

MinebeaMitsumi

Passion to Create Value through Difference

事業概況と経営戦略

2024年12月4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. 本日のポイント

2. 営業利益率10%以上に向けた成長戦略

3. サステナブルな成長に向けて

4. 財務戦略および資本戦略

全体

- 2009年からの15年間で売上高、営業利益は5.5倍に成長。
2029年3月期目標（売上高2.5兆円、営業利益2,500億円、営業利益率10%、ROE15%以上、EPS成長率15%以上）達成に向け、規模から収益性を追求するステージへ

オーガニック成長

- コア事業「8本槍」・サブコア戦略により事業ポートフォリオをマネジメント
- PT：超精密・高品質製品の需要拡大は続く。ベアリングの外販月産3億個を超え利益率も過去ベストへ向け改善継続
- MLS：HDD市場回復とミックス改善、自動車向けを中心としたグローバルニッチトップ製品増加で25年3月期のモーターの営業利益は270億円を見込む。27年3月期の営業利益率は10%へ
- SE：アナログ半導体は各事業のシナジーにより29年3月期営業利益率30%へ
- AS：自動車の電動化・電装化は大きなチャンス。相合の成果である高付加価値製品の投入で市場の伸びを上回るスピードで成長

M&A

- M&Aは原則を維持しつつもハイマージンをターゲットに

社会的課題解決製品の開発と部品供給

- 社会のニーズ「高電流」「高電圧」「高周波」「高速」に応える高付加価値のパワー半導体や医療系の経営統合を加速

サステナビリティ

- 成長を支える人的資本の取組を強化
- 太陽光事業などによりカーボンニュートラルを強力に推進

財務戦略と資本戦略

- 創出したキャッシュは、キャッシュ・アロケーション方針に基づき、成長投資（M&A含む）と株主還元を活用

多様な事業ポートフォリオで、今期売上高1.56兆円・営業利益1,030億円

	(単位：億円)	24/3期 実績	25/3期 予想	前期比	主要製品
全体	売上高	14,021	15,600	+11.3%	
	営業利益	735	1,030	+40.1%	
	営業利益率	5.2%	6.6%	+1.4pt	
PT プレジジョン テクノロジーズ (売上構成比15.1%)	売上高	2,114	2,560	+21.1%	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	380	560	+47.2%	
	営業利益率	18.0%	21.9%	+3.9pt	
MLS モーター・ライティング&センシング (売上構成比26.4%)	売上高	3,694	4,150	+12.3%	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	119	240	2.0倍	
	営業利益率	3.2%	5.8%	+2.6pt	
SE セミコンダクタ&エレクトロニクス (売上構成比35.4%)	売上高	4,947	5,550	+12.2%	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	355	320	-9.9%	
	営業利益率	7.2%	5.8%	-1.4pt	
AS アクセスソリューションズ (売上構成比23.1%)	売上高	3,221	3,290	+2.1%	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	106	170	+60.0%	
	営業利益率	3.3%	5.2%	+1.9pt	

規模から収益性を追求するステージへ 売上高2.5兆円、営業利益2,500億円、営業利益率10%に向けて

オーガニック成長 +5,000億円

M&A +3,000億円

～6,000億円

○ 営業利益率

● 実質的営業利益率
(支給部品等の売上高を除いた場合の営業利益率)
※25/3～27/3の計画には新たなM&Aによる上乗せは含まれない

24/3～29/3
CAGR
売上高 12.3%
営業利益 27.7%

11期連続 過去最高売上高更新！

09/3～24/3
CAGR
売上高 12.0%
営業利益 12.0%

(10億円)

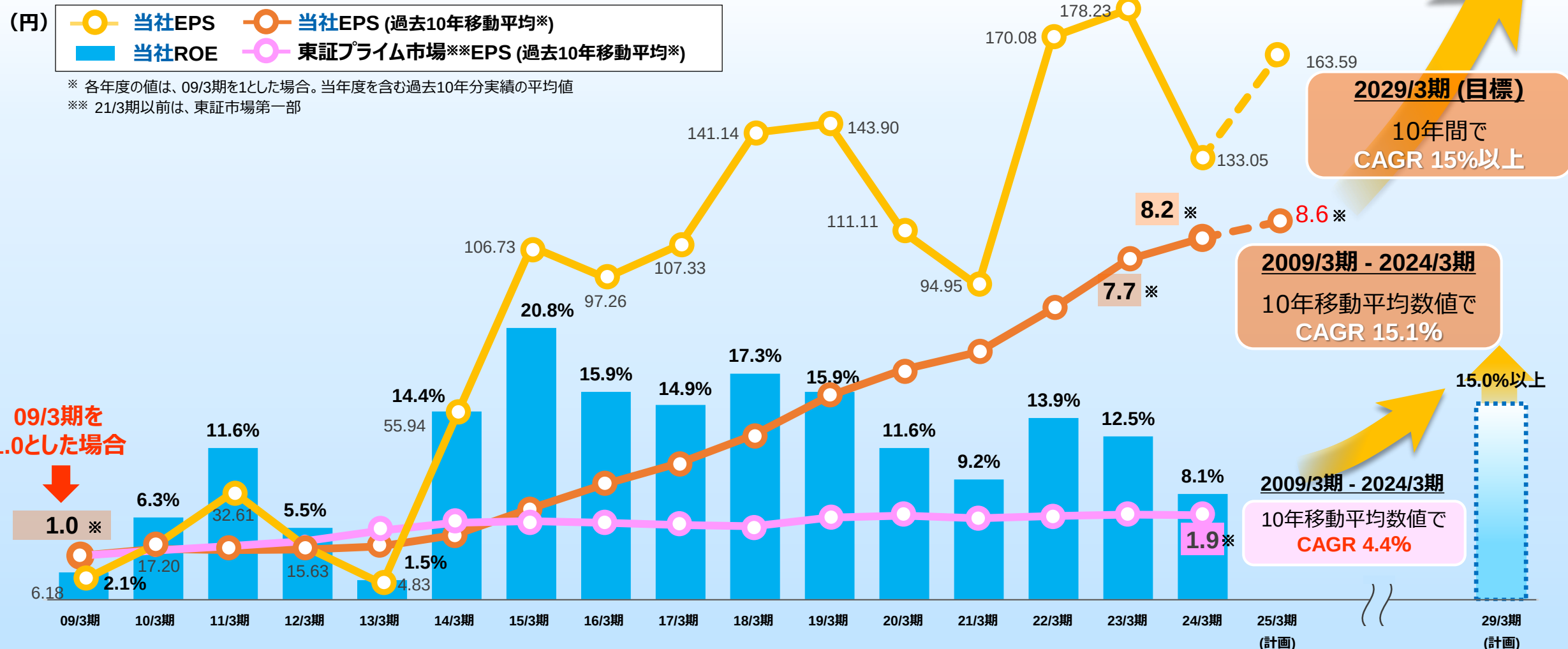
売上高

営業利益



EPS : 09/3期-24/3期はCAGR15.1%、29/3期に向けてCAGR15%以上を目指す

ROE : 09/3期-24/3期平均実績11.3%、29/3期に向けて15%以上を目指す



1. 本日のポイント

2. 営業利益率10%以上に向けた成長戦略

3. サステナブルな成長に向けて

4. 財務戦略および資本戦略

① オーガニック成長

- 世界のGDPの成長に伴い、
市場の1人あ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

- 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

④ 「相合」による高付加価値製品の開発

- コア技術（超精密加工技術、大量生産など）と
コア事業(8本槍)の「相合」により
シナジーを創出
- 当社にしかできない高付加価値製品の開発を
加速

⑤ 自動化プロジェクト

- 自動化推進による生産性改善により
コスト削減を徹底

- 1 超精密 & 超高品質でコア事業を強化
- 2 サブコア事業はキャッシュカウとして収益最大化
経済合理性がある限り継続
- 3 サブコア事業で創出した利益はコア事業の強化へ

コア

ニッチ競争力
+
永続性

成長戦略

コア事業「8本槍」

サブコア

新規性
+
非永続性

収益性改善と次世代製品の
開発戦略

バックライト
カメラ用アクチュエータ
ゲームアセンブリ など

ノンコア

低利益
or
価格ニッチ

選択と集中

現在はなし
(過去実績：
スピーカー、キーボードなど)

200億円以上の営業利益が現実として見込める事業を「槍」と定義し、4本の「槍」が確定
確定した槍だけで1,400億円以上の営業利益を近い将来見込む！

8本槍



「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어링

営業利益 600億円以上

② アナログ半導体

営業利益 300億円以上

③ モーター

営業利益 300億円以上

④ アクセス製品

営業利益 200億円以上

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

2-①オーガニック成長：プレジジョンテクノロジーズ

超精密・高品質製品の需要拡大は続く。
ベアリングの外販月産3億個を超え利益率も過去ベストへ向け改善継続

売上高

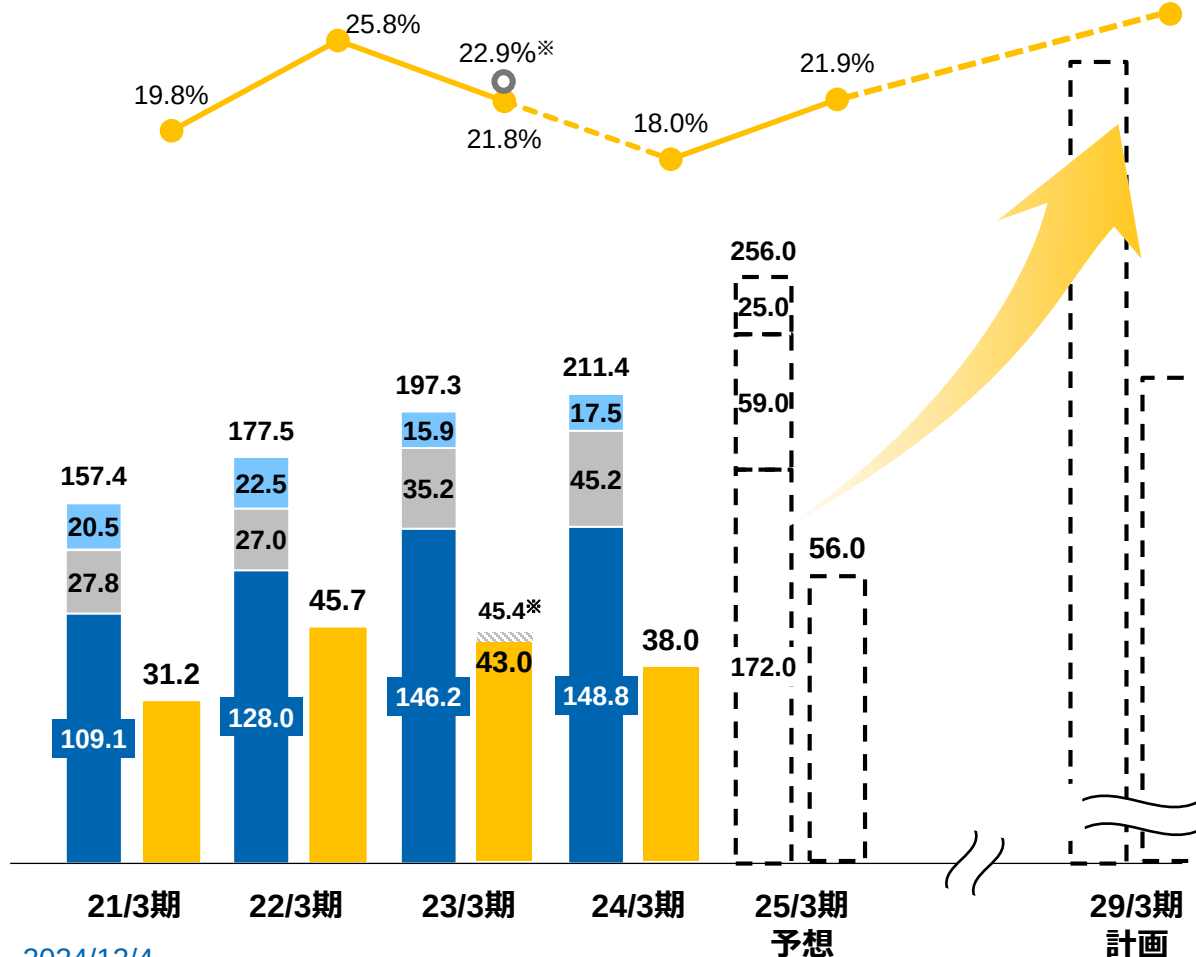
■ ボールベアリング ■ ロッドエンド・ファスナー ■ PMC

(10億円)

営業利益

■ 営業利益 ● 営業利益率

想定 営業利益率 25%以上



2024/12/4

*特殊要因(為替予約、その他) 除く

利益率向上へのドライバー

1

データセンター市場：ベアリング、PMC

- ・ AIの用途が言語→画像→映像に拡大することでデータ量が増加。AIサーバー向けに加え、従来のデータストレージサーバーの需要拡大も続く

2

自動車市場：ベアリング、PMC

- ・ エンジンタイプの変化により員数は増加（ICE→HEV/EV）
- ・ 安全、快適、環境に対応する電装化などによる小型モーターの需要拡大に伴い、コンテンツグロースが継続。自動車市場成長を上回る数量増加を見込む

3

医療機器市場：ベアリング、PMC

- ・ COVID-19感染拡大時に落ち込んでいたハイマージンの医療機器向け需要が回復。PMCの製品ラインナップ拡大

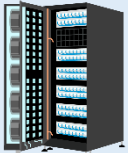
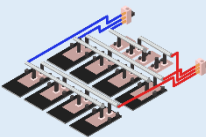
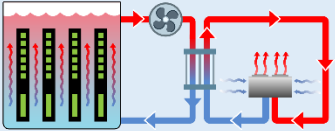
4

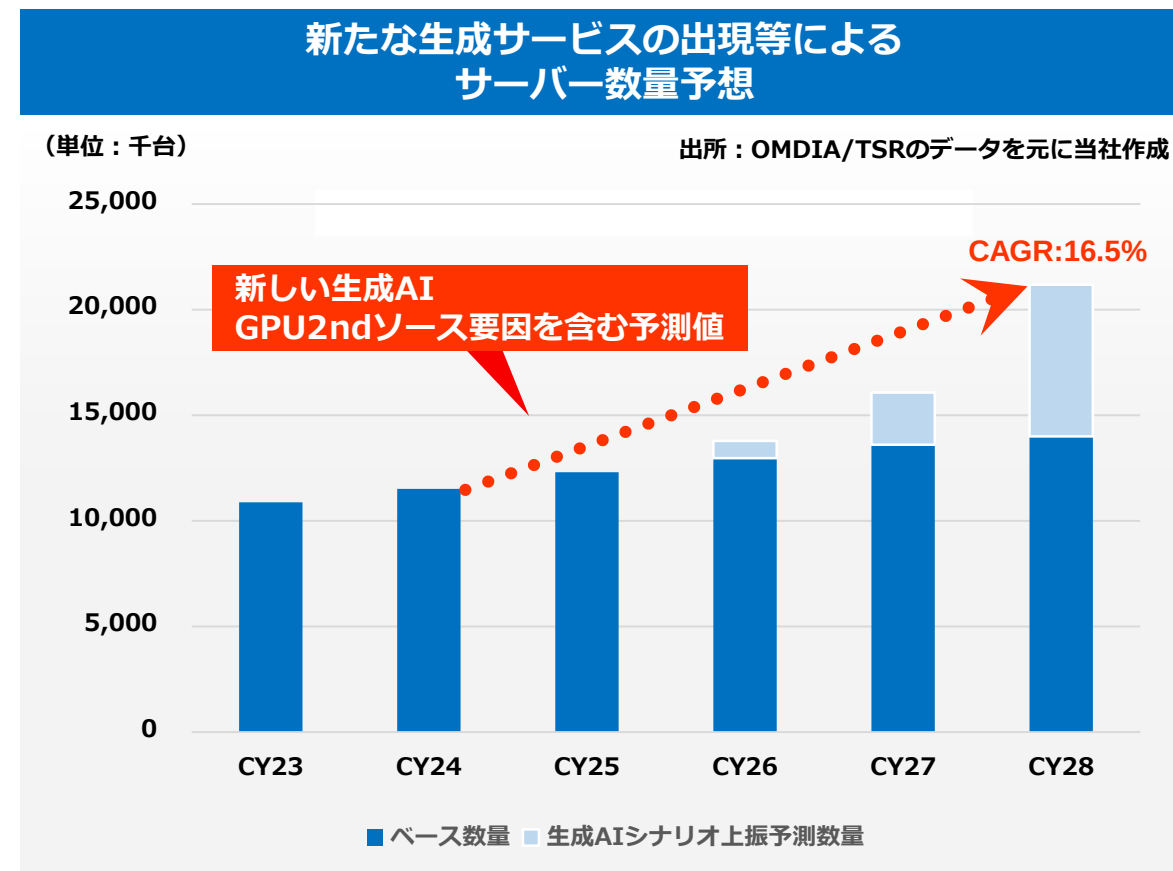
航空機市場：ロッドエンド

- ・ 航空機による移動の需要は継続拡大。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
- ・ COVID-19により競合の財務基盤が悪化。タイ、インド、欧米のグローバルネットワークを武器に需要取り込み

2-①オーガニック成長：データセンター市場における成長性

- サーバーの冷却方式に変更があったとしても、ファンモーターは引き続き使用
 - ➔ 新たなファンモーター、ベアリングの使用機会も見えてきた
(例：騒音対策のため低速化し員数増。高信頼・静音性を実現する高性能ベアリングの需要増加など)
- 将来的にデータの拡大は続くと予想。データストレージ用サーバーは増加する
 - ➔ AIの用途は言語➡画像➡映像に拡大。自動運転技術の発達、5Gの活用も見込まれる

冷却方式		ファンモーター使用
空冷		○
液冷	① リアドア方式 	○ +大型ファン
	② コールドプレート ・ Liquid to Air(LTA) ・ Liquid to Liquid 	○ +大型ファン (LTAのみ)
	③ 液浸方式 	△ (攪拌用)



2-①オーガニック成長：モーター・ライティング&センシング

**HDD市場回復とミックス改善、自動車向けを中心としたグローバルニッチトップ製品増加で
モーターは25年3月期の営業利益 270億円を見込む。27年3月期の営業利益率は10%へ**

売上高

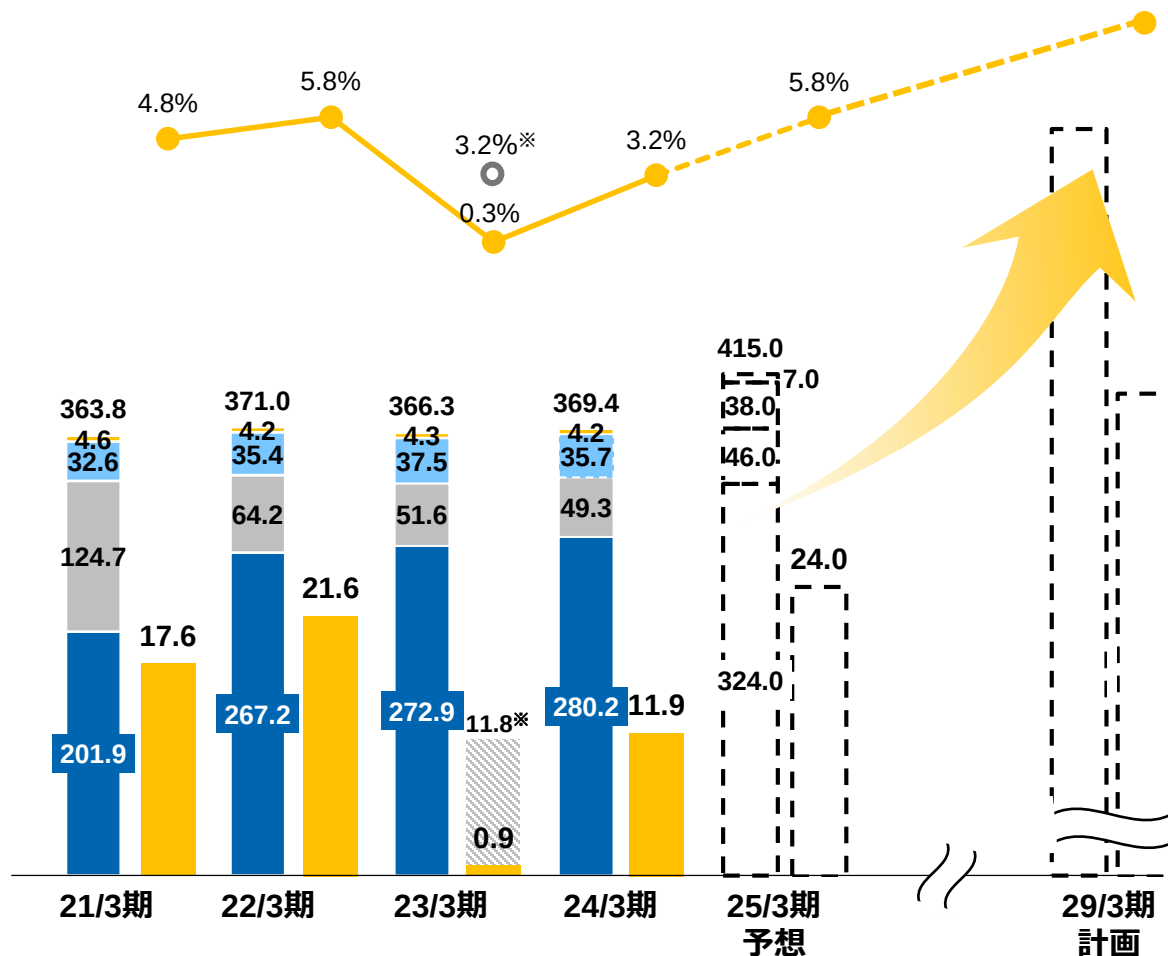
■ モーター ■ エレクトロデバイス ■ センシングデバイス ■ その他

(10億円)

営業利益

■ 営業利益 ■ 営業利益率

想定 営業利益率 10%以上



利益率向上へのドライバー

1

データセンター市場：モーター

- ・ HDD市場は堅調に回復。収益性の高いニアラインの増加によりモーター事業の収益改善を牽引

2

自動車市場：モーター、バックライト

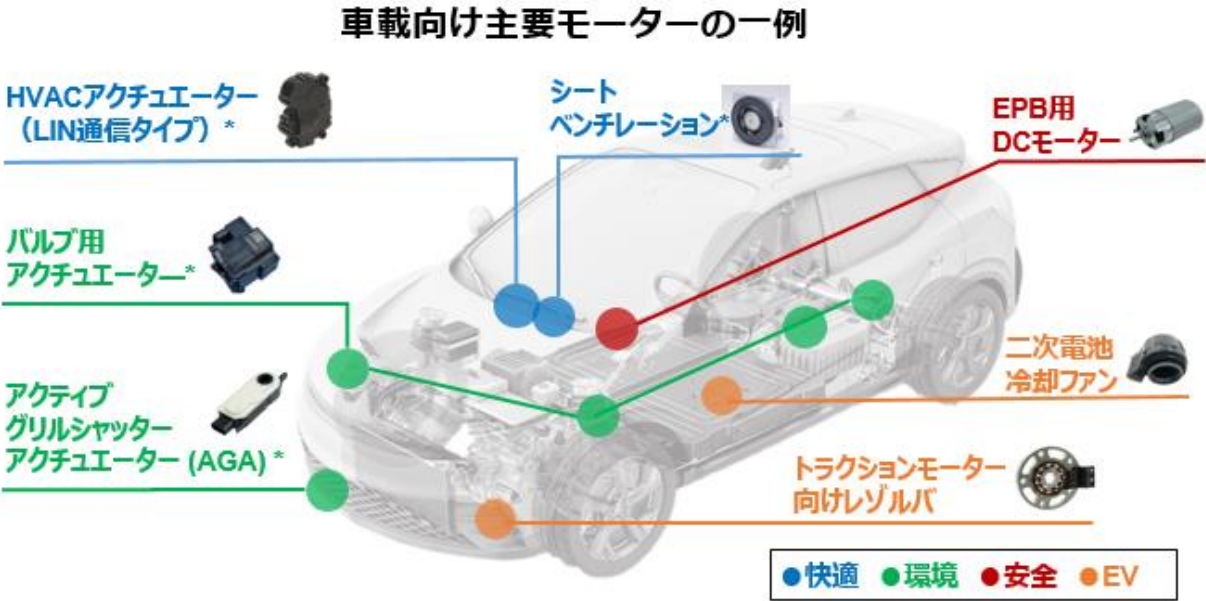
- ・ 電動化および安全、快適、環境に対応する電装化によるコンテンツグロースは今後も拡大
- ・ 競争力を発揮できるグローバルニッチトップ製品の増加により収益性向上
- ・ 車載向けでは欧州プレミアムメーカーのハイエンドモデルを中心にコントロールパネルへのバックライト採用が進む。2026年3月期より7年間売上高1,000億円のプロジェクトもスタート。

3

OA・家電市場：モーター

- ・ 低迷したOA・家電市場はボトムから回復傾向。
- ・ 競合の撤退により、競争環境が良化。シェアアップが進む。

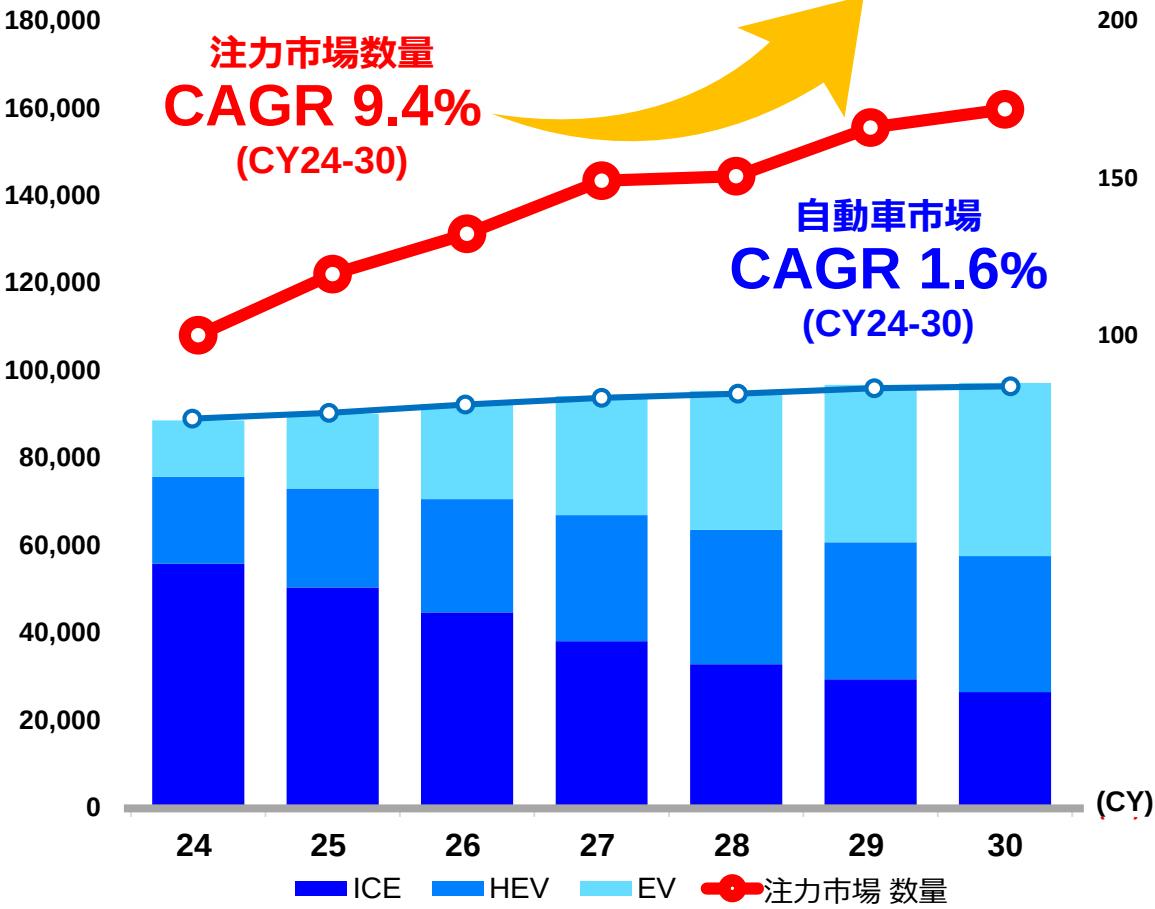
電動化および高機能化（快適性、安全性、環境性能）の需要が増え、
ベアリング、モーターは自動車市場成長を上回るコンテンツグロースが続く



快適、環境、安全性能に関連するアプリケーションは
エンジンタイプの変化に関わらず増加

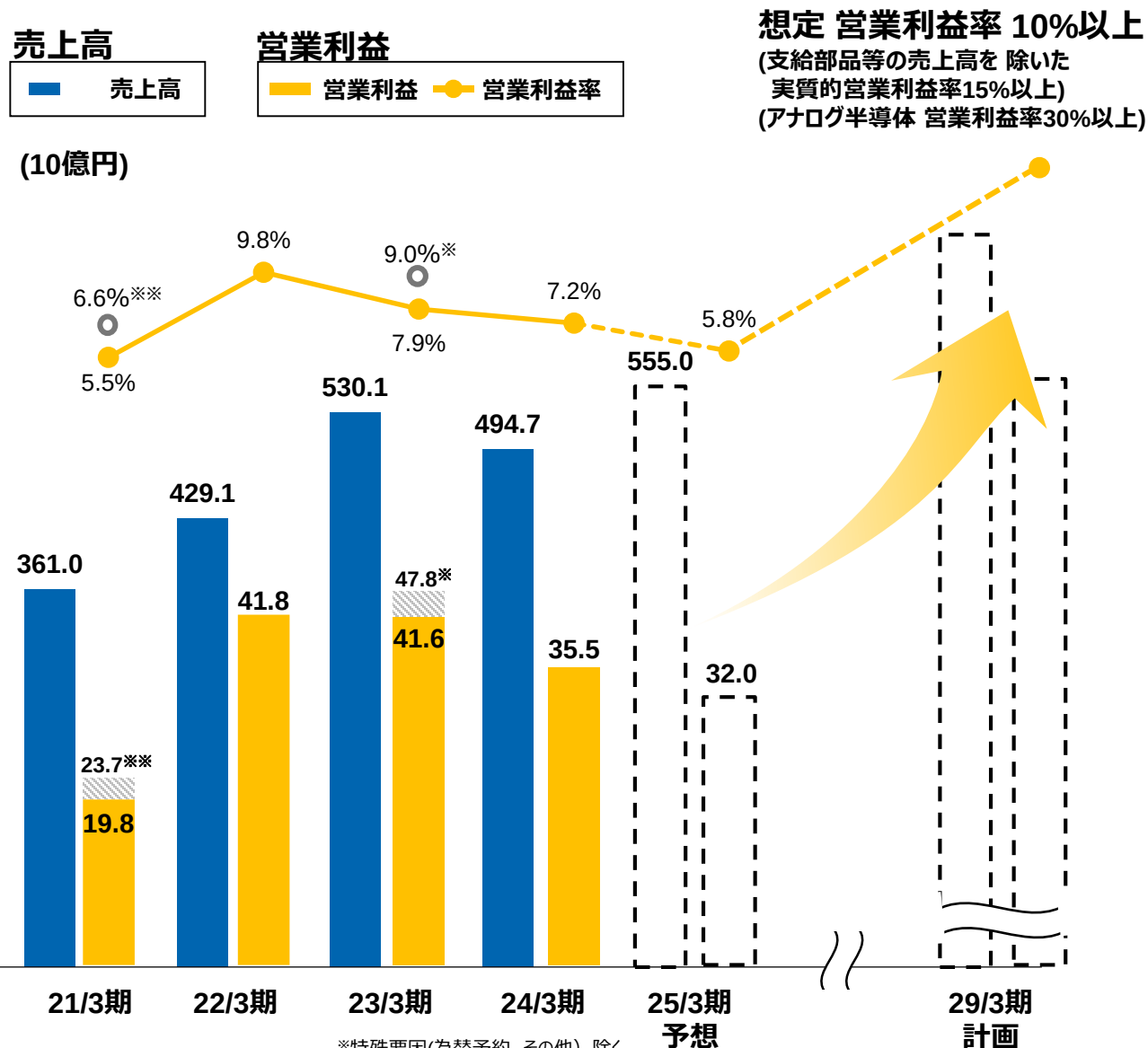
世界自動車生産台数と当社注力市場*の成長性

*アクティブグリルシャッター、HVAC、シートファン、バルブ。CY24を100として数量を指数化



2-①オーガニック成長：セミコンダクタ&エレクトロニクス

アナログ半導体を中心にコア事業の成長を加速。サブコア事業は収益力強化を継続



利益率向上へのドライバー

1

半導体

アナログ半導体

- ニッチ・カスタム領域に集中。“匠の技のすり合わせ”で顧客のニーズに応える。スイッチングコストが高く、中国勢に対しても参入障壁を築くことができる
- グローバルニッチトップ製品を拡大
- ソシオネクスト医療関連事業取得などにより、収益力をさらに向上

パワー半導体

- IGBTはEVだけでなく鉄道、産機、パワーグリッドなど高電流・高耐圧製品がターゲット
- 独自技術サイドゲートIGBTによる差別化を徹底
- ミネベアパワーデバイスの価格調整を進める
- 滋賀工場の稼働をあげ、早期黒字化を目指す

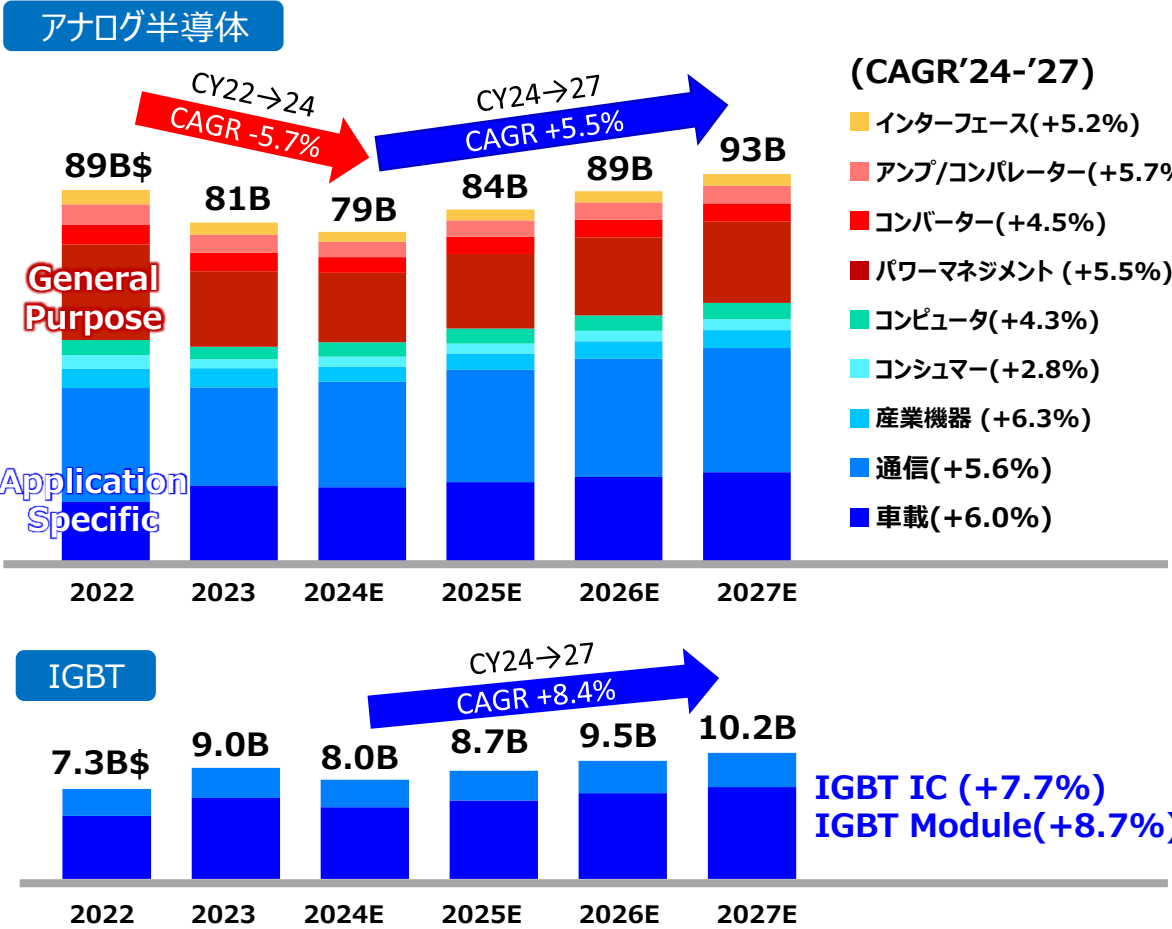
2

サブコア事業：スマートフォン、ゲーム向け

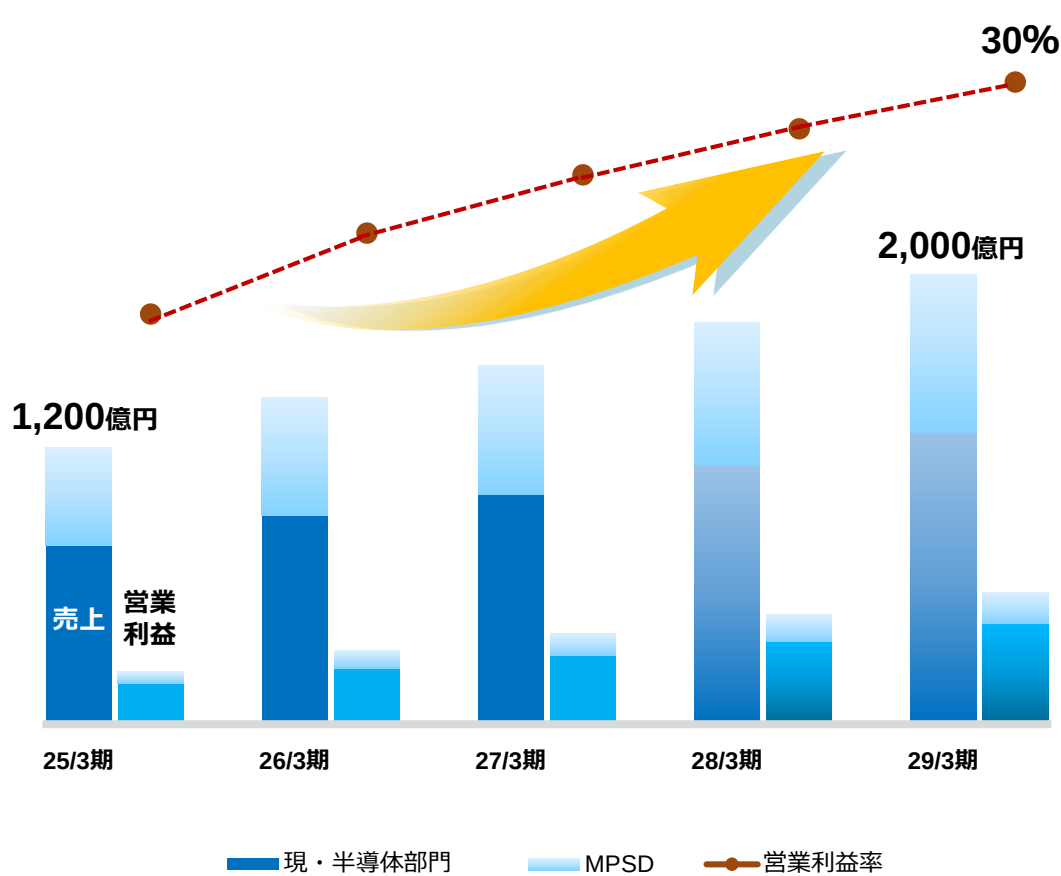
- スマートフォン市場、ゲーム市場とともにお客様の需要に応え、コストダウン、生産性改善により経済合理性を追求

アナログ半導体・パワー半導体市場共に2025年以降は成長加速
「グローバルニッチトップ」を目指し、29年3月期の営業利益率は30%を目指す！

グローバル市場予測

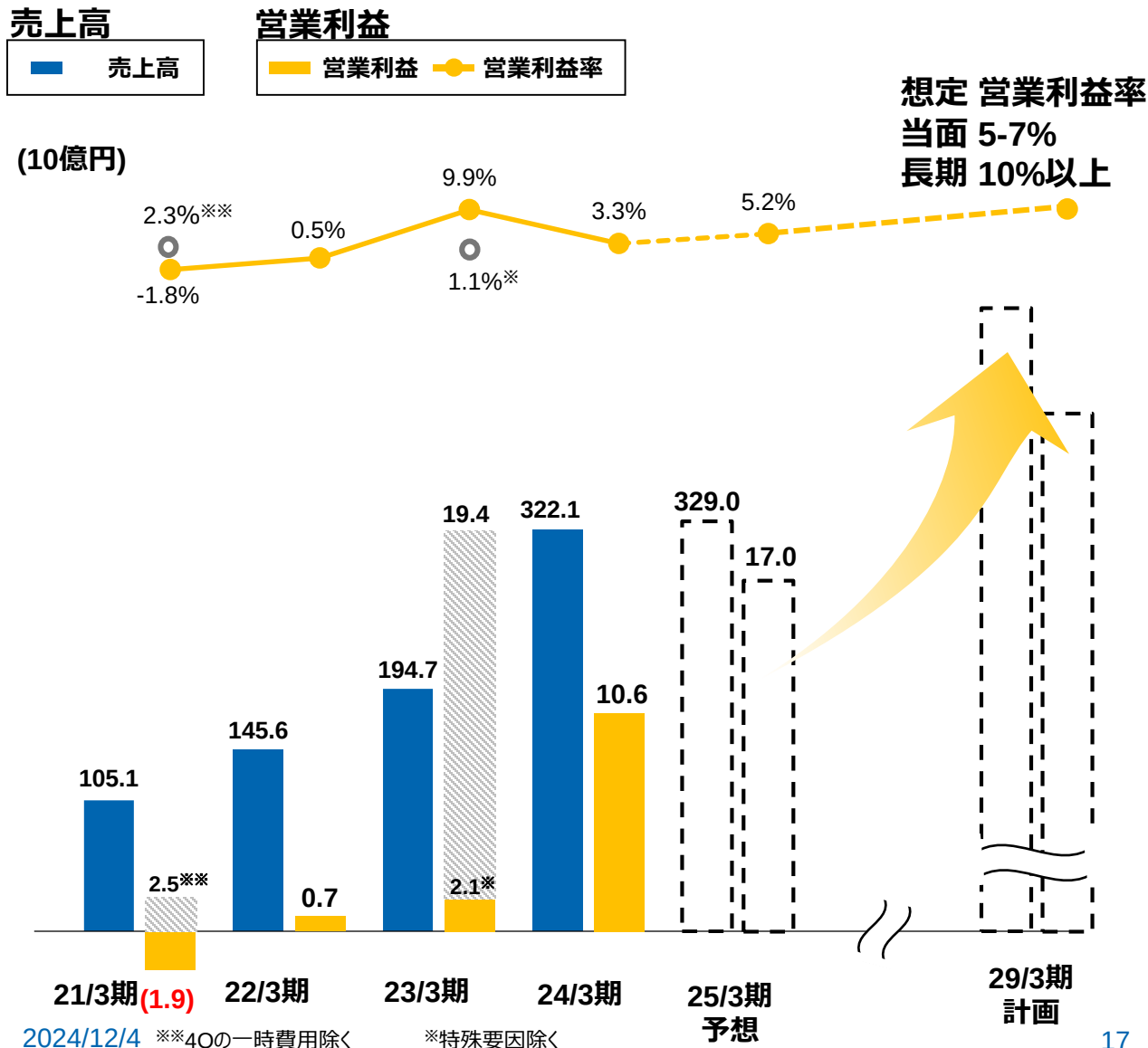


アナログ半導体部門の中期目標



出所：WSTS (世界半導体市場統計)

自動車の電動化・電装化は大きなチャンス



利益率向上へのドライバー

1 エレクトロ メカニクス ソリューションズ®が到来

- ・フラッシュハンドルをはじめアクセス製品の電装化は想定を上回る勢いで拡大し、高付加価値製品の割合が増加
- ・COVID-19により欧州競合他社の財務状況悪化。財務基盤が盤石な当社への引き合いが増加傾向
- ・2026年3月期より7年1,000億円のプロジェクトもスタート
- ・東南アジアでは収益性高い二輪のスマートロックが好調

2 相合による新製品の開発 ゲームチェンジにより新規参入 チャンスも増加 (ウィングハンドル、E-ラッチなど)

- ・コア事業を「相合」し、ウィングハンドルなど当社にしかできない高付加価値の新製品開発を進める
- ・安全・補給部品で参入障壁が高かったラッチも電装化で新規ビジネス獲得チャンスが激増

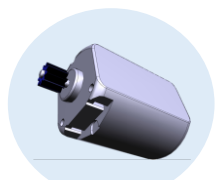
3 構造改革、シナジーにより、赤字事業が改善

- ・構造改革の成果、シナジーによって、米州、欧州、車載ビジネスなどの赤字事業の黒字化に成功

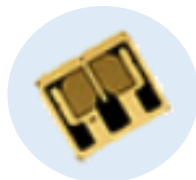
さらなる成長につながる相合の成果が結実 相合の成果である高付加価値製品の投入で市場の伸びを上回るスピードで成長

ウィングハンドル

- ドアロック、モーター、センサーなどの相合により、これまでにないタッチセンサー操作による電動ロック/アンロックが可能に
- デザイン性を高め、シンプルなドアシステムを実現することで、自動車設計の自由度を高める



モーター

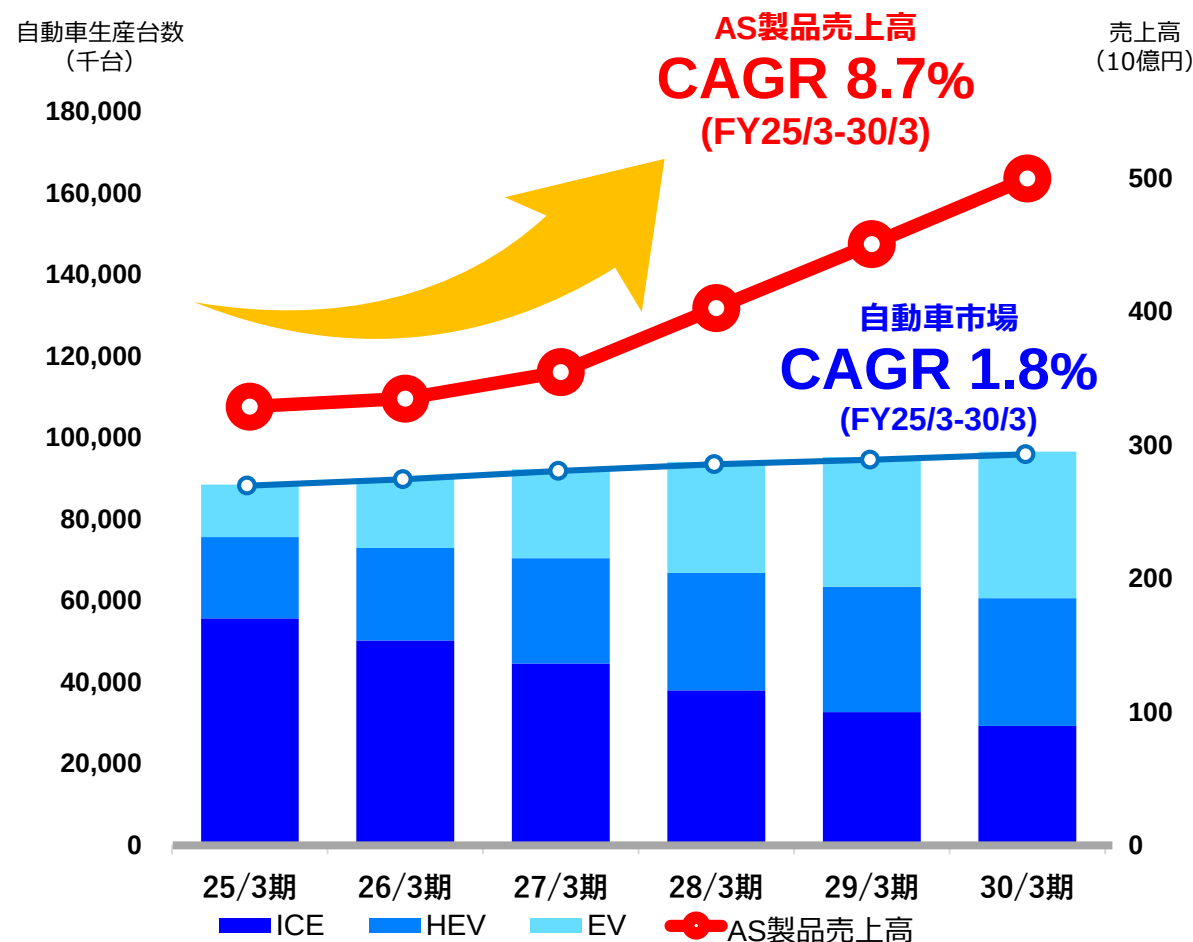


センサー



ハンドル

世界自動車生産台数と当社AS製品の成長性



M&Aは原則を維持しつつもハイマージンをターゲットに

- 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（割高なものは買わない）

16年間
M&A実績・見込

28件 うち、統合済み 26件

16年間（10/3 - 25/3）

統合済み26件の
企業価値の累計額

約 3,060億円

統合済み25件（MPSP除く）の
売上高合計（統合時点）

約 6,100億円

統合済み25件（MPSP除く）の
営業利益合計（24年3月期）

約 490億円

創業以来売上高

52/3

72/3

90/3

09/3

25/3

コア事業「8本槍」の強靱化、収益基盤の強化を目指す

① ベ어링



② アナログ半導体



③ モーター



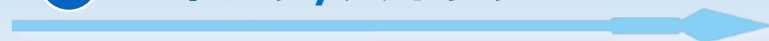
④ アクセス製品



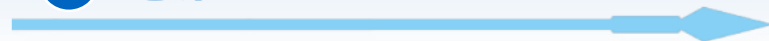
⑤ センサー



⑥ コネクタ/スイッチ



⑦ 電源



⑧ 無線/通信/ソフトウェア



確立した槍の強化

- ✓ **機械加工品** 航空機ビジネスなど
- ✓ アナログ半導体 医療分野などを強化、世界TOP10入りへ
- ✓ モーター強化 技術力、製造力、販路etc.

確立していない槍の強化

- ✓ 電源、コネクタ/スイッチなどの大幅な成長

新たな槍の創出

- ✓ 既存の8本槍とのシナジーが必須条件

世界が求める「4高（高電圧・高電流・高周波・高速）」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

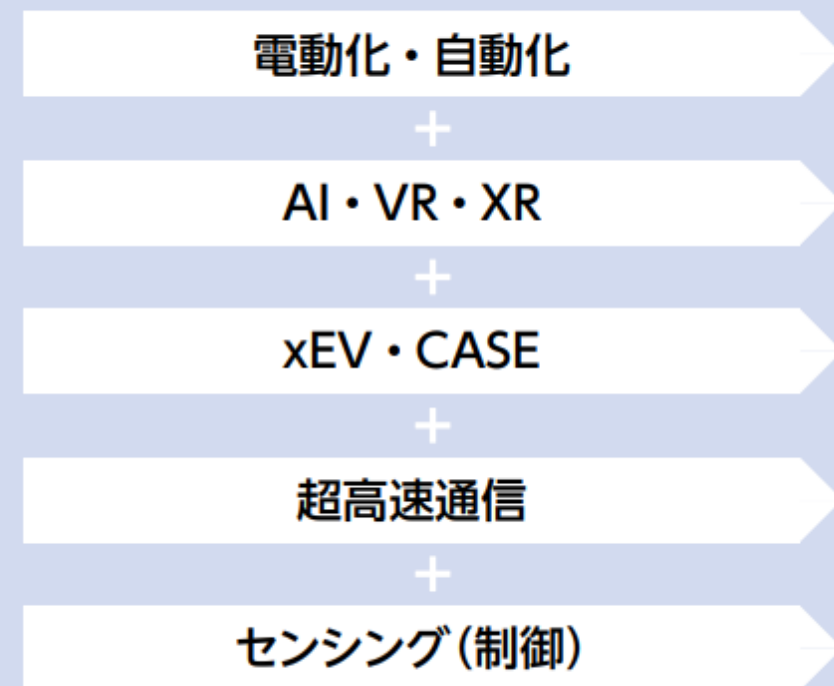
解決すべき社会的課題

- ・ 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
- ・ ロボティクス
- ・ エネルギー問題
- ・ 温暖化
- etc.

Seeds シーズ



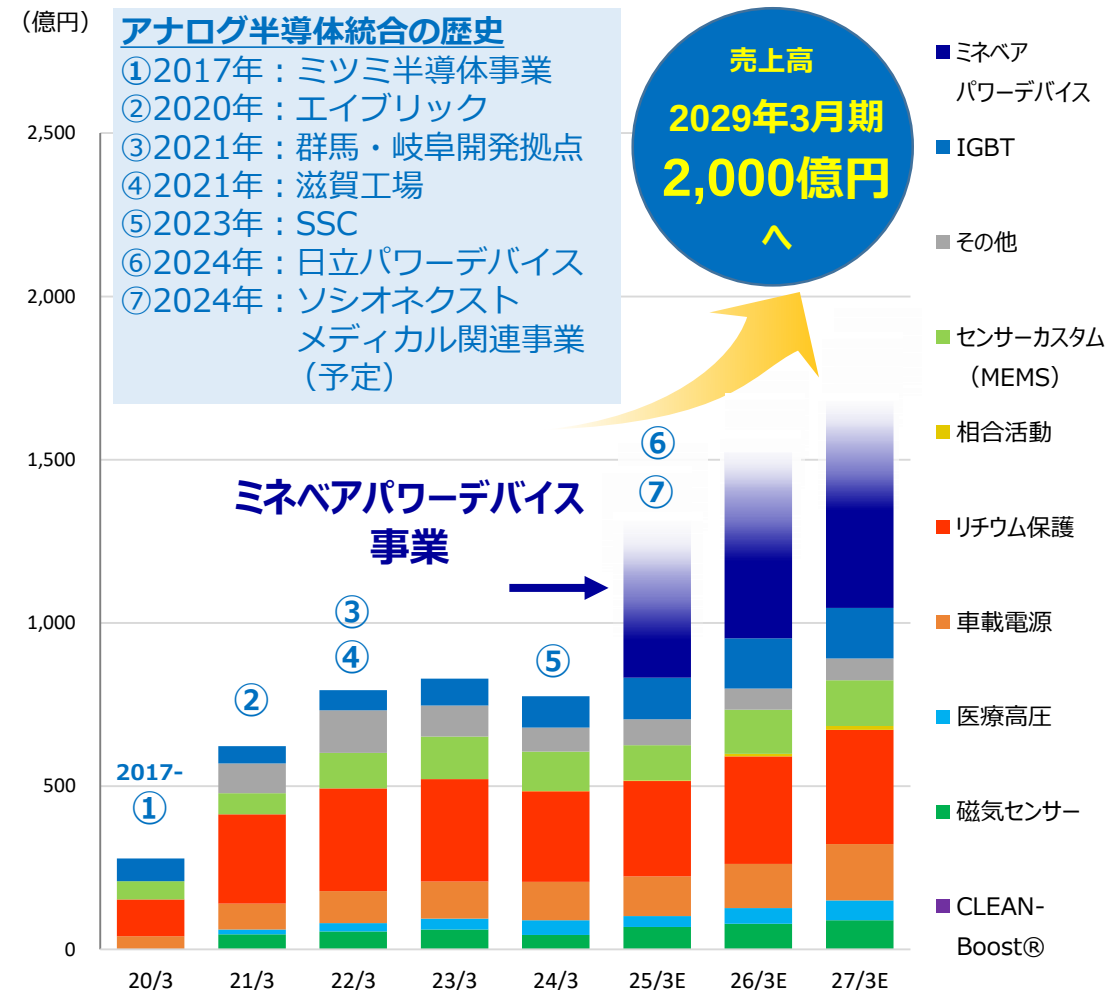
Needs ニーズ



高電流・高電圧のパワー半導体事業を獲得し、グローバルニッチトップと「相合」を加速



半導体部門 売上計画イメージ
ミネベアパワーデバイス取得後の想定値)

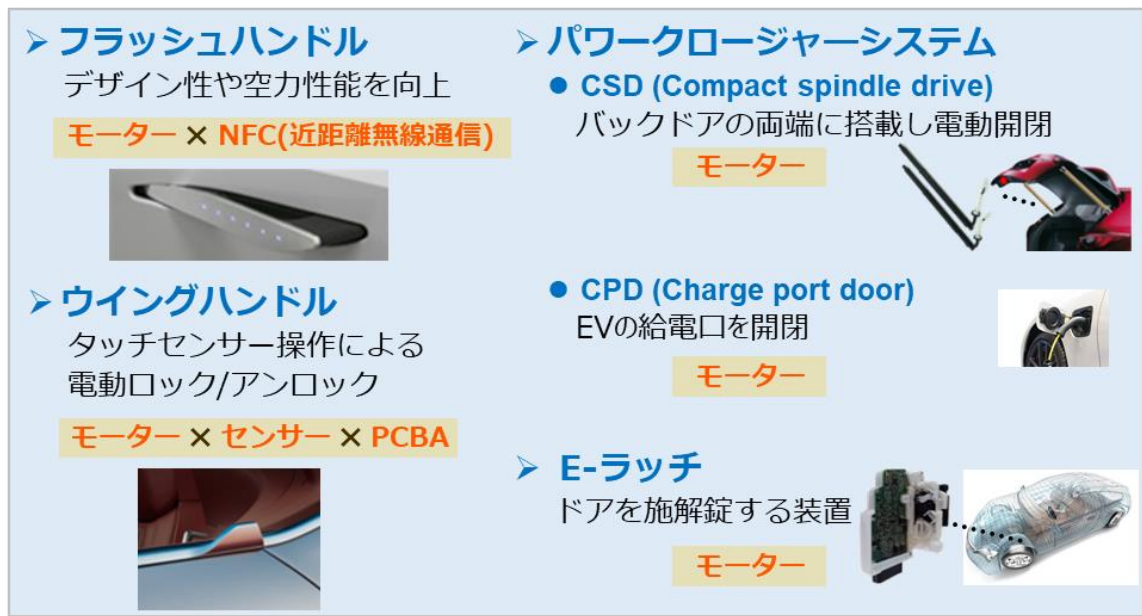


多様な技術を組み合わせ、新たな製品を作りだすことが出来る競合他社はいない！

アクセス製品

相合による高付加価値製品がこれから数年で上市

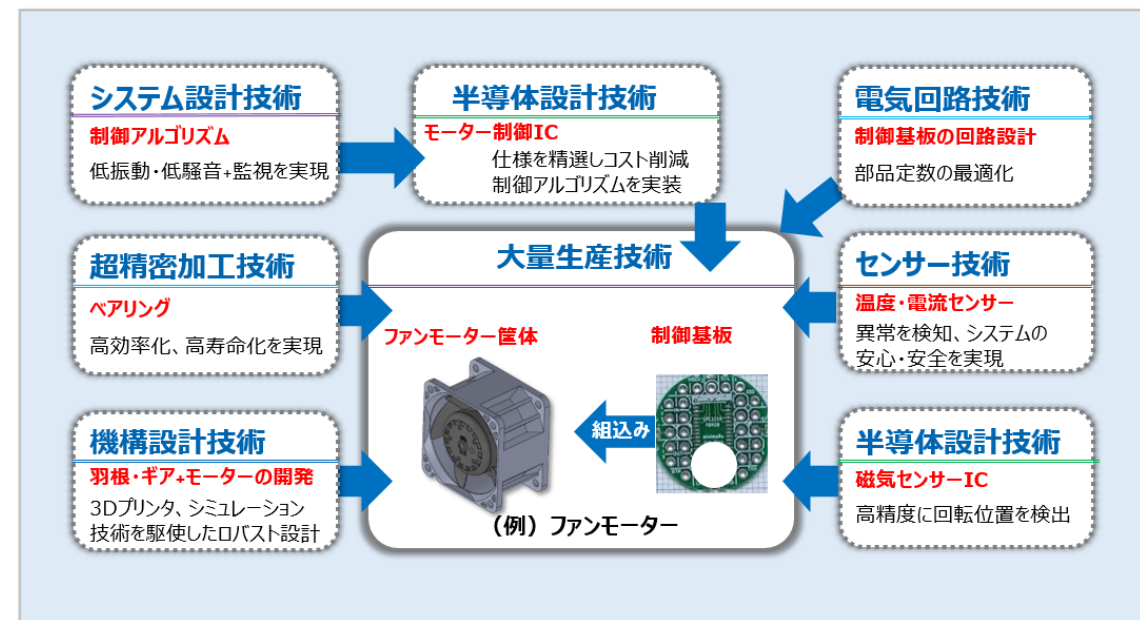
- ・2024年3月期以降の1.5年間で、約150件の相合製品を開発
- ・受注した製品のライフタイムバリューは約300億円
(「相合部品単位」ベース)
- ・アクセス製品の家電、住設への将来的な応用も検討



モータードライバーIC

当社独自技術でのモーター関連ワンストップソリューション
使いやすさと高付加価値を追求した「相合」製品

- ・モーター、マイコン付き内製半導体、ソフトウェア、センシングなどを組み合わせ、
データセンターのホスト側状態をモニタリングする高精度ファンモーターを量産
- ・当社技術の相合でハイマージン製品のラインナップを拡充



自動化や生産性改善に取り組み効率的な成長投資と費用対効果の最大化を実現 2025年3月期は約5,000名分の省人化を達成見込

主なポイント

1 製造業として抱えている課題を解決

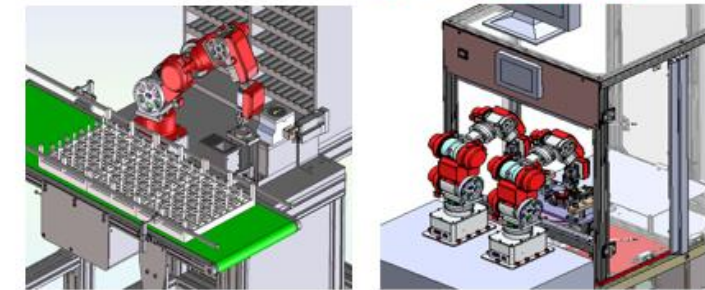
- ・ 製造業としての課題
製造現場で働く労働力の確保
世界的な賃金上昇
次世代への製造技術伝承
品質の安定・向上 など
- ・ グループ全社の工程を分類・類型化し自動化する。
2024年3月期は約6,000名分、2025年3月期は約5,000名分
2026年3月期まで累計約13,000名分の工程を自動化

2 AI/DXを駆使した製造システムの構築

- ・ 当社独自の課題
経営統合した会社は、それぞれ製造思想が異なっている
- ・ 改善手法やITツールを統一して世界標準を構築する。
- ・ トップダウンで製造現場の無駄を省く。

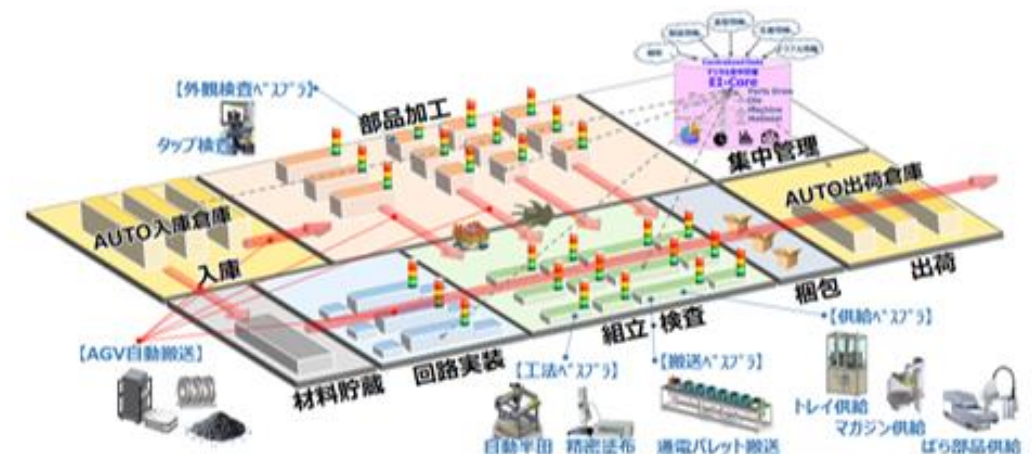
自動化プロジェクトにおける取組事例

Pick & Placeと画像処理(例)



AI/DXを駆使しながらミネベアミツミの最新の
製造システム、自動化ラインを構築

一気通貫ワンフロアものづくり



1. 本日のポイント

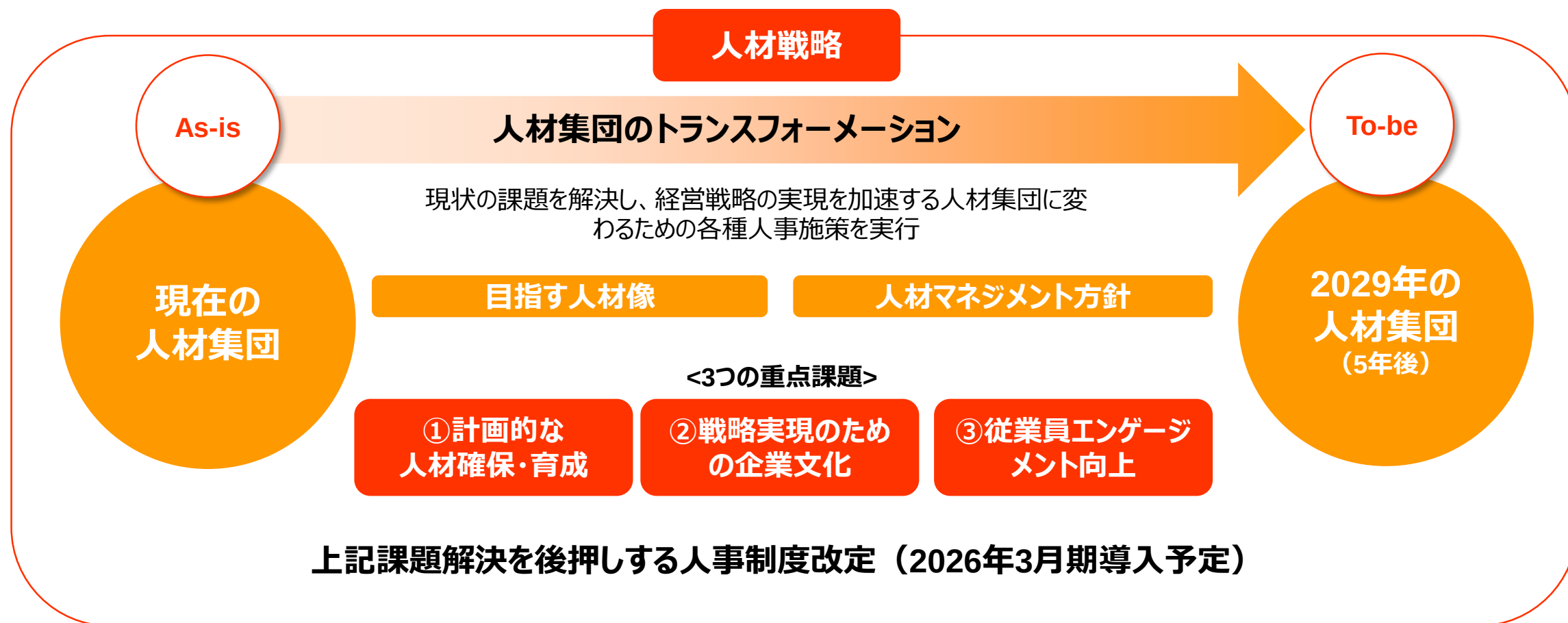
2. 営業利益率10%以上に向けた成長戦略

3. サステナブルな成長に向けて

4. 財務戦略および資本戦略

さらなる成長に向けて10万人の「情熱」を引き出し、コア事業、コア技術との「相合」を促進

2029年3月期の長期目標、ミネベアミツミ100周年に向けた成長を支え、「事業」「技術」の相合を進めるのは「人」
経営戦略と連動した人材戦略を新たに策定。一人一人のやる気を引き出し、生産性向上に取り組む



再生可能エネルギーを推進するという社会的責任にコミットするため、
2024年6月のミネベアミツミ定時株主総会で、発電事業を定款に追加

1 カンボジア：太陽光発電事業

- ・カンボジア鉱業エネルギー省と覚書を締結。
同国政府認定電力事業者SchneiTec社と協働し、太陽光発電事業を
2026年3月期中に操業開始予定（カンボジア プルサット州）
現地法人の定款も変更予定
- ・カンボジア国内の既存工場およびPT事業の成長を担うプルサット第2工場、
将来の工場拡張時の使用電力が100%再生可能エネルギーになる予定
発電容量：合計約50MW（完成時） / CO₂排出量削減：約48,000t-CO₂/年（完成時）
総投資額（予定）：60億円



カンボジアプルサット第2工場 完成予想図

2 タイ：太陽光発電事業

- ・タイの有力発電事業者であるSuper Energy社と共同にて発電事業を開始し、
当社グループの主力拠点にクリーンエネルギーの供給を開始する予定
- ・大規模な再生エネルギーによる電力供給が可能となり、
グループ全体の再生エネルギーカバー率も向上
発電容量：合計154MW（完成時） / CO₂排出量削減：約95,000t-CO₂/年（完成時）
総投資額（予定）：170億円



セブ工場に設置した太陽光発電パネル

3 フィリピン：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月よりセブ2工場でカーボンニュートラル100%達成

1. 本日のポイント

2. 営業利益率10%以上に向けた成長戦略

3. サステナブルな成長に向けて

4. 財務戦略および資本戦略

4. 財務戦略および資本戦略：キャッシュ・アロケーションと財務規律

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

● キャッシュ創出力を背景とした資本配分

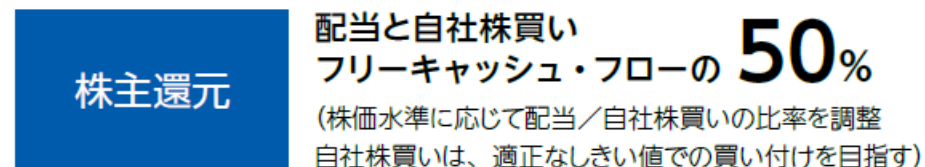
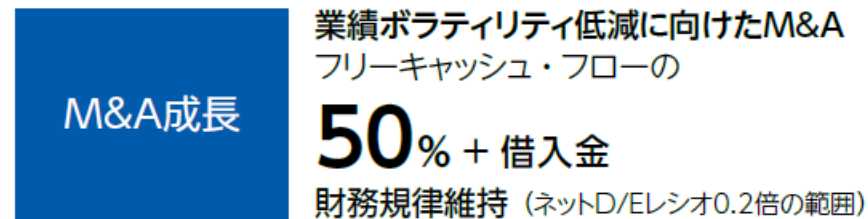
営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分



フリーキャッシュ・フロー

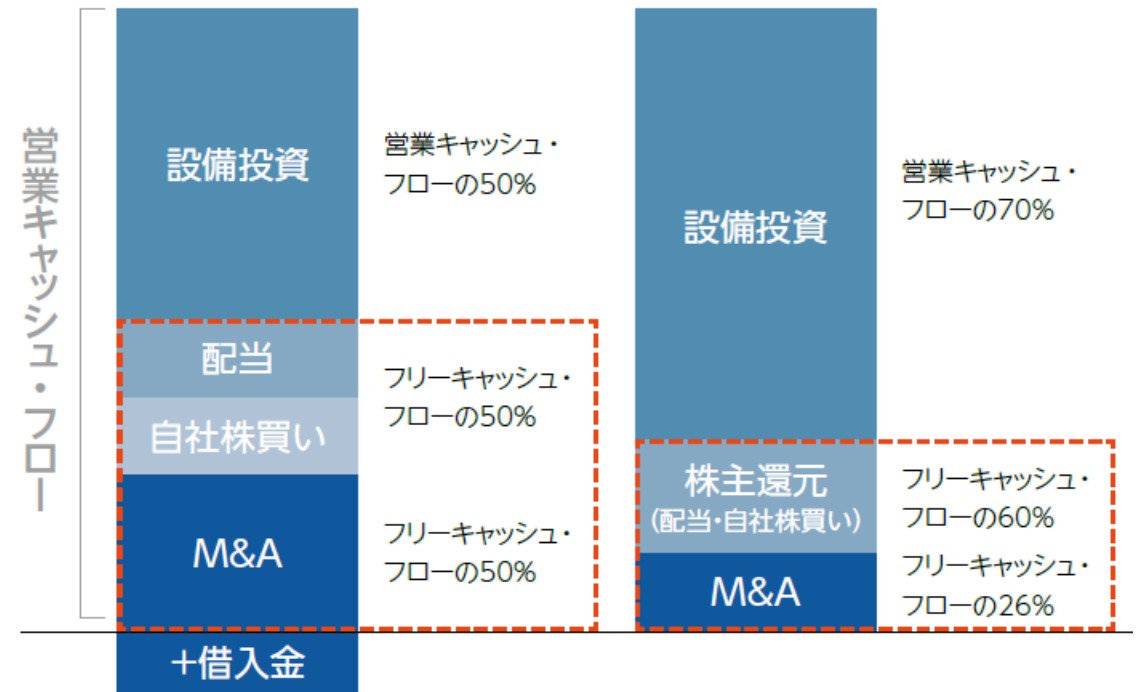
オーガニック成長に必要な原資を確保したうえで、フレキシブルに分配



過去5年の実績は、中長期方針と同様の配分で
着実に資本配分を実行

中長期的な方針

'20/3期～'24/3期実績



4. 財務戦略および資本戦略：株主還元

配当金

中間配当は前年水準を維持

25年3月期 配当

24年3月期 配当 (ご参考) 年間配当40円 (中間配当20円 期末配当20円)

中間配当 **20** 円/株

期末配当 (予定) **未定**

期末配当は、当期の業績を勘案した上で決定の予定 ただし、期末配当を20円とした場合、配当性向は24.5% 中長期的なキャッシュアロケーション方針は不変

自己株式の取得

今後も機動的に実施していく

これまでの累計実績 (09年3月期以降)

- ①取得した株式の総数： 54,163 千株
- ②取得価額の総額： 84,443,927 千円
- ③平均取得単価 (②÷①)： 1,559 円

(ご参考)

25年3月期実績 (2024/12/4現在)

8月21日から11月6日まで(約定ベース) で2,800千株を
7,778,606千円で取得いたしました。(2024年11月7日リリース)

自己株式の活用

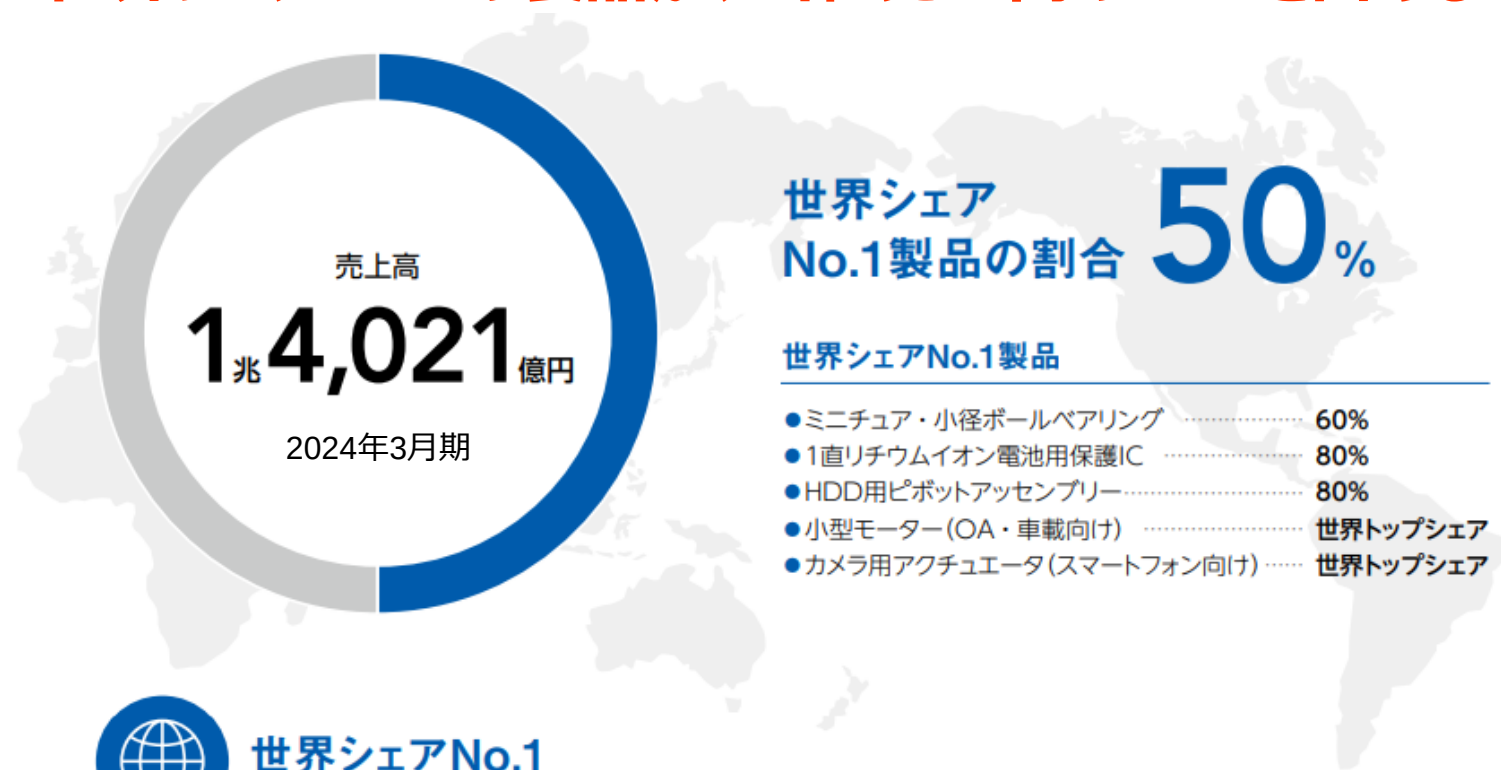
用途	株式数
ミツミ電機経営統合時の株式交換	△ 20,000 千株
ミツミ電機より承継したユーロ円転換社債の転換	△ 9,661 千株
取締役退任時のストックオプション権利行使	△ 88 千株
役員持株信託への権利行使	△ 10 千株
合計	△ 29,759 千株

2024年9月末時点の自己株式数： 24,289千株



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、業績に影響を与えう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。

世界シェアNo.1の製品が、当社売上高の50%を占める



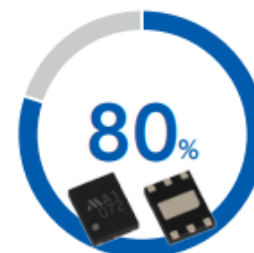
世界シェアNo.1



ミニチュア・小径
ボールベアリング



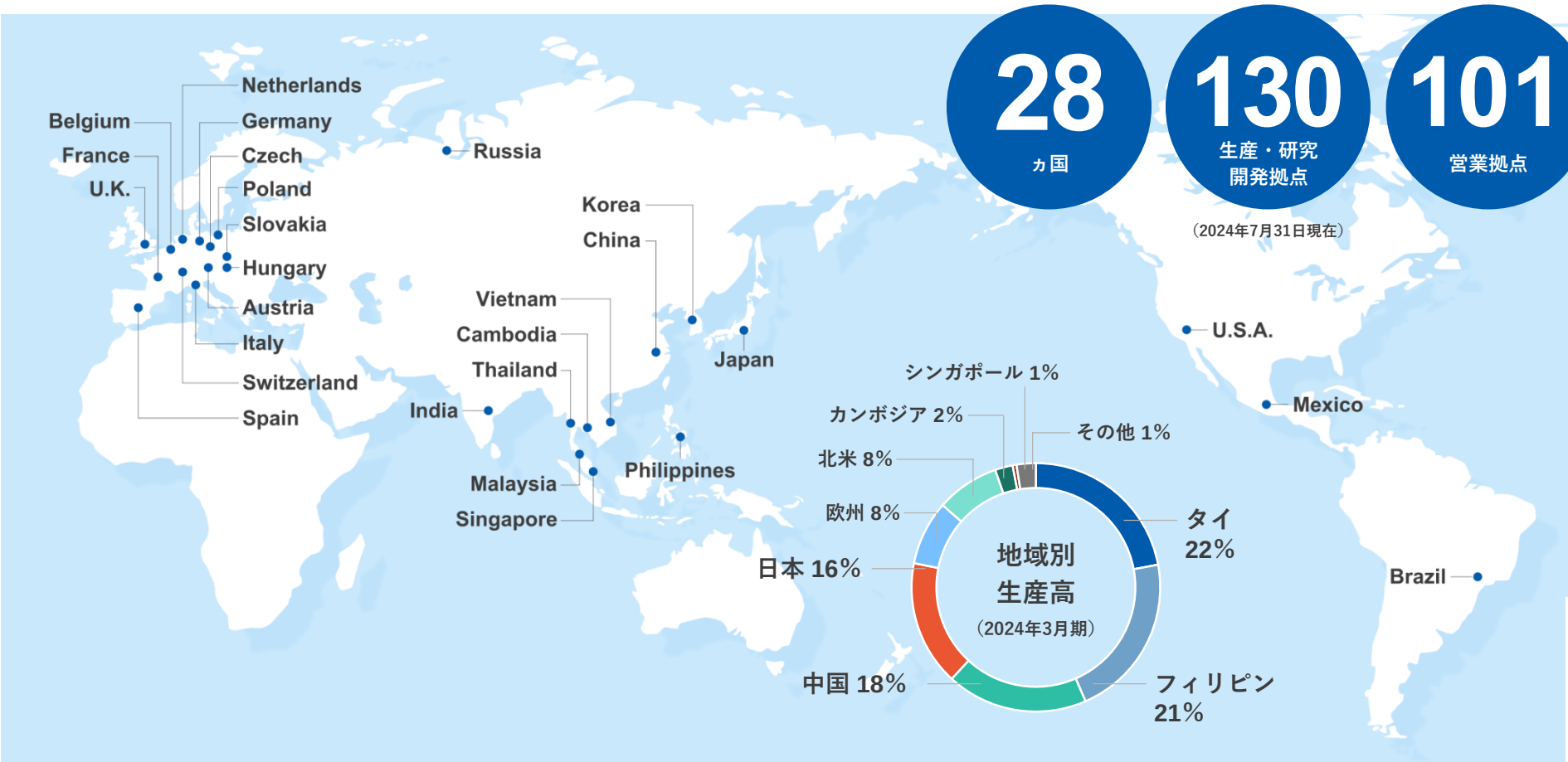
HDD(ハードディスクドライブ)用
ピボットアッセンブリー



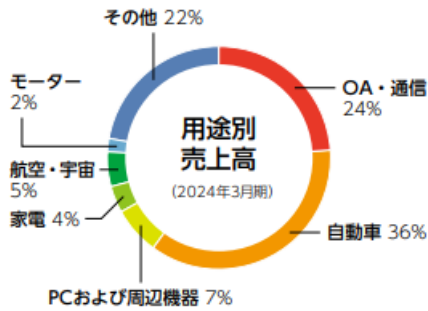
1直リチウムイオン電池用
保護IC

多様な生産、販売、人材によりリスクマネジメント
サステナブルな成長を実現

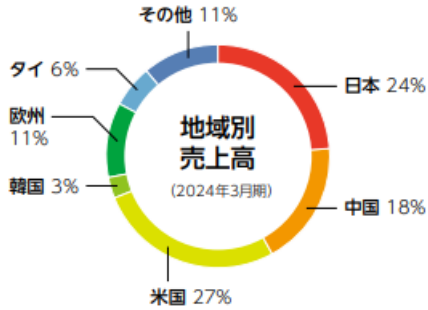
グローバルネットワーク



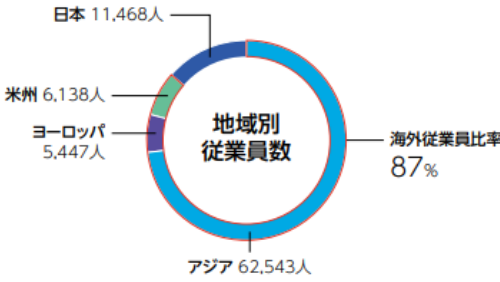
アプリケーション



地域別売上高



従業員



3つの強みが常識を超える「違い」を生み出す

強み 1

コア事業
の強化

独自技術と生産体制で
主力商品で**圧倒的シェア**

強み 2

多角化で
ニッチ

強い技術をベースに
ニッチ分野を中心に
多角化経営

強み 3

相合して
シナジー創出

相合による**シナジー**で
さらに強く

技術の「相合」

多様なコア技術を融合、活用

超精密加工技術
大量生産技術
センサー技術 (荷重・圧力など)
光学技術
MEMS技術
高周波技術
電気回路技術
半導体設計技術
機構設計技術
システム設計技術

事業の「相合」

シナジーにより各事業を強化、新製品を創出

	ベアリング	アナログ 半導体	モーター	アクセス 製品	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			●	●	●			
アナログ 半導体			●	●	●		●	●
モーター	●	●		●	●	●	●	●
アクセス 製品	●	●	●		●	●	●	●
センサー	●	●	●	●			●	●
コネクタ/ スイッチ			●	●			●	●
電源		●	●	●	●	●		●
無線/通信/ ソフトウェア		●	●	●	●	●	●	

新たな価値の創造

様々な分野で社会的課題解決
に必要な製品を提供
新たな価値を創造し
持続的に成長

自動車
航空機
ロボティクス
介護・医療
インダストリー
情報通信
インフラ
住宅設備