

決算説明会

2017年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2017年5月9日

1. 業績の説明

2. 経営方針と事業戦略

業績の説明

取締役 専務執行役員 依田 博実

売上と純利益は過去最高

(百万円)	2016年3月期	2017年3月期	前年比 伸び率	2017年3月期計画 (2017年2月修正)	
	通期	通期		通期	達成率
売上高	609,814	638,926	+4.8%	630,000	101.4%
営業利益	51,438	49,015	-4.7%	48,000	102.1%
経常利益	46,661	48,393	+3.7%	47,000	103.0%
親会社株主に帰属する 純利益	36,386	41,146	+13.1%	38,000	108.3%
一株当たり 純利益 (円)	97.26	107.33	+10.4%	99.12	108.3%

為替レート	16/3期 通期	17/3期 通期
US\$	120.78円	108.76円
ユーロ	132.75円	119.34円
タイバーツ	3.46円	3.09円
人民元	19.03円	16.18円

2017/5/9

4

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2017年3月期の連結業績は、前期に比べ売上高が4.8%増加し6,389億2,600万円、一方、営業利益は4.7%減少し490億1,500万円、純利益は13.1%増加し411億4,600万円となりました。売上高と純利益は過去最高となりましたが、これは円高の悪影響はあったものの、ボールベアリング、モーターなどの事業が堅調に推移したことに加えて、今年1月に経営統合したミツミ電機を2カ月新規連結した影響がありました。

なお、為替の影響については、円高となったため、前期と比べ売上高でマイナス594億円、営業利益でマイナス40億円の影響があったと推計しています。

4Q連結業績ハイライト

ミツミ事業の連結開始が、売上と利益に貢献

(百万円)	2016年3月期	2017年3月期		前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
	4Q	3Q	4Q		
売上高	135,599	167,375	196,418	+44.9%	+17.4%
営業利益	8,536	16,120	14,300	+67.5%	-11.3%
経常利益	8,215	15,857	13,621	+65.8%	-14.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,802	12,167	16,233	+138.7%	+33.4%
一株当たり 四半期純利益 (円)	18.17	32.44	39.65	+118.2%	+22.2%
為替レート	16/3期4Q	17/3期3Q	17/3期4Q		
US\$	118.37円	106.13円	114.29円		
ユーロ	129.35円	116.04円	121.14円		
タイバーツ	3.30円	3.02円	3.24円		
人民元	18.06円	15.62円	16.54円		

2017/5/9

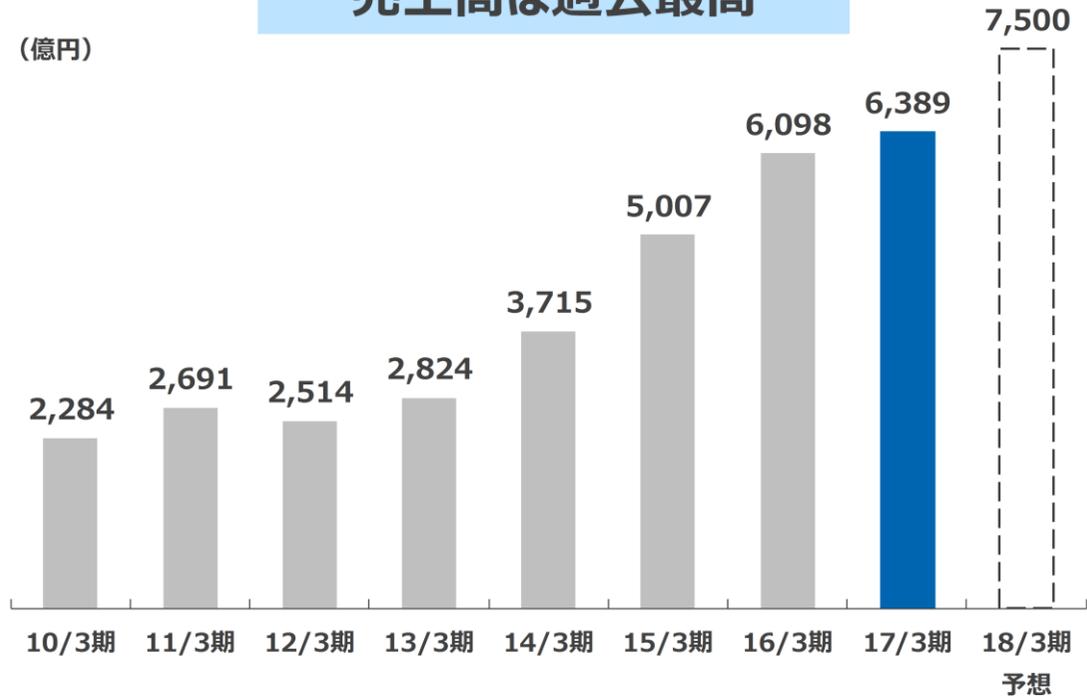
5

MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

2017年3月期第4四半期の連結業績は、ミツミ電機の新規連結で売上高と純利益は前四半期比で大きく増えましたが、営業利益は季節的に不需要期に入ったこともあり、減少しました。為替の影響は、売上高で前年同期比マイナス54億円、前四半期比プラス91億円あったと推計しています。営業利益では、前年同期比マイナス7億円、前四半期比プラス14億円との試算になりました。

売上高は過去最高

(億円)



2017/5/9

6

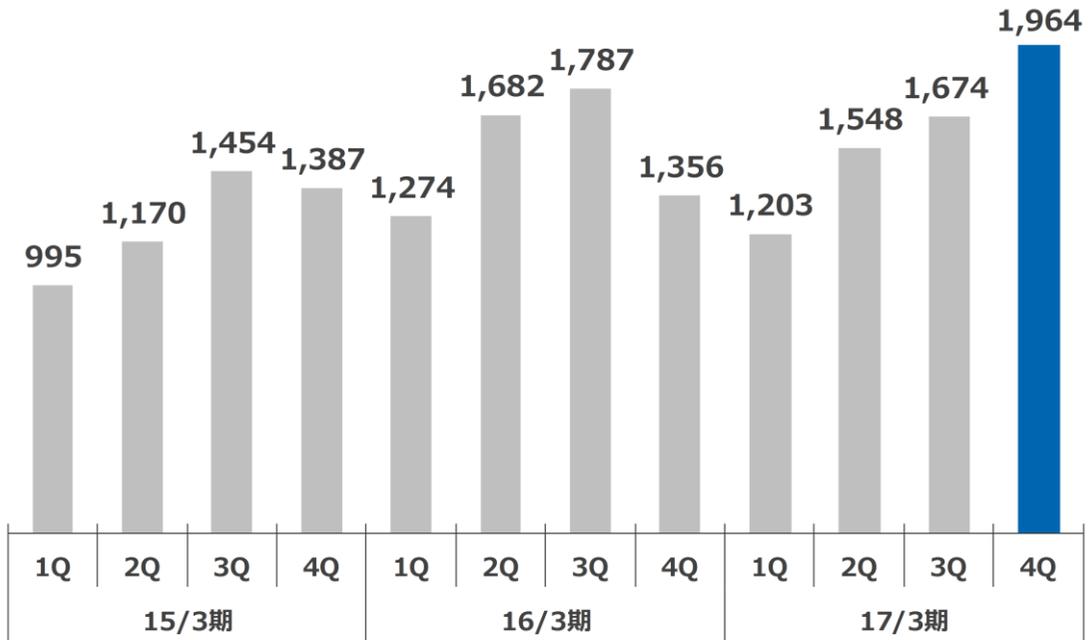
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

これは、売上高の年推移のグラフです。

2017年3月期の売上高は過去最高となりました。2018年3月期予想は、LEDバックライトが減少するものの、主要な事業で売上が堅調に伸びることに加えて、ミツミ事業が通期での連結となるため、更に増加する見込みです。

四半期売上高も過去最高

(億円)



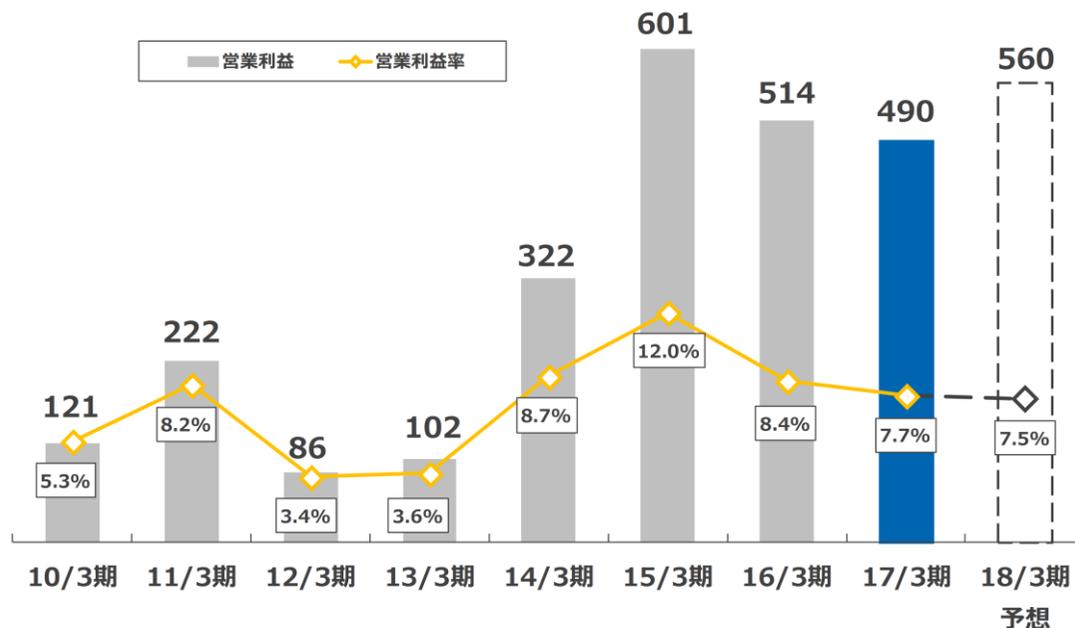
2017/5/9

7

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは四半期での売上高の推移ですが、第4四半期は、四半期として過去最高の売上となりました。

(億円)



2017/5/9

8

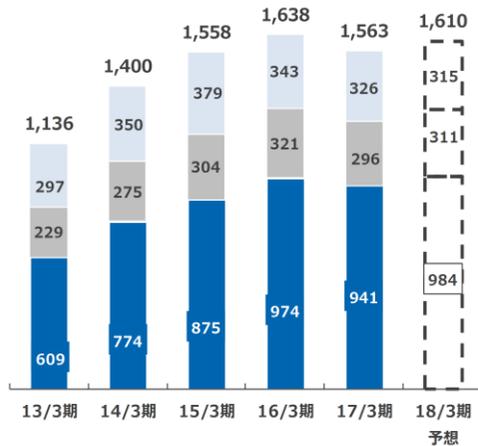
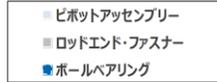
MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

これは、営業利益の年推移のグラフです。

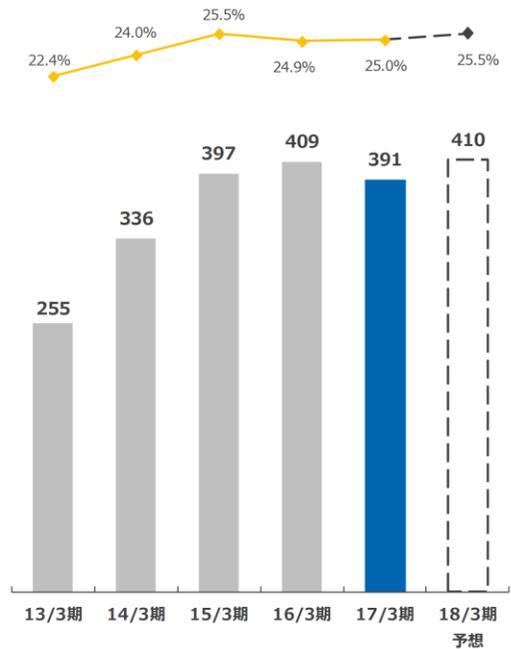
2017年3月期は、モーター事業が増益となったものの、円高の悪影響で外貨建て利益が縮小したことが主な理由で、4.7%の減益となりました。

2018年3月期の営業利益予想は、スマホ市場の動向には不透明感が強いものの、ボールベアリング、モーター、センシングデバイスなど多くの事業では生産・出荷が着実に増加する見込みであること、ミツミ電機を通期で連結することなどを主要因に、560億円への増加を見込んでいます。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2017/5/9

※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度選及修正しています。

9

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

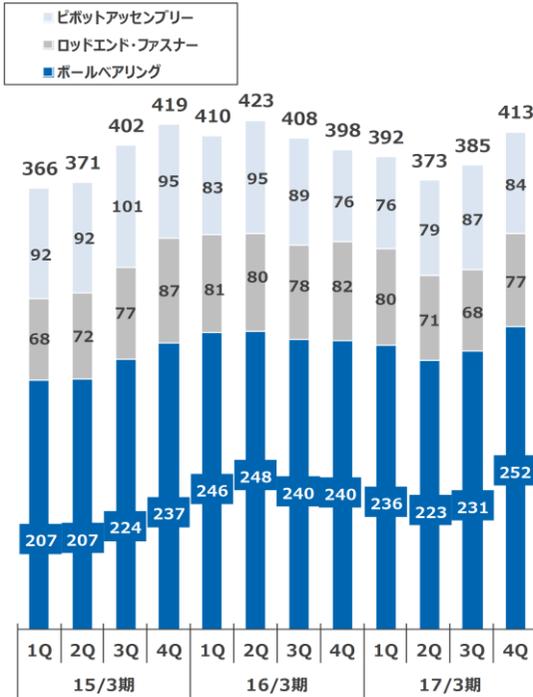
次に、各事業セグメントの状況についてですが、機械加工品事業セグメントの2017年3月期の売上高は、前期比4.6%減の1,563億円となり、営業利益は4.2%減の391億円となりました。営業利益率は0.1ポイント上昇し25.0%となりました。

ボールベアリングの売上高は、前期比3%減の941億円となりました。これは、自動車やファンモーター向けを始めとして高級消費財向けを中心に幅広い分野で旺盛な需要が続き、外部販売数量が月平均1億7,100万個と前期に比べ10%増加しましたが、円高の影響で外貨建て売上がマイナスの影響を受けたためです。2018年3月期も、引き続き需要の増加が続く見込みで、増収増益を計画しています。

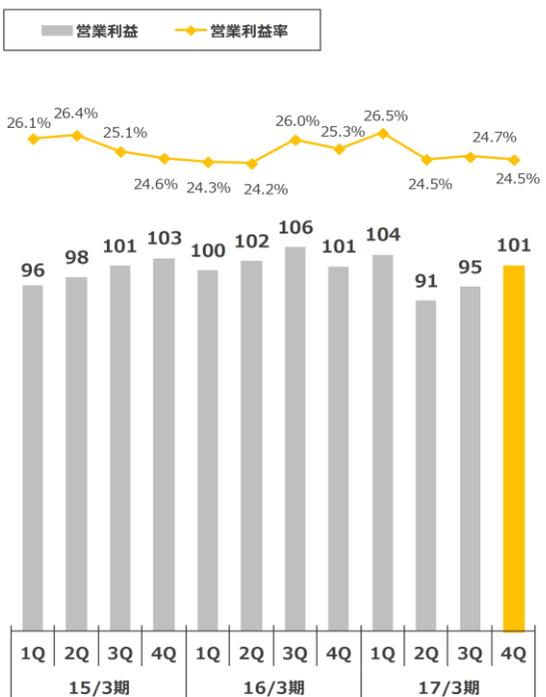
ロッドエンド・ファスナーでは、民間航空機生産は堅調だったものの、円高の影響で売上高は前期比8%減の296億円となりました。利益も減少しました。2018年3月期については、好調な業界環境が続くため、増収増益となる見込みです。

ピボットアッセンブリーの売上高は前期比5%減の326億円となりました。縮小が続くHDD市場の中で、当社はシェアを8割強まで引き上げることで数量を伸ばしましたが、円高の影響で売上が減少しました。2018年3月期については、HDD市場の縮小が続くと見て、減収減益を見込んでいます。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2017/5/9

※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度遡及修正しています。

10

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは機械加工品事業セグメントの四半期毎の推移です。

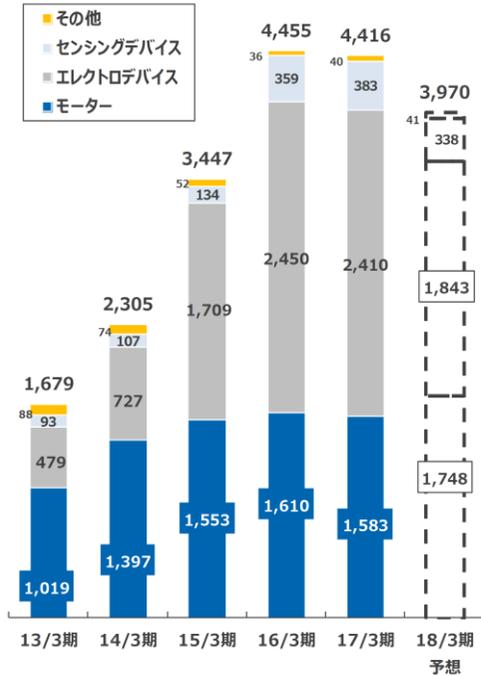
第4四半期の業績は、前四半期比で売上高は7%増の413億円、営業利益は6%増の101億円、営業利益率は0.2ポイント低下し、24.5%となりました。これは、主にボールベアリングにおいて、引き続き高水準の生産/出荷が続き、またドル高によるプラス影響もあったためです。

ボールベアリングの売上高は、前四半期比9%増の252億円となり、利益も増加しました。外部販売数量は、月平均で1億7,000万個と、18四半期連続で前年同期を上回りました。

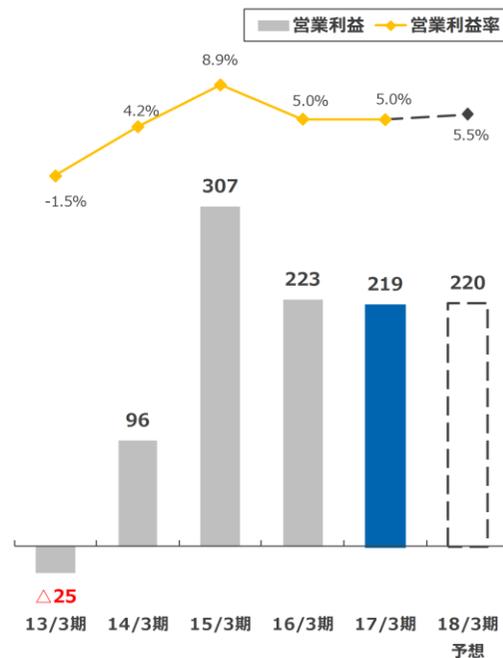
ロッドエンド・ファスナーの売上高は、季節性や円安の影響もあり、前四半期比13%増の77億円となり、利益も増加しました。

ピボットアッセンブリーの売上高は前四半期比3%減の84億円となりました。HDD市場が昨年春から反発傾向にある中、当社のシェアは更に上昇し、8割を超えてきました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2017/5/9

※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度選及修正しています。

11

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは電子機器事業セグメントの年ごとの推移です。

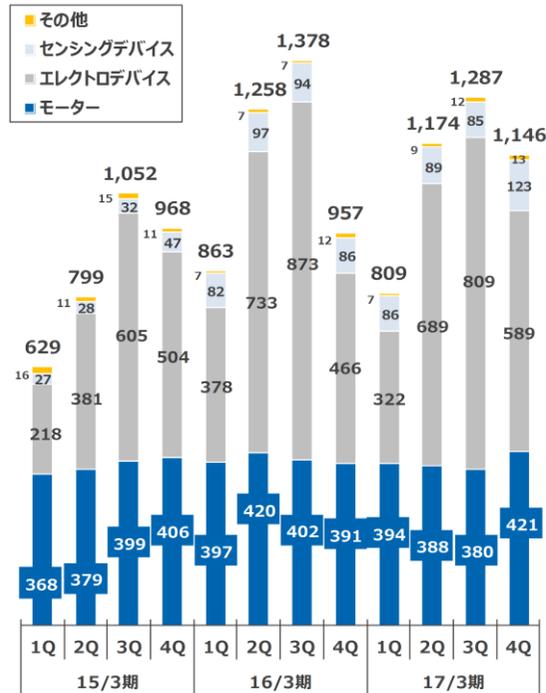
電子機器事業セグメントの2017年3月期売上高は、前期比ほぼ横ばいの4,416億円となりました。営業利益は、前期比2.0%減の219億円となりました。営業利益率は前期比変わらずの5.0%となりました。

モーターの売上高は、前期比2%減少し、1,583億円となりました。自動車向けなどの需要増加を受けて数量は伸びましたが、円高の悪影響で売上が減少となりました。数量増加と固定費削減策の効果で、利益は増加しました。2018年3月期については、自動車向けを中心に需要増が見込まれるため、売上増加を計画しますが、利益についてはサーバー向けHDDスピンドルモーターが競合するSSDの浸食を受けることを主要因に、減少を見込んでいます。

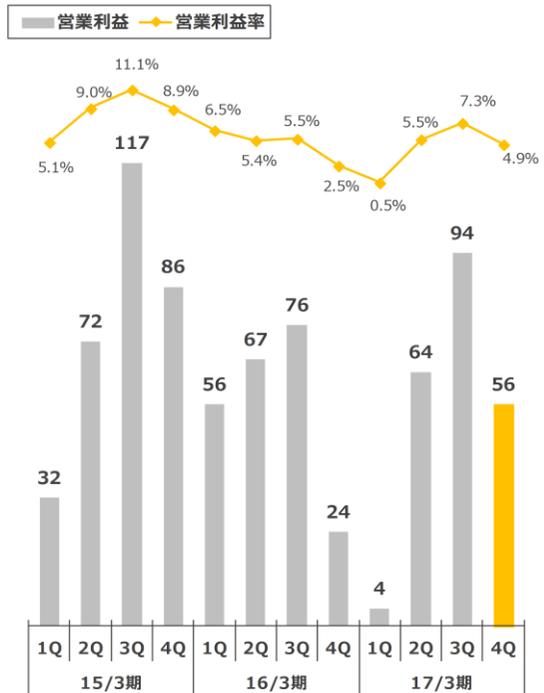
エレクトロデバイスの売上高は、前期比2%減の2,410億円に踏みとどまりましたが、利益面では、減益となりました。2018年3月期については、LEDバックライトで、競合する有機ELディスプレイによる浸食を受けることを中心に、減収を見込んでいます。但し、3年前に始めた加速償却に加えて、第4四半期に39億円の減損を行いましたので、今期でほぼ償却資産が無くなることになり、事業リスクは大きく低減します。

センシングデバイスでは、既存事業が堅調だったことに加えて、子会社ザルトリウス・メカトロニクス・タンクT&Hの連結タイミングを本体に合わせるため15カ月連結になったこともあり、売上高は前期比7%増加の383億円となりましたが、利益は減少しました。2018年3月期については、減収を見込むものの、利益率の改善を見込んでいます。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



2017/5/9

※16/3期より各セグメント間での軽微な変更があり、比較のため15/3期分の数値を過年度選及修正しています。

12

MinebeaMitsumi
Precision to Create Value through Difference

こちらは電子機器事業セグメントの四半期ごとの推移です。

電子機器事業セグメントの第4四半期の業績は、主に季節性の影響で、前四半期比で売上高は11%減の1,146億円、営業利益は41%減の56億円、営業利益率は2.4ポイント低下し4.9%となりました。

モーターは、売上高は前四半期比で11%増の421億円と、自動車向けを中心に引き続き堅調でした。一方、季節性で稼働が下がり、利益は減少しました。

エレクトロデバイスでは、スマートフォン向けLEDバックライトの季節的な需要ピークを過ぎたため、売上高は前四半期比27%減の589億円と大幅に減少し、利益も大きく減少していますが、通常の季節性の範囲内の動きでした。

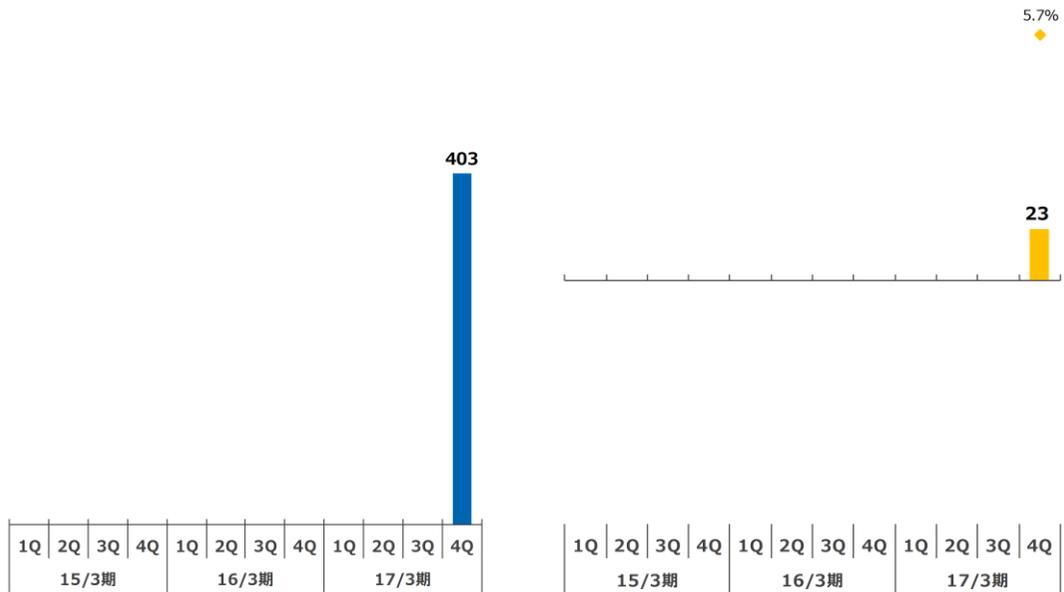
センシングデバイスでは、売上高は前四半期比で45%増の123億円となりましたが、これはザルトリウス・メカトロニクスT&Hをこれまでは3カ月遅れで連結していたものを、今期から同時期に連結することへ変更するため、1～3月期に6か月分をまとめて連結した影響です。

売上高 (億円)

営業利益 (億円)

売上高、営業利益ともに、2017年1月27日の
経営統合後の期間を連結。

■ 営業利益 ◆ 営業利益率



2017/5/9

13

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

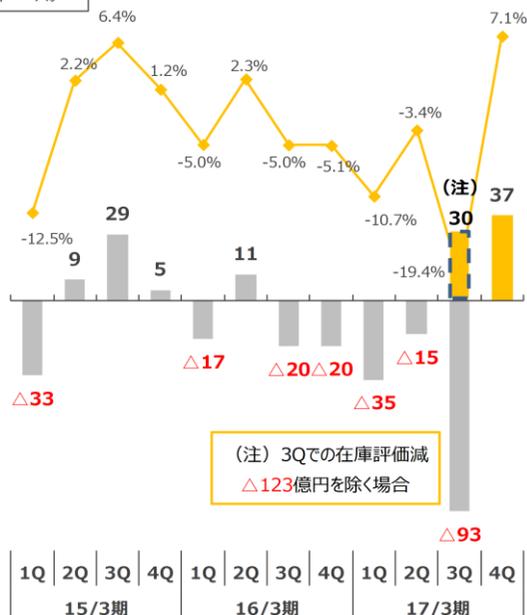
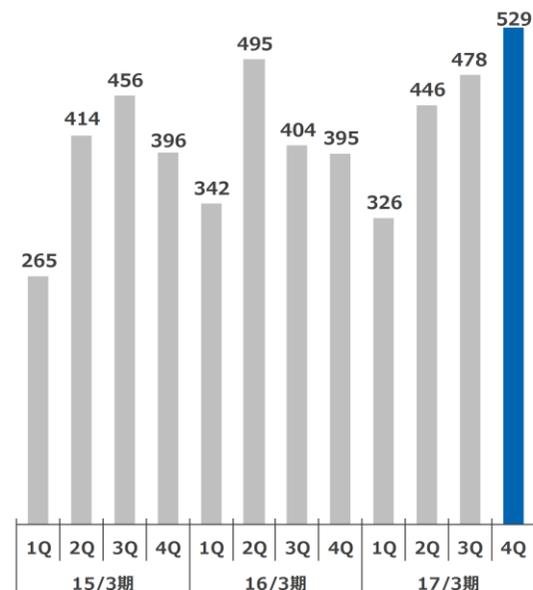
これは本年1月27日の経営統合から新たに連結を始めたミツミ事業セグメントの第4四半期の実績です。

売上高 (億円)

営業利益 (億円)

■ 営業利益 ▲ 営業利益率

売上高、営業利益ともに、17/3期3Qまでは、経営統合前。4Qは3ヶ月分の管理会計ベース。



(注) 3Qでの在庫評価減
△123億円を除く場合

2017/5/9

14

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは統合前を含めたミツミ事業セグメントの四半期ごとの推移です。

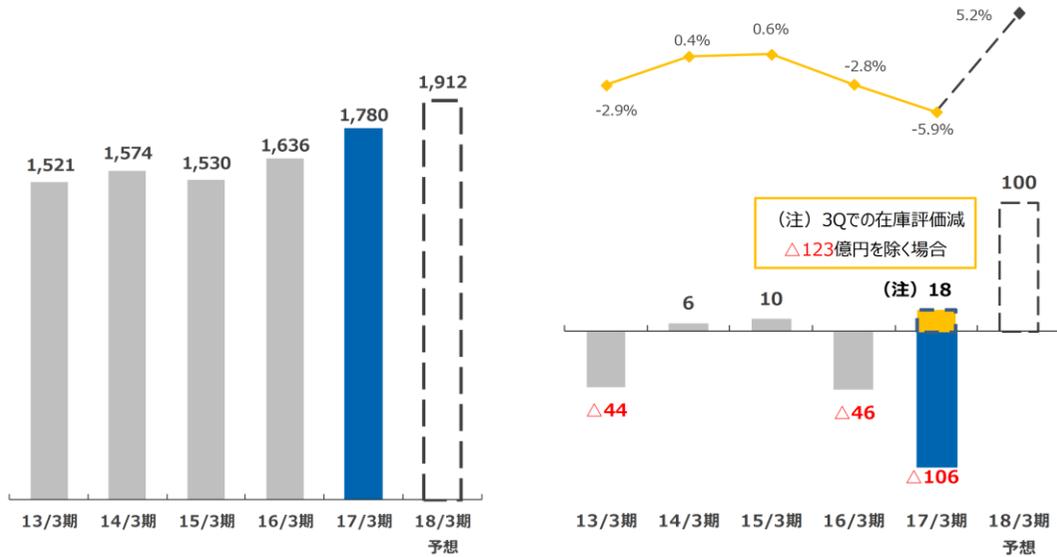
第4四半期3か月間の業績は、監査前の管理会計ベースではありますが、売上高529億円と前四半期比11%増、営業利益は37億円と、在庫評価減調整後の前四半期営業利益と比べて、7億円増加しました。営業利益率は、7.1%まで上がってきました。新型ゲーム機の出荷が始まったことに加えて、引き続き生産性の改善が全般的に進んでいることが好い結果を生んでいます。

売上高 (億円)

営業利益 (億円)

売上高、営業利益ともに、17/3期3Qまでは、経営統合前。4Qは3ヶ月分の管理会計ベース。

■ 営業利益 ◆ 営業利益率



2017/5/9

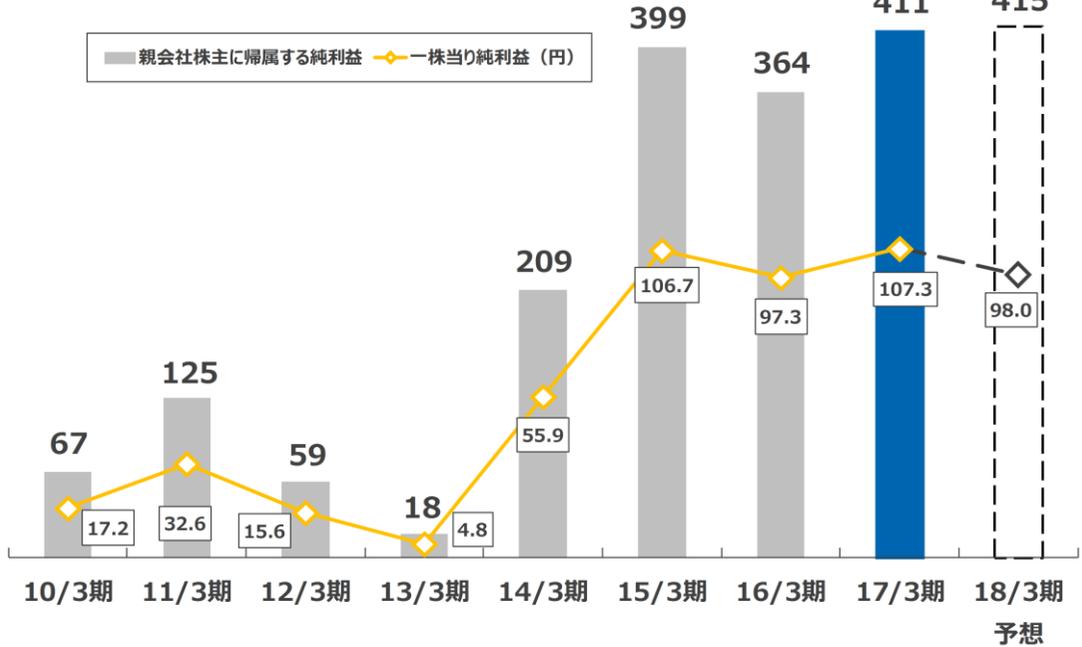
15

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは統合前を含めたミツミ事業セグメントの年ごとの推移です。ミツミ事業セグメントの監査前の2017年3月期の業績は、実質的に増収増益でした。2018年3月期は、新型ゲーム機が通期で貢献することに加えて、スマホ向けカメラ部品のOISは需要の増加が続く見込みで、生産性の改善も含めて、大幅な増収増益を計画しています。

純利益は過去最高

(億円)



2017/5/9

16

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは純利益の年ごとの推移です。

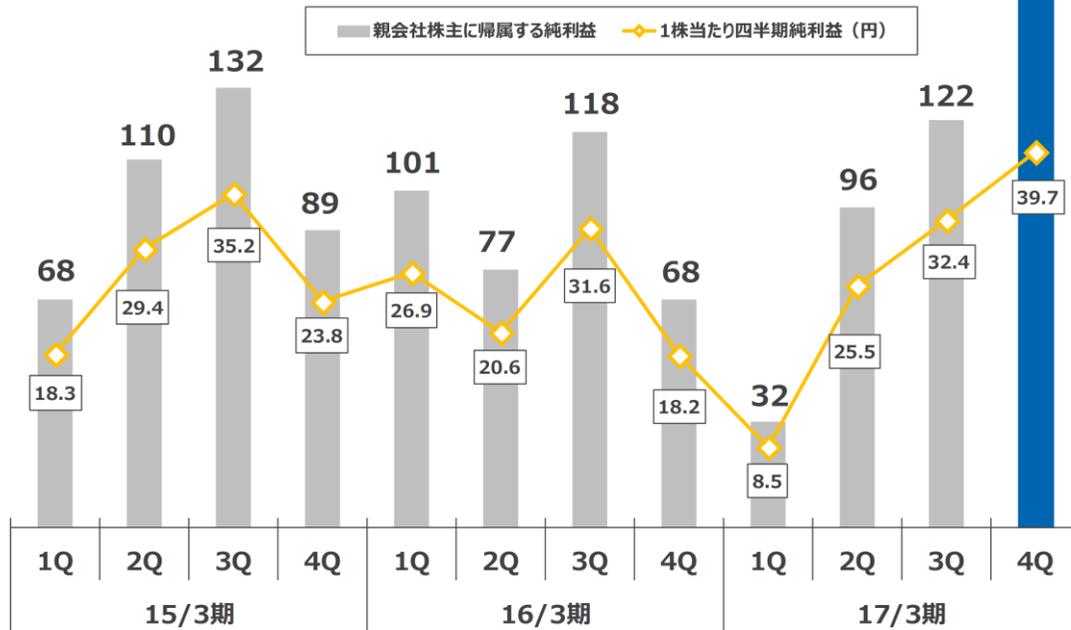
純利益は、前期比13.1%増の411億円となり、一株当たり純利益は、107.3円となりました。

主な特益としては、ミツミとの経営統合による会計処理で負ののれん代が146億円ありました。一方、特損としては、昨年6月に買戻した転換社債の償還損62億円、LEDバックライトで39億円の減損損失などがありました。

2018年3月期の純利益予想については、415億円への増加を想定しています。

四半期純利益も過去最高

(億円)

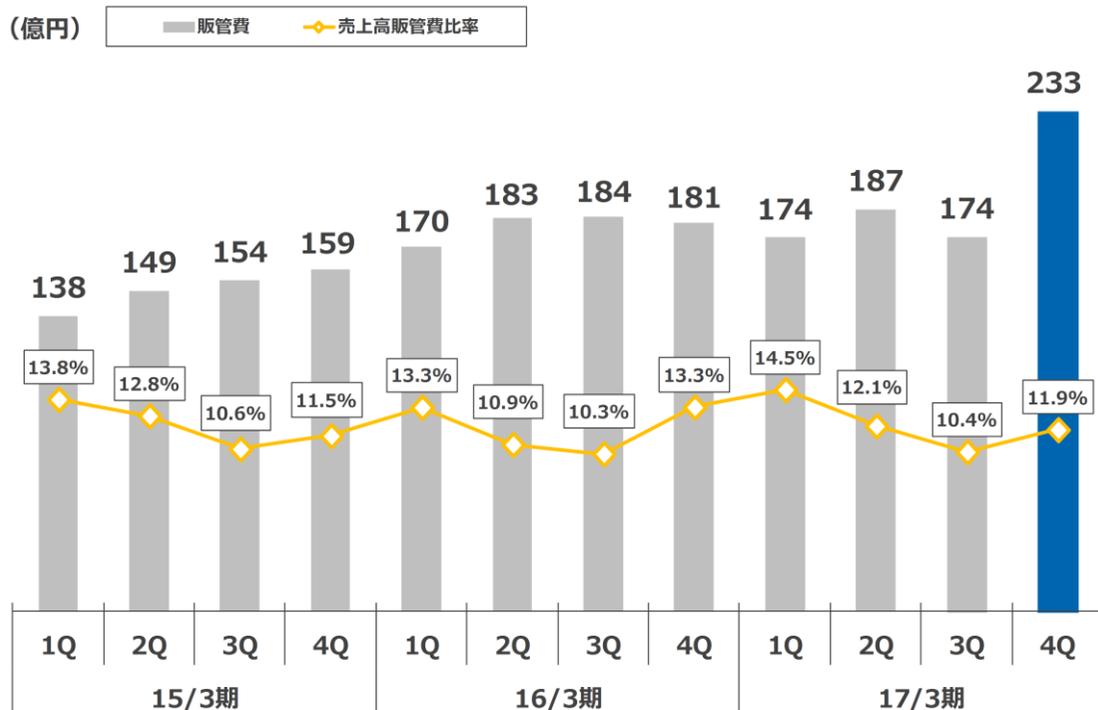


2017/5/9

17

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは純利益の四半期ごとの推移です。
第4四半期は、四半期として過去最高の純利益となりました。



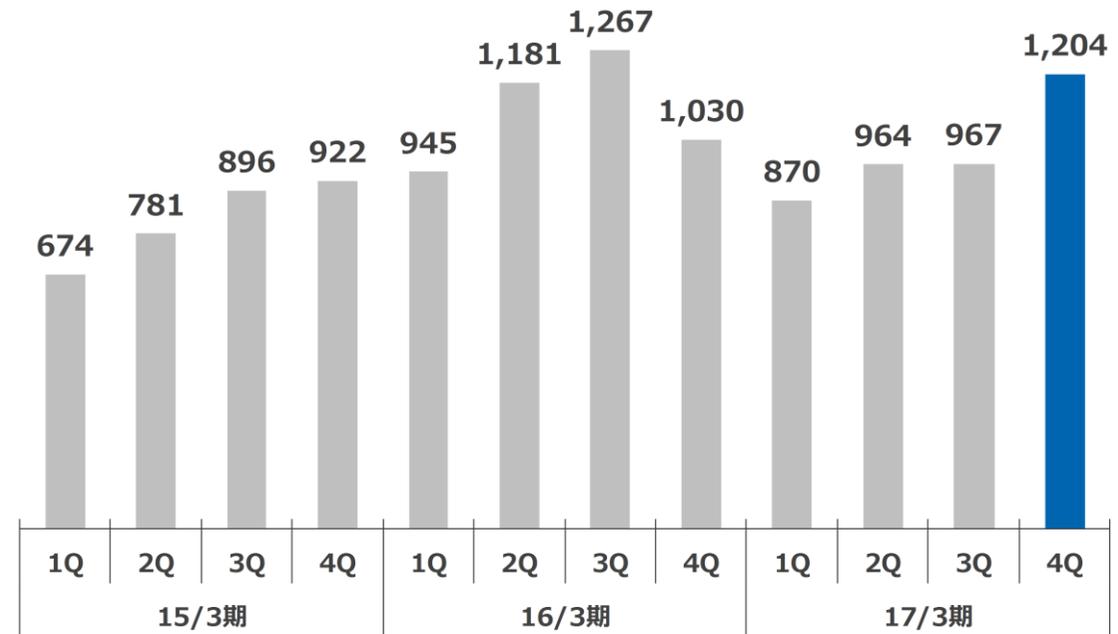
2017/5/9

18

MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

販管費は、ミツミの新規連結開始で、前四半期期比59億円増加し、233億円となりました。売上高販管費比率については、前四半期比で1.5ポイント上昇し11.9%となりました。

(億円)



2017/5/9

19

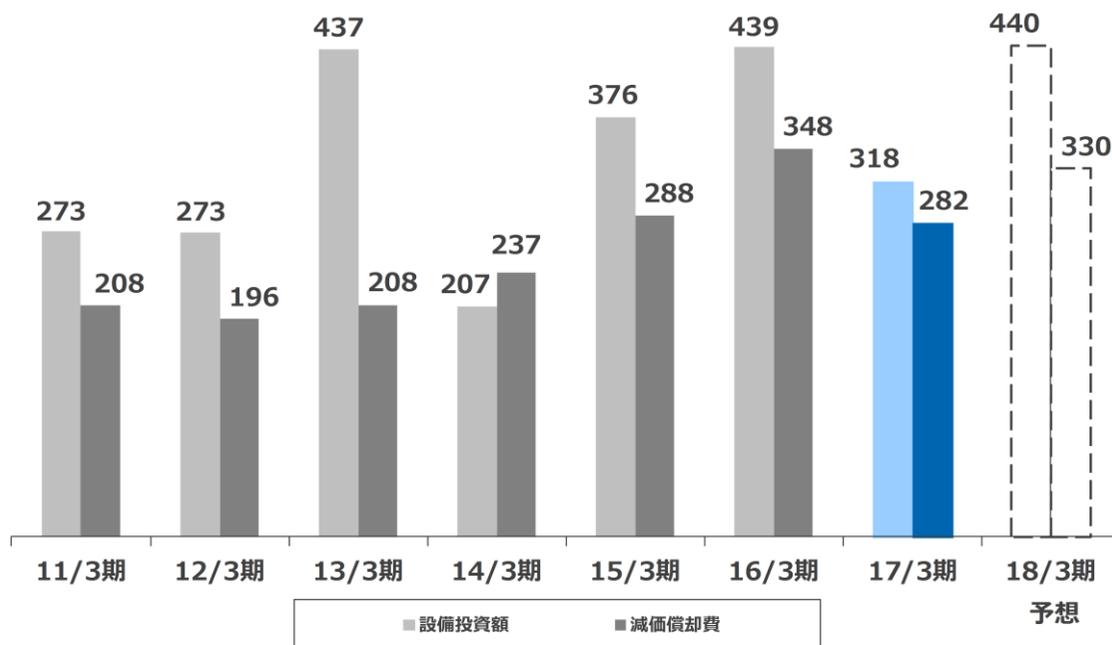
MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

期末のたな卸資産は前四半期末と比べると237億円増加し、1,204億円となりました。これは、主にスマホ部品が季節性で減少した一方で、ミツミの新規連結開始による増加が影響しました。

設備投資額・減価償却費

年推移

(億円)



2017/5/9

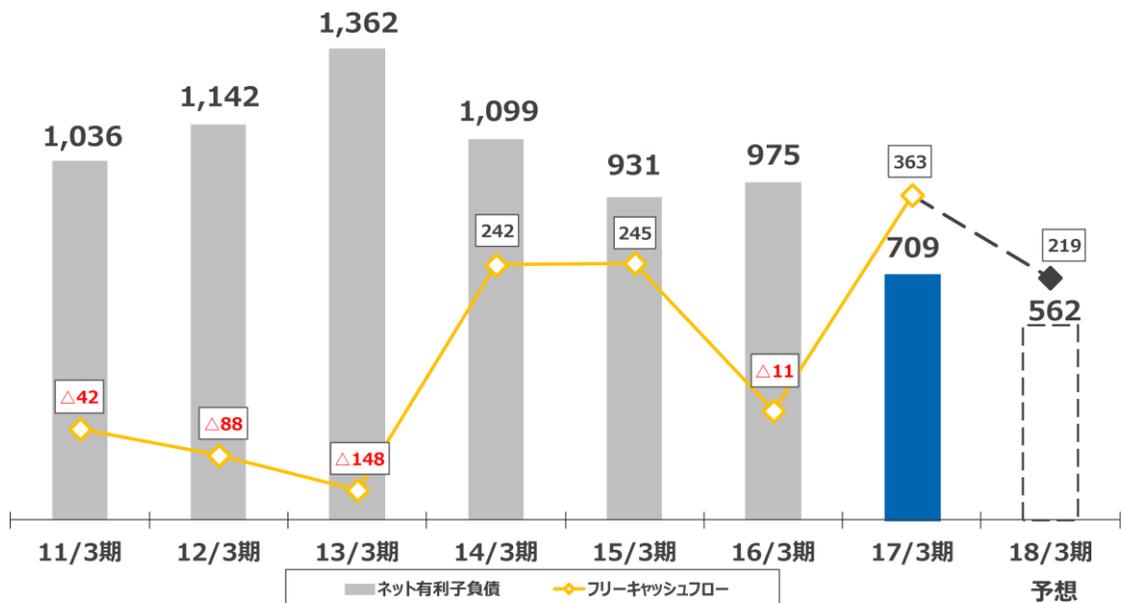
20

MinebeaMitsumi
Pursuing to Create Value through Difference

設備投資は、LEDバックライトの大型設備投資が昨年度に完了したことを受け、今年度は設備投資額、減価償却費が共に大きく減少していますが、ミツミの連結分がそれぞれ29億円と5億円ありました。

今期は、ミツミ事業の強靱化投資を行うことを中心に、設備投資、減価償却費共に増加する見込みです。

(億円)



2017/5/9

21

MinebeaMitsumi
Precision to Create Value through Difference

このグラフは、有利子負債総額から現預金を差し引いたネット有利子負債の推移です。期末におけるネット有利子負債は709億円となり、2016年3月期末から266億円減少しました。これは主に、2015年12月にスマホ市場での受注急減の影響でLEDバックライトにおける在庫が急増したものの、その後出荷が順調に進み、資金回収が進んだことによるものです。フリーキャッシュフローは、順調な事業実績と、先ほどの特殊要因からの回復を受けて、363億円と大きく増加しました。今期は、設備投資が増えるなどのマイナス要因があるものの、フリーキャッシュフローも高い水準を維持し、ネット有利子負債は更に減少する見込みです。

ミツミ事業の通期連結が大きく貢献し、 今期は増収増益

(百万円)	2017年3月期	2018年3月期予想			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	638,926	376,400	373,600	750,000	+17.4%
営業利益	49,015	26,300	29,700	56,000	+14.2%
経常利益	48,393	25,800	29,200	55,000	+13.7%
親会社株主に帰属する 純利益	41,146	19,400	22,100	41,500	+0.9%
一株当たり 純利益 (円)	107.33	45.83	52.20	98.03	-8.7%

為替レート	17/3期 通期	18/3期 通期想定
US\$	108.76円	105.00円
ユーロ	119.34円	115.00円
タイバーツ	3.09円	3.06円
人民元	16.18円	16.00円

2017/5/9

22


 MinebeaMitsumi
 Passion to Create Value through Difference

これは、今期2018年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、増収増益を見込んでいます。これは、LEDバックライトが有機ELとの競合により売上が減少するものの、ボールベアリング、モーターなど多くの事業で生産・出荷が着実に増加すると見込まれることに加えて、ミツミ事業を通期でフルに連結することで全社業績への大きな貢献が見込まれることが要因です。

為替レートは1ドル105円を想定しています。

セグメント別業績予想

(百万円)	2017年3月期 通期	2018年3月期予想			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	638,926	376,400	373,600	750,000	+17.4%
機械加工品	156,310	80,200	80,800	161,000	+3.0%
電子機器	441,615	202,500	194,500	397,000	-10.1%
ミツミ事業	40,342	93,300	97,900	191,200	-
その他	658	400	400	800	+21.6%
営業利益	49,015	26,300	29,700	56,000	+14.2%
機械加工品	39,147	20,100	20,900	41,000	+4.7%
電子機器	21,898	10,600	11,400	22,000	+0.5%
ミツミ事業	2,315	4,400	5,600	10,000	-
その他	△120	△200	△200	△400	3.3倍
調整額	△14,223	△8,600	△8,000	△16,600	+16.7%

2017/5/9

23

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

こちらは、各事業セグメント別の予想です。
以上で、私からのご説明を終わります。

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

経営方針と事業戦略

Management policy & Business strategy

2017年5月9日

代表取締役 社長執行役員

貝沼 由久



それでは私から経営方針と事業戦略についてご説明します。

赤字部門の立て直しは完了、黒字部門の強靱化へ全力！

- 機械加工品：営業利益500億円のための生産性改善を完了する
- 電子機器：モーターは第2の収益の柱としてさらに躍進
- ミツミ事業：大幅黒字化で全体の底上げに貢献

(百万円)	2017年3月期 通期	2018年3月期予想			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	638,926 (過去最高)	376,400	373,600	750,000	+17.4%
営業利益	49,015	26,300	29,700	56,000	+14.2%
経常利益	48,393	25,800	29,200	55,000	+13.7%
親会社株主に帰属する 純利益	41,146 (過去最高)	19,400	22,100	41,500	+0.9%
一株当たり 純利益 (円)	107.33 (過去最高)	45.83	52.20	98.03	△8.7%

1ドル=105円
1ドル=34.3/パーツ

2017/5/9

25

本日は、主に次の3点についてご説明します。

機械加工品は、営業利益500億円のための生産性改善、電子機器は、モーターが第2の収益の柱としてさらに躍進すること、そしてミツミ事業は大幅黒字化で全体の底上げに大きく貢献すること、です。

その前に17/3期実績として、売上高は過去最高となり、純利益および一株当たり純利益も、負ののれんを含めて過去最高となりましたが、営業利益は490億円と減益になってしまいました。実力値としてどのくらいだったかという、まずこの営業利益490億円のうち、本年1月27日から3月末までのミツミ事業の貢献部分が約23億円あります。したがって、旧ミネベア事業からの営業利益は約467億円となります。

ただし前期は、様々な特殊要因がありました。まず、統合関連費用が約20億円発生しました。また、LEDバックライトでイレギュラーな在庫処理が約20億円発生したため、合わせて約40億円程度、営業利益ベースで通常よりも落ちているということになります。これらを勘案すると、ドル円レート108円において、実力値としての営業利益は約510億円程度だったと考えます。

18/3期は、後ほどご説明するようにミツミ事業の営業利益予想を100億円としているため、旧ミネベア事業が前期並みだとしても600億円を超えることとなります。しかし、5月の大型連休中にドル円レートが大きく動き、計画数値をどうするか社内で議論したところ、最終判断として私としては保守的に行くしかないと考え、1ドル=105円で今期営業利益は560億円としました。そのため、私どもとしては今回の計画も非常に保守的に作ったと認識しており、為替が現在の水準で推移すれば過去最高益の更新も不可能ではない、と認識しています。

なお、4月実績はまだ締まっていませんが、速報ベースの売上高はすでに600億円を超えてきました。600億円という、数年前までは四半期での売上水準でしたが、不需要期である4月にこれだけの売上が立ってくるのは、素晴らしいことだと思っています。

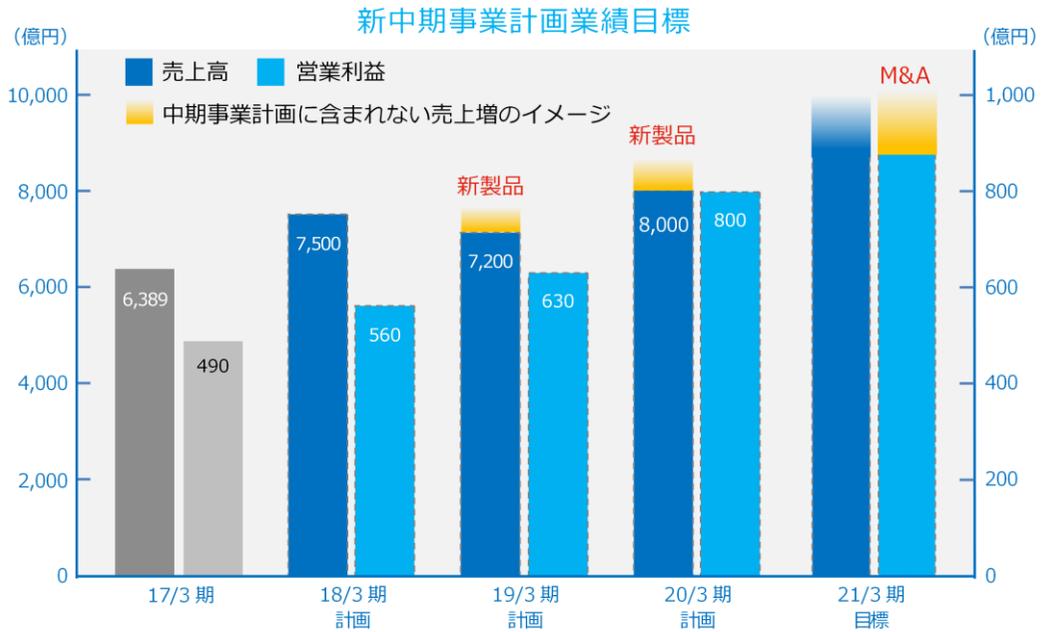


2017/5/9

26

これは2015年5月8日の決算説明会資料からの抜粋ですが、21/3期までに売上高1兆円または営業利益1,000億円を目指し、2017年までに2本柱をさらに大きくするというスライドを皆さまにご覧に入れました。今回、ミツミとの経営統合を経て、すでに完成していた機械加工品と電子機器の2本柱がさらに太くなってきたということで、この2015年にご説明した内容は予定どおり進捗中だと考えています。

2020年度に向けた通過点としての新中期事業計画を策定



2017/5/9

27

これまでは、LEDバックライトの動向が不透明なため中期事業計画の策定が困難でしたが、今回はどちらかというLEDバックライトはネガティブで、それ以外の事業の成長を前提とした計画としました。前期売上高は約6,400億円、今期は7,500億円、来期はLEDバックライトが落ちて7,200億円になりますが、ミツミ事業と機械加工品事業が全体の利益に大きく貢献する予定です。そして3年目は売上高8,000億円、営業利益800億円を狙っていきます。後ほどご説明します新製品については、この中期事業計画には含まれていないため黄色のバーで示しました。

事業毎の内訳

- 機械加工品 **500**億円
- 電子機器 **300**億円
- ミツミ事業 **200**億円
- M&A **150**億円
- 共通配賦 △**150**億円

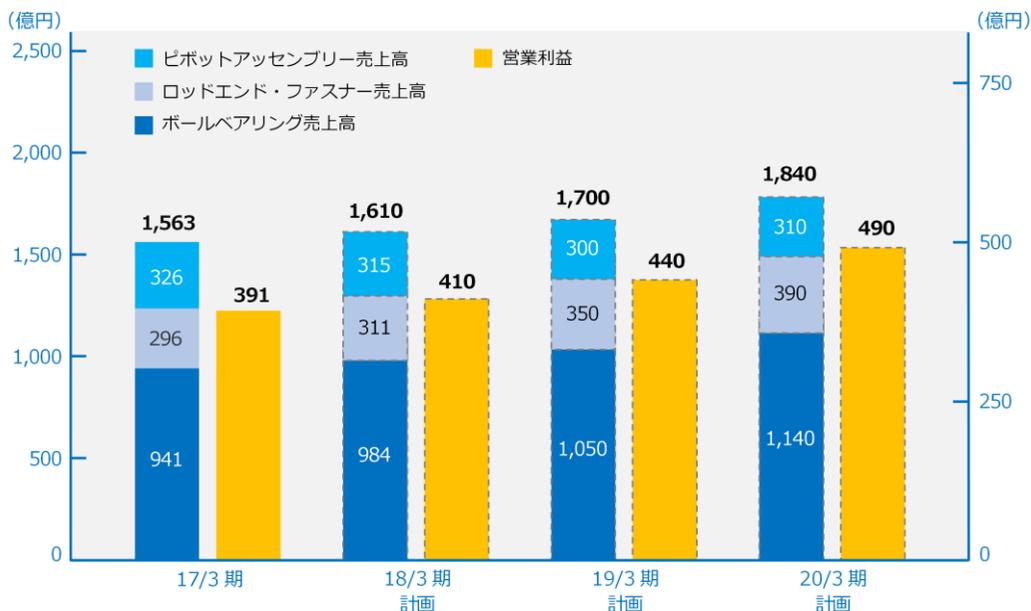
2017/5/9

28

21/3期の営業利益1,000億円のイメージとしては、主に機械加工品で500億円、今の電子機器で300億円、ミツミ事業で200億円のほか、今年を含めて今後4年間でM&Aにより150億円程度の営業利益を上積みしたいと思っています。

今期中にボールベアリングの生産体制は月産2億8,500万個へ

(月産3,500万個を生産性改善で！)



2017/5/9

29

当社は今まで赤字部門が多く、ようやくその立て直しが完了したところで今度はミツミの収益改善に注力したため、機械加工品は手つかずの状態でした。現在は赤字部門の立て直しはすべて完了したため、これまでモーターやミツミ事業を黒字転換したのと同じ目線で機械加工品を見たらどうなるかということで、タイで全マネージャーを引き連れて全工程を私がチェックし、約40項目の改善提案をしたところ、非常に現場からのフィードバックもよく、生産性改善で月当たり約3,500万個を追加で作れることがわかりました。これは設備投資をほとんどせずして、原材料と若干の副資材のコストで3,500万個が生産できるということです。これは最近わかったことのため、今回の中期事業計画には含まれていません。

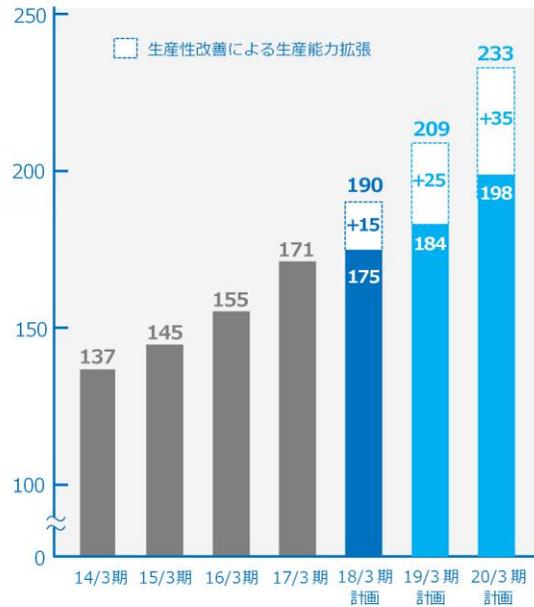
第3四半期決算発表時に、ボールベアリングの増産に向けて80億円の設備投資をご案内しましたが、できるだけその設備の導入を後ろ倒しにして、生産性の改善により増産していこうと思っています。ただしこれは全工程、全工場でおこなうため多少時間がかかり、10月以降に各工場が増産体制が整ってくると思います。現場の士気は非常に高く、確かな手ごたえを感じています。ボールベアリングに関しては、個人的には月産3億個程度までは、既存工場で追加的な投資をしなくとも十分可能という確信を持つことができました。

収益性に十分な向上余地！

1. 外販需要の強さに陰りは無い
2. 今期中に月産2億8,500万個体制を確立
3. 生産能力拡張分を積極拡販



ボールベアリング外販数量 (百万個/月)



2017/5/9

30

18/3期の外販数量は1億7,500万個と想定していましたが、生産性改善によりグラフの点線部分程度の上乗せができると考えています。需要は非常に好調で、3月の外販数量は1億8,000万個、4月は1億7,700万個と、かなりレベルが上がってきました。生産数量は、まだ生産性改善をしてないにもかかわらず、3月は過去最高の2億6,400万個となりました。ミツミ事業もそうでしたが、やはり現場の士気を高めると結果に表れます。これを土台にすることで、さらなる上積みが可能であると考えます。そんなに作って売れるのかという話もありますが、私どもとしては、ほぼ原材料費だけで生産できるベアリングについては、特別な価格で拡販をしていくべく、販売戦略を検討しています。いずれにせよ、このグラフの点線部分は計画外の上乗せ余地としてご理解頂ければと思います。

環境性能・省エネ

Exhaust Gas Recirculation
Urea-based SCR
Electronic Throttle Valve
Turbo Charger etc.



安全性

Lighting Systems
Antilock Brake System
Electronic Stability Control
etc.



快適性

Seat Fan
Rear Gate Opener
etc.



自動車向けボールベアリング成長予測



車載向けもおかげさまで非常に好調で、月当たり販売数量は1年ごとに3,500万個、4,500万個と増加し、今期の上半期は5,500万個、下半期には6,000万個となる予定で、まだまだ伸びていきます。一方で医療向けについても、ロボットも含めて様々な引き合いをいただいております。世の中全てが軽薄短小となる時代が来る中で、ミニチュアボールベアリングの需要はこれから潜在的にもかなり大きいという手応えを感じています。

収益性の大幅向上を達成する



©Airbus

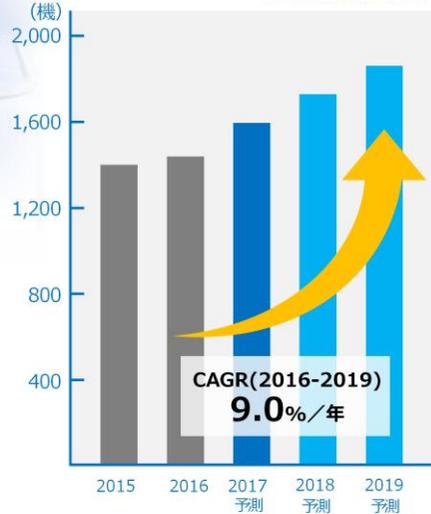
1. 一人当たりの生産性を2倍に（生産方式見直し）
2. 超大型機は減産も、中小型機は増産が継続中
3. メカニカルパーツの拡販で
1 機当たり売上高の拡大を図る
4. 難削材製品等の高付加価値品の取り込み



航空機用メカニカルパーツ

2017/5/9

ボーイング・エアバス民間航空機
出荷機数年推移



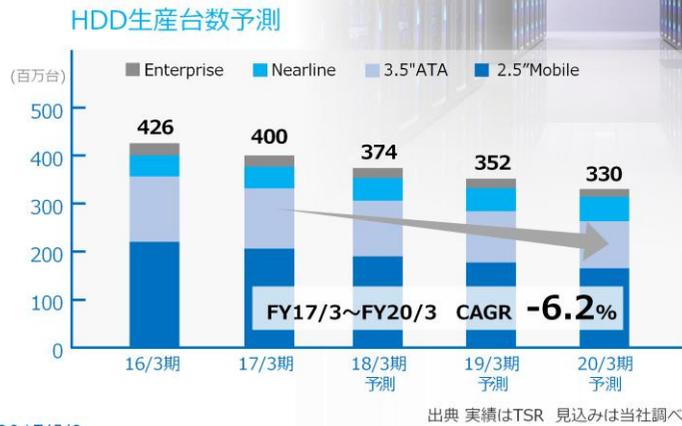
出典 ボーイング、エアバス 見込みは当社調べ

32

一方、ロッドエンド・ベアリング等の航空機部品についても、ボールベアリングに続いて全マ
ネージャーを連れて各工程をすべてチェックし、1人当たり生産性を2倍にする試みをスタートし
ました。まず軽井沢とタイで同時にこの活動を実施し、続いて英国、米国にもこのような活動の
成果を広げていきたいと考えています。その他、スライドに記載している従来からの戦略を通
じて、ロッドエンド・ベアリングの利益を上げていきたいと考えています。

シェア向上に注力し、利益維持を図る

- HDD市場は中期的に漸減と想定
- 高品質とベアリング原価低減を活用したシェア向上を進める

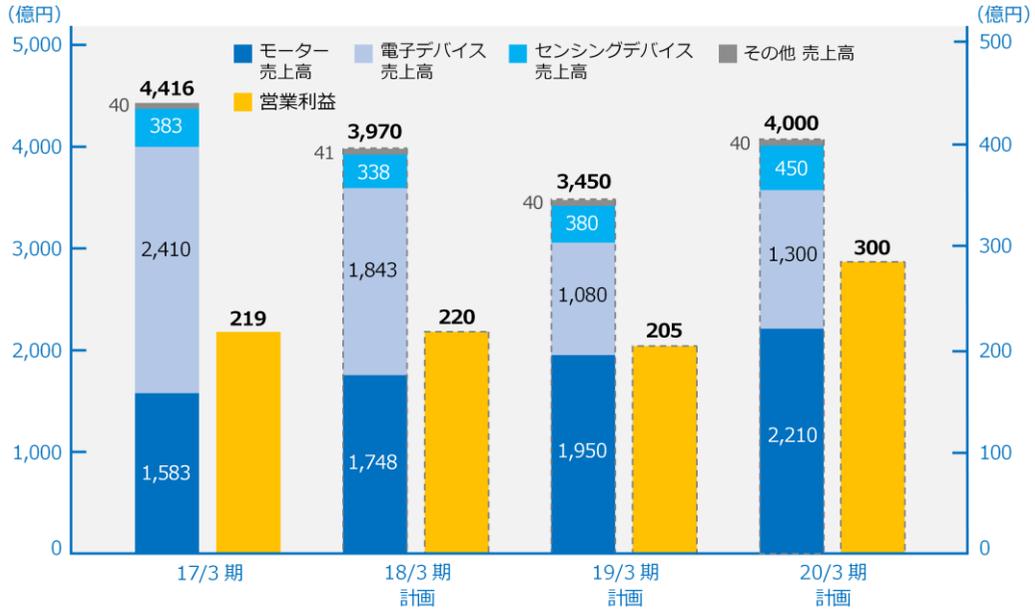


2017/5/9

33

先のスライドで、生産性改善により原材料費プラスアルファで出て来るボールベアリングのご説明をしましたが、ピボットアセンブリーは2つのボールベアリングを使用するため、このようなところに充てることで、シェアを高めたいと考えています。

モーターが第2の柱の成長をけん引



2017/5/9

34

次に電子機器ですが、こちらに示した利益の大部分がLEDバックライトではないかと思っておられる方が多いのではないかと思います。実際には車載向けモーター等の拡販がかなり進んだことで、皆さまが想像しているほどにLEDバックライトからの利益は出ていないと考えていただいて結構です。なお、モーターの売上高は17/3期の1,583億円から18/3期は1,748億円まで増加しますが、そのうち約90億円分はミツミ事業のモーターから移管しています。

LEDバックライトは成熟期へ

1. 今期は売上減も、利益横ばいを目指す

- 主要顧客向けは数量減も、中華圏向けでシェア向上を図る
- 加速償却の完了が収益に貢献

2. 自動車向けに大きくシフトする

- モジュール開発にも力を入れる (P.52)

3. 有機EL対抗ディスプレイの開発を継続

- 狭額縁LEDバックライトのサプライチェーンとの共同開発を加速
- 曲面LEDバックライトの開発

2017/5/9

35

LEDバックライトについては、様々な憶測が飛び交いましたが、私どもとしては簡単にはなくならないと考えています。これまで様々な手を打ってきて、現在のLEDバックライトの残存設備の簿価は40億円程度です。今期の減価償却費は27億円となる予定のため、今期末時点の残存設備は13億円程度しか残らない見込みです。このようにリスクは極小化しているため、LEDバックライトは特に心配していません。今後利益が落ちたとしても、後で説明しますミツミ事業等で十分にカバーできると考えています。

一方、サプライチェーン共同による有機EL対抗の狭額縁LCDディスプレイ等の開発は、着々と進んでいます。したがって、私どもとしては、まだ勝負ありとは思っていません。将来有機ELがLCDディスプレイを完全に駆逐する可能性について、1年前は5対5、半年前は6対4、今は6対4から7対3の間くらいという印象ですが、とにかく有機ELモデルが出て、市場の反応を見てみないと分からないと思います。有機ELは歩留まりを含めた技術的な難易度やコストも高いと聞きますが、私どもとしては何が起きても大丈夫な体制はすでに整えたと考えています。

自動車向けに大きくシフトする

1. 高級車向けを中心に、高品質製品でさらなる拡販へ（今期末に売上は**160億円**）
2. 2018年初頭完成予定の**スロバキア新工場**の活用を検討

用途別車載用ディスプレイ出荷予測



2017/5/9

36

LEDバックライトは、これからさらなる拡大の余地がある自動車向けに大きくシフトしていきたいと思えます。5月の連休中にスロバキア工場の起工式が無事終了し、2018年1月から稼働する予定です。この工場は欧州向け車載用モーターの生産拠点となる予定ですが、LEDバックライトについてもお客様からの強いご要望があり、いずれスロバキアに出て行くことになると思えます。

SALIOT（LED照明）、スマート街路灯への展開

1. SALIOTは中期で売上高50億円を目指す

- 世界販売網は順調に拡大中
- 製品ラインナップの強化を推進
- 8月ショールーム完成

2. スマート街路灯を次世代IoT製品として拡大

- OSRAM社、岩崎電気とのコラボによる開発、生産、拡販
- ミツミ事業のコネクティビティ製品と融合



2017/5/9

37

SALIOTについては、このたび米国で安全規格の取得が完了し、これから拡販していきます。また、当社東京本部ビルの近隣にSALIOTのショールームを開設予定で、本年8月のオープンに向けて準備しています。お客さまからの反応にも手応えを感じており、積極的な販売活動を進めていきます。

スマートシティについては、カンボジアのプノンペンで世界最高クラスのスマートシティを今期末までに形成すべく、様々な国内企業様にお声掛けして、現在取り組んでいます。来年の今頃には、皆さまにもっと具体的に、良いお話ができるのではないかと思います。

車載に注力して利益を伸ばす

- 電動化の進む自動車向けの強化
- ニッチ戦略、原価低減の追求
- 2018年初頭完成予定の**スロバキア新工場**の活用



2017/5/9

38

車載は後のスライドでもご説明します。

既存事業の成長と買収シナジーで事業拡大

1. 既存事業の安定成長

- 北米自動車市場向けシートセンサーなどの拡販



シートセンサー

2. Sartorius MT&H買収シナジーの追求

- 内製部品の使用拡大
- クロスセリングによる販路拡大
- ベンガルール工場の有効活用



ハイエンド計量機器

3. 将来の当社ヘルスケア事業のプラットフォームを築く

- 医療用ベッドセンサーの事業化を進める（近日中に発表）
- MEMSセンサーと合わせたIoTの重要部品としての事業拡大



医療用ベッドセンサー

2017/5/9

39

ベッドセンサーは、ついに近々発売を開始する予定です。このベッドセンサーは、当社のヘルスケア事業のプラットフォームにしていきたいと考えます。現在、老人ホームや介護施設に臨床で設置させて頂いていますが、様々な情報がわかってきます。例えば雨や曇りといった気圧の関係と体調の関係です。ミツミには血圧計、監視カメラや環境センサーがあり、このような技術が1つのセットとなった見守りデバイスとしてのシステムを構築することができ、まさに経営統合によるシナジーが発揮できると考えています。

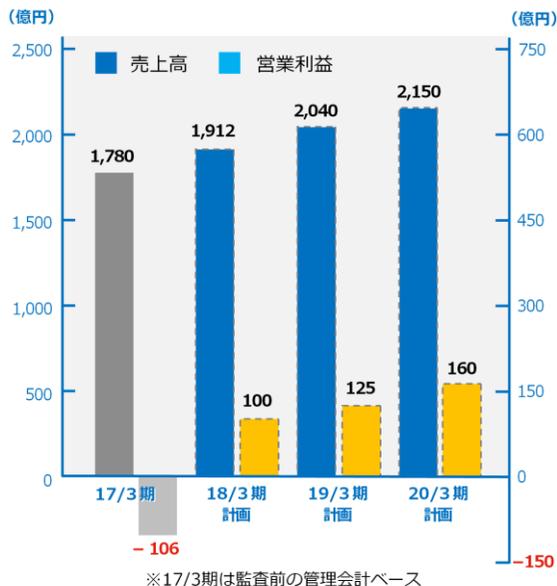
今期大幅黒字化で次なる収益の柱へ

経営統合後の効果

1. 技術陣の飛躍的充実
 2. 営業利益拡大に貢献
- ↓
- 将来に向けても希薄化は発生せず

株式交換スキームの効果

1. 負ののれんの利益享受および
配当可能利益の大幅拡大
2. バランスシートの改善
3. 自己株式活用による希薄化回避



2017/5/9

40

次にミツミについてですが、私としましては、製造会社としてやるべきことをきちんとやった成果が、今回表れていると考えています。なお、今回の統合にあたっては、PPAの評価も含めて大手3社の監査法人に関わっていただき、完璧な監査ができたと思っています。

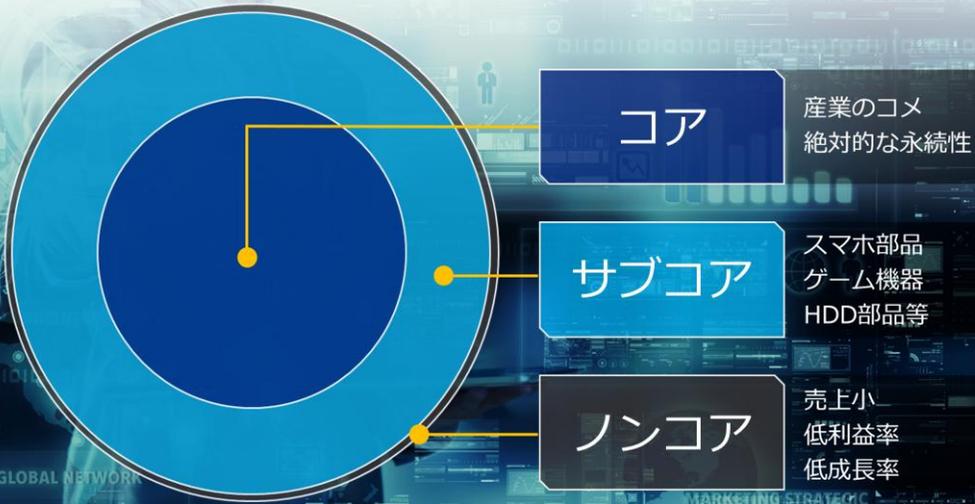
17/3期は負ののれんを計上したことで、結果的にはEPSベースでの希薄化は回避できましたが、18/3期についても、今の予定どおり行けば希薄化は発生しない予定です。また、これほど大きなM&Aだったにも関わらず、結果的にはネット有利子負債は増えるどころか減少しました。さらに、資本剰余金が増加したことで配当原資が大幅に拡大し、今後の配当や自社株買いに向けて選択肢がさらに広がったと評価しています。

18/3期の営業利益については、2月の決算発表時は最低50億円とご説明しましたが、今回発表では100億円は出て来る予定であるというところまで来ました。私はこのミツミの経営統合は、少なくとも今日の時点では大成功だったと思います。先程お示した21/3期200億円という利益のイメージに向かって行かれるだけの、技術や人財を始め様々な経営資源がミツミにはあると確信しています。これを最大限に発揮させることがCEOとしての、これからの私の役目だと思っています。



製品ポートフォリオの見直しについては、スライドの通りです。

利益のイメージ



2017/5/9

42

コア事業、サブコア事業、ノンコア事業の利益のイメージについては、スライドの通りです。

7本槍

① ベアリング

② モーター

③ センサー

④ コネクタ/スイッチ

⑤ 電源

⑥ 無線/通信/ソフトウェア

⑦ アナログ半導体

2017/5/9

43

このたび、ミネベアミツミ七本槍というものを、全従業員に示しました。これは、今の事業ポートフォリオの中で我々は何にフォーカスをしていくのかということを考えたときに、以下の3つの基準に該当するもののことです。1番目は市場規模が大きいこと、2番目はニッチ分野で存在感を出せること、そして3番目に持続性があり簡単にならないことです。ベアリングは産業のコメと言われますが、とにかく市場が大きくて、なくなりません。その中で我々は、ベアリングは外径22ミリ以内で勝負しています。それと同じようなことを、これからセンサー、コネクタ/スイッチ、電源、無線、アナログ半導体でもやっていくべきだろうと思っています。これから我々の持っている超精密加工技術も含めた様々な技術や経営資源を利用しながら、どういうところで競争力を発揮できるかと考えたとき、このような姿になると思います。ただし、これは今日、明日の話ではなく、長丁場の話になります。

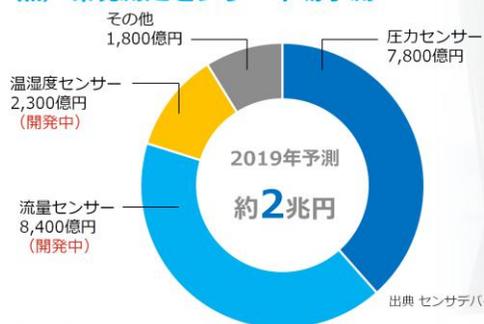
ひずみゲージとMEMSセンサー技術の中核に

- 熱/環境測定向けセンサーの深堀り
- ストレインゲージと合わせたIoTの重要部品としての事業拡大



ストレインゲージ ゲージ圧センサー 気圧センサー 圧力センサー

熱/環境測定センサー市場予測



出典 センサデバイス/ソリューションビジネス
市場調査総覧 (富士キメラ)

2017/5/9

44

センサーについては、ひずみゲージとMEMS技術の2つを中核にして事業を拡大していきたいと考えます。

キーワードは 超精密・防水

- 超精密加工技術の横展開 ～極めて難易度（精度）の高いものを狙う～
- 高速伝送（車載用とUSB Type-C）にフォーカス



コネクタ/スイッチの市場予測



2017/5/9

45

コネクタ/スイッチについて、超精密加工技術を活用して難易度の高い高速伝送にフォーカスをしていきたいと考えます。

高信頼性/高機能でIoTを制す

- 70W以下の小型電源にフォーカス（品質／信頼性）
- 既存市場の深堀による拡販
- 工場配置の最適化



スイッチング電源の市場予測



2017/5/9

46

電源はかつて撤退しましたが、ミツミには品質／信頼性や設計などかなりの技術力があるため、事業規模の拡大と購買力の強化を合わせて取り組んでいきたいと思っています。

車載製品を中心に市場拡大し、IoTにも対応する

- ADAS向け複合モジュールの取り込み（先進運転支援システム）
- 次世代アンテナの先行開発
- インド／スロバキア工場の活用



アンテナの市場予測



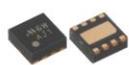
2017/5/9

47

アンテナを中心とする無線／通信／ソフトウェアについては、スライドの通りです。

アナログ半導体はIoTの出入口

- 高付加価値品（ADCなど）にフォーカス
- 次世代製品開発を強化
- パワー半導体向けファウンドリの強化



リチウムイオン
保護IC



AC/DC制御用IC



アナログ
フロントエンドIC

2016年
市場規模



出典：当社調べ

2017/5/9

48

経営統合前はアナログ半導体の必要性に懐疑的でしたが、これからのIoT社会で最も重要な部品の一つになるのは、アナログ／デジタルコンバーターではないかと感じています。ここにフォーカスして、ファウンドリーも活用しながら、アナログ半導体も1本の槍に育てていきたいと考えています。

将来の市場縮小リスクに備え 徹底した生産性向上と新規部品開発で競争力を強化

光デバイス事業

1. 中華圏向けOIS/VCMビジネスの拡大
2. カンボジア工場の活用も検討



機構部品事業

1. カンボジア工場の活用も検討
2. IoT分野に向けた複合製品の開発と拡販



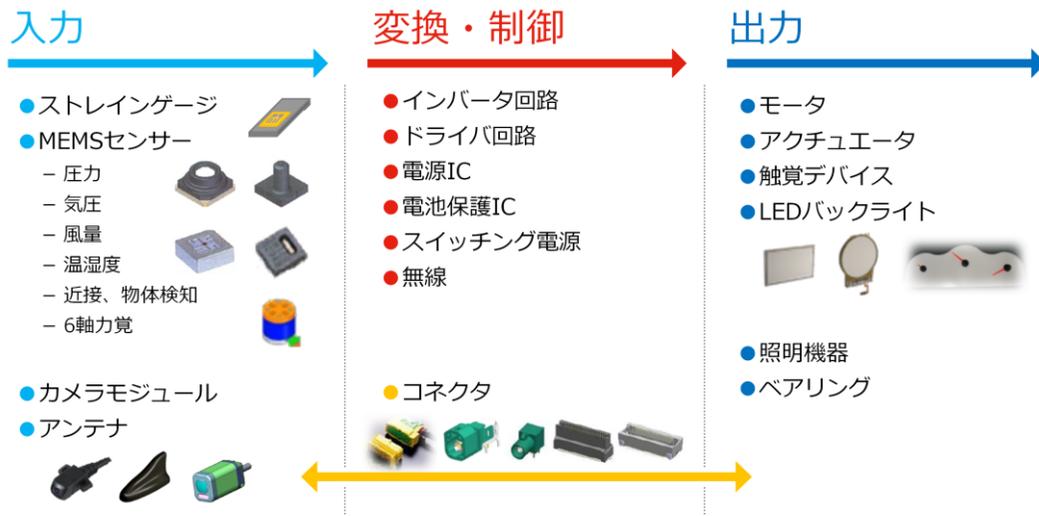
2017/5/9

49

サブコア事業については、スマホ向けカメラアクチュエータを中心とする光デバイスやゲーム機器などがありますが、これらの市場には大きな浮き沈みがあります。あるいは技術変革などで市場が喪失するリスクもあります。しかし、だからといって力を入れないのではなく、そこに我々の技術力を発揮でき、かつ付加価値をきちんと出せるものについては、今後も積極的に取り組んでいきたいと考えています。

入力・変換・制御機器と出力機器との組み合わせにより 高付加価値ソリューションの開発を追求

構成製品ラインアップ



2017/5/9

50

既にご案内の通り、ミツミと一緒にすることによって、入力デバイスから変換、制御、出力に至るまで製品ポートフォリオにかなりの厚みが出てきたことは、ミネベアミツミの強力な競争力ではないかと思えます。

要素技術を共有し、小型アクチュエータを開発

小型アクチュエータ

● リニアアクチュエータ

- ヘルスケア用途アクチュエータの要素技術共有
- 形状ラインナップ拡充
・円筒/長方形/正方形



電動歯ブラシ



美顔機器



振動素子

- 車載
- ヘルスケア

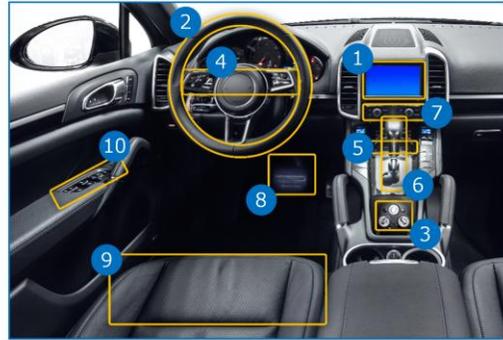
Haptics素子

- 車載
- コンシューマ

1軸可変Actuator

- 車載
- コンシューマ

車載用途 想定される箇所



- | | |
|---------------------|----------------|
| 1 インフォテインメント | 6 シフトレバー |
| 2 ステアリングホイール | 7 ロータリースイッチ |
| 3 空調関連スイッチ | 8 アクセル/ブレーキペダル |
| 4 ステアリングホイール多機能スイッチ | 9 シート（座面、背もたれ） |
| 5 タッチパッド | 10 ウインドスイッチ |

2017/5/9

51

現在多くの新製品の開発が進行していますが、今年登場するのは、実はハプティクスです。スライドに事業再参入とあるように、かつて私どもは携帯電話のバイブレーションモーターで生産数量が世界一でしたが、価格低下もあって非常に大きな赤字が出てしまいました。最終的に撤退を決断した理由は、設計がコアレスという、非常に応答性能は良いですが、小型化を含めた製造が非常に難しい構造で、コストが厳しかったことです。しかし、今度のミツミのハプティクス技術は、なかなか素晴らしいものがあります。旧ミネベアのモーターの技術者も驚嘆しています。実際すでにお客様もついており、今後も潜在的なお客様は複数ありますが、今期の後半から来期にかけてカンボジア工場で立ち上がっていきます。非常に楽しい製品のひとつですが、まずはこれが先陣を切り、ほかに温存している新製品もこれからどんどん世の中に出していく予定です。

ミネベア事業とミツミ事業の技術の融合により 車載デバイス事業を推進



ストレインゲージ



アクチュエータ



LEDバックライト



コネクタ



IoTの重要部品としての事業拡大を目指す

2017/5/9

52

こちらは少々息の長い話ですが、我々のひずみゲージやハプティクス技術、さらにLEDバックライトを合わせて一つのモジュールを作っていきたいと考えています。自動車メーカーにも営業活動を開始し、引き合いが多くなってきています。

ミツミ保有技術/製品と融合した IoT関連製品の新規開発が 多数進行中！

IoT関連製品の主要ターゲット



自動車



ヘルスケア



社会インフラ

**モノにつながる、モノをつなげるためのデバイスで
第三の収益の柱へ**

ミツミ保有技術との融合で、自動車、ヘルスケア、そしてインフラに向けて、モノとヒトをつなげる、またはモノとモノがつながるための新しいデバイスに、部品メーカーとして積極的に参入していきたいと考えています。

1. キャッシュの使途について

- ネット有利子負債は現状程度が適正と判断
- 成長投資（設備投資やM&A）を優先
- そのうえで株主還元

2. 配当政策

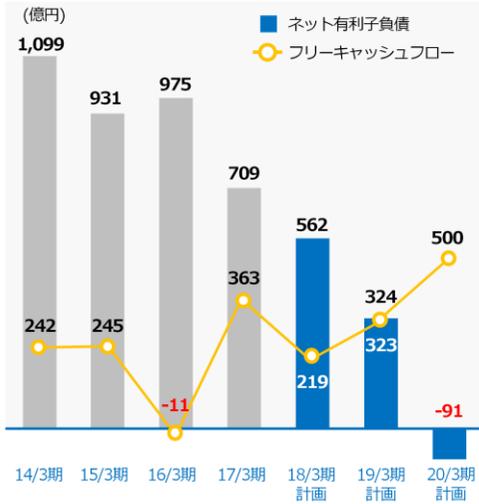
- 2017年3月期配当 中間 **7円** 期末 **7円** 計**14円**
(現金の発生を伴わない会計上だけの特別利益である逆のれん代を除いた配当性向は約20%)
- 2018年3月期配当（予想） 中間**10円** 期末**10円** 計**20円**
(配当性向20%程度を目標)

3. 自社株買い決議（2017年2月13日）

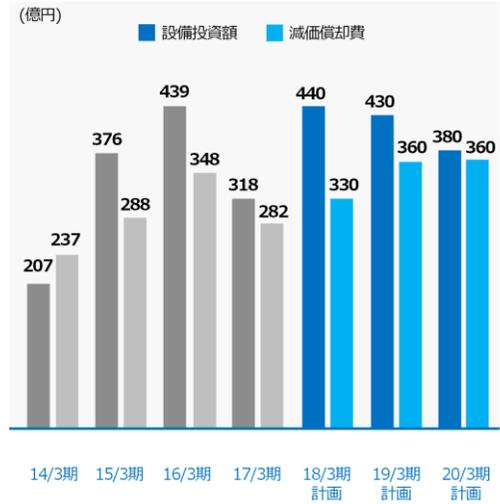
- 取得株式総数：上限 1,200万株
(発行済株式総数（自己株式を除く）の2.82%)
- 取得株式総額：上限 150億円
- 取得期間：2017年2月14日から9月22日まで

配当について、ここ数年は期初時点ではスマホ市場を中心に事業環境が不透明なことから配当予想を未定とすることが続いていましたが、18/3期は、営業利益560億円はいけるだろうということで、中間10円、期末10円、計20円としました。自社株買いについては、9月22日まで取得期間があるということを、改めて皆さまにご案内させていただきます。

ネット有利子負債と
フリーキャッシュフロー計画



設備投資額と減価償却費



お陰さまでネット有利子負債は着実に減ってきて、今期に営業利益600億円が達成できれば負債も562億円からさらに減っていくということになります。ただし、当初から申し上げているように、私は借金を返済するために社長になったのではないということを、改めてお伝えします。

2020年目標に向け、追加の営業利益確保を目指す

1. 機械加工品分野での買収を狙う

2. 分野や目標を絞ったM&Aとアライアンスを検討

財務的にも強固になってきたので、今後も、機械加工品分野での大型の買収を狙っていきたいと思います。

決算説明会

ミネベアミツミ株式会社

<http://www.minebeamitsumi.com/>

上記説明会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。