MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

決算説明会
2019年3月期

ミネベアミツミ株式会社

2019年5月8日

本日のご説明

1．業績の説明

2．経営方針と事業戦略

業績の説明

常務執行役員　吉田　勝彦

私より2019年3月期の連結実績について説明します。

通期連結業績サマリー

IFRSベース

売上高、営業利益、当期利益において過去最高

[IFRS]

（百万円）	2018年3月期 通期	2019年3月期 通期	前年比 伸び率	2019年3月期計画（2019年2月修正） 通期	達成率
売上高	881,413	884,723	+0.4%	900,000	98.3%
営業利益	68,902	72,033	+4.5%	75,000	96.0%
税引前利益	66,855	71,321	+6.7%	75,000	95.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	50,326	60,142	+19.5%	60,000	100.2%
基本的1株当たり当期利益（円）	119.61	143.90	+20.3%	143.68	100.2%

為替レート	2018年3月期 通期	2019年3月期 通期
US$	111.19円	110.67円
ユーロ	129.36円	128.75円
タイバーツ	3.35円	3.42円
人民元	16.70円	16.52円

2019/5/8 4 MinebeaMitsumi Passion to Create Value through Difference

2019年3月期の連結業績は、売上高は8,847億2,300万円、営業利益は720億3,300万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は601億4,200万円となりました。

前年同期比では、ぞれぞれ売上高で0.4%増、営業利益で4.5%増、当期利益は19.5%増となり、売上高、営業利益、当期利益において過去最高となりました。

為替の影響は、前年同期比で売上高でマイナス24億円、営業利益でマイナス18億円、との推計です。

4Q連結業績サマリー

IFRSベース

前年同期比増益を確保

[IFRS]

（百万円）	2018年3月期 4Q	2019年3月期 3Q	2019年3月期 4Q	前年同期比 伸び率	前四半期比 伸び率
売上高	224,246	249,570	185,785	-17.2%	-25.6%
営業利益	6,453	31,124	6,994	+8.4%	-77.5%
税引前利益	5,496	30,333	6,712	+22.1%	-77.9%
親会社の所有者に帰属する四半期利益	1,814	24,177	9,109	5.0倍	-62.3%
基本的1株当たり四半期利益（円）	4.33	57.92	21.94	5.1倍	-62.1%

為替レート	2018年3月期 4Q	2019年3月期 3Q	2019年3月期 4Q
US$	109.72円	113.43円	110.28円
ユーロ	133.77円	129.92円	126.08円
タイバーツ	3.45円	3.45円	3.47円
人民元	17.16円	16.35円	16.33円

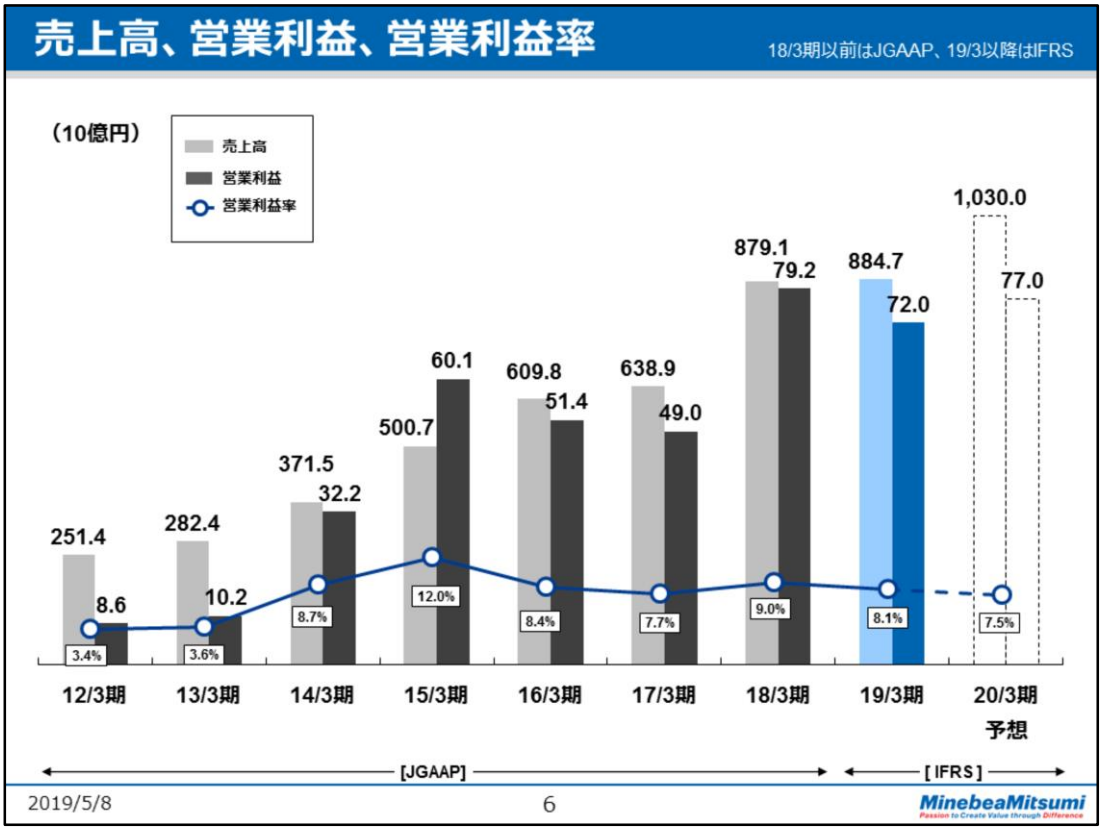
2019/5/8 5 MinebeaMitsumi Passion to Create Value through Difference

2019年3月期第4四半期の売上高は1,857億8,500万円、営業利益は69億9,400万円、四半期利益は91億900万円となりました。

前年同期比では、それぞれ売上高で17.2%減、営業利益で8.4%増、四半期利益で5倍、前四半期比では売上高で25.6%減、営業利益で77.5%減、四半期利益で62.3%減となりました。

当四半期の営業利益には、構造改革関連費用約30億円が含まれています。

為替の影響は、売上高では前年同期比でマイナス4億円、前四半期比でマイナス38億円、営業利益では前年同期比でプラス2億円、前四半期比でマイナス16億円、との推計です。

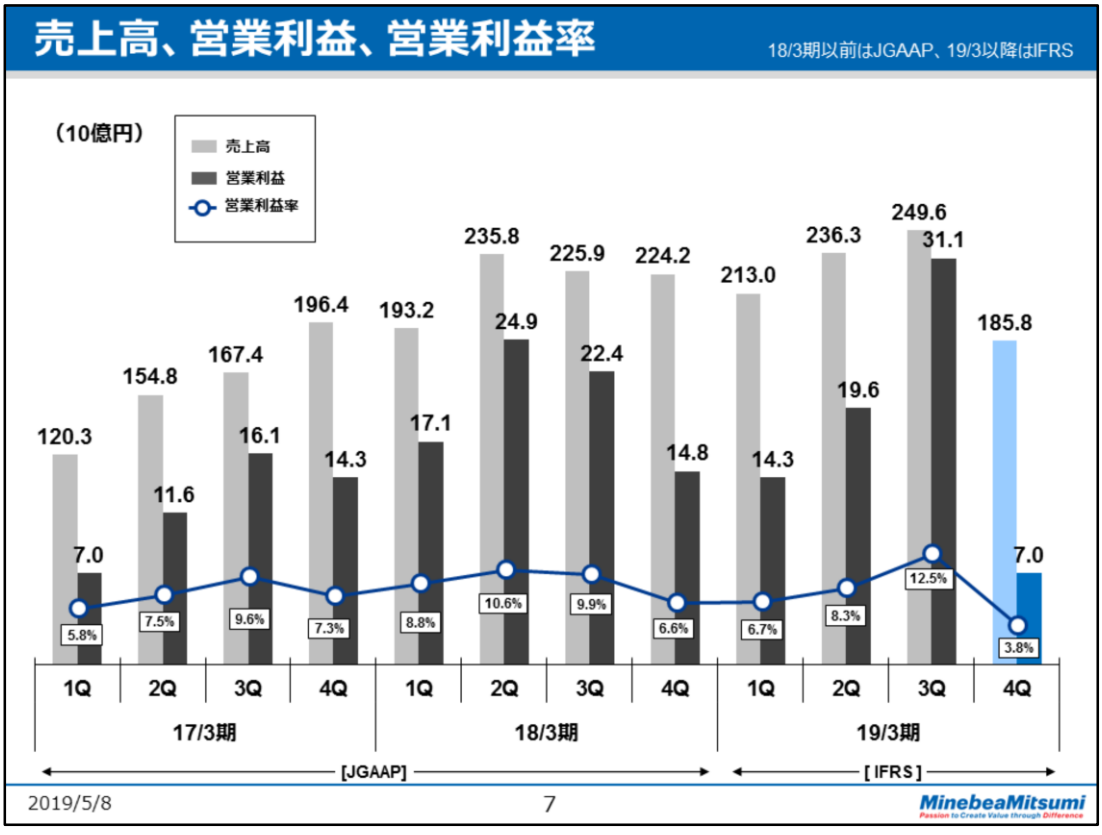


売上高、営業利益、営業利益率の推移です。

左側の棒グラフが売上高を、右側の棒グラフが営業利益を、折れ線グラフが営業利益率を示しています。

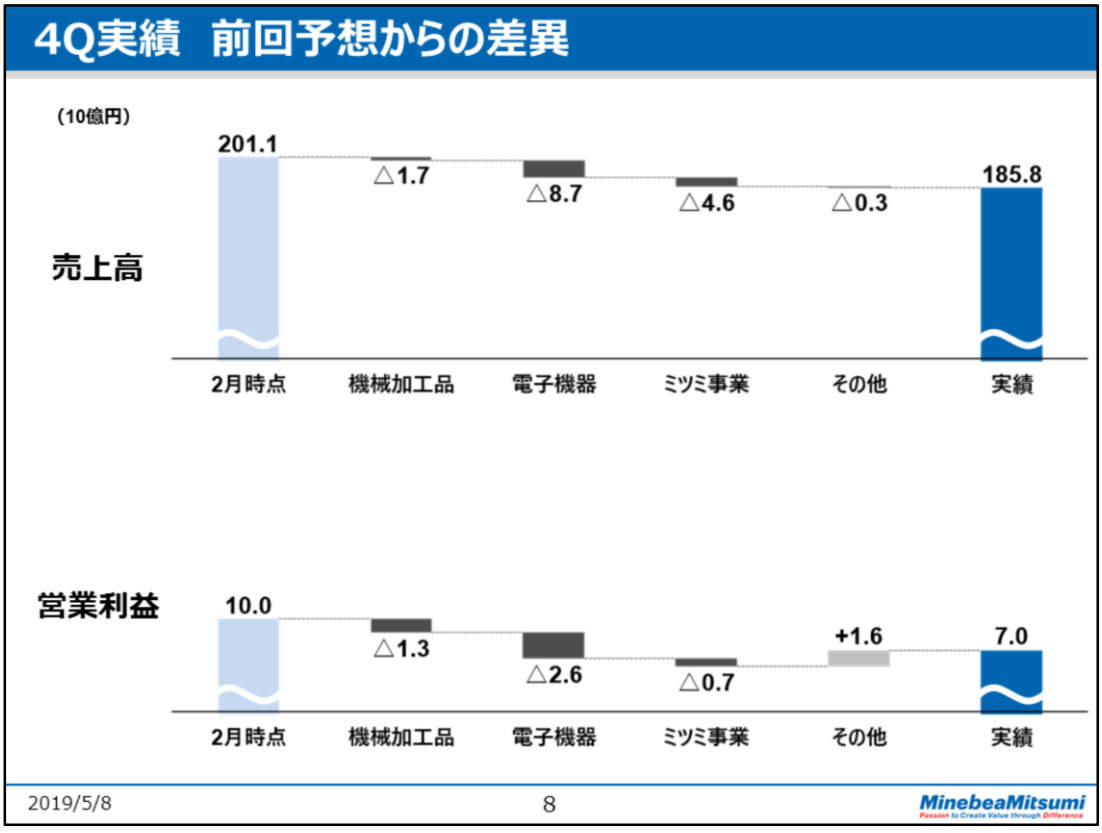
2019年3月期の営業利益率は8.1％となりました。これは前年同期比では0.9ポイントの低下となりました。

なお、これまでの発表数値のリファレンスのため、2018年3月期以前の実績値はJGAAPにて表示、説明しています。この後も同様となりますのでご留意ください。



売上高、営業利益、営業利益率の四半期ごとの推移です。

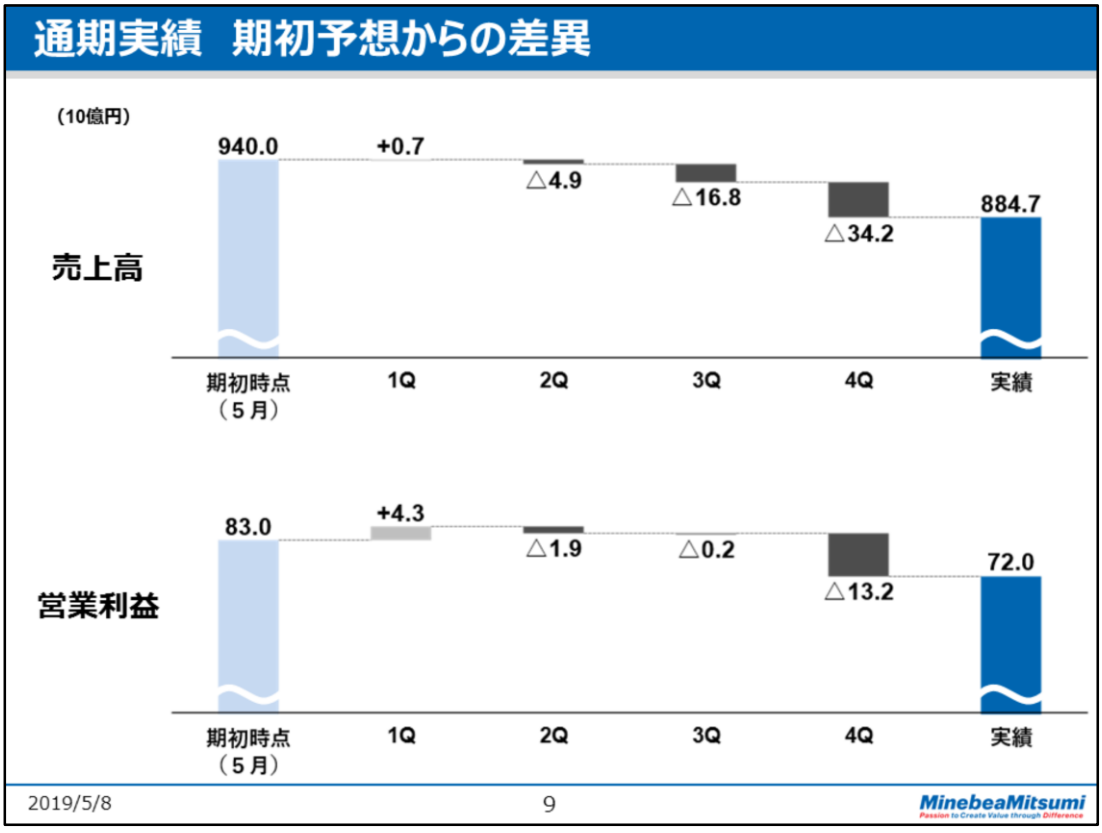
第4四半期の営業利益率は3.8%となりました。



これは、第4四半期の売上高、営業利益の実績につきまして、2月の第3四半期の決算発表時の業績予想からの差異についてセグメント別に示したものになります。

売上高においては、機械加工品事業セグメントは概ね想定通りとなりました。一方で、電子機器事業では受注が減少したエレクトロデバイスを中心に想定を下回りました。ミツミ事業は主にスマホ用部品の出荷の減少により、想定を下回る結果となりました。

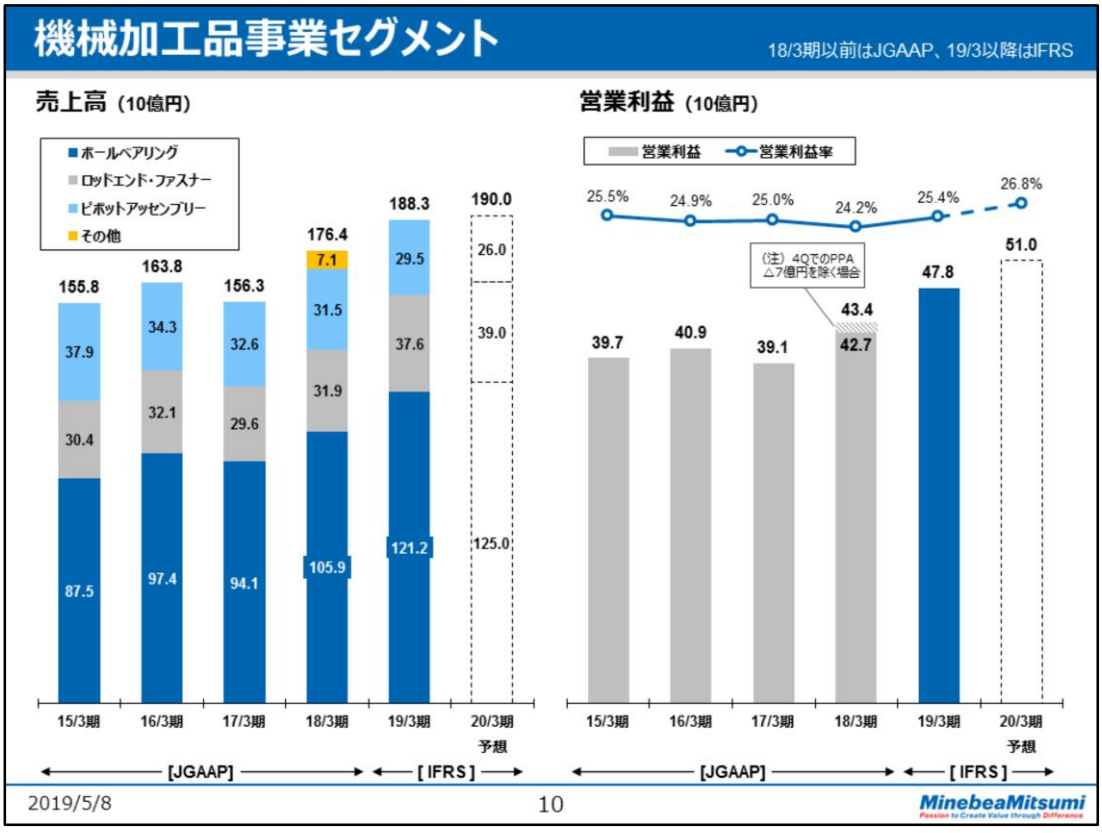
営業利益においては、機械加工品事業セグメントではボールベアリングにおける市場での在庫調整の影響により若干想定を下回りました。電子機器事業セグメントは売上の減少に伴い利益も下振れとなりました。ミツミ事業セグメントは概ね想定通りとなりました。その他および調整額は若干の改善となりました。



これは、2019年3月期通期の売上高、営業利益の実績につきまして、昨年5月の決算発表時の業績予想からの差異について四半期別に示したものになります。

売上高においては、上半期中は概ね想定通り推移していましたが、第3四半期の終わりごろから想定を下回り、第4四半期には外部環境の変化の影響を受け、想定を下回りました。

営業利益においては、第3四半期までは概ね想定通りに推移していましたが、第4四半期には売上高の減少に伴い、営業利益も想定を下回る結果となりました。



次に、各事業セグメントの状況について、まず機械加工品事業セグメントについて説明します。

左側のグラフが年間の売上高の推移を、右側のグラフは棒グラフが営業利益、折れ線グラフが営業利益率を表しています。

売上高は、2019年3月期は1,883億円、前期と比べて7%の増加となり、過去最高となりました。

ボールベアリングの売上高は1,212億円、前期比で15%の増加となりました。これは、C&Aの売上高約100億円が加算されたことに加え、自動車向けを中心とした幅広い分野での堅調な需要が続き、外部販売数量が月平均1億9,600万個と前期に比べ3%増加したことによるものです。

ロッドエンド・ファスナーの売上高は376億円となり、前期比で18%の増加でした。

ピボットアッセンブリーは295億円となり、前期比で6%の減少でした。なお、当社シェアは80%超を維持しており、安定的に収益に貢献しています。

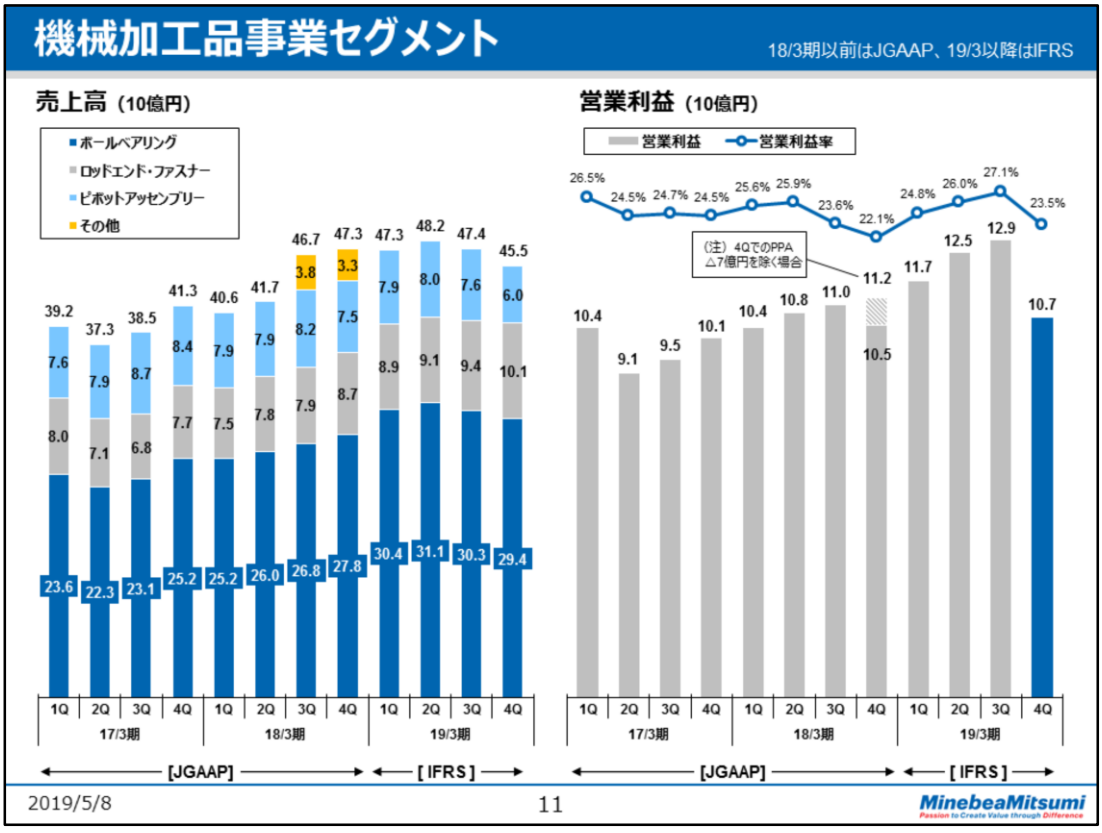
営業利益ですが、2019年3月期は478億円と過去最高を更新し、営業利益率は25.4%となりました。これは、前期比で営業利益は12%の増加、営業利益率では1.2ポイントの上昇となります。

製品別では、ボールベアリングおよびロッドエンド・ファスナーは前期比で増益、ピボットアッセンブリーはわずかに減益となりました。

2020年3月期は、ボールベアリングは航空機向けベアリングの増加が見込まれること、また数量が減少しているマーケットは相対的に販売単価が低い品目であるため、プロダクトミックスの改善が見込まれること、一部生産調整に伴い、工場別に残業等の操業方法を最適化することによるコスト削減が見込まれることにより増益を見込んでいます。

ロッドエンド・ファスナーは増収増益、ピボットアッセンブリーはHDD市場の縮小に伴う減収減益を見込んでいます。

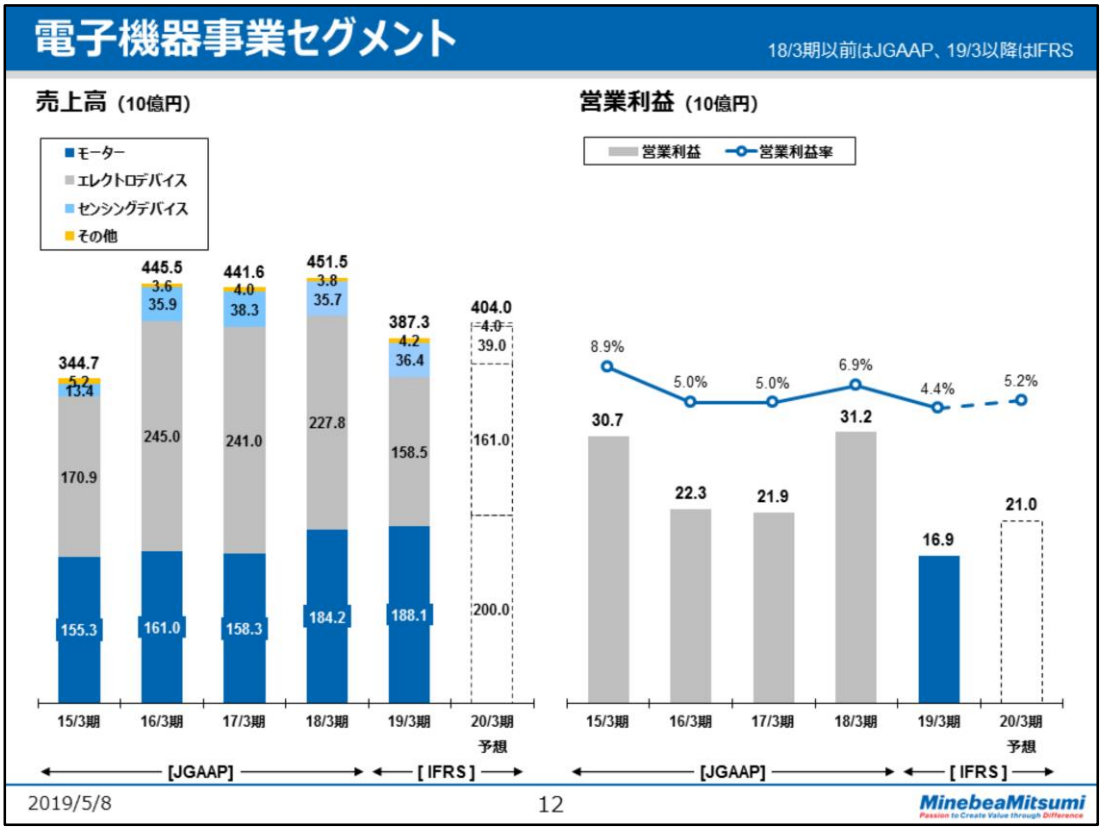
なお、2019年3月期よりC&Aはボールベアリングに、Mach Aeroはロッドエンド・ファスナーに含めて表示しています。



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4四半期の売上高は、前四半期から4%減少の455億円となりました。ボールベアリングの売上高は294億円、前四半期比で3%の減少となりました。ボールベアリングの数量ですが、外販数量は月平均で1億7,800万個となりました。ロッドエンド・ファスナーの売上高は101億円となり、前四半期比で8%の増加でした。ピボットアッセンブリーは60億円となり、前四半期比で21%の減少でした。

営業利益ですが、当四半期は107億円、営業利益率は23.5%となりました。前四半期比では営業利益で17%の減少、営業利益率では3.6ポイントの低下となります。
製品別では、ロッドエンド・ファスナーにおいて前四半期比で増益、ボールベアリングとピボットアッセンブリーは減益となりました。



次に、電子機器事業セグメントについて説明します。

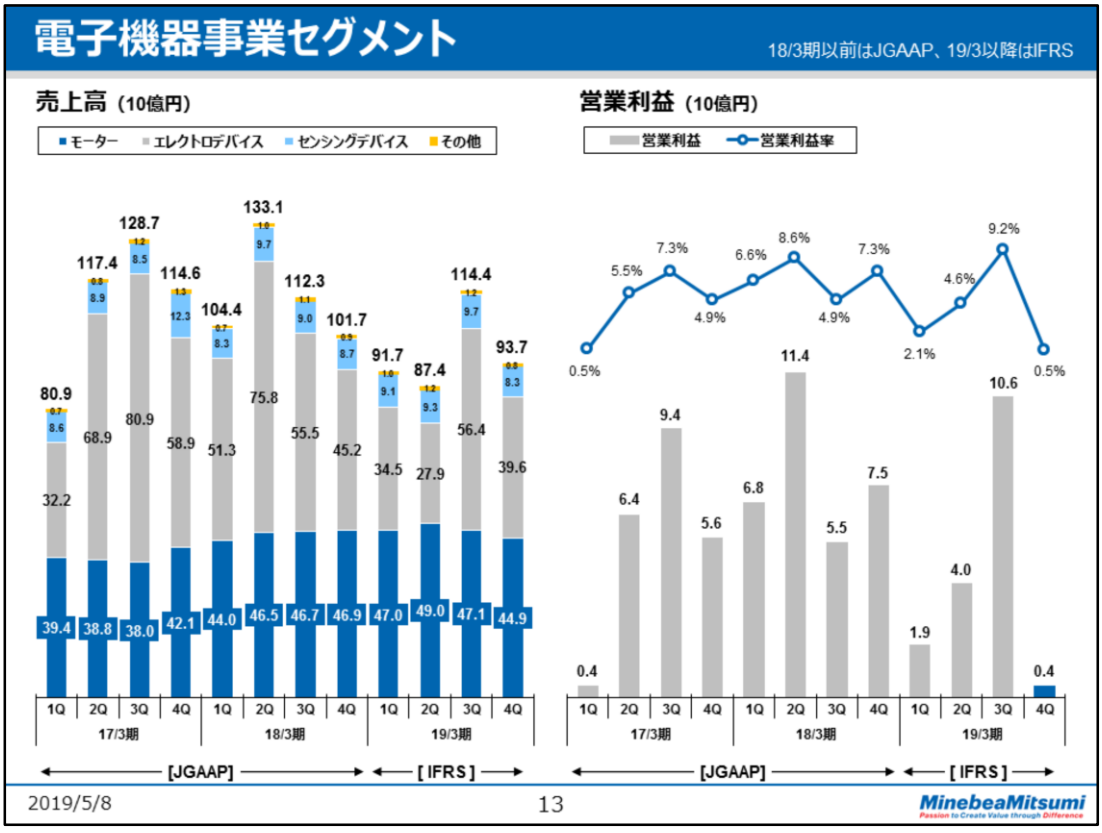
2019年3月期の売上高は3,873億円、前期比で14%減となりました。

製品別では、モーターは前期から2%増の1,881億円で、自動車向けを中心に堅調に推移ました。エレクトロデバイスは1,585億円、前期から30%の減少となりました。これは、有償支給部品の減少に伴う売上高の減少があったことに加え、主要顧客の液晶モデルの最終製品の販売数量減少の影響によります。センシングデバイスの売上高は364億円となり、前期比で2%増加しました。

営業利益は169億円、営業利益率は4.4%でした。前期比では営業利益で46%減、営業利益率で2.5ポイント低下となりました。

製品別では、モーターはほぼ前期並み、エレクトロデバイスで大幅に減益、センシングデバイスは増益となりました。

2020年3月期は、モーターは引き続き自動車向けを中心に需要増が見込まれるため増収増益、エレクトロデバイスでは、電池モジュールビジネスのミツミ事業セグメントからの移管に伴う増収と、LEDバックライトの生産性の改善に伴う増益を見込んでいます。センシングデバイスは売上高は微増、利益率も改善を見込んでいます。



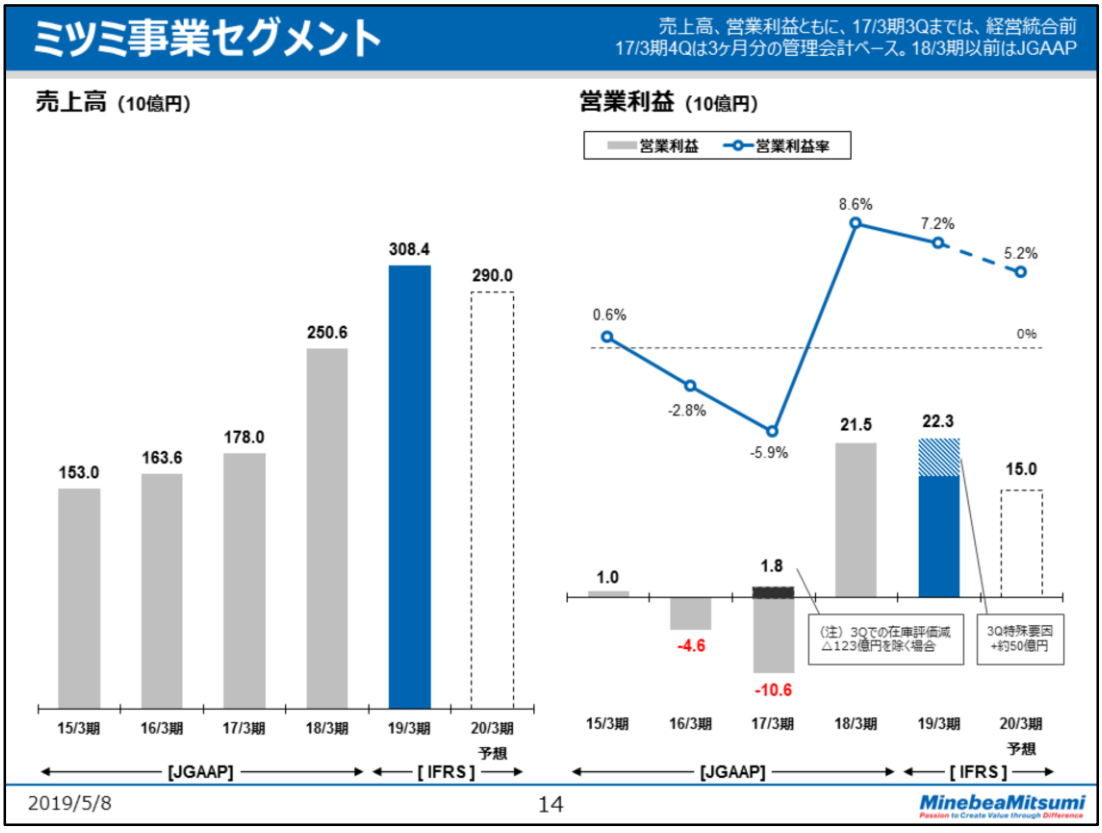
電子機器事業セグメントの四半期毎の推移です。

売上高は937億円、前四半期比で18%減となりました。

製品別では、モーターは前四半期から5%減の449億円となりました。エレクトロデバイスは396億円、前四半期から30%減となりました。これは主に、主要顧客向けLEDバックライトの新製品の出荷が大幅に減少したことによるものです。センシングデバイスの売上高は83億円となり、前四半期比で14%減少しました。

営業利益は4億円、営業利益率は0.5%となりました。前四半期比では営業利益で96%減、営業利益率で8.7ポイント低下となりました。

製品別では、モーター、センシングデバイスにおいて前四半期比で減益、エレクトロデバイスは大幅な減益となりました。



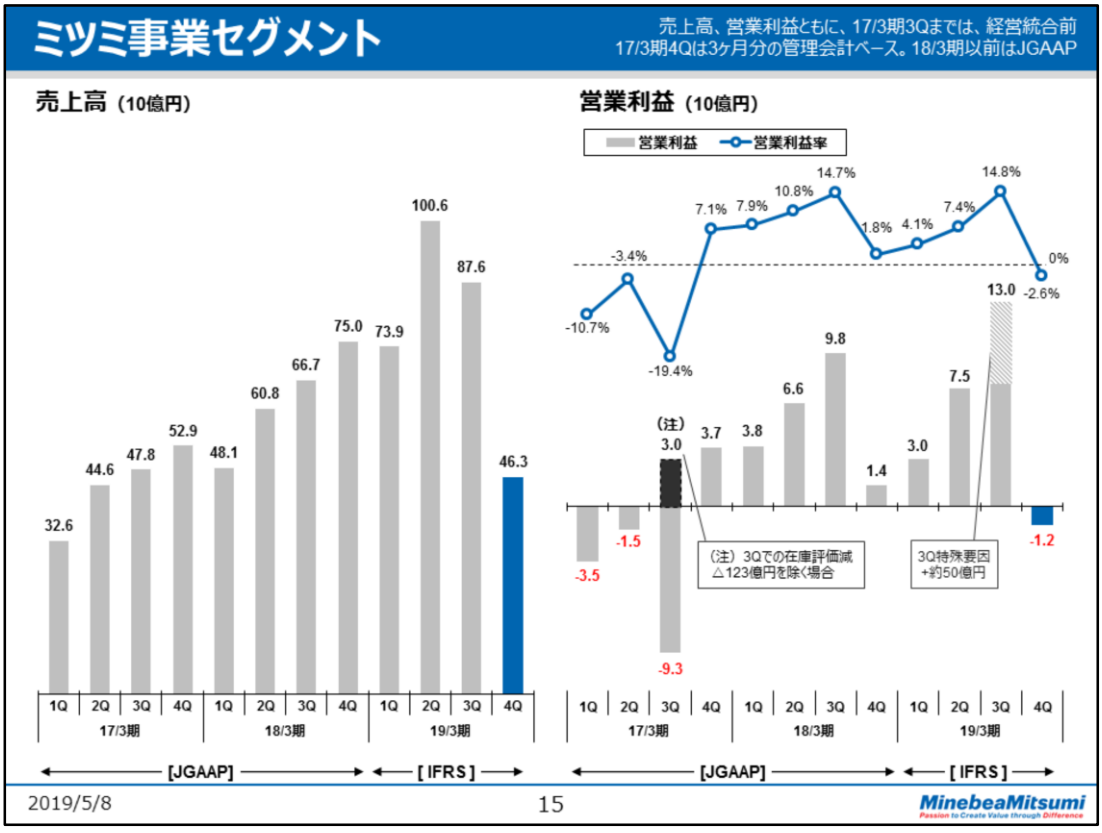
最後に、ミツミ事業セグメントについて説明します。

売上高ですが、2019年3月期は3,084億円となり、前期比で23%の増加となりました。なお、顧客との契約変更による売上の増加を除くと、前期比で6%の減少となります。

営業利益は223億円、営業利益率は7.2%となりました。前期比では、営業利益は8億円の改善となりますが、第3四半期に、定年延長等の人事制度改革による67億円の一過性収益や、北海道地震による稼働損、一部在庫処分の費用等の一過性費用など、あわせて約50億円のプラスの特殊要因が含まれています。

2020年3月期の売上高は、一部OEM製品の出荷を保守的に見積もっていること、また前述の電池モジュールビジネスの電子機器事業セグメントへの移管などにより、減収を見込んでいます。

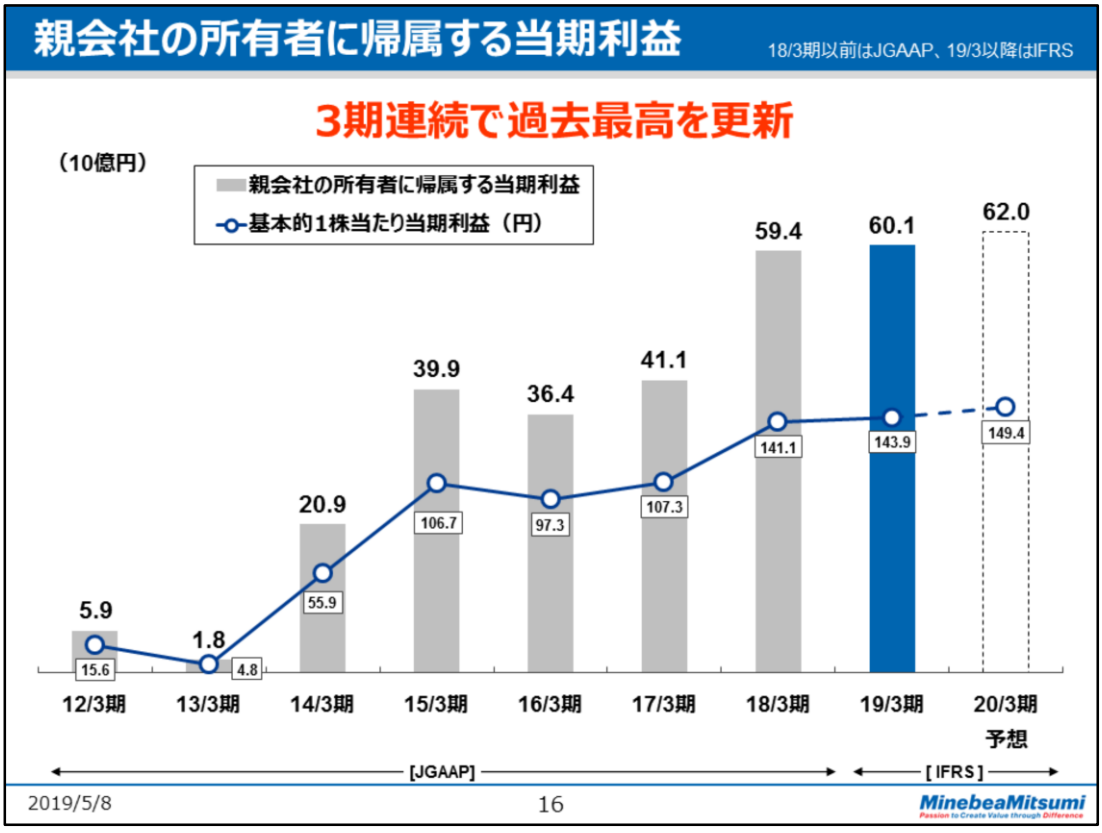
営業利益は、カメラ用アクチュエータの出荷増に伴う増益を見込んでいます。



ミツミ事業セグメントの四半期毎の推移です。

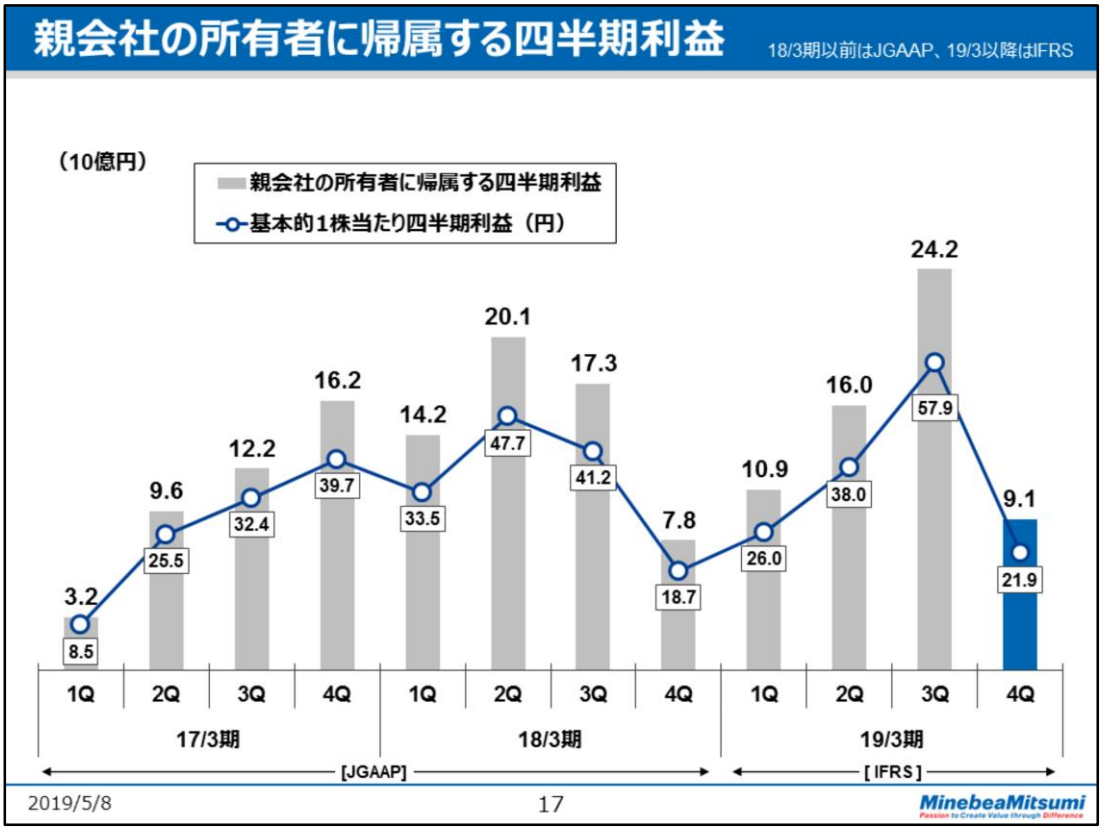
第4四半期の売上高は463億円となり、前四半期比では47%の減少となりました。
これは、ゲーム機器およびカメラ用アクチュエータの出荷数量が減少したことによるものです。

営業損益は12億円の損失となりました。



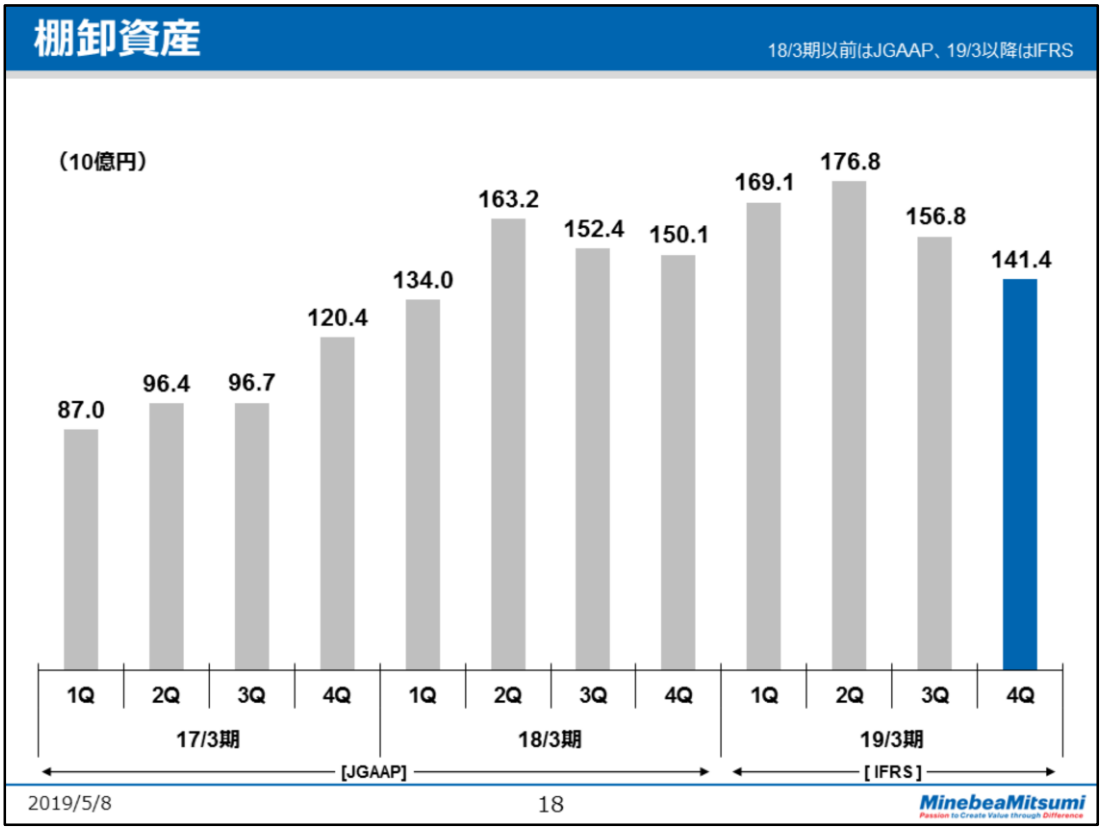
このグラフは、親会社の所有者に帰属する当期利益の推移を棒グラフで、1株当たり当期利益の推移を折れ線グラフで表しています。

当期利益は601億円となり、過去最高となりました。1株当たり当期利益は143.9円となりました。



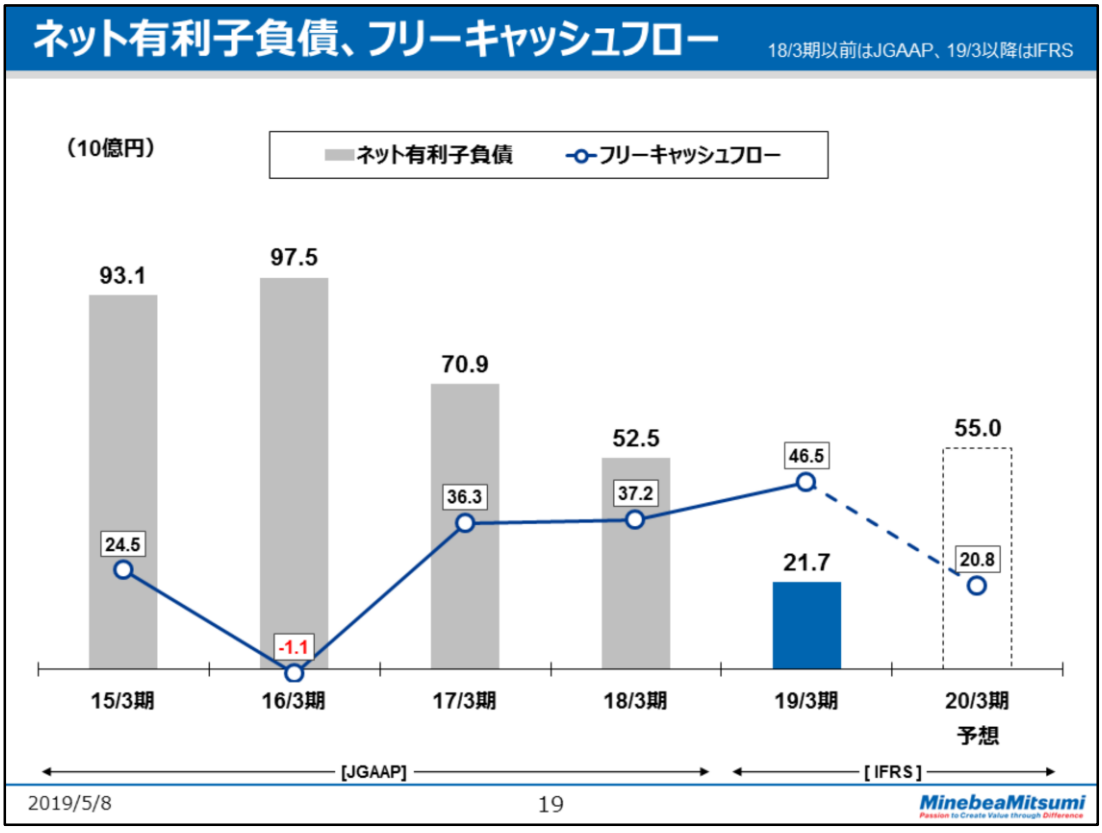
こちらは四半期ごとの推移です。

四半期利益は、前四半期比で62%減の91億円となりました。なお、先ほど説明しました通り、構造改革関連費用約30億円が当四半期に含まれています。1株当たり四半期利益は21.9円となりました。



続きまして、棚卸資産の四半期ごとの推移です。

第4四半期末は1,414億円となり、3カ月前と比べると154億円の減少となりました。
ベアリングで在庫水準を適正化したことによる在庫増はありましたが、全体としては減少しました。



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を棒グラフで、フリーキャッシュフローの金額を折れ線グラフで表しています。

第4四半期末におけるネット有利子負債は217億円となり、2018年3月末から298億円減少しました。

今期は、ユーシンの買収に伴う支払およびユーシンの連結の影響より、年度末にはネット有利子負債は増加する見込みです。

業績予想

IFRSベース

売上高１兆円、最高益更新へ

[IFRS]

（百万円）	2019年3月期	2020年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	884,723	496,500	533,500	1,030,000	+16.4%
営業利益	72,033	27,000	50,000	77,000	+6.9%
税引前利益	71,321	26,500	49,500	76,000	+6.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	60,142	21,400	40,600	62,000	+3.1%
基本的1株当たり当期利益（円）	143.90	51.55	97.80	149.35	+3.8%

為替レート	2019年3月期 通期	2020年3月期 想定
US$	110.67円	110.00円
ユーロ	128.75円	125.00円
タイバーツ	3.42円	3.45円
人民元	16.52円	16.50円

2019/5/8 20 MinebeaMitsumi Passion to Create Value through Difference

これは、今期2020年3月期の業績予想をまとめたものです。

今期は、売上高、営業利益、当期利益のいずれも、過去最高を更新する見込みです。自動車・航空機向けビジネスの成長ならびにユーシンの統合により、売上高全体としては増加し1兆円を超える見込みです。

営業利益予想は、為替市場やスマホ市場の動向などにも不透明感が強いものの、ボールベアリングを中心とした収益性の向上に加え、前述の自動車・航空機向けビジネスの成長に伴い、770億円への増益を見込んでいます。電子機器およびユーシンは保守的な想定となっています。

為替レートは1ドル110円を想定しています。

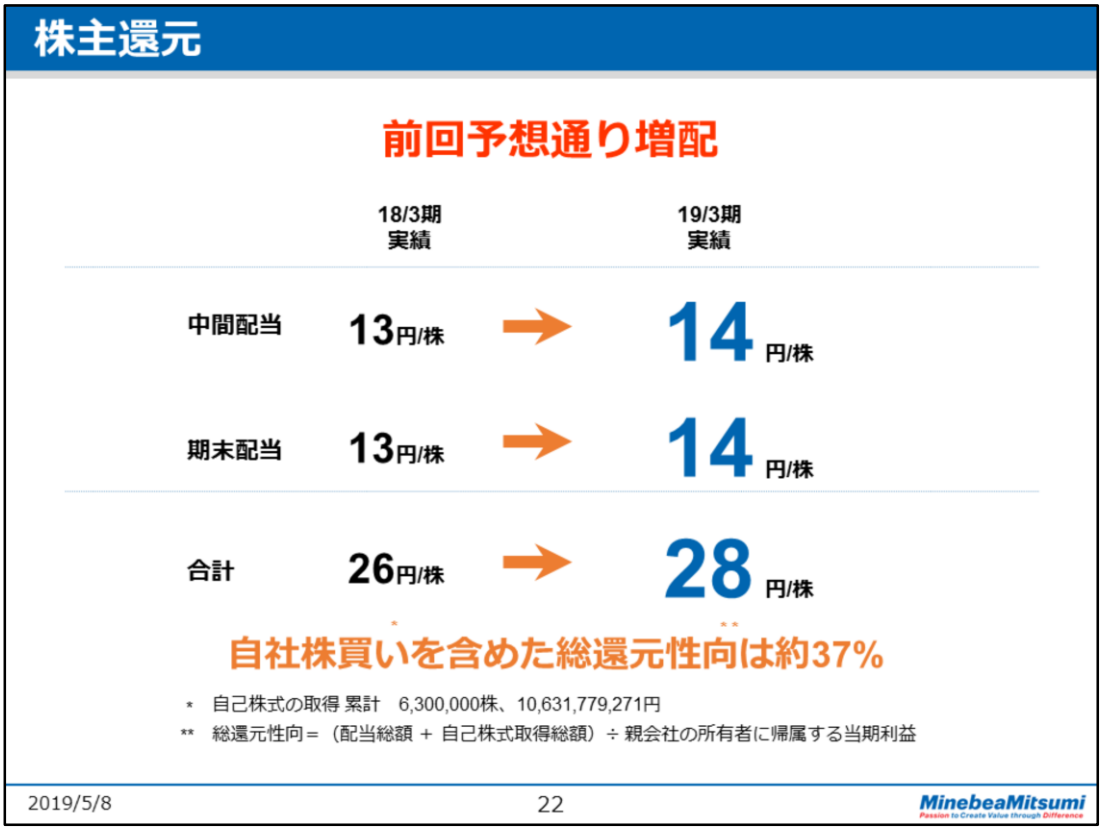
セグメント別業績予想

IFRSベース

[IFRS]

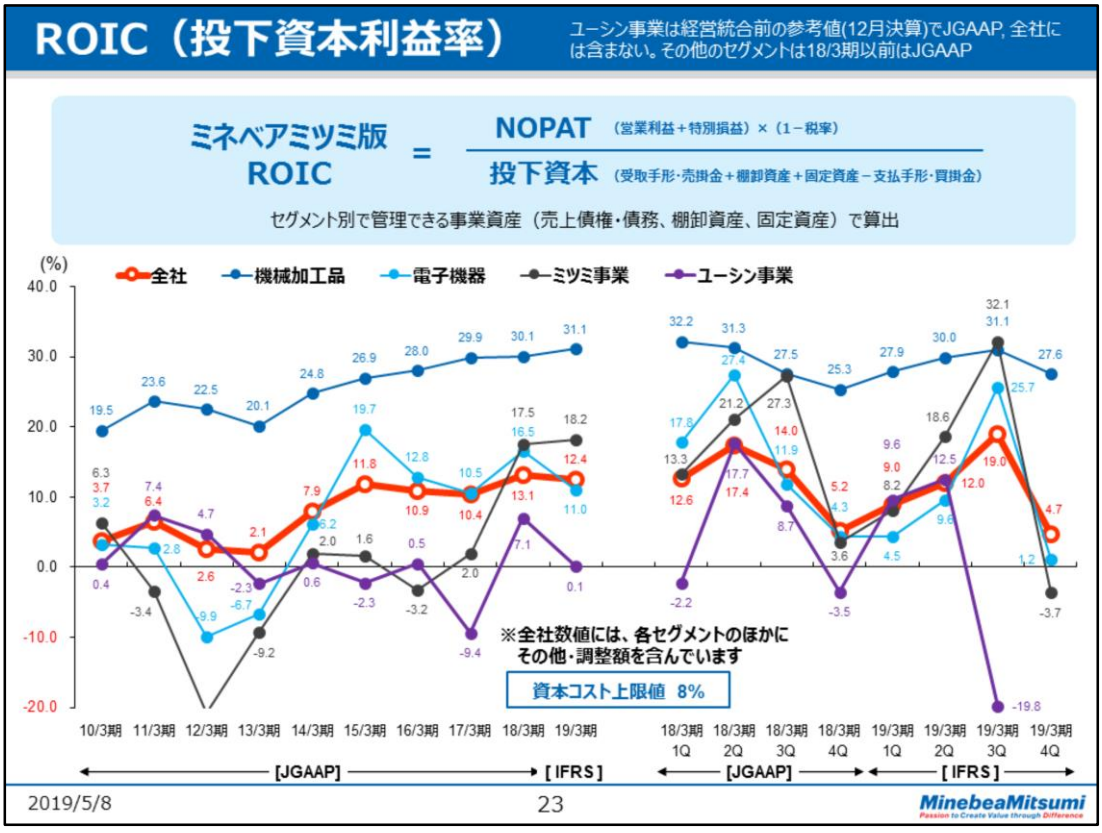
（百万円）	2019年3月期	2020年3月期			
	通期	上半期	下半期	通期	前期比
売上高	884,723	496,500	533,500	1,030,000	+16.4%
機械加工品	188,324	93,400	96,600	190,000	+0.9%
電子機器	387,293	189,700	214,300	404,000	+4.3%
ミツミ事業	308,423	140,900	149,100	290,000	-6.0%
ユーシン事業	-	72,000	73,000	145,000	-
その他	683	500	500	1,000	+46.4%
営業利益	72,033	27,000	50,000	77,000	+6.9%
機械加工品	47,750	24,500	26,500	51,000	+6.8%
電子機器	16,922	5,300	15,700	21,000	+24.1%
ミツミ事業	22,282	5,900	9,100	15,000	-32.7%
ユーシン事業	-	3,100	4,900	8,000	-
その他	△386	△1,000	△1,000	△2,000	5.2倍
調整額	△14,535	△10,800	△5,200	△16,000	+10.1%

こちらは、各事業セグメント別の予想です。



次に、株主還元策について説明します。

昨年11月の第2四半期決算説明会でも説明しました通り、今期は1株当たり28円と、増配とする予定です。なお、昨年末に実施しました自社株買いを含めた総還元性向は約37%となります。



このグラフはROICの推移をセグメントごとに示したものです。左側は年ベース、右側は四半期ごとの推移となっています。

全社のROICは、四半期ごとの季節性はあるものの、年ベースでは安定的に2桁を超えるROICとなっており、2019年3月期においても12.4%となっています。

セグメント別に見ると、機械加工品事業セグメントでは安定的に高いROICとなっており、今期は31.1%となりました。電子機器においても、年間では安定して2桁のROICとなっています。ミツミ事業セグメントについても、経営統合以降、大きく改善してきています。なお、ユーシンセグメントはすべてJGAAPとなっており、年ベースの数字は暦年となっています。

それでは私からご説明を申し上げます。

私が社長になりましてから、ちょうど10年が経過いたしました。おかげさまで何とかここまで無事にやってこられました。今日は今期の予想と、これから10年先を見渡して当社が10年後にどんなイメージになっているのか、をお話し申し上げたいということで、かなり資料が厚くなっています。

時間の関係上、ポイントを絞ってお話申し上げることをお許しください。

前期（19/3期）の総括

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

- 全体：通期純利益は過去最高。3Q累計の売上高、営業利益は過去最高。
  10月の月次営業利益は過去最高を大きく更新。
  営業利益1,000億円の手ごたえをつかんだ。
  ポップアップカメラ用マイクロアクチュエータは、中国向けで絶好調。
  ただし4Qは外部環境の激変による受注の大幅ダウンで予想を下回る。
- 短期的な見通し：マーケットの在庫は確実に減少。
  新しいテクノロジーは確実にドライブがかかり始める。
  （IoT、5G、AI/Big Data、ADAS/電気自動車、航空機/ドローン）
  ⇒夏頃からの回復を予想
- 機械加工品：自動車／航空機向けは堅調。ロッドエンドは想定以上に収益改善。ベアリング在庫は適正水準を確保。
- 電子機器：家電、OAを中心に中国需要が急減速。
  新型LEDバックライトは立ち上げは順調も、急激な生産調整。
- ミツミ：スマホ／ゲームで4Qに急激な生産調整。
  中国スマホは新機種向けの立ち上げで今期の大きな事業機会。

2019/5/8　25

前期の総括ですが、前期の今ごろは、内心では営業利益1,000億円に到達するのではないかと思っていました。12月頃までは予想どおりの業績で推移できていましたが、第4四半期の大幅な減産がかなり響きました。単月では、十分に1,000億円に届くレベルの利益を上げることができた月もありましたので、手応えをつかむことはできたと思っています。

この第4四半期は、米中貿易戦争の問題に加え、いろいろな別の要素も重なってしまい、想定以上の減益となってしまいました。この状況がいつまで続くのかはわかりませんが、後でも述べますが、夏頃からは回復するのではないかと思っています。

今期（20/3期）計画のポイント

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

売上１兆円達成計画の１年前倒しを確かなものに

～サブコア事業の収益寄与減少の中で、コアの強さを確認する1年～

今期のポイント

- ボールベアリングは数量減にも関わらず利益（率）が上がる
  （ミックス改善、適正在庫確保、輸送費低減、等）
- 自動車、航空機向けビジネスが全体の成長をけん引
- ミツミは実質的に横ばいと想定（前期特殊要因を除く場合）
- 電子機器およびユーシンを保守的に想定
- 積極的な株主還元を計画

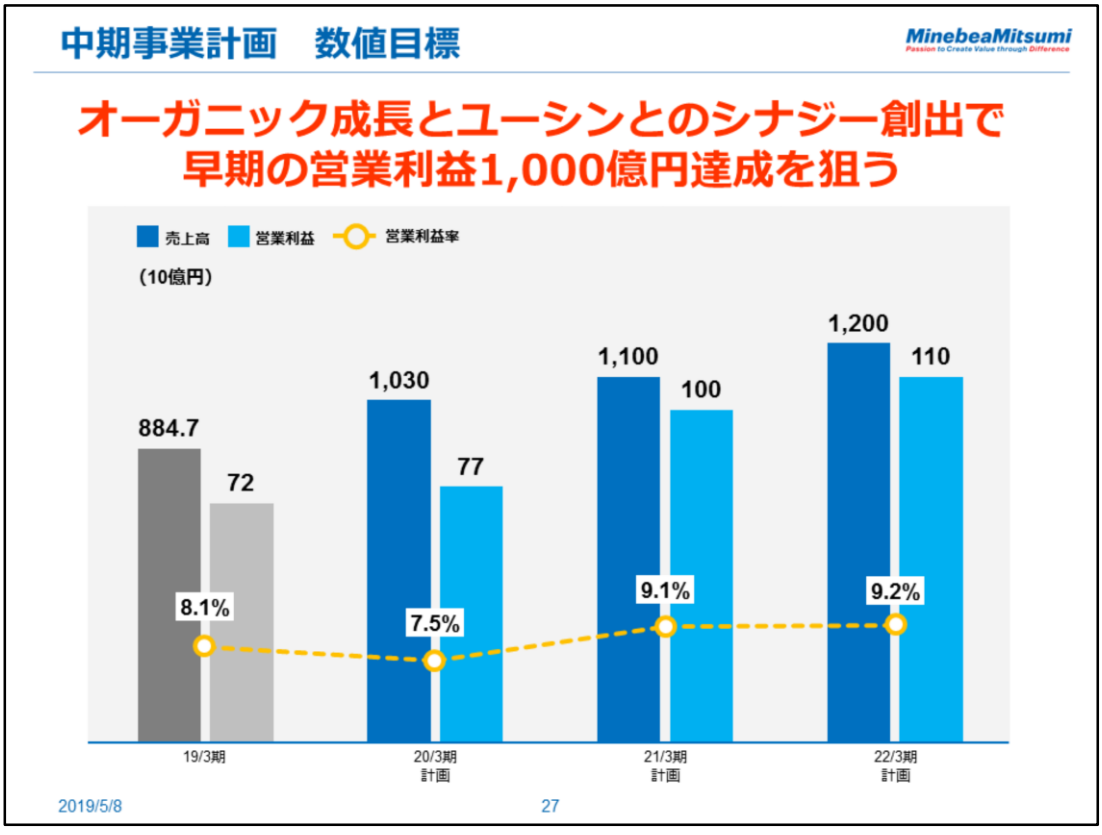
（百万円）	2019年3月期 通期	2020年3月期計画			
		上半期	下半期	通期	前期比
売上高	884,723	**496,500**	**533,500**	**1,030,000**	+16.4%
営業利益	72,033	**27,000**	**50,000**	**77,000**	+6.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	60,142	**21,400**	**40,600**	**62,000**	+3.1%
基本的１株当たり当期利益（円）	143.90	**51.55**	**97.80**	**149.35**	+3.8%

2019/5/8 26

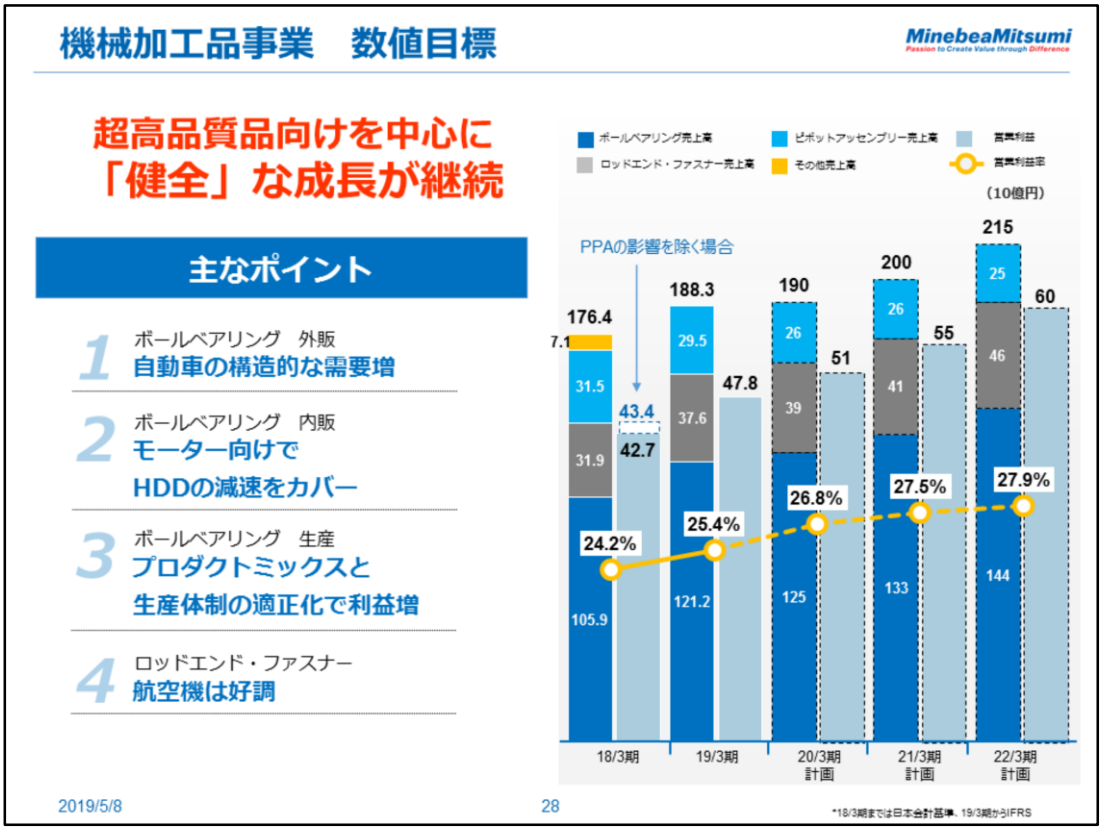
今期の計画のポイントです。

先ほど発表がありましたように、営業利益は720億円でした。今期は、売上が1兆円超えるのになぜ営業利益は770億円なのか、と言われるかもしれませんが、これにはいろいろな考慮があります。

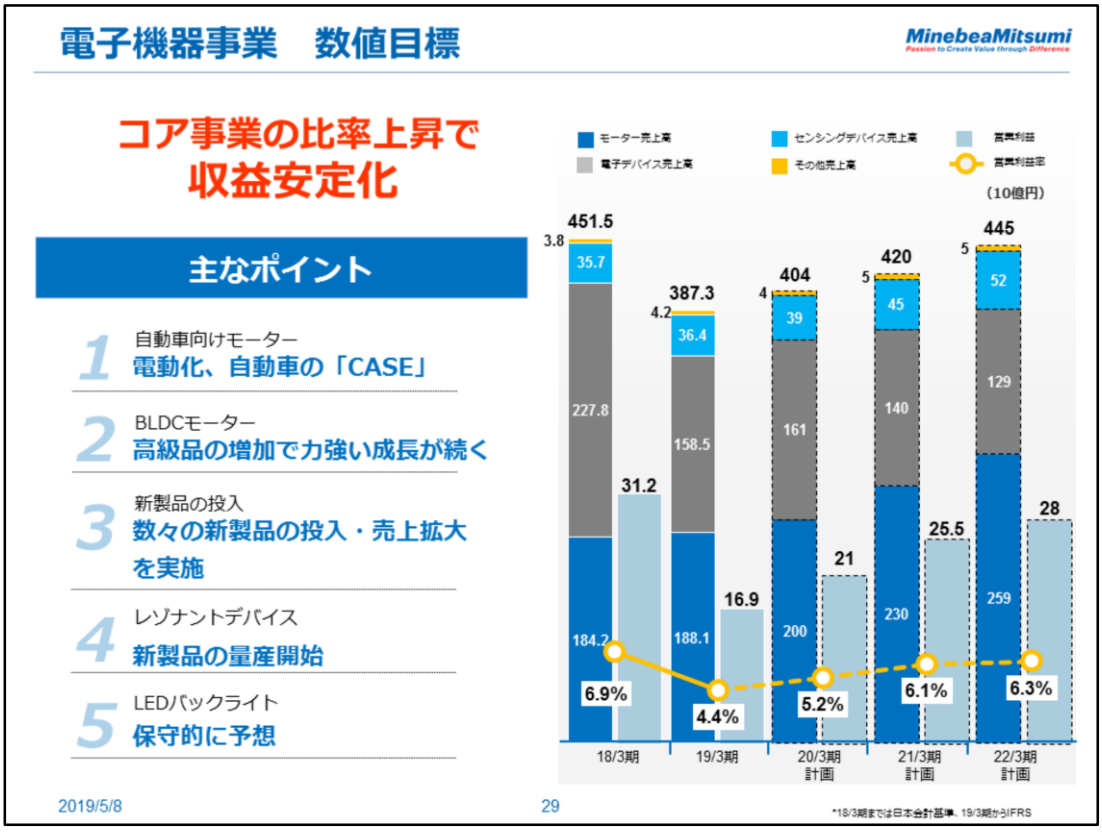
まず、前期の営業利益は720億でしたが、ここからいろいろな特殊要因を除くと、実力値は690億ぐらいだったと思っています。そこから出発しまして、ユーシンが80億円。機械加工品はボールベアリングの数は減りますが、後で述べるような施策によって増益。電子機器は前期があまりにも悪かったので、今期はモーター、LEDバックライトを中心にもう少し伸びるという予想をしています。そしてミツミは保守的に精査し、全社の営業利益は800億円と予想していました。これに、4月に入ってすぐタイで新しい法律が可決されたことにより、年金の積立不足を約30億認識しなければならないということがあり、結果としてこの770億円という営業利益計画を発表することに至りました。



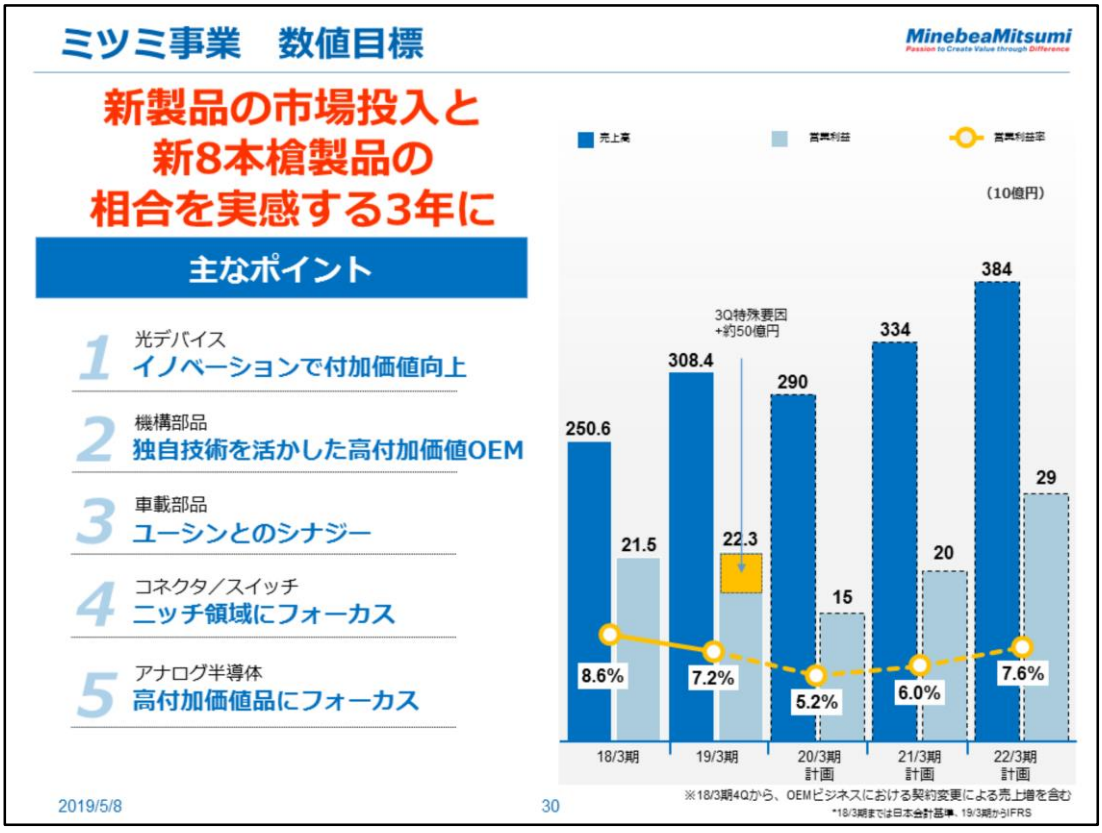
営業利益1,000億円は、残念ながら今期はよほどの回復がないと難しいかと思いますので、来期に確実なものとしたいと思っています。今の米中貿易戦争も来期には解決しているだろうと思いますし、ADAS、5G、Big Dataや、いろいろな新しいテクノロジーがこれらによってドライブがかかってくるだろうということから、今期同様、売上は1兆円を超えてくると思います。営業利益1,000億円も、結果的には当初の予定どおりとなり、2021年3月期の達成になるのではないかと思っています。



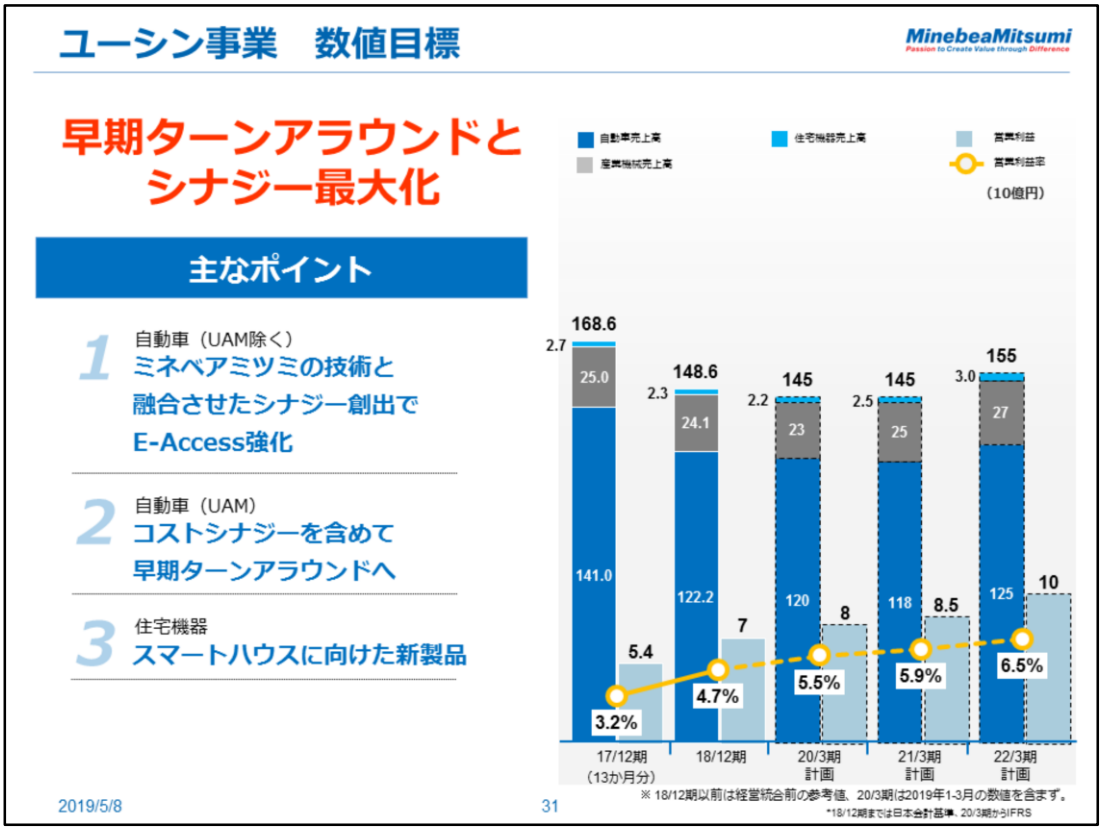
機械加工品は増益とお話していますが、これは今非常に落ち込んでいるのが、低価格のベアリングのボリュームとなっており、結果的にはプロダクトミックスで平均単価はアップしています。それに加えまして、残業の徹底削減、シフトの変更、一番安いコストのベアリング工場をフル稼働にしてコストの高い工場はフル稼働にしない、といった施策によってベアリングの増益を達成した上に、航空機は非常に堅調です。こうしたことから、機械加工品では30億円近くの増益を予定しています。



電子機器は、モーターは自動車の電装化により収益改善、LEDバックライトは今期のモデルは当初から歩留まりがかなりいいだろうと想定をしていることから、前期比で増益。さらに、中華圏のスマートフォン向けポップアップカメラのアクチュエータが非常に好調で、今カンボジア工場は大変なにぎわいとなっていますが、これが収益を押し上げる要因の一つと思っています。



ミツミ事業は、OISは今期の方が間違いなくよくなるだろうと見ています。

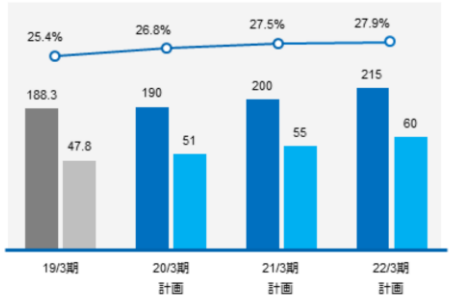


ユーシンは営業利益を80億円としてあります。本来はすぐに出てこないといけないシナジー、例えば物流、資材といったところのシナジーを加味しますと、10億円ぐらいのアップサイドはあってもいいのではないかと思っています。

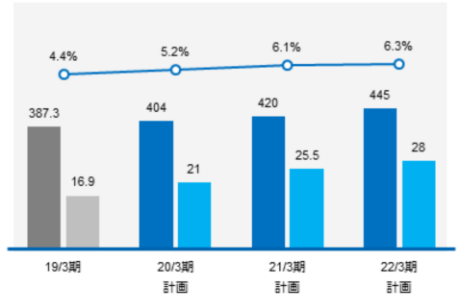
中期事業計画　セグメント別数値目標まとめ

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

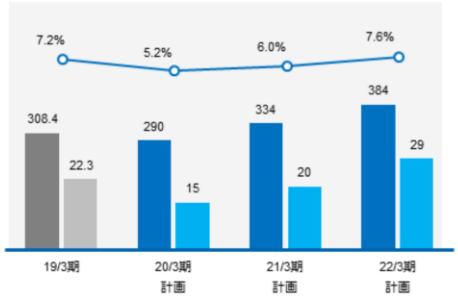
機械加工品



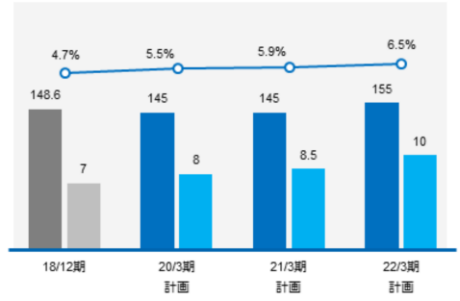
電子機器



ミツミ



ユーシン



その他・調整額＝19/3期　△149億円、　20/3期 △180億円、　21/3期 △160億円、　22/3期 △170億円

※ユーシンは18/12期以前は経営統合前の参考値。20/3期は2019年1-3月の数値を含まず。
*18/12期までは日本会計基準。20/3期からはIFRS。

ユーシンについては、もう何度か紹介していますので多くは申し上げません。

とにかく今はPMIに全力を尽くしており、一昨日にはユーシンも東京本部ビルに引っ越しをしてきました。日本を初め、来月にもまた訪問するヨーロッパでも、今のところPMIは非常にうまくいっているのではないかと思います。

売上は、自動車ビジネスであることから明日から急に増えるというわけにはいきませんので、多少時間がかかりますが、生産性、それから先ほど言ったシナジー、こういったものをできるだけきかせることにより、3年後と言っていましたが、来期には営業利益100億円を目指したいと考えています。

ユーシン事業のシナジーの例（自動車）

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ユーシン技術とミネベアミツミ技術を融合し E-Access*の付加価値向上

*E-Access: より安全で、快適なカーアクセス方法のご提案

メガトレンド

ADAS／5Gを背景とする自動車の技術革新で、電動化／自律化が進む

ユーシン自動車事業の強み

開発・生産・営業を世界中で展開し、独立系としての強みを持つことで世界トップクラスのシェアを確保

- 幅広い製品ラインナップ
- 世界14か国20工場での生産体制
- 名だたる有力OEMとの取引き

＋ミネベアミツミ保有技術とのシナジー

（入力系／変換・制御系／出力系のあらゆるデバイス）

ミネベアミツミ保有技術とのシナジー
（スマートコクピットの事例）

ユーシン事業のシナジーの例（スマートハウス）

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ミネベアミツミの無線／ソフトウェア技術を中心とする技術シナジーでスマートハウス構想を進化させる

メガトレンド

AI／Big Dataを背景とするあらゆる住宅機器のコネクティビティ向上、
Industry 4.0など工場の省人化、無人化

ユーシン住宅機器事業の強み

自動車事業で培ったメカトロニクステクノロジーを応用し、
ハイレベルなセキュリティロックデバイスを開発・生産

＋ミネベアミツミ保有技術とのシナジー
（モーター、センサー、無線／ソフトウェア、ほか
多数のエッジデバイス）

新製品三羽烏と重点参入分野

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

- Global販売体制の整備
- デザイン・性能の改善
- 認知度の向上
- 美術館等の引合い急増

- 新製品の投入
- 改修・バージョンアップ
- 市場別ビジネスモデル
- 大規模実証開始へ

- 営業力強化
- 拡張性のある製品の開発
- 新製品の販売パートナーの決定
- チリに22,000ノード販売

FCFの使途と株主還元について

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

財務規律の維持を前提とする
フリーキャッシュフローの使途について

1 成長投資を最優先

M&Aは、業績のボラティリティを低減する事業ポートフォリオの構築へ

2 積極的な株主還元

成長投資を優先した上で、中長期ではフリーキャッシュの50%程度を
目途とした積極的な自己株式の取得および安定的な配当成長を目指す
自己株式の取得と配当の割合は、株価水準に応じてフレキシブルに決定

目指す姿

最終利益成長率を上回るEPS成長

2019/5/8 37

今日の一番大きなメッセージは、ついにミネベアミツミも次の段階に入るというところです。

成長を緩めるつもりは全くありません。私がミネベアミツミに入ったころは2,000億円ぐらいの売上で4,000億円の借金がありました。これが今は1兆円の売上規模になり、2月時点ではほとんど借金がなくなりました。詳しくは後ほど申し上げますが、これから先、またいろいろなキャッシュフローがついてくるところも考えまして、これからもいいパフォーマンスを上げていきたいと思っています。また、積極的な株主還元についても、後で発表させていただきたいと思います。

配当予想

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

20/3期配当について

19/3期	期末配当	14 円/株	年間 28 円/株
20/3期	中間配当	未定	
予想	期末配当	未定	

年間配当金については、
連結配当性向20%程度を目処に決定いたします

配当は連結配当性向20%程度を目途、ということで、毎年状況を見ながら決めています。今のところは未定とさせていただいています。

自社株買いについて

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

自社株買い決議（2019年5月8日）

- 取得株式総数：上限 750万株
（発行済株式総数（自己株式を除く）の1.81%）
- 取得株式総額：上限 150億円
- 取得期間：2019年5月9日から2020年4月30日まで
- 理由：株主還元および資本効率の向上と経営環境に応じた
機動的な資本政策を遂行するため

2019/5/8 39

自社株買いの発表をしました。本件は、後述します積極的な株主還元のひとつとして決議したものです。なお、この自己株式取得枠は取得期間1年としています。

現在はユーシンにおいて第三者を含む調査委員会による調査が進行していることもあり、本件自社株買いの実施については、この１年の期間内で、適時適切なタイミングで実施したいと思っております。

今日、特に皆様にお話を申し上げたかったのはこれからのスライドで、この10年、次の10年という、我々が10年後にどんなイメージになっているのか、についての説明になります。

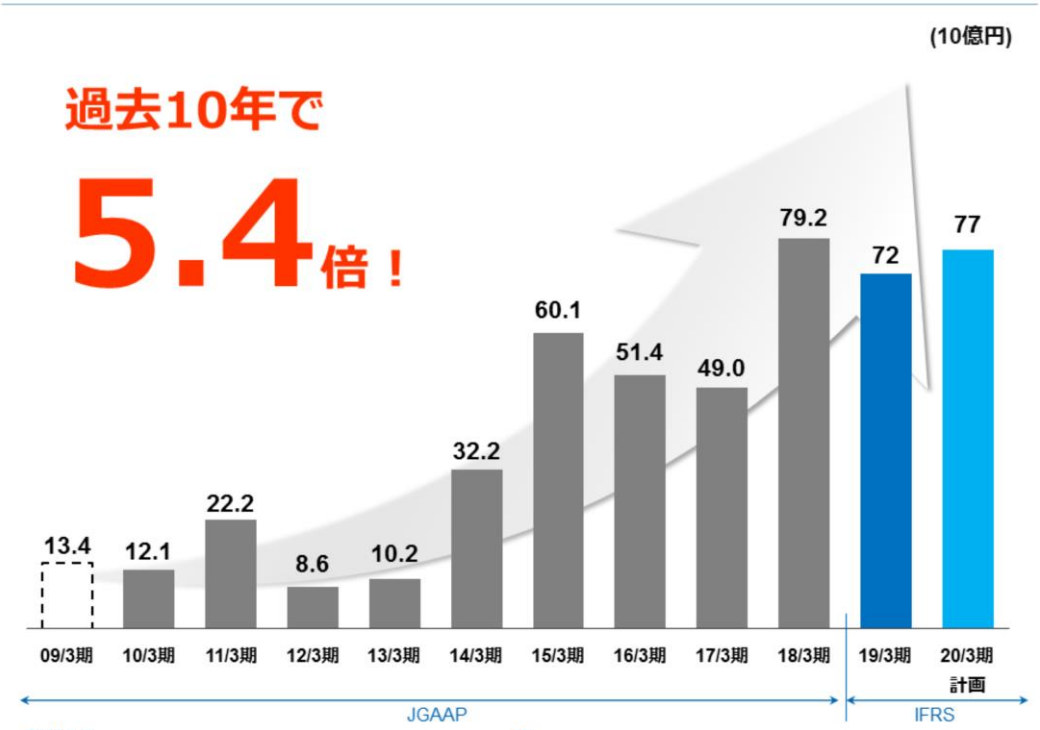
日本も新天皇が即位され、平成から令和という新しい時代になってきましたので、私どももこれからの10年、令和10年までについて、今までの10年の総括とあわせましてお話をしたいと思います。

売上高の推移

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

営業利益の推移

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference



主要指標10年間の実績

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

単位：百万円	09/3期	19/3期	倍率
売上高	256,163	884,723	3.5倍
営業利益	13,406	72,033	5.4倍
税前利益	6,834	71,321	10.4倍
純利益	2,441	60,142	24.6倍
1株当たり利益（円）	6.18	143.90	23.3倍

オーガニック成長を中心に伸びた！

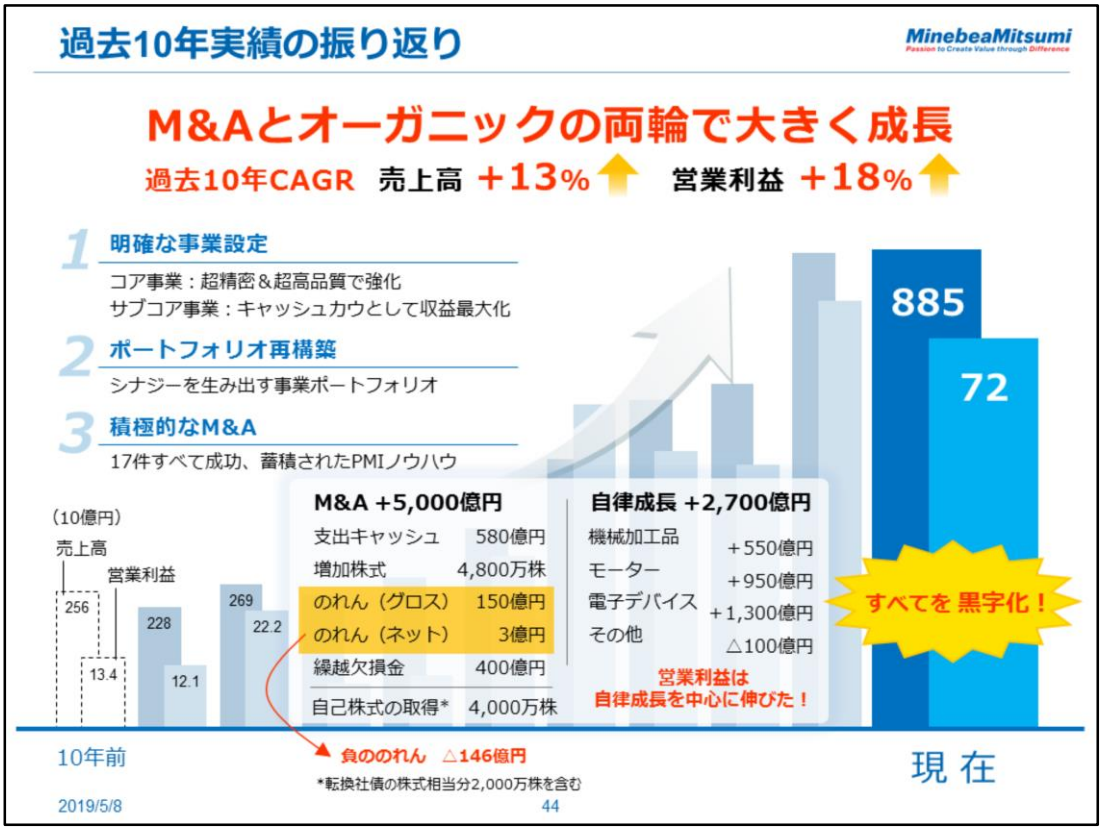
株価	時価総額	ネット有利子負債	純資産
5.2倍	5.5倍	-80%	3.8倍
358円 → 1,856円	1,429億円 → 7,927億円	1,100億円 → 217億円	1,068億円 → 4,073億円
2009年3月31日　2019年5月7日	2009年3月31日　2019年5月7日		

2019/5/8　43

*09/3期は日本会計基準、19/3期はIFRS

10年間の実績ということで、こちらの図をご覧ください。

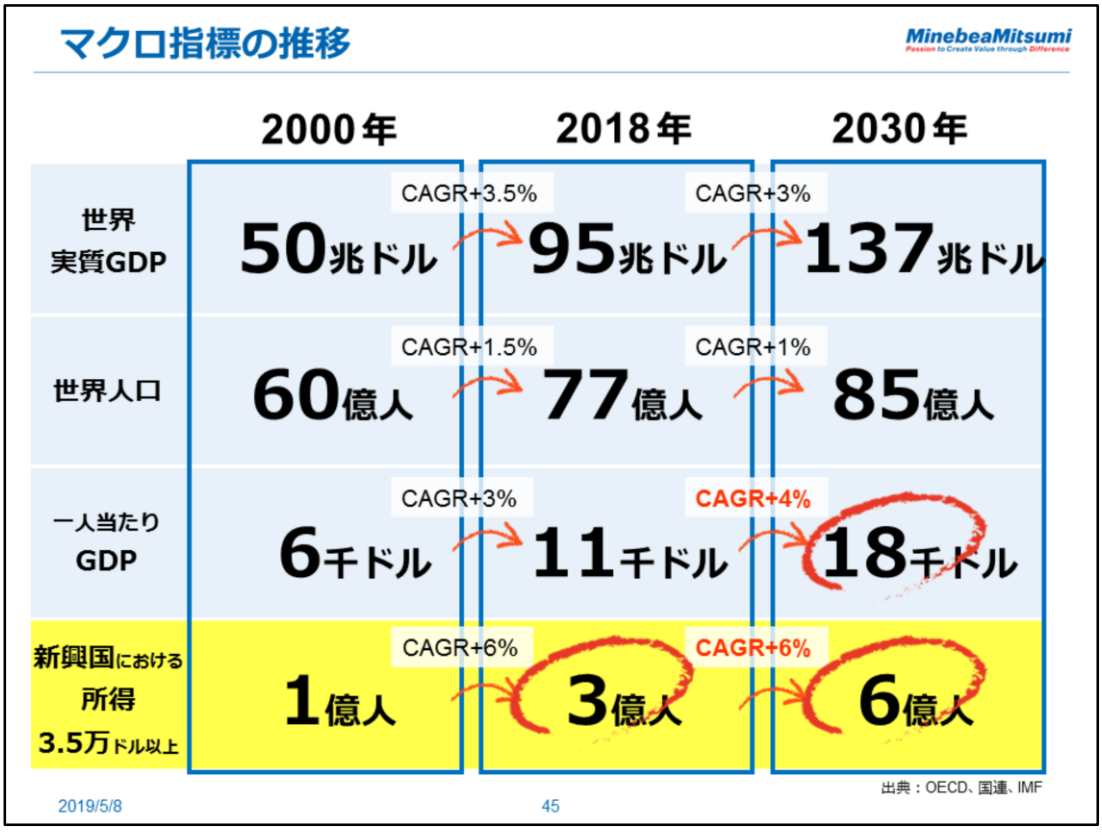
ここで皆さんに申し上げたいのは、今期ユーシンは、フル連結ですけれどもまだ結果は出ていませんが、仮に1兆円達成を前提に振り返りますと、私が社長になったときの売上が2,300億ですから、約7,700億が売上として増加したということになります。その間にM&Aを17件実施しており、これによる売上の増加が約5,000億円あります。したがいまして、自律成長という意味では売上は2,300億だったものが5,000億ですので約2.1倍に成長、あとの5,000億円をM&Aで成長、と言うことができたのではないかと思っています。



1つだけ自慢をさせていただこうということで、このスライドを用意しました。

売上で5,000億の成長を生み出したM&Aについて、支出したキャッシュは約580億円でした。それによるのれん代は、グロスで150億円ですが、負ののれん代で買収したものもありますので、ネット3億円で5,000億円の売上をつくることができたというのは、非常によかったのではないかと思います。さらに繰越欠損金も400億円ついてきましたので、このあたりは自慢できるだろうと思います。

また、自律成長のブレイクダウンをしますと、機械加工品が約550億円、モーターが約1,000億円、電子デバイスが1,300億円という内訳になると思います。



これから次の10年ですが、今出ているデータをピックアップするとこのようなものがありました。

私が一番注目しているのは一番下のラインで、新興国における所得3.5万ドル以上、富裕者層と呼ばれるらしいのですが、これがこの10年で3億人から6億人になるとされています。私の持論ですが、所得が増えると高級製品が欲しくなる、高級製品をつくるには高級な部品が要るということで、当社の活躍の場が広がっていきます、というお話をずっとしています。これをご覧になっていただければ、今1兆円という売上について、自律成長を1兆円として2兆円、という予想は実態からあまりにもかけ離れたものではないと思っています。

また、これからの10年間では、インドもかなり成長すると思います。アフリカも10年後にはかなりの市場になっていくだろうと考えています。日本の部品メーカーが活躍できる場が、次のピークがこれからの10年に来るのではないかと思っています。

社長になってすぐに、エレクトロメカニクスソリューションズという言葉を商標登録しまして、世界に1つしかない会社、いろいろな技術を相合した会社をつくろうと目指してきました。この土台は、何とか達成できたのではないかと思っています。

これからは、このカーブをぐっと上げていきたい。これは、多分リニアには上がっていかないと思います。先ほどのこの10年間を振り返った売上の推移を見ても、最初の4年間はほとんど売上が変わりませんでした。ですから、売上が7,000億円増加したのは最後の6年であったということです。今、私どもはいろいろな仕込みをしていますが、それらが全部きれいに45度で上がっていくことはないと思いますけれども、10年後を見た場合にはかなりのところまで成長ができるのではないかと思います。

その戦略を4つにまとめています。

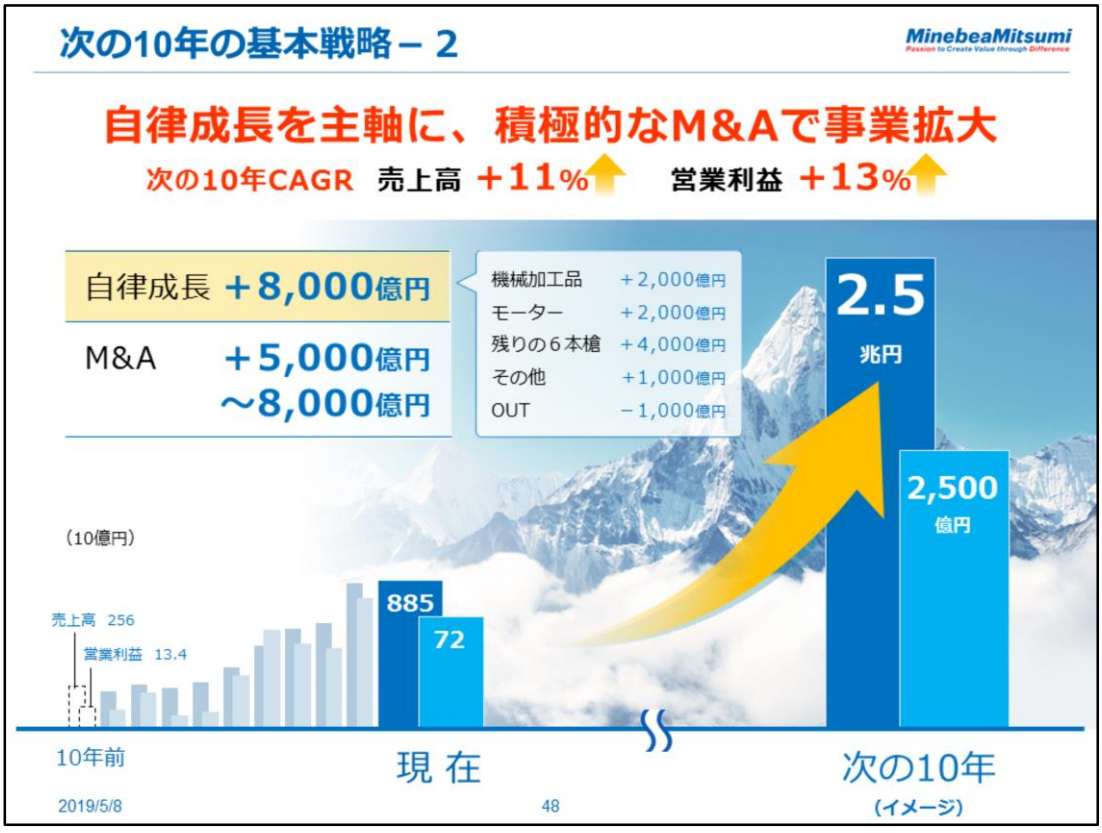
まず1つは、7本槍だったものを8本槍に変更しました。これはユーシンが入りましたので、「アクセス製品」というものをひとつの槍として加えたものです。いつも申し上げていますけれども、この8本槍あるいは旧7本槍は、マーケットが非常に大きくてそう簡単にはなくならない、その中のニッチマーケットで私どもの強みを生かせられる、例えば超精密加工技術とか。それから今は「相合わせる」と呼んでいますけれども、「相合力を使える」、そういうものに特化していくということです。

2番目は、新製品の市場投入。先ほど申し上げたようなテクノロジードライバがメジロ押しで、これに対して適切な新製品を投入していきたいと思っています。

3番目は、我々が今弱い医療、インフラ、住設といったあたりも積極的に攻めていきたいと思っています。

それから、M&Aを続けていくということです。我々は1兆円の土台を築いて、かなり求心力を持つことができたと思います。これからは、どんどん時代が変わるに従って、それについていくことができない会社が日本でもどんどん出てくると思います。そういうものを的確に私どもの受け皿できちんと受けて、相合力を発揮できる。こういうチャンスが、これからの10年にはかなり多く出てくるだろうと予測しています。M&Aも十分やっていきたいと思います。

また、これから10年の私の最も大きな課題のひとつは、人材育成だと思っています。会社が急に成長しており、また今のマネジメントも歳をとってきますので、いかに次の世代を育て、バトンタッチしていくかということは、会社の成長と同時にやらなくてはいけない大きな課題です。



そうやって考えてきますと、10年後の我々の売上は2.5兆円ぐらいになるのかなと思っています。過去の10年で売上で5,000億円のM&Aをやったわけですから、土台が1兆円で、今言ったような状況の中で5,000億～8,000億のM&Aをやることはそれほど非現実的なことではないだろうと。それから自律的成長は、先ほど申し上げましたように2,300億だったものが5,000億になった前例を考えますと、2倍まではいかなくても1.8倍ぐらいにはできるのではないかと思います。ブレイクダウンとしては、機械加工品で2,000億、モーターで2,000億、残りの6本槍あるいは新製品で5,000億円、これを10年間でやっていこうと思っています。

機械加工品は、ベアリングと航空機だけでは多分足りないでしょう。やはり新たな機械加工品の柱となるようなものを見つけ出していかざるを得ないと感じています。モーターにつきましては私どもの中にもうロードマップができていまして、この2,000億円はそれほど難しいものではないのではないかと考えています。一番チャレンジングなのは残りの6本槍とその他で5,000億の売上をつくっていくところだと思っています。そのときの営業利益率の目線は、10%に置きたいなと思っています。

そのほか、航空機も10年後にはトータルで売上1,000億円を超えてくると報告を受けていますし、センシングデバイスも1,000億円を十分に狙えるところにあると考えています。

基本戦略

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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

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	サブコア	ノンコア
ニッチ競争力 ＋ 永続性	新規性 ＋ 非永続性	低利益 or 価格ニッチ
成長戦略	収益改善と次世代製品の 開発戦略	選択と集中

8本目の槍に加えた「アクセス製品」について、黄色い帯でハイライトしています。

ご覧のとおり、ほかの7本槍すべてと親和性があり、一緒に組み合わせることによって他社にないものをつくることができますので、これを入れさせていただいたということです。

サスティナビリティ

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

1 ガバナンス

・指名委員会、報酬委員会の設置
・サスティナビリティ推進部門設置
←執行部門内での監督と執行の分離

2 環境

・ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度の制定
・環境配慮型工場への転換推進

3 社会

・人材育成
・ダイバーシフィケーション

4 ポートフォリオ

新8本槍戦略
＝経営の柱の分散
＝サスティナビリティ向上

5 為替／地政学的リスク

22か国84拠点のグローバル生産体制
=ナチュラルヘッジ

人的資本　知的資本　製造資本

「マーケットの次の10年」はお読みいただければと思います。

ボールベアリング事業の次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

超高品質品の構造的需要増と
圧倒的競争力で力強い成長が継続

キーワードは

1 **自動車**
高機能化・EV化

2 **データセンター**
5G・ADAS・IoT

3 **高級家電**
静音性・省エネ性

4 **省人化・無人化**
医療ロボット・ドローン

●ボールベアリング外販数量（百万個／月）

モーター事業の次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

省エネ／省人化とデジタライゼーションで事業機会がさらに拡大

1 自動車

・自動運転による快適性向上でアクチュエータが増加

・環境規制強化→xEV化→冷却ファンの拡大

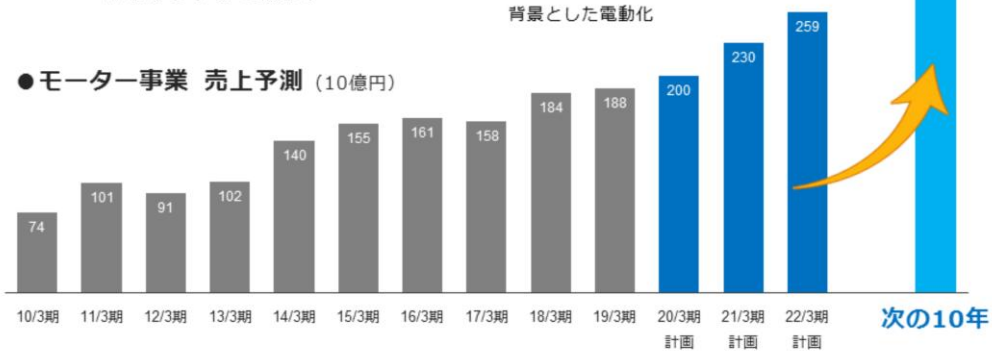
2 高級家電

さらなる静音化、省エネ化

3 医療・ロボティクス

遠隔医療、無人化工場を背景とした電動化

●モーター事業 売上予測（10億円）



*18/3期までは日本会計基準、19/3期以降はIFRS

車載部品の次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

CASE時代に向けた新製品とシナジー創出

車載比率UPで全社利益率は上昇へ

1 ベアリング、モーター
EV化で構造的需要増

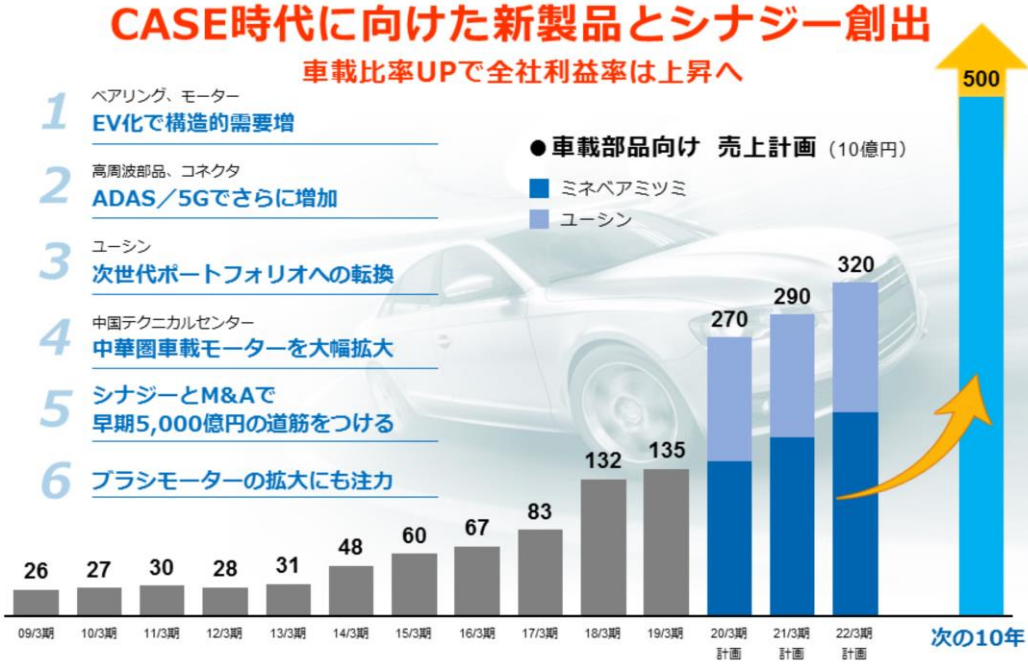
2 高周波部品、コネクタ
ADAS／5Gでさらに増加

3 ユーシン
次世代ポートフォリオへの転換

4 中国テクニカルセンター
中華圏車載モーターを大幅拡大

5 **シナジーとM&Aで早期5,000億円の道筋をつける**

6 **ブラシモーターの拡大にも注力**



*18/3期までは日本会計基準、19/3期以降はIFRS

航空機部品事業の次の10年

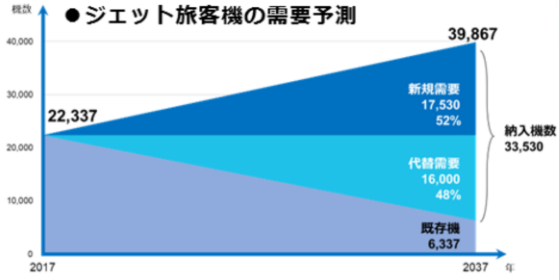
MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

シェアアップと構造的数量増で
市場成長を上回る売上成長

キーワードは

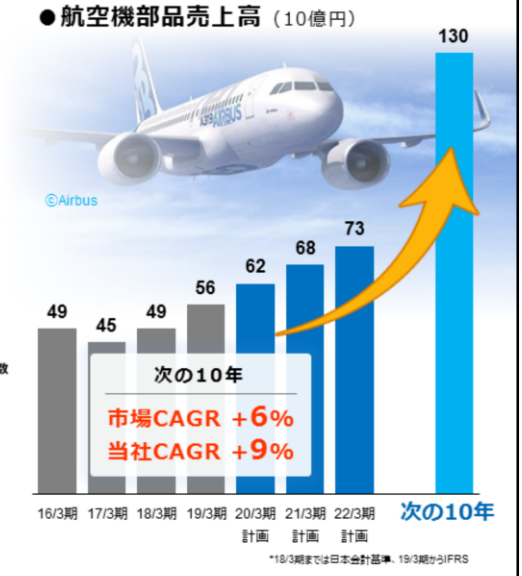
- 中小型機を中心に生産機数の増加
- シナジーによる新製品
- メカパーツで1機あたり売上の増加
- オフセットビジネス
- オーガニックとM&Aの両輪

●ジェット旅客機の需要予測



出典：一般財団法人　日本航空機開発協会

●航空機部品売上高（10億円）



当社航空機部品が市場の伸びを上回る理由

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

強まる業界プレゼンス

- 超精密加工技術
- 特殊工程を含む超高品質の対応力
- 重要部品におけるグローバルでの豊富な量産実績
- 顧客のBCP対応に応える グローバル生産体制

一機当たり売上の増加

- 高付加価値メカパーツの拡販による平均単価の上昇
- 価格競争力を生かしたシェアアップ

メカパーツ CAGR +11%

MinebeaMitsumi AEROSPACE

NMB CEROBEAR myonic Mach-Aero

M&Aのシナジー

- 多様化した技術ポートフォリオと顧客層拡大による トップラインシナジー
- 拠点の有効活用による コストシナジー

技術シナジー創出へ

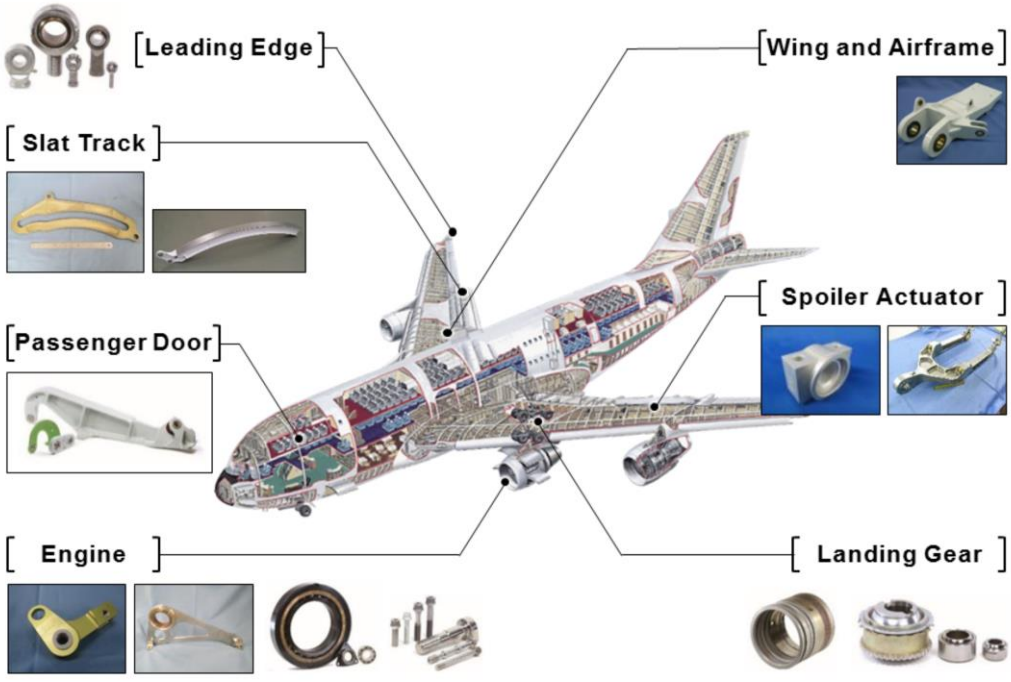
アジア圏ビジネスの拡大

- 中国国内における中国機需要の大幅拡大
- アジア諸国における オフセット取引による商機拡大

アジア圏売上高 CAGR +15%

（参考）航空機部品の用途の例

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference



家電・OA・HDD向けの次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

高品質品で高シェアが継続

高級家電

- 高級家電向けボールベアリングは寡占化戦略
- 省エネ需要の高まりでモーターは高級化
- スマート家電向けで「相合」のシナジー

寡占化

OA機器

- 事務機器向けは高いシェアでキャッシュカウ化
- 徹底したコスト削減

キャッシュカウ

HDD

- ローエンドは構造的に減少も、ハイエンドに注力し収益安定化
- 技術革新によりピボットは員数増加長期的には数量底打ちへ

ハイエンド注力

医療向け製品の次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

医療・健康分野の先端テクノロジーは当社事業機会の宝庫

1 高齢者の見守り

ベッドセンサーの医療機関、一般市場への展開

2 人工臓器の一般化

C&Aの3Dプリンティング技術

3 遠隔治療

医療ロボット向け高級ベアリング
超高感度ひずみゲージMINEGE®

住設向け製品の次の10年

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

ミツミとユーシンのシナジーを中心に
住設ビジネスを大拡張

1 安全・安心

防犯、見守り、防災用途
アクセス製品、センサー

2 IoTによる利便性

AI、Big Dataを活用した
各種コネクテッド製品

3 省エネ、省資源化

スマートメーター、環境センサーを
活用したエネルギーマネジメント
システム

IoT、AI/Big Dataで新市場を切り開く

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

エッジデバイスでビジネスチャンスを広げる

～次世代をけん引する技術に向けた新市場を切り開く～

データ収集 → データ蓄積 → データ活用

エッジデバイス

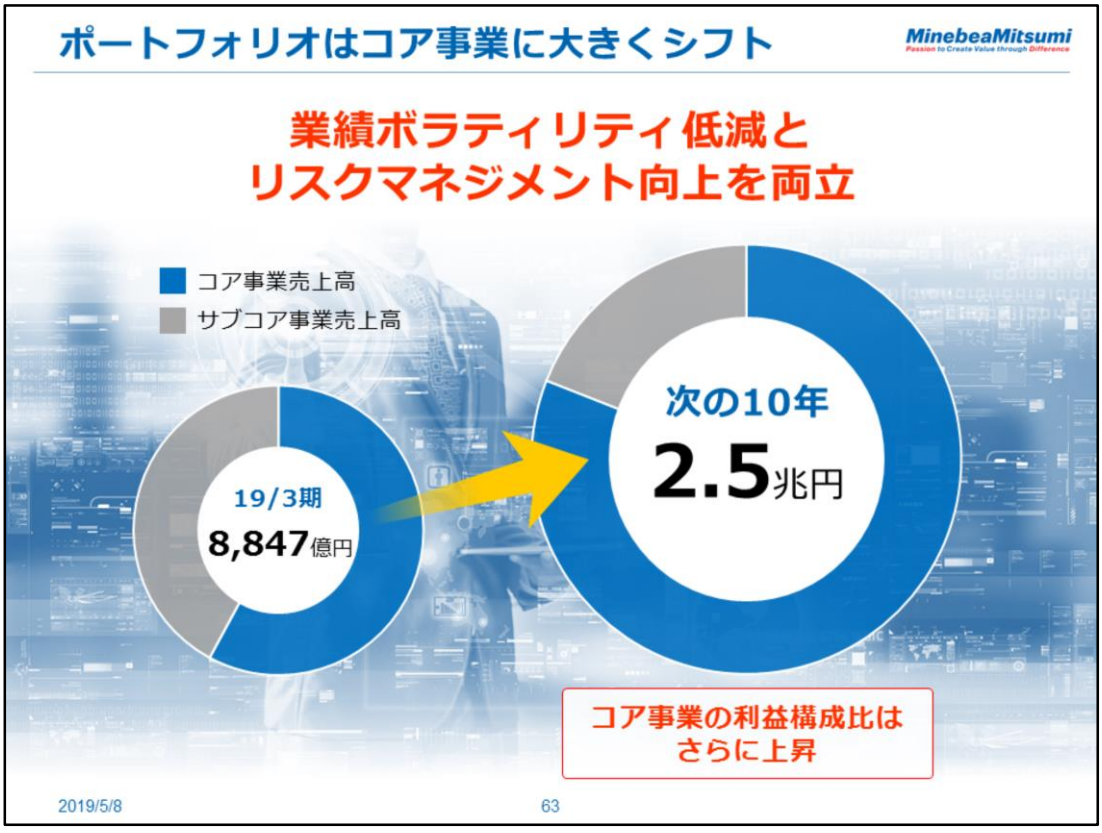
環境センサー	カメラ	ベッドセンサー	SALIOT	搬送ロボット
温度、湿度 風量、照 度、気圧	画像 映像	体重、体動 呼吸、心拍	照度、光量 メンテ	屋内地図 搬送時間 搬送距離
AIスピーカー	**計量機**	**道路灯**	**パーキング**	**アクセス製品**
音声	重量 メンテ	電力計 環境データ	駐車情報	ロック機構

「相合」で　強化

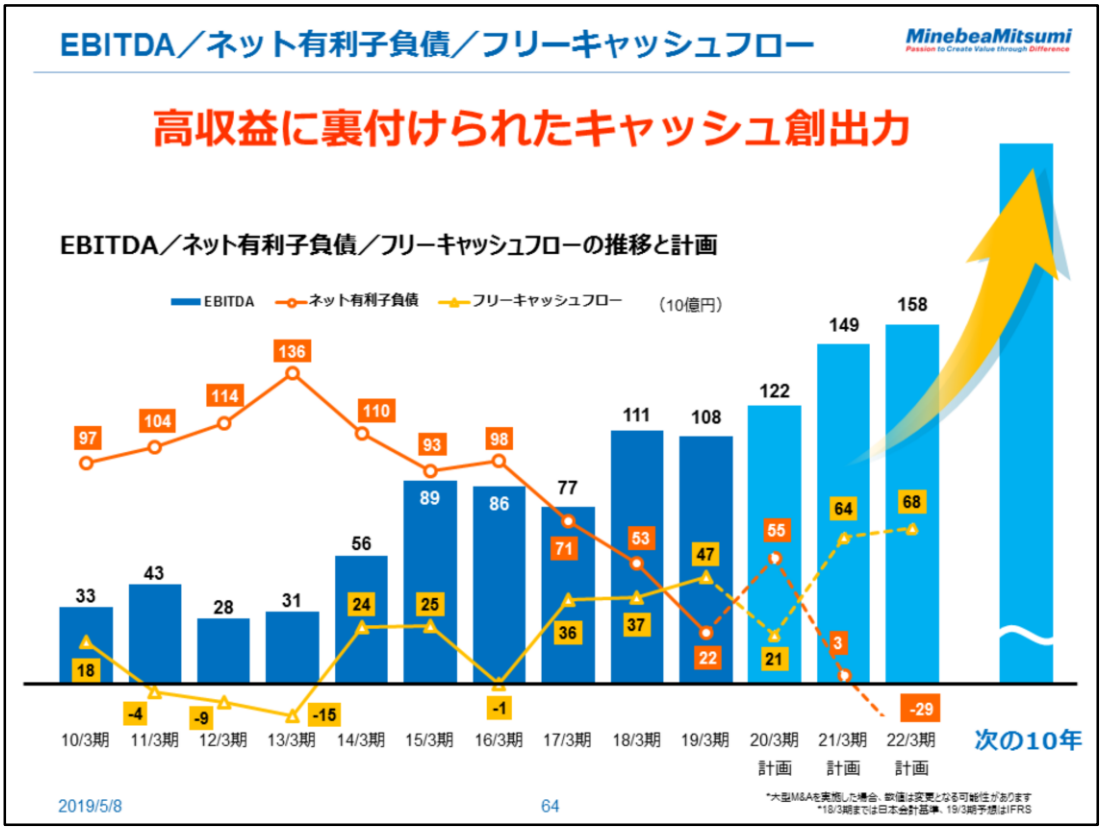
IoT プラットフォーム

サービス提供

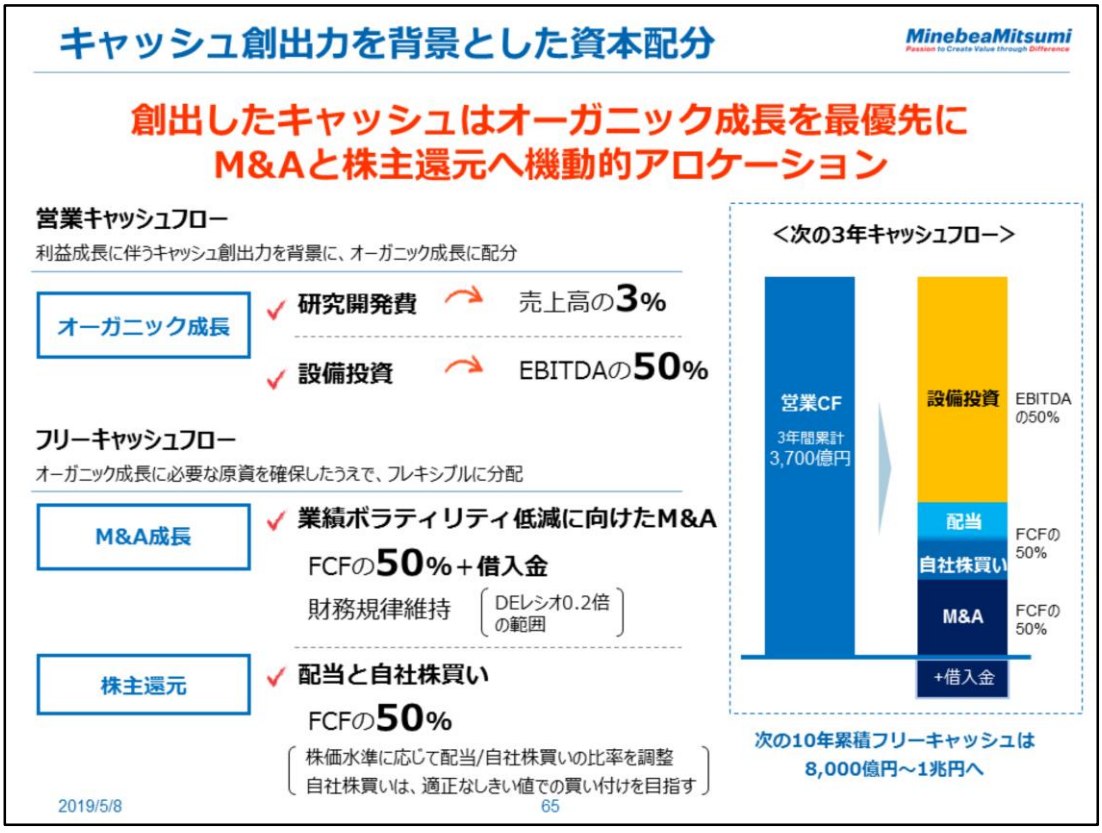
- 屋内環境
- 行 動
- 健 康
- 工場稼働
- 工場品質
- 屋外IoT
- 見守り
- 故障検知



コアとサブコアのイメージについて、10年後はこのようなイメージになっているかと考えています。



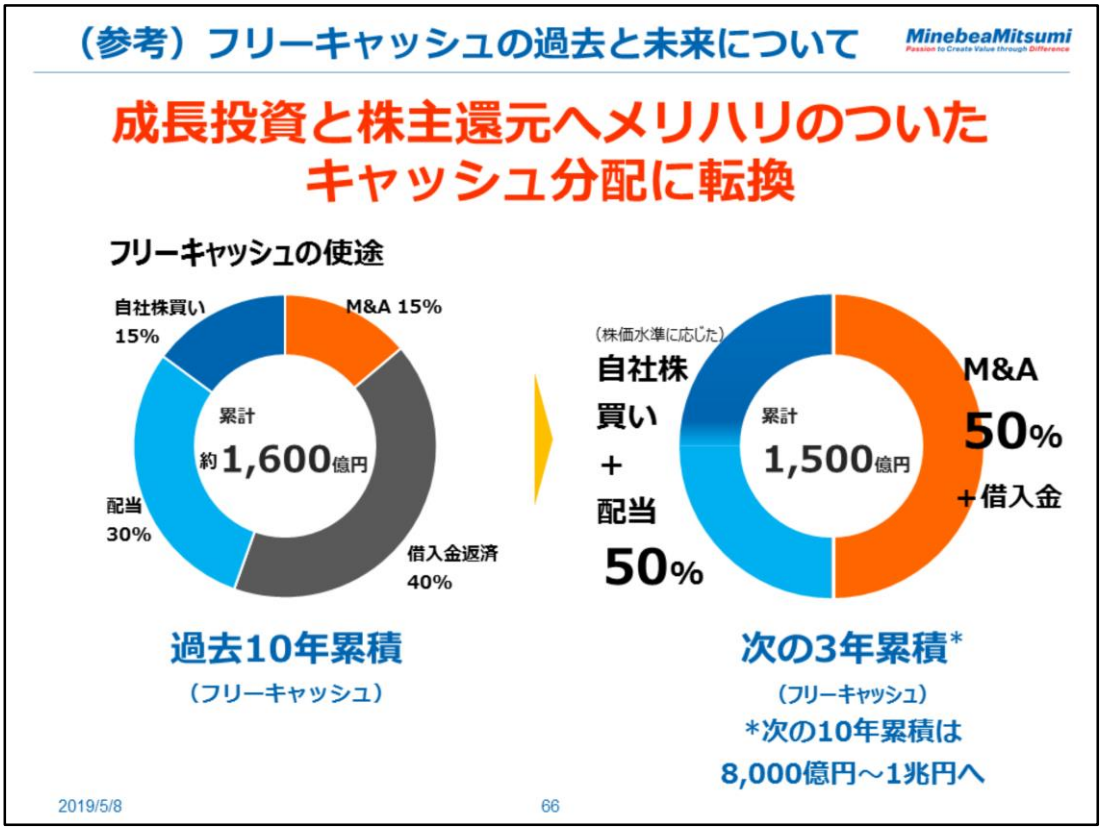
今日、最も皆さんにお伝えしたかったことは、ミネベアミツミは、昔のミネベアの発想とは違った会社になりたい、ということです。EBITDAベースで約1,000億円のキャッシュを稼ぎ出せる、そういう会社になってきました。これまでは入社した時にあった膨大な借入金がずっとトラウマのようになっていましたが、これからはこれだけの大きなキャッシュフローをいかに使って成長するか。そして、いかに株主に還元していくか。これが我々が次にチャレンジしなければならないことだろうと思っています。



この表は、今日、ぜひ皆様にお示ししたかったものです。

創出したEBITDAの半分は成長投資として設備投資に回します。また、長期的には、創出したフリーキャッシュフローの50%を株主還元に充当していきたいと考えています。その方法はいくつかありますが、先ほど発表しました自社株買いもそのうちの1つですし、配当を増やすことも1つです。それから、先ほどから申し上げているような、この10年でやってきたような本当に実効性のあるM&Aにも、投資していきたいと考えます。

売上高が2.5兆円になったときのイメージは、借入金も3,000億円ほどあるだろうと思っています。借入金を0にして、とにかく資本を蓄えていくのではなくて、やはり成長しながら株主の皆様への還元もしていく。これが、今日の私の最大のメッセージではないかと思っています。



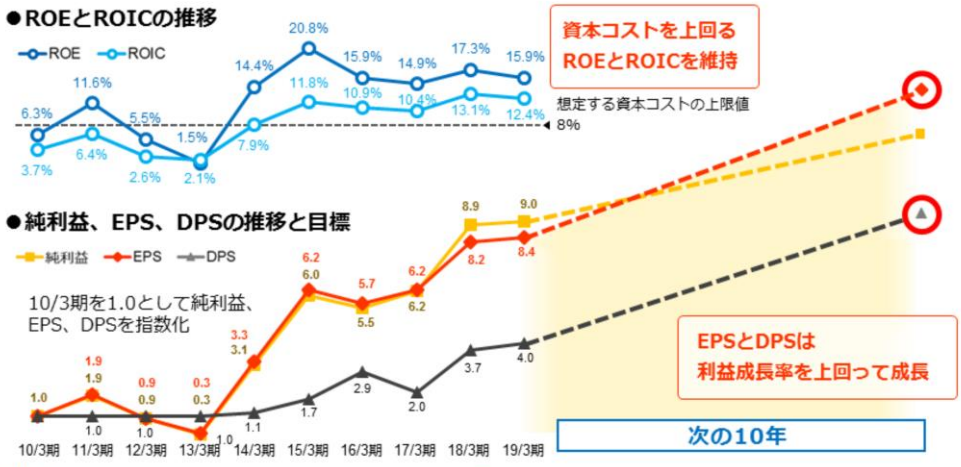
ドーナツグラフで示しますとこのようになります。

主要KPIの目標

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

目指す姿

売上高 2.5兆円 and/or 営業利益 2,500億円 × EPS成長率 +15%以上 次の10年CAGR × ROE 15%以上



2019/5/8

*18/3期までは日本会計基準、19/3期以降はIFRS

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

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。

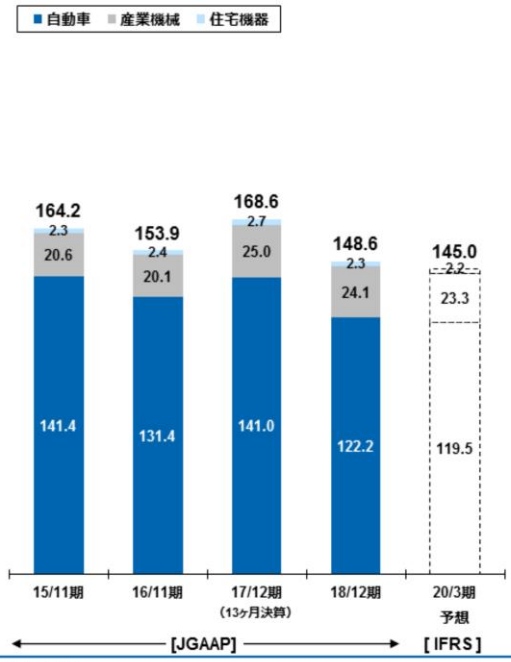
本資料に掲載のあらゆる情報はミネベアミツミ株式会社に帰属しております。手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による承認なしに複製・変更・転載・転送等を行わないようお願いいたします。

参考資料

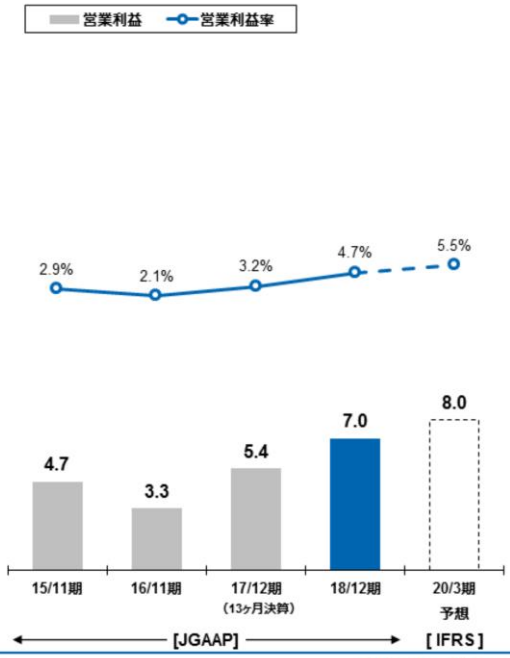
ユーシン事業セグメント

決算期変更に伴い17/12期は13ヶ月決算
18/12期以前は経営統合前の参考値
20/3期は2019年1-3月の数値を含まず。18/3期以前はJGAAP、19/3以降はIFRS

売上高（10億円）



営業利益（10億円）

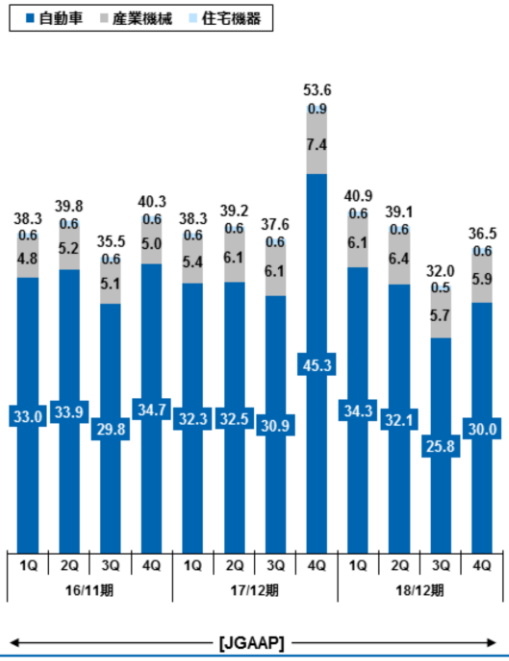


MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

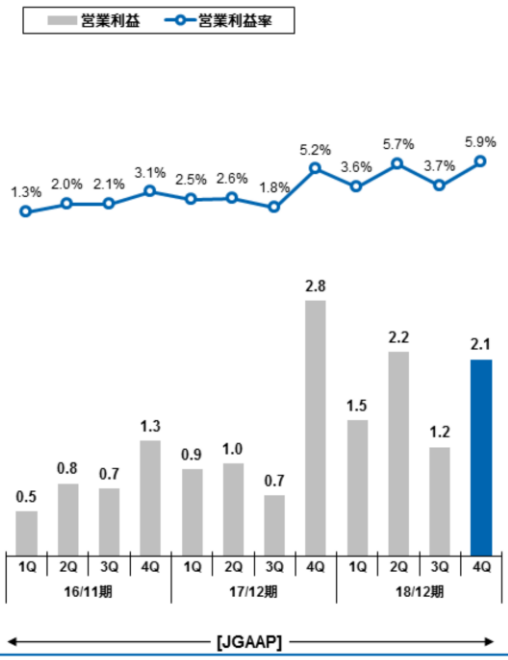
ユーシン事業セグメント

決算期変更に伴い17/12期4Qは4ヶ月決算
18/12期以前は経営統合前の参考値
18/3期以前はJGAAP

売上高（10億円）

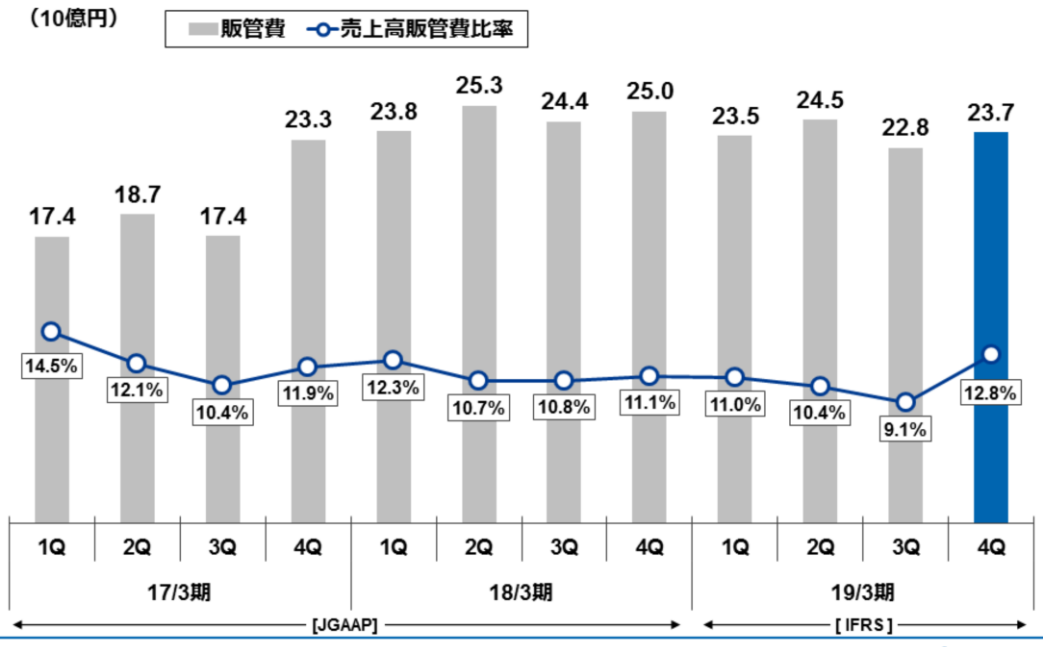


営業利益（10億円）



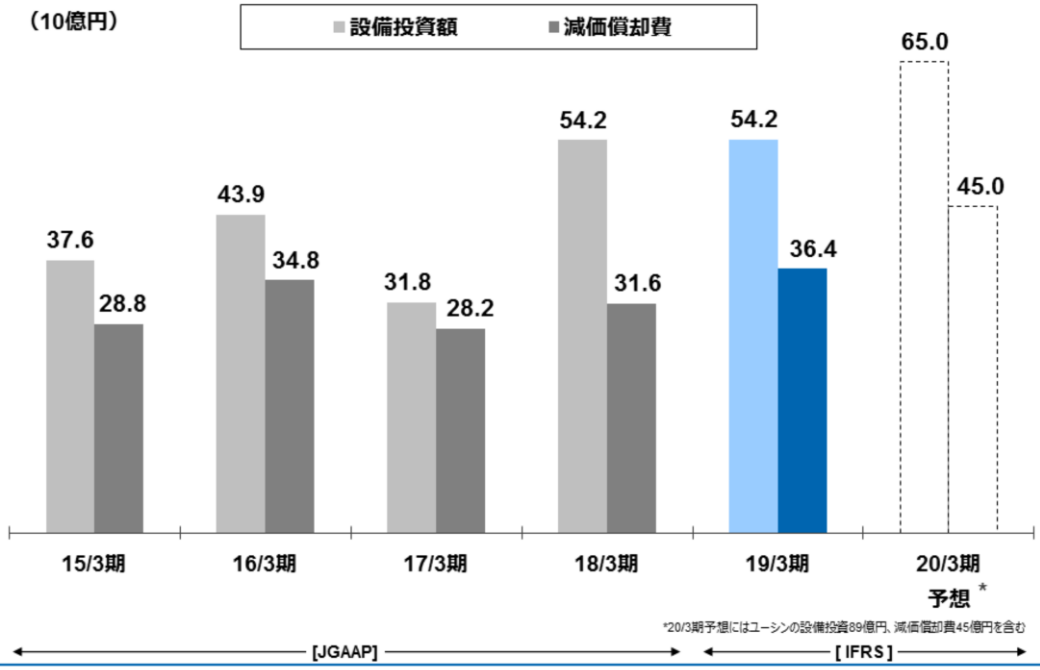
販管費

18/3期以前はJGAAP、19/3以降はIFRS



設備投資額・減価償却費

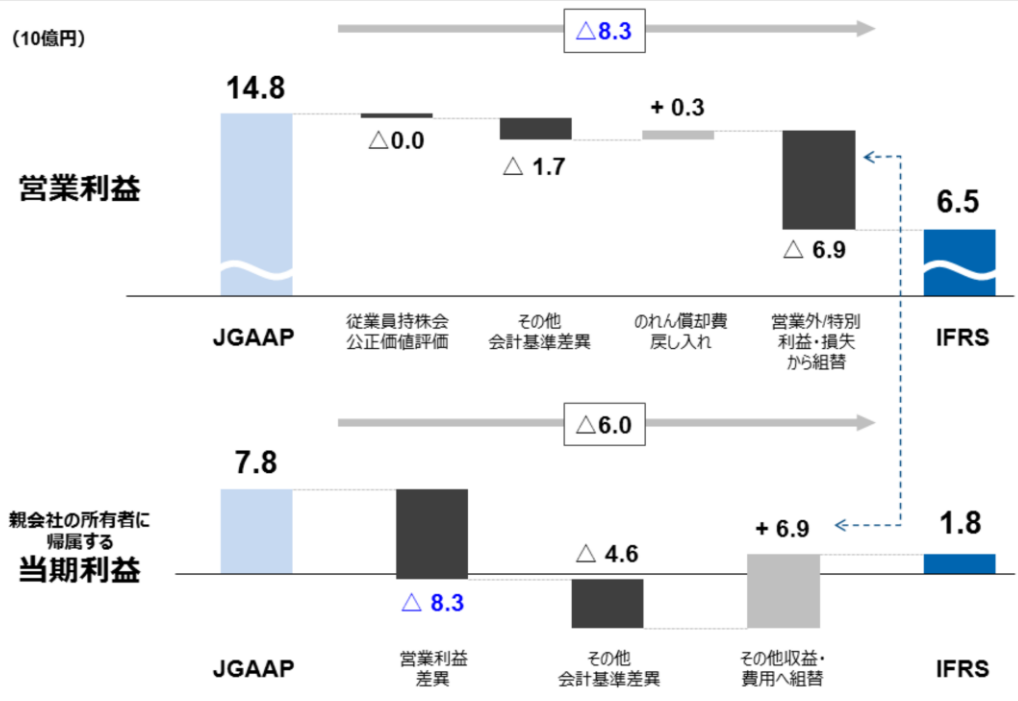
18/3期以前はJGAAP、19/3以降はIFRS



*20/3期予想にはユーシンの設備投資89億円、減価償却費45億円を含む

MinebeaMitsumi
Passion to Create Value through Difference

2018年3月期 第4四半期 JGAAPとIFRSの差異



サスティナビリティに関するトピックス

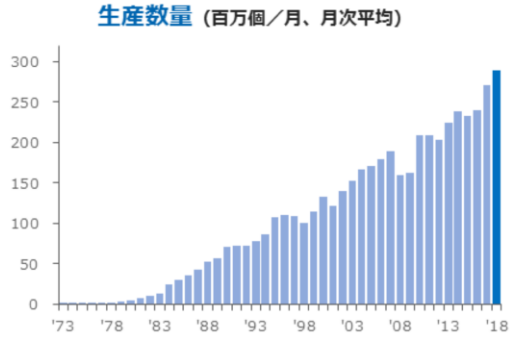
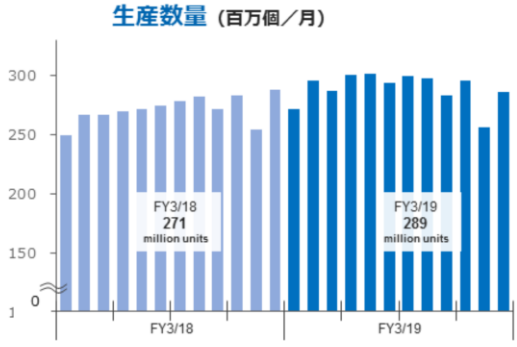
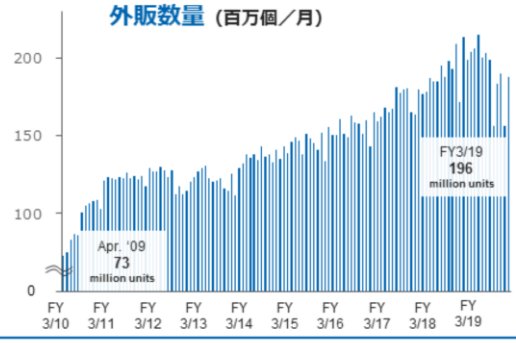
サスティナビリティ推進部門を新設

- 東京本部にサスティナビリティ推進部門を新設
- 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を移管

監督機能を事業部門から分離・独立し、コーポレートガバナンスをさらに強化

ミネベアミツミグリーンプロダクツ制度の導入

- 一定の環境貢献機能を有する製品を「環境配慮型製品（グリーンプロダクツ）」として認定する社内認定制度を導入
- 環境配慮型製品の売上高目標を設定し、進捗を開示していく
- 今年度発行の統合報告にて報告予定

経営の基本である「五つの心得」に従い、環境に配慮した事業活動を行い、地球環境保護および人類の持続的な発展に貢献

ボールベアリング事業　生産と販売の推移