

ミネベアミツミグループ
統合報告書
2019
—— 2019年3月期 ——

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

印刷における環境配慮



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効利用に役立ちます。



ミネベアミツミグループは、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。この冊子の制作には、国産木材が製紙原料として活用されています。国産材を積極的に活用することで、日本の森林が整備され、CO₂吸収量拡大に貢献します。

ミネベアミツミ株式会社

Copyright 2019 MINEBEA MITSUMI Inc.

Printed in Japan

August 2019

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

次の10年で売上高2.5兆円・

この10年のトラックレコード

売上高
3.0倍

営業利益
5.4倍

時価総額
5.0倍

M&A
17社

2009年からの10年間で、ミネベアミツミは、リーマンショックやタイ洪水、東日本大震災、パーツ高などの逆風を乗り越え、売上高2,300億円から1兆円の頂きが明確に臨めるまで大きく成長することができました。長く赤字であったモーター部門をはじめ全事業で黒字化。2,700億円のオーガニック(自律)成長を遂げ、営業利益5.4倍と収益力も強固なものとなりました。また、17社にのぼるM&Aにおいても、株式交換によるミツミ電機や、TOBによるユーシンとの経営統合を中心に、適正価格と手段を見極めることでキャッシュを最小限に抑え、5,000億円の成長を実現。まさにオーガニックとM&Aの両輪で、さらなる飛躍に向けた基礎固めを達成できた10年となりました。

M&Aとオーガニックの両輪で大きく成長

M&A + 5,000億円

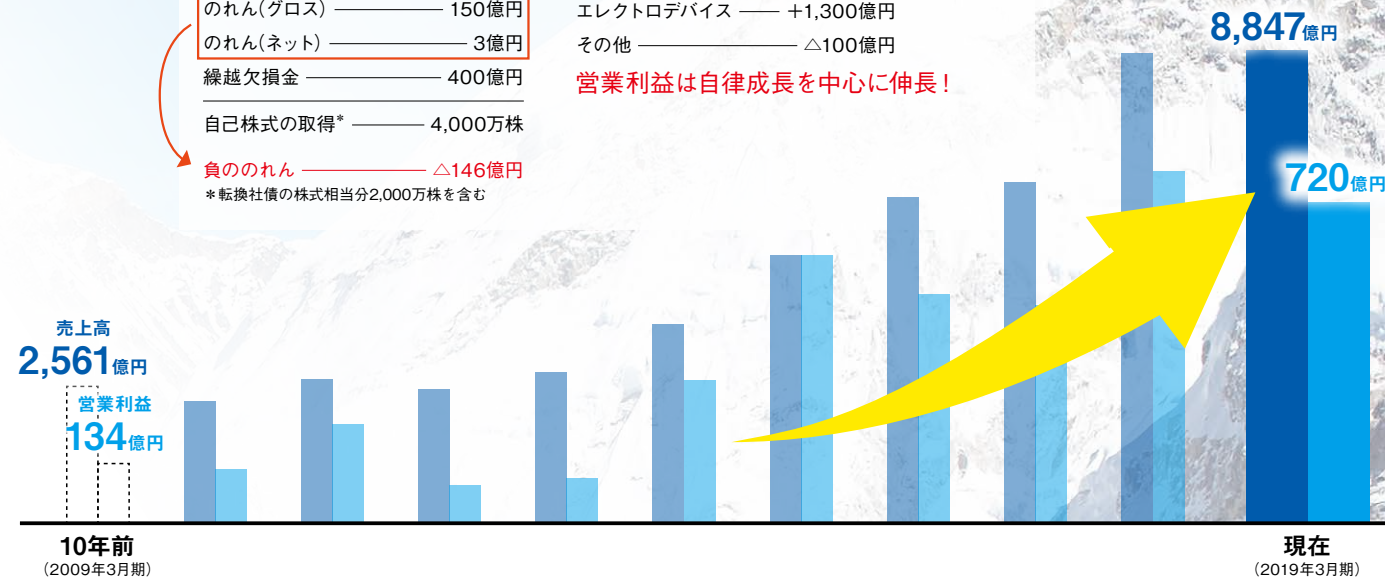
支出キャッシュ — 580億円
増加株式 — 4,800万株
のれん(グロス) — 150億円
のれん(ネット) — 3億円
繰越欠損金 — 400億円
自己株式の取得* — 4,000万株

負ののれん — △146億円
*転換社債の株式相当分2,000万株を含む

オーガニック成長 + 2,700億円

機械加工品 — +550億円
モーター — +950億円
エレクトロデバイス — +1,300億円
その他 — △100億円

営業利益は自律成長を中心に伸長！



CONTENTS

社長メッセージ「世界最強の「相合」精密部品メーカーへ」 3

営業利益2,500億円企業へ

次の10年の目標

売上高
2.5兆円

営業利益
2,500億円

EPS成長率
+15%以上
CAGR

ROE
15%以上

次の10年においては、これまで磨きあげてきたコア事業「8本槍」を徹底的に磨きあげて強化するとともに、「相合*」による新製品開発・新市場開拓を進め、オーガニック成長を加速させていきます。加えて、コア事業「8本槍」とシナジーが見込まれる分野でのM&Aを積極的に推進し、スピーディーかつダイナミックな成長を目指します。ポートフォリオをコア事業に大きくシフトすることで、業績ボラティリティを低減し、サステナブルな成長を実現します。さらに、相合による新たなソリューションの提供で、住宅設備・メディカル・インフラといった市場での存在感を高め、社会課題解決にもより一層貢献します。売上高2.5兆円・営業利益2,500億円、世界最強の相合精密部品メーカーを目指して、ミネベアミツミは挑戦を続けてまいります。

売上高
2.5兆円
営業利益
2,500億円

オーガニック8,000億円 + M&A5,000億円～8,000億円



*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー 9
第2章 財務戦略・資本政策 19
(CFOメッセージ/財務・非財務ハイライト)
第3章 価値創造への取り組み 25
(事業別戦略・非財務資本(製造・人的・知的資本)の強化)
第4章 価値創造を支える取り組み 39

社長メッセージ

世界最強の 「相合^{*}」精密部品メーカーへ

この10年を振り返って

「エレクトロ メカニクス ソリューションズ[®]」プロバイダーとして 100周年に向けた基礎固めと株主価値の最大化を実行

私が当社の社長に就任した今から10年前の2009年5月に開かれた最初の決算説明会で、私は最高経営責任者のミッションとして2つの目標を掲げました。1つが当社の創業100周年（2051年）への土台づくり、もう1つが株主価値の最大化です。

私は、企業のサステナブルな成長において最も重要なことは、利益を計上し、黒字を維持することと考えます。当時は赤字部門も多かったのが、該当部門の黒字化が急務でした。また、機械・電子技術と制御技術を融合した、機電一体の「エレクトロ メカニクス ソリューションズ[®]」という言葉在日本で商標登録し、これが創業100周年に向けた戦略になると説明しました。ベアリングから始まり、モーター、センサー、半導体まで手掛けている異色の

会社は、世界でもほかにはありません。この10年で世界で当社にしかない技術を色々な形で相い合わせる、すなわち「総合」ではなく「相合」させ、付加価値を生み出すための土台をつくることができたものと確信しています。この土台をもとに、相合製品を含めたオーガニックな成長とM&Aの両輪で当社の業容を大きく成長させることが、当社の100周年に向けた基礎固めになるものと考えています。

2019年は、ユーシンとの統合で事業ポートフォリオをさらに強化しました。また、サステナビリティ推進部門の設置により監視と執行を分けコーポレート・ガバナンスの強化も図るなど、企業価値・株主価値を引き続き高め、持続的成長への布石を打ち続けてまいります。

経営理念

① 社は「五つの心得」に基づいた透明度の高い経営

- (1) 従業員が誇りを持てる会社でなければならない
- (2) お客様の信頼を得なければならない
- (3) 株主の皆様のご期待に応えなければならない
- (4) 地域社会に歓迎されなければならない
- (5) 国際社会の発展に貢献しなければならない

② 常識を超えた「違い」による新しい価値の創造

③ ものづくりに真摯に取り組む姿勢

*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。



代表取締役
会長兼社長執行役員
(Representative Director, CEO&COO)

貝谷由久



持続的成長の実現のためには
まず赤字部門を黒字化し
利益を生み出し続けることが必要

M&Aに対する考え方

最も重要なことは、人と人のシナジーの創出 高い目標の達成を目指す情熱が新たな価値を生み出す

自動車産業に代表されるように産業構造が変革点を迎え、変化への対応が要求されているなか、オーガニック成長に加え、質の高い人材・技術を含めた事業そのものをスピーディーに獲得できるM&Aを継続的に実施し、自社の経営基盤を強化していくことが効率的な企業経営戦略だと考えています。この10年、国内外で17件のM&Aを実行し成功実績を積み上げてきました。これらのM&Aを実行したことで連結売上高では約5,000億円の増収に貢献しています。のれん代は約150億円計上しましたが、負ののれん代を計上した案件もありますので、ネットののれん代はわずか3億円となりました。

また、M&Aで最も重要なのはシナジーだと私は思っています。シナジーには技術やモノのシナジーもありますが、一番重視するのは人と人のシナジー創出です。人のシナジーをどう図るかというコミュニケーションしかないと考えています。経営層、マネージャー、あるいは製造、営業、管理などさまざまな階層・部門間でコミュニケーションをとっていくことが重要です。

経営統合の場面では、いつも「対等の精神」を掲げています。優秀な人材であれば、グループのどの企業の出身者でも、活躍のチャンスがあります。そして経営理念と高い目標を共有します。よく従業員からコーポレートスローガン「Passion to Create Value through Difference」の実現に向け、「どうすれば情熱を持つことができますか？」と尋ねられるのですが、私は「高い目標を設定することだ」と答えています。容易に実現できない高い目標を達成しようとする強い意志が情熱につながると信じるからです。私自身にとっては、10年前に掲げた先ほどの2つの目標が情熱の源泉になっています。

2019年4月に経営統合した ユーシン事業について

早期のターンアラウンドとシナジー創出を目指す

株式会社ユーシン（以下、ユーシン）は、ドアハンドルやラッチといったロック機構を得意分野とし、主な事業領域は自動車部品に加え、産業機械、住宅設備にまで広がっています。そのうち自動車部品と住宅設備の領域は、単に技術的な観点だけでなく生産の垂直統合の観点を含めミネベアミツミの既存事業と親和性が高いことから、自動車メーカーへ

のプレゼンスの拡大、グローバル生産拠点・営業拠点の活用など、さまざまなシナジーを創出できていると考えています。

一方、自動車・住宅設備・産業機器領域において生き残り、成長していくために電装化への対応、加えてIoTへの対応が不可欠であったユーシンは、モーター技術、センサー技術、無線技術といった要素技術を必要としていました。ユーシンは当社と一緒にすることで、必要な技術を一夜にして手に入れられたわけです。お互いWin-Winの関係性であり、今回のM&Aが成功する蓋然性を高める要因だと思います。

今回の統合で、10年後にユーシンの売上高を2倍の3,000億円にする目標を設定しました。目標ができたことで、従業員の顔つき、工場の活気も大きく変わってきていると実感しています。短期的課題としては、ヨーロッパの赤字部門の再建です。持続的成長を実現するため、赤字部門を黒字化したうえで10年後にはこういう会社であるべきだというビジョン・未来図を従業員にきちんと示します。グループ全体でも実現に向けてフルサポートしていきます。

経営環境の見通し

エッジデバイスメーカーとして 最先端技術に貢献

この10年間、マクロ環境が大きく変化したことに加え、社会課題の解決と企業の成長をリンクさせることや、環境・社会・ガバナンス、すなわちESGを考慮した上での企業価値向上が一層求められるようになりました。次の10年は技術的パラダイムシフトを含め多様な変化に対応できる企業と対応できない企業にはっきり分かれ、当社にとってM&Aのチャンスが格段に増えてくると見込んでいます。当社はその受け皿になるノウハウがありますので、事業拡大のチャンス到来といえるでしょう。

また、どれほどAIやビッグデータなどの情報技術が進展しても、現実の世界は必ず残り、リアルなエッジデバイスは欠かせません。当社は部品メーカーですから、センシングするデバイスや、コントロールに必要不可欠なデバイスをつくって、次世代をけん引する技術に向けた新市場も切り開いていきたい。今は新たな時代の要請が次々に出てきている状況で、さまざまな技術を相合しながらお客様のご要望に応えるノウハウがある当社としては、大きなチャンスと考えています。実現のためには、R&Dにかかわるエンジニア人材の獲得が課題となりますが、インド、スロバキア、中国にR&D部隊を増やし、グローバルな開発体制の強化に取り組んでいます。

次の10年の基本戦略

コア技術と新8本槍の相合でシナジーを創出 売上高2.5兆円は決して不可能な数字ではない

当社グループは、次の10年の基本戦略について4つの方針をまとめ、KPI（重要業績評価指標 売上高2.5兆円、営業利益2,500億円、EPS成長率CAGR+15%以上、ROE15%以上）を明確化しました。1番目が、従来の7本槍戦略にユーシンを中心とするアクセス製品を加えた「新8本槍」製品の成長です。ニッチマーケットを中心に、当社のコア技術と8本槍を相合してシナジーを創出していきます。2番目に、IoT/5Gなどをドライバーとする時代に合った新製品を市場に投入していきます。3番目に、医療、インフラ、住宅設備といった新市場を積極的に攻めていきたいと思っています。そして、4番目が、M&Aの継続です。

「相合力」をさらに強化できる事業ポートフォリオを積極的に拡大し、世界最強の「相合」精密部品メーカーを目指していきます。基本的には、超精密・超高品質でコア事業を強化し、サブコア事業ではキャッシュカウとして収益を最大化し、サブコア事業で創出した利益でコア事業を強化してまいりたいと考えています。

これらの基本戦略を通じて、2029年3月期に売上高2.5兆円を目指します。過去10年はM&Aで売上高5,000億円の成長を生み出していますので、次の10年で5,000億円～8,000億円のM&A実施はそれほど非現実的ではないと思います。オーガニック成長についても、10年前の2,300億円から5,000億円に成長した前例を踏まえると、これから1.8倍程度の成長は達成が可能なはずです。

グローバル約10万人の従業員と
情熱を共有
従業員が誇りを持てる会社に



サステナビリティについて

「社会にとって必要な会社」を自負し、さらに取組課題を明確化

当社は技術と製品を「相合」し、リコンビネーションすることで社会の発展や環境負荷低減に貢献する製品を供給してきました。社会からの期待や要請に応え続けていくためにサステナビリティの重要課題（マテリアリティ）を新たに特定し、優先して取り組むべき重要テーマを明確化しました。（詳細はP.17、40をご参照ください）

マテリアリティの中でも、最重要テーマに掲げているのが、「すべての従業員が誇りを持ち、力を最大限に発揮できる職場づくり」です。これを実現するための私の役割は、次世代リーダーをしっかりと育成し、経営理念を共有するマネジメント層を1人でも多く増やしていくことだと認識しています。グローバル約10万人で様々な国、文化を持つ従業員がいるダイバーシティな環境のなかで、ミネベアミツミグループの一員として同じ企業文化、情熱（Passion）、プライオリティで動ける人材育成の仕組みを構築する必要性を感じています。

また、グリーンプロダクツ認定制度も導入しました。（詳細はP.24、41をご参照ください）我々の製品はそもそもすべて小型で精密なダウンサイジングを可能とする、省エネ、省スペース化に貢献できる製品だと考えています。ベアリングやモーターは、精密技術で無駄なスペースを省き、効率を高め、省エネルギー化に貢献しています。スマートLED照明「SALIOT」、高効率LED道路灯と無線を組み合わせたスマートシティソリューション、介護用ベッドセンサーシステム[®]なども、照明作業や介護における労働力の負担を軽減し、やはり省エネルギー化に貢献しているといえるでしょう。「Passion to Create Value through Difference」のバリューは利益を生み出すだけではなく、省エネによる価値創造でもあると私は思っています。つまり、我々の企業活動そのものが、エネルギー効率に大きく貢献しているものと自負しております。

1990年代から当社はいち早く環境問題に取り組んできました。「五つの心得」という社是に込めた、世界に貢献したり地域に歓迎される企業でありたいという思いは今の我々も継承しています。地域で歓迎されるためには当然、地域の環境を守らなければいけないということで、90年代からいち早くベアリングの生産に関わる100%廃水リサイクルを一部工場で始めました。（詳細はP.42をご参照ください）資材調達においても、一緒に環境を守っていただけるベンダーを我々の取引先に選んでいます。「五つの心得」の最初に「従業員が誇りを持てる会社でなければならない」と掲げていますので、環境に悪いことをしては、従業員が誇りを持てません。この社是から来る行動パターンの帰結が環境保護につながっています。

コーポレート・ガバナンスについて

経営体制の強化を図りながら、地政学・産業別リスクへの対応も徹底

コーポレート・ガバナンスが形骸化しないためには、多様な観点からの検証・議論を経た取締役会の意思決定パフォーマンスと監督機能の強化が重要だと思います。そのため社外取締役を増やし、業績の低迷が続いた時に社長交代の提言や、「少し考えてみてはどうか」と熟慮を促してもらうことを期待しています。また、監督機能強化の役割を担う組織として、2019年4月にサステナビリティ推進部門を設立しました。同部門では、コンプライアンス推進室、CSR推進室、内部監査室、内部統制推進室、および安全保障貿易管理室、貿易法令遵守管理室が集約されています。事業部門から指揮命令系統を明確に分離・独立させたことで、グループガバナンスの監督機能を強化できました。

また、リスク対応力も当社の強みです。地政学的リスクについては、製造拠点は22カ国83拠点あるので、貿易摩擦や為替など、どこかの国で問題がおきても、別の国で対応することができます。技術面でも、技術はどんどん入れ替わり、製品も入れ替わっていくということをこれまでずっと経験し、乗り越えてきました。事業環境の変化への対応力・スピードには自信を持っています。産業別のリスクにしても、ある産業が落ち込んでも他の産業がカバーして、全体としては成長することができる。多角的な事業ポートフォリオを持つことは、リスクへの対応でもあるのです。

未来に向かって

相合力を高め、高い目標に果敢に挑戦

一般的にはコングロマリット・ディスカウント（多くの産業を抱える複合企業の企業価値が事業ごとの企業価値の合計よりも小さい状態）という言葉がありますが、私としては「コングロマリット・プレミアムを付けるべき会社があるでしょう」と言いたい。コングロマリット・ディスカウントになってしまう会社は、私が見る限りシナジーのない事業をしています。シナジーがなければ、「相合」力はありません。ミネベアミツミはM&Aで事業ポートフォリオを広げてコングロマリット（多角化）経営を展開していますが、すべての事業にシナジーがあり、相合できます。

こうした戦略をぶれることなく貫き、これからも「従業員が誇りを持てる会社」であり続けるために、高い目標に挑戦する「情熱」を共有する組織を創りあげてまいります。

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

ミネベアミツミの歩み

他社に先駆けてグローバルに展開 M&Aによるスピーディーな多角化

1963年
埼玉県川口市から工場を移転し、長野県御代田町で
**全世界のマザー工場となる
軽井沢本社工場**にて操業開始



軽井沢工場（日本）



ミニチュアボールベアリング

1972年
シンガポールに
初の海外自社工場を建設



チャイチャー工場（シンガポール）

1980年
アユタヤ工場を設立
グループ最大拠点となるタイに初進出



アユタヤ工場（タイ）

1984年
**タイで2番目の拠点
となるバンパイン工場を設立**



バンパイン工場（タイ）

1980年代
～
1990年代

オーガニック

創業1951年7月

東京都板橋区小豆沢において、わが国初のミニチュアベアリング専門メーカー「日本ミニチュアベアリング株式会社」を設立。

1960年代
～
1970年代

1971年
米国で**当社初の
海外生産を開始**



SKF 社リード工場
（米国、現 NHBB チャッツワース工場）

1974年
**電子機器分野
（計測機器・現 センシング
デバイス事業部）に進出**



新興通信工業（現 ミネベアミツミ
（株） センシングデバイス事業部）

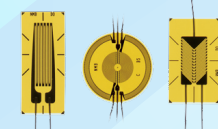


小径ボールベアリング

1980年
**小径サイズの
ボールベアリングの
生産を開始**



光洋精工（株）シンガポール工場（現
NMB Singapore ジュロン工場）



ひずみゲージ

M&A

1986年
浜松工場を設立
電子機器分野の開発を拡大



浜松工場（日本）



FDD・MOD

1988年
タイ ロップリ工場を設立
電子機器分野の生産を拡大



ロップリ工場（タイ）

1994年
ベアリングやファン
モーターを部品か
ら一貫生産する
**上海ミネベア
（中国で初の自
社工場）を設立**

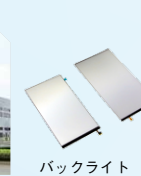


上海工場（中国）

2010年
蘇州工場を設立し、
LEDバックライトの生産を拡大



蘇州工場（中国）



バックライト

2010年
カンボジアで工場を設立し、翌年に生産を開始
リスク分散、生産の拡大とコスト低減



カンボジア工場



レゾナントデバイス

2018年
スロバキア コシツェ工場にて生産を開始
欧州市場への供給を拡大



コシツェ工場（スロバキア）



グリルシャッター
アクチュエーター

2000年代
以降

2015年
ドイツの大手計測機器メーカーを買収
欧州やインドでの生産と供給を拡大



Sartorius Mechatronics T&H GmbH
（ドイツ、現ミネベア・インテック ハンブルク工場）



センシングデバイス

2017年
ミツミ電機（株）と株式交換により経営統合を実施
**機械・電子技術と制御技術を融合した
「エレクトロ メカニクス ソリューションズ®」
プロバイダーとして、各事業の成長を加速**



ミツミ電機（株） 本社



1直リチウムイオン電池用保護IC

1985年
米国のベアリングメーカーを買収
米国市場への供給を拡大



New Hampshire Ball Bearings,
Inc.（米国、現 NHBB ビーター
ボロー工場）



航空機部品

2009年
マイクロアクチュエーターの生産を開始
**モーターの
生産拠点を増設**



（株）FDK メカトロニクス
（タイ、現 ナワナコン工場）

マイクロアクチュエーター

2010年
ブラシレスモーターの生産を開始
**モーターの
製品ラインナップを拡大**



パナソニック（株）モータ社
情報モータ事業部（現 米子工場）



DC モーター

1988年
英国のロッドエンド
ベアリングメーカーを買収
欧州市場への供給を拡大



Rose Bearings Ltd.（英国、現
NMB-Minebea UK リンカーン工場）

2019年
株式公開買付けにより（株）ユーシンと経営統合を実施
新たな「相合」力により、**自動車・住宅設備・
産業機械分野でのシナジー創出**



（株）ユーシン（広島工場）



ドアハンドル

電動ステアリングロック

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

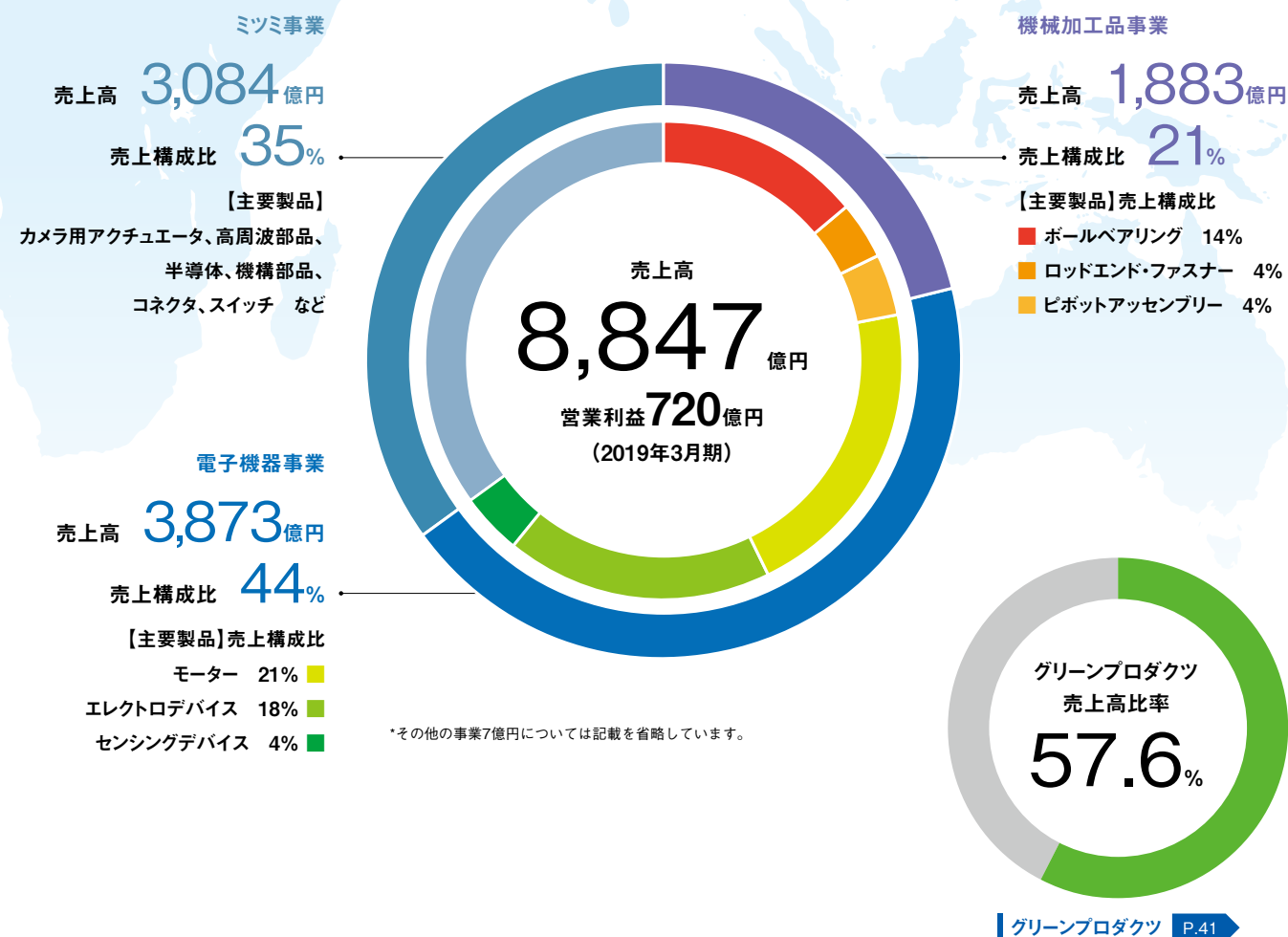
ミネベアミツミの今

世界No.1の製品群で 他社にはない強みを発揮

ミネベアミツミは、外径22mm以下のミニチュア・小径ボールベアリングにおいて、世界で60%のトップシェアを誇ります。
さらに、ベアリングで培った**超精密機械加工技術**、**大量生産技術**をさまざまな分野に応用し、
世界市場で超高品質製品を生み出し、**オンリーワンのものづくり**を実現しています。
超精密機械加工技術を活かしたベアリングは、摩擦や抵抗を減らして
あらゆる“動くモノ”の高効率・高寿命化を実現し、省エネルギーに貢献しています。

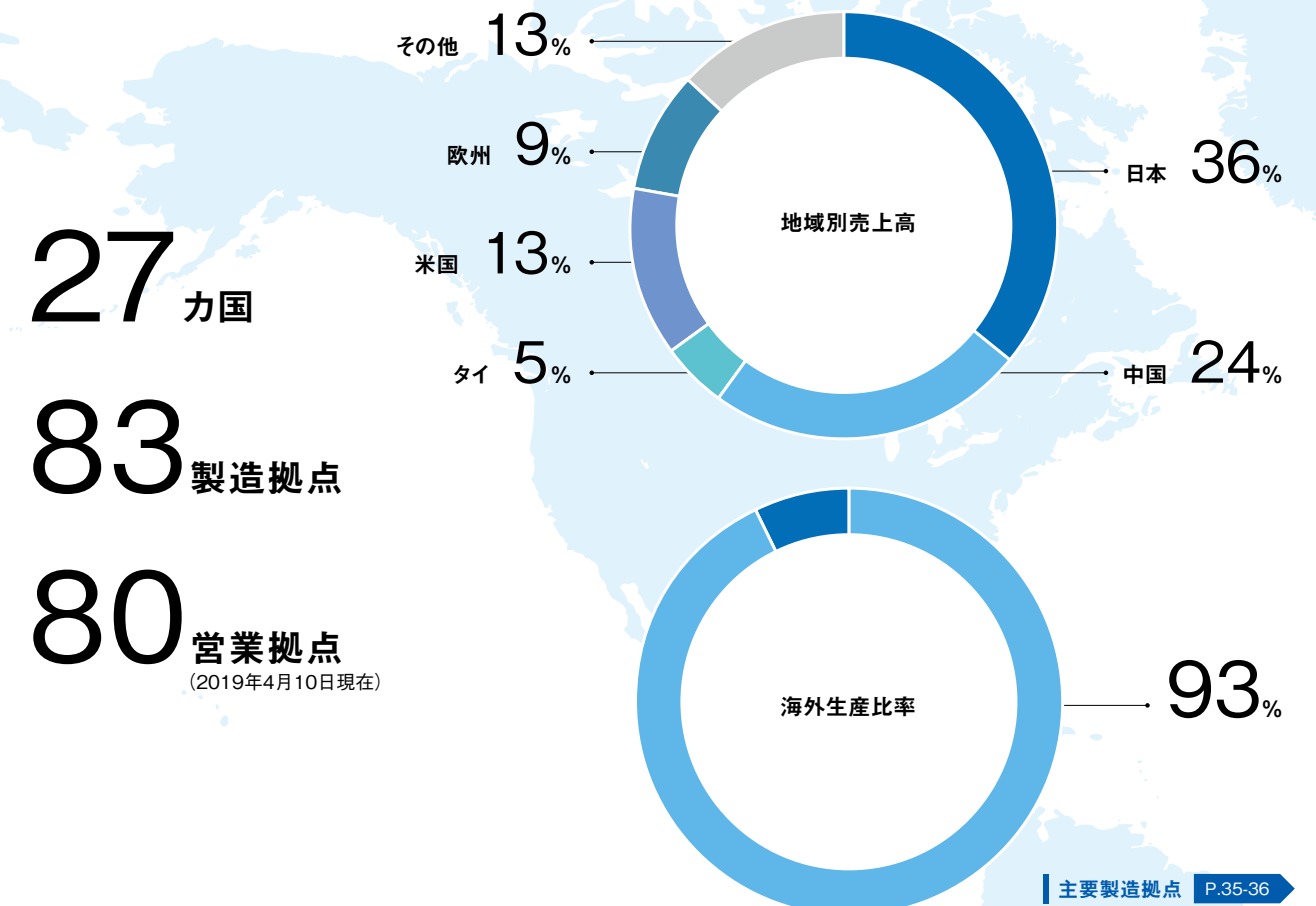
超高品質な製品群

コングロマリット・プレミアムが奏功し、2019年3月期の業績は売上高、営業利益、当期利益のすべてにおいて過去最高となりました。

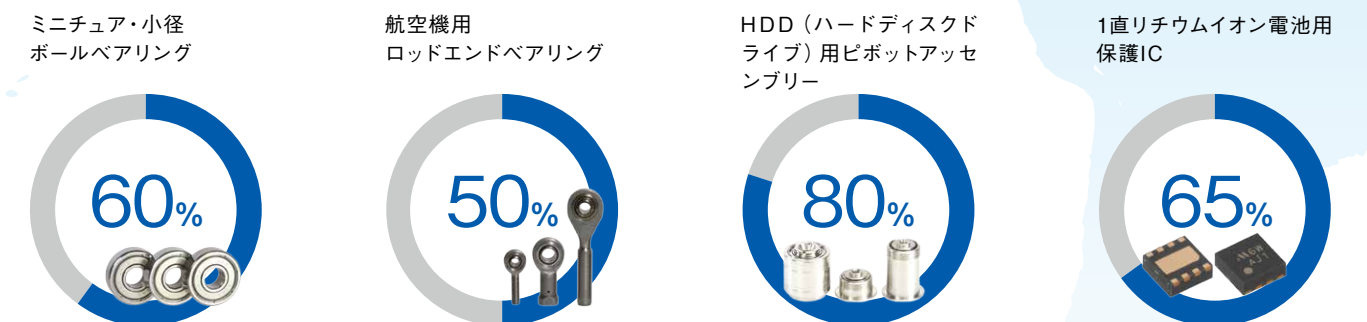


世界市場で高品質製品を創出

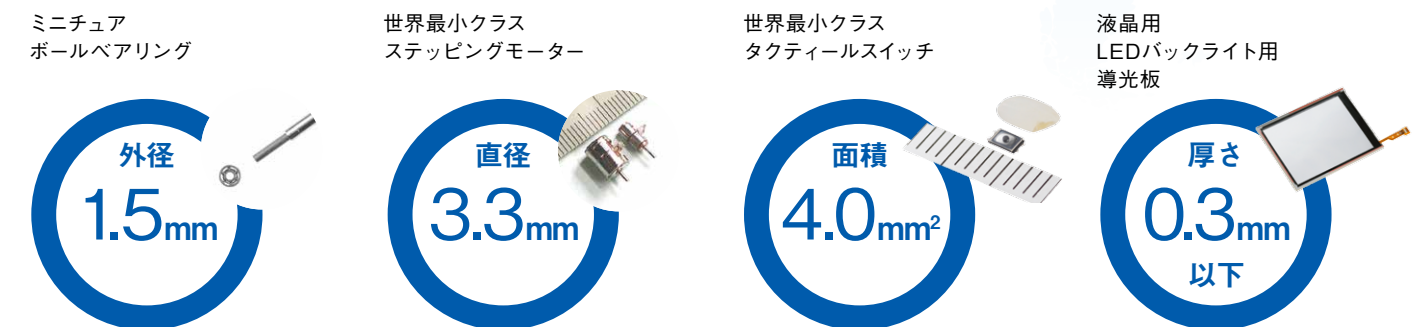
生産・販売のグローバル体制を構築し、地産地消に対応するとともに、為替、災害、地政学的なリスクを低減しています。



世界シェアNo.1



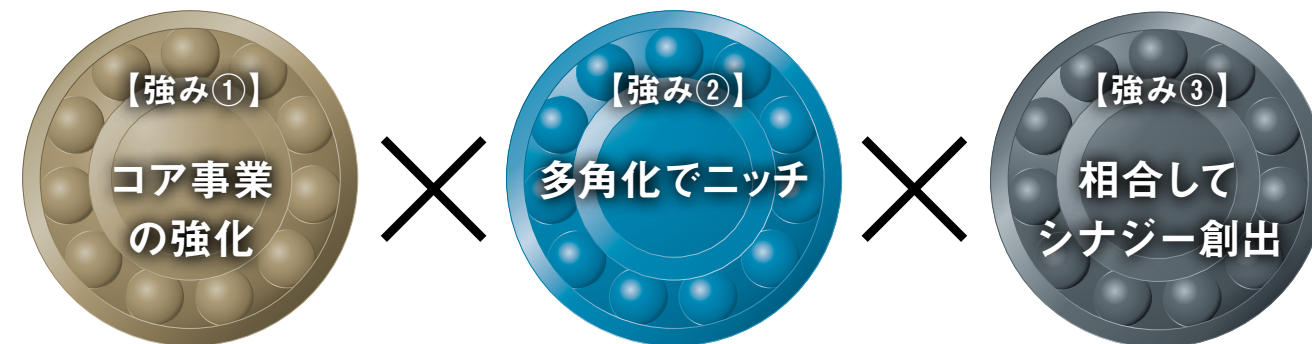
世界最小



第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

ミネベアミツミの価値創造モデル

3つの強みで持続的に成長



ミネベアミツミグループの 持続的成長

強さを支える非財務資本

製造資本

- 垂直統合生産
- グローバル体制
- 蓄積された製造ノウハウ

製造資本 P.35-36

人的資本

- グローバル人材
- 女性の活躍
- 熟練工・エンジニア

人的資本 P.37

知的資本

- 超精密機械加工技術
- 製・技・開・販の総合力
- M&A遂行力・PMI

知的資本 P.38

基盤となるフィロソフィー

- 社は「五つの心得」に基づいた透明性の高い経営
- 常識を超えた「違い」で新しい価値をつくる
- ものづくりに真摯に取り組む姿勢

ミネベアミツミの強みは、「コア事業の強化」「ニッチ分野で多角化経営」「相合*してシナジーを創出」の3つです。これら3つの強みがかけ合わされ、シナジーが生まれることにより、環境・社会的な価値と同時に経済的な価値が創出され、財務・非財務の資本が積み重ねられてまいりました。それらを活用して、3つの強みがさらに磨かれていくことにより、持続的な成長を実現してまいります。

*相合:「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用して「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

創出する経済価値

- 高品質による環境貢献型製品
- 相対的な低価格と、高度な製品信頼性による社会資本の効率的な利用
- 多数のNo.1製品
- 高い営業利益率
- 高収益力に裏打ちされたキャッシュ創出力
- 株主資本利益率(ROE)
- 投下資本利益率(ROIC)



創出する環境・社会的価値

- 大量生産と環境負荷低減の両立
- 環境貢献型製品の創出
- IoTを活用したスマートインダストリーへの貢献
- 新興国の農業従事者を先端技術領域に参画
- グローバルでの女性活躍



ミネベアミツミは摩擦を低減してエネルギー効率を向上させるボールベアリングをはじめとする環境貢献型製品を供給することなどを通して環境価値を、新興国における農業従事者を啓発し最先端のテクノロジーへの参画を促すことなどを通して社会的価値を創出しています。

このように、社会的課題の解決と経済価値の創出が調和した事業活動を実現しています。

また、これらの活動を通して、国連が提唱しているSDGsの実現も目指しています。

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

ミネベアミツミの強み

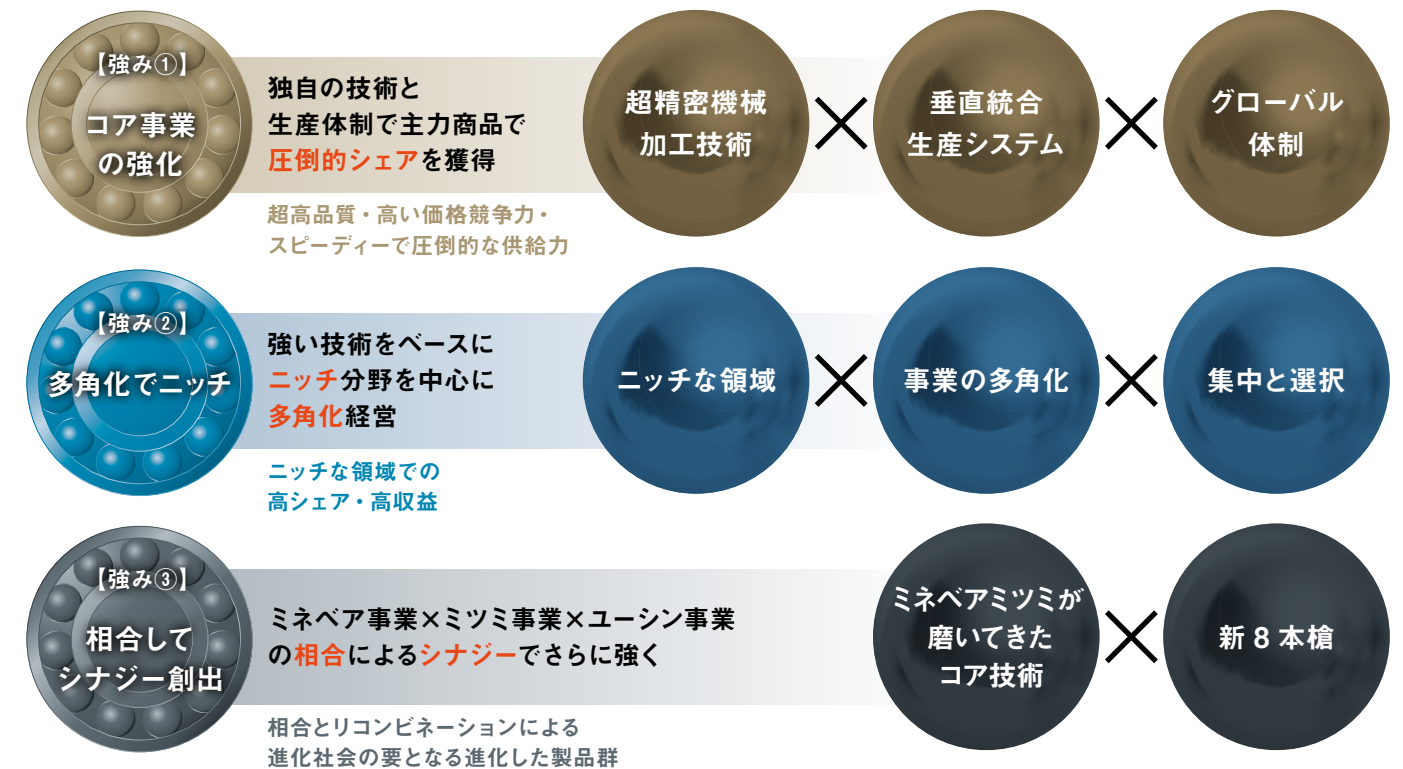
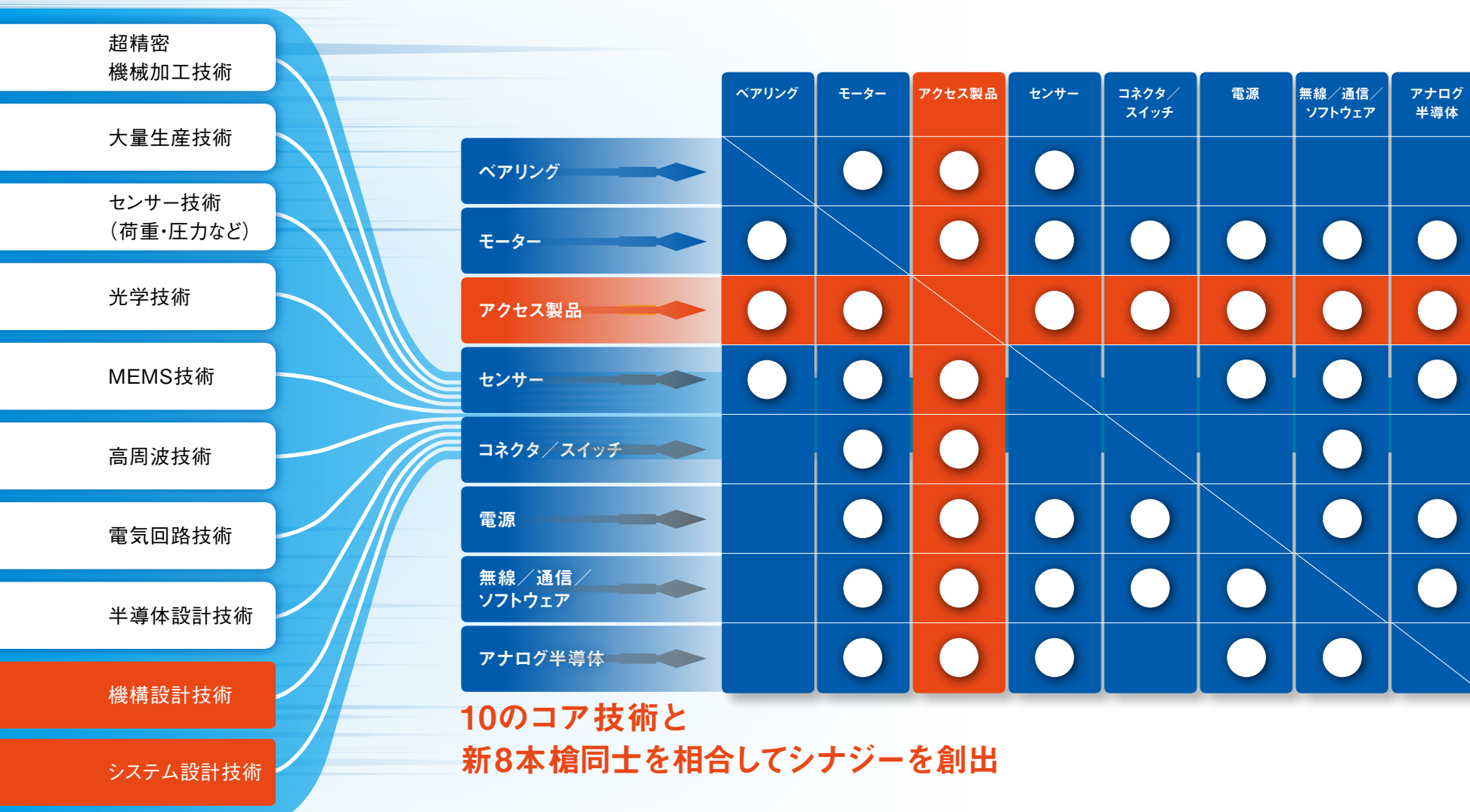
3つの強みが常識を超える「違い」を生み出す

超精密機械加工技術、大量生産技術をはじめとするミネベアミツミが磨いてきた10の**コア技術**を融合・活用することで、**8本銃製品**のそれぞれを進化させるだけでなく、その進化した製品を**相合、リコンビネーション**し、新たな事業機会を創出します。

例えば、世界シェアNo.1のミニチュア・小径ボールベアリングにセンサーや無線技術などの付加価値をモジュール化し、モノとモノがつながるIoT社会の一翼を担う世界に類を見ないユニークな製品・サービスを提供していきます。

ユーシンとの経営統合により、2つのコア技術「**機構設計技術**」「**システム設計技術**」を獲得。

また、8本目の銃として「**アクセス製品**」が追加されました。アクセス製品は他の7本銃すべてとのシナジーが期待できます。



相合してシナジーを創出 ▶ 新たな価値の創造



相合してシナジーを創出している例

- 超高効率のボールベアリング、制御IC、センサーを使用した精密小型モーター
- 交換時期を判別するベアリング＋センサー
- フィルム型高感度ひずみゲージ「ミネージュ®」＋精密ロボティクス用ADC
- コネクタ/スイッチ＋電源を使用したカーエレクトロニクスやモバイルデバイス

第1章 ミネベアミツミの価値創造ストーリー

持続的成長に向けて

コア事業と各種技術を相合し、 社会的課題の解決に貢献しながら 持続的に成長

当社は、積み重ねられた非財務資本と財務資本の融合により、コア事業を強化し、多角化を進めるとともにそれらを「相合」することで新たな価値を創造してまいりました。今後も、特定された**マテリアリティ(重要課題)**を中心としたE・S・Gの課題を機会、リスク両面でとらえ、独自の強みを活用しながら持続的な成長に向けた取り組みを続け、売上高2.5兆円・営業利益2,500億円の定量目標を長期目標に掲げ、**SDGs**への貢献とともに世界のお客様の役に立つ価値を提供し続けます。

メガトレンド
環境・社会の
課題(事業機会)

環境(E)

- 地球温暖化
- 生物多様性
- エネルギー危機
- 資源の枯渇
- 自然災害

社会(S)

- 情報セキュリティの強化
- AI、IoT社会の進展
- 世界人口の増加
- 食糧危機
- 先進国の少子高齢化
- 格差拡大

マテリアリティ(重要課題)とSDGs

すべての従業員が力を最大限発揮できる職場づくり

- 1 従業員の安全と健康 S
- 2 働きやすい職場づくり S
- 3 グローバル規模の人材育成 S
- 4 グローバル規模のダイバーシティの推進 S

社会の発展に貢献する新しい価値の創造

- 5 環境貢献製品の創出 E
- 6 地域社会との対話と発展への貢献 S
- 7 社会課題を解決するソリューション創出 S

社会を支える精密部品の安定供給

- 8 安全・安心な製品の供給 S
- 9 責任ある調達推進 S
- 10 リスクマネジメントの強化 G

マテリアリティ P.40

独自の強みと
非財務資本

【強み①】
コア事業
の強化

【強み②】
多角化でニッチ

【強み③】
相合して
シナジー創出

製造資本

人的資本

知的資本

2029年3月期に目指す姿

定量目標



次の10年 基本戦略

新8本槍と世界最強の「相合」精密部品メーカーへ

1. 新8本槍に変更

3. 新市場の開拓

2. 新製品を市場投入

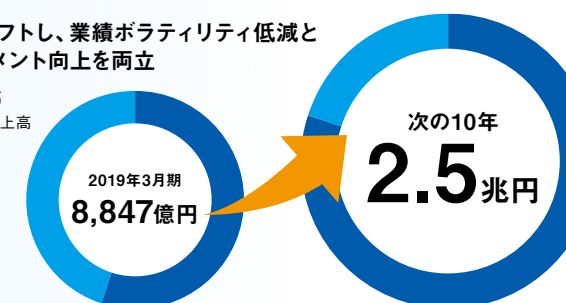
4. 積極的な M&A

+ デジタルイノベーション

人材育成(後継者育成含む) + 財務規律を伴う株主還元

コア事業にシフトし、業績ボラティリティ低減と
リスクマネジメント向上を両立

- コア事業売上高
- サブコア事業売上高



エレクトロ メカニクス
ソリューションズ®
プロバイダーとして
社会課題の解決に
向けた挑戦を続けます。

ガバナンス(G)

- 経営の透明性確保
- 資本効率の向上
- 汚職・腐敗防止
- グループガバナンス強化

五つの心得

従業員が誇りを持てる会社でなければならない
お客様の信頼を得なければならない
株主の皆様のご期待に応えなければならない
地域社会に歓迎されなければならない
国際社会の発展に貢献しなければならない

社は「五つの心得」の精神である「ステークホルダーと向き合い、透明性の高い経営を実践する」という企業DNAが定着し、受け継がれることにより、持続的な成長を支えている。