

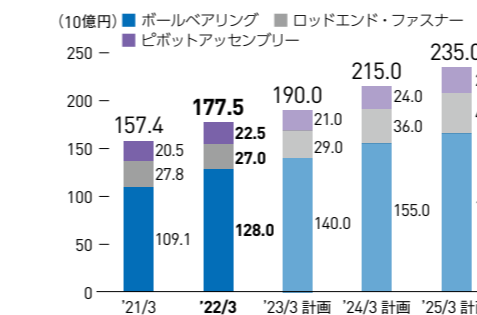
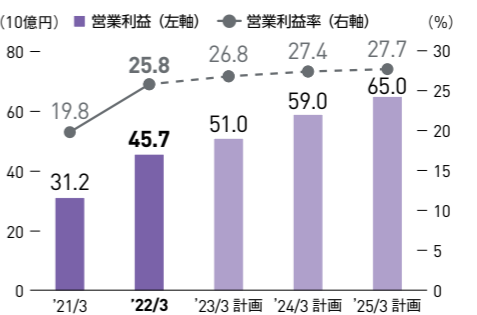
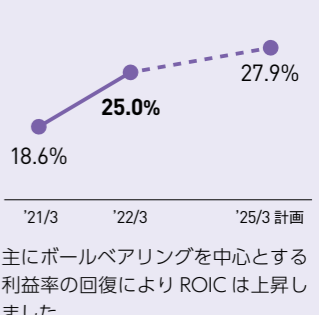


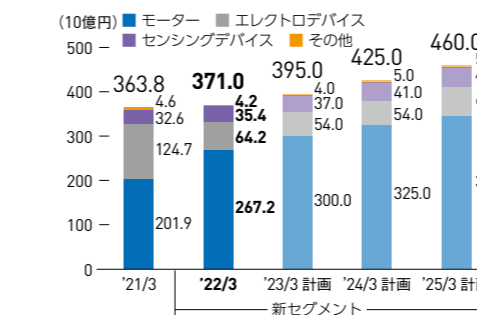
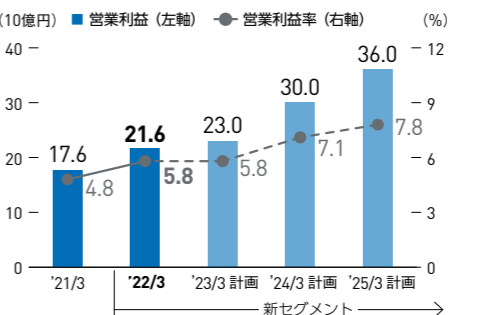
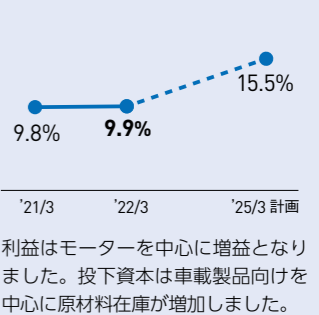


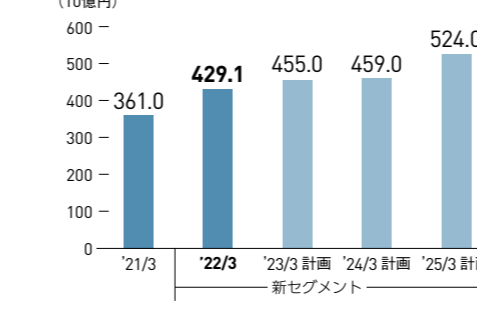
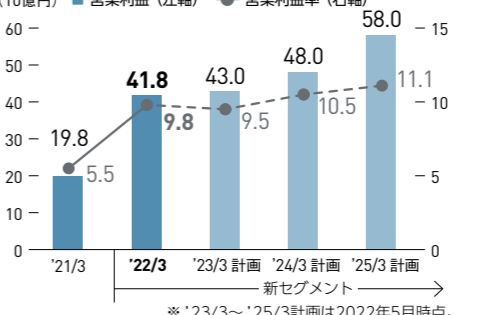
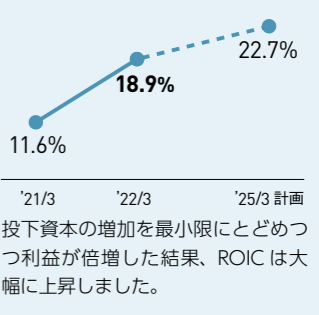


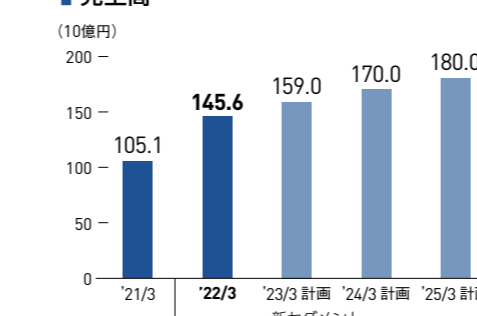
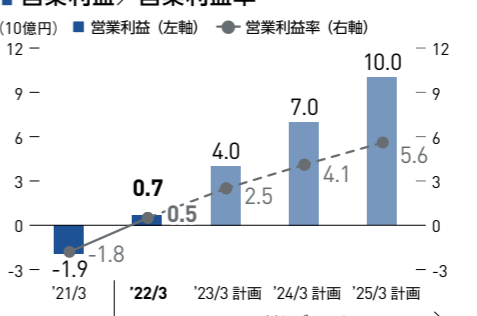
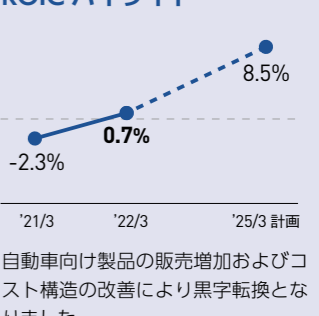


## 事業別戦略

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「<sup>そうごう</sup>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。

<h3>機械加工品事業</h3>	<p><b>主要製品</b></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><b>主な用途</b></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><b>ハイライト</b></p> <p>ボールベアリングは総販売数量および生産数量ともに過去最高を記録。 23/3期の大幅増産に向けた生産能力増強が着実に進行。</p> <p>営業利益率 <b>25%超</b> 世界シェア <b>No.1</b> 生産能力 <b>大幅増強中</b> 航空機需要 <b>回復中</b></p>	<p><b>売上高</b></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>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>157.4</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>177.5</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>190.0</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>215.0</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>235.0</td></tr> </table>	年度	売上高	'21/3	157.4	'22/3	177.5	'23/3 計画	190.0	'24/3 計画	215.0	'25/3 計画	235.0	<p><b>営業利益／営業利益率</b></p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>営業利益 (10億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>31.2</td><td>19.8</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>45.7</td><td>25.8</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>51.0</td><td>26.8</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>59.0</td><td>27.4</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>65.0</td><td>27.7</td></tr> </table> <p>※ '23/3～'25/3計画は2022年5月時点。</p>	年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)	'21/3	31.2	19.8	'22/3	45.7	25.8	'23/3 計画	51.0	26.8	'24/3 計画	59.0	27.4	'25/3 計画	65.0	27.7	<p><b>ROIC ハイライト</b></p>  <p>18.6% → 25.0% → 27.9%</p> <p>'21/3 '22/3 '25/3 計画</p> <p>主にボールベアリングを中心とする利益率の回復により ROIC は上昇しました。</p>
年度	売上高																																			
'21/3	157.4																																			
'22/3	177.5																																			
'23/3 計画	190.0																																			
'24/3 計画	215.0																																			
'25/3 計画	235.0																																			
年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)																																		
'21/3	31.2	19.8																																		
'22/3	45.7	25.8																																		
'23/3 計画	51.0	26.8																																		
'24/3 計画	59.0	27.4																																		
'25/3 計画	65.0	27.7																																		
<h3>電子機器事業</h3>	<p><b>主要製品</b></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><b>主な用途</b></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><b>ハイライト</b></p> <p>材料費高騰や半導体不足の影響を受けたものの、モーターを中心に前期比で大幅な増益を達成。</p> <p>モーター売上 <b>32%増</b> モーター事業 <b>大幅増益</b> 電装化による <b>事業機会拡大</b> 製品ポートフォリオ <b>拡大中</b></p>	<p><b>売上高</b></p> <p>(10億円) ■ モーター ■ エレクトロデバイス ■ センシングデバイス ■ その他</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>363.8</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>371.0</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>395.0</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>425.0</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>460.0</td></tr> </table>	年度	売上高	'21/3	363.8	'22/3	371.0	'23/3 計画	395.0	'24/3 計画	425.0	'25/3 計画	460.0	<p><b>営業利益／営業利益率</b></p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>営業利益 (10億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>17.6</td><td>4.8</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>21.6</td><td>5.8</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>23.0</td><td>5.8</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>30.0</td><td>7.1</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>36.0</td><td>7.8</td></tr> </table> <p>※ '23/3～'25/3計画は2022年5月時点。</p>	年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)	'21/3	17.6	4.8	'22/3	21.6	5.8	'23/3 計画	23.0	5.8	'24/3 計画	30.0	7.1	'25/3 計画	36.0	7.8	<p><b>ROIC ハイライト</b></p>  <p>9.8% → 9.9% → 15.5%</p> <p>'21/3 '22/3 '25/3 計画</p> <p>利益はモーターを中心に増益となりました。投下資本は車載製品向けを中心に原材料在庫が増加しました。</p>
年度	売上高																																			
'21/3	363.8																																			
'22/3	371.0																																			
'23/3 計画	395.0																																			
'24/3 計画	425.0																																			
'25/3 計画	460.0																																			
年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)																																		
'21/3	17.6	4.8																																		
'22/3	21.6	5.8																																		
'23/3 計画	23.0	5.8																																		
'24/3 計画	30.0	7.1																																		
'25/3 計画	36.0	7.8																																		
<h3>ミツミ事業</h3>	<p><b>主要製品</b></p>  <p>主な製品 精密部品、光デバイス、電源、機構部品、スマート製品、住宅機器用部品、アナログ半導体</p>	<p><b>主な用途</b></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><b>ハイライト</b></p> <p>過去最高益を達成。アナログ半導体の大幅な利益拡大、光デバイスの需要増で確かな収益源として確立。</p> <p>ROIC <b>19%</b> 営業利益 <b>過去最高</b> アナログ半導体 <b>絶好調</b> 光デバイス <b>大幅増収</b></p>	<p><b>売上高</b></p> <p>(10億円)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>361.0</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>429.1</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>455.0</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>459.0</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>524.0</td></tr> </table>	年度	売上高	'21/3	361.0	'22/3	429.1	'23/3 計画	455.0	'24/3 計画	459.0	'25/3 計画	524.0	<p><b>営業利益／営業利益率</b></p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>営業利益 (10億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>19.8</td><td>5.5</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>41.8</td><td>9.8</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>43.0</td><td>9.5</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>48.0</td><td>10.5</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>58.0</td><td>11.1</td></tr> </table> <p>※ '23/3～'25/3計画は2022年5月時点。</p>	年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)	'21/3	19.8	5.5	'22/3	41.8	9.8	'23/3 計画	43.0	9.5	'24/3 計画	48.0	10.5	'25/3 計画	58.0	11.1	<p><b>ROIC ハイライト</b></p>  <p>11.6% → 18.9% → 22.7%</p> <p>'21/3 '22/3 '25/3 計画</p> <p>投下資本の増加を最小限にとどめつつ利益が倍増した結果、ROIC は大幅に上昇しました。</p>
年度	売上高																																			
'21/3	361.0																																			
'22/3	429.1																																			
'23/3 計画	455.0																																			
'24/3 計画	459.0																																			
'25/3 計画	524.0																																			
年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)																																		
'21/3	19.8	5.5																																		
'22/3	41.8	9.8																																		
'23/3 計画	43.0	9.5																																		
'24/3 計画	48.0	10.5																																		
'25/3 計画	58.0	11.1																																		
<h3>ユーシン事業</h3>	<p><b>主要製品</b></p>  <p>主な製品 自動車部品 (ドアラッチ、ドアハンドル等)、無線通信デバイス、産業機械部品</p>	<p><b>主な用途</b></p>  <p>自動車 農業機械 建設機械</p>	<p><b>ハイライト</b></p> <p>半導体不足による顧客の生産調整の影響を受けるも、第4四半期で黒字転換を達成。欧州構造改革は計画通りに完了。</p> <p>営業利益 <b>黒字化</b> 欧州構造改革 <b>完了</b> 高機能化による <b>高付加価値化</b> 新規ビジネス <b>獲得中</b></p>	<p><b>売上高</b></p> <p>(10億円)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>売上高</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>105.1</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>145.6</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>159.0</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>170.0</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>180.0</td></tr> </table>	年度	売上高	'21/3	105.1	'22/3	145.6	'23/3 計画	159.0	'24/3 計画	170.0	'25/3 計画	180.0	<p><b>営業利益／営業利益率</b></p> <p>(10億円) ■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸) (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>年度</th><th>営業利益 (10億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr> <tr><td>'21/3</td><td>-1.9</td><td>-1.8</td></tr> <tr><td>'22/3</td><td>0.7</td><td>0.5</td></tr> <tr><td>'23/3 計画</td><td>4.0</td><td>2.5</td></tr> <tr><td>'24/3 計画</td><td>7.0</td><td>4.1</td></tr> <tr><td>'25/3 計画</td><td>10.0</td><td>5.6</td></tr> </table> <p>※ '23/3～'25/3計画は2022年5月時点。</p>	年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)	'21/3	-1.9	-1.8	'22/3	0.7	0.5	'23/3 計画	4.0	2.5	'24/3 計画	7.0	4.1	'25/3 計画	10.0	5.6	<p><b>ROIC ハイライト</b></p>  <p>-2.3% → 0.7% → 8.5%</p> <p>'21/3 '22/3 '25/3 計画</p> <p>自動車向け製品の販売増加およびコスト構造の改善により黒字転換となりました。</p>
年度	売上高																																			
'21/3	105.1																																			
'22/3	145.6																																			
'23/3 計画	159.0																																			
'24/3 計画	170.0																																			
'25/3 計画	180.0																																			
年度	営業利益 (10億円)	営業利益率 (%)																																		
'21/3	-1.9	-1.8																																		
'22/3	0.7	0.5																																		
'23/3 計画	4.0	2.5																																		
'24/3 計画	7.0	4.1																																		
'25/3 計画	10.0	5.6																																		

※ 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。

# 機械加工品事業

超高品質製品を中心とした  
構造的な需要増と圧倒的競争力で、  
力強い成長

専務執行役員  
機械加工品事業本部長  
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<sup>®</sup>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。



タイ バンパイン工場

\*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

### 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。

### 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。
- 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。

### 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。

## 2022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および自動車向けを中心に販売数量が増加し、増収となりました。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。ピボットアッセンブリーは、HDD市場は縮小傾向にあるものの売上高は増加しました。この結果、売上高は1,775億円、営業利益は457億円、営業利益率は25.8%となりました。

## 2023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、下半期から徐々に回復していく前提としています。ピボットアッセンブリーは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に航空機の回復が上乗せ

### 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  
中長期での成長が継続
- 2 ボールベアリング 生産  
月産 370 百万個 + αの体制を確立へ
- 3 ロッドエンド・ファスナー  
プッシュからプルへの転換で体質強化

## 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。

## 『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

当社が世界シェア60%以上を持つミニチュア・小径ボールベアリングは、小型で精密なモーターをはじめ回転したり動いたりする機器に使用されます。より摩擦抵抗の低いボールベアリングを使用することで回転が滑らかになるため、モーターの消費電力の削減において重要な役割を果たします。

ボールベアリングはモーターの回転効率を決定する重要な部品であり、ボールベアリングとモーターの相合で他社との違いを生み出す源泉になっています。加えて、当社では航空機向けベアリング、セラミックベアリング、超高速回転ベアリングなど特殊なベアリングのラインナップもそろえ、あらゆるお客様のニーズにお応えし世界の消費電力低減に貢献してまいります。今後のさらなる成長のキーとなるのは「エコ」です。その一環で現在取り組んでいる事例の一つとして、精度を3倍に高めたボールベアリングがあります。これはモーターでの回転時のロスを極限まで減らす超精密ベアリングで、サーバーのファンをはじめさまざまなモーターに搭載していただくことで世界のCO<sub>2</sub>削減に貢献することができます。



精度 3 倍ベアリング

## 新 社会的課題解決製品の開発と部品供給

世界がCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの実現に向けた取り組みを進める中、航空宇宙産業は高効率で低燃費な航空機の開発や脱炭素化に向けた燃料の開発など、さまざまな課題に直面しています。このような課題に対して、当社では「低燃費」「省エネ」「電動化」「軽量素材」といった観点からさまざまな新製品をお客様にご提案し、航空宇宙産業の持続的な成長に向けて取り組んでいます。

例えば、現在主流となっている中小型航空機向けに、従来のロッドエンド・スフェリカルベアリングに加え、高効率・低燃費エンジン用シールといった製品を納入しています。そのほか、ホイール内にモーターを組み込んだ新機能ランディングギア向けセラミックベアリングの開発に取り組んでいます。航空機のランディングギアを電動による自走式にすることで地上待機時間を最適化し、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献することができます。

今後も、事業の成長を通して気候変動リスクの軽減に貢献してまいります。

ミネベアミツミの新たな成長軸 P.25-26



低燃費エンジン



新機能ランディングギア

# 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



## 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。



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。
- 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。

### 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。

## 2022年3月期の概要

モーターは原材料高騰の影響を受けたものの、HDD向けスピンドルモーターの販売増、自動車向けモーターの用途拡大により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3,710億円、営業利益は216億円、営業利益率は5.8%となりました。

## 2023年3月期の見通し

モーターは自動車市場の回復とさらなる用途の拡大により成長が加速し、大幅な増収増益を見込んでいます。エレクトロデバイスでは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。

## 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  
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が収益寄与
- 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

## 次の10年を見据えた基本戦略

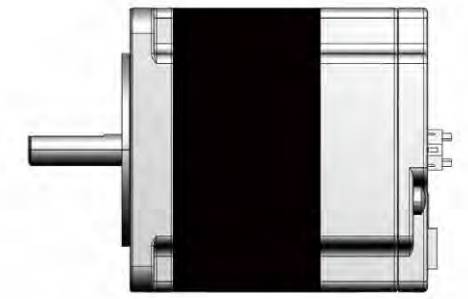
電子機器事業の基本戦略は、コア事業であるモーターおよびセンサーの基盤強化に向けて、サブコア事業で創出したキャッシュをコア事業に再投資し利益を最大化させることです。技術変化が速く収益機会の大きいサブコア事業においては、徹底した固定費軽減策と事業リスクの適正な見極めをすることが重要な課題となります。長期安定的な成長に向けて、ポートフォリオの拡充や他の8本槍製品との相合による新たな事業領域の開拓をおこないます。

## 『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

モーター事業で製造販売するステッピングモーターは、電気信号により一定角度で回転するモーターで、自動車や高級家電などさまざまな製品に使用されています。当社では、電子機器事業の超精密HBステッピングモーターとミツミ事業のモータードライバーICを組み合わせた機電一体型モーターを現在開発中です。この製品は小型化・低消費電力化が求められる繊維機械や医療用ポンプなど幅広い用途に使われることを想定しています。当社の機電一体型モーターはモーターと制御基板を一体化させたことにより、製品の小型化を実現いたしました。また、磁気センサーを使ったベクトル制御を搭載、これによりクローズドループ制御を実現し、より効率的にモーターを稼働させることができ、機械全体の消費電力を低減することができます。

このように、当社保有の技術を相合し製品特性を向上することで、高効率化と低消費電力化に貢献してまいります。

\*位置決め制御方式の一種



ドライバー部分

機電一体型モーター  
(イメージ画像)

## 社会的課題解決製品の開発と部品供給

医療機器向け製品においては、非常に高い品質が求められるのみならず、近年は遠隔操作やクラウドといった「テクノロジーの進化」への対応、医療従事者の不足による「自動化」への対応、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受けた「非接触」への対応といった新たな社会的課題への対応がますます重要になっています。当社では10のコア技術や8本槍製品に代表される多様な技術・製品ポートフォリオによりこれらの社会的課題に貢献する製品の開発に取り組んでいます。

例えば、軽度の閉そく性睡眠時無呼吸症候群(OSA)の症状に対して、当社のレゾナントデバイスによって睡眠を妨げない程度の軽く静かな振動を与えることができます。

口や鼻を覆うことなく使用できる手軽なウェアラブル製品に搭載されることで、OSAに悩む方々の睡眠の質の低下・寝不足を緩和することができる可能性があります。

このように、当社が保有するさまざまな技術、製品群を相合し社会的課題の解決に貢献する製品の開発に取り組んでまいります。



レゾナントデバイス  
(イメージ画像)

# ミツミ事業

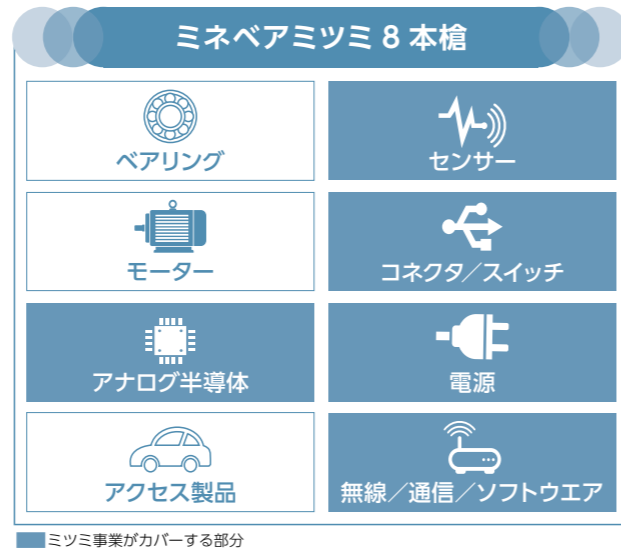
8本槍製品の相合により今後の成長分野に向けた新製品を開発し、グループ全体の事業機会を創出

取締役副社長執行役員  
ミツミ事業本部長  
岩屋 良造



## 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貫通貫で対応する体制を整備しています。8本槍製品の半数以上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。



### 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。
- 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。

## 2022年3月期の概要

光デバイスの大幅な成長に加え、アナログ半導体の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4,291億円、営業利益は418億円、営業利益率は9.8%となりました。

## 2023年3月期の見通し

引き続き光デバイスと半導体を中心とした成長が見込まれることから、さらなる増収増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  
当社注力製品の搭載率上昇と次世代技術への移行
- 2 アナログ半導体  
滋賀工場立ち上げと MEMS 拡販  
シナジーとオーガニックの両輪で安定成長
- 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  
社内シナジー創出で NEXT 半導体へ

## 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、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。

## 『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

当社が保有する10のコア技術や8本槍製品は、それぞれが密接に関連することで互いの製品の品質、性能、収益性が強化され、業績の拡大につながっています。アナログ半導体事業は電池保護IC、MEMS、車載用IC等の多様で高品質な製品群を擁しており、その半導体を当社のモーターに組み込むことで製品特性が一層強化されます。

アナログ半導体事業においては、2021年はオムロン株式会社より8インチ工場（現滋賀工場）およびMEMS事業を取得したほか、群馬と岐阜に半導体開発センターを開設し、アナログ半導体の技術の深化と製品ラインナップ拡大に向けた技術開発陣を強化いたしました。今後は、モータードライバICやロジック関連での相合を含めたアナログ半導体事業における8つの事業領域に注力し、「相合力」でオンリーワンを目指してまいります。



滋賀工場

## 社会的課題解決製品の開発と部品供給

ミツミ事業の精密部品事業は、コネクタ、スイッチ、コイルといった電子部品を製造、販売しています。金型の精度などが製品特性を大きく左右するため、ミネベアミツミが保有する超精密加工技術や大量生産技術とも親和性が高い事業となっています。小型、精密を得意とする当社の精密部品は、お客様に活用いただけるシーンがますます広がっています。

例えば自動車はさまざまな外部インフラ情報（GPS・Wi-Fi・TV等）と接続され、デジタル化された情報が、当社のFAKRAコネクタを通じて社内機器に伝送されます。それらの情報をもとに走行ルートやスピードが最適化されるため、

当社の高性能なコネクタを搭載することにより、無駄なガソリン消費を抑制し、環境負荷の低減につながることができます。

このように、精密な電子部品の供給を通してさまざまな社会的課題の解決に積極的に取り組み、SDGsの達成に努めてまいります。



FAKRA コネクタ

# 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

執行役員  
ユーシン事業本部長  
中村 医



## 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。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。



ユーシン 広島工場

### 機会

- 自動車におけるドア開閉システムの電動化／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キー市場の増加。
- ハンドル、ラッチ、CSD<sup>\*</sup>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。

### リスク

- 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。

### 機会とリスクへの対応

- 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／アクチュエータ化による共通エンジンを開発。

## 2022年3月期の概要

自動車部品は、自動車市場減速による影響を受けましたが、セグメント変更による約300億円の増加があったことに加え、国内自動車向けの販売が回復したことにより増収となりました。この結果、売上高は1,456億円、営業利益は7億円、営業利益率は0.5%となりました。

## 2023年3月期の見通し

自動車生産の回復と、2021年3月に発表した欧州における構造改革による固定費削減効果などが見込まれることなどにより、増収増益を見込んでいます。

## 中期事業計画

市場回復と高付加価値品へのシフトで収益力強化

### 主なポイント

- 1 高付加価値製品へのシフトを加速  
① CSD ② Flush handle ③ e-Latch
- 2 構造改革の成果  
欧州事業は今期からのターンアラウンドを目指す
- 3 相合ハンドルなど  
成長戦略の成果が発現へ

## 『「相合力」でオンリーワンを目指す』戦略

ミネベアミツミの優れた要素技術をTier-1メーカーであるユーシンの車載製品に織り込むことにより、より付加価値が高くハイエンドな車載製品を生み出す活動をおこなっています。主要なアイテムは以下の通りです：

### センサー技術 × E-ハンドル

ミネベアミツミのセンサー技術とユーシン事業の固定式E-ハンドルを融合した開発をおこなっています。



ドアハンドルを軽く引くことで電氣的にラッチが解除され、軽い操作感でドアを開閉できます。電源喪失時でも解除可能とするためのエマージェンシーモードも検討しています。

### 光学技術 × オーバーヘッドコンソール

ユーシン事業製品のオーバーヘッドコンソールにミネベアミツミの光学技術を搭載し、独自のデザイン性と高い性能を持ち合わせた車室内照明を開発しています。

## 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。

シャンデリアのような深い輝きや、調色／調光機能を搭載したスマートな印象など特徴のある照明を開発し、お客様のご要望や車両のコンセプトに合わせてご提供します。



### 無線通信技術 × アクセス技術

ユーシン事業がキーレスキー等で培ったアクセス技術とミツミ事業として培った無線技術を融合させ、スマートフォンを車の鍵として利用する『Digital Key System』を開発しています。UWB (Ultra Wide Band) 通信と独自の測位アルゴリズムを組み合わせることで、高い精度で鍵(スマートフォン)の位置を検出できる技術を確立しています。



## 社会的課題解決製品の開発と部品供給

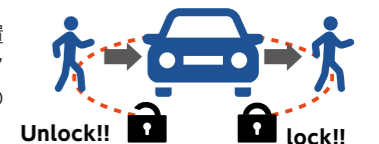
ユーシン事業が保有するアクセス技術に加え、ミツミ事業が保有する無線通信技術を相合した独自の『Digital Key System』の開発をおこなっています。これは、スマートフォンを使用してドアの施錠およびエンジンスタートをおこなうシステムで、スマートフォンを自動車のキーの代わりに使うことで自家用車の利便性向上に加え、カーシェアリングやトランクの宅配ボックス化等、多様なモビリティの活用にご貢献することが可能となります。

このシステムで培ったUWB (Ultra Wide Band) 技術を用いて、幼児置き去り検知等の車内乗員検知センサー

へ応用することも検討しており、今後さらに安心安全なモビリティ社会へ貢献してまいります。

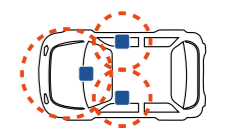
### Passive Entry

車外にあるスマホの位置を検出し、所定のエリアに入ると自動的にドアの施錠をおこなう



### Engine Start

車内にスマホが有ることを検出しエンジンスタートを許可する



製造資本  
の強み

垂直統合生産とグローバル生産で蓄積し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。

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96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 製造ノウハウを蓄積し、製造支援の専門人材が活躍

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ています。チームビルディング活動でベストプラクティスを共有し、生産性改善を進め、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、世界のものづくりをお支えし続けていきます。

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、日本、アメリカ、マレーシアでの導入を計画し、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

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かつ迅速に共有し、影響を最小限にとどめています。

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を継続しています。

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 スピーディ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、高品質製品の需要増加で成長が継続しており、従来取り組んできた生産性改善に加え、バンパイン工場の設備投資などを通して過去最高水準である月産3億7,000万個の供給体制の確立を目指しています。

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.50

人的資本  
の強み

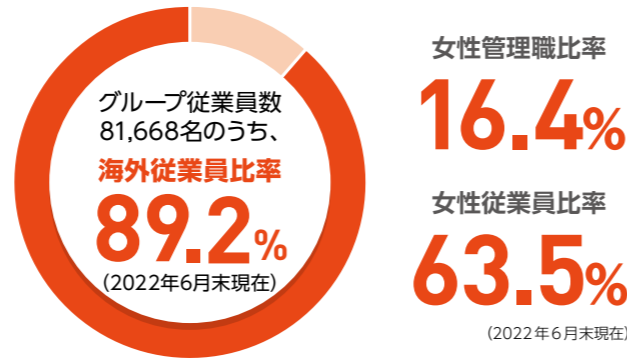
多様性あふれる人材が事業の活動を加速化し、  
持続的成長の実現を確実にする

当社の成長とともに育んできた知識・スキル・経験を有する人材がグローバルに存在し、技術革新・相合活動の源泉となっています。

強み1 イノベーションの源泉となる人材の多様性

ミネベアミツミグループは、創業以来、海外進出やM&Aを積極的におこなっており、海外従業員比率が高いグローバル企業です。当社グループは製品も工場も人材もすべてが多様であり、技術革新・相合活動の源泉は多様性にあると考えています。

人材においては対等の精神を掲げ、優秀な人材は出身会社を問わず登用しています。また、新しい知識・技術・経験を獲得するために中核人材を外部からも積極的に採用・登用し、変革を加速化させています。



強み2 経営理念を軸に新たな価値を創出するグローバル人材

ミネベアミツミグループの製品は、超高精度のミニチュアベアリングをはじめとして、小型、軽量、高耐久性などの性能を有しており、省エネルギー化、省資源に貢献します。人々の便利な生活を支え、環境性能に優れた製品を世界中に提供することは、すなわち経営理念にもある「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」ことに直結しますので、従業員は自社の製品と仕事に誇りを持っています。当社が将来にわたり持続的な成長を遂げるためには、多様な従業員がお互いの能力・経験・考え方を認め、支えあい、活かしあう「人と人の相合」が鍵になると考えています。グローバル人材として育成された日本人従業員が世界の各拠点で活躍し、現地従業員と一体となつてものづくりに日々邁進しています。



強み3 ノウハウを継承・進化させ続ける熟練工・技術者

ミネベアミツミグループは、ものづくりの根幹は“人”と捉え、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、付加価値を上げるだけでなく、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。そうした経験から得た知識や技能を継承し、さらに進化・成長させることができる熟練工や技術者の育成に取り組んでいます。



人的資本  
の戦略

違いを積極的に受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  
変革へ挑戦していく

当社100周年時代に事業の中核を担う人材の発掘と育成、並びにすべての従業員が健康で、安全に働くことができ、能力を十分に発揮できる職場環境づくりに注力しています。

戦略1 グローバル規模の人材育成

現在、ミネベアミツミグループの売上、生産の海外比率はそれぞれ8割、9割を超えており、海外事業の重要性はますます高まっています。当社グループにとって、グローバルに事業を拡大・発展をけん引する人材が育ち活躍することは重要な経営課題の一つであり、国内外の経営人材や次世代リーダー・専門職人材の育成を進めています。

・技術者のスキルアップ 技術でも勝てる会社を目指すべく、高付加価値製品の開発ならびに製品の品質の高度化に取り組める力量のある技術者 / 技能者の育成を目的にスキル認定制度を設け、従業員のスキルレベルを把握し、技術知識の向上・能力開発に向けた取り組みを継続実施

・国内グループ社員の次世代リーダー育成

グローバル拠点での海外赴任経験の提供、米国コロンビア大学ビジネススクールや一橋大学財務リーダーシップ・プログラムへの社員派遣、次世代リーダー候補選抜育成プログラムなどを継続実施



・海外現地法人社員の次世代幹部育成

海外グループ会社より次世代幹部候補を選抜し、日本本社への1年間の派遣研修や海外現地法人への出向（ドイツから日本、タイからドイツ、日本、カンボジア、マレーシアから米国等）を継続実施

戦略2 グローバル規模のダイバーシティの推進

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、認めあい、新たな価値を生み出す活動（インクルージョン）を促進しています。

・多様な人材の採用

新規入社者に占めるキャリア入社者比率 67%（国内グループ、2021年度）

・女性活躍推進

多様性や女性活躍推進への理解を深めるためのダイバーシティセミナーや社内の女性管理職を囲んでキャリアについて話しあうイベントを継続実施

・女性管理職比率：2026年度までに 3.5% を目指す（ミネベアミツミ単体、2022年4月末現在 2.8%）

・新卒採用における女性の割合 20% 以上

戦略3 働きやすい職場づくり

従業員のワークライフバランスへの配慮が、従業員のやりがいや充実感につながる、重要な課題であると考えています。これまでに導入した柔軟な働き方に関する各種制度（サテライトオフィス勤務や時差出勤）は継続しながら、男性従業員の育児休業等取得率のさらなる向上や効果的な働き方

ができるよう制度の改善、適用範囲の拡大を目指しています。

・男性従業員の配偶者出産休暇取得率：68.2%（ミネベアミツミ単体、2021年度）

・子育て世代の従業員のネットワークを形成し、仕事と子育ての両立等に関するアイデアや情報交換をおこなう社内ネットワークイベントを継続実施

戦略4 従業員の安全と健康

ミネベアミツミグループでは、製品・サービスの質、生産の一貫性、および従業員のモラル向上は、安全で衛生的な職場環境において実現すると考えています。国内各工場では、安全作業や衛生などの各部会からなる安全衛生委

員会を定期的開催し、各部会の目標に対する活動結果を共有しています。海外においては、量産拠点であるタイ、中国、フィリピン、カンボジア、シンガポール、マレーシアの主要工場がISO45001の認証を取得しています。

## 人材戦略3 人材の相合で組織の力を最大化

### 人材の相合が機能するための企業風土の醸成

人材戦略3  
人材の相合で  
組織の力を最大化

マテリアリティ7  
グローバル規模の  
ダイバーシティ推進

当社グループの強みである多様な人材の相合が経営理念を実現するために不可欠な事業や技術の相合活動を支えています。



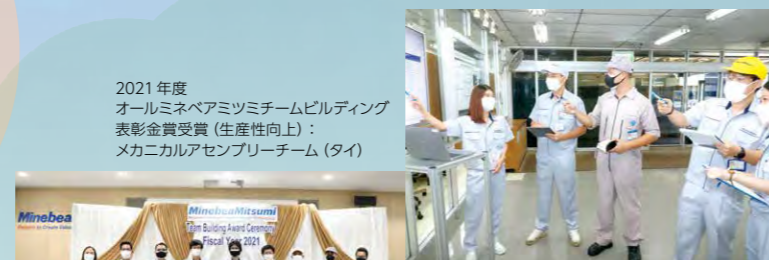
### コミュニケーションの質を高め、アイデアを出せる風土を醸成する

上司と部下など業務での近い関係間の1対1の対話は、相合活動をより効率的/効果的に進めるために不可欠です。いかに効果的な1対1の対話をおこなうか、自主的な行動を促すフィードバックをおこなうかについて、当社は昨年度よりマネジャーに対して継続的に実践的なトレーニングを実施し、コミュニケーションの質を高め続けています。

さらに、当社の強みである多様な人材を結びつけるためには、異なる背景を持つ者同士が相互に理解しあうことが重要です。また、M&A等で人材の多様性が高まり続ける状況のもと、リモートワークで少しか距離ができてしまった従業員同士の心をつなげる意味でも、これまで以上にちょっとしたコミュニケーションの重要性が増しています。

こうした状況を鑑み、2022年6月より、東京本部ビルにおいて挨拶促進活動を開始しました。挨拶のガイドラインを配布したり、従業員からアイデアを募ったポスターで注意を喚起したりするほか、挨拶促進メンバーがビル内を見回り挨拶を呼び掛ける活動をおこなっています。気軽な挨拶から対話が生まれ、組織全体のコミュニケーションを活性化させ、誰もが安心してアイデアを出せる風土を目指し、相合活動の加速化に取り組んでいます。

## さまざまなアイデアが結実した色とりどりの相合の果実



2021年度  
オールミネベアミツミチームビルディング  
表彰金賞受賞(生産性向上):  
メカニカルアセンブリーチーム(タイ)



2021年度  
オールミネベアミツミチームビルディング  
表彰銀賞受賞(スクラップ削減):  
セブミツ MAT-D2 チーム(フィリピン)



## 経営理念 経営の基本方針 コーポレートスローガン

### 経営理念の浸透を図り 相合を培う土壌をつくる

相合活動の根幹をなすミネベアミツミグループの経営理念/経営の基本方針ならびにコーポレートスローガンを定着させるために、従業員にさまざまな学習機会を提供しています。そして、経営理念の実現のために当社が求める人材像を明確化し、それを評価/育成のガイドラインに落とし込み、従業員に浸透させ、相合を培う土壌に深く根づかせる取り組みをおこなっています。



## 人材の相合を加速化させる取り組み

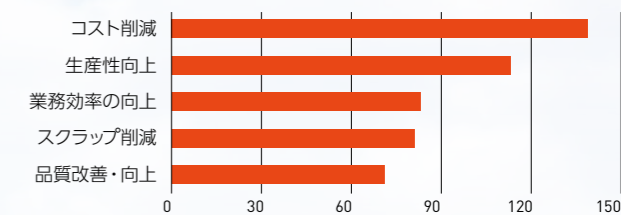
マテリアリティ6  
グローバル規模の人材育成

多様な人材の可能性を、個として/チームとして最大限にいかすためのさまざまなしなかけを構じることで、当社グループの持続的成長を加速化させます。

### チームビルディング活動で 従業員の相合を促進

ミネベアミツミグループの相合活動の基盤となるチームビルディング活動は、2019年度に正式な制度として始まり、それまで各部署で独自に行われていた活動を体系化し、当社グループのチームビルディング活動として重要な要素を抽出、それをガイドラインにまとめ、さらにeラーニングを活用して従業員の理解を徹底し、活動を組織に浸透させる取り組みをおこなってきました。

#### ■ チームビルディングプロジェクトの上位5カテゴリー



2020年度からは、素晴らしい成果を創出したチームを表彰する表彰制度を導入し、優れた活動事例を共有してチームビルディング活動の成功要因を学びあい、組織全体として活動を進化させるしくみを導入しています。

2021年度にオールミネベアミツミ表彰で金賞を受賞したタイのチームは、最前線のメンバーからさまざまな情報を収集するしくみをつくり、それを関係者に共有し、データドリブンの考え方で効率的に行動するしくみを構築しました。それにより、継続的な生産性改善を実現し、定量的成果のみならず、メンバーの行動や姿勢、組織のカルチャーの変革をもたらしました。

また、グッドアイデア賞を受賞したスロバキアチームは、日本・ドイツ・スロバキア3か国の製造/研究開発・販売という混成チームでリアルとデジタルを組み合わせる綿密なコミュニケーションをとりあい、大幅な生産増と再加工/スクラップの削減、純利益増を実現させました。2022年度からは、活動をさらに進化させるために、チームビルディング推進室を創設し、部門ごとに選任された推進委員とともに、ダイナミックな活動成果を生み出す取り組みを始めています。



「2021年度オールミネベアミツミチームビルディング表彰  
グッドアイデア賞受賞(生産性向上):  
ミネベアスロバキア MTCE CSD チーム(スロバキア)」



2021年度  
オールミネベアミツミチームビルディング  
表彰銀賞受賞(生産性向上):  
ミツミ事業本部半導体事業部(千歳)

### 効果的/効率的に相合活動を加速化

相合活動を加速化させるためには、リアルとデジタルを効果的/効率的に融合させるしくみが必要です。そのために欠かすことができないSlackやBoxなどのAI・DXツールを駆使し、当社の歴史の中で蓄積された貴重な暗黙知を形式知化し、eラーニング教育を通して効率的に組織の知として定着させるしくみを整備しています。

AI・DX推進 P.55

### 社外ステークホルダーとの相合

相合活動は、当社グループの従業員だけでなく、さまざまなステークホルダーのみならずによって展開されています。軽井沢テクノロジーセンターでは、未来を担う子供たちとの交流も始まり、来年からは東京クロステックガーデンの機能を最大限に活用し、大学・お客様・地域の子供たちを巻き込んださまざまな交流の機会を提供してまいります。





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 磨かれ続ける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。

またミネベアミツミでは、当社製品によるCO<sub>2</sub>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機械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149.6万トンのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。 | 製品によるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

さらに、2051年に迎える100周年という節目を見据え、「相合」力強化に向けた東京本部移転(2023年3月期 予定)の意義を確固たるものとするべく、技術者の新たな開発拠点として、2022年2月に大阪研究開発センター(ORDC)、5月に軽井沢本社テクノロジーセンターを新設しました。なお、大阪においては、本研究開発センターの新設と同時にミネベアミツミ大阪を設立し、ミネベアミツミ、ユーシン、ユーシン・ショウウ、エイブリックの各営業拠点も同拠点に集約いたしました。

ミネベアミツミが持つ「知」を「相合」させるとともに、当社が有する要素技術を進化させることに常に挑戦し、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」で、今後も社会になくはならない部品と新しい価値を、生み出していきます。



軽井沢本社テクノロジーセンター 大阪研究開発センター (ORDC)

強み3 M&A 遂行力・PMI の維持・向上

ミネベアミツミは、2022年8月現在、累計54件、特に2009年4月以降は23件というスピードでM&Aを実施、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。

| エイブリック社長インタビュー P.53

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、  
社会的課題解決に貢献する新製品開発を推進

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。

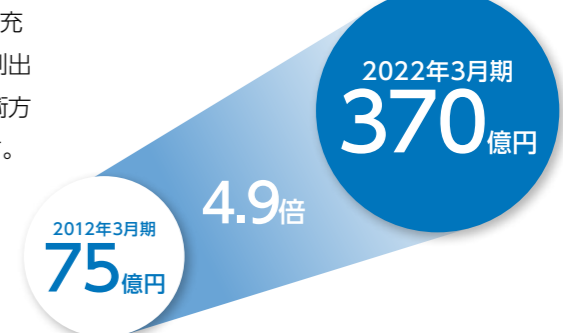
戦略1 コア技術の拡充と新製品投入を推進

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、相合活動の積極推進により新製品を創出を掲げ、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         | 5. IoTを見据えたコネクティビティ |
| 2. 光学開発製品群のパラダイムシフト | 6. 機械加工品付加価値向上      |
| 3. センサー事業の拡大        | 7. ユーシンコラボレーション     |
| 4. ロボティクス市場参入       | 8. エイブリックコラボレーション   |

■ 研究開発費の推移



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、当社の中期目標である、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。

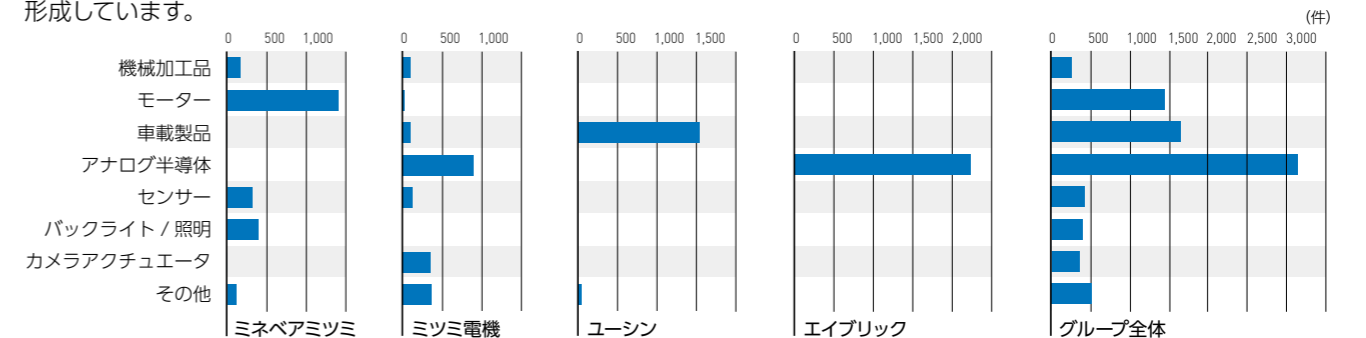
具体的には、技術開発方針の最適化などによる、技術開発本部自らの変革です。従来、技術のシーズを中心に要素技術を磨き上げ、その改良・改善による製品化、量産化を進めて

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発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います。また、産学連携の拡大等による外部機関との技術交流の促進、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。

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。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、コア事業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。





## ミネベアミツミグループのM&Aの強みを紐解く

### 日本発のロールモデルを目指す半導体部門の取り組み

ミネベアミツミ株式会社 専務執行役員  
 エイブリック株式会社 代表取締役社長 兼 CEO  
 石合 信正

#### 半導体部門好調の要因分析をお願いします

成長の牽引力は、差別化された製品による販売価格改善の効果です。

2022年3月期実績は、売上高775億円、営業利益200億円超と計画を大幅に超えて達成することができました。

円安も追い風でしたが、大きな成長の牽引力は製造の奮闘に加えて販売価格改善の効果です。ミネベアミツミとの経営統合前から、エイブリックでは年々下がり続けた販売価格に歯止めをかけて、製品価値をお客様に訴求するバリューセリングに取り組んできました。この取り組みの成果として、平均単価はエイブリック設立時から大きく改善しました。

バリューセリングを含めて以下にご紹介する三つの施策を共有することで、ミネベアミツミの半導体部門としての収益力を高めています。

一つ目は、自分たちが持っている商品の付加価値を認識したうえで、お客様の真の要望を理解し、お客様にとってメリットある差別化された製品やサービスを提供することです。これにより価格競争に巻き込まれずに、お客様との間にWin-Winの関係を築くことができます。この結果、営業の意識にも変化が起きました。従来の「お客様は神様」といった意識から「お客様に寄り添うパートナー」へと、営業の意識に変化をもたらすことになったのです。

二つ目は、商品価値の向上のため、新商品開発の戦略とチェックポイントをまとめた七つのクライテリアを設けました。この中の1つに「昇り竜&横展開」というものがあります。業界内で一番勢いがある分野に経営資源を

集中的に投下するといった手法で、成功事例を横展開することで収益力向上に貢献しています。また垂直統合型メーカーの強みをいかし、開発・製造・販売部門にマーケティング部門も加わり新商品のプロモーションを迅速に実践することで、上市後の売上拡大を実現しています。

三つ目は、製販一体の生産管理システムの精度向上です。これはエイブリックとしては発足以来4年の歳月をかけて作り上げたもので、私が生産管理の司令塔となり営業、製造をとりまとめて、受注予測から在庫管理までをおこなっています。現在では受注予測値に対して販売実績を±10%程度でコントロールできているため、この仕組みを半導体部門内に展開することで、納期を守り、売上と利益のさらなる最大化をはかりたいと考えています。

#### 半導体部門の将来見通しについて教えてください

2025年3月期目標の前倒しでの達成を確実なものにしていきます。

半導体部門では、「持続可能な社会を実現するため、ニッチかつ縁の下で無くてはならない半導体を提供する」ことを目的に掲げ、環境配慮型製品を中心とした8つの事業領域に注力しながら2025年3月期の目標である売上高1,000億円、営業利益300億円の前倒しを確実なものにしていきます。ミネベアミツミグループは8本槍の強靱化で収益基盤強化を大方針で示していますが、アナログ半導体は祖業であるベアリング、モーターに次ぐ支柱事業の一つとなってきました。私も全世界で必要不可欠な製品の一角として貢献していきたいという強い願いを持っており、その結果としてアナログ半導体メーカーとして世界TOP10入りを果たしたいと思っ

ています。昨年は滋賀工場に加えて群馬・岐阜の新開発2拠点が仲間に加わり、アナログ半導体事業をさらにパワーアップすることができました。

現在の事業環境を説明する二つのワードがあります。一つ目は「天気晴朗」です。直近にはさまざまな環境変化で、短期的な需要減少要因もありますが、中長期的には注力領域である車載、産業機器、通信、医療が牽引して2024年までの売上における当社半導体事業の年平均成長率は市場予想を上回る伸びと見えています。二つ目は「波高し」です。特に2023年3月期は我慢と忍耐の年となります。当社に限った話ではありませんが、ファウンドリーや材料費の高騰に加え、ウクライナ情勢や上海ロックダウンに代表されるコロナ感染拡大の影響、さらには中華圏市場の停滞、電力・水供給不安といったリスク要因もあります。しかし我々は怯むことなくむしろ好機ととらえて、政府の半導体強靱化支援策を最大限活用した滋賀工場の早急な立ち上げや新商品の上市を含めた高収益商品への転換加速、全社をあげた無駄取りの徹底等の「我慢と忍耐のブレークスルーアクション」をさらに加速していきます。

一方で守りにも力を入れています。特に半導体メーカーは事故が起こったらグローバルに広がるサプライチェーンに棄損が起きます。したがって半導体部門を構成する全拠点において、一丸となって安全衛生活動、火災、地震・台風対策、節電対策とリスクマネジメントの徹底に取り組んでいきます。

#### ミネベアミツミグループM&Aの強さの秘訣についてお聞かせ下さい

戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることです。

私はこれまで、グローバル企業のさまざまな経営トップから多くを学んできました。エイブリックでは、それぞれのグローバルトップ企業のエッセンスを日本的な強みに織り込んでロールモデルを目指してきたのですが、実際に1年間過ごしてみるとミネベアミツミもエイブリックも目指す方向性が全く同じことが分かりました。

ミネベアミツミの本質的なM&Aの強さとして、戦略的かつ社会への貢献といった優れた視点があることだと思います。現在の半導体部門は2017年にミツミ電機の半導体事業が統合したところからスタートします。そ

して2020年にエイブリックが参加し、2021年、オムロン株式会社の野洲工場（現滋賀工場）が加わりました。さらに、群馬、岐阜の開発拠点も整ったことで、わずか4年の間に陣容が大幅に強化され、今や3本槍の一角にまで成長できました。統合した企業の共通点として、社員の境遇とカルチャーがあげられます。また、それぞれが長い歴史を持っていて積み重ねてきた固有の技術とノウハウがあります。しかし、こうした匠の技術と優秀な人材が揃っていたものの、そこには生産能力を始め、成長発展するための多くの阻害要因がありました。個々に事業展開をしていたら、いずれは消滅してしまう恐れもあるような状況が、ミネベアミツミと経営統合したことで、社会に大きく貢献できる機会を得ることができたのです。

この結果、M&Aはミネベアミツミグループのみならず、新たにグループに加わったそれぞれの企業、社員、そしてお客様や社会などすべてのステークホルダーにおいて、互いにWin-Winの関係を築き大きな価値を創造しています。M&Aは、これからもミネベアミツミグループの中で積極的に検討が進められていくと思いますし、それにより、いわゆるオーガニック（自律）成長も含め2.5兆円に向けたストーリーが担保されるのではないかと考えています。

#### 最後に、大切にされている信条と経営哲学についてお聞かせください

仕事を通じて社会に貢献することで、みんなで喜び合えることに価値があります。

私の信条は謙虚、溫柔、感謝です。自分一人で表現できる力を超えたものを会社でみんな一緒になってやるから、大きな影響が生まれ、大きな成果をあげ、社会に大きな貢献ができるのではないかと考えています。とにかく人が起点になっているので、社員が生き生きと仕事ができる環境づくりをおこない、社員のモチベーションを向上させること、これが一番なのではないでしょうか。結果は必ず後からついてくると考えています。会社を変えられるのは、唯一社員であると考えていて、これからはパフォーマンス（成果にこだわり）、チェンジエージェント（変化を起こし）、インフルエンサー（周囲を巻き込む発信力）といったリーダーシップを持った人材の育成に力を入れていきたいと思っています。

経営理念実現のための手段としてDX\*を駆使し、業務遂行力を飛躍的に向上させます

\*デジタル・トランスフォーメーション

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、グループにおける全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。

今後もAI・DXを経営資本強化策として推進し、継続的かつ着実に実現するために、以下のプロセスを遂行してゆきます。

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
- ・ 進捗度合いを定性・定量的に測定

02 Organization & Resource 組織とリソース

DX 専門組織としてデジタル人材の定義、確保と育成

- ・ ITエンジニア向け「ミネベアミツミ スペシャリスト認定制度」を策定し、「アーキテクト」、「データサイエンティスト」、「セキュリティスペシャリスト」、等を含むスキルコンピテンシーおよびキャリアパスの確立を提案し、キャリアプランをサポート

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

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（仮称）」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（仮称）」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」をおこないリスクリダクション、人材育成を加速

3

2020年8月-

- AI/DX推進部門 設立(8月)
- ビデオ会議アプリ「Cisco Webex」を本格的に使用開始

1

4

2023年以降

- サービスイン予定
- 「ミネベアミツミヘルスケアプラットフォーム」
- 「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」

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  
生産現場における最大効率化のためのDXを提供  
DXソリューションと、各種基幹システムとの連携の検討、他

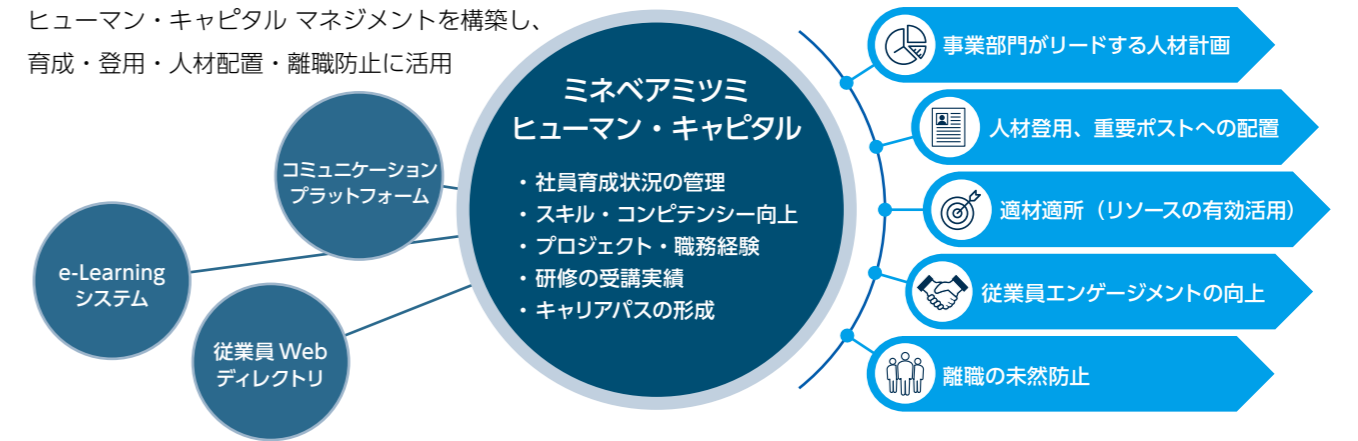
2

2021年

- 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（人工知能）を活用した自動会話プログラム「AIチャットボット for Recruiting（採用）」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・セキュリティをサポートする「Okta」導入開始

人事データベースを強化し人材活用に貢献

ヒューマン・キャピタル マネジメントを構築し、育成・登用・人材配置・離職防止に活用



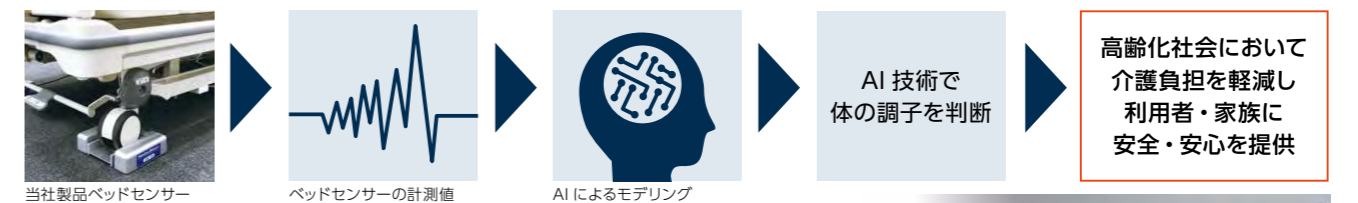
営業基盤を再整備し事業拡大を実現

- 営業のあるべき姿を追求し、その実現のためプラットフォームを新規構築
- 徹底的な案件管理、および営業担当員の行動管理をおこなうことで、2029年度に売上金額2.5兆円および利益率10%を達成



AIを活用した社会的課題の解決に貢献するソリューション

ベットセンサーシステム®



先端技術とIoTの融合による『社会的課題』の解決へ貢献

- ・ 非接触・非侵襲のセンサーで健康維持を支援する技術開発への挑戦
- ・ AI技術を活用し、ベッドセンサーが収集したデータから体の調子を判断