

IR DAY 2020

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

経営戦略とこれまでの歩み

2020年12月3日

代表取締役 会長兼社長執行役員
(CEO & COO)

貝沼 由久



企業を継続的に成長させること



持続可能性の追求



成長（利益の最大化）と
リスクマネジメント

経営理念（成長と持続可能性の具体的方針）

「より良き品を（=相合）、より早く、より多く、より安く、より賢く（=Difference）」
つくること社会に貢献する。

経営の基本方針（経営理念を実現するための社員の行動指針）

社是「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 |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|

行動の指針でもあり、持続可能にするための指針である

経営戦略（成長と持続可能性実現のための方策）

8本槍 と **Passion to Create Value through Difference**

常識を超えた「違い」で新しい価値をつくる

経営の本質はサステナビリティ

1951

ミニチュアベアリング
専門メーカーとして
創業

ベアリングが将来なくなる
かもしれないという危機感

サステナビリティ

1973

モーター事業

開始

当社の原点/DNA

一本足ではやらない

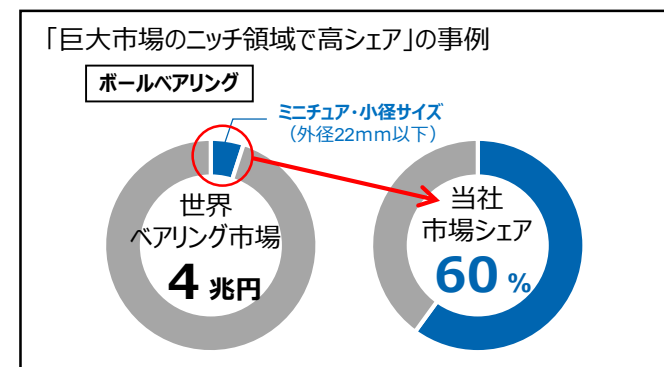
多角的な事業ポートフォリオの構築とリスク分散体制の強化

これが8本槍戦略と槍を束ねる「相合」戦略

コア事業での多角化と相乗効果（「相合」）を図ることを持続的な成長への基本戦略とする

コア事業の定義

- ▶ 巨大な市場において、ニッチ領域で強いプレゼンス（＝高い市場シェア）
- ▶ 技術革新があっても容易には置き換わらない
- ▶ 超高品質かつ超精密加工技術など当社の強みが活かせる
- ▶ 8本槍同士のシナジー

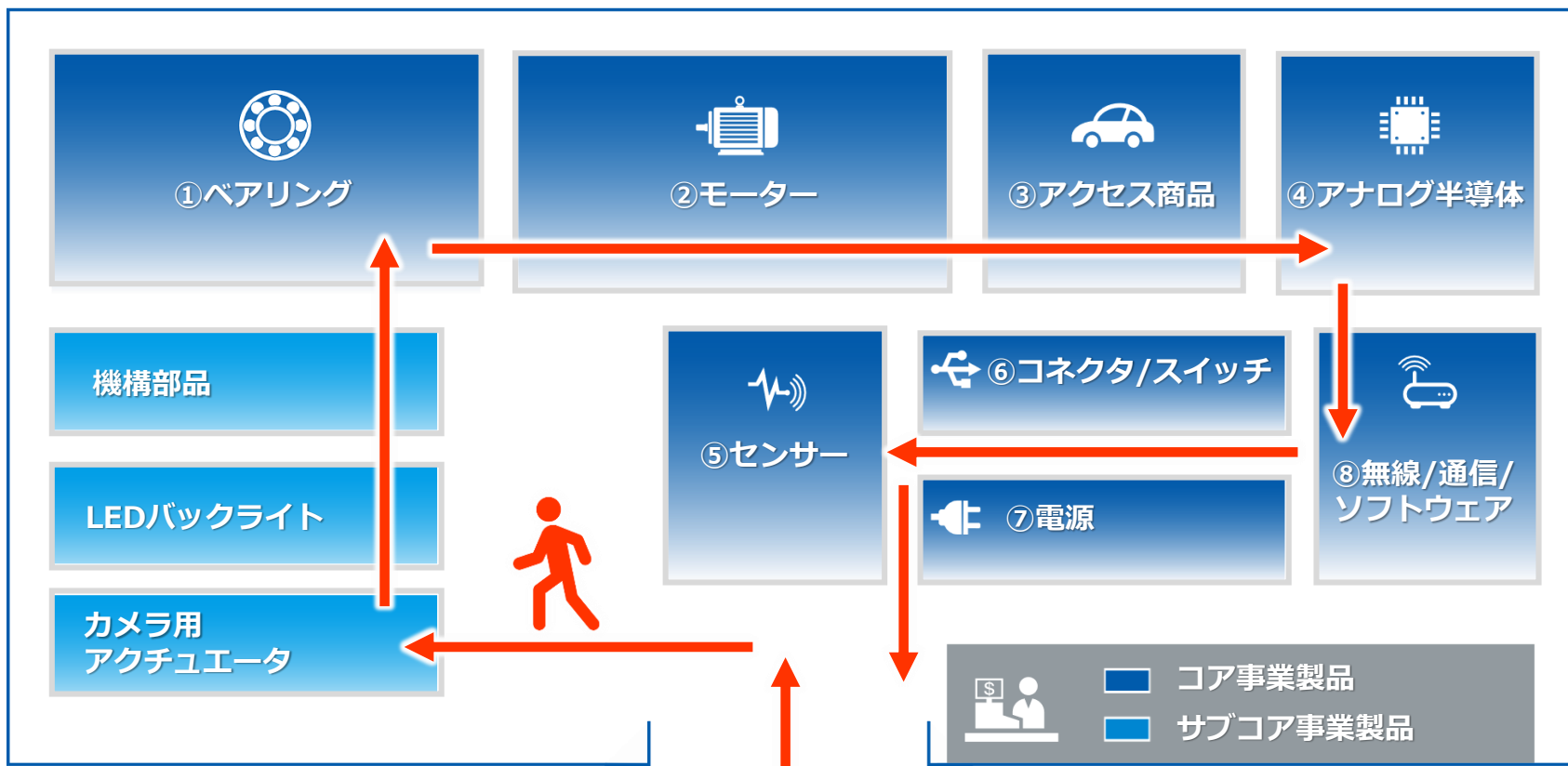


ただし、サブコアビジネスも積極的に参入する

8本槍を軸に顧客ニーズを満たす製品をラインナップ^o

～相合によりミネベアミツミ独自のコーディネートが可能に

当社事業ポートフォリオのSPAフロアイメージ

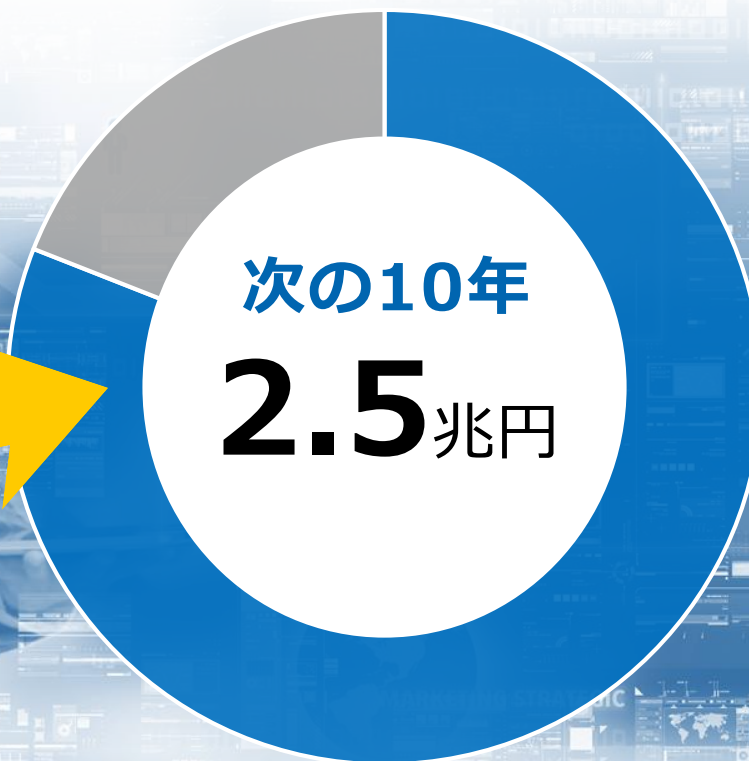
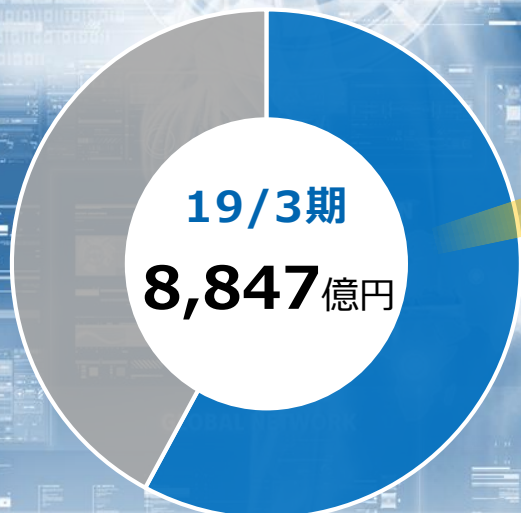


※SPA とは、Specialty store retailer of private label apparel
= 企画から製造、販売までを垂直統合させ、関連するアパレルを販売するビジネスモデル

2019/5/8
決算説明会資料より

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



コア事業の利益構成比は
さらに上昇

多様な技術、製品、市場の相合でDifference（差別化）を追求する

技術の相合

製品の相合

営業の相合

10のコア技術

- 超精密機械加工技術
- 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

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		●	●	●	●	●	●	

新たな価値の創造



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

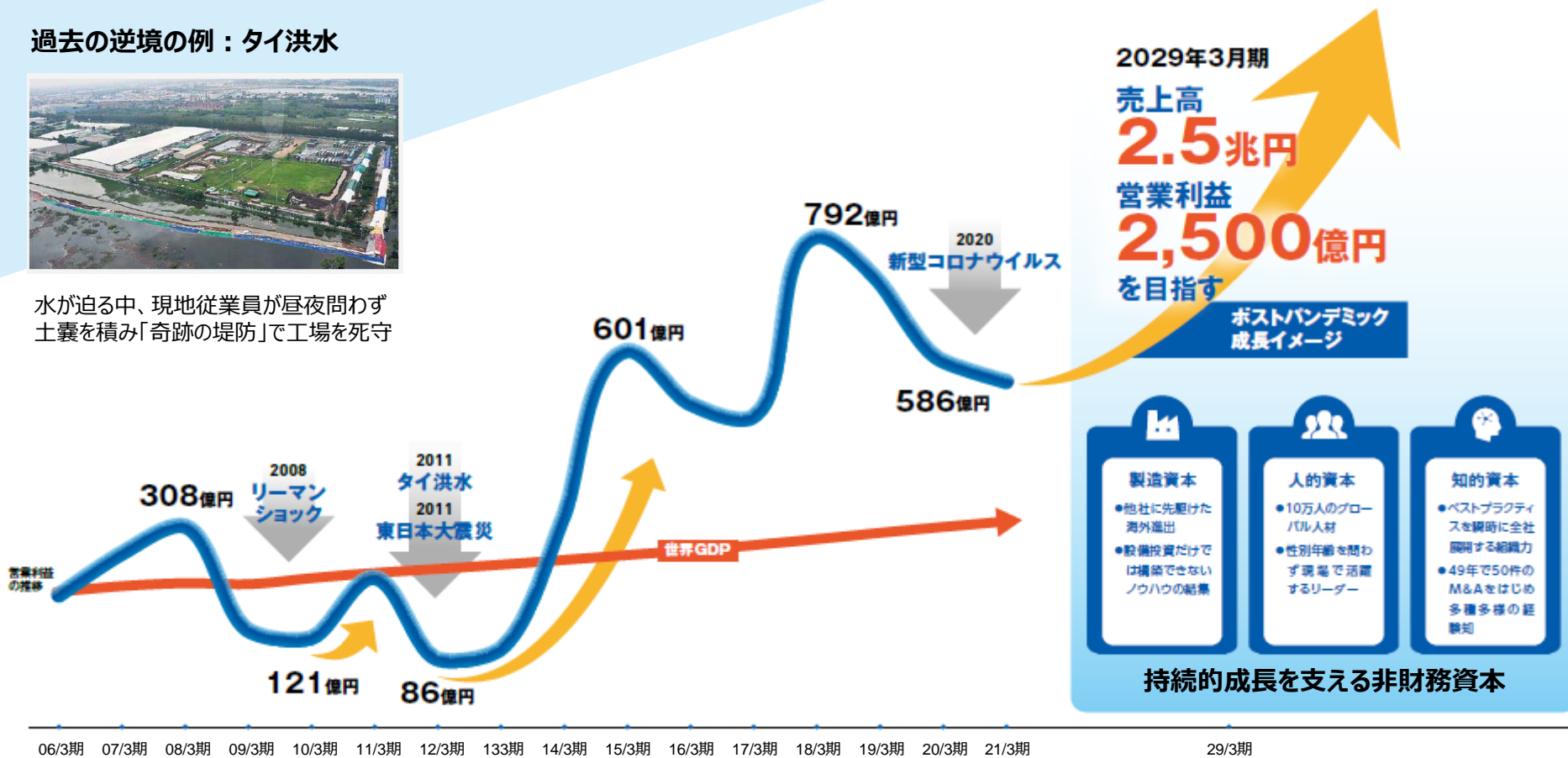
同一顧客の深掘り
異業種への展開

製品開発、人材育成、生産活動にいたるまで、 経営そのものが企業を永續させる「サステナビリティ」の精神に基づいて実践 数々の逆境を跳ね返しなが、成長を実現しています

過去の逆境の例：タイ洪水



水が迫る中、現地従業員が昼夜問わず
土嚢を積み「奇跡の堤防」で工場を死守



成長領域がレガシー製品の減少をクロスオーバーすることで 持続的な成長を実現してきた

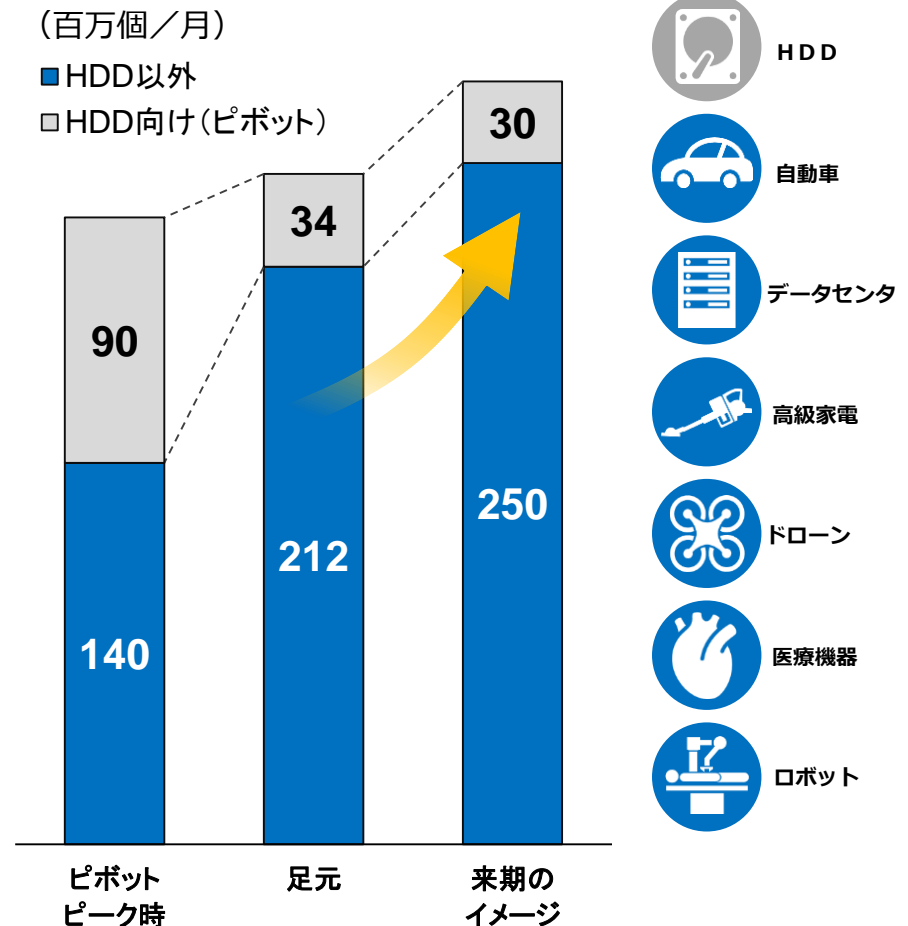
HDD向け製品などの衰退

- レコード・FDD・ビデオ・HDD
- ピボット向けベアリングの減少幅は逡減へ
- 成長領域がクロスオーバーして大きく成長へ（図1）

その他スマホ向け製品の衰退

- LEDバックライトは累計売上高1兆円を達成。今後は減少トレンドへ。
- モーターの収益力改善や半導体などの爆発的な需要増により、LEDバックライトの減少を大きく上回って成長

図1. ボールベアリング販売数量（外販+内販）



これまでの歩み ～経営数値～

単位：百万円	09/3期	21/3期 予想	倍率	近年の過去最高
売上高	256,163	940,000	3.7倍	978,445 20/3期 (IFRS)
営業利益	13,406	50,000	3.7倍	79,612 18/3期 (JGAAP)
税前利益	6,834	49,000	7.2倍	78,038 18/3期 (JGAAP)
純利益	2,441	39,000	16.0倍	60,142 19/3期 (JGAAP)
1株当たり利益 (円)	6.18	95.49	15.5倍	143.9 19/3期 (JGAAP)

COVID下でもオーガニック成長を中心に伸びた！

株価

6.3倍

358円 → 2,243円

2009年 2020年
3月31日 12月1日

時価総額

6.7倍

1,429億円 → 9,579億円

2009年 2020年
3月31日 12月1日

ネット
有利子負債

-48%

1,100億円 → 575億円

純資産

3.9倍

1,068億円 → 4,143億円



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。