

野村インベストメント・フォーラム 2023

**MinebeaMitsumi**

Passion to Create Value through Difference

## 事業概況と経営戦略

2023年11月30日

**ミネベアミツミ株式会社**

取締役 社長執行役員  
COO & CFO

吉田 勝彦



## 1. 会社概要

## 2. 経営戦略

- ①オーガニック成長
- ②M&A戦略
- ③社会的課題解決製品の開発と部品供給

## 3. ESG

## 4. 財務戦略および資本戦略

## 1. 会社概要

### 経営戦略

- 2. ①オーガニック成長
- ②M&A戦略
- ③社会的課題解決製品の開発と部品供給

## 3. ESG

## 4. 財務戦略および資本戦略



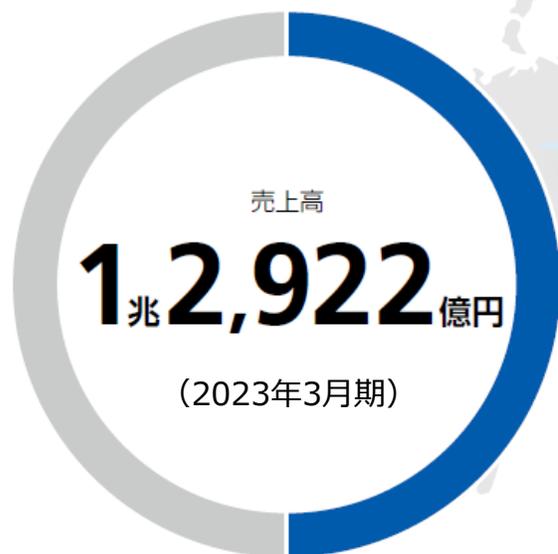
社名	ミネベアミツミ株式会社 MinebeaMitsumi Inc.
設立年月日	1951年7月16日
資本金	68,258百万円（2023年3月末現在）
代表者	代表取締役 会長 CEO 貝沼 由久（かいぬま よしひさ）
事業内容	ベアリングなどの機械加工品事業、電子デバイス、 半導体、小型モーターなどの電子機器事業、 自動車部品・産業機械・住宅機器事業
連結売上高	ミネベアミツミグループ 1兆2,922億円（過去最高） （2022年4月1日～2023年3月31日）
連結従業員数	87,752人 （2023年3月末現在）※派遣社員を除く
連結子会社数	ミネベアミツミグループ 144社 （2023年3月末現在）

Copyright 2018 MINEBEA MITSUMI Inc.  
Printed in Japan  
August 2018

## 多様な事業ポートフォリオで、今期売上高1.4兆円・営業利益770億円

	(億円)	23/3期 実績 (※特殊要因 除く)	24/3期 予想	前期比	主要製品
<b>全体</b>	売上高	12,922	14,000	+8.3%	
	営業利益	1,012	770	-23.9%	
	営業利益率	7.8%	5.5%	-2.3pt	
<b>PT</b> プレジジョン テクノロジーズ (売上構成比15.3%)	売上高	1,973	2,050	+3.9%	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 など
	営業利益	454	400	-11.9%	
	営業利益率	22.9%	19.5%	-3.4pt	
<b>MLS</b> モーター・ライティング&センシング (売上構成比28.4%)	売上高	3,663	3,700	+1.0%	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 など
	営業利益	118	120	+1.7%	
	営業利益率	3.2%	3.2%	+0pt	
<b>SE</b> セミコンダクタ&エレクトロニクス (売上構成比41.2%)	売上高	5,301	5,000	-5.7%	アナログ半導体、 カメラアクチュエーター、 機構部品、精密部品 電源、スマート製品など
	営業利益	478	370	-22.6%	
	営業利益率	9.0%	7.4%	-1.6pt	
<b>AS</b> アクセスソリューションズ (売上構成比15.1%)	売上高	1,947	3,200	+64.4%	自動車部品（ドアハンドル、 ラッチ、ドアミラー等）、 無線通信デバイス、 産業機械部品
	営業利益	21	100	4.8倍	
	営業利益率	1.1%	3.1%	+2.0pt	

## 世界シェアNo.1の製品が、当社売上高の50%を占める



世界シェア  
No.1  
製品の割合 **50%**

### 世界シェア No.1 製品

- ・ミニチュア・小径ボールベアリング 60%
- ・1直リチウムイオン電池用保護IC 80%
- ・HDD用ピボットアッセンブリー 80%
- ・小型モーター（OA・車載向け） 世界トップシェア
- ・カメラ用アクチュエータ（スマートフォン向け） 世界トップシェア



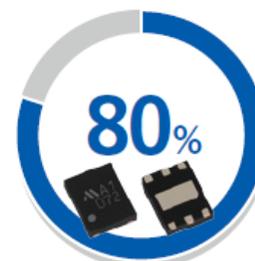
### 世界シェアNo.1



ミニチュア・小径  
ボールベアリング



HDD（ハードディスクドライブ）用  
ピボットアッセンブリー



1直リチウムイオン電池用  
保護IC

## 売上高2.5兆円・営業利益2,500億円に向けて

オーガニック成長 **+8,000億円**

M&A **+3,500億円**  
**~6,500億円**

機械加工品	+2,000億円
モーター	+2,000億円
残りの6本槍	+4,000億円
その他	+1,000億円
OUT	-1,000億円

**10期連続 過去最高売上高更新!**

**09/3~23/3 CAGR**  
売上高 12.3%  
営業利益 15.5%

**23/3~29/3 CAGR**  
売上高 11.6%  
営業利益 16.3%

(億円)  
売上高 2,562  
営業利益 134

14年前

2023.3期

2029.3期

## 1. 会社概要

## 2. 経営戦略

- ①オーガニック成長
- ②M&A戦略
- ③社会的課題解決製品の開発と部品供給

## 3. ESG

## 4. 財務戦略および資本戦略

### 経営戦略の3つの要素

#### ① オーガニック成長

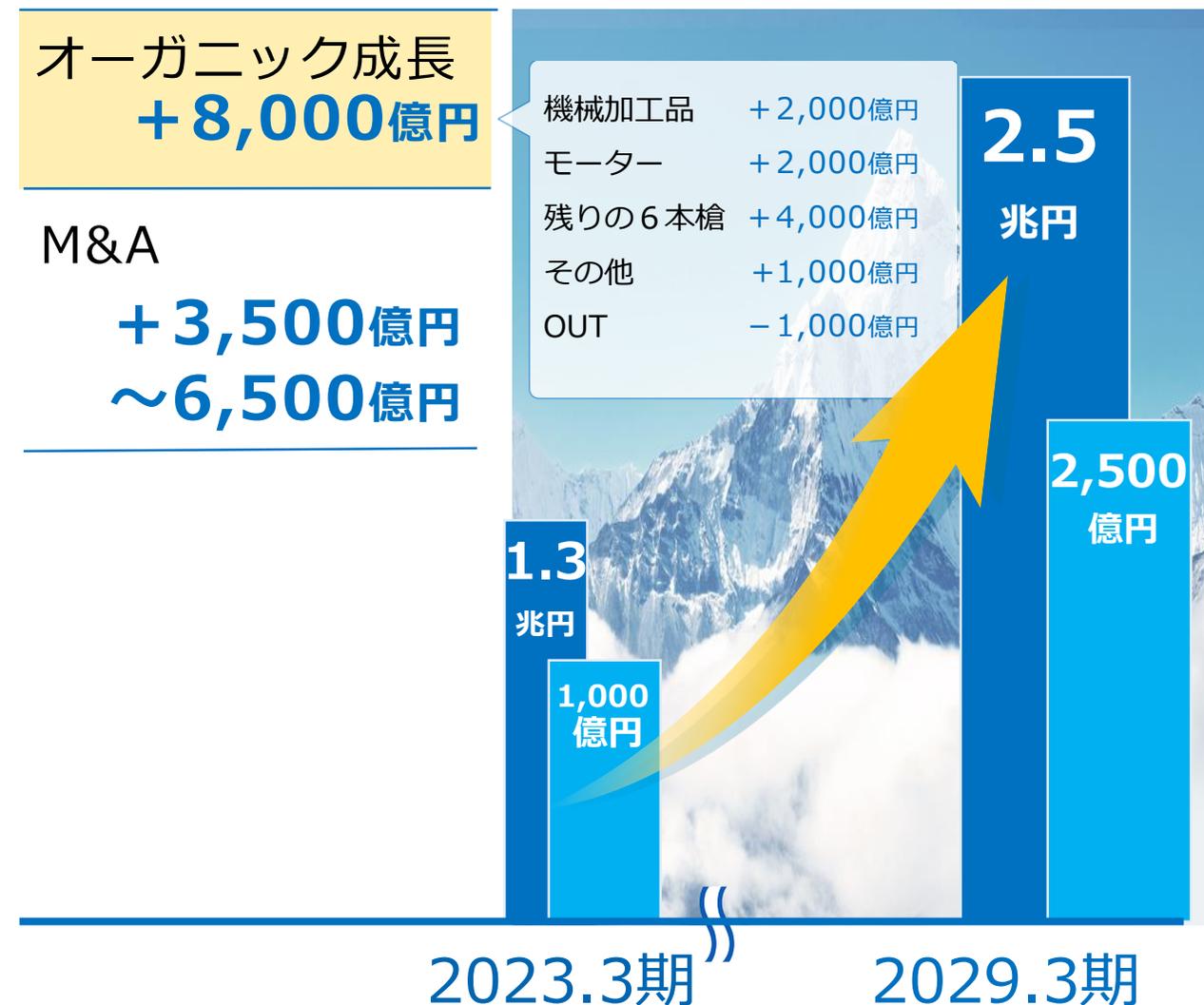
- ・世界のGDPの成長に伴い、市場の一人当たりの可処分所得が上がる
- ・高級機能製品が売れる = 高級部品の必然性

#### ② M&A

- ・コア事業の8本槍製品を中心に、シナジーある会社の統合

#### ③ 社会的課題解決製品の開発と部品供給

- ・8本槍と密接・不可分な関係



## 8本槍をコアとした世界に一つしかない「相合」精密部品メーカー



### 「槍」の定義とは？

1. 大きな市場の中のニッチ市場であること
2. その製品は簡単な技術革新ではなくなる
3. 当社の強みが活かせる製品であること
4. 「槍」とされる各製品間でシナジー（「相合」）があること

① ベアリング



② モーター



③ アナログ半導体



④ アクセス製品



⑤ センサー



⑥ コネクタ/スイッチ



⑦ 電源



⑧ 無線/通信/ソフトウェア



## 多様な技術、製品、市場の「相合」でDifference（差別化）を追求

### 技術の相合



### 製品の相合

ミネベアミツミ8本槍

	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
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	●	●	●	●	●	●	●	●

### 営業の相合



他社との「違い」と新たな価値を生み出す

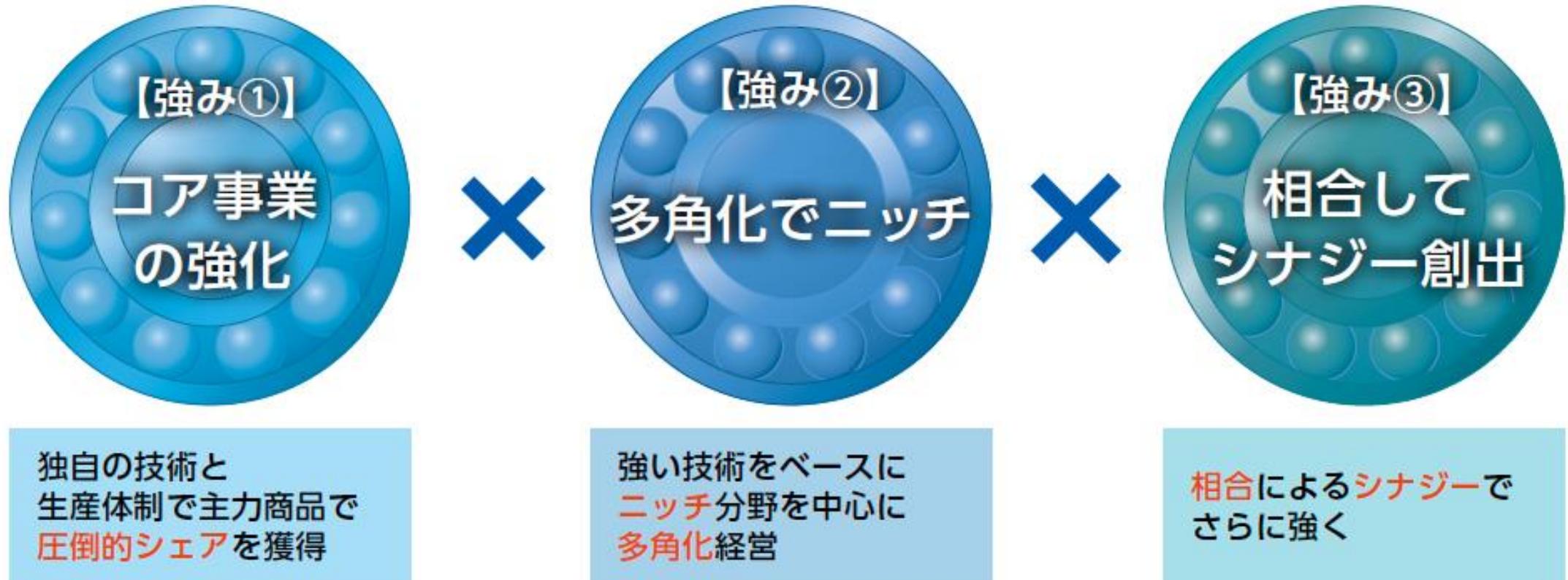
品質/コスト等を含めた製品競争力の強化

同一顧客の深掘り異業種への展開

※「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、活用してコア事業「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します。

### 3つの強みで持続的に成長

#### 強み



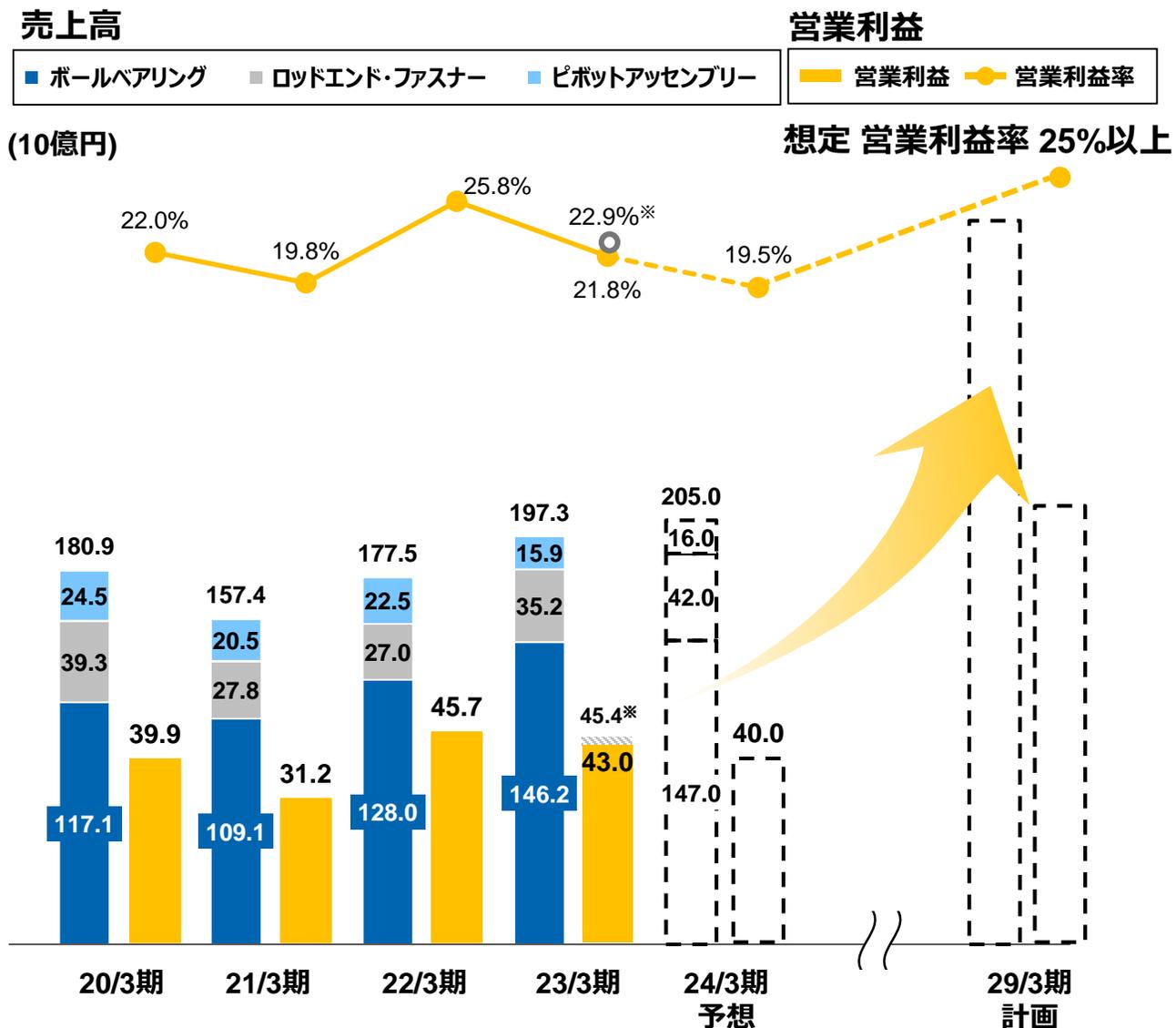
### 3つの強みの因数分解



Difference  
「違い」

- ・多様な分野で社会的課題解決に必要な不可欠な製品を提供
- ・新たな価値を創造し持続的に成長

## 高性能・高品質が社会課題に合致



\*特殊要因(為替予約、その他) 除く

## 1 ベアリング

高性能、高品質が社会課題に合致し、自動車などの電動化、高機能化などによりコンテンツグロースでさらに成長。データセンター向けは足下は弱含むも中長期的には拡大を見込む。

## 2 航空機

航空機による移動の需要は継続拡大。シングルアイルへの移行、カーボンニュートラルに向けた新型エンジン搭載など、新造機の需要増加。

## 成長のドライバーは車載向けモータ・アクチュエーター

### 売上高

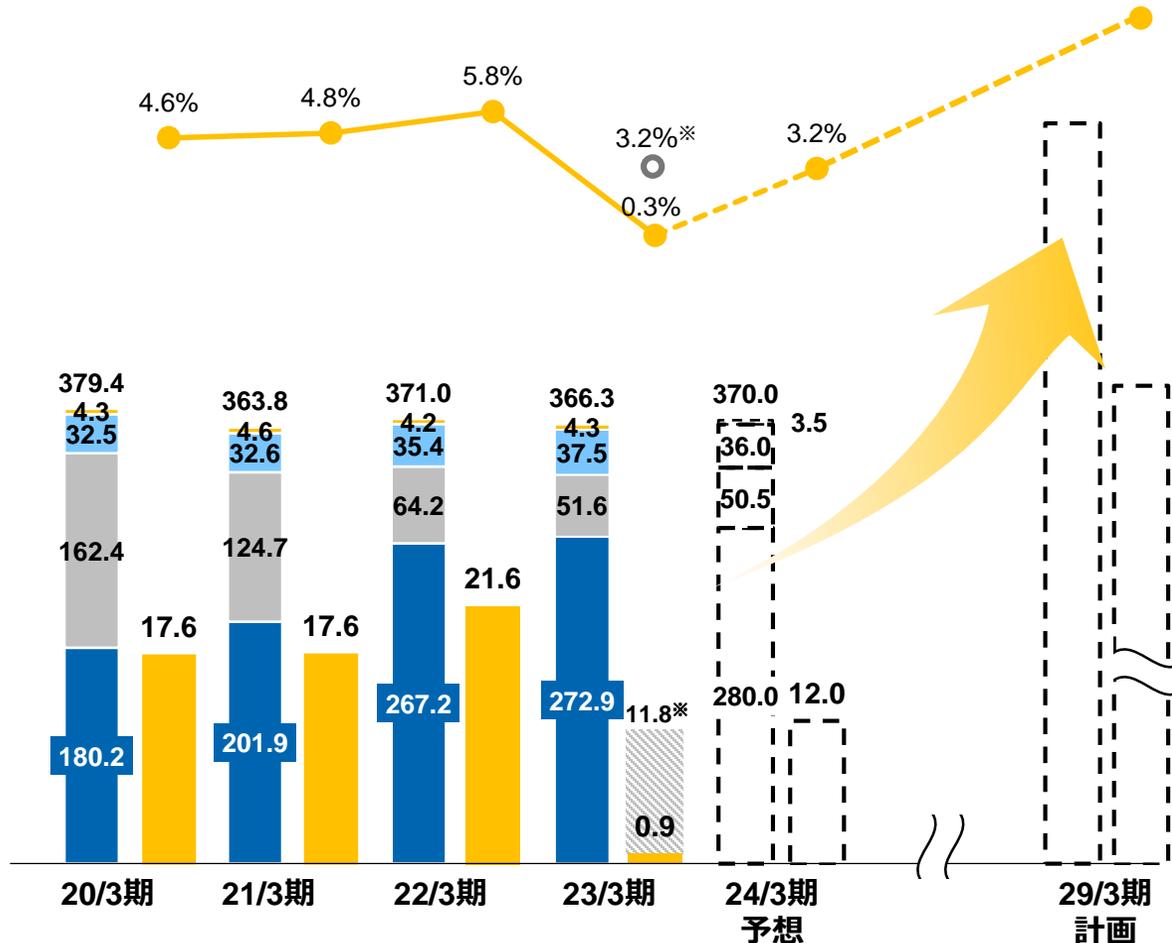


(10億円)

### 営業利益



想定 営業利益率 10%以上



\*特殊要因(為替予約、その他) 除く

### 車載向けモーター成長ドライバー

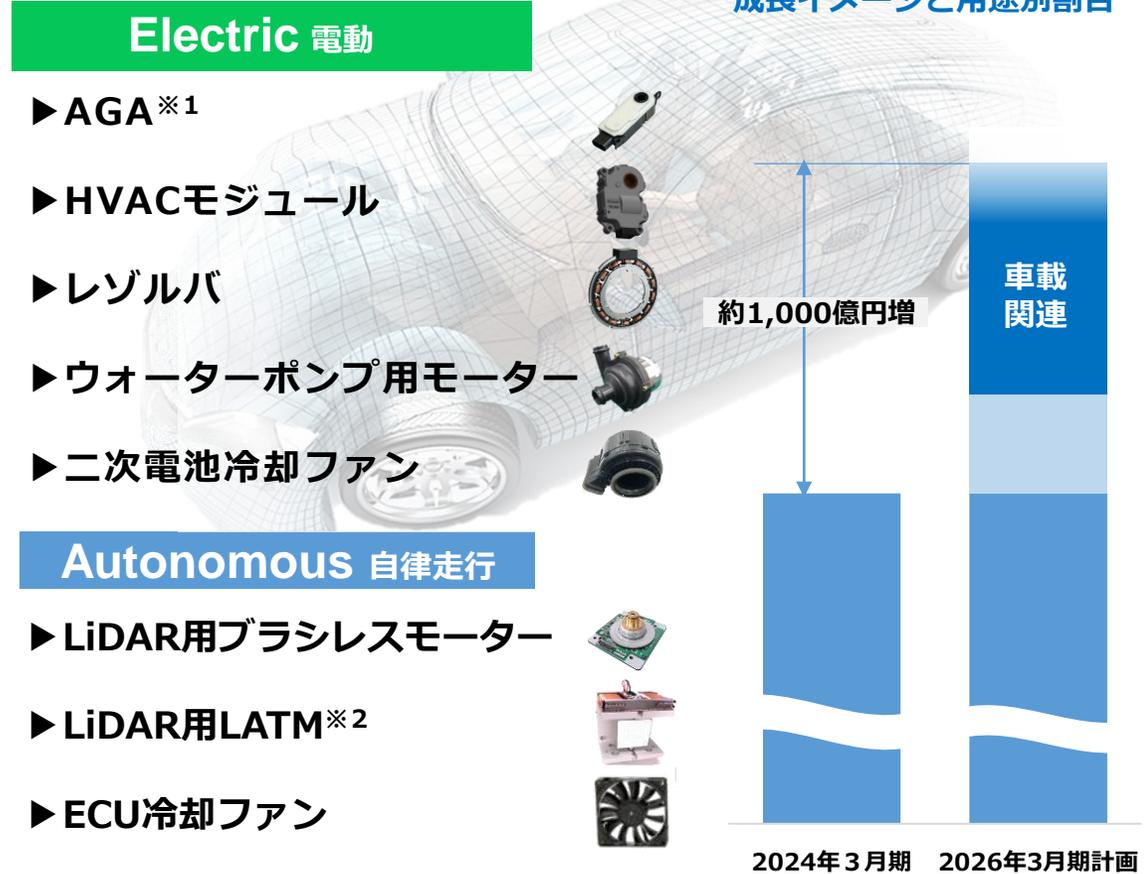
#### Electric 電動

- ▶ AGA※1
- ▶ HVACモジュール
- ▶ レゾルバ
- ▶ ウォーターポンプ用モーター
- ▶ 二次電池冷却ファン

#### Autonomous 自律走行

- ▶ LiDAR用ブラシレスモーター
- ▶ LiDAR用LATM※2
- ▶ ECU冷却ファン

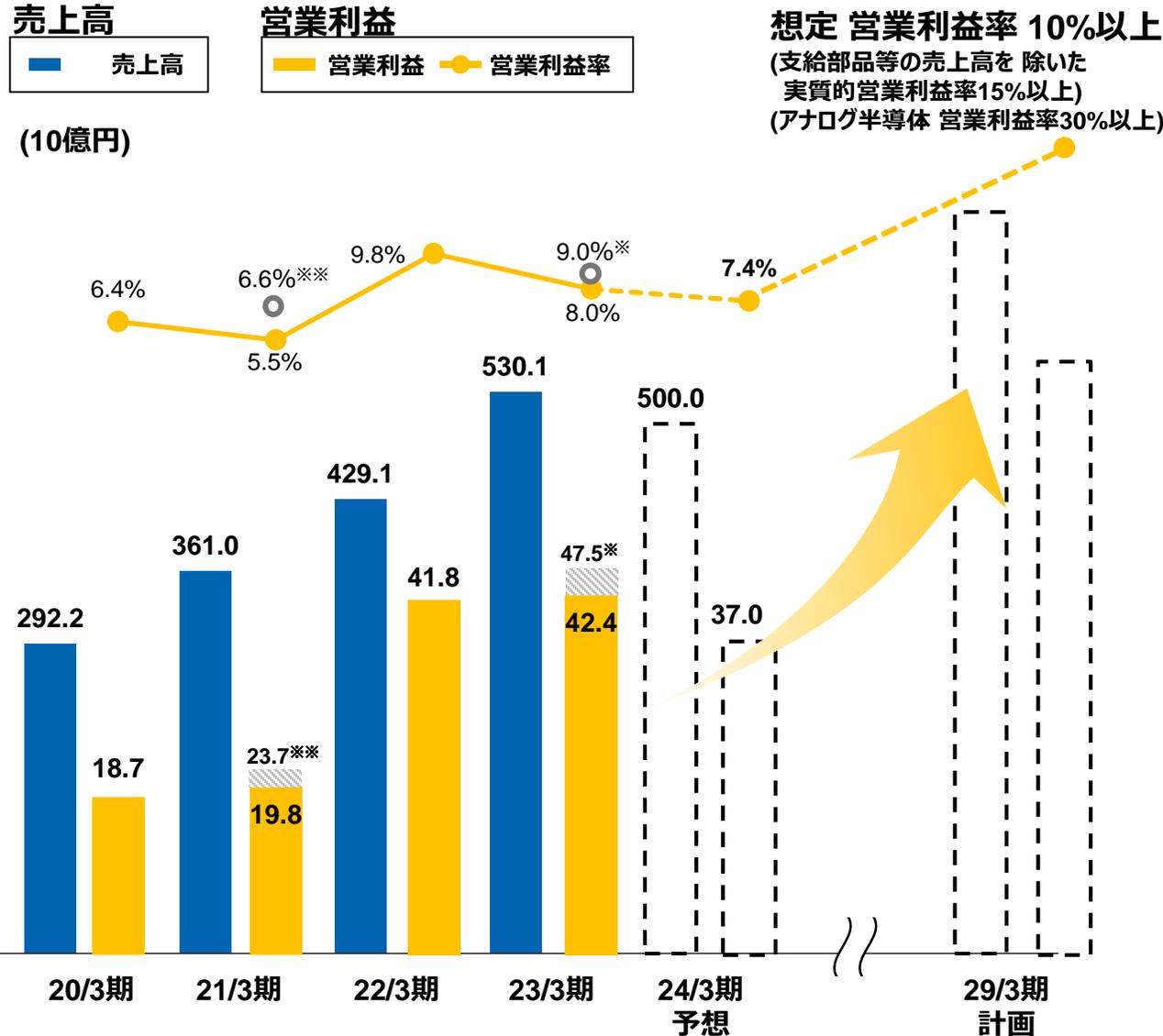
### モーター売上高 成長イメージと用途別割合



※1 AGA：アクティブ グリルシャッターアクチュエーター

※2 LATM：限定角度往復回転モーター

## 半導体をベアリングに次ぐ2本目の槍に成長させる



### 1 アナログ半導体

サイクルはあるものの高収益性を維持。M&Aを活用しながらベアリングに次ぐ2番目の槍への成長を目指す。

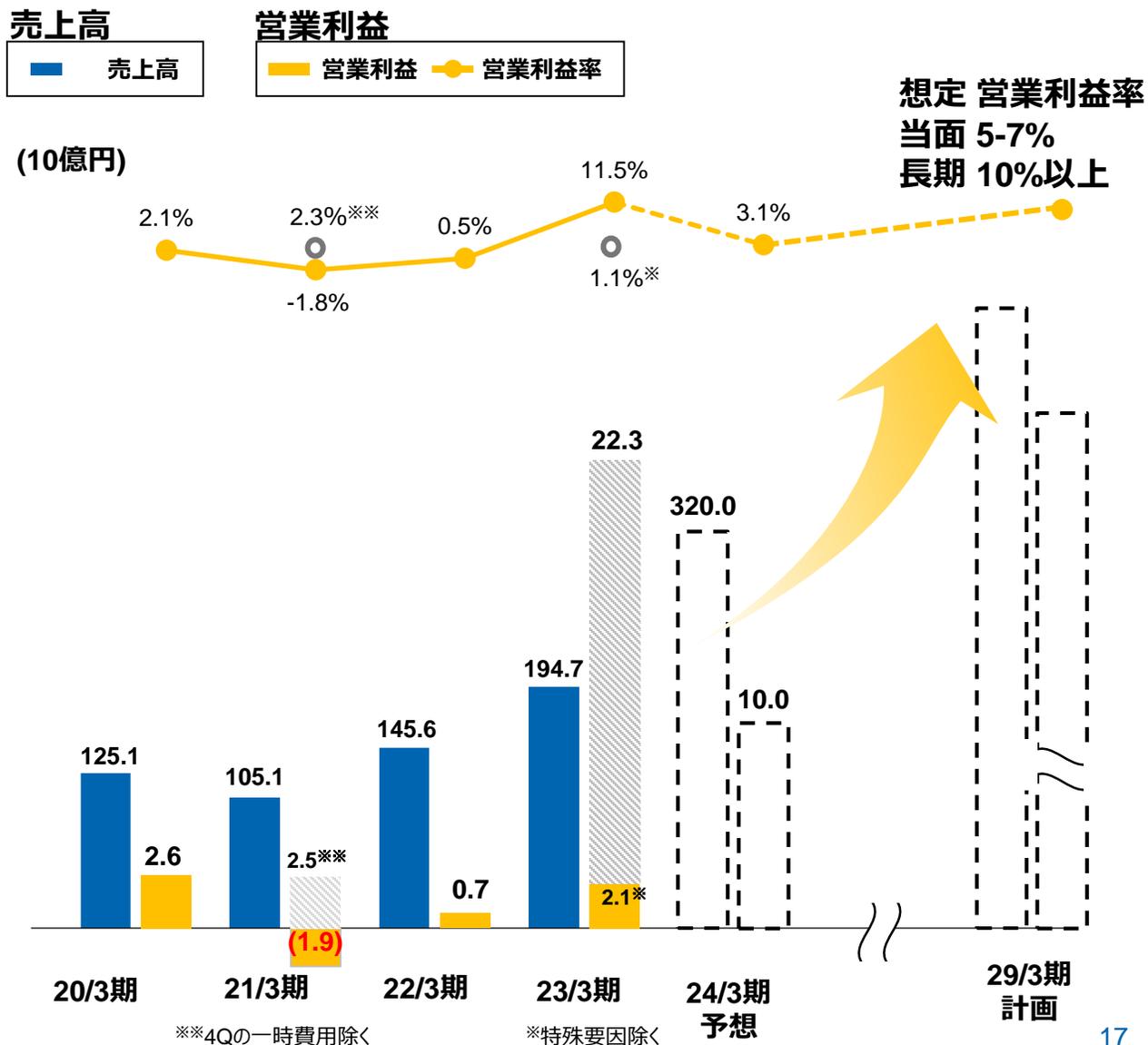
### 2 光デバイス

当社製品搭載率上昇により、成長を実現した。

今後もサブコアビジネスとしての展開を進める。

※一時費用(エイブリックPPA、光デバイス関連)を除く ※特殊要因(為替予約、その他) 除く

## 月次20億円の営業利益を稼ぐ力がついてきた。相合製品で収益性のさらなる拡大



### 次の成長の柱となる、相合・高付加価値製品

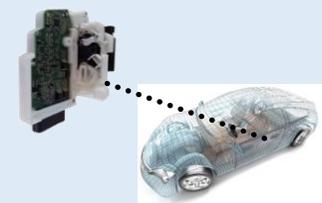
#### ▶ フラッシュハンドル

デザイン性や空力性能の向上に貢献。



#### ▶ ラッチ

小型軽量化を図った電氣的解除のラッチ（ドア施錠装置）。



#### ▶ パワークローザーシステム

**CSD (Compact spindle drive)**

バックドアを電動開閉。



**CPD (Charge port door)**

EVの給電口を開閉するシステム。



#### ▶ ドアミラー

複合化の需要高まる。



#### ▶ 二輪用スマートキーシステム

スマートフォンをポケットに入れたまま乗車してエンジン始動が可能。



### 大原則に沿ったM&Aの実行

1 既存ビジネス強化 and/or 相合が期待できるもの

2 適正価格の徹底（割高なものを買わない）

#### ターゲット

- ✓ 8本槍製品の強靱化
- ✓ バリュエーション重視
- ✓ 共通の価値観
- ✓ 国内/海外不問
- ✓ 上場/非上場不問

#### M&A推進体制の特長

- ✓ 蓄積されたPMIノウハウの活用  
→フォーミュラ化したプロジェクト結成により効率的なPMIを推進
- ✓ グローバルなプラットフォーム  
→地域や事業セグメントに応じて複数案件の同時並行も可能
- ✓ 財務健全性  
→コア事業の収益力に裏付けられたキャッシュ創出力で大型M&Aも可能

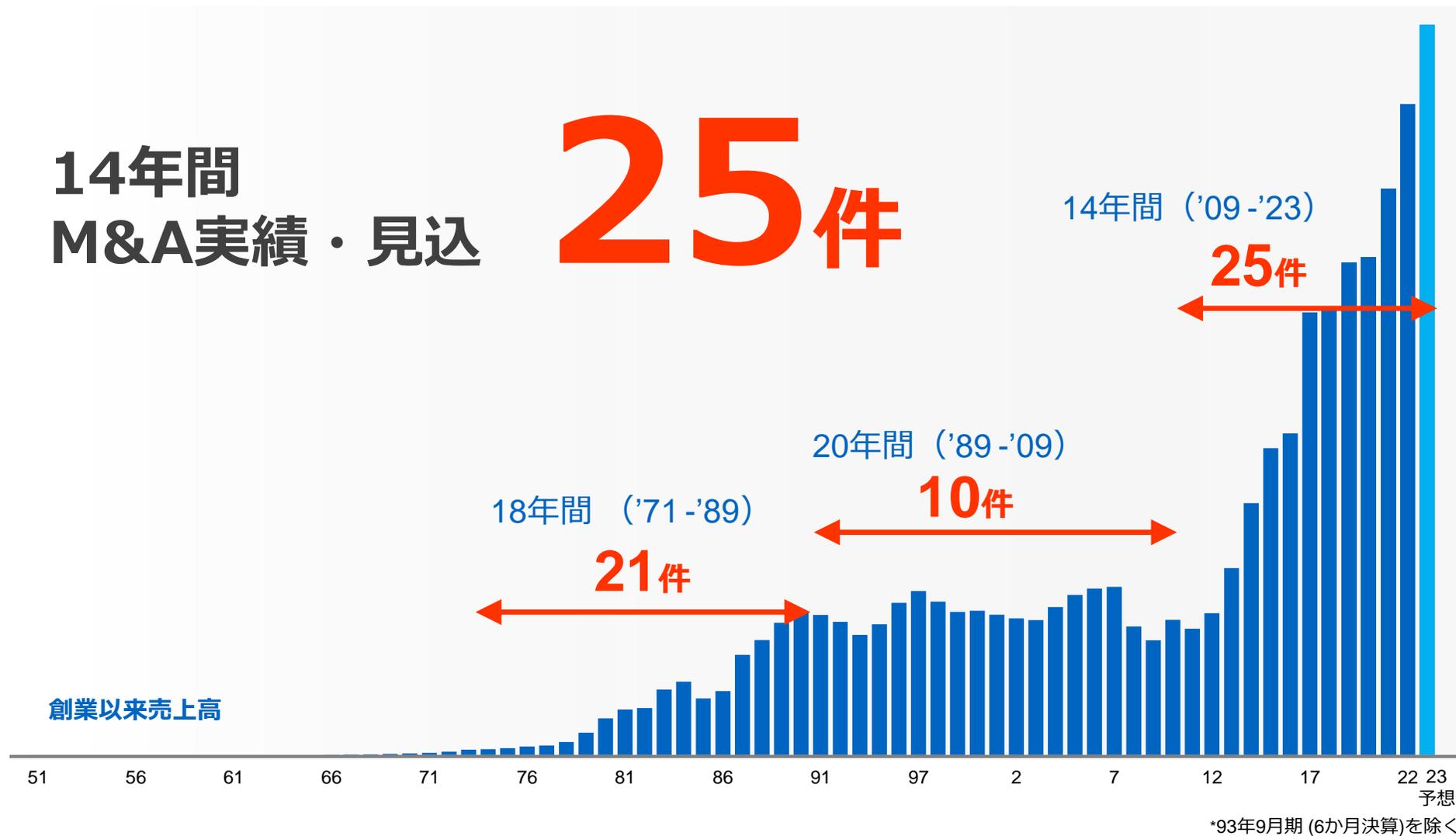
#### M&A原資と財務規律

- ✓ FCFの50%+レバレッジ
- ✓ 予算は1円～数百億円  
(最大で2,000億円/1件)
- ✓ レーティングの維持  
ただし資本取引の選択肢も排除しない

### M&Aは重要な成長ドライバーであり、かつ経営基盤安定に寄与

14年間  
M&A実績・見込

25件



世界が求める「4高（高電圧・高電流・高周波・高スピード）」に定める

コア事業「8本槍」はこれらのニーズに対して欠かせない製品

### 解決すべき社会的課題

- ・ 少子高齢化
- ・ 人口問題
- ・ 医療問題
- ・ 遠隔地医療の充実
- ・ EV
- ・ 自動運転
- ・ エネルギー問題
- ・ 温暖化
- etc.

### 成長4分野

EV

+

再生可能エネルギー

+

AI

+

XR

### 4つのテクノロジー

高電圧

高電流

高周波

高  
スピード

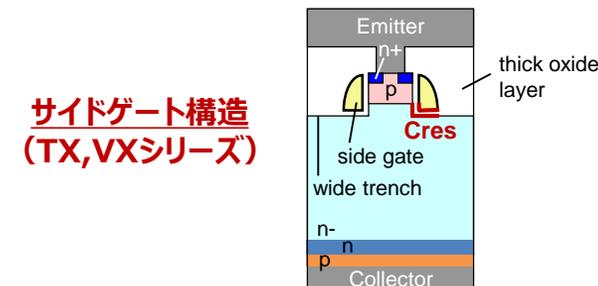
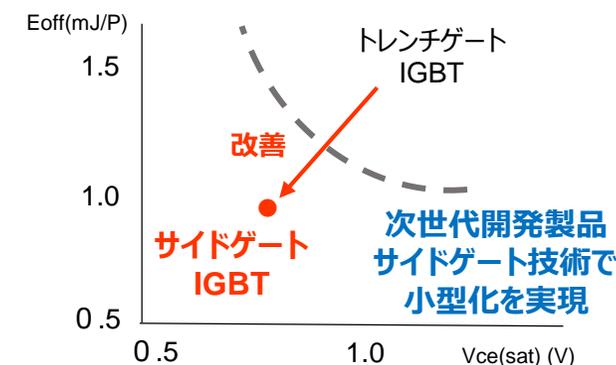
## 日立パワーデバイスの事業取得

### 両社パワー半導体の「強み」を融合し、「垂直統合型のパワー半導体事業」を強化・拡大



## 統合によるシナジー

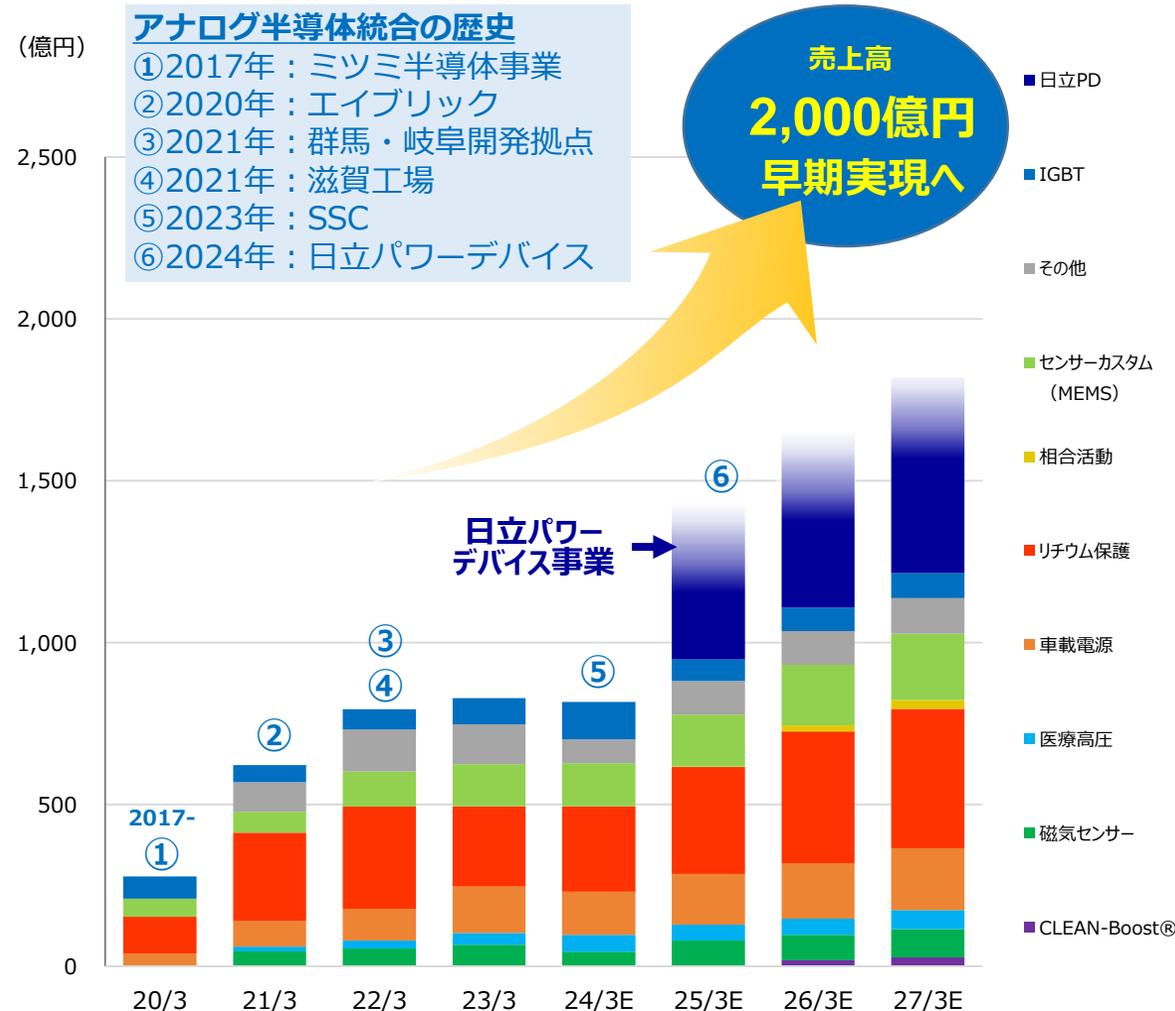
1. 従前より当社は日立パワーデバイスの前工程のFabとして製造受託しており、垂直統合で統合初日より付加価値を取り込める。
2. 従来トレンチゲートIGBTに対して遥かな高性能を実現できるサイドゲートIGBTは、既に滋賀工場です試作中。来期より市場に投入、グローバルニッチトップを追求できる。
3. パワー系の開発技術者の人員増強。SiCの技術者の獲得。  
(ミツミ150名、エイブリック100名、日立パワーデバイス150名 = 400名)
4. 日立パワーデバイスが元々保有している後工程の能力を獲得し、後工程強化の土台獲得。
5. ミネベアミツミになかった後工程パッケージ、モジュール技術を入手。
6. 輸送機器（電鉄）、パワーグリッドなど高耐圧品等、幅広い市場へ製品展開。



## グローバルニッチトップと相乗効果で更に拡大

半導体部門 売上計画イメージ  
(日立パワーデバイス取得後の想定値)

半導体8本槍	ターゲット	KSF/特徴	注力製品
ミツミ半導体事業部	<b>パワー半導体</b>	<b>日立パワーデバイス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IGBT/SiC(パッケージ)</li> <li>高圧IC・パワーグリッド</li> <li>ダイオード</li> </ul>
	IGBT/SiC	EV/産機 輸送機器 パワーグリッド	<ul style="list-style-type: none"> <li>モジュール技術</li> </ul>
エイブリック事業部	<b>アナログ半導体</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>IGBT(MR/MI/MS)</li> <li>Next-Gen MS-Series</li> <li>Hi-Voltage</li> </ul>
	センサーカスタム	カスタム MEMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>チップ関連技術</li> <li>生産ライン拡大</li> <li>プロセス技術</li> <li>コストダウン手法</li> <li>サプライチェーン</li> </ul>
	相合活動	クロスステック	
	リチウム保護	EV/ESS	
	車載電源	ADAS カメラ xEV	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス技術</li> <li>すり合わせ技術</li> <li>共創</li> <li>ソリューション</li> <li>エンジニア</li> <li>外部FAB(微細化)</li> </ul>
	医療高圧	超音波診断 非破壊検査 ソナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電池保護</li> <li>電源(DC/DC、LDO)</li> <li>センサー</li> <li>MEMS&amp;AFE</li> <li>多セル(2~18直)</li> <li>車載(EV)</li> <li>医療(家庭用)</li> <li>相合</li> </ul>
	磁気センサー	モビリティ ロボティクス	
	CLEAN-Boost®	SDGs	



## 3社統合で8本槍としての地盤を固める

(本多通信工業：2022年9月16日、ミネベアコネクト (旧住鋏テック)：2022年11月1日)

技術・生産・販売でシナジーを実現  
グローバルニッチトップのコネクタメーカーへ

売上高500億円・営業利益50億円  
を目指す

### MinebeaMitsumi

Passion to Create Value through Difference

- Tier1メーカーとしてのGlobal営業力
- 自動化設備内製
- 海外工場

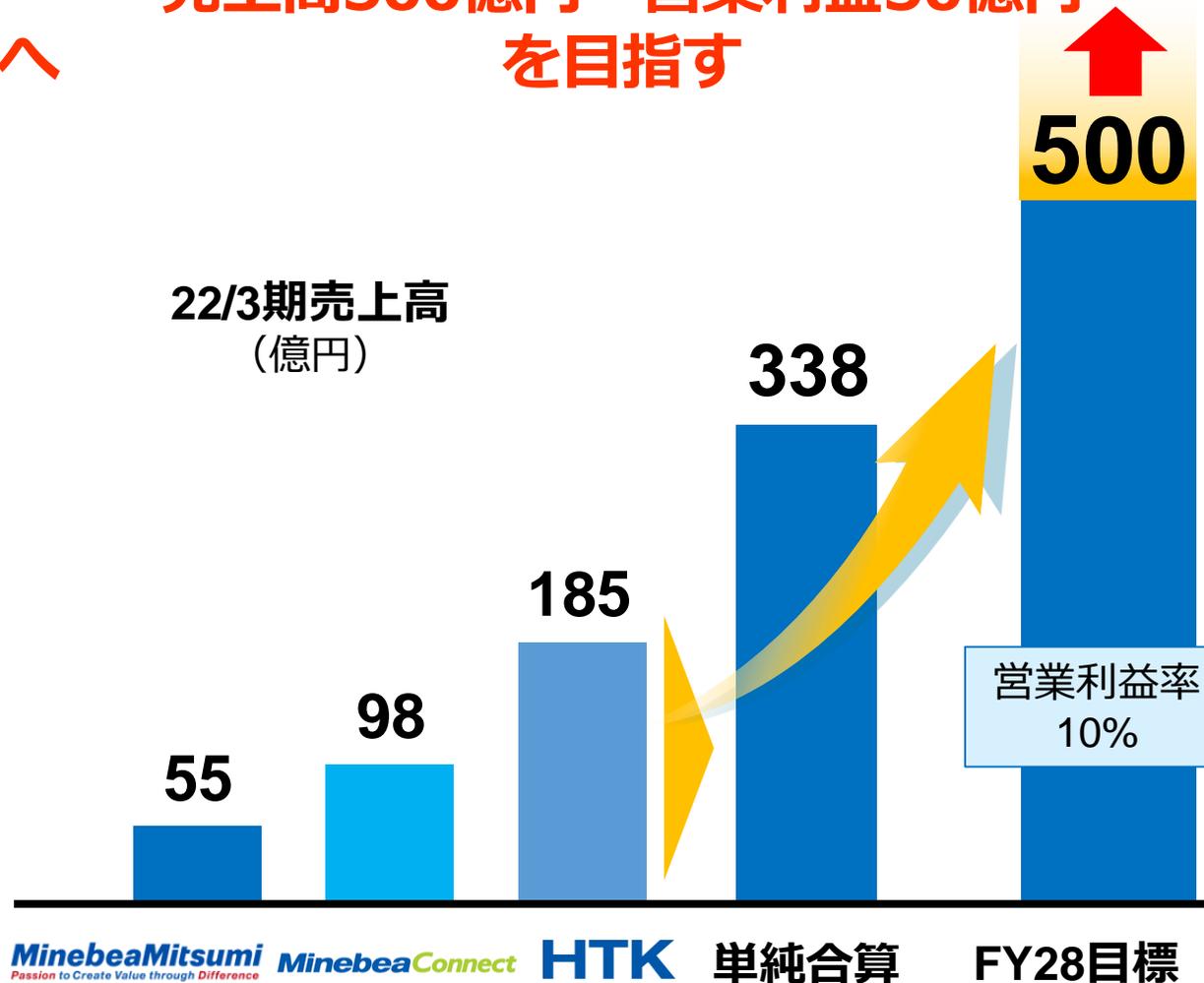
### HTK

- 設計技術力
- サンプル対応力
- FA・情報インフラ市場
- 多品種小ロット対応

### MinebeaConnect

- 端子・部品技術
- 複合成形技術による垂直統合生産の土台
- 車載顧客との信頼
- カスタム対応

22/3期売上高  
(億円)



## ターンアラウンド実現へ通期営業利益100億円超が見えてきた

### アクセスソリューション事業の変遷

**2019** ユーシン経営統合  
(ユーシンは2013年仏ヴァレオ社  
アクセスメカニズム部門を統合)

**2021** ミツミ (現SE) セグメントより  
車載事業を移管  
(チューナー・アンテナなどの  
高周波部品、通信モジュールなど)  
(住宅機器事業はSEセグメントに移管)

**2023** ミネベア アクセスソリューションズ  
(旧ホンダロック) 経営統合



■ AS営業利益    ○ AS営業利益率 ※23/3期は特殊要因を除いた数字

## ミネベア アクセスソリューションズ（旧ホンダロック）との統合による アクセス製品ビジネスの強化

### Tier1ポジションの確立と顧客基盤の拡大

#### 製品

#### アクセス製品事業のシナジー強化

- 主にキーロック、アウトドアハンドル、ミラー等を製造
- ミラー以外は**製品領域がユーシンと重複**

#### 販売

#### 顧客基盤が異なることによるTier1ビジネスの拡大

- ホンダサプライチェーンへの本格参入
- **国内アクセス製品および車載関連製品は3本柱へ**

#### 拠点展開

#### 進出地域の相互補完によるグローバル対応の強化

- 製造・研究開発拠点が**米州に所在（米国車への参入強化）**
- 欧州、米州、アジアの**グローバル開発・供給体制**確立

## 1. 会社概要

### 経営戦略

- 2. ①オーガニック成長
- ②M&A戦略
- ③社会的課題解決製品の開発と部品供給

## 3. ESG

## 4. 財務戦略および資本戦略

## カーボンニュートラルへの取り組みを推進

セブ工場（大規模電力消費拠点）大規模太陽光発電システム設置および電力調達契約を締結

### 1 太陽光発電

- フィリピンの日系工場で最大級の発電能力（起電力7.9MW）\*の自家発電設備に投資し、2023年10月稼働開始。  
これにより6,833トン/年のCO<sub>2</sub>排出量削減を達成。

\* 2023年10月19日時点（ミネベアミツミ調べ）

### 2 電力調達契約（PPA）

- 自家発電に加えて、再生可能エネルギー電力調達契約を締結。  
2024年2月には100%再生可能エネルギー使用工場へ。
- **大手携帯電話向けにはカーボンニュートラル達成**

# 東京クロステックガーデン始動 さらなる経営の効率化とシナジー効果の追求

キーワードは

1

### 未来に向けた優秀な人材の確保

新卒からキャリア採用まで、  
優秀かつ多様な人材を獲得・育成

2

### 社内外の交流の活性化

社内の拠点、事業部、世代だけでなく、  
社外の業種の垣根も超えた、産学連携を  
含めた協創を追求

3

### 保有技術の相合と強靱化

多様な「知」と「人」の「相合」活動を  
より一層推進



ミネベアミツミ 東京クロステックガーデン  
MinebeaMitsumi Tokyo X Tech Garden  
業務開始日 : 2023年3月27日 (月)  
規模 : 地上28階、地下4階

## 2023年4月 経営体制の進化 次世代に向けた戦略と執行の分業体制

経営理念  
経営方針

経営戦略  
(成長戦略・目標)

執行

執行事項

執行戦略

執行アクション



貝沼 由久  
CEO & COO → CEO



吉田 勝彦  
CFO → COO & CFO

## 1. 会社概要

### 経営戦略

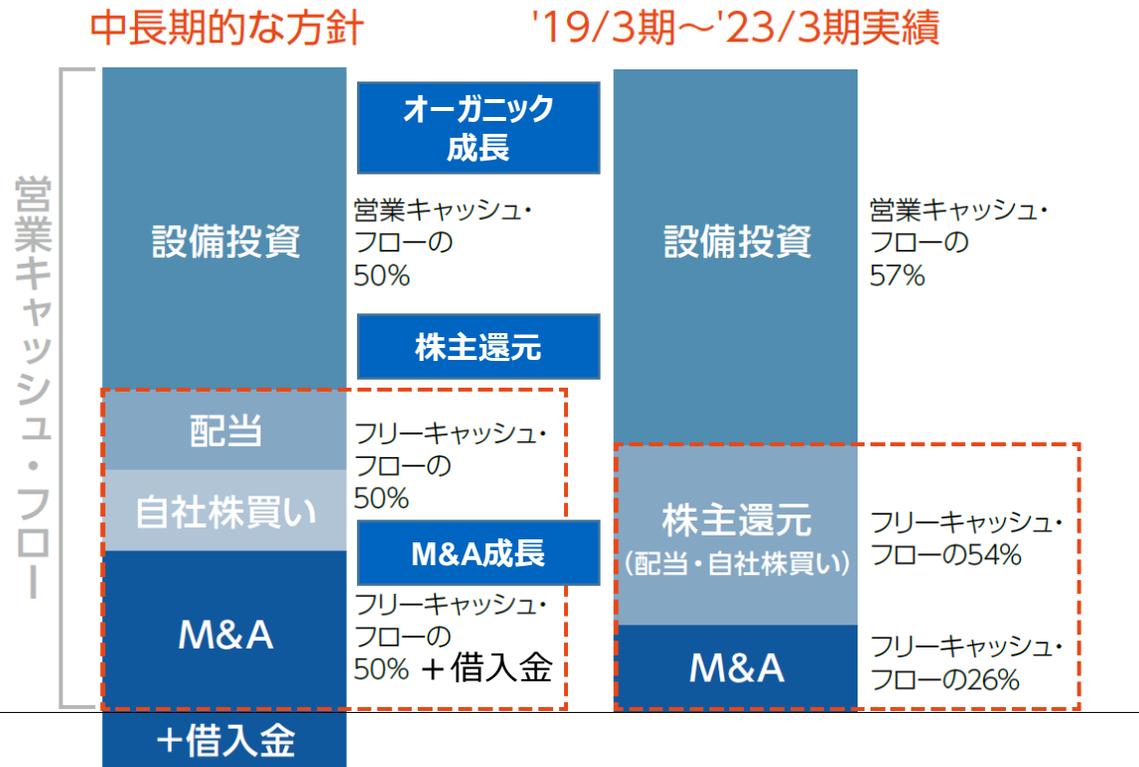
2. ①オーガニック成長
- ②M&A戦略
- ③社会的課題解決製品の開発と部品供給

## 3. ESG

## 4. 財務戦略および資本戦略

創出したキャッシュは、成長投資（M&A含む）を最優先としたうえで  
**ネットD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持**を前提に財務構造の強化と株主還元を活用

## キャッシュ・アロケーション方針



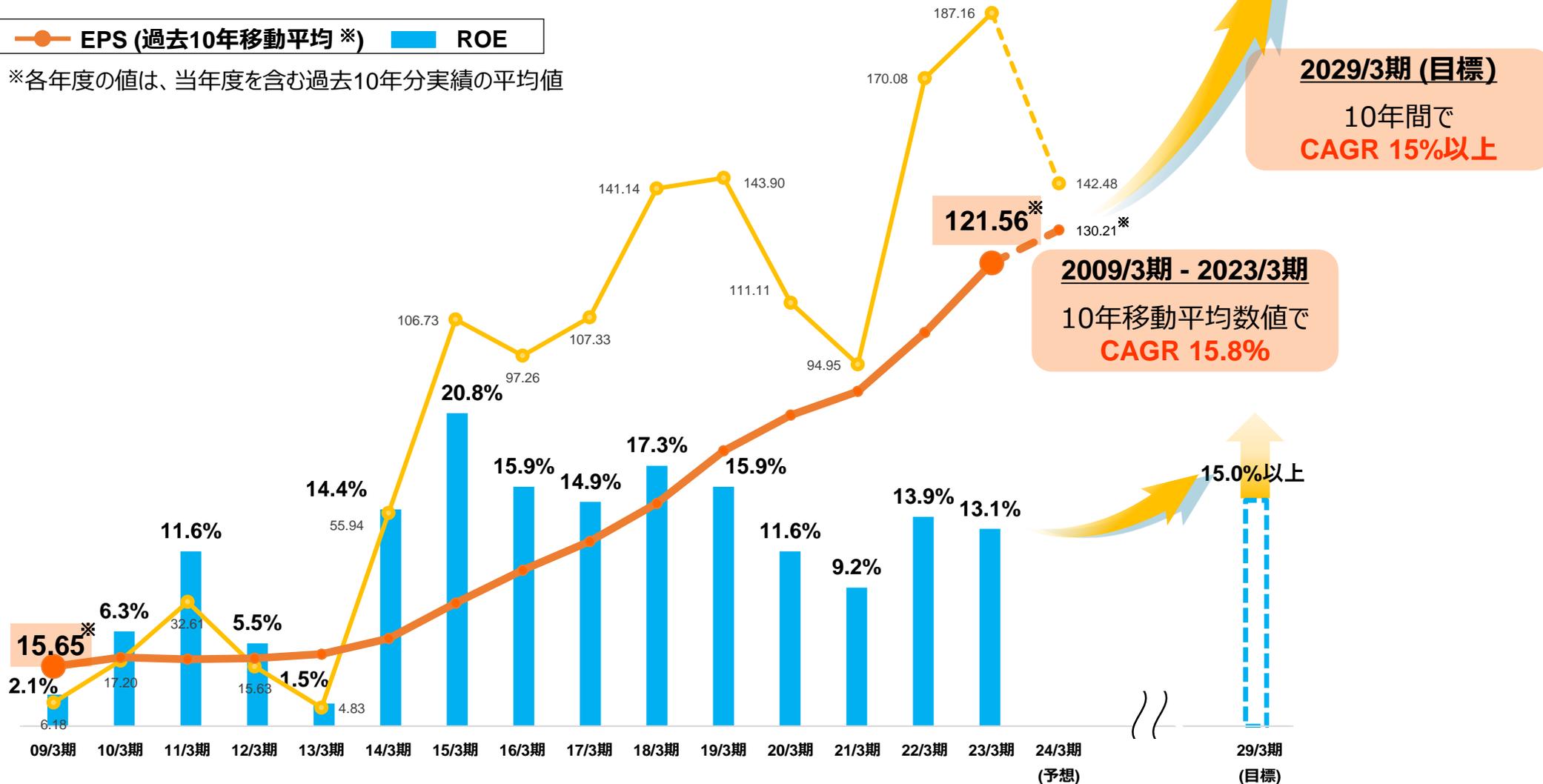
## 2021年以降の当社株価推移と自社株買い実績



# 4. 財務戦略および資本戦略：EPS成長率およびROE

EPS : 09/3期-23/3期はCAGR15.8%、29/3期に向けてCAGR15%以上を目指す  
 ROE : 09/3期-23/3期平均実績11.6%、29/3期に向けて15%以上を目指す

(円) ● EPS ● EPS (過去10年移動平均 ※) ■ ROE  
 ※各年度の値は、当年度を含む過去10年分実績の平均値

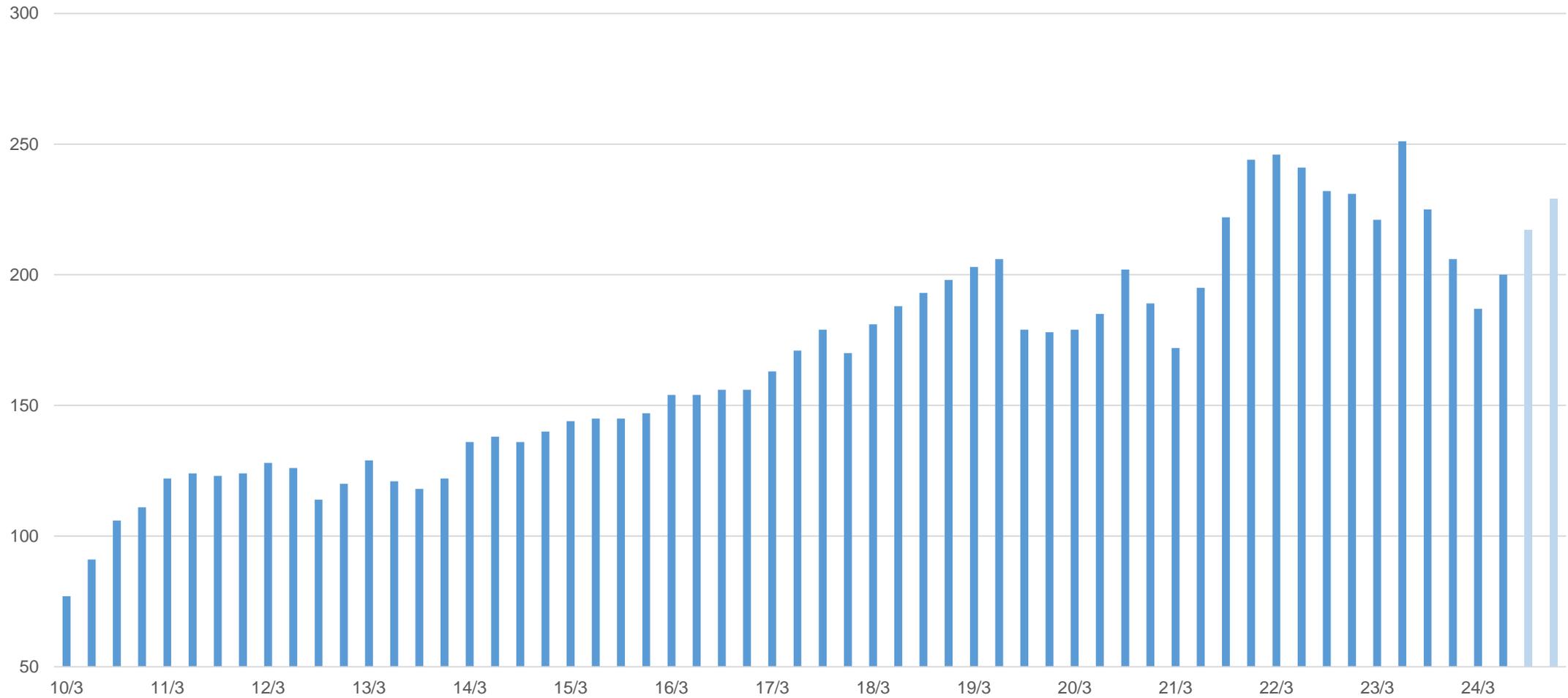




当資料で述べられた内容のうち歴史的事実でないものは、一定の前提の下に作成した将来の見通しであり、また、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断にもとづいております。実際の業績は、さまざまな要素により、これら見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。実際の業績に影響を与える重要な要素としては、(1)当社を取り巻く経済情勢、需要動向等の変化、(2)為替レート、金利等の変動、(3)エレクトロニクスビジネス分野で顕著な急速な技術革新と継続的な新製品の導入の中で、タイムリーに設計・開発、製造・販売を続けていく能力、などです。但し、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。本資料に掲載のあらゆる情報はミネベアミツミ株式会社に帰属しております。手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による承認なしに複製・変更・転載・転送等を行わないようお願いいたします。

## ボールベアリング事業 販売の推移

外販数量 (百万個/四半期)



CASE時代に向け、新たな事業機会の創出へ

Connected つながる

- ▶ 5Gアンテナ/複合アンテナ
- ▶ WiFi/BT, GNSS, LTEモジュール
- ▶ 高速伝送コネクタ
- ▶ HMI (ほか)

Shared 共有

- ▶ スマートキー(UWB)
- ▶ E-ラッチ
- ▶ フラッシュハンドル (ほか)

Autonomous 自律走行

- ▶ LiDAR用ブラシレスモーター
- ▶ LiDAR用LATM ※1
- ▶ ECU冷却ファン
- ▶ センサー
- ▶ 高速ADC (ほか)

※1 LATM : 限定角度往復回転モーター  
※2 AGA : アクティブ グリルシャッター アクチュエーター

Electric 電動

- ▶ ウォータポンプ用モーター
- ▶ 二次電池冷却ファン
- ▶ レゾルバ
- ▶ 電池保護モジュール
- ▶ パワーモジュール (電源モジュール)
- ▶ IGBT
- ▶ CSD
- ▶ HVACモジュール
- ▶ AGA ※2 (ほか)
- ▶ E-シフター (ほか)

