

ミネベアミツミ株式会社
IR Day 2025
質疑応答要旨

日時： 2025年11月27日（木）15：30～17:00
説明者： 代表取締役 会長 CEO 貝沼 由久
取締役 社長執行役員 COO&CFO 吉田 勝彦
取締役 常務執行役員 技術開発本部長 鈴木 克敏

※この資料は、質疑応答の内容を要約したものです。

Q. 2029年3月期の成長における最大要因と思われる「AI サーバー」について、その詳細と達成の蓋然性を教えてください。特に営業利益 2,000 億円という目標に対し、なぜそれだけの成長が見込めるのか、具体的な根拠を説明してください。

A. 吉田：

ご提示した数値は、2029年3月期までのオーガニックな成長余地（合計 5,400 億円）の内訳を示しています。構成は大きく以下の2つです。

今回ご紹介している新領域で 1,400 億円（AI サーバー 1,000 億円、ヒューマノイド 100 億円、ドローン 100 億円、完全自動運転 200 億円）の増収イメージです。

AI サーバーを例にとると、その内訳は PT100 億円、モーター400 億円、その他で 500 億円と大きな割合を見込んでいます。

既存領域（その他のアプリケーション）は約 4,000 億円の増収を見込んでおり、自動車、航空機、家電などが該当します。中でも自動車は約 2,200 億円（PT200 億円、アクセスソリューション 900 億円など）の増収を見込んでおり、航空機 500 億円、家電 300 億円、その他 1,000 億円を見込んでいます。

各製品の成長の時間軸はそれぞれ異なっています。例えば（AI）サーバーは成長のブーストが非常に早い段階で訪れますが、一方でヒューマノイドやドローンが本格化するには、もう少し時間を要します。これらを「2029年3月期」という同一の時間軸で切り取り、それぞれの貢献度を試算しますと、新規領域で 1,400 億円、既存領域で 4,000 億円、合計で 5,400 億円のオーガニックな成長余地がある、という数字になります。

今後の事業機会として最も大きいのが自動車、次いで（AI）サーバーという順になります。

Q. 提示された数値目標の中には、「不確定要素を含む試算」と、「現業の延長線上で確実に見込める予測」が混在していると推察します。最も確度が高いのはどの事業領域ですか。

A. 吉田：

市場予測の難易度は領域によって異なります。まず「自動車」や「航空機」についてです。自動車は開発期間が長く、航空機も機体メーカーの生産計画（ビルドレート）に基づいたデータが存在します。足元のサプライチェーンの問題等ではありますが、長期的なプログラムの積み上げで計算できるため、ビジビリティ（実現可能性）は相応に高いと言えます。

一方で、「AI データセンター」は技術進歩が速く、変化も非常に激しい領域です。したがって、2029年時点の確定案件がどれだけあるかというよりは、前ページでお示した「市場の数量前提」に基づいた試算となります。ただし、中でも HDD モーターなどは、比較の見通しが立ちやすい製品です。

また、最も大きな伸びしろを見込んでいる一番下の「その他」のカテゴリーは、顧客のフォーキャスト（予測）をベースに算出していますが、成長の蓋然性という意味では、他の領域に比べて変動要因がやや多いと認識しています。

このように、各事業の特性に合わせた前提条件を一つ一つ積み上げ、計算したものが今回の数値となります。

Q. ビジネスモデルについて、従来の「単品・大量生産」中心から、今後は「多品種少量」かつ、ハードウェアだけでなく、お客様の開発初期段階から相談に入り込んでソリューションを提供するスタイルが増えてくると思います。こうした新しい収益モデルを前提とした場合、目標とする利益 2,000 億円の達成に向けて、営業手法やチーム編成、投資回収、付加価値、原価計算などの考え方・仕組みを変革するとともに、社内カルチャー・人材の意識も変革していく必要があるのではないのでしょうか。

A. 貝沼：

ご指摘の通り、従来のビジネスモデルだけでは、皆様から期待されている高い利益率の達成は困難です。お客様が真に求める価値を提供し、適正なマージンをいただく。そのために現在、大きく 2 つの改革を進めています。

まず、全社的な「意識改革」と「システム導入」です。従来は売上規模しか見えていませんでしたが、現在社内に 200 名在籍するシステムエンジニア（ミネベアソフトウェアソリューションズ）のリソースを投入し、ERP のような営業支援の新システムを内製で開発しました。コンサルタントも雇い 1 年ほど取り組んできましたが、既に試験運用も始まっています。このシステムで営業担当者ごとの「稼ぎ（利益）」を可視化しました。これにより、単にベアリングを売るだけでなく、現場で得た情報を他部門へ展開することにインセンティブを持たせるなど、よりハイマージンで規模の大きい案件の優先順位を高めるなど、営業スタイルの質的転換が進んでいます。

次に、製品面での「高付加価値化」です。例えば LiDAR 向けのカートリッジベアリング。なぜ当社に注文が殺到するかと言えば、回転時の「振れ」を抑える圧倒的な精度があるからです。これはかつて VTR や 8mm ビデオの小型化で培った技術の応用です。ロボット向けの薄型ベアリングも同様で、薄くても真円度を保つノウハウは、1951 年から積み上げてきた当社の独壇場です。また、ドアハンドルの受注が急増しているのも、モーター、センサー、そして世界的な生産体制をすべて自社で持っているからです。さらに外部環境も追い風です。欧州の競合メーカーが市場低迷や金利負担で苦戦する中、財務体質の健全な当社へオーダーが集中しています。かつてモーター事業で売上 3,000 億円を掲げた際は懐疑的な見方もありましたが、25 年 3 月期には 3,224 億円を達成しました。我々の強みを訴求してきた結果が数字に表れており、組織としての自信にもなって、先を見据えた成長投資にもつながっています。

内部改革、技術的優位性、そして強固な財務基盤。これらが揃っているからこそ、今回の目標も十分に達成可能であると確信しています。

Q. 今回ご紹介いただいた製品群の「他社との決定的な違い」や「競争優位性」を整理していただけないのでしょうか。それぞれの強みがなぜ成長につながるのか、分野ごとに具体的な根拠をお聞かせください。

A. 貝沼：

スライド P.67 に沿ってご説明します。

ベアリングを中心とした PT（プレジジョン・テクノロジーズ）事業は、特に航空機向けは「クラブメンバー」の地位を確立しています。この業界はクラブメンバーでなければビジネスに参加すらできません。さらに、当社は競合である米国メーカーに先駆けて、タイヤインドなどへの海外展開をいち早く進めてきました。このグローバルな生産体制は他社にはない強みです。これらに加え、今後はカンボジア工場で生産する LiDAR などの新製品も寄与します。利益もしっかり稼ぎ出す、まさに当社の「コア中のコア」と言える事業です。

アナログ半導体は、詳細をお話しできない部分もございますが、滋賀工場の稼働率を上げるための様々な手を打っております。これにより事業の景色は格段に良くなっていくはずで、タイムリーな段階で、皆様に新しい展開をご案内できると考えております。

モーター事業は、ベアリングやドライバーの内製化による「相合技術」が高く評価されています。また、競合環境における追い風も吹いています。強みの源泉は、圧倒的な「供給力」と、精密小型領域に特化して磨き上げてきた「技術力」です。私（貝沼）が社長に就任した当時の全社売上は 2,300 億円でしたが、前期（25 年 3 月期）はモーター事業単体で 3,200 億円を超えています。

アクセスソリューション（AS）につきましては、「さらなる成長ドライバー（自動車）」（P.42-47）でご説明した通りの強み（Tier1 としての地位、電動化対応など）を有しております。

Q. 2029 年 3 月期の売上・利益目標の達成に向けたプロセスについて、この実現のために必要となる「投資規模」はどの程度を見込んでいますか。また、投資の実行により、収益性はどう向上していくのでしょうか。具体的には、「資産回転率」の改善によるものか、あるいは「営業利益率」の上昇によるものか。収益性が向上する要因を分解してご解説をお願いします。

A. 吉田：

数値としては ROE や利益率の向上をお示ししていますが、定性的な「生産キャパシティ」の観点で補足いたします。

まず、リードタイムのかかる工場への投資については、かなり手当てが進んでいます。具体的には、航空機向けのインド・タイの大規模工場が着工済、カンボジアの新工場は着工間近、そしてフィリピンでの半導体・バッテリーモジュール工場なども着工間近です。これですべてを賄えるわけではありませんが、成長に必要な基盤投資の大部分は進捗している状態です。今後の生産設備の導入につきましても、適宜進めてまいります。これらは公表しているキャッシュ・アロケーション方針（営業キャッシュフローの 50%程度の設備投資）の範囲内で概ね賄える計画です。

また収益性に関しては、AI サーバーをはじめとする新規領域は、従来メインとしてきた領域や競争環境に比べてマージンが高くなる前提で進めています。したがって、過度な財務負担に頼ることなく、営業利益率向上によって目標指標を達成できると考えております。

Q. 競合他社で発生しているような経営課題を反面教師として、御社では同様の事態を防ぐためにどのような仕組み・体制を構築していますか。

A. 貝沼：

他社の内情については存じ上げませんのでコメントは控えますが、当社においてはご懸念のように過度にプレッシャーをかける事態は発生していないと考えております。むしろ私自身は、「もう少し厳しく頑張らせてもいいのではないか」と歯がゆく思う局面があるくらいです。「あと 20 億円で目標達成なのに、なぜそこを突き詰めないのか」と感じることもあります。基本的には当社はそのような社風ではありません。「経営者がそう思っているだけではないか」と言われればそれまでですが、極めて健全であると認識していますので、その点をご安心ください。

Q. サクセッションプラン（後継者育成）について、貝沼会長の後継者候補に対し、現在どのような育成プログラムを実施し、今後どう選定していく方針か、具体的な計画をご説明ください。

A. 吉田：

後継者問題につきましては、従来から申し上げている通り、「ハイポテンシャル」「フューチャーリーダー」「ネクストリーダー」の 3 段階に分け、社内から人材を募って集中的な教育を行っています。

特徴的なのは、会長、社長、副社長の 3 名の元に、研修生として 1 週間～1 年間配置するプログラムです。常に誰かがいるわけではなく、研修期間は様々ですが、私のところだけでも延べ 50 人ほど受け入れました。経営判断の現場を「真横」で見せることで、マネジメントの姿勢や勘所を肌で感じてもらう狙いがあります。

ただ、常に思うのは「教育すれば必ずリーダーになれるわけではない」という現実です。制度が整っていても、経済活動のリーダーとして成功するかどうかは、本人の資質や、会社との「縁」といった要素も大きい。私たちにできることは、次の世代のために最善の準備をし、その成長を見守ることだけです。もちろん、他社から参画してくれた優秀な人材もおります。彼らも含め、広く未来のリーダーを見極めていく考えです。

Q. 2029 年 3 月期に向けた売上増加の内訳について、AS で約 900 億円の増加を見込まれていますが、主要製品として紹介された「フラッシュハンドル」と「デジタルキー」、それぞれの寄与度はどの程度でしょうか。

A. 吉田：

売上増加の内訳は非開示ですが、その大半を占めるのは、従前よりご説明している「フラッシュハンドル」、ハッチバックやトランクの電動開閉システムである「CSD（コンパクト・スピンドル・ドライブ）」、そしてメカ式から電動化された「e ラッチ」などです。これらは全て、当社の技術が詰まった「相合製品」となります。

自動車ビジネス、特にこうした複合製品においては、機能が複雑になればなるほど多額の先行開発費が必要となり、サプライヤー側の財務的な負担が大きくなります。先ほど貝沼が申しました通り、現在の競合メーカー、特に欧州勢においては、それに耐えうる十分な技術力と財務力を兼ね備えた企業が少なくなっています。

その結果、相合度合いが高く開発難易度の高い製品への引き合いが、体力のある当社に多く寄せられています。これらは平均単価や付加価値率、利益率が高い製品ですので、それらが積み

上がることで、今回お示ししたような数値目標が導き出されております。

Q. デジタルキー等のビジネスモデルについて、セキュリティ対応など、非常に複雑な要件が伴うと思いますが、御社は「Tier1」としてシステム全体を一括で請け負い、自動車メーカーに直接納入する形になるのでしょうか。それとも、既存のメガTier1がシステムをまとめ、御社はその下で機能やソフトウェアを提供する形になるのでしょうか。

A. 鈴木：

現状は「臨機応変に対応している」というのが正直なところですが、ご覧いただいた通り、システムを構成するための要素技術は自社で保有しておりますので、サプライヤーとしての立場で既存のTier1メーカー様をサポートさせていただく場合もございます。

一方で、当社がTier1として直接商談を進めている案件もございます。ご指摘の通り、Tier1となれば「機能安全」や「サイバーセキュリティ」、あるいは「OTA（無線アップデート）のバージョン管理」など、解決すべき課題が多岐にわたることは十分に認識しております。そうした責任ある立場での可能性も模索しつつ、お客様の要望に応じてあらゆるステージ・商流で対応できる点が、現在の当社の強みであると考えています。

お客様の方針にもよりますが、コロナ禍での半導体不足や中国カントリーリスクを背景に、特に日系自動車メーカーは調達ルートの多元化を志向する傾向にあります。この流れを受け、当社への直接の引き合いや協業の打診が増加しており、事業化のめども立っています。当社としては、こうした顧客との直接的な「協業」を軸としつつ、案件に応じてTier1から下位Tierまで、商流にこだわらず柔軟に対応していく方針です。

Q. 開発プロセスや生産オペレーションの面において、今後3年から5年という時間軸でどのように進化・変革させていく方針か、ぜひ教えてください。

具体的には、アジアの生産拠点をさらに強化するのか、あるいは地産地消（現地生産）へシフトしていくのか、また自動化・省人化を、場所を問わず進めていくのかなどです。利益率は製品が変われば上がると思いますが、同一製品ではなかなか上がらないと推察されます。同一製品では、どのように営業利益率や競争優位性を高めていくお考えでしょうか。

また、御社のモーター事業は欧州での開発力が非常に強く、良質な案件を獲得されている印象があります。例えば自動車向けでは、欧州での競争環境の変化（競合の弱体化など）を踏まえ、欧州顧客向けの「開発リソース」をさらに増やしていくお考えはあるのでしょうか。

A. 鈴木：

開発リソースについては、全世界で増強する方向で進めています。各拠点には役割の特色があり、現在は「欧州」と「日本」が連携して新規開発を行っています。実際、欧州の開発組織の一部は私の管轄に入り、密接に動いています。

そこで開発した製品を、次は例えば「中国」や、将来的には「インド」などで展開していくわけですが、そこでは地産地消の視点が重要になります。また、いわゆる「同志国（同盟国）」とそうでない地域とでセキュリティ管理のレベルを変えるなど、地政学的なリスクケアも行いながら、技術開発体制の拡充を進めています。

吉田：

欧州開発の中核はドイツですが、足元の状況は景気が悪く、エンジニアの採用ができてコスト高などの課題もあります。そこでスロバキアにサテライト拠点をつくり、機能を強化してい

ます。また、ソフトウェア開発の比重が高まっているため、インドにも開発サテライトを設置しています。さらに、英語人材が豊富でコスト競争力のあるフィリピンを活用し、グループ内のグローバル人材として派遣、現地を開発拠点化するなど、人的リソースの強化を図っています。

生産地については、米中対立などの環境下において、中国は中国市場向けに現地で開発・拡販する体制を強化しています。それ以外の地域についてはお客様の要望次第ですが、当社の強みはあくまで「東南アジアの生産能力」にあると考えています。北米生産のご要望も増えていますが、そこは非常に慎重に判断していく方針です。

その中で、生産性向上に関しては、自動化の推進に加え、統合前の各社が持っていた独自の強みの抽出およびグループ全体への横展開活動を専任の横串組織が主導し、稼働率向上や自動化を強力に推進しています。

以 上