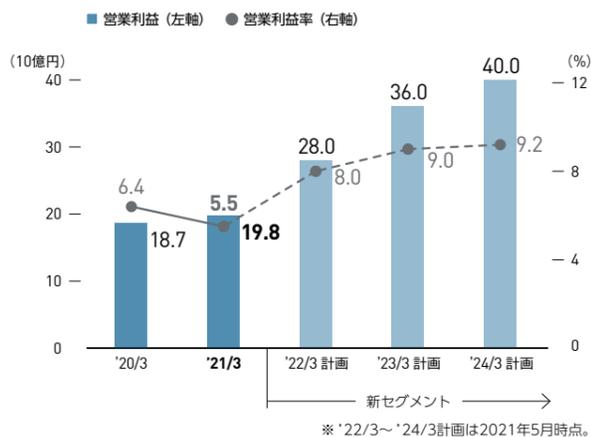
ゲームに頼らない収益体質が確立

主なポイント	
1	光デバイス さらなる業界プレゼンス強化
2	アナログ半導体 シナジーとオーガニックの両輪で成長が加速
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/スイッチ/電源 NEXT 半導体のための注力

売上高



営業利益/営業利益率



※ '22/3~'24/3計画は2021年5月時点。

2021年3月期の概況 ミツミ事業ハイライト



次の10年を見据えた基本戦略

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される会社のM&Aをおこなうことで達成されます。

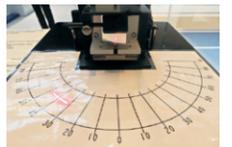
コア・コンピタンス

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気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。

『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

自動車の高度な自動運転技術で必須とされるLiDARに向けて新製品の開発に注力しています。LATM*という当社独自の磁気回路設計から生まれた回転往復運動アクチュエータで、LiDARのミラー角度を高速・高精度で制御するものです。ここで活用される要素技術の一つに超高精度のミニチュア・小径ベアリングがあります。通常ベアリングは一方方向に回転するのに対してLATMでは往復(双方向)

で回転するため非常に厳しい特性が要求されますが、当社の長年にわたるベアリングの蓄積された経験智をいかすことで実現することができました。今後も、当社が保有するコア技術を相合し新たな付加価値を創造、提案してまいります。



* Limited Angle Torque Motor

社会課題を解決するソリューション創出

地球規模で気候変動が進む中、さまざまな環境データの変化から自然災害の要因を分析/見える化し、さらに将来起こりうる事象と影響を予測することがますます重要視されています。ミツミ事業はその前身のミツミ電機創業時よりセンサー技術のほか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いることから、環境モニタリングシステムの構築に向けて大きな事業機会があります。

例えば、当社のMEMS技術を活用することにより温湿度、気圧、気流、雨量、紫外線などが一つの小型デバイスで簡単に測定することが可能となります。さらに、今後はエイブリックのバッテリーレス技術やこのたびオムロン株式会社

から取得したMEMS事業等も相合することで、設置可能領域がさらに拡大します。

このように、さまざまな社会課題の解決に積極的に取り組み環境品質の向上に努めてまいります。



当社製統合型環境センサーの計測可能なデータの事例

ユーシン事業

欧州事業の早期ターンアラウンドと
シナジー最大化をはかり、
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



2021年3月期の概要

自動車部品は、主に第1四半期における自動車市場減速により売上が大幅に減少しました。これは、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、生産が大幅に低下したことによります。第2四半期以降は、市場回復に伴い売上高も回復傾向が続きました。

この結果、売上高は1,051億円、営業損失は19億円、営業損失率は1.8%となりました。営業損失については、構造改革に係る約43億円の一次的費用があったことを勘案すると、実質的な営業利益は前期並みとなりました。

2022年3月期の見通し

自動車市場の回復による影響などにより、増収と損益の改善を見込んでいます。欧州における構造改革について、人員削減は2022年3月末までに実施する計画としています。

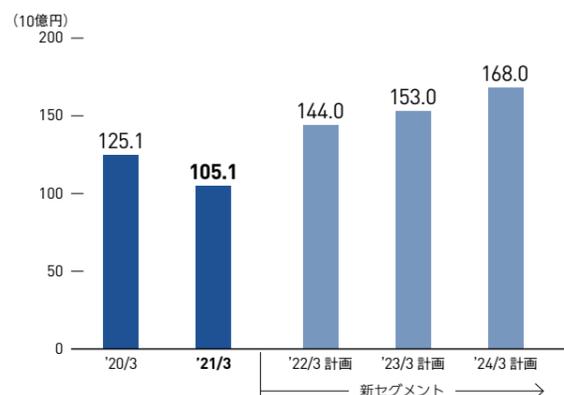
中期事業計画

成長領域にフォーカスし
業績改善をはかる

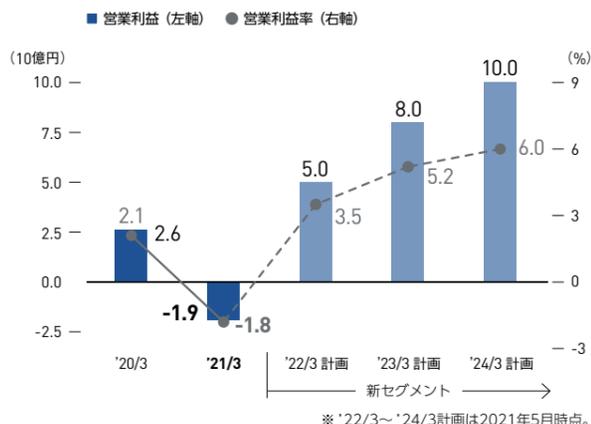
主なポイント

- 1 構造改革①
欧州における今期300名の
人員削減は来期より収益貢献
- 2 構造改革②
低価格品からの撤退
- 3 高付加価値製品へのシフトを加速
① CSD
② Flush handle
③ e-Latch
- 4 そうごう
相合戦略の成果が発現開始

売上高



営業利益／営業利益率



2021年3月期の概況

ユーシン事業ハイライト

売上構成比

11%

ROIC

-2%

内製率UPIによる
**コスト
低減**

全社の技術を相合した
新製品

次の10年を見据えた基本戦略

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はかり、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。

『そうごう「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ミネベアミツミが保有する製品開発力を相合することで自動車の開閉機構の進化に大きく貢献することができま。一例として、年々車両への搭載率が加速しているパワーリフトゲート向けCSD*があります。CSDの心臓部ともいえるモーターとベアリングはミネベアミツミ製を搭載し、モーター、ハーネス ASSY およびギアボックスをユニットとして集中生産することで安定的に高品質な製品を生産しています。その他、当社独自のモジュール化/アクチュエータ化による共通エンジンを開発することで他社との違いを創出し、ミネベアミツミの効率的な生産体制の

もと新規顧客の獲得も視野に入れた拡販を目指します。

* Compact Spindle Drive



社会課題を解決するソリューション創出

スマートフォンを使用したデジタルキーの普及を通して、福祉車両や介護の必要な方、お年寄りにとって使いやすい車づくりに貢献できると考えています。

当社が独自に開発したe-Accessは、キーの認証からドアのアンロックやオープンまでの乗降システムをスマートフォンと連動させる技術です。それにより車両がスマートフォンの位置に応じてドアの開け閉めを電動で自動的に起こすことが可能となりました。例えば、スマートフォンを持って車両ドアに近づくと自動的にドアが開き、車両から

離れると自動的に閉まります。また、アウターハンドルのグリップを軽く握ることで自動でドアロックを解除したり、半ドアの状態でも自動で完全ロック状態まで閉めたりすることができます。このように、自動化/電動化という特徴をいかしハンズフリーでドアの開閉を制御することで、利用者さらなる利便性を与えることができます。

今後も、当社技術をいかした安心、安全な製品の供給を通して、社会の発展に貢献してまいります。

経営理念実現のためにDXを駆使し、業務遂行力を飛躍的に向上させます

ミネベアミツミグループでは、経営理念実現のためDXを有効な手段として活用し、グループすべての事業部で業界最高水準の生産性への向上を目標に掲げています。そのため当社グループではAI・DXを経営資本強化策として推進していきます。

取り組み概要

Step4 DXを有効な手段として活用

Step3 デジタル・インテグレーション
 ・手書き情報、サイロ化、分断されたデータを統合
 ・データを貴重なリソースに転換

Step2 データの有効活用
 ・社会、技術の変化に対応したITの構築
 ・リアルタイムに「データを可視化」し、提供する
 ・最新状況と事実の分析に基づいたスピード経営をサポート

Step1 成長と発展のための変革
 ・成長への情熱を燃やす
 ・価値あることを、速く

業務改革こそがDXの本分です。
 人財情報を経営にいかすための人事管理プラットフォームの構築と人事情報の一元化、さらに、クラウド型営業管理(SFA)・顧客管理(CRM)プラットフォームの導入により業務の効率化、製造データとの連携を確立し、製販一気通貫のワークフローを**DXで実現**していきます。

DX推進に向けた課題認識と解決策 / 対応状況は下記のとおりです。

課題	解決策 / 対応状況	
社員のデジタル受容度	社員のデジタル受容度向上	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコミュニケーションツール等の導入により、社員のデジタル受容度、デジタル・リテラシーは向上中 デジタル人材育成により、変革の推進力とスピードがアップ 各現場と連携し、目的を明確化することに注力できる体制を整備
システムの効率性	システムの効率性追求	<ul style="list-style-type: none"> データアクセス、分析、分析結果のアクションの効率性を重視 データ活用を前提に、新たなビジネスモデルを構築中 DXにつながるDI(データ・インテグレーション)を推進し、可能な価値提供を検討
セキュリティ問題	セキュリティ対策	<ul style="list-style-type: none"> クラウド活用に向けた運用環境の整備 ゼロトラストセキュリティ対策の早期実現(すべての通信を信頼しないことを前提に、さまざまなセキュリティ対策を講じる)

CDXO (Chief Digital Transformation Officer) コメント

ゼロトラスト セキュリティ対策を推進しながら、新たなビジネスモデルを構築します

2020年8月に私一人でスタートしたAI・DX推進部門は、1年間で15名の部門に成長しました。

DXを有効な手段としてフル活用し、グループの経営理念の実現と、すべての事業部における業界最高水準の生産性の向上を目標に、当社グループの発展と成長に貢献していきます。

発足後のおよそ9か月間で、クラウドを活用したビジネスコミュニケーション・ツールの導入や、e-Learningプラットフォーム「ミネベアミツミ・アカデミー」のサービスをおこない、社員間の知識の共有を促進し、デジタル受容度が大きく向上しています。また、今後はゼロトラストセキュリティ対策*を推進しながら、社内のデータへのアクセス、分析結果のアクションへの連携を加速し、グループ間におけるデータの共有、有効活用や、重複作業の回避を前提とし、新たなビジネスモデルを策定する予定です。

*ゼロトラストとは「すべてを信頼しない」ことを前提に対策を講じるセキュリティの考え方。従来のセキュリティ対策のように、信頼できる「内側」と信頼できない「外側」の境界線で対策を講じる方法から、より厳しいものへと進化しています。



CDXO 佐内 桐梧

お客様やステークホルダーへ価値を提供するDX

社会課題解決につながる新たなビジネスモデルを構築

当社グループの各事業本部、事業所でアサインされている「DXアンバサダー」との連携を密接におこない、IoT、AI、5G、等の最近のテクノロジーを利用し、高い技術力を擁する精密部品のサブスクリプション・モデル等の新たなビジネスモデルの構築を目指します。

製造資本
の強み

垂直統合生産とグローバル生産で
蓄積されたノウハウを全世界で共有

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、超精密機械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。また、グローバル生産体制を拡充し、蓄積された製造ノウハウをグループ全体で共有することで、さらに超高精度・高品質製品をスピーディに供給し、世界のものづくりをお支えています。

強み1 垂直統合生産システムの強さ・メリット

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な供給を実現しています。

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

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。22カ国95拠点に広がる生産・研究開発拠点のなかで、日本国内のマザー工場と、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、センサーなど、ほとんどの事業が複数の国に拠点をもち、同一国内で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、すべての国の全拠点で「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 蓄積された製造ノウハウ

ベアリングの中でも極小・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・歩留率を極限まで高め、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。

製造資本
の戦略

環境負荷低減とリスク対策の徹底・
圧倒的な供給力のさらなる向上

ミネベアミツミは製造における環境負荷低減により一層注力するとともに、リスクマネジメントを徹底し、部品メーカーとしての供給責任を果たしていきます。さらに、設備の自動化・部品の内製化などを通して、垂直統合生産体制をより一層強化し、スピーディかつ圧倒的な供給力のさらなる向上を目指します。

戦略1 製造における環境負荷低減

ミネベアミツミは、従来より経営理念・社是に基づき、量産拠点であるタイ、上海工場でも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の主要2工場の太

陽光発電システムの導入を皮切りに、世界的に気候変動・脱炭素に注目が集まる中、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.53

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。

新型コロナウイルスの感染拡大においても、社長をトップとする対策本部を早期に立ち上げ、感染対策のベストプラクティスや物流、調達、営業情報などをグローバルに共有し、影響を最小限にとどめています。

また、中国での感染流行時は、タイ・カンボジア・フィ

リピンなどで生産をカバーし、続いて世界に感染が拡大した際は中国が他拠点の生産をカバーするなど、分散した生産拠点ネットワークを活用し、工場の操業と顧客への出荷を続けてまいりました。

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。

コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント P.74

戦略3 スピーディかつ圧倒的な供給力の向上

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。

当社は、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、生産性を極限まで高めていきます。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、タイのバンパイン工場における多目的工場建設への投資、オムロン株式会社のアナログ半導体・MEMS工場取得など、投資やM&Aを通して、常に先手をうち、将来を見据えた生産能力増強をおこなっています。

今後もさまざまな手段で生産性向上、生産能力増強に努め、スピーディかつ圧倒的な供給力をさらに磨き上げていきます。

人的資本
の強み

熟練工/エンジニアが事業の基盤を盤石にし、
グローバルレベルの多様な人材集団が
ビジネスの幅と奥行きを広げていく

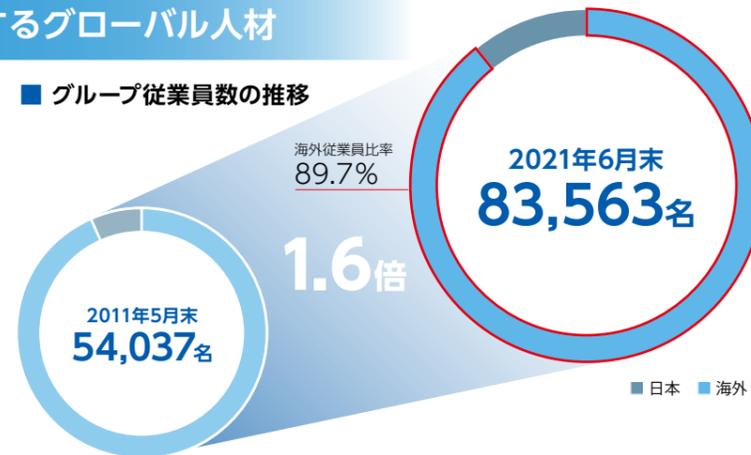
ミネベアミツミグループの人的資本は、従業員が創業以来当社の成長とともに育んできた知識・スキル・経験などのすべてを包含しています。

当社のグローバル戦略をけん引するグローバル人材、多様な知識・スキル・経験を持つ人材集団であるとともに、さまざまなノウハウを継承し進化させ続ける熟練工やエンジニアです。

強み1 グローバル戦略をけん引するグローバル人材

当社グループのグローバル従業員数は、2021年6月末時点で83,563名です。

M&Aや業容拡大により、2011年5月末と比べると、1.6倍の増加となっています。世界27カ国95生産・研究開発拠点、91営業拠点でビジネスを展開しており、海外従業員数はグループ全体の従業員数の89.7%を占めています。



強み2 イノベーションの源泉となる人材の多様性

ビジネスのグローバル展開で組織を拡大してきたミネベアミツミグループにとって、人材の多様性は組織の強みのひとつです。ミネベアミツミグループは、創業以来M&Aや海外進出を積極的におこない、多様な製品・技術、人材・カルチャーなどを受け入れ、進化させながら、事業を拡大してきました。

特に近年は、新しい知識・技術・経験を獲得するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、組織変革を加速化させています。

グループ全体の女性従業員の割合は、2021年6月末時点で63.7%、また、女性管理職比率は17.4%となっており、世界各国で多くの女性が活躍しています。

女性従業員比率

63.7%

女性管理職比率

17.4%

* 2021年6月末現在

強み3 ノウハウを継承・進化させ続ける熟練工・エンジニア

ミネベアミツミグループは、「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。たとえば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、付加価値をあげるだけでなく、組み立て部門の歩留まりおよび生産性を向上させることができます。そうした

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熟練工やエンジニアを育成し、ノウハウを継承し続けています。

さらに、継承された製造ノウハウが属人化することなく、チーム内で共有し進化させて成果を出すチームづくり（チームビルディング）に力を入れています。

人的資本
の戦略

強みをさらに強化し、最大限のパフォーマンスを
発揮できる環境を整えることで
経営戦略の実現を加速化させる

2020年より、ミネベアミツミの存在意義/目指す方向性と個々の従業員の方向性とをすりあわせ、組織と個人のパフォーマンスを最大化させることを目的として、人材マネジメント体系を再構築しています。

人材の獲得から開発・評価・処遇までのプロセスを総合的に見直し、期待する役割と成果を明確にしたうえで、従業員ひとりひとりがワクワクしながら仕事にチャレンジできる場をつくります。成果/行動を適正に評価し、対話を通じた人材開発/キャリア開発と連携させ、一貫性のある人材マネジメント体系を目指しています。人材マネジメント体系の再構築は、人的資本の強みのさらなる強化と働きやすい環境整備を推進する基盤となります。

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
6

従業員ひとりひとりが強い「個」として自身の未来を切り開き、仲間と「チーム」となって当社のみならずグローバル規模の未来の創造にも責任を持つ、という信念をもって仕事に臨むことを支援していきます。

特に、当社の強みであるグローバル規模の人材や熟練工/エンジニアのスキルをさらに強化していきます。この1年間は新型コロナウイルスの影響で減速させる取り組み

もありましたが、状況をみながらグローバル拠点での海外赴任経験の提供、国内/国外の経営人材や次世代リーダー・専門職人材などのグローバル人材の育成を加速化させていきます。

さらに、昨年より組織的に取り組んでいるチームビルディング活動をグローバル全体に拡大し、チーム活動によりダイナミックな組織強化に取り組んでいきます。

戦略2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

マテリアリティ
7

人材の多様性は、当社の技術革新・^{そごう}相合活動の源泉です。当社の強みである多様性(ダイバーシティ)をさらに進化させ、人材の多様性を受け入れ、認め合い、新たな価値を生み出す活動(インクルージョン)を促進していきます。

特に近年、新たな知識・技術・経験を補強するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、

組織変革を加速化させています。今後も、以前から取り組んでいる女性活躍促進だけでなく、国籍・バックグラウンド・年齢・価値観などの「違い」が交わる場を創出し、そこから生まれる新たな価値をさらなるイノベーションにつなげていきます。

戦略3 従業員が安心して働ける安全と健康促進の取り組み

マテリアリティ
9

従業員が安心して働ける環境をつくることは、従業員の能力を最大限に発揮してもらうための大前提です。ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針における健全かつ安全な職場を維持するという基本方針の下、安全・健康

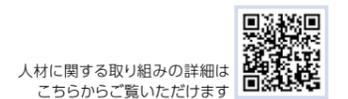
な職場環境の整備に取り組んでいきます。労働災害ゼロを目指す労働災害未然防止のための体制強化・教育を推進するとともに、健康管理・メンタルヘルスケアを徹底していきます。

戦略4 D&Iを促進する働きやすい職場づくり

マテリアリティ
8

ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針におけるワークライフバランスの推進を実践するという基本方針の下、適正な労働管理をさらに徹底し、長時間労働防止・有給休暇取得向上を推進していきます。特に、多様化する

個人のニーズに対応する働き方支援をさらに充実させていきます。



人材に関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください

Philosophy 経営理念とともに歩み続ける

100周年を見据えた戦略の基礎固めとして、経営理念の表現を見直しました。

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

ミネベアミツミグループは、設立70周年を機に、当社の今後の方向性を見据えて経営理念の表現を見直しました。

新たな100周年のための基礎固めとして、当社はQCDESS™を戦略の要として打ち出しています。

カーボンニュートラルに対応していくことは人類の使命であり、当社にとっても非常に重要なテーマです。こうした戦略の方向性を踏まえ、QCDESSの“E”が表す“Eco”を経営理念に反映させました。

経営理念は、当社にとっての**存在意義（パーパス）**です。

当社が持続的に成長していくためには、当社の今後の方向性を踏まえ、「当社がなぜ存在するのか」という存在意義を明確に表現する経営理念とし、全従業員がその経営理

念を軸とした価値観を共有したうえで一丸となって同じ目標に向かって取り組んでいくことが重要だと考えています。

そのために、当社では、上司と部下との対話のなかで、あるいはチーム会議のなかで、ひとりひとりが自分の言葉で自分にとって経営理念が何を意味するかを語りあう機会を設けたり、チームビルディング活動を通してメンバーが経営理念を軸とした活動に取り組んだりする機会をつくったりしてきました。

これからは、新たなコンセプトが加わった経営理念を軸として、どのように経営理念を自分の仕事やチームの戦略に反映させていくかを考え、チームで意見交換し、従来の枠組みを超えた革新的なアイデアが続々と生まれ育つことを期待しています。

経営理念 P.25

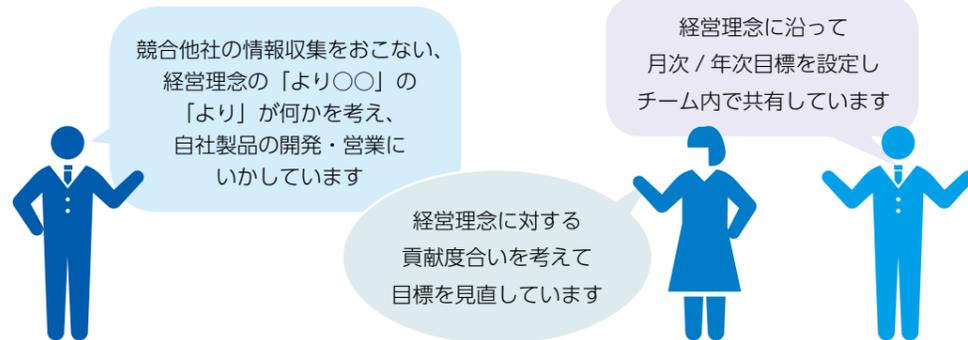
経営理念を「自分ごと」にするための取り組み

当社グループでは、従業員が経営理念を単に「知る」だけでなく、その歴史や意義を理解し、経営理念を起点として**経営理念を「自分ごと」にする取り組み**をおこなっています。

経営理念をより深く理解する環境を整えたり、従業員に経営理念と個人の仕事とがどのように合致するかを考えさせるワークショップを提供しています。

eラーニングプログラムで、経営理念の歴史やその意義を正しく理解し、自分の仕事との関連を考えるきっかけをつくり、その後、それぞれの職場において、実際の仕事をおこなうなかで経営理念を振り返るような機会をつくっています。

また、20代から30代の若手従業員には集合研修のなかで経営理念を考えるセッションを実施し、それぞれの業務において経営理念を日々の業務で実践するためには優先的に何に取り組むべきかについて意見交換する場をつくり、研修後それぞれの職場でアイデアが共有され、さらに進化して組織に浸透していきます。



Diversity & Inclusion

多様性が持続的成長を加速化する

キャシー・アンダーソン インタビュー



New Hampshire Ball Bearings, Inc. (NHBB) ディレクター兼ミネベアミツミアerospaceグループのグローバルセールス部門責任者として北米・ヨーロッパ・アジアのビジネスをけん引するキャシー・アンダーソン (Cathie Anderson) は、1998年にミネベアミツミの子会社 NMB Technologies Corporation に入社以来、ミネベアミツミグループの強みである多様性を最大限にいかしながらビジネスを拡大するとともに自らのキャリアを広げてきました。

女性であること

そもそも女性管理職が多くない業界なので、社内やお客様との会議に女性が自分一人という状況が普通でした。でもミネベアミツミグループの業務を通して北米・欧州・アジア各国の多くの優秀な女性マネジャーと出会い、ミネベアミツミグループの先進的な考え方に驚くとともに、誇りを感じました。成果を出せば認められるカルチャーのなかで仕事することで、性別にかかわらず、自分自身のキャリアを成長させることができるのです。

多様性に満ちた環境で成果を出すには

さまざまなカルチャーが混在するグローバルチームが戦略目標達成に向けて一丸となって邁進するために、3C'sカルチャー（3つのCとは Communicate/Cooperate/Communicate を表す）という原則をつくり、グローバル全体で共有しています。営業関連情報を集中的に管理するCRMのツールで情報を最大限に活用したり、キーアカウントマネジャーがお客様のシングルコンタクトとなってお客様に効果的にサポートする仕組みを運用することで、ビジネスを拡大させてきました。これは、3C'sカルチャーに基づく高度で組織的なコミュニケーションの仕組みがあってこそ可能になりました。



多様性をいかに効果的なコミュニケーション

多様な言語・カルチャーで構成されるグローバルチームでチームワークを構築するための重要なポイントのひとつは、特に英語が母国語でないチームメンバーとコミュニケーションする際には、相手の話をよく聴き、相手の理解度を確認しながらできるだけゆっくりと話すことです。そうすることでさまざまな意見が出て、議論が深まり、素晴らしいアイデアが生まれます。

そして、可能な限り各国の文化的な規範を学ぶ機会をつくるようにしています。食事、慣習、挨拶の仕方、会議の席順といったことまで、好奇心をもって学び、受け入れることが重要だと考えています。うれしいことに、世界各国のチームのメンバーは、私がいろいろなことを学ぶ機会を喜んでつくってくれますし、同様に私もチームメンバーが北米のカルチャーを学ぶ機会を喜んでつくります。以前、日本の会議に参加した際、チームメンバーが伝統的な温泉での宿泊をアレンジしてくれ、すっかり温泉のファンになりました。

ワークライフバランスも大事

私は仕事が大好きですが、人生の最大の喜びは家族です。家族を最優先することは、私のチームの基本方針でもあります。

これまで、私も出産・育児など働きやすさを支援する会社の制度を活用したり、ミネベアミツミの経営陣のワークライフバランスのとり方を学んだりしながら、仕事と個人の生活とのバランスを上手にとるようにしてきました。これは、世界各国に共通する重要な考え方だと思います。

女性活躍推進プロジェクトを発足

日本では、「人の相合」である多様性を高める具体的な活動として、国内グループ4社横断の女性活躍推進プロジェクトを発足し、「社内風土醸成」、「女性の積極採用」、「働きやすい環境づくり」の3つのテーマを掲げて女性活躍の一層の推進をはかりつつ、全社員が個々の

能力を存分に発揮できる組織風土や職場環境の構築に取り組んでいます。2021年4月には、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業として、厚生労働大臣より「えるぼし（3段階目）」の認定を取得しました。



知的資本
の強み

超精密機械加工技術を核に、
社内連携・M&Aによる「相合」で
新たな価値創出

ミネベアミツミは超精密機械加工技術を核に、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。

強み1 超精密機械加工技術



ミネベアミツミは超精密機械加工技術を70年近くにわたり自社内で磨き上げ、月産3億4,500万個の生産を達成する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すべて手掛け、将来製品に必要な新規材料の基礎

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。

今後も超精密機械加工技術を磨き、お客様へ提供する製品、「相合」による自社製品のCO₂排出削減・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・営業が緊密に連携することで、時代の変化にあわせてお客様・社会のニーズにあわせスピーディな新製品開発と新市場開拓を可能にしています。

世界でも類をみない幅広いコア技術とコア事業の「相合」による常識を超えた「違い」が、新しい価値を生み出し続けています。



常識を超えた「違い」で
新たな価値の創造

ユーシン・ショウワ
SADIOT LOCK (サディオ・ロック)



ユーシングループのロック技術を、
ミネベアミツミのIoT関連技術を相合し、
スマートロックを開発・販売！
BtoCビジネスに挑戦。



強み3 M&A 遂行力・PMI の維持・向上

当社は2021年8月現在、累計51件、特に2009年4月以降は20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。

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。

P.51～52では、2020年にミネベアミツミグループに加わったエイブリック社長・石合のインタビューをご紹介します。

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、
製品の高付加価値化と新製品開発を推進

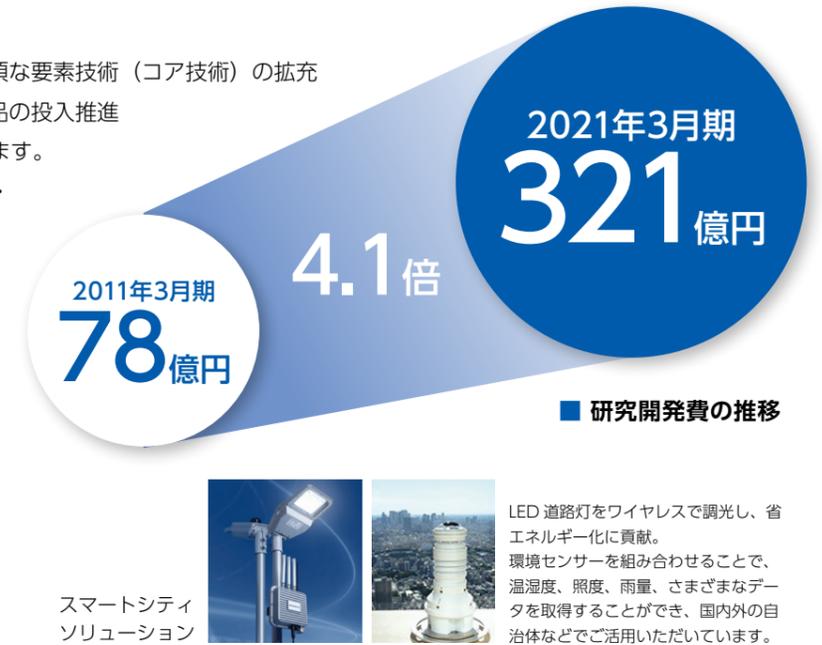
コア事業のスピーディな成長を支えるべく、製品の付加価値を高める基礎技術・要素技術を強化し、競争力を高めていきます。また、「相合」によるシナジーを生み出し、次世代のニーズにこたえる新製品の開発に注力します。

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、

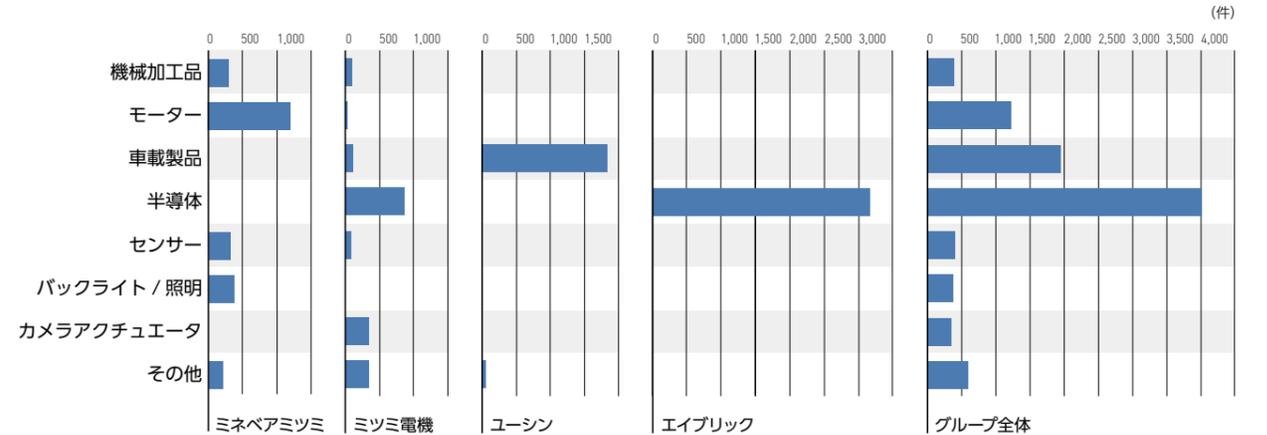
- 中長期的に市場で勝てる新製品開発に必要な要素技術（コア技術）の拡充
 - グループのシナジーを有効活用し、新製品の投入推進
- を掲げ、以下の重点戦略に取り組んでいます。
さらに環境対応に配慮した製品力の強化・
新製品開発にも注力していきます。

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. 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 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では9,000件以上の特許権を保有しています。知的財産の面でも、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えるポートフォリオを形成しています。今後もグループ事業の成長を支える知的財産の取得に注力していきます。



ミネベアミツミとの経営統合の意義



Win-Winの関係で 共に世界の頂を目指す

エイブリック (株)
代表取締役社長 兼 CEO
石合 信正

- 経営統合から約1年経過しましたが、経営統合先としてミネベアミツミを選ばれた経緯についてご説明いただけますでしょうか。

近年、アナログ半導体ビジネスは全世界で需給が逼迫し、各国政府も国策として半導体産業強化に力を入れています。IoT、車載、AI、すべてのものがアナログ半導体を必要とし需要過多の状況が続くなかで、統合前のエイブリックでは、設備・エンジニア・拠点といったリソース不足やBCPIにおけるリスクが原因で、事業規模拡大が困難になりつつありました。持続的な成長のためにも補完性の高い相手とのパートナーシップが必要となり、「世界の市場に活路を見出していく」「アナログ半導体の匠の技術を残していきたい」という我々の思いを実現するパートナー候補として名前が挙がったのが、ミネベアミツミでした。

日系の製造業であるエイブリックにとって望ましい資本や信用力があるのはさることながら、M&Aの選考段階で貝沼社長と初めて対面した際、我々が最も

重要視していた3点、法人格・ブランド・経営方針は変わらず維持してほしいという意向へのコミットメントが得られたことが決め手の一つとなりました。同じ目線できちりと会話ができ、その後と同じ高みと一緒にいることができるかどうかを私は重視していたので、エイブリックの一番の懸念に対して、入口の部分で貝沼社長に即答いただけたのは大きかったです。

また、話を重ねると「そうは言ってもね……」という違和感を覚える場面に遭遇しますが、そういったことも全くありませんでした。それは「高い目標を設定する」という両社に流れているカルチャーが見事に一致していたからで、貝沼社長は世界最強の相合精密部品メーカーを、我々はアナログ半導体専門メーカーとして世界のロールモデルを目指すという高い目標がリンクしていたからだと思います。

- 統合準備段階での印象はどうでしたか。

ミネベアミツミのM&A部門はプロの集団だというだけでなくスピーディで情熱的、ホスピタリティがあると強く感じました。統合に向け多数の分科会を立ち上げ、エイブリック従業員に対して誠実にそして親切に接してくれたおかげで、有意義なコミュニケーション

持続的な成長を目指す上で、
最高のパートナー

ンを取ることができました。

お互いの良いところを吸収し合っ、一糸乱れずに糸を紡いでいくように準備を進められましたし、この1年間も自然体での統合ができているのではないかと思います。

- この1年間は思い描いた通りの展開となっているということですね。経営統合後の所感についてもう少しお聞かせください。

統合後はエイブリック自身の成長を考えるのに加えて、ミネベアミツミのグループ企業としてどのように貢献できるか、ということ複眼的に考えるマインドに変わりました。また、エイブリックでは、「パフォーマンス」「チェンジ・エージェント」「インフルエンサー」を標榜していますが、ミネベアミツミの価値観も同じであることに気がきました。優秀な成果を上げていけば、新参の事業部であっても評価してもらえ、大変フェアなので認識の相違もありませんでした。ミネベアミツミは、一つのグループ企業軍団として強固なプレゼンスを築いていますが、そのなかで個々のグループ企業を尊重し、それぞれの企業が作り出すブランドが光り輝くことのできるマネジメントをしていると思います。

また、グローバルな社会課題を製品やサービスを通じて解決することが強く求められていく中、個の器からミネベアミツミという大きな器に入れたことで、社会課題解決への貢献度を高められたと実感しています。例えば、環境負荷低減に貢献するエイブリックのCLEAN-Boost® (クリーンブースト) 技術が、世界に広がるミネベアミツミの営業ネットワークにより、スマートシティやIoTといったさまざまな分野で展開が期待できるようになったのは、とてもうれしかったです。

- エイブリックの強みは何でしょうか。

一番の強みはやはりエイブリックを構成している従業員の個々人の力もさることながら、ブランドを核とした強い団結力だと思います。我々は、いかに早く相手のよいところを学んで自分たちがどんどん進化していくかというチェンジ・エージェントを誇りにしています。より良いものを貪欲に探究し謙虚に取り入れることにプライドを持っており、それがエイブリックの強みでもあります。

要素的な部分ですとエイブリックの半導体製品は、

アナログ半導体産業を、 日本を代表する 産業にしていきたい

多くがクォーツ式腕時計の開発過程から生まれ、そこから派生して展開してきたものです。腕時計という狭いスペースに実装することが求められること、そして、電池駆動のため限られた電力で長時間動作することが求められるなど、当社のビジョンでもある「Small Smart Simple」な製品開発が根底に根付いており、それを貫いています。さらに半導体企業では珍しい、開発・製造・販売が一体になっているという強みもあります。

- 今後の展望についてはいかがでしょうか。

経営統合によって八本槍戦略の一角であるアナログ半導体事業をミツミとともに担うことで、戦略的に非常によい補完ができています。また、今回の経営統合には日本のアナログ半導体産業を強くするための業界再編の側面もあります。アナログ半導体は、匠の技術やチームワークが必要とされるものですから、日本人の強みが発揮できる分野になります。以前は競合であったミツミと一緒にすることで、海外の超大手競合に差をつけられる危機感から一転、海外勢が苦手とする丁寧な匠の技術、多品種少量生産で世界を狙える絶好のチャンスが訪れたと思っています。

チャンスをものにするためにも開発・製造・販売のすべてにおいて相合強化をはかり、注力していくことで、エイブリックとしてさらなるグローバル競争力の強化と収益力を拡大しグループに貢献したいと考えています。そのためにも変化を先取りした新製品を次々と世に送り出し、しっかりと結果を出していく所存です。

- 最後に読者の皆様に向けたメッセージをお願いします。

アナログ半導体専門メーカーとして、ぶれずに世界のロールモデルを目指していきますので、今後ともミネベアミツミグループのエイブリックをよろしく願いたします。

Do ABLIC!

- ありがとうございます。